Henkilöstön osaamisen ja urasuunnittelun kehittäminen

Sarah Forbes

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu
Liiketoiminnan uudistamisen ja johtamisen koulutus
Strateginen ajattelu ja johtaminen
Master-opinnäytetyö
2023

Tiivistelmä

Tekijä
Sarah Forbes

Tutkinto
Liiketoiminnan uudistamisen ja johtamisen koulutus, tradenomi, YAMK

Opinnäytetyön nimi
Henkilöstön osaamisen ja urasuunnittelun kehittäminen

Sivu- ja liitesivumäärä
93 + 3

Henkilöstön osaaminen muodostaa organisaation tärkeän voimavaran ja kilpailuedun. Lahjakkaat ja motivoituneet työntekijät mahdollistavat organisaation menestymisen sekä uudistumisen. Työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavat keskeisesti organisaation tarjoamat kehittymiskeinot sekä uramahdollisuudet. Madaltuneet ja nopeasti muuttuvat organisaatiorakenteet eivät kuitenkaan tarjoa vakaata pohjaa yleisille urapoluille. Tämän vuoksi työntekijöiden urakehityksen edistäminen edellyttää suunnitelmallista toimintaa niin organisaatiolta kuin työntekijöiltäkin.

Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona finanssialalla toimivalle organisaatiolle. Työn tavoitteena oli kartoittaa henkilöstön nykytilannetta sekä tarpeita osaamisen kehittämiseen ja urasuunnitteluun liittyen. Lisäksi työn tarkoituksena oli tarjota organisaatiolle kehitysehdotuksia, joiden avulla henkilöstön ammatillista kehittymistä ja urasuunnittelua voidaan tukea systemaattisemmin. Aihe nähtiin organisaatiossa hyödyllisenä, koska työntekijöiden ammatillista kehittymistä tukevassa toiminnassa on tunnistettu kehittämistarvetta.

Työn teoreettinen viitekehys koostuu kahdesta pääaiheesta: strategisesta tietojohtamisesta sekä urasuunnittelusta. Strategisen tietojohtamisen kohdalla teoriaosuudessa tarkastellaan tiedolla johtamista, organisaation tietopääomaa, henkilöstöjohtamista, talent management -toimintaa sekä vastuullisuutta johtamisessa. Urasuunnittelun osalta teoriaosuus muodostuu urajohtamisesta, urakehityksestä sekä itsensä johtamisesta. Teoreettinen viitekehys tarjoaa kattavan katsauksen aiheen kannalta keskeisistä aikaisemmista tutkimuksista, teorioista ja käsitteistä.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella menetelmällä ja aineisto kerättiin puolistrukturoitujen teemahaastatteluiden kautta. Tutkimuksessa haastateltiin neljää henkilöstöhallinnon edustajaa, neljää lähijohtajaa sekä kuutta asiantuntijaa. Haastattelut rajattiin henkilöasiakasliiketoiminnan parissa työskenteleviin henkilöihin. Haastatteluiden kautta saatiin kerättyä kattavasti tietoa ja näkemyksiä organisaation eri tasoilta. Kerätty aineisto analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä ja tuloksien pohjalta muodostettiin johtopäätöksiä sekä kehitysehdotuksia kohdeorganisaatiolle.

Tutkimustuloksista selvisi, että työntekijät kokevat saavansa tällä hetkellä kohtalaisesti tukea oman osaamisen kehittämisessä ja urasuunnittelussa. Työntekijät kaipaavat erityisesti tietoa organisaation sisäisistä uramahdollisuuksista, selkeämpää uraohjausta sekä kehittämiskeinojen monipuolisempaa hyödyntämistä. Lähijohtamisella sekä työntekijän omalla aktiivisuudella nähtiin olevan merkittävä vaikutus työntekijän kehittymisessä sekä työuran edistämisessä. Tuloksien pohjalta tunnistettiin viisi keskeistä kehittämisaluetta, joihin organisaation kannattaa suunnata kehittämistoimiaan: uramahdollisuuksiin ja kehittymiskeinoihin liittyvän tiedon tarjoaminen, uraohjaus, kehityskeskustelun tarkoituksen kirkastaminen, horisontaalisen uraliikkuvuuden lisääminen sekä osaamisen kehittäminen osana strategista toimintaa. Näihin kehittämisalueisiin panostamalla organisaatio voi tukea henkilöstön kehittymistä ja urasuunnittelua tehokkaammin.

Asiasanat
Urasuunnittelu, osaamisen kehittäminen, urajohtaminen, henkilöstöjohtaminen, tietopääoma, urakehitys

Sisällys

1 Johdanto ... 1
2 Kehittämistehtävän kuvaus ... 3
2.1 Lähestymistapa ... 3
2.2 Kehittämistehtävän tarkoitus ja tavoitteet ... 4
2.3 Tutkimuskysymykset ... 4
2.4 Teoreettisen viitekehyksen kokonaisuus ... 5
2.5 Kohdeorganisaation esittely ... 6
3 Strateginen tietojohtaminen ... 8
3.1 Tiedolla johtaminen ... 8
3.2 Organisaation tietopääoma ... 13
3.3 Henkilöstöjohtaminen ... 18
3.4 Talent management ... 25
3.5 Vastuullisuus johtamisessa ... 30
4 Urasuunnittelu ... 34
4.1 Urajohtaminen ... 34
4.2 Urakehitys ... 41
4.3 Itsensä johtaminen ... 45
5 Tutkimusmenetelmät ... 53
5.1 Empiirisen tutkimuksen kokonaisuus ... 53
5.2 Teemahaastattelut ... 54
5.3 Aineiston sisällönanalyysi ... 56
6 Tutkimuksen tulokset ... 58
6.1 Organisaation keskeiset kehittämiskeinot ... 58
6.2 Henkilöstön nykytilanne ja esille nousseet tarpeet ... 60
6.3 Vastuullisen johtamisen merkitys työntekijän kehittymisessä ... 63
6.4 Työntekijän keinot urasuunnittelun edistämisessä ... 67
6.5 Urajohtaminen ja urapolut ... 69
6.6 Oppimista tukeva organisaatiokulttuuri ... 72
7 Johtopäätökset ... 75
7.1 Tuloksien yhteenveto ja suhteutus teoriaan ... 75
7.2 Kehitysehdotukset ... 80
7.3 Tutkimuksen laatu ja luotettavuus ... 83
7.4 Tutkimusetiikka ... 85
7.5 Jatkotutkimuskohteet ... 86
7.6 Oman oppimisen arviointi ... 87

Lähteet 88
Liitteet 94
Liite 1. Teemahaastattelurunko ja haastattelukysymykset 94
Liite 2. Haastattelutavat ja päiväykset 96

1 Johdanto

Henkilöstö nähdään usein organisaation tärkeimpänä voimavarana ja menestyksen mahdollistajana. Osaava ja innovatiivinen henkilöstö synnyttää kilpailuetua, jonka avulla organisaatio voi menestyä jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Henkilöstön jatkuva osaamisen kehittäminen on keskeisessä asemassa organisaation kestävän kasvun edistämisessä sekä mielekkäiden työurien rakentumisessa organisaation sisällä. Henkilöstöjohtamisella voidaan edistää työntekijöiden osaamista ja hyvinvointia, jonka kautta voidaan laajemmin vaikuttaa organisaation suorituskykyyn ja liiketoimintastrategian toteutumiseen. (Viitala 2013; Kallonen & Kuhmonen 2021, 54–55.)

Työelämässä sekä henkilöstöjohtamisessa on tapahtunut paljon muutoksia viimeisten vuosien aikana. Teknologian kehitys on vaikuttanut merkittävästi yrityksien toimintatapoihin ja uudenlaiset työskentelytavat ovat vakiintuneet monissa työyhteisöissä. Vaikka teknologiavetoisuus on lisääntynyt nopeasti niin samalla ihmislähtöisyys ja henkilöstön arvostus on pysynyt korkealla. Human Capital Trends 2020 -raportista ilmenee, että tämän hetken tärkeimpiä henkilöstöjohtamisen trendejä ovat henkilöstön hyvinvointi, yhteenkuuluvuus, uuden osaamisen kehittäminen, HR:n muuttuva rooli sekä tiedolla johtaminen. Henkilöstöjohdolta odotetaan ketterää toimintaa liiketoiminnan ja henkilöstön tukemisessa. Liiketoimintaympäristön nopeat muutokset edellyttävät myös henkilöstöltä nopeaa muutoskyvykkyyttä, joustavuutta sekä kykyä uuden oppimiseen. (Deloitte 2020a; Deloitte 2020b.)

Finanssialalle kohdistuu tällä hetkellä monenlaisia uudistumis- ja muutospaineita, jotka ovat lähtöisin pääosin globaaleista megatrendeistä kuten teknologian kehittymisestä, ympäristön ja vastuullisuuden korostumisesta sekä verkostoituneesta toiminnasta. Ulkoiset muutosvoimat, toimialan sääntelyt sekä asiakkaiden tarpeiden muutokset ovat vaikuttaneet merkittävästi alan yrityksien toimintaan ja palvelutarjontaan. Näiden muutospaineiden myötä finanssialan toimijoiden täytyy huolehtia jatkuvasti henkilöstönsä muutoskyvykkyydestä sekä oikeanlaisesta osaamisesta erilaisten kehittämistoimenpiteiden avulla. Finanssialan asiantuntijoiden tärkeimmiksi tulevaisuuden taidoiksi on nostettu erityisesti itsensä johtamisen taidot, joustavuus, digitaalinen kyvykkyys sekä sosiaalinen älykkyys. (Finanssialan Keskusliitto 2012; Finanssiala ry 2022; Kallonen ym. 2021, 28.)

Monilla toimialoilla käydään kovaa kilpailua lahjakkaista työntekijöistä ja useat yritykset joutuvat taistelemaan uusien työntekijöiden rekrytoimisesta sekä nykyisten lahjakkaiden työntekijöiden säilyttämisestä. ”War for talent” on ollut viime vuosina yksi käytetyimmistä käsitteistä, jolla on kuvattu työmarkkinoilla ilmenevää kilpailua huippuosaajista. Työntekijöiden odotukset työnantajaa kohtaan ovat muuttuneet ja yrityksien tulisi reagoida näihin muuttuneisiin tarpeisiin, mikäli kilpailu lahjakkaista työntekijöistä halutaan voittaa. Taloudellisten etujen lisäksi työntekijät haluavat kuulua työyhteisöön, jossa vallitsee yhteenkuuluvuuden tunne, luottamus ja arvostus. Työn merkityksellisyys

sekä jatkuva ammatillinen kehittyminen koetaan myös tärkeinä työtyytyväisyyteen vaikuttavina tekijöinä. Yritykset voivat vastata näihin odotuksiin panostamalla osallistavaan kulttuuriin sekä tarjoamalla tasapuolisesti kehittymismahdollisuuksia työntekijöilleen. Erilaisilla urakehitystä edistävillä toimenpiteillä sekä yrityksen toteuttamalla urajohtamisella voidaan vaikuttaa laajasti työntekijöiden kokemaan työn mielekkyyteen, motivaatioon sekä sitoutumiseen. Urajohtaminen on siten yksi konkreettinen keino vastata lahjakkaista työntekijöistä käytävään kilpailuun. (Primus 2022; Crawshaw & Game 2015, 1182.)

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on edistää finanssialan organisaation henkilöstön osaamisen ja urasuunnittelun kehittämistä. Aihe nähdään kohdeorganisaatiossa tarpeellisena, sillä henkilöstötutkimuksen tuloksissa on havaittu kehittämistarve työntekijöiden ammatillisen kehittymisen tukemiselle. Opinnäytetyön aihe nousee ajankohtaiseksi myös yleisesti viimeaikaisiin henkilöstöjohtamisen trendeihin ja lahjakkaista työntekijöistä käytävään kilpailuun viitaten. Työntekijöiden tarpeisiin vastaamalla organisaatio voi vahvistaa lahjakkaiden työntekijöiden sitouttamista organisaatioon. Kohdeorganisaatiossa kiinnitetään erityistä huomiota henkilöstön työtehtävissä vaadittavaan osaamistasoon sekä alan sääntelyiden edellyttämiin koulutuksiin, mutta työntekijöiden pidemmän tähtäimen ammatillista kehittymistä ja urasuunnittelua voitaisiin tukea järjestelmällisemmin. Henkilöstön urasuunnittelun tukemisella ja erilaisilla urajohtamisen käytännöillä voidaan vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden motivaatioon, työntekijäkokemukseen sekä laajempien urapolkujen rakentumiseen organisaation sisällä (Crawshaw ym. 2015, 1182). Tällä kehittämistehtävällä pyritään tuomaan esille työntekijöiden ja organisaation näkökulmat aiheeseen liittyen sekä tarjoamaan konkreettisia kehitysehdotuksia henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja urasuunnittelun edistämiseen liittyen.

Opinnäytetyö alkaa kehittämistehtävän tarkemmalla kuvauksella, jossa esitellään kehittämistehtävän tarkoitusta, tavoitteita ja tutkimuskysymyksiä. Lisäksi kehittämistehtävän kuvauksessa kerrotaan lyhyesti opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen kokonaisuudesta sekä esitellään kehittämistehtävän toimeksiantaja eli kohdeorganisaatio. Tämän jälkeen opinnäytetyössä siirrytään tarkastelemaan tutkimuksen teoreettista viitekehystä, jonka pääteemat koostuvat strategisesta tietojohtamisesta sekä urasuunnittelusta. Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään tämän tutkimuksen kannalta keskeisiä käsitteitä, teoriaa sekä aikaisempien tutkimuksien tuloksia. Teoreettisen tietopohjan jälkeen opinnäytetyössä kuvataan empiirisen tutkimuksen kokonaisuutta sekä esitellään aineiston hankinnassa ja analysoinnissa käytetyt menetelmät. Tutkimuksen tulokset käydään läpi kuuden keskeiseksi tunnistetun teeman kautta. Opinnäytetyön viimeisessä osiossa esitellään vielä tutkimustuloksien yhteenveto, tuloksien suhteutus teoriaan sekä kohdeorganisaatiolle muodostetut kehitysehdotukset. Lisäksi viimeisessä osiossa arvioidaan tutkimuksen laatua, luotettavuutta ja tutkimusetiikkaa.

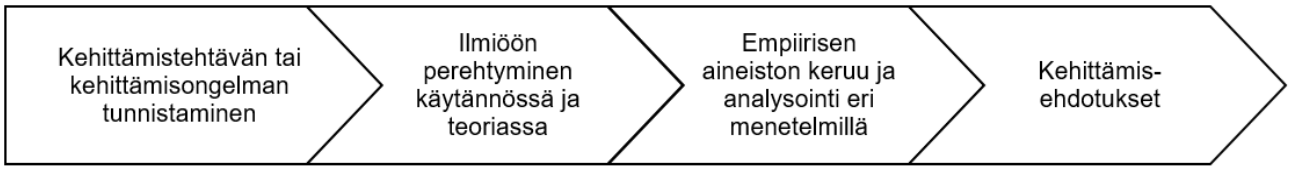
2 Kehittämistehtävän kuvaus

Tämä opinnäytetyö koostuu kehittämistehtävästä, joka on tehty toimeksiantona finanssialalla toimivalle organisaatiolle. Kehittämistehtävän kautta tekijä on syventynyt aiheeseen liittyvään teoriaan ja tutkimustietoon sekä toteuttanut empiirisen tutkimuksen kohdeorganisaatiossa. Kehittämistehtävän alkuvaiheessa tekijä on perehtynyt kohdeorganisaation nykytilanteeseen organisaation relevanttien dokumenttien kautta. Tutkimusaineistoa on kerätty laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla ja aineistoa on analysoitu sisällönanalyysia hyödyntäen. Kehittämistehtävän lopputuotoksena on tuotettu tutkimustuloksien sekä teoreettisen viitekehyksen pohjalta kehitysehdotuksia kohdeorganisaatiolle henkilöstön osaamisen ja urasuunnittelun kehittämiseen liittyen.

2.1 Lähestymistapa

Opinnäytetyön lähestymistavaksi valikoitui tapaustutkimus, joka sopii hyvin kehittämistehtävän tavoitteeseen tuottaa kohdeorganisaatiolle kehitysehdotuksia sekä syvällistä tietoa tutkittavasta kohteesta. Tutkimuksen kohde eli tapaus on tässä kehittämistehtävässä kohdeorganisaation henkilöstö, jonka osaamisen ja urasuunnittelun kehittämistä pyritään tutkimuksen avulla edistämään. Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että sen avulla pyritään ymmärtämään kehittämisen kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti tämän luonnollisessa toimintaympäristössä sekä tuottamaan uutta tietoa kehittämistyön tueksi (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 37–38).

Tapaustutkimuksen prosessi lähtee tyypillisesti liikkeelle tutkittavasta tapauksesta ja alustavan kehittämistehtävän määrittämisestä. Tämän jälkeen aiheeseen tullaan perehtymään tarkemmin käytännössä ja teorian avulla, jonka myötä kehittämistehtävä saattaa vielä täsmentyä tarkemmin. Kohdeorganisaatioon tehdään kehittämistehtävään sopiva tutkimus, jonka avulla empiiristä aineistoa kerätään ja analysoidaan eri menetelmillä. Viimeisenä vaiheena prosessissa on kehittämisehdotuksien tuottaminen kohdeorganisaatiolle. (Ojasalo ym. 2015, 53–54.) Kehittämistehtävässä sovelletun tapaustutkimuksen prosessin eri vaiheet on kuvattu alla näkyvässä kuviossa (kuvio 1).



Kuvio 1. Tapaustutkimuksen vaiheet (mukaillen Ojasalo ym. 2015, 54)

2.2 Kehittämistehtävän tarkoitus ja tavoitteet

Tämän kehittämistehtävän tarkoitus on edistää kohdeorganisaation henkilöstön osaamisen ja urasuunnittelun kehittämistä. Tällä hetkellä työntekijän ammatillisen osaamisen kehittäminen sekä urasuunnittelu ovat pääosin yksilön vastuulla. Henkilöstötutkimuksien kautta on havaittu, että organisaatio voisi tukea henkilöstöä enemmän ammatillisessa kehittymisessä. Tämän avulla organisaatio pystyisi vahvistamaan omaa tietopääomaansa sekä lahjakkaiden työntekijöiden sitouttamista organisaatioon (Viitala 2021).

Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa kohdeorganisaation henkilöstön tarpeita ja nykytilannetta osaamisen kehittämiseen sekä urasuunnittelun liittyen. Tämän lisäksi tutkimuksen tavoitteena on tarjota konkreettisia kehitysehdotuksia organisaatiolle henkilöstön osaamisen ja urasuunnittelun kehittämistä varten. Kehittämistehtävässä tarkastellaan henkilöstön työuraa edistävää osaamista, joka tukee pidemmän ajan ammatillisessa kehittymisessä. Osaamisen kehittämisen tarkastelusta rajataan pois tässä yhteydessä finanssialan sääntelyiden edellyttämät pakolliset koulutukset, jotka liittyvät organisaation normaaliin liiketoimintaan sekä työtehtävissä vaadittavaan pätevyyteen. Kehitysehdotuksilla tavoitellaan isommassa kuvassa henkilöstön parempaa sitoutumista ja laajempien uramahdollisuuksien rakentumista organisaation sisällä. Organisaation näkökulmasta systemaattinen urajohtaminen tehostaisi sisäistä rekrytointia sekä henkilöstön potentiaalin laajempaa hyödyntämistä.

2.3 Tutkimuskysymykset

Seuraavaksi esitellään tutkimuskysymykset, joihin opinnäytetyössä pyritään teoreettisen viitekehyksen sekä empiirisen tutkimuksen keinoin vastaamaan. Kahden ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla halutaan selvittää henkilöstön tarpeet sekä nykytilanne oman osaamisen kehittämiseen ja urasuunnitteluun liittyen.

> *Tutkimuskysymys 1: Millaisia tarpeita henkilöstöllä on oman osaamisen kehittämiseen ja urasuunnitteluun liittyen*?
>
> *Tutkimuskysymys 2: Kuinka hyvin henkilöstö kokee saavansa tällä hetkellä tukea oman osaamisen kehittämiseen ja urasuunnitteluun?*

Kolmannella tutkimuskysymyksellä pyritään selvittämään toimivia keinoja, joiden avulla voidaan edistää henkilöstön osaamisen ja urasuunnittelun kehittämistä. Tämä tutkimuskysymys liittyy organisaation mahdollisuuksiin hyödyntää erilaisia henkilöstökäytäntöjä, järjestelmiä sekä rakenteita henkilöstön kehittämiseen liittyen.

Tutkimuskysymys 3: Miten henkilöstöä voidaan tukea osaamisen kehittämisessä ja urasuunnittelussa?

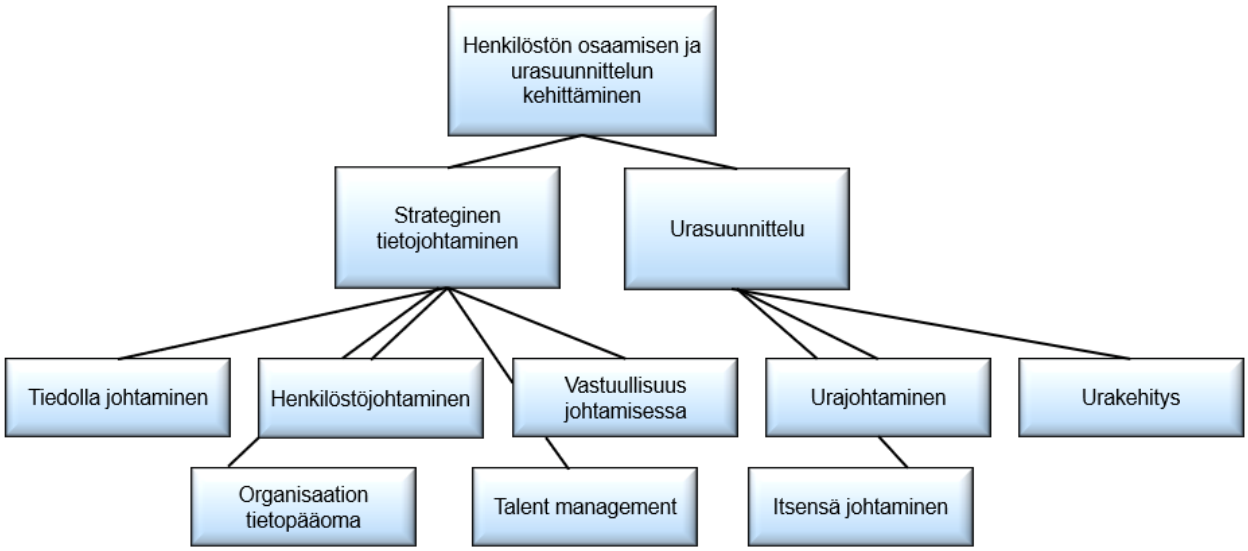
Tutkimuskysymyksillä pyritään saamaan selville sekä työntekijöiden että organisaation näkökulmat henkilöstön urakehitystä edistävän osaamisen ja urasuunnittelun nykytilasta, kehitystarpeista sekä kehittämisen keinoista. Tutkimuskysymyksien laadinnassa lähtökohdaksi on valittu organisaation tärkeimmän voimavaran eli henkilöstön tarpeiden sekä nykytilanteen selvittäminen ja tämän jälkeen organisaatiossa hyödynnettävien kehittämiskeinojen selvittäminen.

Tutkimuskysymyksiin pyritään saamaan vastaukset teoreettisen viitekehyksen avulla sekä empiirisen tutkimuksen kautta. Kehittämistehtävässä tullaan käyttämään empiirisen tutkimuksen osalta aineiston hankintamenetelmänä teemahaastatteluja. Teemahaastattelut tullaan pitämään puolistrukturoituina haastatteluina valitulle kohdejoukolle. Haastateltaviksi valitaan henkilöitä kohdeorganisaation henkilöstöhallinnosta, lähijohtajista sekä asiantuntijatehtävistä. Haastattelut tullaan äänittämään ja litteroimaan Microsoft Teams -sovellusta hyödyntäen. Kerätty aineisto analysoidaan sisällönanalyysin avulla ja tutkimuksen tuloksia hyödynnetään kehittämisehdotuksien tuottamisessa. Kehittämistehtävän alussa kohdeorganisaation nykytilanteesta on muodostettu esiymmärrystä tutustumalla organisaation aikaisempaan henkilöstötutkimukseen sekä muihin relevantteihin dokumentteihin.

2.4 Teoreettisen viitekehyksen kokonaisuus

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu kahdesta pääteemasta: strategisesta tietojohtamisesta ja urasuunnittelusta (kuvio 2). Ensimmäisessä pääteemassa, strategisessa tietojohtamisessa, tarkastellaan kattavasti henkilöstön osaamista ja sen kehittämistä organisaatiossa. Pääteema käynnistyy tiedolla johtamisella sekä laajemmin organisaation tietojohtamisen kokonaisuuden kuvaamisella. Tämän jälkeen siirrytään organisaation tärkeimmän voimavaran eli tietopääoman tarkasteluun. Tietopääoman kuvauksessa kerrotaan, mistä organisaation aineeton pääoma muodostuu ja miten sitä voidaan tarkastella kokonaisvaltaisesti neljän eri ulottuvuuden avulla. Seuraavassa henkilöstöjohtamiseen liittyvässä luvussa tarkastellaan tarkemmin organisaation henkilöstön kehittämiseen liittyviä keinoja sekä henkilöstöhallinnon tehtäväkenttää. Strategisen tietojohtamisen pääteeman sisällä tutkitaan myös talent management -toimintaan, joka liittyy lahjakkaiden työntekijöiden sitouttamiseen ja urakehityksen mahdollistamiseen organisaatiossa (Viitala 2021, luku 3.7). Ensimmäinen pääteema päättyy vastuullisen johtamisen tarkasteluun, jossa erityistä huomiota kiinnitetään sosiaaliseen vastuullisuuteen henkilöstöhallinnon ja esihenkilöiden näkökulmista.

Teoreettisen viitekehyksen toinen pääteema keskittyy urasuunnitteluun. Urasuunnittelu voidaan ottaa osaksi henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta ja sen avulla voidaan tavoitella työntekijöiden urakehityksen edistämistä (Viitala 2021). Urasuunnittelun pääteeman alla tutkitaan urajohtamisen, urakehityksen ja itsensä johtamisen käsitteitä sekä esitetään tämän tutkimuksen kannalta oleellisia menetelmiä ja aikaisempien tutkimuksien tuloksia. Tämän pääteeman alla avataan organisaation näkökulmasta erilaisia urajohtamisen käytäntöjä, joita voidaan hyödyntää henkilöstön urakehittämisessä sekä yksilön näkökulmasta erilaisia itsensä johtamiseen liittyviä taitoja, joiden avulla yksilö voi vaikuttaa omaan urasuunnitteluunsa.



Kuvio 2. Teoreettisen viitekehyksen kokonaisuus

2.5 Kohdeorganisaation esittely

Kohdeorganisaatio on finanssialalla toimiva suuri yritys. Finanssialalla toimivat erilaiset rahoituslaitokset kuten talletuspankit ja muut luotto- ja rahoituslaitokset sekä vakuutusyhtiöt, jotka voidaan jaotella vakuutustoimintansa mukaan vahinko-, henki-, työeläke- ja jälleenvakuutusyhtiöiksi (Finanssiala ry 2022). Kohdeorganisaation asiakaskunta koostuu henkilöasiakkaista, yritysasiakkaista sekä suuryritys- ja instituutioasiakkaista. Organisaation liiketoimintalinjat on myös jaoteltu edellä mainittujen asiakasryhmien mukaisesti. Tässä kehittämistehtävässä keskitytään erityisesti henkilöasiakasliiketoiminnan parissa työskentelevän henkilöstön osaamisen ja urasuunnittelun kehittämiseen. Tutkimuksen tuloksia voidaan kuitenkin hyödyntää organisaatiossa laajemmin muidenkin liiketoimintalinjojen kehittämistoimissa. Kehittämistehtävässä ei julkaista toimeksiantajan nimeä, joten tämän vuoksi työssä viitataan toimeksiantajaan kohdeorganisaationa tai organisaationa.

Kohdeorganisaation kulttuurissa ja toimintaa ohjaavissa arvoissa korostetaan henkilöstön arvostamista ja toimivan työyhteisön tärkeyttä. Henkilöstön hyvinvoinnista, monimuotoisuudesta ja työntekijäkokemuksesta huolehditaan erilaisilla toimenpiteillä ja seurantamenetelmillä. Organisaatio teettää säännöllisesti henkilöstötutkimuksia, joissa mitataan tärkeitä tekijöitä, kuten organisaatiokulttuuria, sitoutumista sekä työntekijäkokemusta. Henkilöstötutkimusten avulla organisaatio saa ajantasaista tietoa henkilöstön mielipiteistä ja kokemuksista. Tämän kerätyn tiedon pohjalta voidaan myös suunnitella tarvittavia kehittämistoimenpiteitä, joilla pyritään parantamaan erityisesti havaittuja kehityskohtia sekä edistämään henkilöstökokemusta.

Opinnäytetyön alkuvaiheessa on hankittu esiymmärrystä organisaation nykytilanteesta tutustumalla aiemmin toteutettuun henkilöstötutkimukseen ja sen tuloksiin. Opinnäytetyön tekijä on myös informantin roolissa pohtinut omakohtaisia kokemuksia sekä näkemyksiä henkilöstötutkimuksen keskeisiin teemoihin liittyen. Tutkimuksen aiheen kannalta merkittävä henkilöstötutkimuksesta noussut havainto liittyi henkilöstön ammatillista kehittymistä tukevaan toimintaan, jossa tunnistettiin kehittämisen tarvetta. Opinnäytetyön tavoitteena on tarjota organisaatiolle lisätietoja ja kehitysehdotuksia kyseiseen aiheeseen liittyen sekä mahdollisia tulevia kehittämistoimenpiteitä varten.

3 Strateginen tietojohtaminen

Henkilöstö muodostaa organisaation tärkeimmän resurssin ja inhimillisen ulottuvuuden, joka mahdollistaa tietojohtamisen toteuttamisen. Tietojohtamisella viitataan organisaation toimintoihin, joissa strategisesti merkittävää osaamista ja tietoa hyödynnetään, kehitetään sekä uudistetaan. Tietojohtaminen keskittyy organisaation aineettomien resurssien hyödyntämiseen tietoperusteisessa arvonluonnissa. Henkilöstön osaamisen kehittäminen on siten keskeisessä asemassa tietojohtamisen kokonaisuudessa. (Stenberg 2021.) Tässä strategisen tietojohtamisen teoriaosuudessa keskitytään tutkimuksen kannalta keskeisiin aihealueisiin, jotka koostuvat tiedolla johtamisesta, organisaation tietopääomasta, henkilöstöjohtamisesta, talent managementista sekä vastuullisuudesta johtamisessa.

3.1 Tiedolla johtaminen

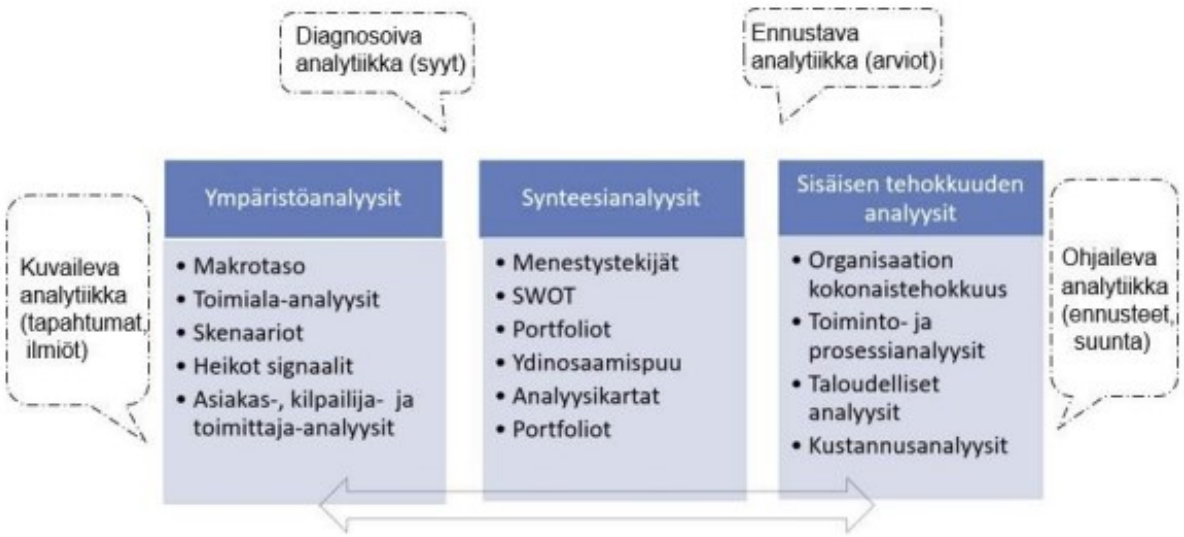
Organisaatio voidaan nähdä moniulotteisena tietovirtojen kokonaisuutena, jossa osaava henkilöstö toimii keskeisenä tiedon tuottajana ja kehittäjänä. Organisaatio tarvitsee toimintaansa varten erilaisia sisäisiä ja ulkoisia tiedonlähteitä, joiden avulla voidaan tehdä päätöksiä esimerkiksi strategisista linjauksista ja henkilöstön kehittämistoimenpiteistä. Tietovirtojen hyödyntäminen ja tiedolla johtaminen muodostavat siten tärkeän perustan organisaation liiketoiminnalle sekä sen kehittämiselle. (Stenberg 2021, 9–10.)

Tiedolla johtamisella tarkoitetaan systemaattista tiedon keräämistä, analysointia sekä tiedon hyödyntämistä organisaation päätöksentekoprosesseissa. Organisaatiot hyödyntävät erilaisia tietojärjestelmiä, joiden avulla voidaan kerätä päätöksentekoa tukevaa sisäistä ja ulkoista informaatiota. Ajallisesti tiedon hankinta voi kohdistua menneeseen toimintaan, nykytilanteeseen sekä tulevaisuuden näkymiin. Organisaation nykytilanteesta voidaan kerätä sisäisestä tietoa toimintaa ohjaavista tunnusluvuista, tuotantotiedoista tai henkilöstötutkimuksien tuloksista. Tärkeitä ulkoisia tietolähteitä ovat erityisesti organisaation sidosryhmät sekä toimintaympäristö, joista voidaan saada liiketoiminnan kehittämisen kannalta kriittistä tulevaisuuteen vaikuttavaa tietoa. Kerätyn tiedon analysoinnin kautta organisaatio pystyy määrittämään lyhyen ja pidemmän tähtäimen tavoitteet toiminnalleen sekä tekemään tilanneanalyysien kautta päätöksiä tulevista toimenpiteistä. (Kosonen 2019; Stenberg 2021, 19–20.)

Tiedolla johtaminen on osa organisaation laajempaa tietojohtamisen kokonaisuutta. Tietojohtamisen kokonaisuus muodostuu erilaisista prosesseista ja menetelmistä, joilla edistetään organisaation aineettoman tietopääoman kehittämistä ja hyödyntämistä. Organisaation asettamat strategiset tavoitteet muodostavat lähtökohdan tarvittavan tietopääoman tunnistamiselle sekä kehittämiselle. Asetettujen tavoitteiden avulla voidaan määritellä organisaatiossa tarvittavat resurssit ja kriittiset

menestystekijät tavoitteiden saavuttamiseksi. Organisaatio voi hyödyntää erilaisia seurantajärjestelmiä sekä mittauskohteita, joiden avulla voidaan mitata tavoitteiden edistymistä ja saavutuksia. Mittauskohteista muodostetaan tunnuslukuja, jotka voivat olla sekä määrällisiä että laadullisia. Tunnusluvuista saatavia tuloksia seurataan systemaattisesti ja tietoa hyödynnetään erilaisilla analyysimenetelmillä. Tietojohtamisen avulla voidaan siten parantaa organisaatiossa tapahtuvaa päätöksentekoa, sillä mittauskohteista saatavaa tietoa voidaan hyödyntää perustellusti päätöksenteon tukena. (Stenberg 2021, 45, 60.)

Organisaatio voi hyödyntää analyysimenetelmiään arvioimalla sisäisiä ja ulkoisia tiedonlähteitä sekä näiden synteesejä (kuvio 3). Ulkoista tietoa kuten toimialaan ja asiakkaisiin liittyviä tietoja voidaan analysoida erilaisilla ympäristöanalyyseillä. Sisäistä tietoa voidaan puolestaan hyödyntää esimerkiksi organisaation henkilöstöön tai prosessien tehokkuuteen liittyvissä analyyseissä. Ulkoista sekä sisäistä tietoa voidaan myös yhdistää erilaisissa synteesianalyyseissä kuten SWOT-analyysissä. Analyysien käytössä voidaan tunnistaa neljä erilaista näkökulmaa, jotka ohjaavat sopivien menetelmien hyödyntämiseen: kuvaileva analytiikka (tapahtumat, ilmiöt), diagnosoiva analytiikka (syyt), ennustava analytiikka (arviot) sekä ohjaileva analytiikka (ennusteet, suunta). Alla olevassa kuviossa on havainnollistettu erilaisia analyysimenetelmiä, joihin on kohdistettu edellä mainitut näkökulmat analyysien käyttötarkoituksiin liittyen. (Stenberg 2021, 22–23.)



Kuvio 3. Analyysimenetelmät ja näkökulmat analyysien käyttöön (Stenberg 2021, 23)

Tietopääoman ulottuvuuksiin kohdistuu sekä sisäisiä että ulkoisia muutospaineita, jotka voivat olla lähtöisin henkilöstömuutoksista, teknologian uudistumisesta, toimialamuutoksista tai taloudellisten suhdanteiden vaikutuksista. Oleellista on pyrkiä tunnistamaan tietopääomaan liittyviä muutostarpeita ennakoivasti ja reagoida näihin kehittämiskohteisiin suunnitelmallisesti. Erityisesti

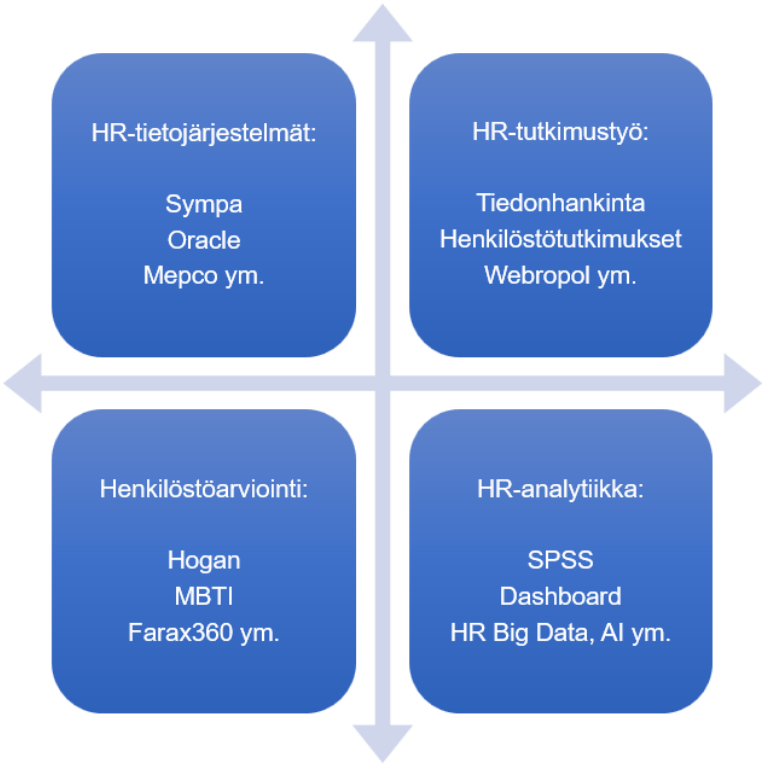
tietopääoman inhimilliseen ulottuvuuteen liittyviin osaamismuutoksiin tulisi kiinnittää erityistä huomiota, sillä se luo perustan kaikelle muulle kehittämistoiminnalle. Jatkuvan tietopääoman kehittämisen keinoin organisaatio pystyy uudistumaan sekä säilyttämään tietopääomasta syntyvän kilpailukykynsä. (Stenberg 2021, 63–64, 67–68.)

Henkilöstöjohtamisella on merkittävä rooli organisaation tietopääoman kehittämisessä ja johtamisessa. Henkilöstön osaamisesta huolehtiminen ja osaamisen kehittäminen kuuluvat henkilöstöjohtamisen keskeisiin tehtäväalueisiin. Henkilöstöjohtamisen kautta huolehditaan organisaation tietopääoman kehittämisestä sekä strategisella että operatiivisella tasolla. Käytännössä henkilöstöjohtamisen toiminta näkyy muun muassa esimiesten valmentamisessa, liiketoiminnan tukemisessa, HR-infrastruktuurin ylläpitämisessä sekä organisaatiokulttuurin kehittämisessä. (Stenberg 2021, 52–53.)

Tehokas henkilöstöjohtaminen edellyttää monipuolisten tietojärjestelmien hyödyntämistä, jotta henkilöstöstä saadaan kerättyä ja analysoitu riittävästi tietoa henkilöstövoimavarojen suunnittelua ja johtamista varten. Henkilöstöstä kerättyä tietoa tarvitaan myös ylimmän johdon strategisten päätöksien tueksi sekä laajemmin organisaation toiminnan kehittämiseen. Organisaation johtamisen kannalta on oleellista tuottaa henkilöstön historiatietoon pohjautuvia raportteja sekä myös tulevaisuuteen liittyviä ennusteita. Yksi keskeinen johtamisen apuvälineenä käytettävä työkalu on henkilöstötilinpäätös, joka koostuu henkilöstöön liittyvistä tunnusluvuista. Henkilöstötilinpäätös tarjoaa arvokasta tietoa organisaation henkilöstöön liittyvistä tekijöistä ja sitä voidaan hyödyntää myös organisaation sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä. Raportilla on lisäksi laajempi strateginen merkitys, sillä tämän avulla voidaan tunnistaa henkilöstöön liittyviä kehittymistarpeita sekä suunnitella näiden pohjalta henkilöstön kehittämiseen liittyviä tulevia toimenpiteitä. (Kauhanen 2012, 37–39; Stenberg 2021, 71.)

Henkilöstöhallinto pystyy arvioimaan, mittaamaan ja kehittämään organisaation tietopääomaa monipuolisesti erilaisilla menetelmillä, jotka voidaan ryhmitellä seuraavien pääalueiden alle: HR-tietojärjestelmät, HR-tutkimustyö, HR-analytiikka sekä henkilöstöarviointiin liittyvät menetelmät (kuvio 4). Kuviossa mainitut menetelmät ovat esimerkkejä pääalueiden alla käytettävistä ohjelmistoista, sovelluksista ja menetelmistä. Tietopääoman kehittämisen lähtökohta on HR-tutkimustyö, jonka avulla voidaan kerätä tietoa henkilöstön nykyitilanteesta esimerkiksi henkilöstötutkimuksien kautta. Kerätty tieto analysoidaan, jonka jälkeen tietoa voidaan hyödyntää päätöksenteossa henkilöstön kehittämissuunnitelmien osalta. Myös henkilöstöarviointiin käytettävät menetelmät sekä HR-analytiikka toimivat tärkeinä työkaluina henkilöstön rekrytoinneissa, kehittämisessä sekä esimiestyön tukemisessa. Erilaiset HR-tietojärjestelmät mahdollistavat puolestaan tärkeiden HR-prosessien hallinnan sekä henkilöstötietojen säilyttämisen. Esimerkiksi työntekijöiden osaamisen kehittämistä

sekä urasuunnittelua voidaan toteuttaa monipuolisen HR-tietojärjestelmän kautta ja sähköiset alustat mahdollistavat myös työntekijöiden puolelta järjestelmien hyödyntämisen ja tietojen kirjaamisen. Nykyaikaiset HR-tietojärjestelmät pystyvät tukemaan henkilöstöjohtamista monipuolisesti tarjoamalla esimerkiksi rekrytointeihin, kehityskeskusteluihin, koulutuksiin sekä erilaisiin raportointeihin tarkoitettuja työkaluja. (Stenberg 2021, 54; Sympa 2022.)



Kuvio 4. Tietopääoman kehittämisen menetelmiä HR:n näkökulmasta (soveltaen Stenberg 2021)

Tietojärjestelmien kattava hyödyntäminen on lisännyt merkittävästi henkilöstöstä kerättävän tiedon määrää. HR-datan laajempi hyödyntäminen ja tiedon analysoiminen nähdäänkin yhtenä HR-kentän merkittävimpänä kehitysaskeleena, jonka vaikutukset näkyvät myös tietojohtamisen tuloksellisuudessa. (Salojärvi 2018, 12–14.) Andreevan ja Kianton (2012, 617) tutkimuksen mukaan tietojohtamisen avulla voidaan saavuttaa parempia liiketoiminnallisia tuloksia erityisesti silloin, kun organisaatiossa hyödynnetään tietojohtamiseen liittyviä tietojärjestelmiä yhdessä henkilöstöjohtamisen kanssa. Organisaation tehokkaassa tietojohtamisessa yhdistyy siten teknisten ja sosiaalisten johtamiskeinojen hyödyntäminen.

Tehokas tietojohtaminen voi vaikuttaa positiivisesti myös organisaation henkilöstötuottavuuteen. Aura ym. (2015) ovat määritelleet henkilöstötuottavuuden kostuvan osaamisen, motivaation ja työkyvyn yhdistelmästä. Hyvä henkilöstötuottavuus johtaa työntekijöiden korkeaan motivaatioon ja sitoutumiseen sekä hyvään ammatilliseen osaamiseen ja työn hallintaan. Näiden positiivisten

vaikutuksien myötä hyvällä henkilöstötuottavuudella voidaan vaikuttaa organisaation taloudelliseen tulokseen. Aura ym. toteuttivat vuonna 2018 henkilöstötuottavuuden johtamiseen liittyvän laajan tutkimuksen, jossa ilmeni, että hyvällä johtamisella on selkeä yhteys yrityksien kannattavuuteen sekä henkilöstötuottavuusarvoon. Tämän lisäksi myös henkilöstön kehittämisellä, osaamisen strategisella johtamisella sekä esihenkilöiden työhyvinvointiin vaikuttamisella on positiivinen vaikutus yrityksien kannattavuuteen. Tutkimuksen tuloksien perusteella voidaan summata, että organisaatiot voivat edistää henkilöstötuottavuuttaan panostamalla aktiiviseen lähijohtamiseen ja henkilöstöjohtamiseen, henkilöstön kehittämiseen sekä työhyvinvoinnin edistämiseen. (Aura, Ahonen, Hussi & Ilmarinen 2018, 6–8.) Tietojohtamisen näkökulmasta hyvä henkilöstötuottavuus on tärkeässä asemassa organisaation toiminnassa. Hyvinvoiva, osaava ja motivoitunut henkilöstö muodostavat lähtökohdat tulokselliselle ja kestävälle tietojohtamiselle.

Tietopääoman kehittäminen perustuu organisaation visioon sekä strategisiin tarpeisiin. Kun tulevaisuuden tahtotila on selvillä, voidaan muodostaa näkemys sen edellyttämästä osaamisen kokonaisuudesta. Osaamisen nykytilan arviointi ja tulevaisuuden tahtotila muodostavat organisaatiossa kiintopisteet kokonaisvaltaiselle tietojohtamiselle. Nykytilanteen arvioimisessa voidaan hyödyntää erilaisia tuloksellisuutta tai tehokkuutta ilmentäviä mittareita sekä kompetenssikartoituksia. Osaamiskartoituksia voidaan tehdä yksittäisille työntekijöille, tiimeille, yksiköille tai organisaation tietyille toiminnoilla ja prosesseille. Yksilötason osaamiskartoituksissa hyödynnetään yleensä arviointityökalua, jossa eri osaamisalueita arvioidaan manuaalisesti siihen soveltuvan asteikon avulla. Osaamista voidaan johtaa myös datalähtöisemmin hyödyntämällä tekoälyä erilaisten tietolähteiden kuten HR-datan, koulutustietojen sekä arjen toimintaa kuvaavien toimintojen laskemisessa sekä analysoimisessa. Analyysien avulla voidaan rakentaa osaamiskarttoja, jotka tarjoavat yksityiskohtaista tietoa organisaation eri osastojen, tiimien tai yksittäisten henkilöiden sen hetkistä osaamisesta. Osaamiskartat voivat sisältää tietoa esimerkiksi työntekijöiden erityisosaamisalueista, työkokemuksesta sekä ammattiin liittyvistä tutkinnoista. Tyypillisesti osaamisen nykytilan kartoittamisen yhteydessä voidaan havaita organisaation osaamisen vahvuudet ja heikkoudet. Havaittuja kehittämiskohteita voidaan edistää erilaisilla kehittämissuunnitelmilla – ja toimenpiteillä kuten henkilöstökoulutuksilla, urasuunnitteluilla, työtehtävien muutoksilla tai rekrytoinneilla. (Viitala 2005, 14–17; Kallonen ym. 2021, 108–109.)

Tietojohtamisella voidaan viitata myös organisaation kokonaisvaltaiseen johtamisen järjestelmään, jonka kautta osaamista hallinnoidaan. Osaamisen johtamisen järjestelmä sisältää organisaation hyödyntämät toimintamallit ja työkalut, joilla tuetaan osaamisen hyödyntämistä sekä kehittymistä. Organisaatiot muodostavat omien tarpeidensa pohjalta itselleen sopivan johtamisjärjestelmän kokonaisuuden, mutta lähtökohtaisesti järjestelmä sisältää ainakin seuraavat osa-alueet: suunnittelu- ja seurantajärjestelmät, osaamisen kehittämisjärjestelmän, osaamista tukevat HR-toiminnot,

tietojärjestelmät sekä oppimista tukevat toimintamallit. Päävastuu osaamisen johtamisesta on liiketoiminnan johdolla ja yksiköiden vetäjillä, mutta henkilöstöhallinnon ammattilaiset ovat keskeisessä roolissa osaamisen kehittämisen koordinoinnissa. Henkilöstöhallinto kehittää pääsääntöisesti organisaatiolle sopivat osaamisen johtamisen toimintamallit ja työkalut sekä tukee esihenkilöitä näiden käyttöönotossa. (Viitala 2013, 184–185.)

3.2 Organisaation tietopääoma

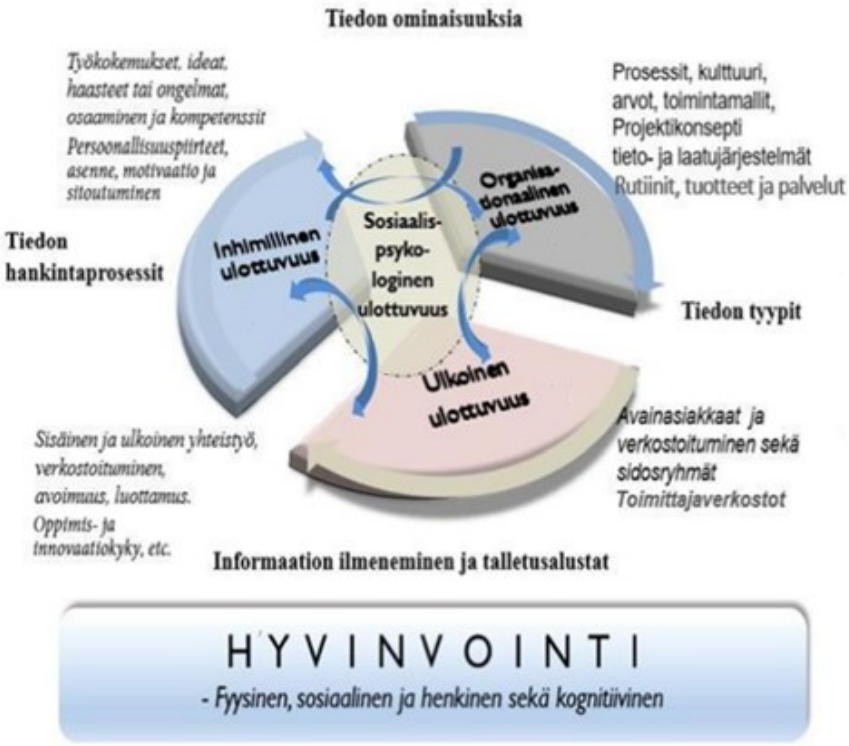
Organisaation pääomalajit voidaan jakaa aineellisiin, aineettomiin sekä taloudellisiin pääomiin. Aineeton pääoma eli tietopääoma nähdään usein näistä tärkeimpänä, sillä sen avulla voidaan luoda taloudellista sekä aineellista pääomaa. Tietopääoma sisältää organisaatiossa olevan tiedon ja osaamisen, organisaatiokulttuurin sekä muut aineettomat pääomatekijät kuten organisaation sisäiset ja ulkoiset suhteet. Tietopääoma nähdäänkin usein organisaatiossa monitasoisena voimavarana, jolla on suuri vaikutus organisaation liiketoiminnalliseen menestymiseen. (Stenberg 2021, 41–44.)

Yrityksen inhimillinen pääoma ja osaaminen ovat merkittäviä kilpailukyvyn lähteitä. Osaamisella viitataan yksilöiden osaamisen tasoon sekä organisaation kykyyn tunnistaa, uudistaa ja hyödyntää organisaatiossa olevaa osaamista. Yrityksille on menestymisen kannalta erittäin tärkeää hyödyntää oikeanlaista osaamista strategisten tavoitteiden saavuttamiseen. Kestävän kilpailuedun ja kasvun luominen edellyttävätkin yrityksiltä kovien kilpailutekijöiden lisäksi myös pehmeiden menestystekijöiden huomioimista kuten muun muassa tietopääoman kehittämistä sekä jatkuvan oppimisen ylläpitämistä. (Viitala 2013, 170; Stenberg 2021, 17–18.)

Yritykset tarvitsevat liiketoiminnan toteuttamista varten monenlaista osaamista. Long ja Vickers-Koch (1995) jakavat organisaatioiden osaamisen kynnysosaamiseen ja ydinosaamiseen. Kynnysosaaminen koostuu yrityksen toimintaa tukevasta osaamisesta sekä perusosaamisesta. Käytännössä tämä sisältää liiketoiminnan ylläpitämiseen vaadittavan operatiivisen osaamisen kuten henkilöstöhallinnon ja taloushallinnon ylläpitämisen sekä alalle tyypillisen perusosaamisen, joka mahdollistaa yrityksen liiketoiminnan pyörittämisen. Yrityksen ydinosaaminen koostuu puolestaan strategisesta osaamisesta, joka on keskeisessä asemassa liiketoiminnan menestyksen kannalta. Yritys voi tuottaa ydinosaamisensa kautta lisäarvoa asiakkailleen sekä erottautua tämän avulla muista kilpailijoista. Ydinosaamiseen luetaan myös erityiset taidot ja toimintamallit, joiden avulla yritys voi saavuttaa kilpailuetua tulevaisuudessa.

Alan kirjallisuudessa puhutaan enenemissä määrin organisaation tietopääomasta, joka on myös tämän tutkimuksen kannalta sopiva tapa kuvailla organisaation henkilöstöön liittyvää resurssia. Aineettomien pääomien hankintaa, luomista ja jakamista voidaan tarkastella neljän eri tietopääoman

ulottuvuuden avulla, jossa aineettomien pääomien kehittäminen tapahtuu sosiaalis-psykologisen ulottuvuuden kautta. Tietopääoman ulottuvuudet voidaan jakaa seuraaviin osa-alueisiin: inhimilliseen ulottuvuuteen, organisationaaliseen ulottuvuuteen, ulkoiseen ulottuvuuteen sekä näitä kaikkia yhdistävään sosiaalis-psykologiseen ulottuvuuteen (kuvio 5). (Stenberg 2021, 44–45.)



Kuvio 5. Tietopääoman ulottuvuudet (Stenberg 2021, 45)

Kaikki tietopääoman ulottuvuudet ovat integroituneet toisiinsa organisaation lukuisten tietoon ja osaamiseen liittyvien toimintojen ja talletusalustojen kautta. Talletusalustoja ilmentävät ihmisten tiedot ja taidot, toimintamallit, prosessit, tietojärjestelmät, yhteistyö ja verkostoituminen sekä sidosryhmiin liittyvät tiedot. Viitekehyksessä korostuu myös tietopääoman kestävä kehittäminen, joka on mahdollista, mikäli organisaatio kiinnittää kokonaisvaltaisesti huomiota työntekijöiden hyvinvointiin. Hyvinvoinnissa tulee huomioida laaja-alaisesti työntekijöiden fyysinen, sosiaalinen, henkinen ja kognitiivinen hyvinvoinnin kokonaisuus. (Stenberg 2021, 44–45.)

Inhimillinen ulottuvuus on tietopääoman ulottuvuuksista merkittävin, sillä tämä ihmisiin liittyvä kokonaisuus toimii primus motor -roolissa tietopääoman kehittämisessä. Inhimillinen ulottuvuus sisältää ihmisten tiedot, taidot ja osaamisen eri työtehtäviin sekä vastuualueisiin liittyen. Yksilöt toimivat ulottuvuuden perusyksikkönä, koska he voivat edistää tiedon ja osaamisen kehittämistä sekä jakamista. Organisaation jäsen voi jakaa tietoaan muille tiimin jäsenille sekä nostaa esille jonkin havaitun kehittämiskohteen, jota tiimi voi yhdessä lähteä kehittämään. Tiimeissä osaaminen ilmeneekin

yhdessä oppimisen sekä tiedon jakamisen kautta. Eri yksilöiden ominaisuudet ja taidot muodostavat yhdessä tiimin osaamiskokonaisuuden. Yksilöiden osaamista ja tietoa voidaan hyödyntää siten laajemmin tiimeissä, organisaation prosesseissa sekä ulkoisissa sidosryhmien verkostoissa. (Stenberg 2021, 46–47.)

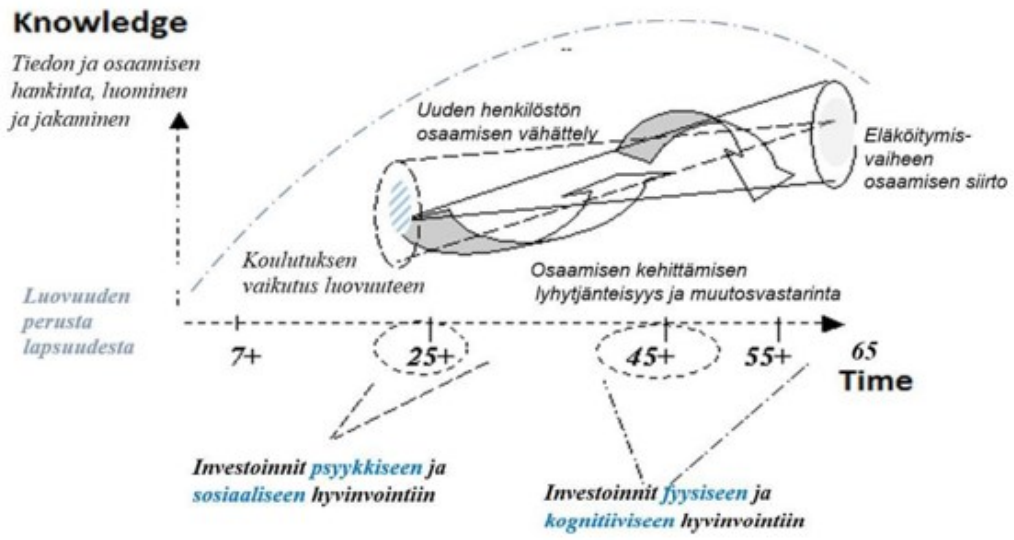
Sosiaalis-psykologinen ulottuvuus muodostuu ihmisten välisestä yhteistyöstä, luottamuksesta sekä sosiaalisten verkostojen luomisesta ja hyödyntämisestä. Organisaatio voi yhteistyön kautta kehittää ja toteuttaa erilaisia kehittämisideoita, jotka voivat päätyä organisaation uusiksi toimintatavoiksi tai -menetelmiksi. Sosiaalisella vuorovaikutuksella nähdään olevan myös vaikutusta organisaation innovaatiokykyyn, joka nähdään yhtenä organisaation arvokkaana voimavarana. Vuorovaikutuksen yhteydessä tapahtuvalla tiedon jakamisella voidaan myös synnyttää uutta hyödyllistä tietoa. (Stenberg 2021, 48.) Organisaation psykologinen pääoma muodostuu kyvystä hyödyntää positiivista psykologiaa keskittymällä ihmisten hyvinvointiin, vahvuuksiin ja onnistumisiin. Tämä lisää työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja parantaa sitä kautta työmotivaatiota sekä organisaatioon sitoutumista. Psykologista pääomaa voidaan tarkastella neljän osa-alueen kautta: ihmisten itseluottamuksen, tulevaisuususkon, optimismin ja sinnikkyyden kautta. Näillä osa-alueilla on vaikutusta ihmisten tehokkuuteen, tavoitteellisuuteen, resilienssiin, itsensä johtamiseen ja optimisuoritukseen. Organisaatio voi kehittää psykologista pääomaansa pitkälti esihenkilöiden toiminnan kautta. (Leppänen & Rauhala 2012, luku 2.)

Organisationaalinen ulottuvuus liittyy organisaation eri tasoilla tapahtuvaan oppimiseen, osaamiseen ja tiedon jakamiseen. Oppimista voi tapahtua yksilö-, ryhmä- tai organisaatiotasolla erilaisissa fyysisissä tai virtuaalisissa tilanteissa. Käytännössä organisaation ulottuvuus voi ilmentyä esimerkiksi organisaation toimintamalleissa, prosesseissa, rutiineissa ja kulttuurissa. Organisaatiokulttuurilla on erityisesti merkittävä rooli tässä ulottuvuudessa, koska osaamista tukeva organisaatiokulttuuri voi edistää tehokkaasti tietopääoman kehittymistä. (Stenberg 2021, 44–55.) Organisaatiossa tavoitellaan usein kokonaisvaltaista oppimisen tilaa, jossa erilaiset toimintamallit mahdollistavat tehokkaan oppimisen. Sengen (1990) mukaan oppivassa organisaatiossa sovelletaan viittä seuraavaa periaatetta: yhteisesti jaettua visiota, yksilöiden mestaruutta, yhteisiä ajattelumalleja, tiimioppimista ja systeemiajattelua. Oppivassa organisaatiossa yksilöt ja tiimit pystyvät oppimaan sekä suoriutumaan tehokkaasti luoden organisaatiolle tuloksia kuten innovaatioita ja kilpailuetua. Tiimit muodostuvat motivoituneista yksilöistä, jotka jakavat keskenään saman jaetun vision sekä ajattelumallit. Systeemiajattelun kautta pyritään ymmärtämään, miten eri tekijöiden väliset suhteet vaikuttavat oppimiseen. Systeeminäkemyksen avulla pystytään siten tarkastelemaan kokonaisuutta sekä organisaation toimintaa. (Viitala 2005, 40–45.)

Tietopääoman ulkoisen ulottuvuuden muodostaa organisaation avainasiakkaat sekä ulkoiset sidosryhmät. Liiketoiminnan kehittämisen kannalta avainasiakkaat ovat tärkeässä roolissa uusien ideoiden ja kehittämistarpeiden esiin nostamisessa. Monilla yrityksillä on käytössä älykkäitä tietojärjestelmiä, joiden kautta asiakkaista saadaan ensin kerättyä tietoa, jonka jälkeen tietoa voidaan analysoida organisaatiolle hyödylliseksi. Lisäksi organisaatiot voivat yhteiskehittää tuotteitaan tai palveluitaan yhdessä asiakkaiden kanssa. Myös toimitusketjun kehittäminen esimerkiksi uudenlaisen teknologian keinoin on keskeisessä osassa tietopääoman ulkoisessa ulottuvuudessa. Ulkoisista sidosryhmistä saatavaa tietoa voidaan hyödyntää organisaation kehittämiseen monipuolisesti ja tämän vuoksi tiedonhankinta nähdäänkin yhtenä organisaation kilpailutekijänä. Tietoa voidaan hankkia myös oman arvoketjun lisäksi laajemmin toimialasta sekä kilpailijoista, jolloin saatua tietoa voidaan hyödyntää strategian suunnittelussa. Ulkoisesta ulottuvuudesta kerättyä tietoa voidaan arvioida ja mitata esimerkiksi toimialatutkimuksilla, markkinointikustannuksilla sekä arvoketjun tehokkuuden mittauksilla. (Stenberg 2021, 51–52.)

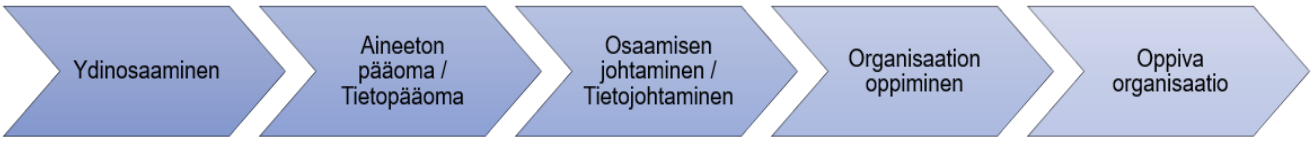
Organisaation näkökulmasta osaamisen hankinta, luominen ja jakaminen ovat menestymisen kannalta äärimäisen tärkeitä toimintoja, sillä henkilöstön osaamisen hyödyntäminen mahdollistaa innovatiivisen toiminnan sekä organisaation uudistumiskyvyn. Organisaatiot pystyvät luomaan tietoperusteista arvoa johtamalla aineettomia pääomiaan mahdollisimman tehokkaasti. Aineettoman pääoman optimaalinen hyödyntäminen vaati kuitenkin organisaatiolta huolellista tarkastelua, koska työntekijöiden työurien eri vaiheissa on havaittavissa osaamisen elinkaareen liittyviä häviämisriskejä (kuvio 6). Osaamisen hyödyntämiseen liittyvät häviämisrikit ilmenevät useimmiten seuraavissa vaiheissa: uusien resurssien hyödyntämisessä, jatkuvan parantamisen ja kehittämistyön toteuttamisessa, resurssien poistumis- ja muutostilanteissa sekä ikääntymisen myötä eläköitymisvaiheessa. Esimerkiksi vastikään rekrytoitujen nuorten työntekijöiden tuoreita näkemyksiä ei osata välttämättä arvostaa oikealla tavalla tai eläköitymisvaiheessa olevien työntekijöiden kerryttämää hiljaista tietoa ei osata siirtää muille työntekijöille. Tiedon ja osaamisen jakaminen työntekijöiden eri työurien vaiheissa on tärkeää, jotta organisaatiossa olevaa osaamisen potentiaalia osataan hyödyntää mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Stenberg 2021, 26–27.)

Työntekijöiden osaamisesta sekä tietopääomasta huolehtiminen edellyttävät kokonaisvaltaista työhyvinvoinnista huolehtimista. Alla olevassa kuviossa on havainnollistettu myös työelämän eri vaiheissa korostuvia työntekijöiden hyvinvointiin liittyviä painotusalueita (kuvio 6). Nuorten työntekijöiden osalta työhyvinvoinnissa korostuvat psyykkiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin panostaminen sillä fyysisen hyvinvoinnin oletetaan olevan hyvällä lähtötasolla. Pidempään työelämässä olleiden henkilöiden osalta voidaan puolestaan olettaa, että henkinen hyvinvointi on tasapainossa useampien työvuosien vaikutuksesta, joten heidän osalta tukea tulisi kohdentaa enemmänkin fyysisiin sekä kognitiivisiin hyvinvoinnin alueisiin. (Stenberg 2021, 27.)



Kuvio 6. Työntekijöiden työuran aikana havaittavat osaamisen häviämisriskit (Stenberg 2021, 27)

Osaamisen kehittämisen kokonaisuutta voidaan tarkastella organisaation eri tasoilla tapahtuvana oppimisen prosessina (kuvio 7). Tämä antaa hyvän kokonaiskuvan organisaation osaamisen muodostumisesta sekä sen laajamittaisesta hyödyntämisestä. Lähtökohta organisaation liiketoiminnalliselle menestymiselle on strategisesti tärkeän tiedon ja ydinosaamisen vaaliminen sekä hyödyntäminen. Organisaatio tarvitsee liiketoiminnan ylläpitämiseen kynnysosaamista ja kilpailuedun mahdollistamaa kriittistä ydinosaamista, jonka avulla voidaan erottautua kilpailijoista (Long ym. 1995). Ydinosaamisen mahdollistava voimavara on organisaation aineeton pääoma, jota voidaan tarkastella tietopääoman neljän ulottuvuuden avulla. Tärkein osa aineettomasta pääomasta koostuu inhimillisistä resursseista, jotka mahdollistavat muiden aineettomien pääomien kehittämisen. (Stenberg 202, 41–45.) Organisaation inhimillistä pääomaa voidaan luoda, hyödyntää ja kehittää osaamisen johtamisen sekä tietojohtamisen toiminnoilla. Osaamisen johtaminen tapahtuu kokonaisvaltaisen johtamisen järjestelmän kautta, jossa huomioidaan kaikki organisaation hyödyntämät rakenteen, työkalut ja toimintamallit, joilla edistetään osaamisen kehittymistä (Viitala 2013, 184–185). Kun organisaation osaaminen kehittyy tavoitteiden mukaisesti yksilön, tiimien, järjestelmien sekä toimintamallien tasoilla voidaan puhua organisaation kokonaisvaltaisesta oppimisesta. Käytännössä tämä ilmenee organisaation kykynä uudistua ja kehittää toimintaansa aina strategiansa mukaisesti. Tehokkaan tietojohtamisen kautta pyritään saavuttamaan oppivan organisaation ihannetila, jossa organisaation kulttuuri, järjestelmät sekä toimintamallit mahdollistavat organisaation oppimisen. (Viitala 2005, 52, 37.)



Kuvio 7. Organisaation osaamisen kehittämiseen liittyvä kokonaisuus (mukaillen Viitala 2005, 37)

3.3 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtaminen on organisaation keskeinen johtamisen osa-alue, joka keskittyy ihmisten johtamiseen. Viitalan (2021, luku 1.1) mukaan henkilöstöjohtamisen tehtävänä on varmistaa, että organisaatiossa on tarvittava määrä osaavaa työvoimaa suorittamassa liiketoimintastrategian ja tavoitteiden mukaisia työtehtäviä. Työntekijöiden hyvä suorituskyky perustuu oikeanlaiseen osaamiseen, motivaatioon sekä työhyvinvointiin, joista huolehditaan erilaisilla henkilöstökäytännöillä. Henkilöstöjohtamisen avulla voidaan siten vahvistaa organisaation edellytyksiä menestyä, kehittyä ja uudistua omassa toiminnassaan. Armstrongin (2016, 7) määritelmä henkilöstöjohtamisesta perustuu myös henkilöstön johdonmukaiseen tukemiseen sekä kehittämiseen, mutta hänen lähestymistavassaan korostuu olennaisesti myös suoriutumista tukevan kulttuurin edistäminen.

Useimmat henkilöstöjohtamisen määritelmät pohjautuvat Jay Barneyn vuonna 1991 kehittämään resurssiperusteiseen näkökulmaan (Resource based view, RBV), joka on yksi käytetyimmistä teoreettisista viitekehyksistä strategisessa henkilöstöjohtamisessa. Resurssiperusteisen näkemyksen mukaan yrityksen kilpailuetu muodostuu tämän aineellisista ja aineettomista resursseista, jotka ovat arvokkaita, harvinaisia sekä vaikeasti kopioitavissa tai korvattavissa olevia. Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta resurssiperusteinen näkemys korostaa ihmisten merkitystä yrityksen strategisesti tärkeimpänä resurssina ja kilpailuetuna. Työntekijöiden osaamisen ja tietopääoman johtaminen nähdään tärkeänä yrityksen kilpailukyvyn muodostumisen kannalta. Resurssiperusteista näkökulmaa on hyödynnetty pitkään henkilöstöjohtamisen kentällä, vaikka näkemys on saanut osakseen myös kritiikkiä vaikeasti osoitettavien tuloksien vuoksi. (Barney, Wright & Ketchen 2001, 625–628.) Tuoreemmissa tutkimuksissa on kuitenkin pystytty todistamaan, että henkilöstöjohtamisen osa-alueilla kuten henkilöstön kehittämisellä, osaamisen strategisella johtamisella sekä hyvällä lähijohtamisella on selkeä yhteys yrityksien kannattavuuteen (Aura ym. 2018).

Henkilöstöjohtamisen laajaa tehtäväkenttää voidaan tarkastella neljän keskeisen tehtäväalueen kautta: henkilöstöjohtamisen suunnittelu, henkilöstöjohtamisen organisointi, asioiden käytännön toteuttaminen sekä tulosten arviointi. Henkilöstöjohtamisen suunnittelussa määritellään yksityiskohtaisesti henkilöstöjohtamisen tavoitteet, joiden avulla pyritään saavuttamaan organisaation asettamat liiketoiminnalliset tavoitteet. Tavoitteiden asettamisessa huomioidaan eri sidosryhmien toiveita sekä organisaation tulevia kehityssuuntia. Näiden lisäksi suunnittelussa on oleellista

määrittää henkilöstöjohtamisen linjaukset sekä sopivat henkilöstökäytännöt. Henkilöstöjohtamisen organisoinnin avulla varmistetaan, että yrityksellä on sopivat puitteet ja resurssit määriteltyjen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tällä tehtäväalueella tehdään henkilöstöjohdon toimesta valintoja esimerkiksi siitä, mitä asioita voidaan toteuttaa sisäisesti ja mitä palveluita ostetaan organisaation ulkopuolelta. Organisoinnissa on keskeistä tiedostaa, mitkä ovat fyysiset ja taloudelliset resurssit, joiden puitteissa voidaan toimia. Henkilöstöjohtamisen toteuttaminen koostuu useista erilaisista tehtävistä ja näitä toteuttaa laaja joukko henkilöitä organisaation sisällä sekä ulkopuolella sovittujen yhteistyökumppaneiden kautta. Pääosin henkilöstöjohtamisen toteuttamisesta vastaa organisaation ylin johto ja esihenkilöt, henkilöstöhallinnon ammattilaiset, luottamushenkilöt sekä työsuojelusta vastaavat henkilöt. Neljäs henkilöstöjohtamisen tehtäväalue liittyy henkilöstötyön jatkuvaan ja säännölliseen arviointiin. Käytännössä tämä tarkoittaa henkilöstöjohtamisen saavutuksien ja tuloksien vertaamista asetettuihin tavoitteisiin. Analyysin pohjalta voidaan asettaa suuntaviivat kehitettäviin kohteisiin, joiden pohjalta tehdään taas uusia henkilöstöjohtamisen suunnitelmia. (Viitala 2021, luku 1.1.)

Dave Ulrichin (1997) kehittämä henkilöstöjohtamisen malli on yksi alan tunnetuimmista. Ulrich on esittänyt mallissaan henkilöstöjohtamisen roolit ja tehtävät nelikentän avulla (kuvio 8). Mallissa henkilöstöjohtamisen päätehtäviä tarkastellaan aikajänteen ja toiminnan kautta. Aikajänne muodostuu pitkän tähtäimen strategisesta toiminnasta sekä lyhyen tähtäimen operatiivisesta toiminnasta. Toiminnan kohdetta tarkastellaan puolestaan henkilöstöjohtamisen prosesseina sekä ihmisten toimintana. Näiden kahden eri ulottuvuuden avulla voidaan muodostaa neljä henkilöstöjohtamisen päätehtävää: strateginen henkilöstöjohtaminen, yrityksen infrastruktuurin johtaminen, henkilöstön ohjaus ja tukeminen sekä uudistumisen ja muutoksen johtaminen. (Viitala 2013, 34–36.) Ulrichin mallia on tässä yhteydessä päivitetty osittain nykyhetkeen sopivammaksi huomioiden henkilöstöjohtamisen roolit ja vastuualueet tietopääoman kehittämisessä (Stenberg 2021, 52).

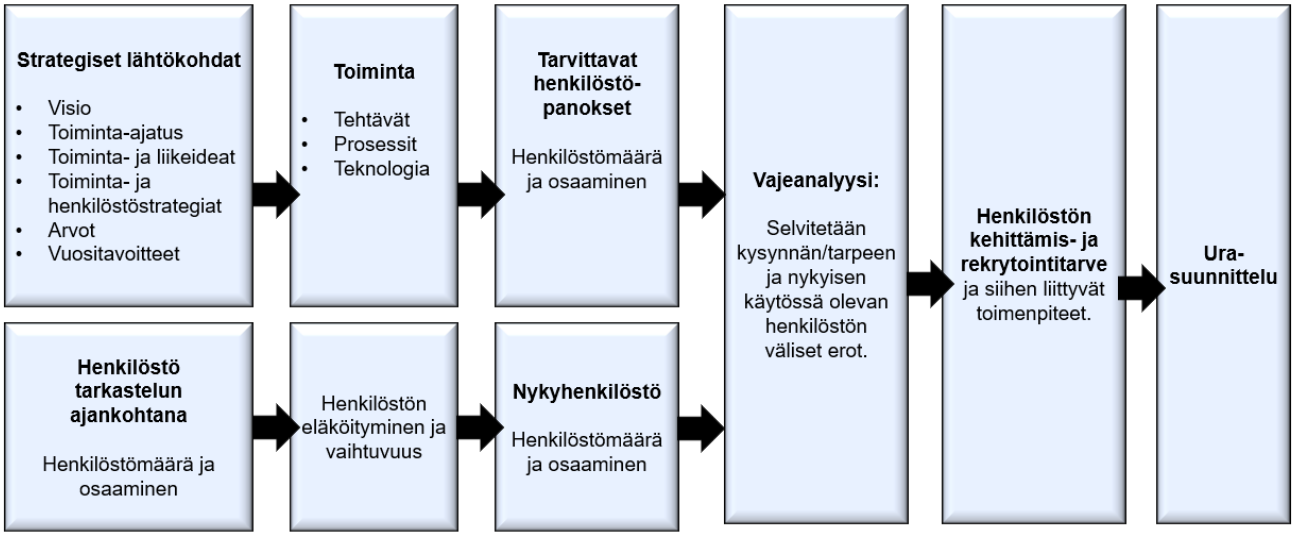
Kuvio 8. Henkilöstöjohtamisen tehtävät (soveltaen Ulrich 1997; Stenberg 2021)

Ulrichin mallissa strategisen henkilöstöjohtamisen tavoitteena on varmistaa, että yrityksellä on oikeanlaista osaamista ja resursseja liiketoimintastrategian toteuttamista varten. Tämä kattaa henkilöstövoimavarojen kokonaisvaltaisen johtamisen ja kehittämisen. Lisäyksenä alkuperäiseen malliin huomioidaan tässä yhteydessä myös tietopääoman kehittäminen, joka mahdollistaa neljän tietopääoman ulottuvuuden tarkastelun. Yrityksen infrastruktuurin johtaminen kattaa puolestaan kaikki HR-toimintamallit, -prosessit ja -järjestelmät, joiden varassa henkilöstöjohtamista toteutetaan. Tähän alueeseen kuuluvat esimerkiksi rekrytointiprosessin ja palkitsemisjärjestelmän ylläpitäminen sekä HR-järjestelmien hyödyntäminen osana tietojohtamisen kokonaisuutta. Käytännössä tämä alue kattaa laajasti henkilöstökäytäntöjen sekä henkilöstöhallinnon toimintojen organisoimisen. Henkilöstön ohjaus ja tukeminen liittyvät henkilöstön päivittäisen tekemisen ja suoriutumisen tukemiseen. Tähän vaikuttaa merkittävästi kannustava ja motivoiva lähijohtaminen, jota pyritään tukemaan henkilöstötoimintojen kautta. Henkilöstöhallinto voi myös edistää organisaation henkilöstön motivaatiota ja sitoutumista esimerkiksi urasuunnittelun kautta. Viimeinen Ulrichin mallissa esitetty henkilöstöjohtamisen päätehtävä on uudistumisen ja muutoksen johtaminen. Tämä alue sisältää organisaatiokulttuuriin vaikuttamisen sekä muutoskyvykkyyden ylläpitämisen. Henkilöstöhallinnon yhtenä tehtävänä on tunnistaa organisaatiossa havaittavat muutostarpeet ja suunnitella näiden pohjalta muutoksien läpivientiä. Uudistumisen ja muutoksen johtamisen alle voidaan päivittää myös oleellisena osa-alueena henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen, joka on edellytys tietopääoman kestävälle kehittämiselle. (Viitala 2013, 34–36; Stenberg 2021, 46.)

Henkilöstöjohtamisen rooli on kehittynyt viimeisten vuosikymmenten aikana hallinnollisista tehtävistä kohti strategisempaa henkilöstöjohtamista. Henkilöstöammattilaisilta odotetaan operatiivisten ja hallinnollisten tehtävien lisäksi strategista tukea organisaatioiden tavoitteiden saavuttamisessa. Ulrichin ja Brockbanin (2005, 199–200) näkemyksen mukaan henkilöstöammattilaisen tehtävänkuva muodostuu neljästä pääroolista: inhimillisen pääoman kehittäjä, liiketoiminnan strateginen kumppani, henkilöstötoimintojen asiantuntija sekä henkilöstön eduista huolehtija. Tämä jaottelu pitää sisällään henkilöstöammattilaisen työn tavoitteet sekä kuvastaa hyvin henkilöstöammattilaisen nykyistä tehtävänkuvaa.

Ulrich ym. tekivät 2000-luvulla useampia tutkimuksia, joiden avulla pyrittiin tunnistamaan henkilöstöjohtamisen kriittisiä rooleja organisaation menestymisen kannalta. Vuonna 2016 tehdyssä laajassa alan tutkimuksessa tunnistettiin kolme henkilöstöjohtamisen pääosaamisaluetta, joiden avulla voidaan tukea organisaatiota tavoitteiden saavuttamisessa. Nämä pääosaamisalueet muodostuvat strategisesta kyvykkyydestä, luottamussuhteiden proaktiivisesta rakentamisesta sekä kyvystä hallita muutoksiin liittyviä jännitteitä. Pääosaamisalueiden tunnistamisen lisäksi tutkimuksessa selvisi, että henkilöstöjohtaminen voi tuottaa organisaatiolle strategista arvoa johtamalla onnistuneesti organisaatiokulttuuria ja muutoksia, kehittämällä henkilöstöä osaamisen johtamisen keinoin sekä huolehtimalla henkilöstön hyvinvoinnista. Näiden eri henkilöstöjohtamisen kompetenssien lisäksi perinteisten henkilöstöjohtamisen prosessien tulisi toimia organisaatiossa ongelmitta. (Ulrich, Brockban & Kryscynski 2017, luku 2.)

Henkilöstöjohtamisen yhdeksi tärkeimmäksi tehtäväksi voidaan nostaa organisaation liiketoimintastrategian toteutumista tukevan henkilöstöstrategian luominen. Henkilöstöstrategian avulla määritellään organisaation tarpeiden mukainen määrällinen ja laadullinen henkilöstötarve sekä otetaan kantaa pidemmällä tähtäimellä keskeisiin henkilöstöjohtamisen periaatteisiin kuten tarvittavan osaamisen hankkimiseen. Henkilöstösuunnittelun peruskehikossa on kuvattu yksinkertaistettuna henkilöstösuunnitteluun liittyvät toimenpiteet (kuvio 9). Organisaation strategiset lähtökohdat asettavat suunnan tarvittavalle henkilöstöpanokselle ja vajeanalyysin avulla voidaan selvittää tarvittavat henkilöstön kehittämis- ja rekrytointitarpeet. Henkilöstön kehittämistoimenpiteet voivat johtaa työntekijöiden kohdalla henkilökohtaiseen urasuunnitteluun, jonka avulla tarvittavaa osaamista voidaan kehittää. Pidemmän ajan henkilöstösuunnitelmia viedään käytäntöön henkilöstökäytäntöjen sekä johtamisen keinoilla. Yleensä noin kolmen vuoden aikajänteelle laaditussa henkilöstöstrategiassa tehdään linjauksia tarvittavasta työvoimasta eri toiminnoissa ja yksiköissä, lähitulevaisuudessa tarvittavasta osaamisesta sekä henkilöstön suorituskyvyn vahvistamisen keinoista. (Viitala 2021, luku 4.2; Valtionvarainministeriö 2005.)



Kuvio 9. Henkilöstösuunnittelun peruskehikko (soveltaen Valtionvarainministeriö 2005)

Strategisia henkilöstöjohtamisen linjauksia toteutetaan erilaisten tarkennettujen henkilöstösuunnitelmien avulla sekä henkilöstöpolitiikalla. Henkilöstöpolitiikan kautta määritellään tarvittavat operatiivisen tason toiminnot, aikataulut sekä vastuualueet. Yleisimpiä henkilöstöpolitiikan osa-alueita ovat palkka-, kehittämis- ja rekrytointipolitiikka. Henkilöstöpolitiikassa määritellyt toiminnot voidaan jakaa pidemmän tähtäimen strategisiin toimenpiteisiin sekä alle vuoden sisällä toteutettaviin operatiivisiin toimenpiteisiin. Henkilöstösuunnitelmien kautta varmistetaan, että henkilökunnan osaaminen ja hyvinvointi pysyvät halutulla tasolla sekä tehdään tarvittavia suunnitelmia kehittämistarpeiden mukaisesti. Erilaisten henkilöstösuunnitelmien kustannukset eritellään toimenpiteiden mukaan esimerkiksi palkka- ja kehittämiskustannuksiksi ja nämä huomioidaan erillisessä henkilöstökustannuksiin varatussa budjetissa. (Viitala 2013.)

Käytännön tasolla henkilöstöjohtamista toteutetaan erilaisten henkilöstökäytäntöjen kautta. Jokaisessa organisaatiossa on käytössä useita henkilöstökäytäntöjä, mutta näiden soveltamisen laajuus riippuu pitkälti organisaation resursseista sekä tavoitteista. Strategisessa henkilöstöjohtamisessa käytetään yleensä kontingenssinäkemykseen pohjautuen organisaation tilanteeseen, strategiaan sekä toimintaympäristöön parhaiten soveltuvia henkilöstökäytäntöjä. Kontingenssimallin ydinajatuksen mukaisesti yritys hyödyntää itselleen parhaiten soveltuvia henkilöstökäytäntöjä omaan tilanteeseen ja tavoitteisiinsa nähden. Yleisimpiä ja laajasti käytössä olevia henkilöstöjohtamisen käytäntöjä voidaan kuitenkin listata seuraavasti: työvoimatarpeiden suunnittelu, rekrytointi, perehdyttäminen, suoriutumisen johtaminen, palkitseminen, osaamisen kehittäminen ja lähijohtamisen käytännöt. (Viitala 2021.)

Henkilöstökäytännöillä voidaan vaikuttaa työntekijöiden suoriutumiseen ja tämän kautta organisaation tuloksellisuuteen. Thomas Bailey (1993) on alun perin kehittänyt yksilön suoriutumista

selittävän AMO-mallin, jota on sittemmin hyödynnetty lukuisissa alan tutkimuksissa. AMO-malli muodostuu sanoista Ability (kyvyt), Motivation (motivaatio) sekä Opportunity (mahdollisuudet). Baileyn teorian mukaan yksilön työssä suoriutumiseen vaikuttavat osaamiseen perustuvat kyvyt, henkilökohtainen motivaatio sekä työympäristössä tarjoutuvat mahdollisuudet suoriutumiselle. Yksilön suoriutumista kuvastava kaava muodostuu näin ollen seuraavasti: A x M x O = P (Performance eli suoriutuminen). AMO-mallin mukaan henkilöstöjohtamisella sekä erilaisten henkilöstökäytäntöjen yhdistelmällä voidaan vahvistaa yksilön suoriutumiseen vaikuttavia tekijöitä, joka puolestaan voi johtaa organisaation parempaan suoriutumiseen. (Viitala 2021, luku 1.3.)

Osaamisen kehittäminen on yksi keskeisimmistä henkilöstökäytännöistä ja tähän sisältyy kaikki organisaation hyödyntämät konkreettiset henkilöstötoiminnot ja -käytänteen, joiden avulla organisaation tarvitsemaa osaamista pyritään kehittämään. Henkilöstökehittämiseksi (Human resource development) kutsuttu tehtäväkenttä sisältää erilaiset toimintamallit ja kehittämiskeinot, joiden avulla organisaatiossa voidaan konkreettisesti tukea henkilöstön oppimista ja kehittymistä. Käytännössä esihenkilöt ovat vastuussa henkilöstökäytäntöjen toteuttamisesta ja tämän vuoksi henkilöstöjohtamisen roolissa korostuukin myös esihenkilöiden tukeminen erilaisten koulutuksien ja valmennuksien avulla. Vastavuoroisesti osaamisen kehittäminen edellyttää myös yksilön aktiivisuutta ja vastuunkantoa omasta kehittymisestään. (Viitala 2021, luku 3.6; Armstrong 2016, 15–16.)

Henkilöstökehittämisen suunnittelussa ja toteuttamisessa on hyvä huomioida, että työelämässä tapahtuva oppiminen jakautuu usein kokemusperäiseen tilanneoppimiseen sekä tarkemmin suunniteltuun osaamisen kehittämiseen. Työpaikalla tapahtuva oppiminen on pääosin epämuodollista ja noudattaa usein 70–20–10 oppimisen mallia, jossa 70 % oppimisesta tapahtuu käytännön työtilanteissa, 20 % sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja 10 % muodollisten koulutuksien kautta (Kilpinen 2022, 160–161). Muodollisten kehittämiskeinojen lisäksi on siis huomioita myös organisaation sosiaaliset tilanteet ja kokemukset merkittävinä oppimispaikkoina. Erilaisia osaamisen kehittämisen keinoja voidaan tarkastella tarkemmin nelikentän avulla, jossa ulottuvuudet muodostuvat epämuodollisista ja formaaleista kehittämiskeinoista sekä yksilön ja työyhteisötason kehittämisestä (kuvio 10).

Kuvio 10. Henkilöstön osaamisen kehittämiskeinoja (Viitala 2021, luku 3.6)

Työsuhteen alussa tai uuden työnkuvan yhteydessä käytetään osaamisen kehittämisen keinona perehdyttämisohjelmaa, joka sisältää työtehtävään sekä yritykseen perehdyttämisen sekä työhön opastuksen. Mentorointia voidaan myös hyödyntää ammatillisessa kehittymisessä sekä työuran alkuvaiheilla. Mentorointi on vuorovaikutusprosessi, jossa kokeneempi työntekijä toimii mentorina ja tukee työnkuvassa aloittanutta henkilöä eli niin kutsuttua aktoria työssä kehittymisessä. Työnkuvaan tai ammattitaidon kehittämiseen liittyen voidaan hyödyntää myös formaaleja koulutus- ja kehittämisohjelmia, jotka voivat olla lyhyitä koulutustilaisuuksia tai pidempiä tutkintoon johtavia kehittämisohjelmia. Yksittäiset lyhyet koulutukset soveltuvat hyvin esimerkiksi työnkuvaan liittyvän muutoksen sisäistämiseen ja pitkäkestoisilla koulutuksilla tuetaan puolestaan enemmän työntekijöiden ammatillista kehittymistä sekä mahdollisesti työuralla etenemistä. Erilaiset koulutusohjelmat ovat suosittuja kehittämiskeinoja, mutta näiden osuus työntekijöiden kokonaisvaltaisesta oppimisesta on usein melko vähäinen. Työnkuvaan liittyvää tiedon ja osaamisen ylläpitämistä toteutetaan lähtökohtaisesti useammin helposti toteutettavilla verkkokoulutuksilla sekä itseopiskelun keinoin. (Viitala 2021, luku 3.6.)

Yksi tehokkaaksi todettu yksilön osaamisen kehittämiskeino on työkierto, jossa työntekijä siirtyy organisaation sisällä toiseen työtehtävään sovituksi ajaksi. Työntekijä voi työkierron kautta tutustua itseään kiinnostavaan uuteen työnkuvaan ja laajentaa samalla omaa osaamiskenttäänsä. Tutkimukset ovat osoittaneet, että työkierto lisää usein työn imua sekä organisaation sisällä tapahtuvaa

tiedon ja osaamisen jakamista. Parhaimmillaan työkiertoa käytetään organisaatiossa suunnitelmallisesti yhtenä yksilön kehittymistä sekä urasuunnittelua tukevana toimintatapana. Yksilön ammatillista osaamista voidaan kehittää myös määräaikaisilla erityistehtävillä, projekteilla tai työkomennuksilla. Tämän tapaisia kehittämiskeinoja voidaan hyödyntää esimerkiksi erilaisten kehittämisprojektien yhteydessä. Organisaation sisällä saattaa myös avautua sijaisuuksia, joiden kautta työntekijät voivat laajentaa osaamistaan sijaisuuden ajan mahdollisesti haastavammassa työnkuvassa. (Viitala 2021, luku 3.6.)

Erilaiset yksilön ammatillista kehittämistä tukevat kehittämiskeinot voivat edistää hyvin työntekijöiden kehittymistä ja työuralla etenemistä. Yksilöt voivat myös kehittää omaa ammatillista osaamistaan itsenäisesti organisaation ulkopuolella esimerkiksi erilaisten verkkokoulutuksien kautta tai opintovapaan aikana suoritettavan tutkinnon avulla. Työyhteisötasolla tapahtuvaa oppimista voidaan puolestaan tehokkaasti edistää erilaisten sosiaalisten vuorovaikutustilanteiden kautta. Organisaatioissa järjestetään useita tilaisuuksia ja palavereja, jotka voivat toimia uusien asioiden oppimispaikkoina. Merkittävä osa tiedosta ja uuden opettelusta ilmenee käytännön tilanteissa, prosesseissa ja kulttuurissa. Yhdessä oppiminen nähdään usein myös hyödyllisenä, koska työntekijät pääsevät käsittelemään opeteltavaa asiaa yhdessä sekä jakamaan kokemuksia ja mielipiteitä. Ryhmän kesken voidaan myös jakaa parhaita käytäntöjä ja antaa vertaistukea työyhteisön sisällä. (Viitala 2021, luku 3.6; Wang 2018, 13–17.)

3.4 Talent management

Talent management -termillä viitataan yleensä organisaation tapaan johtaa kyvykkyyttä löytämällä ja kehittämällä lahjakkaita henkilöitä strategisesti tärkeisiin rooleihin. Berger ja Berger (2003) kuvaavat talent managementtia ennakoivaksi toiminnaksi, jossa tunnistetaan parhaiten suoriutuvat henkilöt, joihin organisaatio kohdistaa kehittämiseen liittyviä resurssejaan. Van Dijk (2008) puolestaan määrittelee talent management -termin strategisesti integroiduksi lähestymistavaksi urajohtamiselle ja henkilöstöresurssien kehittämiselle. Kirjallisuudesta löytyy useita määritelmiä talent management -toiminnalle, mutta useimmissa on yhtenäistä lahjakkaiden henkilöiden tunnistaminen, kehittäminen ja johtaminen organisaation kannalta merkittäviin avaintehtäviin. Avaintehtävillä ei välttämättä tarkoiteta vain ylimmän johdon tehtäviä vaan organisaatiosta riippuen talent management -toimintaa voidaan hyödyntää myös laajemmin erilaisten merkittävien tehtävien täyttämiseen. (McDonell & Wiblen 2021, luku 1–2; Collings & Mellahi 2009, 304.)

Henkilöstöjohtamisen ammattilaiset sekä alan tutkijat ovat osoittaneet kiinnostusta talent management aihetta kohtaan siitä lähtien, kun McKinsey konsulttiyhtiö loi ilmauksen ”War for Talent” vuonna 1997. Talent management, joka voidaan suomentaa kyvykkyyden johtamiseksi, on saanut useita määritelmiä viimeisten vuosikymmenien aikana. Useimmissa määritelmissä lähtökohtana on

ensin tunnistaa lahjakkaat työntekijät ja tämän jälkeen kehittää heitä tulevia organisaation avaintehtäviä varten. Collings ja Mellahi (2009, 304–305, 311) tunnistivat omassa tutkimuksessaan myös toisenlaisen näkökulman, jossa strategisen kyvykkyyden johtamisen lähtökohtana on organisaation keskeisten avaintehtävien tunnistaminen lahjakkaiden henkilöiden sijaan. Kun keskeiset avaintehtävät on ensin tunnistettu voi organisaatio muodostaa lahjakkaista työntekijöistä koottavan talent poolin näiden keskeisten avaintehtävien täyttämiseksi. Colingsin ja Mellahin tarkempi määritelmä strategiselle kyvykkyyden johtamiselle on seuraavanlainen: Talent management muodostuu toiminnoista ja prosesseista, joiden avulla voidaan systemaattisesti tunnistaa organisaation keskeiset avaintehtävät, jotka edistävät organisaation kestävää kilpailuetua. Lisäksi talent management -toiminnossa muodostetaan korkean potentiaalin omaavista ja hyvin suoriutuneista työntekijöistä talent pool, jota kehitetään tunnistettuja avaintehtäviä varten. Henkilöstöhallinto voi ylläpitää organisaation talent management -toimintaa sekä tukea sitä sopivilla henkilöstökäytännöillä. Organisaatiot valitsevat lähtökohtaisesti itselle sopivimman lähestymistavan talent management -toiminnalleen ja tekevät päätöksen siitä, nähdäänkö toiminnan lähtökohtana lahjakkaiden työntekijöiden tunnistaminen vai tulevien keskeisten avaintehtävien määrittäminen.

Talent managementin avulla voidaan tunnistaa, kehittää ja sitouttaa taitavat nykyiset työntekijät organisaatioon sekä järjestelmän avulla voidaan houkutella työmarkkinoilta uusia kyvykkäitä työntekijöitä (Viitala 2021, luku 3.7). Organisaation kannattaa huomioida myös ulkopuolisen työmarkkinan potentiaali talent management -toiminnassaan, koska lisääntyneen uraliikkuvuuden ansiosta työmarkkinoilta voidaan rekrytoida hyvin lahjakkaita työntekijöitä organisaation tärkeisiin avainrooleihin. Kyvykkyyden johtamisessa tulisikin yhdistää ulkoinen rekrytointi sekä sisäisesti henkilöstön kehittäminen talent poolin muodostamisessa. (Collings ym. 2009, 308.) Tässä tutkimuksessa talent management -toimintaa tarkastellaan pääosin nykyisten työntekijöiden kehittämisen ja sisäisen rekrytoinnin näkökulmasta.

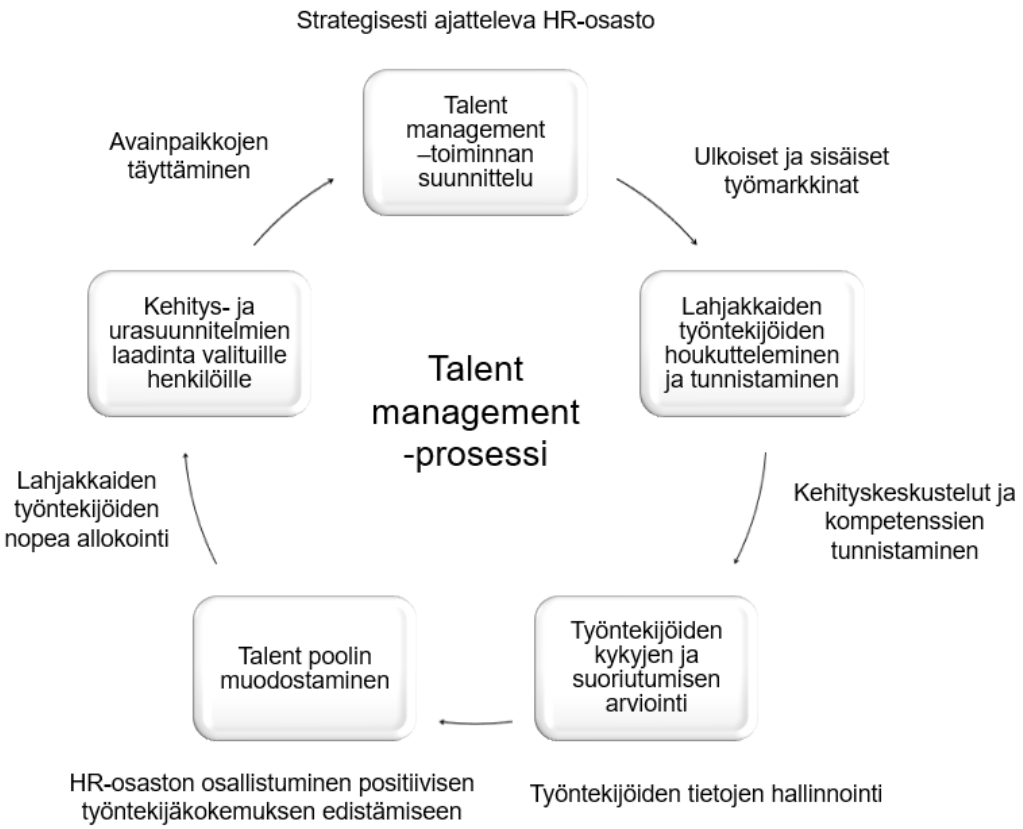
Sisäisellä rekrytoinnilla on useita positiivisia vaikutuksia niin henkilöstölle kuin organisaatiollekin. Organisaation näkökulmasta katsottuna sisäisen rekrytoinnin hakuprosessi on usein ulkoista rekrytointia nopeampaa ja kustannustehokkaampaa. Lisäksi työntekijän perehdytysaika on normaalia lyhyempi, koska sisäisesti valittu työntekijä tuntee organisaation järjestelmät sekä yleiset toimintatavat entuudestaan. Työntekijöiden näkökulmasta sisäinen rekrytointi kasvattaa puolestaan työmotivaatiota sekä uudet uramahdollisuudet lisäävät organisaatioon sitoutumista. Sisäisillä rekrytoinneilla on myös vaikutusta yrityksen kulttuuriin, mikäli työntekijät kokevat saavansa organisaatiolta tukea omassa kehittymisessä ja heille avautuu urakehitysmahdollisuuksia organisaation sisällä. (Viitala 2013, 104–105.)

Organisaatio voi panostaa sisäiseen rekrytointiin parhaiten tukemalla henkilöstöä urasuunnittelussa sekä hyödyntämällä systemaattisesti kyvykkyyden johtamista eli talent managementia. Urasuunnitteluun panostaminen on yleensä yrityksessä strateginen päätös, jonka avulla pyritään sitouttamaan taitavia työntekijöitä organisaatioon. Kehityskeskustelut näyttelevät tässä merkittävää roolia, sillä keskusteluiden yhteydessä esihenkilö voi kartoittaa urakehityksestä kiinnostuneet työntekijät sekä arvioida suoriutumisen ja osaamisen perusteella potentiaaliset urapolulla etenevät työntekijät. Kehityskeskusteluissa voidaan kerätä työntekijöistä tietoa henkilöstöhallinnon ylläpitämään resurssipankkiin. Tällaiseen tietopankkiin voidaan koota tietoa työntekijöiden uratoiveista, työmenestyksestä, käydyistä koulutuksista ja erityistaidoista. Organisaatio voi hyödyntää resurssipankkia lahjakkaiden työntekijöiden tunnistamisessa joko talent poolin kokoamisen yhteydessä tai suoraan avoimen työpaikan täyttämisessä. (Viitala 2013, 105–108.)

McKinseyn (2018) teettämän globaalin tutkimuksen mukaan tehokkaalla talent management -toiminnalla on positiivinen vaikutus organisaation suoriutumiseen ja liiketoiminnallisiin tuloksiin. McKinseyn tutkimus osoitti, että organisaatiot, jotka ovat panostaneet tehokkaaseen talent management -toimintaan menestyvät myös todennäköisesti kilpailijoitaan paremmin. Talent management -toiminnasta ei ole olemassa yhtä kaikille sopivaa toimintamallia, mutta tutkimuksen tulokset paljastivat kolme yleistä käytäntöä, joilla nähtiin olevan merkittävä vaikutus talent management -toiminnan tehokkuuteen sekä yrityksen suorituskykyyn: lahjakkaiden työntekijöiden nopea allokointi, HR-osaston osallistuminen positiivisen työntekijäkokemuksen edistämiseen sekä strategisesti ajatteleva HR-osasto. Tutkimuksen mukaan organisaatio pystyy parhaiten tehostamaan talent management -toimintaansa ja siten suoriutumistaan hyödyntämällä kaikkia edellä mainittuja käytäntöjä samanaikaisesti. Tutkimuksen tuloksissa korostui erityisesti lahjakkaiden työntekijöiden nopeaan allokointiin liittyvä käytäntö, jonka osalta tunnistettiin kolme merkittävintä osatekijää: organisaation kyky hyödyntää tehokkaasti tarvittavia lahjakkuuksia, esihenkilöiden osallistuminen talent management -toimintaan sekä työntekijöiden työskentely projektiluonteisesti tiimeissä, jotka muodostuvat eri osastojen edustajista. McKinseyn tutkimuksen tulokset osoittavat, kuinka tehokkaasti ja hyvin johdettuna talent management -toiminta voi johtaa organisaatiossa parempiin taloudellisiin tuloksiin.

Talent management -prosessia voidaan kuvata tarkemmin Viitalan näkemyksen pohjalta sekä McKinseyn tutkimuksen käytännöillä täydentäen (kuvio 11). Talent management -prosessin lähtökohtana on toiminnan suunnittelu ja liiketoiminnan tavoitteiden kannalta sopivan talent management -strategian valitseminen. Organisaatio voi tehdä strategista valintaa ulkoisten ja sisäisten rekrytointien välillä sekä sopia suuntaviivat talent management -toiminnalleen ja siinä hyödynnettäville käytännöille. Prosessin alkuvaiheessa voidaan myös määritellä avaintehtävien tarkemmat sisällöt sekä niihin liittyvät osaamisvaatimukset. Henkilöstöhallinto huolehtii pääsääntöisesti talent

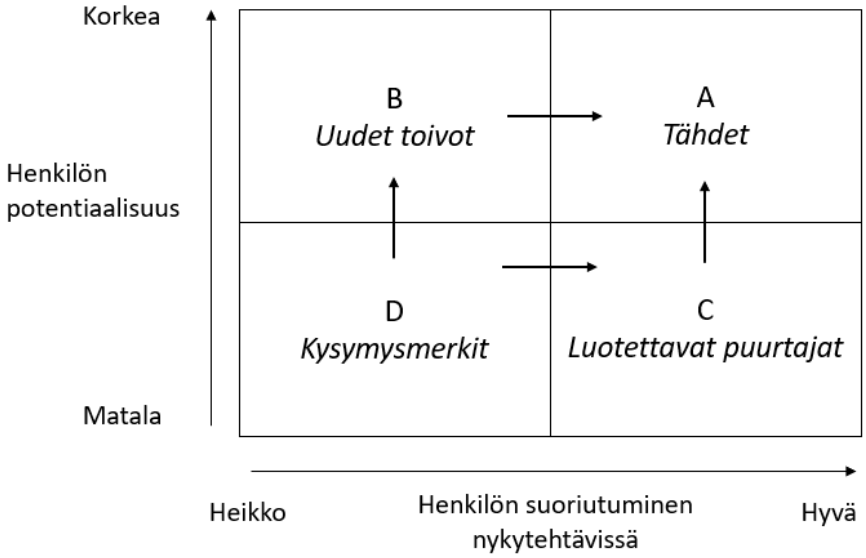
management -prosessin eri vaiheista, mutta esihenkilöt ovat myös tärkeässä roolissa lahjakkaiden työntekijöiden tunnistamisessa, kehityskeskusteluissa sekä työntekijän suoriutumisen arvioinnissa. Kun lahjakkaat työntekijät on saatu tunnistettua, henkilöstöhallinto muodostaa heistä talent poolin, jonka jälkeen ryhmän jäsenille laaditaan henkilökohtaiset kehitys- ja urasuunnitelmat. Organisaatio voi hyödyntää koulutuksissa niin ryhmälle kuin yksilöille suunnattuja harjoituksia sekä sopia tutustumistilaisuuksia organisaation merkittäviin toimintoihin. Talent management -prosessin viimeisessä vaiheessa kyvykkäät henkilöt sijoitetaan organisaation sisällä suunniteltuihin avainpaikkoihin. (Viitala 2021, luku 3.7.)



Kuvio 11. Talent management -prosessin kuvaus (soveltaen Viitala 2021; McKinsey 2018)

Työntekijöiden kyvykkyyden arvioinnissa käytetään usein Boston Consulting Groupin portfoliomallista johdettua arviointikehikkoa (kuvio 12). Kuvioon on lisätty kunkin kategorian kohdalle toivotut kehityssuunnat. Hyvin työtehtävistään suoriutuneet ja korkean potentiaalin omaavat henkilöt sijoittuvat arviointikehikossa A-kategoriaan (tähdet). Tästä ryhmästä valitaan ensisijaisesti henkilöitä talent pooliin, koska näiden työntekijöiden potentiaalit ja kyvyt riittävät vaativampiin tehtäviin ja heidän kohdalla nähdään myös riskinä työmahdollisuuksien tarjoutuminen organisaation ulkopuolelta. Tämän vuoksi organisaation kannattaa panostaa näiden henkilöiden urakehitykseen, jotta heidän motivaationsa ja sitoutuminen pysyy korkealla. Arviointikehikon B-kategoriaan (uudet toivot) sijoittuvat henkilöt, joilta löytyy kykyjä ja potentiaalia, mutta he eivät ole

vielä suoriutuneet nykyisissä työtehtävissä erinomaisesti. Myös tämän ryhmän kohdalla organisaation kannattaa tarjota riittävästi kehittymismahdollisuuksia, koska korkean potentiaalin osaajat saattavat helposti siirtyä toiselle työnantajalle tilaisuuden tarjoutuessa. C-kategoriaan (luotettavat puurtajat) sijoittuvat puolestaan työntekijät, jotka suoriutuvat hyvin nykyisissä työtehtävissään, mutta heillä ei ole tällä hetkellä kiinnostusta edetä haastavampiin työrooleihin. Näiden työntekijöiden kohdalla on oleellista huolehtia heidän työkyvystään ja osaamistason ylläpitämisestä erilaisilla koulutuksilla sekä työnohjauksen avulla. Viimeisenä arviointikehikosta löytyy D-kategoria (kysymysmerkit), joka muodostuu henkilöistä, joiden nykytehtävissä suoriutuminen on heikkoa, eikä heillä ole kiinnostusta tai potentiaalia siirtyä vaativampiin työtehtäviin. Tämän ryhmän osalta organisaation kannattaa kiinnittää huomioita henkilöiden tilanteiden analysoimiseen sekä soveltaa sopivia toimintatapoja, joiden avulla saataisiin lisättyä työntekijöiden työmotivaatiota sekä työssä suoriutumista. (Viitala 2021, luku 3.7.)



Kuvio 12. Henkilöstöarvioinneissa käytettävä arviointikehikko (mukaillen Viitala 2021)

Talent management -toiminnalla on usein välillisiä positiivisia vaikutuksia organisaation suoriutumiseen, koska valittujen henkilöiden kohdalla tämä voi lisätä työmotivaatiota sekä sitoutumista organisaatioon. Lahjakkaiden ja motivoituneiden työntekijöiden sijoittaminen strategisesti tärkeisiin avaintehtäviin vaikuttaa usein myös suoraan organisaation liiketoiminnalliseen suoriutumiseen. (Collings ym. 2009, 309–310.) Lähtökohtaisesti talent management -prosessiin valitaan kuitenkin vain pieni joukko parhaiten suoriutuvia henkilöitä ja tämän seurauksesta ryhmän ulkopuolelle jää todennäköisesti myös useita erinomaisesti suoriutuvia työntekijöitä. Tämä saattaa heikentää ulkopuolelle jääneiden työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista. Organisaation kannattaakin miettiä tarkoin, millä tavalla talent management -toimintaa toteutetaan ja viestitään organisaatiossa.

Toiminnan tulisi olla tuloksellista ja henkilöstön kehittymistä tukevaa ilman, että tämä synnyttää haitallisia vaikutuksia työyhteisöön. (Viitala 2021, luku 3.7.)

3.5 Vastuullisuus johtamisessa

Vastuullisuus on noussut viime vuosikymmenten aikana yrityksien keskeiseksi toimintaperiaatteeksi ja liiketoiminnan kestävän kehittämisen edellytykseksi. Vastuullisuus ilmenee yrityksien arvoissa, liiketoiminnassa sekä vastuunkantona ympäristöä ja yhteiskuntaa kohtaan. Monet yritykset huomioivat vastuullisuuden jo laajemmin osana jatkuvaa strategiatyötään sekä arvonmuodostusta. (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 11, 21, 25–26.)

Yritysvastuuta tarkastellaan usein kolmen pilarin mallin (trible bottom line) pohjalta taloudellisena, sosiaalisena ja ympäristöllisenä vastuuna. Taloudellisen vastuun näkökulmasta yrityksen toimintaa mitataan kannattavuudella, mutta myös yhteiskunnallisesti taloudellisen hyvinvoinnin edistämisenä esimerkiksi työntekijöiden työllistämisen kautta. Sosiaalisessa vastuunkannossa huomioidaan henkilöstön hyvinvointi ja osaaminen sekä hyvät toimintatavat laajemmin yhteistyöverkostossa sekä yhteiskuntasuhteissa. Ympäristövastuullisuudessa kiinnitetään nykypäivänä huomiota haitallisten vaikutusten minimoimisen lisäksi myös myönteisiin ympäristövaikutuksiin kuten ympäristöystävällisten tuotteiden kehittämiseen. Kolmen pilarin mallin avulla voidaan tunnistaa yrityksen vastuullisuuden kolme keskeistä teemaa ja määritellä niille omat tavoitteet sekä seurantamittarit. (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 22–25.)

Yritykset käyttävät vastuullisuusraporteissaan usein ESG-termiä, jossa huomioidaan samat vastuullisuuden näkökulmat kuin kolmen pilarin mallissakin. ESG-lyhenteellä viitataan ympäristövastuuseen (Environmental), yhteiskuntavastuuseen (Social) sekä taloudelliseen vastuuseen (Governance). ESG-raportoinnin avulla organisaatio voi viestiä sidosryhmilleen, miten liiketoiminnassa huomioidaan erilaiset riskit ja mahdollisuudet eri vastuullisuusnäkökulmista käsin. (Talentree 2022.) Vastuullisuusraportointi on yleistynyt viime vuosien aikana merkittävästi, sillä jopa 80 % maailman yrityksistä raportoi vastuullisuudestaan erilaisten kriteerien kautta (KPMG 2020). ESG-näkökulmien huomioimisesta onkin tullut tärkeä osa organisaatioiden liiketoimintaa sekä kestävän kasvun edistämistä. Näihin näkökulmiin vaikuttavat oleellisesti toimintaympäristön muutokset, megatrendit ja lainsäädäntöön liittyvät muutospaineet. Vastuullisuuteen kannattaa kiinnittää huomiota aktiivisesti ja laaja-alaisesti, jotta mahdolliset riskit sekä liiketoiminnalliset mahdollisuudet voidaan tunnistaa ja niihin pystytään reagoimaan nopeasti. (Talentree 2022.)

Tämän tutkimuksen kannalta oleellinen osa yritysvastuun kokonaisuutta on sosiaalinen vastuullisuus, joka liittyy ihmisten hyvinvointiin. Viitalan (2019, luku 5) mukaan sosiaalinen vastuu kattaa huolenpidon omasta henkilökunnasta, toimittajista, palveluntarjoajista sekä koko

yhteistyöverkostosta. Vastuunkanto ulottuu myös laajemmin yhteiskuntaan sekä lähialueiden asukkaisiin. Henkilöstöjohtamisen näkökannalta vastuullinen toiminta ilmenee erityisesti henkilöstön hyvinvoinnin, osaamisen ja oikeudenmukaisen kohtelun edistämisessä. Collin ja Lemmetty (2019, luku 1) ehdottavat, että organisaatio voi huomioida sosiaalisen vastuunkannon esimerkiksi henkilöstöstrategiassaan ja henkilöstöpolitiikassa. Henkilöstön osaamisen ja urasuunnittelun kehittäminen ovat vastuullisen henkilöstöjohtamisen keskeisiä tavoitteita. Näitä voidaan edistää muun muassa erilasilla henkilöstökäytännöillä sekä hyvän lähijohtamisen kautta.

Corporate Knightsin raportin (2021) mukaan maailman vastuullisimmat yritykset kiinnittävät henkilöstöjohtamisessaan huomiota seuraaviin osa-alueisiin: henkilöstön kehittäminen, henkilöstön sitoutuminen, monimuotoisuus ja inkluusio sekä henkilöstön terveys ja hyvinvointi. Nämä osa-alueet kuvastavat hyvin vastuullisen henkilöstöjohtamisen tavoitteita sekä tarjoavat suuntaviivoja kunkin kategorian osalta sopiville henkilöstökäytännöille. Henkilöstön kehittämiseen liittyvien käytäntöjen kautta pyritään edistämään henkilöstön osaamista ja suoriutumista. Kategoriaan kuuluvat käytännöt voidaan luokitella koulutukseen, kokemusperäiseen oppimiseen ja suoriutumisen arviointiin. Yritykset voivat tarjota henkilöstölleen sekä sisäisiä että ulkoisia koulutuksia ja näitä voidaan mitata esimerkiksi koulutuksiin osallistuneiden työntekijöiden määrällä. Kokemusperäinen oppiminen liittyy henkilöstön valmentamiseen, mentorointiin sekä sisäiseen uraliikkuvuuteen erilaisten kehittymismahdollisuuksien myötä. Suoriutumisen arviointi käsittää osaltaan sisäiset arviointiprosessit sekä seuraajasuunnitteluun, jota voidaan hyödyntää pidemmällä aikavälillä johtotehtävien täyttämisessä. Toinen vastuullisen henkilöstöjohtamisen osa-alue koostuu henkilöstön sitoutumiseen liittyvistä käytännöistä. Tämän kategorian käytäntöihin lukeutuvat henkilöstön kuunteleminen henkilöstökyselyiden kautta, hyväntekeväisyyden toteuttaminen sekä henkilöstön palkitseminen. Henkilöstön kuunteleminen sekä mittaustuloksiin reagoiminen ovat oleellinen osa vastuullista henkilöstöjohtamista. Henkilöstön monimuotoisuus ja inkluusio ovat kolmas tärkeä osa-alue vastuullisessa toiminnassa. Tämä kategoria kattaa käytännöt, jotka liittyvät rekrytointiin, urakehitykseen ja palkkatasa-arvon edistämiseen. Monet tämän kategorian mittareista liittyvät naisten osuuteen johtoroolessa sekä vähemmistöjen tasapuoliseen kohteluun. Viimeinen vastuullisen henkilöstöjohtamisen osa-alue koostuu henkilöstön terveyteen ja hyvinvointiin liittyvistä toiminnoista, jotka muodostuvat terveyspalveluista sekä hyvinvointia edistävistä työjärjestelyistä kuten perhevapaista sekä joustavasta työajasta. Nämä neljä vastuullisen henkilöstöjohtamisen osa-aluetta antavat kokonaiskuvan siitä, miten korkealle arvostetut yritykset huomioivat vastuullisuuden henkilöstöjohtamisessaan sekä raportoinnissaan. (Viitasaari, Järlström & Saru 2022, 34–39.)

Vastuullisella johtamisella on tutkitusti positiivinen vaikutus keskeisiin henkilöstötuloksiin kuten henkilöstön sitoutumiseen, työhyvinvointiin sekä osaamisen edistämiseen (Collin ym. 2019, luku 1). Johtamisella voidaan tässä yhteydessä viitata henkilöstöjohtamiseen sekä lähijohtamiseen.

Johtamisen keskiössä ovat johdettavat ihmiset, joita voidaan ohjata jatkuvan dialogin ja inhimillisten kohtaamisten kautta (Kilpinen 2022, 68). Esihenkilöillä on merkittävä rooli työpaikalla tapahtuvan oppimisen fasilitaattorina ja oppimista tukevan ympäristön mahdollistajana. Fasilitoivalle eli ohjaavalle johtamistyylille on ominaista kehittymistä tukevan ympäristön luominen, odotusten ja ohjauksen selkeä viestiminen, palautteen antaminen ja reflektoinnin mahdollistaminen. Toiminnan päämääränä on työntekijöiden oppimisen ja motivaation edistäminen. (Kirwan 2013, 101–107.) Fasilitoivan johtamistyylin piirteitä on nähtävissä valmentavassa johtamisessa, joka on yhä enenemissä määrin käytetty johtamistapa erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa. Valmentavassa johtamisessa korostuvat työntekijöiden tukeminen, motivoiminen ja hyvän vuorovaikutuksen ylläpitäminen. Esihenkilö pyrkii valmentavalla otteella auttamaan työntekijöitä saavuttamaan omien voimavarojen ja potentiaalin kautta työhön liittyvät tavoitteet. Esihenkilön rooli nähdään enemmänkin yksilöiden ja tiimin toimintaa tukevana sekä kannustavana valmentajana. Valmentavalla johtamisella voidaan myös edistää tiimin itseohjautuvuutta sekä työntekijöiden työnhallinnan taitoja. (Collin ym. 2019, luku 3.)

Lähijohtamisella on merkittävä vaikutus työntekijöiden osaamisen kehittymiseen. Lähijohtajien kautta tapahtuvaa osaamisen johtamista voidaan tarkastella neljän ulottuvuuden avulla: osaamisen suunnan selkiyttäminen, oppimista edistävän ilmapiirin luominen, oppimisprosessien tukeminen sekä esimerkillä johtaminen. Osaamisen suunnan osalta esihenkilön tehtävä on määrittää työyhteisön sekä yksilöiden osaamisen kehittämisen suuntaviivat sekä tavoitteet. Esihenkilön tulee myös selkiyttää organisaation visiota, strategiaa ja toiminnan tavoitteita alaisilleen, jotta osaamisen kehittämistarpeille saadaan muodostettua ymmärrystä. Oppimista edistävän ilmapiirin kehittämisen tavoitteena on koko työyhteisön ilmapiirin edistäminen sekä esihenkilön ja alaisten välisen kahdenkeskisen vuorovaikutuksen onnistunut rakentaminen. Kolmas osaamisen johtamista edistävä ulottuus muodostuu koko tiimin kokonaisosaamisen huolehtimisesta sekä yksilöiden kehittymisen tukemisesta. Tässä ulottuvuudessa esihenkilö käy alaistensa kanssa läpi tulevat osaamistarpeet konkreettisesti ja laatii osaamisen kehittämissuunnitelmat koko tiimille sekä erikseen yksilöille. Viimeinen ulottuvuus liittyy esimerkillä johtamiseen, joka toimii käytännössä perustana muille ulottuvuuksille. Esihenkilö voi edistää osaamisen johtamisen uskottavuutta suhtautumalla itse myönteisesti omaan johtamistehtäväänsä sekä osoittamalla motivaatiota ja sitoutumista työyhteisön kehittämistä kohtaan. (Viitala 2005, 312–324.)

Esihenkilöt voivat tukea työntekijöiden jatkuvaa kehittymistä myös virallisten kehityskeskusteluiden kautta. Kehityskeskustelut ovat ennalta sovittuja kahdenkeskeisiä keskusteluhetkiä esihenkilön ja alaisten kesken. Keskusteluja pidetään säännöllisesti vähintään kerran vuodessa ja nämä noudattavat selkeää systematiikkaa. Kehityskeskustelun ensisijainen tarkoitus on tukea alaista osaamisen kehittämisessä sekä tarjota tilaisuus kahdensuuntaiselle palautteen antamiselle. Keskustelun

aikana tarkastellaan myös työntekijän tämän hetkistä osaamista sekä suoriutumista suhteessa työtehtävään asetettuihin tavoitteisiin. Osaamisen arviointiin liittyvät tiedot voidaan liittää osaksi kehityskeskustelun dokumentointia. Keskustelun päätuotoksena tulisi syntyä työntekijälle laadittu henkilökohtainen kehityssuunnitelma, jossa määritellään työntekijän osaamisen kehittämiseen liittyvät tavoitteet sekä niiden saavuttamiseen suunnitellut kehittämiskeinot. Parhaimmillaan kehityskeskustelut auttavat työntekijöitä edistämään laajemmin ammatillista kehittymistä sekä urasuunnittelua. Myös organisaatio voi saada arvokasta tietoa keskusteluista esimerkiksi talent management -toimintaan liittyen. (Viitala 2013, 187–188.)

Vuosittaisen kehityskeskustelun lisäksi lähijohtamisessa tulisi huomioida jatkuvan dialogin ylläpitäminen johdettavien kanssa sekä kehittymisen mahdollistaminen erilaisten työtehtävien avulla. Suurin osa oppimisesta tapahtuu käytännön tekemisen kautta, joten lähijohtajat voivat tukea työntekijöiden kehittymistä arkioppimisessa sekä erilaisten projektitehtävien kautta. Lähijohtajien kannattaa suunnitella ja johtaa erityisesti arjessa tapahtuvaa oppimista, jotta kehittymistä voi tapahtua säännöllisesti päivittäisen tekemisen yhteydessä. Jatkuvalla oppimisella voidaan myös vastata työelämän muutoksien myötä esiintyviin osaamistarpeisiin ja huolehtia työntekijöiden osaamisen uudistamisesta. (Kilpinen 2022, 160–161; Kallonen ym. 2021, 63.)

Esihenkilön tärkeimmäksi osaamisen johtamisen keinoksi voidaankin nostaa jatkuvan keskustelun ylläpitäminen, koska tämän myötä voidaan selkeyttää oppimisen suuntaa sekä käynnistää oppimisprosesseja. Esihenkilöt voivat myös luoda oppimista tukevia toimintamalleja kuten valmennushetkiä ja arviointikeskusteluja, jotka ylläpitävät oppimista edistävää toimintaa työyhteisössä. (Viitala 2005, 341.) Monet tutkimukset ovat osoittaneet, että oppimista tukevan ympäristön vahvistaminen on keskeisessä asemassa organisaatiossa tapahtuvassa oppimisessa hyvien johtamiskäytäntöjen sekä konkreettisten oppimisprosessien lisäksi. Esihenkilöt voivat edistää oppimista tukevaa ilmapiiriä huolehtimalla työyhteisön keskuudessa psykologisesta turvallisuudesta, arvostamalla erilaisuutta, kannustamalla avoimuuteen uusia ideoita kohtaan sekä panostamalla reflektointihetkiin, joissa työntekijät pystyvät rauhassa analysoimaan omaa toimintaansa, kokemuksiaan sekä saatua palautetta. Erityisesti psykologinen turvallisuus mahdollistaa työyhteisön keskuudessa turvallisen ja arvostavan ilmapiirin, jossa oppimisen kulttuuria voidaan edistää. Oleellista oppimista edistävässä kulttuurissa on varmistaa, että työntekijöille on varattu riittävästi aikaa ja resursseja osaamisen kehittämiselle. (Garvin, Edmonsson & Gino 2019, 87–88.)

4 Urasuunnittelu

Uralla tarkoitetaan ihmisen henkilökohtaista ammatillista kehittymistä, joka voi koostua erilaisista työtehtävistä ja työelämän vaiheista. Ura-käsite nähdään nykyään laajana kokonaisuutena, joka kattaa kaikki henkilön työpaikat ja työurat työvuosien ajalta (Viitala 2021, luku 3.7). Uratutkija Satu Lähteenmäki on omassa väitöskirjassaan kuvaillut uraa muun muassa koko elämän käsittävänä työpaikkojen sarjana, yksilön käyttäytymisen jatkumona sekä ammatillisen identiteetin kehitysprosessina. Ura-käsitettä tarkastellaan usein yksilön sekä organisaation näkökulmista ja parhaimmillaan työura muodostuu näiden kahden osapuolen välisestä psykologisesta sopimuksesta. (Salminen 2005, 52–54.) Tässä urasuunnitteluun liittyvässä teoriaosuudessa keskitytään seuraaviin uraan liittyviin aiheisiin: urajohtaminen, urakehitys sekä itsensä johtaminen.

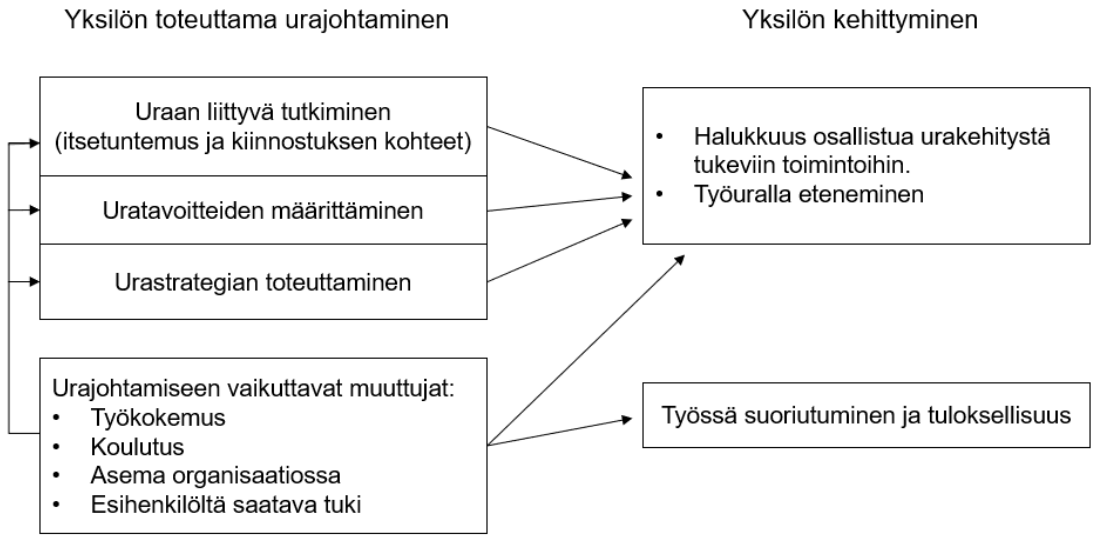
4.1 Urajohtaminen

Työntekijöiden urakehitystä voidaan tukea urajohtamisella, jonka tarkoituksena on auttaa työntekijöitä tunnistamaan omat vahvuudet ja kiinnostuksen kohteet sekä tarjota näihin sopivia kehittymismahdollisuuksia. Organisaation näkökulmasta työntekijän urakehitystä kannattaa tukea siten, että tämä edistäisi samanaikaisesti sekä työntekijän henkilökohtaista uralla etenemistä että organisaation tavoitteiden mukaista toimintaa. Käytännössä urajohtamisen avulla työntekijälle voi tarjoutua mahdollisuuksia edistää omaa urakehitystään erilaisten urajohtamisen käytäntöjen ja menetelmien kautta. Tyypillisesti urajohtamista tapahtuu valmentavan lähijohtamisen avulla sekä kehityskeskusteluiden yhteydessä, jolloin esihenkilö voi tukea työntekijää urapolulla eteenpäin erilaisilla keinoilla. (Viitala 2021, luku 3.7; Salminen 2005, 33–34.) Organisaation toteuttamalla tehokkaalla urajohtamisella voidaan vaikuttaa laajasti työntekijöiden motivaatioon, uratavoitteiden saavuttamiseen sekä parempaan sitoutumiseen (Crawshaw & Game 2015, 1182).

Urajohtamisen kokonaisuutta on tutkittu sekä yksilön että organisaation näkökulmista. Noe (1996, 119–120) määritteli urajohtamisen prosessin koostuvan yksilön tekemästä uraan liittyvästä tutkimisesta (omien arvojen, kiinnostuksen kohteiden, vahvuuksien ja heikkouksien määrittely), omien uratavoitteiden määrittämisestä sekä näiden pohjalta tehdyn urastrategian toteuttamisesta. Urajohtamisen prosessiin vaikuttavat erilaiset muuttujat kuten työntekijän työkokemus, koulutustausta, asema organisaatiossa sekä esihenkilöltä saatava tuki kehittymiseen. Erityisesti lähijohtajan tuella nähdään olevan merkittävä vaikutus työntekijän urasuunnitelmien ja -tavoitteiden määrittämisessä. Noe halusi omassa tutkimuksessaan selvittää yksilön urajohtamisen yhteyttä organisaation urakehitystä tukeviin toimintoihin sekä työsuoriutumiseen (kuvio 13). Tutkimuksen oletuksena oli, että yksilön urajohtaminen lisää työntekijän halukkuutta osallistua organisaation tarjoamiin kehitystoimintoihin sekä urajohtamisella on positiivinen vaikutus työssä suoriutumiseen. Tutkimustulokset vahvistivat, että urastaan kiinnostuneet ja näin ollen uratutkimista toteuttavat henkilöt olivat hyvin

motivoituneita osallistumaan organisaation tarjoamiin kehittymismahdollisuuksiin sekä urakehitystä tukeviin toimintoihin. Myös omalla asemalla organisaatiossa sekä uratavoitteiden asettamisella nähtiin olevan positiivinen vaikutus kehitystoimintoihin osallistumisessa. Yksilön toteuttaman urajohtamisen ja suoriutumisen välillä ei löydetty selkeää yhteyttä, mutta tämän nähtiin johtuvan todennäköisesti siitä, että henkilökohtaista urajohtamista motivoivat erilaiset tavoitteet kuin työtehtävän suoriutumisessa.

Oleellisin havainto Noen tutkimuksessa oli esihenkilöiden merkittävä vaikutus työntekijöiden urakehityksen edistämisessä. Tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että organisaatioiden kannattaa panostaa esihenkilöiden kouluttamiseen, mikäli tavoitteena on tehostaa henkilöstön urakehitystä. Koulutuksien avulla voidaan varmistaa, että lähijohtajat omaavat tarvittavat taidot alaisten kehittymistä tukevassa johtamisessa esimerkiksi kannustamisen, kehitystä edistävän ohjaamisen sekä palautteen antamisen kautta. Kokonaisuudessaan Noen tutkimuksen avulla pystyttiin havaitsemaan yhteyksiä yksilön urajohtamisen ja organisaation tarjoamien urakehitystä tukevien toimintojen tarpeellisuuden välillä. (Noe 1996, 131–132.)



Kuvio 13. Yksilön toteuttaman urajohtamisen vaikutus kehittymiseen (soveltaen Noe 1996)

Urakehitykseen liittyvässä kirjallisuudessa vallitsee yhteisymmärrys siitä, että urajohtaminen edellyttää sekä yksilö- että organisaatiotason aktiivisuutta. Molempia osapuolia ohjaavat omat urakehitykseen liittyvät motiivit sekä tavoitteet. Yksilön näkökulmasta oma urakehitys nähdään henkilökohtaisena ammatillisena kehityskaarena, joka koostuu erilaista työrooleista. Organisaation näkökulmasta urajohtaminen ilmenee erilaisina käytänteinä ja politiikkana, joilla tähdätään työntekijöiden uratehokkuuden parantamiseen. Alan tutkimuksissa on käynyt ilmi, että erityisesti urasuunnittelu ja proaktiivisuus edistävät yksilöiden urajohtamisen tehokkuutta. Yksilöiden harjoittaman

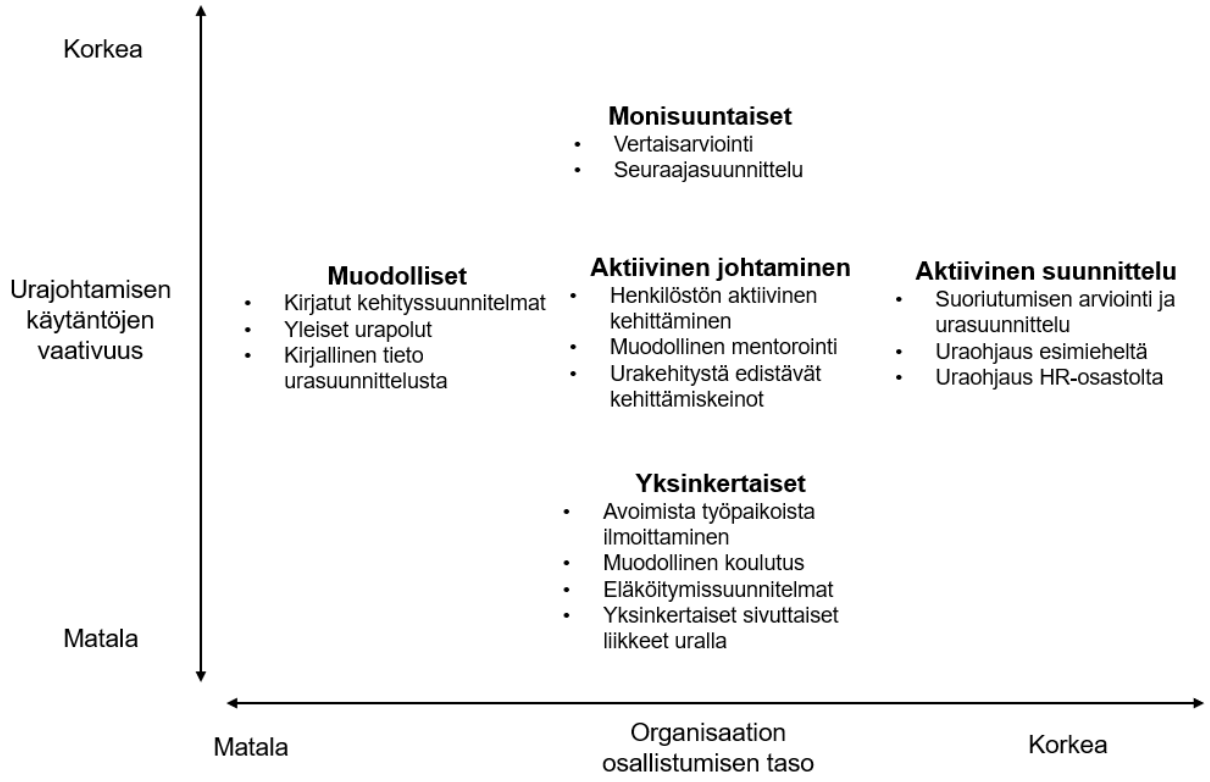
urasuunnittelun lisäksi on pystytty selkäesti osoittamaan, että organisaatioiden toteuttamalla urajohtamisella on positiivinen yhteys yksilöiden urakehityksiin. (Pazy 1988, 311–313.)

Lukuisat alan tutkimukset ovat keskittyneet organisaation näkökulmasta erilaisten urajohtamisen käytäntöjen tunnistamiseen sekä hyödyntämiseen henkilöstön urakehittymisessä. Urajohtamiseen liittyvistä menetelmistä on tehty eri tutkijoiden toimesta erilaisia ryhmittelyjä ja listauksia 1980-luvulta lähtien, jolloin henkilöstöjohtamisesta tuli selkeämmin osa organisaatioiden strategista toimintaa. Erilaisia henkilöstöhallinnon toimintoja alettiin hyödyntämään tavoitteellisesti henkilöstön urakehityksen edistämisessä sekä termi organisaation urajohtaminen (Organizational Career Management, OCM) alkoi yleistymään niin organisaatioissa kuin alan kirjallisuudessakin. Yksi alan kattavimmista urajohtamisen käytäntöjen listauksista ja luokittelusta on esitetty Gutteridgen, Leibowitzin ja Shoren (1993) tutkimuksen pohjalta (taulukko 1). Heidän kehittämän luokittelun lähtökohtana oli esittää urajohtamisen käytännöt ryhminä, jotka sopivat käyttötarkoituksien mukaan erilaisiin tilanteisiin. Gutteridgen ym. luokittelut muodostuivat seuraavista ryhmistä: itsearviointityökalut, organisatoriset arviointimenetelmät, sisäisten työmarkkinoiden hallinta, yksilön uraohjaus, työtehtävien ja työntekijöiden yhteensovittaminen sekä kehitysohjelmat. (Baruch & Peiperl 2000, 347–351.) Alla näkyvässä taulukossa on avattu tarkemmin kunkin ryhmän alle sijoittuvia urajohtamisen käytäntöjä. Pääosin listauksen käytännöt nähdään edelleen ajankohtaisina ja näitä hyödynnetään monissa organisaatioissa henkilöstön urakehitystä tukevissa toiminnoissa. Lähtökohtaisesti urajohtamisen käytännöt kuitenkin mukautetaan kunkin organisaation tarpeisiin ja tavoitteisiin sopiviksi.

Taulukko 1. Urajohtamisen käytännöt käyttötarkoituksien mukaan ryhmiteltyinä (soveltaen Baruch & Peiperl 2000, 351)

Itsearviointityökalut: -Urasuunnittelutilaisuudet -Eläkkeelle siirtymisen valmennus -Tietokoneohjelmistot ja -järjestelmät	**Organisatoriset arviointimenetelmät:** -Haastatteluprosessi -Psykologiset testit -Henkilöstöarvioinnit -Etenemisennusteet -Työtehtävässä suoriutuminen	**Sisäisten työmarkkinoiden hallinta:** -Urasuunnitteluun liittyvä tieto -Uraportaat ja urapolut -Urapalveluiden tarjoamien -Uratietoa tarjoavat alustat ja järjestelmät
Yksilön uraohjaus: -Uraneuvonta ja keskustelut esihenkilön kanssa -Uraneuvonta HR-asiantuntijan kanssa -Ulkopuolisen asiantuntijan tarjoama uraohjaus	**Työtehtävien ja työntekijöiden yhteensovittaminen:** -Epäviralliset yhteydenotot -Avointen työpaikkojen ilmoittaminen -Taitojen / kykyjen kartoitukset -Sisäisen rekrytoinnin toiminnot -Seuraajasuunnittelu	**Kehitysohjelmat:** -Työkierto -Sisäiset koulutus- ja kehitysohjelmat -Työntekijöiden suuntautusmisohjelmat -Ulkoiset koulutukset ja seminaarit -Esihenkilöiden valmennukset -Mentorointijärjestelmä

Baruch ja Peiperl (2000, 358–360) hyödynsivät omassa tutkimuksessaan edellä mainittua listausta vertailukohtana urajohtamisen käytäntöjen uudelleenryhmittelylle. He halusivat omalla tutkimuksellaan päivittää listausta tarvittavilta osin sekä huomioida käytäntöjen ryhmittelyssä organisaatioiden keskeisimpiä ominaisuuksia. Tutkimuksessa tunnistettiin viisi erilaista ryhmää, jotka koostuivat samaan käyttötarkoitukseen tarkoitetuista urajohtamisen käytännöistä. Tunnistetut ryhmät nimettiin seuraavasti: yksinkertaiset, muodolliset, aktiivinen johtaminen, aktiivinen suunnittelu ja monisuuntaiset. Organisaation ominaisuuksista erityisesti ilmapiirillä sekä sisäisellä työmarkkinalla nähtiin olevan vaikutusta ryhmien muodostumiseen. Baruch ja Peiperl kehittivät tutkimuksensa pohjalta kaksiulotteisen mallin, jossa vertikaalinen ulottuvuus kuvastaa urajohtamisen käytäntöjen vaativuutta ja horisontaalinen ulottuvuus puolestaan organisaation osallistumiseen vaadittavaa tasoa (kuvio 14). Heidän tutkimuksissa tunnistetut ryhmät sijoitettiin näiden mukaan mallin eri alueisiin. Ryhmien sisältämät urajohtamisen käytännöt ovat tarkemmin esitetty kuvion yhteydessä. Mallin avulla voidaan havainnollistaa sitä, kuinka paljon esihenkilöiden ja HR-osaston osallistumista tarvitaan kunkin urajohtamisen käytännön toteuttamisessa.

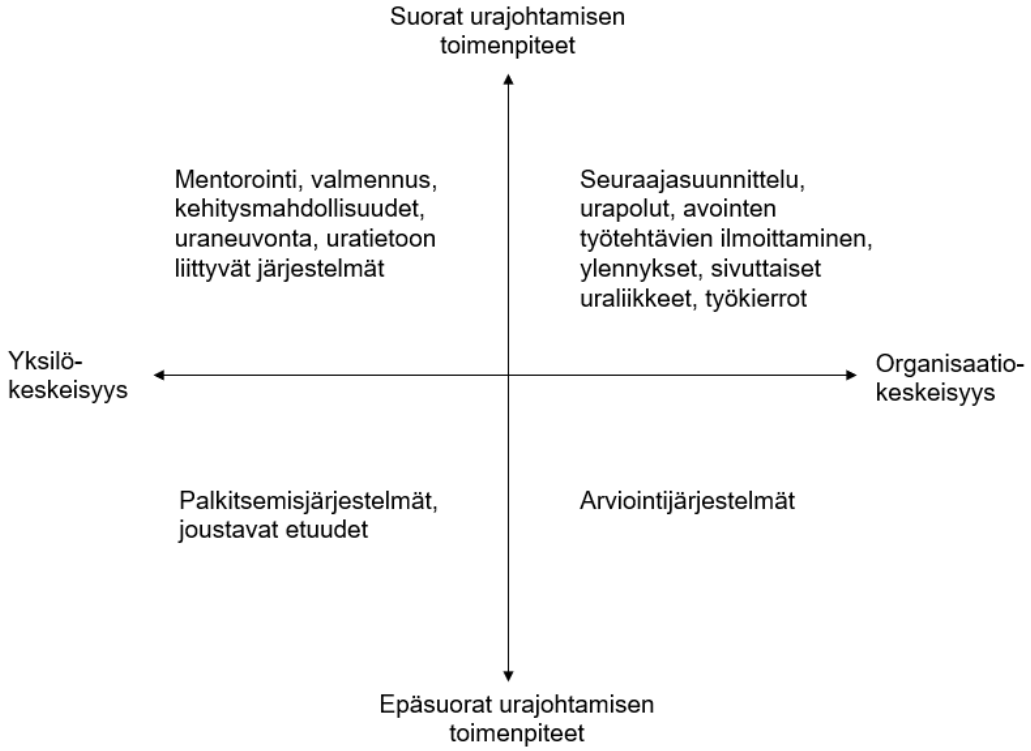


Kuvio 14. Urajohtamisen käytäntöjen ryhmittely vaativuuden ja organisaation osallistumistason mukaan (soveltaen Baruch & Peiperl 2000, 359)

Baruch (1999, 432–436) on toisessa julkaisussaan pohtinut urajohtamiseen liittyvien menetelmien kehittymistä ja koonnut tämän pohjalta portfolion henkilöstöjohtamisen käytännöistä, jotka nähdään

hyödyllisinä 2000-luvulla henkilöstön urasuunnittelussa ja -johtamisessa. Baruch nostaa kirjoituksessaan esille organisaatioiden rakenteelliset muutokset sekä liiketoimintaympäristöön vaikuttavat muutospaineet, jotka ovat osaltaan vaikuttaneet henkilöstöjohtamiseen ja erityisesti henkilöstön urajohtamisen järjestelmään. Aikaisemmat byrokraattiset ja pitkän aikavälin urasuunnitelmat soveltuvat heikommin tulevaisuuden organisaatioihin, joissa jatkuvat muutokset edellyttävät joustavuutta myös urasuunnittelussa. Baruchin listaus koostuu kuitenkin muutamaa päivitystä lukuun ottamatta lähes samoista urajohtamisen käytännöistä, jotka on esitetty kuviossa 14. Baruchin päätelmä onkin, että urajohtamista voidaan edistää organisaation toimesta lähtökohtaisesti aikaisemmin havaittujen käytäntöjen avulla, mutta suurin osa käytännöistä tulee vaatimaan jossain määrin tarkistuksia ja päivityksiä. Esimerkiksi teknologian kehitys on muuttanut monet käytännöt sähköisiksi tai digitaalisen alustan kautta toteutettavaksi. Keskeisimmät muutokset eri käytäntöjen soveltamisessa liittyvät teknologian kehittymisen lisäksi organisaatioiden rakenteiden muutoksiin. Madaltuneet organisaatiorakenteet ja jatkuvat organisaation sisäiset muutokset eivät enää tarjoa vakaata pohjaa yleisten urapolkujen rakentamiselle. Urasuunnittelun pohjana ei voida enää hyödyntää hierarkkista ja moniportaista polkua vaan urajohtaminen tulee edellyttämään joustavampaa sekä aktiivisempaa otetta tulevaisuudessa.

Kimin (2005, 51–52) tutkimuksessa urajohtamisen käytännöt ryhmiteltiin yksilö- ja organisaatiokeskeisyyden perusteella suoriin ja epäsuoriin toimenpiteisiin (kuvio 15).

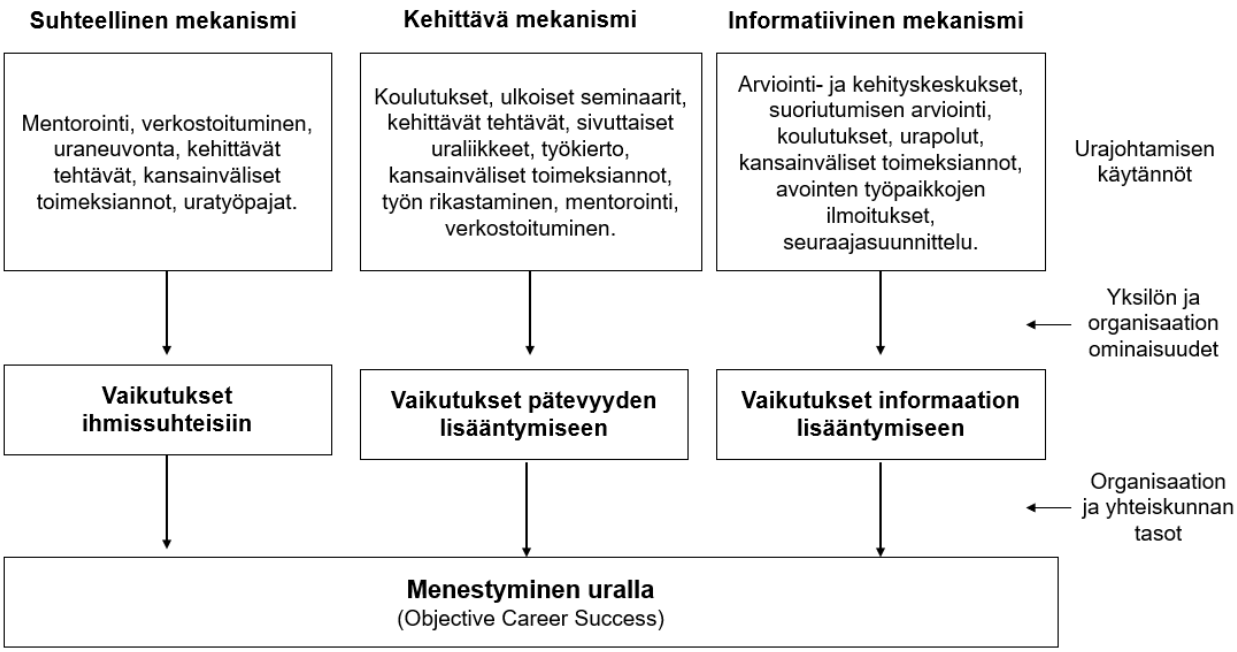


Kuvio 15. Suorat ja epäsuorat urajohtamisen käytännöt (soveltaen Kim 2005, 51–52)

Suorat toimenpiteet koostuvat konkreettisista käytännöistä, joiden avulla organisaatio voi edistää työntekijöiden urakehitystä. Näihin lukeutuvat muun muassa mentorointi, valmennus, kehitysmahdollisuudet ja urapolkujen suunnittelu. Epäsuorat toimenpiteet puolestaan liittyvät organisaation rakenteisiin ja järjestelmiin, joista huolehditaan pääosin HR-infrastruktuurin avulla. Kimin kehittämän viitekehyksen avulla voidaan hahmottaa, minkälaisilla urajohtamisen keinoilla organisaatio voi edistää yksilön urakehitystä sekä laajemmin henkilöstön uratehokkuutta. Kim kokosi viitekehyksessään hyödyntämät käytännöt useasta alan tutkimuksesta. (Kim 2005, 51–52.)

Bagdadli ja Gianecchini (2019, 363–366) halusivat omassa tutkimuksessaan selvittää, mitkä urajohtamisen käytännöt johtavat yksilön uramenestykseen sekä minkälaisissa olosuhteissa urajohtamisen ja uramenestyksen välinen suhde toimii tehokkaimmin. He teettivät systemaattisen katsauksen aikaisempiin empiirisiin tutkimuksiin ja tunnistivat katsauksen pohjalta kolme mekanismia, jotka vaikuttivat positiivisesti yksilön ihmissuhteisiin, pätevyyteen ja informaatioon. Tunnistetut mekanismit koostuivat suhteellisesta, kehittävästä ja informatiivisesta mekanismista. Jokaisen mekanismin alle pystyttiin yhdistämään niihin liittyviä urajohtamisen käytäntöjä, jotka esiintyvät useimmissa alan tutkijoiden listauksissa. Bagdadli ja Gianecchini kehittivät tämän pohjalta viitekehyksen, jossa kolmeen mekanismiin liittyvien urajohtamisen käytäntöjen kautta voidaan edesauttaa yksilön uramenestystä luomalla uraa edistäviä ihmissuhteita, kasvattamalla yksilön pätevyyttä sekä lisäämällä urakehitykseen liittyvää tietoa organisaation ja yksilön välillä (kuvio 16).

Bagdadlin ja Gianecchinin ehdotuksen mukaan yksiön uramenestystä voidaan edistää tehokkaimmin aktivoimalla jokaisen mekanismin alla olevia urajohtamisen käytäntöjä. Tutkimuksessa havaittiin myös kaksi satunnaistekijöiden ryhmää, jotka vaikuttavat urajohtamisen ja uralla menestymisen väliseen suhteeseen: yksilön ja organisaation ominaisuudet sekä organisaation ja yhteiskunnan tasot. Viitekehyksen myötä ehdotetaan, että organisaatioiden kannattaa huomioida sopivien urajohtamisen menetelmien valinnassa yksilön ja organisaation ominaisuudet sekä organisaation ja yhteiskunnan vaikutukset kuten kulttuuriin liittyvät ominaisuudet. (Bagdadli & Gianecchini 2019, 363–366.)



Kuvio 16. Viitekehys urajohtamisen ja uramenestyksen välisestä suhteesta (mukaillen Bagdadli & Gianecchini 2019, 364)

Tehokas urajohtaminen edellyttää henkilöstöhallinnon, esihenkilöiden ja yksilöiden toimenpiteitä ja keskinäistä vuoropuhelua. Henkilöstöhallinnon vastuulla on huolehtia organisaatiossa käytettävien urajohtamisen menetelmien ja käytäntöjen saatavuudesta. Käytännön tasolla vastuu urajohtamisen ja urasuunnittelun toteuttamisesta on siirtynyt kuitenkin esihenkilöiden puolelle. Tämän lisäksi työntekijöiltä odotetaan vastuunkantoa ja proaktiivista otetta oman urakehityksen edistämisessä. Crawshaw ja Game (2015) havaitsivat tutkimuksessaan, että luottamuksellinen ja turvalliseksi koettu esihenkilön ja alaisen välinen suhde edistää yksilön urakehitystä. Tutkimuksen mukaan erityisesti esihenkilön ymmärtäväisyys, tietoisuus, hyväksyntä ja saavutettavuus sekä yhteistyössä alaisen kanssa tapahtuva urasuunnittelu nousivat tärkeimmiksi tekijöiksi urajohtamisen onnistumisessa. Esihenkilöt ovat näin ollen merkittävässä roolissa alaisten urakehityksen edistämisessä sekä työntekijöiden sitouttamisessa organisaatioon. (Crawshaw ym. 2015, 1182–1185, 1189–1190.) Esihenkilöiltä odotetaankin pitkän tähtäimen kehittämistä työntekijöiden osaamisen ja työurien suunnittelun osalta, vaikka siitä seuraisikin arvokkaan työntekijän siirtyminen urapolulla eteenpäin toisiin työtehtäviin (Kilpinen 2022, 161).

Urajohtamisen yhtenä osa-alueena tulisi huomioida myös ikäjohtaminen, joka liittyy kaikenikäisten työntekijöiden vastuulliseen johtamiseen ja eri vaiheissa olevien työurien huomioimiseen. Ikäjohtamisessa otetaan huomioon eri ikäiset työntekijät päivittäisjohtamisessa, työtehtävien suunnittelussa sekä työilmapiirin rakentamisessa, jotta työyhteisön jokainen jäsen tuntisi itsensä

arvokkaaksi. Eri ikäiset työntekijät tulisi nähdä vahvuutena ja organisaation merkittävänä voimavarana. Varsinkin vanhemmilla ja kokeneilla työntekijöillä on arvokasta tietoa sekä osaamista, jota olisi hyödyllistä siirtää organisaatiossa eteenpäin nuoremmille tekijöillä esimerkiksi mentoroinnin, valmentamisen sekä työpaikalla tapahtuvan ohjauksen keinoin. Parhaimmillaan ikäjohtamisen avulla voidaan työyhteisössä yhdistää hiljaisen tiedon jakaminen sekä nuorten työntekijöiden innokkuus uuden oppimisesta. Esihenkilöillä on merkittävä vastuu työyhteisössä tapahtuvasta oikeudenmukaisesta ikäjohtamisesta ja eri-ikäisten työntekijöiden osaamisen hyödyntämisestä. Eri elämänvaiheissa olevilla työntekijöillä on todennäköisesti erilaiset ammatilliset odotukset, johtamistarpeet sekä työyhteisöön liittyvät odotukset. Erilaisuuksien huomioiminen ja yksilöiden erilaisiin odotuksiin vastaaminen nähdäänkin oleellisena osana ikäjohtamista. Hyvällä ikäjohtamisella voidaan vaikuttaa positiivisesti työn tuottavuuteen, työhyvinvointiin ja sairaspoissaolojen vähentämiseen. (Salminen 2005, 92–99.)

4.2 Urakehitys

Urakehitys-termiä on käsitelty alun perin sosiologian ja psykologian tieteenaloilla, mutta käsite on myös muodostanut merkittäviä yhteyksiä koulutukseen, taloustieteeseen sekä organisaatiotieteeseen. Urakehitykseen liittyvä tutkimus on siten poikkitieteellistä ja siihen liittyvä kirjallisuus sisältää eri alojen näkökulmia. (Robertson, Hooley & McCash 2021, 1–6.) Tässä tutkimuksessa urakehitystä tarkastellaan yksilön ammatillisena kehittymisenä, joka voi Viitalan (2013, 106) mukaan muodostua erilaisista työtehtävistä työuran aikana.

Henkilön urakehitys voi olla ylöspäin suuntautuvaa etenemistä johtotehtäviä kohti tai horisontaalista siirtymistä asiantuntijatehtävästä toiseen. Monissa organisaatioissa saattaa olla rakennettuina erilaisia urapolkuvaihtoehtoja, joissa työntekijät voivat kehittyä erilaisissa johtotehtävissä tai edetä vastuullisempiin asiantuntijatehtäviin. Työuraa voidaan edistää siten syventämällä omaa ammattialuettaan laajentamalla osaamista tai lisäämällä vaiheittain johtamisvastuuta. Aikaisemmin uralla eteneminen nähtiin pääosin organisaation hierarkiassa ylöspäin nousemisena, mutta nykyään työurat ovat usein joustavampia ja monisuuntaisia. Tyypillisesti urakehityksen aikana työtehtävät muuttuvat vaativammiksi henkilön ammatillisen kehittymisen ja kykyjen kasvamisen myötä. Ihmisillä saattaa myös olla uudelleensuuntautumisen seurauksesta useita työuria elämänsä aikana, jolloin urakehitys voi olla polveilevampaa. Työuran aikana saattaa myös olla katkoja esimerkiksi koulutuksien, työttömyyden sekä erilaisten töistä otettavien vapaiden vuoksi. (Viitala 2013, 106; Salminen 2005, 133.)

Työelämän jatkuvat muutokset ja dynaamisen ympäristön myötä kasvanut epävarmuus ovat osaltaan vaikuttaneet työurien muuttuneisiin luonteisiin. Aikaisempien tyypillisesti suoraviivaistein työurien sijaan yhä useammin ihmisten urat muodostuvat joustavista ja monimuotoisista työurista.

Baruchin (2004) määritelmän mukaan joustava urakehitys voi olla monisuuntaista kehittymistä nykyisen työpaikan sisällä tai organisaatiosta toiseen siirtymällä. Päävastuu työuran edistämisestä on yksilöllä itsellään, mutta samalla yksilöillä on odotuksia työnantajia kohtaan etenemismahdollisuuksien ja työmarkkina-arvon edistämisen osalta. Joustavia työuria on rinnastettu myös Arthurin (1994) kehittämään käsitteeseen rajattomasta urasta (boundaryless career theory). Rajatonta urakehitystä kuvaavat muun muassa liikkuminen eri työnantajien välillä, pätevyyden esille tuominen myös työpaikan ulkopuolella sekä oman osaamisen kehittäminen työnantajan sisäisen tarjonnan lisäksi ulkopuolisen asiantuntijaverkoston avulla. (Salminen 2005, 38–40.)

Työura voidaan nähdä koostuvan eri elämäntilanteisiin liittyvistä vaiheista. Hall (1986) on omassa näkemyksessään havainnut urakehityskaaren muodostuvan neljästä eri vaiheesta: tutkimusvaiheesta, kokeiluvaiheesta, keskiuravaiheesta sekä työuralta pois siirtymisen vaiheesta. Ensimmäisessä tutkimusvaiheessa henkilö etsii itselleen sopivaa ammatillista suuntausta tekemällä valintoja koulutukseen liittyen sekä pohtimalla omaa identiteettiään. Toisessa kokeiluvaiheessa henkilö siirtyy työelämään, jossa hän kokeilee erilaisia työtehtäviä etsien itselleen sopivaa vaihtoehtoa. Sopivan työnkuvan löydyttyä henkilö on usein valmis sitoutumaan työhönsä sekä hän on motivoitunut myös kehittymään ammatillisesti valitsemallaan urapolulla. Kun työura on edennyt useamman vuoden ajan eteenpäin, sitä seuraa usein tasaisempi keskiuran vaihe, jossa pyritään pääosin säilyttämään saavutettu asema työelämässä. Henkilö saattaa myös kokea tässä työuran vaiheessa itsepohdiskelua saavutuksistaan ja tulevasta urakehityksestään. Pohdinta saattaa joskus jopa johtaa uranvaihdokseen, mikäli henkilö haluaa siirtyä takaisin kokeiluvaiheeseen ja etsiä uusia mielenkiintoisia urapolkuja. Viimeinen urakehityskaaren vaihe tulee vastaan, kun henkilö lähestyy eläkeikää ja valmistautuu työuralta pois siirtymiseen. Hallin kuvaama urakehityskaari etenee perinteisen urakehitysmallin mukaisesti ja tämä kuvastaa hyvin työuran aikana vastaantulevia päävaiheita. On kuitenkin huomioitavaa, että kyseinen urakehityskaari ei välttämättä kuvasta enää yleisintä urakehitysmallia, sillä yhä useammin ihmisten urapolut ovat polveilevampia ja eri vaiheista koostuvia kokonaisuuksia. (Viitala 2013, 107–108.)

Lampikosken (1998) mukaan urasuunnittelun prosessi lähtee liikkeelle tiedon, taitojen ja tahdon kerryttämisestä sekä tämän jälkeen uratavoitteiden asettamisesta ja tehokkaan toiminnan kautta mielekkään työuran rakentamisesta. Urasuunnittelun lähtötilanteessa henkilön tulisi kerryttää tietoa itsestään, ympäristöstään, työnhausta sekä vaihtoehtoisista opiskelu- ja työvaihtoehdoista. Tiedon kerryttämisen myötä voidaan selkiyttää omaa uravisiota, osaamista sekä kiinnostuksen kohteita. Työhön liittyvät arvot ja henkilökohtaiset tarpeet kannattaa ottaa huomioon urasuunnittelussa, jotta tulevat työtehtävät tuntuvat mielekkäiltä ja merkityksellisiltä. Omien ydintaitojen hallinnalla, itseohjautuvuudella sekä ammattitaidon kasvattamisella voidaan huolehtia omasta työmarkkinakelpoisuudesta. Uratavoitteiden osalta kannattaa asettaa itselleen konkreettisia välitavoitteita, jotka

johtavat kohti omaa uravisiota. Urasuunnitelmien toteuttamisvaiheessa on puolestaan oleellista osata markkinoida omaa osaamistaan tehokkailla menetelmillä sekä tarttua rohkeasti eteen tuleviin tilaisuuksiin. Uralla etenemistä edistävät myös usein hyvät vastavuoroiset kontaktiverkostot, joita kannattaa hyödyntää varsinkin työhakutilanteissa.

Schein (1990) on kehittänyt ura-ankkurit (career anchors) käsitteen kuvaamaan ihmisille merkityksellisiä työntekemiseen liittyviä motiiveja ja arvoja. Ura-ankkurit kuvastavat yksilön henkilökohtaisia kykyjä, motiiveja, arvoja ja tarpeita, jotka vaikuttavat uraan liittyviin valintoihin. Omia valintoja ohjaavien ura-ankkureiden tunnistaminen onnistuu parhaiten työuran aikana, kun henkilölle on kertynyt työkokemusta sekä hän on saanut palautetta omasta tekemisestään. Itselle tärkeiden ominaisuuksien reflektoiminen sekä ura-ankkureiden tunnistaminen voivat olla hyödyksi omien urasuunnitelmien työstämisessä. (Schein 1990.) Henkilö voi tunnistaa häntä eniten kuvaavat ura-ankkurit pohtimalla itselleen merkityksellisimpiä motivaatiotekijöitä työelämässä. Tämä auttaa oman itsekäsityksen ymmärtämisessä sekä itselleen luontevimman työtehtävän valinnassa. (Carlsson & Järvinen 2012, luku 4.1.)

Schein (1990, 20–32) on tunnistanut laajojen tutkimuksien perusteella kahdeksan erityyppistä ura-ankkuria. Ihmisillä saattaa olla piirteitä jokaisesta eri ura-ankkurista, mutta yleensä henkilö tunnistaa yhden vallitsevan ankkurin, josta hän ei olisi valmis luopumaan pakottavan valinnan edessä. Scheinin tunnistamat ura-ankkurit muodostuvat seuraavista:

- Ammatillinen erityisosaaminen – Erityistaitojen hyödyntäminen ja kehittäminen tärkeää
- Johtaminen – Johtotehtävissä eteneminen ja vastuun kasvattaminen keskeistä
- Itsenäisyys – Autonomian ja omien päätöksien tekeminen tärkeää
- Turvallisuus – Vakaan ja turvallisen työsuhteen merkitys suuri
- Yrittäjähenkinen luovuus – Yrittäjänä toimiminen ja uuden kehittäminen keskeistä
- Palvelu ja omistautuminen – Muiden auttaminen ja asioiden edistäminen tärkeää
- Haasteellisuus – Työn haasteellisuus ja esteiden ylittäminen keskeistä
- Elämäntyyli – Tasapaino työn ja henkilökohtaisen elämän välillä merkityksellisintä

Käytännössä omien ura-ankkureiden tunnistaminen onnistuu perusteellisesti tehtynä käymällä läpi ura-ankkureihin liittyvä kyselylomake sekä pohtimalla omaa työuraa mieluusti toisen henkilön avustamana. Karkean kuvauksen omista ura-ankkureista saa kuitenkin halutessaan nopeammin merkitsemällä eri ura-ankkurit itselleen tärkeysjärjestykseen. (Salminen 2005, 122–123.) Ura-ankkureiden tarkastelua kannattaa tehdä työuran suunnittelun eri vaiheissa, koska esimerkiksi erilaiset

elämäntilanteet sekä työuran eri vaiheet saattavat vaikuttaa omien ura-ankkureiden painotuksiin (Sydänmaanlakka 2010, 240).

Vaikka Scheinin ura-ankkuri käsitteen alkuperäisestä julkaisusta on kulunut useampi vuosikymmen, voidaan konseptia pitää edelleen relevanttina urakehityksen edistämisessä. Yksilöiden näkökulmasta omien ura-ankkureiden tunnistaminen auttaa omassa henkilökohtaisessa urasuunnittelussa sekä sopivien työtehtävien valinnassa. Organisaation näkökulmasta henkilöstöhallinto sekä esihenkilöt voivat hyödyntää ura-ankkureita saavuttaakseen yhteensopivuutta yksilöiden ja organisaation tarpeiden välillä. Käytännössä moniin työtehtäviin sopii henkilöitä, joita ohjaavat erilaiset ura-ankkurit. Organisaatioissa valitaan usein henkilö avoimeen työtehtävään sopivan pätevyyden perusteella ja osaamisen kehittämistä tuetaan useimmiten yksilön oletettujen kehittymistavoitteiden mukaisesti. Erilaisia ura-ankkureita omaavat työntekijät saattavat kuitenkin pohjimmiltaan tavoitella erilaisia asioita ja heitä ohjaavat erilaiset motiivit sekä arvot. Organisaatiot voivat pyrkiä yhteensovittamaan yksilöiden ura-ankkureita sekä erilaisia työtehtäviä tehokkaammin kiinnittämällä huomioita työntekijöiden uraa ohjaaviin ominaisuuksiin sekä analysoimalla työtehtävien luonteita syvällisemmin. Usein viralliset työnkuvaukset eivät anna täydellistä kuvaa työtehtävän kokonaisuudesta, johon voi liittyä erilaisia ulottuvuuksia kuten työtehtävän edellyttämä joustavuus työajoissa sekä monimutkainen sosiaalinen verkosto, jossa työtä käytännössä toteutetaan. Työntekijän omat toiveet sekä työn edellyttävät vaatimukset eivät välttämättä kohtaa, mikäli työn luonnetta ei ole osattu kuvailla ennakkoon riittävästi. Organisaatiot voivat tehostaa urajärjestelmäänsä pyrkimällä yhteensovittamaan yksilöiden ura-ankkureita sopivien työtehtävien kanssa. Työnkuvien järkevä suunnittelu sekä työtehtävien edellyttämien vaatimuksien tehokas viestiminen auttavat organisaatiota saavuttamaan paremmin yhteensopivuutta omien sekä työntekijöiden tarpeiden välillä. (Schein & Van Maanen 2016, 165–168.)

Organisaatiot voivat tukea työntekijöitä urakehityksessä hyödyntämällä erilaisia henkilöstökäytäntöjä. Käytännössä urakehitystä voidaan tukea erityisesti kehityskeskusteluissa, joissa esihenkilöt voivat tunnistaa uralla etenemisestä kiinnostuneet henkilöt ja tarjota heille organisaation käyttämien keinojen avulla kehittymismahdollisuuksia. Urakehitystä tukevina henkilöstökäytäntöinä hyödynnetään yleensä esihenkilön kanssa käytävää urakeskustelua, valmentamista, mentorointia, talent management -toimintaa sekä työnkiertoa. Työntekijän urakehitykseen vaikuttavat oleellisesti avautuvien mahdollisuuksien lisäksi myös henkilön omat taidot, pätevyys ja motivaatio. Useimmat työntekijät haluavat edetä aika ajoin haastavampiin tehtäviin, joissa he pääsevät käyttämään kykyjään laajasti sekä kehittymään ammatillisesti eteenpäin. Tämä lisää työntekijän kokemaa työn mielekkyyttä, työhyvinvointia sekä sitoutumista organisaatioon. (Viitala 2021, luku 3.7.)

4.3 Itsensä johtaminen

Madaltuneiden organisaatiorakenteiden vuoksi perinteisiä ylöspäin johtavia urapolkuja on aikaisempaa vähemmän tarjolla. Samanaikaisesti työntekijät arvostavat yhä enemmän urakehityksessään omanlaisen urapolun rakentumista sekä työn merkityksellisyyttä. Työelämässä tapahtuvien muutoksien myötä yksilön vastuu oman uransa rakentamisesta ja suunnittelusta on kasvanut oleellisesti. Yksilöiltä odotetaan proaktiivista otetta oman urakehityksen edistämisessä sekä asian esille nostamista esimerkiksi kehityskeskusteluiden yhteydessä. Yksilön näkökulmasta urasuunnittelun prosessi voi näyttäytyä moniulotteisena ja se vaatii onnistuakseen hyviä itsensä johtamisen taitoja, jotka liittyvät oleellisesti myös motivaatioon sekä itseohjautuvuuteen (Neck & Houghton 2006, 271).

Itsensä johtamista on tutkittu monissa tieteenaloissa kuten psykologiassa, kasvatustieteessä sekä filosofiassa. Aihe on näin ollen hyvin moniulotteinen ja poikkitieteellisesti kiinnostusta herättävä. (Sydänmaanlakka 2010, 25.) Tässä tutkimuksessa aihetta tarkastellaan osittain kokonaisvaltaisella lähestymistavalla, mutta pääpaino on työelämässä tarvittavissa taidoissa, joilla voidaan edistää työnhallintaa ja suunnitelmallista itsensä kehittämistä.

Työnhallinnalla viitataan henkilön osaamisen ja työn vaatimuksien väliseen tasapainoon. Henkilö kokee työnhallinnan tunnetta silloin, kun hän pystyy toimimaan työssään itsenäisesti sekä hänellä on mahdollisuus vaikuttaa työnsä toteuttamiseen ja aikatauluihin. Tämä hallinnan tunne lisää työn mielekkyyttä sekä vaikuttaa positiivisesti työntekijän henkiseen ja fyysiseen työhyvinvointiin. Hyvillä itsensä johtamisen taidoilla voidaan edistää omaa työnhallintaa, mutta tähän vaikuttaa myös työnantajan näkökulmasta organisaation mahdollistamat puitteet työnhallinnan toteutumiselle. Merkittäviä tekijöitä työnhallinnan toteutumisessa ovat selkeät ja mielekkäät työroolit sekä mahdollisuus hyödyntää ja kehittää omaa osaamistaan laaja-alaisesti. (Sydänmaanlakka 2010, 35; Manka & Manka 2016, 107.)

Itsensä johtaminen nostetaan usein yhdeksi työelämän tärkeimmäksi taidoksi sen kokonaisvaltaisen vaikutuksensa vuoksi. Jokainen työntekijä tarvitsee itsensä johtamisen taitoja riippumatta omasta työtehtävästään tai asemastaan organisaatiossa. Itsensä johtaminen ilmenee käytännössä oman toiminnan suunnittelussa, tavoitteiden asettamisessa, priorisoinnissa sekä aikataulujen ja resurssien hallinnassa. Siihen kuuluvat myös omien tunteiden ja ajatuksien johtaminen sekä omasta edistymisestä huolehtiminen. Työelämän eri tilanteet vaativat ajoittain myös kärsivällisyyttä sekä oman motivaation ylläpitämistä. Henkilö saattaa kokea työympäristössä haasteellisia tilanteita, joissa auttavat puolestaan omat resilienssitaidot eli kyvykkyys selviytyä epävarmoista tilanteista. Itsensä johtamisen kulmakiviksi voidaan nostaa omasta hyvinvoinnista ja jaksamisesta huolehtiminen esimerkiksi riittävän palautumisen kautta. (Työturvallisuuskeskus 2022.)

Kokonaisuudessaan itsensä johtamisessa on kyse laajasta osaamisalueesta, jonka hallinta auttaa yksilöä niin työelämässä kuin laajemminkin elämän eri osa-alueilla.

Neck & Houghton (2006, 271, 283) määrittelevät itsensä johtamisen prosessiksi, jonka kautta ihmiset pyrkivät saavuttamaan tavoitteensa itseohjautuvuuden ja motivaation avulla. Itseohjautuvuus liittyy erilaisiin käyttäytymis- ja kognitiivisiin strategioihin, joiden kautta yksilö pyrkii tehostamaan toimintaansa. Käyttäytymiseen liittyvillä strategioilla kuten itsensä havainnoinnilla, tavoitteiden asettamisella sekä itsensä palkitsemisella pyritään saavuttamaan toivotut tulokset ja tukahduttamaan epäonnistumiseen johtavat käyttäytymismallit. Erilaisilla itsensä johtamisen menetelmillä on nähty olevan vaikutusta yksilön sitoutumiseen, itsenäisyyteen, luovuuteen sekä työtyytyväisyyteen. Lukuisat tutkimukset ovat osoittaneet, että erityisesti omien tavoitteiden asettamisella on positiivinen vaikutus omaan suoriutumiseen. Itsensä johtamisen lähtökohtana tulisikin olla jokin päämäärä tai visio, jota kohti omaa toimintaa pyritään johtamaan (Sydänmaanlakka 2010, 90).

Työntekijöiden itsensä johtamisen taidot sijoittuivat korkealle World Economic Forumin julkaisemassa raportissa, jossa listattiin työelämän tärkeimpiä taitoja vuodelle 2025. Työelämässä nähtävät muutokset ja dynaamiset toimintaympäristöt tulevat edellyttämään työntekijöiltä jatkuvaa uuden opettelua sekä erityisesti itsensä johtamisen taitoja. Raportin mukaan työntekijöiden tärkeimpiä työelämäntaitoja tulevat olemaan analyyttisen ajattelun ja ongelmanratkaisutaitojen lisäksi itsensä johtamisen taidot kuten aktiivinen oppimiskyky, resilienssi, stressinsietokyvykkyys sekä joustavuus. Monipuolinen itsensä johtaminen tulee sisältämään perinteisiä itsensä johtamiseen lukeutuvia taitoja kuten tehtävien hallintaa ja priorisointia, mutta uudenlaisena näkökulmana tulee korostumaan hyvinvoinnin ylläpitämiseen liittyvät taidot, jotka ovat nousseet etätyön myötä entistä tärkeämmiksi. World Economic Forumin raportissa nousee selkeästi esille työelämään kohdistuvat muutokset, ja niiden myötä muuttuvat työtehtävät sekä osaamistarpeet. (World Economic Forum 2020.) Työelämän trendit vahvistavat käsitystä siitä, kuinka perinteisesti rakentuvat urapolut tulevat tulevaisuudessa harvenemaan ja yksilön henkilökohtaiset taidot kuten itsensä johtaminen tulee korostumaan myös urasuunnittelussa.

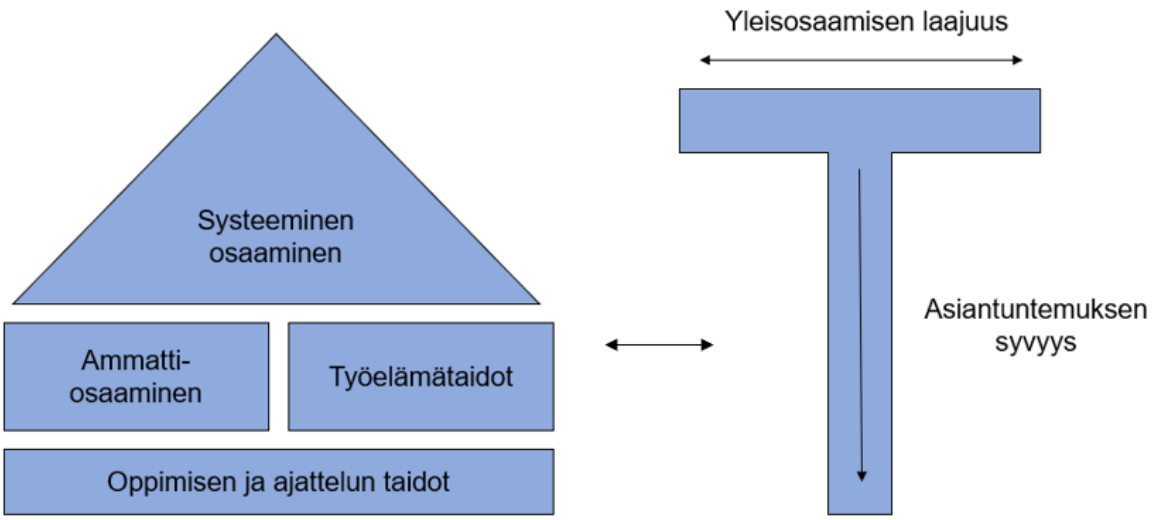
Itsensä kehittämisessä ja uuden oppimisessa on hyvä tunnistaa itselleen luontevin tapa oppia uusia taitoja. Alan tutkimuksissa on havaittu näkökulmista riippuen erilaisia oppimistyylejä. Uuden oppimista voidaan tarkastella esimerkiksi yksilön luonteenpiirteiden, aistien tai sosiaalisessa kontekstissa tapahtuvan oppimisen kautta. Yksi yleisin tapa on jakaa oppimistyylit yksilön ominaisuuksien mukaan seuraavasti: käytännön toteuttaja, harkitseva tarkkailija, looginen päättelijä sekä aktiivinen osallistuja. Oppiminen saattaa siis olla luontevinta esimerkiksi käytännön tekemisen yhteydessä, havainnoinnin avulla tai aktiivisesti moneen projektiin osallistumalla. Toinen yleinen tapa on jakaa oppimistyylit aistikanavien kautta visuaaliseen, auditiiviseen ja kinesteettiseen oppimiseen.

Visuaalisessa oppimisessa korostuu näköaistin kautta oppiminen esimerkiksi kuvien, kirjallisten merkintöjen ja mielikuvien avulla. Auditiivinen oppimistyyli liittyy puolestaan kuuloaistin hyödyntämiseen, jolloin sanalliset ohjeet sekä keskustelu toimivat hyvinä oppimistapoina. Viimeisenä aistiin perustuvana oppimistyylinä voidaan nähdä kinesteettinen oppiminen, jossa oppiminen tapahtuu luontevimmin käytännön tekemisen sekä kokeilemisen kautta. Käytännössä itselleen sopivien oppimistyylien tunnistaminen ja niiden hyödyntäminen tehostaa uuden oppimista ja itsensä kehittämistä esimerkiksi uraa edistävien taitojen kerryttämisessä. (Sydänmaanlakka 2010, 85–86; Salmimies & Ruutu 2014, luku 1.2.)

Työelämässä vaadittavien taitojen hahmottamisessa sekä omien oppimistarpeiden tunnistamisessa voidaan käyttää erilaisia työkaluja kuten esimerkiksi oppimisen taloa tai osaamisen T-mallia (kuvio 17). Strategiseen oppimiseen perehtynyt kirjailija Juha Koskinen on kehittänyt oppimisen talo -työkalun, jota voidaan hyödyntää omien oppimistarpeiden hahmottamisessa. Oppimisen talon ajatuksena on tarkastella omaa osaamista laajemmin perinteisen ammattiosaamisen lisäksi myös muista kehittymistä tukevista näkökulmista. Talon perusta muodostuu oppimisen ja ajattelun taidoista, joihin lukeutuvat itsetuntemus, itsensä johtaminen, tiedon hankintakanavien hallinta, opitun soveltaminen sekä ongelmanratkaisutaidot. Ammattiosaaminen muodostuu työtehtävien suorittamiseen liittyvistä taidoista, jotka kehittyvät työelämän aikana pääosin työkokemuksen kautta, mutta myös erilaisten kehittämiskeinojen kuten koulutuksien avulla. Työelämätaitoihin lukeutuvat puolestaan vuorovaikutustaidot, tiimityötaidot, johtamistaidot, projekti- ja prosessiosaaminen sekä IT-taidot. Erilaisten työelämätaitojen merkitys korostuu työelämässä jatkuvasti, joten näiden tunnistaminen sekä niiden kehittäminen nähdään tärkeänä osa-alueena ammatillisessa kehittymisessä. Oppimisen talon katto muodostuu systeemisestä osaamisesta, joka liittyy kokonaisuuksien hahmottamiseen sekä hallintaan. Systeemisen osaamisen osa-alueita ovat esimerkiksi strateginen osaaminen, liiketoimintamallien ymmärrys, verkosto-osaaminen sekä toimialaymmärrys. Oppimisen talon avulla voidaan laajentaa omaa ymmärrystä eri osaamisalueista sekä tunnistaa itselle hyödyllisimmät oppimistarpeet. (Koskinen 2020, 28–32; Koskinen 2021, 172–173.)

Toinen hyödyllinen työkalu omien taitojen tunnistamiseen ja kehittämiseen on osaamisen T-malli (T-shaped skills profile), jonka avulla voidaan visualisoida omaa osaamista. T-mallin pystyviiva kuvastaa henkilön asiantuntemuksen syvyyttä tietyltä alueelta ja kirjaimen vaakasuora viiva kuvastaa puolestaan yleisosaamisen laajuutta. Yleensä ihmisillä on työelämässä syväosaamista tietyltä osa-alueelta, joka liittyy pääsääntöisesti henkilön työtehtävään. Tämän lisäksi työntekijöiden tulee hallita muita yleisosaamiseen lukeutuvia taitoja, joiden avulla pystytään työskentelemään joustavasti ja hyvässä yhteistyössä muiden kanssa. Yleisosaamiseen lukeutuvia taitoja voivat olla hyvät vuorovaikutustaidot, prosessiosaaminen, IT-taidot, tuote- ja markkinatuntemus sekä johtamistaidot. Osaamisen T-mallin avulla henkilö voi arvioida ammattiosaamiseen liittyvää syväosaamistaan sekä

muita yleisosaamiseen lukeutuvia osa-alueita, jotka ovat hyödyllisiä laajemmin työelämässä toimiessa. Visuaalinen hahmottaminen voi auttaa omien taitojen tiedostamisessa sekä osaamiseen liittyvien kehittämiskohteiden tunnistamisessa. Organisaatiossa voidaan panostaa laaja-alaisesti työntekijöiden osaamisen kehittämiseen T-mallin mukaisesti tai yksilö voi hyödyntää T-mallia itsenäisesti itsensä kehittämisessä. Useimmissa organisaatioissa arvostetaan T-mallin osaajia, koska he menestyvät hyvin ydintehtävässään sekä ovat samalla taitavia myös muilla osa-alueilla. T-mallin hyödyntäminen osaamisen kehittämisessä vahvistaa työyhteisössä tapahtuvaa yhteistyötä sekä lisää organisaation sisällä ketteryyttä ja yleistä tehokkuutta. (Hammer, Harris, Ramnane & Blackwell 2021; Bodell 2020.)



Kuvio 17. Työkaluja oman osaamisen ja oppimistarpeiden tunnistamiseen: oppimisen talo ja osaamisen T-malli (Koskinen 2020, 30; Hammer ym. 2021)

Työelämässä uusia taitoja kertyy usein erilaisten tilanteiden ja kokemuksien kautta. Kokemusperäistä oppimista kuvastaa hyvin David Kolbin (1984) kehittämä oppimismalli, jossa oppimisen vaiheet muodostuvat seuraavista askelista: 1.) konkreettinen kokemus, 2.) uuden kokemuksen reflektoiva havainnointi, 3.) abstrakti käsitteellistämisvaihe sekä 4.) aktiivinen kokeiluvaihe, jossa uutta opittua mallia tai toimintaa testataan käytännössä. Kolbin oppimismalli sisältää näin ollen kokemuksien hankintaa, tiedon reflektointia, opitun asian sisäistämistä sekä johtopäätöksien kautta uuden opitun asian käyttöönottoa. (Salmimies ym. 2014, luku 1.2.) Sydänmaanlakan (2010, 75–77) mukaan henkilökohtainen kasvu sekä muutos edellyttävät puolestaan ihmettelyä, innostusta, itsetuntemusta, itseluottamusta ja itsepohdiskelua. Nämä muutoksen mahdollistavat tekijät lisäävät käytännössä henkilön motivaatiota, positiivista asennetta sekä syvällistä itsearviointia. Näiden

tekijöiden avulla voidaan myös venyttää omaa mukavuusaluettaan ja hakeutua uusien haasteiden äärelle, jossa uuden oppimista voidaan todella toteuttaa.

Itsensä johtamisen ja urakehityksen yhteyttä on tutkittu tarkemmin sosiaalis-kognitiivisen urateorian puolella. Yksi alan käytetyimmistä viitekehyksistä on Lentin ja Brownin (2013) kehittämä uran itsejohtamisen malli (model of career self-management, CSM). Lentin ja Brownin mallissa keskitytään erilaisiin urakäyttäytymismalleihin, joita ihmiset hyödyntävät sopeutuakseen ja menestyäkseen erilaisissa koulutus- ja työympäristöissä uransa aikana. Esimerkkejä yksilön hyödyntämistä urakäyttäytymismalleista ovat uramahdollisuuksien tutkiminen, uraan liittyvät päätöksenteot, työnhakeminen, identiteetin hallinta sekä navigointi työpaikkojen siirtymätilanteissa. Mallin mukaan urakäyttäytymiseen vaikuttavat itsetehokkuus, odotukset lopputulemasta, uratavoitteet sekä uran edistämiseen liittyvä toiminta. Erityisesti itsetehokkuudella ja lopputuloksien odotuksilla nähdään olevan vaikutusta yksilön motivoitumiseen, tavoitteiden asettamiseen sekä uraa edistävään toimintaan. Yksilön persoonallisilla piirteillä ja taustatekijöillä on myös vaikutusta yksilön uraan liittyvään itsensä johtamiseen. (Ireland & Lent 2017, 37–39.)

Motivaatio nähdään itsensä johtamiseen liittyvänä voimavarana, jonka avulla henkilö jaksaa toimia aktiivisesti ja päämäärähakuisesti asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Motivaatio ohjaa näin ollen henkilön käyttäytymistä ja vaikuttaa henkilön suoriutumiseen, innostumiseen ja sitoutumiseen. Työelämän kontekstissa puhutaan työmotivaatiosta, johon vaikuttaa yksilön henkilökohtaisten motivaatiotekijöiden lisäksi muun muassa työtehtävien sisältö, johtaminen sekä työympäristö. Motivaatio muodostuu tuolloin yksilön ja työympäristössä koetun tilanteen välisestä vuorovaikutuksesta. (Sinokki 2016.)

Henkilön kokemaan motivaatioon vaikuttavat sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät. Työelämässä näkyvimpiä motivaatiotekijöitä ovat ulkoiseen motivaatioon liittyvät tekijät kuten työnantajan maksamat palkkiot ja muut taloudelliset edut, arvostuksen osoitus sekä turvallisuuden tunteen synnyttäminen. Toisaalta ulkoisiin motivaatiotekijöihin lukeutuvat myös mahdolliset rangaistukset toiminnan epäonnistuessa. Ulkoiset tekijät tulevat nimensä mukaisesti ihmisen ulkopuolelta esimerkiksi organisaatiolta ja nämä motivoivat henkilöä yleensä lyhytaikaisesti. Sisäinen motivaatio syntyy puolestaan henkilön kokemasta sisäisestä innostuksesta tekemäänsä asiaa kohtaan riippumatta siitä, onko suoriutumisesta saatavilla ulkoisia palkkioita. (Sinokki 2016.) Martela ja Jarenko (2014, 14) kuvaavat ulkoista motivaatiota reaktiiviseksi, jossa ulkoiset vaikutukset ohjaavat yksilön toimintaa sekä sisäistä motivaatiota proaktiiviseksi, jossa yksilön toiminta on puolestaan oma-aloitteista ja innostunutta. Käytännössä sekä ulkoiset että sisäiset motivaatiotekijät vaikuttavat työmotivaatioon, mutta sisäisellä motivaatiolla nähdään olevan enemmän vaikutusta henkilön hyvään suoriutumiseen sekä työhyvinvointiin. Sisäiseen työmotivaation vaikuttavat usein työn mielekkyys,

monipuolisuus, sopiva haasteellisuus sekä kehittymismahdollisuudet (Sinokki 2016). Vaikka henkilö on valmis kasvattamaan omaa osaamistaan itseohjautuvasti ja sisäisen motivaation ajamana niin usein työelämässä kaivataan myös ulkoista tunnustusta osaamisen kertymisestä esimerkiksi avautuvien uramahdollisuuksien, taloudellisten etujen tai todistuksien kautta (Kallonen 2021, 86–90).

Martelan ja Jarenkon (2015, 17–18) mukaan ihminen voi saavuttaa sisäisen motivaation, kun seuraavat perustarpeet täyttyvät: vapaaehtoisuuden tarve, kyvykkyyden tarve, yhteenkuuluvuuden tarve sekä hyväntekemisen tarve. Näiden neljän psykologisen tarpeen täyttyessä ihminen pystyy keskittymään itsensä kehittämiseen sekä kokemaan innostusta ja merkityksellisyyden tunnetta. Daniel Pink (2009) toteaa puolestaan, että työelämässä ihmisen sisäistä motivaatiota synnyttävät autonomian tunne, työn täydellinen hallitseminen sekä työn tarkoitus. Autonomialla hän viittaa työntekijän kokemaan työn hallinnan tunteeseen sekä mahdollisuuteen vaikuttaa työhön liittyviin tekijöihin kuten aikatauluihin. Työn täydellisellä hallitsemisella pyritään puolestaan saavuttamaan ihmisen tarve toteuttaa tehtävät tehokkaasti sekä tavoitteiden mukaisesti. Viimeiseksi sisäisen motivaation lähteeksi Pink nostaa työn tarkoituksen, jolla viitataan henkilön kokemaan tunteeseen työn merkityksellisyydestä ja suurempaan kokonaisuuteen liittyvästä tarkoituksesta.

Organisaation näkökulmasta työntekijöiden motivaation vahvistaminen voi olla haasteellista, koska ihmiset motivoituvat erilaisista tekijöistä. Alan tutkimuksissa on kuitenkin havaittu, että työmotivaation edistämisessä kannattaa huomioida erityisesti työtehtävien järkevä suunnittelu, selkeät tavoitteet, hyvä lähijohtaminen sekä työpaikan tarjoamat kehittymismahdollisuudet. Henkilöstöjohtamisen näkökannalta muun muassa työn muotoilulla, osaamisen kehittämisellä ja työilmapiirin parantamisella voidaan luoda edellytyksiä sisäisen motivaation kasvattamiselle. (Viitala 2021, luku 2.4.) Martelan ja Jarenkon (2014, 36–46) mukaan sisäisen motivaation vahvistamisessa tärkeimpinä tekijöinä ovat työntekijän autonomian tukeminen, kehittymismahdollisuuksien tarjoaminen sekä toiminnan tarkoituksen kirkastaminen. Työntekijöiden innostusta ja työn imua voidaan edistää työn tuunaamisella, oppimismahdollisuuksilla sekä kannustavalla työilmapiirillä. Erityisesti työn imua eli myönteistä työhön panostamista voidaan kokea silloin kun työhön liittyvät haasteet sekä omaan osaamiseen perustuva työnhallinta ovat tasapainossa (Sydänmaanlakka 2010, 230–231).

Yksilön toteuttaman urasuunnittelun näkökulmasta sisäisellä motivaatiolla on suuri merkitys uraan liittyvien suunnitelmien rakentamisessa, sillä tämä linkittyy oleellisesti itsensä toteuttamiseen ja haluun kehittyä itselleen merkityksellisissä asioissa (Viitala 2021, luku 2.4). Urasuunnittelun yhteydessä on hyvä tunnistaa itseään motivoivat tekijät sekä arvot esimerkiksi aikaisemmin mainittujen ura-ankkureiden avulla. Itseään kuvastavien ura-ankkureiden tunnistaminen on yksi käytännöllinen tapa arvioida omia motiiveja aikaisemman työkokemuksen, osaamisen ja arvojen pohjalta.

(Sydänmaanlakka 2010, 238.) Omien uratavoitteiden asettamisessa kannattaa näin ollen huomioida ulkoisten motivaatiotekijöiden lisäksi myös omat sisäisen motivaation lähteet, jotta urasuunnitelmat rakentuvat kestävällä tavalla.

Yksi itsensä johtamiseen liitettävä työelämän nouseva trendi on itseohjautuvuuden lisääntyminen organisaatioissa. Itseohjautumisella viitataan usein yksilön näkökulmasta autonomian kasvattamiseen. Itsenäisesti toimiminen vaatii tiettyjä edellytyksiä, jotta toiminnan tehokkuus sekä tuloksellisuus säilyvät toivotulla tasolla. Itseohjautuvalla henkilöllä tulee olla riittävästi motivaatiota sekä kyvykkyyttä itsenäiseen päätöksentekoon, jotta työyhteisössä toimiminen on mahdollista ilman ulkopuolista suoraa johtamista. Tämän lisäksi itseohjautuva henkilö tarvitsee selkeän päämäärän toimintansa tavoitteeksi sekä riittävän osaamistason omaehtoiseen toiminnan toteuttamiseksi. Työelämän kontekstissa ammatillisen osaamisen lisäksi itseohjautuvalla henkilöllä tulee olla hyvät itsensä johtamisen taidot, jotka voivat muodostua tehtävien määrittämisestä, priorisoinnista sekä resurssien ja aikataulujen hallinnasta. Organisaatiotasolla kyse on organisaation rakenteesta, jossa on selkeästi vähennetty hierarkiaa sekä esihenkilöiden vastuita. Käytännössä täysin itseorganisoituneita yrityksiä on vielä harvassa, mutta yksilön ja tiimitason itseohjautuvuutta on havaittavissa monenlaisissa organisaatiorakenteissa. Myös hierarkkisessa organisaatiossa voidaan lisätä työntekijöiden itseohjautuvuutta lisäämällä heidän vapautta itsenäiseen työskentelyyn ja päätöksentekoon. Valmentavalla johtamistyylillä voidaan esimerkiksi kannustaa tiimiä sekä yksilöitä omaehtoisempaan työskentelyyn. (Martela & Jarenko 2017, 12; Martela 2020, 22–23.)

Aura ym. (2020) tarkastelivat tutkimuksessaan itseohjautuvuuden johtamista laajemmin organisaation toiminnassa. He määrittelivät itseohjautuvuuden johtamisen tarkoittavan kokonaisuutta, jossa organisaation johto määrittelee strategian sekä liiketoiminnan tavoitteiden pohjalta henkilöstön vastuualueet ja lähijohtajien tehtävänä on tukea henkilöstöä työn tekemisessä jaetun johtajuuden avulla. Itseohjautuvuuden määritelmä nähdään edelleen yksilöiden ja tiimien oma-aloitteisuutena ja vastuunkantona omista päätöksistä, tavoitteista, työn tekemisestä sekä tuloksista. Aura ym. kehittivät tutkimuksensa perusteella itseohjautuvuuden johtamisen mallin, joka koostuu johdon henkilöstöarvoista, lähijohtajien kannustavuudesta sekä henkilöstön vastuusta päätöksien teossa. Mallin lähtökohtana on itseohjautuvuutta edistävä johtaminen ja arvopohja, jossa ihmisten johtaminen nähdään organisaatiossa tärkeimpänä johtamisen osa-alueena. Johtamiselta odotetaan selkeitä päätöksiä henkilöiden rooleista, tavoitteista ja vastuualueista. Tämän pohjalta lähijohtajat voivat tukea henkilöstöä työn toteuttamisessa sekä mahdollistaa työntekijöille itseohjautuvuuteen perustuvan vastuunkannon omista päätöksistä. Tutkimuksen tuloksien mukaan hyvällä johtamisella, osaamisella ja motivaatiolla oli vaikutusta henkilöstön itseohjautuvuuteen. Lisäksi tutkimus osoitti selkeän yhteyden hyvän henkilöstötuottavuuden ja itseohjautuvuuden johtamisen välillä. Näin ollen tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että hyvällä johtamisella voidaan edistää työntekijöiden

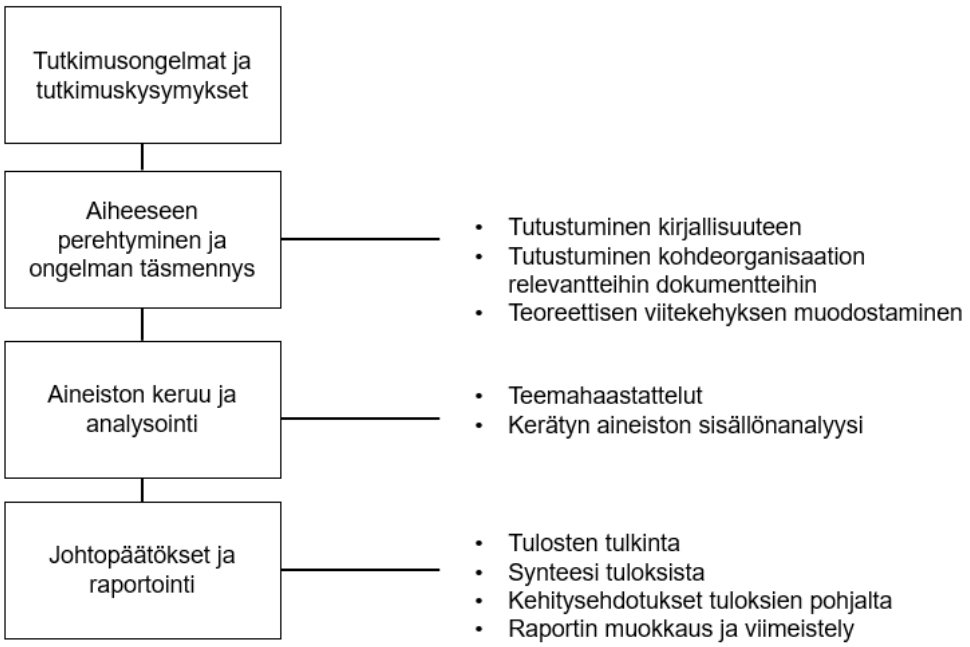
henkilöstötuottavuutta sekä tämän kautta parantaa myös edellytyksiä itseohjautuvuuden kasvattamiselle. (Aura, Ahonen, Hussi & Ilmarinen 2021.)

Itseohjautuvuus edellyttää ihmisiltä kykyä johtaa itseään yhteisesti sovittujen tavoitteiden pohjalta. Autonomian ja vastuun lisääntyessä yksilöiltä odotetaan hyviä itsensä johtamisen taitoja, jotka auttavat oman toiminnan suunnittelussa. Itseohjautuvuus ja itsensä johtaminen liittyvät siten läheisesti toisiinsa ja molempien kohdalla motivaatio toimii yhtenä tärkeänä voimavarana. Motivaatio antaa suunnan yksilön toiminnalle ja kannustaa yksilöä suoriutumaan tavoitteiden mukaisesti. Itsensä johtamisen merkitys on korostunut viime vuosien aikana erityisesti työelämässä tapahtuvien nopeiden muutoksien vuoksi. Monipuolisia itsensä johtamisen taitoja tarvitaan laajasti työelämän hallinnassa, mutta nämä ovat myös keskeisessä asemassa oman ammatillisen kasvun edistämisessä. Yksilöiltä odotetaan entistä enemmän vastuunkantoa myös omasta kehittymisestä sekä urapolun suunnittelusta.

5 Tutkimusmenetelmät

5.1 Empiirisen tutkimuksen kokonaisuus

Tutkimuksen empiirinen osuus muodostuu kokonaisuudesta, joka sisältää keskinäisessä vuorovaikutuksessa olevia osavaiheita (kuvio 18). Tutkimuksen prosessi on lähtenyt liikkeelle alustavien tutkimusongelmien määrittämisestä sekä aiheeseen perehtymisestä. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 12.) Aiheeseen on perehdytty kirjallisuuden ja kohdeorganisaation relevanttien dokumenttien kautta. Kirjallisuuden pohjalta on muodostettu tutkimuksen teoreettinen viitekehys, jossa käsitellään tutkittavan aiheen kannalta keskeisiä aihealueita. Tutkimuskysymykset ovat asettaneet lähtökohdan sille, minkälaista aineistoa kannattaa hankkia sekä minkälaiset tiedonhankintamenetelmät soveltuisivat tutkimukseen parhaiten (Hirsjärvi ym. 2022, 13). Tutkimuksessa hyödynnettiin kvalitatiivista tutkimusotetta ja tiedonkeruumenetelmänä teemahaastatteluja. Kvalitatiivinen menetelmä soveltuu tutkimukseen luontevasti, koska menetelmän kautta voidaan ymmärtää tutkittavaa kohdetta syvällisesti keskittymällä erilaisiin ominaisuuksiin, laatuun sekä perusteluihin mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Ojasalo ym. 2015, 106). Haastatteluiden kautta kerätty aineisto analysoitiin sisällönanalyysia hyödyntäen ja tuloksien tulkinnan pohjalta muodostettiin kehitysehdotuksia kohdeorganisaatioon hyödyksi. Kuviossa 18 empiirisen tutkimuksen osavaiheet on esitetty lineaarisessa järjestyksessä, mutta käytännössä osavaiheiden välinen vuorovaikutus on ollut osittain jatkuvaa tutkimuksen aikana.



Kuvio 18. Empiirisen tutkimuksen kokonaisuus ja tutkimuksen osavaiheet (mukaillen Hirsjärvi & Hurme 2022, 13)

5.2 Teemahaastattelut

Tutkimuksen aineisto kerättiin puolistrukturoitujen teemahaastatteluiden kautta. Haastateltaviksi valittiin henkilöitä kohdeorganisaation henkilöstöhallinnosta, lähijohtajista sekä asiantuntijatehtävistä. Asiantuntijat tuovat tutkimuksessa esille organisaation henkilöstön näkemyksiä, kun taas henkilöstöhallinnon edustajat sekä lähijohtajat edustavat pääasiassa organisaation näkemyksiä. Tutkimuksessa on kuitenkin huomioitu, että myös henkilöstöhallinnon edustajat sekä lähijohtajat voivat tuoda esille näkemyksiään työntekijän näkökulmista. Haastattelut haluttiin toteuttaa eri asemissa työskenteleville henkilöille, jotta aineistoa saatiin kerättyä organisaation eri tasoilta. Tämän kautta on pyritty tuomaan mahdollisimman laaja-alaisesti esille organisaation sekä henkilöstön näkemyksiä sekä mahdollisia näkemyseroja tutkittavaan aiheeseen liittyen.

Haastateltavien henkilöiden valinnassa on kiinnitetty huomiota tutkimuksen tarkkuuteen, luotettavuuteen sekä taloudelliseen näkökulmaan (Hirsjärvi ym. 2022, 32). Haastateltavien henkilöiden määrä oli yhteensä 14 ja haastateltavin joukko muodostui neljästä henkilöstöhallinnon edustajasta, neljästä lähijohtajasta sekä kuudesta asiantuntijatehtävässä työskentelevästä henkilöstä. Haastateltavien joukko pyrittiin kokoamaan siten, että jokainen avainryhmä olisi riittävästi edustettuna ja tuloksien yleistettävyys olisi kohdeorganisaatiossa mahdollinen. Haastateltavien valinnassa kiinnitettiin huomiota myös siihen, että tutkimukseen osallistuvilla olisi työkokemuksensa puolesta tietämystä sekä aikaisempia kokemuksia tutkittavaan aiheeseen liittyen. Tutkimustaloudellisista syistä haastateltavien määrää pyrittiin rajaamaan kohtuulliseksi aikatauluun liittyvien resurssien hallinnan vuoksi. Tutkimuksen aikana haastattelujen määrä pohdittiin myös siitä näkökulmasta, että aineiston kylläänytyminen eli saturaatiopiste olisi saavutettavissa. Haastatteluaineiston saturaatiopiste koettiin saavutetuksi, kun viimeiset haastattelut eivät enää tuottaneet tutkimuksen kannalta oleellista uutta tietoa (Ojasalo ym. 2015, 111). Haastatteluvälineenä hyödynnetiin Microsoft Teams -sovellusta, jonka avulla haastattelut käytiin videoyhteydellä haastateltavien kanssa. Microsoft Teams -sovelluksen hyödyntäminen mahdollisti haastatteluiden äänittämisen sekä äänitallenteiden muuttamisen tekstimuotoon.

Haastattelumetodi valittiin tutkimukseen soveltuvaksi tiedonhankintamenetelmäksi, koska haastattelut mahdollistavat monitahoisen ja syvällisen tiedon keruun tutkittavaan aiheeseen liittyen. Haastateltavat pystyvät haastatteluiden kautta tuomaan esille itselleen merkityksellisiä asioita, havaintoja sekä kokemuksia haastatteluissa esiteltäviin teemoihin liittyen. Haastattelutilanteissa haastateltaville voidaan esittää myös lisäkysymyksiä, mikäli tarkemmat perustelut tai kommentit nähdään tarpeellisina. Tämä mahdollistaa vastauksien taustalla olevien syvempien merkityksien ja motiivien esille saamisen. Haastattelumenetelmä soveltuu siten tutkimukseen myös haastattelutilanteiden joustavuuden vuoksi. (Hirsjärvi ym. 2022, 32–33.)

Puolistrukturoiduissa teemahaastatteluissa keskityttiin yksityiskohtaisten ja tarkkojen kysymysten sijaan haastateltavien kanssa käytävään keskusteluun etukäteen suunniteltuihin teemoihin liittyen (Hirsjärvi ym. 2022, 47). Tämän tutkimuksen kannalta keskeiset haastatteluiden pääteemat muodostuivat seuraavista: HR-käytännöt ja HR-järjestelmät, talent management, vastuullisuus johtamisessa, urasuunnittelu sekä organisaatiokulttuuri. Alla olevassa taulukossa 2 on kuvattu tutkimuksen haastatteluiden pääteemat sekä niiden alle muodostetut alateemat. Haastatteluiden teemat valittiin tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Haastattelut etenivät teemojen mukaisesti siten, että haastateltaville esitettiin pääosin avoimia kysymyksiä teemoihin liittyen, mutta kysymysten järjestystä saatettiin muuttaa tilanteen vaatiessa. Haastateltaville esitettiin myös tarvittaessa lisäkysymyksiä keskusteluiden aikana. Haastatteluiden pituudessa oli hieman vaihtelua, mutta keskimäärin yksi haastattelu kesti yhden tunnin. Ennalta suunnittelut teemat sekä haastattelukysymykset olivat pääpiirteittäin kaikille haastateltaville samanlaiset, mutta kysymyksiä sovellettiin kohderyhmien mukaan. Haastattelutilanteissa saatettiin myös syventyä tiettyihin aihealueisiin tarkemmin haastateltavan toiveen ja tietämyksen pohjalta. Tämän vuoksi kaikissa haastatteluissa ei välttämättä syvennytty yhtä laajasti samoihin aihealueisiin.

Taulukko 2. Haastatteluiden pääteemat ja näihin liittyvät alateemat

HR-käytännöt & HR-järjestelmät	Talent management	Vastuullisuus johtamisessa	Urasuunnittelu	Organisaatio-kulttuuri
Henkilöstön kehittämiskeinot	Talent management toiminnan hyödyntäminen	Vastuullisuus henkilöstön kehittämisessä	Organisaation hyödyntämät urajohtamisen käytännöt	Urakehitystä ja jatkuvaa oppimista tukeva kulttuuri
Rakennettujen urapolkujen ja -mahdollisuuksien hyödyntäminen	Sisäisen rekrytoinnin hyödyntäminen ja viestiminen avoimista työpaikoista	Vastuullisuus lähijohtamisessa ja valmentava johtaminen	Itsensä johtamisen taidot ja niiden hyödyntäminen urasuunnittelussa	Psykologinen turvallisuus työyhteisössä
Osaamisen ja urasuunnittelun kehittämistä tukevat järjestelmät	Henkilöstö-arvioinnit ja niiden hyödyntäminen urasuunnittelussa	Kehitys-keskusteluiden merkitys	Motivaation ylläpitäminen	Palautekulttuuri organisaatiossa
Tiedon kerääminen ja hyödyntäminen				

5.3 Aineiston sisällönanalyysi

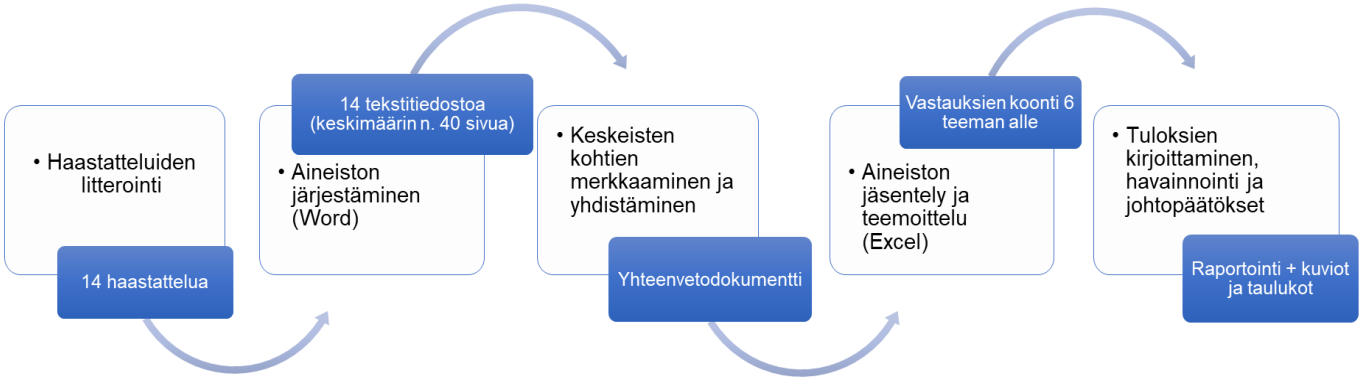
Sisällönanalyysi on yksi laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä. Sisällönanalyysin avulla pyritään järjestämään kerättyä aineistoa selkeään ja tiiviiseen muotoon. Analyysin tarkoituksena on kasvattaa aineiston informaatioarvoa siten, että pelkistetystä aineistosta saadaan nostettua esille tutkimuksen kannalta olennaiset asiat. Tämä edesauttaa tulosten tulkinnassa sekä luotettavien johtopäätöksien muodostamisessa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4; Ojasalo ym. 2015, 136.)

Laadullista aineistoa voidaan analysoida aineistolähtöisesti, teorialähtöisesti tai teoriaohjaavasti. Aineistolähtöisessä analyysissä aineistoa tulkitaan avoimesti ilman, että aikaisemmat tutkimukset tai teoriat vaikuttavat tehtävään analyysiin. Teorialähtöisessä analyysissä aineiston analysointia ohjaa puolestaan valmis teoria, jonka kautta aineistoa analysoidaan ja testataan. Teoriaohjaavassa analyysissä voidaan hyödyntää teoriasta saatavaa tietoa, mutta aineiston analyysi ei pohjaudu pelkästään aikaisempaan teoriaan. Yleensä teoriaohjaavassa analyysissä analyysiyksiköt nostetaan kerätystä aineistosta, mutta teoriaa voidaan hyödyntää aineiston tulkintavaiheessa. (Tuomi ym. 2018, luku 4.2.) Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä siten, että aineistoa on ensin tarkasteltu aineistolähtöisesti, mutta aineiston tulkinnassa on pyritty löytämään yhteyksiä tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen.

Laadullisessa tutkimuksessa sisällönanalyysin etenemistä voidaan kuvata seuraavien vaiheiden kautta: kerätyn aineiston litterointi, aineistoon tutustuminen ja järjestäminen, keskeisten kohtien merkitseminen ja näiden yhdistäminen, kootun aineiston luokittelu, teemoittelu tai tyypittely sekä tuloksien yhteenvedon kirjoittaminen. Analyysin alkuvaiheessa on myös oleellista tehdä päätös siitä, mihin asioihin halutaan kiinnittää huomiota aineiston analysoinnin yhteydessä. Lähtökohtaisesti tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelmat asettavat lähtökohdat tutkimuksen kiinnostuksen kohteiden määrittämiselle. (Tuomi ym. 2018, luku 4.1.) Seuraavassa kappaleessa avataan tarkemmin tämän tutkimuksen osalta sisällönanalyysin vaiheita (kuvio 19).

Microsoft Teams -sovelluksen hyödyntäminen mahdollisti teemahaastatteluiden tallentamisen sekä äänitallenteiden muuttamisen tekstimuotoon sovelluksessa olevan transkriptio -toiminnon avulla. Haastatteluiden litterointivaiheessa transkriptio -tiedostoja pystyttiin hyödyntämään aineiston raakaversiona. Aineiston litterointia jatkettiin muokkaamalla tekstiä tarvittavilta osin ymmärrettävään muotoon. Litterointivaiheen jälkeen aineistoa järjesteltiin selkeämmäksi sekä aineistoon tutustuttiin huolellisesti. Jokaisesta haastattelusta muodostettiin omat tekstitiedostonsa, joissa eri teemoihin liittyvät vastaukset merkattiin omilla värikoodeilla. Tämän jälkeen kustakin tekstitiedostosta koottiin saman värikoodin vastaukset tiivistettyinä yhteen dokumenttiin. Henkilöstöhallinnon edustajien, lähijohtajien sekä asiantuntijoiden vastaukset koottiin dokumenttiin ryhmittäin, jotta kohderyhmän eri edustajien vastaukset eivät sekoittuneet keskenään. Tästä yhteenvetodokumentista poimittiin vielä

keskeiset avaintekijät Microsoft Excel -tiedoston taulukkoon, jonka myötä jäsenneltyä aineistoa oli helpompi tulkita sekä vastauksia oli mahdollista vertailla keskenään. Aineistoa ryhmiteltiin vielä keskeisten aihepiirien mukaan, jonka jälkeen aineistosta pyrittiin tunnistamaan teemoja, jotka nousivat esille useamman haastattelun yhteydessä. Tuloksien tulkinnan pohjalta vastaukset koottiin kuuden tunnistetun teeman alle. Jäsenneltyä aineistoa luettiin vielä useaan kertaan läpi ja näistä pyrittiin löytämään yhteyksiä tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Sisällönanalyysin loppuvaiheessa tulokset kirjoitettiin tunnistettujen teemojen osalta yhteenvetona tekstimuotoon sekä keskeiset tulokset havainnollistettiin visuaalisesti taulukoiden ja kuvioiden avulla. Tutkimuksen päätuloksien pohjalta muodostettiin lopulta johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia kohdeorganisaation hyödyksi.



Kuvio 19. Tutkimuksen sisällönanalyysin vaiheet

6 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksessa haastateltiin neljää henkilöstöhallinnon edustajaa, neljää lähijohtajaa sekä kuutta asiantuntijaa. Teemahaastattelurunko sekä haastattelukysymykset löytyvät tarkemmin liitteestä 1. Seuraavaksi käydään läpi tutkimuksen tulokset aineiston analyysin yhteydessä tunnistettujen teemojen kautta. Kunkin teeman kohdalla on pyritty tuomaan esille niihin liittyvät olennaiset tutkimustulokset sekä merkittävimmät vastauksissa esiintyneet näkemyserot.

6.1 Organisaation keskeiset kehittämiskeinot

Haastateltavilta kysyttiin, minkälaisia kehittämiskeinoja organisaatiossa hyödynnetään ja kuinka aktiivisesti nämä ovat käytössä (kuvio 20). Haastatteluvastauksista nousi laajasti esille useita osaamisen kehittämiskeinoja, joita hyödynnetään organisaatiossa sekä yksilötasolla että työyhteisötasolla. Mainitut kehittämiskeinot jakautuivat melko tasaisesti formaaleihin keinoihin sekä epämuodollisiin kehittämiskeinoihin, jotka liittyvät lähemmin käytännön työtilanteissa tapahtuvaan oppimiseen. Eniten mainintoja saivat seuraavat kehittämiskeinot: valmennushetket esihenkilön kanssa, työkierto, verkkokurssit ja itseopiskelu, työssäoppiminen, perehdytysohjelmat, esihenkilöille suunnatut valmennukset sekä sisäiset koulutustilaisuudet. Vastauksien perusteella kyseisiä kehittämiskeinoja käytetään pääosin organisaatiossa melko tai hyvin aktiivisesti. Haastatteluissa mainittiin, että arjessa tapahtuva oppiminen on pääosin työssäoppimisesta sekä kollegasparrauksen kautta tapahtuvaa oppimista. Yksi merkittävä vastauksista esille noussut havainto liittyi työkiertoon, sillä kyseinen kehittämiskeino mainittiin vastauksissa usein, mutta kehittämiskeinon käyttöaste näyttäisi olevan organisaatiossa vähäinen.

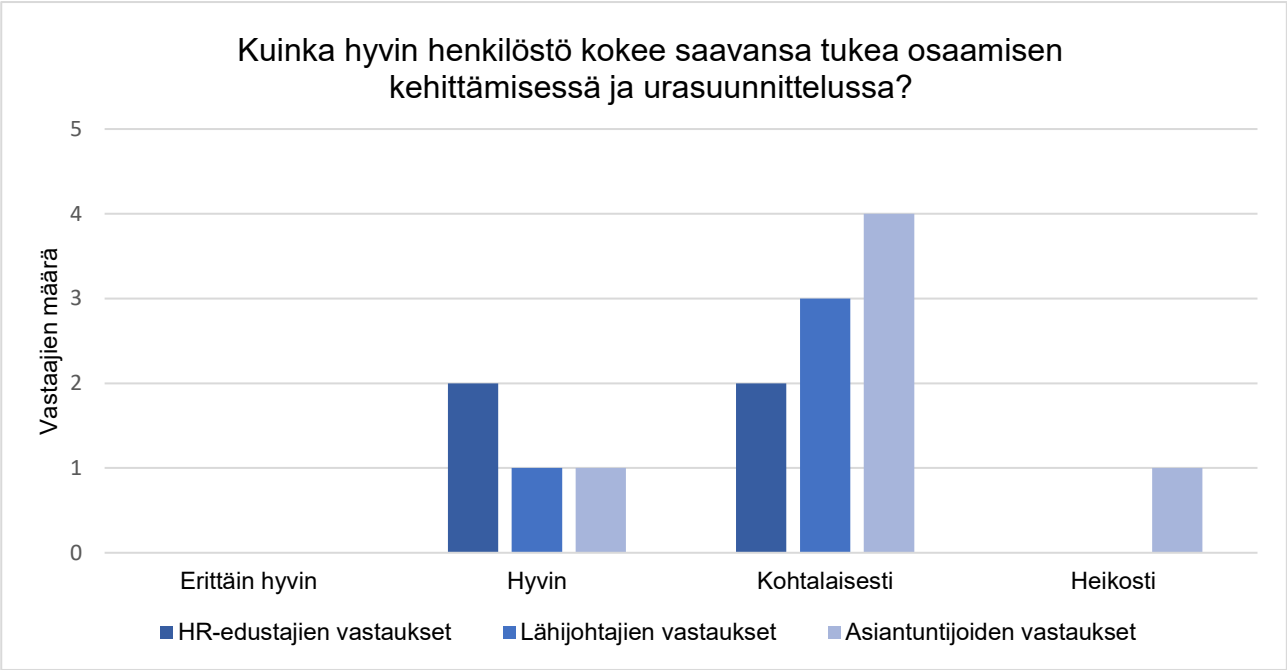
Vastauksien perusteella organisaatiossa hyödynnetään matalalla käyttöasteella työkierron lisäksi lyhytkestoisia projekteja, ulkoisia koulutuksia, kick off -tilaisuuksia sekä talent management -toimintaa. Erityisesti asiantuntijat mainitsivat vastauksissaan, että työkierto olisi todennäköisesti yksi merkittävin urakehitystä edistävä kehittämiskeino, mutta työkiertomahdollisuuksista ei keskustella tai viestitä organisaatiossa aktiivisesti. Myös henkilöstöhallinnon edustajien vastauksista nousi esille, että työkierron käyttöaste on organisaatiossa vähäinen, vaikka tämä on kehittämiskeinona tehokas. Työkierron aktiivisempi hyödyntäminen edellyttäisi muutaman vastaajan mielestä tehokkaampaa koordinointia, lyhyempiä työkiertojaksoja sekä esihenkilöiden puolelta kannustuksen lisäämistä. Myös muut vähäisellä käyttöasteella olevat kehittämiskeinot nähtiin vastaajien keskuudessa pääosin hyödyllisinä niin verkostoitumisen näkökulmasta kuin työuraa edistävän osaamisen kerryttämisen kannalta. Näissä kehittämiskeinoissa nähtiin siis paljon potentiaalia vaikka tämän hetkinen käyttöaste näyttäisi jäävän organisaatiossa vähäiseksi.

Henkilöstöhallinnon edustajien, lähijohtajien ja asiantuntijoiden vastauksien välillä havaittiin joitain eroavaisuuksia. Henkilöstöhallinnon edustajat sekä lähijohtajat mainitsivat haastatteluissa kattavammin erilaisia kehittämiskeinoja kuin asiantuntijat. Heidän vastauksissa nousi esille keskimäärin seitsemän erilaista kehittämiskeinoa, kun taas asiantuntijoiden vastauksissa mainittiin keskimäärin neljä erilaista keinoa. Haastatteluissa kysyttiin myös, minkälaisia kehittämiskeinoja kukin haastateltava on itse päässyt hyödyntämään. Vastauksien perusteella henkilöstöhallinnon edustajilta sekä lähijohtajilta löytyy huomattavasti enemmän kokemusta erilaisista kehittämiskeinoista kuin asiantuntijoilta. Asiantuntijoiden kokemukset liittyivät pääosin jatkuvasti käytössä oleviin keinoihin kuten perehdytysohjelmiin, verkkokoulutuksiin ja itseopiskeluun, esihenkilöiden kanssa käytäviin valmennushetkiin sekä sisäisiin koulutustilaisuuksiin. Henkilöstöhallinnon edustajien ja lähijohtajien keskuudessa useammalla oli kokemusta yleisimpien kehittämiskeinojen lisäksi myös matalan käyttöasteen keinoista kuten työkierrosta, talent management -toiminnasta, mentoroinnista, lyhytaikaisista projekteista sekä ulkopuolisista koulutuksista. Kattavammat kokemukset erilaisista kehittämiskeinoista vaikuttivat todennäköisesti siihen, että henkilöstöhallinnon edustajien ja lähijohtajien vastauksissa nousi enemmän esille kommentteja kehittämiskeinojen positiivisista vaikutuksista omaan urakehitykseen.

Kuvio 20. Haastatteluissa mainitut organisaation kehittämiskeinot

6.2 Henkilöstön nykytilanne ja esille nousseet tarpeet

Haastatteluiden kautta haluttiin selvittää organisaation henkilöstön nykytilannetta tutkimuksen aiheeseen liittyen. Haastateltavilta kysyttiin, kuinka hyvin henkilöstö kokee saavansa tukea oman osaamisen kehittämisessä ja urasuunnittelussa (kuvio 21). Henkilöstöhallinnon edustajat ja lähijohtajat arvioivat vastauksissaan yleisesti henkilöstön kokemuksia tämän hetkisestä tuen määrästä ja asiantuntijat vastasivat kysymykseen omien kokemuksien pohjalta.



Kuvio 21. Henkilöstön kokema tuki osaamisen kehittämisessä ja urasuunnittelussa

Henkilöstöhallinnon edustajien osalta puolet vastaajista arvioi henkilöstön kokeman tuen olevan hyvällä tasolla ja puolet kohtalaisella tasolla. Heidän vastauksissa nousi selkeästi esille näkemys siitä, että henkilöstön kokemuksissa on vaihtelua ja esihenkilön panostuksella on suuri vaikutus koetun tuen määrään. Koettu tuki arvioitiin olevan hyvällä tasolla, mikäli esihenkilö keskustelee aktiivisesti alaistensa kanssa osaamisen kehittämisestä ja urasuunnittelusta. Henkilöstöjohtamisen kautta pyritään huolehtimaan esihenkilöiden valmiuksista esihenkilövetoisilla koulutuskokonaisuuksilla sekä valmennuksilla. Tämän toimintatavan tavoitteena on viedä esihenkilöiden kautta erilaisia henkilöstön kehittämiseen ja tukemiseen liittyviä keinoja työntekijöille arkeen. Organisaatiossa ei kuitenkaan suoranaisesti seurata sitä, kuinka aktiivisesti esihenkilöt hyödyntävät valmennuksissa esitettyjä toimintatapoja.

Lähijohtajien osalta kolme neljästä vastaajasta arvioi henkilöstön kokeman tuen olevan kohtalaisella tasolla ja yksi neljästä arvioi henkilöstön saavan tällä hetkellä hyvin tukea osaamisen kehittämisessä ja urasuunnittelussa. Heidän vastauksissa mainittiin muutamaan otteeseen siitä, että

työntekijän omalla aktiivisuudella ja oma-aloitteisuudella on suuri merkitys koetun tuen määrään. Tällä hetkellä nähdään, että oman urakehityksen edistäminen on pääosin yksilön vastuulla. Esihenkilöt pystyvät tukemaan alaisiaan paremmin, mikäli työntekijät nostavat omat uratoiveensa keskusteluissa esille ja pyytävät näiden edistämiseen soveltuvia kehittymismahdollisuuksia. Lähijohtajien vastauksissa mainittiin myös, että esihenkilöt kaipaisivat organisaatiolta enemmän työkaluja ja struktuuria työntekijöiden urasuunnittelun tukemiseen. Urasuunnittelua ei tehdä tällä hetkellä kovinkaan systemaattisesti eikä organisaation järjestelmät näytä tarjoavan riittävää tukea työntekijöiden urasuunnitelmien edistämiseen.

Asiantuntijoiden keskuudessa neljä kuudesta vastaajasta koki tämän hetkisen tuen määrän kohtalaiseksi. Tämän lisäksi yksi vastaajista koki saavansa tällä hetkellä hyvin tukea osaamisen kehittämisessä ja urasuunnittelussa sekä yksi vastaajista koki tuen määrän heikoksi. Asiantuntijoiden vastauksissa mainittiin laajasti, että osaamisen kehittämiseen panostetaan hyvin säännöllisillä koulutuksilla, verkkokursseilla ja valmennushetkillä, mutta kehittäminen liittyy pääosin nykyisessä työtehtävässä suoriutumiseen. Neljä kuudesta vastaajasta mainitsi, että he eivät ole koskaan keskustelleet pidemmän tähtäimen urasuunnitelmista esihenkilöidensä kanssa.

Vastauksien yhteenvetona voidaan todeta, että henkilöstön kokema tuen määrä oman osaamisen kehittämisessä ja urasuunnittelussa näyttää olevan keskimäärin kohtalaisella tasolla. Henkilöstöhallinnon edustajien ja lähijohtajien arviot henkilöstön kokemasta tuesta olivat keskimäärin astetta positiivisemmat kuin asiantuntijoiden vastaukset. Erityisesti henkilöstöhallinnon edustajien sekä asiantuntijoiden vastauksien välillä oli havaittavissa näkemyseroja. Tästä voidaan päätellä, että henkilöstöhallinnon puolella ei välttämättä olla täysin tietoisia työntekijöiden kokemuksista erityisesti urasuunnittelun tukemiseen liittyen. Vastauksista nousi esille, että koettuun tuen määrään vaikuttavat erityisesti esihenkilön panostus sekä työntekijän oma aktiivisuus. Toisaalta esihenkilöiden vastauksissa mainittiin, että organisaatiolta odotetaan parempia työkaluja ja rakenteita työntekijöiden urasuunnittelun tukemiseen.

Haastatteluiden avulla haluttiin selvittää tarkemmin, minkälaisia tarpeita henkilöstöllä on ammatillisen osaamisen kehittämiseen ja urasuunnitteluun liittyen (kuvio 22). Henkilöstöhallinnon edustajat sekä lähijohtajat vastasivat jälleen laajemmin henkilöstön tarpeita pohtien ja asiantuntijat vastasivat omien tarpeiden pohjalta. Kaikista vastauksista löytyi yhteisymmärrys siitä, että henkilöstöllä on tällä hetkellä monenlaisia tarpeita aiheeseen liittyen ja kehitettävää löytyy usealta osa-alueelta. Haastatteluvastauksissa nousi esille laajempia organisaatiotason toimintaan liittyviä tarpeita sekä enemmän yksilökohtaisia tarpeita. Yleisesti myös mainittiin, että työntekijöiden tarpeet saattavat vaihdella työsuhteen pituudesta tai työuran vaiheesta riippuen.

Yksi haastatteluiden selkeämmistä havainnoista oli se, että työntekijät kaipaavat enemmän tukea oman urapolun rakentamisessa. Useissa vastauksissa mainittiin, että työntekijät tarvitsevat tukea oman suunnan ja seuraavan työroolin löytämisessä. Yksi keskeinen syy urasuunnittelun haasteellisuuteen liittyy vähäiseen tietoon organisaation sisäisistä uramahdollisuuksista. Erityisesti asiantuntijoiden vastauksissa tuli esille, että monet kaipaavat tarkempaa tietoa erilaisista työrooleista sekä eri liiketoimintalinjojen tarjoamista uramahdollisuuksista. Ihmisten on hankala suunnitella tulevia uraliikkeitä laajemmin organisaatiossa, koska heillä ei ole riittävästi tietoa eri työroolien sisällöistä tai niihin liittyvistä osaamistarpeista. Eri liiketoimintalinjojen välinen yhteistyö on myös vähäistä, jonka vuoksi horisontaalinen uraliikkuvuus koetaan erityisesti haasteelliseksi.

Uraohjauksen tarve nousi keskeisesti myös esille monissa vastauksissa. Työntekijät kaipaavat konkreettista tukea urasuunnittelussa ja itselleen sopivan seuraavan ura-askeleen ottamisessa. Useat haastateltavat mainitsivat, että esihenkilön kanssa käytävät keskustelut voivat olla uraohjauksen kannalta arvokkaita, mikäli keskusteluissa varataan aidosti aikaa urasuunnittelulle. Esihenkilöt tuntevat lähtökohtaisesti alaisensa hyvin, joten heillä voi olla hyvä näkemys siitä, minkälaiseen työtehtävään kukin työntekijä soveltuisi. Asiantuntijoiden vastauksissa nousikin esille, että esihenkilöiltä kaivataan enemmän neuvoja urasuunnitteluun liittyen erityisesti, mikäli työntekijä haluaisi edetä urallaan, mutta oman suunnan löytyminen koetaan haasteelliseksi. Esihenkilöiltä toivotaan myös konkreettisia keinoja, joiden avulla työntekijä voivat edistää itsensä kehittämistä. Lähijohtajien ja asiantuntijoiden vastauksissa nostettiin esille myös tarve henkilöstöhallinnon tarjoamalle uravalmennukselle. Muutamassa haastattelussa mainittiin, että työntekijöiden olisi hyvä saada suunnitelmallista uraohjausta HR:n puolelta, jotta uraohjausta olisi tasapuolisesti kaikkien saatavilla. HR voisi tarjota uraohjausta työntekijöille yksilötasolla tai laajemmin suuremmalle yleisölle aiheeseen liittyvien koulutuksien tai seminaarien kautta.

Henkilöstön tarpeet liittyivät oleellisesti myös erilaisten kehittymiskeinojen hyödyntämiseen. Vastauksissa mainittiin laajasti, että työntekijät haluaisivat päästä joustavasti tutustumaan erilaisiin työtehtäviin, jotta oman urapolun suunnittelu helpottuisi ja tietoisuus erilaisista uramahdollisuuksista kasvaisi. Työkierrot nähtiin erittäin hyödyllisinä urakehityksen kannalta ja tämän vuoksi monissa vastauksissa nousikin esille tarve työkiertojen lisäämiselle. Lähijohtajien ja henkilöstöhallinon edustajien vastauksissa mainittiin myös muutamaan otteeseen, että lyhyempiä työkierto-ohjelmia olisi hyvä hyödyntää organisaatiossa laajemmin. Erilaisiin työrooleihin tutustumista voidaan edistää myös matalan kynnyksen vierailuilla eri osastoihin sekä lisäämällä yhteistyötä eri yksiköiden välillä.

Henkilöstöhallinnon edustajien vastauksissa mainittiin, että henkilöstötutkimuksien mukaan työntekijät ovat toivoneet enemmän heille suunnattuja koulutuskokonaisuuksia ja valmennuksia. Sama havainto nousi esille myös asiantuntijoiden vastauksissa. Työntekijät haluaisivat kehittää omaa

ammatillista osaamistaan laajemmin erilaisten koulutuksien ja kurssien kautta. Tämän lisäksi toivottiin, että organisaatiossa viestittäisiin aikaisempaa selkeämmin, mistä erilaisia itseopiskeluun liittyviä kursseja löytyy. Haastatteluiden vastauksista on yleisesti havaittavissa, että työntekijät haluavat panostaa itsensä kehittämiseen, mutta yhdeksi merkittäväksi haasteeksi nostettiin aikataulujen haasteellisuus. Asiantuntijoiden koulutukset painottuvat tällä hetkellä pääasiassa finanssialan sääntelyiden edellyttämiin koulutuksiin eikä työntekijöille ole varattu aikaa muuhun säännölliseen kouluttautumiseen. Useissa vastauksissa korostettiin, että työntekijät tarvitsevat enemmän osaamisen kehittämiseen priorisoitua aikaa, jotta itsensä kehittämiseen voidaan aidosti panostaa.

Kuvio 22. Henkilöstön tarpeet osaamisen kehittämiseen ja urasuunnitteluun liittyen

6.3 Vastuullisen johtamisen merkitys työntekijän kehittymisessä

Haastatteluissa keskusteltiin sosiaalisesta vastuullisuudesta laajemmin henkilöstön kehittämiseen liittyen sekä yksityiskohtaisemmin vastuullisen lähijohtamisen näkökulmasta. Haastateltavilta kysyttiin, millä tavalla vastuullisuus ilmenee henkilöstön kehittämisessä ja kuinka vastuullisesta johtamisesta huolehditaan. Henkilöstöhallinnon edustajien vastauksissa ilmeni hyvin kattavasti erilaisia keinoja, joiden avulla sosiaalisesta vastuullisuudesta huolehditaan organisaatiotasolla. Heidän vastauksissa nostettiin esille muun muassa työntekijöiden jaksamisesta ja kehittymisestä

huolehtiminen, diversiteettiin ja inkluusioon panostaminen, yhdenvertaisuus- ja tasa-arvosuunnitelmat sekä lähijohtajien kouluttaminen. Vastauksista selvisi, että organisaatiossa huolehditaan sosiaalisesta vastuullisuudesta hyvin monipuolisesti ja siihen liittyviä osa-alueita seurataan myös aktiivisesti erilaisten mittareiden avulla. Lähijohtajien vastaukset painottuivat työntekijöiden hyvinvoinnista ja jaksamisesta huolehtimiseen sekä työtekijöiden viihtymisen varmistamiseen. Työympäristön tulisi tukea työntekijöitä kehittymisessä ja kasvussa. Vastuulliseen johtamiseen liitettiin myös ikäjohtaminen sekä kunnioitus kaikkia työntekijöitä kohtaan. Asiantuntijoiden osalta vastauksissa nousi esille työntekijöiden kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista huolehtiminen sekä työssä viihtyminen. Asiantuntijoiden keskinäisissä vastauksissa oli havaittavissa näkemyseroja. Osa vastaajista koki vastuullisuuden olevan hyvällä tasolla valmentavan johtamisen kautta, mutta muutama asiantuntija koki puutteita vastuullisen arkijohtamisen saralla. Heidän vastauksissa mainittiin, että työntekijöiden suoriutumisen seuraamisen sekä työhyvinvoinnista huolehtimisen välillä kaivattaisiin parempaa tasapainoa.

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että vastuulliseen henkilöstön kehittämiseen ja johtamiseen kannattaa panostaa. Tämän vaikutukset ilmenevät suoraan henkilöstön hyvinvoinnissa, suoriutumisessa sekä organisaatioon sitoutumisessa. Vastauksista ilmeni, että vastuullisesta johtamisesta huolehditaan organisaatiossa esihenkilöille suunnattujen koulutuksien avulla, valmentavalla johtamistyylillä sekä säännöllisillä henkilöstökyselyillä, joita hyödynnetään henkilöstön kokemuksien seuraamiseen sekä tarvittaessa korjaavien jatkotoimenpiteiden suunnitteluun. Henkilöstöhallinnon edustajat sekä lähijohtajat mainitsivat myös vastauksissaan, että työterveyshuollon kautta huolehditaan jatkuvasti henkilöstön työhyvinvoinnista sekä työssä jaksamisesta.

Vastuulliseen johtamiseen haluttiin syventyä tarkemmin lähijohtamisen näkökulmasta. Haastateltavilta kysyttiin, millä tavalla lähijohtajat voivat tukea alaisiaan osaamisen kehittämisessä ja urasuunnittelussa. Vastauksissa mainittiin kauttaaltaan, että esihenkilön toiminnalla on suuri vaikutus työntekijän kehittymisen edistämiseen. Vastuullinen lähijohtaminen nähtiin koostuvan monista osa-alueista, joita voidaan myös tukea henkilöstöjohtamisen kautta (kuvio 23). Vastuullisen lähijohtamisen perusta muodostuu valmentavasta johtamistyylistä, johon kiinnitetään organisaatiossa paljon huomiota esihenkilöille suunnattujen koulutuksien kautta. Valmentavaa johtamista hyödynnetään arjessa paljon ja suurin osa haastateltavista koki valmentavan johtamisen tukevan työntekijöiden kehittymistä. Valmentava johtaminen ilmenee organisaatiossa muun muassa oivalluttavana johtamisena, säännöllisinä valmennushetkinä sekä itseohjautuvuuteen kannustamisena. Näkemyseroja löytyi kuitenkin asiantuntijoiden vastauksista, joissa puolet vastasivat valmentavan johtamisen keskittyvän pääasiassa nykyisessä työtehtävässä suoriutumiseen eikä niinkään laajemmin ammatillisen osaamisen kehittämiseen. Muutama asiantuntija myös mainitsi, että valmennuksen määrä on vähäisempää, mikäli työntekijä pärjää hyvin nykyisessä työtehtävässään. Useista vastauksista oli

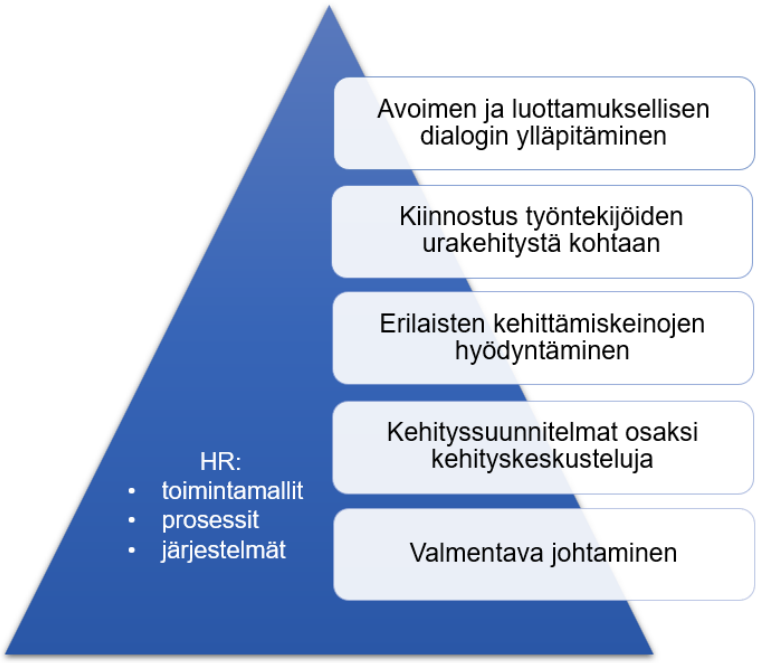
kuitenkin tulkittavissa, että valmentava johtamistyyli on yleisesti parantanut esihenkilöiden ja alaisten välistä vuorovaikutusta sekä lisännyt työntekijöiden työssä tukemista.

Esihenkilöiden ja alaisten väliset kehityskeskustelut nähtiin merkittävinä virallisina keskusteluhetkinä, joissa keskustelu keskittyy työntekijän suoriutumisen arviointiin sekä tulevaisuuden kehityssuunnitelmiin. Kehityskeskusteluiden yhteydessä kirjataan vaadittavat asiat ylös HR-järjestelmään sekä annetaan parhaimmillaan rakentavaa palautetta puolin ja toisin. Haastatteluiden vastauksista ilmeni, että henkilöstöhallinnon edustajilla, lähijohtajilla ja asiantuntijoilla oli paikoittain erilaisia kokemuksia kehityskeskusteluista. Henkilöstöhallinnon edustajat nostivat merkittäväksi osaksi keskustelua tulevaisuuden uratoiveiden esille tuomisen sekä henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien kirjaamisen HR-järjestelmään. Myös lähijohtajien vastauksissa mainittiin tulevaisuuden suunnitelmiin liittyvät keskustelut sekä kehitystoiveiden ylös kirjaaminen. Asiantuntijoiden vastauksista ilmeni, että heidän kokemat kehityskeskustelut ovat pääosin painottuneet suoriutumisen arviointiin sekä nykyisen työtehtävän osalta havaittujen kehittymiskohtien kirjaamiseen. Yksi asiantuntijoista mainitsi, että kehityskeskusteluissa on kirjattu ylös myös tulevaisuuteen liittyviä kehittymistoiveita. Suurin osa asiantuntijoista kuitenkin toivoi kehityskeskusteluiden sisältöön enemmän urasuunnitteluun liittyvää keskustelua sekä konkreettisten kehitysaskeleiden suunnittelemista yhdessä esihenkilön kanssa. Muutama asiantuntija nosti esille toiveen siitä, että kehityskeskusteluissa keskusteltaisiin laajemmin työntekijän urakehityksestä, jonka lisäksi etenemistä seurattaisiin tarkemmin esimerkiksi kvartaalitasolla. Tämä lisäisi selkeyttä ja järjestelmällisyyttä urasuunnittelun ympärille. Organisaation HR-järjestelmässä ei ole tällä hetkellä virallista kirjauskohtaa kehityskeskusteluiden yhteydessä käytävän kehityssuunnitelman osalta. Tämä selittää varmasti sen, että henkilöstön keskuudessa esiintyy vaihtelevia kokemuksia kehityssuunnitelmiin liittyen. Kaikkien henkilöstöhallinnon edustajien vastauksissa nousi kuitenkin esille, että jokaisen työntekijän kannattaa käydä keskustelu henkilökohtaisista kehityssuunnitelmistaan esihenkilön kanssa. Tällä hetkellä vastuu kehityssuunnitelmien esille nostamisesta sekä näiden kirjaamisesta on kuitenkin pääosin työntekijällä itsellään.

Vastuullisen lähijohtamisen tärkeiksi osa-alueiksi nostettiin jatkuvan dialogin ylläpitäminen sekä kiinnostuksen osoittaminen työntekijöiden kehittymistoiveita kohtaan. Valmentavaan johtamiseen liittyy vahvasti esihenkilön ja alaisen väliset valmennushetket, joita pidetään organisaatiossa noin kerran kuukaudessa. Säännölliset valmennushetket auttavat jatkuvan ja avoimen keskusteluyhteyden ylläpitämisessä. Henkilöstöhallinnon edustajien sekä lähijohtajien vastauksissa mainittiin, että valmennushetket mahdollistavat luottamuksellisen vuoropuhelun, yksilön tarpeisiin sopivan tukemisen sekä työntekijöiden työssä jaksamisesta huolehtimisen. Asiantuntijoiden vastauksissa korostettiin myös pääosin valmennushetkien positiivisia vaikutuksia. Muutama asiantuntija mainitsi, että valmennushetkissä olisi tärkeää priorisoida aikaa myös työntekijän toivomiin aiheisiin.

Luottamuksellisen keskusteluyhteyden saavuttaminen nähtiin olevan keskeisessä asemassa, jotta työntekijät uskaltavat tuoda esille itselleen tärkeitä asioita kuten urakehitystoiveitaan.

Asiantuntijoiden vastauksissa nostettiin selkeästi esille toive siitä, esihenkilöt tarjoaisivat enemmän konkreettisia keinoja, jotka tukisivat työntekijöiden kehittymistä. Mikäli työntekijän uratavoitteena on esimerkiksi johtotehtävät niin esihenkilö voisi edistää työntekijän taitojen kehittymistä antamalla hänelle ajoittain lisätehtäviä esimerkiksi palavereiden suunnittelun ja toteutuksen muodossa. Myös lähijohtajien vastauksissa mainittiin, että esihenkilöt voivat ehdottaa erilaisia vinkkejä tai keinoja, joiden avulla työntekijöiden kehittymissuunnitelmia voitaisiin edistää. Arjessa tapahtuvan oppimisen lisäksi esihenkilöiltä odotetaan myös konkreettista tukea organisaation kehittämiskeinojen kautta kuten työkiertojen, projektien sekä erilaisten koulutuksien muodossa. Myös esihenkilön omat verkostot koettiin hyödyllisiksi, kun työntekijän kanssa mietitään mahdollisia etenemismahdollisuuksia organisaation sisällä.



Kuvio 23. Vastuullisen lähijohtamisen osa-alueet

Yhteenvetona vastuulliseen johtamiseen liittyen voidaan todeta, että esihenkilön merkitys työntekijän kehittymisessä nähtiin merkittävänä. Vastuullisesta henkilöstön kehittämisestä huolehditaan organisaatiossa kattavasti ja vastuullista lähijohtamista toteutetaan valmentavalla johtamistyylillä. Erityisesti säännölliset valmennushetket koettiin pääosin hyödyllisiksi. Haastatteluiden yhteydessä nousi esille muutamia kommentteja lähijohtamisen kehittämiseen liittyen. Asiantuntijoiden puolelta toivottiin enemmän urasuunnitteluun liittyvää keskustelua virallisiin kehityskeskusteluihin sekä erilaisten kehittämiskeinojen aktiivisempaa hyödyntämistä. Toisaalta

muutama esihenkilö mainitsi, että lähijohtajille olisi hyvä tarjota selkeämpiä työkaluja, joiden avulla työntekijöiden urasuunnittelua voitaisiin edistää. Jatkuvan, avoimen ja luottamuksellisen dialogin ylläpitäminen nähtiin kauttaaltaan erittäin tärkeänä.

6.4 Työntekijän keinot urasuunnittelun edistämisessä

Haastatteluiden yhteydessä mainittiin useita erilaisia keinoja, joiden avulla työntekijät voivat itse edistää omaa uraansa tai urasuunnittelua (kuvio 24). Kaikki haastateltavat mainitsivat, että omista kehittymistoiveista ja urasuunnitelmista kannattaa keskustella avoimesti esihenkilön kanssa. Omia uratoiveita ja kiinnostuksen kohteita kannattaa tuoda rohkeasti esille keskusteluissa sekä mahdollisia kehittymiskeinoja kannattaa ehdottaa myös oma-aloitteisesti. Henkilöstöhallinnon edustajien ja lähijohtajien vastauksissa mainittiin, että työntekijöiden tulisi kantaa itse vastuuta omasta kehittymisestä sekä edistää omia kehittymissuunnitelmiaan aktiivisesti. Motivaation tulisi löytyi työntekijältä itseltään, mutta organisaation pitäisi pystyä myös tukemaan työntekijöitä asiassa esimerkiksi lähijohtamisen sekä erilaisten kehittämiskeinojen kautta. Asiantuntijoiden vastauksissa mainittiin, että esihenkilöiltä odotetaan ajoittain aloitetta urasuunnitelmiin liittyvissä keskusteluissa, koska asiantuntijoiden on hankala nostaa uratoiveitaan esille, mikäli selkeää suuntaa ei ole vielä löytynyt.

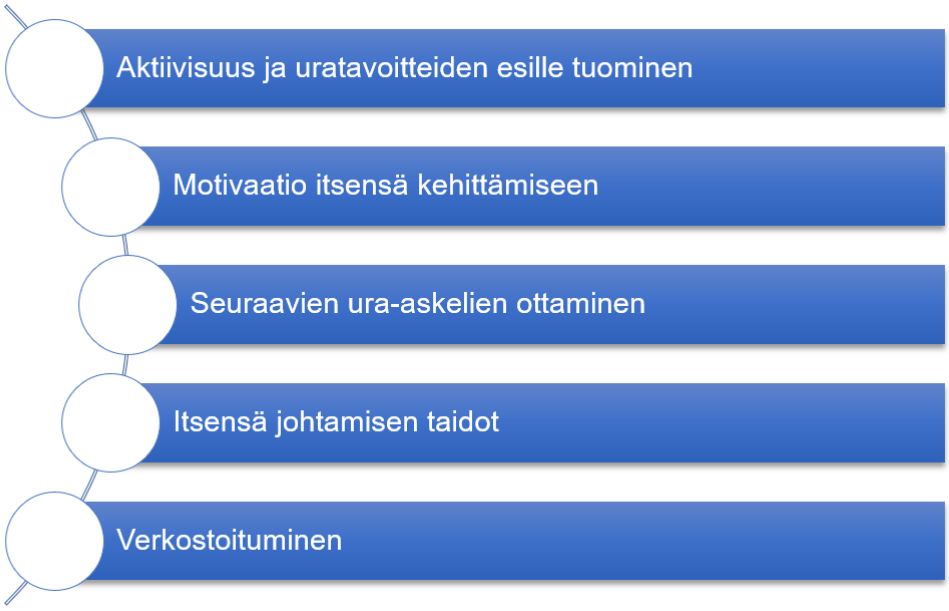
Haastatteluissa haluttiin selvittää haastateltavien näkemys siitä, minkälainen merkitys itsensä johtamisen taidoilla on oman osaamisen kehittämiseen ja urasuunnitelmien edistämiseen. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että itsensä johtamisen taidot ovat erittäin tärkeässä asemassa suunnitelmallisessa itsensä kehittämisessä sekä työuran edistämisessä. Tärkeiksi itsensä johtamisen taidoiksi nostettiin reflektointitaidot, itsetuntemus, tavoitteiden asettaminen, oman toiminnan suunnittelu, aikataulujen hallinta sekä motivaation ylläpitäminen. Työntekijöiden kannattaa ottaa aikaa itsensä kehittämiseen ja reflektoida omaa tekemistään. Tämä auttaa omien vahvuuksien sekä kehittämiskohteiden tunnistamisessa. Henkilöstöhallinnon edustajien sekä lähijohtajien vastauksissa mainittiin, että työntekijät voivat hyödyntää osaamisen T-mallia itsetuntemuksen parantamisessa. Myös itselle toimivien oppimistapojen tunnistaminen on hyödyksi, kun lähdetään suunnittelemaan erilaisia keinoja osaamisen kerryttämiselle. Lähijohtajien osalta muutama henkilö mainitsi, että työntekijöiden itsensä johtamisen taitoja voidaan myös kehittää valmentavan johtamisen kautta. Itsensä johtamisen taidoissa saattaa olla asiantuntijakohtaisia eroja riippuen esimerkiksi työuran pituudesta. Esihenkilöt voivat tunnistaa työntekijöiden yksilölliset tuen tarpeet säännöllisten valmennushetkien avulla.

Useissa haastatteluissa mainittiin, että urasuunnitelmien edistäminen edellyttää myös rohkeutta seuraavien ura-askelien ottamisessa. Mikäli omat kiinnostuksen kohteet sekä uratavoitteet ovat selvillä, kannattaa työntekijän seurata aktiivisesti avautuvia työpaikkoja sekä työkiertoja. Itseä kiinnostaviin paikkoihin tai projekteihin kannattaa hakea, jotta omia urasuunnitelmia pääsisi

konkreettisesti edistämään. Myös verkostoitumisen tärkeys nousi esille monissa vastauksissa. Organisaatiossa järjestetään pääsääntöisesti kaksi kertaa vuodessa kick off -tilaisuuksia, joissa eri osastojen työntekijät pääsevät työskentelemään yhdessä sekä verkostoitumaan keskenään. Tämä lisää ihmisten keskuudessa tietämystä erilaisista työrooleista sekä kasvattaa organisaation sisällä rakentuvia verkostoja. Työntekijöiden kannattaa luoda kontakteja organisaation sisällä erityisesti itseään kiinnostaviin suuntiin. Nämä koetaan hyödyllisiksi erityisesti uuteen työtehtävään hakiessa.

Haastateltavilta kysyttiin myös urasuunnitteluun liittyvistä motivaatiotekijöistä sekä itsensä kehittämiseen liittyvän motivaation ylläpitämisestä. Merkittäviksi motivaation lähteiksi tunnistettiin ammatillisen osaamisen jatkuva kehittäminen sekä mahdollisuudet edetä työuralla eteenpäin. Myös työtehtävien mielekkyys sekä sopiva haasteellisuus nousivat yleisesti esille työmotivaatiosta keskusteltaessa. Asiantuntijoiden vastauksissa mainittiin, että motivaatiota lisäisi, mikäli urasuunnitteluun saisi liitettyä välitavoitteita tai päämääriä, joita kohti omaa toimintaa voisi ohjata. Konkreettiset saavutukset sekä oman osaamisen kasvattaminen ylläpitävät itsensä kehittämiseen liittyvää motivaatiota. Lähijohtajien vastauksissa mainittiin, että työntekijöiden keskuudessa olisi hyvä lisätä tietämystä erilaisten urapolkujen sekä etenemismahdollisuuksien rakentumisesta organisaation sisällä. Esihenkilöt voivat omalta osaltaan tukea alaisia tässä asiassa kehityskeskusteluiden sekä säännöllisten valmennushetkien yhteydessä. Työntekijöiden yksilölliset uratoiveet sekä motivaation lähteet kannattaa tunnistaa, jotta esihenkilöt pystyvät tarjoamaan oikeanlaista tukea urasuunnitteluun. Joitain työntekijöitä saattaa motivoida horisontaalinen urakehitys, kun taas toiset saattavat tavoitella johtotehtäviin etenemistä.

Haastatteluvastauksissa mainittiin sekä sisäisiä että ulkoisia motivaatiotekijöitä. Asiantuntijoiden vastauksissa yhtenä ulkoisena motivaation lähteenä mainittiin palkkakehitys, jonka toivottiin kulkevan samaan suuntaan urakehityksen kanssa. Vastauksissa kuitenkin painotettiin, että palkkakehitys ei ole yksinään riittävä motivaatiotekijä vaan työn mielekkyydellä sekä kehittymismahdollisuuksilla on myös suuri painoarvo. Muutama asiantuntija kuitenkin mainitsi, että myös palkkakehitykseen liittyen toivotaan enemmän avoimuutta ja läpinäkyvyyttä. Seuraavia ura-askelia on helpompi suunnitella, mikäli eri työtehtäviin liittyvät palkkausperiaatteet ovat tiedossa. Vaikka palkkausta ei nähdä merkittävimpänä motivaatiotekijä niin tällä on kuitenkin vaikutusta uraan liittyviä päätöksiä tehdessä.



Kuvio 24. Työntekijän keinot urasuunnittelun edistämisessä

6.5 Urajohtaminen ja urapolut

Haastatteluiden kautta ilmeni, että organisaatiossa hyödynnetään monenlaisia urajohtamisen käytäntöjä sekä rakenteita, jotka tukevat työntekijöiden urakehitystä (kuvio 25). Työntekijöiden sisäistä uraliikkuvuutta pyritään tukemaan muun muassa sisäisen rekrytoinnin toiminnoilla, työkierroilla sekä kehityskeskusteluilla. Sisäisen rekrytoinnin osalta kaikissa haastatteluissa mainittiin, että organisaatiossa viestitään tällä hetkellä hyvin avoimista työpaikoista. Avointen työpaikkojen kuvauksiin toivottiin kuitenkin päivitystä, jotta työntekijät saisivat paremman käsityksen työtehtävän käytännön sisällöstä, osaamisvaatimuksista sekä rekrytoivasta yksiköstä. Kehitysideoiksi nostettiin videoesittelyt eri osastoista, tiimeistä tai asiantuntijatehtävistä. Sisäiseen rekrytointiin liittyen mainittiin myös, että lähijohtajat saavat kiitettävästi tukea henkilöstöhallinnon puolelta sisäisen rekrytoinnin eri vaiheissa. Lähijohtajien kommenteissa korostettiin, että sisäiset rekrytoinnit ovat usein ulkoisia rekrytointeja onnistuneempia, koska sisäisestä hakijasta saadaan lähtökohtaisesti kattavammin tietoa esimerkiksi useamman suosittelijan kautta. Lähijohtajien keskuudessa nähtiinkin tärkeänä, että nykyisille ammattitaitoisille työntekijöille tarjoutuisi mahdollisuuksia edetä urallaan eteenpäin organisaation sisällä. Tällä hetkellä koettiin, että urakehitystä tapahtuu melko hyvin työtehtävien nimikekorotusten kohdalla sekä isompien yksiköiden sisällä eri tiimien välillä. Haasteena nähtiin urakehityksen edistäminen laajemmin organisaation sisällä sekä erityisesti eri liiketoimintalinjojen välillä.

Haastateltavilta kysyttiin, näkisivätkö he tarpeellisena laajempien urapolkujen hyödyntämisen organisaatiossa. Kaikki asiantuntijat sekä lähijohtajat vastasivat, että erilaisten urapolkujen sekä

uramahdollisuuksien hyödyntäminen olisi erittäin tarpeellista. Työntekijät kaipaavat selkeämpiä suuntaviivoja oman uran edistämisessä. Tämä auttaisi työuran pidemmän tähtäimen suunnittelussa ja oikeanlaisen osaamisen kerryttämisessä. Rakennettuja urapolkuja kaivattaisiin erityisesti horisontaalisen urakehityksen edistämisessä. Organisaatiossa ei hyödynnetä tällä hetkellä valmiiksi rakennettuja urapolkuja, jotka palvelisivat työntekijöitä seuraavien ura-askeleiden ottamisessa. Henkilöstöhallinnon edustajien vastauksissa perusteltiin, että valmiiden urapolkujen käyttäminen on nykypäivänä haasteellista madaltuneiden organisaatiorakenteiden sekä nopeiden muutoksien vuoksi. Hierarkkisia urapolkuja on aikaisempaa vähemmän tarjolla ja työroolit saattavat päivittyä nopeasti liiketoiminnallisten muutoksien myötä. Työntekijöillä on kuitenkin selkeästi kysyntää erilaisille urapoluille, joten organisaation kannattaa hyödyntää tehokkaasti muita henkilöstön urakehitystä edistäviä keinoja.

Erityisesti henkilöstöhallinnon edustajien keskuudessa mainittiin erilaisia kehityskohtia, joihin panostamalla työntekijöiden urakehitystä saataisiin organisaatiossa tehostettua. Valmiiden urapolkujen sijaan ehdotettiin parempaa tiedon jakamista ja viestintää erilaisiin uramahdollisuuksiin liittyen. Eri yksiköiden välistä yhteistyötä kannattaisi parantaa ja työntekijöiden lyhytaikaisia uraliikkeitä kannattaisi lisätä esimerkiksi työkiertojen ja projektien kautta. Tämän myötä työntekijät pääsisivät helpommin tutustumaan erilaisiin työtehtäviin myös laajemmin eri liiketoimintalinjojen välillä. Tietoisuutta sekä joustavuutta voidaan lisäksi lisätä matalan kynnyksen tutustumisilla eri työtehtäviin tai osastoihin. Henkilöstöhallinnon puolelta voidaan myös kannustaa esihenkilöitä käymään järjestelmällisemmin urasuunnitteluun liittyviä keskusteluja alaisten kanssa. Yksi konkreettinen keino tähän olisi aikatauluttaa esihenkilöille keskusteluhetket työntekijöiden kehityssuunnitelmiin liittyen. Henkilöstöhallinnon puolelta voitaisiin vuosikellon mukaisesti varmistaa, että näitä keskusteluhetkiä syntyy toistuvasti arjessa.

Urajohtamisen käytännöistä hyödyllisimmiksi nostettiin keskustelut ja valmennushetket esihenkilön kanssa sekä työkierrot. Esihenkilön kautta saatava tuki ilmenee virallisissa kehityskeskusteluissa sekä valmentavan johtamisen kautta. Työntekijän kehittymisen edistämiseen vaikuttaa keskeisesti se, kuinka paljon ammatillisen osaamisen kehittämiseen ja urasuunnitteluun kiinnitetään huomiota näissä keskusteluissa. Viisi kuudesta asiantuntijasta mainitsi työkierrot tehokkaana urajohtamisen keinona, mutta samalla todettiin, että työkiertomahdollisuuksia on organisaatiossa liian vähän tarjolla. Näiden lisäksi haastatteluissa tunnistettiin seuraavia käytössä olevia urajohtamisen käytäntöjä: erilaiset projektit, sisäiset ja ulkoiset koulutukset, seuraajasuunnittelu, eläkkeelle siirtymisen valmennukset, verkostoitumistilaisuudet, mentorointi sekä talent management -toiminta.

Talent management -toimintaa on hyödynnetty organisaatiossa vaihtelevasti vuosien aikana. Tällä hetkellä toimintaan panostetaan enemmän, koska uuden strategian myötä organisaatiossa

halutaan kiinnittää tarkemmin huomiota työvoimasuunnitteluun. Organisaation soveltamassa talent management -toiminnassa talent pool muodostetaan ihmisistä, joilta löytyy hyvän ammattiosaamisen lisäksi hyvää oppimiskykyä, kehittymishalua sekä sisäistä motivaatiota. Ajatusmaailmaa on siirretty enemmän siihen suuntaan, että talent-ohjelmia tarjotaan potentiaalisille työntekijöille eri työrooleista ja tehtäväalueilta. Toki tämän lisäksi tunnistetaan organisaation kannalta avainresursseja sekä tehdään seuraajasuunnittelua tärkeisiin johtotehtäviin. Talent-ohjelmien kautta halutaan kuitenkin tarjota laajemmin lahjakkaille ja motivoituneille työntekijöille mahdollisuuksia kehittyä organisaation sisällä. Tämän myötä voidaan huolehtia organisaation osaamispääomasta, ketteryydestä sekä hyvästä uudistumiskyvystä. Haastatteluiden osalta kattavat vastaukset tämän hetkisestä talent management -toiminnasta saatiin ainoastaan muutaman henkilöstöhallinnon edustajan puolelta. Lähijohtajien kohdalla kolmella neljästä oli aikaisempia kokemuksia talent-ohjelmista, mutta nykyisen toiminnan osalta tietämys oli vähäistä. Tähän saattoi vaikuttaa se, että organisaation uusi talent-ohjelma oli vasta käynnistymässä. Asiantuntijoiden kohdalla kenelläkään ei ollut tietämystä organisaation talent management -toiminnasta. Haastatteluista selvisi, että organisaation talent-ohjelmista ei viestitä tällä hetkellä läpinäkyvästi. Lähijohtajien vastauksissa mainittiin muutamaan otteeseen, että talent-ohjelmien avoimempi viestintä voisi motivoida työntekijöitä sekä lisätä positiivista työnantajamielikuvaa. Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että talent management -toiminnasta olisi varmasti hyötyä niin työntekijöille kuin organisaatiollekin.

Kuvio 25. Työntekijöiden urakehitystä tukevat keskeiset käytännöt ja rakenteet

Haastateltavilta haluttiin vielä kysyä mielipidettä siihen, miten työntekijän urasuunnittelun tukeminen vaikuttaisi työntekijäkokemukseen sekä työntekijän sitoutumiseen. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että työntekijän urasuunnittelun tukeminen vaikuttaisi positiivisesti työntekijän

työtyytyväisyyteen sekä tämä vahvistaisi organisaatioon sitoutumista. Asiantuntijoiden kommenteissa mainittiin, että sitoutumista vahvistaisi erityisesti tieto erilaisista urakehitysmahdollisuuksista sekä riittävä tuki urakehityksen edistämisessä.

6.6 Oppimista tukeva organisaatiokulttuuri

Organisaatiossa panostetaan yhteisölliseen kulttuuriin monenlaisin keinoin. Hyvästä organisaatiokulttuurista puhutaan paljon ja organisaation lanseeraamat kulttuurilupaukset näkyvät työntekijöiden arjessa. Haastatteluiden kautta haluttiin selvittää, millä tavalla organisaatiokulttuuri voi tukea työntekijöiden urakehitystä ja jatkuvaa oppimista (kuvio 26). Asiantuntijoiden mukaan kulttuuri nähdään tällä hetkellä jatkuvaa oppimista edistävänä, sillä työntekijöiden ammattitaidosta ja osaamisesta huolehditaan säännöllisten verkkokoulutuksien sekä koulutustilaisuuksien kautta. Neljä kuudesta asiantuntijasta kuitenkin mainitsi, että kulttuuri ei suoranaisesti edistä urakehitystä vaan enemmänkin hyvän osaamistason ylläpitämistä. Lähijohtajista suurin osa mainitsi, että tämän hetkinen organisaatiokulttuuri näyttäytyy osaamista ja urakehitystä tukevana, mutta käytännön tasolle tarvittaisiin kuitenkin enemmän konkretiaa asioiden edistämiseen. Erityisesti asiantuntijoiden vastauksissa nousi esille, että organisaation pitäisi aidosti mahdollistaa työntekijöiden kehittyminen erilaisilla keinoilla ja tämä tulisi huomioida myös työajassa, tavoitteissa sekä suoriutumisen arvioinneissa. Asiantuntijat kokivat, että organisaatiokulttuuria voisi edistää sillä, että työntekijöille annettaisiin enemmän aikaa ja arvostusta itsensä kehittämiseen.

Suurin osa haastateltavista koki, että työyhteisössä ei puhuta kovinkaan avoimesta tai aktiivisesti organisaation tarjoamista uramahdollisuuksista. Henkilöstöhallinnon edustajat sekä lähijohtajat mainitsivat, että näihin liittyvät keskustelut painottuvat pääosin esihenkilön ja työntekijän välisiin kahdenkeskisiin keskusteluihin. Vastauksissa mainittiin, että keskustelua voitaisiin käydä laajemminkin työyhteisötasolla. Asiantuntijoista muutama henkilö koki, että oman osaston sisällä keskustellaan melko hyvin avautuvista uramahdollisuuksista, mutta keskustelua ei käydä laajemmin organisaation tarjoamista mahdollisuuksista. Muutama haastateltava mainitsi, että keskustelua saatetaan käydä työyhteisössä ajoittain jopa negatiiviseen sävyyn, koska omaa urakehitystä ei nähdä organisaatiossa kovinkaan selkeänä.

Positiivista palautetta annettiin työnantajan tarjoamasta tuesta ja joustavuudesta ulkopuoliseen opiskeluun liittyen. Muutama asiantuntija sekä lähijohtaja mainitsivat hyvänä asiana sen, että työntekijät saavat pitää opiskelua varten kolme palkallista vapaapäivää vuodessa. Tämän osalta toivottiin kuitenkin avoimempaa viestintää, jotta kaikki osaisivat hyödyntää tätä etua. Lisäksi asiantuntijoiden keskuudessa annettiin kiitosta siitä, että ulkopuolisen tutkinnon opiskelu on onnistunut joustavasti työn ohella sekä työntekijöillä on mahdollisuus hakea tarvittaessa pidempää opintovapaata.

Työntekijät arvostivat myös organisaation tarjoamaa rahallista tukea esimerkiksi stipendien, maksullisten tutkintojen sekä opiskeluun liittyvien lisenssien muodossa.

Haastatteluiden kautta selvisi, että henkilöstön osaamisen kehittämistä huomioidaan lähinnä palaverissa tapahtuvina nostoina sekä huomionosoituksina. Esihenkilöt voivat nostaa palavereissa esille työntekijöiden onnistumisia, nimikkeiden korotuksia sekä ulkopuolisista tutkinnoista valmistuneita. Muutama asiantuntija mainitsi myös saaneensa ulkopuolisista tutkinnoista viralliset todistukset tai diplomit, jotka koettiin hyviksi ammatillisen osaamisen esille tuomisen näkökulmasta. Yleisesti kuitenkin kommentoitiin, että henkilöstön osaamisen kehittymistä voitaisiin huomioida sekä juhlistaa enemmän. Tämä voisi lisätä organisaatiokulttuurissa ilmentyvää oppimisen arvostusta.

Haastatteluiden avulla haluttiin myös saada tietoa organisaation palautekulttuurin toimivuudesta. Useat haastateltavat mainitsivat, että työyhteisössä annetaan melko hyvin kiitosta sekä positiivista palautetta kollegoille. Myös eri osastojen välillä osataan antaa kiitosta esimerkiksi onnistuneesta yhteistyöstä. Vastauksista oli havaittavissa, että kollegoiden kiittäminen on organisaatiokulttuurissa hyvällä tasolla, mutta rakentavan palautteen antamisessa on vielä kehitettävää. Henkilöstöhallinnon edustajien vastauksissa mainittiin, että rakentavasta palautteen antamisesta on keskusteltu paljon ja palautekulttuuria on pyritty kehittämään esimerkiksi teknisillä ratkaisuilla, tiimien tavoitteilla sekä valmentavan johtamisen kautta. HR-järjestelmään on esimerkiksi lisätty työkalu palauteen pyytämiselle, mutta tämän hyödyntämiseen pitäisi panostaa vielä enemmän. Omaan suoriutumiseen liittyvä palaute yhdistettiin pääosin esihenkilön suunnalta tulevaan palautteeseen. Tämän hetkinen palautekulttuuri sai vastaajien keskuudessa osakseen eriäviä mielipiteitä. Osa haastateltavista koki saavansa tällä hetkellä riittävästi palautetta suoriutumisestaan sekä useat uskoivat saavansa palautetta tarvittaessa myös lisää pyytämällä tätä suoraan esihenkilöltään. Osa haastateltavista kuitenkin koki, että he eivät saa tällä hetkellä riittävästi rakentavaa palautetta, joka olisi aidosti hyödyksi työssä kehittymisessä. Palautekulttuuriin kaivataan siis osittain vielä parannusta. Huomiota kiinnitettiin myös siihen, että rakentava palaute tulisi antaa kannustavalla tavalla. Positiivinen palaute nähtiin myös tärkeäksi, koska tämä vahvistaa työntekijän itseluottamusta ja oikeaan suuntaan kehittymistä.

Yksi keskeinen tekijä hyvässä organisaatiokulttuurissa on psykologisesta turvallisuudesta huolehtiminen. Lähes kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että heidän työyhteisöissään vallitsee psykologinen turvallisuus. Ihmiset uskaltavat tuoda esille omia ajatuksiaan, pyytää apua tarvittaessa sekä nostaa esille havaittuja epäkohtia. Työyhteisöissä näyttäisi vallitsevan kannustava ja luottamuksellinen ilmapiiri. Erityisesti omassa tiimissä tai yksikössä nähtiin psykologisen turvallisuuden olevan hyvällä tasolla, mutta muutama vastaaja kommentoi, että isossa organisaatiossa voi toki esiintyä vaihtelevuutta eri työyhteisöissä. Yksi haastateltavista mainitsi, että tiimin kesken koetaan vahvasti

turvallisuuden tunnetta, mutta esihenkilölle ei välttämättä uskalleta antaa aina rehellistä palautetta. Pääosin organisaation työyhteisöt kuitenkin koettiin psykologisesti turvallisiksi, joka puolestaan luo hyvät lähtökohdat organisaatiokulttuurin eteenpäin kehittämiselle.

Kuvio 26. Työntekijöiden kehittymistä tukevan organisaatiokulttuurin osa-alueet

7 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tarkoitus oli edistää kohdeorganisaation henkilöstön osaamisen kehittämistä ja urasuunnittelua. Työn tavoitteena oli kartoittaa henkilöstön nykytilannetta ja tarpeita aiheeseen liittyen sekä muodostaa empiirisen tutkimuksen ja teorian pohjalta kehitysehdotuksia organisaation käytettäväksi. Opinnäytetyössä pyrittiin saamaan vastaukset seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

> *Tutkimuskysymys 1: Millaisia tarpeita henkilöstöllä on oman osaamisen kehittämiseen ja urasuunnitteluun liittyen*?
>
> *Tutkimuskysymys 2: Kuinka hyvin henkilöstö kokee saavansa tällä hetkellä tukea oman osaamisen kehittämiseen ja urasuunnitteluun?*
>
> *Tutkimuskysymys 3: Miten henkilöstöä voidaan tukea osaamisen kehittämisessä ja urasuunnittelussa?*

Johtopäätöksien yhteydessä käydään läpi tuloksien yhteenveto sekä niiden suhteutus opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen. Tuloksien pohdinta tarjoaa mahdollisuuden arvioida, ovatko empiirisen tutkimuksen tulokset linjassa aiemmin esitettyjen teorioiden ja tutkimusten kanssa vai onko tuloksissa havaittavissa uusia näkökulmia. Tutkimuksen tuloksien sekä teoreettisen viitekehyksen pohjalta esitetään kehitysehdotuksia, joiden uskotaan olevan hyödyllisiä kohdeorganisaatiolle. Kehitysehdotuksien sekä tutkimuksen tuloksien avulla pyritään vastaamaan opinnäytetyön kolmanteen tutkimuskysymykseen. Kahden ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta vastaukset saatiin empiirisen tutkimuksen tuloksista.

Luvun lopussa arvioidaan myös tutkimuksen laatua ja luotettavuutta sekä tutkimusetiikkaa. Arviointia on tehty tutkimuksen validiteetin ja reliabiliteetin toteutumisen näkökulmista. Tämän lisäksi pääluvun lopussa esitetään jatkotutkimuskohteita, jotka nähtiin hyödyllisinä tutkimuksen aiheen jatkokäsittelyn kannalta. Raportin viimeinen alaluku koostuu oman oppimisen reflektoinnista.

7.1 Tuloksien yhteenveto ja suhteutus teoriaan

Opinnäytetyön yhtenä tavoitteena oli kartoittaa kohdeorganisaation henkilöstön nykytilannetta liittyen koettuun tukeen sekä tarpeisiin osaamisen kehittämiseen ja urasuunnitteluun liittyen. Tutkimuksen tuloksista selvisi, että henkilöstön kokema tuki on tällä hetkellä keskimäärin kohtalaisella tasolla. Osaamisen kehittäminen nähtiin olevan organisaatiossa melko hyvällä tasolla, mutta urasuunnitteluun liittyvän tuen määrä on jäänyt liian vähäiseksi. Kehitettäviä osa-alueita löytyi useampia ja nämä pohjautuvat pitkälti henkilöstön kokemiin tarpeisiin. Henkilöstön keskeiset tarpeet on kuvattu kattavammin tutkimuksen tuloksien yhteydessä kuvion 22 avulla. Haastatteluiden kautta

esille tulleet tarpeet voidaan tiivistää kolmeen pääalueeseen: työntekijät kaipaavat lisää tietoa organisaation sisäisistä uramahdollisuuksista, selkeämpää uraohjausta sekä aktiivisempaa kehittymiskeinojen hyödyntämistä.

Henkilöstön esille nousseet tarpeet voidaan yhdistää yleisimpiin urajohtamisen käytäntöihin, joita organisaatiot pystyvät hyödyntämään henkilöstön urakehittymisen tukemisessa. Gutteridgen ym. (1993) listauksessa urajohtamisen käytännöt ryhmiteltiin käyttötarkoituksien mukaan kuuteen ryhmään, jotka on esitelty tarkemmin sivulla 38 taulukossa yksi (Baruch & Peiperl 2000, 347–351). Tutkimuksessa mainitut henkilöstön tarpeet liittyvät seuraaviin ryhmiin: sisäisen työmarkkinan hallinta, yksilön uraohjaus sekä kehitysohjelmat. Kohdeorganisaatio voi vastata työntekijöiden tarpeisiin panostamalla erityisesti näiden ryhmien sisältämiin urajohtamisen käytäntöihin kuten uratiedon tarjoamiseen, uraneuvontaan sekä monipuolisesti henkilöstön kehittämiskeinojen hyödyntämiseen. Suositeltavat urajohtamisen käytännöt sijoittuvat Kimin (2005, 51–52) viitekehyksessä yksilökeskeisiin suoriin toimenpiteisiin. Organisaation kannattaa siis keskittää kehittämistoimiaan erityisesti yksilöille suunnattuihin käytäntöihin.

Haastatteluiden tuloksista selvisi, että organisaatiossa on käytössä useita osaamisen kehittämiseen liittyviä keinoja niin yksilö- kuin yhteisötasollakin. Kehittämiskeinot jakautuvat epämuodollisiin oppimiskeinoihin sekä tarkemmin suunniteltuun muodolliseen kehittämiseen. Pääsääntöisesti osaamisen kehittämistä tapahtuu organisaatiossa 70–20–10 mallin mukaisesti, jolloin pääpaino on käytännön tilanteiden kautta oppimisessa sekä sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta tapahtuvassa oppimisessa (Kilpinen 2022, 160–161). Yleisimpiä haastatteluissa mainittuja kehittämiskeinoja olivat työssäoppiminen, valmennushetket esihenkilön kanssa, verkkokurssit ja itseopiskelu, perehdytysohjelmat, esihenkilöille suunnatut valmennukset sekä sisäiset koulutustilaisuudet. Yksi merkittävä tutkimuksessa esille noussut havainto liittyi työkiertoon, sillä tämän merkitys nostettiin korkealle urakehityksen edistämisen kannalta, mutta kyseisen kehittämiskeinon käyttöaste näyttäisi jäävän organisaatiossa vähäiseksi. Työkierto on myös Viitalan (2021, luku 3.6) mukaan yksi tehokkaimmista yksilön kehittämiskeinoista, sillä tämän avulla voidaan edistää työntekijöiden uraliikkuvuutta sekä urasuunnitelmien edistämistä. Organisaation kannattaisi siis panostaa työkiertojen laajempaan hyödyntämiseen tulevaisuudessa.

Tutkimuksen tuloksissa korostui lähijohtamisen merkitys työntekijän kehittymisessä. Esihenkilön panostuksella nähtiin olevan suuri vaikutus työntekijän kokemaan tuen määrään erityisesti urasuunnittelun osalta. Sama havainto nousi esille myös Noen (1996, 119–120) tutkimuksessa, jossa lähijohtaminen tunnistettiin merkittäväksi yksilön urakehitykseen vaikuttavaksi tekijäksi. Haastatteluissa mainittiin, että lähijohtamisen tärkeimpiä osa-alueita ovat luottamuksellisen dialogin ylläpitäminen sekä kiinnostuksen osoitus työntekijöiden urakehitystä kohtaan. Hyvän vuorovaikutuksen

avulla voidaan rakentaa avoin ja välitön keskusteluyhteys esihenkilön ja alaisen välille. Luottamuksellisen ja turvallisen vuorovaikutussuhteen positiiviset vaikutuksen ovat nousseet esille myös aikaisemmin mainituissa tutkimuksissa (Crawshawn ym. 2015, 1189). Organisaatiossa käytössä oleva valmentava johtamistyyli on osaltaan parantanut jatkuvan dialogin ylläpitämistä sekä mahdollistanut työntekijöiden paremman tukemisen säännöllisten valmennushetkien kautta. Tutkimustulokset olivat valmentavan johtamistyylin osalta hyvin yhtenäisiä Collin ym. (2019, luku 3) näkemyksien kanssa.

Haastatteluissa nousi esille muutamia keskeisiä kehittämiskohtia lähijohtamiseen liittyen. Asiantuntijat toivoivat virallisiin kehityskeskusteluihin enemmän urasuunnitteluun liittyvää keskustelua sekä urasuunnitelmien konkreettista tukemista erilaisten kehittämiskeinojen avulla. Kehityskeskusteluiden ensisijainen tarkoitus on tukea työntekijän osaamisen kehittymistä ja keskusteluiden päätuotoksena tulisikin syntyä työntekijälle laadittu henkilökohtainen kehityssuunnitelma (Viitala 2013, 187–188). Haastatteluissa kävi ilmi, että organisaation HR-järjestelmässä ei ole tällä hetkellä virallista kirjaamiskohtaa kehityssuunnitelmille ja tämän vuoksi kehityssuunnitelmien tekeminen on ollut vähäistä erityisesti asiantuntijoiden keskuudessa. Organisaation kannattaa harkita kehityskeskusteluiden kirjaamiskohtien päivitystä, jotta työntekijän urasuunnitelmien läpikäyminen ei jäisi ainoastaan yksilön vastuulle. Lisäksi lähijohtajien keskuudessa toivottiin parempaa tukea organisaation puolelta selkeiden rakenteiden ja työkalujen muodossa, jotta esihenkilöt pystyisivät tehokkaammin tukemaan työntekijöiden kehitystä erilaisissa tilanteissa, kuten kehityskeskusteluissa tai valmennushetkissä. Organisaatio voisi tuoda esihenkilöille konkreettisia työkaluja arkeen esimerkiksi HR-järjestelmien monipuolisten käyttöominaisuuksien kautta (Stenberg 2021, 54).

Tutkimus nosti esille työntekijöiden selkeän kysynnän erilaisille organisaation sisäisille urapoluille. Kaikki asiantuntijat sekä lähijohtajat näkivät erittäin tarpeellisena erilaisten urapolkujen tai uramahdollisuuksien laajemman hyödyntämisen organisaatiossa. Erityisesti horisontaaliseen urakehitykseen kaivattiin selkeämpiä suuntaviivoja ja valmiiksi rakennettuja polkuja. Henkilöstöhallinnon edustajista suurin osa mainitsi, että valmiiden urapolkujen hyödyntäminen on nykypäivänä haasteellista madaltuneiden organisaatiorakenteiden sekä nopeiden liiketoiminnallisten muutoksien vuoksi. Tämä näkemys on myös linjassa Baruchin (1999, 432–436) päätelmän kanssa siitä, että organisaatioiden jatkuvat muutokset ja harventuneet hierarkkiset portaat eivät enää mahdollista vakaata pohjaa yleisten urapolkujen rakentamiselle. Organisaation kannattaakin panostaa erilaisten urajohtamisen käytäntöjen hyödyntämiseen sekä urakehitystä muuten tukeviin rakenteisiin, jotta työntekijöiden kysyntään pystyttäisiin vastaamaan.

Työntekijöiden urakehitystä tuetaan tällä hetkellä sisäisen rekrytoinnin toiminnoilla sekä erilaisilla urajohtamisen käytännöillä. Haastatteluissa ilmeni, että työntekijät kokevat urakehityksen

edistämisen melko selkeäksi nykyiseen työnkuvaan liittyvien nimikekorotusten kohdalla sekä mahdollisesti suurempien yksiköiden sisällä. Tämä voi viittaa siihen, että työntekijät hahmottavat työuran alkuvaiheen ura-askeleet melko hyvin muutamien hierakkisten portaiden avulla. Haasteena nähtiin kuitenkin työuran pidemmän tähtäimen suunnittelu sekä erityisesti horisontaalisen urakehityksen edistäminen. Haastatteluiden kautta selvisi, että hyödyllisimpinä urajohtamisen keinoina nähtiin valmennushetket esihenkilön kanssa sekä erilaiset työkiertomahdollisuudet. Näiden lisäksi mainintoja saivat muun muassa sisäiset ja ulkoiset koulutukset, erilaiset projektit, verkostoitumistilaisuudet, seuraajasuunnittelu sekä talent management -toiminta. Talent management -toiminnassa nähtiin paljon potentiaalia, mutta tietoisuus organisaation talent-ohjelmista oli vähäistä, sillä näistä ei viestitä kovinkaan läpinäkyvästi. Viitalan (2021, luku 3.7) mukaan talent management -toiminnan viestimiseen kannattaa kiinnittää erityistä huomiota, jotta tämä ei aiheuta haitallisia vaikutuksia työyhteisöihin. Toiminnan avoin viestintä voi parhaimmillaan lisätä työntekijöiden motivaatiota sekä positiivista työnantajamielikuvaa.

Organisaation kannattaa suunnitella erilaisten urajohtamisen käytäntöjen hyödyntäminen siten, että nämä tukisivat mahdollisimman hyvin henkilöstön urakehitystä. Bagdadlin ja Gianecchinin (2019, 363–366) viitekehyksessä tunnistettiin, että kolmen eri urajohtamiseen liittyvän mekanismin yhtäaikainen hyödyntäminen johtaa todennäköisesti työntekijän uramenestykseen. Nämä keskeiset mekanismit koostuivat suhteellisesta, kehittävästä sekä informatiivisesta mekanismista (kuvio 16). Jokaisen mekanismin alta löytyi erilaisia urajohtamisen käytäntöjä, joiden avulla voidaan edistää työntekijän urakehitystä eri näkökulmista käsin. Organisaatio voisi hyödyntää viitekehyksen mukaisesti erilaisten urajohtamisen käytäntöjen yhdistelmiä, jotta työntekijöiden urakehitystä saataisiin tehostettua mahdollisimman kokonaisvaltaisesti.

Työntekijän omalla aktiivisuudella ja itsensä johtamisen taidoilla nähtiin olevan myös suuri vaikutus ammatillisen osaamisen kehittymisessä sekä työuran edistämisessä. Työntekijöiltä odotetaan vastuunkantoa omasta kehittymisestä sekä myös oma-aloitteisuutta urasuunnitelmien edistämisessä. Tärkeiksi itsensä johtamisen taidoiksi nostettiin oman toiminnan suunnitteleminen, reflektointitaidot sekä tavoitteiden asettaminen. Erityisesti työelämän muutoksien vuoksi itsensä johtamisen taidot nähdään nykyään työelämän tärkeimpinä taitoina (World Economic Forum 2020). Itsetuntemukseen panostaminen koettiin myös merkittäväksi tekijäksi, koska tämän myötä henkilö pystyy tunnistamaan omia vahvuuksiaan, kehittämiskohteitaan sekä itselle soveltuvia oppimistapoja. Omien vahvuuksien ja oppimistarpeiden tunnistamiseen ehdotettiin muutamaan otteeseen työkaluksi osaamisen T-mallia, jonka avulla voidaan visualisoida omaa syväosaamista sekä laajempaa yleisosaamista (Hammer ym. 2021). Itselle merkityksellisiä työhön liittyviä motiiveja sekä arvoja voi puolestaan tunnistaa esimerkiksi Scheinin (1990) ura-ankkureiden avulla. Haastatteluissa myös mainittiin, että työntekijät voivat edistää omaa kehittymistään tarttumalla rohkeasti eteen tuleviin

mahdollisuuksiin ja rakentamalla kontakteja organisaation sisällä erityisesti itseään kiinnostaviin suuntiin. Myös Lampikoski (1998) mainitsi näiden tekijöiden olevan keskeisessä asemassa urasuunnitelmien toteuttamisvaiheessa.

Organisaation kulttuuri nähtiin pääosin oppimista tukevana, sillä työntekijöiden ammattitaidosta ja osaamisesta huolehditaan säännöllisillä koulutuksilla. Positiivista palautetta annettiin myös työnantajan joustavuudesta sekä tuesta ulkopuoliseen opiskeluun liittyen. Haastatteluiden kautta ilmeni, että työyhteisötasolla kaivataan kuitenkin lisää avointa keskustelua organisaation tarjoamista uramahdollisuuksista sekä palautekulttuuriin kaivattiin osittain parannusta. Organisaation kulttuurissa on ominaista positiivisen palautteen ja kiitoksen antaminen, mutta rakentavan palautteen määrä koettiin osittain liian vähäiseksi. Haastatteluissa myös korostui, että työntekijöille tulisi antaa riittävästi aikaa oman osaamisen kehittämiseen, jotta ammatillista kehittymistä voi aidosti tapahtua. Tämä on linjassa Garvinin ym. (2019, 87–88) mainitsemin tutkimuksien kanssa, joissa korostettiin työntekijöille varatun ajan ja resurssien merkitystä oppimista edistävässä kulttuurissa. Tutkimuksen yksi merkittävin organisaatiokulttuuriin liittyvä havainto liittyi psykologiseen turvallisuuteen, jonka koettiin olevan pääosin hyvällä tasolla organisaation eri työyhteisöissä.

Haastatteluiden kautta kävi ilmi, että organisaatiossa kiinnitetään huomiota sosiaaliseen vastuullisuuteen useilla erilaisilla keinoilla kuten huolehtimalla henkilöstön hyvinvoinnista, inkluusiosta ja diversiteetistä. Vastuullisesta johtamisesta huolehditaan säännöllisillä esihenkilökoulutuksilla sekä valmentavalla johtamistyylillä. Työntekijöiden näkemyksiä ja kokemuksia seurataan myös säännöllisten henkilöstökyselyiden kautta. Henkilöstön kuunteleminen sekä tarvittaessa korjaavien toimenpiteiden suunnittelu nähdäänkin olevan tärkeässä asemassa vastuullisen henkilöstöjohtamisen kontekstissa (Viitasaari ym. 2022, 34–39). Haastatteluissa käsiteltiin organisaation tietopääomaa erityisesti inhimillisen, organisationaalisen sekä sosiaalis-psykologisen ulottuvuuksien kautta. Tuloksien pohjalta voidaan päätellä, että organisaatiolla on hyvät edellytykset tietopääoman kestävälle kehittämiselle, joka on Stenbergin (2021, 45) mukaan mahdollista, kun työntekijöiden hyvinvointiin kiinnitetään kokonaisvaltaisesti huomiota.

Tutkimustuloksista havaittiin selvästi, että työntekijän urasuunnittelun tukeminen vaikuttaisi positiivisesti työntekijän työtyytyväisyyteen sekä tämä vahvistaisi myös organisaatioon sitoutumista. Sitoutumiseen vaikuttaviksi tekijöiksi mainittiin erityisesti riittävä tiedonsaanti erilaisista urakehitysmahdollisuuksista sekä konkreettinen tuki urakehityksen edistämisessä. Näiden positiivisten vaikutuksien pohjalta voidaan todeta, että organisaation kannattaa panostaa työntekijöiden ammatillisen osaamisen kehittämiseen sekä urasuunnittelun tukemiseen. Organisaation tilanteeseen sopivia kehittämiskeinoja on esitetty tarkemmin seuraavan alaluvun yhteydessä. Yhteenvetona voidaan

kuitenkin todeta, että tehokas urajohtaminen edellyttää keskinäistä vuoropuhelua sekä toimenpiteitä henkilöstöhallinnon, lähijohtajien ja työntekijöiden puolelta (Crawshaw ym. 2015, 1183–1184).

7.2 Kehitysehdotukset

Opinnäytetyön yhtenä tavoitteena oli tarjota konkreettisia kehitysehdotuksia kohdeorganisaatiolle henkilöstön osaamisen ja urasuunnittelun kehittämistä varten. Kehitysehdotukset muodostettiin esitettyjen tutkimustulosten sekä teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Organisaatiolle tuotetut kehitysehdotukset on esitetty yhteen koottuna kuviossa 27. Empiirisen tutkimuksen avulla pystyttiin tunnistamaan organisaatiossa esiintyviä kehityskohtia, joista on johdettu viisi keskeiseksi tunnistettua kehittämisaluetta. Jokaisen kehittämisalueen alle on koottu muutamia kehitysehdotuksia, joiden avulla organisaatio voi edistää kyseistä kehittämisaluetta.

Tietoa organisaation kehittymiskeinoista ja uramahdollisuuksista	• Urasuunnittelua tukevat tilaisuudet • Työtehtävien, osastojen ja uratarinoiden esittelyt • Osaamisen kehittämiseen ja urasuunnitteluun tarkoitettu sivusto
Uraohjausta ja kehittämiskeinojen hyödyntämistä	• Lisää uraohjausta ja kehittämiskeinoja lähijohtamiseen • Yksilö- tai ryhmätason uraohjausta HR:n puolelta
Kehityskeskustelun tarkoituksen kirkastaminen	• Kehityssuunnitelmat mukaan kehityskeskusteluihin • HR-järjestelmän kirjauskohtien ja ominaisuuksien päivitystä
Horisontaalisen uraliikkuvuuden lisääminen	• Lyhytaikaisia työkiertoja, projekteja ja työtehtäviin tutustumista • Aktiivisempaa yhteystyötä eri liiketoimintalinjojen välille
Osaamisen kehittäminen osaksi strategista toimintaa	• Aikaa ja arvostusta osaamisen kehittämiselle • Tunnistetaan tulevaisuuden osaamistarpeet

Kuvio 27. Kohdeorganisaatiolle tuotetut kehitysehdotukset

Tutkimuksen avulla selvisi, että organisaation työntekijät tarvitsevat enemmän tietoa organisaation tarjoamista uramahdollisuuksista sekä kehittymiskeinoista. Oman urapolun suunnittelu koetaan ajoittain haasteelliseksi, koska työntekijöillä ei ole riittävästi tietoa organisaation erilaisista työtehtävistä. Yksi keino työntekijöiden uratiedon lisäämiselle on järjestää urasuunnittelua tukevia tilaisuuksia, joissa organisaation eri liiketoimintalinjat pääsisivät esittelemään omaa toimintaansa sekä kertomaan erilaisista uramahdollisuuksista. Erilaisia työrooleja kannattaa esitellä mahdollisimman

käytännönläheisesti, jotta kuulijat saisivat hyvän ymmärryksen työnimikkeeseen liittyvästä tehtävänkuvasta sekä työssä tarvittavasta osaamisesta. Tämän tapaisia tilaisuuksia voidaan järjestää uramessun tapaisesti fyysisinä toteutuksina tai vaihtoehtoisesti virtuaalitoteutuksina, jolloin tilaisuuteen on mahdollista osallistua sijainnista riippumatta. Tilaisuuksien yhteydessä kannattaa panostaa myös osallistujien väliseen vuorovaikutukseen, jotta ihmiset pääsisivät verkostoitumaan keskenään. Organisaatio voi lisätä henkilöstön uratietoisuutta myös esittelemällä erilaisia työtehtäviä, osastoja sekä työntekijöiden uratarinoita kirjallisessa muodossa tai videoesittelyiden kautta. Esimerkiksi avoimiin työpaikkoihin toivottiin lisäyksenä videoesittelyjä, joiden avulla ihmiset saisivat paremman käsityksen työtehtävän sisällöstä, osaamisvaatimuksista sekä rekrytoitavasta tiimistä. Käytännönläheiset esittelyt saattaisivat madaltaa kynnystä eri työtehtäviin hakemisessa. Kaikki urasuunnitteluun ja osaamisen kehittämiseen liittyvä hyödyllinen tieto kannattaa koota organisaation sisäisessä intrassa omalle sivustolle, jotta työntekijät pääsevät helposti käsiksi tarpeelliseen tietoon sekä erilaisiin kehittämiskeinoihin. Sivustolta voisi löytyä esimerkiksi linkit itseopiskelukanaviin, työtehtävien kuvauksiin, avoimiin työpaikkoihin sekä tukimateriaalia oman urapolun suunnittelua varten. Tämän kehittämisalueen kehitysehdotukset kasvattaisivat työntekijöiden tietoisuutta sekä tukisivat yksilöitä itsensä kehittämisessä ja omien urasuunnitelmien muodostamisessa.

Seuraava kehittämisalue liittyy työntekijöille suunnatun uraohjauksen lisäämiseen sekä kehittämiskeinojen aktiivisempaan hyödyntämiseen. Lähijohtamisessa kannattaa huomioida selkeämmin työntekijöiden pidemmän tähtäimen kehittymistoiveet. Esihenkilö voi tarvittaessa tukea työntekijän kehittymistä uraan liittyvän ohjauksen avulla sekä ehdottaa työntekijän tilanteeseen soveltuvia kehittämiskeinoja. Urasuunnittelu pitäisi saada systemaattisemmin osaksi työntekijöiden kehittymisen tukemista ja tämän vuoksi organisaation kannattaa kiinnittää huomiota sitä tukeviin rakenteisiin. Yksi konkreettinen keino olisi sopia tarkemmin urasuunnitteluun liittyvistä keskusteluhetkistä vuosikellon mukaisesti. Henkilöstöhallinnon puolelta voitaisiin muistuttaa esihenkilöitä näistä keskusteluhetkistä sekä tarjota samalla ajantasaista tietoa käytössä olevista kehittämiskeinoista. Kehittämiskeinojen listauksen avulla esihenkilöille voitaisiin tuoda monipuolisemmin työkaluja arkeen työntekijöiden tukemista varten. Tutkimustuloksista nousi esille myös tarve HR:n tarjoamalle uravalmennukselle tai -ohjaukselle. Organisaatio voisi laajentaa uraohjaukseen liittyvää tukea tarjoamalla sitä myös henkilöstöhallinnon puolelta joko yksilöohjauksena tai muutaman kerran vuodessa pidettävän koulutuskokonaisuuden kautta. Näiden koulutuksien avulla olisi mahdollista tukea työntekijöitä muun muassa itsetuntemuksen parantamisessa, kiinnostavien työtehtävien löytymisessä sekä sopivien kehittämiskeinojen valitsemisessa. Esihenkilöt voisivat suositella koulutusta työntekijöille, jotka ovat kiinnostuneita etenemään urallaan eteenpäin, mutta etsivät vielä omaa suuntaansa.

Kehityskeskusteluiden osalta tarvitaan keskusteluiden tarkoituksen kirkastamista. Erityisesti asiantuntijoiden haastatteluissa mainittiin, että kehityskeskusteluiden sisältö painottuu tällä hetkellä

pääosin suoriutumisen arviointiin sekä nykyisen työtehtävän osalta kehityskohtien tunnistamiseen. Kehityskeskusteluissa tulisi keskustella myös työntekijän tulevaisuuden kehittymistoiveista ja nämä tulisi huomioida henkilökohtaisissa kehittymissuunnitelmissa. Tämän vuoksi ehdotetaan, että organisaatiossa otettaisiin virallisesti käytäntöön kehityssuunnitelmien kirjaaminen HR-järjestelmään. Pakollisen kirjauskohdan avulla saataisiin varmistettua, että kehityskeskusteluissa keskustellaan myös työntekijän pidemmän tähtäimen kehittymisestä. Tämän lisäksi HR-järjestelmän toiminnallisuuksia kannattaa kehittää siten, että nämä tukisivat paremmin konkreettisten kehittämiskeinojen tai toimintasuunnitelmien hyödyntämistä. Työntekijän itsereflektoinnin kannalta olisi myös tärkeää, että HR-järjestelmästä löytyisi valmistautumista varten osio, johon työntekijä pääsisi lisäämään ajatuksiaan omista vahvuuksista, kehittämiskohdista sekä tulevaisuuden uratoiveista. Näiden ennakkotietojen avulla myös esihenkilö pystyisi valmistautumaan tulevaan keskusteluun paremmin.

Horisontaalista uraliikkuvuutta voidaan edistää lyhytaikaisilla työkierroilla sekä projekteilla. Lyhytaikaiset työtehtävien muutokset eivät välttämättä edellytä suurempia työsopimuksien muutoksia, joten tämän kaltaista joustavaa uraliikkuvuutta voitaisiin hyödyntää organisaatiossa todennäköisesti enemmän. Lyhytaikaiset työkierrot ja projektit lisäisivät työntekijöiden mahdollisuuksia päästä tutustumaan itseä kiinnostaviin työtehtäviin. Nämä kasvattaisivat myös työntekijöiden osaamisalueita sekä auttaisivat todennäköisesti urasuunnitelmien tarkentumisessa. Erityisesti eri yksiköiden ja liiketoimintalinjojen välillä kannattaa hyödyntää enemmän horisontaalista työkiertoa sekä matalalla kynnyksellä työtehtäviin tutustumista. Organisaation kannattaa suunnitella lyhytaikaisten uraliikkeiden koordinointi huolellisesti, jotta tämän tapaista toimintaa saadaan onnistuneesti lisättyä. Henkilöstöhallinto voisi ottaa luontevasti vastuuta toiminnan koordinoinnista sekä viestinnästä. Myös liiketoimintalinjojen välistä yhteistyötä kannattaa kasvattaa, jotta työtekijöitä sekä osaamista saataisiin kierrätettyä organisaatiossa tehokkaammin.

Viimeinen kehittämisalue liittyy osaamisen kehittämiseen osana organisaation strategista toimintaa. Työntekijän ammatillinen kehittyminen sekä kehityssuunnitelmien edistäminen olisi hyvä huomioida työntekijöiden ja esihenkilöiden tavoitteissa. Tämä lisäisi varmasti osaamisen kehittämiselle varattua aikaa sekä arvostusta, joita peräänkuulutettiin tutkimuksessa useaan otteeseen. Erilaisia osaamisen kehittämiseen liittyviä tavoitteita ja mittareita voidaan suunnitella esimerkiksi Balanced Scorecardin eli tasapainotetun tuloskortin avulla, joka on yksi käytetyimmistä strategisen johtamisen välineistä. Balanced Scorecardin avulla organisaatio voi kytkeä strategiansa toimintaa ohjaaviin tunnuslukuihin sekä seurata ja kehittää keskeisiä menestystekijöitä (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2017, 336). Organisaation kannattaa myös tunnistaa ennakoivasti tulevaisuuden osaamistarpeita ja huomioida nämä henkilöstön kehittämistoimissa. Käytännössä henkilöstöön liittyvät pidemmän tähtäimen suunnitelmat sekä kehittämistarpeet otetaan huomioon henkilöstöstrategiassa (Viitala 2021, luku 4.2.). Organisaatio voi hyödyntää myös erilaisia strategiatyökaluja

sekä analyysimenetelmiä tulevien muutostarpeiden tunnistamisessa. Esimerkiksi toimialan muutokset sekä teknologian nopea kehittyminen tulevat varmasti vaikuttamaan tulevaisuuden osaamistarpeisiin (Finanssiala ry 2022). Tietopääoman jatkuvasta kehittämisestä huolehtiminen mahdollistaa organisaation uudistumiskyvyn sekä kilpailukyvyn säilyttämisen (Stenberg 2021, 68).

7.3 Tutkimuksen laatu ja luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan yleensä tutkimuksen reliabiliteetin sekä validiteetin kautta. Reliabiliteetilla viitataan tutkimuksessa käytettyjen mittaus- ja tutkimusmenetelmien luotettavuuteen sekä tutkimustuloksien toistettavuuteen. Tutkimuksen reliabiliteettia arvioitaessa pyritään varmistamaan, että tutkimustilanteet tai satunnaiset tekijät eivät ole vaikuttaneet tutkimuksen tuloksiin. Validiteetin tarkoituksena on varmistaa, että tutkimuksessa on mitattu tutkimuksen kannalta oikeita asioita mahdollisimman tarkasti. Validiteetin tarkastelu jaetaan usein sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäisellä validiteetilla viitataan tutkimuksen oikeellisuuteen ja ulkoisella validiteetilla puolestaan tuloksien yleistettävyyteen. (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, luku 11.) Näiden luotettavuuskäsitteiden käyttöä on kritisoitu laadullisen tutkimuksen kohdalla, koska kyseiset käsitteet ovat syntyneet pääosin määrällisten tutkimuksien tarpeisiin (Tuomi ym. 2018, luku 6.2). Reliabiliteettia ja validiteettia voidaan kuitenkin soveltaa myös kvalitatiivisen tutkimuksen arvioinnissa, kunhan tutkija ymmärtää käsitteiden merkityksen laadullisen tutkimuksen näkökulmasta (Puusa ym. 2020, luku 11).

Tutkimuksen luotettavuuden ja laadun arvioinnissa on kiinnitetty huomiota tutkimuksen kokonaisuuteen sekä eri osa-alueiden väliseen johdonmukaisuuteen (Tuomi ym. 2018, luku 6.3). Alustavien tutkimusongelmien määrittämisessä on hyödynnetty kohdeorganisaation relevanteista dokumenteista havaittuja kehittämiskohtia sekä tutkijan omakohtaisia havaintoja. Tämän myötä on varmistettu, että tutkittava aihe on tarpeellinen ja aidosti kohdeorganisaatiolle hyödyllinen. Ennen empiirisen tutkimuksen toteutusta tutkija on perehtynyt huolellisesti aiheeseen liittyvään teoriaan sekä koonnut tämän pohjalta tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen. Teoriaosuuden laatuun on kiinnitetty huomiota käyttämällä tiedonhaussa luotettavia lähteitä sekä huolehtimalla ohjeistuksen mukaisesti lähdeviittauksista. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys tuki hyvin tutkimuksen tuloksia, sillä näistä löytyi paljon samansuuntaisia näkemyksiä.

Aineiston keruun ja käsittelyn laatuun kiinnitettiin huomiota tutkimusprosessin eri vaiheissa. Tutkija perehtyi tutkimusmenetelmään liittyvään kirjallisuuteen sekä haastattelumetodin yksityiskohtiin ennen teemahaastatteluiden toteutusta. Tämän avulla pyrittiin etukäteen parantamaan aineiston keruun laatua, sillä tutkijalla ei ollut vahvaa aikaisempaa kokemusta haastatteluiden toteutuksesta. Teemahaastattelurunkoa testattiin etukäteen koehenkilöllä ja tämän pohjalta tehtiin tarvittavia muokkauksia haastattelukysymyksiin. Aineiston keruun laatua pyrittiin myös parantamaan perehtymällä etukäteen haastatteluvälineenä toimineeseen Microsoft Teams -sovellukseen sekä

testaamalla sovelluksen nauhoitusominaisuutta koehenkilön kanssa. Samassa yhteydessä pystyttiin varmistamaan haastatteluvälineen tekninen toimivuus sekä tallenteiden laadukkuus. (Hirsjärvi ym. 2022, 189.) Varsinaisia haastattelutilanteita varten haastateltaville lähetettiin etukäteen tarvittavat ennakkotiedot haastattelun sisällöstä. Haastateltavia kehotettiin siirtymään haastatteluajaksi rauhalliseen paikkaan, jotta keskustelua pystyttiin käymään ilman ulkopuolisia häiriötekijöitä. Haastatteluiden laatua pyrittiin edistämään kertomalla haastateltaville heidän anonyymisuojasta sekä kerätyn aineiston luottamuksellisesta käsittelemisestä. Anonymiteetin avulla haastateltavilta pyrittiin saamaan mahdollisimman rehellisiä ja avoimia vastauksia haastattelutilanteissa. Tutkimuksen aineiston käsittelyn osalta haastattelut litteroitiin mahdollisimman nopeasti haastatteluiden jälkeen laadun varmistamisen vuoksi (Hirsjärvi ym. 2022, 190).

Tutkimuksen reliabiliteettia voidaan arvioida tutkimuksen tuloksien toistettavuuden kautta (Puusa ym. 2020, luku 11). Laadullisen tutkimuksen kohdalla on haastavaa todistaa tutkimustulosten toistettavuus, koska haastateltavien henkilöiden kokemukset ovat yksilöllisiä. Kukin haastateltava vastasi avoimiin kysymyksiin omien ajatuksien pohjalta, joten täysin samanlaisten vastauksien saaminen ja siten tulosten toistettavuus on epätodennäköistä. Tutkimustilanteet sekä haastattelukysymykset olivat kuitenkin kaikissa haastatteluissa yhtäläiset. Haastatteluiden kautta saatiin hyvä yleiskäsitys henkilöstön nykytilanteesta sekä tarpeista, mutta haastateltavien näkemyksiä ei kuitenkaan voida suoraan yleistää koko henkilöstön näkemyksiksi. Haastateltavien valinnassa huomioitiin, että haastateltavilta löytyy työkokemuksen puolesta tietämystä sekä aikaisempia kokemuksia tutkittavaan aiheeseen liittyen. Tämän vuoksi tutkimuksen tulokset eivät välttämättä kuvasta hyvin esimerkiksi työuran alkuvaiheessa olevien henkilöiden näkemyksiä. Haastateltavien valinnassa pyrittiin kuitenkin huomioimaan riittävä edustus kaikista avainryhmistä sekä haastatteluiden määrässä kiinnitettiin huomiota aineiston saturaatiopisteen saavuttamiseen.

Tutkimustuloksien siirrettävyyttä voidaan myös tarkastella osana tutkimuksen luotettavuuden arviointia. Laadullisessa tutkimuksessa tulosten siirrettävyyteen vaikuttaa oleellisesti se, kuinka samanlaiseen kontekstiin sekä ympäristöön tuloksia siirretään. (Tuomi m. 2018, luku 6.2.) Tutkimuksen siirrettävyyteen on voitu vaikuttaa kuvaamalla tutkittavaa aihetta sekä tutkimuksen lähtötilannetta mahdollisimman selkeästi. Tuloksien siirrettävyys on kuitenkin haasteellista, koska tutkimuksen avulla pyrittiin ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä syvällisesti kohdeorganisaation kontekstissa. Tutkimuksen kehitysehdotuksia on kuitenkin mahdollista soveltaa laajemmin kohdeorganisaation sisällä sekä mahdollisesti samankaltaisissa organisaatioissa.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on myös pohdittu tutkimuksen objektiivisuuteen liittyvää näkökulmaa. Tutkimuksen tekijä on pyrkinyt säilyttämään puolueettoman aseman haastattelutilanteissa siten, että haastateltavien näkemyksiä on kuunneltu tasapuolisesti ja heidän kokemuksia on

pyritty vilpittömästi ymmärtämään. (Tuomi ym. 2018, luku 6.1.) Tutkijan objektiivisuuteen kiinnitettiin erityistä huomiota, sillä tutkimuksella haluttiin tuoda luotettavasti esille haastateltavien ajatuksia, mutta ajoittain hyödyntää myös tutkijan omia kokemuksia informantin roolissa. Tutkimuksen laatua pyrittiin parantamaan siten, että tutkimuksen toteuttamiseen sekä raportointiin varattiin riittävästi aikaa. Tutkimuksen eri vaiheissa pyydettiin myös säännöllisesti palautetta ohjaajalta sekä tutkimuksen tekijä on tehnyt itsenäisesti jatkuvaa laaduntarkkailua.

Validiteettia arvioitaessa on pohdittu, kuinka hyvin mittaustulokset vastaavat tutkimuksen tutkimuskysymyksiin sekä onko tutkimuksella saatu selville oikeita asioita. Tutkimuksen validiteetti nähdään olevan hyvällä tasolla, koska asetettuihin tutkimuskysymyksiin saatiin tutkimuksen kautta riittävät vastaukset. Haastatteluun osallistuneet henkilöt edustivat hyvin tutkittavaa kohdetta ja haastattelumetodin avulla saatiin esille tutkimuksen aiheen kannalta oikeanlaisia asioita. Kerättyä aineistoa muodostui määrällisesti paljon, mutta huolellisen sisällönanalyysin avulla aineistoa saatiin järjestettyä ja pelkistettyä siten, että tutkimuksen kannalta oleelliset asiat saatiin tuotua esille.

7.4 Tutkimusetiikka

Laadullisen tutkimuksen eettisyyttä tarkasteltaessa kiinnitetään huomiota tutkimuksen laatuun, luotettavuuteen ja rehellisyyteen. Tutkijan täytyy arvioida tutkimuksen eettisiä näkökulmia muun muassa tutkimussuunnitelman laadinnassa, sopivan tutkimusmenetelmän valinnassa sekä tutkimustuloksien raportoinnissa. Tutkimusetiikka on tiiviisti yhteydessä tutkimuksen luotettavuuden ja laadun arviointiin, mutta eettiset näkökulmat liittyvät oleellisesti myös hyvien tieteellisten käytäntöjen noudattamiseen. Hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti tutkijan tulee noudattaa tutkimuksessaan eettisesti vastuullisia ja oikeudenmukaisia toimintatapoja, jotka edistävät tutkimuksen uskottavuutta. (Tuomi ym. 2018, luku 5.2, luku 5.3.)

Tutkimuksessa on huomioitu tutkimusetiikkaan liittyvät näkökulmat prosessin eri vaiheissa. Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa tutkimuksen aihetta on lähestytty siitä näkökulmasta, että tarkoituksena on parantaa tutkittavan kohteen tilannetta (Hirsjärvi ym. 2022, 18). Kohdeorganisaation kanssa on keskusteltu tutkittavan aiheen tarpeellisuudesta sekä saatu suostumus kehittämistehtävän toteuttamiselle. Tutkimuksen aineistonkeruun osalta haastateltavilta henkilöiltä on pyydetty suostumus tiedon keräämiseen sekä heidän kanssaan on sovittu aineiston luottamuksellisuudesta ja haastateltavien anonymiteetista. Haastattelutilanteissa tilannetta on alustettu tuomalla esille oleelliset tiedot tutkimuksen tarkoituksesta sekä tavoitteista. Tällä tavoin on pyritty huomioimaan tutkimuksen informointiin perustuva eettisyys ja varmistettu vielä osallistuvilta henkilöiltä suostumus tutkimukseen osallistumiselle (Hirsjärvi ym. 2022, 18–19). Kerätyn aineiston purkamisessa ja litteroinnissa on huomioitu jälleen haastateltavien henkilöiden luottamuksellisuus, yksityisyys sekä aineiston käsitteleminen muuttumattomana. Analyysivaiheessa on kiinnitetty huomiota aineiston

oikeanlaiseen tulkintaan, jotta haastateltujen henkilöiden ajatukset on saatu totuudenmukaisesti esille. Tutkimuksen julkaisun osalta on pyritty varmistamaan, että raportilla ei ole haitallisia seurauksia haastatteluissa olleille henkilöille tai kohdeorganisaatiolle (Hirsjärvi ym. 2022, 18).

7.5 Jatkotutkimuskohteet

Tutkimuksen yhteydessä nousi esille muutamia jatkotutkimuskohteita, jotka tunnistettiin kohdeorganisaatiolle hyödyllisiksi. Tutkimuksen avulla selvitettiin henkilöstön nykytilannetta ja tarpeita osaamisen kehittämiseen ja urasuunnitteluun liittyen sekä esiteltiin organisaation tilanteeseen sopivia kehitysehdotuksia. Organisaation kannattaa tutustua tutkimuksen tuloksiin ja kehitysehdotuksiin huolellisesti sekä hyödyntää tuotettua tietoa omissa kehittämistoimissaan. Tutkimuksessa nousseita havaintoja voidaan tarvittaessa testata esimerkiksi työpajatyöskentelyn kautta tai selvittämällä kattavammalla otannalla henkilöstön näkemyksiä henkilöstökyselyiden avulla. Esitettyjä kehitysehdotuksia voidaan myös testata sekä jatkokehittää pilotoinnin avulla. Hyödyllisiksi havaitut kehitysehtoukset kannattaa viedä laajemmin käytäntöön huolellisen suunnittelun kautta.

Organisaation kannattaa seurata aktiivisesti toteutettujen muutoksien vaikutuksia erilaisten mittareiden sekä palautejärjestelmän kautta. Henkilöstön ammatillista kehittymistä ja urasuunnittelun edistämistä kannattaa todennäköisesti seurata pidemmällä ajanjaksolla, jotta näihin liittyviä muutoksia voidaan luotettavasti havaita. Organisaatio teettää säännöllisesti henkilöstötutkimuksia, joissa mitataan muun muassa henkilöstön sitoutumista sekä työntekijäkokemusta. Henkilöstötutkimukseen kannattaa tarvittaessa lisätä kysymys, jolla voidaan selvittää, kuinka hyvin työntekijät pystyvät suunnittelemaan omaa uraansa organisaation sisällä. Tarkentavalla kysymyksellä voidaan jatkossa seurata selkeämmin henkilöstön näkemyksiä työuran suunnittelusta sekä suunnitella tämän pohjalta tarvittavia kehittämistoimenpiteitä. Tämän lisäksi on keskeistä seurata laajemmin henkilöstön oppimiseen ja kehittymiseen liittyvien tuloksien kehitystä henkilöstökyselyiden kautta.

Yhdeksi jatkotutkimuskohteeksi ehdotetaan myös benchmarking-toimintaa, jonka avulla organisaatio voi vertailla omaa toimintaansa muihin yrityksiin sekä kehittää omia käytäntöjään hyvien esikuvien kautta. Yleensä kehittämiskohdaksi valitaan jokin tietty liiketoiminnallinen osa-alue, jonka osalta omaa toimintaa voidaan verrata toiseen hyvin menestyneeseen organisaatioon. Kohdeorganisaation kannattaa harkita benchmarking-toiminnan hyödyntämistä siten, että vertailukohteeksi valitaan yritys, joka on onnistunut hyvin henkilöstön kehittämisessä ja urakehityksen tukemisessa. Käytännössä kyseessä voi olla toimialan sisällä tapahtuva benchmarking tai laajemmin toiminnallinen benchmarking, jonka kautta organisaatiolla olisi mahdollisuus vertailla omaa toimintaansa myös finanssialan ulkopuolella toimiviin yrityksiin. Tämä saattaisi sopia organisaation tilanteeseen hyvin, koska kaikki henkilöstön kehittämiseen liittyvät toiminnot eivät ole toimialaan sidonnaisia. Sopivan vertailukohteen löydyttyä tavoitteena on analysoida toimintaan liittyviä keskeisiä eroja

sekä tunnistaa hyviä käytäntöjä, joita voidaan soveltaa omassa toiminnassa. (Vuorinen 2013, 158–161.) Benchmarking-toiminnan kautta organisaatio pystyisi tutkimaan laajemmin, minkälaisia hyviä keinoja ulkopuoliset toimijat ovat hyödyntäneet henkilöstön osaamisen kehittämisessä ja urasuunnittelun tukemisessa.

7.6 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessi on ollut kokonaisuudessaan hyvin opettavainen matka sekä opiskelijan näkökulmasta että ammatillisesti. Pääsin opinnäytetyön kautta tutustumaan hyvin kattavasti aiheeseen liittyvään teoriaan sekä toteuttamaan laadullisen tutkimuksen kohdeorganisaation kontekstissa. Sain prosessin aikana paljon hyödyllistä tietoa tutkittavasta aiheesta sekä uskon tutkimustuloksien ja kehitysehdotuksien olevan aidosti hyödyllisiä kohdeorganisaatiolle.

Tutkimustulokset sekä teoreettinen viitekehys osoittivat, että henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja urasuunnittelun tukemiseen kannattaa panostaa, koska tämä vahvistaa työntekijöiden työtyytyväisyyttä sekä sitoutumista organisaatioon. Tutkimus avarsi näkemyksiäni siitä, miten työuran suunnittelussa voidaan yhdistää yksilön ja organisaation voimavarat yhteen. Sain syvällisen ymmärryksen tästä aiheesta sekä tarkemman käsityksen erilaisista keinoista, joiden avulla henkilöstön kehittämistä voidaan edistää.

Opinnäytetyön kautta pääsin kehittämään laajasti myös projektinhallintataitoja kuten työvaiheiden suunnittelua, ajanhallintaa sekä laadunvarmistusta. Myös itsensä johtamisen taidot olivat keskeisessä asemassa projektin eri vaiheissa. Opinnäytetyö mahdollisti myös käytännön tasolla tutkimustyöhön tutustumisen. Opin tutkimuksen yhteydessä kvalitatiivisesta tutkimusmenetelmästä, aineiston keruusta, sisällönanalyysistä sekä tuloksien raportoinnista. Haastatteluiden toteutukset sekä kerätyn aineiston analysointi osoittautuivat hyvin opettavaisiksi vaiheiksi. Teemahaastatteluiden kautta muodostunut aineisto oli määrällisesti odotettua suurempi ja tämän vuoksi sisällönanalyysin eri vaiheisiin kiinnitettiin erityistä huomiota. Aineiston jäsentely, tiivistäminen sekä uudelleen teemoittelu mahdollistivat keskeisten tuloksien esille tuomisen sekä sopivien kehitysehdotuksien muodostamisen. Tutkimuksen laadun ja luotettavuuden arviointi kehitti puolestaan itsereflektointitaitoja, sillä tämän yhteydessä pääsin kriittisesti ja avoimesti arvioimaan omaa tutkimustyötä sekä tutkimuksen ominaisuuksia. Johtopäätöksien muodostaminen kehitti puolestaan omaa pohdintaa sekä päättelytaitoja. Kokonaisuudessaan opinnäytetyöprosessi oli kattava ja arvokas oppimiskokemus, joka mahdollisti kehittymisen myös ammatillisessa mielessä.

Lähteet

Andreeva, T. & Kianto, A. 2012. Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance. Journal of knowledge management, 16(4), s. 617-636.

Armstrong, M. 2016. Armstrong's handbook of strategic human resource management. Sixth edition. Lontoo, Iso-Britannia; Philadelphia, PA: Kogan Page Ltd. E-kirja. Luettu: 27.11.2022.

Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen, J. 2018. Henkilöstötuottavuuden johtaminen 2018. Tutkimuksen laaja tulosraportti. Ossi Aura Consulting Oy. Helsinki. Luettavissa: henkilöstötuottavuuden_johtaminen_2018_laaja_tulosraportti (2).pdf. Luettu: 13.12.2022.

Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen, J. 2021. Itseohjautuvuuden johtaminen 2020. Ossi Aura Consulting Oy. Helsinki. Luettavissa: itseohjautuvuuden_johtaminen_2020_www.pdf (ossi-aura.com). Luettu: 24.1.2023.

Bagdadli, S. & Gianecchini, M. 2019. Organizational career management practices and objective career success: A systematic review and framework. Human resource management review, 29, 3, s. 353-370.

Barney, J., Wright, M. & Ketchen, D. J. 2001. The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. Journal of management, 27, 6, s. 625–641.

Baruch, Y. 1999. Integrated career systems for the 2000s. International journal of manpower, 20, 7, s. 432-457.

Baruch, Y. & Peiperl, M. 2000. Career management practices: An empirical survey and implications. Human resource management, 39, 4, s. 347–366.

Bodell, L. 2020. Why T-Shaped Teams Are The Future Of Work. Forbes. Luettavissa: Why T-Shaped Teams Are The Future Of Work (forbes.com). Luettu: 15.5.2023.

Carlsson, M. & Järvinen, K. 2012. Mielekäs työ: Uuden ajan uraopas. Sanoma Pro. Helsinki. E-kirja. Luettu: 9.1.2023.

Collings, D. & Mellahi, K. 2009. Strategic talent management: A review and research agenda. Human resource management review, 19, 4, s. 304–313.

Collin, K. & Lemmetty, S. 2019. Siedätystä johtamisallergiaan!: Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. Edita. Helsinki. E-kirja. Luettu: 21.12.2022.

Crawshaw, J. R. & Game, A. 2015. The role of line managers in employee career management: An attachment theory perspective. International journal of human resource management, 26, 9, s. 1182–1203.

Deloitte 2020a. 2020 Deloitte Global Human Capital Trends. Luettavissa: Human-capital-trends-2020 (3).pdf. Luettu: 30.11.2022.

Deloitte 2020b. Human Capital Trends 2020. Mitkä ovat henkilöstöjohtamisen trendit 2020? Luettavissa: Mitkä ovat henkilöstöjohtamisen trendit vuonna 2020? (deloitte.com). Luettu: 30.11.2022.

Finanssiala ry. 2022. Finanssialan tulevaisuuden näkymät. Luettavissa: Finanssialan tulevaisuudennäkymät - Finanssialalle. Luettu: 30.11.2022.

Finanssialan Keskusliitto 2012. Finanssialan kyvykkyydet 2020 – Luotaus tulevaisuuteen -raportti. Luettavissa: Finanssialan_kyvykkyydet.pdf. Luettu: 30.11.2022.

Finanssiala ry. 2022. Finanssimarkkinoiden toimijat. Luettavissa: Finanssimarkkinoiden toimijat - Finanssialalle. Luettu: 9.11.2022.

Garwin, D., Edmonsson, A. & Gino, F. 2008. Is yours a learning organization? Harvard business review, 86, 3, s. 109-134.

Hammer, M., Harris, M., Ramnane, K. & Blackwell, E. 2021. Ops 4.0 – The Human Factor: A class size 1. McKinsey & Company. Luettavissa: https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/operations-blog/ops-40-the-human-factor-a-class-size-of-1. Luettu: 15.5.2023.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 2. painos. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 10.2.2023.

Ireland, G. W. & Lent, R. W. 2018. Career exploration and decision-making learning experiences: A test of the career self-management model. Journal of vocational behavior, 106, s. 37–47.

Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2017. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Sanoma Pro Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 15.6.2023.

Kallonen, T. & Kuhmonen, A. 2021. Jatkuva oppiminen: Työelämän tärkein taito. Kauppakamari. Helsinki.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Talentum Media Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 17.2.2023.

Kim, N. 2005. Organizational interventions influencing employee career development preferred by different career success orientations. International journal of training and development, 9, 1, s. 47-61.

Kirwan, C. 2013. Making sense of organizational learning: Putting theory into practice. Routledge. E-kirja. Luettu: 19.12.2022.

Kilpinen, P. 2022. Inhimillinen strategia. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 2.1.2023.

Koipijärvi, T. & Kuvaja, S. 2020. Yritysvastuu 2.0: Johtamisen uusi normaali. 2., uudistettu painos. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 20.12.2022.

Kosonen, M. 2019. Tiedolla johtamisen käsikirja. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu, Mikkeli. Julkaisusarja: Xamk Kehittää 81. Luettavissa: https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-344-183-5. Luettu: 15.2.2023.

Koskinen, J. 2020. Relewant – Onnistutaan oppimalla. Ajantieto Oy. Helsinki.

Koskinen, J. 2021. Strateginen oppiminen. Ajantieto Oy. Helsinki.

Kostamo, T, Vuori, J. & Vänttinen, N. 2020. Itseohjautuvuus: myyteistä todellisuuteen. Työn Tuuli 2/2020. Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry. Luettavissa: tyontuuli_022020_final.pdf (henry.fi). Luettu: 26.1.2023.

KPMG. 2020. The Time Has Come: The KPMG Survey of Sustainability Reporting 2020. Luettavissa: The Time Has Come: The KPMG Survey of Sustainability Reporting 2020 (assets.kpmg). Luettu: 5.1.2023.

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

Leppänen, M. & Rauhala, I. 2012. Johda ihmistä: Psykologiaa johtajille. Talentum. Helsinki. E-kirja. Luettu: 12.12.2022.

Long, C. & Vinkeys-Koch, M. 1995. Using core capabilities to create competitive advantage. Organizational dynamics, 24, 1, s. 7–22.

Manka, M. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Talentum Media. Helsinki. E-kirja. Luettu: 30.1.2023.

Martela, F. 2020. Neljä teesiä itseohjautuvuudesta – Askeleita kohti yhteisöohjautuvuutta ja itseorganisoitumista. Työn tuuli 2/2020. Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry. Luettavissa: tyontuuli_022020_final.pdf (henry.fi). Luettu: 26.1.2023.

Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa? Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 25.1.2023.

Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio: Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Tulevaisuusvaliokunta. Helsinki. E-kirja. Luettu: 27.1.2023.

Martela, F., Jarenko, K. & Järvilehto, L. 2015. Draivi: Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Talentum. Helsinki. E-kirja. Luettu: 27.1.2023.

McDonnell, A. & Wiblen, S. 2021. Talent Management. Routledge. E-kirja. Luettu: 13.12.2022.

McKinsey & Company. 2018. Winning with your talent-management strategy. Luettavissa: Winning with your talent-management strategy | McKinsey. Luettu: 2.2.2023.

Neck, C. P. & Houghton, J. D. 2006. Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. Journal of managerial psychology, 2, 4, s. 270–295.

Noe, R. A. 1996. Is career management related to employee development and performance? Journal of organizational behavior, 17, 2, s. 119-133.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro. Helsinki. E-kirja. Luettu: 9.11.2022.

Pazy, A. 1988. Joint Responsibility: The Relationships Between Organizational and Individual Career Management and the Effectiveness of Careers. Group & organization management, 13, 3, s. 311-331.

Pink, D. H. 2009. Drive: The surprising truth about what motivates us. Canongate. Edinburgh.

Primus, K. 2022. Winning The War For Talent Is A Battle, But It Doesn’t Have To Be. Forbes. Luettavissa: Winning The War For Talent Is A Battle, But It Doesn't Have To Be (forbes.com). Luettu: 30.11.2022.

Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 21.3.2023.

Robertson, P. J., Hooley, T. & McCash, P. 2021. The Oxford handbook of career development. Oxford University Press. New York. E-kirja. Luettu: 7.1.2023.

Salmimies, R. & Ruutu, S. 2014. Itsensä johtaminen. Talentum Media. Helsinki. E-kirja. Luettu: 30.1.2023.

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

Salojärvi, S. 2018. Digitalisaatio haastaa henkilöstöjohtamisen – HR:n näytönpaikka. Työn tuuli, 1/2018, s. 8–19. Luettavissa: tyontuuli_012018_20180521_1.pdf (henry.fi). Luettu: 17.2.2023.

Schein, E. H. 1990. Career anchors: Discovering your real values. Jossey-Bass/Pfeiffer. San Francisco (CA).

Schein, E. H. & Van Maanen, J. 2016. Career anchors and job/role planning. Organizational dynamics, 45(3), s. 165-173.

Schuler, R. S. 1992. Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business. Organizational dynamics, 21, 1, s. 18–32.

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio: Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Tietosanoma. Helsinki. E-kirja. Luettu: 27.1.2023.

Stenberg, M. 2021. Tietoperusteinen arvonluonti - tietojohtaminen ja tietopääoman kehittäminen. Infosten Ky. Tampere. ISBN 978-952-69694-0-4.

Sydänmaanlakka, P. 2010. Älykäs itsensä johtaminen: Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 28.1.2023.

Sympa 2022. Sympa – Vankka perusta henkilöstöhallinnollesi. Luettavissa: Kattava HR-järjestelmä | Sympa. Luettu: 13.12.2022.

Talentree. 2022. Vastuullisuusstrategian työkirja – Näin viet vastuullisuuden liiketoiminnan ytimeen. Luettu: 2.2.2023.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki. E-kirja. Luettu: 25.3.2023.

Työturvallisuuskeskus. 2022. Kaikki tarvitsevat itsensä johtamisen taitoja. Luettavissa: Kaikki tarvitsevat itsensä johtamisen taitoja (ttk.fi). Luettu: 31.1.2023.

Ulrich, D. & Brockbank, W. 2005. The HR Value Proposition. Harvard Business Review Press. E-kirja. Luettu: 2.12.2022.

Ulrich, D., Brockbank, W. & Kryscynski. 2017. Victory Through Organization: Why the War for Talent is Failing Your Company and What You Can Do about It. McGraw-Hill. E-kirja. Luettu: 2.12.2022.

Valtionvarainministeriö. 2005. Haasteena johtamisen laajentaminen valtionhallinnossa. Luettavissa: Haasteena+johtamisen+laajentaminen+valtionhallinnossa.pdf (vm.fi). Luettu: 3.2.2023.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita Publishing Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 8.11.2022.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita. Helsinki. E-kirja. Luettu: 19.12.2022.

Viitasaari, M., Järlström, M. & Saru, E. 2022. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen ja sen raportointi. Työn tuuli 2/2022. Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry. Luettavissa: tyontuuli_022022-.pdf (henry.fi). Luettu: 5.1.2023.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. Talentum. Helsinki. E-kirja. Luettu: 16.6.2023.

Wang, M. 2018. E-learning in the workplace: A performance-oriented approach beyond technology. Cham, Sveitsi: Springer International Publishing AG. E-kirja. Luettu: 19.12.2022.

World Economic Forum 10/2020. The Future of Jobs Report 2020. Luettavissa: WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf (weforum.org). Luettu: 29.1.2023.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelurunko ja haastattelukysymykset

Teema 1: HR-käytännöt ja HR-järjestelmät

- Minkälaisia henkilöstön kehittämiskeinoja organisaatiossa hyödynnetään ja kuinka aktiivisesti nämä ovat käytössä?
- Minkälaisia tarpeita sinulla / henkilöstöllä on ammatillisen osaamisen kehittämisessä ja urasuunnittelussa?
- Kuinka hyvin koet / henkilöstö kokee saavansa tällä hetkellä tukea oman osaamisen kehittämisessä ja henkilökohtaisessa urasuunnittelussa? (Asteikko: Erittäin hyvin, hyvin, kohtalaisesti tai heikosti) Miten perustelet tämän?
- Minkälaisia kehittämiskeinoja olet itse päässyt hyödyntämään ja millaisia kokemuksia sinulla on näihin liittyen?
- Näkisitkö tarpeellisena laajempien urapolkujen tai uramahdollisuuksien hyödyntämisen organisaatiossa? Miksi?
- Millä tavoin organisaation järjestelmät tukevat työntekijän osaamisen ja urasuunnittelun kehittämistä?
- Miten henkilöstön osaamista mitataan sekä kuinka tietoa hyödynnetään?
- Millaisia kehitysideoita sinulla tulee mieleen järjestelmiin tai yleisesti henkilöstön kehittämiseen liittyen?

Teema 2: Talent management

- Millä tavoin talent management -toimintaa hyödynnetään organisaatiossa?
- Minkälaisia hyötyjä näkisit talent management –toiminnalla olevan organisaatiossa?
- Miten henkilöstön arviointeja hyödynnetään urasuunnittelussa?
- Millä tavalla sisäisen rekrytoinnin toiminnot tukevat työntekijöiden urakehitystä?
- Miten organisaatiossa viestitään avoimista uramahdollisuuksista ja sisäisistä työpaikoista?
- Minkälaisia kehitysehdotuksia sinulla tulee mieleen sisäiseen rekrytointiin ja henkilöstön urakehityksen edistämiseen liittyen?
- Mitä muuta haluaisit mainita näihin aiheisiin liittyen?

Teema 3: Vastuullisuus johtamisessa

- Millä tavalla vastuullisuus ilmenee henkilöstön kehittämisessä ja miksi siihen kannattaisi panostaa?
- Millä tavalla vastuullisesta johtamisesta huolehditaan organisaatiossa?

- Millä tavalla organisaation lähijohtajat voivat tukea alaisiaan osaamisen kehittämisessä ja urasuunnittelussa?
- Minkälainen merkitys kehityskeskusteluilla on työntekijän osaamisen ja urasuunnittelun kehittämiselle?
- Millä tavalla valmentava johtamistyyli tukee mielestäsi työntekijän kehittymistä?
- Tuleeko sinulla mieleen kehitysehdotuksia ja/tai kommentteja näihin aiheisiin liittyen?

Teema 4: Urasuunnittelu

- Minkälaisia urajohtamisen käytäntöjä organisaatiossa hyödynnetään ja mitkä käytännöt toimivat mielestäsi parhaiten?
- Millä tavalla itsensä johtamisen taidot vaikuttavat työntekijän osaamisen kehittämiseen ja urasuunnittelun edistämiseen?
- Miten työntekijä voisi itse edistää omaa urakehitystään? Entäpä kollegoiden urakehitystä?
- Minkälaiset asiat motivoivat sinua / henkilöstöä urasuunnittelussa?
- Miten työntekijän motivaatiota itsensä kehittämiseen liittyen saataisiin ylläpidettyä?
- Miten työntekijän urasuunnittelun tukeminen vaikuttaisi mielestäsi työntekijäkokemukseen sekä työntekijän sitoutumiseen?
- Tuleeko sinulla vielä mieleen kehitysehdotuksia ja/tai kommentteja näihin aiheisiin liittyen?

Teema 5: Organisaatiokulttuuri

- Millä tavalla organisaatiokulttuuri mielestäsi tukee työntekijöiden urakehitystä ja jatkuvaa oppimista?
- Keskustellaanko työyhteisössä avoimesti uramahdollisuuksista?
- Miten henkilöstön osaamisen kehittymistä huomioidaan?
- Koetko työympäristösi psykologisesti turvalliseksi?
- Koetko saavasi riittävästi rakentavaa palautetta suoriutumisestasi?
- Minkälaiset tilanteet olet kokenut hyödyllisimmiksi oman osaamisen kehittämisessä?
- Tuleeko sinulla vielä mieleen kehitysehdotuksia ja/tai kommentteja näihin aiheisiin liittyen?

Liite 2. Haastattelutavat ja päiväykset

Haastateltavien tiedot on salattu anonymiteettisuojan vuoksi.

Haastateltavat on erikseen identifioitu ei julkaistavassa liitteessä.

H1: videohaastattelu (Microsoft Teams), päiväys: 22.3.2023

H2: videohaastattelu (Microsoft Teams), päiväys: 29.3.2023

H3: videohaastattelu (Microsoft Teams), päiväys: 3.4.2023

H4: videohaastattelu (Microsoft Teams), päiväys: 6.4.2023

H5: videohaastattelu (Microsoft Teams), päiväys: 12.4.2023

H6: videohaastattelu (Microsoft Teams), päiväys: 12.4.2023

H7: videohaastattelu (Microsoft Teams), päiväys: 14.4.2023

H8: videohaastattelu (Microsoft Teams), päiväys: 19.4.2023

H9: videohaastattelu (Microsoft Teams), päiväys: 2.5.2023

H10: videohaastattelu (Microsoft Teams), päiväys: 4.5.2023

H11: videohaastattelu (Microsoft Teams), päiväys: 4.5.2023

H12: videohaastattelu (Microsoft Teams), päiväys: 5.5.2023

H13: videohaastattelu (Microsoft Teams), päiväys: 8.5.2023

H14: videohaastattelu (Microsoft Teams), päiväys: 8.5.2023