



Urakehitys taloushallinnossa

Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Liiketalous

Syksy 2025

Jarno Mäkinen

Koulutus Liiketalous
Tekijä Jarno Mäkinen
Työn nimi Urakehitys taloushallinnossa
Ohjaaja Sari Hanka

Vuosi 2025

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia taloushallintoalan asiantuntijoiden urakehitystä ja selvittää, mitkä tekijät estävät tai tukevat etenemistä ja ammatillista kasvua organisaatiossa. Työ toteutettiin yhteistyössä toimeksiantajaorganisaation kanssa. Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista teemahaastattelua. Aineisto koostui neljän asiantuntijan haastatteluista, ja se analysoitiin sisällönanalyysin menetelmällä.

Tulokset osoittavat, että urakehitys taloushallintoalalla on monien eri tekijöiden prosessi, jossa yhdistyvät yksilöiden omat valinnat, esihenkilön tuki, työyhteisön ilmapiiri ja organisaation tarjoamat rakenteet. Haastateltavat kokivat, että eteneminen edellyttää erityisesti omaa aktiivisuutta, mutta myös sitä, että organisaatio tukee oppimista, antaa vastuuta ja mahdollisuuden kehittyä. Esihenkilön rooli korostui palautteenannon, ohjauksen ja työn suuntaamisen kautta. Lisäksi työhyvinvointi, työn kuormitus ja oman elämän tasapaino vaikuttivat merkittävästi uratoiveisiin ja omaan halukkuuteen vaihtaa roolia.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että urakehityksen tukeminen vaatii selkeitä organisaatorakenteita sekä valmentavaa johtamista. Haastateltavat kokivat tarvitsevansa enemmän aktiivista keskustelua omista vahvuuksista, urasuunnitelmista ja mahdollisista heille sopivista tulevista tehtävistä. Tulokset korostavat myös ajantasaisen osaamisen ylläpidon merkitystä.

Opinnäytetyö tarjoaa organisaatiolle konkreettista tietoa asiantuntijoiden kokemuksista ja auttaa kehittämään urapolkuja, perehdytystä ja esihenkilötyötä. Työ tarjoaa mahdollisuuksia jatkotutkimuksiin esimerkiksi urakehityksen tukimalleista, valmentavan johtamisen vaikutuksista tai eri uravaiheessa olevien asiantuntijoiden motivaatiotekijöistä.

Avainsanat urakehitys, taloushallintoala, esihenkilötyö, osaamisen kehittäminen, työhyvinvointi

Sivut 35 sivua ja liitteitä 2 sivua

DP Bachelor of Business Administration
Author Jarno Mäkinen
Subject Career development in financial administration
Supervisors Sari Hanka

Year 2025

The purpose of this thesis was to study the career development of financial management specialists and to determine which factors hinder or support advancement and professional growth in a organization. The research was carried out in collaboration with the commissioning organization. The research method used was a qualitative thematic interview. The data consisted of interviews with four experts and it was analyzed using the content analysis method.

The results show that career development in the financial administration field is a multi-factorial process, combining individuals' own choices, supervisor support, the work community atmosphere, and the structures provided by the organization. The interviewees felt that progress requires personal activity, but also that the organization supports learning, provides responsibility and the opportunity to develop. The role of the supervisor was emphasized through feedback, guidance, and work direction. In addition, well-being at work, work load, and personal life balance significantly influenced career aspirations and one's own willingness to change roles.

Based on the research, it can be stated that supporting career development requires clear organizational structures and coaching leadership. The interviewees felt they needed more active discussion about their strengths, career plans, and possible future task that would suit them. The results also highlight the importance of maintaining up-to-date knowledge.

The thesis provides the organization with concrete information about the experiences of experts and helps develop career paths, orientations, and supervisory work. The research offers opportunities for further research into, for example, career development support models, the effects of coaching leadership, or the motivational factors of experts at different career stages.

Keywords career development, financial management, supervisory work, employee well-being, competence development

Pages 35 pages and appendices 2 pages

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Toimeksiantajayrityksen esittely	2
3	Taloushallintoalan urakehitys	2
3.1	Urapolkumallit taloushallinnossa	3
4	Yksilön ominaisuudet ja työyhteisö urakehityksen ohjaajina	4
4.1	Työn ja tekijän yhteensopivuus	4
4.2	Persoonallisuuden vaikutukset	5
4.3	Työhyvinvoinnin vaikutus urakehitykseen	6
4.4	Ura-ankkurit	7
5	Urapolun johtaminen	8
5.1	Tiimin osaamisen kartoittaminen	8
5.2	Lähiesihenkilötyön vaikutus urakehitykseen	9
5.2.1	Palautteen antaminen ja vastaanottaminen	10
5.2.2	Ohjaava ja valmentava esihenkilötyö	10
5.2.3	Työyhteisölähtöinen kehittäminen & uravalmentaminen	11
6	Tutkimuksen toteutus	13
6.1	Tutkimusmenetelmä ja lähestymistapa	13
6.2	Haastattelut ja aineiston keruu	13
6.3	Aineistoin analyysi ja tulosten käsittely	14
6.4	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	15
7	Tutkimustulokset ja analyysi	16
7.1	Henkilökohtainen urapolku ja käännekohdat	17
7.2	Työyhteisön ja esihenkilön vaikutus	18
7.3	Omat valinnat ja motivaattorit	19
7.4	Kehittymistä tukeneet olosuhteet	20
7.5	Tulevaisuuden näkymät	22
7.6	Yhteenveto teemoista	23
8	Johtopäätökset	24
9	Pohdinta	25
9.1	Tulosten tulkinta ja yhteys aikaisempiin tutkimuksiin	26
9.2	Työn rajaus	26
9.3	Tutkimuksen luotettavuus	26

9.4	Jatkotutkimusaiheet	27
	Lähteet.....	28

Kuvat

Kuva 1	Työhyvinvoinnin tarvehierarkia (Ojala & Ahonen 2003, s.29)	6
Kuva 2	Toiminnan tutkiminen ja sen kehittäminen (Seppänen-Järvelä & Vataja, 2009, s. 15).....	12

Liitteet

- Liite 1. Haastattelu runko
- Liite 2. Aineistonhallintasuunnitelma

1 Johdanto

Nykypäivänä työtehtävien määrä työelämässä on uskomattoman laaja. Uusia työtehtäviä ja -nimikkeitä syntyy jatkuvasti työelämän, teknologian, digitalisaation ja organisaatioiden kehittyessä. Minkälaisiin tehtäviin ihmiset hakeutuvat on pitkälti kiinni ihmisen persoonallisuudesta, motivaatiosta ja osaamisen tasosta. (Airo, Rantanen & Salmela, 2008, s. 17)

Taloushallintoala elää tällä hetkellä muutoksessa. Digitalisaatio ja robotiikka valtaavat alaa ja taloushallinnossa työskentelevien asiantuntijoiden työtehtävät ja työnkuva ovat muuttumassa radikaalisti seuraavien vuosien aikana. Taloushallinnossa näistä käsitteistä on puhuttu jo kaksi vuosikymmentä, mutta edelleen ollaan vasta matkalla täysin tekoälyn suorittamaan taloushallintoon. Robotit ja tekoäly pystyvät yhä enenevässä määrin suorittamaan tehtävät, joihin on ennen tarvittu ihmistä. Oxfordin ja Yalen yliopistojen yhdessä tekemä tutkimus vuonna 2016 arvioi, että vuoteen 2060 mennessä tekoäly syrjäyttää ihmisen tällä hetkellä tekemät työt monella eri toimialalla. Tekoäly on syrjäyttämässä työntekijöiden tämän hetken toimenkuvaa myös taloushallintoalalla. Alalla työntekijöiden työnkuva tulee väistämättä muuttumaan tämän myötä. Yritysten ja työntekijöiden tulee olla avoimia ja valmiita työnkuvien muutoksessa tulevaisuudessa. (Weller & Gould, 2017)

Organisaatioilla on tällä hetkellä haasteita rakentaa malleja, joilla työntekijät saadaan sitoutettua yrityksen, työn ja itsensä kehittämiseen. Organisaatiolla on tärkeä tehtävä luoda ympäristö missä työntekijän on hyvä olla. Omaan työn ja osaamisen kehittämiseen vaikuttaminen sekä selkeä urapolku ja sen johtaminen luovat edellytykset työntekijän sitouttamiselle organisaatioon. Työntekijöiden uramahdollisuuksien kehittäminen voidaan nähdä edellytyksenä organisaation ja yrityksen kehittymiselle ja kasvulle. Tämän takia se voidaan nähdä tärkeänä kehityskohteena. (Salminen, 2005, s. 85)

Opinnäytetyö toteutetaan laadullisena tutkimuksena. Opinnäytetyön tarkoituksena on haastatella organisaatiossa ja urallaan kehittyneitä henkilöitä. Haastateltavat tullaan valitsemaan ennalta valituin kriteerein eri asiantuntija rooleista. Haastattelujen avulla pyritään selvittämään mitkä asiat ovat vaikuttaneet omaan urakehitykseen ja miten he näkevät tulevaisuuden urakehitysmahdollisuudet.

2 Toimeksiantajayrityksen esittely

Toimeksiantajayritys toimii tilitoimistoalalla ja on Suomen yksi suurimmista toimijoista. Yritys tarjoaa kattavasti erilaisia palveluita eri kokoisille yrityksille. Toimipisteiden verkosto ympäri Suomea tarjoaa palvelut lähelle yrittäjiä, palveluvalikoimasta löytyy muun muassa kirjanpito, palkanlaskenta, veroneuvonta ja yritysjärjestely sekä erilaiset talouskonsultoinnin palvelut. Yritys pitää tärkeänä asiakaslähtöisyyttä ja digitaalisten työkalujen hyödyntämistä arjessa, joiden avulla se voi tukea sekä omaa, että asiakkaiden liiketoimintaa tehokkaasti ja joustavasti.

Taloushallinto alalla eletään muutoksen aikaa, kun taloushallinnon asiantuntijoiden työtehtävät tulevat tulevaisuudessa muuttumaan tekoälyn vallatessa tietyt osa-alueet työstä. Uralla kehittyminen tulee olemaan tulevaisuudessa entistä tärkeämpää ja siihen on varauduttava. Ideana on kartoittaa urakehitykseen vaikuttavia tekijöitä ja miten motivoida ja sitouttaa työntekijät itsensä kehittämiseen.

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa yritykselle tietoa, miten työssään urakehitystä saavuttaneet henkilöt kokevat urakehityksen yrityksessä ja mitkä asiat ovat vaikuttaneet omaan ura kehitykseen. Työn avulla pyritään tuottamaan tietoa kehitys ideoihin ja toimintamalleihin, joiden avulla yritys voi kehittää toimintatapojaan tulevaisuudessa.

3 Taloushallintoalan urakehitys

Taloushallintoala tarjoaa monipuolisesti erilaisia urapolkuja eri tehtäviin sekä vakaan työllisyyden. Tehtävät alalla keskittyvät talouden hallintaan, suunnitteluun ja johtamiseen.

Talouden ja hallinnon asiantuntijoille on paljon kysyntää ja asiantuntijoita työskentelee monipuolisissa rooleissa ja tehtävissä esimerkiksi kirjanpitäjinä, palkanlaskijoina, controllereina, talouspäälliköinä ja verotuksen asiantuntijoina. Taloushallinto ala on jatkuvassa kehityksessä, joka seuraa lainsäädännön ja teknologian kehittymistä. Tämä luo paljon mahdollisuuksia erikoistumiseen ja urakehitykseen. (Suomen Taloushallintoliitto ry n.d.)

3.1 Urapolkumallit taloushallinnossa

Tässä luvussa tarkastellaan tarkemmin, miten urapolku taloushallinnossa yleisimmin rakentuu assistentista taloushallinnon erikoisosaajaksi.

Taloushallintoalalla urapolku rakentuu vahvasti ammatillisen osaamisen, kokemuksen ja erikoistumisen ympärille. Kirjanpitäjän ja palkanlaskijan tehtävät muodostavat keskeisen ammatillisen perustan, joka mahdollistaa etenemisen asiantuntija- ja johtotehtäviin. Molempiin tehtäviin liittyy selkeä etenemispolku, mutta niissä painottuvat eri osaamisalueet ja ne vaativat erilaista asiantuntijuutta (Suomen taloushallintoliitto ry n.d.)

Palkkahallinnon urapolku rakentuu kokonaisprosessien hallinnan ympärille. Ura alkaa assistentin tehtävistä, joissa painottuu palkanlaskennan perusprosessit, työaikatietojen käsittely ja lainsäädännön soveltaminen. Kokemuksen karttuessa rooli palkanlaskennassa laajenee kohti itsenäistä työskentelyä, jossa henkilö vastaa useiden organisaatioiden palkkaprosesseista ja toimii neuvonantajana erilaisiin tulkinta- ja säädöskysymyksiin. Urapolulla voidaan edetä palkkahallinnon tiiminvetäjäksi tai palkkapäällikön tehtäviin. Yhä useammin asiantuntijat erikoistuvat myös kohti HR-järjestelmien ja prosessien kehittämisrooleihin, kun automaatio ja digitalisaatio ottavat enemmän osuutta tehtävässä.

Kirjanpitäjä urapolku puolestaan lähtee keskittymään alussa enemmän taloushallinnon perusrutiineihin, joita ovat mm. tositteiden käsittely ja kirjausten tekeminen. Rutinoitunut kirjanpitäjä vastaa asiakkaiden kokonaisvaltaisesta kirjanpidosta, tilinpäätöksistä, veroilmoituksista ja taloudellisesta neuvonnasta. Kokemuksen ja erikoisosaamisen kehittyessä rooli voi kehittyä talousasiantuntijaksi tai verotuksen ja raportoinnin erityisosaajaksi. Pidemmällä aikavälillä urakehitys voi mahdollistaa tehtävät taluspäällikkönä, controllerina tai muissa talousjohtamisen tehtävissä. Digitalisoitua taloushallinto edellyttää asiantuntijoilta yhä enemmän analytiikka-, järjestelmä- ja prosessiosaamista. Tämä avaa asiantuntijoille monipuolisesti uusia uramahdollisuuksia, sekä järjestelmien, että talouskehittämisen osa-alueilla.

Näiden kahden perus urapolun kautta taloushallinto alana tarjoaa laaja-alaisia etenemismahdollisuuksia, joissa korostuu jatkuva oppiminen, digitalisaatio osaaminen ja kyky toimia asiantuntijana jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. (Suomen Taloushallintoliitto ry n.d.)

4 Yksilön ominaisuudet ja työyhteisö urakehityksen ohjaajina

Tässä luvussa käsitellään urakehitystä kahdesta eri näkökulmasta. Luvussa tutkitaan miten yksilön valmiudet, motivaatio ja identiteetti sekä työyhteisön tuki, kulttuuri ja sen tarjoamat mahdollisuudet ohjaavat urapolkuja ja jokaisen ammatillista kasvua.

Työn merkitys ihmisten elämään on kiistaton. Ihmiset viettävät valvellaoloajastaan keskimäärin puolet työssä, joten työllä on suuri merkitys ihmisen elämänlaatuun. Perinteisen länsimaisen ajattelun mukaan ihmisen yhteiskunnallinen mitta on elämän aikana tehty työ. Oma identiteetti määritellään pitkälti työn ja ammattitaidon kautta. (Airo ym. 2008)

4.1 Työn ja tekijän yhteensopivuus

”Työn vaatimusten ja työntekijän ominaisuuksien pitää vastata toisiaan riittävästi.” (Airo ym. 2008, 42) Kuulostaa itsestään selvältä, mutta nykymaailmassa tämän osalta saattaa esiintyä harhaisuutta sekä työnantaja- että työntekijäpuolella. Työnantajat maalailevat kuvaa organisaatiosta, jossa haasteet kasvavat ja asiantuntijaroolit kipuavat korkeisiin uraportaisiin, kun taas työntekijät yrittävät hurmata työnantajan ”liian hyvää ollakseen totta”- esiintymisillä. Lopputulokset näistä johtavat yleensä pettymyksiin molemmin puolin, irtisanomisiin tai huonoon johtamiseen. Nykyisin pyritäänkin rakentamaan kummankin osan alueen – työntekijän ominaisuuksien ja työn asettamien vaatimusten – analyysijä ja lopullista vastaavuutta. Työn ja sen tekijän yhteensopivuuteen vaikuttaa kuitenkin lukematon määrä muuttujia. Oma ura, Paras ura teoksessa tämä on tiivistetty hyvin yhteen alla.

Henkilön ja työn yhteensopivuuteen vaikuttavia tekijöitä (person-job-fit)

Työlähtöiset

- Perustyö
- Esimies- ja johtamisjärjestelmät
- Tiimi/osasto/divisioona
- Työpaikan kulttuuri
- Eri sidosryhmät

Työntekijälähtöiset

- Koulutus/kompetenssit
- Työkokemus
- Persoonallisuus
- Kykyrakenteet
- Motivaatio

4.2 Persoonallisuuden vaikutukset

Yksilön persoonallisuuden vaikutukset työssä käyttäytymiseen ja menestymiseen näkyvät vahvasti. Erytisen vahvana ne näkyvät tavoitteellisuudessa, esimiestaidoissa, työtyytyväisyydessä ja ryhmässä toimimisen kohdalla (Aarnikoivu 2010; Ojala & Ahonen 2003).

Älykkyyden on yleisesti katsottu parhaiten ennustavan työssä tai opinnoissa menestymistä. Nykyisen työelämän ja opintojen moniulotteisuus ei tee tästä kuitenkaan niin yksinkertaista. Muut persoonallisuuden tekijät ja niistä kumpuavat ominaisuudet tuovat nykyiseen moniulotteiseen ympäristöön selkeitä vaikutuksia (Ojala & Ahonen 2003).

Yhä useammin nykypäivänä puhuttaessa nostetaan esiin se, että jokaisen tulee johtaa sekä itseään, että työtään. Sen lisäksi, että esihenkilö johtaa ja ohjaa työntekijää tulee jokaisen johtaa itseään. Kontrolloitu johtaminen saattaa sulkea joidenkin henkilöiden kehittymistä, kun taas vapaus itse johtaa ja ottaa vastuuta vapauttaa henkilön vahvuudet esiin (Aarnikoivu 2010).

Persoonallisuudella on selkeä vaikutus siihen, miten ihmiset motivoituvat, millaisia tavoitteita heillä on ja miten he palautuvat ja kestävät stressiä. Nykyisessä työelämässä korostuvat itseohjautuvuus, vastuullisuus ja kyky johtaa omaa työtä. Persoonallisuus vaikuttaa paljon siihen, millaiset tehtävät heille sopivat. Tunnolliset ja analyyttiset henkilöt sopivat tarkkuutta vaativiin tehtäviin, ekstrovertit tarvitsevat paljon vuorovaikutustyötä ja paineensietokykyä omaavat tarvitsevat nopeasti muuttuvia ympäristöjä. Henkilön itsensä tunteminen on isossa roolissa, minkälaisiin tehtäviin henkilö hakeutuu (Ojala & Ahonen 2003; Aarnikoivu 2010).

4.3 Työhyvinvoinnin vaikutus urakehitykseen

Otala ja Ahonen (2003, s. 29) kuvaavat työhyvinvointia Maslowin tunnetun tarvehierarkian kautta, jossa työhyvinvointi on jaettu kuuteen eri portaaseen. Portaissa on kuvattuna ihmisen tarpeita, jonka kautta työhyvinvointi rakentuu. Eri portaita tarkasteltaessa on kuitenkin muistettava, että ne eivät ole toisistaan irrallisia vaan kokonaisuus, jossa yhdellä alueella tapahtuva muutos vaikuttaa myös muihin.



Kuva 1 Työhyvinvoinnin tarvehierarkia (Otala & Ahonen 2003, s. 29)

Työhyvinvoinnin perustana portaikossa on kuvattuna ihmisen fysiologiset tarpeet. Riittävä uni, ravinto ja liikunta on työhyvinvoinnin ja arki elämän jaksamisen perusta. Turvallisuuden tarpeet ovat portaikossa seuraavana, jolla tarkoitetaan turvallista työympäristöä missä kenenkään ei tarvitse pelätä epäonnistumista. Kolmannessa portaassa on läheisyyden tarpeet, joista tärkeimpänä työyhteisön yhteisöllisyys. Jokainen saa toteuttaa itseään työyhteisössä turvallisesti, jossa tiimi ja työkaverit ovat tukena. Neljäntenä portaana on arvostuksen tarpeet, joka perustuu työelämässä omaan ammattitaitoon, osaamiseen ja työkokemukseen. Korkeimman tason portaana on itsensä toteuttamisen ja kasvun tarpeet, joihin voidaan sisällyttää halu kehittää omaa osaamista, työyhteisön toimintaa ja halu saavuttaa asetettuja tavoitteita elämässä. Työhyvinvoinnin tarvehierarkian portaiden päälle asetetaan vielä yksi porrass, johon kuuluvat ihmisen omat arvot ja motiivit. Arvot ja motiivit ohjaavat ihmisen sitoutumista ja innostumista tiettyihin asioihin. Tämä voidaan kiteyttää henkisenä hyvinvointina, joka on perustana psyykkiselle, sosiaaliselle ja fyysiselle hyvinvoinnille. Jos ihmisen henkinen hyvinvointi on heikko ei ihmisellä ole kiinnostusta huolehtia omasta hyvinvoinnistaan. (Otala & Ahonen, 2003, ss. 28-30)

4.4 Ura-ankkurit

Yksi tunnetuimmista ura-ankkuriteorioista urakehityksen malleihin on Edgar H. Scheinin luoma malli, joka kuvaa yksilöiden motivaatiotekijöitä ja työn sisäisiä tarpeita. Ura-ankkurilla tarkoitetaan yksilön sisäistä suuntautumista, joka ohjaa henkilön valintoja uralla. Teorian mukaan se säilyy uran eri vaiheissa melko samana ja se muodostuu henkilön kokemusten kautta. Yksilö kokee ura-ankkurin itselleen niin tärkeäksi, että se ohjaa valintoja, vaikka ulkoiset olosuhteet kokisivat muutoksia (Schein 1990).

Schein on tunnistanut kahdeksan erilaista ura-ankkuria, jotka kuvaavat henkilön omia arvoja, motivaatiota sekä käsitystä henkilökohtaisesta kyvykkyydestä:

1. **Tekninen tai ammatillinen pätevyys** – henkilön halu syventää omaa osaamista ja kehittyä ilman esihenkilövastuuta.
2. **Johtaminen ja esihenkilötyö** – henkilön motivaatio johtaa, vaikuttaa ja edetä organisaatiossa.
3. **Autonomia ja itsenäisyys** – henkilön tarve vaikuttaa omaan tapaan tehdä työtä ja työskentely omilla ehdoilla.
4. **Turvallisuus ja vakaus** – henkilön tarve tuntea turvallisuutta taloudellisesti, työpaikan säilyvyys sekä työn ennustettavuus.
5. **Yrittäjyys ja luominen** – henkilön halu rakentaa ja toteuttaa omia ideoitaan jopa riskinoton kautta.
6. **Palvelu ja omistautuminen arvoille** – henkilön motivaatio tehdä itselleen merkityksellistä ja omiin arvoihin perustuvaa työtä, jolla on vaikutuksia yhteiskuntaan.
7. **Haasteiden etsiminen** – henkilö kokee tarvetta jatkuvasti ongelmien ratkaisuun, omien rajojen kokeiluun sekä uusien tehtävien kohtaamiseen.
8. **Elämäntapa ja tasapaino** – henkilö pyrkii löytämään tasapainon työn ja oman elämän välillä.

Henkilö voi omata uransa aikana useita ura-ankkureita, mutta yksi niistä muodostuu useimmiten hallitsevaksi ja se ohjaa vahvimmin ura valintoja sekä suunnittelua. Ura-ankkurilla on selkeä vaikutus siihen, minkälaisiin tehtäviin henkilö hakeutuu ja miten hän tehtävissään viihtyy. Jos tehtävänkuva ei vastaa henkilön motivaatiotekijöitä voi se ilmetä mm. tyytymättömyytenä, sitoutumisen heikentymisenä tai haluna vaihtaa tehtävää tai organisaatiota (Schein 1990).

Ura-ankkurit ovat organisaatioille hyödyllinen työkalu työntekijöiden motivaatiotekijöiden ymmärtämiseen. Niiden avulla voidaan suunnitella urapolkuja, tukea osaamisen kehittämistä ja rakentaa työntekijälle heidän kyvyilleen oikeita rooleja. Työntekijän näkökulmasta ura-ankkurit tarjoaa oivan työkalun oppia itsetuntemusta sekä auttaa päätöksentekoa omaan urasuunnitteluun ja ammatilliseen kehittymiseen (Schein, 1990).

5 Urapolun johtaminen

Heikon johtamisen on havaittu olevan yksi merkittävimmistä tekijöistä, joka voi lisätä työntekijöiden vaihtuvuutta. Heikosti johdetut ihmiset eivät halua sitoutua tekemäänsä työhön, oman osaamisensa kehittämiseen ja osaamisen jakamiseen sekä se estää myös ihmisiä nauttimasta työssä onnistumisista. Johtaminen on tärkeässä roolissa yleisesti työntekijän hyvinvoinnin kannalta, mutta myös ihmisten kehittymisen kannalta ja siihen on yritysten kiinnitettävä erityisesti huomiota. On tärkeää löytää oikeat johtajavalinnat, jotta yritys ei menetä työntekijöitään ja vie heiltä halua kehittyä omalla urallaan. Onkin tärkeää tutkia lähiesihenkilötyön erilaisia toimintatapoja, sekä mitä asioita on hyvä huomioida, jotta jokaisesta työntekijästä saataisiin kehitettyä oman alansa ammattilainen. (Ojala & Ahonen, 2003, ss. 172-174)

5.1 Tiimin osaamisen kartoittaminen

Kehittyminen omassa työssä tapahtuu aina aikaisemmin osaamisen pohjalta ja sen päälle opitaan uusia asioita. Oman tiimin osaamisen kartoittaminen on tärkeää sekä yrityksen, että yksilön kannalta. Aina työntekijät eivät arkisessa työssä tunnista itsekään täysin omaa osaamistaan ja miten omaa osaamista voitaisiin kehittää. Kartoittamalla osaamista saadaan ihmisten osaamisesta tärkeää tietoa niin yrityksellä kuin myös yksittäisille työntekijöille. Kartoituksella pyritään aina selvittämään eri osaamisalueiden lähtötaso henkilön itsensä arvioimana, mitä he jo osaavat tai tietävät osaamisalueesta. Näin yritys on paremmin selvillä työntekijöidensä osaamisesta ja pystyy ohjaamaan ja rajaamaan tavoitteita esimerkiksi uudessa asiakashankinnassa. (Kupias & Koski, 2012, s. 109)

5.2 Lähiesihenkilötyön vaikutus urakehitykseen

Henrietta Aarnikoivu tiivistää esihenkilö toiminnan hyvin kirjassaan Työelämä menesty ja voi hyvin: ”ei ole esihenkilöä ilman alaista eikä alaista ilman esihenkilöä”. Työyhteisöistä löytyy useita erilaisia rooleja. Esihenkilön ja alaisen roolit ovat toistensa vastaparit. Roolit saattavat tosin nykypäivänä työelämässä hämärtyä, kun alaiset ovat hyvin koulutettuja ja hoitavat työtehtävänsä pääosin itsenäisesti. Rooleille on kuitenkin annettu tietyt tavat käyttäytyä ja toimia sekä omat velvollisuudet ja vastuut. Esihenkilöiden on mahdollista lisätä alaistensa työn hallintakeinoja muun muassa delegoimalla vastuuta ja olemalla aktiivisessa vuorovaikutuksessa työntekijöidensä kanssa (Aarnikoivu 2010).

Heikko esihenkilötyö vaikuttaa työyhteisöön negatiivisesti. Heikko johtaminen vie ihmisiltä motivaation, psyykinen terveys heikkenee ja osaaminen ei pääse kehittymään täydellä teholla. Yhteiset tavoitteet saattavat olla epäselvät ja osaaminen pidetään omana eikä sitä jaeta työyhteisön käytettäväksi. (Ojala & Ahonen, 2003, s. 95)

Työyhteisöissä niin työntekijöiden kuin esihenkilöiden toiminta, arvot ja asenteet ovat suuressa merkityksessä työyhteisön tavassa toimia. Merkittävintä tiimin ja yksilön kehittämisen kannalta on se, miten esihenkilö ja työntekijät uuden oppimiseen ja kehittämiseen työyhteisössä asennoituvat. Lähijohtamisen ja kehittämisen keinoin luodaan edellytys tiedon rakentamiseen ja oppimiseen työyhteisössä: arvostava ja luottamuksellinen ilmapiiri, jossa tiedon jakamista ja yhteisöllisyyttä pidetään normaalina ominaisuutena, on keskeinen sosiaalisen oppimisen ja tiedonrakentamisen edellytys. Sosiaalisen ja yhteisöllisen oppimisen rinnalla on näkemys koulutuksesta ja oppimisesta, jossa korostuu yksilön koulutus ja ammattitaito ja siitä huolehtiminen. Yksittäisten työntekijöiden kehittäminen ja erityisosaamisen tehokas hyödyntäminen on toiminnallista osaamisen johtamista. Aikaisemmin mainittu luottamuksellinen ilmapiiri voitaisiin kuvata ryhmän turvallisuuteen, joka on yhteydessä ryhmän kiinteyteen. Kiinteyts viittaa suoraan siihen, miten ryhmän jäsenet hyväksyvät yrityksen asetetut tavoitteet sekä myötävaikuttavat toiminnallaan niihin pääsemiseen. Jokaisessa ryhmässä tarvitaan tietty kiinteyden taso, jotta ryhmä on toimiva. Esihenkilön tavoitteena on luoda turvallinen ympäristö työntekijöille toimia sekä edesauttaa ryhmän kiinteyttä. (Seppänen-Järvelä & Vataja, 2009, ss. 68-77; Kupias & Koski, 2012, ss. 128-129)

5.2.1 Palautteen antaminen ja vastaanottaminen

Palautteen antaminen ja sen vastaanottaminen on jatkuvan kehittymisen perusta. Se on vuorovaikutusta työelämässä, jolla pyritään kehittämään joko omaa tai toisen osapuolen toimintaa ja toimintatapoja.

Yleisellä tasolla epämääräisen palautteen anto ei johda yleensä asioiden korjaantumiseen vaan vain pahentaa sitä. Oppimiseen tähtäävän palautteen pitäisi olla aina kaksisuuntaista ja konkreettista toiminnan muuttamisen tukevaa. Palautteen antamisessa onkin tärkeää aina tuoda molempien osapuolien näkökulmat esiin ja muodostaa kokonaiskuva kehitettävästä asiasta. Palautteen antajan on oltava aktiivisessa asemassa ja kysyä aktiivisesti vastaanottajalta hänen oma näkemyksensä palautetta koskevaan asiaan.

Palautteen vastaanottaminen ei käy yhtään sen helpommin, vaikka näin voisi olettaa. Pelkkä yleisellä tasolla annettu kehuminen työsuorituksesta ei anna palautetta vastaanottavalle juuri mitään. Vastaanottajan on hyvä aina olla aktiivisessa asemassa ja pyytää tarkemmin tietoa sekä positiiviseen, että negatiiviseen palautteeseen mitä on tehty ja mitä on ehkä jäänyt tekemättä. (Seppänen-Järvelä & Vataja, 2009, ss. 84-88)

5.2.2 Ohjaava ja valmentava esihenkilötyö

Ohjaavan johtamisen periaatteena on vahvistaa ohjattavan toimijuutta. Toimijuuden vahvistamiseksi etsitään keinoja ja toimintamalleja. Nämä on valittava harkiten, jotta toimijuuden vahvistaminen on mahdollista. Ohjauksessa haetaan keinoja, joilla ohjattava tunnistaa omat voimavaransa, tietonsa ja taitonsa sekä arvioi oman työskentelytapansa toimivuutta, että niiden kehittämistä. Tarkoituksena on laajentaa ohjattavan toimintamahdollisuutta itsensä kehittämiseksi. Tämä voi tuoda ohjattavalle tunteen itsevarmuudesta, kykenemisestä ja kuulumisesta työyhteisöön. (Vehviläinen, 2020, s. 20)

Toimijuudella tarkoitetaan ohjaavassa johtamisessa sitä, että ohjattava kokee työssä toteutuvat ydinprosessit merkityksellisiksi osiksi työelämässä ja pyrkii sekä haluaa toteuttaa niitä aktiivisesti. Ydinprosesseihin vaikuttaminen omilla päätöksillä ja niistä vastuun kantaminen on tärkeää. Toimijuus on tavoitteellista ja aktiivista oman toiminnan ja resurssien jatkuvaa arvioimista. Voidakseen arvioida omaa toimintaansa ja asettaa tavoitteita on ohjattavan pystyttävä kokemaan kuulumisen tunnetta yhteisöön, jossa hänen tekemänsä työ on mielekästä. (Vehviläinen, 2020, ss. 21-24)

Ohjaavan esihenkilön ja työntekijöiden suhteiden tärkeimpiä käsitteitä kuvataan hyvin (Vehviläinen, 2020, s. 62) kolmen käsitteen avulla; järkevät ja läpinäkyvyyteen pyrkivät toimintatavat, ystävällinen ja dialogisuuteen pyrkivä ammatillinen vuorovaikutus sekä eettisyys. Järkevissä ja läpinäkyvissä toimintatavoissa tärkeintä on pitää yllä aina ammattimainen ja systemaattinen tapa toimia kohtaamisissa ja tavoitteiden saavuttamisessa. Ystävälliseen ja dialogisuuteen pyrkivässä vuorovaikutuksessa pyritään tukemaan ryhmän ja yksilön oppimista, itsereflektiota sekä ongelmanratkaisukykyä. Esihenkilön on myös tässä kohdassa hyvä kysyä itseltään, miten hän on omalla viestinnällään näyttänyt, että työympäristö on luotettava paikka toimia. Eettisyydessä esihenkilön on jatkuvasti esitettävä itselleen kysymys, miten hän kohtaa työntekijänsä ammatillisessa tilanteessa kunnioitettavasti. Eettisyyteen kuuluu myös oma kyky tutkia omaa toimintaansa ja pohtia sen vaikutusta vuorovaikutustilanteisiin.

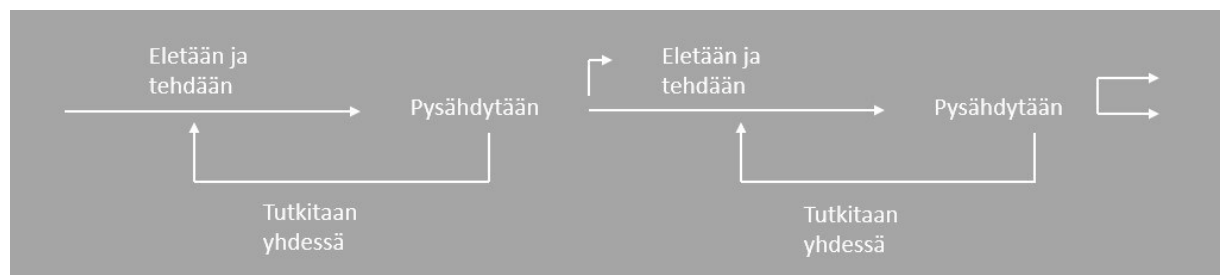
Ryhmätilanteissa tavoitellaan sitoutunutta ja vapaata ilmapiiriä, jossa jokaisella on mahdollisuus tuoda omat mielipiteensä mukaan keskusteluun. On kuitenkin tilanteita, joissa henkilöt työyhteisössä ovat niin sanotusti epätasa-arvoisemmassa asemassa kuin toiset ja näin mahdollisuuksien avaaminen ja toimijuuden turvaaminen ei toteudu kaikille samalla tavalla. Tällöin ohjaavalla johtamisella täytyy tukea osallisuutta erityisellä tavalla. Työyhteisössä monesti vapaaksi tarkoitettu dialogi ajautuu vain vahvojen henkilöiden vuorovaikutukseksi. Niin sanotusti heikommassa asemassa olevat työntekijät jättävät ajatuksensa tuomatta mukaan keskusteluun. Ohjaaja on tällöin tärkeässä roolissa tuodakseen ja auttaakseen näitä työntekijöitä tuomaan ajatuksensa kuuluviin ilman suurempia ponnisteluja. (Vehviläinen, 2020, s. 19)

5.2.3 Työyhteisölähtöinen kehittäminen & uravalmentaminen

Työyhteisölähtöinen kehittäminen perustuu työyhteisössä ja työssä havaittuihin haasteisiin ja tarpeisiin. Yksilöä ja työyhteisöä kehittämällä pyritään saavuttamaan asetetut tavoitteet ja yrityksen visio. Kehittämisessä painottuvat yhteisöllinen tavoitteenasettelu ja jo olemassa olevan tiedon muodostus. Tämän taustaoletuksena on, että kehittämisen subjektina on koko työyhteisö ja tutkiminen suunnataan työn ja työyhteisön tutkimiseen. Tällä tavalla kehittäminen sulautuu osaksi päivittäistä työtä, jolloin omaa työtä tutkitaan, arvioidaan ja uudistetaan. Voidaan siis todeta, että työyhteisölähtöinen kehittäminen on viitekehyksenä työtehtävien, työmenetelmien ja yksilön kehittämiselle. Tavassa painottuu välittömien ja usein kertaluontoisten parannusten lisäksi tavoite parantaa organisaatiota ja toimintaympäristöä myös pitkällä aikavälillä. Ennen kaikkea tällä tavalla pyritään työyhteisön toimintakyvyn ylläpitämiseen ja vahvistamiseen. Erityisesti työyhteisön hyvä

toimintakyky luo vahvuuden muutostilanteisiin. (Seppänen-Järvelä & Vataja, 2009, ss. 13-14)

Seppänen-Järvelä & Vataja (2009, s. 15) esittävät kuvassa työyhteisön prosessimaisen kehittämisen idean: työyhteisö toimii normaalisti ja säännöllisesti pysähtyy tutkimaan ja arvioimaan itse omaa ja työyhteisön toimintaa. Kehittämistyön apuna käytetään ja sovelletaan erilaisia kehittämismenetelmiä, joiden avulla annetaan ja saadaan palautetta. Tavoitteiden ja kohteiden, etenemistavan ja -vauhdin määrittely sekä onnistumisen arviointi ryhmän sisällä ovat yhteisön omalla vastuulla.



Kuva 2 Toiminnan tutkiminen ja sen kehittäminen (Seppänen-Järvelä & Vataja, 2009, s. 15)

Seppänen-Järvelä ja Vataja (2009, ss. 15-16) teoksessaan Työyhteisö uusille urille toteavat, että työyhteisölähtöisen kehittämisen avulla tapahtuneet muutokset näkyvät yhteisön kehittämiskulttuurissa sekä vuorovaikutuksen lisääntymisenä että keskustelukulttuurin kehittymisenä. Lisäksi yksilön oma kehittämisosaaminen saattaa näiden avulla lisääntyä. Olennaisin tämän kehittämistyylin tulos on työyhteisön keskustelukulttuurin kehittyminen. Työntekijät yksilöinä kokevat aiempaa paremmin vaikuttamismahdollisuutensa, tasa-arvo työyhteisössä vahvistuu ja rohkeus lisääntyy. Omaan työhön vaikuttaminen sitouttaa työntekijöitä kehittämään sekä työyhteisöä, että itseään.

Työyhteisön ja sen työntekijöiden kehittämisosaaminen on suuressa roolissa työyhteisölähtöisen kehittämisen onnistumisen kannalta. Kehittämisprosessin etenemisen ja kulttuurin kypsymisen myötä niin ryhmän kuin yksilön kyvykkyys ja kapasiteetti vahvistuvat (Seppänen-Järvelä & Vataja, 2009)

6 Tutkimuksen toteutus

6.1 Tutkimusmenetelmä ja lähestymistapa

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tutkimusmenetelmä, sillä tarkoituksena oli ymmärtää kokemuksia urakehityksestä taloushallintoasiantuntijoiden näkökulmasta ja millaiseksi he urakehityksen prosessin kokevat. Laadullinen tutkimusmenetelmä soveltuu hyvin tilanteisiin, joissa ilmiötä ei voida tarkastella pelkästään määrällisesti, vaan tarvitaan syvempää käsitystä asiantuntijoiden kokemuksista, ajatuksista, valinnoista ja merkityksistä, joita he ovat kokeneet omalla työurallaan (Sarajärvi & Tuomi 2018)

Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluina, koska menetelmä on joustava ja riittävän ohjattu. Teemahaastattelut mahdollistivat sen, että asiantuntijoille esitettiin samat keskeiset aihealueet, mutta heillä oli tilaa kertoa omista urakokemuksistaan omin sanoin. Tämä menetelmä soveltui erityisen hyvin tutkimuksen tavoitteeseen tuoda esiin urakehitykseen liittyviä yhtäläisyyksiä ja eroja.

Haastateltavat valittiin organisaation eri tehtävissä olevista asiantuntijoista, joilla oli kokemusta urapolun rakentumisesta. Haastateltavien näkemykset toivat esiin sekä yksilöllisiä, että työyhteisöön liittyviä tekijöitä ja heidän kokemuksensa urakehityksestä olivat keskeisiä tutkimuskysymysten kannalta.

Tutkimusprosessissa hyödynnettiin myös tutkijan omaa alan tuntemusta, mikä auttoi ymmärtämään ja tulkitsemaan asiantuntijoiden kokemuksia ja kuvauksia. Tutkimuksen lähestymistapa oli aineistolähtöinen, jolloin analyysi aineistosta rakentui nousseiden merkitysten ja toistuvien teemojen varaan. (Hirsjärvi, Remes, & Sajavaara 1997; Sarajärvi & Tuomi 2018)

6.2 Haastattelut ja aineiston keruu

Laadullisessa tutkimuksessa aineisto on haastateltavan henkilön kokemuksia ja ajatuksia kuvaava. Tämän takia henkilöiden valinnan tulee olla tarkkaan harkittua ja tarkoituksenmukaista. Tutkimuksen haastateltavat valittiin heidän taustansa ja aiheeseen liittyvän kokemuksen perusteella. Lähes kaikilla haastateltavilla on kokemusta urakehityksestä nykyisessä, että edellisissä organisaatioissa. Tutkimuksessa

haastateltavien numeraalinen lukumäärä jäi pieneksi, mutta heidän kokemuksensa ja asiantuntijuus ovat sitäkin suuremmat. Tutkimuksen kannalta tällä oli suuri merkitys ja haastatteluilla saatiin kasaan laadukas aineisto. (Sarajärvi & Tuomi 2018, ss. 73-75, ss. 85-86.)

Tutkimuksen keruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, joka toteutettiin yksilöhaastatteluina. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä, jossa kysymysten tarkkaa muotoa ja järjestystä ei ole määritelty. Haastattelu on tiedonkeruumenetelmänä joustava ja se antaa tilaa haastattelutilanteessa esittää tarkentavia kysymyksiä puolin ja toisin, jolla voidaan välttää esimerkiksi väärinkäsityksiä. Teemat ja kysymykset rakennettiin tämän tutkimuksen tarkoituksen, tavoitteen ja tietoperustan pohjalta. Teemat olivat kaikille haastateltaville samat, mutta sanamuodot ja kysymysten esittämisjärjestys vaihtelivat. (Hirsjärvi ym. 1997) Teemahaastatteluissa käytetty kysymysrunko löytyy tämän opinnäytetyön liitteenä (Liite1).

Haastateltavia informoitiin tutkimuksesta sekä haastattelujen nauhoittamisesta etukäteen. Haastateltavia taloushallinnonasiantuntijoita oli neljä kappaletta ja kutakin asiantuntijaa haastateltiin kerran. Teemahaastattelut etenivät valittujen teemojen sisällä, joita voitiin tarpeen mukaan tarkentaa lisäkysymyksillä puolin ja toisin. Tarkentavien ja lisäkysymysten esittämisellä oli tärkeä merkitys, jotta olettamuksilta ja väärin ymmärtämiseltä vältyttiin. Aineiston keruun jälkeen haastattelut litteroitiin eli puhtaaksi kirjoitettiin nauhoitteiden perusteella. (Hirsjärvi ym. 1997; Sarajärvi & Tuomi 2024)

6.3 Aineistoin analyysi ja tulosten käsittely

Kerätyn aineiston analyysimenetelmäksi valittiin laadullinen sisällönanalyysi. Tämän analyysin avulla haastatteluaineisto voitiin jakaa selkeiksi teemoiksi ja vastata tutkimuskysymyksiin. Sisällönanalyysi soveltuu hyvin tutkimuksiin, joissa tavoitteena on tulkita ja kuvata henkilöiden kokemuksia ja löytää merkityksellisiä sisältöjä (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Analyysi toteutettiin vaiheittain. Ensimmäisessä vaiheessa haastattelut litteroitiin sanatarkasti, mikä mahdollisti aineiston käsittelyn ja tarkastelun. Aineistoa käsiteltiin useaan kertaan kokonaiskuvan muodostamiseksi. Aineistoon syvälinen perehtyminen on laadullisessa tutkimuksessa erityisen tärkeää, koska aineisto pitää hahmottaa keskeiset teemat sekä toistuvat ilmiöt (Kankkunen, Vehviläinen & Julkunen 2013).

Seuraavassa vaiheessa aineistosta nostettiin esiin tutkimuskysymyksiin liittyvät merkitykselliset ilmaukset. Merkitykselliset ilmaukset ryhmiteltiin ja pelkistettiin samansisältöisten havaintojen perusteella. Tavoitteena oli muuttaa laajat ja hajanaiset kokonaisuudet tiiviimmiksi, jotka muodostavat analyysin perustan.

Ryhmittelyn ja tiivistämisen jälkeen havainnoista muodostettiin teemoja. Teemojen muodostaminen toteutettiin aineistolähtöisesti, jolloin analyysi nojasi suoraan haastateltavien omiin kokemuksiin eikä valmiisiin malleihin. Tällä tavalla tuettiin laadullisen analyysin avoimuutta ja aineiston kunnioittamista (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Tämän jälkeen teemojen tarkastelu toteutettiin kokonaisuutena ja muodostettiin tutkimuksesta saadut tulokset. Tulokset esitettiin niin, että ne kuvaavat yhteisiä kokemuksia sekä näkemyseroja haastateltavien välillä. Tulosten havainnollistamiseksi paremmin hyödynnettiin suoria lainauksia haastatteluista, mutta kuitenkin niin, että haastateltavien anonymiteetti säilyi.

Analyysin prosessi toteutettiin mahdollisimman läpinäkyvästi, mikä tukee laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. Tutkijan tulkinnallinen rooli oli tiedostettu ja analyysi perustui aineiston sisältöön eikä tutkijan olettamiin. Tämä vahvistaa tutkimuksen riippuvuutta ja vahvistettavuutta (Kankkunen, Vehviläinen & Julkunen 2013).

6.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Laadullisen tutkimuksen keskeisen perustan muodostavat tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys. Tässä tutkimuksessa näitä kahta periaatetta tarkasteltiin koko prosessin ajan aina aineistonkeruusta analyysiin ja pohdintaan saakka.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta vahvistaa se, että tutkimuksen toteutus ja analyysiprosessi on kuvattu johdonmukaisesta sekä läpinäkyvästi. Haastattelut toteutettiin yhdenmukaista teemahaastattelu runkoa käyttäen, mikä mahdollisti tulosten vertailun ja aineiston yhtenäisyyden. Sisällönanalyysi toteutettiin aineistolähtöisesti, jolloin teemat muodostettiin suoraan aineistosta ilman ennakko-olettamuksia. Tämä on vahvistava tekijä tutkimuksen uskottavuudelle, sillä tulokset ovat haastateltavien omia kokemuksia (Tuomi & Sarajärvi, 2018)

Luotettavuuden kannalta on myös tärkeää, että tutkija tiedostaa tulkinnallisen roolinsa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on osa analyysia, mutta kuvaamalla prosessi avoimesti

sekä etenemällä systemaattisesti, on sillä tukeva vaikutus tutkimuksen riippuvuuteen. Rajallinen osallistujamäärä on laadullisessa tutkimuksessa luontevaa ja se mahdollistaa syvällisen tarkastelun, mutta saatuja tuloksia ei voida yleistää.

Eettisyys oli olennainen osa tutkimuksen suunnittelussa ja toteutuksessa. Tutkimuksessa noudatettiin laadullisen tutkimuksen eettisiä periaatteita. Periaatteissa korostuvat haastateltavien anonymiteetin suojaaminen, vapaaehtoisuus, kunnioittava kohtelu ja turvallinen aineiston käsittely. (Kankkunen, Vehviläinen & Julkunen 2013). Haastateltaville käytiin läpi ennen haastatteluja tutkimuksen tarkoitus sekä osallistumisen vapaaehtoisuus. Aineisto käsiteltiin anonyymisti niin, että haastateltavia ei voida tunnistaa ja haastatteluista otetut tallenteet käsiteltiin luottamuksellisesti.

Analysoinnissa tulokset pyrittiin kuvaamaan mahdollisimman rehellisesti ja vääristämättä henkilöiden kokemuksia ja näkemyksiä. Lainauksia käytettiin havainnollistamaan tuloksia, mutta niin, että ne eivät vaaranna haastateltavien tunnistettavuutta. Näin toimittuna varmistettiin, että tutkimus täyttää sekä eettisyyden, että luotettavuuden vaatimukset ja edustaa hyvää tutkimuskäytäntöä.

7 Tutkimustulokset ja analyysi

Tässä luvussa siirrytään esittelemään tutkimuksen keskeiset tulokset ja analyysi. Tulokset esitellään kukin teemahaastattelun mukaisesti omassa luokassaan, joilla vastataan tutkimuskysymyksiin sekä teoreettisen viitekehyksen pääteemoihin. Tavoitteena on tunnistaa, millaiset asiat koetaan merkityksellisenä oman urakehityksen kannalta sekä millä tavoin omat valinnat, työyhteisö, esihenkilöt tai organisaatio ovat vaikuttaneet siihen tähän mennessä.

Tulokset esitellään teemahaastattelun mukaisesti teemoittain, jossa niitä havainnollistetaan suurin lainauksin haastateltavien kokemuksina sekä tutkijan tulkintana suhteessa teoreettisiin käsitteisiin. Teemoissa tuodaan esiin haastateltavien yksilöllisiä eroja ja erilaisia tulkintoja sekä yhteisiä kokemuksia ja näkemyksiä, jotka syventävät kokonaiskuvaa.

Teemojen kautta muodostuu kokonaiskuva, miten urakehitys näyttäytyy asiantuntijoiden näkökulmasta sekä millaisia johtamisen käytäntöjä ja rakenteita työnantaja voi huomioida asiantuntijoiden urakehityksen tukemisessa.

7.1 Henkilökohtainen urapolku ja käännekohdat

Tutkimuksessa haastateltavien urapolut osoittavat, että taloushallintoalalla uralla eteneminen tapahtuu usein vaiheittain. Etenemiseen ovat vaikuttaneet osin myös sattumat, mutta yhdistävänä tekijänä voidaan pitää vahvaa halua kehittyä ja ottaa lisää vastuuta. Vaikka haastateltavien yksittäiset urapolut erosivat toisistaan, oli kaikille yhteistä ajatus jatkuvasta ammatillisesta kehitymisestä ja kasvusta omassa työssään. Enemmistö kuvasi, ettei urapolkua ole tietoisesti suunniteltu vaan mahdollisuuksia edetä on avautunut ja niihin on pitänyt aktiivisesti ja rohkeasti itse tarttua.

Haastateltava 1 kuvasi urapolulla etenemistään seuraavasti: ”Aloitin kirjanpitäjänä ja tiesin aina, että tämä on vain välivaihe. Kun esihenkilöni vaihtui useaan kertaan ja asiat eivät toimineet, ajattelin että haluan tehdä tämän paremmin. Nostin käteni pystyyn ja sanoin, että haluan kehittyä”. Lainauksella voidaan hyvin kuvastaa monen haastateltavan asennetta: omalla uralla eteneminen ja työssä kehittyminen syntyi oman rohkeuden ja aktiivisuuden seurauksena.

Enemmistö haastateltavista piti uransa merkittävimpänä käännekohtana hetkeä, jossa on päättänyt hakea uutta roolia tai vaihtaa työpaikkaa parempien kehittymismahdollisuuksien perässä. Näitä hetkiä edelsi usein isompi muutos elämäntilanteessa tai haasteet työyhteisössä, jotka toimivat motivaattorina vaihtaa työtehtävää. Kehittymisen ja työtehtävien vaihdolla haastateltavilla yhteistä oli tarve löytää työn merkityksellisyyttä sekä tunne, että omaan urakehitykseen pystyy itse vaikuttamaan. Haastateltavat kuvailivat, että käännekohdat syntyivät usein epätyytyväisyydestä nykyiseen tilanteeseen, mutta he kuvasivat sitä rakentavasti ajattelulla tehdä asiat itse paremmin.

Vaikka haastateltavien suunnitelmallisuus urapoluista vaihteli, oli kaikilla yhteinen näkemys siitä, että kehittyminen tapahtuu työn kautta oppimalla. Koulutustaustaa pidettiin tärkeänä osana, mutta toissijaisena verrattuna käytännössä opittuihin kokemuksiin ja vastuun saamiseen uusissa työtehtävissä. Havainto vahvistaa näkemystä siitä, että urakehitys on sekä muodollisen, että kokemuksellisen oppimisen yhdistämistä, jossa yksilön oma aktiivisuus ratkaisee uralla etenemisen tahtia.

7.2 Työyhteisön ja esihenkilön vaikutus

Kaikissa haastatteluissa oli yhteistä, että esihenkilöllä ja työyhteisellä on merkittävä vaikutus urakehityksessä. Henkilökohtainen uravaihe vaikutti kokemuksiin millaista johtamista työntekijät ovat organisaatioissa kohdanneet.

Esihenkilön luottamus, tuki ja omaan työhön vaikuttamisen mahdollisuus nähtiin ratkaisevana tekijänä motivaatioon ja työssä kehittymiseen. Edellä mainitut puutteet johtamisessa ja raskas työilmapiiri taas kuvattiin omaa kehittymistä hidastavina tekijöinä ja sillä oli selkeä vaikutus, jossa työntekijä haluaa etsiä uusia mahdollisuuksia.

Yksi haastateltavista kuvasi tilannettaan seuraavasti:

”Esihenkilö ei pystynyt tukemaan eikä motivoimaan, koska hänkin oli selviytymistilassa. Se turhautti, mutta toisaalta herätti ajatuksia tehdä itse asioita paremmin. Kun sain mahdollisuuden keskustella ylemmän esihenkilön kanssa, se motivoi ja vahvisti uskoa omiin ideoihin”

Lainaus haastattelusta kuvaa hyvin, että myös negatiiviset kokemukset voivat toimia kehittymisen laukaisijana. Erilaiset kokemukset johtamisesta ovat auttaneet haastateltavia oppimaan miten erilaiset johtamistavat voivat tukea heidän kasvuaan ja millainen ei.

Yleisesti haastateltavat määrittelivät henkilön hyväksi esihenkilöksi, jos hän antaa vastuuta, luottaa ja on helposti lähestyttävä. Heikkoutena nähtiin kiireen keskellä katoava vuorovaikutus ja esihenkilön liian valvova ja kontrolloiva ote työtehtäviin.

Kaksi haastateltavista nosti kokemuksia, joissa heillä oli kokemuksia erityisen kannustavista esihenkilöistä, jotka olivat nähneet työntekijässä potentiaalia enemmän kuin hän itse. Tämän vaikutus itseluottamukseen ja motivaatioon näkyi erityisen positiivisesti.

Yksi haastateltavista kuvasi kokemustaan seuraavasti:

”Esihenkilöni ajatteli, että minusta on enemmän kuin itse kuvittelin. Hän antoi paljon vapauksia ja luotti asioiden hoitamiseen. Se sai minut ottamaan enemmän vastuuta ja puskemaan kovemmin”

Edellä avattu kokemus vastaa valmentavan johtamisen periaatteita, joissa keskeisenä on työntekijän potentiaalinn tunnistaminen ja motivaation vahvistaminen (Vehviläinen 2020). Haastatteluissa tällainen johtamistyyli koettiin urakehitystä tukevaksi.

Työyhteisön merkitystä kuvattiin sekä tukena, että esteenä omalle kehittymiselle. Enemmistä haastateltavista kuvasi työyhteisön ilmapiirin vaikutusta suoraan omaan jaksamiseen ja haluun edetä. Raskas työilmapiiri vei paljon omaa energiaa, joka näkyi kaikissa ryhmän jäsenissä. Työyhteisöt, joissa koettiin avoimuutta ja yhdessä kehittymisen halua vahvistivat myös yksilön motivaatiota ja sitoutumista organisaatioon.

”Työyhteisö ei motivoinut eikä tukenut, halusin saada sen toimimaan paremmin. Koin sen raskaana, mutta toimi myös motivaattorina jatkaa omaa kehittymistä”

Lainaus kuvastaa hyvin, miten työyhteisön ilmapiiri ja työntekijän proaktiivisuus sitoutuvat yhteen: negatiivisetkin kokemukset voivat muuttua motivaattoreiksi kehittymiselle. Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että työntekijät, jotka olivat aktiivisia ja ratkaisukeskeisiä pystyivät kääntämään työyhteisössä koetut haasteet osaksi omaa kasvua ja kehittymistä.

7.3 Omat valinnat ja motivaattorit

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että henkilökohtaiset tavoitteet, omat valinnat ja sisäinen motivaatio vaikuttavat siihen, miten oma ura taloushallinnon alalla etenee. Kaikki haastateltavat kokivat, että kehittymien omalla uralla on ennen kaikkea ollut heidän oman aktiivisuutensa tulosta. Organisaatio on tarjonnut erilaisia mahdollisuuksia urapolkujen muodossa, mutta haastateltavat kuvasivat tarttuneensa niihin vasta silloin kun ovat kokeneet halua edetä, kehittyä tai muuttaa omaa työnkuvaansa.

Useampi haastateltava kuvasi, että oma sisäinen motivaatio kumpuaa oman osaamisen kehittämisestä ja halusta oppia sekä ottaa vastuuta. Tämän haastateltavat ovat kokeneet erityisesti silloin kun sen hetkinen työnkuva ei ole tarjonnut riittävästi haasteita ja mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen. Tällöin he ovat aktiivisesti hakeutuneet uusiin työtehtäviin, vastuullisempiin työnkuviin tai lisäkoulutuksiin.

Yksi haastateltavista kuvasi tätä seuraavasti:

”Halusin koko ajan kehittyä ja oppia lisää, vaikka kukaan ei siihen varsinaisesti ohjannut. Ymmärsin jossain vaiheessa, että jos haluan eteenpäin, minun täytyy itse hakea aktiivisesti koulutuksia ja vastuuta – muuten urakehittymiseni ei etene.”

Lainaus haastattelusta osoittaa miten oppimisen halu ja omat tavoitteet ohjaavat valintoja omalla uralla. Monella haastateltavalla oman kehittymisen tarve oli myös sitoutunut työn merkityksellisyyteen: kun oma työnkuva vastasi omiin odotuksiin ja osaamiseen kasvoi motivaatio luonnostaan. Vastaavasti jos työ ei vastannut näihin odotuksiin oli haastateltaville yhteistä, että he alkoivat etsiä uusia suuntia uralleen.

Haastatteluissa nousi myös esiin, että haastateltavat kokivat tarvetta vaikuttaa sekä omaan työhönsä, että organisaation toimintaan. Useampi haastateltava kuvasi, että organisaatioissa voisi asioita tehdä paremmin, sujuvoittaa prosesseja tai luoda parempia käytänteitä joka osaltaan vaikutti omaan haluun edetä uralla tehtäviin, joissa näihin asioihin pystyy vaikuttamaan. Tällainen halu yhdisti erityisesti niitä, jotka toimivat esihenkilö tehtävissä. Eräs haastateltavista kuvasi asiaa seuraavasti:

”Halusin, että työyhteisö toimii paremmin. Se ajoi minua eteenpäin”

Motivaatioon vaikuttavissa tekijöissä haastateltavat korostivat myös työn ja oman elämän tasapainoa. Osa haastateltavista oli tehnyt tietoisia valintoja urallaan työn kuormittavuuden, perhetilanteen ja oman ajankäytön vuoksi. Tehdyt päätökset eivät aina tarkoittaneet etenemistä hierarkiassa ylöspäin, vaan siirtymistä kevyempiin tai toisenlaisiin työtehtäviin. Yksi haastateltavista kuvasi tätä seuraavasti:

”Jossain vaiheessa huomasin, että tarvitsen enemmän joustoa työssä. Vaihdoin roolia, vaikka se ei ollut uralla ylöspäin – mutta se päätös toi balanssia ja sen kautta sain motivaation takaisin”

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että motivaatiotekijät ovat moninaisia. Osa tekijöistä suuntautuu työn merkityksellisyyteen ja vaikuttamiseen, osa ammatilliseen kehittymiseen ja vastuuseen ja osa työn ja oman elämän tasapainoon. Yhteistä haastateltaville oli kuitenkin se, että uralla eteneminen tapahtuu silloin, kun he itse tekevät aktiivisia valintoja omien tavoitteiden ja arvojen mukaan.

7.4 Kehittymistä tukeneet olosuhteet

Työnantajan luomat rakenteet ja työn kautta syntyneet luontevat tilaisuudet oppia ja ottaa vastuuta nousivat haastatteluista selkeästi urakehitystä tukeviksi asioiksi. Haastatteluissa selkeä yhteys oli, että kaikki kuvasivat kehittymisen tapahtuvan parhaiten työn kautta

oppimalla, mutta työnantajan antama tuki ja mahdollisuudet olivat merkittävässä roolissa kehityksen nopeuttamisessa tai hidastamisessa.

Useampi haastateltava kertoi työnantajan tukeneen, kun he olivat siirtyneet uuteen tehtävään. Näissä tilanteissa avautui uusia koulutusmahdollisuuksia, perehdytystä ja muita oppimista tukevia resursseja. Koulutusten osalta tuki koettiin osaamista vahvistavana, mutta tärkeämpänä asiana nostettiin koulutuksen liittyminen konkreettisesti uuteen työtehtävään. Eräs haastateltavista kuvasi tukea näin:

”Kun menin uuteen rooliin, sain heti koulutusta ja sparrausta. Se antoi varmuutta siihen, että pystyn hoitamaan uutta työtehtävää”

Itse työssä oppiminen korostui kuitenkin kaikista selvimmin. Haastateltavat kuvasivat tilanteita, joissa he pääsivät osallistumaan erilaisiin projekteihin tai kehittämään prosesseja – ja nämä kokemukset kuvattiin vahvimpana oman kehittymisen ja kasvun kannalta. Vastuun lisääminen projektien kautta koettiin myös osoituksena organisaatiolta, että heidän osaamiseensa luotetaan. Näiden kautta mahdollisuus vaikuttaa oman ja organisaation työn sisältöön lisäsi sitoutumista ja vahvisti jokaisen omaa ammatillista identiteettiä.

Haastateltavat nostivat ajatuksia esiin myös työtehtävien vaihdon merkityksestä. Erilaiset työtehtävät edistivät paitsi oppimista, mutta antoivat myös kokemuksia siitä, millaisissa tehtävissä he kokivat olevansa parhaimmillaan. Osa koki tämän olevan yksi tärkeimmistä avaimista oman urasuunnan löytämisessä. Tehtävien laajentuminen tai vaihto nähtiin rutiinien katkaisemisena, osaamisen laajentamisena ja työn merkityksellisyyden löytämisenä.

Useampi haastateltava pohti myös työhyvinvoinnin vaikutusta omaan urasuunnitelmaan. Työhyvinvoinnilla koettiin olevan suora vaikutus siihen, millaisia valintoja he olivat valmiina tekemään. Työkuorman kasvaessa koettiin tarvetta työn ja oman ajan tasapainolle, jolloin urapäätöksiä tehtiin enemmän hyvinvoinnin kuin etenemisen ehdoilla. Eräs haastateltava kuvasi tätä seuraavasti:

”Jossain vaiheessa työn määrä alkoi näkyä omassa jaksamisessa. Tajusin, että en voi edetä tai ottaa lisää vastuuta ennen kuin saan perusasiat kuntoon”

Haastattelujen perusteella organisaation tarjoamat rakenteet – perehdytys, koulutus, projektit, työtehtävien vaihto ja esihenkilöiden antama tuki – vaikuttivat merkittävästi

kokemukseen, millaisia mahdollisuuksia työntekijä koki itsellään olevan. Haastateltavat korostivat myös tuen oikea-aikaisuutta, jotta sillä on vaikutusta kehittymiseen.

Organisaation kehittymistä tukevia rakenteita haastateltavat pitivät tärkeinä, mutta kokivat sen vain yhtenä osana kokonaisuutta. Keskeisenä asian pidettiin tasapainon löytämistä työn vaatimusten, organisaation tuen ja oman elämäntilanteen välillä.

7.5 Tulevaisuuden näkymät

Haastateltavien uratoiveet ja tulevaisuuden näkymät olivat monipuolisia, mutta niissä korostui selkeästi yhteinen teema: halu kehittyä ja tehdä työtä, jolla on merkitystä. Yleisesti koettiin, että heidän kaltaisilleen asiantuntijoille organisaatio tarjoaa erilaisia mahdollisuuksia edetä ja laajentaa rooliaan, kunhan oikeanlainen tuki ja oma motivaatio ovat tasapainossa. Tulevaisuutta katsottiin realistisesti – ei itsestään selvänä, mutta mahdollisuutena, johon voi itse vaikuttaa.

Useampi haastateltava kertoi, että he näkevät omassa organisaatiossaan tilaa edetä ja kasvaa esihenkilövastuuseen, syvempään asiantuntijatehtävään tai erilaisiin kehittämisrooleihin. Tätä ei kuitenkaan nähty lineaarisena polkuna, vaan vaihtoehtoja etenemiselle oli useita. Useampi korosti, että tärkeintä työssä on mielekkyys ja se, että pääsee hyödyntämään omia vahvuuksiaan.

Eräs haastateltava kuvasi tulevaisuuden näkymiään seuraavasti:

”Näen kyllä mahdollisuuksia, mutta en ole lukinnut mitään. Haluan tehdä työtä, jossa voin itse vaikuttaa työhön ja kehittyä sekä missä koen olevani hyödyllinen”

Haastatteluissa tuotiin myös esiin toivetta siitä, että organisaatio pystyisi paremmin tunnistamaan yksilöiden potentiaalia ja tarjoaisi sitä kautta vielä selkeämpiä polkuja kehittymiselle. Useamman mielestä työnantajalla olisi edellytyksiä tukea urapolkuja nykyistä systemaattisemmin, esimerkiksi tarjoamalla ohjausta, keskusteluja tai kehittymiseen liittyviä suunnitelmia. He eivät kuitenkaan odota, että työnantaja hoitaisi ura kehittymisen heidän puolestaan vaan, että se tunnistaisi vielä paremmin tekijöiden vahvuudet ja auttaisi viemään heitä oikeaan tehtävään.

Esihenkilön ja organisaation tuen toive tuli myös esiin siinä, miten haastateltavat kuvasivat omaa kehittymistään tulevaisuudessa. Tärkeänä pidettiin, että lähin esihenkilö olisi aidosti kiinnostunut tekijän osaamisesta ja olisi valmis keskustelemaan urapolun eri vaiheissa. Lisäksi toivottiin myös enemmän keskusteluja siitä, millaisia tehtäviä organisaatio tarjoaa tulevaisuudessa ja miten juuri he voisivat kasvaa niihin.

Kiire, työn kuorma ja epäselvät rakenteet koettiin tulevaisuuden näkymiä heikentävinä asioina. Työn kuormittavuus koettiin kaikilla haastateltavilla rasitteena, jolloin heillä ei ole aikaa tai energiaa pohtia omaa kehittymistä. Osa haastateltavista kertoi, että helpommilla työjaksoilla omaa tulevaisuutta ja kehittymistä pystyi pohtimaan tarkemmin.

Työn ja vapaa-ajan tasapaino vaikutti myös merkittävästi toiveisiin oman uran suhteen. Useat haastateltavat kuvasivat, että heidän tavoitteensa eivät välttämättä olleet uralla ylöspäin, vaan ennemmin tasapainon parantamiseen tai sen säilyttämiseen. Elämäntilanne vaikutti toiveisiin ja ne olivat siis realistisia.

Haastateltavat pohtivat myös oppilaitosyhteistyön kehittämistä ja toivat esiin ajatuksia sen kehittämiseen. Henkilöstön osaamisen ylläpidossa ja kehittämisessä voisi nykyistä paremmin hyödyntää erilaisia koulutuksia, opiskelijoita, opettajia ja yhteisiä projekteja. Tämä nähtiin yhtenä keinona tuoda lisää tuoretta osaamista työyhteisöön ja parantaa henkilöstön uuden oppimista.

7.6 Yhteenveto teemoista

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että taloushallintoalalla urakehitys näyttäytyy kokonaisuutena, jossa työntekijän omat valinnat, työyhteisön ilmapiiri, esihenkilön tuki ja organisaation rakentamat rakenteet ja mahdollisuudet kietoutuvat tiiviisti yhteen. Urapolut eivät ole aina suoraviivaisia, vaan rakentuvat henkilökohtaisten tavoitteiden, elämäntilanteen ja organisaatiossa avautuneiden tilaisuuksien mukaan. Kaikille haastateltaville oli yhteistä halua kehittyä ja löytää työn merkityksellisyys, vaikka keinoja ja motivaatiotekijöitä oli erilaisia.

Henkilökohtaiset käännekohdat uralla liittyivät usein hetkeen, jolloin työntekijä tunnisti kaipaavansa haasteita ja tukea, kun työnkuva ei enää vastannut omia tavoitteita ja tarpeita. Näissä hetkissä haastateltavat hakeutuivat aktiivisesti koulutuksiin, uusiin tehtäviin tai rooleihin. Nämä muutokset mahdollistivat osaamisen laajentamisen sekä työn mielekkyyden säilyttämisen.

Kaikissa haastatteluissa nousi esiin esihenkilön merkitys. Luottamusta, ohjausta ja keskustelua tarjoava esihenkilö koettiin tärkeäksi oman kehityksen mahdollistajaksi. Toisaalta myös esihenkilön tuen puute ja kuormittunut työyhteisö saattoi johtaa siihen, että työntekijä alkoi pohtia uraansa uudelleen ja parempien kehittymismahdollisuuksien etsimistä muualta. Työyhteisön ilmapiirin vaikutus koettiin suoraan motivaatioon ja kokemukseen työn merkityksellisyydestä ja arvostuksesta.

Motivaatio ja omat valinnat näyttäytyi tutkimuksessa keskeisenä merkityksenä. Oma kehitys ja uraa ohjaavat valinnat koettiin tapahtuvan silloin, kun oma toiminta, tavoitteet sekä elämäntilanne olivat tasapainossa. Motivaattorit vaihtelivat ammatillisesta kasvusta oman elämän tasapainon säilyttämiseen, mutta yhteistä näissä oli oma aktiivinen ote uravalintoihin.

Organisaation tarjoama tuki – perehdytys, koulutus, projektit ja työtehtävien vaihtomahdollisuudet – koettiin erityisen hyödyllisiksi silloin, kun ne olivat oikea-aikaisia ja sidoksissa omassa työssä ilmenneisiin tarpeisiin. Eduksi kehittymiselle oli, jos esihenkilö pystyi tunnistamaan työntekijän vahvuuksia ja tarjoamaan sopivia työtehtäviä kehittymisen tueksi.

Tulevaisuuden näkymissä korostui halu rakentaa omaa uraa omien vahvuuksien ja arvojen kautta. Haastateltavat näkivät organisaatiossa mahdollisuuksia erilaisiin työtehtäviin, mutta toivoivat samalla selkeämpää tukea ja ohjausta omaan urasuunnitteluun. Lisäksi koettiin, että eteneminen hierarkiassa ylöspäin ei ollut aina ohjaava tekijä vaan työn mielekkyys ja tasapaino ohjasivat suunnittelua enemmän.

Yhteenvedona voidaan todeta, että kehittyminen omalla uralla rakentuu monesta osatekijästä ja edellyttää sekä työntekijän aktiivisuutta, että organisaation tukea. Tulokset korostavat sitä, että kehittymisen edellytykset syntyvät silloin, kun työntekijä kokee merkityksellisyyttä tehtävässään, saa riittävästi tukea ja pystyy vaikuttamaan omaan ammatilliseen kasvuunsa ja rooliinsa.

8 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten taloushallinnon asiantuntijat kokevat urakehityksen omalla urallaan ja työssään, mitkä tekijät tukevat tai estävät kehittymistä ja millaisia odotuksia heillä on tulevaisuuden urapolulle.

Teemahaastattelujen perusteella voidaan tehdä kolme keskeistä johtopäätöstä.

1. Urakehitys on yksilölähtöistä, mutta organisaation antama tuki on ratkaiseva mahdollistaja

Haastateltavia yhdisty ajatus, että eteneminen omalla uralla vaatii omaa aktiivisuutta, valintoja ja vastuunottamista. Silti yksilön oma aktiivisuus ei yksinään riitä. Kehittyminen tapahtui silloin kun organisaation tarjoamat rakenteet – perehdytys, koulutus, projektit ja esihenkilön tuki – olivat läsnä oikeaan aikaan. Jos organisaatio ei tarjonnut tukea, kehittyminen pysähtyi joko kokonaan tai hidastui, vaikka motivaatio oli olemassa.

2. Esihenkilö on ratkaisevassa roolissa urakehityksen onnistumisen kannalta

Haastatteluissa korostui, että esihenkilön tapa johtaa, antaa palautetta ja vastuun antaminen oli suoraan yhteydessä siihen, miten yksilöt kokivat etenemismahdollisuutensa. Luottamusta ja ohjausta tarjoava esihenkilö vahvisti yksilön motivaatiota, kun taas etäinen esihenkilö heikensi sitä. Esihenkilötyöllä oli myös suora vaikutus työyhteisön ilmapiiriin, joka joko antoi tukea kehittymiseen tai synnytti yksilölle halun etsiä eri mahdollisuuksia.

3. Työn merkityksellisyys, tasapaino ja jaksaminen ohjaavat uravalintoja

Haastateltavat eivät nähneet omalla uralla kehittymistä ja etenemistä ainoastaan hierarkkisen nousuna. Tulevaisuuden tavoitteet omalla uralla liittyivät enemmän työn merkityksellisyteen, itselle sopivaan työtehtävään ja työn ja oman elämän tasapainoon. Eteneminen koettiin mahdollisena, mutta ei välttämättömänä: tärkeämpänä pidettiin löytää tehtävä, jossa oma osaaminen ja arvot kohtaavat.

Tulokset osoittavat, että yksilön urakehitys syntyy omasta aktiivisuudesta ja organisaation tukirakenteiden vuoropuhelusta. Kun nämä kaksi elementtiä on tasapainossa, urakehitys tapahtuu luontevasti ja työntekijä sitoutuu organisaatioon. Tämän vuoksi organisaatioiden kannattaa löytää ja kehittää entistä systemaattisempia tapoja tunnistaa potentiaalia, tarjota aktiivisesti ohjausta ja mahdollistaa urapolkuja moneen suuntaan.

9 Pohdinta

Tässä luvussa pohditaan ja tarkastellaan tutkimuksen tuloksia laajemmassa kokonaisuudessa ja suhteessa aiempaan tietoon urakehityksestä, esihenkilöstä ja

työyhteisen vaikutuksista uralla kehittymiseen. Luvun tavoitteena on tulkita tuloksia, arvioida tutkimuksen rajoja ja luotettavuutta sekä tunnistaa mahdollisia aiheita jatkotutkimuksiin.

9.1 Tulosten tulkinta ja yhteys aikaisempiin tutkimuksiin

Tutkimuksessa saadut tulokset vahvistavat käsitystä siitä, että nykyinen urakehitys ei enää perustu lineaariseen nousuun, vaan monisäikeisiin valintoihin, joihin vaikuttavat henkilökohtaiset tavoitteet, työyhteisön tuki ja organisaation tarjoamat rakenteet

Aikaisemmassa kirjallisuudessa korostuu vahvasti yksilön oma aktiivisuus ja työssä oppiminen, mikä näkyi myös selvästi tässä tutkimuksen aineistossa. Haastateltavat kuvasivat kehitystään prosessina, johon vaikuttivat sekä oma aktiivisuus ja päätökset, että organisaation tarjoamat mahdollisuudet – ei kumpikaan yksin.

Esihenkilön rooli näyttäytyi tuloksissa erityisen vahvana, mikä on linjassa sen kanssa, että lähijohtamisella on merkittävä vaikutus osaamisen kehittymiseen, työn merkityksellisyyteen ja työyhteisön ilmapiiriin. Tämä tutkimus osoitti, että esihenkilön läsnäololla, kyvyllä antaa palautetta ja ohjausta vaikutti suoraan yksilön työuran suuntaan.

9.2 Työn rajaus

Tutkimuksen aineisto koostui neljästä teemahaastattelusta, joka tarjoaa syvällistä, mutta rajattua näkökulmaa taloushallintoalan urakehitykseen. Tulokset eivät ole määrällisesti yleistettävissä, mutta ne tarjoavat arvokkaan laadullisen kuvan taloushallintoalan keskeisistä ilmiöistä ja asiantuntijoiden kokemuksista. Haastattelut toteutettiin yhden organisaation sisällä, mikä vaikuttaa siihen, miten laajasti tuloksia voidaan soveltaa muissa ympäristöissä.

9.3 Tutkimuksen luotettavuus

Luotettavuutta vahvistaa se, että haastattelut perustuivat yhtenäiseen teemarakenteeseen ja analyysi toteutettiin systemaattisesti. Tutkimuksessa nostettiin esiin sekä yhtäläisyyksiä, että eroavaisuuksia, eikä tuloksia yksinkertaistettu liikaa. Mahdollisena heikkoutena on haastattelijan tulkinnan rooli sekä rajallinen haastateltavien osallistujamäärä, mikä voi vaikuttaa näkökulmien monipuolisuuteen.

9.4 Jatkotutkimusaiheet

Tämä tutkimus avaa mahdollisuuksia useille jatkotutkimuksille. Erityisen kiinnostavia olisivat esimerkiksi:

- miten urakehitystä voitaisiin tukea systemaattisemmin taloushallintoalan organisaatiossa?
- millainen vaikutus valmentavalla esihenkilötyöllä on osaajien sitoutumiseen?
- miten asiantuntijoiden ura-ankkurit ja motivaatiotekijät eroavat eri uravaiheissa?

Lähteet

Aarnikoivu, H. 2010. *Työelämä menesty & voi hyvin*. WSOYpro Oy.

Airo, J., Rantanen, J. & Salmela, T. 2008. *Oma ura, paras ura*. Talentum Media Oy.

Gould, S. & Weller, C. 2017. *Here's when robots will start beating humans at every task*. Business Insider. <https://www.businessinsider.com/when-robots-will-take-peoples-jobs-2017-6> [Viitattu 10.10.2025]

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.

Kankkunen, P., Vehviläinen-Julkunen, K. & Julkunen, K. 2013. *Tutkimus hoitotieteessä*. Sanoma Pro Oy

Kupias, P. & Koski, M. 2012. *Hyvä kouluttaja*. Sanoma Pro Oy.

Otala, L. & Ahonen, G. 2003. *Työhyvinvointi tuloksentekijänä*. WSOY.

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

Schein, E.H. 1990. *Career anchors: Discovering your real values*. Jossey-Bass

Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. 2009. *Työyhteisö uusille urille: kehittäminen osaksi arjen työtä*. PS-kustannus.

Suomen Taloushallintoliitto ry. n.d. *Ura Taloushallinnossa – taloushallinnon uraopas*. Saatavilla: <https://taloushallintoliitto.fi/tietopankki/ura-taloushallinnossa/> [Viitattu 15.11.2025]

Vehviläinen, S. 2020. *Ohjaustyön opas – yhteistyössä kohti toimijuutta*. Gaudeamus Oy.

Liite 1. Haastattelu runko

1. Henkilökohtainen urapolku ja merkittävät käännekohtat
 - a. Miten urapolkusi on tähän asti edennyt?
 - b. Mitkä hetket tai päätökset ovat olleet ratkaisevia urakehityksesi kannalta?
 - c. Mitä pidät tähän asti urasi tärkeimpänä saavutuksena tai kehityshetkenä – ja miksi juuri sitä?
2. Työyhteisön ja esihenkilön vaikutus
 - a. Millainen rooli esihenkilölläsi tai kollegoilla on ollut urasi edistymisessä?
 - b. Onko joku kannustanut tai ohjannut sinua urakehityksessäsi erityisellä tavalla? Miten?
 - c. Miten olet kokenut työyhteisön vaikutuksen kehittymiseesi – tukiko vai estikö se kehitystäsi?
3. Omat valinnat, motivaattorit ja tavoitteet
 - a. Mikä on motivoinut sinua eniten kehittymään työssäsi tai urallasi?
 - b. Onko sinulla ollut selkeitä uratavoitteita – jos on, miten ne ovat vaikuttaneet valintoihisi?
 - c. Miten olet itse aktiivisesti vaikuttanut urakehitykseesi?
4. Kehittymistä tukeneet olosuhteet ja rakenteet
 - a. Minkälaista koulutusta tai tukea olet saanut työnantajalta urakehitystäsi varten?
 - b. Miten työtehtävien vaihto, projektit tai vastuun lisääminen ovat vaikuttaneet kehittymiseesi?
 - c. Onko työhyvinvointi tai työn ja vapaa-ajan tasapaino vaikuttanut urasuunnitelmiisi?
5. Tulevaisuuden näkymät ja toiveet
 - a. Millaisia mahdollisuuksia näet omalle urallesi tässä organisaatiossa?
 - b. Mitä pidät nyt tärkeimpänä urakehityksesi tukemisessa?
 - c. Millaisia toiveita tai odotuksia sinulla on tulevaisuuden kehittymisesi suhteen?
 - d. Voisiko työnantajien ja oppilaitosten yhteistyötä olla enemmän? Millä tavalla toivoisit sen kehittyvän?

Liite 2. Aineistohallintasuunnitelma

Opinnäytetyön tutkimusaineistona käytetään teemahaastattelua. Haastattelut nauhoitetaan ja litteroidaan aineiston analyysia varten. Haastateltavat koostuvat taloushallintoalan eri asiantuntijoista, joilla oletetaan olevan kokemusta urakehityksestä nykyisessä ja edellisissä organisaatioissa. Aineisto on käsitelty tekstitiedostoksi ja analyysi toteutetaan tämän pohjalta.

Aineisto tallennetaan ja sitä käsitellään opinnäytetyön tekijän organisaation hallinnoimalla tietokoneella suojatulla henkilökohtaisella asemalla. Aineistosta on tehty varmuuskopioita. Analysoitavat tiedostot on tallennettu suojattuun kansioon.

Tässä opinnäytetyössä ei kerätä henkilötietoja. Haastateltavien henkilöllisyys pidetään salassa, eikä sitä julkaista aineistossa. Haastateltavat ovat numeroitu Henkilö 1, Henkilö 2 jne.

Opinnäytetyöhön käytettävä aineisto ja tulokset omistetaan opinnäytetyön tekijän toimesta.

Tutkimusaineistoa ei anneta jatkokäyttöön. Opinnäytetyön tekijä säilyttää aineiston tietoturvallisesti vuoden opinnäytetyön hyväksymispäivästä. Tämän jälkeen aineisto hävitetään asianmukaisesti.