



TURUN
YLIOPISTO

URAMUOTOKUVIA

Pitkittäinen monitapaustutkimus
teknistaustaisten hankinnan
vastuhenkilöiden urista ja ura-ankkureista

Tuire Perna

URAMUOTOKUVIA

Pitkittäinen monitapaustutkimus teknistaustaisten
hankinnan vastuuhenkilöiden urista ja ura-
ankkureista

Tuire Pernaa

Turun yliopisto

Turun kauppakorkeakoulu
Markkinoinnin ja kansainvälisen liiketoiminnan laitos
Toimitusketjujen johtaminen
Turun kauppakorkeakoulun tohtoriohjelma

Työn ohjaajat

Professori Lauri Ojala
Turun kauppakorkeakoulu

Apulaisprofessori Harri Lorentz
Turun kauppakorkeakoulu

Tarkastajat

Professori Jukka Hallikas
LUT-yliopisto

Professori emerita Taina Savolainen
Itä-Suomen yliopisto

Vastaväittäjä

Professori Jukka Hallikas
LUT-yliopisto

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck-järjestelmällä.

ISBN 978-951-29-8241-7 (PRINT)
ISBN 978-951-29-8242-4 (PDF)
ISSN 2343-3159 (Painettu/Print)
ISSN 2343-3167 (Verkkajulkaisu/Online)
Painosalama, Turku, Suomi 2020

TURUN YLIOPISTO

Turun kauppakorkeakoulu

Markkinoinnin ja kansainvälisen liiketoiminnan laitos

Toimitusketjujen johtaminen

TUIRE PERNAA: Uramuotokuvia. Pitkittäinen monitapaustutkimus teknistaustaisten hankinnan vastuuhenkilöiden urista ja ura-ankkureista
Väitöskirja, 364 s.

Turun kauppakorkeakoulun tohtoriohjelma

Marraskuu 2020

TIIVISTELMÄ

Hankintojen ja ulkoisten resurssien hallinnan merkitys yrityksissä tunnustetaan nykyisin yleisesti, ja se on kasvanut sitä mukaa kuin tavaroiden ja palveluiden hankinta yritysten ulkopuolelta on lisääntynyt. Alan tutkimus on usein keskittynyt organisaatiotasoon, kun taas yksilötasoa on laiminlyöty.

Tämä tutkimus käsittelee teknistaustaisten hankinnan vastuuhenkilöiden uria ja ura-ankkureita yksilön näkökulmasta. Ura-ankkuri tarkoittaa Scheinin ura-ankkuri-teorian mukaan ammatillista minäkuvaa, joka koostuu taidoista ja kyvyistä, motiiveista ja arvoista. Viidentoista henkilön noin sata tehtävää sijoittuvat etupäässä yksityisen sektorin valmistaviin yrityksiin. Empiirisenä aineistona ovat kolmena eri vuonna tehdyt haastattelut sekä osallistujien itsearviointikyselyn tulokset. Näiden avulla luodaan uramuotokuvia eli kuvataan henkilön urahistoria ja ura-ankkurit sekä suhde hankintatehtäviin. Hankintojen johtamisen valmennukseen liittyvät kokemukset avaavat hankinnan kontekstia lisää. Työ on monografia ja pitkittäinen monitapaustutkimus. Tarkoitus on lisätä ymmärrystä vähän tutkitusta aiheesta, ja lähestymistapa on kuvaileva.

Tutkimus osoittaa, että vain harva haki tietoisesti ensimmäiseen hankintatehtäväänsä. Muut tutustuivat hankintaan enemmän tai vähemmän sattumalta osana päätyötään. Myöhemmin noin puolet ryhmästä koki hankinnan omakseen. Osa piti sitä potentiaalisena vaihtoehtona, ja lopuille sen rooli oli toissijainen. Vaihtelunhalu ja kehittymisen tarve muovaavat uria. Pitkät palvelussuhteet ovat yleisiä. Työnantaja saa säilyä samana, mutta työn sisällön on muututtava melko tiheästi. Uria ei rakenneta systemaattisesti. Hankinnan osuus työstä vaihtelee tilanteen mukaan. Paikanvaihdokset panee useimmiten alulle työnantaja, mutta työntekijä suhtautuu niihin suopeasti. Yleensä ne palvelevat kumpaakin osapuolta. Osallistujien yleisimmät hallitsevat ura-ankkurit olivat teknis-funktionaalinen pätevyys (6) ja elämäntyö (5). Tässä aineistossa teknis-funktionaalisten enemmistö on löytänyt hankinnan omaksi alakseen, kun taas elämäntyö-ihmiset haluavat pitää sen työssään korkeintaan toissijaisessa roolissa.

Tutkimus voi palvella tekniikan ja hankinnan opettajia ja opiskelijoita tarjoamalla tuntumaa käytännön hankintatehtäviin ja lähentämällä opetusta ja työelämää toisiinsa. Tutkimus voi myös auttaa esimerkiksi HR-asiantuntijoita ymmärtämään hankinnan tehtäviä ja helpottaa urakeskusteluja. Hankinnassa toimiville tutkimus tarjoaa vertaistukea. Esimiehet tai HR voivat yhdessä työntekijän kanssa käyttää ura-ankkureita uran suunnitteluun ja kehittämiseen.

ASIASANAT: hankinta, hankintojen ja ulkoisten resurssien hallinta, insinöörit, urat, ura-ankkurit, uramuotokuvat, valmennus, pitkittäinen, monitapaustutkimus

UNIVERSITY OF TURKU
Turku School of Economics
Department of Marketing and International Business
Operations and Supply Chain Management
TUIRE PERNAÄ: Career Portraits. A Longitudinal Multiple Case Study
about the Careers and Career Anchors of Technically Educated Persons in
Charge of Purchasing and Supply Management
Doctoral Dissertation, 364 pp.
Doctoral Programme of Turku School of Economics
November 2020

ABSTRACT

Today, the importance of purchasing and supply management (PSM) is widely recognized and has been growing as the purchasing of goods and services from outside the companies has increased. Much of the research in the field has focused on the organizational level while the individual level has been neglected.

This study deals with the careers and career anchors of technically educated persons in charge of PSM from an individual's point of view. According to Schein's career anchor theory the career anchor means an occupational self-concept composed of skills and competencies, motives and values. The setting of about one hundred positions of fifteen persons is mainly in manufacturing industry in the private sector. The empirical data consists of interviews conducted in three different years and the results of the participants' self-assessments. These are used to create career portraits or descriptions of the persons' career history, career anchors, and their relationship with PSM. The experiences from a PSM training further illuminate the PSM context. The study is a monograph and a longitudinal multiple case study. The aim is to increase understanding of a scarcely studied topic, and the approach is descriptive.

The study shows that only a few participants deliberately applied for their first PSM position. The others acquainted themselves with PSM more or less by chance as a part of their main job. Later on, about half of the group found their niche in PSM. Some participants considered PSM a potential alternative and the rest regarded its role as secondary. The desire of variety and development shapes careers. Long employment relationships are common. The employer may remain the same but the work content has to change fairly frequently. The participants do not systematically plan and manage their careers. The share of PSM may vary depending on the situation. Job changes are mostly initiated by the employer but the employee reacts positively. The changes usually serve both parties' interests.

The participants' most prevalent dominant career anchors turned out to be technical/functional competence (6) and lifestyle (5). In this data the majority of technical/functional persons have found their niche in PSM, whereas lifestyle people do not want to give PSM more than a secondary role in their work.

The study may serve teachers and students in technical and PSM education by providing an idea of practical PSM and bringing education and working life closer together. The study may also help for example HR specialists to understand working in PSM and facilitate career conversations. To those working in PSM the approach offers peer support. HR or superiors together with employees may use career anchors for career planning and development.

KEYWORDS: purchasing, purchasing and supply management, PSM, engineers, careers, career anchors, career portraits, training, longitudinal, multiple case study

Kiitokset

On hyvin tavallista kuvata väitöskirjaprosessia matkana. Toisilla se on sujunut joutuisasti, toisilla hitaammin. Toisilla matkaseuraa on ollut runsaasti, toisilla vähemmän. Tämän väitöskirjan otsikko on "Uramuotokuvia". Työkaluina ovat olleet sanat siveltimien sijasta, mutta sivellintyöskentelyäkin harrastaneena vertaan oman väitöskirjani tekemistä maalaamiseen. Telineen edessä seisoin aikoinaan palettini ja siveltimieni kanssa mieluiten yksin, mutta ammattilaisten palautetta arvostin.

Väitöskirjaa tehdessäni on niin ikään tuntunut omimmalta seisoa telineen edessä yksin. Ammattilaisten kritiikkiä ja kommentteja arvostan yhä, ja onneksi olen niistä päässyt osalliseksi. Sain minulle sopivat ohjaajat. Esipuheissa usein kerrotaan, että ilman jotakuta tiettyä henkilöä väitöskirja ei olisi koskaan valmistunut – tai työ edes alkanut. Monesti olen tälle hymähtänyt. Silti näin saattaisi olla minunkin tapauksesani.

Professori Lauri Ojala, työni pääohjaaja, yllytti tähän hankkeeseen. Ajatus ei ollut minulle täysin vieras, mutta vain hetkittäin se oli mielessäni käynyt. Kun Lauri talvella 2007 otti asian puheeksi, purskahdin vielä spontaanisti nauramaan. Kysyjän kasvoilla häivähtänyt hienoinen närkästys sai minut liennyttämään: lupasin anoa audienssia, jos tohtoriopinnot parin vuoden päästä kiinnostavat. Audienssihan siitä seurasi juuri ennen juhannusta 2009. Sen juhannuksen lisäksi tarvittiin yksitoista muuta ennen kuin taulu oli kehyksissä eli kirja kansissa. Jos olisin tämän tiennyt, tuskin olisin audienssia pyytänyt. Kun en tiennyt ja työhön olin lupautunut, halusin sen saattaa päätökseen, vaikka vaikeiden olosuhteiden ja vuosien tauon vuoksi vähäinenkin inspiraatio katosi ja värit kuivuivat tuubeihinsa. Uusi alku oli korkean kynnyksen takana. Olen lämpimästi kiitollinen Laurin positiivisesta ja ihmisläheisestä suhtautumisesta pitkän prosessin kaikissa vaiheissa. Hän ymmärsi, milloin pitää olla hiljaa ja antaa ajan kulua, milloin kannustaa ja neuvoa, kiristää ruuvia, haastaa ja härnätä, vitsailla ja naljailla. Pelisilmä ei pettänyt – kaikelle oli paikkansa. Kiitos, Lauri.

Apulaisprofessori Harri Lorentz, työni toinen ohjaaja, on myönteisyyden, ystävällisyyden ja avuliaisuuden henkilöitymä. Harri jaksoi kannustaa joka tilanteessa. "Tsemppiä!" on suorastaan hänen tavaramerkkinsä. Tähän toivotukseen viestit tai

keskustelut yleensä päättyivät. Vaikka on hyvin huono pyytämään apua, rauhoittaa tietää, että sitä on saatavissa. Kiitos, Harri.

Virallisiksi esitarkastajiksi lupautuivat professori emerita Taina Savolainen ja professori Jukka Hallikas. Olen kiitollinen siitä, että kokeneet ja osaavat ihmiset uhrasivat aikaansa työhöni ja antoivat siitä rakentavaa palautetta, jonka avulla lopullista tekstiä oli mahdollista parantaa. Olen iloinen myös siitä, että professori Hallikas suostui vastaväittäjän tehtävään. Kiitos teille molemmille.

Toimitusketjujen johtamisen oppiainetta kiitän viimeisten haastattelujen litteroinnin rahoittamisesta sekä niistä jaksoista, joina tein tutkimustani osaaikaisessa työsuhteessa. Lauri luovutti hyväntahtoisesti huoneensa kulmauksen käyttöni. Joonas aukoi näppärästi käsikirjoituksen ulkoasusolmut. Jenni ja Jukka olivat koordinaattoreina ripeitä ja avuliaita. Kiitos kaikille ja lisäksi jokaiselle muulle, joka jollakin tavalla katsoo myötävaikuttaneensa työni valmistumiseen.

Suurkiitoksen ansaitsevat erityisesti ne viisitoista henkilöä, joiden haastatteluihin koko tämä työ perustuu. Heidän panoksensa oli todella arvokas. Kiitän lämpimästi ystävällisestä vastaanotosta ja antoisista, miellyttävistä tapaamisista.

Kaija, kiitos "terapiapuheluista ja -viesteistä" ja siitä, että riensit lakeuksilta Eskon kanssa hätiin silloin, kun omaishoitajana en muutoin olisi päässyt kotoa irtautumaan esimerkiksi joillekin haastattelukäynneille. Apu oli tarpeen.

Kun lähimpien joukko on pieni, se on sitäkin rakkaampi ja tärkeämpi. Olen onnellinen ja kiitollinen siitä, että olette olemassa.

Lokakuussa 2020

Tuire Perna

Sisällys

Kiitokset	5
1 Johdanto	10
1.1 Tutkimuksen tausta ja motivaatio.....	10
1.2 Kenen uria tarkastellaan ja miten?.....	12
1.3 Tutkimuksen rakenne.....	14
2 Teoreettinen tausta.....	16
2.1 Urista ja uratutkimuksesta.....	16
2.2 Edgar H. Scheinin ura-ankkuriteoria	20
2.3 Ura-ankkurit muissa tutkimuksissa	37
3 Tutkimuksen toteutus	60
3.1 Lähestymistapa ja menetelmät	60
3.2 Haastateltavien valinta.....	62
3.3 Aineiston keruu	65
3.4 Aineiston käsittely	70
4 Osallistujien urat ja ura-ankkurit.....	72
4.1 Birgitta, diplomi-insinööri.....	73
4.2 Julia, filosofian maisteri, tradenomi.....	86
4.3 Jussi, insinööri (AMK).....	96
4.4 Martti, insinööri (AMK), merkonomi.....	106
4.5 Tuomas, diplomi-insinööri	114
4.6 Verner, insinööri.....	125
4.7 Aaro, diplomi-insinööri	137
4.8 Hannu, insinööri.....	150
4.9 Joni, insinööri (AMK).....	163
4.10 Kari, diplomi-insinööri.....	171
4.11 Manu, diplomi-insinööri.....	180
4.12 Konsta, insinööri (AMK)	188
4.13 Sampo, insinööri (AMK)	198
4.14 Saku, diplomi-insinööri.....	208
4.15 Noora, insinööri (AMK).....	219
5 Tulosten ja tapausten vertailu	229
5.1 Osallistujien urat	229
5.2 Suhde hankintatehtäviin.....	245

5.3	Osallistujien ura-ankkurit	262
5.4	Vertailua aiempiin tutkimuksiin	273
6	Johtopäätökset ja tutkimuksen arviointi	279
6.1	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	279
6.2	Tutkimuksen arviointi	285
	Lähteet.....	293
	Liitteet.....	300

Taulukkoluetelo

Taulukko 1	Perinteinen ja proteaaninen ura (Hall 1976; 1996)	19
Taulukko 2	Perinteinen ja rajaton ura (Sullivan 1999)	20
Taulukko 3	Ura-ankkurien keskeiset piirteet.....	27
Taulukko 4	Tiivistelmää Scheinin ura-ankkuriteoriasta.....	37
Taulukko 5	Osallistujien taustatiedot	65
Taulukko 6	Haastattelut 2014, 2015 ja 2018	70
Taulukko 7	Birgitan tehtävien yhteenveto.....	80
Taulukko 8	Birgitan lisäpisteväittämät	81
Taulukko 9	Julian tehtävien yhteenveto.....	92
Taulukko 10	Julian lisäpisteväittämät	93
Taulukko 11	Jussin tehtävien yhteenveto.....	101
Taulukko 12	Jussin lisäpisteväittämät	103
Taulukko 13	Martin tehtävien yhteenveto	110
Taulukko 14	Martin lisäpisteväittämät.....	111
Taulukko 15	Tuomaksen tehtävien yhteenveto	120
Taulukko 16	Tuomaksen lisäpisteväittämät.....	121
Taulukko 17	Vernerin tehtävien yhteenveto	132
Taulukko 18	Vernerin lisäpisteväittämät	134
Taulukko 19	Aaron tehtävien yhteenveto	143
Taulukko 20	Aaron lisäpisteväittämät	145
Taulukko 21	Hannun tehtävien yhteenveto	157
Taulukko 22	Hannun lisäpisteväittämät	159
Taulukko 23	Jonin tehtävien yhteenveto	167
Taulukko 24	Jonin lisäpisteväittämät	168
Taulukko 25	Karin tehtävien yhteenveto.....	175
Taulukko 26	Karin lisäpisteväittämät	177
Taulukko 27	Manun tehtävien yhteenveto	183
Taulukko 28	Manun lisäpisteväittämät.....	185
Taulukko 29	Konstan tehtävien yhteenveto.....	193
Taulukko 30	Konstan lisäpisteväittämät	195
Taulukko 31	Sampon tehtävien yhteenveto.....	203
Taulukko 32	Sampon lisäpisteväittämät	205
Taulukko 33	Sakun tehtävien yhteenveto.....	213
Taulukko 34	Sakun lisäpisteväittämät	215
Taulukko 35	Nooran tehtävien yhteenveto	224
Taulukko 36	Nooran lisäpisteväittämät.....	225
Taulukko 37	Osallistujien vahvuudet	233

Taulukko 38	Osallistujien työnantajat, tehtävät, tehtävien aloitteentekijät ja työvuodet.....	234
Taulukko 39	Työntekijän käynnistämän paikanvaihdoksen syyt.....	235
Taulukko 40	Työnantajan käynnistämän paikanvaihdoksen syyt.....	237
Taulukko 41	Vastaajien käsitys uramenestyksestä (osa 1).....	240
Taulukko 42	Vastaajien käsitys uramenestyksestä (osa 2).....	241
Taulukko 43	Hankintatehtävien positiiviset puolet.....	248
Taulukko 44	Hankintatehtävien negatiiviset puolet.....	249
Taulukko 45	Hankintatehtävissä tarvittavat ominaisuudet.....	251
Taulukko 46	Eriasteisten hankintaihmissen luokittelukriteerit.....	257
Taulukko 47	Kaikkien osallistujien yhteispisteistä lasketut ankkurikohtaiset keskiarvot (ka.).....	262
Taulukko 48	Vahvimmat ja heikoimmat ura-ankkurit eri tutkimuksissa.....	275
Taulukko 49	Eriasteiset hankintaihmissen ja heidän ura-ankkurinsa.....	284

Kuvioluettelo

Kuvio 1	Haastateltavien valikoituminen.....	64
Kuvio 2	Osallistujien tehtäväyhteenvetojen visuaalinen koodi.....	72
Kuvio 3	Birgitan ura-ankkurihierarkia.....	81
Kuvio 4	Julian ura-ankkurihierarkia.....	93
Kuvio 5	Jussin ura-ankkurihierarkia.....	102
Kuvio 6	Martin ura-ankkurihierarkia.....	111
Kuvio 7	Tuomaksen ura-ankkurihierarkia.....	121
Kuvio 8	Vernerin ura-ankkurihierarkia.....	134
Kuvio 9	Aaron ura-ankkurihierarkia.....	144
Kuvio 10	Hannun ura-ankkurihierarkia.....	159
Kuvio 11	Jonin ura-ankkurihierarkia.....	168
Kuvio 12	Karin ura-ankkurihierarkia.....	176
Kuvio 13	Manun ura-ankkurihierarkia.....	185
Kuvio 14	Konstan ura-ankkurihierarkia.....	195
Kuvio 15	Sampon ura-ankkurihierarkia.....	205
Kuvio 16	Sakun ura-ankkurihierarkia.....	215
Kuvio 17	Nooran ura-ankkurihierarkia.....	225
Kuvio 18	Osallistujien tehtävät, joissa työ kokonaan tai pääosin hankintaa.....	255
Kuvio 19	Osallistujien tehtävät, joissa hankintaa noin puolet tai enemmän.....	256
Kuvio 20	Osallistujien tehtävät, jotka pääosin tai kokonaan muuta kuin hankintaa.....	256
Kuvio 21	Hankintapainotteisuus uran tehtävissä (prosentteina koko uran kestosta).....	261
Kuvio 22	Osallistujien itsearviointikyselyn ankkurikohtaiset kokonaiskeskiarvot.....	263
Kuvio 23	Tämän tutkimuksen ja Heilmannin (2006) tutkimuksen ankkurikohtaiset kokonaiskeskiarvot.....	278

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta ja motivaatio

Tässä työssä yhdistyvät hankinnan vastuuhenkilöt, urat ja ura-ankkurit. Miksi näin? Väitöskirjaksi tarkoitettu työ on tehty toimitusketjujen johtamiseen aineeseen. Työelämänsä viimeiset 25 vuotta kirjoittaja itse oli hankintatehtävissä. Oli luonnollista hakea hankintaan liittyvä tutkimusaihe. Muille saivat jäädä kustannuskehitys, varastonkierrot, kategoriahallinta, suorituskykymittarit, riskinhallinta, kuljetukset, toimittajasuhteet... Aihetta piti katsoa yksilön näkökulmasta, sen oli oltava ihmisläheinen ja annettava ääni käytännön toimijoille.

Hankintojen johtamisen valmennusohjelma tarjosi mahdollisuuden tutustua erilaisia hankintatehtäviä hoitaviin ihmisiin, jotka ilmoittautuivat vapaaehtoisiksi tutkimukseen. Alustava aihealue liittyi siinä vaiheessa hankinnan vastuuhenkilöiden taitoihin ja osaamiseen, valmennuskokemuksiin ja valmennuksen vaikutuksiin. Jo silloin sovittiin moniosaisesta seurannasta.

Sitten tuli vuosien tauko. Omaishoitajan oli luovuttava tutkimuksesta. Asioiminen sosiaali- ja terveydenhuollon edustajien kanssa sai toistuvasti pohtimaan, miten he olivat tehtäviinsä päätyneet. Kirjoittajan mielestä liian moni heistä oli väärässä paikassa. Tämä johti miettimään, millainen oli oma ja pitkäaikaisten ammattoverien uratarina. Sattumaa, ajautumista, hakeutumista? Miksi toinen viipyi hankintatehtävissä hetken, toinen kymmeniä vuosia? Mikä piti hankinnassa, mikä työnsi siitä pois? Oliko olemassa jonkinlainen hankintatyyppejä? Mitä useammin näitä asioita ajatteli, sitä enemmän ne alkoivat tuntua tutkimisen arvoisilta. Aika kului, päätös kypsyi.

Kun uudelleen aloittaminen kävi mahdolliseksi, oli löydettävä näkökulma, josta käsin pystyi yhdistämään urat ja hankinnan. Utterata urakirjallisuuden lukeminen lisäsi tietoa ja ymmärrystä, mutta ei vastannut tarpeeseen halutulla tavalla ennen kuin kohdalle osui Scheinin ura-ankkuriteoria.

Tutkija valitsee ja rajaa. Tässä tapauksessa ratkaisu oli tarkastella henkilöiden ura-ankkureita ja uria Scheinin (1978; 1996; Schein & Van Maanen 2013a,b,c; 2016) ura-ankkuriteorian kautta. Kirjoittajan tiedossa ei ole, että ankkuriteoriaa olisi aiemmin sovellettu hankinnan vastuuhenkilöihin. Lisäksi hänellä oli halu uratarinoiden ja toisaalta valmennuskokemusten välityksellä antaa kuva tutkittavien käytännön

työstä ikään kuin kontekstina käsittelemättä ja analysoimatta kuitenkaan itse hankintaa ja valmennusta lähemmin. Hankintatehtäviä hoitavat henkilöt ovat yksilöitä, joiden tekemiseen vaikuttavat erilaiset kyvyt, motiivit ja tarpeet sekä asenteet ja arvot. Niistä muodostuvat ura-ankkurit, jotka ohjaavat heidän uraansa ja uraratkaisujaan.

Yksilöitä ovat myös yritykset, joissa osallistujat hankinnasta vastaavat. Jos artikkelien ja oppikirjojen miljardiyrityksissä on sadan hengen hankintayksikkö tai -yksiköitä, tämän tutkimuksen organisaatiossa hankinnasta saattaa vastata yksi henkilö, jolla vielä on toinenkin tehtäväalue. Mittakaava on täysin eri, mutta suhteellinen merkitys silti erittäin suuri molemmissa. Erilaiset yritykset koettavat usein omailemaisuudestaan huolimatta noudattaa suuryhtiöiden käytäntöjä normeina ollakseen ajan tasalla. Sweeney (2013) esimerkiksi kyseenalaistaa vahvasti usein benchmarkingiin liittyvät hyvät tai parhaat käytännöt. Hänestä käsite antaa ymmärtää, että on olemassa yksi ainoa optimaalinen toimitusketjustrategia, joka sopii yhtä hyvin kaikille. Kuitenkin yrityksillä on ainutlaatuiset tuotteensa, prosessinsa, ihmisensä ja kulttuurinsa, samoin on niiden jokaisella toimittajalla ja asiakkaalla. Ihanneratkaisu on räätälöitävä niin, että se ottaa tämän huomioon. Kansainvälisen tason käytännöistä voidaan luonnollisesti oppia, mutta niitä ei tule kritiikittömästi kopioida eikä niihin pidä suhtautua ihmeläkkeenä tai patenttiratkaisuna.

Sweeney (2013) myös muistuttaa, että toimitusketjut ovat ihmisten ketjuja. Siitä huolimatta ihmisulottuvuus on paljolti laiminlyöty sekä tutkimuksessa että käytännössä toisin kuin "kovat" asiat, kuten teknologia, informaatio tai mittausjärjestelmät. Pelkästään kyselyiden, simulaatioiden ja matemaattisten mallinnusten kautta saatava kuva toimitusketjuista on rajoittunut ja tutkimus käytännön kannalta jopa merkityksetön, ellei ymmärretä todellista ympäristöä, jota matematiikka yrittää kuvata. Laadullisen tutkimuksen avulla on mahdollista päästä lähelle käytäntöä ja ihmisten tosielämää.

Hankintojen ja ulkoisten resurssien johtamisen (Purchasing and Supply Management, PSM) merkitys tunnustetaan nykyisin yleisesti. Sen tärkeys on jatkuvasti kasvanut, eikä hankintaa enää pidetä pelkästään hallinnollisena toimintona kuten vuosikymmeniä sitten. Entistä strategisempi PSM vaatii paljon myös hankinnan ammattilaisilta. Suureksi huolenaiheeksi onkin USA:ssa jo muodostunut pula kyvykkäistä ja koulutetuista ihmisistä, joita yritykset tarvitsevat kilpailukykyensä ylläpitämiseen. (Van Hoek ym. 2002; Ellinger & Ellinger 2014; Sinha ym. 2016.)

PSM - ja Supply Chain Management (SCM) - tutkimuksissa henkilöstöaiheet ovat olleet aliedustettuja. Giunipero, Hooker, Joseph-Matthews, Yoon ja Brudvik (2008) tarkastelivat periodia 1997–2006. SCM -tutkimuksissa vähiten esiintyivät Human Resources (HR) -alueet, joihin sisältyivät esimerkiksi organisaation muutos, tehokkuus ja oppiminen, hiljainen tieto, työroolit, rooliristiriidat ja hankintataidot. Wynstra, Suurmond ja Nullmeier (2019) tutkivat jaksoa 1995–2014 ja totesivat tulosten vahvistavan epäviralliset havainnot, joiden mukaan HR -asiat eivät kuulu

PSM-tutkimuksen suosittuihin aiheisiin. Schneiderin ja Wallenburgin tarkastelu kattoi vuodet 1962–2010. HR-aiheiden ja muutostenhallinnan yhdistelmä oli hyvin edustettuna artikkeleissa. Demografinen muutos ja kilpailu kyvykkäistä hankinta-ammattilaisista pakottavat ottamaan huomioon työntekijöiden toiveet eli esimerkiksi urasuunnittelun. Hohenstein, Feisel ja Hartmann (2014) selvittivät HR-aiheita ajalta 1998–2014. Rekrytointi, palkka ja korvaukset sekä globaali ajattelutapa olivat suhteettomasti aliedustettuja muihin aiheisiin nähden. Wielandin, Handfieldin ja Durachin (2016) tutkimuksessa kartoitettiin tulevaisuuden tutkimusteemoja SCM:n alueella. Niistä aliarvioituin oli ihmisulottuvuus. Kirjoittajat toteavat, että liian usein analyysit on tehty organisaatiotasolla, kun taas yksilötaso on laiminlyöty.

Henkilökohtaiset vaikuttimet ovat osa tämän tutkimuksen motivaatiota. Niiden lisäksi aiemmat tutkimukset osoittavat hankinnan, sen ammattilaisten, ihmis- ja käytännönläheisen näkökulman, yksilötason ja HR-asioiden tutkimuksen tulevankin tarpeellisuuden.

1.2 Kenen uria tarkastellaan ja miten?

”Hankinta on organisaation ulkoisten resurssien hallintaa. Organisaation toiminta, ylläpito, johtaminen ja kehittäminen vaativat erilaisia tuotteita ja palveluita sekä erilaista osaamista ja tietämystä organisaation ulkopuolelta. Hankinta pyrkii hyödyntämään toimittajamarkkinoiden mahdollisuudet niin, että lopullisen asiakkaan tarpeet tulevat tyydytytyiksi halutulla, yrityksen kokonaisuutta maksimoivalla tavalla.”

Näin hankinnan määrittivät Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2008), ja tästä toiminnasta eri tahoilla, tasoilla ja tavoilla vastaavat henkilöt ovat olleet käsillä olevan tutkimuksen kohteena. Tutkittavia on viisitoista. He valikoituivat vapaaehtoisina 2013–2014 järjestetyn Hankintojen johtaminen -valmennuksen osallistujista. Ohjelma oli tarkoitettu yritysten päättäjille ja etenkin hankinnoista vastaaville. Kohde-ryhmä oli juuri sitä, mitä kirjoittaja tutkimukseensa haki. Hänen kannaltaan sattumaa oli, että yhtä humanistisen koulutuksen saanutta lukuun ottamatta kaikki ovat teknistaustaisia eli teknisen koulutuksen saaneita: insinöörejä, ammattikorkeakoulu-insinöörejä tai diplomi-insinöörejä. Kahden työnantaja on insinööritoimisto, muut edustavat teollisuusyrityksiä.

On hyvä huomata, että tekninen puoli korostuu tutkimuksessa sekä osallistujien taustan että yritysten tuotannollisen toiminnan takia. Jos kohteena olisivat olleet esimerkiksi päivittäistavarakaupan hankinta ja sen vastuuhenkilöt, tutkimus olisi muodostunut toisenlaiseksi. Myös julkinen sektori jää tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

Käytännön syistä koko ryhmää on nimitetty teknistaustaiseksi. Pahoittelut lukijalle siitä, että kirjan otsikko ei täysin pidä paikkaansa ja Julialle siitä, että hänet on

niputettu insinöörijoukkoon. Ainakin teknisenä johtajana myös hänelle tosin kertyi teknistä käytännön taustaa vastaisiin vaiheisiin.

Osallistujista vanhimmat ovat syntyneet 1950-luvulla ja nuorimmat 1980-luvulla. Tutkimuksen kattamia työtehtäviä oli yhteensä 98 ja työvuosia keskimäärin 19. Uransa aikana henkilöt ovat työskennelleet enimmäkseen valmistavissa yrityksissä Länsi- ja Etelä-Suomessa useilla toimialoilla. Niistä ei ole annettu tarkkoja tietoja, eivätkä tutkittavat esiinny oikeilla nimillään. Tiedot on kerätty haastatteluin vuosina 2014, 2015 ja 2018. Tehtävistä 30 ei ole sisältänyt lainkaan hankintaa, loipuissa hankintapainotteisuus vaihtelee.

Hankintojen ja ulkoisten resurssien johtamisen merkitys yrityksissä tunnustetaan, mutta käytännön kokemuksen perusteella tehtäväkentän yleinen tunnettuus ei ole kovin hyvä. Vieläkin luultu toimenkuva tahtoo monen mielessä jäädä siihen, että tavaraa tilataan ja tingitään. Niitäkin tehdään, mutta myös paljon muuta. Kontekstin avaamiseksi kirjoittaja on kuvannut osallistujien uratarinat ja valmennuskokemukset melko yksityiskohtaisesti. Ne tarjoavat mahdollisuuden päästä näkemään, miten tekijät suhtautuvat valmennukseen ja hankintatehtäviin. Miten he niihin ovat päätyneet? Millaiset asiat hankinnassa ovat parasta, millaiset huonointa? Millaisille ihmisille hankintatehtävät sopivat? Entä miten osallistujat suhtautuvat työhön ja uraan yleisesti? Miten heidän uransa ovat rakentuneet? Millaisia ura-ratkaisuja he ovat tehneet? Miksi ja miten he ovat siirtyneet tehtävästä toiseen? Miksi he ovat pysyneet samassa yrityksessä tai vaihtaneet työnantajaa? Millaiset asiat heitä motivoivat ja ovat heille tärkeitä? Millaisista asioista he ovat tai eivät ole urallaan nauttineet? Millaisia vahvuuksia heillä on? Mitä he työltä odottavat? Milloin he tuntevat olevansa menestyneitä?

Uria tarkastellaan ura-ankkuriteorian kautta. Teorian kehitti amerikkalainen psykologi Edgar H. Schein (1978) 1960- ja 1970-luvulla tekemiensä tutkimusten pohjalta. Ura-ankkuri tarkoittaa vuosien kuluessa todellisessa työelämässä muodostuvaa ammatillista minäkuvaa, joka koostuu taidoista ja kyvyistä, motiiveista ja tarpeista sekä asenteista ja arvoista. Se kuvaa ihmisessä kehittyvää pysyvää aluetta, joka vakiintuu elämäkokemuksen kasvattaessa itsetuntemusta. Kielikuva perustuu siihen, että ankkurit ohjaavat ja rajoittavat uraratkaisuja. Ne vaikuttavat uravalintoihin ja esimerkiksi päätöksiin siirtyä yrityksestä toiseen. Ne muokkaavat sitä, mitä ihmiset elämässä etsivät, miten he näkevät tulevaisuutensa ja millaisia tavoitteita ja päämääriä he itselleen asettavat. Vaikeassa valintatilanteessa ihminen ymmärtää, mikä hänelle on ensisijaista ja mistä hän haluaa pitää kiinni. Scheinin (1985; 1996; Schein & Van Maanen 2013c; 2016) mukaan enemmistö ihmisistä pystyy nimeämään häntä ohjaavan, hallitsevan ankkurin. Se on niin tärkeä ja olennainen osa minäkuvaa, ettei ihminen halua siitä luopua edes vaikeassa valintatilanteessa (Schein 1985; 1996; Schein & Van Maanen 2013c; 2016).

Ankkurityyppjä on kahdeksan: teknis-funktionaalinen pätevyys, liikkeenjohdollinen pätevyys, turvallisuus ja pysyvyys, yrittäjämäinen luovuus, vapaus ja itsenäisyys, palvelu ja omistautuminen, aito haasteellisuus ja elämäntyyli. Viimeksi kuluneina vuosikymmeninä teoriaa on tutkimuksissa sovellettu eri tarkoituksiin. Tässä tutkimuksessa määritetään tutkittavien ura-ankkurit Scheinin (2013c) itsearviointikyselyn ja urahistoriahaastattelun (2013b) avulla, verrataan ryhmän ankkurijakaumia keskenään ja joihinkin aiempiin tutkimustuloksiin sekä selvitetään, minkä ankkurin tai ankkurien edustajat näyttävät vahvimmin liittyvän hankinta-tehtäviin.

Tutkimustehtävänä on luoda teknistaustaisten hankinnan vastuuhenkilöiden uramuotokuvia. Uramuotokuva ei ole vakiintunut, tieteellisesti määritelty termi eikä liity nimenomaisesti Scheinin teoriaan. Schein käyttää termiä ”ura” yleisessä merkityksessä tarkoittamaan sitä ammattiin liittyvien kokemusten ja roolien kokonaisuutta, josta henkilön työelämä muodostuu. Kirjoittaja on käyttänyt sanaa ”muotokuva” niin ikään yleisessä merkityksessä tarkoittamaan kirjallista henkilökuvausta, joka tässä tapauksessa liittyy työhön ja uraan (Kielitoimiston sanakirja 2018). Vastaava englanninkielinen ”portrait” selitetään sanoilla ”a detailed description or representation of sb/sth”, eli kyseessä on yksityiskohtainen kuvaus tai esitys jostakusta tai jostakin (Cambridge Advanced Learner’s Dictionary 2003, 963; Oxford Advanced Learner’s Dictionary 2000, 982). Uramuotokuvien hahmottelussa tarkastelulinsseinä on käytetty Scheinin ura-ankkuriteoriaa. Vastauksia on haettu kahteen jäljempänä käsiteltävään tutkimuskysymykseen:

1. Millaisia ovat teknistaustaisten vastuuhenkilöiden urat?
2. Millaisia ovat teknistaustaisten vastuuhenkilöiden ura-ankkurihierarkiat?

1.3 Tutkimuksen rakenne

Työ on monografia, joka on jaettu kuuteen lukuun. Tämä luku 1 (*Johdanto*) kuvaa tutkimuksen taustaa ja tutkijan henkilökohtaista motivaatiota, joka saa tukea aiemmista tutkimuksista. Se esittelee tutkimuksen viidentoista hengen kohderyhmän, viitekehjyksiensä käytetyn Scheinin ura-ankkuriteorian, kaksi empiristä tutkimuskysymystä ja tutkimuksen rakenteen.

Luku 2 (*Teoreettinen tausta*) kuvaa lyhyesti urien ja uratutkimuksen historiaa sekä perinteisiä ja niin kutsuttuja uusia uuria. Se painottuu Scheinin ura-ankkuriteoriaan ja sen kahdeksaan ura-ankkurityyppiin, tarkastelee aiempia ura-ankkuritutkimuksia ja perustelee, miksi tässä tutkimuksessa on käytetty kyseistä teoriaa.

Luku 3 (*Tutkimuksen toteutus*) selostaa lähestymistavan ja valitut menetelmät. Lisäksi se kuvaa miten haastateltavat on valittu, aineisto kerätty ja käsitelty.

Luku 4 (*Osallistujien urat ja ura-ankkurit*) koostuu tutkittavien uratarinoista ja selvittää heidän suhteensa hankintatehtäviin. Siihen sisältyy myös itsearviointikyselyn ja urahaastattelun avulla jokaiselle määritelty Scheinin teorian mukainen ura-ankkurihierarkia ja hallitseva ura-ankkuri.

Luku 5 (*Tulosten ja tapausten vertailu*) vertailee osallistujien uria ja tarkastelee erilaisia tehtävävaihtoksia. Se kuvaa myös uramenestyskäsitteitä, valmennuskokemuksia, uratytyväisyystekijöitä, hankintahenkilöiden ominaisuuksia, hankintatehtäviin päätymistä ja hankintahenkilöiden jaottelua ja vertaa koko ryhmän ura-ankkurijakaumaa aiempiin tutkimuksiin.

Luku 6 (*Johtopäätökset ja tutkimuksen arviointi*) vastaa tutkimuskysymyksiin ja arvioi tutkimuksen käytännöllistä ja tieteellistä merkitystä. Siihen kuuluvat myös tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusaiheet.

2 Teoreettinen tausta

2.1 Urista ja uratutkimuksesta

2.1.1 Perinteisestä urasta uuteen uraan

Uratutkimuksen kenttä on laaja ja jakaantuu monen yhteiskuntatieteellisen alan kesken. Suhteellisen nuoren tutkimusalueen juurten Lähteenmäki (1995) katsoo ulottuvan aina 1800-luvun ja 1900-luvun taitteeseen, mutta toteaa uratutkimuksen varsinaisesti vilkastuneen vasta 1950-luvulla. Ensimmäinen jakso jatkui 1960-luvun loppuun, ja sille olivat ominaisia erilaiset vaihemallit, joissa ennalta määrätty uravaiheet seurasivat toisiaan. Yksilön ei odotettu aktiivisesti osallistuvan oman uransa kehittämiseen. Tutkimuksen alullepanijoita olivat esimerkiksi Super ja Hall. (Lähteenmäki 1995, 19.) Super edustaa kirjassaan (1957) perinteistä urakäsitystä, jossa oletettiin, että työntekijä palveli elinaikanaan yhtä tai kenties kahta organisaatiota ja tietyn tyyppinen työ jatkui koko uran ajan.

Hall (1976, 200–204) puolestaan päätyi kaksi vuosikymmentä Superin teoksen jälkeen esittelemään uuden, proteaaniseksi kutsumansa uratyypin, joka olennaisesti poikkeaa perinteisestä. Uran monimuotoisuutta kuvaamaan tarkoitettu nimitys viittaa kreikkalaismytologiassa tunnettuun meren jumalaan, Proteukseen, joka tahtoesaan kykeni muuttamaan olomuotonsa toiseksi. (Hall 1976, 201; Inkson 2006).

Wilensky (1960, 554; 1961, 523) määritteli, että ura on rakenteellisesti nähtynä sarja toisiinsa liittyviä töitä, jotka on arvon mukaan järjestetty hierarkiaksi ja joiden kautta henkilöt etenevät määrättyssä ja ennakoitavassa järjestyksessä. Perinteinen ura tarkoitti ammatillista ylenemistä, ja määritelmä rajoittui ammatteihin, joissa hierarkkinen eteneminen oli mahdollista. Tällaisissa tehtävissä toimivat esimerkiksi johtajat ja korkeasti koulutetut, työhönsä muodollisen pätevyyden hankkineet ammattilaiset. (Arthur & Rousseau 1996.) Urien perustana olivat hierarkkiset, organisoidut ja jäykät rakenteet suhteellisen stabiilissa ympäristössä. Käytännössä nämä urat kuuluivat etupäässä USA:n hyvin isoihin, menestyviin, vakaisiin ja byrokraattisiin yrityksiin. Huomattava asema ja laaja näkyvyys ruokkivat vaikutelmaa, että niiden harjoittama johtamistapa oli normi. Suuryritysten merkittävää vaikutusta kuvastaa, että perinteinen urakäsitys säilyi hallitsevana enimmän osan 1900-luvusta. Massoille perinteinen ura ei ollut todellisuutta tai edes mahdollista, mutta väikkyi silti monen toiveissa ja

toimi tavoiteltavana esikuvana. (Collin & Watts 1996; Hall & Moss 1998.) Organisaation hierarkia muodosti tikapuut, joita kiivettiin ja siirryttiin asteittain lineaarisesti ylöspäin. Menestymistä mittasivat ylenemisvauhti ja saavutuksen ulkoiset tunnusmerkit kuten palkka ja sosiaalinen asema. Uratikkaiden rakenteen pysyvyys ja selkeys tekivät myös urapoluista selviä ja suoraviivaisia. (Baruch 2004b.)

Sittemmin vakaa toimintaympäristö on muuttunut. Esimerkiksi globalisaatio, teknologian nopea edistyminen, työvoiman moninaistuminen, yleistynyt ulkoistaminen sekä osa-aikaisten ja tilapäisten työntekijöiden lisääntynyt käyttö ovat vaikuttaneet organisaatorakenteisiin, työnantajan ja työntekijän välisiin suhteisiin ja tätä kautta siihen, miten yksilöt uraansa toteuttavat. (Sullivan & Baruch 2009.)

Vasta 1980-luvulla uratutkimus tunnustettiin muodollisesti omaksi alakseen. Aiemmin se luettiin osaksi yleistä organisaatiokäyttäytymisen ja johtamisen tutkimusta. (Hall & Las Heras 2010.) Ennen 1970-luvun puoltaväliä etupäässä sosiologit ja psykologit käsittelivät uraa oman tieteenalansa näkökulmasta. 1970-luvun loppupuolella alkoi jakso, jolloin ryhmä tutkijoita yhteistyössä pyrki kehittämään urateoriasta itsenäisen, muista riippumattoman tieteenalan. 1980-luvun puolivälin jälkeen perinteinen, alakohtainen kiinnostus laajeni tieteidenväliseksi. (Adamson, Doherty & Viney 1998.) Edettäessä perinteisestä urakäsityksestä kohti uudempia vaihtoehtoja, merkittävässä roolissa olivat Massachusetts Institute of Technologyn (MIT) tutkijat Bailyn, Hall, Schein ja Van Maanen. Hallin kirja tältä ajalta ilmestyi 1976, Van Maanenin 1977 ja Scheinin 1978. Bailynin teos julkaistiin 1980, mutta hänellä oli laajasti tunnustettu vaikutus myös Van Maanenin ja Scheinin kirjoihin. (Arthur 1994.)

MIT-nelikon kontribuutioiksi Arthur (1994) katsoo ennen muuta neljä asiaa, jotka palvelevat sekä perinteisten että uudempien urien tutkimusta. Vahvistettiin uramääritelmä, joka soveltuu kaikkiin työntekijöihin, kaikkiin työtehtävistä muodostuviin ketjuihin ja kaikentyypisiin organisaatioihin. Tunnustettiin aikaulottuvuuden merkitys yksilön ja organisaation suhteessa. Vakiinnettiin ura yhdeksi tieteidenvälisen tutkimuksen fokukseksi. Tarkasteltiin uraa sekä subjektiivisesta että objektiivisesta näkökulmasta. Subjektiivisessa yksilö tulkitsee itse omaa uratilannettaan, objektiivisessa tulkinta on organisaation tai yhteiskunnan. Vielä MIT-tutkijatkin keskittyivät enemmän organisaation sisäisiin kuin organisaatioiden välisiin ilmiöihin.

Uratutkijat viljelevät runsaasti metaforia. Briscoe & Hall (2006) myöntävät, että harva – jos mikään – kielikuva pystyy täysin kiteyttämään ilmiötä, joita sen on tarkoitus symboloida. He kuitenkin puolustavat kielikuvia ja pitävät niitä erityisen sopivina esittämään uutta tarinaa ja luomaan uusia yhteyksiä urateorian ja kokemuksen välille silloin, kun analyttisempien, täsmällisten käsitteiden käyttö ei ole mahdollista.

Rosenbaum (1979) kirjoittaa perinteisestä urasta turnajaisina, joissa osallistujat kisaavat ottelu ottelulta seuraavista tasoista. Voittajat saavat kilpailla ylemmästä tasosta, mutta heillä ei ole minkäänlaista varmuutta sen saavuttamisesta. Häviäjien puolestaan sallitaan otella alemmilla tasoilla tai heiltä evätään sekini.

Baruch (2004b) hakee kielikuvansa maisemasta ja vertaa perinteistä, lineaarista, hierarkkista uraa vuorikiipeilyyn, jossa kaikki yrittävät päästä huipulle ja kapuavat niin ylös kuin pystyvät. Jotkut joutuvat jäämään tasanteelle ja tunnustamaan epäonnistumisensa. Järjestelmän lineaarisuus ilmenee yksisuuntaisesta etenemisestä: noustavana on yksi ainoa vuori – kiipeäjän senhetkinen organisaatio – polku on tiedossa, suuntaviivat ja menestymisen mittarit määrätty. Uudempi, monisuuntainen uramalli ottaa huomioon koko maiseman. Yksilö voi kehittymisensä suhteen valita, lähteekö kiipeämään yhtä tiettyä vuotta vai jotakin toista, ottaako tavoitteekseen kukkuloita vai vaeltaako tasangolla. Itse saa päättää suunnan, ohjata kulkunsa ja luoda polkunsuun sen mukaan, mikä tuntuu oikealta ja kyvyille mahdolliselta. Itse saa myös määritellä menestymisensä.

Perinteinen, hierarkkinen, organisatorinen, byrokraattinen ura alkoi väistyä 1970-luvulla, ja niin kutsutut uudet urat jatkoivat yleistymistään 1980- ja 1990-luvulla. (Reitman & Schneer 2008). Tämä näkyi myös uratutkimuksessa. Kun Hall (1976) esitteli monimuotoisen, proteaanisen, urakäsityksen, se ei vielä saavuttanut suurta huomiota. Tarvittiin kaksi vuosikymmentä lisää ja vuonna 1996 julkaistu kirja *The Career is Dead – Long Live the Career*, ennen kuin uusi urakäsitys nousi laajaan suosioon. (Sullivan & Baruch 2009.)

Hallin lisäksi erityisesti 1990-luvulta lähtien koko joukko muita tutkijoita esitti ajatuksia, joiden avulla pyrittiin ilmentämään ympäristössä ja urissa tapahtuneita muutoksia. Gubler (2011, 50) luettelee 16 erilaista, tutkimuskirjallisuudessa ehdotettua uratyyppeä. Kielikuvia ei niidenkään nimeämisessä ole säästely. Joukkoon sisältyvät myös Hallin proteaaninen ura sekä rajaton (boundaryless) ura, jonka Arthur esitteli 1994. Nämä kaksi mallia saavuttivat merkittävän aseman ja juurtuivat yleisesti tunnustetuksi osaksi uusien urien tutkimusta ja käsitteistöä. Aikoinaan radikaaleina pidetyt käsitykset alkoivatkin edustaa tavanomaista, vallitsevaa näkemystä (Inkson 2006). Tässä tutkimuksessa proteaanista ja rajatonta urakäsitystä ei tarkastella lähemmin. Kummankin piirteistä on esitetty taulukkomuotoinen yhteenveto, jossa on myös vertailu perinteiseen uraan. Näitä on mahdollista tarkastella arvioitaessa hankinnan vastuuhenkilöiden uria.

2.1.2 Proteaaninen eli monimuotoinen ura

Kun Hall (1976, 200–203) esitteli proteaanisen eli monimuotoisen uran käsitteen, hän totesi perinteisen urakäsityksen olevan muuttumassa. Ihmiset eivät enää olleet

yhtä innostuneita kiipeämään uratikkaita byrokraattisissa organisaatioissa, vaan kaipasivat kehittymisen vapautta ja haasteita monenlaisissa organisaatioissa. Esimerkiksi koulutus, työ eri organisaatioissa ja alan vaihdokset muodostavat proteaanisen uran, jota henkilö itse rakentaa enemmän kuin organisaatio.

Briscoe ja Hall (2006) määrittelevät proteaanisen uran sellaiseksi, jossa henkilön sisäiset arvot toimivat oppaana ja hänen uramenestyksensä mittarina. Toiseksi hän hallitsee uraansa itseohjautuvasti ja kykenee mukautumaan suorituskäytännön ja oppimisvaatimuksiin. Taulukossa 1 verrataan proteaanisen ja perinteisen uran tunnusmerkkejä.

Taulukko 1 Perinteinen ja proteaaninen ura (Hall 1976; 1996)

Kysymys	Proteaaninen ura	Perinteinen ura
Vastuussa urasta	Henkilö	Organisaatio
Tärkeimmät arvot	Vapaus, kasvu	Yleneminen, valta
Liikkuvuuden määrä	Suuri	Vähäinen
Tärkeät suorituskäytännön ulottuvuudet	Psykologinen menestys	Asemataso, palkka
Tärkeät asenteen ulottuvuudet	Työtyytyväisyys, sitoutuminen ammattiin	Työtyytyväisyys, sitoutuminen organisaatioon
Tärkeät identiteetin ulottuvuudet	Kunnioitanko itseäni? (itse-kunnioitus) Mitä haluan tehdä? (itse-tietoisuus)	Kunnioitetaanko minua organisaatiossa? (muiden arvostus) Mitä minun pitäisi tehdä? (organisaation tietoisuus)
Tärkeät sopeutumisen ulottuvuudet	Työhön liittyvä joustavuus (pätevyys; mittarina markkinakelpoisuus)	Organisaatioon liittyvä joustavuus (mittarina selviytyminen organisaatiossa)
Sopimuskumppani	Henkilö itse	Organisaatio
Merkitsevä ikä	”Uraikä”	Kronologinen ikä
Menestymisen elementit	Asioiden oppiminen, työllistettävyyden kokonainen minä, proteaaninen ura	Asioiden tietäminen, työsuhteiden turva, työminä, organisationaalinen ura
Kehittyminen	Jatkuva oppiminen (omatoiminen, muilta oppiminen, työhaasteet)	Muodollinen koulutus, uudelleenkoulutus, yleneminen (vertikaalinen)

Sekä proteaanista että rajatonta uraa tukevat teoriat väittävät, että yksilö voi ja hänen pitää ottaa enemmän vastuuta urastaan. Psykologinen menestys on ihmiselle sitä, että hän kokee saavuttaneensa henkilökohtaisesti mielekkäitä tavoitteita ennemmin kuin niitä, jotka ovat vanhempien, vertaisten, organisaation tai yhteiskunnan asettamia (Mirvis & Hall 1996, 238; Lips-Wiersma & Hall 2007).

2.1.3 Rajaton ura

Fyysinen ja psyykinen liikkuvuus kuuluvat olennaisena osana rajattoman uran käsitteeseen. Sullivan ja Arthur (2006) esittävät sille kuusi erilaista merkitystä. Fyysistä liikkuvuutta edustavat eri työnantajien rajojen ylittäminen sekä organisaation perinteisten hierarkia- ja ylenemisoletusten rikkominen. Vähemmän tutkittua ja vaikeammin mitattavaa psyykkistä liikkuvuutta taas ovat urat, joissa hyväksyntä ja markkinakelpoisuus hankitaan senhetkisen työnantajan ulkopuolelta, joita ylläpitävät ulkoiset verkostot tai tiedot, joihin kuuluu olemassa olevista uramahdollisuuksista kieltäytyminen henkilökohtaisista tai perheeseen liittyvistä syistä tai jotka perustuvat henkilön tulkintaan siitä, että hänen tulevaisuutensa on rajaton huolimatta rakenteellisista rajoituksista. Fyysinen liikkuvuus on todellista liikkumista töiden, yritysten, ammattien tai maiden välillä. Psyykinen liikkuvuus puolestaan on uratoimijan liikkumiskapasiteetti, jonka hän mielessään näkee. Taulukossa 2 esitetään perinteisen uran ja rajattoman uran tärkeimpiä tunnusmerkkejä.

Taulukko 2 Perinteinen ja rajaton ura (Sullivan 1999)

	Perinteinen ura	Rajaton ura
Työsuhde	Varma työ palkkiona lojaaliudesta	Työllistettävyyys palkkiona työsuorituksesta ja joustavuudesta
Rajat	Yksi yritys tai kaksi yritystä	Useita yrityksiä
Taidot	Yrityskohtaiset	Siirtokelpoiset
Menestyksen mittarit	Palkka, ylennys, asema	Psykologisesti mielekäs työ
Vastuu urahallinnasta	Organisaatio	Yksilö
Koulutus	Viralliset ohjelmat	Työssä tapahtuva
Merkkipaalut	Ikään liittyvät	Oppimiseen liittyvät

Inkson (2006) kritisoi rajattoman uran kielikuvaa. Kun ylitämme rajoja, emme poista niitä. Niinpä rajattoman uran sijasta pitäisi puhua rajat ylittävästä urasta.

2.2 Edgar H. Scheinin ura-ankkuriteoria

2.2.1 Ura-ankkuriteorian tausta ja kuvaus

Ura-ankkuriteorian kehittäjä on amerikkalainen psykologi Edgar H. Schein. 1960-luvun alkupuolella Schein oli kiinnostunut siitä, miten johtamiskorkeakouluista ja silloin nimenomaan The Massachusetts Institute of Technology (MIT) Sloanista valmistuneet omaksuivat työnantajayrityksen yhteiset arvot. Ura-ankkuriteoria syntyi

tässä sosiaalistumista tutkineessa, Scheinin käynnistämässä ohjelmassa. Vuonna 1961 aloitettua pitkästä tutkimusta jatkettiin runsaan vuosikymmenen ajan, ja tärkeimmät uusintahaastattelut ja -kyselyt suoritettiin vuosina 1973 ja 1974. Tutkimukseen lähtiessään vastaajat, 44 miestä, eivät olleet vielä valmistuneet. Kysymykset koskivat asenteita ja arvoja. Lisäksi yksityiskohtaisessa haastattelussa käsiteltiin kaikki siihen mennessä tehdyt koulutukseen tai työhön liittyneet valinnat syineen sekä suunnitelmat ja tavoitteet, jotka henkilöillä oli valinta- ja haastatteluhetkellä. (Schein 1977; Schein & Van Maanen 2016.)

Tutkimus tuotti hyvin paljon tietoa osallistujien siihenastisista urista. Heidän todelliset uratarinansa poikkesivat toisistaan suuresti, mutta jokaiselle oli kehittynyt melko selvä minäkuva, joka koostui itse koetuista kompetensseista, uramotiiveista ja henkilökohtaisista arvoista. Tämä minäkuva toimi uraratkaisussa hyödyllisenä ohjenuorana ja rajoitteena, mikä sai panelistit nimeämään sen ankkuriksi. Osallistujien ankkurit vaihtelivat, mutta jokaisella oli yksi hallitseva ankkuri, joka edusti hänen todellista minäänsä (Schein & Van Maanen 2016.) Schein on pitänyt kiinni yhden hallitsevan ankkurin periaatteesta, vaikka hänen omissa tutkimuksissaankin osallistujat ovat raportoineet useammasta tärkeästä ankkurista (Schein 1978, 162). Schein ja Van Maanen (2013a) toteavat kokemuksensa perusteella, että tyypillisesti noin 80 prosenttia mistä tahansa ryhmästä pystyy nimeämään yhden ainoan ohjaavan ankkurin. Ankkuri on niin merkittävä ja keskeinen osa minäkuvaa, ettei ihminen halua siitä luopua edes vaikeassa valintatilanteessa (Schein 1985; 1996; Schein & Van Maanen 2013c; 2016).

Schein käyttää termiä ”ura” yleisessä merkityksessä tarkoittamaan sitä ammattiin liittyvien kokemusten ja roolien kokonaisuutta, josta henkilön työelämä muodostuu. Tässä mielessä jokaisella on ura, vaikka hänen tekemänsä työ olisi hyvin tavanomaista eikä vaatisi erityistä ammattipätevyyttä. Scheinin mukaan jokaiselle kehittyy ura-ankkuri, mutta kaikissa tehtävissä sitä ei ehkä pysty työtilanteissa toteuttamaan. Silloin ankkuri ilmenee helpommin esimerkiksi harrastuksissa työn ulkopuolella. (Schein 1990.)

Kun työntekijä aloittaa organisaation palveluksessa, hän ei tiedä – sen paremmin kuin organisaatiokaan – miten hyvin hänen kykynsä sopivat yhteen töiden sekä uran nykyisten ja tulevien vaatimusten kanssa. Hän ei liioin vielä tiedä, mitä hän työstä pitää tai miten hänen omat arvonsa vastaavat organisaation arvoja. Työnantaja ja työntekijä opettelevat tuntemaan toisiaan. Tätäkin tärkeämpää on, että työntekijän itsetuntemus vähitellen kasvaa ja hänen ammatillinen minäkuvansa kehittyy ja kiristyy. (Schein 1978, 125.)

Schein (1978, 125; 1985; 1996; Schein & Van Maanen 2013b) kutsuu ura-ankkuriksi ammatillista minäkuvaa, joka muodostuu kolmesta osasta sellaisena kuin henkilö itse ne kokee:

1. taidot ja kyvyt (perustuvat todelliseen menestymiseen erilaisissa työympäristöissä)
2. motiivit ja tarpeet (perustuvat todellisissa tilanteissa itse saatuihin kokemuksiin sekä muiden antamaan palautteeseen)
3. asenteet ja arvot (perustuvat henkilön sekä työnantajaorganisaation ja työympäristön normien ja arvojen todelliseen kohtaamiseen)

Työelämään tulevilla on monenlaisia tavoitteita, toiveita, pelkoja ja kuvitelmia, mutta varsin vähän tietoa itsestään, etenkin kyvyistään ja lahjoistaan. Ammatinvalintatestit ja -ohjaus voivat auttaa hahmottamaan motiiveita, kiinnostuksen kohteita, arvoja ja taitoja. Kuitenkin vasta todellinen työkokemus paljastaa, miten hyviä he jossakin työssä ovat ja miten he siihen tunnetasolla reagoivat. Kokemus opettaa ihmisille konkreettisesti, millaiseen työhön ja työympäristöön heidän kannattaa hakeutua ja mistä taas pysyä loitolla. (Schein 1977, 53; Schein & Van Maanen 2013b.)

Ura-ankkuri on enemmän kuin motiivi ja huomioi myös sen, millaisina henkilö näkee omat kykynsä ja taitonsa todellisen työkokemuksen perusteella. Ankkurit ovat työntekijän ja työympäristön vuorovaikutuksen tulos. Koska paino on nimenomaan yksilön kehittymisellä ja todellisella kokemuksella, ankkureita ei voi ennustaa testien pohjalta. Piilevistä kyvyistä ja taidoista tulee aktiivinen osa minäkuva, kun niitä on koeteltu tositalanteissa. Ankkurit ohjaavat uraratkaisuihin ja -valinnoissa. Jos yksilö jossakin ympäristössä todennäköisesti epäonnistuu tai joutuu tinkimään tarpeistaan ja arvoistaan, nämä voimat vetävät häntä takaisin johonkin, joka paremmin vastaa hänen minäkuvaansa. Tähän viittaa käytössä oleva ankkurikielikuva. (Schein 1978, 125.)

Scheinin teoria ei ohjaa ihmisiä toteuttamaan ankkureitaan tiettyihin ammatteihin, vaan korostaa mahdollisuutta luoda omanlaista uraa ammatin sisällä. Jokaisessa ammatissa toimii tavoitteiltaan, elämäntyylyltään, kyvyiltään ja arvoiltaan hyvin erilaisia ihmisiä. Urapolut voivat poiketa toisistaan yhtä paljon samassa ammatissa kuin eri ammateissa toimivilla. Käytännössä kaikissa ammateissa esiintyy useita eri ura-ankkureita. Ihmiset hakeutuvat ammatteihin eri syistä, ja useimmissa ammateissa he pystyvät tyydyttämään erilaisia henkilökohtaisia tarpeitaan. (Schein 1978, 164–165; Schein & Van Maanen 2016.)

Ura-ankkurikäsite korostaa kykyjen, motiivien ja arvojen vuorovaikutusta: ihminen haluaa ja arvostaa sitä, missä hän on hyvä, motivoituu vahvuuksistaan ja kehittää kykyjään siinä, mitä hän haluaa ja arvostaa. Hän myös oppii karttamaan asioita, joissa hän ei menesty. Jos kykyjä ei ole, motivaatio lopulta hiipuu, ja jos motivaatio puuttuu, kyvyt ehkä jäävät käyttämättä ja surkastuvat vähitellen. (Schein & Van Maanen 2013b.) Ankkurit syntyvät vuosien kuluessa, kun ehditään tarpeeksi monissa erilaisissa tositalanteissa nähdä, miten kyvyt, motiivit ja arvot vaikuttavat toisiinsa ja miten ne sopivat yhteen käytettävissä olevien uravaihtoehtojen kanssa. (Schein 1978, 126.)

Ura-ankkuri kuvaa ihmisessä kehittyvää pysyvää aluetta, sitä osaa, joka vakiintuu, kun elämänkokemus kasvattaa isetuntemusta. Pysyvyys ei kuitenkaan merkitse, että ihminen lakkaisi muuttumasta tai kehittymästä. Hän kasvaa ja kehittyy valitsemallaan alueella. Kasvumahdollisuuksia ankkurikategorioiden laajuudessa riittää. (Schein 1978, 126; Schein 1985.)

Ankkurit vaikuttavat uravalintoihin ja esimerkiksi päätöksiin siirtyä yrityksestä toiseen. Ne muokkaavat sitä, mitä ihmiset elämässä etsivät, miten he tulevaisuuden näkevät ja millaisia tavoitteita ja päämääriä he asettavat. Ura heijastaa sekä yksilön että organisaation tavoitemäärittäjiä. Yhtäältä ura on ankkuroitunut työnkuvauksiin ja organisaation normeihin, joista ilmenevät tiettyyn tehtävään kuuluvat oikeudet ja velvollisuudet. Toisaalta ura taas ankkuroituu työntekijän tarpeisiin ja motiiveihin sekä palkkioihin, joita hän työstä saa: raha, arvovalta, organisaation jäsenyys, haastava työ, vapaus tai jokin muu. Näitä palkkioita hän työstä hakee, eli niitä voidaan pitää hänen työarvoinaan. Arvot puolestaan kuvastavat tarpeita, joita hän pyrkii tyydyttämään. (Schein 1975; Schein 1977, 52.)

Työkokemuksen karttuessa ihmiset omaksuvat realistisemmän kuvan itsestään ja tajuavat, mikä heille eniten merkitsee. Ammatillinen minäkuva täsmentyy. Paljastuu vallitsevia elementtejä: ratkaiseva kyky tai taito, tärkeäksi oivallettu tarve tai kriittinen arvo, joka hallitsee omaa orientaatiota. Elementeistä muodostuu subjektiivinen hierarkia, jossa kykyjen, motiivien ja arvojen keskinäiset suhteet tulevat näkyviin, kun niitä on koeteltu tosielämässä. Vaikeassa valintatilanteessa ihminen ymmärtää, mikä hänelle on ensisijaista ja mistä hän haluaa pitää kiinni. Juuri tätä ammatillisen minäkuvan keskeistä osaa edustaa ura-ankkuri. Minäkuva säilyy eikä hevin muutu, vaikka henkilö välillä olosuhteiden pakosta – esimerkiksi talous-, terveys- tai perhesyistä – joutuisi tekemään työtä, joka ei vastaa minäkuvaa. (Schein 1985.)

Alkuperäisen tutkimuksen haastateltavat kertoivat yksityiskohtaisen työhistoriansa lisäksi syyt niihin valintoihin ja päätöksiin, jotka he olivat uransa aikana tehneet. Syitä tutkiessaan Schein tunnisti aineistosta viisi johdonmukaista, toistuvaa mallia (pattern). Ne hän nimesi seuraavasti: tekninen tai funktionaalinen pätevyys, liikkeenjohdollinen pätevyys, turvallisuus ja pysyvyys, luovuus, vapaus ja itsenäisyys. (Schein 1978, 129.) Annetut nimet heijastavat kunkin ankkurin perustana olevaa merkittävää motiivia tai tarvetta. Schein pitää ankkuria perimmäisenä motiivina (master motive), asiana, josta henkilö ei missään olosuhteissa halua luopua. (Schein 1977, 53.)

Myöhempien tutkimusten perusteella Schein täydensi ankkureita kolmella: palvelu ja omistautuminen jollekin asialle, aito haasteellisuus ja elämäntyyli (Schein & Van Maanen 2016). Alkujaan jo todettiin, että turvallisuus ja pysyvyys -ankkuria oli yhtäältä maantieteellistä, toisaalta pysyvään työsuhteeseen liittyvää. Maantieteellistä turvallisuutta ja pysyvyyttä hakeva työntekijä on kiinnittynyt tiettyyn paikkaan tai

alueeseen ja on sen sisällä valmis tarvittaessa vaihtamaan työnantajaa. Jos taas henkilön ankkurina on työsuhteeseen liittyvä turvallisuus ja pysyvyys, hän on lojaali työnantajalle ja sitoutunut siirtymään tämän palveluksessa tehtävästä tai funktiosta toiseen tai vaihtamaan työpaikkansa maantieteellistä sijaintia. (Schein 1978, 149; 1985.) Haastattelua tukemaan laaditussa kyselylomakkeessa ankkuri olikin välillä jaettu kahtia (Schein 1985), mutta sittemmin käyttöön vakiintui yksi yhtenäinen ankkuri edustamaan turvallisuutta ja pysyvyyttä (Schein 1996; Schein & Van Maanen 2013c; 2016).

Schein (1990a) toteaa, että tulevaisuudessa saattaa löytyä uusia ankkureita, mutta toistaiseksi kaikki tapaukset ovat sopineet johonkin kahdeksasta ankkurista. Samat kahdeksan ankkuria ovat käytössä edelleen. (Schein & Van Maanen 2013a; 2013b; 2013c; 2016).

Tutkimusten haastateltavat olivat johdonmukaisesti sitä mieltä, etteivät olleet koskaan aiemmin ymmärtäneet sisäistä uraansa yhtä hyvin. Tämä kannusti Scheinia muokkaamaan haastattelusta itse suoritettavan ura-ankkuritehtävän, joka sopi kaikissa elämänvaiheissa oleville aikuisille. Hyödyllisin se oli niille, joille työkokemuksen perusteella oli jo syntynyt näkemys siitä, missä he olivat hyviä, mitä he työltä halusivat ja mitkä olivat heidän arvonsa. (Schein & Van Maanen 2016.)

Kun kehityshaastattelua alettiin käyttää laajemmin, sen täydennykseksi kaivattiin suppeampaa ja kvantitatiivisempaa arviointivälinettä. Tähän tarkoitukseen kehitettiin itse pisteytettävä uraorientaatiokyselylomake (Career Orientation Questionnaire, COI, sittemmin Career Anchors Self-Assessment). Vuoden 2013 versiossa väittämiä on 40. Jokaiseen kohtaan henkilö vastaa, miten usein väite hänen osaltaan pitää paikkansa: ei koskaan, harvoin, usein tai aina. Pisteitä kertyy jokaisesta väittämästä vastaavasti 1–4. Lopuksi viidelle vastaajaa parhaiten kuvaavalle väittämälle annetaan kullekin viisi ylimääräistä pistettä. (Schein & Van Maanen 2013c; 2016.)

Lomakkeen väittämien sanamuodot ja pisteytys ovat myös muuttuneet matkan varrella. Esimerkiksi vuoden 1985 versiossa väittämiä oli 41 ja niiden arviointiasteikko oli 1–10 eli ”merkityksetön” – ”ratkaisevan tärkeä” tai toisissa kysymyksissä ”ei pidä lainkaan paikkaansa” – ”pitää täysin paikkansa”. Ylimääräisiä pisteitä ei annettu. (Schein 1985.) Vuoden 1993 lomakkeessa kohtia oli 40 ja arviointiasteikko 1–6 (Hardin, Stocks & Graves 2001).

Subjekttiivisen elämäntarinahaastattelun tarkoitus on auttaa ihmistä itseään uravaltintoja tukevan näkemyksen muodostamisessa. Esimerkiksi joissakin Aasian kulttuureissa asenne ura-ankkurien määrittämiseen ja hyödyntämiseen on hyvin erilainen kuin lännessä. Kasvokkain tehtävät urahaastattelut eivät idässä ole yhtä helppoja toteuttaa, jolloin kvantitatiivinen uraorientaatio-kysely on käyttökelpoisempi. (Schein & Van Maanen 2016.)

Yksityiskohtainen työhistoriahaastattelu tuo esille uralla tehdyt valinnat sekä niiden syyt ja osoittaa, mitä henkilö tosiasiansa haluaa. Kyselyssä jotkut ovat taipuvaisia vastaamaan ihannetapauksen mukaan. Käyttämällä sekä kyselylomaketta että haastattelua on mahdollista paljastaa henkilön hallitseva ura-ankkuri tarkemmin. Ensisijaiset käyttökohteet ovat olleet uraneuvonnassa sekä urakehitys- ja uudelleen-sijoittamisohjelmissa (outplacement). (Schein & Van Maanen 2016.)

Schein korostaa, että uratutkimus ja urakehitysjärjestelmät väistämättä ovat kulttuurisidonnaisia. Ihmiset ovat työssään eri syistä, ja ura-ankkurit ovat olemassa joka kulttuurissa. Kulttuurista toiseen kuitenkin vaihtelee se, mikä on niiden tärkeysjärjestys, miten ura ymmärretään ja miten työ- ja perheasiat yhdistetään ja tasapainotetaan. (Schein 1990a; Schein ja Van Maanen 2013a.)

Esimerkiksi USA:ssa ollaan taipuvaisia ihannoimaan liikkeenjohdollisen pätevyyden, yrittäjämäisen luovuuden sekä aidon haasteellisuuden ankkureita ja ylenkatsomaan turvallisuuteen ja pysyvyyteen ankkuroituneita ihmisiä. Australiassa järjestetyissä työpajoissa tilanne taas osoittautui täysin päinvastaiseksi: kulttuurissa ei ole soveliasta näyttää liian itsekeskeiseltä. Niinpä osallistujat eivät useinkaan julkisesti myöntäneet ankkurikseen liikkeenjohdollista pätevyyttä. (Schein 2013a.) Kun USA:ssa managerit julkisesti raportoivat, että heidän ankkurinsa olivat liikkeenjohdollinen pätevyys, yrittäjämäinen luovuus tai vapaus ja itsenäisyys ja että he olivat edelleen motivoituneita pyrkimään huipulle, he toimivat yleisten odotusten mukaisesti. Muu olisi saattanut vaarantaa heidän uransa. Australiassa managerit puolestaan ilmoittivat julkisesti ankkurikseen turvallisuuden ja pysyvyyden – kuten kulttuurissa oli suotavaa – ja kielsivät halunsa kasvattaa valtaansa tai kiivetä huipulle. Molemmissa konteksteissa vapaamuotoiset keskustelut usein paljastivat todelliset päämäärät. (Schein 1984.)

Kun Schein 1970- ja 1980-luvulla teetti eri ammatteja edustavilla henkilöillä ankkuriarviointeja, tulokset olivat hänen mukaansa melko yhdenmukaisia: liikkeenjohdollinen pätevyys suurin piirtein 25 %, teknis-funktionaalinen pätevyys toiset 25 %, vapaus ja itsenäisyys sekä turvallisuus kumpikin 10 %. Loput noin 30 % jakaantuivat jäljelle jääneiden ankkureiden kesken. Kaikissa ammateissa ankkurit hajaantuivat, vaikka saattaisi olettaa, että tietyt ankkurit ”kuuluvat” tiettyyn ammattiin. Schein korostaa, että myös johtamista opiskelevilla ankkuri liikkeenjohdollinen pätevyys jäi 25 prosenttiin ja yli 50 prosentin pääsi vain harvoin edes keskijohto tai ylin johto. (Schein 1996.) Yarnall (1998) mainitsee Scheinin tutkimukset, joiden kumulatiivisissa tuloksissa (N = 348) yleisimmät ankkurit olivat teknis-funktionaalinen pätevyys 30,2 %) ja liikkeenjohdollinen pätevyys (27 %). Niukanlaisesti olivat edustettuina palvelu ja omistautuminen (5,5 %), aito haasteellisuus (2,9 %) ja elämäntyyli (1,9 %).

Schein ja Van Maanen (2013a) esittävät yhteenvedon vuosina 1996–2012 Sloan School of Managementin MBA-ohjelmaan osallistuneiden ankkurijakaumista (N =

1171) sekä vertailun vuoksi luvut kahdelta yksittäiseltä vuodelta, 2011 (N = 101) ja 1996 (N = 49). Kaikissa näissä selvästi vahvin ankkuri on liikkeenjohdollinen pätevyys (33 %, 22 % ja 37 %). Sitä seuraavat vaihtelevassa järjestyksessä elämäntyyli, yrittäjämäinen luovuus ja aito haasteellisuus. Niiden jälkeen tulevat neljä heikointa ankkuria samassa järjestyksessä: palvelu ja omistautuminen, teknis-funktionaalinen pätevyys, vapaus ja itsenäisyys sekä viimeisenä turvallisuus ja pysyvyys.

Schein ja Van Maanen (2013b; 2016) toteavat, että työympäristö, organisaatiot ja tehtävät muuttuvat jatkuvasti samoin kuin uran mahdollisuudet ja haasteet. Globaalit muutokset ja trendit vaikuttavat sekä ulkoiseen uraan että sisäiseen eli siihen, miten ura-ankkurit sopivat näihin uusiin malleihin. Vaikutuksiin liittyviä Scheinin ja Van Maanenin tulevaisuuspohdintoja on liitetty seuraavan luvun ankkurikuvauksiin.

Globalisaatio ja organisaatioiden uudelleenjärjestelyt jatkuvat, tietotekniikka ja automatisaatio yleistyvät edelleen ja asiantuntemuksen merkitys kasvaa. Työvoimaa on vähennetty ja vähennetään. Raju kilpailu edellyttää organisaatioilta tiukkaa kulkukontrollia. Osa tehtävistä on yksinkertaisesti hävinnyt, ja työ on jaettu uudelleen. Hyväpalkkaiset työntekijät on korvattu halvemmilla, osa-aikaisilla tai tilapäisillä, joskus jopa roboteilla. Työn ulkoistaminen ulottuu myös vaativiin, korkeasti palkattuihin tehtäviin. Toisaalta ulkomaisista työntekijöistä voidaan tehdä osa kotimaista työvoimaa. (Schein & Van Maanen 2013b; 2016.)

Hierarkkisia rakenteita karsitaan ja organisaatioita madalletaan. Työntekijöiden valtuuksia ja mahdollisuuksia kasvatetaan eri tavoilla. Hyvinä aikoina palkataan lisää väkeä, huonoina vähennetään. Matalassa, joustavassa, verkostoituneessa, projektipohjaisessa organisaatiossa valta kiertää projektipäälliköillä ja projektien jäsenten on koordinoitava oma toimintansa matriisissa eri päälliköiden vetämissä projekteissa. Samanaikaisesti työntekijöiden valtuudet tosiasiasa lisääntyvät, koska he yhä enemmän tietävät asioita, joita heidän esimiehensä eivät tiedä (Schein & Van Maanen 2013b; 2016).

Syntyy uusia yrittämisen muotoja, kuten Uber-kuljetuspalvelut tai Airbnb-majoitustoiminta. Henkilön valta perustuu hänen tietoihinsa. Käsitteellinen tieto on kuitenkin paljolti näkymätöntä, jolloin ei aina ole selvää, kuka mitään tietää. Tämä tekee vallan käytöstä aiempaa ongelmallisempaa kaikilla tasoilla. Sosiaaliset taidot tulevat tärkeämmiksi ja korostavat luottamuksellisten suhteiden solmimista yli erilaisten organisaatio- ja ammattirajojen. Keskinäinen riippuvuus ja yhteistyön tarve kasvavat. Kun työ ja elämä muuttuvat teknisesti monimutkaisemmiksi, tuki- ja palvelutehtävien merkitys suurenee. (Schein & Van Maanen 2016.)

Työn merkitys yhteiskunnassa muuttuu: ehdoton lojaalisuus organisaatiota kohtaan ei enää ole niin arvossaan kuin aiemmin, ei myöskään muodolliseen asemaan, ikään tai palvelusvuosien määrään perustuva valta. Tärkeämmiksi tulevat individualismi ja yksilön oikeudet, mielekkäät tehtävät ja työntekijän mahdollisuus käyttää

kykyjään. Menestys ei ole vain työmenestystä, vaan elämän eri osa-alueet kokonaisvaltaisesti kattava käsite. (Schein ja Van Maanen 2013b; 2016.)

2.2.2 Scheinin kahdeksan ura-ankkurityyppiä

Kukin kahdeksasta ura-ankkurityypistä rakentuu joko hallitsevien kykyjen, merkittävän motiivin tai keskeisen arvon ympärille. Ankkuri saa ihmisen suosimaan uralaan tietyn tyyppisiä tehtäviä ja vaikuttaa siihen, mitä hän odottaa johtamiselta, palkitsemiselta ja kehittämiseltä. Schein ja Van Maanen kuvaavat seuraavassa ankkureita hyvin yksinkertaistetusti ja pelkistetyksi sen mukaan, mistä henkilö ei valintatilanteessa luopuisi, eli mikä hänelle on työssä ratkaisevan tärkeää. (Schein & Van Maanen 2016.) Ankkurit 1 ja 2 liittyvät kykyihin eli siihen, missä ihminen on hyvä. Ankkureiden 3, 4, 5 ja 6 pohjana on hallitseva motiivi tai tarve. Ankkuri 7 on sekoitus persoonallisuuden piirteitä ja ongelmanratkaisutyyliä. Ankkuri 8 liittyy ura- ja perheasioiden yhdistämiseen. (Schein & Van Maanen 2013c.) Taulukosta 3 käyvät ilmi kahdeksan ankkurin keskeiset piirteet.

Taulukko 3 Ura-ankkurien keskeiset piirteet

	Ura-ankkuri	Lyhenne	Keskeinen piirre
1.	Teknis-funktionaalinen pätevyys	TF	Mahdollisuus käyttää ja kehittää omia taitoja jollakin tietyllä erikoisalalla
2.	Liiketoimintajohdollinen pätevyys	LJ	Mahdollisuus johtaa muiden toimintaa ja yletä organisaatiossa
3.	Turvallisuus ja pysyvyys	TP	Mahdollisuus vakituiseen, varmaan työpaikkaan
4.	Yrittäjämäinen luovuus	YL	Mahdollisuus luoda oma yritys tai organisaatio
5.	Vapaus ja itsenäisyys	VI	Mahdollisuus määrittää työnsä omalla tavallaan
6.	Palvelu ja omistautuminen	PO	Mahdollisuus tehdä työtä, jonka uskoo olevan arvokasta laajemmalle yhteisölle
7.	Aito haasteellisuus	AH	Mahdollisuus työskennellä ilmeisen vaikeiden ongelmien parissa, voittaa varteenotettavat vastustajat tai selviytyä ylivoimaisilta näyttävistä esteistä
8.	Elämäntyyli	ET	Mahdollisuus yhdistää ja tasapainottaa henkilökohtaiset ja perheen tarpeet samalla, kun täyttää työuran asettamat vaatimukset

Useimmat urat antavat mahdollisuuden tyydyttää monia ankkureita, jolloin kuviteltakin valintatilanne voi auttaa ihmistä tunnistamaan, mikä niistä on tärkein.

Ankkurit tuovat vakautta ja pysyvyyttä myös niihin uriin, joista ulkopuolelta katsottuna ja pelkän ansioluettelon perusteella näyttää puuttuvan johdonmukaisuus. (Schein & Van Maanen 2016.)

Esimerkiksi taloudelliset syyt saattavat sitoa ihmiset työhön, joka ei täytä heidän ankkurivaatimuksiaan. Tutkimuksissa huomattiin, että sellaisissa tapauksissa henkilöt toteuttivat ankkureitaan harrastuksissa tai tekemällä lisäksi toista työtä. Kun tietynlainen minäkuva oli muodostunut, se ei helposti muuttunut, vaikka työtilanne vaati jotain siitä poikkeavaa (Schein & Van Maanen 2013a; 2016.)

Teknis-funktionaalinen pätevyys (TF)

Teknisesti tai funktionaalisesti ankkuroituneiden henkilöiden tehdessä uravalintoja ja -ratkaisuja olennaista on työn varsinainen sisältö. Kyse voi olla mistä tahansa liiketoimintaan tai johtamiseen liittyvästä alueesta, kuten insinööritaidosta, rahoitus-analyseista, markkinoinnista tai yrityksen suunnittelutoiminnasta. Tämä nimenomainen erikoisala, tekninen tai funktionaalinen, sytyttää ja innostaa näitä ihmisiä. He tiedostavat, että heillä on tiettyyn työhön kykyjä sekä vahva motivaatio. Heille on ehdottoman tärkeää saada käyttää ja lisätä taitojaan ja kykyjään juuri tällä alueella, ja uralla tapahtuva kasvu merkitsee kehittymistä ja etenemistä oman alueen sisällä. Menestys merkitsee heille sitä, että heitä pidetään alansa pätevinä asiantuntijoina, jotka selviävät yhä vaativammasta työstä. He voivat suostua erityisalansa johtamistehtäviin, mutta eivät ole kiinnostuneita johtamisesta sinänsä. (Schein 1978, 129, 134; 1985; Schein & Van Maanen 2013b; 2013c.)

Teknis-funktionaalisista ihmisistä yleisjohtaminen on pelkkiä viidakon lakeja ja valtapelejä. Se on poliittista ja liian ihmissuhdekeskeistä. Funktion johtamisen he hyväksyvät taitoihinsa liittyvänä toimintana tai etenemisen muotona, mutta eivät halua tulla ylennetyksi oman asiantuntija-alueensa ulkopuolelle. Varsin yleinen etenemismalli on kuitenkin funktion johdosta yleisjohtoon, mikä teknis-funktionaalisille aiheuttaa ristiriitoja. He voivat lähteä yrityksestä, jos heidän pitää esimerkiksi ylennyksen vuoksi luopua omasta erikoisalastaan, jolle heidän identiteettinsä rakentuu. (Schein 1978; 129–130; Schein 1980.) He tulevat helposti vedetyksi yleisjohton tehtäviin, jossa he eivät ehkä menesty. Sitä he kaihtavat. (Schein & Van Maanen 2013c.)

Teknis-funktionaalisesti ankkuroituneille henkilöille työn on tarjottava riittävästi haastetta ja koeteltava heidän kykyjään ja osaamistaan. Muussa tapauksessa se alkaa kyllästyttää ja ajaa heidät etsimään uusia tehtäviä. Oman arvontuntonsa takia heidän on saatava käyttää lahjojaan. Organisaation palveluksessa he ovat valmiita ponnistuksiin, jotka ovat sen kannalta mielekkäitä. He kuitenkin edellyttävät, että he saavat vapaasti ja itsenäisesti toteuttaa sovittuja tavoitteita. He myös tahtovat tarvitsemansa mahdollisuudet ja resurssit voidakseen hoitaa työnsä kunnolla ja parhaan kykynsä

mukaan. Usein syntyy ristiriitoja, kun yleisjohto pyrkii karsimaan funktioiden toimintamahdollisuuksia.

Teknis-funktionaaliset henkilöt haluavat, että heille maksetaan taitotason perusteella. Sen taas määrittelevät lähinnä koulutustaso ja työkokemus, eivät niinkään varsinaiset saavutukset. He kokevat tärkeäksi, että heidän ansiotasonsa on oikeudenmukainen verrattuna muissa yrityksissä vastaavassa asemassa työskenteleviin. Palkitsemisen tapoja ovat myös toimintavapaus, koulutusmahdollisuudet, lisäresurssit, uudet vastuualueet, runsaampi tekninen tuki tai alaisten määrä. He myös arvostavat, että heidän asiantuntemustaan käytetään merkittäviä päätöksiä tehtäessä. (Schein & Van Maanen 2013b.)

Hallinnolliset ja johtamiseen liittyvät tehtävät ovat teknis-funktionaalisille henkilöille välttämätön paha. He sietävät niitä vain, jos katsovat ne ehdottoman tarpeelliseksi, jotta työ saadaan tehdyksi ja tasokkaat tulokset turvatuksi. (Schein & Van Maanen 2013b.)

Teknis-funktionaalisesti ankkuroituneilla ei jatkossa ole huolta, jos he ovat pitäneet osaamisensa ajan tasalla ja heidän asiantuntemuksensa on alalta, jolla on ky-syntää. Tiedot vanhenevat yhä nopeammin, mikä tekee heidät haavoittuviksi. Heidän on oltava lannistumattomia uudelleenoppijoita. (Schein 1996; Schein & Van Maanen 2016.) Tiimityön merkityksen kasvaessa kaikilta managereilta vaaditaan kykyä johtaa erilaisia ryhmiä, oli heidän ankkurinsa mikä tahansa. Tässä teknis-funktionaaliset eivät ehkä ole omimmillaan: heiltä saattaa puuttua tarvittava empatia tai ymmärrys, jos on johdettava taustoiltaan, taidoiltaan ja kiinnostuksen kohteiltaan kirjavia ryhmiä. Omalla erikoisalallaan pätevien teknis-funktionaalisten saattaa olla vaikea sopeutua organisaatiossa yhä enenevään keskinäiseen riippuvuuteen ja yhteistyön tarpeeseen. (Schein & Van Maanen 2013b.)

Liikkeenjohdollinen pätevyys

Liikkeenjohdolliseen pätevyyteen ankkuroituneet henkilöt haluavat nousta johtovastuuseen ja kokemustensa perusteella he uskovat, että heillä on tehtäviin sopivat taidot ja arvot. Täysin päinvastoin kuin teknis-funktionaaliset henkilöt he pitävät päämääränään nimenomaan yleisjohtoa. He myöntävät, että johtajan on välttämättä tuntea hyvin myös erityisalueita. Niiden tekniset tai funktionaaliset tehtävät ovat kuitenkin vain pätevöitymisen edellyttämä välivaihe, johon he eivät halua sitoutua pitkäksi aikaa. He välttävät erikoistumisen ansaan jäämistä, ja tavoitteena on päästä yleisjohtoon niin pian kuin mahdollista. (Schein 1978, 134–135; Schein & Van Maanen 2013b.)

Liikkeenjohdollinen pätevyys koostuu kolmesta osasta: analyttinen kyvykkyys, ihmissuhdekyvykkyys ja tunnekyvykkyys. Analyttisesti kyvykkäät pystyvät tun-

nistamaan, analysoimaan ja ratkaisemaan ongelmia vaillinaisin tiedoin ja epävarmuuden vallitessa. He kykenevät ottamaan vastaan suuren määrän erilaatuista informaatiota ja poimimaan siitä olennaisen. He löytävät nopeasti ongelman ytimen, ilmaisevat sen työstökelpoisessa muodossa ja lopulta mahdollistavat ongelman analysoinnin ja ratkaisemisen. Tätä edistävät muodollisen koulutuksen heille tutuiksi tekemät käsitelmät ja analyysitaidot. (Schein 1978, 135; Schein & Van Maanen 2013b).

Ihmissuhdekyvykkyyteen kuuluu kyky vaikuttaa muihin, innostaa, ohjata, johtaa, käsitellä ja valvoa organisaation eri tasoilla työskenteleviä ihmisiä niin, että yhteisten tavoitteiden saavuttaminen tehostuu. Suurin osa johtajan työstä toteutuu muiden ihmisten kautta. On kyettävä hankkimaan käypää tietoa muilta, analysoimaan ongelmia, kommunikoimaan ne, motivoimaan ihmiset niitä ratkaisemaan ja valvomaan työn edistymistä. On osattava selvästi ilmaista asetetut tavoitteet, helpottaa päätöksenteko- ja täytäntöönpanoprosessia sekä tarvittaessa toteuttaa korjaavia toimia. On johdettava kokouksia, hallittava henkilöiden tai ryhmien välisiä ristiriitoja, vaikutettava alaisiin, vertaisiin ja hierarkiassa ylempänä oleviin sekä hoidettava suhteita organisaatiosta ulospäin. (Schein 1978, 135; Schein & Van Maanen 2013b.)

Emotionaaliset ja henkilöiden väliset kriisitilanteet eivät vie tunnekyvykkäiden ihmisten voimia, vaan pikemminkin innostavat heitä toimimaan. He pystyvät kantamaan suuren vastuun lomaantumatta ja käyttämään valtaa tuntematta syyllisyyttä tai häpeää. Korkeissa johtotehtävissä tämä kyvykkyyden laji on mahdollisesti kaikkein tärkein. Teknis-funktionaalisesti ankuroituneet karttavat valtapelejä, keskinäisiä taisteluja ja perimmäistä vastuuta, kun taas liikkeenjohdolliseen pätevyyteen ankuroituneita juuri nämä asiat motivoivat. He pystyvät toimimaan ja tekemään vaikeita päätöksiä kriisitilanteissa ja vastaamaan omista sekä alaiensa ratkaisuksista. Kun heidän on johdettava itseään huomattavasti vanhempia työntekijöitä, erotettava ihmisiä, lakkautettava mittavia projekteja tai päätettävä tehtaiden siirrosta, he osaavat käsitellä ja purkaa syntyneitä tunteitaan eivätkä sairastu paineiden alla. Toimitusjohtaja on organisaationsa kasvot, ja rooliin kuuluu, että hänen on aina oltava tavoitettavissa. (Schein 1978, 136–137; Schein & Van Maanen 2013b.)

Oman tunnekyvykkyytensä tiedostaminen ja sen synnyttämä itseluottamus ovat tarpeen, jos aikoo menestyksellisesti toimia ylätasen johtotehtävissä tai pyrkiä niihin. Schein korostaa, että yleisjohdossa ratkaisevaa on nimenomaan näiden kolmen edellä kuvatun osa-alueen yhdistelmä. Yksittäistä kyvykkyyden lajia ei liikkeenjohdolliseen pätevyyteen ankuroituneella välttämättä ole tai ole tarpeen olla sen enempää kuin muillakaan. (Schein 1978, 138, 140; Schein & Van Maanen 2013b.)

Teknis-funktionaaliseen ja toisaalta liikkeenjohdolliseen pätevyyteen ankuroituneet henkilöt odottavat työltään hyvin erilaisia asioita ja mittaavat työssä menestymistään toisistaan poikkeavin perustein. Teknis-funktionaalisille eniten merkitsee

työn sisältö, ja heidän identiteettinsä perustuu organisaatiossa ja sen ulkopuolella toimivien vertaisten ryhmään. Liikkeenjohdollisille taas tärkeämpiä ovat tehtävän merkittävyys sekä haasteellisuuden ja vastuun määrä. He näkevät menestyksen ylennyksinä, asemana ja tuloina. Heille identiteetti ja menestyksen tunne syntyvät yrityksen kautta – siitä, että he saavat johtaa tehokasta organisaatiota. (Schein 1978, 145–146; Schein & Van Maanen 2013b.)

Tulevaisuudessa tarjolla on aiempaa vähemmän johtajamahdollisuuksia, mikä voi tarkoittaa johtotehtäviin pääsyn viivästyistä ja hitaampaa etenemistä. Samanaikaisesti projektijohtamista tarvitaan madalletun, ketterän ja tiimipohjaisen organisaation kaikilla tasoilla enemmän kuin ennen. Johtaminen muuttuu prosessitaidoksi, jota tarvitaan monessa eri roolissa ja asemassa. Työntekijöiden asiantuntemus ja osaaminen luovat uusia valtasuhteita, joiden vuoksi johdon rooli ei enää ole yksiselitteinen. Johdon tehtävä on pikemminkin koordinoita ja tehdä yhteistyötä kuin valvoa ja hallita. Johtajan on kyettävä käsittelemään kaikenkokoisia ja -tyyppisiä ryhmiä, mikä toistuvasti testaa hänen sosiaalisia ja emotionaalisia kykyjään. Keskinäinen riippuvuus ja integrointi vaativat konkreettista yhteistyötä, ei vain juhlapuheita. Organisaation sisällä on vähemmän vakiintuneita etenemisreittejä kuin ennen, mikä saa johtajat liikkumaan organisaatioiden ja toimialojen välillä. (Schein 1996; Schein & Van Maanen 2013b.)

Turvallisuus ja pysyvyys (TP)

Joillakin ihmisillä turvallisuuden ja pysyvyyden tarve on niin voimakas, että se ohjaa ja rajoittaa kaikkia tärkeitä uraratkaisuja. Turvallisuuteen ja pysyvyyteen ankkuroituneet henkilöt ovat valmiita noudattamaan työnantajien vaatimuksia, jos he näin pystyvät turvaamaan työnsä, riittävän tulon ja vakaan tulevaisuuden. Heillä on ensisijainen tarve järjestää uransa niin, että olo on varma ja turvallinen. Siksi he hakevat organisaatioita, joilla on tarjota pysyvä työsuhde ja hyvät edut sekä vahvan, luotettavan ja irtisanomisista välttävän yrityksen maine.

Muita useammin nämä ihmiset antavat organisaation määrittää heidän uransa. Heillä voi olla erityiskykyjä ja henkilökohtaisia pyrkimyksiä, mutta he uskovat organisaation tunnustavan ja huomioivan ne ja toimivan sitten heidän kannaltaan parhaalla mahdollisella tavalla. He hyväksyvät riippuvuutensa yrityksestä, mukautuvat sen arvoihin ja normeihin ja tinkivät omasta vapaudestaan. He uskovat, että heidän panoksensa ja lojaliteettinsa todella edistävät yrityksen suorituskykyä ja että heidän halukkuutensa kaikin keinoin auttaa yrityksen menestymistä lopulta palkitaan. Elleivät he ole omatoimisesti kouluttautumalla huolehtineet uransa kehittämisestä, he ovat heikossa asemassa, jos työnantaja joutuu supistamaan toimintaansa ja vähentämään väkeä. (Schein 1978, 147–148; Schein & Van Maanen 2013b.)

Toisilla turvallisuus ja pysyvyys syntyvät ensisijaisesti siitä, että heillä on vakaa työpaikka tietyn yrityksen palveluksessa ja he ovat taloudellisesti turvattuja. Työnantaja säilyy samana, vaikka työnteon paikka vaihtuisi useinkin. Toisten turvallisuus ja pysyvyys taas ovat sidoksissa maantieteelliseen alueeseen, johon he juurtuvat työpaikkansa, perheensä, asuntonsa ja yhteisönsä kautta ja jonka he kokevat työmahdollisuuksien puolesta turvatuksi. Jos työnantaja yrittää siirtää työpaikan toisaalle, henkilö mieluummin etsii uutta työtä muusta organisaatiosta, mutta samalta alueelta. Kaikilla ihmisillä on jonkinasteinen turvallisuuden ja pysyvyyden tarve, mutta niihin ankkuroituneella se on koko ammatillisen minäkuvan perusta. (Schein 1978, 149; Schein & Van Maanen 2013c.)

Työelämän muututtua ja muuttuessa eivät turvallisuuteen ja pysyvyyteen ankkuroituneet henkilökään enää voi luottaa siihen, että heidän työsuhteensa säilyy. Organisaation tarjoama työllisyys on vaihtunut työllistettävyyteen. Työssä ollessaan heillä on tilaisuus oppia asioita ja kartuttaa kokemustaan, minkä vuoksi heidän on helpompi työllistyä muihinkin yrityksiin. Jos organisaatio ennen piti huolen heidän turvallisuudestaan, vastuu tarpeen tyydyttämisestä on yhä enemmän siirtynyt heille itselleen. (Schein 1996.)

Kustannustietoisten organisaatioiden jatkuvat muutokset ja uudelleenjärjestelyt eivät palvele turvallisuuteen ja pysyvyyteen ankkuroituneita, jotka pitävät vakiintuneista oloista ja ennakoitavuudesta. Tuki- ja palvelutoimintojen lisääntyminen taas on heille eduksi, koska niissä työmarkkinat ehkä ovat muita varmempia ja vakaampia. Heitä voi myös helpottaa se, että menestys käsitteenä ei enää tarkoita vain työmenestystä ja uraa. (Schein & Van Maanen 2013b.)

Yrittäjämäinen luovuus (YL)

Yrittäjämäiseen luovuuteen ankkuroituneilla henkilöillä esiintyy joukko samoja arvoja ja motiiveja kuin muilla ankkurityypeillä. He haluavat olla itsenäisiä ja liikkeenjohdollisesti päteviä, käyttää erityiskykyjään ja hankkia omaisuutta turvallisuutensa takaamiseksi. Mikään näistä ei kuitenkaan ole heille ensisijaista. Avainasemassa on tarve rakentaa, luoda tai kehittää jotain, joka on täysin heidän oman työnsä tulosta, minän jatke. Se voi olla heidän nimeään kantava tuote tai prosessi, oma yhtiö tai henkilökohtainen omaisuus, jolla saavutukset mitataan ja kyvyt osoitetaan. He ovat halukkaita ottamaan riskejä, ylittämään esteitä ja sietämään epäonnistumisia. Jos yrittäjyys ei onnistu, tarve voi suuntautua harrastuksiin tai muuhun toimintaan, joka ei liity työhön. (Schein 1978, 149; Schein & Van Maanen 2013c.)

Yrittäjämäisen luovat henkilöt joutuvat usein vaikeuksiin siinä vaiheessa, kun pitäisi vakiinnuttaa itse luotu, uusi yritys ja luoda toimintaan tehokkaat rutiinit. Yrittäjät voivat silloin ikävystyneinä siirtää yrityksensä muille ja aloittaa jälleen uuden yrityksen. He voivat koettaa yrityksen johtamista ja tulla työnnettyksi ulos, jos eivät

siinä onnistu. He saattavat kehittää itselleen erityistehtävän, jossa voi toteuttaa luovuuttaan. Yleensä nämä ihmiset ovat hyvin vahvaluonteisia ja päättäväisiä. Alituinen levottomuus on tuttua ihmisille, joita kerta kerran perään kiehtoo jonkin kokonaan uuden käynnistäminen. Taloudellinen menestys ja riippumattomuus ovat ennemminkin heidän saavutustensa mitta kuin varsinainen tavoite. (Schein 1978, 156; Schein & Van Maanen 2013b.)

Yrittäjämäiseen luovuuteen ankkuroituneille tietotekniikan merkityksen kasvu on etu, jos heidän yrityksensä tarjoaa sen alan asiantuntemusta. Uudet palvelut ja sovellukset sekä sosiaalinen media luovat heille mahdollisuuksia. Ryhmien johtamisessa he onnistuvat parhaiten yrityksen käynnistysvaiheessa, jolloin heillä tyypillisesti on ympärillään pieni joukko samanmielisiä jakamassa heidän energiansa, innostuksensa ja päämääränsä. Yritysten uudelleenjärjestelyt ja joustavuuden korostuminen saattavat sopia heille hyvinkin. Menestyvät yrittäjät ymmärtävät keskinäisen riippuvuuden ja yhteistyön välttämättömyyden. He tietävät, etteivät he onnistu yksinään: tueksi tarvitaan ryhmä, jonka jäsenet osaavat kuunnella muita eivätkä arastele lausua omia mielipiteitään. Elämänalueiden tasapaino sopii yrittäjille kyllä, mutta ei ole heidän päällimmäinen huolenaiheensa. (Schein & Van Maanen 2013b; 2016.)

Vapaus ja itsenäisyys (VI)

Jotkut ihmiset havaitsevat työelämässä jo varhain, etteivät pysty sietämään muiden määräämiä sääntöjä, menettelytapoja, työaikoja, pukeutumiskoodeja tai muita normeja, joita käytännössä on joka organisaatiossa. Vapauteen ja itsenäisyyteen ankkuroituneille henkilöille on ratkaisevan tärkeää, että he saavat olla omillaan, määrätä oman tahtinsa, aikataulunsa, työtapansa ja elämäntyyliinsä.

He ovat sitä mieltä, että yrityksen palveluksessa toimiminen rajoittaa ja puuttuu heidän yksityiselämäänsä. Niinpä he hakevat työtilaisuuksia, jossa saavat toteuttaa ammatillista tai teknis-funktionaalista osaamistaan vapaasti ilman minkään organisaation asettamia rajoitteita. Jos he ovat organisaation palveluksessa, he hyväksyvät sellaiset tehtävät, jotka sallivat heille mahdollisimman suuren vapauden. Heille työ on ennemmin yksilö- kuin joukkuelaji. Nämä ihmiset eivät siedä valvontaa. He voivat myöntyä organisaation asettamiin tavoitteisiin, mutta edellyttävät, että saavat pyrkiä niihin ja tehdä työnsä ihan omalla tavallaan. Vapauden ja itsenäisyyden tarjoava työ voittaa valintatilanteessa työn, jonka edut muuten ovat paljon paremmat, mutta vapaus ja itsenäisyys puuttuvat. (Schein 1978, 156–157; Schein & Van Maanen 2013b.)

Tietotekniikan jatkuvasti runsastuva käyttö saattaa suosia vapauteen ja itsenäisyyteen ankkuroituneita, koska esimerkiksi osa-aika- ja projektityöt todennäköisesti yhä yleistyvät. Edellä todettiin, että teknis-funktionaaliset eivät ehkä ole omimmillaan joutuessaan johtamaan erilaisia ryhmiä. Sama pätee vapaus ja itsenäisyys

-ankkurin ihmisiin. Matala, muuttuva, verkostoitunut, projektipohjainen organisaatio saattaa sopia heille, koska he pitävät joustavuudesta. Sen sijaan organisaatiossa lisääntynyt keskinäinen riippuvuus ja sen vaatima tiivis, intensiivinen yhteistyö on hankalaa näille, jotka haluavat itse ja yksin hallita tekemänsä työn määrää, tahtia ja aikatauluja. Eri elämänalueensa tämä joukko todennäköisesti pystyy tasapainottamaan, ja kaiken kaikkiaan tulevaisuus voi tarjota heille mahdollisuuksia enemmän kuin heillä koskaan on ollut. (Schein & Van Maanen 2013b; 2016.)

Kuvatut viisi alkuperäistä ura-ankkuria täydentyivät kolmella, kun jatkotutkimukset 1980-luvulla kattoivat aiempaa useampia ammatteja. Uudet ankkurit olivat palvelu ja omistautuminen asialle tai aatteelle, aito haasteellisuus ja elämäntyyli. (Schein 1996.)

Palvelu ja omistautuminen (PO)

Palveluun ja omistautumiseen ankkuroituneita henkilöitä ei tyydytä pelkkä riittävä ansiotulo, vaan heillä on tarve kokea työnsä mielekkääksi jossakin laajemmassa yhteydessä. He haluavat hyödyttää yhteiskuntaa ja parantaa maailmaa, liittyä työ sitten ympäristöongelmiin, turvallisuuteen, terveyteen ja hyvinvointiin, toisten auttamiseen, sairauksien parantamiseen uusien tuotteiden avulla tai muuhun vastaavaan. Vaikka tämä ankkuri helposti mielletään sosiaalialaan kuuluvaksi, Schein muistuttaa, että sen edustajia löytyy joka ammatista. He haluavat tehdä töitä ihmisten puolesta ja ihmisten kanssa. He kaipaavat työltään ylevämpiä tarkoitusperiä kuin vain olemista jonkin organisaation palveluksessa. Omien taitojen hyödyntäminen ei ole niin tärkeää kuin saada työssä toteuttaa itseään arvojensa mukaisesti. Sen mahdollistamiseksi he ovat valmiita vaihtamaan organisaatiota tai kieltäytymään siirroista ja ylennyksistä. (Schein 1996; Schein & Van Maanen 2013b; 2013c.)

Nykyistä taloutta hallitsevat palvelut eikä niiden merkityksen vähenemistä ole näköpiirissä. Palveluun ja omistautumiseen ankkuroituneille saattaa olla tarjolla nykyistä laajempikin valikoima uramahdollisuuksia yksityisellä, julkisella tai vapaaehtoisuussektorilla. Heidän tiiminjohtamiskykynsä voi riippua työn erityisvaatimuksista enemmän siitä, tyydyttäväkö työn organisaatiokonteksti heidän ankkuriaan. Palvelun ja omistautumisen ankkuri ei sovellu kovin hyvin uraan, jota leimaa muuttuvuus, ennakoimattomuus ja haavoittuvuus. (Schein & Van Maanen 2013b.)

Aito haasteellisuus (AH)

Aitoon haasteellisuuteen ankkuroituneille henkilöille työstä tekee mielekkään vain se, että saa ratkoa ongelmia, jotka näyttävät ilmeisen mahdottomilta ratkaista, nujer-

taa äärimmäisen kovia kilpailijoita tai selviytyä vaikeista esteistä. Kun he itse kehittyvät, myös haasteiden pitää kasvaa entisestään. Heillä on tarve yhä uudelleen ja uudelleen todistaa, että he pystyvät voittamaan mitä tahansa tai kenet tahansa. Heidän täytyy saada jatkuvasti testata itseään. Ellei työ tarjoa heille siihen mahdollisuuksia, he ikävystyvät ja ärsyntyvät. Näitä ihmisiä eivät kiinnosta toistuvat tehtävät, olivat ne alussa miten vaikeita tai monimutkaisia tahansa. Heille asioiden uutuus, vaihtelu ja vaikeus ovat itsetarkoituksia. He eivät myöskään ole sidoksissa omaan erikoisalaansa kuten teknis-funktionaalisesti ankkuroituneet henkilöt. Ala, organisaatio, palkka, ylennykset ja tunnustukset ovat heille toissijaisia voittamiseen verrattuna. He määrittelevät tilanteet voittamisen ja häviämisen kautta, ja vain voittaminen tuottaa todellisen tyydytyksen. (Schein 1985; Schein & Van Maanen 2013b; 2013c.)

Scheinin (1990) mukaan tämän ankkurin tunnisti alkujaan Derr (1980) tutkiesaan merivoimien lentäjiä, joille elämän yksinomaisen tarkoitus oli valmistautua vihollisen voittamiseen taistelussa. Schein ja Van Maanen (2013b) vakuuttavat, että vaikka tämä sotaisakin ankkuriversio saattaa tuntua ylidramaattiselta, myös monessa muussa ammatissa ihmiset määrittelevät elämänsä kilpailun kannalta. Työ on päivittäistä kamppailua tai kilpailua, jossa voittaminen merkitsee kaikkea.

Schein (1996) toteaa, että työympäristön jatkuva muutos vaatii kaikilta itseluottamusta, itsensä ohjaamista ja jatkuvaa oppimista. Haasteista ei ole puutetta, minkä pitäisi olla nautinto aitoon haasteellisuuteen ankkuroituneille henkilöille. Tiimityö sekä eritaitoisten ja -taustaisten tiimien tehokas johtaminen ei ehkä ole tämän ankkurin ihmisille ominta aluetta. Keskinäisen riippuvuuden lisääntyminen ja yhteistyö saattavat olla vaikeita henkilöille, joille muiden voittaminen on tärkeää. Yritysten muutokset ja uudet yritysmuodot voivat sopia heille hyvin, koska he ovat joustavia. Samasta syystä he pystyvät uransa aikana tasapainottamaan omat tarpeensa sekä perheen ja työn vaatimukset. (Schein & Van Maanen 2013b.)

Elämäntyö (ET)

Elämäntyöön ankkuroituneille henkilöille tärkeintä on yhdistää tasapainoiseksi kokonaisuudeksi eri elämänaalueet: oma ura ja kehittyminen, henkilökohtaiset tarpeet ja perhetilanne. Yksi osa-alue ei saa sanella kokonaisuutta. Heille menestys on enemmän kuin uramenestys. Se ei niinkään ole sidoksissa tiettyyn työhön tai organisaatioon, vaan siihen, miten he kokonaisuutena elävät elämäänsä. (Schein 1985; Schein & Van Maanen 2013b; 2013c.)

Scheinin (1996) mukaan tämä ankkuri on kokenut suurimman muutoksen 1960- ja 1970-luvulla tehtyjen tutkimusten ajoista. Alun perin turvallisuus ja pysyvyys - ankkuri oli jaettu kahtia: taloudelliseen turvallisuuteen ja maantieteelliseen pysyvyyteen. Enemmistö ankkurin edustajista painotti taloudellista turvallisuutta, mutta osa

kiinnittyi tiettyyn maantieteelliseen alueeseen eikä suostunut sitä vaihtamaan. Seurantatutkimuksissa kävi ilmeiseksi, että kyse lopulta oli kahdesta eri ankkurista. Yhä useamman oli sovittava yhteen kahden aikuisen ura, henkilökohtaiset tarpeet, työn vaatimukset ja perheasiat ja järjestettävä koko elämäntyyliensä sen mukaisesti.

Elämäntyyliin ankkuroituneet tahtovat ja arvostavat eniten joustavuutta. Vapautteen ja itsenäisyyteen ankkuroituneista henkilöistä he eroavat siinä, että he kyllä voivat työskennellä organisaation palveluksessa, tehdä erilaisia töitä ja hyväksyä organisaation sääntöjä ja rajoituksia. Vastineeksi he odottavat esimerkiksi osa-aikatyötä tarvittaessa, etätyömahdollisuutta, matkustamisen vähentämistä, sapatti- ja perhevapaita, päivähoitomahdollisuuksia, liukuvaa työaika tai säännöllistä, ennakoitavissa olevaa työaika ilman ylitunteja. Organisaatiossa vallitseva asenne ratkaisee: työnantajan on ymmärrettävä työntekijän henkilökohtaisia ja perheeseen liittyviä tarpeita, oltava valmis ottamaan ne työsopimuksessa huomioon ja neuvottelemaan sopimuksesta uudestaan tilanteen niin vaatiessa. (Schein 1996; Schein & Van Maanen 2013b, 2013c.)

Työympäristön muuttuessa tiimityö ja menestyksekkäs tiimien johtaminen riippuvat kyseisen työn vaatimuksia enemmän siitä, miten hyvin organisaatio muuten tukee elämäntyyliin ankkuroituneita. Nämä ihmiset voivat kokea hankalaksi työn, jota leimaavat vaihtelevuus, ennakoimattomuus ja haavoittuvuus. Joustavuus merkitsee, että on alati oltava organisaation tai asiakkaiden käytettävissä, ja siinä vähät välitetään työntekijöiden henkilökohtaisista tarpeista. Keskinäinen riippuvuus, tiedon jakaminen ja läheinen yhteistyö muiden kanssa eivät tuottane ongelmia elämäntyyli-ihmisille. Muuttuva työelämä ei todennäköisesti paljonkaan helpota heidän tavoitettaan yhdistää ja tasapainottaa henkilökohtaiset ja perheen tarpeet sekä työn vaatimukset. (Schein & Van Maanen 2013b.) Elämäntyyli ankkurina on yleistynyt viime vuosikymmeninä, ja suunta todennäköisesti on sama jatkossakin (Schein & Van Maanen 2016).

Taulukkoon 4 on tiivistetty Scheinin ura-ankkuriteorian ajatuksia, joita monet muut tutkijat ovat käyttäneet töidensä lähtökohtina. Kiteytettyjen pääperiaatteitten takana Schein on seisonut vuosikymmenet, mutta teksteissään hän tuo kyllä esiin tilanteiden ja kontekstien vaikutukset eikä suinkaan väitä keskeisten ajatustensa pätevän poikkeuksetta kaikissa tapauksissa.

Taulukko 4 Tiivistelmää Scheinin ura-ankkuriteoriasta

	Selitys tai huomautus
Ura-ankkuri	muodostuu 1) taidoista ja kyvyistä, 2) motiiveista ja tarpeista sekä 3) asenteista ja arvoista ja on niin keskeinen osa minäkuvaa, ettei henkilö halua siitä luopua edes pakollisessa valintatilanteessa.
Ura-ankkuri	rakentuu työntekijän ja työympäristön vuorovaikutuksessa todellisen työkokemuksen pohjalta eikä sitä voida ennustaa testien perusteella.
Ura-ankkuri	toimii uraratkaisuissa ohjaavana, vakauttavana ja rajoittavana tekijänä.
Ura-ankkurin löytäminen ja oman uran vakiinnuttaminen	ei tarkoita, että ihminen lakkaa kasvamasta ja kehittymästä, vaan hän alkaa kasvaa ja kehittyä valitsemallaan alueella.
Ura-ankkuriteoria	ei liity työelämän aloittamiseen ja ensimmäisen ammatin valintaan.
Ura-ankkuriteoria	ei ylipäätään ohjaa henkilöä tiettyihin ammatteihin, vaan korostaa, että tietyn ammattialan sisälläkin on mahdollista toteuttaa useita eri ankkureita.
Ura-ankkuriteoria	tähdentää, että samassa ammatissa toimivilla urapolut voivat poiketa toisistaan yhtä lailla kuin eri ammateissa toimivilla
Ura-ankkuriteorian mukaan ankkureita on	kahdeksan: teknis-funktionaalinen pätevyys (TF), liikkeenjohdollinen pätevyys (LJ), turvallisuus ja pysyvyys (TP), yrittäjämäinen luovuus (YL), vapaus ja itsenäisyys (VI), palvelu ja omistautuminen (PO), aito haasteellisuus (AH) ja elämäntyyli (ET).
Ura-ankkuriteorian mukaan	ihmisellä on vain yksi hallitseva ankkuri.
Ura-ankkuriteorian mukaan	ankkuri ei kerran muodostuttuaan ja vakiinnuttuaan hevin muutu.
Ura-ankkurit	ovat olemassa eri kulttuureissa, vaikka kulttuurista toiseen voi vaihdella se, miten esimerkiksi ura ja ura-ankkurit käsitetään

Ura-ankkuriteoriaan liittyvää akateemista keskustelua on käyty etupäässä taulukon neljästä viimeisestä kohdasta. Seuraavaan lukuun on koottu esimerkkejä näihin aiheisiin keskittyneistä, lähinnä 2000-luvulla julkaistuista tutkimuksista.

2.3 Ura-ankkurit muissa tutkimuksissa

2.3.1 Montako ankkuria pitäisi olla olemassa?

Ura-ankkurikäsite kehittyi Scheinin 1960-luvun alussa käynnistämässä paneeli-tutkimuksessa, joka jatkui 1970-luvun alkupuolelle. Hänen viisi ensin tunnista- maansa ankkuria saivat 1980-luvulla seurakseen kolme lisää. (Schein & Van Maanen 2016.) Näissä kahdeksassa – edellisessä luvussa kuvatussa – ankkurissa hän on sen jälkeen pitäytynyt ja katsonut, että ne toistaiseksi ovat kattaneet kaikki tarpeet. Kun

joitakin olemassa olevia ankkureita on muiden tutkimuksissa haluttu jakaa kahdeksi erilliseksi ja näin kasvattaa lukumäärää, on toisaalta pohdittu sitäkin, voisiko ankkureita olla vähemmän kuin kahdeksan. On myös esitetty täysin uusia ankkureita entisiä täydentämään.

Moni kirjoittaja viittaa Feldmanin ja Bolinon (1996) julkaisemaan käsitteelliseen tutkimukseen, jossa he tunnustivat Scheinin ansiot, mutta osittain myös haastoivat ja kritisoivat hänen ura-ankkurimalliaan. He pitivät mallin teoriaa puutteellisesti määriteltynä ja empiiristen tutkimusten todistusvoimaa riittämättömänä. Suurin osa seuraavista esimerkkitutkimuksista on ilmestynyt 2000-luvulla Feldmanin ja Bolinon artikkelin jälkeen.

Feldmanin ja Bolinon kolmijaottelun mukaan kahdeksasta ankkurista teknis-funktionaalinen pätevyys, liikkeenjohdollinen pätevyys ja yrittäjämäinen luovuus ovat kykypohjaisia. Toiset kolme eli turvallisuus ja pysyvyys, vapaus ja itsenäisyys sekä elämäntyyli ovat motiivi- ja tarvepohjaisia. Palvelu ja omistautuminen sekä aito haasteellisuus ovat asenne- ja arvopohjaisia. Pohjaltaan erilaiset ankkurit saattavat vaikuttaa henkilön työn tuloksiin eri tavoin ja eri osa-alueisiin (Feldman ja Bolino 1996, 96).

Scheinin teoriasta poiketen ja edellä olevaan jaotteluun perustuen Feldman ja Bolino katsovat, että henkilöllä voi olla enemmän kuin yksi ura-ankkuri: yksi kykypohjainen, toinen ja kenties kolmas tarve- tai arvopohjainen. Myös henkilökohtainen epävarmuus voi vaikuttaa siihen, ettei ihminen yksinkertaisesti kykene panemaan järjestykseen elämäntavoitteitaan ja valitsemaan vain yhtä ankkuria. Ankkurit voivat olla toisiaan täydentäviä – kuten teknis-funktionaalinen pätevyys sekä turvallisuus ja pysyvyys – tai keskenään ristiriitaisia – kuten yrittäjämäinen luovuus sekä turvallisuus ja pysyvyys. Kirjoittajat esittävät ankkurien väliset suhteet kahdeksankulmion muodossa. (Feldman & Bolino 1996.)

Feldman ja Bolino (1996) kritisoivat Scheinin käytäntöä, jossa itsearviointikyselyn vastaajat antavat sopivimmille väittämille ylimääräisiä pisteitä. Näin saadaan tasatilanteissakin syntymään eroja, joita ei raakadatassa sellaisenaan ole, ja yleensä päästään yhteen ura-ankkuriin. He luopuisivat ylimääräisistä pisteistä ja koodaisivat ankkurityypiksi kahden tärkeimmän ankkurityypin yhdistelmän.

Kritiikistään huolimatta Feldman ja Bolino (2000) hyödynsivät myöhemmin ankkuriteoriaa tutkiessaan, mikä motivoi henkilöitä (N = 153) ryhtymään itsenäiseksi ammatinharjoittajaksi ja millaisia tuloksia tästä seuraa. Tulosten mittareina olivat tyytyväisyys työhön ja koko elämään, psykologinen hyvinvointi, mahdollisuudet hyödyntää omia taitoja ja aikomukset jatkossakin työllistää itse itsensä. He testasivat vain kolme ankkuria, jotka kohdejoukolla olivat yleisyysjärjestyksessä vapaus ja itsenäisyys (46 %), yrittäjämäinen luovuus (33 %) sekä turvallisuus ja pysyvyys (21 %). Tulosten mukaan itsenäisen ammatinharjoittamisen motiivit vaihtelivat suuresti osallistujien kesken ja ankkurit vaikuttivat tavoitteisiin, jotka he työssään

halusivat saavuttaa. Ankkurit vaikuttivat myös työtyytyväisyyteen ja kaikkiin muihin mitattuihin uraan liittyviin tuloksiin. Jokaisella osa-alueella heikoimmat tulokset olivat niillä, joiden ankkurina oli turvallisuus ja pysyvyys.

Barclay, Chapman ja Brown (2013) tarttuivat Feldmanin ja Bolinon (1996) kritiikkiin keskittymällä ankkuritypologian faktorirakenteeseen. Aineistona heillä oli seitsemän aiemmin julkaistua tutkimusta ($N \approx 2700$). Barclay ym. tutkivat Feldmanin ja Bolinon mallia sekä kolmea muuta, joiden kaikkien mukaan osa ankkureista on toisiaan täydentäviä ja osa taas toistensa kanssa ristiriitaisia. Yksi kolmesta mallista oli johdettu Scheinin omista teksteistä, joissa hän esittää kuusi kahdeksasta ankkurista vastakkaisina, dikotomioina: tekninen tai funktionaalinen pätevyys versus liikkeenjohdollinen pätevyys, turvallisuus ja pysyvyys versus vapaus ja itsenäisyys, yrittäjämäinen luovuus versus palvelu ja omistautuminen. Neljäs pari muodostettiin kahdesta jäljelle jäävästä ankkurista eli oli aito haasteellisuus versus elämäntyyli (Schein 1990a). Analyysin mukaan neljästä mallista mikään ei osoittautunut hyväksi, mutta vähiten huono oli tämä Scheinin tekstiin perustuva jaottelu. (Barclay ym. 2013).

Chapman ja Brown (2014) tutkivat 1361 hengen joukosta kahta asiaa, joita Feldman ja Bolino (1996) Scheinin teoriassa kritisoivat. Tukea tulokset antoivat sille, että henkilöillä voi olla enemmän kuin yksi ankkuri toisin kuin Schein esittää. Chapman ja Brown käyttivät arvioinnissa pakotettua kannanottoa (forced choice) Likert-tyyppisen vapaan valinnan sijasta. Feldman ja Bolino (1996) näkivät ankkurit joko toisiaan täydentävinä tai toisensa vastavuoroisesti pois sulkevinä ja esittivät ankkurien väliset suhteet visuaalisesti kahdeksankulmiona. Chapmanin ja Brownin tulosten mukaan ankkurit eivät sulje toisiaan pois tasavahvasti molempiin suuntiin, vaan ero voi olla huomattava suunnasta riippuen. Kaksiulotteinen kahdeksankulmiomalli osoittautui liian rajoittavaksi. Joitakin ankkurien välisiä suhteita se väärin ja toisia se ei kuvaa ollenkaan. (Chapman & Brown 2014.)

Chapman (2016) palasi vielä Feldmanin ja Bolinon (1996) ankkureita koskevaan kritiikkiin laajan arkistoaineiston ($N = 2603$) perusteella. Hän osoitti ankkurien välisiä suhteita kuvaavien, siihenastisten mallien heikkouksia ja esitti oman mallinsa. Hän katsoi, että Scheinin kahdeksan ankkuriprofiilin käytäntö saattaa olla liian kankea ja epätäsmällinen ilmaisemaan sittemmin kertynyttä uraorientaatioon liittyvää tietämystä.

Ankkurirakenteeseen puuttuvat myös Wils, Wils ja Tremblay (2010) käyttäen apunaan Schwartzin 1992 esittelemää arvoympyrämallia. Empiirisen tutkimuksen tulokset – 880 quebeciläisen insinöörin aineisto – tukevat neljänneksiin jaettua ympyrämallia, jossa osa ankkureista on toisiaan täydentäviä, osa toisilleen vastakkaisia. Täydentäviä ovat tekninen pätevyys ja palvelu ja omistautuminen, näille vastakkaisia puolestaan liikkeenjohdollinen pätevyys ja identiteetti. Elämäntyyli sekä

turvallisuus ja pysyvyys täydentävät toisiaan, mutta ovat ristiriidassa aidon haasteellisuuden, yrittäjämäisen luovuuden sekä vapauden ja itsenäisyyden kanssa.

Wils, Wils ja Tremblay (2014) katsovat esittämänsä uuden ura-arvojen ympyrämallin voivan selittää, että joillakin henkilöillä on useita hallitsevia ura-ankkureita. Malli testattiin kanadalaisilla terveydenhuoltohenkilöillä (N = 395). Tulosten perusteella Wils ym. ehdottavat ankkureihin muutoksia. Teknis-funktionaalinen pätevyys on muotoiltava uudestaan, samoin elämäntyyli. Yrittäjämäinen luovuus on jaettava kahtia, niin myös vapaus ja itsenäisyys. Tutkijoiden mukaan kysymys ankkureiden tarkasta lukumäärästä muuttuu epäolennaiseksi, koska kaikkien ura-ankkureiden perusolemus saadaan vangituksi ympyrämallin neljään minäkuvaan.

Wils, Bélanger ja Gosselin (2016) tutkivat ura-ankkureita Schwartzin arvo-teoriaan perustuvaa ympyrämallia käyttäen. Mallia he testasivat quebeckiläis-yliopistosta valmistuneilla, johtamista opiskelleilla henkilöillä (N = 313) ja pitivät sitä aiempia malleja parempana. Jos ankkurit ryhmitellään ympyrän neljänneksiin, voidaan neljänneksiä mittaamalla keventää Scheinin 40-kohtaista ankkuriarviointia.

Igbaria, Greenhaus ja Parasuraman (1991) tutkivat johtamisen tietojärjestelmien parissa työskenteleviä henkilöitä (N = 464) USA:ssa. Kun vastaajien työ oli ankkurien mukainen, he olivat tyytyväisiä työhönsä ja uraansa, vahvasti sitoutuneita organisaatioonsa ja siinä pysymiseen. Faktoritulosten mukaan viisi ankkureista oli identtisiä tai hyvin lähellä Scheinin ankkureita: vapaus ja itsenäisyys, liikkeenjohdollinen pätevyys, yrittäjämäinen luovuus, palvelu tai asialle omistautuminen sekä elämäntyyli. Turvallisuus ja pysyvyys, teknis-funktionaalinen pätevyys ja aito haasteellisuus olisi voitu jakaa kahtia, jolloin ankkureiden kokonaismääräksi olisi tullut 11. Kahdeksaan ankkuriin jaoteltuna yleisimmät ankkurit olivat liikkeenjohdollinen ja teknis-funktionaalinen pätevyys, seuraavina vapaus ja itsenäisyys sekä elämäntyyli.

Yarnallin (1998) tutkimus painottui organisaation mahdollisuuksiin hyödyntää Scheinin ura-ankkureita aiempaa enemmän. Yhdistyneessä kuningaskunnassa palvelualan yrityksen 374 työntekijälle nimettiin ensi- ja toissijainen ankkuri. Vahvimmat ankkurit olivat teknis-funktionaalinen pätevyys, elämäntyyli, turvallisuus ja pysyvyys sekä aito haasteellisuus. Ikä, sukupuoli, palveluvuosien määrä tai palvelupaikan sijainti eivät vaikuttaneet merkittävästi ankkureihin toisin kuin asemapaikka. Korkealla korostui liikkeenjohdollinen ankkuri, alempana turvallisuus ja pysyvyys. Teknis-funktionaalisen pätevyyden ja aidon haasteellisuuden sekä toisaalta elämäntyylin ja turvallisuuden ja pysyvyyden välillä korostunut korrelaatio saa Yarnallin pohtimaan, ovatko kaikki ankkurit erillisiä luokkia vai voisiko niitä olla vähemmän kuin kahdeksan.

Marshallin ja Bonnerin (2003) kohderyhmänä (N = 423) olivat tutkinnon suorittaneet johtamiskurssien osanottajat Australiassa, USA:ssa, Malesiassa, Etelä-

Afrikassa ja Yhdistyneessä kuningaskunnassa. Elämäntyyli ja aito haasteellisuus olivat vahvimmat ankkurit, liikkeenjohdollinen pätevyys sekä turvallisuus ja pysyvyys taas heikoimmat. Osa vastaajista piti itselleen merkittävänä useampaa kuin yhtä ankkuria. Alustavasti näytti siltä, että yrittäjämäinen luovuus voitaisiin jakaa erikseen yrittäjyyteen ja luovuuteen.

Danziger, Rachman-Moore ja Valency (2008) testasivat Scheinin ura-orientaatiokyselyn rakennevaliditeettia 1847 israelilaisen otoksella ja päätyivät Marshallin ja Bonnerin (2003) tapaan esittämään yhdeksää ankkuria kahdeksan sijasta, yrittäjyys ja luovuus omina käsitteinään. Muutoin heidän tutkimuksensa tuki Scheinin ura-ankkuriteoriaa. Scheinin 40-kohtaisen uraorientaatiokyselyn väittämiä olisi heidän mukaansa tarpeellista osittain muotoilla uudestaan sekä täydentää mahdollisia, uusia ankkureita silmällä pitäen

Costigan, Gurbuz ja Sigri (2018) vertasivat Scheinin kahdeksan ankkurin mallia vaihtoehtoiseen yhdeksän ankkurin malliin USA:ssa ja Turkissa (N = 469). Ankkureiden osalta tutkijat tulivat samankaltaiseen tulokseen kuin edellä Marshall ja Bonner (2003) sekä Danziger ym. (2008): kohdemaissa yhdeksän ankkurin malli näyttää kahdeksanankkurista toimivammalta, eli ankkuri yrittäjämäinen luovuus pitäisi jakaa yrittäjyyteen ja luovuuteen.

Leongin, Rosenbergin ja Chongin (2014) 165 keski-ikäisen amerikkalaismieheen kohdistunut tutkimus tukee Scheinin 41-kohtaisen itsearviointikyselyn ankkurirakennetta. Tulosten perusteella he katsovat, ettei kyselyä sen pituudesta huolimatta pitäisi lyhentää. Alustavia viitteitä he saavat siitä, että ankkuri aito haasteellisuus mahdollisesti voitaisiin jakaa kahteen: haasteista selviämiseen ja voittamiseen. Samoin saattaisi olla tarpeen jakaa elämäntyyliankkuri henkilökohtaiseen elämäntyyliin sekä työn ja perheen väliseen tasapainoon.

Arnold, Coombs ja Gubler (2017) keskittyivät tietotekniikka-ammattilaisten (N = 1629) ura-ankkureihin, heidän mieltymyksiinsä organisaation uranhallintavaihtoehtojen suhteen ja näiden keskinäisiin yhteyksiin sekä kansallisiin eroavuuksiin. Osallistujat edustivat Sveitsiä, Saksaa ja Yhdistynyttä kuningaskuntaa (UK). Mitattavia ankkureita oli yhdeksän, koska turvallisuus ja pysyvyys oli jaettu työsuhteeseen liittyvään ja maantieteelliseen. Koko ryhmässä suosituimmat ankkurit olivat elämäntyyli, työsuhteeseen liittyvä turvallisuus sekä palvelu ja omistautuminen. Alimmille pisteille puolestaan jäi yrittäjämäinen luovuus, jota edelsivät teknis-funktionaalinen pätevyys ja liikkeenjohdollinen pätevyys. Saksalaisten ja sveitsiläisten pistekeskisarvot olivat enimmäkseen samankaltaisia, samoin saksalaisten ja UK:n edustajien. Enemmän keskinäisiä eroja oli sveitsiläisillä ja UK:laisilla.

Bravo, Seibert, Kraimer, Wayne ja Liden (2017) pitivät tarpeellisena mittaria, joka perustuu ura-ankkurikehykseen, mutta käyttää ajankohtaisia urateorianäkökulmia ja heijastaa paremmin nykyisin vallitsevien urien luonnetta. Scheinin 40-

kohtaisen kyselyn sijaan Bravon ym. kehittämä mittari käsittää 29 väittämää. Välttääkseen sekaannusta Scheinin kehyksen kanssa tutkijat käyttivät ankkureista nimitystä orientaatio, ja niiden lukumääräksi he esittivät kuutta: yrittäjämäinen luovuus, turvallisuus, liikkeenjohdollinen pätevyys, elämäntyyli, tekninen pätevyys ja palvelu. Vapaus ja itsenäisyys sekä aito haasteellisuus eivät heidän mukaansa ole itsenäisiä orientaatioita. He myös katsovat, että ihmisillä voi olla samanaikaisesti useita erivahvuisia orientaatioita.

Kim ja Cha (2000) tutkivat Koreassa tekniikan tutkimus- ja kehitysohjeiden ammattilaisten (N = 1240) uraorientaatioiden ja muiden henkilökohtaisten tekijöiden yhteyksiä. Aiempien tutkimusten pohjalta he koostivat mittarin ja nimesivät arviotaviksi teknisen orientaation, liikkeenjohdollisen orientaation, projektiorientaation, tekniikan siirtämisen orientaation sekä yrittäjäorientaation. Heidän mukaansa näitä vastaavat Scheinillä ankkurit tekninen tai funktionaalinen pätevyys, liikkeenjohdollinen pätevyys, vapaus ja itsenäisyys, turvallisuus ja pysyvyys sekä yrittäjämäinen luovuus. Tekniikan siirtämiseen orientoituneet henkilöt haluavat edetä tutkimus- ja kehitystulostensa mukana ja osallistua projektin eri vaiheisiin tutkimuksesta tuotantoon ja tulosten kaupallistamiseen asti. Lopullisiin tuloksiin hyväksyttiin ne vastaajat (N = 1026), joilla vain yksi orientaatio oli hallitseva. Yleisin oli tekninen orientaatio (45 %), jota seurasivat projektiorientaatio (32 %), tekniikan siirtämisen orientaatio (15 %) ja heikoimpina liikkeenjohdollinen ja yrittäjämäinen orientaatio (molemmat 4 %).

Erdoğan (2004) käytti Scheinin ankkuriteoriaa tutkiessaan Turkissa yksityissektorin tekniikan ja hallinnon ammattilaisia (N = 138). Vahvimmat ankkurit olivat palvelu ja omistautuminen, työsuhteen turvallisuus sekä yrittäjämäinen luovuus, heikoimmiksi jäivät teknis-funktionaalinen pätevyys ja elämäntyyli. Erdoğan esittää, että aito haasteellisuus ei näytä olevan itsenäinen ankkuri. Osaksi ankkurit eroavat tehtävässäoloajan pituuden mukaan, mutta sukupuoli tai ikä eivät vaikuta ankkureihin.

Salminen (1993) tutki kansainvälisen monialayhtiön Suomen yksikön johtohenkilöitä. Ensimmäistä tutkimusta (N = 147) jatkoi seuranta (N = 160) kahdeksan vuoden kuluttua. Hän kartoitti muun muassa ankkurien yksilö- ja funktiokohtaista jakaumaa sekä tutki yksilöiden menestymisen ja ankkureiden välistä yhteyttä. Ensimmäisessä osassa mukana olleet ankkurit samaistuminen ja vaihtelunhalu jätettiin pois toisesta, ja niiden tilalle tulivat haasteellisuus ja elämäntyyli. Ankkureita mitattiin eri tavoin, ja useimmissa liikkeenjohdollinen pätevyys ja yrittäjämäinen luovuus nousivat kolmen kärkeen. Seurannassa kolme korostuneinta ankkuria olivat liikkeenjohdollinen pätevyys, teknis-funktionaalinen pätevyys ja yrittäjämäinen luovuus. Salminen toteaa, että saman henkilön ankkureissa tapahtuneet siirtymät voi Scheinin tapaan tulkita oman ankkurin löytymiseksi tai yleisiksi ikäkausien ilmiöiksi

tai muutoksiksi. Toisin kuin Schein hän kallistuu sille kannalle, että ankkurit todennäköisesti muuttuvat iän ja työkokemuksen myötä. Hän myös ehdottaa, että itse ura-ankkurin käsitettäkin voisi tarkastella uudesta näkökulmasta ja pohtia ”ankkurin” korvaamista dynaamisemmalla ”purjeella” tai ”veturilla”.

Salminen (1993, 36–37) on myös kerännyt eri kursseilla ja joissakin organisaatioissa tehtyjen ankkurikyselyjen tuloksia. Eri aloja edustaneiden osallistujien yhteismäärä on ollut 1253. Korostuneet ankkurit koko aineistossa ovat elämäntyyli, vapaus ja itsenäisyys sekä yrittäjämäinen luovuus. Vähiten korostuneita taas ovat maantieteellinen turvallisuus ja pysyvyys, teknis-funktionaalinen pätevyys sekä työsuhteen turvallisuus ja pysyvyys.

2.3.2 Tarvitaanko uusia ankkureita entisiä täydentämään?

Kokonaan uusiin ankkureihin Scheinin kanta on ollut, että esitetyt ulottuvuudet eivät ole itsenäisiä, vaan sisältyvät olemassa oleviin ankkureihin. Esimerkkeinä hän mainitsee vaihtelun, vallan, puhtaan luovuuden ja organisaatioon liittyvän identiteetin. Moni haluaa työssään vaihtelua, mutta se ei sellaisenaan mene heidän muiden ankkuriensa edelle eikä ole ankkuri itsessään. Se voidaan saavuttaa vapauden, johtamisen, yrittäjätoiminnan tai elämäntyylin kautta. Valta ja luovuus ovat universaaleja tarpeita, joita eri ankkuriryhmät ilmaisevat eri tavoin. Teknis-funktionaaliset henkilöt käyttävät valtaa tietämyksensä ja osaamisensa kautta, yrittäjät kehittämällä ja kontrolloimalla organisaatiota, toimitusjohtajat asemansa avulla ja palveluun ankkuroituneet harjoittamalla moraalista suostuttelua. Vastaavasti luovuus voi ilmetä eri tavoin kussakin ankkuriryhmässä. (Schein 1985; Schein & Van Maanen 2013b.)

Kirjassaan (1978, 162) Schein kuvaa esimerkiksi MIT Sloanin vuoden 1975 tutkittavien ryhmää (N = 37). Osa ei pystynyt tiivistämään ankkureitaan yhteen ainoaan, mutta kukaan koko joukosta ei kaivannut lisää ankkureita. Kaikki löysivät omansa viidestä jo olemassa olevasta.

Jatkuvasti muuttuneessa ja muuttuvassa liiketoimintaympäristössä koordinointi ja ihmissuhdetaidot ovat väistämättä merkittävä osa johtamista ja teknis-funktionaalisia tehtäviä. Tämä saa myös Scheinin ja Van Maanenin pohtimaan, onko ankkureita täydennettävä ja kehittykö vähitellen uusi ankkuri, joka liittyy työtilanteiden ihmissuhteisiin ja yhteistyöhön. (Schein & Van Maanen 2016.) Muiden tutkimuksissa uusia ankkureita on esitetty useita.

Barth (1993) paneutui USA:ssa siihen, miten liittovaltion hallinto saisi palkatuksi ja pidetyksi parhaat työntekijät. Hänen aineistonaan oli neljä aiemmin liittohallinnosta tehtyä, erittäin laajaa kyselyä. Hän tutki niitä Scheinin ankkuriteoriaan nojaten ja totesi sen tarjoavan hyödyllisen ja relevantin kehikon virkamiesten uramotiivien ymmärtämiseen. Aineiston perusteella hän päätyi myös esittämään yhtä

uutta ankkuria, julkishallintomotiivia, jota yksityissektoriin perustuva Scheinin malli ei hänen mukaansa tavoita.

Yhtä uutta ankkuria, kansainvälisyyttä, ehdottavat Suutari ja Taka (2004) tutkimuksessaan, jonka kohdejoukkona oli 22 suomalaista expatriaattia. Suutarin ja Takan määritelmän mukaan kansainvälisyyteen ankkuroitunutta henkilöä innostaa ensisijaisesti työskentely kansainvälisessä ympäristössä. Sen hän asettaa etusijalle myös kehittäessään ammattitaitoaan ja parantaessaan uramahdollisuuksiaan. Häntä kiinnostavat uudet kokemukset, joita vieraisiin maihin ja erilaisiin kulttuureihin tutustuminen tarjoaa.

Haastattelun teemat olivat peräisin Scheinilta, jonka kahdeksan ura-ankkuria sekä Suutarin ja Takan ehdottama kansainvälisyysankkuri kuvailtiin osallistujille haastattelun jälkeen. Näistä haastateltavat nimesivät itselleen tärkeimmän ankkurin tai niin halutessaan useampia ankkureita. Tulokset osoittavat, että haastateltavien uraratkaisuja ohjaavia ankkureita oli yhden hallitsevan sijasta kaksi tai jopa kolme. Scheinin kahdeksasta ankkurista yleisimmät olivat liikkeenjohdollinen pätevyys ja aito haasteellisuus. Merkittävänä tutkijat pitivät sitä, että 22 osallistujasta 17 sijoitti kansainvälisyyden tärkeimpien ankkureittensa joukkoon ja heistä 9 haastateltavan mielestä se oli tärkein ankkuri. Kirjoittajien näkemyksen mukaan tämä puoltaa selvästi kansainvälisyyden lisäämistä ura-ankkureihin. (Suutari & Taka 2004.)

Cerdin ja Le Pargneux (2010) tutkivat ranskalaisia expatriaatteja (N = 303), joista osa (165) oli työnantajan komennukselle lähettämiä ja osa (138) hakeutunut ulkomaille oma-aloitteisesti. Osallistujilta tutkittiin kahdeksaa ankkuria. Scheinin ankkureita täydensi kansainvälisyys, mutta niistä oli faktorianalyysin tulosten takia jätetty pois teknis-funktionaalinen ankkuri. Kummassakin expatriaattiryhmässä yleisin ankkuri oli elämäntyö. Lähetetyillä toisena oli kansainvälisyys ja kolmantena aito haasteellisuus, oma-aloitteisilla nämä sijoituivat päinvastoin. Kansainvälisyys sijoittui siis kolmen kärkeen molemmissa ryhmissä. Lähetetyillä heikoin ankkuri oli turvallisuus ja pysyvyys, oma-aloitteisilla liikkeenjohdollinen pätevyys.

Kansainvälisyysankkurin puolesta hankkivat empiiristä näyttöä myös Lazarova, Cerdin ja Liao (2014) tutkimuksessaan, johon osallistui Ranskassa 592 henkilöä, osa opiskelijoita, osa liike-elämän ammattilaisia. Tulosten perusteella kansainvälisyys on erillinen, muista ankkureista poikkeava käsite, jonka tutkijat olisivat alustavasti valmiit lisäämään Scheinin ankkureihin. He myös esittävät, että Scheinin kehyksen systemaattinen arviointi ja käsitteiden operationalisointi olisivat paikallaan.

Kansainvälisyys täydensi Scheinin kahdeksaa ankkuria, kun Wechtler, Koveshnikov ja Dejoux (2017) selvittivät ranskalaisten expatriaattien (N = 189) ura-ankkureita ja niiden yhteyksiä monikulttuuriseen sopeutumiseen. Osallistujat olivat voittoa tavoittelemattoman organisaation palveluksessa eri puolilla maailmaa. Selvästi hallitsevin ankkureista oli kansainvälisyys (54 %), jota seurasivat palvelu ja omistautuminen (18 %) sekä elämäntyö (15 %). Toisin kuin Suutarin ja Takan

(2004) ekspatriaattitutkimuksessa liikkeenjohdollinen pätevyys ei sijoittunut ankkurien kärkeen.

Schein esittää teoriassaan, että ankkurit kehittyvät todellisissa työtilanteissa ja vakiintuvat, kun työvuosia ja kokemusta on takana riittävästi. Klapwijk ja Rommes (2009) kuitenkin tutkivat Alankomaissa nuoria, 15–17-vuotiaita opiskelijoita (N = 26) ja heidän suhdettaan teknologiaan. Tulosten perusteella jo nuorilla voidaan tunnistaa kehittymässä olevat ankkurit. Kärkeen nousivat teknis-funktionaalinen pätevyys, turvallisuus ja pysyvyys sekä palvelu ja omistautuminen. Nuorille oli hyvin tärkeää, millainen imago ammatilla on ja mitä he haluavat olla valitessaan tietyn ammatin. Niinpä tutkijat tarjoavat uudeksi ankkuriksi DeLongin jo 1982 ehdottamaa identiteettiä, joka Scheinista ei ollut itsenäinen ankkuri, vaan sisältyi turvallisuuteen. Aito haasteellisuus -ankkurin määrittelyä he esittävät muokattavaksi vähemmän militaristiseksi. He päätyvät myös siihen, että ihmisillä voi olla yhden keskeisen sijasta useampia heille tärkeitä ankkureita.

Quesenberry ja Trauth (2012) tutkivat USA:ssa IT-alalla työskentelevien naisten ura-ankkureita. Ensimmäisessä, laadullisessa tutkimuksessa (N = 92) ankkureita oli kymmenen – turvallisuus ja pysyvyys oli jaettu työsuhtedidonnaiseen ja maantieteelliseen, ja lisäksi myös heillä mukana oli identiteetti, halu saavuttaa status työskentelemällä arvostetussa organisaatiossa. Ankkureista yleisimmiksi osoittautuivat tekninen pätevyys, liikkeenjohdollinen pätevyys sekä työsuhteeseen liittyvä turvallisuus. Tulosten perusteella tekninen ja liikkeenjohdollinen pätevyys olivat toisensa pois sulkevia, usean ankkurin yhdistelmä oli mahdollinen ja ankkurien painotus saattoi muuttua uran aikana esimerkiksi perhetilanteen takia. Tutkimuksen toisessa, määrällisessä vaiheessa (N = 210) Quesenberry ja Trauth käyttivät Scheinin kyselyn vuoden 1990 versiota, jossa ankkureita oli kahdeksan. Naisilla esiintyi kaikkia ankkureita, joista yleisimmät olivat elämäntyö, työsuhteeseen liittyvä turvallisuus ja pysyvyys sekä tekninen pätevyys. Heillä oli tyypillisesti useita ankkureita, jotka kehittyivät uran aikana.

Changin (2010) tutkimuksen kohteena oli 353 taiwanilaista johdon tietojärjestelmien ammattilaista. Tarkoitus oli tutkia haastateltavien ura-ankkurien ja vaihtuvuuden yhteyttä ja kansallisen kulttuurin vaikutusta siihen sekä mahdollisia uusia ankkureita ja verrata taiwanilaisten ankkurituloksia aiemmin USA:ssa tehtyjen tutkimusten tuloksiin. Taiwanilaisten yleisimmät ankkurit olivat elämäntyö ja työsuhteen turvallisuus ja pysyvyys. Kolmanneksi Chang sai uuden ankkurin, jonka hän nimesi oppimismotivaatioksi. Ankkurit poikkesivat USA:n tuloksista, joissa tärkeimmäksi arvioitiin palvelu ja omistautuminen. Samojenkin ankkurien kansalliset taustafilosofiat – Taiwanin kollektivistinen ja USA:n individualistinen – poikkesivat toisistaan. Ankkureilla ja vaihtuvuuteen liittyvällä käyttäytymisellä on Changin mukaan selvä yhteys.

Baruch (2004a) kertoo kirjassaan Scheinin ankkurimäärän lisäämisen viidestä kahdeksaan ja katsoo, että uusia ankkureita on ilmaantunut myös 2000-luvulla. Hänestä Scheinin kehykseen tulisi sisällyttää työmarkkinakelpoisuus tai työllistettävyys, työn ja perheen välinen tasapaino sekä henkisyys tai hengellisyys (spiritual purpose).

2.3.3 Voiko henkilöllä olla useita ankkureita?

Scheinin määritelmän mukaan ura-ankkuri on se osa ihmisen ammatillisesta minäkuvasta, josta hän ei valintatilanteessa halua luopua. Perimmiltään määritelmä jättää sijaa vain yhdelle ankkurille, sille kykyjen, arvojen ja motiivien yhdistelmälle, joka sijoittuu ihmisen minäkuvassa henkilökohtaisen hierarkian huipulle. Monesti työssä voi kuitenkin toteuttaa useita eri yhdistelmiä luopumatta mistään, jolloin henkilö ei joudu ratkaisemaan, mikä niistä on hänelle tärkein ja siten todellinen, hallitseva ankkuri. Kun ankkuri on pohdittu ja selvillä, se voi ohjata ja helpottaa uraratkaisujen tekemistä. Siksi on hyödyllistä pyrkiä määrittämään omat prioriteettinsa vaikka hypoteettisten valintatilanteiden avulla. (Schein 1985; Schein & Van Maanen 2013b.)

Uran alussa on erityisen vaikeaa erotella ankkureita ja panna niitä tärkeysjärjestykseen. Todellista ankkuria ei tiedä, ellei vielä ole tarvinnut tehdä kriittisiä valintoja. Kun työ- ja elämäkokemukset ovat vähäisiä, kaikissa ankkureissa saattaa olla houkuttelevia puolia, jotka tuntuvat omilta. Viiden tai kymmenen vuoden kuluttua käsitykset ovat huomattavasti täsmentyneet ja konkretisoituneet, kun ihminen on oppinut siihenastisista kokemuksistaan ja tekemistään uravalinnoista. Ankkuri ei ilmaannu yhtäkkiä, vaan se kehittyy kokemuksen karttuessa. Sinänsä Schein ja Van Maanen eivät pidä ihmeellisenä, että tarkasteltaessa työhistoriahaastattelun ja itsearviointikyselyn tuloksia monella näyttää olevan kaksi tai kolmekin ankkuria. Kumpikaan työkaluista ei pakota tekemään valintoja ankkurien välillä, vaan tasatuloksetkin ovat mahdollisia. Aina on henkilöitä, jotka eivät osaa tai halua nimetä vain yhtä hallitsevaa ankkuria. Tutkijat kuitenkin toteavat kokemuksensa perusteella, että tyypillisesti noin 80 prosenttia mistä tahansa ryhmästä pystyy kohtalaisen helposti nimeämään yhden ainoan, ohjaavan ankkurin. Joskus ratkaisuun pääseminen vaatii enemmän työtä. (Schein & Van Maanen 2013 a; 2013b; 2013c.)

Monien muiden tutkimuksissa asiaa on tarkasteltu ja usein päädytty siihen tulokseen, että ihmisellä voi olla useita ankkureita. Edellä jo mainituista tutkimuksista tähän joukkoon kuuluvat Feldman ja Bolino (1996), Chapman ja Brown (2014), Yarnall (1998), Marshall ja Bonner (2003), Bravo, Seibert, Kraimer, Wayne ja Liden (2017), Wils, Wils ja Tremblay (2014) sekä Suutari ja Taka (2004).

Knivetonin (2004) tutkimuksen (UK) kohteena oli 540 useita eri aloja edustavaa manageria, jotka jaettiin kahteen ikäluokkaan: 19–39 vuotiaat ja 40–64 vuotiaat.

Ankkureissa Kniveton noudatti Feldmanin ja Bolinon (1996) jakoa kyky-, motiivi- ja tarve- sekä asenne- ja arvopohjaisiin. Koko ryhmällä ensimmäisiksi sijoittuivat palvelu ja omistautuminen sekä liikkeenjohdollinen pätevyys. Nuoremmilla kärjessä olivat liikkeenjohdollinen pätevyys sekä palvelu ja omistautuminen, vanhemmilla taas palvelu ja omistautuminen sekä turvallisuus ja pysyvyys. Yrittäjämäinen luovuus sai kummassakin ryhmässä alhaisimmat pisteet. Noin puolella koko joukosta oli vain yksi hallitseva ankkuri, muilla kaksi tai useampia. Kniveton varoitti pitämästä ura-ankkurikäsitettä ja persoonallisuuden piirreorioita yhteneväisinä. Ankkureilla ei missään tapauksessa pyritä luokittelemaan koko persoona pelkästään sen perusteella, miten ihminen suuntautuu yhdellä elämäntilanteella eli työssä.

Ramakrishna ja Potosky (2003) viittasivat Feldmaniin ja Bolinon (1996) siinä, että ihmisillä voi hallitsevan ankkurin ohessa olla myös toissijainen ankkuri tai useampia toissijaisia ankkureita. Tutkimuksen kohteena oli 163 tietojärjestelmälän ammattilaista. Tulokset osoittivat, että tietojärjestelmätyöntekijöillä voi olla ja usein on enemmän kuin yksi hallitseva ankkuri: 163 osallistujasta näin oli 55:llä. Tutkijat eivät saaneet empiiristä näyttöä Feldmanin ja Bolinon (1996) oletukselle, että usean ankkurin henkilöt saattavat joutua tekemään uravaihtoehtoissaan kompromissejä ja että esimerkiksi heidän työtyytyväisyytensä ja työpaikkansa pysyvyys olisivat heikompia kuin yhden ankkurin henkilöillä. He päättelivät, että tietojärjestelmäammattilaisille keskeisten ura-ankkurien yhdistelmä saattaa olla hyödyllisempi kuin yksi hallitseva ankkuri. (Ramakrishna & Potosky 2003.)

Rodriguesin, Guestin ja Budjanovcaninin (2013) haastattelututkimuksen kohteena oli 37 apteekki-alan ammattilaista Yhdistyneessä kuningaskunnassa. Tutkijat käyttävät ankkureista nimitystä orientaatio. Sosiaalisella kontekstilla on huomattava merkitys orientaatioiden kehittämisessä. Ne voivat vaihdella eri maissa ja ammattiryhmissä, ja kontekstisidonnaisuus rajoittaa erilaisiin kansallisiin ja ammatillisiin kulttuureihin tehtäviä yleistyksiä. Tulosten mukaan ihmisillä voi olla ensi- ja toissijainen orientaatio ja ne saattavat monella kehittyä osittain jo ennen työelämään siirtymistä. Ne ovat melko pysyviä, mutta voivat myöhemmin myös muuttua työ- ja elämäntilanteen mukaan.

Gubler, Biemann, Tschopp ja Grote (2015) tutkivat, miten ura-ankkurit erilaistavat liikkeenjohdollisten urien kehityskaarta. Tutkittavina oli 377 sveitsiläistä johtajaa tai päällikköä. Tulokset osoittivat, että etenkin liikkeenjohdollinen pätevyys ja elämäntyö olivat vahvasti erilaistavia eli johtivat erilaisiin kehityskaarimalleihin. Gubler ym. päätyivät myös siihen, että ihmisillä voi olla yhden ankkurin sijasta erilaisia ankkuriyhdistelmiä ja että jotkin ankkureista ovat toisia hallitsevampia.

Tan ja Quek (2001) selvittivät 160 singaporelaisen opettajan ura-ankkureita. Kaikkia kahdeksaa ankkuria esiintyi, ja yleisimpiä olivat elämäntyö, palvelu tai omistautuminen sekä turvallisuus ja pysyvyys. Noin kolmanneksella vastaajista oli enemmän kuin yksi ensisijainen ankkuri.

Wong (2007) tutki, miten 117 taiwanilaista päällikköä tai johtajaa alkujaan valitsi uransa ja millaiset arvot siihen myöhemmin vaikuttivat. Ankkureiden kolmen kärjen muodostivat elämäntyyli, yrittäjämäinen luovuus sekä vapaus ja itsenäisyys. Wong näkee näiden liittyvän läheisesti yrittäjyyteen, joka puolestaan Taiwanissa merkitsee uramenestystä. Liikkeenjohdollinen pätevyys jäi ankkureista viimeiseksi. Enemmän kuin yksi ankkuri oli 38 vastaajalla.

2.3.4 Muuttuvatko ankkurit uran aikana?

Yksi Scheinin teorian keskeisistä oletuksista on, että ura-ankkuri muodostuu vähitellen henkilön kokemuksen karttuessa todellisessa työympäristössä eikä kerran täysin kehittyttyään helposti muutu. Scheinin ja Van Maanenin mukaan vieläkin on liian harvoja ihmisiä seurattu tarpeeksi pitkään, jotta varmasti tiedettäisiin, miten ankkurit ajan mittaan kehittyvät. Tähän mennessä saatu näyttö kuitenkin puoltaa ankkurien pysyvyyttä. (Schein 1978; 1985; Schein & Van Maanen 2013b; 2016.)

Kun ihmisten minäkuva kirkastuu ja he oppivat tietämään, missä he ovat hyviä, mitä he haluavat ja arvostavat, he yleensä tahtovat pitää kiinni tästä minäkuvesta. Mitä paremmin he itsensä tuntevat, sitä suurempi psykologinen tarve heillä on vaikiinnuttaa minäkuvansa. (Schein & Van Maanen 2013b; 2016.)

Schein ja Van Maanen (2013a) korostavat, että kaikki, mikä näyttää ankkurilta, ei välttämättä ole ankkuri. Uralla voi olla vaiheita, jolloin elämäntilanne nostaa jonkin asian ylivertaiseksi huolenaiheeksi. Esimerkiksi taloudellisesta turvallisuudesta saattaa tilapäisesti tulla niin tärkeä, että se vaikuttaa uraratkaisuihin kaikkea muuta enemmän. Silti se on vain senhetkinen prioriteetti, joka olosuhteiden muuttuessa antaa tietä todelliselle ankkurille.

Monesti ihmiset joutuvat ainakin väliaikaisesti tekemään työtä, joka ei vastaa heidän oikeaa ankkuriaan. He suoriutuvat työstä ja saattavat selviytyä siitä hyvinkin. Vaikka he sopeutuvat olosuhteisiin parhaan kykynsä mukaan, heidän ankkurinsa ei muutu. He eivät ole tyytyväisiä ja etsivät paremmin todelliselle minälleen sopivaa työtä heti, kun tilaisuus tarjoutuu. Jotkut tekevät keski-iässä radikaaleja uraratkaisuja ja pyrkivät siten toteuttamaan ankkureita, jotka heillä sisimmässään on ollut koko ajan. Heillä ei vain ole ollut aiemmin mahdollisuutta tehdä sitä, mitä he aidosti ovat halunneet. (Schein & Van Maanen 2013b.)

Joissakin muiden tutkimuksissa on päädytty esittämään, että ankkurit voivat muuttua uran aikana. Tähän ryhmään kuuluvat edellä kuvatuista tutkimuksista Salminen (1993), Quesenberry ja Trauth (2012) sekä Rodrigues, Guest ja Budjanovcanin (2013).

Chang, Jiang, Klein ja Chen (2012) tekivät monitapaustutkimuksensa (N = 10) taiwanilaisista tietotekniikka-ammattilaisista, joilla oli työkokemusta vähintään 15

vuotta. Tutkittiin, mitkä olivat haastateltujen ura-ankkurit, miten työntajien tarjoamat mahdollisuudet niihin vastasivat ja mitkä muut seikat vaikuttivat tyytyväisyyteen ja sitä kautta työpaikan vaihtoon tai vaihtoaikaisiin. Uran alussa osallistujien ilmoituksen mukaan ankkureista lähes poikkeuksetta yksi oli tekninen pätevyys. Vuosia myöhemmin tutkimusta tehtäessä sen rinnalle tai sitä korvaamaan oli tullut muita ankkureita kuten turvallisuus ja pysyvyys, elämäntyyli ja liikkeenjohdollinen pätevyys.

Kilimnik, Sant'anna, De Oliveira ja Barros (2011) tutkivat brasilialaisten hallintoammattilaisten ankkureita kertaalleen (N = 38) ja kahden vuoden päästä toistamiseen (N = 12). Ensimmäisen kierroksen yleisimmät ankkurit olivat elämäntyyli (37 %), aito haasteellisuus (18 %) sekä palvelu ja omistautuminen (14 %). Toisella kerrallakin elämäntyyli oli kärjessä. Tulosten mukaan osallistujien tärkeimmät ankkurit säilyivät yleensä ennallaan, joskin joissakin tapauksissa kaksi ensimmäistä vaihtoivat paikkaa. Joillakuilla oli tapahtunut merkittäviä uramuutoksia, ja tärkein ankkuri oli vaihtunut kokonaan.

2.3.5 Miten ankkurikäsite toimii eri konteksteissa?

Scheinin ura-ankkuriteoria sai alkunsa 1961 käynnistetyistä paneelitutkimuksesta, johon osallistui 44 The Massachusetts Institute of Technology (MIT) Sloanin johtamiskoulutuksesta valmistunutta miestä. Miehet olivat kolmelta eri vuosikurssilta ja iältään 30 vuoden tienoilla. Osallistujia seurattiin pitkittäistutkimuksessa niin, että viimeiset haastattelut suoritettiin 10–12 vuotta valmistumisen jälkeen. (Schein 1974, 1978.)

Tutkimuksen ensimmäinen kohderyhmä oli suhteellisen pieni ja homogeeninen. Ura-ankkuriteorian julkistamisen jälkeen nousikin nopeasti esiin kysymys siitä, miten hyödyllinen teoria on muissa kulttuureissa ja talouksissa, muilla kielillä ja työmarkkinoilla. Schein ja Van Maanen (2016) toteavat, että kaikkialla ilmenevän monikulttuurisen globalisaation takia on vaikea antaa ehdotonta vastausta. Tutkimuksia heidän mukaansa on kuitenkin tehty kymmenissä maissa, ja he ovat järjestäneet työpajoja Australiassa, Saksassa, Ranskassa, Portugalissa, Tanskassa, Italiassa, Meksikossa ja Brasiliassa. Ura-ankkureita he ovat käyttäneet laajasti uransa keskivaiheilla olevien koulutuksessa sekä erilaisissa johtohenkilöiden ohjelmissa, joiden osanottajat ovat olleet 40–50 eri maasta. Scheinin ja Van Maanenin (2013a) mukaan ura-ankkurikäsite on varmasti validi ja käyttökelpoinen kaikissa läntisissä, englanninkielisissä maissa. Kulttuurikohtaisia eroja voi olla siinä, miten ura käsitetään tai mitä pidetään suotavana ankkurina. Kaikkialla kuitenkin näkyy yhä enenevästi pitävän paikkansa ajatus, että ihmiset ovat tietyllä uralla eri syistä ja heidän on opittava itse ohjaamaan uraansa.

Jotkin alat tai organisaatiot saattavat sopia tietyille ankkureille toisia paremmin. Jakauma vaihtelee, mutta käytännössä jokaisen riittävän kokoisen ja monimuotoisen organisaation työntekijöiden keskuudessa ovat edustettuina useimmat tai kaikki ankkurit. Eri ihmisillä voi hyvin olla eri ankkuri samassakin ammatissa. (Schein & Van Maanen 2013a; 2013b.)

Teorian alku oli Scheinin haastattelututkimuksissa, mutta niitä on myöhemmin seurannut koko joukko lähinnä kvantitatiivisia tutkimuksia, jotka ovat kohdistuneet eri maihin, toimialoihin, ammatti- ja ikäryhmiin, sukupuoliin sekä koulutus- ja asematasoihin. Chapman ja Brown (2014) toteavat, että lähes kaikissa tutkimuksissa on käytetty ankkurien määrittelyyn vain kyselylomaketta (COI) eikä haastattelun ja kyselylomakkeen yhdistelmää kuten Schein suosittelee.

Danzigerin ja Valencyn (2006) tarkoituksena oli selvittää ankkureiden jakautumista ja niiden vaikutusta työtyytyväisyyteen kohdejoukkona 1847 israelilaistyöntekijää. Yleisimmät ankkurit olivat elämäntyyli ja teknis-funktionaalinen pätevyys. Useimmissa ankkureissa oli merkittäviä eroja miesten ja naisten kesken. Henkilön ankkurin ja työn vastaavuus vaikutti myönteisesti työtyytyväisyyteen.

Kuten Wils, Wils ja Tremblay (2010; 2014) myös Abessolo, Rossier ja Hirschi (2017) käyttävät Schwartzin arvomallia tutkiessaan perusarvojen, proteaanisen ja rajattoman uraorientaation sekä ura-ankkurien välisiä yhteyksiä ja rakenteellisia vastaavuuksia. Aineisto on peräisin 238 työntekijältä ranskankielisestä Sveitsistä. Yhtäläisyyksiä ja yhteyksiä käy ilmi niin, että tutkijoiden mielestä näitä arvoja, orientaatioita ja ankkureita tulisi pohtia yhtäaikaaisesti, jotta voitaisiin ymmärtää ja käsitellä henkilöiden uravalintoihin ja -polkuihin vaikuttavia tekijöitä ja prosesseja.

Mignonac ja Herrbach (2003) tutkivat, miten eri tekijät vaikuttivat suuren ranskalaisen elektroniikkayhtiön ohjelmistoinföörien (N = 69) halukkuuteen hyväksyä sisäinen liikkuvuus eli siirrot tehtävästä toiseen. Sisäisen liikkuvuuden eri lajeihin vaikuttavista tekijöistä yksi hyvin merkittävä oli ura-ankkurit. Kaiken kaikkiaan ankkurit vaikuttivat sitä enemmän, mitä suurempi oli ammatillinen muutos. Scheinin ankkureista tutkimuksessa mukana oli viisi. Tulosten mukainen yleisyysjärjestys oli elämäntyyli, teknis-funktionaalinen pätevyys, palvelu ja omistautuminen, vapaus ja itsenäisyys sekä liikkeenjohdollinen pätevyys.

Nowakin ja Bonnerin (2013) tutkimusaiheena oli 388 äitiyslomalla olevan terveydenhoitoammattilaisen elämäntyyliankkuri Australiassa. Osallistujien enemmistö oli edelleen vahvasti sitoutunut työhön ja uraan, mutta edellytti työolosuhteita, jotka tukevat elämäntyyliä, helpottavat työn ja perheen yhdistämistä ja täyttävät perheeseen liittyvät ja henkilökohtaiset vaatimukset.

Taylor ja Joshi (2019) valitsivat kohteekseen 25 USA:ssa asuvaa tietotekniikan ammattilaista, jotka eivät työskennelleet tavanomaisessa organisaatiossa, vaan työlistyivät tehtäviinsä korvausta vastaan eri alustoilta joukkoistamisen (crowdsourcing) kautta. Tutkijoiden mukaan Scheinin määrittelemät ankkurit ovat

relevantteja myös joukkoistamisympäristössä, vaikka niiden ilmenemistapa muuttuu. Teorian hiominen voi olla tarpeen, kun ”yrityksen” ja ”työn” perinteinen määrittelmä hämärtyy. Turvallisuus ja pysyvyys keskittyvät enenevässä määrin taitojen kehittämiseen. Vapaus ja itsenäisyys sekä elämäntyyli ankkureina vahvistuvat. Kaikille osallistujille vapaus ja itsenäisyys -ankkuri oli yksi merkittävä syy joukkoistamisen valintaan.

Igbaria ja Baroudi (1993) kehittivät ja testasivat Scheinin siihen aikaan 41-kohtaisesta ura-ankkurikyselystä lyhennetyn version. Tutkittavina oli USA:ssa 396 tietojärjestelmäalan työntekijää. Igbaria ja Baroudi toteavat, että kyseisen alan uratutkimus on keskittynyt organisaation määrittelemiin ulkoisiin uriin, kun taas sisäiset urat ovat jääneet vähälle huomiolle. Tärkeä osa sisäistä uraa ovat ura-ankkurit, joiden selvittäminen voi uraratkaisuja tehtäessä palvella sekä työnantajaa että työntekijää.

Aiemmissa tutkimuksissa on Igbarian ja Baroudin mukaan käytetty Scheinin kyselystä muunnelmia, jotka yhtäläisyyksistään huolimatta myös eroavat toisistaan niin, että tulosten suora vertailu on vaikeaa. He perustelevat kyselyn lyhennettyä versiota kolmella edulla: se mahdollistaa tulosten vertailun funktioiden, organisaatioiden ja toimialojen kesken, tarjoaa sekä tutkimuksen että käytännön tarpeisiin helposti saatavilla olevan instrumentin ja pitää huolen siitä, ettei kyselyn pituus estä sen käyttöä. Supistettuun versioon jäi 25 väittämää. Kysely testattiin ensimmäisen ryhmän lisäksi myös toisessa tutkimuksessa joukolla, johon kuului 161 tietojärjestelmätyöntekijää. Kirjoittajat katsovat kehittäneensä kurinalaisesti kevennetyn ja validin välineen Scheinin ura-ankkurien mittaamiseen.

Igbaria, Kassicieh ja Silver (1999) tutkivat USA:ssa toimivia tutkimuksen, kehityksen ja insinööritaidon ammattilaisia, joiden määrä oli 78. Ura-ankkureita eli -orientaatioita he arvioivat Scheinin lomakkeen lyhennetyllä, 25-kohtaisella versioilla, jonka Igbaria ja Baroudi kehittivät 1993. Tuloksista käy ilmi orientaatioiden monipuolinen jakauma. Silloin ei ammattilaisten johtamisen keinovalikoimaksi riitä, että tarjotaan uralla etenemiseen kahdet rinnakkaiset tikkaat: toiset teknisesti ja toiset liikkeenjohdollisesti suuntautuneille työntekijöille. Itse asiassa liikkeenjohdollinen ja tekninen pätevyys sekä yrittäjäisyys saivat vastaajilta alhaisimmat keskiarvopisteet, kun taas kärjessä olivat palvelu, turvallisuus ja elämäntyyli.

Igbarian, Meredithin ja Smithin (1995) tutkimuksen kohteena olivat tietojärjestelmäalan työntekijät (N = 112) Etelä-Afrikassa. Scheinin kahdeksasta ankkurista osallistujilla kärjessä olivat palvelu, turvallisuus ja elämäntyyli sekä liikkeenjohdollinen pätevyys, kun taas viimeisiksi sijoittuivat yrittäjämäinen luovuus ja teknis-funktionaalinen pätevyys. Myös Igbaria ym. painottavat, että työnantajien tulisi olla perillä työntekijöidensä erilaisista orientaatioista ja tarpeista ja soveltaa muitakin palkkiojärjestelmiä kuin vain kaksia rinnakkaisia etenemistikkaita.

Ituma ja Simpson (2007) puolestaan tutkivat IT-alan ammattilaisia Nigeriassa, ja aineisto kerättiin 30 haastattelun ja 336 kyselyn avulla. Tutkijat toteavat, että valtaosa uratutkimusten malleista on yksilökeskeisiä eikä kontekstia oteta huomioon. Näistä pitäisi edetä monitahoisempaan tulkintaan, joka tunnustaa yksilöiden urien sekä institutionaalisten ja kansallisten tekijöiden välisen vuorovaikutuksen. Tulosten pohjalta luomaansa alustavaa, uutta ankkuritypologiaa he tarjoavat tulevan tutkimuksen lähtökohdaksi.

Singh, Bhattacharjee ja Kodwani (2009) selvittivät 1441 intialaisen johtajan tai päällikön ura-ankkureita. Tärkeimmät ankkurit olivat aito haasteellisuus (28 %) sekä palvelu ja omistautuminen (25 %). Seuraavina tulivat elämäntyyli (21 %) ja teknis-funktionaalinen pätevyys (19 %). Heikoimmaksi ankkuriksi jäi yrittäjämäinen luovuus (2 %). Iällä tai asemalla ei näyttänyt olevan merkitystä. Naisilla teknis-funktionaalinen pätevyys ja elämäntyyli olivat yleisimmät ankkurit.

Myös Panden ja Naikin (2012) tutkimuksen kontekstina oli Intia ja siellä 1630 johtotasolla työskentelevää henkilöä. Tässä joukossa ankkureista tärkein oli liikkeenjohdollinen pätevyys, ja sitä seurasivat elämäntyyli, turvallisuus ja pysyvyys, yrittäjämäinen luovuus, palvelu tai omistautuminen, tekninen tai funktionaalinen pätevyys, aito haasteellisuus sekä vapaus ja itsenäisyys.

Dashin ja Bakshin (2017) tutkittavat olivat niin ikään Intiasta, 70 johtamisen opiskelijaa, joilla oli takana bachelor-tasoinen tutkinto eri aloilta. Johtamisen erikoistumislinjojen kesken ankkureiden tärkeysjärjestyksessä oli eroja, mutta koko ryhmällä yhteinen järjestys oli seuraava: aito haasteellisuus, palvelu tai omistautuminen, elämäntyyli, yrittäjämäinen luovuus, tekninen tai funktionaalinen pätevyys, vapaus ja itsenäisyys, turvallisuus ja pysyvyys sekä liikkeenjohdollinen pätevyys.

Tremblay, Dahan ja Gianechini (2014) tutkivat Kanadassa 900 insinöörin aineistolla muun muassa kahden ura-ankkurin, liikkeenjohdollisen pätevyyden ja elämäntyylin, yhteyttä objektiiviseen ja subjektiiviseen uramenestykseen. Mitä vahvempi liikkeenjohdollinen ankkuri insinööreillä oli, sitä parempi oli heidän ylennysten määrällä mitattu objektiivinen uramenestyksensä. Toisaalta taas insinöörien objektiivinen uramenestys oli sitä heikompi, mitä vahvempi heidän elämäntyyli-ankkurinsa oli. Työn ulkopuolella elämäntyyliankkuri puolestaan näytti lisäävän menestystä.

McGuire, Polla ja Heidl (2017) tutkivat skotlantilaisella majoitus- ja ravitsemusalalla toimivien managerien (N = 22) ura-ankkureita, jotka he jakavat Feldmanin ja Bolinon (1996) tavalla kyky-, tarve- ja arvopohjaisiin. Puolella joukosta hallitseva ankkuri oli tarvepohjainen (turvallisuus ja pysyvyys, vapaus ja itsenäisyys, elämäntyyli), yhdeksällä managerilla kykypohjainen (liikkeenjohdollinen pätevyys, teknis-funktionaalinen pätevyys, yrittäjämäinen luovuus) ja kahdella managerilla arvopohjainen (aito haasteellisuus). Kaiken kaikkiaan yleisimmät ankkurit olivat tasapistein liikkeenjohdollinen pätevyys, turvallisuus ja pysyvyys sekä

vapaus ja itsenäisyys. Kenenkään ankkurina ei ollut palvelu ja omistautuminen. Tutkijat pitävät Scheinin teoriaa edelleen relevanttina ja esittävät tutkimuksen selvästi osoittavan, että yksittäisten managerien motiivit ja tarpeet vaikuttavat vahvasti heidän uramuutoksiinsa.

Kaplan, Shmulevitz ja Raviv (2009) käyttivät Scheinin teoriaa tutkiessaan kahden israelilaisen sairaanhoitajaryhmän ura-ankkureita, ammatillista kehittymistä ja erilaisten urien muodostumista. Toinen ryhmä (N = 231) oli uudelleen koulutettuja uranvaihtajia, joista suurin osa oli maahanmuuttajia ja jotka toiseksi urakseen opiskelivat hoitajiksi. Toinen ryhmä (N = 273) taas oli yleisestä hoitajakoulutuksesta valmistuneita. Kummallakin ryhmällä tärkein ankkuri oli taloudellinen eli työsuhteeseen liittyvä turvallisuus ja pysyvyys ja toisena palvelu ja omistautuminen. Uudelleenkoulutetuilla liikkeenjohdollinen pätevyys jäi viimeiseksi, kun taas vertailuryhmällä heikoin ankkuri oli teknis-funktionaalinen pätevyys.

Chang, Hwang, Liu ja Siang (2007) tutkivat taiwanilaisia tietotekniikan opiskelijoita (N = 145), jotka edustivat kolmea ryhmää: osa oli jo suorittanut tutkinnon, osalla se oli vielä kesken ja osa oli eMBA-opiskelijoita (Executive Master of Business Administration). Koko joukossa tärkeimmät ankkurit olivat työsuhteen turvallisuus, elämäntyö sekä palvelu. Viimeisiksi jäivät tekninen pätevyys ja maantieteellinen turvallisuus. Tutkinnon suorittaneilla yleisin ankkuri oli työsuhteen turvallisuus, tutkintoa vielä opiskelevilla palvelu ja eMBA-opiskelijoilla elämäntyö.

Veloso, Trevisan, da Silva ja Dutra (2018) käyttivät apunaan uusien ja perinteisten urateorioiden näkökulmia tutkiessaan, millaisia paineita uudet teknologiat aiheuttavat brasilialaisille yliopisto-opiskelijoille (N = 123) heidän uriansa suhteen. Ankkurit edustivat perinteistä teoriaa. Tulosten mukaan niillä ei voi selittää opiskelijoiden kokemia, uusien teknologien synnyttämiä paineita. Yleisimmäksi ankkuriksi osoittautui elämäntyö, ja heikoimmaksi arvioitiin turvallisuus ja pysyvyys.

Bigliardi, Petroni ja Dormio (2005) käyttivät italialaisinsinöörien (n = 442) organisaatioon sopeutumista, urapyrkimyksiä, ura-ankkureita ja niitä tukevia, organisaation tarjoamia uramahdollisuuksia etsiessään selityksiä heidän paikanvaihtoaikomuksilleen. Ankkurien osalta ainoa merkitsevä yhteys oli negatiivinen korrelaatio turvallisuuden ja paikanvaihtoaikoiden välillä.

Leen ja Wongin (2004) kohderyhmän muodostivat tutkimuksen ja kehityksen (R & D) työntekijät (N=959) Singaporessa. Tutkimuksessa selvitettiin ura-ankkurien vaikutusta siihen, aikoivatko osallistujat perustaa yrityksen ja millä alalla yrityksen oli tarkoitus toimia. Scheinin viidestä alkuperäisestä ankkurista turvallisuus vaikutti negatiivisesti yrittäjäaikomuksiin, liikkeenjohdollinen pätevyys taas positiivisesti. Teknis-funktionaalisen pätevyyden ja yrittäjämäisen luovuuden vaikutukset olivat kahtalaiset. Vapaudella ja itsenäisyydellä ei havaittu vaikutusta lainkaan. Teknis-funktionaalisesti ankkuroituneet aikoivat perustaa yrityksen omalle erityisalalleen ja soveltavaa tutkimusta tekevät oman alansa ulkopuolelle.

Jiang, Klein ja Balloun (2001) selvittivät USA:ssa perustason tietojärjestelmätyöntekijöiden (N = 101) tyytyväisyyttä. Tulosten mukaan sisäiset ura-ankkurit ja ulkoiset eli organisaation tarjoamat uramahdollisuudet – kuten tehtävänimikkeet, työolojen muutokset, ylennykset, palkka tai status – yhdessä vaikuttavat tyytyväisyyteen enemmän kuin kumpikaan erikseen.

Hsu, Jiang, Klein ja Tang (2003) tutkivat USA:ssa tietojärjestelmätyöntekijöiden (N = 151) vaihtuvuutta ja sitä, millaiset kannustimet vaikuttavat henkilöiden lähtemis- tai jäämispäätöksiin. Tutkitut kannustimet muokattiin Scheinin ankkurien mukaisiksi. Tulokset osoittivat, että tärkeimmät ankkurit olivat työsuhteeseen liittyvä turvallisuus, maantieteellinen turvallisuus sekä palvelu ja omistautuminen. Vähiten merkittävät ankkurit yrittäjämäinen luovuus sekä vapaus ja itsenäisyys.

Abessolo, Hirschi ja Rossier (2019) eivät tyytyneet vain ura-ankkurien tutkimiseen. He näkivät työarvojen, proteaanisen ja rajattoman urasuuntautumisen sekä ura-ankkureiden olevan käsitteellisesti yhteydessä toisiinsa ja ottivat tavoitteekseen integroida käsitteet uusiksi ura-arvoiksi. Sveitsiläisiltä työntekijöiltä (N = 239) he tunnustivat kahdeksan ura-arvoa: sosiaalinen ulottuvuus, johtaminen, erikoistuminen, liikkuvuus, itsenäisyys, palkka, työn ja muun elämän tasapaino sekä vaihtelu. Tämä kahdeksan faktorin rakenne vahvistettiin toisessa tutkimuksessa (N = 313). Uuden käsitekehikon ja kehitetyn 32-kohtaisen kyselylomakkeen tarkoitus on auttaa ymmärtämään ja mittaamaan tavoitteita, jotka ohjaavat työntekijöitä heidän urapoluillaan.

Chang, Chen, Klein ja Jiang (2011) selvittivät kymmenen tietojärjestelmätyöntekijän ankkureita ja uramuutoksia. Mukana oli neljä ankkuria: liikkeenjohdollinen pätevyys, tekninen pätevyys, turvallisuus sekä itsenäisyys. Tulosten mukaan tekninen pätevyys ja työsuhteen turvallisuus ovat työntekijöille tärkeitä koko uran ajan. Liikkeenjohdollinen pätevyys, itsenäisyys ja maantieteellinen turvallisuus sen sijaan korostuvat uran keski- ja loppuvaiheissa.

Järlström (2000) kartoitti Vaasan yliopiston kauppatieteiden opiskelijoiden (N = 533) persoonallisuusulottuvuuksia ja tutki niiden yhteyttä heidän ura-odotuksiinsa. Näitä odotuksia hän analysoi Scheinin ankkuriteoriaa käyttäen. Opiskelijoiden ankkureista yleisimmät olivat teknis-funktionaalinen pätevyys (26 %) ja liikkeenjohdollinen pätevyys (17 %). Niitä seurasivat vapaus ja itsenäisyys (14 %), aito haasteellisuus (14 %), yrittäjämäinen luovuus (12 %), palvelu ja omistautuminen (10 %). Heikoimmiksi jäivät turvallisuus ja pysyvyys (5 %) sekä elämäntyyli (3 %). Järlström katsoo työnsä vahvistavan, että ankkuriteoria tarjoaa hyödyllisen kehikon myös uraodotusten tutkimiseen.

Lämsä ja Hiillos (2008) käyttivät ankkuriteoriaa ja omaelämäkerrallista lähestymistapaa tutkiessaan uransa keskivaiheilla olevia naisjohtajia (N = 22). Naisten tärkeimmiksi ankkureiksi osoittautuivat aito haasteellisuus, vapaus ja itsenäisyys sekä

yrittäjämainen luovuus. Enemmistö naisista piti elämäntyyliankkuria erittäin tärkeänä, vaikka se ei ollut ensisijainen ankkuri.

Heilmann (2006) valitsi tutkittavansa, yhteensä 30 suomalaista päällikköä tai johtajaa, kahdelta eri toimialalta. Toinen puoli edusti perinteistä paperiteollisuutta, toinen taas uudempaa teollisuutta, tieto- ja viestintätekniikkaa (ICT). Tutkimuksessa selvitettiin osallistujien erilaisia urapolkuja ja ura-ankkureita. Kummallakin toimialalla Heilmann erotti kolme urapolkutyyppeä: yleisjohtajan, spesialistin ja projektijohtajan. Paperiteollisuudessa vallitsi pääasiassa perinteinen, hierarkkinen urakehityskäsitys, kun ICT puolestaan heijasti enemmän uutta, rajattoman uran ajatusta. Neljän ankkurin saamat pistekeskiarvot olivat paperiteollisuudessa suuremmat kuin ICT:ssä: liikkeenjohdollinen pätevyys (4,47/3,93), vapaus ja itsenäisyys (3,67/3,53), yrittäjämainen luovuus (3,87/3,47) sekä aito haasteellisuus (4,40/3,87). Toiset neljä ankkuria saivat ICT:ssä korkeammat pisteet kuin paperiteollisuudessa: teknis-funktionaalinen pätevyys (4,33/3,80), palvelu ja omistautuminen (3,87/3,80), elämäntyyli (4,53/4,07) sekä turvallisuus ja pysyvyys (3,80/2,60). Näistä viimeisessä ero oli selvästi suurin ja sai Heilmannin päättämään, että paperiteollisuudessa luotettiin ICT:tä enemmän toimialan ja yhtiön kykyyn työllistää ja pidettiin turvallisuutta ja pysyvyyttä itsestään selvinä asioina.

Tuononen (2018) tarkasteli väitöstutkimuksessaan suomalaisten hammaslääkärijohtajien (N = 209) urapolkuja ja etenkin johtamistehtävässä pysymiseen tai siitä luopumiseen liittyneitä tekijöitä. Osana tutkimusta arvioitiin myös kohde-ryhmään kuuluneitten ura-ankkurit. Niistä tärkeimmiksi yksittäisinä ankkureina osoittautuivat teknis-funktionaalinen pätevyys ja elämäntyyli. Liikkeenjohdollinen pätevyys oli kuitenkin ankkuri, jonka vähäinenkin esiintyminen tuki johtamistehtävässä pysymistä. Uralla edenneitten hammaslääkärijohtajien merkittävimmät ankkurit olivat aito haasteellisuus sekä liikkeenjohdollinen pätevyys.

2.3.6 Yhteenveto kirjallisuuskatsauksesta

Edellä oleva kirjallisuuskatsaus on muodostettu etupäässä 2000-luvulla julkaistuista, vertaisarvioituista artikkeleista, jotka on ryhmitelty luvuiksi viiden ura-ankkuriteoriaan liittyvän teeman mukaan. Jaottelu on joustava, koska osa tutkijoiden artikkeleista liittyy useampaan näistä teemoista.

Hankkiessaan yleiskuvaa tutkimusaiheesta tämän kirjoittaja totesi, että 1980-luvulla julkaistut ura-ankkureihin liittyvät artikkelit eivät ole käsillä olevan tutkimuksen kannalta kovin kiinnostavia tai relevantteja. 1980-luvulla aihe oli vielä uusi ja tekstien määrä vähäinen. Tämän havainnollistaa myös Baruchin, Szűcsin ja Gunzin (2015) tekemä kvantitatiivinen historiakatsaus, josta ilmenee erilaisten uratermien vuosittainen esiintyminen julkaisuissa jaksolla 1990–2012.

Vähitellen 1990-luvulla ankkuriteorian käsittely monipuolistui, ja yksittäisiä tutkimuksia tehtiin myös eri ammattien edustajista, kuten matkailualan ja julkisen sektorin työntekijöistä, yrittäjistä, hoitajista ja poliiseista. Baruchin ym. (2015) historiatutkimuksen mukaan ura-ankkuritermin vuotuinen esiintymistiheys pysyi vaatimattomana 1990-luvun puoliväliin, lähti kasvamaan sen jälkeen ja lisääntyi edelleen 2000-luvun puolella. Tämän työn fokuksessa ei ole ankkuritutkimusten historiallinen kehitys, joten kirjoittaja päätyi rajaamaan artikkelit ensisijaisesti 2000-luvulla ilmestyneisiin. Erityisestä syystä on otettu mukaan joitakin 1990-luvulla julkaistuja tutkimuksia. Esimerkkinä olkoon Feldmanin ja Bolinon (1996) artikkeli, joka toimi herätteenä monelle 2000-luvun tutkimukselle.

Scheinin ankkuriteoria lähti liikkeelle pienen, kohtalaisen homogeenisen ryhmän haastattelututkimuksista, joita seurasi lisää pienten joukkojen haastattelututkimuksia. Sitten tutkimukset ovat muuttuneet valtaosaltaan kvantitatiivisiksi ja kohteet ja kontekstit ovat moninaistuneet. Chapman ja Brown (2014) toteavat, että ankkurien määrittelyynkin on lähes kaikissa tutkimuksissa käytetty pelkästään kyselylomaketta eikä sitä ja haastattelua yhdessä kuten Schein suosittelee. Myös kirjallisuuskatsauksen tutkimuksista suurin osa on kvantitatiivisia. Moni tutkimus haastaa Scheinin teorian kantoja, jolloin niiden ja muiden tutkijoiden tulosten välisiä eroja myös tietoisesti korostetaan.

Tutkimusten tarkoitukset, menetelmät ja toteutustavat ovat hyvin vaihtelevia, mikä vähentää vertailukelpoisuutta. Tilaa tutkimuskentällä on käsillä olevallekin työlle. Kirjoittajan tiedossa ei ole hankintahenkilöihin liittyviä ankkuritutkimuksia. Teknistaustaisista henkilöistä niitä on tehty jonkin verran, etupäässä kuitenkin IT-alan ammattilaisista. Niitä on sisällytetty katsaukseen lähinnä vertailumielessä. Muilla aloilla tehdyt tutkimukset ovat mukana enemmänkin osoittamassa niitä ankkuriteoriaan kytköksissä olevia teemoja, joista tutkijat ovat keskustelleet ja esittäneet vaihtelevia näkemyksiä. Suomalaista ankkuritutkimusta on julkaistu niukasti. Kirjallisuuskatsauksessa on esitelty kuusi löytynyttä suomalaistutkimusta.

2.3.7 Miksi tässä tutkimuksessa on käytetty Scheinin ura-ankkuriteoriaa?

Edellä olevan koosteen esimerkeistä näkyy, missä, miten ja millaisiin tarkoituksiin ura-ankkuriteoriaa on viime vuosikymmeninä sovellettu ja mitä sanottavaa muilla tutkijoilla on sen suhteen ollut. Useissa kuvatuissa tutkimuksissa katsotaan tarpeelliseksi joitakin osin haastaa, korjata tai kehittää Scheinin ura-ankkuriteoriaa tai ankkurien määrittämiseen luotua itsearviointikyselyä (Career Orientations Inventory, COI). Mainitut seikat eivät ole olleet motiivina käsillä olevaan tutkimukseen.

Erittäin usein organisaatio on työntekijän uraratkaisuissa aloitteentekijä ja merkittävä toimija. Organisaatio on konteksti, jossa tämänkin tutkimuksen työntekijät

uraansa elävät ja toteuttavat. Silti alun perin oli selvää, että tässä tutkimuksessa näkökulma on yksilön. Siksi ei myöskään organisaation johtamista tai henkilöstöjohtamista ole työssä käsitelty teoreettisesti tai käytännössä, vaikka aihe niihinkin liittyy. Organisaatio kulkee osallistujien puheenvuoroissa mukana omassa roolissaan. Sitä ylempiä tasoja, toimialaa tai yhteiskunnallista tasoa, sivutaan vain maininnoin esimerkiksi haastateltavien viitatessa työllisyystilanteeseen tai globaaliin finanssikriisiin. Scheinin teoria pitää tärkeänä erottaa ulkoinen ja sisäinen ura toisistaan. Ura-ankkurit kuuluvat jälkimmäiseen, subjektiiviseen minäkuvaan, joka uran haltijoille kehittyy heidän edetessään ulkoisen uran vaiheissa. (Derr & Laurent 1989; Schein & Van Maanen 2016.)

Jo ennen kuin tutkija lainkaan tunsi ankkuriteoriaa, hänellä oli suunnitelma ura-aineiston keräämiseksi. Ajatuksena oli pyytää osallistujia täyttämään siihenastiset työsuhteensa lisätietoineen taulukkoon, jonka avulla oli mahdollista ensin tutustua kuhunkin uravaihehistoriaan ja laatia sitten jokaiselle osallistujalle räätälöity haastattelurunko tulevia keskusteluja varten. Hahmoteltuina oli keskeisiä kysymys-alueita, kuten opiskelu- ja työpaikkaratkaisut syineen, kunkin työsuhteen mieluisimmat ja ikävimmät puolet sekä tärkeimmät saadut opit, omat vahvuudet ja tulevaisuudensuunnitelmat. Haastattelua täydentämään tutkija etsi valmista, strukturoitua asteikkokyselyä, jolla voisi yhteismitallisesti arvioida osallistujien työhön ja uraan liittyviä ajatuksia ja asenteita.

Tutustuminen Scheinin ura-ankkuriteoriaan sai ratkaisun osaset lokahtamaan kohdilleen. Kirjoittaja mieltä Scheinin toteamuksiin siitä, että ankkurihaastattelu, ammatillisen minäkuvan itsearviointilomake ja ankkurikuvaukset on tarkoitettu helpottamaan sen määrittämistä, mikä on vastaajan suhtautuminen työhön ja uraan. Kyse ei ole testeistä eikä piilevien kykyjen paljastamisesta, vaan henkilön omiin kokemuksiin perustuvasta systemaattisesta tavasta tutkia, miten hän itsensä ammatillisesti mieltää. (Schein 1985.)

Kniveton (2004) huomauttaa, ettei pidä sekoittaa persoonallisuuden piirre-teorioita ja ura-ankkurikäsitettä toisiinsa. Jälkimmäisen soveltamisalue on huomattavasti suppeampi. Se ei pyri luokittelemaan ihmisen koko persoonaa vain sen perusteella, miten hän suhtautuu yhteen rajattuun elämänalueeseensa eli työhön. Kä-sillä olevan tutkimuksen tekijällä ei ollut pienintäkään tarvetta tai halua lähteä luotaamaan tutkittavien kokonaispersoonallisuutta, vaan tutkimuksen kannalta kiinnostavia olivat nimenomaan työhön ja uraan kohdistuvat ajatukset ja asenteet.

Scheinin teoria korostaa, että ura-ankkurit muotoutuvat työntekijän ja työ-ympäristön vuorovaikutuksen tuloksena ja vaativat kehittyäkseen vuosien koke-musta todellisissa työtilanteissa (Schein 1978, 125). Mitä monipuolisemmin henkilö on voinut työskennellä ja kartuttaa kokemustaan sekä muilta saamaansa palautetta, sitä paremmin hän kykenee tunnistamaan arvonsa ja tietämään, mikä hänelle on tärkeää, missä hän on hyvä ja mitä hän työltä haluaa (Schein & Van Maanen 2016).

Tämän tutkimuksen osallistujien keski-ikä on 43 vuotta ja palvelusvuosien määrä vaihtelee kahdeksasta vuodesta lähes neljäänkymmeneen. Keskiarvo on 19 vuotta. Teoriaan nojaten voi olettaa, että heidän ura-ankkurinsa ovat ehtineet kehittyä ja vaikiintua ja että teoria soveltuu viitekehyykseksi heidän uraansa tutkittaessa. Pitkiin uriin mahtuu erilaisia ratkaisuja ja valintoja syineen, mikä tutkimuksen kannalta tarjoaa otollista materiaalia.

Osoittautui, että Scheinin laatimat haastattelukysymykset ja toisaalta kirjoittajan hahmottelema urahaastattelurunko olivat käytännössä lähes yhdenmukaiset. Kun urahaastattelun käyttö aikoinaan laajeni, kaivattiin sen täydennykseksi lyhyempää, kvantitatiivisempaa välinettä ammatillisen minäkuvan arviointiin. Tähän tarkoitukseen luotiin itsearviointikyselylomake, jota suositeltiin käyttämään yhdessä haastattelun kanssa. (Schein ja Van Maanen 2016.) Samanlaisen työkalun tarve oli tämän tutkimuksen tekijällä, ja itsearviointikysely tuntui vastaavan siihen tarpeeseen.

Scheinin kyselyssä on 40 väittämää, jotka arvioidaan neliportaisella Likert-tyyppisellä asteikolla 1–4. Igarria ja Baroudi (1993) kehittivät ja testasivat kyselystä lyhennetyn version, johon jäi 25 väittämää. He perustelivat suppeampaa kyselyä muun muassa sillä, että ainakaan liiallinen pituus ei estä arviointilomakkeen käyttöä. Tehytään yli neljännesvuosisadan yhteistyötä insinöörien kanssa käsillä olevan tutkimuksen tekijä uskalsi olettaa, että tutkittavat suoriutuvat arviointilomakkeesta hyvin ripeästi. Silloin sen täyttäminen ja tuloksista keskusteleminen oli mahdollista liittää haastattelukäyntiin, vaikka itse haastattelu jo vie kohtalaisen runsaasti aikaa. Analysointia taas helpottaa se, että osallistujia on vain viisitoista. Nämä seikat saivat tutkijan pitäytymään Scheinin laajemmassa kyselyssä Igarrian ja Baroudin lyhennetyn version sijasta. Scheinin omia työkaluja on vuosikymmenien aikana käytetty laajalti ja käytetään yhä – kuten edellä oleva tutkimuskoostekin osoittaa – joten niiden yhdistäminen tuntui luontevalta ja vastasi ohjetta siitä, miten ura-ankkurit perimmiltään parhaiten pystyy määrittämään.

Haastattelijaksi Schein & Van Maanen (2013b, 11) kehottavat valitsemaan jonkun, jonka kanssa haastateltava tuntee itsensä rennoksi ja jolle voi vapaasti kertoa siihenastisesta urastaan ja tulevaisuudensuunnitelmistaan. Esimiehet, alaiset ja kilpailevat kollegat on paras unohtaa. Tutkija ja haastateltavat olivat tutustuneet toisiinsa kahdella aiemmalla haastattelukierroksella ja olleet tekemisissä myös puhelimitse ja sähköpostitse. Ensimmäisen kerran he olivat tavanneet jo hankintojen johtamisen valmennuskurssin alkaessa syksyllä 2013 ja toistamiseen talvella 2014, jolloin tutkija oli lyhyesti esittelemässä tulevaa tutkimustaan. Moni kommentoi olevan helppoa vastata haastattelupyyntöön myönteisesti, koska ”me tunnetaan sut jo ja tiedetään sun tyyli”. Kunkin osallistujan ennakkoon koostama urahistoriataulukko auttoi sekä haastateltavia että haastattelijaa virittäytymään aiheeseen ja sujuvoitti keskustelun kulkua.

Ankkuriteorian syntyaikoina vallitsi vielä perinteinen urakäsitys. Sen heijastusta näkyy esimerkiksi liikkeenjohdollisen pätevyyden sekä turvallisuuden ja pysyvyyden ankkurien kuvauksissa. Toisaalta vaikkapa elämäntyö, vapaus ja itsenäisyys sekä palvelu ja omistautuminen vastaavat hyvin uudempia urakäsityksiä. Ankkurit kuuluvat yksilön sisäiseen uraan ja kuvastavat hänen omia arvojaan ja pyrkimyksiään. Näistä tutkija oli kiinnostunut.

Viimeaikaisissakin tutkimuksissa teoriaa on käytetty ja todettu se relevantiksi edelleen. Tutkija päätyi ajatukseen, että ankkuriteoria voi tarjota kelpo työkalun myös hankinnan vastuuhenkilöiden urien tutkimiseen riippumatta siitä, ovatko ne lähempänä perinteistä vai uutta urakäsitystä. Gublerkin (2011) esittää, että ankkurit voisivat toimia siltana näiden kahden näkökulman välillä. Arnold, Coombs ja Gubler (2017) toteavat, että ura-ankkuri käsitteenä tarjoaa näkökulman, joka ei rajoitu vain keskusteluun perinteinen versus uusi ura. Kun fokus on ensisijaisesti yksilön subjektiivisessa urassa, ankkurit voivat selittää yksilön urakäyttäytymistä ja tukea organisaatiota uranhallinnassa.

3 Tutkimuksen toteutus

3.1 Lähestymistapa ja menetelmät

Tutkimuksen tarkoituksena on luoda viidentoista teknistaustaisen hankinnan vastuuhenkilön uramuotokuvia tarkastelemalla heidän urahistoriaansa, uraratkaisujaan ja niiden syitä sekä ura-ankkureita. Erityisesti seurataan, miten, milloin ja miksi hankintatehtävät tulevat mukaan työhön, miten henkilöt niihin suhtautuvat, mikä heidät niissä tehtävissä pitää tai ajaa pois.

Tutkijan henkilökohtainen kiinnostus ja työkokemus määrittävät jo alkujaan tutkimuksen aihealueen, jonka voi kiteyttää kahteen sanaan: ihmiset ja hankinta. Niistä tutkimustehtävä tarkentui hankintahenkilöiden uriin ja teoriakehitys ura-ankkuriteoriaan. Kuten Eriksson ja Kovalainen (2008) muistuttavat, menetelmävalintoja ja koko tutkimusprojektia määräävät tutkimuskysymykset, joihin vastausta haetaan.

Tutkimukset on tapana jakaa määrällisiin ja laadullisiin. Laadullisessa tutkimuksessa todellisuuden luonne nähdään usein subjektiivisena eli se perustuu käsityksiin ja kokemuksiin, jotka kullakin yksilöllä voivat olla erilaisia ja muuttua ajan sekä kontekstin mukaan. Määrällisessä tutkimuksessa puolestaan oletetaan yleisesti, että sosiaalinen maailma on olemassa yksilöiden ulkopuolella, heistä erillisenä ja heidän toimistaan riippumattomana objektiivisena todellisuutena. (Eriksson & Kovalainen 2008.) Tieteenfilosofian lukuisat suuntaukset vaihtelevine nimityksineen ja määrittelyineen muodostavat kirjavan moninaisuuden, jota ei tässä käsitellä. Karkeasti voi asemoida, että tutkimus ei edusta sen paremmin subjektivistista kuin objektivististaakaan ääripäätä, vaan sijoittuu jatkumolla niiden väliin.

Laadullisilla menetelmillä päästään käsiksi sellaisiin ihmisiä koskeviin asioihin, joita ei pystytä numeroaineistojen ja tilastomenetelmien avulla ilmaisemaan. Miles ja Huberman (1994, 10) toteavat laadullisen aineiston vahvuuksina esimerkiksi, että se keskittyy luonnollisesti esiintyviin, tavallisiin tapahtumiin luonnollisessa ympäristössä ja on vahvasti kiinni tosielämässä. Rikkaudessaan ja kokonaisuvaltaisuudessaan se myös kykenee paljastamaan monimutkaisiakin asioita ja mahdollistaa värikkäät kuvaukset. Yksi eduista on aineistonkeruun joustavuus tutkimuksen edetessäkin.

Laadullinen tutkimus ei pyri yleistämään tilastollisesti, vaan muun muassa kuvaamaan ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtämään toimintaa tai antamaan ilmiölle teoreettisesti mielekkään tulkinnan. Tiedonantajilla tulisi olla tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tietoa tai kokemusta. Siksi heitä ei voi valita satunnaisesti, vaan harkitusti ja tarkoituksenmukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Vaikka tämän tutkimuksen kohteet tutkijan kannalta valikoituivat varsin vaivattomasti vapaaehtoisina hankinnan johtamisen valmennuksen osallistujista ja siinä mielessä muodostivat mukavuusnäytteen (*convenience sample*), he myös täyttävät harkinnanvaraisuuden ja tarkoituksenmukaisuuden kriteerit. Jokainen tuntee oman uransa, jokaisella on kokemusta hankinnasta, ja yhteisenä kokemuksena kaikilla on osallistuminen samaan valmennukseen.

Tapaustutkimuksella haetaan yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta tapauksia, jotka ovat suhteessa toisiinsa. Usein kohteena ovat prosessit. Tavoitteena on tyypillisimmin ilmiöiden kuvailu. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 125–126.) Yin (2009, 101) luettelee tapaustutkimuksissa yleisimmin käytetyt kuusi aineistolähdettä: dokumentit, arkistolähteet, haastattelut, suora havainnointi, osallistuva havainnointi ja fyysiset esineet. Näistä haastattelut soveltuivat tähän monitapaustutkimukseen. Niitä täydensivät osallistujien itsearviointikyselyt, jotka kuuluvat ura-ankkureiden määrittelyyn (Schein & Van Maanen 2013c).

Tuomi ja Sarajärvi (2018) toteavat haastattelun ja kyselyn idean hyvin yksinkertaiseksi. Jos haluaa tietää, mitä ihminen ajattelee tai miksi hän toimii tietyllä tavalla, on järkevää kysyä sitä häneltä itseltään. Haastattelu on yleensä suullinen tiedonkeruun muoto, kysely kirjallinen. Tässä tutkimuksessa haastattelut olivat puolistrukturoituja. Ne noudattivat suurelta osalta Scheinin (2013b) urahistoriahaastattelun runkoa. Sitä täydensivät etenkin hankintaan liittyvät kysymykset. Haastatteluja puolsivat paitsi tutkimusote ja -kysymykset myös tutkijan halu kohdata tutkittavat kasvokkain ja saada asioista nimenomaan henkilökohtaisen keskustelun avulla mahdollisimman paljon tietoa.

Toisin kuin määrällisessä tutkimuksessa laadullisessa jo lähtökohta on tutkijan avoin subjektiveetti ja sen myöntäminen, että tutkija on tutkimuksensa keskeinen väline (Eskola & Suoranta 2005, 210). Oma tausta ja kokemus auttavat tekemään haastattelusta joustavan ja luontevan. Voi vaihtaa kysymysten järjestystä keskustelun kulun mukaan, pysähtyä ja tarttua pieniinkin vihjeisiin, yhdistää asioita, tarkentaa ja saada lisätietoa. Tilanne on toinen esimerkiksi perustutkintopiskelijalla, joka ei lainkaan tunne teollisuus- ja hankintaympäristöä ja joutuu ehkä senkin vuoksi jännittyneenä vain suoriutumaan haastattelurungon kysymyksistä määräjärjestyksessä.

Haastattelut tehtiin vuosina 2014, 2015 ja 2018. Kolmiosaisesta seurannasta tutkija kertoi haastateltaville jo silloin, kun he valmennuksessa lupautuivat haastateltaviksi. Poikittaistutkimukset ovat selvästi pitkittäisiä yleisempiä jo käytännön syistä. Tässä tapauksessa tutkija hyödynsi tilaisuuden pitkittäistutkimukseen. Pitkittäisyys antaa mahdollisuuden valmennuskokemusten välityksellä seurata välähdyksinä osallistujien työtä ja sen kehittymistä. Pitkittäisyyden ansiosta tutkija myös saattoi osittain verrata ja tarkistaa henkilöiden eri vuosina kertomia asioita. Kaksi ensimmäistä kierrosta tutustuttivat haastateltavat niin haastattelutilanteeseen kuin haastattelijaan ja pohjustivat mainiosti kolmatta eli tärkeintä haastattelua.

Itsearviointikyselyn käyttäminen puolestaan perustui Scheinin ja Van Maanenin (2013c) menettelyyn sekä tutkijan tarpeeseen selvittää osallistujien työhön ja uraan liittyviä ajatuksia jonkin yhteisen välineen avulla. Kun kyselyn liitti osaksi kolmatta haastattelukertaa, vastausprosentti oli sata, eikä tarvinnut huolehtia vastaamattomuudesta tai muistutusviestien lähettämisestä kuten yleensä erillisissä kyselyissä.

Tähän tutkimukseen voidaan yhdistää useita määreitä: empiirinen, laadullinen, pitkittäinen, kartoittava, kuvaileva, ymmärtävä, tulkitseva ja monitapaustutkimus. Aineistona on käytetty puolistrukturoituja haastatteluja sekä stukturoitua itsearviointikyselyä. Tutkimus pyrkii lisäämään ymmärrystä teknistaustaisten hankinnan vastuuhenkilöiden urista ja ura-ankkureista. Tavoitteen toteutumista ja tutkimuskysymyksiin vastaamista palvelevat valitut menetelmät.

3.2 Haastateltavien valinta

Hankintojen johtamisen valmennus järjestettiin Turun yliopiston kauppakorkeakoulussa lokakuun 2013 ja toukokuun 2014 välisenä aikana. Ennen valmennusta yrityksiä ja potentiaalisia osallistujia lähestyttiin sähköpostein, lehti-ilmoituksin ja tietoisuuskampanioilla. Kohderyhmänä olivat yritysten päättäjät ja erityisesti hankinnasta vastaavat henkilöt.

Valmennuksen aloitti 24 osallistujaa yhteensä 11 eri yrityksestä. Kurssin aikana, 28.2.2014, tutkija kävi koulutustilaisuudessa kertomassa suunnitellusta tutkimuksesta, jossa oli tarkoitus muun muassa saada selville, miten ja millaisiin asioihin koulutus eri yrityksissä ja eri henkilöillä käytännössä vaikuttaa. Haastattelupyynnö lähti sähköpostitse 5.3.2014. Kaksi kolmasosaa kurssilaisista vastasi kahden viikon sisällä, loputkin maaliskuun aikana. Myönteisiä vastauksia tuli 20 yhteensä kymmenestä eri yrityksestä. Neljä henkilöä kieltäytyi haastatteluista: kaksi vedoten heikkeen työtilanteeseensa ja toiset kaksi siihen, että yritys on hyvin edustettuna tutkimuksessa ilman heitäkin.

Ensimmäinen haastattelukierros toteutui 4.4.2014 ja 16.5.2014 välisenä aikana. Tutkija kertoi haastateltaville, että toisen kierroksen vuoro saattaa olla jo loppu-

vuodesta. Silloin oli määrä käsitellä hankintatoimessa tapahtuneita muutoksia, etenkin niitä, joilla on nähtävissä jokin yhteys hankintojen johtamisen valmennukseen. Alustavana ajatuksena oli, että voitaisiin käyttää haastattelijoina myös perustutkintopiskelijoita. Tutkija halusi kuitenkin itse hoitaa myös seuraavat haastattelut, mikä mahdollisti niiden siirtämisen myöhemmäksi, tutkimuksen kannalta parempaan ajankohtaan. Haastateltaville lähti 6.10.2014 sähköposti, jossa ilmoitettiin, että haastattelut on suunniteltu järjestettäväksi helmi-maaliskuussa ja että kutsut tulevat heti vuoden 2015 alussa.

Toista kierrosta koskeva sähköposti lähetettiin 7.1.2015 ensimmäisiin haastatteluihin osallistuneille. Näistä 20 henkilöstä 16 vastasi kahden päivän sisällä, loput kolme kuuden päivän kuluessa kutsusta. Yksi vastauksista oli kielteinen. Henkilö perusteli, että yrityksen kaksi muuta edustajaa pystyvät häntä paremmin kertomaan tapahtuneista muutoksista ja kehitystyöstä, jossa hän itse ei mainittavasti ole ollut mukana. Yksi henkilö jätti kokonaan vastaamatta yhteydenottoihin. Toiselle kierrokselle haastateltavia jäi 18 yhteensä yhdeksästä eri yrityksestä. Heidät haastateltiin 3.2.2015 ja 6.3.2015 välisenä aikana. Kolmas haastattelukierros oli tarkoitus toteuttaa noin vuoden kuluttua.

Tutkijan henkilökohtainen tilanne esti työn jatkamisen, ja tauko venyi selvästi aiottua pidemmäksi. 11.6.2018 hän lähetti toisen kierroksen osallistujille sähköpostin, jossa kertoi tilanteesta ja tutkimuksensa jatkamisesta ja lupasi soittaa saajille lähipäivinä. Viestissä mainittiin myös, että viimeinen haastattelukierros on suunnitella syksyyn ja pääasiana ovat osallistujien urapolut. Kolmasosa joukosta, kuusi henkilöä, vastasi sähköpostiin heti samana päivänä jo ennen soittoa ilmoittaen halukkuutensa olla mukana edelleen. Puhelimitse osallistumisensa vahvisti yhdeksän henkeä, jolloin koossa oli 15 haastatteluun lupautunutta yhteensä 11 eri yrityksestä. Työnantajista neljä oli uusia haastateltavien paikanvaihdosten takia. Yksi henkilö ei vastannut yhteydenottoihin lainkaan. Kaksi kieltäytyi elämäntilanteeseensa ja työmääräänsä vedoten: toinen oli juuri vaihtanut alaa ja työnantajaa, toinen muuttanut Kiinaan.

Pitkän tauon vaikutuksia pohtineelle tutkijalle haastateltavien varsin positiivinen suhtautuminen oli rohkaisevaa. Aihetta kiiteltiin kovinkin kiinnostavaksi. Myönteisyys näkyi myös siinä, että kukaan ei torjunut tutkijan pyytämää kolmen tunnin tapaamisaikaa liian pitkänä. Päinvastoin, jokainen totesi, että käytetään asiaan sen vaatima aika eikä pilata keskustelua liialla kiirehtimisellä. Tämä oli haastatteluille erittäin hyvä lähtökohta.

Viimeiset haastattelut vietiin läpi 9.9.2018 ja 9.11.2018 välisenä aikana. Tämän koko tutkimuksen empiirinen aineisto on peräisin 15 hengen ydinryhmältä eli haastateltavilta, jotka osallistuivat kaikkiin kolmeen kierrokseen.



Kuvio 1 Haastateltavien valikoituminen

Kyseessä on mukavuusnäyte, joka kuitenkin sopii tutkimuksen tarkoitukseen erittäin hyvin ja johon olisi voinut päätyä myös harkinnanvaraisen valinnan kautta. Yhtä lukuun ottamatta haastateltavien koulutus on tekninen: joukossa on kuusi diplomi-insinööriä, kuusi ammattikorkeakouluinsinööriä ja kaksi insinööriä. Yhdellä ammattikorkeakouluinsinöörillä on myös merkonomin tutkinto. Ainoa poikkeus teknisestä koulutuslinjasta on filosofian maisteri, jolla lisäksi on tradenomin tutkinto.

Haastateltavista seitsemän on syntynyt 1970-luvulla, viisi 1980-luvulla, kaksi 1950-luvulla ja yksi 1960-luvulla. Tutkimuksessa he eivät esiinny omilla nimillään. Taulukosta 5 ilmenevät heidän taustatietonsa. Tehtävänimikkeet ovat siinä muodossa, jossa he itse ovat sen ilmoittaneet. Kyseisessä tehtävässä he toimivat valmennuksen alkaessa syksyllä 2013. Työnantajayrityksistä kahdeksan eli enemmistö edustaa teknologiateollisuutta.

Taulukko 5 Osallistujien taustatiedot

Nimi	Ikäryhmä	Koulutus	Tehtävänimike	Yrityksen toimiala
Julia	30–39	FM, tradenomi	Ostaja	Muoviosien ja -tarvikkeiden valmistus
Aaro	30–39	DI	Projektipäällikkö	Teknologiateollisuus
Birgitta	50–59	DI	Director, Global Sourcicng	Teknologiateollisuus
Kari	50–59	DI	Projektipäällikkö	Kone- ja prosessisuunnittelu
Manu	30–39	DI	Project Engineer	Kone- ja prosessisuunnittelu
Saku	30–39	DI	Sourcing Manager, Sourcing Development Manager	Teknologiateollisuus
Tuomas	40–49	DI	Osto- ja logistiikkapäällikkö	Elintarviketeollisuus
Joni	20–29	Ins. (AMK)	Sähköjärjestelmien tuotanto-insinööri	Teknologiateollisuus
Jussi	30–39	Ins. (AMK)	Tuotantopäällikkö	Muoviosien ja -tarvikkeiden valmistus
Konsta	30–39	Ins. (AMK)	Production Engineer, Sourcing Manager	Teknologiateollisuus
Noora	20–29	Ins. (AMK)	Hankinta- ja laatupäällikkö	Teknologiateollisuus
Sampo	30–39	Ins. (AMK)	Projektipäällikkö	Verkonrakennus
Martti	30–39	Ins. (AMK), merkonomi	Ostopäällikkö	Teknologiateollisuus
Hannu	50–59	Ins.	Osto- ja laatupäällikkö	Muoviosien ja -tarvikkeiden valmistus
Verner	40–49	Ins.	Sourcing Manager	Teknologiateollisuus

3.3 Aineiston keruu

Tutkimuksen haastattelut suoritettiin kolmessa osassa, vuosina 2014, 2015 ja 2018. Kuten edellisestä luvusta kävi ilmi, haastateltavat valikoituivat hankintojen johtamisen valmennukseen osallistuneista vapaaehtoisista. Tutkimuksen kohteena olivat ne 15 henkilöä, jotka olivat mukana kaikissa kolmessa haastattelussa.

Ensimmäisen kierroksen haastattelut tehtiin huhti-toukokuussa 2014 yritysten tiloissa, joko neuvotteluhuoneessa tai haastateltavan omassa työhuoneessa. Ennakoon haastateltaville kerrottiin, että erityistä valmistautumista ei tarvita. Heitä pyydettiin varaamaan noin tunti rauhallista aikaa ja tarkoitukseen sopiva, häiriötön tila. Heille esitettiin toivomus, että keskustelut voidaan äänittää. Pääaiheiksi ilmoitettiin haastateltavien oma tehtävä yrityksen sisäisine toimintaympäristöineen sekä hankintojen johtamisen valmennukseen liittyvät kokemukset.

Keskustelut käytiin ilman häiriöitä ja tallennettiin digitaalisanelimella. Kukaan haastateltavista ei vastustanut äänitystä. He olivat tottuneita puhumaan ja olemaan vuorovaikutuksessa, joten äänitys ei heitä häirinnyt. Tutkijalle keskustelujen tallennus oli tärkeää. Se mahdollisti hänen keskittymisensä kuunteluun ja tilanteen seuraamiseen ilman, että samanaikaisesti olisi tarvinnut huolehtia riittävästä ja merkityksellisistä muistiinpanoista. Haastattelujen aikana hän teki vain vähäisiä merkintöjä. Niihin saattoi syntyä täydennyksiä, kun hän kuunteli tallenteen tuoreeltaan vielä samana päivänä. Aiemman kokemuksenkin perusteella tallenteen kuuntelu on erinomainen omien virheiden ja maneerien paljastaja, jonka avulla voi ainakin pyrkiä välttämään niitä seuraavilla kerroilla.

Ensimmäisiä haastatteluja voi nimittää tutustumiskierrokseksi. Tutkija loi itselleen kuvaa haastateltavista, joista kolme hän tunsu entuudestaan. Teemoina käsiteltiin yrityksen hankintatoimi järjestelyineen sekä muun organisaation ja hankinnan välinen yleinen yhteistyö ja vuorovaikutus. Henkilötasolla selvitettiin omat tehtävät ja niiden vaatimat taidot käyttäen apuna Tassabehjin ja Moorhousen (2008) artikkelissa esitettyä jakoa, hankintakoulutus, päätyminen hankintatehtäviin, niissä pysyminen tai niistä lähteminen sekä hankinnan ajateltu rooli tulevaisuudessa tehtävissä.

Oman osansa keskustelusta muodostivat valmennusohjelmaan osallistuminen, odotukset ja kokemukset sekä mahdolliset vaikutukset omaan työhön ja hankintatoimeen yleisesti. Yksi teemoista oli valmennusohjelmaan kuulunut kehittämis- tai projektityö, sen aihe, edistyminen, ohjaus ja käytännön tulokset tai vaikutukset.

Ensimmäisen kierroksen haastattelujen yhteiskesto oli noin 13 tuntia. Lyhimmillään keskustelusta selvittiin 29 minuutissa, kun taas pisin haastattelu vei 71 minuuttia. Kaikkien 15 haastattelun keskiarvokesto oli 52 minuuttia.

Vuoden 2015 helmi-maaliskuussa tehdyt toiset haastattelut olivat välikierros, jonka teemana käytännössä olivat edellisen kerran jälkeen tapahtuneet muutokset joko hankintatoimessa yleisesti tai haastateltavan tehtävässä. Erityisesti haettiin niitä muutoksia, joilla oli nähtävissä jokin yhteys hankintojen johtamisen valmennukseen, ja keskusteltiin siihen kuuluneen kehitystyön tilanteesta. Samalla haastateltavat muistelivat ja kertoivat, miten olivat valmennuksen kokeneet.

Tutkija haastatteli henkilöt nytkin heidän työpaikoillaan neuvottelu- tai työhuoneissa. Tilat olivat häiriöttömiä, ja haastattelujen tallennus sujui ongelmitta. Odotettavissa oli, että nämä haastattelut jäävät edellisiä selvästi lyhyemmiksi suppeamman aihealueen vuoksi. Niiden yhteiskesto oli noin yhdeksän tuntia. Nopeimmillaan asiat tulivat käsitellyksi 13 minuutissa, ja pisimmillään aikaa kului 62 minuuttia. Toisen kierroksen 15 haastattelun keskiarvokesto oli 36 minuuttia.

Kolmannen eli viimeisen haastattelukierroksen valmisteleva yhteydenotto tapahtui sähköpostitse 11.6.2018. Tutkija kertoi saajille aiottua pidemmäksi venyneen tauon syistä ja työnsä uudelleen aloittamisesta sekä lupasi soittaa pikapuoliin selit-

tääkseen jatkoa tarkemmin. Viestissä myös mainittiin, että viimeisten, syksyllä tehtävien haastattelujen pääteemana ovat henkilöiden urat. Vastaanotto oli erittäin myönteinen. Haastateltavat pitivät ura-aihetta hyvin kiinnostavana ja olivat valmiita käyttämään asiaan sen vaatiman ajan. Edellisen kierroksen 18 haastatellusta yksi ei vastannut yhteydenottoihin ja kaksi kieltäytyi, joten jäljelle jäi 15 henkilöä.

Osallistujat saivat ensin 15.6.2018 sähköpostitse täytettäväkseen urahistoriaansa liittyvän kyselyn. Taulukkomuotoisen yhteenvedon valitsemiseen vaikutti vahvasti tutkijan oma, pitkäaikainen kokemus siitä, miten viehättyneitä insinöörit yleensä ovat taulukoiden käyttöön. Sen lisäksi, että taulukko oli haastateltaville läheinen ja mieleinen tapa ilmaista asioita, se antoi tutkijalle selvässä ja tiiviissä muodossa heidän uraansa liittyvät perustiedot. Niistä kävivät ilmi uravaihe, sen alkamis- ja päättymisaika, oppilaitoksen tai työnantajan nimi, tutkinto tai tehtävänimike, esimiesasema ja työllistymiskanava (Liite 1). Uravaiheilla taulukossa tarkoitettiin siihenastisten toimien eli eri työtehtävien ketjua joko samalla tai usealla eri työnantajalla.

Tutkija pyysi palauttamaan täytetyt lomakkeet mahdollisuuksien mukaan aivan lähiaikoina tai joka tapauksessa heinäkuun loppuun mennessä. Kesälomakausi oli otettava huomioon. Ensimmäisen aallon vastaukset, kahdeksan kappaletta, saapuivat neljän päivän kuluessa. Toisesta aallosta neljä kappaletta saapui annettuna määräaikana, kolme sen jälkeen.

Taulukoiden pohjalta tutkija laati kullekin osallistujalle henkilökohtaisen haastattelurungon. Mitä luonnollisin tapa lähestyä asiaa oli edetä kronologisesti työuran alusta haastatteluhetkeen asti. Kuvan täydentämiseksi kysymykset käsittelivät työsuhteiden lisäksi koulu- ja opiskeluajan valintoja ja ura-ajatuksia. Haastattelun tarkoitus oli tukea myös henkilöiden ura-ankkurien määrittämistä. Haastattelurunko noudatti pääosin Scheinin ja Van Maanenin kirjassa (2013b) esitettyä. Materiaalin käyttöön oli saatu kustantajan (John Wiley & Sons Ltd) lupa sähköpostitse 1.10.2018.

Haastateltavat kertoivat, miten ja miksi päätyivät tehtäviinsä, mitä tehtävät sisälsivät, mistä he niissä pitivät ja mistä eivät, mitä merkityksellistä he niistä oppivat, millaisia tavoitteita heillä kenties oli ja miten tehtävät niihin vastasivat. Kysymykset toistuivat eri tehtäviä käsitellessä. Näiden rinnalla seurattiin tehtävien ja haastateltavien suhdetta hankintaan.

Yhden pilottityyppisen haastattelun tutkija järjesti kotonaan ennen kuin sopi muita. Sen tarkoitus oli testata, toimivatko kysymykset, tarvitaanko korjauksia tai täydennyksiä ja paljonko aikaa vaaditaan kokonaisuuden läpivientiin. Haastateltavaksi hän valitsi Birgitan, jolla oli takanaan pisin ura.

Uravaihehistorian käsittelyn lisäksi oli varattava aikaa ura-ankkureihin liittyvän, 40-kohtaisen itsearviointilomakkeen täyttämiseen, tulosten laskemiseen ja niistä

keskustelemiseen. Testin perusteella näytti siltä, että kolmessa tunnissa kaikesta suoriutuu kunnolla ja kiirehtimättä.

Haastatteluajankohdat sovittiin 17.9.2018: yhdeksän puhelimitse ja neljä sähköpostitse. Yhden sopiminen siirtyi osallistujan työkiireiden vuoksi 7.11.2018 asti. Entiseen tapaan tutkija pyysi haastateltavia varaamaan työpaikaltaan häiriöttömän tilan ja tällä kerralla aikaa edellisiä kertoja enemmän eli kolme tuntia.

Haastattelut toteutuivat suunnitellusti 26.9.2018 ja 9.11.2018 välisenä aikana. Muutama ajankohta vaihdettiin ilman ongelmia haastateltavan työtilanteen takia. Kaksi osallistujaa ilmoitti juuri ennen haastattelun alkua, että he eivät pakollisen menon vuoksi pysty olemaan läsnä koko kolmea tuntia. Tämäkään ei aiheuttanut hankaluuksia, vaan kaikki tarpeellinen ehdittiin käydä rivakasti läpi. Haastatteluosuudet äänitettiin jopa kahdella tallentimella. Tutkija halusi varmistaa, että saa täysipainoisesti keskittyä kuuntelemaan osallistujien vastauksia ja kertomuksia, tekemään täydentäviä tai tarkentavia kysymyksiä ja tarttumaan kiinni jokaiseen kohtaan, joka hänestä tuntui merkitykseltä ja pysähtymisen arvoiselta.

Kolmansien haastattelujen yhteiskesto oli 24 tuntia. Lyhimmässä kului 47 minuuttia, pisin vei 150 minuuttia. Haastateltavien ilmaisutavassa ja kerrottavan määrässä oli isoja eroja. Joku pohdiskeli ääneen, toisen puhe oli vuolasta ja vauhdikasta, kolmannen hyvin erittelevää ja jäsentevää. Joku oli lyhytsanainen, toinen kuvaili asioita laveasti. Keskiarvokesto oli tällä kieroksella 96 minuuttia.

Haastattelun jälkeen kukin haastateltava täytti 40 väittämää sisältävän, ura-ankkureihin liittyvän itsearviointikyselyn kohtalaisen ripeästi juuttumatta pohtimaan kohtia kovin pitkään. Kun tehtävä oli valmis, he saivat luettavakseen tiivistetyt kuvaukset kahdeksasta ura-ankkurista (Liite 2). Sekä itsearviointikysely (Liite 3) että kuvaukset olivat Scheinin ja Van Maanenin (2013c) kirjasta. Tuonoson tutkimuksessa (2018) käytetty itsearviointilomakkeen suomennos oli ollut kirjoittajan käännöksen vertailukohtana. Haastateltavien lukiessa ankkurikuvauksia tutkija laski itsearvioinnin tulokset. Sen jälkeen haastateltavat saivat lukemansa perusteella ensin nimetä ura-ankkurin, joka heidän mielestään sopi heille kaikkein huonoimmin, sitten sen, joka sopi parhaimmin. Näitä verrattiin kyselytuloksiin ja keskusteltiin mahdollisista poikkeamista sekä tuloksista yleensä. Haastateltavat myös määrittelivät haluamansa järjestyksen tasapisteisiin päätyneille ankkureille. Näitä keskusteluja ei äänitetty, vaan tutkija kirjasi tarvittavat muistiinpanot.

Tutkija oli tyytyväinen valitsemaansa menettelyjärjestykseen: haastattelu, itsearviointikysely sekä tulosten tarkastelu ja keskustelu. Aika käytettiin tehokkaasti, ja kaikki saatiin hoidetuksi samalla kerralla. Lämsä ja Hiillos (2008) päätyivät aloittamaan itsearviointikyselystä, jonka avulla he hahmottelivat vastaajien ura-ankkureita ennen haastattelua. Näiden välissä, parin kuukauden aikana, he teettivät haastateltavilla urakehityspiirroksen, joka heidän mukaansa oli varsin hyödyllinen, koska tut-

kittavat tulivat sen parissa pohtineeksi uraansa ja näin valmistautuneeksi haastateluun. Käsillä olevassa tutkimuksessa haastateltavien ennen haastattelua täyttämä taulukkomuotoinen uravaihehistoria palveli samaa tarkoitusta. Lämsä ja Hiillos korostavat noudattamansa järjestyksen poikkeavuutta Scheinin suosittamaan menettelyyn nähden. Schein ja Van Maanen (2013a, 7) kuitenkin esittävät molemmat vaihtoehdot: ensin kysely ja sitten haastattelu tai päinvastoin, kuitenkin niin, ettei ankkuriluokkia paljasteta ennen haastattelua. Sillä voidaan välttää haastateltavien voimakas tarve sovittaa vastauksensa tietyn ankkurin mukaiseksi.

Kaikkien kierrosten haastattelut tehtiin sujuvasti ja hyvässä hengessä. Yhteensä äänitettyihin haastatteluihin käytettiin aikaa 46 tuntia. Usein keskustelu jatkui myös äänityksen jälkeen. Tutkijan oma, pitkä ura hankintatehtävissä auttoi ymmärtämään haastateltavia ja puhumaan heidän kanssaan samaa kieltä. On kummallekin osapuolelle helpottavaa ja arvokasta, että haastattelija työkokemuksensa ansiosta pystyy vaivatta seuraamaan vastaajan kertomusta. Kolmen haastattelun aikana ja ansiosta haastateltavat ja tutkija myös tutustuivat toisiinsa niin, että haastattelut olivat sangen luontevia ja keskustelunomaisia. Etenkin viimeinen, ura-aiheinen kierros itsearviointineen näytti erityisesti kiinnostavan haastateltavia. Tällaista pysähtymistä, pohdintaa ja itsetutkistelua pidettiin hyödyllisenä ja todettiin, että omin päin ei moiseen tule ryhtyneeksi tai siihen ei ole olevinaan aikaa. Myönteinen ilmapiiri ja haastateltavien mielenkiinto tekivät haastattelutilanteista hyvin miellyttäviä.

Haastattelujen jälkeen ne siirrettiin tekstiksi mahdollisimman pian. Kahden ensimmäisen kierroksen äänitteet tutkija litteroi itse NVivo-ohjelman avulla. Kolmansien haastatteluiden äänitteissä käytettiin litterointipalveluja tarjoavaa yritystä. Kaikki litteroitiin sanasanaisesti jättäen pois vain toistuvat täytesanat kuten ”niinku” ja ”tota”. Tutkija oli joihinkin haastateltaviinsa yhteydessä myös haastattelujen jälkeen, kun tarvitsi täydentäviä tai tarkentavia tietoja. Nämä tiedot pyydettiin ja saatiin sähköpostitse.

Kolmannen kierroksen haastatteluista kertyi litteroitua materiaalia 225 sivua eli keskimäärin 15 sivua haastateltavaa kohti. Sivumäärissä vaihtelu oli 9–24 sivua. Käytetty fontti oli pieni, Verdana 8, ja riviväli tiheä eli 1. Taulukosta 6 ilmenevät kaikkien haastattelujen ajankohdat ja kestominuutit haastateltavittain.

Taulukko 6 Haastattelut 2014, 2015 ja 2018

	Haastattelu 1 2014	Kesto- minuutit	Haastattelu 2 2015	Kesto- minuutit	Haastattelu 3 2018	Kesto- minuutit	Yhteensä minuutit
Aaro	Toukokuu	52	Maaliskuu	43	Lokakuu	124	219
Birgitta	Huhtikuu	71	Helmikuu	41	Syyskuu	115	227
Hannu	Toukokuu	58	Helmikuu	29	Marraskuu	149	236
Joni	Toukokuu	68	Maaliskuu	36	Lokakuu	130	234
Julia	Toukokuu	65	Maaliskuu	54	Lokakuu	84	203
Jussi	Toukokuu	39	Helmikuu	44	Lokakuu	110	193
Kari	Toukokuu	50	Helmikuu	13	Lokakuu	87	150
Konsta	Huhtikuu	42	Helmikuu	28	Lokakuu	84	154
Manu	Toukokuu	41	Maaliskuu	26	Syyskuu	52	119
Martti	Toukokuu	51	Maaliskuu	34	Lokakuu	50	135
Noora	Toukokuu	42	Maaliskuu	26	Lokakuu	60	128
Saku	Huhtikuu	62	Maaliskuu	62	Lokakuu	88	212
Sampo	Toukokuu	29	Maaliskuu	29	Syyskuu	47	105
Tuomas	Toukokuu	59	Maaliskuu	36	Lokakuu	112	207
Vemeri	Huhtikuu	49	Maaliskuu	36	Lokakuu	150	235
Yhteensä		778		537		1442	2757
Haastattelut	15 kpl	≈ 13 t	15 kpl	≈ 9 t	15 kpl	≈ 24 t	≈ 46 t
Keskiaivot	Keskiaivo	52 min	Keskiaivo	36 min	Keskiaivo	96 min	61 min

3.4 Aineiston käsittely

Tutkimuksen aineistona ovat olleet kolmen kierroksen haastattelut, osallistujien ennen viimeistä haastattelukertaa täyttämät uravaihehistoriataulukot sekä uranankkureihin liittyvät itsearviointikyselyt, joihin he vastasivat heti viimeisen haastattelunsa päätyttyä. Uravaihetaulukoiden pohjalta tutkija laati jokaiselle oman haastattelurungon, joka pääpiirteissään perustui Scheinin ja Van Maanenin (2013b) käyttämiin kysymyksiin. Niitä tutkija täydensi erityisesti hankintaan liittyvillä kysymyksillä.

Kaikki haastattelut olivat tutkijan käytössä sekä äänitteinä että litteraatioina. Henkilökohtaisista ominaisuuksista ja mieltymyksistä johtuu, että tulosteet toimivat erittäin tärkeinä työkaluina koko tutkimuksen ajan. Niihin on mahdollista tehdä ja lisätä vapaamuotoisia merkintöjä, jotka tukevat analyysia. Äänitteet palauttavat elävästi haastattelutilanteeseen, ja niiden välityksellä voi tarkistaa ja tarkentaa puhetta, joka ei peruslitterointitasolla käy ilmi.

Tutkija litteroi itse kahden ensimmäisen kierroksen haastattelut NVivon avulla, mutta ei tuntenut sen käyttöä muuten omakseen. Sen sijaan urahaastattelujen litteraatioissa käytössä oli Wordin huomautustoiminto, jonka avulla haastattelun sisällön sai alkuun tiivistetyksi samaan tulosteeseen kokonaisen tekstin viereen. Toinen hyvin tärkeä työkalu oli Excel, jossa esimerkiksi värilajittelusta oli hyötyä erityisesti ryhmiteltäessä vastauksista poimittuja yksiköitä. Eikä pidä unohtaa erivärisiä kyniä,

jotka perinteisyydestään huolimatta ovat yhdessä tulosteiden kanssa varsin käyttökelpoisia työkaluja.

Viimeiset haastattelut tutkija kuunteli useaan kertaan tutkimusprosessin aikana, ja litteraatioiden lukeminen oli jatkuvaa. Teksti sai miinuksia ja plussia negatiivisten ja positiivisten asioiden merkiksi, ura-ankkureiden lyhenteitä, vertaa-kehotuksia ja viittauksia saman haastattelun muihin kohtiin tai henkilön aiempiin haastatteluihin tai muiden osallistujien haastatteluihin, rengastuksia, nuolia, alleviivauksia, huutomerkkejä ja kysymysmerkkejä. Materiaali tuli todella tutuksi. Asioista ja esimerkiksi esiintymisfrekvensseistä syntyi intuitiivisia käsityksiä, joille sai vahvistuksen laskemalla ja excelissä tarkastelemalla.

Tutkimuksen tärkein ja käytetyin aineisto koostui itsearviointikyselystä ja kolmannen kierroksen haastatteluista eli varsinaisista uratarinoista. Niitä tukivat ensimmäiset haastattelut. Keskimmäisen kierroksen haastattelut käsittelivät pääosin valmennukseen liittyviä asioita ja kokemuksia saatujen oppien soveltamisesta käytäntöön.

Itsearviointikyselyt pisteyttiin Scheinin ja Van Maanenin (2013c) ohjeiden mukaisesti. Osallistujien kanssa keskusteltiin tuloksista, ja kun useammalla ankkurilla oli tasapisteet, he panivat ne mielestään oikeimpaan järjestykseen. He myös saattoivat kommentoida muuta kyselyn osoittamaa järjestystä. Lopulta tutkijan ratkaisu oli, että nämä kommentit esitetään raportissa, mutta analyysin pohjana säilytettiin järjestys sellaisenaan. Tutkija luki vastauksia ja haastatteluja jatkuvasti ja vertasi niitä keskenään sekä teoriaan. Tästä muodostui kokonaiskuva. Yksi tehtävistä oli valikoida raporttiin sopivia, kullekin haastateltavalle ominaisia sitaatteja.

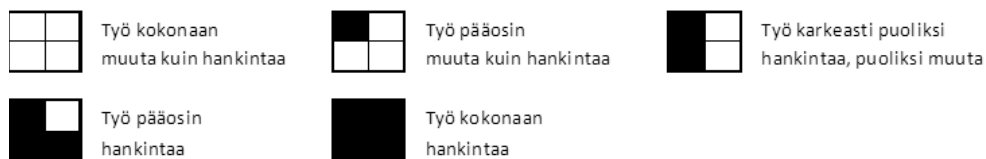
Haastatteluaineiston analyysi perustuu haastattelijan tulkintoihin, jotka alkavat jo haastattelutilanteessa. Tässäkin tutkija mitä suurimmassa määrin on tutkimuksensa työväline. Hirsjärvi ja Hurme (2000, 151–152) kuvaavat laadullisen tutkimuksen tulkinnallisuutta sisäkkäisenä tai monivaiheisena: tutkija tulkitsee tutkittavan tulkintoja, ja lukija taas tulkitsee tutkijan tulkintoja. Samoja tekstejä eri ihmiset voivat tulkita eri tavoin ja eri näkökulmista. Jos lukija omaksuu tutkijan näkökulman – vaikka ei olisikaan siitä samaa mieltä – ja löytää tekstistä tutkijan osoittamat asiat, tulkinta on onnistunut. Kun lukija ei näe koko haastattelua, hän joutuu luottamaan tutkijan tulkintaan. Tämän kirjoittaja on täysin tietoinen siitä, että tutkimusraporttien sitaatteja myös kritisoidaan. Niiden runsaalla käytöllä hän on kuitenkin halunnut tarjota lukijalle mahdollisuuden verrata omia tulkintojaan tutkijan tekemiin.

4 Osallistujien urat ja ura-ankkurit

Tämä luku sisältää kunkin osallistujan haastatteluaineistoon perustuvan uratarinan, kuvauksen hänen suhteestaan hankintatehtäviin sekä selostuksen hänen ura-ankkurihierarkiastaan ja sen määrittämisestä. Siihen liittyvässä tekstissä on käytetty sanoja haastattelu, kysely ja keskustelu, jotka viittaavat vuoden 2018 haastattelu-kierrokseen. Jokaisen osalta se aloitettiin urahistoriahaastattelulla. Kysely taas viittaa 40-kohtaiseen itsearviointikyselyyn, jonka kaikki täyttivät haastattelun jälkeen ja jonka tarkoituksena oli ura-ankkurien määrittäminen. Viimeisenä käytiin keskustelu, jossa käsiteltiin kyselyn tulokset. Siinä haastateltavat myös panivat oikeaksi katso- maansa järjestykseen ankkurit, jotka kyselyssä olivat saaneet tasapisteet. Henkilön ankkureista saa nopeasti käsityksen pylväskuvioista, jota täydentää taulukko häntä parhaiten kuvaavista kyselyväittämistä. Kumpikin näistä perustuu itsearviointi- kyselyn tuloksiin.

Kaikkien osallistujien työhistoriasta on laadittu taulukkomuotoinen yhteenveto, josta ilmenevät henkilön tehtävien ja työnantajien lukumäärä, tehtävänimikkeet, tehtävien kesto ja sen prosenttiosuus koko uran kestosta, tehtävävaihdosten syitä ja se, onko aloite tehtävään ryhtymisestä ollut työnantajan, työntekijän vai yhteinen. Taulukossa on myös mainittu henkilön kokemus identiteettiä. Kehystetty tehtävännumero kertoo, missä työssä henkilö oli hankintojen johtamisen valmennuksen alkaessa 2013. Ruudukkoilla – lukuavain Kuviossa 2 – on visuaalisesti kuvattu osuutta kus- sakin tehtävässä. Hankinta voi tässä tarkoittaa suoranaista hankintaa tai esimerkiksi hankinnan suunnittelua ja kehittämistä.

Ruudukoiden lukuavain: mitä mustempaa, sitä enemmän työssä hankintaa



Kuvio 2 Osallistujien tehtävyyhteenvetojen visuaalinen koodi

4.1 Birgitta, diplomi-insinööri

4.1.1 Tuotannonsuunnittelijasta globaalin sourcingin johtajaksi

Birgitta syntyi 1950-luvun puolivälissä Varsinais-Suomessa maaseudulla, missä vietti myös lapsuus- ja kouluaikansa. Hänellä oli ajatuksissaan kaksi ammattia: arkkitehti ja hammaslääkäri. Arkkitehtiajatuksia ruokki opettaja, ja hammaslääkärimietteiden lähtökohtaa ei Birgitta osaa sanoa. Matematiikkaa hän piti mukavana ja johdonmukaisena, joten hän valitsi matematiikkalinjan, joka sopi myös ammattiin liittyviin pohdintoihin.

Ylioppilaaksi päästyään Birgitasta oli hyvillä papereillaan hauskaa hakea eri paikkoihin. Kauppakorkeakouluun hän pääsi todistuksilla suoraan, opettajakorkeakouluun hänet hyväksyttiin, samoin matematiikkaa ja fysiikkaa lukemaan, mutta lääketieteen opintoihin pisteet eivät riittäneet. Hän haki ja pääsi myös teknilliseen korkeakouluun Helsinkiin opiskelemaan diplomi-insinööriksi, ja sen tien hän lopulta valitsi. Sisaret ja ystävät olivat jääneet Turkuun, mutta Birgitasta oli mukavampi lähteä Helsinkiin. Siitä hän on tyytyväinen, ettei päässyt lääkäriopintoihin, koska katsoo, että hänestä olisi tullut epävarma lääkäri. Matematiikkaa hän olisi voinut opiskella, tuskin kuitenkaan opettajaksi, vaan jotakin muuta ammattia varten.

Teknillisessä korkeakoulussa Birgitta valitsi kolme pitkää ammattiainetta: henkilöstöhallinnon, tuotantotalouden ja tekstiiliteollisuuden. Osaksi hän sanoo valintojen johtuneen suorittamisen innosta ja osaksi tiiviin opiskelijaryhmän vastavista ratkaisuksista. Tekstiiliteollisuus alkoi jo siihen aikaan näyttää epävarmalta, joten hän ajatteli turvata työnsaantia opiskelemalla useampia ammattiaineita. Opiskelussa parasta oli vapaus ja itsenäistyminen, eikä huonoja puolia muistunut mieleen lainkaan.

Opiskeluaikana Birgitta oli neljänä kesänä tekstiiliteollisuuden eri yrityksissä harjoittelijana ja apulaisena: kehrääjäharjoittelijana, kutojaoppilaana, värjäämön ja kangaspainon laboratorioapulaisena ja kehräämön laadunvalvontalaboratorion laboratorioapulaisena. Harjoittelupaikkojen saaminen oli varsin helppoa. Kaikkiin tehtäviin hän pääsi ottamalla henkilökohtaisesti yhteyttä työnantajiin. Tekstiiliteollisuus ei hänen ammattiaineistaan ollut sen vahvempi kuin muutkaan, mutta hyvin konkreettinen. Aiemmin Birgitta oli ollut töissä vain kotitilalla. Vieraisissa kesätyöpaikoissa piti käyttää kellokorttia ja tehdä täysiä työvuoroja. Oppi myös sen, että työelämä poikkesi täysin opiskeluelämästä. Työntekijöitä luokiteltiin todella paljon esimerkiksi sukupuolen, iän, kouluttautumisen, olemuksen tai ulkonäön mukaan. Oli ylempiä ja alempia, sisäpiiriläisiä ja ulkopuolisia, tilapäisiä ja vakituisia. Tämä tuli kesätöitten tuomana uutena opetuksena Birgitalle.

Vuoden Birgitta oli diplomityöntekijänä tekstiilialan yrityksessä ja jatkoi sitten työnantajan aloitteesta määräaikaisena tuotannonsuunnittelijana ja ostojen valmistelijana. Paikka avautui, kun sen haltija jäi äitiyslomalle. Tämä oli Birgitalle ensimmäinen yhteys hankintatehtäviin. Hän suunnitteli raaka-aineiden tarvetta, selvitti olemassa olevia varastomääriä ja materiaalien hankintapaikkoja. Tilaukset tehnyt insinööri ei käyttänyt aikaansa laskemiseen, joka oli Birgitan tehtävä. Hän oli myös päässyt Saksaan jatko-opiskelijaksi, mutta lopulta hänellä ei ollut rohkeutta sinne lähteä. Niinpä hän jäi Suomeen äitiyslomasijaisuutta hoitamaan.

Kun vuosi oli kulunut, tuotannonsuunnittelusta lähti insinööri eläkkeelle. Oli vauraa palkata uusi ihminen hänen tilalleen. Tehtäviä yhdisteltiin ja saatiin yhdelle kustomon osastoinsinöörille vakituinen paikka. Ottaessaan sen vastaan Birgitta ajatteli tekevänsä työtä vuoden tai kaksi ja siirtyvänsä sitten taas johonkin muuhun.

Osastoinsinöörinä Birgitta oli ensi kertaa esimiehenä, alaisinaan työnjohtajat ja muuta henkilökuntaa. Alaisia oli vähän, mutta heidän alaisiaan todella paljon, osa ollut talossa koko työikänsä. Kun esittelykierroksella esimerkiksi yksi kutojista ei suostunut kättelemään, vaan kääntyi pois, nuori insinööri joutui miettimään, miten jatkaa siitä eteenpäin. Parasta työssä Birgitan mielestä oli konkreettisuus: kangasta valmistui tai oli valmistumatta. Tuotanto suunniteltiin kokouksissa legotauluilla ja myös virheet käsiteltiin kokouksissa. Oma epävarmuus oli jakson huonoin puoli.

Kaksi ja puoli vuotta Birgitta toimi osastoinsinöörinä. Sitten organisaatiota muutettiin. Alettiin panostaa laatuun ja osastoinsinööreistä tehtiin laatuinsinöörejä. Tehtäväalue kapeni, alaiset vaihtuivat ja nuorentuivat, määrä väheni, ja Birgitan tilanne oli helpompi hoitaa kuin edellisessä työssä. Hän löysi Laatu yhdistyksen ja alkoi osallistua aktiivisesti sen toimintaan. Tästä hänellä oli hyötyä myöhemmällä urallaan. Hankinnan kanssa hänellä ei ollut tällöin mitään tekemistä.

Kahden vuoden jakso laatuinsinöörinä päättyi työnantajan vaihtamiseen. Birgitta oli jo kaivannut jotakin uutta. Toisessa tekstiiliyrityksessä toiminut kurssikaveri oli jäämässä äitiyslomalle ja kysyi hänen kiinnostustaan. Birgitan yhteydenoton jälkeen hänet valittiin tuotekehitysinsinööriksi. Tehtävä liittyi tekstiilien pinnoituksiin. Laboratorio työt, kemikaalit ja koeajot tulivat tutuiksi. Testauksia tehtiin todella paljon. Niissä tuotekehitysinsinööri hoiti kaiken itse, mikä oli työssä sekä hyvä että huono puoli.

Puolen vuoden jälkeen talossa vapautui teknillisen johtajan paikka, kun sen edellinen haltija lähti toiseen yritykseen. Tehtävä pantiin julkiseen hakuun lehti-ilmoituksella. Itseensä ja selviytymiseensä vahvasti uskonut Birgitta haki tehtävää, tuli valituksi ja joutui kovaan kouluun. Hänen vastuullaan oli johtaa valmistusta, tuotannonsuunnittelua, kiinteistöhoitoa ja henkilöstöhallintoa. Henkilöstöosastoa ei ollut, joten johtajalle kuuluivat haastattelut, palkkaamiset ja irtisanomiset, kaikki. Alaisten kirjo oli aiempaa laajempi, ja päaluottamusmiestä Birgitta sanoo suorastaan pelänneensä.

Japanilaisten kuitukauppiaiden kanssa hän oli ostoneuvotteluissa käyttäjän edustajana, mutta varsinaiset kaupat neuvotteli toinen henkilö. Sen sijaan epäsuorat hankinnat olivat hänen vastuullaan: kuka huolehti kiinteistöistä, kuka siivouksesta, kuka puhdisti ilmastoinnit, mistä tuli ruoka. Jaksossa mieluisinta oli, kun pääsi hankkimaan Saksasta uusia koneita ja laitteita. Birgitta teki siellä valmistelevat työt ja hänen esimiehensä sitten lopulliset valinnat. Ikävintä taas oli uuden strategiaselvityksen mukainen toiminnan järjeistäminen, joka johti tehtaiden tuotannon eriyttämiseen. Aiemmin Birgitan tehtaassa oli ollut kahden tyyppistä tuotantoa, kun nyt toinen niistä siirrettiin kokonaan useamman sadan kilometrin päähän. Sinne hänenkin olisi pitänyt lähteä, kun taas lähempään tehtaaseen jäi toinen henkilö. Hän koki saaneensa potkut, teki omat johtopäätöksensä ja irtisanoutui. Johtajan tehtävä jäi puolentoista vuoden mittaiseksi.

Birgitta oli neuvotellut itselleen hyvän eropaketin, mutta töitä hänellä ei ollut, eikä niitä siihen hätään mistään löytynyt. Työvoimatoimiston kautta hän hakeutui ammatillisen kurssikeskuksen ohjelmoijakoulutukseen. Tietotekniikan kanssa hän oli aiemmin ollut tekemisissä hyvin vähän, joten kaikki oli uutta. Pari kuukautta hän ehti kurssilla olla, kun hän lehti-ilmoituksen perusteella haki ja tuli valituksi teknologiayrityksen laatuinsinööriksi. Samanaikaisesti sillä oli avoinna muitakin paikkoja, mutta Birgitan aiempi toiminta Laatu yhdistyksessä vaikutti ratkaisuun. Tulleva esimies oli laatuasioista innostunut ja Laatu yhdistyksen intohimoinen kannattaja.

Laatuinsinööri teki ohjeistusta tuoteprojekteihin ja selvityksiä siitä, mitä projektin eri vaiheissa on tarkistettava. Tuotekehitysprojekteihin oli saatava aikataulupitävyyttä ja näkyvyyttä sen suhteen, missä vaiheessa kulloinkin oltiin. Esimiehen aloitteesta otettiin käyttöön oppeja, joihin Birgitta ensin tutustui itse ja joita hän sitten opetti tuotekehitykselle. Hankinnan kanssa hänellä oli tekemistä sen verran, että projektimalleissa hankinnan mukaan ottaminen mainittiin. Siirtyessään tekstiiliteollisuudesta elektroniikkaan Birgitta koki tullessaan toiselle vuosisadalle: koko miljöö oli erilainen, oli nuoria ihmisiä, keski-ikä oli alhainen. Jos tekstiiliyrityksessä tervehti siivoojaa, tämä piti sitä ilkeilynä. Jokaisen piti puhua vain omiensa kanssa. Elektroniikkatalossa ilmapiiri oli toisenlainen. Huonoja puolia ei muistu mieleen olenkaan.

Kun kaksi ja puoli vuotta oli kulunut laatuinsinöörinä, silloinen laatupäällikkö lähti muualle. Toimitusjohtajan aloitteesta Birgitta siirrettiin hänen tilalleen. Tehtävässä hän tuli ensimmäistä kertaa tekemisiin asiakkaiden ja muiden ulkopuolisten tahojen kanssa. Esimiehenä oli spontaani toimitusjohtaja, jonka mielijohteita lähdettiin heti toteuttamaan.

Oltuaan puolitoista vuotta laatupäällikkönä Birgitta jäi noin vuodeksi äitiyslomalle. Siltä palattuaan häntä odotti projektipäällikön tehtävä, joka liittyi laatu-toimintaan. Äitiysloman aikana oli nimitetty uusi laatupäällikkö, joka ei ollut hänen

esimiehensä. Birgitan mielestä laatupäällikön ja projektipäällikön tehtävien rajat olivat epäselvät, mikä vaikutti hänen viihtymiseensä. Henkilökemiakaan ei ollut paras mahdollinen, vaikka toimeen tultiinkin.

Vajaan vuoden Birgitta silti hoiti projektipäällikkyyttä, jossa hän ei ollut missään tekemisissä hankintojen kanssa. Seuraavaksi hänestä kuitenkin esimiehen päätöksellä tuli materiaalipäällikkö. Edeltäjä oli lähdössä ulkomaille, jolloin esimies sijoitti joitakin henkilöitä uusiin asemiin. Birgitta arvelee, ettei olisi ollut näiden sijoitettavien joukossa, jos olisi käyttäytynyt toisin äitiyslomalta palattuaan ja tultuaan nimitetyksi projektipäälliköksi. Yhtään hän ei tiennyt, mikä materiaalipäällikön tehtävässä odottaa, mutta sanoo hypänneensä tuntemattomaan samaa naiivia luottamusta tuntien kuin ennenkin: aina selviää.

Materiaalipäällikkö oli osastopäällikkö, jolle kuuluivat varasto, vastaanotto, lähettämö ja osto. Alaisina oli samasta funktiosta toimihenkilöitä ja työntekijöitä, joille Birgitta antoi tunnustusta: osasto toimi, vaikka päällikkö oli noviisi. Opettelemista oli paljon sanastosta, komponenteista, tilausten tekemisestä ja toimittajista alkaen. Hän myöntää asialliseksi hämmästyneen kysymyksen, joka hänelle nimityksen jälkeen esitettiin: miten jostakusta voi tulla materiaalipäällikkö, vaikka hän ei tiedä, tunne tai osaa alueesta mitään. Opettelemisen suurta määrää hän piti jakson parhaimpana ja huonoimpana puolena.

Vajaan viiden vuoden kuluttua yritys rakenne muuttui, organisaatiota järjesteltiin ja nimikkeitä vaihdettiin. Materiaalipäälliköstä tuli Sourcing Manager. Jossain vaiheessa varastovastuu jäi pois, mutta muuten tehtävä säilyi melko ennallaan. Birgitta kuitenkin oli ehtinyt oppia työstä paljon, myös näkemään metsän puilta eli ymmärtämään, mistä kaikessa oli kysymys. Hän tunsikin saaneensa asioista ja organisaatiosta otteen, hankinta alueena tuntui omalta, mahdolliselta ja kiinnostavalta. Hänellä oli hoidettavana myös oma ostoalue, joka toi työhön konkretiaa. Työ oli vaihtelevaa, ja sai olla tekemisissä ihmisten kanssa sekä talossa että sen ulkopuolella. Tehtävässä parasta oli oma organisaatio ja huonointa Birgitan sanoin ympäristön luupaisuus eli talon sisältä tulevat omituiset, typerät tai mahdottomat ehdotukset tai vaatimukset.

Vajaat kolme vuotta Birgitan nimike oli Sourcing Manager. Sen jälkeen alkoi lähes kolme ja puoli vuotta kestänyt Procurement Manager -kausi. Siitä noin kaksi vuotta oli Birgitan mukaan vaikeinta aikaa, johon hän joutui pitkällä urallaan kyseisessä yrityksessä. Hän ei tullut toimeen esimiehensä eikä esimiehensä esimiehen kanssa eivätkä nämä hänen kanssaan. Virallisesti Birgitan esimiestehtävää ja organisaatiota muutettiin, mutta hän joukkoineen ei toiminut sen mukaan.

Hankintaorganisaatiota kutistettiin: yksi henkilö nimitettiin tuotekehitykseen koordinaattoriksi, ja Birgitalle siirtyi suuri osa hänen hankinta-alueestaan. Kun ryhmästä lähti toinen henkilö, Birgitta sai hänenkin tehtäviään. Toisaalta ostoalueen sai henkilö, jolle hankinta ei ollut vuosiin kuulunut. Osa muutoksista oli kosmeettisia,

osa todellisia. Myllerrystä, hämmentämistä ja sekavuutta oli paljon. Työt eivät hävinneet mihinkään, vaan niitä jaettiin jäljellä olevien ihmisten kesken. Ikävässä jaksossa parasta Birgitasta oli, että oma tiimi kaikesta huolimatta toimi yhteen.

Birgitta sai uuden esimiehen ja samalla myös esimiehen tuen. Hänestä tehtiin taas ”vanha minä”, ja hänen nimikkeekseen tuli Director, Sourcing & Procurement. Hän oli tilanteesta onnellinen ja helpottunut. Tärkeimpänä erona aiempaan oli, että nyt piti itse luoda hankinnan strategia ja viestiä se muille, kun ennen strategia oli saneltu. Katsottiin tulevaan. Perustettiin myös Kiinaan toimipiste, jonka hankintahenkilöt olivat alkuun Birgitan suoria alaisia. Heidän esimiehenään toimiminen tuntui myönteiseltä, ei lainkaan hankalalta asialta.

Kului melkein kuusi vuotta, ja Birgitan nimike muuttui taas. Hänestä tuli Director, Global Sourcing. Kiinalaiset hankintahenkilöt eivät enää olleet Birgitan suoria alaisia, vaan matriisiorganisaatiossa. Muuten hänen tehtävänsä sisältö ja organisaationsa pysyivät ennallaan. Mikään hänen tehtävänimikkeistään ei ollut hänen ehdottamansa, vaan ne olivat tulleet, kun tehtiin organisaatiomuutoksia tai kun joku uusi henkilö otti nimeämiseen mallia aiemmasta työpaikastaan.

Sinä aikana, kun Birgitta oli pitkäaikaisessa työpaikassaan laatuinsinöörinä, laatupäällikkönä, äitiyslomalla, projektipäällikkönä, materiaalipäällikkönä ja Sourcing Managerina, hän oli myös sivutoiminen tuntiopettaja kuuden lukuvuoden ja kolmen lukukauden ajan etupäässä teknillisessä oppilaitoksessa. Hän työllistyi, kun aiemmin tehtävää hoitanut henkilö kysyi hänen kiinnostustaan. Ensimmäisen lukuvuoden opetukseen ryhtyminen ei ollut ihan helppo päätös, kun sen sijaan oli helppo vastata myöntävästi oppilaitoksen kutsuihin sitä seuraavina vuosina. Birgitta oppi itsekin esimerkiksi ekskursioilta sekä opiskelijoilta, jotka olivat ehtineet olla työelämässä ennen insinööriopintojaan. Sivutoimen ylläpitämiseen Birgitan tärkein motiivi oli yksinkertaisesti raha.

Haastatteluhetkellä (2018) Birgitta olisi jo voinut olla eläkkeellä, mutta on jatkanut tehtävässään. Lisäaikaan hän nimeää useita syitä. Työ on mielenkiintoista, eikä hänen ei ole annettu ymmärtää, että olisi syytä lopettaa. Hän on saanut ratkaisulleen kotoa tukea ja on ollut terve, jotta on jaksanut jatkaa.

Vähän haastattelua myöhemmin Birgitta aloitti viimeisen, runsaan puolen vuoden rupeaman, jonka jälkeen hänen suunnitelmiaan koittavat eläkepäivät. Sourcingin vetovastuu siirtyi toiselle henkilölle, ja uudessa roolissaan Birgitta työskentelee esimerkiksi koulutuksen, toimittajien toimitusallokaatioiden ja sopimusten parissa. Omat suorat ja epäsuorat hankinnat ovat edelleen hänen vastuullaan. Vahdinvaihto on käynnissä rauhalliseen tahtiin.

Identiteetiltään Birgitta sanoo olevansa hankintaihminen ja oivaltaneensa sen jo 1990-luvun loppupuolella yhdellä yrityskäynnillä.

Koen, et olen hankintaihminen. Siin on se ulkopuolisten tahojen kanssa toimiminen ja arvaamattomuus ja joku semmonen kaivoon hyppääminen, mis pitää pärjätä, niin se on kiinnostavaa. (H3, 2018)

Siis jossain silloin havaitsin sen, et ostaminen on samanlaista ja muista voi oppia, ja tää on... Jos toi on sillä hetkellä mua huomattavasti vanhempi ja on tehny sitä koko ikänsä, niin miksen mäkin löydä tästä, et mä en enää haahuile minnekää ja rupee kattoon, et mitä muuta vois tehdä. (H3, 2018)

4.1.2 Suhde hankintatehtäviin

Birgitta itse katsoo, että sattumalla ja tilanetekijöillä oli iso merkitys siinä, että hän aikoinaan päätyi hankintatehtäviin ja ylipäättään työnantajalle, jonka palveluksessa on ollut runsaat kolme vuosikymmentä. Sourcing managerin tehtävästä alkaen Birgitan työ oli kokonaan hankintaa. Silloin hän alkoi pitää aluetta omanaan ja päätti, ettei enää mieti, mitä muuta kenties voisi tehdä. Hän juurtui hankintatehtäviin niin tukevasti, että oli viimeiseen haastatteluun (H3, 2018) mennessä pysynyt niissä yli kaksikymmentä vuotta ja jatkoi senkin jälkeen, kun olisi päässyt eläkkeelle. Pitkä aika on vahvistanut tuntemusta siitä, että sattumista alkanut hankintaura on osunut kohdalleen ja ollut häntä varten.

Kolmanteen haastatteluun mennessä Birgitan uraa oli jatkunut melkein 39 vuotta. Työnantajia jaksoon on mahtunut kolme, tehtäviä kolmetoista. Koko uran tehtävien kestosta on ollut 53 % kokonaan hankintaa, 27 % kokonaan muuta kuin hankintaa, 13 % karkeasti puoliksi hankintaa ja 7 % pääosin muuta kuin hankintaa. Hankintatehtävät painottuvat tähänastisen uran loppupuolelle.

Hankinnassa parasta Birgitan mielestä on konkreettisuus: tekeminen on näkyvää, tieto ja tavarat liikkuvat. Jos ne eivät liiku, sen taatusti huomaa ja kuulee. Parhaisiin puoliin kuuluvat myös toiminta erilaisten ihmisten kanssa, yllätyksellisyys sekä ”vauhti ja vaaralliset tilanteet”.

Huonoimpana puolena Birgitta pitää kesto-syylisyyttä, jonka aiheuttaa tunne (mahdollisesti) tekemättömistä töistä. Se on epämääräinen tuntemus, joka saa muun muassa säilyttämään kaikki sähköpostit. Hän sanoo hiljattain lausuneensa kollegallekin, että eläkkeellä tulee olemaan ihanaa se, kun ei enää ole syyllinen olo.

Birgitalle on vuosien varrella muodostunut myös selvä käsitys siitä, kenelle hankintatehtävät sopivat.

Sellaiselle, joka ei vähästä hermostu eikä huolestu. Organisaattorille, joka pysyy käsittelemään keskeneräisyyksiä. Henkilölle, joka on utelias ja kiinnostunut. Tahtoimiselle. (Sähköposti 24.2.2019)

Birgitta on vuosituhannen alussa omassa tutkielmassaan käsitellyt ostajan erilaisia rooleja sekä niiden edellyttämiä taitoja ja ominaisuuksia. Roolikokonaisuuksia ovat henkilösuhde-, informaatio- ja päätöksentekoroolit. Samanaikaisesti on toimittava useassa roolissa. Hankintatehtävien hoitamisen perusedellytyksiä ovat kieli-taito, vieraiden kulttuurien ymmärtäminen ja sujuva toimiminen niissä, neuvottelutaidot sekä hyvä kaupallisten ja kyseisen alan teknisten käsitteiden osaaminen. Pohja- ja jatkokoulutus ovat hyvä alku, mutta kehittyminen vaatii kokemusta ja alalle soveltuvan persoonallisuuden. Kaikista ihmisistä ei tule kouluttamallakaan taitavia myyjiä eikä liioin taitavia ostajia.

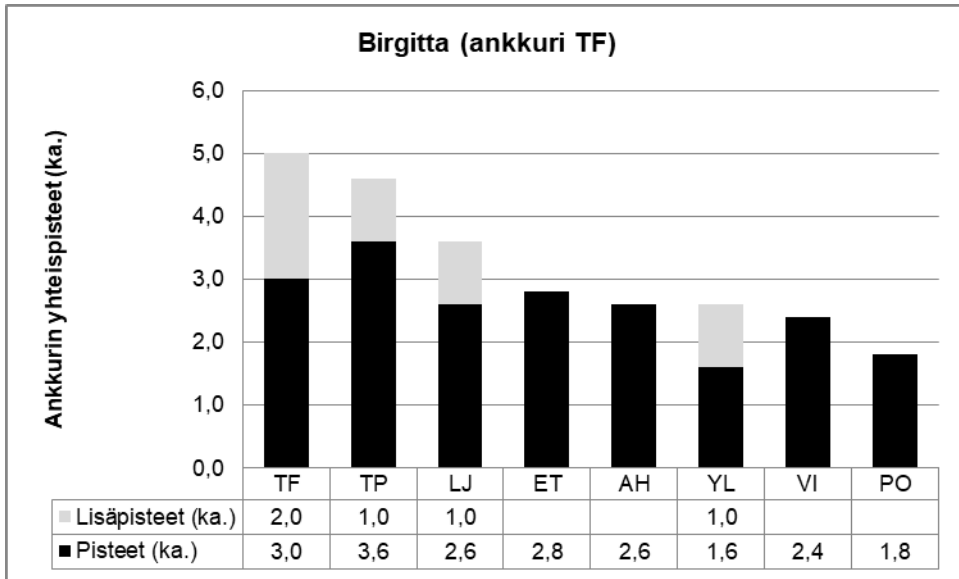
Toimittajasuhteen omistajana hankinnan vastuuhenkilön on yllättävä moneen. Hänen on kyettävä hahmottamaan kokonaisuus myös puutteellisista ja epämääräisistä tiedoista. Hänen täytyy olla koordinoija, yhteistyön kehittäjä, ammatti-neuvottelija, projektin johtaja, diplomaatti ja rakentava, vastuullinen toimija. Hänen pitää olla kunnianhimoinen, ahkera, yritteliäs, luova ja neuvokas.

Taulukko 7 Birgitan tehtävien yhteenveto

Birgitta, diplomi-insinööri							
Tehtävät (aikajärjestyksessä)	Työn- antaja nro	Aloite	Kesto	Hankintaa ()	kk	%	
1 Tuotannosuunnittelija, ostojen valmistelija (äitiyslomasijaisuus)	1	TA	1 v 1 kk		13	3	
2 Kutomon osastoinsinööri (eläköitymisen aiheuttamat järjestelyt)	1	TA	2 v 6 kk		30	6	
3 Laatuinsinööri (organisaatiomuutos)	1	TA	2 v 2 kk		26	6	
4 Tuotekehitysinsinööri (vaihtelu, oma haku; kurssikaverin äitiysloma)	2	TT	8 kk		8	2	
5 Teknillinen johtaja (oma haku; edeltäjän lähtö muualle)	2	TT	1 v 7 kk		19	4	
6 Laatuinsinööri (oma haku; pakoll. paikkakunnan vaihdon hylkäys)	3	TT	2 v 8 kk		32	7	
7 Laaturaportointipäällikkö (edeltäjän lähtö muualle)	3	TA	1 v 7 kk		19	4	
8 Projektipäällikkö (äitiysloman jälkeen sisäinen siirto)	3	TA	11 kk		11	2	
9 Materiaalipäällikkö (edeltäjän lähtö muualle)	3	TA	4 v 11 kk		59	13	
10 Sourcing Manager (organisaatiojärjestelyt)	3	TA	2 v 10 kk		34	7	
11 Procurement Manager (organisaatiojärjestelyt)	3	TA	3 v 5 kk		41	9	
12 Director, Sourcing & Procurement (organisaatiojärjestelyt, esimiehen vaihtuminen)	3	TA	5 v 10 kk		70	15	
13 Director, Global Sourcing Haastatteluun (2018) mennessä jatkunut	3	TA	8 v 9 kk		105	22	
(organisaatiojärjestelyt, esimiehen vaihtuminen)			38 v 11 kk		467	100	
Työnantajien lukumäärä	3	TA = työnantaja		10			
Tehtävien lukumäärä	13	TT = työntekijä		3			
13 Tehtävä valmistuksen alkaessa		Identiteetti: hankintaihminen					

4.1.3 Ura-ankkurina teknis-funktionaalinen pätevyys

Birgitan vähiten tärkeäksi ankkuriksi osoittautui palvelu ja omistautuminen, jota edelsivät vapaus ja itsenäisyys sekä yrittäjämäinen luovuus. Ilman lisäpisteitä (V20) näistä viimeksi mainittu olisi jäänyt heikoimmaksi. Lisäpisteittämissä Birgitalla painottuu enemmän luovuus kuin yrittäjämäisyys.



Kuvio 3 Birgitan ura-ankkurihierarkia

Taulukko 8 Birgitan lisäpisteittämissä

Nro	Ankkuri	Lisäpisteittämissä (Birgitta)
V1	TF	Haluan olla työssäni niin hyvä, että muut kysyvät minulta asiantuntijan neuvoja.
V17	TF	Minua houkuttaa enemmän oman erityisalueeni johtaminen kuin nouseminen yleisjohtoon.
V37	TP	Olen tyytyväisin työelämässäni, kun tunnen olevani täysin turvattu taloudellisesti ja työni puolesta.
V2	LJ	Olen tyytyväisin työssäni, kun olen kyennyt yhdistämään muidenkin ponnistelut yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi.
V20	YL	Olen tyytyväisin, kun olen kyennyt kehittämään jotakin, joka on ensisijaisesti omien kykyjeni ja ponnistelujeni tulosta.

Kolme mainittua ankkuria eivät urahaastattelussa nousseet millään lailla esiin. Ensimmäisen sijan vei ankkuri teknis-funktionaalinen pätevyys, jota seurasi turvallisuus ja pysyvyys. Ennen jaettuja lisäpisteitä jälkimmäinen olisi sijoittunut ykköseksi. Haastattelusta ilmenee useita kärkikaksikon merkitystä tukevia kohtia.

Teorian mukaisesti käy selväksi, että teknis-funktionaalisesti orientoituneelle, yli 16 vuotta johtajana toimineelle Birgitalle oman erityisalueen vetäminen on huomattavasti läheisempää kuin yleisjohtovastuu. Tämä pätee esimiestehtäviin sekä uran alku- että loppupäässä.

Se oli helpompaa, koska ne, mitkä mulle jäi, oli ei nyt samanikäisiä mut kuitenkin, heit oli vähemmän, ja mun mielestä se tilanne oli helpompi hoitaa.

Se oli helpompi hallita, mis oli pienempi [alaisten joukko].

Se oli taas huomattavasti miellyttävämpää kuin se X:n aika, mikä oli niin laaja [joukko alaisia].

Se kapea alue tuntuu paljon miellyttävämmältä ku semmonen yleisjohtoalue.

Ankkuriteorian mukaan teknis-funktionaalisille on ehdottoman tärkeää saada käyttää ja lisätä taitojaan omalla erityisalueellaan ja uralla tapahtuva kasvu on kehittymistä nimenomaan tämän alueen sisällä. He haluavat olla päteviä asiantuntijoita, jotka selviävät yhä vaativammista tehtävistä. Uran kohokohtia oli, kun pääsi Saksaan ja Sveitsiin oppimaan uusien kutomakoneitten käyttöä ja asentamista. Runsaasti riitti opettelemista, kun Birgitta aloitteli materiaalipäällikön tehtävää. Osaaminen karttui sinnikkään opettelun ja ahkeran kouluttautumisen avulla. Myös monivuotisessa tuntiopettajan sivutoimessa oli mahdollisuus oppia ekskursioista, tehtävään liittyvästä kirjallisuudesta sekä jo työelämässä olleiden opiskelijoiden kokemuksista. Innokas osallistuminen laatuyhdistystoimintaan lisäsi sekin tietämystä.

Mä muistan, kun mä kirjoitin listaa, sanoja, mitä mä en tunne. Se on mulla vieläkin tallella. Must tuntu, et mä en ymmärrä ees, mist te puhutte siellä. Missähän vaiheessa – mä olin menny semmoselle kurssille, missä opeteltiin elektroniikan komponentteja, nimitykset ja niitten sielunelämää. Käyny sisäisen koulutuksen, mitä komponentit on ja muuta, mut siis kauheesti piti opetella uutta.

Siis kaivamalla tietoja siitä, mitä todellaki on hankittu ja miten niit on hankittu ja mistä niit on hankittu ja mitä ne on. Edeltäjäni, hällähän oli kans ollu oma ostoalue, minkä mä sit perin. Niin, ja mä muistan, et mä kaivoin roskiksesta niitä

tilauksia, et mitä ihmeen tilauksia se on tehnyt ja miten se on niitä tehnyt ja mistä se on niitä hommannu. – –

Sit oli älyä lisää ja kuullu talon sisältä ja talon ulkopuolelta siihen työhön liittyen niin, että näki metsän puilta, et mistä tässä on kysymys. Toimittajia on erilaisia ja nimikkeitä ja tarpeita on erilaisia. Se mössö, mikä ensin oli, minkä nimiäkään mä en tuntenu, niin ne ei tuntunu ollenkaan samanlaisilta.

Teknis-funktionaaliset arvostavat usein asiantuntevien vertaisten tai alaisten antamaa tunnustusta enemmän kuin esimiehen tai johdon pintapuolisia kehuja. Heille on tärkeää, että kiitoksen antaja tietää, mistä puhuu ja mitä saavutus on vaatinut. Viiteryhmänä ovat silloin oman erityisalueen henkilöt. Tässä suhteessa Birgitalla teknis-funktionaaliseen ankkuriin liittyy kyselypisteissä toiseksi sijoittunut turvallisuus ja pysyvyys.

Ja sit kyselemällä osaavasta organisaatiosta, mitä te teette ja kuin te sen teette. –
– Onneksi osasto toimi, vaikka päällikkö oli noviisi.

Se [hankintatoimi] tuntu omalta ja semmoselta mahdolliselta ja kiinnostavalta. Paitsi et oppi sen työn materiaalisällöstä enemmän, niin myös siitä organisaatiosta. Lakkasin jossain vaiheessa pelkäämästä omaa organisaatiota. Aloin suhtautua siihen, et se on mun. – – Paras on se oma organisaatio. – – Se, et on osaat, luotettavat ihmiset, joita ei tartte pelätä tai miettiä, et mitä he nyt tähän reagoi tai muuta.

No siis se – [vaikeimpanakin aikana] oma porukka mun mielestäni toimi yhteen kaikesta huolimatta, tai ainakin näin mä tulkitsin sen asian.

Turvallisuus ja pysyvyys -ankkurin merkitys näkyi Birgitalla jo opiskeluaikana. Itsenäistymisen vuosinakin hän sanoo olleensa napanuoralla kiinni kotiin. Kolmen pitkän ammattiaineen valitseminen oli paitsi tekemisen intoa myös selustan turvaamista. Samoja aineita valinnut tiivis opiskelijaryhmä tarjosi toisilleen joukon tuen. Tekstiiliteollisuus alkoi käydä epävarmaksi, eikä sen varaan uskaltanut rakentaa. Työnsaannin varmistaminen vaati myös muita ammattiaineita. Valmistuttuaan hän olisi päässyt Saksaan jatko-opiskeluun, mutta luopui lopulta ajatuksesta.

Se Turku, mitä mä olin inhonnu tai toivonut, et onpas kivaa olla Helsingissä, nii se tuntuki kivalta. Mul ei ollu rohkeutta lähteä Saksaan, vaan mä jäin roikkumaan siihen epävarmaan sijaisuushommaan.

”Olen tyytyväisin työelämässäni, kun tunnen olevani täysin turvattu taloudellisesti ja työni puolesta” (V37) oli Birgitalle ankkurin tärkein väittäjä. Hän ei osaa nimetä uransa pitkän aikavälin tavoitteita, mutta näkee, mikä sitä ainakin on ohjannut. Raha oli myös sivutoimimisen opetustyön motiivi, vaikka tehtävä alkuun pelottikin. Jatkosopimukset oli jo helppo hyväksyä. Huomattava on myös, että hän toimi luottamusmiehenä, mikä irtisanomissuojan kautta lisäsi turvallisuutta.

Emmä tiedä, oliko mul tavoitteita – muita ku et pitää olla töis. Äitini isä aina sano, et rahaa pitää olla, ettei rahaa saa päästä loppumaan. Mä luulen, et se on ollut se johtoajatus. Siit pitää huoli, et jostaki tulee.

Ei se [ratkaisu] nyt ihan helpoimmasta päästä ollu. Ensimmäisen koulutunnin mä muistan aika hyvin, kun tunnin jälkeen eräs oppilas tuli luokse ja sano, et ihan hyvin se meni. Mä sanoin, et kiitos. Hän näki, et mä olin tärissy.

Turvallisuusankkurin merkitys on suuri, mutta Birgitta on tehnyt myös uraratkaisuja, jotka näennäisesti voivat tuntua sen suhteen ristiriitaisilta. Teknilliseksi johtajaksi tai materiaalipäälliköksi ryhtyminen kiinnittävät huomiota.

Mä hain sitä [teknillisen johtajan] paikkaa. Sielt lähti tehtävän entinen haltija toisen työnantajan palvelukseen, paikka tuli avoimeksi, ja se pantiin julkiseen hakuun. Siel oli hakijoita. Mul oli kauhee usko itseeni, et mä pärjään missä vaan ja luja luottamus siihen. Itse asias kauheeta pyrkyryyttä. Sit mä tuln valituks, ja se oli kova koulu.

No, siitä lähti edeltäjä [materiaalipäällikkö] Englantiin ja vissiin lähti niin, et meil ei yhteist – oli siin vissiin pieni pätkä yhteistä aikaa. Se oli siis yhteisen esimiehemme päätös, että minusta tulee hänen seuraajansa. Mä en itse asiassa tienny yhtään, mihin mä hyppään, mut taas samalla naiivilla luottamuksella, et aina pärjää.

Birgitta itse nimittää teknilliseksi johtajaksi hakemista pyrkyryydeksi. Vähintään osasyynä tähänkin ratkaisuun tutkija näkee turvallisuusankkurin eli uuden aseman mukanaan tuoman taloudellisen turvallisuuden lisääntymisen. Turvallisuuden tavoittelemisessa päätöksentekoa helpotti luja usko omiin kykyihin, vahva minäpystyvyys. Sama luottamus näkyy siirtymisessä materiaalipäälliköksi. Aloite oli työnantajan, mutta Birgitan hyppyä mitä ilmeisimmin pehmensi hänen epätydyttäväksi kokemansa, senhetkinen projektipäällikön tehtävä. Sen hän aloitti äitiyslomalta palattuun, kun hänellä ollut laatupäällikön toimi oli annettu toiselle henkilölle. Scheinin

teorian mukaan turvallisuuteen ja pysyvyyteen ankkuroituneet antavat muita useammin organisaation määrittää heidän uransa. Birgitalla on ollut viimeisessä työpaikassaan seitsemän nimikettä, joista mikään ei ole hänen itsensä ehdottama. Hän hyväksyi myös äitiyslomansa jälkeisen järjestelyn ja nousi sitten esiin materiaali-päällikön tehtävää täytettäessä.

Kyselyn mukaan ongelmanratkaisukyvyyn ja kilpailuhenkisyys haastaminen (V32) Birgitalle sopivat, mutta haasteellisuusankkuriin liittyvää ylenmääräistä kilpailuhenkisyyttä ja pakonomaista voittamisen tarvetta hänellä ei ole. Mielihyvää toki tuottaa ylipääsemättömiltä näyttäneistä ongelmista tai tilanteista selviäminen (V23). Globaalin sourcingin johtajana tilaisuuksia siihen tarjoutuu.

Siin [hankinnassa] on se ulkopuolisten tahojen kanssa toimiminen ja arvaamattomuus ja joku semmonen kaivoon hyppääminen, mis pitää pärjätä, niin se on kiinnostavaa.

Haasteista selviäminen saattaa heijastaa myös liikkeenjohdollista ankkuria, joka ei Birgitalla erityisemmin korostu. Kyselyssä hänelle tärkein ankkurin väittämä liittyy ponnistelujen yhdistämiseen yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi (V2). Hän sanoo miettivänsä hankinnan ja yrityksen asioita yhdessä sen sijaan, että yksisilmäisesti katsoisi vain hankinnan näkökulmasta. Vahvuudet viittaavat enemmän teknis-funktionaaliseen kuin liikkeenjohdolliseen ankkuriin.

Stressinsieto, kokonaisuuksien kattaminen ja sitkeys. Strategi mä en ole, ennemminki puurtaja. Tai jos pitää miettiä uusia uria, mä oon epä mukavuusalueella, mut jos toteutetaan jotakin, niin se on hyvä asia.

Elämäntyöliiankkuri ei liioin mainittavasti nouse esiin. Se näkyy tilanteessa, jossa Birgitan olisi pitänyt uuden strategian ja tehdasjärjestelyjen vuoksi muuttaa paikkakunnalle, joka hänestä oli kaukana ”ei missään” ja jolla ei tehtaan lisäksi ollut muuta tarjottavaa. Toisaalta tämä voi myös liittyä turvallisuuteen ja pysyvyyteen ja riskiin siitä, että työllistyminen on liikaa yhden työnantajan varassa. Hänen ratkaisunsa oli irtisanoutuminen. Kotoa saatu tuki oli Birgitalla yksi perustelu sille, että työntekeo jatkui yli eläkeiän.

Kaiken kaikkiaan urahistoria tukee kyselypisteiden osoittamaa kärkikaksikkoo. Hallitsevaksi ankkuriksi Birgitta itse nimesi keskustelussakin teknis-funktionaalisen, mutta myönsi, että turvallisuus ja pysyvyys seuraa aivan kannoilla. Kyselyssä kolmanneksi noussut liikkeenjohdollinen pätevyys jää merkitykseltään edellisistä selvästi.

4.2 Julia, filosofian maisteri, tradenomi

4.2.1 Myyntikoordinaattorista Site General Manageriksi

Julia syntyi 1970-luvun puolivälissä Varsinais-Suomessa, tarkemmin Vakka-Suomessa, missä hän vietti myös lapsuus- ja kouluaikinsa. Lukion jälkeen hän muutti Turkuun. Koulussa kielet kiinnostivat Juliaa ja olivat hänelle helppoja. Niinpä hän opiskeli kaikkia lukion tarjoamia vieraita kieliä: englantia, ruotsia, saksaa ja ranskaa. Saksan hän olisi vaihtanut esimerkiksi espanjaan, jos se olisi ollut mahdollista. Lukioaikana hän oli yhden vuoden vaihto-oppilaana USA:ssa.

Julialla oli selvä ammattihaave: hänestä piti ehdottomasti tulla tulkki EU:hun. Opettajaksi hän ei halunnut, ja EU:ssa etenkin simultaanitulkkeista oli kova pula. Koska hän ei päässyt ensimmäisellä kerralla yliopistoon, hän oli puoli vuotta töissä ja pyrki sitten ammattikorkeakouluun, jossa poikkeuksellisesti alkoivat kansainvälisen liiketalouden tradenomiopinnot tammikuussa. Ammattikorkeakoulun oli tarkoitus olla väliaikaisratkaisu, mutta opinnot osoittautuivat kielineen ja viestintöineen niin mielenkiintoisiksi, että Julia päätti yliopistoon päästyään suorittaa myös tradenomin tutkinnon loppuun.

Julian yliopistokaupunkivaihtoehdot olivat Turku ja mahdollisesti Savonlinna. Ruotsiakin hän pohti, mutta luopui ajatuksesta, kun silloinen poikaystävä ei halunnut lähteä mukaan. Opinnot alkoivat Turussa, ja niihin kuuluivat englannin kääntäminen ja tulkkaus, ranska, suomen kieli ja viestintä sekä johtaminen. Ranskan kielen Julia valitsi mielessään EU ja myös se, että jos hän kuitenkin päätyy opetustehtäviin, on hyvä olla kelpoisuus opettaa muutakin kuin englantia. Yliopistoaikana Julia oli puoli vuotta vaihdossa Ranskassa, missä hän opiskeli johtamista. Vaihtoon häntä veti halu päästä suomalaisesta jäykkyydestä vähän tuulettumaan muualle.

Kun tradenomiopinnoista oli enää lopputyö kirjoittamatta, Julia tahtoi töihin. Hänen ajatuksissaan oli löytää työ noin sadan kilometrin säteeltä asuinpaikasta tai sitten lähteä ulkomaille. Helsingin hän sulki pois, ja mies puolestaan ei tahtonut ulkomaille. Isä antoi lehti-ilmoituksen perusteella vihjeen myyntikoordinaattorin työstä, joka Juliasta tuntui hänelle tehdyltä: englantia, ranskaa, espanjaa, liiketaloutta. Hakuaika oli umpeutunut, mutta Julia pääsi kuitenkin haastatteluun ja tuli valituksi. Tehtäviin kuuluivat vastuu tietyistä asiakkaista, myynti ja tarjoukset, tilausten seuraaminen, toimitusten valvominen yhteistyössä logistiikan kanssa sekä uusien tuotteiden implementointi.

Tradenomitutkinnon Julia sai valmiiksi, kun oli ollut töissä runsaan vuoden. Työn ohessa hän suoritti myös yliopisto-opintoja mahdollisuuksien mukaan tentteinä tai harjoitustöinä, mutta muuten opiskelu oli tauolla. Uran suhteen Julialla ei ollut mitään pitkän ajan tavoitteita tai päämääriä. Työ keskittyi täysin myyntipuolelle, eikä Julialla ollut hankinnan kanssa mitään tekemistä. Mieluisinta työssä olivat

asiakaskontaktit ja projektien läpivienti, raskainta taas hienoudestaan huolimatta se, että avokonttorissa käytettiin jatkuvasti kuutta eri kieltä. Myös työmatka alkoi etenkin talvisin tuntua liian pitkältä. Ensimmäisen vakituisen, kokoaikaisen työn tärkein yleinen opetus Julian mielestä oli, että pitää ymmärtää erilaisuuksia, olla nöyrä, kuunnella muita eikä pyrkiä itse määräämään kaikessa.

Viiden vuoden jälkeen tuli aika vaihtaa työnantajaa. Julia kaipasi jo uusia tehtäviä, työmatkat painoivat entistä enemmän ja häneltä edellytetyt, pitkiksi venyvät asiakasillat kävivät rasittaviksi. Hän katsoi, ettei välttämättä pysty samalla alalla siirtymään myyntitehtävistä toisiin kasvattamaan myynnin osaamistaan. Yrityksen sisällä ei ollut etenemismahdollisuuksia, ellei vaihtanut maata. Hän haki kahteen eri alalla toimivaan yritykseen kansainvälisiin myyntitehtäviin, mutta ei tullut valituksi. EU-tulkkipaikat olivat Brysselissä, eikä silloin jo avioitunut Julia halunnut lähteä sinne yksin.

Lehti-ilmoituksesta Julia huomasi ostajan tehtävän yrityksessä, jonka tuotteiden loppuasiakkaat olivat samoja kuin hänen silloisella työnantajallaan. Yrityksen ihmisiä hän oli jo aiemmin tavannut usein messuilla. Hän totesi, että ottaa riskin ja testaa: jos hän osaa myydä, kai hän osaa ostaakin. Julia palkattiin. Loppuasiakkaat olivat hänelle tuttuja, mutta työ muuttui täysin. Tärkeimmät tehtävät olivat hankinnoista vastaaminen tiettyyn euromäärään asti, toimittajien laatu- ja toimitusvarmuuden seuranta, varastotasovalvonta ja toimittajilta tulevien muutosimpulssien läpivienti pienprojekteina.

Ihmisten kanssa toimimisen Julia näki hyvin samanlaisena riippumatta siitä, istuiko hän myyjän vai ostajan puolella pöytää. Sen sijaan hänestä oli valtava ero siinä, myykö hän kokonaista lopputuotetta vai ostaako osia siihen tuotteeseen. Aiemmassa työssä kokonaisuus ja sen ominaisuudet olivat tärkeitä. Oston puolella taas edessä oli satoja nimikkeitä, jotka piti tuntea, jotta tiesi, miten ne vaikuttavat lopputuotteeseen. Tämä hänestä oli huomattavasti haasteellisempaa. Myyntipuolella hänellä oli kymmenkunta aktiivista, euromääräisesti suurta asiakasta, kun ostossa toimittajien määrä oli helposti yli viisikymmentä. Toimittajakentän hallitseminen edellytti, että ymmärsi, mihin todella täytyy panostaa ja mikä jätetään vähemmälle.

Vuorovaikutuksen Julia näkee sopivan itselleen erittäin hyvin ja sen hän katsoi ostajan tehtävässään mieluisimmaksi osaksi. Ostamiseen kuuluvista rutiineista hän ei erityisesti välittänyt, mutta ei varsinaisesti pitänyt niitä vastenmielisinäkään. Oli vain suhtauduttava niihin niin, että ne täytyy hoitaa. Erittäin tärkeää ja hyödyllistä aloittavalle oli tutustua materiaaleihin tehtaalla ihan konkreettisesti: millainen komponentti, mihin se menee, mitä se tekee, mistä se tulee.

Ostajana Julia koki hankalimmaksi sen, että lopputuotteiden tuntemus jäi osittain liian heikoksi. Hän olisi halunnut tietää ja oppia lopputuotteista enemmän, mutta tarvitsi ajan komponentteihin panostamiseen. Kun aika ei kaikkeen riittänyt, jäi itselle hänen sanojensa mukaan vajavainen olo. Tämän jakson tärkeimpänä oppina

hän piti sen ymmärtämistä, että kokonaisuus muodostuu pienistä asioista, ja niitä pieniäkään ei saa unohtaa, vaikka ne tuntuivat vähäpätöisiltä.

Ostajakautensa aikana Julia valmistui yliopistosta ja sai kaksi lasta. Kymmenvuotisesta rupeamasta hän oli yhteensä kolme ja puoli vuotta äitiys- ja hoitovapaalla. Jälkimmäiseltä vapaalta palattuaan hän teki entistä työtään jonkin aikaa, mutta ei ollut tilanteeseen tyytyväinen. Hän kävi kulmahuoneeseen ilmoittamassa, että häneltä menevät hermot eikä hän enää kestä samaa työtä. Kehityskeskustelussa hän kertoi halustaan saada jotain vaativampaa tekemistä. Joitakin pieniä tehtäviä, sisäisiä projekteja, hänelle annettiinkin, mutta se ei tilannetta korjannut. Hän totesi, että hänen on ryhdyttävä etsimään jotain muuta. Hän ei enää viihdy tehtävässä eikä jaksanut sitä kauempaa. Työnantaja ei liioin saa hänestä irti sitä, mitä voisi.

Asiat muuttuivat, kun laatupäällikkö jäi eläkkeelle ja tilalle nimitettiin talossa aiemmin ostopäällikkönä toiminut henkilö. Häneltä vapautuivat ostotehtävät. Julian näkemyksen mukaan hankintatoimi oli jo aiemmin alkanut nousta enemmän pintaan ja ostojen tärkeyttä oli ruvettu korostamaan. Organisaatiossa operatiivinen osto eriytettiin, ja Julian vastuulle tulivat uustoimittajahankinta sekä toimittajien kehitys. Hänen tehtävänimikkeensä oli Manager of Sourcing and Supplier Development. Organisaatiomuutos sopi Julialle hyvin. Uudet tehtävät innostivat, ja hän viihtyi. Jakso oli hänestä yksi parhaista koko uran aikana: sopivasti haastetta, mutta ei liikaa epä mukavuusalueella.

Työsarkaa riitti: uusien toimittajien etsimistä, vaihtoehtoisten toimittajien etsimistä ongelmatoimittajille tai -tuotteille, riskinhallinnan kehittämistä, hintaneuvottelujen käymistä, sopimusten hallintaan panostamista, toimittajien luokittelamista ja eriasteisen yhteistyötarpeen tunnistamista.

Kaksi vuotta Julia toimi näissä tehtävissä. Yrityksen silloinen toimitusjohtaja vastasi myös tuotekehityksestä ja myynnistä, mutta päätti sitten luopua tuotekehityksestä ja ilmoitti, että teknisen johtajan paikka tulee auki. Henkilökunnan tiedotustilaisuuden jälkeen toimitusjohtaja sanoi Julialle, että kannattaa hakea tehtävään. Juliasta ajatus tuntui kylmiltään naurettavalta ja mahdottomalta: hän ei ollut minkään alan insinööri eikä hänellä ollut mitään teknistä koulutusta. Keskustelua jatkettiin, ja lopulta hän lupasi palata asiaan.

Viikonlopun yli mietittyään Julia ilmoitti olevansa kiinnostunut paikasta. Monipäiväisten testien ja potentiaalikartoitusten jälkeen Julia valittiin hoitamaan teknisen johtajan tointa. Myös entinen tehtävä jäi hänelle, mutta siinä hän sai apua projektiostajalta. Toimitusjohtaja lupasi, että jos uusi tehtävä näyttää ihan mahdottomalta, voidaan palata vanhaan asetelmaan.

Julian mukaan muilla oli enemmän uskoa hänen mahdollisuuksiinsa kuin hänellä itsellään. Alkuun hän epäröi asiaa todella paljon. Talossa vallinneen vahvan insinöörimäisyyden vuoksi hän voimallisesti mietti, miten hänen mahtaa käydä. Testien

avulla katseltiin muun muassa mahdollisuuksia, uhkia ja riskejä. Kun yritys oli valmis ottamaan riskin, Julia totesi, että kai hänkin sitten voi sen ottaa. Hänen piti vain osata hyödyntää eri ihmisten vahvuuksia tukenaan. Tosin hän joutui paljon pohtimaan myös sitä, mitä muut ajattelivat hänen kyvystään selvitä uudesta tehtävästä. Toistuvasti hän mietti tilannetta, jossa alaiset kysyvät häneltä neuvoa teknisissä asioissa, mutta hän ei pysty vastaamaan. Hän oppi sanomaan ja ajattelemaan, että ei välttämättä osaa vastata, mutta selvittää kyllä. Toimitusjohtaja oli liikkeellä avoimin mielin ja kannusti häntä yhteistyöhön insinöörien kanssa. Lisäksi Julia piti etuna, että hänellä on tapana hyvin tarkkaan ja analyttisesti tutkia asiat, ennen kuin hän vie mitään eteenpäin.

Julia johti neljän hengen tiimiä ja veti tuotekehitysprojektia. Insinöörejä hän ohjasi niin, että nämä projektissa tiesivät, mitkä olivat heidän tavoitteensa ja miten työt on jaettu. Enemmän hän piti tätä ihmisten kuin minkään teknisen asian johtamisena. Hän toi heti tiimilleen esiin sen, että tekninen vahvuus on nimenomaan sillä. Ongelmien sattuessa niitä käsiteltiin ja ratkottiin joukolla. Se toimi oikein hyvin, ja Julia oli menettelyyn tyytyväinen.

Ensimmäinen esimiestehtävä tuntui Juliasta luontevalta. Itse hän hiukan pelkäsi sitä, mutta kaikki sujui, ja hän sai myös erittäin positiivista palautetta. Vaikeinta hänelle oli ikävien asioiden esiin ottaminen ja niistä keskusteleminen. Oli hankalaa tunnistaa, missä kulkee raja ja miten pitkään jotain pitää sietää ja antaa mennä ennen asiaan puuttumista. Julian mielestä talon kulttuurissa ei ollut totuttu keskustelemaan, vaan napistiin itsekseen.

Mieluisinta tässä jaksossa Julialle oli hyvä, sopivan kokoinen tiimi ja rajattu asia-alue, jolla toimittiin. Epämieluisinta olivat todelliset ongelmat, joihin ei tahtonut löytyä ratkaisua tiimistä tai edes koko talosta. Silloin Julia kärsi taas vajavaisesta olostaan, kun mietti, pitäisikö hänen tietää asiaan ratkaisu. Tärkeimpänä oppina hän näki sen, että ihmisten johtamisessa on ymmärrettävä johdettavien erilaisuus. Ei ole yhtä oikeaa muuttia, joka sopii jokaiselle.

Sinä aikana, jolloin Julia toimi teknisenä johtajana, toimitusjohtaja jätti yrityksen. Vetovastuu siirtyi taluspäällikölle. Toimitusjohtajan nimikkeen sijaan otettiin käyttöön Site General Manager, SGM. Tehtaan väki puhui yksikön vetäjästä tai tehdaspäälliköstä, mutta nimitykset olivat epävirallisia. Vajaan vuoden jälkeen uusi SGM päätyi lähtemään talosta. Hänen ulkomainen esimiehensä kävi yrityksessä ja halusi puhua Julian kanssa. Tämä ajatteli oitis saavansa huomautuksia tai moitteita käynnissä olleesta projektista, joka ei ollut sujunut parhaalla mahdollisella tavalla. Puhuja kuitenkin lopulta totesi, että SGM on lähtenyt ja kysyi, ottaisiko Julia tehtävän vastaan. Hän oli kysymyksestä äärimmäisen yllättynyt ja hämmentynyt ja sanoi, ettei pysty edes vastaamaan. Piti miettiä.

Seuraavana päivänä – alkujärkytyksestä toinnuttuaan – Julia ilmoitti kysyjälle olevansa alustavasti kiinnostunut. Hän kuitenkin halusi selvän kuvauksen siitä, mitä

häneltä odotetaan. Hän sai yleisluonteisen selvityksen, ja hänen kanssaan käytiin läpi yrityksen taloudellista ja organisatorista tilannetta. Hän korosti moneen kertaan väähäistä kokemustaan tällaisissa asioissa. Muutaman viikon kuluttua edellisen SGM:n lähtö ja Julian nimitys julkistettiin henkilökunnalle. Sen jälkeen asiasta sopinut SGM:n esimies itse jätti yrityksen.

Julialla oli paljon järjestelemistä, koska hänellä oli uuden työnsä lisäksi hoidettavana teknisen johtajan tehtävä ja osittain jopa hankintatehtävät, jotka kyllä sitten SGM:ltä jäivät pois. Alkuun hän tunsi ”tukehtuvansa”, kun yhdelle ihmiselle tuli niin paljon hoidettavaa. Hän myös pohti paljon sitä, katsotaanko hänen tämän tehtävän jälkeen tulevan liian ylhäältä, jos hän esimerkiksi seuraavaksi hakee jostakin hankintatoimen tehtäviä. Niistä hän kuitenkin piti ja niissä hän tunsi liikkuvansa selvästi omalla mukavuusalueellaan. Jälkikäteen Julia sanoo monesti miettineensä, olisiko ottanut työn vastaan, jos olisi tiennyt kaiken, mitä vastaan on tullut. Toisaalta hän toteaa, että kaikki on vain otettava oppina vastaan, muuten ei sekoamatta selviä.

Julian alaisten määrä kasvoi johtoryhmän jäsenillä. Ihmisten, tiimin, johtaminen oli Julian mieleen. Asiantuntijuusjohtamista hankintatoimessa tai myynnissä hän piti mukavana, mutta yleisjohtoa taas kiinnostavana siksi, että siinä saa niin paljon uutta opittavaa.

SGM:n pitää Julian näkemyksen mukaan olla läsnä omille alaisilleen, jotta voi tukea heitä. On annettava heille resurssit, jotta he pystyvät tekemään sen, mitä heiltä edellytetään. Ostoista vastaaminen on yksi työn osa-alue, ja toinen on pääkonttoriin ja muuhun yritykseen suuntautuva viestintä. Controllerin kanssa on seurattava talouspuolta, ja yleisnäköymästä on oltava selvillä.

Mieluisinta SGM:n tehtävässä Julialle on se, että uusia asioita ja näkökulmia oppii koko ajan, saa ihmiset toimimaan heidän omien vahvuuksiensa kannalta parhaissa paikoissa ja näkee heidän onnistumisensa. Eniten hän katsoo uudessa tehtävässään oppineensa talousasioista, joissa toimitaan Julialle aiemmin täysin vieraiden ohjeiden mukaisesti. Toinen oppi liittyy emoyhtiön yrityskulttuuriin, jonka hierarkisuuteen ja poliittisuuteen on totutteleminen.

Julian mielestä liiketoimintaryhmän johtoryhmässä toimivat naiset ovat tuoneet asioiden käsittelyyn ja päätöksentekoon paljon enemmän kokonaisvaltaisuutta verrattuna entiseen tilanteeseen. Naisten etuna hän pitää sitä, että asiat nostetaan puheeksi. Riippumatta edustamastaan funktiosta naiset ottavat asiat kokonaisvaltaisemmin huomioon, kun taas miesten näkökulma on suppeampi. Hän katsoo, että keskustelu ja päätöksenteko muodostuvat erilaiseksi ja päätöksenteko saattaa kestää, mutta kun päätös sitten tulee, se on monella tavalla ja monelta kannalta jo mietitty.

Viiden vuoden päästä Julia näkee itsensä vuorotteluvapaalla, pienen tai keski-suuren yrityksen yleisjohdossa tai vähän isomman yrityksen ostopuolesta vastaavana. Hankintatoimen hän tuntee hyvin läheiseksi, ja mieleinen voisi olla vaikka tehtävä hankintajohtajana, jolla on oma tiimi ja kokonaisvastuu hankinnasta.

Identiteetiltään Julia katsoo olevansa delegoija.

Ehkä mä sanoisin niin, et kyl mä sit oon kuitenkin semmonen delegaattori eniten. Jos mä mietin, et mun pitää itseni identifioida, niin kyl mä sit vaan oon se delegaattori. Mä katon, et kaikil on hyvin niin, että ne pystyy palveleen sitä yhteistä hyvää. Kyl se vaan niin nyt on. (H3, 2018)

4.2.2 Suhde hankintatehtäviin

Julia hakeutui tietoisesti kokeilemaan ostopuolta oltuaan ensin myyntityössä. Kieliä ja liiketaloutta opiskelleena kohdalle osunut myyntitehtävä oli tuntunut kuin hänelle räätälöidyltä. Viiden vuoden jälkeen tuli kuitenkin aika vaihtaa pöydän toiselle puolelle, hankintaan.

Ensimmäisessä haastattelussa (H1, 2014) hän ilmoitti olevansa hyvinkin halukas jatkamaan hankintatehtävissä, nimenomaan strategisella puolella. Silloin hän totesi, ettei ainakaan ihan heti lähtisi uudestaan myyntiin. Tarvittaisiin tosi hyvä tuote hänet siihen houkuttelemaan. Hän sanoi myös miettineensä ostoon liittyviä opetustehtäviä joskus tulevaisuudessa, jos siltä tuntuu. Kolmannessa haastattelussa (H3, 2018) hän edelleen vahvisti hankintatoimen itselleen erittäin läheiseksi ja sanoi, että voisi toimia esimerkiksi vähän suuremman yrityksen hankintajohtajana, jolla on oma tiimi ja kokonaisvastuu hankinnasta.

Kolmanteen haastatteluun mennessä Julian uraa oli jatkunut melkein 19 vuotta. Työnantajia jaksoon mahtuu kolme, tehtäviä viisi. Koko uran tehtävien kestosta on ollut 59 % kokonaan hankintaa, 33 % kokonaan muuta kuin hankintaa ja 8 % karkeasti puoliksi hankintaa. Tähänastisen uran kumpaankin päähän sijoittuu tehtävä, johon ei hankintaa ole sisältynyt.

Hankintatehtävien parhaana puolena Julia näkee neuvottelun ja neuvotteluyhteyksien ylläpitämisen. Tämä koskee ainakin niitä, jotka mielellään ovat ihmisten kanssa tekemisissä. Kumppanuuden etsiminen ja löytäminen on palkitsevaa: mitä ostava osapuoli voi antaa, mitä taas myyvä. Kilpailuhenkisille ihmisille motivaatio voi tulla voittamisesta, esimerkiksi alennusten tai joidenkin sopimuskohtien läpi saamisesta.

Huonoa hankinnassa on, että se voi olla hyvin raadollista. Saattaa joutua kokemaan paljon pettymyksiä, ja on erittäin kuluttavaa, ellei pysty niitä käsittelemään tai vain antamaan niiden olla. Vaikka hankintatoimen työksi edelleen monesti yhdistetään vain alhaisin hinta, siitä ei tosiaankaan ole kyse. On ymmärrettävä kokonaisuuden merkitys. Ellei sitä ymmärrä, todennäköisesti jossakin kohdassa käy huonosti.

Hankintatehtäviin soveltuvalle ihmiselle Julia määrittelee tietyt ominaisuudet.

Henkilölle, joka ei välttämättä oo ulospäin suuntautunu, mut tykkää olla ihmisten kaa tekemisissä, pystyy kuuntelemaan, pystyy argumentoimaan, pystyy katomaan askelen edelle ja näkemään sen kokonaisuuden. Jaksaa myötä- ja vastoinkäymisissä. Kyl ne varmaan olis siinä. (H3, 2018)

Taulukko 9 Julian tehtävien yhteenveto

1	Myyntikoordinaattori (opiskelijan tahto töihin, hyvin kiinnostava työ)	1	TT	4 v 11 kk		59	26
2	Ostaja (vaihtelunhalu, rasittavat työmatkat; sopiva ala)	2	TT	9 v 2 kk		110	48
3	Manager of Sourcing & Supplier Development (kyllästyminen, halu vaativampiin tehtäviin)	2	TA/TT	2 v 1 kk		25	11
4	Technical Director (edeltäjän lähtö muualle)	2	TA	1 v 6 kk		18	8
5	Site General Manager Haastatteluun (2018) mennessä jatkunut (edeltäjän lähtö muualle)	3	TA	1 v 3 kk 18 v 11 kk		15	7 227
							100
	Työnantajien lukumäärä	3	TA = työnantaja			2	
	Tehtävien lukumäärä	5	TT = työntekijä			2	
2	Tehtävä valmennuksen alkaessa		TA/TT			1	
			Identiteetti: delegoija				

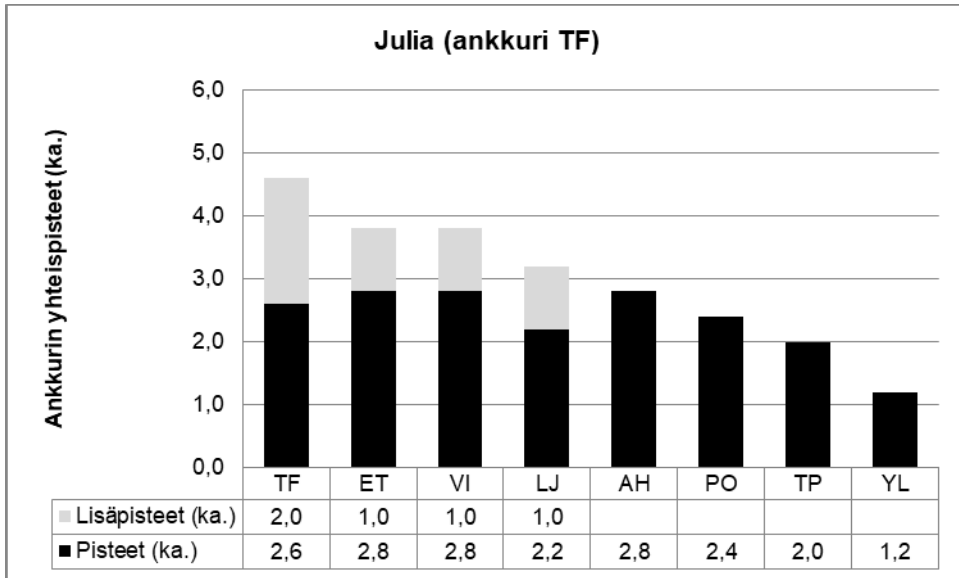
4.2.3 Ura-ankkurina teknis-funktionaalinen pätevyys

Julian vähiten tärkeäksi ankkuriksi osoittautui selvästi yrittäjämäinen luovuus, jota edelsivät turvallisuus ja pysyvyys sekä palvelu ja omistautuminen. Keskustelussa Julia jätti palvelun ja omistautumisen viimeiseksi ja totesi, että ennemmin häneen yrittäjämäinen luovuuskin sopii.

Musta ei oo sademetsien suojeelijaksi, vaikka tärkeää onkin.

Ei. En ole yrittäjä. Ei. Minulla on sisar, joka on yrittäjä, ja jaan hänen tuskansa joka päivä. Olemme siinä itse asias mukana, mut hyvin pienellä osuudella, ja okei, se on ihan eri alaa eikä näin, mut... Mä sanoisin ehkä niin, et Suomessa se

määrä työtä, mitä yksityisyrittäjä laittaa ja oman selkänahkansa likoon, maksaa ne verot, mitä maksaa, ni se ei oo ikinä kannattavaa. Jos se ois jenkeis, ni sit ois toinen juttu, tai jossain Dubais. Joo, ei täällä, ei täällä.



Kuvio 4 Julian ura-ankkurihierarkia

Taulukko 10 Julian lisäpisteväittämät

Nro	Ankkuri	Lisäpisteväittämät (Julia)
V1	TF	Haluan olla työssäni niin hyvä, että muut kysyvät minulta asiantuntijan neuvoja.
V9	TF	Tunnen onnistuneeni urallani vain, jos jatkuvasti pystyn kehittämään osaamistani yhä paremmaksi.
V6	ET	Jättäisin organisaationi mieluummin kuin siirtyisin tehtävään, joka vaarantaisi kykyäni huolehtia itsestäni tai perheestäni.
V3	VI	Haaveilen urasta, joka antaa minulle vapauden tehdä työtä omalla tavallani ja oman aikatauluni mukaan.
V2	LJ	Olen tyytyväisin työssäni, kun olen kyennyt yhdistämään muidenkin ponnistelut yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi.

Kyselyssä eniten pisteitä sai teknis-funktionaalinen pätevyys, jota seurasivat keskenään tasoissa elämäntyö sekä vapaus ja itsenäisyys. Lisäpisteet nostivat teknis-funktionaalisuuden ensimmäiseksi. Ennen niiden jakoa se olisi hävinnyt kolmikolle elämäntyö, vapaus ja itsenäisyys sekä aito haasteellisuus. Työhistoriahaastattelussa eniten nousivat esiin elämäntyö ja teknis-funktionaalinen pätevyys.

Elämäntyyliankkuri on näkynyt Julian ratkaisussa, kun kyse on ollut opiskelutai työpaikan sijainnista. Opiskelupaikan valinnassa vaihtoehdot olivat Turku, Savonlinna ja Ruotsi. Turussa olivat sukulaiset, mutta Savonlinnaan ei vetänyt mikään. Ruotsiin lähteminen jäi, koska silloinen poikaystävä ei halunnut lähteä mukaan. Julia itse oli ollut USA:ssa vaihdossa jo lukiossa, ja yliopistoaikana hän vietti puoli vuotta Ranskassa. Opintojen loppuvaiheessa hän halusi töihin, ja taas piti miettiä sijaintiasioita. Paikka löytyi, ja viiden vuoden jälkeen oli uudestaan vaihdon aika. Sen jälkeenkin on soviteltu yhteen omia ja perheen tarpeita.

Mul oli vähän sillain, että Turusta nyt sellanen ehkä max sata kilsaa, tai sit selkeesti, et menee ulkomaille. Helsingin mä suljin pois, et sinne mä en halunnu lähtee. Mun mies taas ei halunnu lähtee ulkomaille, ni se vähän sitte rajotti sitä toimintaa.

Joo, no sitte oli ne EU-tulkkipaikat, mut koska ne ois ollu Brysselissä ja me oltiin täs kohtaa jo naimisissa ja kaikkee, ni ei ollu semmonen olo, et haluis yksin lähtee.

Omasta puolestani olisin ollut valmis suurempaan joustoon erityisesti maan kohdalla. En mäkään Turusta ois välttämät halunnu lähtee muualle Suomeen, mut mä oisin voinu lähtee ulkomaille selkeesti. Hän ei halunnu. No, sitte lapset aloitti koulut ja muut, ni sit todettiin, et unohtetaan kaikki ulkomaille lähdöt ihan toisaseks.

Elämäntyyliin ankkuroituneille joustavuus on tärkeää. Kahden uran yhteen soveltaminen vaatii sitä kaikilta osapuolilta.

Meil on ollu niin loistava, sanotaanko ollu todella loistava setti, et miehen työ on pystyny joustaa aina.

On, on sujunu, ja sit se on tietysti aina näkökulmakysymys, mitä sä siltä perhelämältä haluat. Jos se riittää, et sä laitat ne lapset nukkuu illalla ja lähetät ne aamulla kouluun, nii sit se kyl sujuu. Mut jos sä haluat olla siellä, kuunnella ja olla läsnä, ni sit se ei hoidu. Se on vähän niinku, et nyt mies on pystyny olemaa siellä, ku he tulee ja viettää aikaa, ja mä oon sit vähän vähemmän, mut siel on ainaki toinen vanhempi aina paikalla.

Elämäntyyliin ankkuroituneet pyrkivät sulauttamaan yhteen työn vaatimukset, oman kehittymisen, henkilökohtaiset ja perheen tarpeet. Työssä viihtyminen on yksi

olennainen osa tätä kokonaisuutta. Palattuaan entiseen tehtäväänsä äitiysloman jälkeen Julia ei enää tuntenut viihtyvänsä, vaan kaipasi jotain uutta. Kun hän sitten sai vastuulleen sourcingin ja toimittajien kehittämisen, tilanne muuttui täysin. Niitä aikoja hän muistelee lämpimästi.

Mun täytyy oikeesti alkaa ettii jotain muuta, et emmä viihdy enää täs. Te ette saa must irti enää sitä, mitä voisitte saada, ja toisinpäin, et mä en enää jaksa.

Se sopi, se oli tosi kivaa, joo, kyllä. Joo, se oli varmaan yks paras setti kaikis näis uravaiheis. Sopivasti haastetta, mut ei liikaa epämukavuusalueella. – – Kyllä se on varmaankin se hankintatoimen just se Supplier Management vai mikä se olikaan, niin se oli tosi sellasta, mä olin ihan selkeesti mukavuusalueella, mut riittävästi haastetta kuitenkin, niin et on koko aika semmonen pieni sparrilla. Se oli tosi hienoo ja semmost kuitenkin varsin mukavaa aikaa.

Itsensä haastaminen ja testaaminen, halu käyttää omia erityistaitoja, oppia uutta ja suoriutua yhä vaativammista tehtävistä näkyvät kyselyvastauksissa niin aidon haasteellisuuden (V8, V15, V23, V32) kuin teknis-funktionaalisen pätevyyden (V1, V9, V35) väittämissä. Työhistoria tukee tätä. Julia on suhtautunut antaumuksella kehittymiseensä kulloisessakin työssään. Haasteisiin hän on tarttunut: loikka myynnistä hankintaan, siinä vaativampaan tehtävään, sitten ilman teknistä koulutusta tekniseksi johtajaksi ja lopulta koko yksikön vetovastuuseen. Tarjottua tehtävää hän ei ole koskaan kieltäytynyt ottamasta vastaan. ”Ei, ei. Mul on kyl menny kaikki läpi, ku on ehdotettu.”

Keskustelussa Julia pitää itselleen tärkeimpinä teknis-funktionaalista sekä liikkeenjohdollista pätevyyttä. Hänen mielestään ne eivät sulje toisiaan pois vaikka teorian mukaan ovat vastakkaisia ankkureita. Johtamiseen hän suhtautuu myönteisesti, mutta ensimmäinen yleisjohtotehtävä on haastatteluhetkellä sen verran tuore, että kirkas näkemys siitä on vielä muotoutumassa. Hän on vasta selvittämässä itselleenkin, miten tehtävä lopulta hänelle sopii. Scheinin mukaan liikkeenjohdollinen pätevyys koostuu analyysi-, ihmissuhde- ja tunnekyvykkyydestä. Ainakin kahteen ensimmäiseen liittyviä asioita Julia haastattelussa mainitsee vahvuuksinaan. Niitä on tietysti mahdollisuus hyödyntää niin erityisalueen johtamisessa kuin yleisjohtossakin.

Kyl mä tykkään johtaa ihmisiä. Kyl mä kuitenkin sanoisin, et mä enemmän tykkään siitä, et mul on tiimi kuin että puhdasta asiaa johtaa, asiantuntijana.

Se on vähän vaikee. Jos puhutaan siitä, mikä on mukavaa, ni silloin se on se asiantuntijuusjohtaminen ja nimenomaan se hankintatoimi tai myynti. Sitte taas,

ku mä mietin aina sitä mielenkiinnon kautta, et mitä viel voi oppii, ni sitte taas semmonen yleisjohto. Sielt tulee niin paljon kaikkee. Emmä osaa kyl sanoo. Kumpikaan ei oo toista parempi, on vaan erilainen.

Jaa, kai se [mieluisin] sit on se, et oppii niitä uusii asioita ja uusii näkökulmii koko aika ja jotenki saa ihmiset toimimaan niitten omien vahvuuksien kannalta parhaimmissa paikoissa, et näkee sen toisen onnistumisen (ks. V2). Melkein näin, joo.

Kyl mä edelleen sanoisin, et se hankintatoimi on tosi lähellä, siihen mä voisin mennä semmosella vähän ostojohtajatyypisellä, et ois oma tiimi ja se kokonaisvastuu siitä. Tai toimitusketju, kuinka vaan, siis miten laajasti sitä nyt halutaan ajatella. Sitte yleisjohto, joo. Tuotanto ei mielellään. Ei mikään puhtaast tekniseen alaan liittyvä missään nimessä muuta ku sielt yleisjohdon kautta, mut ei niin, et mä vastaisin. Kyl mä sanoisin, et noi on ne kaks ja muut on out.

Vaikka vapaus ja itsenäisyys -ankkuri kyselypisteissä nousi jaetulle kakkossijalle, sen rooli työhistoriahaastattelussa jäi melko näkymättömäksi samoin kuin toiseksi viimeiseksi sijoittuneen turvallisuuden ja pysyvyyden. Jälkimmäistä Julia itse piti keskustelussa tasavahvana elämäntyylin ja aidon haasteellisuuden kanssa. Kaikki kolme hänen mukaansa ovat tärkeämpiä kuin vapaus ja itsenäisyys.

Kaiken kaikkiaan kyselyn, haastattelun ja keskustelun perusteella hallitsevan ankkurin asema kuuluu teknis-funktionaalille pätevyydelle. Sen perään Julia oli nostamassa liikkeenjohdollista pätevyyttä. Yleisjohtotehtäviä puolustavissakin puheenvuoroissa tutkijan korviin kuului ainakin haastattelussa enemmän velvollisuuden kuin innostuksen tai nautittavuuden ääni. Kuvaava on Julian oma toteamus:

Tää on nyt ehkä se suuri kysymysmerkki, et mitä tää, tämä nykyinen pesti sit loppuviimeks antaa.

4.3 Jussi, insinööri (AMK)

4.3.1 Tuotannon kehitysinsinööristä tuotantopäälliköksi

Jussi syntyi 1980-luvun alussa Satakunnassa, missä vietti myös lapsuus- ja koulu-aikansa. Ilman välivuosia lukiota seurasi armeija. Sen jälkeen vanhemmatkin jo patistivat häntä keksimään itselleen jotain tekemistä. Mitään toiveita tai ajatuksia tulevan ammatin suhteen hänellä ei ollut. Lukiossa Jussi valitsi kursseja, joista oli kiinnostunut: liikuntaa, matematiikkaa, fysiikkaa. Tavoitteellisuus valinnoista puuttui.

Vasta kahdenkymmenen ikävuoden tienoilla alkoi selkiytyä, mitä hän haluaisi olla ja millaista työtä tehdä.

Lukion jälkeen Jussi mietti, mitä on lukenut ja mihin niillä aineilla voisi päästä. Hän päätyi tekniikan alaan, halusi ja haki ensisijaisesti Turkuun opiskelemaan, koska tunsu, että olisi mukava päästä muualle kuin Poriin. Koulutusohjelmaksi oli kone- ja tuotantotekniikka sekä lisäksi tuotekehitystekniikka. Alan valintaa hän piti oikeana. Opiskelussa Jussi oli tyytyväisin sen kokonaisvaltaisuuteen ja monipuolisuuteen, mutta toisaalta opinnoissa oli hänen mielestään myös paljon turhaa ja tyhjää, tiivistämisen varaa. Telakka-alan yritykset olivat aktiivisia opiskelijoiden suuntaan ja teettivät heillä projektiluonteisia töitä. Telakka-alan töihin Jussikin arveli sijoittuvansa valmistumisen jälkeen.

Työllisyystilanne oli hyvä sekä kesätöiden suhteen että valmistumisen jälkeen. Opiskeluaikana Jussi oli opintojen ohella tekemässä muutamille yrityksille kolmen, neljän kuukauden projektitöitä, joissa sai tuntumaa insinöörityöhön. Hänelle syntyi kuva, että tällainen työ innostaa, tuntuu järkevältä ja sopii hänelle.

Insinöörityönsä Jussi teki muovituotteita valmistavaan yritykseen, joka oli tullut tutuksi opiskeluaikaisen projektin vuoksi. Pitkän ajan tavoitteita ja päämääriä uran suhteen hänellä ei ollut. Insinöörityötä tehdessään hänellä oli hiljainen toive, että siitä voisi työpaikka aueta, mutta enemmän hän koki olleensa ”virran mukana ajelehtiva, nuori insinöörinalku”. Hän sai jatkaa yrityksessä vakituisessa kokoaikatyössä tuotannon kehitysinsinöörinä. Työnantajalla oli tulossa muuttoprojekti, ja Jussi oli henkilöstön apuna suunnittelemassa uuden tehtaan layoutia ja tuotantosoluja, testaamassa niitä ja rakentamassa laitteita. Työn ohessa hän hankki lisäoppia suorittamalla menetelmätekniikan tutkinnon.

Ensimmäiset yhteydet hankintatoimeen Jussi sai tässä työssä, kun rakennettaviin tuotantosoluihin ostettiin osia ja komponentteja. Lähinnä tehtävänä oli pyytää tarjouksia, jotka päällikkö sitten hyväksyi tai hylkäsi. Kaiken kaikkiaan Jussi koki, että pienessä ryhmässä tehty suunnittelu oli vapaata, mielenkiintoista ja mielekästä. Tuotekehityspuolta opiskelleena hän oli hyvä ja nopea 3D-suunnitteluohjelmien käytössä ja sai kokonaisvaltaisessa projektissa käyttää toteutuksessa luovuuttaan.

Kolmen vuoden jälkeen Jussista tehtiin tuotannonohjaaja. Toimen edellinen haltija lopetti, ja esimiesten mielestä työ sopi Jussille. Leipiintymisen välttämiseksi hän oli itsekkin muutokseen valmis. Työhön tuli mukaan varastohallinta raportointi- ja inventaarioineen, ja yhteydet yrityksen ostoon lisääntyivät. Hankintatoimen osuus itsessään ei toimenkuvassa kasvanut. Uutena asiana oli esimiesasema, johon insinöörejä ei Jussin mukaan opinnoissa valmenneta lainkaan, vaikka he paljon ovat esimiestehtävissä. Perusinsinööri ei ollut lainkaan esimiestyyppiä, mutta sai ”kokoonpanon mammojen seassa” välillä hyvinkin tehokasta käytännön oppia esimiestyöstä ja virikkeitä ihmisten johtamisen opetteluun, tavoitteiden asettamiseen, tekemisen ohjaamiseen ja palautteen antamiseen.

Mieluista Jussille oli tehtävänkuvan laajeneminen ja toiminnan vilkastuminen. Tuli uusia asiakkaita ja tuotteita, henkilöstön määrä kasvoi ja tilaukset lisääntyivät niin, että painittiin kapasiteettiongelmien kanssa. Jussi piti siitä, että oman käden jälki näkyi laajalti.

Kun Jussi oli toiminut tuotannon ohjaajana kaksi ja puoli vuotta, yrityksen laatupäällikkö jäi eläkkeelle ja silloinen tuotantopäällikkö siirtyi hänen tilalleen. Avoimeksi jäänyttä tuotantopäällikön paikkaa Jussi piti itselleen ”luonnollisena lokerona”. Samoin ajatteli ilmeisesti johto, joka ehdotti hänelle tätä työtä. Hän otti toimen mielellään vastaan senkin takia, että hän kaipasi jo uutta tekemistä. Samoihin aikoihin hankintojen johtamisen valmennuksen kanssa Jussi myös suoritti aikuis-koulutuskeskuksessa tekniikan erikoisammattitutkinnon, joka liittyi valmistavan teollisuuden tuottavuuden kehittämiseen. Tuotantopäällikkönä hän oli budjetointivastuussa ja kuului johtoryhmään. Logistiikkapuoli tuli hänen alaisuuteensa. Päivittäinen läsnäolo tuotannossa väheni, ja tehtävä edellytti asioiden katsomista ylempää, taloudellista ajattelua ja kokonaisuuksien hallintaa. Se, että oma kapasiteetti näihin riitti, tuotti Jussille tyydytystä ja mielihyvää.

Tuotantopäällikkönä Jussi oppi suomalaisen kokoonpanoyrityksen lainalaisuuksia, ja johtoryhmäposition kautta tulivat ulkopuoliset haasteet, kun yrityksellä oli ulkomainen omistaja. Etenkin vuonna 2008 alkaneen finanssikriisin jälkeen oli ponnisteltava sen puolesta, että saataisiin yritys pysymään Suomessa ja ihmisten työpaikat säilymään. Jussi piti jaksoa erittäin opettavaisena, vaikka aika ei ehkä aina niin mukavaa ollutkaan.

Neljän vuoden tuotantopäällikkyyden jälkeen oli seuraavan vaihdoksen aika: Jussi nimitettiin toimitusketjupäälliköksi. Hän ei tehtävässään enää ehtinyt antaa päivittäisjohtamistukea tuotantoon niin paljon kuin olisi tarvittu. Vedettiin tavallaan takaisin päin aiemmasta linjauksesta ja haluttiin lisätä tuotantoon tarkempaa ohjausta. Jussin mielestä yrityksessä elettiin aika tuulista ja synkkääkin aikaa. Omistaja painosti voimakkaasti ylhäältä, ohjasi rajusti tunnuslukuja, kassavirtaraportteja, investointeja ja rahankäyttöä. Organisaatiota muutettiin, ja tuli henkilövaihdoksia. Jussilla oli jo ajatuksissa työpaikan vaihto, mutta uusi tehtävä innosti jatkamaan. Virtojen hallinta, ennustaminen ja ennustetarkkuus olivat asioita, jotka häntä kiinnostivat. Ilmapiirimurheet jäivät taka-alalle, kun pystyi keskittymään mielenkiintoisiin tehtäviin.

Jussi toimi logistiikan ja operatiivisen oston esimiehenä, mutta tuotannon henkilöstö siirtyi häneltä pois. Hankintapuolella keskityttiin vahvasti varastojen vähentämiseen, toimittajien kanssa tehtäviin sopimuksiin, tilausten pienentämiseen ja ajoituksiin. Jussi koki mieleisenä ja tärkeänä oppina sen, mitä näillä toimenpiteillä saatiin aikaan.

Puolitoista vuotta Jussi työskenteli toimitusketjupäällikkönä, ja sitten nimike muutettiin toimitusketju- ja ostopäälliköksi. Aiemmin hänellä oli ollut vastuullaan

vain operatiivinen osto, mutta nyt siihen lisättiin muukin, esimerkiksi uudet komponentit. Ostaja jätti jälkeensä tyhjän paikan siirryttyään tuotekehitykseen. Jussista oli kiinnostavaa päästä kiinni sopimukseen, joiden huonoutta hän muisti aina aiemmin mananneensa. Nyt niihin pääsi itse vaikuttamaan.

Työaika jakaantui osa-alueiden välillä suunnilleen puoliksi, joskin ostopäällikön tehtävä oli tavallaan kausiluontoista ja painottui tiettyinä aikoina toisia enemmän. Kokonaisuuksien hallinta syveni, ja Jussin vastuulla oli rahankäytön suhteen jo varsin iso osa yrityksen operatiivisen puolen onnistumisesta ja kuukauden lopputuloksesta. Tämä lisäsi hänen mielenkiintoaan työhön.

Kun aikaa oli kulunut vuoden verran, Jussin nimike piteni entisestään. Hänestä tehtiin toimitusketju-, tuotanto- ja ostopäällikkö. Yritys oli tässä vaiheessa vaihtanut omistajaa. Tuotannon operatiivinen johto palautettiin hänelle takaisin, kun silloinen päällikkö siirtyi tuotannosuunnittelupuolelle. Päätettiin, että uutta henkilöä ei palkata ja pohdittiin, kuka voisi tehtävää kokemuksensa perusteella hoitaa.

Jussi koki, ettei hän enää pystynyt keskittymään oikein mihinkään. Operatiivinen toiminta oli hektistä. Toisinaan se vei paljon aikaa, toisinaan ei, mutta hälytysvalmiudessa oli oltava koko ajan. Oman ajankäytön suunnittelu ja hallinta kävi vaikeaksi. Esimiestehtävien hoitaminenkin alkoi kaatua omaan mahdottomuuteensa, kun alaisuudessa oli lähes koko henkilöstö. Rasitti, kun halusi ja yritti tehdä asiat kunnolla siitä huolimatta. Hankaluuksien ja vaikeuksien vastapainoksi Jussi pääsi nauttimaan uuden, ison omistajaorganisaation sisäisistä koulutuksista ja oli mielissään, kun sai runsaasti uutta oppia.

Kaiken kaikkiaan Jussi ehti palvella samaa työnantajaa eri tehtävissä lähes kaksitoista vuotta. Hän oli jo jonkin aikaa pohtinut, mikä uralla voisi olla seuraava askel: ylemmän tason tehtävä ja silloista organisaatiota isompi yritys. Toisaalta muutos- ja muuttotarvetta ajoi hänen liiaksi laajentunut tehtävänkuvansa. Hänestä tuntui, ettei hän olisi pitkään sitä jaksanut, ja sen vuoksi oli helppoakin hakeutua muualle. Valmistavaan teollisuuteen etsittiin internetilmoituksella tuotanto-päällikköä, ja tähän tehtävään hänet palkattiin.

Yritys on kansainvälinen, ja tuotantolaitoksia on Suomessakin useita. Kullakin yksiköllä on oma työnjohtaja tai tehtaan tuotantopäällikkö, ja Suomessa toimiva valmistuspuolen henkilökunta kuuluu Jussin alaisuuteen. Hän vastaa myös hankinnasta, joka tuotteiden luonteesta johtuen kuitenkin on aivan toisen tyyppistä kuin edellisessä yrityksessä. Hyvä lopputulos saavutetaan hyvin erilaisella ajatus- ja toimintatavalla.

Tulevaisuuteen Jussi katsoo sillä mielellä, että tuotannon puolen johtamisen hän on jo käynyt läpi. Lähimmät vaihtoehdot nykyiselle tekemiselle ovat työskenteleminen jossakin hyvinkin isossa yrityksessä tai sitten muussa kulttuuriympäristössä. Nykyistä työnantajaansakin hän pitää varsin potentiaalisena työllistäjänä ja tulevaisuuden näkymiä lupaavina.

Identiteetiltään Jussi näkee olevansa prosessi-insinööri tai menetelmäkehittäjä.

Ehkä paras olis prosessi-insinööri tai menetelmäkehittäjä. Kyl ne enemmän, se veri vetää sinne yksityiskohtiin sit kuitenkin. Sellaiset on aina kiehtonu paljon. Niin, et miten joku kone toimii tai miten se saatais toimimaan paremmin tai miten sykliäikää saatais pienemmäks, tai mitä ne on. Ehkä se, ensimmäisii kouluksii oli se menetelmätekniikan tutkinto. Siel on kellokalleks opeteltu, niin ehkä se on enemmän sit siel kuitenkin, se identiteetti. (H3, 2018)

4.3.2 Suhde hankintatehtäviin

Jussi ei kertomansa mukaan ole tietoisesti hakeutunut hankinnan pariin. Kiinnostus matemaattisiin aineisiin johti insinööriopintoihin, ja yritykseen tehty insinööri työ toi vakinaisen toimen. Erilaisissa organisaatiomuutoksissa tehtäviä on jaettu ja yhdistetty, ja lopputuloksena hän on löytänyt itsensä hankintatehtävistä. Niissä hän ei ole kokenut olevansa väärässä paikassa. Hän sanoo saaneensa ”työkalupakkiin hyödyllisiä työkaluja”, joita mielellään käyttäisi jatkossakin. Ensimmäisessä haastattelussa (2014) hän oli sitä mieltä, että on myönteistä, jos työ sisältää ostamista. Sellaisen tehtävän hän nimesi mieluisimmaksi vaihtoehdoksi.

Kolmanteen haastatteluun mennessä Jussin uraa oli kestänyt runsaat 13 vuotta. Työnantajia jaksoon mahtuu kolme, tehtäviä seitsemän. Koko uran tehtävien kestosta on ollut 59 % pääosin muuta kuin hankintaa, 30 % kokonaan muuta kuin hankintaa ja 11 % karkeasti puoliksi hankintaa. Lukumääräisesti vain yksi tehtävistä ei ole sisältänyt hankintaa lainkaan.

Hankintatehtävissä parasta Jussin mielestä on hankintojen suuri merkitys yrityksille. Kun hankinnat näyttelevää huomattavaa osaa tilinpäätöksessäkin, vaikutus on ilmeinen. Se tekee tehtävästä hyvinkin kiinnostavan ja mielekkään.

Huonona Jussi kokee sen, että kumppanienkin ongelmat usein ovat omilla hartioidilla eikä esimerkiksi luonnonkatastrofeista johtuviin toimittajien vaikeuksiin paljon pysty vaikuttamaan. Seurauksia voi vain lieventää ja minimoida.

Jussin mielestä kehittämisessä riittää työtä sille, joka haluaa olla hyvä ostaja.

Varmasti se, et jos sä haluat olla hyvä ostaja, niin sun täytyy tuntee kaikki tuotteet, kaikki komponentit, niitten ominaisuudet ja mikkä mekanismit vaikuttaa hintaan ja mimmoiset, mistä ne komponentit on tehty ja kuka ne on tehnyt, millai ne on kuljetettu. Sitä siinä on aika paljon. Jos sä teet 15 vuotta ostajan hommi, niin silti sul riittää semmost, mistä voit vielä tietää enemmän. Sehän siin varmaan on se viehättävä puoli. (H3, 2018)

Taulukko 11 Jussin tehtävien yhteenveto

Jussi, insinööri (AMK)						
Tehtävät (aikajärjestyksessä)	Työn- antaja nro	Aloite	Kesto	Hankintaa ()	Kesto kk	%
1 Tuotannon kehitysinsinööri (insinöörityön jälkeen jatko kokoaikatyössä)	1	TA	3 v 0 kk		36	22
2 Tuotannon ohjaaja (edeltäjän lähtö muualle)	1	TA	2 v 8 kk		32	20
3 Tuotantopäällikkö (edeltäjä muihin tehtäviin)	1	TA	4 v 0 kk		48	30
4 Supply Chain Manager (organisaatiojärjestelyt)	1	TA	1 v 7 kk		19	12
5 Supply Chain & Purchasing Manager (TA:n tarve, ostaja muihin tehtäviin)	1	TA/TT	1 v 0 kk		12	7
6 Supply Chain, Production & Purchasing Manager (TA:n tarve, tuotantopäällikkö toiseen tehtävään)	2	TA/TT	6 kk		6	4
7 Production Manager Haastatteluun (2018) mennessä jatkunut	3	TA	8 kk		8	5
(liika työ; isomman organisaation työtarjous)			13 v 5 kk		161	100
Työnantajien lukumäärä	3	TA = työnantaja		5		
Tehtävien lukumäärä	7	TT = työntekijä		-		
3 Tehtävä valmennuksen alkaessa		TA/TT		2		

Identiteetti: prosessi-insinööri tai menetelmäkehittäjä

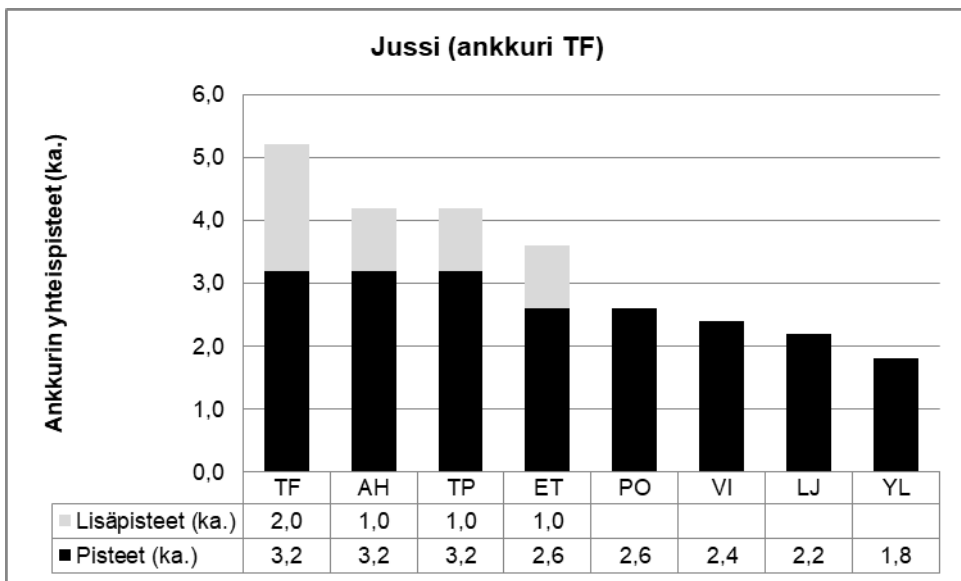
4.3.3 Ura-ankkurina teknis-funktionaalinen pätevyys

Jussin ankkureista viimeiseksi jäi yrittäjämäinen luovuus, jota edelsivät liikkeenjohdollinen pätevyys sekä vapaus ja itsenäisyys. Kyselyn osoittaman yrittäjähenkisyyspuuttumisen Jussi vahvistaa keskustelussa. ”Riskinotto ei innosta. Toisten rahoilla tekeminen on mieluisampaa.” Kolmanneksi heikoin ankkuri, vapaus ja itsenäisyys, näkyy selvimmin Jussin kertoessa ensimmäisestä vakinaisesta tehtävästään. Muuten sitä ei haastattelussa erityisesti mainita kuten ei myöskään neljänneksi heikointa palvelu ja omistautuminen -ankkuria. Turvallisuus ja pysyvyys ovat Jussille vapautta ja itsenäisyyttä tärkeämpiä (V5).

Se oli aika semmosta, tavallaan vapaata ja mielenkiintoista, ja siin sai aika omalla luovuudella toteuttaa sitä, mitä se lopputulos tulee olemaan. Sillai se oli aika mielekästä hommaa kyllä.

Ensimmäistä tehtävää lukuun ottamatta Jussi on ollut esimiesasemassa, mutta ankkureista liikkeenjohdollinen pätevyys oli toiseksi heikoin. Vastauksista ilmenee, etteivät vastuu koko organisaatiosta, ylin johto tai yleisjohto (V10, V21, V30, V36) kuulu hänen prioriteetteihinsa. Läheisempää on oman erityisalan johtaminen.

Se on ihan hyvä kysymys. Molemmissa on hyvät puolensa ja toises on vähä enemmän huonoi puolii, mut ehkä sen mielenterveyden kannalta semmoinen pieni lokero varmaan on kaikkein paras.



Kuvio 5 Jussin ura-ankkurihierarkia

Taulukko 12 Jussin lisäpisteväittämät

Nro	Ankkuri	Lisäpisteväittämät (Jussi)
V1	TF	Haluan olla työssäni niin hyvä, että muut kysyvät minulta asiantuntijan neuvoja.
V35	TF	Olen tyytyväisin työssäni, kun olen kyennyt käyttämään erityistaitojani ja -kykyjäni.
V23	AH	Olen ollut urallani tyytyväisin, kun olen pystynyt ratkaisemaan ylipääsemättömiltä näyttäneitä ongelmia tai selviytynyt mahdottomalta näyttäneestä tilanteesta.
V37	TP	Olen tyytyväisin työelämässäni, kun tunnen olevani täysin turvattu taloudellisesti ja työni puolesta.
V27	ET	Henkilökohtaisen elämän ja työn vaatimusten välinen tasapaino on minulle tärkeämpää kuin korkean tason johtava asema.

Kyselyssä kolmen kärjen muodostivat teknis-funktionaalinen pätevyys, aito haasteellisuus sekä turvallisuus ja pysyvyys. Tasatilanteesta lisäpisteet nostivat teknis-funktionaalisuuden ensimmäiseksi. Työhistoria antaa runsaasti tukea tälle sijoitukselle ja edustaa hyvin Scheinin teorian mukaista ankkuria. Jo opiskeluaikaiset, yrityksille tehdyt projektityöt vahvistivat Jussille, että hän oli oikealla reitillä, ja samaa mieltä hän oli, kun haastatteluhetkellä työuraa oli takana toistakymmentä vuotta.

Tavallaan sai semmosen kuvan, et kyl tää on semmosta työtä, mitä vois tehdäki, et ei siinä säikähtäny tai mitään tai tylsistyny kuoliaaksi tai sellaista.

En mä tiedä, olisinks mä ollu parempi lakimies tai kirjanpitäjä, en mä tiedä, mutta tää on nyt ainaki ollu ihan mielekästä puuhaa. Ja sitä tääl nyt viel tehdään, toistaiseks ainaki Suomes.

Jussi sai jo ensimmäisessä työssään hyvin hyödyntää osaamistaan ja aloitti myös lisäkoulutuksen hankkimisen. Erilaiset koulutukset ja tietämystä enentävä yhdistystoiminta ovat kuuluneet hänen uraansa koko ajan. Scheinin teorian mukaan teknis-funktionaalisille on olennaista saada käyttää ja kartuttaa taitojaan ja kykyjään omalla erityisalueellaan. Heille uralla tapahtuva kasvu on kehittymistä ja etenemistä juuri sen alueen sisällä. Jo itsetunnon takia työn on tarjottava tarpeeksi haastetta ja mahdollisuuksia hyödyntää erityiskykyjä ja -taitoja. He kaipaavat jatkuvasti myös jotakin uutta. Ellei tehtävä ruoki tätä nälkää, he kyllästyvät ja alkavat etsiä muuta työtä. Nämä käyvät ilmi Jussinkin kyselyvastauksista (V1, V9, V17, V26, V35) ja myös haastattelusta.

Tietty taas positiivisin mielin, et siinä oli taas muutama vuos vierähtäny sit sitä edellist hommaa. Alko oleen ehkä sen luonnollisen siirtymän aika. Sen puoleen ihan positiivisin mielin sit uusiin haasteisiin.

Siin tuli sit tää johtoryhmäpositio ja budjetointivastuu ja sellaiset sitte, et alettiin meneen sinne taloudelliseen ajatteluun ja kokonaisuuksien hallintaan. Se päivittäinen läsnäolo alko vähentymään ja ruvettiin sitte ylempää katsomaan tavallaan sitä. – – Mää siin sitte, tavallaan ei se mulle, et jotenkin oli ehkä mieluihastakin huomata, et se oma kapasiteetti riitti sit kuitenkin siihen, et pystyy isompiaki kokonaisuusii hallitsemaan.

Ehkä se, sanotaan ny, et siin sit syventy tämä kokonaisuuksien hallinta. Se alko oleen siitä firman operatiivisen puolen onnistumisesta aika iso osa sit jo mulla rahankäytön suhteen ja sit siitä, miltä se kuukauden lopputulos näyttää. Se aika vaativa ja iso palikka alko oleen sit jo, se on jotenkin semmonen mielenkiintoo lisäävä. Ei ollu sellainen negatiivinen vaikutus sillä.

Sil ite firman vaihdollahan ei varmaa niin isoo merkityst oo, mut kyl sen tehtäväsisällön pitää päivityä. Kyl se tuotekehitysopettaja varmaan sillai oikees on, et kyl se siin kahden vuoden kinttaal alkaa oleen se, että sä oot oman parhaimpas antanu jo sille tehtävälle, et mitä sit sil ikinä pystyt tekemään.

Ehkä sekin pitää sitä intoo yllä, et imee kaiken mahdollisen opin ja liittyy kaikkiin mahdollisiin täämösiin yhdistyksiin, mikkä vaan vähänki kiinnostaa, ja käy paljon kattomas eri paikkoja.

Teknis-funktionaalisesti orientoitunut ihminen tarvitsee haasteita, ja vielä tärkeämpiä vaikeat ja vaativat haasteet ovat aitoon haasteellisuuteen ankkuroituneille. Heille haasteiden ei edes tarvitse liittyä omaan erikoisalaan. Ankkuri sijoittuu Jussin hierarkiassa toiseksi, ja kyselyvastauksista (V8, V15, V23, V32, V40) käy ilmi, että haasteet houkuttavat. Keskustelussa hän toteaa, että ratkaisujen löytäminen on hänelle hyvin mieluista. Työ on haasteita tarjonnut niin hyvinä kuin huonoina aikoina, ja niiden voittaminen on tuottanut suurta tyydytystä.

Se tehtävänkuvan laajeneminen oli aika iso sit taas. Siinä alettiin jo olemaan täämöisen tekemisen huippuhetkessä ennen 2006–2007, silloin mentiin aika kovaa. Sitä, uusii asiakkaita ja uusii tuotteita ja se laajeni se tekemisen taso koko ajan. Aika paljon ihmiset lisäänty ja oli semmost positiivist kapasiteetti-ongelmaa, et piti ratkoo sellaisii, et miten nää kaikki saadaan tehtyy, ongelmii.

Se siin ehkä oli sellainen positiivinen juttu siin kans. Siin oli sellast, oman käden jälki näky sit kyl aika paljon.

Tämän puolen asiat siihen sit tuli, sellaiset, et miten, haasteet varsinki 2008 jälkeen, miten tämmöinen pulju saadaan pidetty täällä ja saatu ne työpaikat sil 50 ihmisel säilymään. – – Ku se oli ulkolaista johtoo, niin ne oli oman tyypisii, erityyppistä ajattelumaailmaa, mut et tavallaan se, et saatiin se tehdas, tai et se on vieläki siellä. Se tehdas on täällä, kaikkien todennäköisyyksien vastaisesti, niin se on ollu sellainen mieltä ylentävä.

Kysely osoittaa myös, että Jussi arvostaa turvallisuutta ja pysyvyyttä: ankkuri sai häneltä samat pisteet (V5, V12, V19, V25, V37) kuin aito haasteellisuus. Scheinin teorian mukaan turvallisuuteen ja pysyvyyteen ankkuroituneet noudattavat työnantajan vaatimuksia turvatakseen työnsä, riittävän tulon ja vakaan tulevaisuuden. He hyväksyvät riippuvuutensa organisaatiosta, tinkivät vapaudestaan ja antavat usein organisaation määrittää heidän uransa. Huomattavan vahva turvallisuuden tarve ohjaa ja rajoittaa uraratkaisuja. Jussilla oli samassa talossa lähes kolmentoista vuoden ura ja kuusi tehtävää, joista neljään aloite tuli työnantajalta ja kahdessa hän oli johtoryhmän jäsenenä ratkaisemassa, miten työnantajan tarve pystytään hoitamaan. Tehtävävaihdokset palvelivat myös hänen omaa vaihtelunhaluaan ja kehittymistarvettaan. Kokemuksen kartuttaminen työssä ja jatkuva opiskelu lisäsivät työllistettävyyttä ja mahdollisuuksia sijoittua muihinkin organisaatioihin. Sitä kautta kasvoi myös turvallisuudentunne. Keskustelussa Jussi vahvistaa turvallisuuden itselleen tärkeäksi ja korostaa, että omalla työllään ja toiminnallaan voi vaikuttaa turvattuun ansioon.

Elämäntyöliiankkurin väittäjä V27 sai Jussilta täydet pisteet ja lisäpisteet. Uran aikana työn ja henkilökohtaisen elämän alueita on soviteltu yhteen.

Ehkä se enemmän se vaimon ura sit sitä ohjaa sitä majapaikkaa meillä, et missä me asutaan. Senki tähden ehkä semmoiset tehtävät, mis sillä ei nyt varsinaisesti oo väliä, oli hakusessa.

Sanotaanko nyt, et tää Turku sillai asuinpaikkana on, et vanhempi lapsi on koulun aloittanu just nyt, niin ehkä se asuinpaikan suhteen on nyt rajoittanut sitä. – – Omal tavallaan ehkä se, jotku työajat ja sellaiset, niin on niistä pitänyt kiinni sen takii, et on muutaki tekemistä ko Excelien tai PowerPointin vääntäminen. Pyrkiny silleen sitä omaa työtäki ajatteleen, et se normaali työaika riittäis sen tekemiseen.

Kaiken kaikkiaan kyselyn, haastattelun ja keskustelun perusteella Jussin hallitseva ankkuri on teknis-funktionaalinen pätevyys. ”On ihan kohdillaan”, sanoo Jussi itse. Aito haasteellisuus on hyvin lähellä. Näitä kahta yhdistävät hänen halunsa haasteisiin ja yhä vaativampiin tehtäviin sekä tyydytys, jonka niistä selviäminen tuottaa.

4.4 Martti, insinööri (AMK), merkonomi

4.4.1 Projektityöntekijästä ostopäälliköksi

Martti syntyi 1970-luvun lopussa Varsinais-Suomessa ja vietti lapsuus- ja koulu-aikansa maaseudulla. Hänellä ei ollut mitään toiveammattia eikä vielä yläasteellakaan ajatuksia siitä, mikä hänestä voisi tulla isona. Hän pyrki yhteishaussa lukioon, mihin silloin kuitenkin oli niin korkea vaatimusraja, ettei hän hyvästä keskiarvostaan huolimatta päässyt sisään. Tietoisena kakkosvaihtoehtona hänellä oli ammatti-instituutin kaupan ja hallinnon linja. Sen valitseminen liittyi jonkin verran myös perhetaustaan, koska vanhemmat olivat yrittäjiä.

Martille ei ollut ongelma, ettei hän päässyt lukioon. Hän valmistui merkantiksi ja sen jälkeen merkonomiksi. Opistotutkintoon jatkaminen oli hänelle itsestään selvää samoin kuin se, ettei hänen koulunsa siihenkään loppunut. Hän ei siksi osannut vielä kuvitella itseään mihinkään tiettyyn työhön valmistumisen jälkeen. Markkinointiin liittyvät tehtävät kiinnostivat häntä siinä vaiheessa. Opinnoissa hän oli tyytyväinen erityisesti tietojenkäsittelyyn ja englannin kieleen, joista jatkossakin oli eniten hyötyä.

Opiskeluaikana Martti työllistyi oma-aloitteisesti osa-aikaiseksi myyjäksi rautakauppaan, jonka kauppiaan hänen isänsä tunsu. Muut Martin ikäiset kävivät lähinnä kesätöissä, mutta hän työskenteli viikonloppuisin myös lukukausien aikana ja suoritti työharjoittelunkin samassa paikassa. Asiakaspalveluun hän suhtautui myönteisesti ja piti työn tärkeimpänä antina teknisen puolen oppimista.

Kauppaopiston jälkeen seuraava vuosi vierähti armeijassa, missä Martti sai yhdenlaista tuntumaa esimiehenä toimimiseen. Hän piti armeija-aikaa mukavana ja katsoi oppineensa siellä monia asioita, joista voi oikeinkin hyvin ammentaa esimerkiksi työelämän ihmissuhteisiin.

Seuraavaksi Martti pääsi aloittamaan insinööriopinnot ammattikorkeakoulun logistiikan koulutusohjelmassa. Logistiikkaa oli sivuttu jo kaupan ja hallinnon koulutuksessa, ja se tuntui kiinnostavalta. Lisäksi opiskelupaikan sijainti oli sopiva. Toiminnanohjausasioihin ja kahden ensimmäisen vuoden yleisiin teknisiin opintoihin Martti oli erityisen tyytyväinen. Muutenkaan hänellä ei ollut valittamista koulutuksesta. Opiskeluaikana hän hakeutui oma-aloitteisesti taas rautakauppaan viikonlopputöihin. Kauppa ei ollut sama kuin aiemmin, mutta työkokemus ratkaisi. Rautakaupan lisäksi Martti työskenteli luokkatoverinsa värväämänä kerran viikossa myös

postissa. Insinööriksi valmistumisen jälkeen hän ajatteli sijoittuvansa tuotantoon liittyviin tehtäviin, joissa ollaan tekemisissä toiminnanohjauksen ja järjestelmien kanssa.

Martti oli menossa puolisonsa kotipaikkakunnalle teknologiateollisuuden yritykseen tekemään insinööriä ja kesätöitä. Viikkoa ennen alkamista hän sai kuitenkin ilmoituksen, että yrityksessä käynnistyvät YT-neuvottelut eikä häntä siksi voidakaan ottaa. Suunnitelma kariutui, ja Martti jäi tyhjän päälle, kun kesä jo oli alkamassa. Hän päätti ottaa yhteyttä oman kotiseutunsa yrityksiin. Heti ensimmäinen kontakti tuotti tulosta. Hänet palkattiin kahdeksi vuodeksi projektityöntekijäksi koneita valmistavaan yritykseen.

Vuotta myöhemmin Martti istui käytännössä jo kolmella jakkaralla: hän oli paitsi projektityöntekijä myös työlaitevalmistuksen esimies ja laatuinsinööri. Aloite kahden muuhun tehtävään tuli työnantajan puolelta, Martin entiseltä esimieheltä. Työnjohtajana Martti myös hankki materiaalia koneisiin ja laitteisiin, joiden valmistuksesta työnjohto oli vastuussa. Silloin vielä valmistettiin itse omassa tehtaassa paljon osia, joiden tuotantoa sittemmin suurelta osin ulkoistettiin. Martti laati yrityksen ensimmäisen dokumentoidun laatukäsikirjan oman toimensa ohessa.

Työnjohtajana Martti oli myös esimiesasemassa, jonka hän alkuun koki hankalana. Nuorelle insinöörille haastetta tarjosivat talossa yli 30 vuotta olleiden alaisten asenteet ja esimerkiksi heidän alkoholikäyttönsä. Kaikki kuitenkin päättyi parhain päin. Martin mielestä jakso opettikin ennen kaikkea esimiestyöskentelyä ja antoi siitä tärkeää kokemusta.

Tehtävä harjaannutti alustavasti myös materiaalivirran hallintaan. Työn mieluisin osa liittyi kokonaisvaltaiseen toimitusketjuun. Ikävintä hänestä oli, että teknisen puolen dokumentaatio kuten osaluettelot ja piirustukset olivat vielä silloin erittäin puutteellisia.

Kun Martti oli toiminut työnjohtajana ja laatu-insinöörinä nelisen vuotta, hänet nimitettiin tuotannosuunnittelupäälliköksi. Hänellä uran alkuvaiheessa olleet pitkän ajan tavoitteet ja päämäärät alkoivat toteutua. Ajatuksena oli ollut päästä etenevästi organisaatiossa ja kasvattaa ansioita.

Aloite muutokseen oli työnantajan. Martti nostettiin uusiin tehtäviin, kun hänen esimiehensä lähti yrityksestä. Martille vaihdos oli mieleinen ja tervetullut. Alaisten määrä kasvoi huomattavasti, yli 30:een, mutta hän ei mitenkään vierastanut esimiesrooliaan. Haasteita työssä oli paljon, ja parasta oli, kun pystyi vastaamaan niihin, pääsemään suunniteltuihin tuloksiin ja saavuttamaan asetetut tavoitteet. Tänä aikana Martti osallistui hankintaan enenevässä määrin. Ulkoistaminen alkoi, ja Martin mielestä oli mukava siirtää alihankintaan tuotteita, joita oli tehty aiemmin itse.

Hankintatoimesta tuli Martin päätyö, kun hän oli ollut tuotannosuunnittelupäällikkönä kolme ja puoli vuotta. Yrityksessä ruvettiin panostamaan hankinta-

toimeen entistä enemmän. Kansainväliset hankinnat lisääntyivät koko ajan, ja edellisen ostopäällikön kielitaito rajoittui suomeen. Myös hänen eläköitymisensä läheni, joten hänelle tarvittiin seuraaja. Martilta kysyttiin, ryhtyykö hän tähän tehtävään vai jatkaako vanhassa. Hän oli halukas vaihtamaan. Hankintavastuu siirtyi kollegalta vähitellen parin vuoden aikana, jolloin tämä vielä oli työssä. Martille useimmat toimitajat olivat entuudestaan tuttuja, eikä hän muutenkaan kokenut saavansa mitään erityistä uutta kollegalta. Alaisten määrä väheni olennaisesti, mikä hetken oli haikeaa. Aluksi Martista tuntui, että hän siirtyi helpompiin tehtäviin, mutta se tunne kumoutui nopeasti.

Kun Martti aloitti ostopäällikkönä, kaksi henkilöä hankki materiaaleja. Nykyisin ostopäällikön lisäksi on kolme ostajaa ja varastolla vielä kotiinkutsuja, jotka sähköposteilla ja tilauksilla kotiuttavat toimittajilta ”joitain muttereita”. Hankintaan on panostettu ja sitä hoidetaan systemaattisesti, aivan eri tavalla kuin vuosikymmen sitten.

Toimittuaan ostopäällikkönä kuusi ja puoli vuotta Martti kokee, että hän on omissa tehtävässään, työ sujuu hyvin ja on opettanut hänelle paljon erilaisia asioita: myyjäosapuolien tempuilua, JOT-ajattelumallia, ennakointia ja varmistelua.

Martilla on suunnitelmassa jatkaa hankintatehtäviä edelleen, vaikka hän tuntee olevansa hiukan urautunutkin. Jo jonkin aikaa hän on myös ollut ylityöllistetty. Se on johtanut siihen, että parhaillaan hän ei suuremmin mieti, mitä tekee vuoden tai kahden päästä. Hän toteaa, että nyt vain tehdään viisi päivää töitä ja vietetään kaksi vapaata.

Hankintatehtävissä kulutetut vuodet ovat vahvistaneet Martin näkemystä siitä, että hän on identiteetiltään eniten ostoihminen.

Kyl mä siihen ostopuoleen. Vähiten siihen talouspuoleen, esimerkiksi. Mä en unohda juttuja. Mulla on aina jotain tuplavarmistuksia ja varajuttuja. Se on se ketju mulla hallussa aika hyvin. Mulla on aika säntillinen arkisto kaikkee tuolla koneella. Mä löydän sieltä tosi vanhoja juttuja, tosi pikkutarkasti tarpeen vaatiessa. Niistä on tosi paljon hyötyä vuosien jälkeen. Mulla on tosi säntillisesti kaikki jemmassa. Ja järjestelmän käyttö, siinä ei saa oikoo. Mä käytän tota järjestelmää niin tehokkaasti, kun mä osaan. Mä en ikinä tilaa puhelimitse, et ”lähetäkö viis semmosta”. Se on vihoviimestä touhua. Kaikki menee järjestelmän kautta, ei saa oikasta mistään. (H3, 2018)

4.4.2 Suhde hankintatehtäviin

Alkujaan Martti katsoo päätyneensä hankintatehtäviin puoliksi tilannetekijöiden, puoliksi hakeutumisen kautta. Ensimmäisessä haastattelussa (H1, 2014) hän toteaa olevansa hyvin halukas jatkamaan nimenomaan hankinnassa. Hän ei enää tahtoisi vaihtaa hankinnan ulkopuolisiin tehtäviin, esimerkiksi tuotannon esimieheksi. Hän

kokee miellyttävänä ja kannustavana sen, että saa vastuuttaa ulkopuolisen tekijän hoitamaan jonkin asian niin kuin on itse toivonut. Kun muille maksetaan tuotteiden toimittamisesta, heidän on onnistuttava siinä. Ei tarvitse katsoa oman tuotannon mahdollista rämpimistä ja epäonnistumista. Viimeisessä haastattelussa (H3, 2018) Martti sanoo olevansa uraratkaisuihinsa tyytyväinen ja kuluneiden vuosien vahvistaneen, että hankinta on hänen lajinsa.

Kolmanteen haastatteluun mennessä Martin uraa oli jatkunut yli 15 vuotta. Työntajia jaksoon mahtuu yksi, tehtäviä viisi. Koko uran tehtävien kestosta on ollut kokonaan hankintaa 43 %, pääosin muuta kuin hankintaa 27 %, karkeasti puoliksi hankintaa 24 % ja kokonaan muuta kuin hankintaa 6 %. Hankinnan osuus on kasvanut vähitellen, ja hankintatehtävät painottuvat tähänastisen uran loppupuolelle.






Yleisesti Martti arvelee hankintatehtävissä ikävimmäksi sen, jos toimittajien kanssa on vaikeuksia, joutuu reklamoimaan ja palauttamaan tavaraa toistuvasti tai tilattu tavara ei kelpaa tuotannolle. Takaiskujen syynä hän pitää sitä, että ostaja on jossain välissä yrittänyt päästä helpolla ja joutuu sitten myöhemmin kärsimään huolimattomuudestaan, välinpitämättömyydestään ja ennakoinnin puutteesta.

Kaikki eivät hankintatehtäviin ja toimittajayhteistyöhön sovi. Arkiset pikkuhankaluudet saattavat olla joillekin ihmisille liikaa. Hankintatehtävät sopivat hyvin järjestelmällisyydestä pitävälle, tarkalle henkilölle, jolle ei ole vastenmielistä tutustua erilaisiin liiketuttaviin.

Ne pienet ostoarjen ongelmat alkaa työntää tietyn tyyppisiä äijiä ulos. Jossain vaihees ne alkaa tympiä tietynlaista ihmistä. Sit, kun sä oot pikkutarkka ja semmonen jankuttaja, niin sit sä pärjää. Ja sitten toimittajist ei saa tulla mitään kavereita. Ei niitten kans ihan hirveesti veljeillä. Jos sä oot jouluna ensimmäisen suklaarasian jälkeen parasta kaveria sen toimittajan kans, niin sit sä oot vääräs hommas. (H3, 2018)

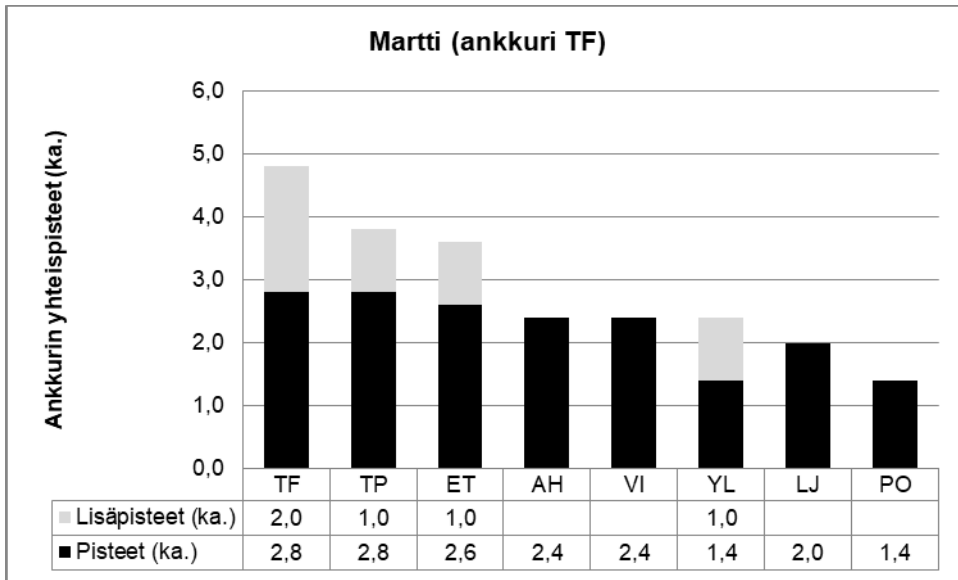
Suosittelen hankintatehtäviä ihmisille, jotka haluavat olla tekemisissä oman yrityksen ulkopuolisten yhteistyökumppanien kanssa. Mielestäni hankintatehtäviä hoitavalla henkilöllä pitäisi olla jonkin verran aikaisempaa kokemusta oman yrityksen tuotannosta ja muistakin prosesseista. Tekniikan alalla yleisen teknisen taustatiedon omaaminen on erittäin tärkeätä. (Sähköposti 11.2.2019)

Taulukko 13 Martin tehtävien yhteenveto

1	Projektityöntekijä, logistiikka (insinööri työ)	1	TT	1 v 0 kk		12	6
2	Projektityöntekijä, työlaitevalmistuksen esimies, laatuinsinööri (eteneminen entisen esimiehen aloitteesta)	1	TA	1 v 0 kk		12	6
3	Työlaitevalmistuksen esimies, laatuinsinööri (projektityö jäi pois)	1	TA	3 v 3 kk		39	21
4	Tuotannonsuunnittelupäällikkö (edeltäjän lähtö muualle)	1	TA	3 v 8 kk		44	24
5	Ostopäällikkö Haastatteluun (2018) mennessä jatkunut (edeltäjä eläköitymässä)	1	TA	6 v 7 kk		79	43
				15 v 6 kk		186	100
	Työnantajien lukumäärä	1	TA	= työnantaja		4	
	Tehtävien lukumäärä	5	TT	= työntekijä		1	
5	Tehtävä valmistuksen alkaessa			Identiteetti: ostoihminen			

4.4.3 Ura-ankkurina teknis-funktionaalinen pätevyys

Martin ankkureista heikoimmaksi jäi palvelu ja omistautuminen, jota edelsivät liikkeenjohdollinen pätevyys ja yrittäjämäinen luovuus. Ennen lisäpisteitä jälkimmäinen jakoi heikoimman sijoituksen, mutta lisäpisteet (V20) nostivat sen kolmanneksi viimeiseksi. Yrittämistä Martti ei ajatellut silloinkaan, kun nämä lisäpisteet antoi. Palvelu ja omistautuminen ei haastattelussa saanut minkäänlaista huomiota tai mainintaa. Liikkeenjohdollisen ankkuriin liittyvistä vastauksista selviää, että vastuu koko organisaatiosta (V10), yleisjohto (V30, V36) tai ylimpään johtoon pyrkiminen (V21) eivät Marttia houkuta. Tyytyväiseksi hän ilmoittautuu, jos kykenee yhdistämään muidenkin ponnistelut yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi (V2). ”En mä haluu päämöröidä semmosii asioita, mis mä en oo ite ammattilainen”, hän haastattelussa toteaa yleisjohtotehtävistä. ”En tunne sinne vetoa, kun haluaisin vähän työasiat unohtaa sitten, kun oon kotona. Enkä mä ihan hirveä riskinottaja oo”, on perustelu sille, ettei yrittäjyys ole häntä varten. Asteikolla 1–10 Martin antama arvo yrittäjämäiselle luovuudelle sekä palvelulle ja omistautumiselle on 2, liikkeenjohdolliselle pätevyydelle 3.



Kuvio 6 Martin ura-ankkurihierarkia

Taulukko 14 Martin lisäpisteväittämät

Nro	Ankkuri	Lisäpisteväittämät (Martti)
V1	TF	Haluan olla työssäni niin hyvä, että muut kysyvät minulta asiantuntijan neuvoja.
V35	TF	Olen tyytyväisin työssäni, kun olen kyennyt käyttämään erityistaitojani ja -kykyjäni.
V25	TP	Haaveilen urasta, joka antaa minulle pysyvyyden ja turvallisuuden tunteen.
V16	ET	Haaveilen urasta, jossa voin yhdistää omat tarpeeni, perheen tarpeet ja työn vaatimukset.
V20	YL	Olen tyytyväisin, kun olen kyennyt kehittämään jotakin, joka on ensisijaisesti omien kykyjeni ja ponnistelujeni tulosta.

Martin ankkurihierarkian kärkeen nousi teknis-funktionaalinen pätevyys, jota seurasivat turvallisuus ja pysyvyys sekä elämäntyyli. Ennen lisäpisteitä kaksi ensimmäistä olivat tasoissa. Teorian mukaan teknis-funktionaalisia henkilöitä sytyttää ja innostaa oma erikoisala, johon heillä on kykyjä ja vahva motivaatio. Tämän alueen sisällä he haluavat edetä ja kehittyä, käyttää ja lisätä taitojaan ja koetella kykyjään yhä vaativampien tehtävien parissa. Haastetta on oltava tarpeeksi. Martin erikoisala on hankinta, jonka kanssa hän pääsi tekemisiin jossain määrin jo ensimmäisessä tehtävässään ja josta vähitellen tuli hänen päätyönsä. Siinä hän kokee olevansa mies paikallaan.

Itse asias mä tein silloin sitä. Mä olin työnjohtajana, mut sit mä tein kyllä hankintaakin silloin jo liittyen niihin koneisiin tai laitteisiin, minkä valmistuksesta oli sitten työnjohto vastuussa. Mä hankin niihin silloin jo materiaalia.

[Pitkän ajan tavoitteita] Varmaan vaan päästä sitten etenemään siinä. Saada lisää tienestiä ja päästä organisaatios ylöspäin.

[Mieluisinta] Se, et pääsi niihin tuloksiin, mitkä oli suunniteltu tai annettu tavoitteet, pääsi niihin. Haasteita oli paljon ja haasteisiin vastaaminen. Mä tein koko ajan hankintaa enenevässä määrin jo silloin, sinä aikana. Hyvältä tuntui. Se lisääntyi käytännös koko aika. Silloin alko nää ulkoistushommat.

Täällä alettiin panostaa tähän hankintatoimeen eri tavalla. Esimerkiks edellinen ostopäällikkö, hänellä ei ollu kielitaitoo muuta ku suomi. Kansainväliset hankinnat koko ajan lisäänty ja lisäänty. Ja hän oli eläköitymässä myöskin, että seuraaja hänelle sitten.

Martin työskentelytapa on hyvin kurinalainen, sääntillinen ja pikkutarkka. Kaikki menee järjestelmän kautta, ja sen hyödyntämistä hän on hionut tehokkaammaksi koko ajan aina kolmen näytön, hiiren ja näppäimistön erittäin nopeaa käyttöä myöten. Hänen tapansa tehdä työtä liittyy paitsi teknis-funktionaaliseen ankkuriin myös turvallisuuteen ja pysyvyyteen. Järjestelmästä hän pystyy tarvittaessa löytämään hyvinkin vanhoja asioita, mikä on omiaan lisäämään turvallisuudentunnetta. Hän myös korostaa, että omankin muistin on syytä olla erittäin hyvä. Sekin lisää turvaa ja helpottaa tuloksellista toimintaa. Turvallisuuteen ja pysyvyyteen ankkuroituneille henkilöille vakiintuneet olot ja ennakoitavuus ovat tärkeitä. Ennakoitavuus ja varuillaan oleminen käyvät ilmi myös Martin prioriteeteista.

Täytyy olla monenlaisia varmisteluja. Täytyy olla tosi ajoissa ja ennakoiva, ja sit täytyy, ne täytyy jäädä, muistin täytyy olla tosi hyvä. Tietyt varotukset täytyy, tai semmoset varotusmerkit täytyy osata painaa mieleen. Täytyy osata, niin ennakkovarotukset täytyy olla.

Scheinin teorian mukaan turvallisuuteen ja pysyvyyteen ankkuroituneet etsivät vakaata, pysyvää työsuhdetta ja haluavat, että olo on varma ja turvallinen. Martilla tämä näkyy kyselyn väittämässä V5, V25 ja V37. Vastineeksi he ovat valmiita noudattamaan työnantajan vaaatimuksia. Tässä suhteessa Martillakin olisi selvä ohje vastavalmistuneelle itselleen. Muita useammin turvallisuuden orientoituneet hyväksyvät sen, että työnantaja määrittää heidän uransa. Martilla on takanaan yli viisitoista

vuotta samassa organisaatiossa. Hän on ollut uskollinen työnantajalle, jolta on tullut aloite kaikkiin hänen tähänastisiin tehtäviinsä. Urakehitykseensä hän on tyytyväinen, jos kohta pohdiskelee ehkä olevansa jo hieman urautunutkin. Hän on valmis palvelemaan pitkään ja näkee siinä etuja, mutta pitää tarpeellisena välillä myös vaihtaa taloa. Koko uran tekeminen samassa yrityksessä ei hänestä ole tavoiteltavaa.

Älä oikase missään ja noudata työnantajan antamia määräyksiä ja sääntöjä ja ohjeita. Tee työsi niin kuin parhaiten pystyt. Enempää ei tarvii pystyä kuin miten parhaiten pärjää.

Tietynlainen ammattitaito ja semmonen pysyvyys, luottamus siitä, mutta ei siihen saa tuudittautua. Sä saatat olla jämähtäny raiteilles. Pitäis mennä eteenpäin. – – Ei mulla oo kauheen hyvin sillä lailla asiat, et mä oon ollu täällä tän ikäsenä yli 15 vuotta. Kyl mun pitäis jossain muallaki olla ollu jo. Mut semmonen, et kolmen vuoden välein vaihdat taloo, niin en mää siitkää ihan perusta.

Ei se maailmanloppu oo, mut en mä semmosta tavottelis. Kyl mun mielestä pitäis paikkaa vaihtaa kaheksan vuoden välein.

Pitkää palvelusaikaansa Martti perustelee paitsi urakehityksellä myös työpaikan hyvällä sijainnilla ja sillä, että on ollut tyytyväinen työtehtäväänsä. Molemmat liittyvät elämäntyöliiankkuriin, joka hänellä oli yksi kärkikolmikosta. Perhe- ja työasioiden yhdistämistä helpottaa lyhyt työmatka, jota hän ei halua merkittävästi pidentää.

En mä jaksa ajella puolta tuntia kauempaa. – – Se on muuten mulla yks eurojen arvon juttu kans se työpaikan läheisyys. Ja se, et kun mulla on alakouluikäisiä muksuja, ne saa siitä sitten jotain, et mä oon kotona aika nopsaan.

[Ulkomailla työskentely] Mut sen on pakko jäädä nyt täs vaihees jollain tavalla ajatusasteelle, koska mulla on ne kouluikäset muksut. Kansainväliset työtehtävät kiinnostaa enenevässä määrin koko ajan, mutta kyl siin täytys jotenkin perhe saada sovitettua myös, et aika hankalaa. Se on vaikeahkoa. Sen täytyy mennä niin, että molemmat on siinä arjessa koko ajan mukana. Siit ei tule mitään, jos jompikumpi vanhemmista on matkalla koko ajan.

Aito haasteellisuus sekä vapaus ja itsenäisyys saivat Martilta tasapisteet. V15 ja V40 sekä V3 ja V11 ovat näiden ankkureiden väittämiä, joiden hän katsoo parhaiten sopivan itseensä. Haastattelussa kumpikaan ankkureista ei korostu. Asteikolla 1–10

Martti antaa keskustelussa arvon 7 viidelle ensimmäiselle ankkurille. Kyselypisteissä tasatilanteeseen päätyneet ankkurit, aito haastellisuus, vapaus ja itsenäisyys sekä yrittäjämäinen luovuus, hän sijoitti järjestykseen, joka käy ilmi pylväskuviosta.

Kaiken kaikkiaan kyselyn, haastattelun ja keskustelun perusteella Martin hallitseva ankkuri on teknis-funktionaalinen pätevyys. Sitä seuraavat lähellä käytännössä tasavahvoina turvallisuus ja pysyvyys sekä elämäntyyli. Mainittu järjestys on myös Martin itsensä mielestä kohdallaan.

4.5 Tuomas, diplomi-insinööri

4.5.1 Kehityspäälliköstä logistiikkapäälliköksi

Tuomas syntyi 1970-luvun alussa Kymenlaaksossa, missä vietti myös lapsuutensa ja kouluaikinsa. Peruskoulussa oli selvää, että seuraava vaihe oli lukio, mutta sen tarkempia tulevaisuudensuunnitelmia ei Tuomaksella ollut vielä lukioaikanaan. Opinto-ohjauksessa ei käyty läpi erilaisia ammatteja, vaan toisteltiin, että lukiosta saa korkeakoulukelpoisuuden. Vaikka hän oli matematiikasta pitänyt, lukiossa tuli mieleen, että helpommallakin voisi päästä. Isä kuitenkin hienovaraisesti ohjasi pojan pitkään matematiikkaan.

Ylioppilaaksi päästyään Tuomas otti itselleen harkinta-aikaa eikä hakenut mihinkään opiskelemaan. Hän teki kesän töitä paperitehtaassa, talven laskettelu-keskuksessa ja toisen kesän paperitehtaassa. Sen jälkeen oli armeijan vuoro. Armeija opetti senaikaista johtamista, vastuullisuutta, ryhmän valitsemista ja sitä, miten sai ihmiset toimimaan halutulla tavalla.

Kun Tuomas oli vapautunut armeijasta, hän haki äidin vihjeestä puu- ja metsätalouden oppilaitokseen teknikkolinjalle ja pääsi opiskelemaan puutekniikkaa. Hyvin nopeasti hänelle valkeni kuitenkin, että opintojen vaatimustaso ei vastaa hänen odotuksiaan. Niinpä hän pyrki ammattikorkeakouluun opiskelemaan prosessi-insinööriksi. Prosessitekniikka tuntui luontevalta koulutusosalta, koska suvussa oli monessa polvessa työskennelty metsäteollisuuden parissa ja metsäteollisuus myös näytti silloin varmalta työllistäjältä. Oppilaitoksen sijaintipaikka oli tuttu, siellä asui sukua ja lähellä oli myös iso työllistäjä. Kotoa muuttaminen auttoi itsenäistymään.

Teknikko-opinnoista luopuminen tuntui oikealta, koska kuitenkin olisi pitänyt lähteä jatkamaan opiskelua eteenpäin. Ammattikorkeakouluun ei antanut Tuomakselle riittävästi haastetta eikä vaikuttanut omalta, joten kahden vuoden jälkeen hän keskeytti opinnot. Prosessi-insinöörien heikohko työllisyystilanne helpotti päätöstä.

Opiskelukaverinsa kanssa hän löysi Lappeenrannan teknillisen yliopiston tarjonnasta tuotantotalouden, joka alkoi kiinnostaa. Päästyään sitä opiskelemaan hän huomasi tullessa samalla tavalla ajattelevien ihmisten joukkoon ja löytäneensä

oman paikkansa. Tuotantotaloudessa hän painotti logistiikkaa ja luki myös tietoliikennetekniikkaa. Opinnoissa mieleen olivat hankinta käytännön yritysnekkulman takia sekä logistiikka, varastonhallinta ja tuotannon ohjaus. Opiskeluaikana Tuomas arveli valmistuttuaan sijoittuvansa esimerkiksi logistiikka-, terminaali- tai varastopäälliköksi tai tietotekniikan puolelle ikään kuin tulkiksi businessstarpeen ja tietotekniikan välille, molempien osa-alueitten ymmärtäjäksi.

Kesät Tuomas vietti töissä paperiteollisuudessa. Ensimmäiseen tehtaaseen ja ensimmäistä kertaa hän työllistyi vanhempiensa kautta, mutta toiseen sitten jo kokemuksen ja prosessitekniikan opintojen ansiosta. Työt kasvattivat omaa prosessien ja prosessiteollisuuden osaamista hyvinkin paljon, koska hän ehti tehdä kaikkia tehtäviä prosessien alkupäästä loppupäähän asti. Hyvä ymmärrys syntyi myös siitä, että tehtaan väellä on käytännön tieto ja osaaminen, jos esimerkiksi pitää kehittää jotain asiaa toisenlaiseksi.

Opiskelujen loppuvaiheessa Tuomas pohti, lähtisikö vielä vuodeksi ulkomaille opiskelemaan vai etsimään jo diplomityöpaikkaa. Hän valitsi ulkomaat, mutta sanoi kahdelle isoihin yhtiöihin lähteneelle kurssikaverille, että tulee seuraavana vuonna jommankumman yritykseen tekemään diplomityön. Jo ennen ulkomaille lähtöään hän kävi haastattelussa, ja palattuaan seuraavana keväänä hänellä oli paikka odottamassa. Michiganissa hän opiskeli organisaatiokäyttämistä, markkinointia ja myyntiä ja vähän logistiikkaa, josta siellä ei ollut paljon kursseja tarjolla. Oli kuitenkin harjoitustöitä, joita hän teki paikallisiin, pieniin yrityksiin. Ne kasvattivat ymmärrystä ja kartuttivat kielitaitoa.

Neljä vuotta yliopistoon siirtymisensä jälkeen Tuomas aloitti vakituisen koko-aikatyön kehityspäällikkönä ja samalla diplomityöntekijänä televiestintälaitteita valmistavassa yrityksessä. Siinä vaiheessa hän olisi ollut tarvittaessa valmis hakemaan töitä tai diplomityöpaikkaakin mistä vain ilman paikkakuntarajoitteita. Samoin oli ajatellut moni muu, koska Tuomaksen mielestä työpaikan ruokalassa näkyi niin paljon tuttuja, että oli kuin olisi tullut yliopiston ruokalaan. Tässä ensimmäisessä vakituksessa työpaikassaan hän oli liikkeellä avoimin mielin ilman uraan liittyviä toiveita tai ajatuksia.

Puolisen vuotta Tuomas ehti tehdä diplomityötään, kun esimies ilmoitti, että häntä tarvitaan perustettavassa liiketoimintayksikössä. Opinnäytetyö jäi tauolle noin puoleksi vuodeksi, mutta sen jälkeen Tuomas teki sen loppuun ja valmistui. Kaiken kaikkiaan hän oli erilaisissa kehityspäällikkötehtävissä noin kahdeksan ja puoli vuotta. Työhön kuului operatiivisen toiminnan vaatimusten keräämistä, niiden käsittelyä ja suunnittelua IT-osaston kanssa, prosessimäärittelyä, järjestelmätestausta ja koulutusta. Tuomakselle tehtävät olivat mieleisiä: näki paljon ihmisiä, sai toimia operatiivisen puolen ja IT:n välissä ja tehdä mielekästä käyttöönotto- ja koulutus-työtä. Siitä asti kehitystyö on häntä houkuttanut.

Pitkään jaksoon mahtui erilaisia projekteja ja myös puoli vuotta Singaporessa. Kun kutsu sinne tuli, Tuomaksen tehtävänä oli kehitystiimissä kartoittaa tulevaisuuden teknologioita. Hän ei oikein kokenut tätä omakseen, koska piti itseään käytännönläheisempänä. Niinpä hänelle sopi hyvin ottaa perhe mukaan ja lähteä avuksi Singaporeen muun muassa tekemään sähköisiin työkaluihin liittyviä yhteistyöprojekteja asiakkaiden kanssa. Singaporesta palattuaan Tuomas toimi vielä jonkin aikaa kehitystehtävissä. Koko kehityspäällikkökautenaan hänellä ei ollut mitään tekemistä hankintatoimen kanssa.

Tehtäviä, toimenkuvia ja esimiestä vaihdettiin usein, mutta se ei Tuomasta häirinyt eikä lopulta kovin paljon omaan tekemiseen vaikuttanut. Kehitystöissä parasta oli, kun prosessin tai konseptin kehittäjänä pääsi miettimään ja ideoimaan jotain uutta. Muiden tekemisen ja aikataulujen seuraaminen sekä jatkuva raportointi projektipäällikkönä ei sen sijaan häntä niin miellyttänyt. Myöhemminkin hän on pystynyt hyödyntämään jakson tärkeimpiä anteja. Hän oppi keskustelemaan eri sidosryhmien kanssa heidän omalla kielellään ja tavallaan, toimimaan ikään kuin tulkkina heidän välillään. Myös asiakaslähtöisyyden suuri merkitys kirkastui hänelle.

Työnantaja pysyi samana, mutta kehityspäälliköstä tuli logistiikkapäällikkö. Edellinen logistiikkapäällikkö oli vaihtamassa toiseen tehtävään talon sisällä, ja hänen suosituksestaan Tuomas valittiin seitsemän hengen tiimiä vetämään. Osa tiimistä toimi entisessä, osa uudessa toimipisteessä, minkä vuoksi hän jakoi työaikaansa näiden kahden välillä eikä joutunut vaihtamaan asuinpaikkaansa. Tämä oli hänen ensimmäinen operatiivinen tehtävänsä, jossa hänellä oli suoria alaisia. Esimiestehtävää hän piti melko helppona, koska alaisina oli asiantuntijoita, jotka osasivat työnsä. Pystyi rauhassa tutustumaan heihin ja sitten myöhemmin heidän kanssaan miettimään, miten tiimi jatkossa toimii. Monenlaisista esimiehistä saatu käytännön kokemus oli hyödyksi.

Hankinta ei logistiikkapäällikölle kuulunut. Mieluisinta jaksossa oli ihmislähtöisyys ja se, että esimiestehtävässä kykeni ottamaan huomioon ihmiset ihmisinä, katsomaan asioita heidän kannaltaan, tuomaan tiimille osaamista ja rohkaisemaan heitä tekemään asioita. Harmillisinta oli, että toiminta lopulta ajettiin alas, koska käytännön asioista syntyi konflikteja tiimin sekä myynnin ja ylempien portaiden kanssa. Kun katsottiin pelkkiä lukuja, ei suostuttu kuuntelemaan mitään perusteluja.

Neljän vuoden logistiikkapäällikkyyden aikana tehtävä säilyi samanlaisena. Yhteensä palvelusvuosia tässä yrityksessä kertyi kaksitoista ja puoli. Ennen talosta lähtöään Tuomas oli jo hakenut elintarvikealan yhtiöön logistiikkapäälliköksi internet-ilmoituksen perusteella. Yrityksestä ei sitten kuulunut mitään, ja pitkäaikaisella työnantajalla olivat taas käynnissä yt-neuvottelut. Kun Tuomas kyseli mahdollisuutta kehitystehtäviin, hänelle löytyi paikka. Myöhemmin hänelle kuitenkin soitettiin elintarvikeyhtiöstä, jossa hakuprosessi vain oli pitkittynyt. Hänet valittiin, ja hän

irtisanoutui edellisestä yrityksestä, vaikka oli jo lupautunut kehitystyöhön. Hän kuitenkin piti aloitettavia projekteja vain jonkinlaisena tekohengityksenä ja halusi lähteä katsomaan asioita uuden, pienemmän yrityksen näkökulmasta.

Työ alkoi logistiikkapäällikkönä, mutta parin kuukauden kuluttua silloinen ostopäällikkö ilmoitti lähtevänsä Helsinkiin. Kun esimies kysyi Tuomakselta, miten tilanne hoidettaisiin, hän sanoi mielellään ottavansa myös hankintapuolen vastuulleen. Työajasta hankinta vei noin 70 prosenttia. Hän sai nopeasti muuttumaan autoritaarisen kulttuurin, jossa esimiehen kanssa ei paljon keskusteltu. Tilalle tuli avoimuus ja yhteishenki. Muutaman kuukauden kuluttua lähti myös talossa Tuomasta kauemmin ollut ostaja, joka oli ajatellut ostopäällikön positiota itselleen. Tuomas kuitenkin oli sitä mieltä, ettei kahdelle eri päällikölle olisi riittänyt töitä, vaan että yksi ihminen pystyi hoitamaan molemmat alueet.

Hankintapuoli toi työhön vuosittaiset sopimusneuvottelut, toimittaja-auditoinnit ja toimittajien prosesseihin tutustumisen. Omassa funktiossa Tuomas selkeytti hankintoja muuttamalla toimittajaperusteisen työnjaon tuotekategoriapohjaiseksi. Hän myös luokitteli Kraljicin ostoportfolion hengessä toimittajat ja tuotteet eri kategorioidiin ja otti niille käyttöön erilaiset toimintatavat. Mieluista oli, että pääsi taas hankinnoissakin kehittämään toimintaa ja prosesseja.

Kansainvälinen konserni ryhtyi keskittämään hankintatoimintaa pääkonttoriin. Omaa päätäntävaltaa jäi yhä vähemmän. Kun tehtävänä oli vain rutiiniostoja ja -logistiikkaa, Tuomas ilmoitti esimiehelleen, ettei hänelle oikein riitä tekemistä. Tämä lupaili, että tulossa on myynnin ja tuotannon välistä ohjaamista. Kun mitään ei ruvennut kuulumaan, Tuomas suuntasi katseensa muualle.

Internetissä hän näki entisen työnantajan ilmoituksen, josta myös vanha kollega hänelle mainitsi. Hän piti toimintaa jo historiana, mutta silti tuttu alue houkutti. Keskustelussa hänelle annettiin erittäin hyvä kuva tulevasta, ja lopulta hänelle ja kollegalle tarjottiin työtä. Molemmat tiedostivat riskin, mutta hyväksyivät sen, koska sen hetkinen työtilanne ei tyydyttänyt.

Uusi nimike oli Supply Manager. Tehtävä ei ollut varsinaista hankintaa, vaan ostojen suunnittelua. Tässäkin Tuomas oli tulkkina myynnin, tuotannon ja hankinnan välissä, kun yhteistä suunnitelmaa tehtiin. Esimiesasemassa hän ei ollut, mikä hetken tuntui huojentavaltakin. Pian kuitenkin varsin systemaattinen toiminta vähäisen oman päätäntävällän kera alkoi hiukan vaivata. Mieluisin osa työtä oli tietty loogisuus ja se, että sai testata matemaattisia malleja ja nähdä muutosten vaikutukset ihan konkreettisesti toiminnassa. Ristiriidan aineksia oli siinä, että hankinta oli hyvin rationaalista, hyvin tiukkaa ja kovan kulukurin toimintaa, kun taas myynti keskittyi omiin myyntitavoitteisiinsa muuta paljon miettimättä.

Yhteensä runsaan vuoden Tuomas oli ehtinyt olla tehtävässä, kun yritys lopetettiin ja henkilöstölle jaettiin irtisanomispaketit. Paketin avulla hän oli vapaalla nelisen

kuukautta ja lähetti kymmeniä hakemuksia osto- ja logistiikkatehtäviin Turku–Helsinki -akselille. Perheen takia hän ei ollut valmis lähtemään etäämmäksi.

Tuomakselle tarjottiin kahden vuoden määräaikaista kokopäivätyötä logistiikan kehityspäällikkönä ja kerrottiin, että nämä positiot yleensä vakinaistetaan määräajan päätyttyä. Tehtävä oli esiselvitystyötä, jonka tulosten jälkeen aina päätettiin, aloitetaanko varsinainen projekti. Sitä taas lähti vetämään joku muu. Tuomas oli tottunut nopeampoisempaan tekemiseen, joten talon tahti tuntui kovin verkkaiselta. Mieluisinta hänelle oli, kun pääsi selvittämään esimerkiksi sitä, miten logistiikka tiettyihin maihin ja tietyissä maissa pitäisi järjestää. Siinä oli kehittämistä ja konkretiaa, joita hän tekemiseltään kaipasi. Laskeminen ja simulaatiotyökalujen käyttö olivat opettavia.

Oltuaan logistiikan kehityspäällikkönä vajaan vuoden Tuomas sai soiton suora-
hakuyritykseltä, jolle hänen tietonsa olivat jääneet toisen haun yhteydessä. Etsittiin logistiikkapäällikköä vakituiseen kokoaikatyöhön. Haastattelun jälkeen paikka luovutettiin Tuomakselle. Hän sai puretuksi määräaikaisen sopimuksensa ja oli vapaa ottamaan työn vastaan.

Logistiikkapäällikkönä Tuomas oli taas esimiesasemassa ja piti siitä. Tiimiläisiä, alansa ammattilaisia, oli eri toimipisteissä, ja hän sai omilla menettelytavoillaan jälleen luoduksi ryhmään yhteishenkeä. Tehtävässään hän vastasi tietyn maantieteellisen alueen logistiikasta ja kuljetusten hankinnoista. Hänelle mieleisiä kehitysprojektejakin oli tulossa, jos kohta hän sanoi varovansa, ettei ota itselleen muuta työtä haittaavia projektipäällikön tehtäviä. Tuomaksella on kokemusta hyvin erilaisilta toimialoilta. Hän näkee niissä kuitenkin paljon yhtäläisyyksiä ja on mielestään pystynyt hyvin hyödyntämään tietojaan ja taitojaan uusimmassakin työpaikassa. Tärkeää on kokonaisuuden hallinta ja sen ymmärtäminen, miten kaikki ketjun eri osat siihen vaikuttavat.

Tuomas toimii mielellään asiantuntijana auttamassa ja ohjaamassa tekemistä, mutta varsinaista projektin vetämistä hän ei tunne omakseen. Viiden vuoden päästä hän näkee itsensä edelleen samassa paikassa logistiikan parissa päällikkötasolla ja esimiehenä.

Identiteetiltään Tuomas sanoo olevansa asiantuntija ja myös ihmisjohtaja.

Mä oon aina itseäni pitänyt kyllä asiantuntijana, mut sit toisaalta varmasti kuvailisin myös ihmisjohtajana. Se on se, et saa ihmiset, samalla viivalla jakaen saman ajatuksen, et saada asioita vietyä eteenpäin. Kyl se merkkää itelle aika paljon. (H3, 2018)

4.5.2 Suhde hankintatehtäviin

Tuomas katsoo päätyneensä ostotehtäviin sattumalta. Logistiikkapäällikkönä hän tarttui tilaisuuteen, kun yrityksen edellinen ostopäällikkö siirtyi muualle. Aiemmin hän ei ollut kuvitellut itseään ostotoimintaan, vaikka toimitusketjuajattelun kanssa oli ollutkin tekemisissä. Nyt hän otti myös ostotehtävät hoitaakseen. Ostons hän kuitenkin koki tuovan työhön mielekkyyttä ja uutta haastetta. Ensimmäisessä haastattelussa (H1, 2014) hän kertoi ilman muuta haluavansa jatkaakin hankintatehtävissä, koska ”nythän on vasta ovi avattu”. Hän ilmaisi tahtonsa kehittyä edelleen ja totesi osaamisen kerryttyä vähitellen pystyvänsä tuomaan asioihin näkemystä ja vaikuttamaan niihin. Viimeisessä haastattelussa (H3, 2018) Tuomas arvelee viiden vuoden päästä olevansa edelleen päällikkötason logistiikkatehtävissä, toivottavasti esimiehenä. Osto- ja logistiikkapäällikön tehtävästä hänelle jäi tuntuma, että hankintapuolelle olisi ollut ja olisi vielä annettavaa ja kiinnostusta, joten se on jatkossakin yksi varteenotettava osa-alue.

Kolmanteen haastatteluun mennessä Tuomaksen uraa oli jatkunut runsaat 19 vuotta. Työnantajia jaksoon mahtuu viisi, tehtäviä kuusi. Koko uran tehtävien kestosta 71 % on ollut kokonaan muuta kuin hankintaa, 17 % pääosin hankintaa, 7 % pääosin muuta kuin hankintaa ja 5 % karkeasti puoliksi hankintaa. Hankintatehtävät painottuvat tähänastisen uran loppupuolelle.

Tuomaksen mielestä hankintatehtävissä huonoa on, jos ei ole omaa päätäntävaltaa. Joku toinen sanelee strategian ja pelisäännöt, ja hankinta on vain niiden toteuttamista. Hyvää taas on se, että toimittajien kanssa päästään keskustelemaan ja sopimaan asioista ja tavoittelemaan lopputulosta, jonka kanssa kaikki ketjussa olevat pystyvät elämään ja toimimaan. Syvennetään yhteisymmärrystä ja haetaan pidempää yhteistyötä mieluummin kuin vuosi vuoden jälkeen tapellaan viimeisistä senteistä.

Hankintatehtäviin Tuomas sijoittaisi tietyn tyyppisen ihmisen.

Kyl mä suosittelen semmoselle, kuka tykkää kuitenkin tietyistä rutiineista. Systemaattiselle ihmiselle varmasti ja semmoselle, kuka kuitenkin osaa suunnitella asioita. Vähän järjestelmällisyyttä, koska se on kuitenkin, tiettyjä asioita pitää suunnitella, koska hankintoja tehdään. Totta kai pitää olla nykypäivänä niin sanotusti kansainvälinen elikkä kielitaitoo pitää kyl löytyä, koska ei ne kaikki enää oo sitä kotimaan kieltä puhuvia. Kyl siin on semmonen, no tietty toisen asteen koulutus varmaan pohjalla, et tiettyä ymmärrystä sitten kokonaisuuksista myös. (H3, 2018)

Taulukko 15 Tuomaksen tehtävien yhteenveto

Tuomas, diplomi-insinööri						
Tehtävät (aikajärjestyksessä)	Työn- antaja nro	Aloite	Kesto	Hankintaa ()	Kesto kk	%
1 Kehityspäällikkö (diplomityölle jatko; kiinnostava kehitysrooli)	1	TA	8 v 7 kk		103	45
2 Logistiikkapäällikkö (edeltäjä muihin tehtäviin)	1	TA	4 v 1 kk		49	21
3 Osto- ja logistiikkapäällikkö (YT-kierroksia, epävarmuus edell. paikassa)	2	TT	3 v 4 kk		40	18
4 Supply Manager (tekemisen puute; työtarjous tutulta alalta)	3	TT	1 v 4 kk		16	7
5 Logistiikan kehityspäällikkö (edellisen työnantajayrityksen lopettaminen)	4	TT	10 kk		10	4
6 Logistiikkapäällikkö Haastatteluun (2018) mennessä jatkunut	5	TA	1 v 0 kk		12	5
(tarjous rekrytointifirman kautta)			19 v 2kk		230	100
Työnantajien lukumäärä	5	TA = työnantaja		3		
Tehtävien lukumäärä	6	TT = työntekijä		3		
3 Tehtävä valmennuksen alkaessa		Identiteetti: asiantuntija, ihmisjohtaja				

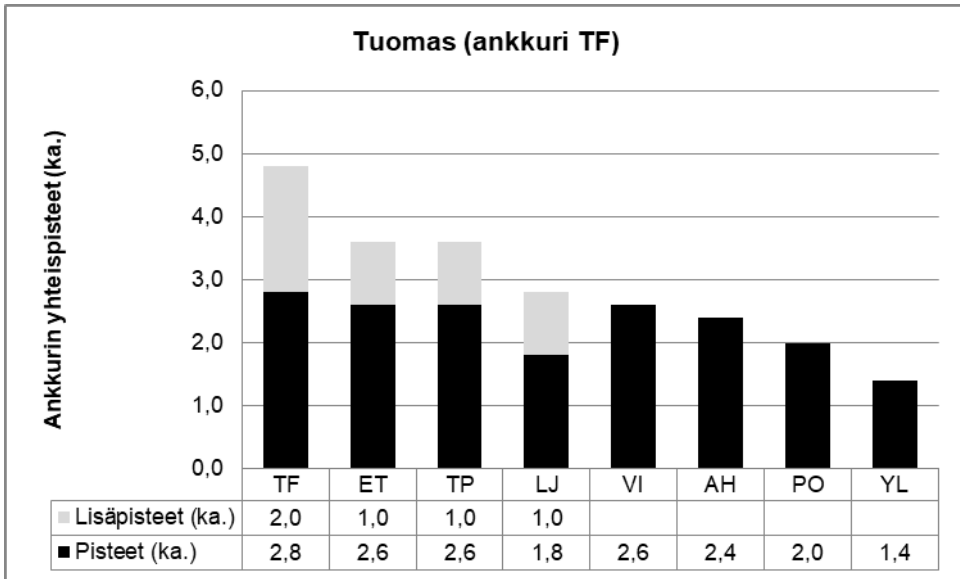
4.5.3 Ura-ankkurina teknis-funktionaalinen pätevyys

Tuomaksen ankkureista heikoimmaksi jäi yrittäjämäinen luovuus, jota edelsivät palvelu ja omistautuminen sekä aito haasteellisuus. Yrittäjämäinen luovuus -ankkurin väittämistä neljä viidestä (V4, V13, V29, V33) ei Tuomaksen mukaan sovi häneen koskaan. Parhaiten pätevä väittämäkään (V20) ei välttämättä liity yrittäjyyteen. Myös haastattelu paljastaa, että yrittäminen saa jäädä muille.

Nähny ehkä tietyssä mittakaavassa sitä, kun on näitä muutamia yksiköitä lähetty perustaan ja niitten pitää todistaa, miks ne olemassa ja saada sitä... Huomaa, et sä oot aika naimisissa sen koko homman kans, et ei siinä oo semmosta kaheksasta neljään ja sitten pois. Mä en usko, et itsestä olis yrittäjäksi sinällään.

”Maailmanparannusankkurin” eli palvelun ja omistautumisen Tuomas arvotti keskustelussa vielä yrittäjämäistä luovuuttakin heikommaksi. Lahjojen käyttö toisten auttamiseen (V14) tuntui omalta, mutta isot sanat yhteiskunta, ihmisyyys ja

maailma (V7, V22, V28, V34) eivät puhutelleet samalla tavalla eivätkä liioin nousseet haastattelussa esiin. Kolmanneksi viimeiseksi jäänyt aito haasteellisuus ei korostunut haastattelussa. Ylipääsemättömiltä näyttäneistä ongelmista tai tilanteista selviäminen tuottaa mielihyvää (V23), ja vaikeasti ratkaistavien ongelmien parissa työskenteleminen on tärkeämpää kuin korkean tason johtoaseman saavuttaminen (V40), mutta pakonomaista voittamisen tarvetta tai yletöntä kilpailuhenkisyttä Tuomaksella ei ole.



Kuvio 7 Tuomaksen ura-ankkurihierarkia

Taulukko 16 Tuomaksen lisäpisteväittämät

Nro	Ankkuri	Lisäpisteväittämät (Tuomas)
V1	TF	Haluan olla työssäni niin hyvä, että muut kysyvät minulta asiantuntijan neuvoja.
V35	TF	Olen tyytyväisin työssäni, kun olen kyennyt käyttämään erityistaitojani ja -kykyjäni.
V27	ET	Henkilökohtaisen elämän ja työn vaatimusten välinen tasapaino on minulle tärkeämpää kuin korkean tason johtava asema.
V12	TP	En jäisi organisaatioon, joka antaisi minulle työsuhteeseeni liittyvää turvallisuudentunnetta vaarantavia tehtäviä.
V2	LJ	Olen tyytyväisin työssäni, kun olen kyennyt yhdistämään muidenkin ponnistelut yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi.

Kyselyssä tärkeimmäksi ankkuriksi nousi teknis-funktionaalinen pätevyys. Sitä seurasivat keskenään samoin pistein elämäntyö sekä turvallisuus ja pysyvyys. Ennen lisäpisteitä näiden kanssa tasoissa oli myös vapaus ja itsenäisyys.

Scheinin teorian mukaan teknis-funktionaaliset henkilöt tarvitsevat työn, joka antaa tarpeeksi haastetta ja koettelee heidän kykyjään ja taitojaan. Vaikka Tuomaksella aito haasteellisuus jäi heikoimpien ankkureitten joukkoon, riittävästi tai sopivasti haastetta hänellä pitää olla. Tämä näkyi jo opiskeluaikana. Aloittamansa teknikkokoulutuksen hän keskeytti, kun nopeasti huomasi vaatimustason liian matalaksi. Ammattikorkeakoulun insinööriopintojen kanssa kävi samoin. Vielä kerran vaihtui oppilaitos, ja alkoi opiskelu diplomi-insinööriksi. Oma paikka oli löytynyt.

Diplomityössä ja sen jälkeen sai hyödyntää paperiteollisuuden kesätöissä hankittua, monipuolista prosessiymmärrystä. Tärkeää oli oman alueen kehittäminen ja asioihin vaikuttaminen, kun koki, että osaamista on. Tehtävä menetti makuaan, jos vaikutusmahdollisuutta tai päätäntävaltaa ei ollut.

Tämmönen prosessikehittäjä/konseptikehittäjä, niin kyl mä huomasin, et se oli itelle semmosta, kun sä pääsit miettimään jotain uutta ja ideoimaan sitä, miten se vois mennä, niin se oli semmosta, mistä ite tykkäs paljon. Tämmönen projektipääällikkönä oleminen, niin se ei ollut sitä oikein omaa juttua, koska siinä, totta kai siinäkin vaadittiin, et sä ymmärrät asiasta jotain, mut se oli enemmän just sitä, et sä vaan katot, et aikataulut pitää ja kommunikoi sitä jatkuvasti.

Kuitenkin itellä jotenkin tuntuu, et on vähän semmonen kehityshalukkuus tuol, et aina pitää asioitten kuitenkin kehittyä ja pystyy ite vaikuttamaan siihen, et kehittyy.

Vaikutusmahdollisuuksia ja päätäntävaltaa Tuomas haluaa käyttää omalla erityisalueellaan eikä kaipaa yleisjohtoon. Ankkuriteorian mukaan tämä on ominaista teknis-funktionaalisille. Kyselyvastaus V17 saa tukea haastattelusta, samoin V1. Liikkeenjohdollisen ankkurin väittämässä vastaukset V10, V21, V30 ja V36 ovat työhistorian kanssa yhdenmukaiset ja vahvistavat asian. Oman erityisalueen johtaminen Tuomakselle sopii, ja hän näkee itsensä ihmislähtöisenä johtajana, jolle tiimin yhteishenki ja yhteisten tavoitteiden saavuttaminen on tärkeää (kuten V2). Teknis-funktionaalisille eniten merkitsevät työn sisältö ja vertaisten ryhmä. Myös tämä näkyy Tuomaksen puheenvuorossa.

Kyl mä varmaan sen keskitien valitsen elikkä just asiantuntijaporukan vetäminen tietyllä alueella, mihin itelläkin on osaamista, et se olis varmaan se itelle. Ei varmaan tommonen yleinen, et jos sulla ois vaikka joku sata alaistakin siel sit loppupeleis, niin se ei välttämättä sit ois se oma homma.

Sen huomaa, et siel katotaan vaan ihan pelkästään lukuja, ja sit no excuses. Tää pitää saada alemmas, et siin oli se varmaan, minkä sit tietysti oppi, et okei. Ehkä toi porras ei oo kyllä itseä varten.

Varmaan samal on tullu selkeeks sekin, millä tasolla organisaatiossa haluu itse toimia. Huomaa just sen, et ei välttämättä tästäkään kauheen ylemmäs ookaan kiinnostusta, koska sit se työnkuva muuttuu ihan toisenlaiseksi ja kuitenkin haluaa sen käytännönläheisyyden pitää tässä aika lähellä toimijaa.

Uran aikana tietysti se, kun oli kehityspäällikön homma, niin kyl siihen tuli semmonen pikku hiljaa, et okei, nyt koen osaavani tän niin hyvin, et mä voisin olla ohjaamassa muita elikkä ottaa vaikka kehitystiimin vetohommaa. – – En mä oo koskaan sen korkeemmalle ainakaan uramielessä asettanutkaan, et mä oon just niin kun mainitsin aikasemmin, niin kokenut, et siin se seuraava taso rupee oleen sit, et sä et niin kauheesti enää käytännön kanssa oo tekemisissä. Perusinsinööri, pitää vähän konkretiaa olla tosiaan, et ei ihan pelkästään vaan palaverieissa ja slideja katella.

Totta kai se on kiva, jos esimieskin välillä kiittää tai sanoo, et on hyvä, mut kyl enemmän itellekin merkkää se, koska ollaan kuitenkin samassa tiimissä, et koska se tulee tiimiläisiltä, tiedät, et sä oot tehnyt asioita oikein. Kyl se on semmosta hyvää palautetta ja menestyksen mittaamista esimiestäidoissa kans.

Mä oon aina itseäni pitänyt kyllä asiantuntijana, mut sit toisaalta kuvailisin myös ihmisjohtajana. Se on se, et saa ihmiset, samalla viivalla jakaen saman ajatuksen, et saadaan asioita vietyä eteenpäin, niin kyl se merkkää itelle aika paljon.

Korkean tason johtava asema häviää kyselyssä henkilökohtaisen elämän ja työn vaatimusten väliselle tasapainolle (V27). Omat, perheen ja työn tarpeet on yhdistetty myös käytännössä, ei vain kyselyvastauksessa (V16). Tuomakselle työssä viihtymiseen liittyvät kehittäminen ja oma kehittyminen.

Mä oon niin kun sanottu, mä en oo kauheesti ollu ainakaan sillai rajottunut, etten mä liikkumaan lähtis. Tosiaan, totta kai se piti perheen kanssa jutella, ja silloin oli just nuorimmainen poika vähän alta vuoden ikäinen, et tietysti vaimo oli vielä äitiyslomalla ja muuta, niin oli semmonen mahdollisuus, et nyt pystytään lähtemään [Singaporeen].

Kyl siin varmaan rupes oleen jo vähän tää, et no, pääkaupunkiseutu nyt oli siin ja siinä, et jos sielt löytyy, niin sekin on OK vielä. Varmaan, no, Turku-akseli.

Tää alue. Siin rupes oleen sitä, et kun ties, että on lapsia ja perhettä, niin ei viitti ruveta uhraamaan sitten sitä siihen. Joko ettii kämpän jostain muualta ja oot sit viikonloppuiskää, et siin sit varmaan oli raja jo, että mihin mä haen.

Se mätsäs aika hyvin siihen, mitä olin silloin ajatellutkin, ja kyl tykkäsin paljon. Siinä näki paljon erilaisia tietysti ihmisiä, et tietää, mikä on se operatiivinen puoli ja sit taas IT-puoli ja sit olla ite siinä välissä. Näki kans siinä selkeesti, et itellä on vaikutusta siihen, miten asiat etenee. Sit kun pääsi sitä käyttöönottoa ja kouluttamista tekemään, niin se oli kans semmosta hyvin mielekästä. Kyl sitä on huomannut, et sen jälkeen aina vähän tuppaa, kun täälläkin, vaikka oon operatiivisessa roolissa, niin jos on tämmösiä kehityshankkeita, vähän tekis mieli.

Turvallisuuden ja pysyvyyden sijoittumista kolmen kärkeen Tuomas itse vähän keskustelussa hämmästeli, koska ei pitänyt itseään niin turvallisuushakuisena. Hän olisi nostanut kolmanneksi vapauden ja itsenäisyyden, jonka ohi turvallisuus ja pysyvyys pääsi V12:n lisäpisteiden takia. Tässä tutkija on Tuomaksen kanssa samaa mieltä. Ennen valmistumisestaan hän oli vaihto-opiskelijana USA:ssa ja sen jälkeen valmis hakemaan töitä ”ihän mistä vaan”, ilman paikkakuntarajoitteita. Myöhemmin perhe asui jakson Singaporessa. Suomessa työskentelypaikka ja tehtävä vaihtuivat tarpeen mukaan, eikä hän liioin ripustautunut yhteen ainoaan toimialaan. Selustan turvaamista oli hakea uutta työtä, kun silloisessa organisaatiossa olivat laajat YT:t käynnissä. Turvallisuus ja riski kietoutuivat yhteen, kun uusi työ muuttui epätyytyttäväksi ja vanhalla, tutulla alueella oli paikka tarjolla. ”Eiks tää nyt oo jo vähän kuopattu tää toiminta”, sanoo Tuomas ajatelleensa, mutta otti vastaan tehtävän, joka päättyi yrityksen lopettamiseen ja irtisanomispakettiin.

Siihen haettiin kahta ja meidät valittiin siihen. Sit oltiin silleen, et no, eiköhän hypätä kelkkaan ja oteta riski. Tiedetään, et tää ei välttämättä kannata, mutta on se parempi kun tää nykyinen, et siinä sit. Ei mitään, hypättiin kelkkaan ja no, siinä sit vähän reilu vuos oltiin.

Kaiken kaikkiaan kyselyn, haastattelun ja keskustelun perusteella Tuomaksen hallitseva ankkuri on teknis-funktionaalinen pätevyys. Työhistoria tukee, ja Tuomas itse toteaa ilman muuta allekirjoittavansa sen aseman tärkeimpänä uraratkaisuja ohjaavana tekijänä.

4.6 Vernerin, insinööri

4.6.1 Myyntipäälliköstä category manageriksi

Vernerin syntyi 1970-luvun alkupuolella Satakunnassa, missä hän vietti myös lapsuus- ja kouluaikinsa. Peruskoulussa eivät lukeminen tai lukio kiinnostaneet vähäkään. Ajatuksissa oli peruskoulun jälkeen keksiä jotain, joka on ”kivaa ja lähellä”. Suuri osa kaveripiiristä lähti ammattikouluun, joten Vernerin valitsi saman tien. Alana oli kone- ja metallitekniikka, josta kahden vuoden koulutuksen jälkeen valmistui levyseppähitsaajaksi. Ilman mitään kotitöitä päästötodistuksen keskiarvo oli 4,8 asteikolla 1–5. Hänellä oli kaksi hyvää opettajaa, jotka sanoivat, että hänestä voisi olla johonkin muuhunkin ja kysyivät, aikoiko Vernerin hakea insinöörin koulutukseen. Kun tämä epäro, opettajat vielä hännäsivät: ”Et sä kuitenkaan pääsiskään.” Tällä saatiin nuorukaisen näytönhalu heräämään.

Linjoista Vernerin alkoi kiinnostaa koneautomaatio, jonka koulutusta tarjosivat esimerkiksi Jyväskylä, Tampere ja Vaasa. Satakuntalainen Pori oli liian lähellä kotia eikä kelvannut hänelle. Omia siipiään hän lähti kokeilemaan Jyväskylään. Vernerin ei ollut peruskoulumenestyjä. Koulun lopussa ammatinvalintapsykologi kysyi Verneriltä, mitä hän halusi isona tehdä. Hän vastasi, että häntä kiinnostaa, mihin hänen papereillaan pääsee. Psykologi totesi, ettei niillä oikeastaan pääse juuri mihinkään, mutta testitulosten perusteella hänen pitäisi päästä ihan mihin vain. Ammattikoulu-reittiä Vernerin piti oikeana, koska henkinen kypsyysaste 15–16 -vuotiaana oli mikä oli, eikä lukimotivaatiota kerta kaikkiaan ollut.

Koneautomaatiossa erikoistuttiin hiukan automaatiopuoleen, mutta käsiteltiin käytännössä kaikki, mikä liittyy koneenrakennukseen. Linja ei antanut valmiuksia mihinkään, mutta samalla antoi valmiuksia kaikkeen. Ainoa kurssi, joka jollakin tavalla liittyi kaupallisiin aineisiin, oli markkinointia. Hankintaoppia ei ollut tarjolla. Sitä Vernerin harmittelee, ettei aikoinaan ymmärtänyt äidinkielen ja viestinnän merkitystä eikä opiskellut useampaa kieltä. Niihin panostamisesta olisi ollut hyötyä myöhemmin.

Vernerin arveli sijoittuvansa valmistumisen jälkeen automaatiosuunnittelijaksi. Tuntui hauskalta ajatukselta tehdä valvomojärjestelmiä, ymmärtää koneiden toimintaa ja saada ne liikkumaan. Opinnoissa oli hyviä kursseja ja tehtiin aitoja koneohjelmia teollisuuteen. Esimerkiksi keksitehdas otti ohjelmat oikeaan käyttöön, testasi ja antoi palautteen. Tämä toi konkreettista opiskeluun ja oli erittäin myönteistä. Kielteistä kursseissa oli korkeintaan jokin oikein haasteellinen lujusoppi, jota ei työelämässä koskaan ole tarvinnut.

Opiskeluajan kesät Vernerin oli töissä lähinnä Satakunnassa. Ensimmäisen kerran hän työllistyi kemian teollisuuteen ilman suhteita hakemuskirjeen lähettämällä. Sen jälkeen hänelle soitettiin keväisin ja pyydettiin taas töihin. Opiskelijat saivat töitä

erittäin hyvin. Insinööriyön Vernerin pääsi tekemään yritykseen, josta vihjeen antoi anoppi. Yritys valmisti muun muassa metallirakenteita ja tutkimuslaitteita. Vernerin sai suunnitella yhden tuotteen modernisoinnin ja toteuttaa sen aina prototyypin asti. Opiskeluaikaisista kunnossapito- ja rakennustöistä ei ammatillisesti jäänyt paljon myöhempää uraa ajatellen. Tärkein anti oli asenteen merkityksen ymmärtäminen: kun näytti, että haluaa tehdä eikä pelkää tarttua työhön, se huomattiin ja palkittiin jatkossa.

Kolme vuotta opiskeltuaan Vernerin halusi lähteä ulkomaille vaihtoon. Hän olisi päässyt Kaliforniaan, mutta esteeksi tuli korkea lukukausimaksu. Edullisempi vaihtoehto oli Englanti, johon hän vielä sai stipendin vähän kuluja kattamaan. Vuosi oli hauska ja opettavainen ja lisäsi kielipääomaa huomattavasti. Muuten hänen suorittamansa kurssit eivät ammatillisesti paljon antaneet. Suomessa hän suoritti vuoden aikana opintonsa niin, että vain lopputyö oli tekemättä. Viivettä valmistumiseen tuli, kun Vernerille insinööriyöpaikan tarjonnut yhtiö ei lopulta taloudellisista syistä pystynytkään jo käynnistetyn projektin toteutukseen ja hän joutui aloittamaan alusta toisessa yrityksessä.

Armeija-aikaa ja sen johtamiskoulutusta Vernerin piti valaisevana kokemuksena. Alokasaikana joukko oli läpileikkaus ikäluokasta ja käskystä toimiminen tuskallisen vaikeaa. Ei toimittu ryhmänä toisin kuin myöhemmin reserviupseerikoulussa, jonne ei ketään ollut pakotettu ja jossa tekeminen muuttui aivan täysin. Oltiin valmiit tekemään enemmän töitä, jotta ryhmänä voitiin paremmin. Vernerin noudatti mielestään jo silloin samaa johtamistyyliä kuin myöhemmin urallaan: yritti motivoida puheella ja olla oma itsensä. Tämä tuotti tulosta.

Heti insinööriksi valmistuttuaan Vernerin sai ensimmäisen vakituisen kokoaika-työn metallialan yrityksen myyntipäällikkönä. Lehti-ilmoituksen perusteella hän haki paikkaa eikä ollut muualle pyrkinytkään. Silloin ei paikkoja ollut paljon saatavilla. Insinööriyöyritys olisi palkannut Vernerin tehtävään, joka olisi ollut puoliksi tuotekehitystä ja puoliksi perinteistä konepiirtämistä, mekaniikkasuunnittelua. Siitä hän kieltäytyi, koska ei pitänyt itseään ihmisenä, ”joka piirtää viivoja”.

Metalliyritys etsi kone- tai koneautomaatioinsinööriä, joten se osui hyvin yhteen Vernerin koulutuksen kanssa. Maantieteellisesti hän rajasi työpaikka-alueen etupäässä Satakuntaan. Mitään pitkän ajan tavoitteita tai päämääriä työn suhteen hänellä ei ollut. Ajatus oli ryhtyä työhön ja katsoa, mitä se tuo tullessaan.

Yritys oli pieni ja organisaatio ohut. Vernerin päävastuu oli myynnissä, tarjouskyselyiden hankkimisessa ja niihin vastaamisessa. Tarvittaessa hän teki suunnittelutöitä ja monenlaista muuta. Merkittävää oli koko ostopuoli eli materiaalien hankkiminen niihin tuotteisiin, jotka hän myi. Tämä oli ensimmäinen yhteys hankinta-toimeen.

Nuori ja innokas myyntipäällikkö piti kaikista osa-alueista, ja työssä mieluisinta oli nimenomaan monipuolisuus. Vaikeisiin asiakastilanteisiinkin hän joutui, mutta

jatkoa ajatellen oppi uskomaan omaan kommunikointi- ja selviämiskykyynsä sekä siihen, että rehellisyydellä pääsee pitkälle. Vuoden verran Vernerin jatkoi myyntipäällikkönä, mutta sitten yrityksen tilanne alkoi huolettaa. Omistajaa ei kiinnostanut yrityksen kehittäminen, oli taloudellisia haasteita, ongelmia maksuissa ja tavaran saamisessa sekä niiden seurauksena toimitusvaikeuksia.

Konepajayritys etsi lehti-ilmoituksella tarjouslaskentaosaston päällikköä. Valituksi tultuaan Vernerin sai ensimmäisen kosketuksen siihen, millaisia olivat ison organisaation politiikka, varjopolitiikka, vahvat johtajat ja monimutkainen päätöksenteko. Monimutkaisuudesta huolimatta kokemus oli myönteinen: asioille oli prosessit ja tukitoiminnot, kun aiemmin pienessä yrityksessä kaikki oli ollut hoidettava itse. Oli mukavaa saada keskittyä varsinaiseen työhönsä.

Esimiesasema tuntui neutraalilta, vaikka olikin haasteellinen: nuoren insinöörin alaisissa oli miehiä, jotka olivat olleet saman työnantajan palveluksessa 30–40 vuotta. Selviämisen kannalta tärkeintä oli taas olla rehellinen itselle ja muille. Vernerin tehtäväksi oli sovittu tarjouslaskenta ja myyntipäällikön oikeana kätenä toimiminen. Ajatus oli, ettei hän hautaudu piirustusmappien taakse käsittelemään tarjouskyselyitä, vaan myös osallistuu aktiivisesti myyntiin. Asiakkaiden tapaaminen ja myyntirooli eivät kuitenkaan käytännössä toteutuneet. Oma esimies oli ajautumassa kahnaukseen muun joukon kanssa, ja tulehtunut henkilöstötilanne vaikutti työskentelyilmapiiriin. Kun Vernerin oli ollut tehtävässä vuoden verran, ympäristön vaihtaminen alkoi houkuttaa.

Insinööriyön jälkeen Vernerin ei ollut tehnyt automaatio suunnittelua, mutta hän haki ja tuli valituksi automaatio suunnittelijaksi. Asuinpaikkakin muuttui. Yritys keskittyi suunnittelemaan teollisuuslaitoksille automaatiojärjestelmiä, niiden toteutusta ja käyttöönottoa. Vernerin ei ollut esimiesasemassa eikä sitä kaivannut. Varsinainen hankinta ei liioin hänelle kuulunut, mutta projektin yhteydessä hän kyseli hintoja ja tarjouksia päämiehiltä voidakseen tehdä tarjouksen omalle loppuasiakkaalle.

Mieluisinta ja palkitsevinta työssä oli, kun onnistumisten ja epäonnistumisten jälkeen sai laitteen toimimaan vaikka keskellä yötä ja oli valmis luovuttamaan sen asiakkaalle. Saattoi olla, että yöllä ei linja toiminut, mutta aamulla sen piti toimia, kun väki tuli töihin. Kun luova ongelmanratkaisu yksin tai kollegoiden kanssa konkreettisesti tuotti tulosta, asiakas oli tyytyväinen ja suunnittelijan mielihyvä suuri.

Kolmisen vuotta vierähti automaatio suunnittelijana. Edellinen työnantaja yritys oli myyty, kun tehtaanjohtaja pyysi Verneria takaisin. Ongelmia aiheuttanut lähiesimies oli erotettu. Tarjottu työ oli tuotantopäällikön tehtävä ja sijaitsi eri toimipaikassa kuin hänen aiempi työnsä. Vernerin otti toimen vastaan ja vaihtoi jonkin ajan päästä jälleen myös asuinpaikkaa.

Yritys oli konepaja, joka oli jaettu vakiotuote- ja projektituoteosastoon. Vernerin ryhtyi jälkimmäisen vetäjäksi. Alaisina oli muutama työnjohtaja ja heidän kauttaan noin kuusikymmentä miestä, rautakouraa. Sekä Vernerin että työnjohtajat olivat

melko kokemattomia. Vei aikansa löytää tavat toimia ja kommunikoida sekä luoda työlle ja työjärjestykselle jonkinlainen systematiikka. Myös työntekijöiden luottamus oli hankittava ja ansaittava. Sen Vernerin sai jälleen huumorin avulla ja olemalla oma itsensä. Käskyttämisen voimaan hän ei silloinkaan uskonut.

Oltuaan puolitoista vuotta tuotantopäällikkönä Verneristä tuli hankintapäällikkö. Konepajaryhmän vetäjät halusivat muokata kaikkien konepajojen organisaatiot samanlaisiksi. Tuotannolle piti luoda edellytykset keskittyä tekemiseen ja suorittavana yksikkönä olemiseen. Sitä varten oli oltava käytettävissä oikeat määrät materiaalia ja tuotteita, työsuunnitelmat ja aikataulut. Aiemmin oli kaksi tuotantopäällikköä, mutta nyt toiselle varattiin esivalmistelu- ja hankintarooli. Sen Vernerin ilmoitti ottavansa oikein mielellään. Aiempien kokemustensa perusteella hänellä oli vetoa hankintatehtäviin, joista tässä vaiheessa tuli hänen päätyönsä. Hankintapäällikön tehtävät hän tunsikin omemmiksi kuin tuotantopäällikön.

Vernerin toimi hankinnan esimiehenä, kävi tärkeimmät neuvottelut ja solmi suurimmat sopimukset. Pienemmät jäivät strategisille ostajille. Ryhmän eri konepajojen hankintapäälliköistä muodostettiin hankintatiimi, jossa otettiin ensimmäisiä hapa-roivia askeleita kategoriatyön suuntaan. Kenelläkään hankintapäälliköistä ei ollut hankinnan koulutusta tai paljon edes muuten kerättyä tietoa, vaan luovasti kehiteltiin toimintamalleja. Tässä Vernerin mielestä olisi ollut oikea aika hakea hankintojen johtamisen valmennusta. Työn itsenäisyydestä hän piti. Jakson tärkein oppi jälkikäteen ajateltuna oli sen ymmärtäminen, miten paljon koulutuksen avulla voi toimintaa helpottaa ja säästää aikaa. Olisi oltu paljon tehokkaampia, jos olisi saatu soveltaa valmiita teorioita eikä olisi tarvinnut niitä itse rakentaa.

Kului kaksi vuotta. Konepajan pääasiakas muodosti liikevaihdosta noin kaksi kolmannesta, ja yhteistyösuhteessa oli ongelmaa. Sen korjaamiseksi ja yhteistyön syventämiseksi kehiteltiin monenlaista. Yksi ideoista oli Vernerin oma ja siksi hänelle erityisen rakas. Asiakas hyväksyi idean innoissaan, mutta oman yrityksen hallitus päätti, ettei kyseistä palvelua lähdetä tarjoamaan. Käytännössä suututettiin pääasiakas. Samaan aikaan Vernerin näki, että muihin konepajoihin vielä investoitiin, mutta ei hänen yksikköön. Hänen johtopäätöksensä oli, että on syytä lähteä muualle. Yksi hänen entisistä kollegoistaan oli toisessa yrityksessä tietyn yksikön hankintajohtajana ja kertoi hänelle avoimesta paikasta.

Alan vientikaupoissa oli täytettävä vastakauppavelvoite ja saatava paikallisvalmistusaste riittävän korkeaksi. Vientimaasta oli löydettävä verkosto, joka valmisti tietyt tuotteet ja osat siellä. Tehtävään palkattiin Vernerin, jonka nimikkeeksi annettiin Local Participation Manager. Ulkomaanmatkoja tuli, mutta ei pidempiaikaisia oleskeluja kyseisissä maissa. Esimiesasemassa Vernerin ei nyt ollut, ja sen hän koki tällä kertaa helpotuksena. Syynä olivat silloin käyttöön otetut kehityskeskustelut, joiden toteutustapa tuntui hänestä niin teennäiseltä ja käsittämättömältä. Muuten hänestä oli hauska työskennellä ammattitaitoisien ja motivoituneiden insinööriyhteisön kanssa.

Tärkein oppi oli nähdä, miten mahtavasti johtajat saivat väkensä motivoitua työhön. Heillä oli kyky, joka monelta muulta puuttuu.

Noin vuotta aiemmin, ennen tähän yhtiöön siirtymistään, Vernerin oli hakenut myös koneita ja laitteita valmistavaan yritykseen. Hän oli käynyt haastattelussa ja testeissä ja häntä pyydettiin toiseen haastatteluun yhtenä tietynä päivänä. Se ei hänelle mitenkään sopinut, joten hän pahoitellen kieltäytyi. Yritys ei antanut muuta mahdollisuutta eikä palkannut häntä. Vuotta myöhemmin haastattelija ja tuleva esimies soitti uudestaan. Vernerin sai ja hyväksyi työtarjouksen. Hänestä tuli yhden tuotekategorian Sourcing Manager.

Vernerin ei ollut virallisesti esimiesasemassa, mutta hyvin tärkeä osa tehtävää oli kotiinkutsuostajien päivittäinen ohjeistaminen ja tukeminen. Hänen vastuullaan olivat sopimukset ja toimittajat sekä kotiinkutsuosto Suomessa ja Aasiassa. Tämä oli tavallaan esimiestyötä parhaimmillaan ilman kehityskeskustelutuskäytäntöä.

Sourcing Managerina Vernerin työskenteli yhteensä kahdeksan vuotta. Viihtymiseen oli monia syitä: uudet haasteet, itsenäinen työ, johdon tuki ja siunaus, hyvät tulokset ja panokseen tyytyväinen työnantaja. Ostostrategiansa sai valita ja sitä toteuttaa melko vapaasti. Merkittävänä antina oli aidosti kansainvälinen työskentely. Työkieli päivittyi kokonaan englanniksi. Jakson loppuvaiheessa alkoi sitten vaivata kyllästyminen, ja Aasian-matkatkin alkoivat väsyttää. Liiketoiminta heikkeni. Kun Vernerin aloitti yrityksessä, johto piti hankintatoimen roolia äärimmäisen tärkeänä. Myöhempi johto ei hänen mielestään nähnyt asiaa samalla tavalla, jolloin hankinnan merkitys kutistui.

Työnantaja säilyi samana, mutta Vernerin tehtävänimikkeeksi vaihtui Sourcing Coordinator, Design to Cost Program. Omalle esimiehelleen hän oli aiemmin puhunut halustaan jonkinlaiseen tehtäväkiertoon, mutta tämä siirto ei johtunut siitä. Jo aiemmin oli aloitettu yhden tuotteen osalta design to cost -harmonisointiprojekti, jonka pilottivaiheessa Vernerin oli mukana oman yksikkönsä edustajana. Haettiin parhaat, kustannustehokkaimmat tekniset ratkaisut, kilpailutettiin ne uudestaan ja monistettiin kaikkiin yksiköihin. Tulokset olivat todella hyvät ja kustannussäästöt huomattavat. Todettiin, että jonkun pitää ottaa täysipäiväinen vastuu hankinnoista. Kun Vernerin esitettiin tehtävään, hän otti sen riemumielin vastaan.

Vernerin kuului kolmen hengen ydintiimiin, joka veti projektia, teki rajusti töitä ja hitsautui tiiviisti yhteen. Hänen mielestään työ oli aidosti hauskaa, ja yritykselle säästettiin merkittävät summat rahaa. Organisaatio kuitenkin jäi jälkeen eikä pystynyt samassa tahdissa viemään muutoksia piirustuksiin, osaluetteloihin, ostojärjestelmiin ja sopimuksiin. Alun perin oli kyse projektista tai ohjelmasta, jolla on alku ja loppu. Päätettiin, ettei hanketta pitketä väkisin, vaan lakkautetaan se sovituna ajankohtana kunniakkaasti.

Kun projektin lopettaminen oli tiedossa, Vernerille tarjottiin kategoriatiimissä kahtakin paikkaa, joista kumpikaan ei tuntunut luontevalta. Hänelle projektin aikainen esimies edusti huippua, kun taas uudessa tehtävässä esimieheksi olisi tullut henkilö, jonka alaisuudessa hän ei katsonut voivansa työskennellä. Lisäksi Vernerillä oli sitä mieltä, että yrityksen toiminnan painopistettä ja myös hankinnan avaintehtäviä oltiin jatkossa siirtämässä Aasiaan. Hän oli valmis siellä käymään, mutta ei asumaan. Hän alkoi katsella paikkoja muualta. Projektissa aikaa oli vierähtänyt kaksi ja puoli vuotta.

Internetissä rakennusyhtiö etsi kategoriamanageria. Toimialan vaihto kiinnosti Vernerää. Toisaalta yritys halusi palkata ihmisen, jolla ei ollut liikaa rakennusalan painolastia mukanaan. Hänestä tuli epäsuorien hankintojen materiaalit ja palvelut-kategorian manageri. Hänen vastuullaan olivat vuokratilasto ja -henkilöstö, jätteen hallinta, työturvallisuustuotteet, sähkö ja kiinteistöpalvelut. Aiempaa kokemusta epäsuorista hankinnoista hänellä ei ollut.

Uudessa tehtävässä Vernerillä hetkittäin kaipasi edellisen työpaikan parhaiden vuosien tapoja ja yhteisöllisyyttä, päätöksentekoon ja asioiden eteenpäin viemiseen pystyvää paikallisjohtoa sekä dynaamista ja yhteen hitsautunutta tekijäjoukkoa. Viimeiset kaksitoista ja puoli vuotta hän oli ollut ilman esimiesvastuuta. Se ei hänestä mitenkään määritä tehtäviä, eikä hän edes osaa sanoa, onko se hyvä vai huono asia. Esimerkiksi teknologiateollisuudessa prosesseja on mietitty pitkään ja kehitetty paljon eri osa-alueita. Siinä rakennusteollisuudella on Vernerin mielestä edessään hyvin pitkä tie. Samalla se on kuitenkin hieno mahdollisuus tehdä systemaattista kehitystyötä. Eri aloilta kertynyt laaja kokemuspohja auttaa tehtävässä ja lisää uskottavuutta ja vakuuttavuutta, kun muutoksia tai uusia toimintamalleja on myytävä organisaatiolle.

Vernerillä näkee itselleen tehokkaimpana uravaihtoehtona sen, että pääsee yritykseen sisälle ja saa vaihtaa toimenkuvaa kahden, kolmen vuoden välein. Silloin säilyy positiivinen uudistuminen koko ajan. Toiset ovat tehneet kolmen vuoden sijasta kolmekymmentä vuotta samaa työtä ja ovat äärimmäisen tyytymättäisiä. Heitä ei saa työstään pois repiäkään.

Vernerillä pitää selvänä, ettei ole nykyisessä positiossaan viiden vuoden kuluttua. Vaihtoehtona saattavat olla vaativammat esimiestehtävät hankintatoimessa, tai sitten työ voi olla jotain aivan muuta, ehkä yleisjohtamisen puolella. Myyntikään ei ole lainkaan pois suljettu vaihtoehto. Rutiineita hän pitää ”tappavina” ja pyrkii välttämään niitä kaikin keinoin. Sen sijaan hän tuntee olevansa omimmillaan ihmisten kanssa vuorovaikutuksessa, oli kyse sitten ostamisesta, myymisestä, ihmisten johtamisesta, ohjeistamisesta tai tukemisesta.

Identiteetikseen Vernerillä sovittelee yleisjohtajaa tai konsulttia.

Kaikkien alojen erityisasiantuntija. Ei, puolittain vitsinä, mutta mitkä on niitä mielekkäitä tehtäviä, mitkä koen omimmiksi, niin tavallaan niitten kautta sitä hommaa mä lähestyisin. Onks se sitte semmonen yleisjohto, mihin mä itteni enemmän samaistan sit sen kautta. Konsulttikin vois olla ehkä jopa semmonen termi, mitä voisoin käyttää. Liikkeenjohdon konsultti, se kuulostaa kyllä aika pahalta... (H3, 2018)

4.6.2 Suhde hankintatehtäviin

Vernerin tutustui ostoon ensimmäisessä tehtävässään, kun pienen yrityksen myyntipäällikölle kuului myös hankinta. Kolme seuraavaa tehtävää eivät sitä sisältäneet. Kun hänet niiden jälkeen nimitettiin hankintapäälliköksi, hän sanojensa mukaan huomasi löytäneensä oman paikkansa tässä maailmassa. Sen jälkeen hän tietoisesti etsi ensisijaisesti hankintatehtäviä. Ensimmäisessä haastattelussa (H1, 2014) Vernerin totesi, että halukkuus pysyä ostotehtävissä on edelleen olemassa. Kuitenkin hän kertoi kaipaavansa työhön jonkinlaista päivitystä ja sanoi uskovansa kykyihinsä niin, että pystyisi antamaan talolle enemmänkin. Viimeisessä haastattelussa (H3, 2018) hän katsoi viiden vuoden päähän sillä mielellä, että siellä voisi näkyä silloista vaativampia, hankinnan esimiestehtäviä tai sitten jotain ihan muuta, esimerkiksi yleisjohtoa tai myyntiä.

Kolmanteen haastatteluun mennessä Vernerin uraa oli kestänyt lähes 22 vuotta. Työnantajia jaksoon mahtuu seitsemän, tehtäviä yhdeksän. Koko uran tehtävien kestosta 51 % on ollut kokonaan hankintaa, 33 % kokonaan muuta kuin hankintaa, 11 % karkeasti puoliksi hankintaa ja 5 % pääosin muuta kuin hankintaa. Hankintatehtävät painottuvat tähänastisen uran loppupuolelle.

Parasta Vernerin mielestä hankintatehtävissä on oman yrityksen myyminen toimittajalle ja toiminnan kehittäminen. Tuloksien saavuttaminen on aina palkitsevaa ja hauskaa. Pitkäaikaisten suhteiden, pitkäjännitteisen yhteistyön ja sen syvän kehittämisen kautta molemmat osapuolet pystyvät aidosti voittamaan, ja se on kummallekin paras ratkaisu.

Pakollisena pahana hankinnassa Vernerin näkee kilpailuttamisen ja ”lentokentän kokoiset Excel-viritykset, joilla verrataan toimittajia X ja Y keskenään”. Hän ei pidä niitä tuskallisina, mutta ei myöskään työn mielekkäimpänä osuutena. Hän muistuttaa tasapainosta: kaikessa työssä on tietty määrä asioita, jotka eivät ole mieleisiä. Jos 80 prosenttia on hyvää ja mukavaa ja 20 huonoa, sen jaksaa. Jos tilanne on päinvastoin, asialle on tehtävä jotakin.

Vernerillä on näkemys ihmisestä, jonka hän sijoittaisi hankintatehtäviin ja jonka taas pitäisi niistä kaukana.

Tietysti hankintatehtävissä aina tulee, se on se, sanotaan epärehellinen ja semmonen, jos siltä ketunhantä pilkottaa aina kainalosta, sillä on joku eri agenda elikkä se ei pelaa avoimilla korteilla, niin en missään nimessä.

Tosikkoja ei sais päästää mihinkään. Siis kuitenkin siel hankinnassa mun mielestä se on tärkeintä, et sun pitää pystyä lukemaan sitä tavallaan sun yhteistyökumppania, kenen kanssa sitä asiaa teet. Oikeesti huumori on äärimmäisen hyvä työkalu siihen kohtaan, lukea ihmistä. (H3, 2018)

Taulukko 17 Vernerin tehtävien yhteenveto

Vernerin tehtävien yhteenveto						
Vernerin tehtävät						
Tehtävät (aikajärjestyksessä)	Työn- antaja nro	Aloite	Kesto	Hankintaa ()	Kesto kk	%
1 Myyntipäällikkö (valmistumisen jälkeen, koulutusta vastaava työ)	1	TT	1 v 2 kk		14	5
2 Tarjouslaskentaosaston päällikkö (edellisen TA:n talousvaikeudet; isompi yritys)	2	TT	1 v 2 kk		14	5
3 Automaatiosuunnittelija (toteutumaton toimenkuva, tulehtunut ilmapiiri)	3	TT	3 v 3 kk		39	15
4 Tuotantopäällikkö (tutun TA:n houkutteleva tarjous)	4	TA	1 v 5 kk		17	7
5 Hankintapäällikkö (organisaatiojärjest., kiinnostus hankintaan)	4	TA	2 v 1 kk		25	10
6 Local Participation Manager (toimintaerimielisyys; ent. kollegan tarjous)	5	TA	1 v 3 kk		15	6
7 Sourcing Manager (uuden työnantajan houkutteleva tarjous)	6	TA	8 v 2 kk		98	38
8 Sourcing Coordinator, Design to Cost Program (mieluisin projektitehtävä)	6	TA	2 v 6 kk		30	11
9 Category Manager Haastatteluun (2018) mennessä jatkunut	7	TT	9 kk		9	3
(TA:lla tapahtuneet muutokset; vaihtelunhalu)			21 v 9 kk		261	100
Työnantajien lukumäärä	7	TA = työnantaja	5			
Tehtävien lukumäärä	9	TT = työntekijä	4			
7 Tehtävä valmennuksen alkaessa		Identiteetti: yleisjohtaja, konsultti				

4.6.3 Ura-ankkurina teknis-funktionaalinen pätevyys

Vernerien ankkureista heikoin oli palvelu ja omistautuminen, jota edelsivät yrittäjämäinen luovuus ja liikkeenjohdollinen pätevyys. Keskustelussa Vernerit oli kahdesta viimeisestä ehdottomasti samaa mieltä. Silti hän sanoo, ettei yrittäminen ole hänelle mahdoton vaihtoehto. Minkäänlaisesta yrittämisen vimhasta ei ole kyse, kunhan on ajatusta pyöritelty.

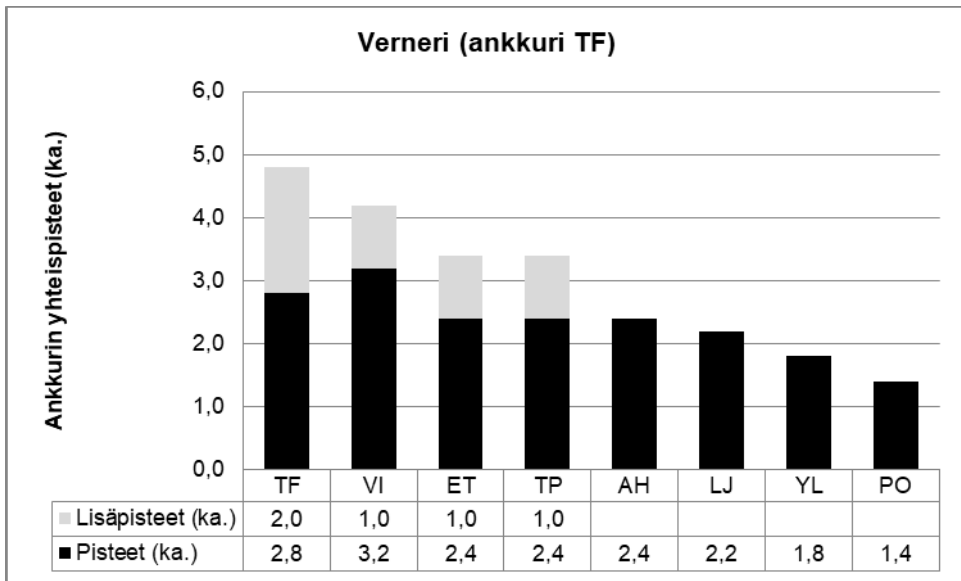
Viime talvena, ku tänne hyppäsin, nii siinä yhden hyvän kaverin kanssa yhdellä asialla vähän leikittiin. Mietittiin pitkään, mutta sitte todettiin, että aika ei oo kypsä vielä sille, ja ei lähetty sitä sitte viemään sen pidemmälle. Se voi olla, et se jonain päivänä vielä lähtee liikenteeseen sieltä.

Liikkeenjohdollista pätevyyttä Vernerit pitää itselleen selvästi läheisempänä kuin yrittäjämäistä luovuutta. Kyselyssä ankkurin korkeimmat pisteet menivät väittämille V2 ja V10. ”Haaveeni on olla johtajana vastuussa koko organisaatiosta”, kuuluu jälkimmäinen. Jollakin tavalla yleisjohtotehtävä häntä kiehtoo. Toisaalta hän sanoo, ettei tittelillä ole hänelle merkitystä, eikä edes sillä, onko hän tehtävässään esimiesasemassa vai ei.

Sillon, ku sourcing manager mun mielestäni toimii parhaimmillaan, tai oot tuol toimittajakentässä, nii sähän tavallaan olet kuin ulkopuolinen sen firman toimitusjohtaja. Sun pitää tietää kaikki sun toimittajasta, miten se toimii, sun pitää ymmärtää niitten prosessit, sun pitää olla siellä ihon alla. Vois olla tavallaan hauska miettiä, et okei, hypätäänki sitte aidosti siihen general managerin rooliin, et ottaa se kokonaisvastuu siitä. En tiedä, mut tosiaan, se riippuu mikä se paketti on.

Mul ei oo semmosta, että pitääkö se olla sitte se VP- tai director-titteli. Mul ei oo silläkään merkitystä.

Mun mielest se ei määritä millään tavalla tehtävää. Mun mielest, mä ymmärrän, et se on yks kriteeri, et puhutaan, onko esimiesvastuu vai ei, mut mä taas en nää sitä jakajana.



Kuvio 8 Vernerin ura-ankkurihierarkia

Taulukko 18 Vernerin lisäpisteväittämät

Nro	Ankkuri	Lisäpisteväittämät (Vernerin)
V1	TF	Haluan olla työssäni niin hyvä, että muut kysyvät minulta asiantuntijan neuvoja.
V35	TF	Olen tyytyväisni työssäni, kun olen kyennyt käyttämään erityistaitojani ja -kykyjäni.
V3	VI	Haaveilen urasta, joka antaa minulle vapauden tehdä työtä omalla tavallani ja oman aikatauluni mukaan.
V16	ET	Haaveilen urasta, jossa voin yhdistää omat tarpeeni, perheen tarpeet ja työn vaatimukset.
V12	TP	En jäisi organisaatioon, joka antaisi minulle työsuhteeseeni liittyvää turvallisuudentunnetta vaarantavia tehtäviä.

Scheinin teorian mukaan liikkeenjohdollinen ja teknis-funktionaalinen pätevyys ovat ankkureina toisilleen vastakkaisia. Huolimatta Vernerin johtajapohdiskeluista, teknis-funktionaalinen ankkuri sai häneltä kyselyssä yli kaksinkertaisen pistemäärän liikkeenjohdolliseen verrattuna. Kahden väittämän (V1, V35) lisäpisteiden voimalla se ohitti toiseksi jääneen vapauden ja itsenäisyyden. Itselleen tärkeänä hän siis pitää asiantuntijuutta, erityistaitojen ja -kykyjen käyttämistä ja vielä osaamisen jatkuvaa parantamista (V9). Vahvuusikseen hän sanoo vuorovaikutustaidot ja loogisen päättelykyvyn, joita molempia on pitkällä urannut saanut hyödyntää. Lähes 22 vuoden aikana kertyneen kokemuksen avulla hän tuntee pystyvänsä viemään asioita eteenpäin isossakin organisaatiossa. Teoria väittää, että teknis-funktionaalille

oman vertaisryhmän arvostus on hyvin tärkeää. Tätä tukee haastattelu Vernerinkin osalta samoin kuin sitä, että hallinnolliset tehtävät ovat teknis-funktionaaliselle välttämätön paha, josta mieluummin pysytään loitolla.

Asiat täytyy myydä monelle taholle, jotta ne saa läpi. Ilman sitä kokemusta, mikä mulla on, jos mä lähtisin kertomaan jotain, miksi joku toimintamalli täytyy muuttaa, miksi meidän täytyy lähteä suunnittelemaan asioita paremmin, ilman sitä hyvää tai ilman kokemuspohjaa ja sen tuomaa voimaa niitten läpisaaminen ois paljon hankalampaa. Voin kertoa konkreettisia esimerkkejä, mitä se tarkoitti minulle tuossa vanhassa työssäni, kun me teemme näin, nii se luo uskottavuutta.

Sen porukan edessä oleminen siinä kohtaa, ku sä tajuut, että toi porukka luottaa suhun, sä saat sen porukan luottamuksen. Jälleen kerran se saatiin vaan sillä, olemalla oma itsensä. Et sä voi roolia vetää siinä. Se on ihan läpinäkyvää. Mä oon aina käyttänyt huumoria ihmisten kanssa.

Se on tietysti tämä, jos puhutaan jonku rutiinien tekemisestä, sen mä oon nähny, et se on myrkyä mulle, se tappaa mut. – – Joku taloushallinnon raportointi, tällaset toistuvat, kuukausiraportin kasaaminen, mitä on ollut välillä hankintaurallaki, niitä vastaavia joutunut tekemään. Ne on kyllä niin pakkopul-laa ollu. Sitä pyrkii välttämään.

Kuten Scheinin teoria teknis-funktionaalisille tyypilliseksi esittää, Vernerikin haluaa mahdollisuuksia käyttää lahjojaan ja vapautta pyrkiä sovittuihin tavoitteisiin itsenäisesti. Kyllästymisen torjuntaan on oltava tarjolla tarpeeksi haastetta ja vaihtelua. Ennen lisäpisteitä hänen tärkein ankkurinsa kyselyn mukaan oli vapaus ja itsenäisyys (V3, V11, V18, V31, V38), joka sitten jäi toiseksi. Oli sitten kyse kummasta tahansa ankkurista, itsenäisyyden merkitys näkyy vahvasti haastattelussakin. Keskustelussa Vernerin pitää kyselyn osoittamaa kärkikaksikon järjestystä oikeana.

Nii se heureka-ilmio keskellä yötä, nyt se toimii, mä oon valmis, nii se on hyvin palkitseva tunne. Monessa työssä sä et pääse semmoseen, ei tuu semmosta palkintoo lopuks. Tuossa työssä tuli just hyvin se, et se oli konkreettista. Järjestelmä ei toimi, nyt se toimii, voin lähteä kotiin ja asiakas kiittää kädestä, et hyvin tehty, voit mennä. Sitä tavallaan kaipaa vieläkin.

Se oli itsenäisyys, semmonen, koska sai huseerata just niin ku parhaaksi näki.

Siinä oli sopivasti näitä kuuluisia uusia haasteita. Tilanne kuitenkin meni, sai tehdä itsenäisesti sitä työtä ja koki, että on semmonen johdon tuki ja siunaus sille asialle ja tuli myös hyviä tuloksia. Oli firma tyytyväinen, ja itte sai toteuttaa itse valitsemaansa ostostrategiaa aika vapaasti.

Kunhan saa vaihtaa [tehtävää], kunhan löytyy se vaihtelu jollain tavalla. Mä ainaki tarviin sitä, mä oon niin levoton sielu ehkä, että täytyy saada vaihtelua.

Elämäntyö sekä turvallisuus ja pysyvyys ovat kyselyn mukaan tasoissa. Tutkijasta elämäntyö on lähempänä Vernerää, ja hän itse on asiasta samaa mieltä. Kovin turvallisuushakuisena hän ei keskustelussa itseään pidä, eikä haastattelu liioin sitä osoita. Matkan varrelle mahtuu vaihto-opiskelu ulkomailla, seitsemän eri työnantajaa, yhdeksän tehtävää ja useita toimialoja. Hän toteaa kokemuksen kasvattaneen riskinotto-kykyä. Elämäntyölikään ei erityisesti haastattelussa korostu, mutta töissä viihtymisen merkitys ja perheen tarpeiden huomioon ottaminen kyllä käyvät ilmi. Ennen lisäpisteitä kahden mainitun ankkurin kanssa tasoissa oli myös aito haasteellisuus. Mitään intohimoista voittamisen nälkää, kilpailuhenkisyyttä tai vetoa ylivoimaisilta näyttävien ongelmien ratkomiseen haastattelu ei paljasta, vaikka vaikeista tilanteista selviäminen tyydytystä tuokin.

Tietysti se, ammattitaitonen porukka, mikä siellä oli, niitten kans oli hauska tehdä töitä. Motivoitunutta porukkaa. Semmonen isompi insinööriyhteisö, ja meil oli siihen aikaan vielä äärimmäisen hyvä vetäjä ja firman koko johto.

Mä saan tehdä mielelläni kohtuullisella korvauksella mielekästä työtä ja pystyn samaan aikaan nauttimaan kohtuullisesti vapaa-ajasta. Siin on se mun kolminaisuus, mihin mä luotan.

Toki tietenkin ollaan muutettu muutamaan kertaanki tässä ympäri Etelä-Suomea, ja perhe seuraa mukana. Varmaan yks syy, miks ollaan oltu nyt pitkään Varsinais-Suomessa, on se, ettei haluttu repiä lapsia pois koulusta. Käytännös ovat saaneet käydä koko koulu-uransa samoilla nurkilla. Isommat muutokset tehtiin ennen sitä.

Onhan siinä omat haasteensa ollu. Sanotaan varsinki silloin, ku lapset on pieniä. – – Kyl se vaan totuus on, että silloin, ku lapset on pieniä, niin jommankumman täytyy joustaa toisen uran ehdoilla.

Kaiken kaikkiaan kyselyn, haastattelun ja keskustelun perusteella Vernerin hallitseva ankkuri on teknis-funktionaalinen pätevyys. Itsenäinen tekeminen on mieluista, eikä kahden vahvimman ankkurin välillä voi kaikissa kohdin vetää jyrkkää rajaa.

4.7 Aaro, diplomi-insinööri

4.7.1 Tuotannollistajasta tuotantojohtajaksi

Aaro syntyi 1980-luvun alkupuolella Varsinais-Suomessa pienessä maaseutuperheessä, missä hän vietti myös lapsuus- ja kouluaikinsa. Jo ala-asteella tietokoneet alkoivat kiinnostaa häntä. Koulussa oli tietotekniikkaluokka, jota saatiin jonkin verran käyttää. Maatilalla EU:n raportointivaatimukset tulivat tutuiksi, ja ne puolsivat Aaron halua saada tietokone myös kotiin. Kun kone hankittiin, harrastus ja kiinnostus lisääntyivät entisestään.

Yläasteella Aarolle oli selvää, että hän menee lukioon. Lukion lopussa olikin sitten jo epäselvempää, mitä seuraavaksi tekisi. Jossain esittelyssä hän sai tietää, että tietotekniikan diplomi-insinöörinkoulutusohjelma on aloitettu Turussa. Diplomi-insinööriopinnot kuulostivat hänestä hienoilta. Hänellä oli vahva pääkaupunkiseutuvastaisuus, eikä hän halunnut lähteä sinne opiskelemaan. Turku opiskelupaikkakuntana sopi hänelle mainiosti, joten sinne hän haki ykkösvaihtoehtona. Varalla oli ammattikorkeakoulun tietotekniikka, mutta sitä ei tarvittu. Muita aloja tai vaihtoehtoja ei Aaro edes harkinnut. Tosin hän opiskeluaikana haki ja tuli hyväksytyksi myös maatalous-metsätieteelliseen koulutukseen. Vaihto jäi kuitenkin tekemättä, kun pääkaupunkiseudulle lähteminen tuntui niin vaikealta. Niinpä opinnot jatkuivat Turussa.

Aaro sanoo todenneensa jälkikäteen, että hänellä oli hyvin vajavainen näkemys siitä, mitä ihminen voisi elämällään tehdä. Maatalous-metsätieteellinen koulutus tuli mieleen vanhempien kautta, mutta myös rakennusala olisi ollut mahdollinen. Olisi vain pitänyt ymmärtää ja ajatella, että rakentaminen on muutakin kuin kirvesmiehenä olemista. Omalla kasvuympäristöllä on todella suuri merkitys sille, että tietää edes, mitä ihminen voi tehdä.

Tekniikan ala ja yliopistokoulutus kuitenkin tuntuivat Aarosta omilta. Tietotekniikka antoi pohjan sille, että pystyi omaksumaan asioita työssä, jossa tietotekniikan merkitys koko ajan kasvoi. Pääaine, tietotekniikan sulautetut järjestelmät, olisi ohjannut esimerkiksi ohjelmistokehitykseen, mutta siihen suuntaan Aaro ei halunnut. Sivuaineeksi hän valitsi liiketaloustieteen, joka hänestä oli tarpeeksi erilaista ja riittävän yleistä. Lisäksi tuli vielä vähän tuotannonohjaukseen liittyvää asiaa ja säätötekniikkaa. Opiskelu oli laajapohjaista ja olisi sittemmin ajateltuna saanut olla vielä laajapohjaisempaa.

Erityisen hyvää ja hyödyllistä opinnoissa olivat yleinen tietojen hakeminen, järjestäminen ja selkeä kirjoittaminen sekä tietokantojen opiskelu. Yliopisto antoi tietynlaisen ajattelumallin ja opetti suhtautumaan esimerkiksi tutkimustietoon niin, että ei ole olemassa vain yhtä totuutta. Huonoa taas olivat sellaiset opettajat, jotka tuntuivat opettavan pakosta vain tietyn opetusvastuun takia. Esiintymistaitokin oli heikko. Lisäksi laitos oli jotenkin vakiintumaton ja opiskelu rakenteineen jatkuvassa muutoksessa.

Sen Aaro tiesi jo opintojen aikana, että ohjelmoijaa hänestä ei tule. Tietokantasioioiden kanssa hän olisi voinut työskennellä tai korkeamman tason suunnittelijana, joskin sellaiseksi pääseminen olisi ollut vaikeaa. Ohjelmistoalalla opiskelijoiden oli silloin helppo työllistyä jo opintojen aikana, jos oli käytännön osaamista. Kun ei ohjelmointia kokenut omakseen, työllistyminen oli Aarosta hankalampaa. Opiskeluaikana Aaro oli lomat rakennustöissä. Ne opettivat hänelle perusvastuunottoa ja sitä, että tietyt työt vain on tehtävä, jotta asiat etenevät. Kun näin tapahtuu, näkee konkreettisesti, että saadaan myös valmista aikaan. Vuorovaikutustaidot kehittyivät, ja opiskelumotivaatio lisääntyi, kun talvisin pyöräili rakennustyömaan ohi ja ajatteli, ettei halua niitä töitä pakkasessa tehdä. Opiskelijana saatu vakituinen työpaikka lähti käytännössä ohjaamaan sitä, millaiseksi ura alkoi kehittyä.

Heti opintojen aloittamisen jälkeen Aaro vietti vuoden armeijassa. Palveluspaikan valintaan isoveljen kokemuksilla ja muiden kertomuksilla oli suuri merkitys. Armeija vahvisti rakennustöistä saatua oppia siitä, että tietyt asiat on tehtävä, oli mukavaa tai ei. Armeijan kulttuuriin kuului vain yhdellä tavalla johtaminen, mistä kertyneet kokemukset kirkastivat Aarolle, että siten ei välttämättä muussa ympäristössä kannata toimia. Vasten tahtoaan hän joutui ryhmänjohtajaksi ja oppi itsestään uuden puolen: sen, että kykeni antamaan ryhmälleen ohjeistuksia ja huolehtimaan asioista.

Kun Aaro sanojensa mukaan oli saanut kiinni siitä, miten pitää opiskella, ja onnistunut suorittamaan noin 75 prosenttia opinnoista, työelämän kutsu vei voiton. Hän oli kesäisin hakenut muitakin kuin rakennustöitä, mutta oli aina päätynyt niihin. Kokemuksen mukaan niissä kahdeksan tunnin työpäivä tuntui todella pitkältä. Kuitenkin hän oli sisäistänyt, että koulutuksen mukaiseen ammattiin pääseminen edellyttää polun alussakin työpaikkoja, jotka jotenkin liittyvät tietotekniikkaan. Hän haki mikrotukihenkilönkin tehtäviä.

Työpaikkoja Aaro etsi järkevän päivittäisen ajomatkan päästä asuinpaikasta. Hän sanoo olevansa sellainen nurkkapatriootti, ettei ole tullut mieleen hakea esimerkiksi Oulusta töitä. Käytännössä hänen tavoitteensa oli löytää työ, joka on suhteellisen mielenkiintoinen, jossa hän viihtyy ja josta maksetaan sellainen korvaus, että sillä tulee mukavasti toimeen.

Elektroniikka-alan yrityksen ilmoitus tuntui kiinnostavalta, kun tarjolla olevaan työhön sisältyi tietokantapohjaisen tuotannonohjausjärjestelmän käytön kehittä-

mistä. Aaro palkattiin tuotannollistajaksi ja tuotekehitysharjoittelijaksi. Aluksi tehtävä oli määräaikainen kesätyö, mutta jatkui siitä vakituisena kokoaikatyönä. Yritykseen oli hankittu uusi tuotannonohjausjärjestelmä, joka Aaron mukaan projektina oli normaali eli epäonnistunut. Hänen tärkein tehtävänsä oli tutkia ja selvittää, miten järjestelmä toimii, miten sitä talossa käytetään ja mikä kaikki on väärin. Tuotekehitysharjoittelijana hän korjasi ja päivitti tuoterakenteita, jotka puutteellisia tai virheellisinä osaltaan aiheuttivat ohjausjärjestelmän ongelmia.

Tämä ensimmäinen työjakso oli hyvin monipuolinen ja opetti Aarolle sen, että hän saa tässä yrityksessä tehdä käytännössä melkein mitä tahansa, mikä kiinnostaa ja mihin hän kykenee. Ensimmäisenä kesänä hän pääsi laajasti tutustumaan toimintaan, kun hän harjoittelijana työskenteli työnjohtajana, asiakaskontaktissa, materiaalin vastaanotossa ja hyllyttäjänä. Ensimmäiset ostotilauksensakin hän teki tänä aikana.

Kahden ja puolen vuoden jälkeen Aarosta tuli tuotekehityksen projektipäällikkö. Aloite tuli toimitusjohtajalta. Yrityksessä pyrittiin vähitellen siirtymään sopimusvalmistuksesta omaan tuotevalikoimaan ja siksi oli palkattu tuotekehitykseen lisää väkeä. Tarvittiin myös joku, joka hallitsisi päivittäistä tekemistä, seuraisi aikatauluja ja informoisi asiakkaita. Aaro oli tehnyt erilaisia töitä, pystyi kommunikoidaan sujuvasti ja kirjoittamaan selkeästi. Häntä pyydettiin tehtävään, ja hän ehdottomasti tarttui siihen hyvin mielellään. Hänelle muutos oli selvä askel eteenpäin uralla, ja hän näki sen avaavan taas seuraavia mahdollisuuksia.

Aaron opinnot olivat edelleen kesken, vaikka työnantaja olisi ollut hyvin joustava niiden suhteen. Hän itse kuitenkin viihtyi työssä niin, että se tuntui mielenkiintoisemmalta kuin opiskelu. Joillakin pakollisilla kursseilla hän kävi työn ohessa, mutta suurimman osan ajasta järjestys oli se, että työ ensin, opiskelut sitten. Tarkoitus oli kuitenkin valmistua. Välillä toiminta ja kaupankäynti hiljenivät, mikä pienessä yrityksessä aina tarkoitti yt-neuvotteluja ja lomautuksia. Niinä aikoina Aaro tarjoutui opiskelemaan.

Myös ensimmäiset järjestelmälliset, tuotekehityksen tarpeita palvelevat hankintatehtävät lankesivat Aarolle projektipäällikköaikana. Hän suhtautui niihin myönteisesti ja koki motivoivana sen, että pystyi omalla panoksellaan mahdollistamaan toisten tekemistä. Suurimmat onnistumisen tunteet hän sai prosessien kehittämisestä, jolla olemassa olevia toimintatapoja pystyttiin muokkaamaan kokonaisuutta parantavaan suuntaan.

Viisi ja puoli vuotta Aaro toimi projektipäällikkönä. Yrityksen vaihtaminenkin kävi sinä aikana mielessä aina, kun jossain oli tarjolla jotakin selvästi silloista työtä parempaa. Hakemuksia lähti, mutta esimerkiksi haastatteluissa hän ei käynyt. Projektipäällikkönä ollessaan Aaro myös suureksi helpotukseksien viimein valmistui diplomi-insinööriksi, runsaat kymmenen vuotta sen jälkeen, kun hän oli opintonsa aloittanut.

Aaron toimenkuva muuttui, kun yrityksen silloinen hankintapäällikkö jäi äitiyslomalta. Aaro oli hoitanut tuotekehityksen hankintoja ja tiettyjen materiaalien osalta jo vastannut tuotannonkin tarpeista. Kun äitiyslomasijaisesta keskusteltiin, ei pidetty järkevänä resurssien käyttönä sijaisen palkkaamista ja opettamista. Aarolle ehdotettiin, että hän ainakin aluksi ryhtyisi hankintapäällikön tehtävään ja että asiasta keskusteltaisiin uudelleen, jos rupeama venähtäisi ajateltua pidemmäksi. Hän suostui suhtautuen työhön vaihteluna ja mahdollisuutena saada lisäkokemusta ja -oppia siitä, miten yritys käytännössä toimii. Projektipäällikön tehtävät hänellä olivat edelleen taustalla, mutta oli sovittu, että hän hoitaa vain akuutit asiat ja painopiste on hankinnoissa. Hän ja hänen apunaan ollut henkilö, molemmat oman toimen ohella, yhdessä korvasivat äitiyslomalta lähteneen. Aaron työajasta noin 75 prosenttia kului hankintatehtäviin.

Aarolle työ oli ongelma- ja ratkaisukeskeistä. Häntä motivoi ja palkitsi, kun hän onnistui ratkaisemaan ongelmia ja sillä vaikuttamaan koko tuotannon toimintaan. Jakson suurin oppi oli se, että hän alkoi entistä paremmin hahmottaa eri toimittajien menettelytapoja ja sitä, mitä sujuvaan toimintaan vaaditaan. Esimerkiksi toimittajayhteistyö ennustekäytäntöineen opetti ymmärtämään, miten kokonaisuus toimii.

Vajaan vuoden kuluttua hankintapäällikkö palasi äitiyslomalta, ja Aaron nimikkeeksi tuli projektipäällikkö. Vastuualueina olivat tuotannollistaminen ja piirilevyhankinta. Ongelmatilanteissa työ saattoi viikkojen ajan olla käytännössä pelkkää hankintaa, ja yleensä se vei työajasta 30–50 prosenttia. Aarosta se tuntui liialta, kun kuitenkin kyseessä oli vain osavastuu. Häntä häiritsi, että ongelmat toistuivat eikä hän pystynyt aluetta kehittämään. Hankinta-asioihin alkoi liittyä lievä negatiivinen sävy, eivätkä ne olleet sitä, mistä hän eniten työssään nautti.

Kehittäminen oli Aarolle ollut motivoiva tekijä. Tuotannollistamispuolella sitä teki jo aika moni. Hän ei ollut virallisessa esimiesasemassa, mutta oli kuitenkin saanut tietynlaisen valtuutuksen päättää siitä, miten loppujen lopuksi edetään. Se motivoi.

Tämän jakso opetti Aarolle, miten kehitystä pystytään viemään eteenpäin ja miten saadaan ihmiset innostumaan siitä tai ainakin uskomaan, että siitä voi jotakin hyötyä olla. Hankinnassa hän taas oppi erittäin paljon asioita häntä kokeneemmalta piirilevy-suunnittelijalta. Toisaalta läheinen toimittajayhteistyö opetti katsomaan asiaa toimittajien näkökulmasta ja auttoi saamaan yrityksen vaatimukset ja toimittajien kyvykkyydet tasapainoon.

Noin vuotta myöhemmin Aarosta tuli tuotantojohtaja. Yritykseen oli puolisen-toista vuotta aiemmin palkattu tuotantojohtaja, jonka avulla tuotantoa oli tarkoitus uudistaa voimakkaasti. Töitä oli pitkään tehty tietyllä tavalla, mutta ei ollut saatu mitään merkittävää muutosta aikaan. Kaivattuun muutokseen ei pystynyt siihen palkattu tuotantojohtajakaan, vaan molemmat osapuolet totesivat, ettei uudistaminen

lähtenyt liikkeelle toivotusti. Sekä toimitusjohtaja että pois lähtevä tuotantojohtaja kysyivät Aarolta, haluaisiko hän ryhtyä tehtävään. Tarve tekijälle oli kuitenkin olemassa, koska haluttiin vähentää tuotantopäälliköltä hallinnollisia tehtäviä ja saada hänelle enemmän aikaa tuotannon ohjaukseen ja kehittämiseen sekä henkilöstö-asioihin, jotka olivat talossa yksi ongelma-kohta.

Aaro oli tässä vaiheessa etsinyt jo lähes vuoden muita töitä. Kun hän palasi hankintapäällikön tehtävästä projektipäälliköksi, hänestä tuntui, että edessä on jokin, jonka hän on jo nähnyt. Motivaatio lopahti. Suurin syy siihen, että tehtävä oli alkanut häntä harmittaa, liittyi kehittämiseen. Vaikka hän sai tehdä kehitystöitä, ne etenivät vain tuotannollistamisessa, muualla sen sijaan eivät. Hän ajatteli, että tuotantojohtajana hän ainakin saa itse päättää, mitä tehdään. Ei ole enää muiden tekemisestä tai suostumisesta kiinni. Vaihtelunhalu houkutti, ja eniten motivoi se, että tuotantojohtajana oli mahdollisuus tehdä yrityksen kehitykseen liittyviä asioita.

Aaro ohjaa hankintaa, seuraa toimittajien suorituskykyä ja laatua. Hän avustaa tuotantopäällikköä niissä tilanteissa, joita ei pystytä olemassa olevilla resursseilla hoitamaan vaan joissa tarvitaan jotain muuta: erityisjärjestelyjä, rekrytointia, uusia laitteita tai neuvotteluja myynnin kanssa. Myös laadunhallinta on hänen vastuullaan, koska laatupäällikkö vaihtoi jokin aika sitten työpaikkaa. Yksi lähdön syy oli, ettei laatuasioissa ollut hänelle tarpeeksi tehtävää. Heti ei haluttu palkata uutta henkilöä, vaan jäätiin harkitsemaan, mistä tehtävistä koostettaisiin sopiva yhdistelmä toimenkuvaksi ja millainen tekijä olisi sopiva sitä hoitamaan. Aarolla oli laadunhallinnan kokemusta niiltä ajoilta, kun hän kahdesti toimi hankinta- ja laatupäällikön äitiyslomasijaisena. Yleisellä tasolla Aaro vastaa laadun, tuotannon ja hankinnan kehitysasioista. Myynninkin kehittämiseen hän välillä puuttuu, mutta se vaatii jo enemmän neuvotteluja.

Kun Aaro ennen tuotantojohtajaksi tuloaan haki muita töitä, häntä kiinnostivat erityisesti tuotannollistamiseen ja kehittämiseen liittyvät tehtävät. Realistisimpana vaihtoehtona hän piti tuotannollistamista, koska hänellä siinä oli niin vahva tausta. Hankintatehtäviäkin hän haki, jos yritys oli kiinnostava. Sataprosenttiseen, pitkäaikaiseen hankintatyöhön hän ei halunnut, vaan ajatteli tehtävää lähinnä keinona päästä yritykseen näyttämään omaa osaamista ja mahdollisesti sitten etenemään siellä.

Tuotantojohtajana Aaro on myös esimiesasemassa, jonka sanoo tuntuvan yllättävänkin omalta, jos kohta välillä haastavalta. Ei pidä reagoida liian nopeasti, mutta toisaalta pitää myös reagoida. Jos jättää asioita sikseen, ne jäävät häiritsemään itseä ja kenties myös muita. Helppona hän ei esimiestehtävää pidä. Silti hän tuntee esimiestehtävän itselleen läheisemmäksi kuin tehtävän, jossa ei esimiesvastuuta ole. Kun on itse esimiesasemassa, saa suoralla keskustelulla paljon aikaan. Jos taas täytyy hoitaa asiaa eteenpäin jonkun muun esimiehen kautta, hänen mielestään vastassa on ”pitkä ja kivinen tie”.

Viiden vuoden päästä Aaro arvelee olevansa vielä samassa tehtävässä. Pitkäaikaisia tavoitteita ja päämääriä hänellä ei suoraan ole, vaan ne ovat hänestä vasta muotoutumassa. Viitisen vuotta hänellä yleensä pysyy mielenkiinto ja motivaatio tekemiseen. Nyt työ kiinnostaa todella paljon, työpäivät menevät hyvin nopeasti ja hän tulee mukavasti toimeen. Sen hän kuitenkin sanoo, ettei hän kyllä 35 vuotta samassa tehtävässä ole. Jotain muuta pitää keksiä.

Tuotantojohtajana Aaro nimeää identiteetikseen, omimmaksi olemukseksen, edelleen insinööriin.

No, siis kyllä mä vielä koen itseni insinööriksi. Vaikka en tee siis semmosta työtä tällä hetkellä, mut kyllä se tausta kuitenkin on siinä, et minun lähestyminen on hyvin semmonen tekninen, et kaikessa tulee ensimmäisenä mieleen ne tekniset asiat. Just nää kehitysjututkin, mitä tehdään niin ne on hyvin tietotekniikkalähtöisiä, et sieltä se tulee. Eiks tätä pystyis tietokoneella tekemään tätä hommaa? (H3, 2018)

4.7.2 Suhde hankintatehtäviin

Kaikki alkoi siitä, että Aaro ensimmäisenä tuotannollistajakesänään oli paikalla, kun muut toimihenkilöt olivat poissa. Hän oppi käyttämään tuotannonohjausjärjestelmää ja tekemään myös ostoja aina, jos tilanne vaati. Tämä johti siihen, että hänelle lankesivat myöhemmin tuotekehitysprojekteihin liittyvät hankinnat ja tietyn tuoteryhmän ostot sekä hankintapäällikön äitiyslomasijaisuus. Ensimmäisessä haastattelussa (H1, 2014) hän jakaa osiin suhtautumisensa hankintaan: operatiivinen ostaminen on negatiivista, toimittajavalinnat ja vastaavat positiivista sekä kaikki muu neutraalia. Viimeksi mainittua hän sanoo voivansa kyllä tehdä ilman, että se aiheuttaa erityistä taakkaa, mutta ei hän silti kaipaa sitä. Hyvin hän voisi harkita myös tehtävää, joka ei sisällä hankintaa lainkaan. Työnhaussa hänen suhtautumisensa hankintaan on jopa laskelmoiva: hankintatehtäviä voisi tarvittaessa käyttää ponnahtuslautana kiinnostavaan yritykseen pääsemiseksi. Vaikka hän ei haluaisi päätoimista hankintatyötä, sen kautta saattaisi ajeta mahdollisuus osoittaa osaamistaan ja päästä yrityksessä muihin tehtäviin.

Kolmanteen haastatteluun mennessä Aaron uraa oli jatkunut lähes 12 vuotta. Työnantajia jaksoon mahtuu yksi, tehtäviä viisi. Koko uran tehtävien kestosta on ollut 63 % pääosin muuta kuin hankintaa, 22 % kokonaan muuta kuin hankintaa, 9 % karkeasti puoliksi hankintaa ja 6 % pääosin hankintaa. Ensimmäisen tehtävän jälkeen työ on sisältänyt hankintaa vaihtelevassa määrin.

Hankintatehtävien huonoin puoli Aaron mielestä on, että hankinnan on todella vaikeaa saada kiitosta. Kun hankinta sujuu, kukaan ei huomaa sitä. Hänestä harvoin

jossakin toimitusjohtajan katsauksessa todetaan, että hankinta on menestynyt. Myynnin kauppoja tai tuotekehityksen saavutuksia kyllä luetellaan.

Hankinnan parhaita puolia on, että siinä pystyy vaikuttamaan ja että se on paljolti mitattavissa olevaa asiaa. Insinöörimäisesti ajatellen työn merkittävyyden löytäminen on mahdollista tiettyjen mittareiden avulla. Esimiehen tulisi osata seurata niitä ja antaa palaute toimijoille. Ellei hän sitä tee, itse sen ainakin voi tehdä.

Aarolla on mielessään henkilötyyppi, jolle hän suosittelisi hankintatöitä.

Huolelliselle, ulospäin suuntautuneelle henkilölle. Eli semmonen, joka kykenee kommunikoidaan, mutta on tekemisissään huolellinen, johdonmukainen. Semmonen, vähän myyjän vikaa ja vähän sit semmosta, en mä tiedä, voisko kirjanpitäjäksi sanoa tai tämmöseks. Kuitenkin asiat pitää olla tietyssä järjestyksessä, jotta pystytään toimimaan. (H3, 2018)

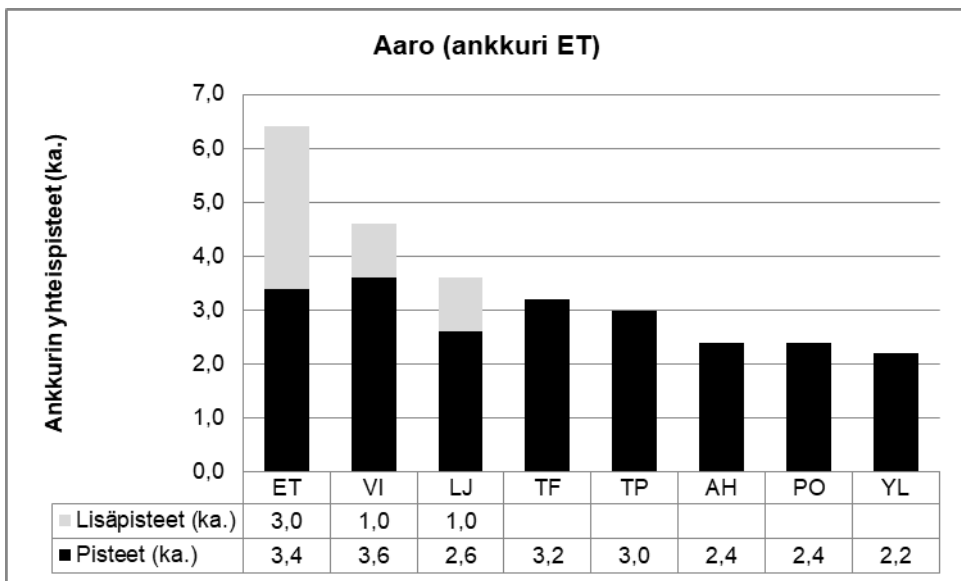
Taulukko 19 Aaron tehtävien yhteenveto

Aaro, diplomi-insinööri							
Tehtävät (aikajärjestyksessä)	Työn- antaja nro	Aloite	Kesto	Hankintaa (<input type="checkbox"/>)	kk	%	
1 Tuotannollistaja (opiskelijan halu töihin, kiinnostava tehtävä)	1	TT	2 v 6 kk	<input type="checkbox"/>	30	22	
2 Projektipäällikkö (tuotekehitys) (organisaatiojärjestelyt, uusi tehtävä)	1	TA	5 v 9 kk	<input checked="" type="checkbox"/>	69	49	
3 Hankintapäällikkö (sisäinen järjestely, äitiyslomasijaisuus)	1	TA	9 kk	<input checked="" type="checkbox"/>	9	6	
4 Projektipäällikkö (äitiyslomasijaisuuden päättyminen)	1	TA	1 v 1 kk	<input checked="" type="checkbox"/>	13	9	
5 Tuotantojohtaja Haastatteluun (2018) mennessä jatkunut	1	TA	1 v 7 kk	<input checked="" type="checkbox"/>	19	14	
(sisäinen siirto; edeltäjän lähtö; vaihtelunhalu)			11 v 8 kk		140	100	
Työnantajien lukumäärä	1	TA = työnantaja		4			
Tehtävien lukumäärä	5	TT = työntekijä		1			
2 Tehtävä valmennuksen alkaessa		Identiteetti: insinööri					

4.7.3 Ura-ankkurina elämäntyö

Aaron heikoimmat pisteet sai ankkuri yrittäjämäinen luovuus (YL). Hän sanoo silti miettivänsä yrittämistä usein ja muistelee opiskeluaikoja, jolloin ystäväpiirissä käytiin läpi mahdollisia liikeideoita. Start-up-yrityksiä ei silloin syntynyt nykyiseen tahtiin, eikä riittävän briljanttia ideaa ollut kenelläkään. Yrittämistä läheltä seuranneena hän toteaa sen kyllä tuovan tietyn vapauden, mutta siihen liittyvä vastuu on monin verroin suurempi. Yrittämiseen ryhtyminen vaatisi todella hyvän liikeidean. Jos sellainen löytyisi, hän lupaisi ehdottomasti harkita asiaa.

Loppupäähän jäivät tasapistein myös aito haasteellisuus (AH) sekä palvelu ja omistautuminen (PO). Jälkimmäisen Aaro itse jättäisi ankkureista viimeiseksi. As-teikolla 1–10 hän antaa elämäntyölle 10, kun palvelu ja omistautuminen saavat arvon 1. Toisten auttaminen ja muiden hyväksi toimiminen esimerkiksi työympäristössä tuntuvat luonnollisilta (V14), mutta laajemmat yhteydet, panos ihmisympäristön ja yhteiskunnan hyväksi (V28) tai maailman muuttaminen paremmaksi paikaksi elää (V22), eivät puhuttele samalla tavalla. Aito haasteellisuus ei häneen vetoa. ”En halua. Olen itsekin kokenut.”



Kuvio 9 Aaron ura-ankkurihierarkia

Taulukko 20 Aaron lisäpisteväittämät

Nro	Ankkuri	Lisäpisteväittämät (Aaro)
V6	ET	Jättäisin organisaationi mieluummin kuin siirtyisin tehtävään, joka vaarantaisi kykyni huolehtia itsestäni tai perheestäni.
V16	ET	Haaveilen urasta, jossa voin yhdistää omat tarpeeni, perheen tarpeet ja työn vaatimukset.
V27	ET	Henkilökohtaisen elämän ja työn vaatimusten välinen tasapaino on minulle tärkeämpää kuin korkean tason johtava asema.
V2	LJ	Olen tyytyväisin työssäni, kun olen kyennyt yhdistämään muidenkin ponnistelut yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi.
V3	VI	Haaveilen urasta, joka antaa minulle vapauden tehdä työtä omalla tavallani ja oman aikatauluni mukaan.

Ankkurien kolmen kärkeen pääsivät elämäntyö (ET), vapaus ja itsenäisyys (VI) sekä liikkeenjohdollinen pätevyys (LJ). Ilman lisäpisteitä korkeimmat pisteet sai vapaus ja itsenäisyys, mutta kolme viidestä bonusväittämästä liittyi elämäntyöliin, joka näin nousi selvästi ykköseksi. Tämän sijoituksen Aaro on valmis allekirjoittamaan heti ja epäilemättä. Työhistoriahaastattelussa useat kohdat tukevat tämän ankkurin merkitystä. Aina ei tosin ole yksinkertaista vetää selvää rajaa siihen, mikä liittyy elämäntyöliin (ET), mikä turvallisuuteen ja pysyvyyteen (TP). Schein ja Van Maanen (2013c) lukevat turvallisuuden ja pysyvyyden motiivi- tai tarvepohjaiseksi ankkuriksi, kun taas elämäntyöliin heidän mukaansa ”ei tietyssä mielessä erityisesti liity uraan sellaisenaan vaan ura- ja perheasioiden yhdistämiseen”. Feldman ja Bolino (1996) pitävät motiivi- tai tarvepohjaisina sekä turvallisuutta ja pysyvyyttä että elämäntyöliä.

Ankkuri näkyy jo esimerkiksi opiskelu-, armeija- tai työpaikan valinnassa. Puheessa esiintyvät sellaiset ilmaukset kuin koti, perhe, mukava tai tuttu ympäristö, järkevä ajomatka, ystävät ja sukulaiset, mukavuudenhalu. Turku valikoitui opiskelupaikaksi Aaron pääkaupunkiseutuvastaisuuden takia. Kun opinnot etenivät hitaasti, hän harkitsi alan vaihtoa. Helsingin yliopiston maa- ja metsätieteelliseen tiedekuntaan saatu paikka jäi vastaanottamatta, koska Turussa pysyminen sittenkin tuntui niin paljon mukavammalta.

Sit vaan jotenkin, toisaalta ne opinnot vähän siin kevään aikana rupes aukene-
maan mulle ja sit toisaalt se, et se ympäristömuutos, niin ei ois ollu, et se
mukavuudenhalu siinä sitten tuli vastaan.

Käytännössä sen perusteella, et mikä on etäisyys kotoa ja mitä on kuullut muilta,
suurena vaikuttimena se, mitä oli isoveljen kokemukset. – – Ja siis saaristo nyt
muutenkin, kun perhe on harrastanu veneilyä, mökkeilyä saaristossa, niin siit tuli

semmonen, et okei, se nyt on ihan mukava ympäristö olla. Sillä tavalla se [armeijan palveluspaikka] valikoitu oikeastaan.

Semmonen järkevä päivittäinen ajomatka Turusta niin se rajotti mulla. Kyl mä olen vähän semmonen nurkkapatriootti, et en oo hakenu Oulusta töitä tai muuten.

Oltiin juuri hankittu omakotitalo, siitä lainat päällä. Muuten tämmönen näin, et lähde Kiinaan ja jätä se talo tänne ja sillä tavalla, niin ei oikein tuntunut omasta mielestä järkevältä. ja kyllä siin tuli myös se, et tietyllä tavalla jänisti sitä, et ei vaan halunnut lähtee pitkäksi aikaa pois tutusta ympäristöstä, ihan ystävien, sukulaisten luota. Et kun se oli, kun kyselin sitä, et mimmonen pätkä, kun itse olin laskenu, et no, vuosi nyt vois olla semmonen, et se ois mielenkiintoinen kokeilla. Sit, kun puhuttiin, et kolmesta viiteen vuotta, vähintään kaks vuotta, niin sit mä totesin, et ei, ei, ei, liian pitkä mulle. Et ei, ei sillä tavalla. Siis tämmönen, pätkätkät ulkomailla luonnollisesti kiinnostaa, mut kokoajanen työskentely, niin en koe sitä omaksi. Siihen liittyvät järjestelyt, reissaamiset, kaikki, niin se ei vaan, en. Vaikka ei ole kokemusta, niin tuomitsen jo tässä vaiheessa, et ei, ei sovi minulle. – – Sillon nyt oli avopuoliso, niin hän ois kyl voinu lähtee mukaan, et hän ois pystynyt pyörittään omaa yritystään etänä, mut sit se muu laajemmalti ajateltuna perhe, niin se oli yksi selkee tekijä siinä.

Elämäntyylisiin ankkuroitunut arvostaa joustavuutta ja työssä viihtymistä. Elämänalueiden on sulauduttava tasapainoiseksi kokonaisuudeksi, jossa on hyvä olla ja joka työn vaatimusten lisäksi ottaa huomioon omat ja perheen tarpeet. Työssä viihtyminen työnsi uran alussa Aaron opinnotkin syrjään, vaikka valmistumattomuus häntä vaivasi. Lapsiperheessä joustavuutta tarvitaan esimerkiksi hoitoasioissa. Haastatteluhetkellä Aaro on tilanteeseensa tyytyväinen elämäntyyliliiankkurin edustaja.

Kyllä minulla oli enemmän se, että jotain, missä viihtyy ja missä maksetaan semmonen korvaus, että sillä tulee toimeen mukavasti. Niin se oli käytännössä se mun tavote enemmän ja sillä painotuksella juuri, että on suhteellisen mielenkiintosta se työn tekeminen, koska ne kesätyökokemukset oli just sitä, että se kahdeksan tunnin päivä tuntu ihan älyttömän pitkältä.

No, opinnot oli aika lailla sivussa, mutta se ei ollut työnantajan syytä mitenkään, eli työnantaja on ollut hyvin joustava niitten suhteen aina käytännös riippumatta henkilöstä. Itse oli vaan siis niin, viihdyin työssä tavallaan, ja se tuntu mielenkiintoisemmalla kun opinnot siinä vaiheessa. – – Kyl se semmonen

projekti oli siis sillä tavalla, et siit tuli kuitenkin loppujen lopuks, kun vuosia meni, niin se oli tuolla takaraivossa, et kyl se [opiskelu] nyt täytyy hoitaa pois.

Minun helpotuksena on se, että vaimon työt on käytännössä kotoa käsin suoritettavia, niin hän pystyy joustaan todella hyvin. Ja toisaalta minullakin työ joustaa kyllä todella paljon, et se ei oo mikään ongelma täällä.

On työ, joka mua kiinnostaa tosi paljon, työpäivät menee hyvin nopeasti ja tulee toimeen ihan OK. – – On siitä siis semmonen, et kyl tosiaan, kun montaa on tehnyt, niin tulee sellanen tietty näkemys siitä, mitä kykenee tekemään, missä viihtyy.

Ankkureista toiseksi sijoittunut vapaus ja itsenäisyys näyttää korostuvan enemmän kyselyssä (V3, V11, V18, V31, V38) kuin työhistoriassa. Toisaalta Aaro haastattelussa nostaa ensimmäisen koulutusta vastaavan työn yhdeksi asiaksi, josta on urallaan erityisesti nauttinut.

No, tavallaan siis, kyllähän se alku oli se, että sai sen ensimmäisen koulutusta vastaavan työn. Ja sitte se oli vielä, sattuu oleen semmonen, että mä sain tosi itsenäisesti tehdä asioita. Kukaan ei tullu erityisesti sanomaan mulle, et tää tehdään näin, vaan annettiin tehtävä ja kerrottiin, mitä siit suunnilleen pitäis tulla, niin sai jo siinä vaiheessa työtään järjestellä. Semmonen oma päätösvalta oli jo siinä vaiheessas tietyn tasonen.

Ensimmäisen työjaksonsa Aaro sanoo opettaneen ainakin sen, että hän saa yrityksessä tehdä käytännössä melkein mitä tahansa, mikä kiinnostaa ja mihin kykenee. Vaikuttaa siltä, että vapaus ja itsenäisyys ovat kuuluneet Aaron työarkeen alusta asti niin, ettei asia haastattelussa erikseen nouse esiin. Ankkurikuvausten perusteella hän itse toteaa: ”Oman arvion mukaan keskikastia, LJ sijoittuu ET:n jälkeen kärkipäähän TF:n kanssa.” Myös haastattelussa moni seikka tukee tätä. Scheinin teoria pitää teknis-funktionaalista ja liikkeenjohdollista ankkuria vastakkaisina. Aaron tapauksessa nämä kaksi tavallaan palvelevat toisiaan ja yhdessä esimerkiksi yrityksen toiminnan kehittämistä.

Tuotantojohtajanakin Aaro ilmoittaa identiteetikseen insinöörin. Ala-asteella alkanut kiinnostus tietotekniikkaan kantoi yliopisto-opintoihin asti. Jo ennen niitä Aaro sanoo tunnustaneensa itsessään insinööripiirteitä, ”semmosia juttuja, mitä nyt stereotyyppisesti insinöörijuuttuina pidetään”. Opinnoissaan hän ei kuitenkaan uppoutunut pelkkään tietotekniikkaan, vaan halusi laventaa osaamistaan muilla aineilla kuten liiketaloustieteellä, tuotannonohjauksella ja säätötekniikalla. Jälkikäteen hän sanoo, että opinnot olisivat saaneet olla vielä laajapohjaisempia.

No, siis kyllä mä vielä koen itseni insinööriksi. Vaikka en tee siis semmosta työtä tällä hetkellä, mut kyllä se tausta kuitenkin on siinä, et minun lähestyminen on hyvin semmonen tekninen, et kaikessa tulee ensimmäisenä mieleen ne tekniset asiat. Just nää kehitysjututkin, mitä tehdään niin ne on hyvin tietotekniikka-lähtöisiä, et sieltä se tulee. Eiks tätä pystyis tietokoneella tekemään tätä hommaa?

Vaikka insinööriys Aarossa lujassa onkin, tietotekniikka ei ole hänelle itsetarkoitus, vaan väline, jolla pystyy toteuttamaan esimerkiksi yrityksen kehittämistyötä. Tietotekninen perusta, siihen liittyvät omat taidot ja kyvyt sekä niiden jatkuva lisääminen ovat tärkeitä. Teknis-funktionaalisesti orientoituneet haluavat erikois-alueellaan käyttää lahjojaan ja tarvitsevat riittävästi – mutta ei liikaa (vrt. aito haasteellisuus) – haastetta pitämään mielenkiintoa yllä. Aaro haluaa olla työssään niin hyvä, että muut kysyvät häneltä asiantuntijan neuvoja (V1) ja on tyytyväisin työssään, kun on kyennyt käyttämään erityistaitojaan ja -kykyjään (V35). Näille ankkurin väittämille hän antoi korkeimmat pisteet. Teorian mukaan teknis-funktionaalisille hallinto ja johtamistehtävät ovat välttämätön paha, jota he vaivoivat sietävät, jos työn tekeminen sitä ehdottomasti vaatii. Aaron suhtautuminen on pragmaattinen. Hän näkee johtamisen ja esimiestehtävät vaikutusmahdollisuuksina.

Siis se on erilainen se tilanne, kun yrität tavallaan jonkun muun esimiehen kautta hoitaa asian eteenpäin, niin se on pitkä ja kivinen tie. Sillon, kun itse on esimiestehtävissä, niin suoralla keskustelulla saa aika paljon aikaseksi. Ja siis kyllä se vaan hierarkia on niin syvällä tässä työelämässä, et se vaikuttaa siihen, miten kukakin suhtautuu asioihin.

Laajapohjaisten opintojen jälkeen Aaro on pyrkinyt kasvattamaan monipuolisuuttaan entisestään. Työpaikan erilaiset tehtävät ja ahkera osallistuminen – oli paikka kyse vaikka työsuojelusta tai huvitoimikunnasta – ovat mainiosti tutustuttaneet hänet yrityksen toimintaan ja henkilöstöön. Johtamisesta tästä kaikesta on paljon apua.

Monet tunnen siltä koko ajalta, kun olen ollut täällä näin, tutustunut tosi hyvin. Siihen perustuu myös se, miten pystyn toimimaan. Tiedän niistä ihmisistä, et no, tuo on tuon tyylinen, että näin pystyn lähestymään, näin pystyn sopimaan hänen kanssa asiat. Jos tulee välillä joku vähän poikittainen juttu, niin tietää, et no, okei, ei tää ollu mulle tarkotettu, tää vaan kuuluu tyyliin. Niin se siis helpottaa.

Kehittäminen merkitsee Aarolle paljon. Siksi hänelle on tärkeää saada muutkin innostumaan siitä tai vähintään näkemään, että siitä on jotain hyötyä. Yhdistämällä

liikkeenjohdollisen pätevyyden teknis-funktionaaliseen pätevyyteen voi asiaa edistää. Tuotantojohtajan tehtävässä päätösvalta on itsellä ja eniten motivoi juuri mahdollisuus toteuttaa yrityksen kehittämiseen liittyviä asioita. Kyselyssä Aaro antoi maksimipisteet väittämälle (V2): ”Olen tyytyväisin työssäni, kun olen kyennyt yhdistämään muidenkin ponnistelut yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi.” Sama käy ilmi myös haastattelussa.

Varmaan sitä, että siis pystyy tekeen asioita, jotka tavallaan auttaa kollegoita, edesauttaa sitä, et ollaan puolin ja toisin tyytyväisiä tilanteeseen. Semmonen siis, et saadaan asioita eteenpäin, pystytään toimimaan yhdessä tehokkaasti.

Aarolle kuuluvat alueet ovat tuotanto, hankinta ja laatu. Niiden johtaminen Aarolle sopii. Vaikka hän on pyrkinyt keräämään monipuolista kokemusta, yleisjohtotehtävästä hänen kantansa on kuten teknis-funktionaalisilla.

Siis jos lähdetään ihan oman alan ulkopuolelle, niin en mä sinne haluaisi. Mä koen, et sit on itse niin heikoilla jäillä jo. Kuitenkin minulla tavallaan se, mitä oletan, perustuu siihen, miksi joku minun alaisenani viihtyy, on se, että on jonkinlainen asiantuntemus asiasta. Jos menis tämmöseen yleisjohtotehtävään, niin ei minun tämmöset henkilöhallinnolliset taidot niin vahvat oo. – – Oikeesti esimiestehtävissä puoltoista vuotta, niin ei se anna mitään pohjaa viel semmoseen, et osais ymmärtää ihmisten toimintaa sillä tavalla, mitä sit semmosessa, jos vaan on asetettu yrityksen yleiset tavoitteet ja pitäis porukka saada toimimaan niitten mukaan, niin ei minulla ois siihen mitään kompetensseja.

Teorian mukaan liikkeenjohdollinen pätevyys muodostuu kolmesta osasta: analyttinen kyvykkyys, ihmissuhdekyvykkyys ja tunnekyvykkyys. Yleisjohdossa ratkaisee nimenomaan näiden kolmen yhdistelmä. Analyttistä kyvykkyyttä Aaron tehtävissä on tarvittu, ja erityiseksi vahvuudekseen hän nimeää yhteistyökyvyn, ihmissuhdetaidot sekä suulliset ja kirjallisen kommunikaation. Teoria väittää, että emotionaaliset ja henkilöiden väliset kriisitilanteet suorastaan innostavat tunnekyvykkäitä liikkeenjohdollisesti ankkuroituneita toimimaan. Aaroa eivät kriisitilanteet houkuta. Hän sanoo konflikteista, että ”eihän ne oo kenenkään kantilta mukavia” ja toteaa esimiesohjauksenkin hyvin haastavaksi silloin, kun ei henkilöiden kanssa ”löydä sitä samaa tahtia, yhteistä säveltä”.

Turvallisuus ja pysyvyys jää kyselyssä pisteiltään ankkuriston heikompaan puolikkaaseen eikä nouse haastattelussa esille. Ankkurin väittämistä korkeimmat pisteet sai ”Olen tyytyväisin työelämässäni, kun tunnen olevani täysin turvattu taloudellisesti ja työni puolesta”. (V37:4) Paikkauskollisuus on ilmeinen ja voi elämäntyylisiin

kuuluvan mukavuudenhalun lisäksi ainakin osittain liittyä myös pysyvyyden tarpeeseen, joka on sidoksissa maantieteelliseen alueeseen.

Kaiken kaikkiaan näyttää siltä, että Aarolla elämäntyö on selvästi hallitseva ankkuri. Työ on tarjonnut tilaisuuden tyydyttää vapauden ja itsenäisyyden tarvetta niin, että se ei ankkurina korostu käytännössä samalla tavalla kuin kyselyssä. Teknis-funktionaalinen pätevyys kuuluu Aaron ominaislaatuun. Sen hyödyntäminen ja kehittäminen entisestään ovat hänelle tärkeitä. Liikkeenjohdollinen pätevyys on työkalu, joka mahdollistaa tehokkaan vaikuttamisen lähinnä omalla erityisalueella eikä osoita ensisijaista pyrkimystä yleisjohtoon. Henkilökohtaisessa hierarkiassa ankkurin merkitys saattaa olla kasvussa.

4.8 Hannu, insinööri

4.8.1 Kunnossapidon työnjohtajasta laatu- ja tuotantopäälliköksi

Hannu syntyi 1960-luvun alkupuolella Varsinais-Suomessa, missä hän vietti myös lapsuus- ja kouluaikinsa. Hänellä ei ollut mitään unelma-ammattia eikä minkäänlaista aavistusta siitä, mitä hänestä voisi tulla isona. Lisäaikaa sen miettimiseen ja kirkastumiseen sai menemällä lukioon ja heti lukion päätyttyä armeijaan. Siellä Hannu oppi muun ohessa myös järjestelmällisen tekemisen mallin ja johtamisen perusasiat. Koulussa ja lukiossa oppilasaines oli ollut kohtalaisen tasalaatuista, mutta armeijassa hänelle valkeni, että ihmisiä todella on laidasta laitaan älyltään, käyttäytymiseltään, ryhmätaidoiltaan ja muilta ominaisuuksiltaan.

Hannu vapautui armeijasta keväällä. Rakennusinsinööriveli antoi pyynnöstä muutaman rakennusliikkeen puhelinnumeron, ja soittamalla löytyi työpaikka. Hannu teki aputöitä joulukuuhun asti. Jakson tärkein opetus hänelle oli, että ellei ole tekemistä, hän turhautuu. Ei riitä, että saa palkkaa.

Kun töitä ei ollut riittävästi, Hannu jätti rakennusliikkeen. Seuraava työnantaja oli elintarvikealan yritys, tehtävinä valmistusta ja lähettämistä. Työllistymiskanavana olivat henkilökohtaiset kontaktit: urheiluseurakaveri ihastui ulkomaalaiseen naiseen, lähti hänen matkaansa ja tarvitsi jonkun tilalleen töihin. Hän suositteli Hannua, joka sai paikan ja hoiti tehtävää runsaat puolitoista vuotta. Työssä ei Hannun mielestä ollut mitään erityistä hohtoa, mutta se kelpasi vaadittavaksi harjoitteluksi teknillisessä oppilaitoksessa, johon hän oli jo hakenut ja jossa hän aloitti elintarvikeinsinöörin opinnot.

Hannu valitsi opiskelupaikkansa rakennustekniikan ja elintarvikepuolen välillä. Muualle kuin Turkuun hän ei edes hakenut, koska Turussa hänestä oli riittävästi vaihtoehtoja. Helsinkiin hän ei ainakaan olisi halunnut lähteä. Koulutusta hän piti melko yleisluonteisena, lukion kaltaisena, ja opituista asioista on vain harvoin ollut

suoraan hyötyä työelämässä. Enemmän kyse oli ajattelun muokkauksesta ja siitä, että muodostui tietynlainen tapa käsitellä ja ratkoa asioita. Aineet ja lukujärjestys tulivat annettuina: kaksi ensimmäistä vuotta yhteisiä aineita, kaksi viimeistä ammattiaineita kuten putkistosuunnittelua ja mitoituksia. Mieluisinta opiskelussa olivat ammattiaineet, joissa ei enää tarvinnut pöntätä mitään ulkoa, vaan selvisi miettimällä. Valmistumisensa jälkeen Hannu arveli päätyvänsä johonkin elintarviketehtaaseen aloittamaan tuotannon työnjohdosta tai tuotekehityksestä.

Opiskeluaikana Hannu oli kesät tutussa elintarvikeyhtiössä. Töiden saamista helpotti, että hän oli ollut samassa paikassa aiemmin, jos kohta hänen muistinsa mukaan opiskelijat siihen aikaan työllistyivät kesäisin helposti muutenkin. Valmistumisensa jälkeen Hannu oli vielä samassa yrityksessä puolisen vuotta kunnossapidon työnjohtajana määräaikaisessa kokoaikatyössä. Siinä vaiheessa hän olisi ollut valmis lähtemään työn perässä kauemmaksikin, koska tärkeintä oli päästä johonkin työhön kiinni. Jopa Helsinkiin hän pitkin hampain lähetti hakemuksia.

Kunnossapidon työnjohtajana Hannun tehtäviä olivat esimerkiksi työlistan ylläpito sekä tavaroiden ja tarvikkeiden tilaaminen. Hänen oli pidettävä huoli siitä, että tekijöillä oli edellytykset tehdä työnsä. Tämä oli hänen ensimmäinen kosketuksensa hankintatehtäviin. Hän toimi pienen ryhmän esimiehenä ja piti sitä luontevana: alaisina oli ammattimiehiä, jotka tunsivat talon perinpohjaisesti, jotka osasivat asiansa ja joihin saattoi luottaa.

Mieluisinta työnjohdossa Hannulle oli se, että pääsi todella monen erilaisen asian kanssa tekemisiin ja oppi jatkuvasti jotakin uutta. Ryhmä oli hyvä ja osasi ajatella asiat niin, ettei nuori insinööri päässyt niitä pahasti sotkemaan. Hän oppi, että isossa organisaatiossa tietyt asiat vain ovat byrokraattisia ja että se pitää hyväksyä. Toisaalta hän tajusi, miten tärkeitä hyvät työntekijät toiminnan ja tulosten kannalta ovat. Oman uransa suhteen Hannulla ei ollut mitään pitkän ajan tavoitteita tai päämääriä.

Kun määräaikainen työ päättyi, Hannu pohti kahta vaihtoehtoa: töitä Helsingissä tai saksan opiskelua Keski-Euroopassa. Hän oli tiedostanut kielitaidon merkityksen, mutta myös sen, että kirjojen kanssa opiskelu ei kuulunut hänen vahvuuksiinsa. Niinpä hän opetteli talven murteellista saksaa rinneravintolan tiskaajana.

Suomeen palattuaan Hannu oli ilman töitä. Hän hakeutui ammatilliseen kurssi-keskukseen kahden kuukauden työntutkimus- ja menetelmäsuunnittelukurssille, koska katsoi, ettei siitä ainakaan haittaa ole. Elintarviketeollisuudessa ei silloin ollut töitä tarjolla. Hannu oli lehdestä pannut merkille muovialan yrityksen, joka jatkuvasti haki työntekijöitä. Hän arveli, että sen täytyy olla hyvä paikka oppimiseen, kun siellä tapahtuu niin paljon. Hannu haki yrityksestä paikkaa, koska kurssiin kuului pakollinen työharjoittelu. Haastattelun päätteeksi hänet harjoittelun sijasta palkattiinkin menetelmäosastolle vakituiseen kokoaikatyöhön.

Hannu toimi työntutkijana ja menetelmäsuunnittelijana eli niin sanottuna kellokallena. Hänen tehtävänsä oli tutkia, miten työpisteissä asiat oli järjestettävä, jotta

tekeminen oli mahdollisimman tehokasta, ja sitten mitata työn valmistumiseen kuuluva aika. Hannulle ei ollut merkitystä sillä, että työ ei ollut esimiestehtävä. Hän piti työn itsenäisyydestä ja siitä, että se oli selkeä ja rajattu, sopiva alkavalle työntekijälle. Ikävintä olivat ristiriidat työntekijöiden kanssa, jotka eivät aina olleet valmiita hyväksymään tutkimusten ja mittausten tuloksia, vaikka hän itse tiesi niiden ja käytettyjen kriteereiden olevan kunnossa. Hän oppi luottamaan siihen, että kello kertoo totuuden. Hankinnan kanssa Hannulla oli tekemistä hyvin vähän ja vain satunnaisesti.

Vajaan vuoden jälkeen Hannusta tuli samaan yritykseen verstpäällikkö, kun toimen edellinen haltija lähti muualle. Siirtyminen kokoonpanoverstaan vetäjäksi oli hänelle mieluinen, koska taas tuli paljon uutta asiaa ja pääsi katsomaan tekemistä laajemmin kuin edellisessä tehtävässä. Suoria alaisia oli muutama, ja sekin hänelle sopi hyvin. Hankinnan puolelta työhön kuuluivat lähinnä uusien koneiden hankinta, investointisuunnitelmien tekeminen, toimittajien kilpailuttaminen ja lopulta koneiden tilaaminen.

Nelisen vuotta Hannu jatkoi verstpäällikkönä, kunnes hänet sitten nimitettiin tuotantoteknisen osaston päälliköksi. Paikka vapautui, kun hänet aikoinaan taloon palkannut osastonvetäjä lähti yrityksestä. Tehtävää tarjottiin Hannulle, joka otti sen mielihyvin vastaan. Ensimmäisen kerran hän varsinaisesti teki yhteistyötä tuotekehityksen ja osittain myös loppuasiakkaan kanssa. Hänen vastuullaan olivat uudet tuotteet, tuotantoketju, valmistustyökalut ja koneiden hankinta. Asiakkaina oli isoja, vaativia yhtiöitä, ja Hannu oli jo projektien alkuvaiheessa hinnoittelemassa tuotteita. Tuoterakenteiden ja valmistusaikojen piti olla kunnossa, jotta laskenta perustui oikeaan tietoon. Esimiehenä hänellä oli vastuullaan muutaman toimihenkilön ryhmä. Hankintatehtävät olivat samankaltaisia kuin aiemmin verstpäällikköllä, joskin investoinnit laitteisiin ja koneisiin parhaimmillaan olivat varsin suuria.

Erityisesti Hannu piti siitä, että asioita suunniteltiin ja vietiin eteenpäin isojen asiakkaiden vaatimusten mukaisesti ja laatuasiat integroitiin jo tuotantoprosessiin. Entiseen verrattuna tämä edusti hänelle uudenlaista lähestymistapaa, joka tuotantoihmisistä tuntui uskottavalta ja hyödylliseltä. Hän oppi näkemään, että on asioita, jotka voidaan tehdä vain peräkkäin ja asioita, jotka pitää tehdä samanaikaisesti. Isojen yritysten palvelemisen huono puoli oli, että talon sisäiset asiakkaat joskus tahtoivat unohtua tai jäädä taka-alalle. Jatkoa ajatellen hyödyllisintä oli ymmärtää, miten tärkeää kokonaistuotannon ja materiaalivirtojen suunnittelu on, vaikka painopiste vielä silloin oli tehtaan seinien sisällä.

Hannu jatkoi tuotantoteknisen osaston päällikkönä viisi vuotta, ja kaiken kaikkiaan samassa yrityksessä vuosia kertyi kymmenkunta. Pitkään rupeamaan syynä oli se, että tehtäviä vaihdettiin, jolloin mielenkiinto säilyi. Kymmenen vuoden aikana Hannu ei harkinnut yrityksen vaihtamista, mutta alkoi sitten hakea uutta työtä, kun

esimiehen mukaan ainakaan pariin vuoteen ei ollut odotettavissa mitään muuta. Hannusta työ alkoi tuntua rutiininomaiselta, ja hän halusi oppia uutta.

Seuraava työ oli tuotantopäällikkönä metalliteollisuudessa. Hannu haki paikkaa lehti-ilmoituksen perusteella. Häntä houkutti siinä erityisesti koko tuotantoyksikön vetovastuu ja tuotantoketjun hallinta. Yrityksen sijainnilla ei muuten ollut merkitystä, mutta kohtalaisen läheltä asuinpaikkaa hän kuitenkin töitä haki. Työtilanne oli hyvä, ja vaihtoehtoja oli tarjolla. Toisessa metallialan yrityksessä hän jäi haastattelun jälkeen kakkoseksi.

Yritys valmisti koneita. Hallittava ja valmistettava nimikemäärä oli hyvin suuri, ja asioita tehtiin paljon itse. Edellisen, pitkän työsuhteen jälkeen vaihto tuntui luontevalta ja uuden oppiminen mieleiseltä. Tuotannossa oli omat koneistamot, levytyökeskukset, hitsausrobotit ja maalaamot. Kun oman valmistuksen syvyys oli näin mitavaa, uusia asioita ja opettelemista riitti kiitettävästi.

Hannun alaisryhmään kuului myös ostaja. Tämä oli täysin suomenkielinen ja hoiti vain kotimaan hankinnat. Ulkomailta tulevista hankinnoista sekä energian ostamisesta vastasi Hannu. Hän meni paikkaan halvalla tietäen, että tehtävän oikea palkkataso ei ollut se, mistä lähdettiin. Toimitusjohtajan kanssa sovittiin, että tietyt asiat tehdään tietyllä tavalla, ja jos näin tapahtuu, palkka nousee. Kun ei palkkaa korjattu, hän katsoi, ettei häneen oltu tyytyväisiä ja päätyi lähtemään. Sen hän oppi, että kauan hän ei ole sellaisessa paikassa, missä hän ei voi esimieheensä luottaa.

Jakso jäi vajaan vuoden pituiseksi, kun Hannuun otti yhteyttä työnantaja, jolle hakiessaan hän oli aiemmin jäänyt kakkoseksi. Nimi oli muistissa siltä hakukierrokselta, ja tarjolla oli laatuinsinöörin tehtävä, jonka Hannu otti vastaan. Hyväksymiseen vaikutti vahvasti kehitysjohtaja, josta tuli hänen esimiehensä. Tätä hän arvosti suuresti.

Yrityksellä oli kaksi tehdasta. Hannu aloitti laatujärjestelmästä, mutta sitten tarvittiin kunnossapidon vetäjää noin tusinan hengen ryhmään. Toinen tehdasrakennus myytiin, ja oli suunniteltava uusi tehdas sekä vanhan tehtaan muutto. Hannun vastuulla oli tehtaan tyhjennys ja konttorin siirto uuteen paikkaan. Lisäksi hän osallistui uuden tehtaan suunnitteluun menetelmäsuunnittelukokemuksensa pohjalta. Tuotekehityksen vetäminenkin oltiin vielä antamassa hänelle.

Hankintaan Hannun työ liittyi niin, että hän oli kyseenalaistamassa toimittajien ilmoittamia toimituseriä ja suunnittelemassa yrityksen kannalta optimaalisia ostoeriä sekä välivaraston ja materiaalivaraston määriä. Esimiehenä Hannu nautti siitä, että alaiset olivat ammattilaisia omassa työssään. Se ja uudet asiat olivat hänelle tämän tehtäväjakson mieluisimmat asiat. Jakso pani hänet miettimään, annetaanko todella pätevien ja osaavien ihmisten toteuttaa itseään yrityksissä. Itse hän nautti uuden tehtaan suunnittelusta ja piti sitä kerta kaikkiaan mielenkiintoisena tehtävänä.

Työ oli kiinnostavaa, ja sitä oli paljon. Tässä tilanteessa edellinen työnantaja otti Hannuun yhteyttä. Yrityksessä tilanne oli muuttunut: toimitusjohtaja oli joutunut

lähtemään, ja Hannua kysyttiin uudestaan tuotantopäälliköksi. Laatuinsinööri jakso jäi vajaan vuoden mittaiseksi, kun hän hyväksyi saamansa tarjouksen. Hänen kansaltaan ongelmallinen esimies oli poistunut, ja palkka korjattiin Hannun mielestä oikealle tasolle. Oltiin matriisiorganisaatiossa ulkomaisen emoyhtiön kanssa, ja tehtaan väestä noin 80 prosenttia oli hänen alaisenaan. Tehtävä oli vaativa ja vastuullinen, mutta myös selkeä. Emoyhtiössä esimies oli pitkän linjan tuotantoihminen, jonka kanssa asiat sujuivat ja yhteisymmärrys löytyi helposti.

Hannu koki myönteisenä sen, että työssä oli paljon vapauksia, mutta kuitenkin myös selkeä tapa seurata tuloksia. Tehtaan toiminnan johtaminen ja kehityshankkeet veivät hänen ajastaan valtaosan. Hankintapuolella hänellä oli jonkin verran kapasiteettivajeita sekä muutamien uusien toimittajien hyväksyntää ja ylösajoa. Työn rankin ja hienoin osuus liittyivät molemmat tuotannon uudelleenjärjestelyyn. Raskeinta Hannulle oli heti työsuhteen alussa vetää itse läpi uransa ensimmäiset YT-neuvottelut ja vähentää viidennes väestä. Romahtanut myynti oli tehnyt toimenpiteestä välttämättömän. Edellisellä työnantajalla hän oli seurannut YT-neuvotteluja sivusta.

Myös ohjausjärjestelmän käyttöönotto oli rankkaa, joskin hyvin opettavaa: ainakaan sillä tavalla ei pidä tuotantojärjestelmää ostaa. Kun järjestelmän myyneen yrityksen edustajat olivat mielestään tehtävänsä tehneet, kahden tunnin koulutuksensa pitäneet ja poistuneet, kului toista kuukautta ennen kuin systeemistä saatiin ensimmäinen lasku ulos. Siihen asti yritettiin selvittää sekalaisin järjestelyin miten parhaiten taidettiin.

Hienointa oli tuotannon saaminen sellaiseksi, että toisin kuin ennen linjalla pysyttiin samanaikaisesti tekemään erikokoisia ja -tyyppisiä koneita. Järjestelyllä saatiin valmistusvaraston arvokin pudotetuksi yhteen neljäsosaan. Se palkitsi.

Kaksi vuotta vierähti näissä töissä. Sitten Hannua kysyttiin tuotantopäälliköksi muoviosia ja -tarvikkeita valmistavaan yritykseen. Yhteyttä ottanut toimitusjohtaja oli hänelle tuttu yrityksestä, jossa hän oli työskennellyt kymmenkunta vuotta. Hannua houkuttivat yrityksen hyvät kasvunäkymät ja se, että oli taas mahdollisuus päästä suunnittelemaan uuden tuotteen valmistuksen ylösajoa ja toiminnan järjestelyä. Senhetkellä työnantajalla näkymät olivat kehnommat: ongelmana oli, miten työt saataisiin pidetyksi Suomessa, kun ulkomainen emoyhtiö vielä teki suomalaisen näkökulmasta huonoja ratkaisuja.

Kolme ja puoli vuotta Hannu toimi tuotantopäällikkönä. Kun hänen edustamansa liiketoiminta erotettiin omakseen, yrityksen nimi vaihtui, mutta tehtävä säilyi samana. Myös hankinnat tulivat hänen vastuulleen, joskaan ne eivät käytännössä paljon vieneet hänen työaikaansa, koska ostaja hoiti ne.

Viisi vuotta kului näin. Sitten Hannusta tehtiin laatu- ja hankintapäällikkö. Lautupäällikkö lähti eläkkeelle, ja tuotannon vetäjä oli uusi, joten hänelle ei heti siirretty kaikkia hankinta-asioita. Hannun vastuulle jäi se, miten toimittajia seurattiin ja

miten heidän laatuasioitaan hoidettiin. Hankintapuoli vaati työajasta noin kolmanneksen. Laatuun keskittyminen oli mieleistä ja mielenkiintoista ja sopi Hannulle, koska asiakkaiden vaatimukset olivat hänelle osittain jo entuudestaan tuttuja ja pohja oli vahva. Hankalinta ja harmillisinta työssä oli liian vaikeaselkoinen toimintajärjestelmä, joka ei yhtään innostanut ihmisiä sitä käyttämään ja jota ei saatu sellaiseksi, että se todella olisi ohjannut toimintaa. Hannu oli edelleen esimiesasemassa, mutta alaisten määrä väheni kahteen.

Kahden vuoden jälkeen laatu- ja hankintapäällikön nimikkeestä pudotettiin hankinta pois. Aloite tuli työantajalta, eikä Hannu tarkkaan edes tiedä, mikä oli muutoksen taustalla. Järjestely ei häntä haitannut, koska molempia, laatua ja hankintaa, ei ehtinyt kunnolla hoitaa. Tässä vaiheessa runsaasti työllistivät kentältä tulevat reklamaatiot ja jälkimarkkina-asiat, joihin tekeminen painottui. Laatumurheiden takia rooli tahtoi olla pelkkänä lypsylehmänä olemista, mikä ei häntä motivoinut eikä paljon jättänyt mieluisia muistoja.

Myönteistä oli, että pääsi matkustamaan ja näkemään erilaisia paikkoja ja ihmisiä, jos kohta siihenkin jo ehti vähän väsyä. Tärkein oppi oli, että perusasiat on tehtävä kunnolla. Niistä tinkiminen johtaa vaikeuksiin. Kehittyminen on välttämätöntä, koska asiakkailakin rima nousee. Pitää pystyä tarjoamaan entistä edullisemmin varmempaa toimintaa ja parempaa laatua.

Runsaat neljä vuotta Hannu oli laatupäällikkönä. Yritys kokonaisuudessaan osatettiin, ja sen nimi vaihtui. Hannun oma nimike piteni jälleen, kun hänestä tuli laatu- ja tuotantopäällikkö. Edellinen tuotantopäällikkö vaihtoi yritystä, ja oli nopeasti saatava hänen tilalleen joku tuotantoa ymmärtävä henkilö. Yksissä tuumin työnantajan kanssa keskusteltiin, miten tilanteesta selvitään. Johtopäätös oli, että Hannu suostui ottamaan vuoden ajaksi hoitoonsa molemmat tehtävät, jos saa avukseen lisäresursseja. Laatu- ja tuotantotehtävät nivoutuvat usein toisiinsa, mutta työajasta suurin osa kuluu kuitenkin tuotantoasioihin. Niihin on perehtymässä uusi tuotannonohjaaja, jonka sitten on tarkoitus keventää Hannun työkuormaa. Alaisten määrä Hannulla kasvoi, kun hänestä tuli tehtaan henkilöitten suora esimies ja myös toimistoväkeä on hänen alaisuudessaan. Työn parhaina puolina hän pitää mahdollisuuksia. Pääkonttorin kanssa on järjestelty asioita ja sovittu tarkemmin, kuka mitään hoitaa. Reaktiivisesta tilasta ja tulipalojen sammuttelusta voidaan edetä potentiaaliin.

Viiden vuoden päähän ajatellessaan Hannulla on näköaloja metsän harvennuksesta alkaen. Tosiasiassa hän näkee, että vielä voisi tehdä jotain kivaa. Se tarkoittaa hänelle, että voisi mennä suomalaisen yritykseen ja auttaa siellä jollakin tavalla niin, että Suomessa jokin yritys tai useampi menestyisi paremmin. Vaihtoehtoina ovat työllistyminen johonkin yritykseen tai sitten konsulttitehtäviin. Häntä houkuttelevat isot, uusiin asioihin liittyvät projektit, jollaisia hän matkan varrella on muutamia saanut vetää. Toisaalta hänestä sellaisia mahdollisuuksia saattaa olla nykyiselläkin työnantajalla, joten ei niitä varten välttämättä tarvitse muualle lähteä.

Identiteetiltään Hannu pitää itseään tuotantoihmisenä.

No, kyl mä eniten itteni tuonne tuotantoihmiseksi tunnen. Kyl se, mitä tehdään, millon tehdään, miten tehdään, kuka tekee, niin kyl ne o enempi mielenkiintosii ku se, miten sitä järjestelmää kuvataan ja ylläpidetään, sitä systematiikkaa. Tykkään kyl siitäki, mutta kyl se ehkä enemmän... Kyl se eniten sinne menee. En tiiä, mitä joku psykologinen testi antais vastaukseksi. Ei myynti missään tapauksessa. En ole myynti-ihminen. (H3, 2018)

4.8.2 Suhde hankintatehtäviin

Hannu ei ole hakeutunut hankintatehtäviin, vaan on saanut niitä muiden tehtävien kylkiäisinä heti ensimmäisestä työpaikastaan lähtien. Alkuun hän vähimmillään osti yhden työpisteen tarvitsemia välineitä ja myöhemmin suurimmillaan muutamien miljoonien arvoisia koneita. Hän toteaa, ettei yrityksissä hankinta-asioita ollut erityisemmin mietitty, vaan jokaisen tehtävä sisälsi myös jotain ostamista. Kun tehtävä muuttui tai yritys vaihtui, myös ostaminen muuttui mukana. Suhtautumistaan hankintaan hän kuvaa neutraaliksi: sitä voi olla tai olla olematta. Sinänsä hänen kantansa ostamiseen on myönteinen, mutta kääntyy kielteiseksi, jos se esimerkiksi edellyttää paljon matkustamista. Sen puolen hän sanoo jo nähneensä. (H1, 2014)

Kolmanteen haastatteluun mennessä Hannun ura on jatkunut yli 31 vuotta. Työnantajia jaksoon mahtuu seitsemän, tehtäviä kaksitoista. Koko uran tehtävien kestosta on ollut 65 % pääosin muuta kuin hankintaa, 32 % kokonaan muuta kuin hankintaa ja 3 % karkeasti puoliksi hankintaa. Lukumääräisesti kolmasosa tehtävistä ei ole sisältänyt hankintaa lainkaan.

Hankintaan mahtuu Hannun mielestä monenlaisia ihmisiä, koska tehtäväkenttä on niin monimuotoinen. Eri ihmisille hankinnan hyvät ja huonot puolet näyttäytyvät erilaisina..

Siin on niin monenlaista tehtävää. Siel on kategoriasta riippuen, on kaupan tekijöille, huudattajille, kaupan semmosil detaljinvääntäjille löytyy paikkoi. Aivan terrieri sinne vaan. Hinnat alas, anna mennä. Ei oo riskii. Purista joka penni. Ja niit ihmisii, niit löytyy. Niit, mitkä tykkää, ja ihan kiva.

Sit taas toisest pääst löytyy sitten ihan sen koko tuotantoketjun ja strategisten partnereiden löytäminen ja niitten kans pelisääntöjen sopiminen ja vaativien hankintakokonaisuuksien hallintaa. Niin siel on sit ihan toinen ääripää, mihin sopii tietynlaiset ihmiset. Mut jos ei raha kiinnosta, ei kannata lähtee. Kyl se ehkä se perus-, semmonen, mikä täytyy olla, on semmonen kustannusten ja

kokonaiskustannusten laskentakyky, halu siihen, et se kiinnostaa, eri vaihtoehtojen kalkulointi ja tämmönen. Se varmaan tuo sinne puolelle. Jos ei sitä oo, niin sit ei kannata. (H3, 2018)

Taulukko 21 Hannun tehtävien yhteenveto

Hannu, insinööri							
Tehtävät (aikajärjestyksessä)	Työnantaja nro	Aloite	Kesto	Hankintaa ()	Kesto kk	%	
1 Kunnossapidon työnjohtaja (om a haku; kesätöistä tuttu talo)	1	TT	8 kk	<input checked="" type="checkbox"/>	8	2	
2 Menetelmäsuunnittelija (om a haku; kiinnostava yritys)	2	TT	1 v 0 kk	<input type="checkbox"/>	12	3	
3 Verstaspäällikkö (sisäinen siirto; edeltäjän lähtö)	2	TA	4 v 2 kk	<input checked="" type="checkbox"/>	50	14	
4 Tuotantoteknisen osaston päällikkö (sisäinen siirto; edeltäjän lähtö)	2	TA	5 v 1 kk	<input checked="" type="checkbox"/>	61	16	
5 Tuotantopäällikkö (om a haku; rutiini, vaihtelunhalu)	3	TT	1 v 0 kk	<input checked="" type="checkbox"/>	12	3	
6 Laatuinsinööri (epäluottamus esimieheen; tarjous muualta)	4	TA	11 kk	<input checked="" type="checkbox"/>	11	3	
7 Tuotantopäällikkö (edell. TAN esimies pois; palkka; paluupyyntö)	3	TA	2 v 2 kk	<input checked="" type="checkbox"/>	26	7	
8 Tuotantopäällikkö (heikko tilanne; tutun t:n tarj., hyvät näkymät)	5	TA	3 v 7 kk	<input type="checkbox"/>	43	12	
9 Tuotantopäällikkö (+ hankinnat) (sisäinen siirto; yritysjärjestelyt)	6	TA	5 v 1 kk	<input checked="" type="checkbox"/>	61	16	
10 Laatu- ja hankintapäällikkö (sisäinen siirto; laaturapäällikön eläköityminen)	6	TA	2 v 3 kk	<input checked="" type="checkbox"/>	27	7	
11 Laaturapäällikkö (organisaatiomuutokset)	6	TA	4 v 5 kk	<input type="checkbox"/>	53	14	
12 Laatu- ja tuotantopäällikkö Haastatteluun (2018) mennessä jatkunut (yhtysosto; tuotantopäällikön lähtö)	7	TA/TT	10 kk	<input type="checkbox"/>	31 v 2 kk	374	100
Työnantajien lukumäärä	7	TA = työnantaja			8		
Tehtävien lukumäärä	12	TT = työntekijä			3		
11 Tehtävä valmistuksen alkaessa		TA/TT			1		

Identiteetti: tuotantoihmisen

4.8.3 Ura-ankkurina elämäntyö

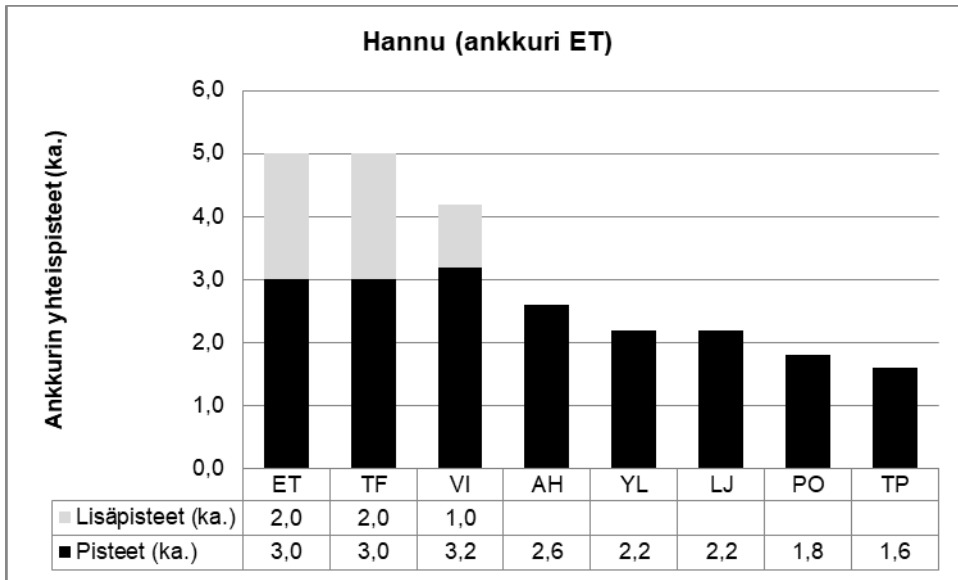
Hannun ankkureista viimeiseksi jäi turvallisuus ja pysyvyys, jota edelsivät palvelu ja omistautuminen sekä liikkeenjohdollinen pätevyys. Keskustelussa Hannu oli sitä mieltä, että turvallisuus ja pysyvyys ansaitsisi paikan ylempänä, neljänneksi viimeisenä. Hänestä huonoimmin sopiva ankkuri oli palvelu ja omistautuminen. Kyselyn mukaan siihen liittyvät väittämät pätevät häneen harvoin (V14, V22, V28, V34) tai eivät päde koskaan (V1). Vaikka hän piti turvallisuutta ja pysyvyyttä itselleen selvästi tärkeämpänä, sen väittämien saama pistemäärä oli kahdella ”ei koskaan” -arvolla (V5, V37) vielä alempi. Kumpikaan ei urahaastattelussa näyttänyt olevan toistaan merkittävämmässä – tai ylipäätään minkäänlaisessa – roolissa. Kyselyssä liikkeenjohdollinen pätevyys ja yrittäjämäinen luovuus olivat tasapisteissä. Hannu arvotti jälkimmäisen korkeammalle ja kertoi tuttunsa kanssa jopa tutkineensa yrityksiä ja harkinneensa vaihtoehtona yrittämistä, kun työtilanne oli normaalia raskaampi.

Niitten firmojen tai sen firman, mis kaikkein eniten, lähimpänä oltiin, niin vedettiin sitten oma tarjous pois, kun opittiin tuntemaan vähän paremmin se sen hetkinen yrittäjä: toi on niin Pelle Peloton, et täs ei välttämät olekaan niin paljo pitoa täs tarinas, mitä ensiks annettiin ymmärtää.

Liikkeenjohdolliseen ankkuriin liittyvät kyselyvastaukset osoittavat, että tyydytystä tuottaa muidenkin ihmisten ponnistelujen yhdistäminen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (V2) ja halua ei ole yleisjohtoon (V30, V36) eikä ylimpään johtoon (V21). Niiden kanssa ristiriitaisesti johtajan vastuu koko organisaatiosta (V10) sai korkeammat pisteet – miten laajasti vastaaja sitten lienee siinä organisaation ajattelut? Haastattelussa kuitenkin kävi selvästi ilmi, että johtajan tehtävät eivät ole ominta Hannua.

Niin siel oli muutamii tyypei, ku kerran sano, et tehkää näin, niin se homma lähti heti pelittää. Ja se oli todella hienoo huomata, et kaverit nappaa heti ja pistää siit oman hyrrän pyörimään ja tulee parempien ehdotusten kans takas.

Tossa, kun meiän tän yksikön vetäjä lähti, niin kyllä mä siin totesin, et tohon postiin, mitä seuraaja otti vastaan, niin en mene, en lähtis. Ei oo mun homma. Tämmönen teoreettinen ajatus siitä, et olisinko vai enkö, niin en. Ei oo mun homma. – – Ja se on niinku täs, tehtävis, jos on tämmöst poliittist aspektia, et sun täytyy miettii, miten luovia ja vähän olla sinnepäin. Ei, mul ei riitä energia eikä kiinnostus yhtään.



Kuvio 10 Hannun ura-ankkurihierarkia

Taulukko 22 Hannun lisäpisteväittämät

Nro	Ankkuri	Lisäpisteväittämät (Hannu)
V6	ET	Jättäisin organisaationi mieluummin kuin siirtyisin tehtävään, joka vaarantaisi kykyäni huolehtia itsestäni tai perheestäni.
V27	ET	Henkilökohtaisen elämän ja työn vaatimusten välinen tasapaino on minulle tärkeämpää kuin korkean tason johtava asema.
V9	TF	Tunnen onnistuneeni urallani vain, jos jatkuvasti pystyn kehittämään osaamistani yhä paremmaksi.
V35	TF	Olen tyytyväisin työssäni, kun olen kyennyt käyttämään erityistaitojani ja -kykyjäni.
V18	VI	Tunnen onnistuneeni urallani vain, jos saan määritellä työni vapaasti ja itsenäisesti.

Kyselyn mukaan ankkurihierarkian kärjessä ovat tasoissa elämäntyyli ja teknis-funktionaalinen pätevyys, niiden jälkeen vapaus ja itsenäisyys sekä aito haasteellisuus. Tasatilanteen Hannu ratkaisee ehdottomasti elämäntyylin hyväksi. Asteikolla 1–10 hän antaa elämäntyyliin arvon 10, kun palvelu ja omistautuminen, saa arvon 1. Haastattelu tukee elämäntyylin merkitystä monesta suunnasta ja jo uran alkuvaiheista asti. Teorian mukaisesti omat ja perheen tarpeet on otettu huomioon ja yhdistetty työhön. Työssä viihtyminen ja työtyytyväisyys ovat tärkeitä, ja harrastukset voivat tukea paitsi omaa hyvinvointia myös työtä.

Siel pääsi todella monen erilaisen asian kans tekemisiin. Ja se, päivät oli sellasia, et ain tuli jotain uutta. Kyl se, plus sit tietysti se sit, et siin oli hyvä porukka siel oikeesti tekemäs sitä.

No, siel oli fiksu, se mun esimieheni eli kehitysjohdaja, niin se oli todella fiksu kaveri. Kyllä hänen henkilökohtanen vaikutus siin oli se. Enhän mä sielt enem-pää rahaa saanu, mut oli, mikä mul on suurimmaks osaks ollu onni, niin mul on ollu täyspäisii esimiehii. Hän oli erityisesti sitä.

[Koko ura samassa organisaatiossa] Mitä se, jos siel kerran asiat on muuten tol-kullisii, niin kyl se oma tehtävä ja sen mielekkys on se ratkaseva. Ja sitte, et korvaus on suhteessa siihen tehtävän vastuisiin ja vaativuuteen, sit silleen on nää. Ei oo, kyl se tehtävän mielekkyys on se ykkösasia siellä.

[Ulkomailla työskentely] Joo, meil oli vaimon kans siitä sillon, kun lapset oli sopivan ikäsiä, et hakisko semmosen muutaman vuoden jakson jonneki päin tyy-liin Nokialle tai muuta. Sit me rakennettiin talo, niin sen vuokraaminen ulos loppupeleis ja ehkä vaimo on enemmän kotiseutuihminen, et ei se keskusteluu pidemmälle edenny.

No, ennemminki sopiva tasapaino, niinku sopivasti toisiaan tukeva. Ku on sopi-vasti kotona tiettyjä asioita, niin nämä jää. Ja toisinpäin: ku mä tulen tänne, niin mä en murehdi kotiasioitani. Ja siihen harrastus kolmantena kuviona, niin... -- Nyt vielä, kun on matkustuksen saanu vähemmäks, niin tää sopii tällä hetkel paremmin.

Yks, se on oikeen todella merkittävä tekijä, oli, et mä olin Nuorkauppa-kamarissa. -- Ne, minkälaiset tämmöset onnistumiset siellä on ollut siirrettävis työelämään – tai urheilun puolelta. -- Mä väittäsin, et siel on semmosii tuki-tekijöitä a) jaksamisen kannalt, b) onnistumisen kannalt, c) uskalluksen kannalt, et lähtee tekemään tämmösiä asioita, vaikkei sitten ura tittelimelessä tai firman koossa tai palkassa olekaan mitenkään niillä mittareil mitattavast huikkee. Oma-kohtasest niil on ollu valtava merkitys sen suhteen, et a) on tuonut sitkeyttä, b) on rohkeutta ja sit on viel sellasii, joitten kans on voinut peilata tiettyi kysymyk-sii ja saada rohkeutta tehdä niit.

Hannu nostaisi kolmannelta sijalta toiseksi vapauden ja itsenäisyyden, joka ennen lisäpisteitä olikin kyselyn mukaan niukasti ankkureiden ykkönen. Vastauksissa (V3, V11, V18, V38) se korostuu enemmän kuin haastattelussa, vaikka siinäkin viitteitä asian merkityksellisyydestä on. Myös teknis-funktionaalisuuteen kuuluu tarve saada

toteuttaa tavoitteita itsenäisesti. Tässä kohdassa ankkureiden välille on vaikea vetää jyrkkää rajaa.

[Mieluista] Siin sai aika pitkälti itte suunnitella niit ratkaisui ja sitten, mitä siihen johonki työpisteeseen tai muuta tarvittiin.

[Vastuullinen rooli] Se oli kans selkeämpi. Ei ollu tämmöst rajapintaa toimitusjohtajan välillä. Ja sit taas mul oli pitkään... No, esimies oli pitkän linjan tuotantoihminen, jonka kans heti oltiin samal aaltopituudel, et näit asioit tehdään, noi on seuraavat stepit ja nää on ne asiat, mitä hän haluaa kuulla täältä. Ja se lähti rullaamaan heti. Niin juuri nimenomaan, et siinä oli paljo vapauksii, ja sit oli kuitenkin selkee tapa, mitä seurattiin, mis mennään.

Kyselyvastauksia (V9, V17, V35) ja teorian kuvaamia teknis-funktionaalisesti ankkuroituneen piirteitä tukevia asioita haastattelussa on paljon. Tällaiselle henkilölle ratkaisevaa on työn sisältö. Innostavaa on oma asiantuntemusala, ja sillä on saatava käyttää osaamistaan ja erityiskykyjään. Haastetta on oltava riittävästi, ja kehittymismahdollisuuksia pitää olla. Vaihtelu on välttämätöntä. Ellei uutta asiaa ja entistä vaativampia tehtäviä ole tarjolla, tekijän valtaa kyllästyminen. Poliittinen ja liian ihmissuhdekeskeinen johtaminen ei näille ihmisille sovi.

Tavallaan se on se, että on mielenkiintonen homma ja hoitaa sen hyvin. Ja sit se on, vähintäänkin puolet ajast on kivaa. -- Ku se on se ydin siin tekemises ja sen tekemisen tai työn sisällössä.

Juu oli [mieluista]. Kyl siin taas tuli uutta asiaa paljon ja pääsi tekemään. Jos ennen oli yks työpiste, niin sit oli koko osasto. Pääsi kattomaan vähä laajemmalt sitä tekemist.

Täs ei oo mul, ei enää näytä olevan uutta. Me oltiin saatu asiakkaan iso projekti ajettuu ylös, ja se pyöri. Niin sit ne muut oli vähän semmost enempi rutiininomasta. Sitten mä kävin esimieheni kanssa keskustelun, et mitä seuraa-vaks. Ja hän sano, et ei pariin vuoteen oo mitään muuta. Sit mä rupesin hakeen muualt töitä.

Ei siinä oikeestaan, kyllähän aina uus on ihmeellistä ja ihanaa. Kyl se ihan mennee. Ja taas se tuotannon syvyys oli niin mittava, et siin oli kyl ihan kiitettävästi opettelemista, mitä tääl oikeesti tapahtuu. -- No, mielusin oli tietyst se, et siel oli niin paljon uutta.

Vaik se oli hektistä aikaa, mut siel oli, kyllähän uuden suunnittelu on kivaa. Toi tehdas, ku tohon suunniteltiin ja muuta, niin se oli kerta kaikkiansa mielenkiintosta hommaa.

No, kyllähän se, että pääsee taas suunnittelemaan uuden tuotteen tuotannon ylösajoo ja sit meil oli isoi tilauksii ja muuta, niin siin oli semmost, et miten tää homma saadaan järjestettyy.

Se, et tehtävä on mielenkiintost ja uutta tulee, nii sitte, et onk se sama talo tai joku muu talo, niin en mää koe sitä merkitykselliseksi.

Niin, kyl se aika, nyt kun täst kattoo, niin se uuden suunnittelu ja toteutus, siin on, siihen, sit rupee silmät kiiltämään.

Menetelmäsuunnittelijana en varmaan olis kolmee vuotta ollu. Mä olen jo vuoden ajan, mä tiesin, mitä tää on, ja rupes haukotuttamaan, olemaan vähän tylsää töissä.

Mun ei kannata mennä sellasiin hommiin, mis tarvitaan politikointia. Jos faktat ja tommoset selkeet, rationaaliset pohja-asiat eivät oo keskeisiä eteenpäin-päätöksen pohjia, niin ei oo mun homma. Sen mä huomasin tuol X:lläkin jo, et se toimitusjohtajan homma on semmonen, ei sopsis mulle alkuunkaan, ei yhtään.

Hannu piti teknis-funktionaalista pätevyyttä ja aitoa haasteellisuutta tasavahvoina. Kyselyssä aidon haasteellisuuden parhaiten pätevät väittämät (V15, V23, V40) osoittavat viehtymystä hyvinkin vaikeasti ratkaistaviin ongelmiin, Aktiivisesti urheilua harrastaneelle kilpailuhenkisyys ja voittamisen tarve ovat tuttuja, mutta eivät kuitenkaan itsetarkoituksia.

Kaiken kaikkiaan kyselyn, haastattelun ja keskustelun perusteella Hannun hallitseva ankkuri näyttää olevan elämäntyö. Hän on osallistujista ainoa, jolla kaksi kärjessä olevaa ankkuria sai kyselyssä tasapisteet. Muualla hierarkiassa tasatilanteita oli monella vastaajalla. Tutkijan näkökulmasta teknis-funktionaalinen pätevyys oli haastattelussa osittain jopa elämäntyöä vahvemmin esillä, joten sen asema kärkikaksikossa tuntuu oikeutetulta.

4.9 Joni, insinööri (AMK)

4.9.1 Varaosamyyjästä jälkimarkkinointipäälliköksi

Joni syntyi 1980-luvun puolivälissä Kanta-Hämeen maaseudulla ja vietti siellä myös lapsuutensa ja kouluaikinsa. Ala-asteelta saakka häntä kiinnosti elektroniikka, jonka hyvä opettaja säilyi vielä yläasteellakin. Ala- ja yläasteen elektroniikan harrastus jatkui lukiossa, jossa Joni valitsi tietotekniikkalinjan. Siinä vaiheessa hänelle oli jo selvää hakeutuminen ammattikorkeakoulun insinööriopintoihin nimenomaan elektroniikan koulutusohjelmaan. Jonin isä oli autonkuljettaja, ja ihan pienenä poikana Joninkin toiveammatti oli rekan kuljettaja. Vielä armeijassa hän ajatteli käyttäen ajan hyödykseen ja suoritti rekkakortin.

Heti ylioppilaaksi päästyään Joni haki ja pääsi Turkuun ammattikorkeakouluun. Helsinki ja Tamperekin hänelle olisivat kelvanneet, mutta Turku oli ensisijainen valinta. Armeijaan hän meni samana kesänä, joten opintojen aloittaminen siirtyi vuodelle. Armeijan suhteen hänen tärkein tavoitteensa oli yksinkertaisesti rekkakortti. Muuten hän muistelee aikaa helppona ja mukavana kokemuksena ja jonkinlaisena henkisen kasvun paikkana.

Oppilaitoksen valinta osui Jonin mielestä kohdalleen, vaikka matematiikka hänestä siellä meni turhan pitkälle. Sähkötekniikka miellytti samoin kuin tietotekniikka ja ohjelmointi. Sisään pääsy oli helppo, ja opinnot aloitti todella suuri ryhmä, josta noin ensimmäisen lukuvuoden aikana jo puolet oli karsiutunut pois. Joni oli toinen niistä kahdesta, jotka valmistuivat suunnitellussa neljässä vuodessa. Tähän hän oli hyvin tyytyväinen ja katsoi sen todistavan jonkinlaisesta määrätietoisuudesta. Se häntä kaduttaa, ettei hän aikoinaan valinnut kieliopintoja enempää. Opiskeluaikana hän kuvitteli itsensä valmistumisen jälkeen johonkin monipuoliseen tehtävään, joka sisältäisi myös konkreettista käsillä tekemistä, ei esimerkiksi pelkästään suunnitteluinsinööriksi isoon tiimiin kehittämään jotain pientä osaa.

Opintojen kanssa yhtäaikaan alkoi ilta- ja viikonloppu- sekä kesätyö varaosamyyjänä auton osia, tarvikkeita ja varusteita myyvässä liikkeessä, johon Joni työlliisty opiskelukaverinsa kautta. Puhelinmyyntiä hoitaessaan hän oli ensimmäistä kertaa tekemisissä ostojen kanssa, kun hän osallistui päivittäisten tilausten tekemiseen. Ihmisten kanssa työskentelyä hän piti mukavana ja itselleen sopivana.

Valmistuttuaan insinööriksi Joni jatkoi liikkeessä ja vastasi keskusvarastosta. Ennen valmistumistaankin hän oli jo hakenut muita töitä, ja esimiehen kanssa käytiin läpi tulevaisuuden työmahdollisuuksia. Todettiin, että yrityksessä ostajan tehtävä olisi ollut oikeastaan ainoa mahdollinen. Sovittiin myös, että Joni hakee koko ajan muuta työtä ja saa olla palveluksessa, kunnes uusi tehtävä löytyy. Silloin hän vielä vaali ajatusta itse ja käsillä tekemisestä ja haki sellaisiinkin paikkoihin, joissa mahdollinen työnantaja ei uskonut hänen kauan viihtyvän ja pysyvän. Hänestä tuntui

hankalalta löytää tehtävä, jossa hän itse pystyisi kehittymään, jossa työnantajakin hyötyisi ja uskoisi hänen pysyvän ainakin joitakin vuosia.

Runas vuosi valmistumisen jälkeen Joni työllistyi sähköasennusyritykseen ostajaksi ja logistiikkavastaavaksi. Työllistymiskanavana oli työnantajan ilmoitus internetissä. Yrityksellä oli myös myymälä, jonka hoito ja asiakaspalvelu olivat hänen vastuullaan. Hankintapuoleen kuuluivat esimerkiksi urakoitten kilpailuttaminen, tarjousten laskeminen ja taustatyö sekä vaihtoehtoisten tuotteiden etsiminen myös isommissa ja vaativammissa projekteissa. Ensimmäistä kertaa hän oli myös esimiesasemassa ottamassa vastaan ja järjestelemässä muutaman asennusmiehen töitä ja tilaamassa heidän tarvitsemansa tavarat. Esimiestehtävä tuntui helpolta. Joni myös laskutti näiden niin kutsuttujen keikkamiesten työt. Hän piti hyvin myönteisenä sitä, että pääsi näkemään yrityksen toimintaa varsin kokonaisvaltaisesti.

Työ alkoi tuntua epävarmalta, kun toinen toimipiste suljettiin. Myös pitkä ja osittain ruuhkainen työmatka rupesi häiritsemään. Jonin palkkatoive oli alkujaan ollut liian alhainen eikä palkka hänestä kehittynyt riittävästi. Hän oli ehtinyt olla paikassa vajaat kaksi vuotta, kun koneita valmistava yritys etsi lehti-ilmoituksella henkilöä sähköjärjestelmien tuotantoinsinööriksi. Senhetkistä lyhyempi työmatkakin houkutti Jonia hakemaan paikkaa, josta myös entinen opiskelukaveri antoi vihjeen.

Joni valittiin tehtävään, joka rekrytointiprosessin kuluessa muuttui ilmoituksen kuvaamasta. Se valkeni hänelle vasta, kun hän aloitti työt. Tehtävänkuvasta oli tullut toisenlainen, esimies oli vaihtunut ja asemapaikka ei ollut sähköasastolla vaan hankintatoimessa. Joni arveli, että painopisteen siirtyminen johtui hänen aiemmasta työkokemuksestaan. Lopputulos oli, että toimenkuva oli liiankin monipuolinen. Hänen hakemaansa päätehtävää ei päivästä ehtinyt hoitaa kuin murto-osan. Hankintaan saattoi mennä yli puolet työajasta, ja aikaa kului myös tuotannossa, jossa oli pulaa osaavista ihmisistä. Vikojen selvittely vei ehkä lähes kolmanneksen ajasta, jolloin alun perin hänen vastuulleen ajateltuun tehtävään jäi hetki aamulla ja iltapäivällä.

Joni olisi halunnut tehdä alkuperäistä työtä mahdollisimman hyvin. Tuotannon tuki ja vikojen selvittely tuntuivat olevan liikaa, eikä hankintoihinkaan pystynyt keskittymään riittävästi. Hyvät, itsenäiset ja omatoimiset alaiset tekivät työnsä, kun heille kertoi, missä järjestyksessä tehdään ja hankki tarvittavat tavarat. Itse työnjohto ja esimiehenä oleminen jäivät välillä liiankin vähiin. Toisaalta työn monipuolisuus oli mieluisaa, kunhan vain ehti hoitamaan työnsä kunnolla. Sähköpuolen osaamisen käyttäminen, looginen ajattelu ja asioiden ratkaiseminen tuntuivat omilta. Jakson tärkeimpänä oppina Joni piti ihmissuhdetaitoja, jotka kehittivät yhteistyössä eri osastojen sekä toimittajien kanssa. Kun talossa oli väkeä, joka oli ollut siellä kymmeniä vuosia, nuoren insinöörin oli ansaittava paikkansa.

Kahden vuoden jälkeen Jonin tehtävänimikkeiksi tulivat tekninen tuki, koulutaja ja takuukäsittelijä. Muutos lähti siitä, että hänen aikansa ei yksinkertaisesti riit-

tänyt jatkuvasti laajentuneeseen tehtäväalueeseen. Koneet olivat yhä enemmän sähköistyneet, ja hänelle oli siirtynyt myös jälkimarkkinointiosaston sähköpuolen tukeminen. Ennen se oli kuulunut suunnittelijoille, joiden aika kuitenkin kului entistä haastavammissa projekteissa. Joni katsoi, että tilanteeseen oli pakko saada todellinen muutos joko yrityksen sisällä tai sitten siirtymällä sen ulkopuolelle. Entinen esimies ehdotti, että Joni jättäisi kaiken muun ja keskittyisi kolmeen mainittuun tehtävään. Tätä järjestelyä Joni piti todella hyvänä niin omalta henkilökohtaiselta kannaltaan kuin yrityksenkin kannalta.

Kolmiosaisessa tehtävässä pääasia oli huoltoverkoston tukeminen eri tavoin. Joni oli mielellään ihmisten kanssa tekemisissä, ja palkitsevinta oli, kun pystyi ratkomaan asiakkaiden koneisiin liittyneitä ongelmia ja olemaan sillä lailla avuksi. Virallista esimiesasemaa Jonilla ei enää ollut, sen sijaan jonkinlainen epävirallinen esimerkiksi huoltomiehiin ja varaosamyymiin nähden. Virallista asemaa Joni ei edes kaihannut.

Hankintatehtävistä Joni pääsi nyt eroon käytännössä kokonaan. Kaipaamaan hän ei niitä jäänyt, vaikka ne eivät vastenmielisiltä tuntuneetkaan. Jakson parhaana antina hän piti nytkin erilaisista ihmisistä ja tilanteista saamaansa kokemusta. Myönteisesti hän suhtautui koulutusten vaatimaan esilläoloon ja suoranaiseen esiintymiseen, jotka antoivat hänelle lisävarmuutta.

Runsaat kolme vuotta Joni hoiti tätä tehtäväänsä, kunnes hänet sitten nimitettiin saman yrityksen jälkimarkkinointipäälliköksi. Kun toimen edellinen haltija lähti talosta, Joni kävi toimitusjohtajan puheilla tekemässä aloitteen. Hän oli teknisen tuen henkilöistä se, joka oli pidempään hankkinut osastosta kokemusta ja seurannut toimintaa vierestä. Uudessa tehtävässään hän oli taas esimiesasemassa. Hänen edellistä paikkaansa ei vielä ollut täytetty, joten myös se oli yhä hänen hoidossaan. Nyt hänelle tuli myös vastuu jälkimarkkinoinnin kuluista ja takuupäätöksistä sekä varaosamyynnin tuottavuudesta.

Joni on ollut talossa viisi ja puoli vuotta. Niiden aikana hän on silmäillyt työpaikkailmoituksia, mutta ei aktiivisesti hakenut muita töitä, vaikka välillä kuormakin on ollut liikaa. Tärkeintä hänestä on, että tehtävät muuttuvat, jotta ei ehdi tulla pitkästymistä tai leipiintymisen tunnetta. Nykyisessä toimessaan hän arvelee taas jatkavansa jonkin aikaa, mutta sitten uusia vaihtoehtoja joutuukin jo todennäköisesti hakemaan muualta.

Identiteetiltään Joni katsoo olevansa asiantuntija.

Emmää kyl myyntimies halua olla. Myyntimies putos poies. Tää on vähän kaikkien, nykyinen toimenkuva on vähä kaikkien summa, kun joutuu olemaan sekä asiakkaitten että... Ehkä se, siel joku asiantuntijuus kuitenkin, sitä mä en haluu nyt ainakaan tässä vaiheessa kokonaan karsia poies. (H3, 2018)

4.9.2 Suhde hankintatehtäviin

Joni sanoo alkujaan itse päätyneensä hankintatehtäviin ”vähän sattuman kautta”. Koko ajan hänellä on kuitenkin ollut halukkuutta enemmän osto- kuin myyntipuolelle. Hankinnan hän näkee isona, kiehtovana osa-alueena, johon pystyy yhdistämään hänellä vahvan teknisen osaamisen. Teknisestä asiantuntijuudesta hän on tahtonut ja tahtoo pitää kiinni kaikissa tehtävissä. Ensimmäisessä haastattelussa (H1, 2014) hän oli sitä mieltä, että valintatilanteessa mieluummin ottaisi hankintaa sisältävän työn kuin työn, johon hankintaa ei kuulu. Viimeisessä haastattelussa (H3, 2018) Joni pohtii, millainen hankintatehtävä häntä voisi kiinnostaa: selvä, oma lokero, vastuu siitä, riittävästi aikaa työn hoitamiseen ja vapaus sen aikatauluttamiseen eikä muita, kiireellisempiä tehtäviä sotkemassa.

Kolmanteen haastatteluun mennessä Jonin ura on jatkunut yli 12 vuotta. Työnantajia jaksoon mahtuu kolme, tehtäviä viisi. Koko uran tehtävien kestosta on ollut 42 % pääosin muuta kuin hankintaa, 32 % karkeasti puoliksi hankintaa ja 26 % kokonaan muuta kuin hankintaa. Lukumääräisesti yksi tehtävistä ei ole sisältänyt hankintaa lainkaan.

Hankintatehtävien hyvänä puolena Joni pitää sitä, että raha on niin helposti mitattava asia. Sillä pystyy perustelevaan paljon päätöksiä ja seuraamaan, mitä on saanut aikaan. Valmistavassa teollisuudessa hektisyys ja aikataulupaineet ovat toisaalta huono, toisaalta jopa hyvä asia. Ne jäsentävät tekemistä ja auttavat tietämään, mitä milloinkin pitää tehdä. Negatiivisiksi ne muuttuvat, ellei saa keskittyä tehtäviinsä ja hoitaa niitä kunnolla, vaan jostakin ilmestyy aina jotakin muuta, joka ajaa suunnitelmien ohi.

Taulukko 23 Jonin tehtävien yhteenveto

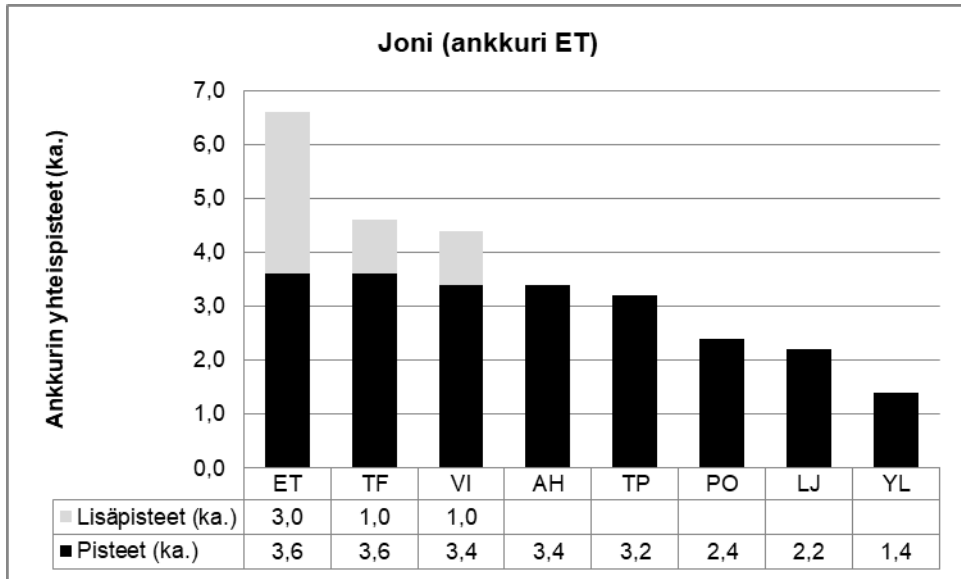
Joni, insinööri (AMK)						
Tehtävät (aikajärjestyksessä)	Työn- antaja nro	Aloite	Kesto	Hankintaa ()	Kesto kk	%
1 Varaosamyyjä (osa-aikatyö jo opiskelijana; kaverin suositus)	1	TT	5v0 kk		60	40
2 Logistiikkavastaava/ostaja (oma haku, kiinnostus, monipuolinen työ)	2	TT	1 v 10 kk		22	15
3 Sähköjärjestelmien tuotantoinsinööri/ostaja (oma haku; epävarmuus, työmatka, palkka)	3	TT	2 v 2 kk		26	18
4 Tekninen tuki, kouluttaja, takuukäsittelijä (työkuorma, muutoksen tarve; TA:n ehdotus)	3	TA	3 v 3 kk		39	26
5 Jälkimarkkinointipäällikkö Haastatteluun (2018) mennessä jatkunut	3	TT	2 kk		2	1
(oma ehdotus TA:lle, tilaisuus, kiinnostus, ura			12 v 5 kk		149	100
Työnantajien lukumäärä	3	TA = työnantaja		1		
Tehtävien lukumäärä	5	TT = työntekijä		4		
3 Tehtävä valmennuksen alkaessa		Identiteetti: asiantuntija				

4.9.3 Ura-ankkurina elämäntyö

Jonin ankkureista viimeiseksi jäi yrittäjämäinen luovuus, jota edelsivät liikkeenjohdollinen pätevyys sekä palvelu ja omistautuminen. Väittämät V4, V13, V29 ja V33 tekevät selväksi, että yrittäminen ei kuulu Jonin prioriteetteihin. Tyydytystä tuottaa, kun on kyennyt kehittämään jotakin, joka on ensisijaisesti omien kykyjen ja ponnistelujen tulosta (V20), mutta senkään ei tarvitse liittyä yrittäjyyteen. Haastattelussa Joni totesi, ettei yrittäminen ole hänelle itselleen ollut vaihtoehto, mutta vaimon yritystoimintaa hän on seurannut sivusta. Toiseksi heikoimman ankkurin, liikkeenjohdollisen pätevyyden, kyselyväittämistä kuvaavimmat esittävät tyytyväisyyttä siitä, että on kyennyt yhdistämään muidenkin ponnistelut yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (V2) sekä halua olla johtajana vastuussa koko organisaatiosta (V10). Jälkimmäinen on erisuuntainen kuin kolme muuta vastausta (V21, V30, V38), joissa vetoa yleisjohtoon tai ylipäätään johtoon ei ilmene. Haastattelussa Joni mainitsee asiantuntemusalueen johtamisen läheisemmäksi kuin yleisjohton, eikä sinänsä kaipaisi johtamista lainkaan. Jos saman palkan saisi pelkästä asiantuntijuudesta, hän valitsisi sen. Hän myös toteaa, että jos haluaa urallaan edetä, tulee yleisjohtamista väkisininkin enemmän.

Asteikolla 1–10 Joni antaa keskustelussa yrittäjähenkiselle luovuudelle arvon 2 ja liikkeenjohdolliselle pätevyydelle arvon 4. Kyselyssä kolmanneksi viimeiseksi jääneelle palvelulle ja omistautumiselle häneltä liikenee vain arvo 1.

Joo, tiedän. Olen huono ihminen. Ei silti oo tärkeä todellakaan. Panisin tän kaikkein huonoimmaksi.



Kuvio 11 Jonin ura-ankkurihierarkia

Taulukko 24 Jonin lisäpisteväittämät

Nro	Ankkuri	Lisäpisteväittämät (Joni)
V6	ET	Jättäisin organisaationi mieluummin kuin siirtyisin tehtävään, joka vaarantaisi kykyäni huolehtia itsestäni tai perheestäni.
V16	ET	Haaveilen urasta, jossa voin yhdistää omat tarpeeni, perheen tarpeet ja työn vaatimukset.
V27	ET	Henkilökohtaisen elämän ja työn vaatimusten välinen tasapaino on minulle tärkeämpää kuin korkean tason johtava asema.
V1	TF	Haluan olla työssäni niin hyvä, että muut kysyvät minulta asiantuntijan neuvoja.
V11	VI	Olen tyytyväisin työssäni, kun voin täysin vapaasti määrittellä omat tehtäväni, aikatauluni ja menettelytapani.

Ennen lisäpisteitä kaksi vahvinta ankkuria olivat elämäntyyli ja teknis-funktionaalinen pätevyys. Kolme lisäpisteväittämää (V6, V16, V27) nostivat elämäntyylin tasatilanteesta selvästi ylimmäksi. Keskustelussa Joni pitää järjestystä

aivan oikeana. Asteikolla 1–10 hän antaa elämäntyylille 10. Kyselyn mukaan kaikki ankkurin väittämät pätevät häneen aina tai usein. Haastattelussa tulee esiin teorian kuvaamia asioita: mahdollisuudet itsensä kehittämiseen, työssä viihtyminen, joustavuuden merkitys sekä työ- ja asuinpaikan valinta ja sijainti myös perheen tarpeet huomioon ottaen.

Se oli vähän hankala, se semmosen ensimmäisen työpaikan löytäminen, et mikä olis sit semmonen, missä itte pystyis kehittymään ja se, että se työnantajakin sais siitä jotain.

Tykkäsin taas siinäki hommassa siitä just, et siinä näki sen, oli semmosessa paikassa, että oikeestaan joka osa-alueella näki sen firman toiminnan.

Kyl mä siitäki tykkäsin nimenomaan sit. Sillon, kun kerkes kaiken hyvin tekemään, niin silloin se monipuolisuus oli siinäki taas se.

Sen on joka tapauksessa muututtava jossain kohtaa vähän sen tehtävänkuvan. Nyt se on mennä niin, et ei oo tarvinnut vaihtaa. Ei oo tullu semmosta mitään silläan pitkästymisen tunnetta taikka leipiintymistä mihinkään hommaan. Nyt se on mennä, pari viimeistä askelta viel on mennä sillee, ettei oo tarvinnu vaihtaa.

[Työ- ja perheasioiden yhdistäminen] No, tietysti tää helpottaa, ku molemmil on aika sillai kuitenkin, normaaliarki on semmosta, et voidaan, mä voin tulla ja mennä töihin oikeestaan siihen aikaan, kun haluaa. Niin ja sitten, sama vaimolla on taas, et hän pystyy itte sopimaan työnsä niin, että arki pyörii kuitenkin siinä.

[Ulkomailla työskentely] Rehellisesti sanottuna en. – – Ei se nyt ainakaa mulle. Mul on nyt 6-vuotias ja 2-vuotias lapsi kotona, nii ei se ainakaa tässä elämäntilanteessa, niin ei tunnu siltä, että haluais niitä täältä pois viedä tai lähtee. Et ei se enää oo sillein edes, jotenki tässä hetkessä se ei tunnu ollenkaan. Nyt tässä mitä on, toi on ihan tarpeeks, ku viikon työreissun kerrallaan on pois. Ei sen pitempiä aikoja.

Just ulkomaat on yks semmonen, mut kyl se tääl ihan Suomen sisälläkin on semmonen, että se vaatis kuitenkin niin monen muunkin ihmisen elämänmuutosta. Yks tietysti, varmaan siihenki vaikuttanu, et minkä takia nää pari viimeistä tehtävänmuutosta on myöskin täällä, saman talon sisällä.

Teknis-funktionaalinen pätevyys on Jonille tärkeää. Asteikolla 1–10 se saa häneltä 9. Jo opiskeluaikana oli ajatuksena päästä mahdollisimman monipuolisiin tehtäviin

mieluummin kuin lokeroitua esimerkiksi pelkästään suunnitteluinsinööriksi johonkin isoon tiimiin. Monipuolisessa tehtävässä asiantuntijuutta ja erityisosaamista voi kehittää ja käyttää laajasti hyväksi muidenkin neuvomisessa. Pääsee nauttimaan haasteista ja niiden ratkomisen tuottamasta tyydytyksestä. Vaihtelu on tarpeen, jotta kyllästyminen ei aja hakemaan uusia tehtäviä muualta. Nämä teorian kanssa yhdensuuntaiset asiat käyvät ilmi niin haastattelussa kuin kyselyssä (V1, V9, V35), samoin erityisalueen johtamisen etusija yleisjohtamiseen nähden (V17).

Siin ei ollu semmosia, kauheesti mitään rutineja, mitkä ois pitkästyttäny. Joka ikinen päivä oli erilainen, ja se työnkuva oli niin laaja just, että välillä sai käyttää sitä, nimenomaan sitä ammatillista osaamista sähköpuolelta just niitten vikojen selvittelyyn. Ja se on tietysti nyt jatkunut tässä ihan näihin päiviin asti. Se on semmonen, mistä saa jotain, kun pystyy ja tarvii loogista ajattelua ja miettii, miten asioita ratkasee, nii se on semmonen mikä on.

Kyl se varmaan se ongelmanratkasu siinäki jossain määrin, vaikka se tapahtu puhelimen välityksellä, ja sit äärimmäisissä hätätilanteissa mentiin ihan paikan päälle kattomaan. Niin se jatku siellä taas taustalla. Kyl se loppupeleissä se, siinäki varmaan sit just se ihmisten kanssa toimiminen ja niitten ongelmien ratkaiseminen ja tunne siitä, että pystyy olemaan avuks. Siin tulee niitä, sen takia se tuntuu ehkä semmoselta mukavimmalta, ku siinä sai helpoimmin sitä onnistumisen elämystä. Semmonen asia, minkä kans toinen on pätkäilly siel jo pari päivää eikä mitään, ja sit semmoseen asiaan ku pystyy heittää tosta lonkalta vastauksen, et koita tällee ja tällee, ja nyt se vika on tossa. Nii se on semmonen, mikä edelleenki, tässä nykysessäki hommassa on se kuitenkin ehkä se, palkitsevuus tulee ehkä sitä kautta helpoiten.

Vaikka kaikki vapauten ja itsenäisyyteen liittyvät väittämät Jonista pätevät häneen aina (V3, V11) tai usein (V18, V31, V38), ankkuri ei haastattelussa korostu millään lailla. Ehkä vapaus ja itsenäisyys on arkistunut osaksi hänen työtään niin, ettei se nouse esiin suuntaan eikä toiseen. Asteikolla 1–10 vapaus ja itsenäisyys saa arvon 9, aito haasteellisuus arvon 8. Myös ankkurihierarkian nelosen, aidon haasteellisuuden, väittämät pitävät Jonin mukaan hänellä paikkansa aina (V23, V32) tai usein (V8, V15, V40). Haastattelusta käy kyllä selville Jonin halu saada yhä vaativampia tehtäviä ja ratkaista vaikeita ongelmia, mutta nämä näyttävät liittyvän hänen asiantuntemusalaansa ja siten teknis-funktionaaliseen pätevyYTEEN. Scheinin teorian mukaan tässä on ero aitoon haasteellisuuteen ankkuroituneisiin: he eivät ole sidoksissa omaan erityisalaansa, vaan ensisijaista on voittaminen, oli ala mikä tahansa.

Turvallisuus ja pysyvyys -ankkurin väittämistä kolme (V19, V25, V37) pätee kyselyn mukaan Joniin aina, yksi (V5) usein. Haastattelussa ankkuri ei painotu,

mutta yhdestä työpaikasta Jonin kokemaa epävarmuus ajoi hänet hakemaan uutta tehtävää. Jälkikäteen hän ajattelee, että hänen asemansa kuitenkin olisi ollut vankka sielläkin huolimatta yrityksen muutoksista. Kun uudessa paikassa alkuperäinen työnkuva vaihtui toiseksi rekrytointivaiheessa, hänelle tuli taas epävarmuus siitä, oliko hän lähtiessään tehnyt oikean ratkaisun vai ei.

Kaiken kaikkiaan kyselyn, haastattelun ja keskustelun perusteella Jonin hallitsevaksi ankkuriksi saadaan elämäntyö. Teknis-funktionaalisen ankkurin merkitys on selvästi suuri, mutta jää toiselle sijalle.

4.10 Kari, diplomi-insinööri

4.10.1 Suunnittelijasta projektipäälliköksi

Kari syntyi 1950-luvun loppupuolella Varsinais-Suomessa, tarkemmin Vakka-Suomen maaseudulla, missä hän vietti myös lapsuutensa ja kouluaikinsa. Toiveammattin ratkaisi isän veli, joka silloin tällöin vieraili hänen kotonaan. Hän oli diplomi-insinööri ja Karin idoli. Kari ei mielestään edes ollut matematiikassa erityisen lahjakas, mutta valitsi silti lukiossa laajan matematiikan, jotta teknisen korkeakoulun ovet varmemmin aukeaisivat. Maanviljelijävanhemmat olivat myös tehneet selväksi sen, että tilalla ei Karilla ole tulevaisuutta, vaan elanto on hankittava muualta.

Päästyään keväällä ylioppilaaksi Kari aloitti samana syksynä diplomi-insinööriopinnot Tampereen teknillisessä yliopistossa. Mieluimmin hän olisi valinnut opiskelupaikakseen Helsingin ja siellä rakennuspuolen. Kun todistusten arvosanat eivät kuitenkaan ihan näyttäneet sinne riittävän, oli seuraavana vaihtoehtona Tampere. Muualle Kari ei hakenutkaan. Aineikseen hän valitsi hydrauliiikan ja koneautomaation.

Kari arveli opiskeluaikana haaveilleensa, että valmistumisen jälkeen etenisi uralla hyvin ja pääsisi isoksi johtajaksi. Nämä haaveet kuitenkin karisivat aika nopeasti. Opiskeluaikana parhaana puolena Kari piti opiskelijayhteisön samanhenkisyyttä, joka teki yliopistosta helpon paikan olla ja sai viihtymään opinnoissa.

Opiskeluaikana Kari oli kolmena kesänä isolla sahalla korjausmiehenä. Työllistymiskanavana oli henkilökohtainen yhteydenotto työnantajaan. Johtaja oli Karin mökkinaapuri, mikä vaikutti mahdollisuuteen saada työpaikka. Tosin Kari muistelee, että kesätöitä muutenkin sai silloin kohtalaisen helposti.

Työssä Karin tärkeimmät tehtävät olivat mekaanisten laitteiden kunnossapitoa ja vauriokorjauksia. Ne opettivat käytännön taitoja ja olivat hyvää, mielenkiintoista kokemusta. Vielä enemmän hyötyä siitä kokemuksesta olisi Karin mielestä ollut, jos olisi ensin työskennellyt jonkin aikaa suunnittelijana ja sitten päässyt näkemään, mi-

ten suunnitelmat käytännössä toimivat. Saman yhtiön toisen yksikön suunnittelukonttoriin Kari hakikin seuraavaksi kesäksi, kun opinnot olivat edenneet ja jalka oli sopivasti ovenraossa edellisten kesien ansiosta. Tehtävät olivat avustavaa suunnittelua.

Diplomityön aiheen Kari sai yliopiston kautta ja työllistyi sitä tekemään koneita ja laitteita valmistavaan yritykseen. Puolen vuoden jakso jatkui suunnittelijana muuttaman kuukauden työnantajan aloitteesta, koska diplomityössä ei vielä päästy suunnitellun ratkaisun tuotevaiheeseen. Tärkein oppi tästä konepajajaksosta oli opinnäytetyön vaatima analyttinen eteneminen.

Seuraava vuosi Karilta kului armeijassa, jonka aikana hän myös valmistui diplomi-insinööriksi. Armeija-ajan esimiestehtävässä hän jo huomasi, ettei varsinaisesti ole mikään johtaja ja ettei pelkkä komentaminen hänelle sovi. Tiimissä hän voisi olla johtavassa roolissa, mutta kuitenkin osallistuvana jäsenenä. Toinen armeijan tärkeä anti työelämänkin kannalta oli sen oivaltaminen, miten erilaisia ihmiset voivat olla ja miten erilaisista lähtökohdista he tulevat.

Kari oli armeijassa ollessaan, valmistumisensa jälkeen, hakenut töitä, mutta oli työttömänä armeijasta vapautuessaan. Työnvälityksen kautta hänelle tarjoutui automaatio suunnittelijan paikka pienessä insinööritoimistossa. Ei ollut vaikea ottaa tehtävää vastaan, vaikka mielessä olikin kangastellut jokin pikkupäällikön paikka. Töihin kuitenkin piti päästä. Puuntyöstökoneita suunnitelleessa toimistossa työsuhde jäi lyhyeksi: kahden kuukauden päästä Kari palkattiin toiseen, suurempaan insinööritoimistoon, jonka alana oli kone- ja prosessisuunnittelu.

Paikkaa Kari oli hakenut jo armeijassa ollessaan, mutta silloin asia ei edennyt. Muuttaman kuukauden kuluttua työnantaja otti yhteyttä ja tiedusteli, vieläkö Kari oli kiinnostunut tulemaan yrityksen palvelukseen. Kun vastaus oli myöntävä, alkoi runsaan kahden vuoden jakso suunnittelijana. Työ oli monipuolista ja kansainvälistäkin. Uraa ja sen aktiivista kehittämistä hän ei silloin ajatellut. Varhain hän kuitenkin totesi, että insinööritoimistossa sisäinen urakehitys jää latteaksi: suunnittelupäällikkökin suunnittelee.

Seuraavaksi Karia pyydettiin suunnittelun vetäjäksi isoon konepajayritykseen, jolle hän oli insinööritoimistossa tehnyt suunnittelutöitä ja jossa oli niissä merkeissä vierailut. Edellinen toimenhaltija oli siirtymässä muihin tehtäviin. Karista tarjottu työ tuntui hyvältä ja haastavalta ja myös etenemismahdollisuudelta, kun kyseessä oli valmistava yritys eikä pelkästään suunnittelutoimisto. Asuinpaikkakunnan vaihtokaan ei häirinnyt. Tärkeimmät tehtävät olivat tuotekehitystä, suunnittelun ohjaamista ja henkilöstöresurssien jakamista projekteille. Suuri osa suunnittelusta hoidettiin alihankintana ja suunnittelutoimistojen kautta. Jonkin verran oli tekemistä myös hankinnan kanssa, kun laitteita ostettiin suunnittelun antamien määreiden mukaan. Ensimmäistä kertaa armeijan jälkeen Kari oli myös esimiesasemassa, jossa hänen alaisuudessaan oli itseohjautuva, pieni ryhmä. Henkilöstöongelmia ei ollut. Parasta

jaksossa oli jälkikäteenkin ajateltuna se, että valmistavassa teollisuudessa suunnittelija pääsi konkreettisesti näkemään, mitä oli tekemässä.

Lähes kolme vuotta Kari oli ollut konepajayrityksen palveluksessa, kun edellinen työnantaja, insinööritoimisto, otti yhteyttä ja kysyi hänen halukkuuttaan palata. Perusteilla oli uusi osasto, jolle haettiin päällikköä. Yrityksen silloisen toimitusjohtajan avoimuus ja ideoiden runsaus sekä uusi osasto tulevine mahdollisuuksineen kiehtoivat Karia. Lisäksi paljon vaikutti se, että uusi työ ja asuinpaikan vaihtaminen sopivat parhaiten senhetkiseen perhetilanteeseen. Uusi asuinpaikka myös helpotti hänelle mieleisen harrastuksen jatkamista. Nämä syyt johtivat siihen, että Kari jätti hyvänä pitämänsä työnantajan ja mielenkiintoisen työn ja palasi insinööritoimistoon projektipäälliköksi.

Uutta osastoa aloitettiin ja onnistuttiinkin löytämään sille jonkin verran suunnittelutehtäviä. Kari keskittyi suunnitteluun ja suunnitteluryhmän vetämiseen eikä markkinointi ollut aktiivista tai riittävää. Toiminta alkoi tyrehtyä melko nopeasti, parissa vuodessa, ja häntä alkoivat houkuttaa talossa muut suunnittelutehtävät. Niitä hän jatkossa teki monipuolisesti ja pitkään eri toimialoille.

Yhteydet hankintaan alkoivat lisääntyä noin viiden vuoden kuluttua Karin paluusta. Projektien vastaavana suunnittelijana toimiessaan hän määritteli tarvittavia laitteita ja toimi teknisenä ostoapuna. Yksin ostamista hän teki vähemmän, mutta toimi hankinnan kanssa yhteistyössä. Hän oli kahteen kertaan resurssipulan takia myös toimeksiantajayrityksessä ostajana. Työ oli selkeää: itse puitesopimusten kanssa hän ei ollut tekemisissä, mutta teki ostoja niiden pohjalta. Näiden ostajaksojen jälkeen Karilla oli enenevästi projekteja, joissa hän vastasi kaikista osa-alueista: suunnitelmista, hankinnasta, toimitusvalvonnasta, asennusvalvonnasta ja käyttöönottovaiheesta. Hänellä on nyt takana noin 29 palvelusvuotta samalla työnantajalla, ja kuvatun kaltaisessa roolissa hän on ollut viimeiset 18 vuotta.

Vaikka Karin palvelusaika on hyvin pitkä, hän on saanut tehdä erilaisia tehtäviä ja olla mukana eri teollisuudenalojen projekteissa. Omimpana alueenaan hän pitää koneita, laitteita ja laitoksia. Työ ei ole käynyt yksitoikkoiseksi. Hän on joitakin kertoja hakenut myös muualle, mutta haut eivät ole tuottaneet tulosta. Usein hän on ollut myös toimeksiantajaorganisaatioissa työskentelemässä yhtenä tekijänä. Silloin olisi ollut mahdollista vaihtaa melko helposti myös palkanmaksajaa, mutta hän on pysynyt lojaalina omalle työnantajalleen.

Viiden vuoden päästä Kari näkee itsensä eläkkeellä. Pieni mahdollisuus on, että hän saattaisi jatkaa suunnittelutehtäviä vielä eläkeiän saavutettuaankin, mutta todennäköisemmäksi hän katsoo toisenlaisen toiminnan. Hän pitää käsillä tehtävistä töistä ja on miettinyt, että voisi harjoittaa sellaista puuhastelua esimerkiksi niin sanottuna mökkitalkkarina, mikäli kysyntää näyttäisi olevan.

Identiteettiään Kari vähän miettii, mutta nimeää sen sitten tekniseksi myyjäksi.

Emmä nyt oikeen tiedä. Mitä mä nyt sit olisin. Paremmiin pystyy pudottamaan pois, et myyjä mä en oo. Mä en jostain syystä halua huijata ihmisiä. Jollain tavalla myyjän tehtäväs pakkaa olemaan se, et pitää myydä suurempaa iluusiota, mitä sit todellisuus on.

Tekninen myyjä, joo. Se tekninen myynti, se oli mielenkiintosta. Ku sä sait esitellä näitä omii teknisii ratkasuja ostajalle ja tuoda sen lähinnä etuja toki esille, mut sit ku ei tarvinnu hinnotella sitä, niin se toimi oikeen hyvin. Tuo esille erilaisii mahdollisuuksii, miten asian voi ratkaista. (H3, 2018)

4.10.2 Suhde hankintatehtäviin

Karin ensimmäinen kytkös hankintoihin olivat suunnittelijana tehdyt tarjouspyynnöt uran alkuaikoina. Niitä seuranneina vuosikymmeninä hänen tehtävänsä ovat suurimmaksi osaksi liittyneet hankintaan ainakin vähän, välillä enemmän, mutta pitkään uraan sopii myös aikoja, jolloin hänellä ei ole ollut mitään tekemistä hankinnan kanssa. Suunnilleen vuosituhannen alusta lähtien se on jossakin määrin ollut osa hänen työtään.

Kari pitää positiivisena sitä, että on saanut olla hankinnan kanssa tekemisissä. Hän kertoo itse hakeutuneensa tehtäviin, joissa se on ollut mahdollista. Pelkkä suppea operatiivinen ostaminen häntä ei innosta, mutta projektin hankinta-asiat kokonaisuudessaan hän kokee myönteisinä. Hän sanoo ensimmäisessä haastattelussa (H1, 2014), että valintatilanteessa mieluummin ottaisi hankinta sisältävän työn kuin työn, johon ei kuulu hankintaa.

Kolmanteen haastatteluun mennessä Karin ura on jatkunut yli 34 vuotta. Työnantajia jaksoon mahtuu kolme, tehtäviä neljä. Nämä luvut yksinkertaistavat asioita. Vaikka palkanmaksaja ja Karin ilmoittama tehtävänimike ovat olleet samat 29 vuotta, hän on toiminut hyvin erilaisissa projekteissa myös erityyppisissä asiakasyrityksissä ikään kuin vuokratyövoimana. Vaihtelua on ollut enemmän kuin luvuista voisi päätellä. Koko uran tehtävien kestosta on ollut 93 % pääosin muuta kuin hankintaa ja 7 % kokonaan muuta kuin hankintaa. Tämä perustuu Karin omaan arvioon 29 vuoden projektipäällikköperiodista.

Viimeisessä haastattelussa (H3, 2018) Kari näkee hankinnan parhaaksi puoleksi uudet haasteet, eli sen, että pääsee hakemaan toimittajavaihtoehtoja ja ratkaisumalleja. Esimerkiksi tuotekehityspuolen tarpeissa ei suunnittelijoilla tai ylipäättään kenelläkään koko organisaatiossa ole tietoa, mitä kaikkea maailmalla voi olla tarkoitukseen tarjolla. Sen etsiminen on kiinnostavaa. Ihmisten kanssa kommunikoida hän pitää mukavana.

Huonointa hankinnassa on rutiini, jota Karin mielestä on aika paljon. Perusosto-toiminta on ihan rutiinia: tehdyt asiat on syötettävä järjestelmään, asioita pitää seurata ja valvoa, että ne menevät eteenpäin. Se ei ole kovin kiehtovaa.

Taulukko 25 Karin tehtävien yhteenveto

Kari, diplomi-insinööri							
Tehtävät (aikajärjestyksessä)	Työn- antaja nro	Aloite	Kesto	Hankintaa ()	Kesto kk	%	
1 Suunnittelija (armeijan jälkeen työpaikan tarve)	1	TT	2 kk	<input type="checkbox"/>	2	0	
2 Suunnittelija (haku armeija-aikana, sijainti, TA:n tarjous)	2	TA	2 v 3 kk	<input type="checkbox"/>	27	7	
3 Suunnittelupäällikkö (TA:n tarjous, haastava työ, etenemismahdoll.)	3	TA	2 v 11 kk	<input type="checkbox"/>	35	9	
4 Projektipäällikkö Haastatteluun (2018) mennessä jatkunut	2	TA	29 v 0 kk	<input type="checkbox"/>	348	84	
(perhesyyt; uuden osaston mahdollisuudet)			34 v 4 kk		412	100	
Työnantajien lukumäärä	3	TA = työnantaja		3			
Tehtävien lukumäärä	4	TT = työntekijä		1			
4 Tehtävä valmennuksen alkaessa		Identiteetti: tekninen myyjä					

4.10.3 Ura-ankkurina elämäntyö

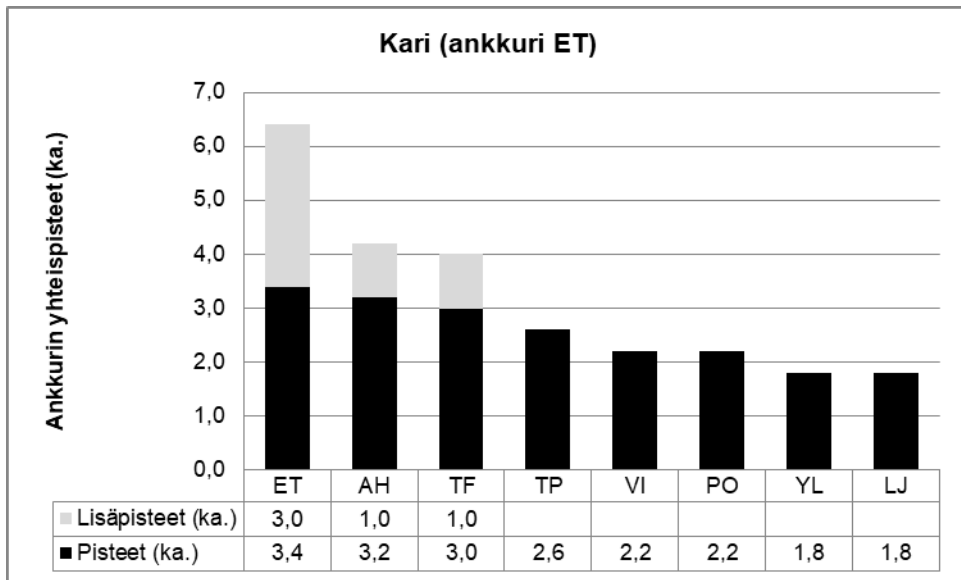
Karin kaksi viimeistä ankkuria olivat tasapistein yrittäjämäinen luovuus ja liikkeenjohdollinen pätevyys, joista jälkimmäinen Karin mukaan on heikoin. Näitä kahta edelsi palvelu ja omistautuminen. Kyselyssä liikkeenjohdolliseen ankkuriin liittyvistä väittämistä Kariin sopivin oli V2, jonka mukaan tyytyväisyyttä tuottaa, kun on kyennyt yhdistämään muidenkin ponnistelut yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Haastattelussa Kari sanoi jo armeijassa havainneensa, ettei ole omimmillaan johtajana. Sama on vahvistunut myöhemmin uran aikana.

No, ehkä siel [armeijassa] tuli jo esille sitte, et en mä oo mikään kauhea johtaja, et mä olen osa tiimiä. Toki siinä voisin olla johtavassa roolissa, mut kuitenkin sillai, et osallistuvana. Jotenki mul on semmonen mielikuva sielt armeijastaki jo, et ei se pelkkä komentaminen, niin se ei oo mun hommaani.

Niin kun totesin tossa, niin kyl mä olen enempi sillai, et vaikkaki olis jotenki esimies, niin mä olen tiimissä, tekijänä mukana. En semmosena nokkana, mikä ei tee mitään, vaan tekijänä olisin mukana. Se olis tää mun näkökanta.

Yrittäjämäinen luovuus -ankkurin väittämävastaukset osoittavat, ettei Karilla ole vetoa yrittäjyyteen. Myös haastattelussa hän mainitsee, ettei yrittäjäksi ryhtyminen ole ollut hänelle vaihtoehto. Eläkkeellä hän sanoo voivansa ryhtyä harrastamaan yritystoimintaa, jos kysyntää on. Silloinkin kyse on Karin sanoin puuhastelusta. Kä-sillä tekeminen on mieluista, ja ”mökkitalkarina” ja toimiminen liittyy pikemminkin elämäntyyliankkuriin kuin yrittämisen tarpeeseen. Palvelu ja omistautuminen -ankkurilla ei haastattelussa ollut roolia.

Ei, ei todellisuudessa. Joskus on, siis sillai hetkellisesti miettiny, et mä olen nyt, ehkä kymmenen vuotta sitten, niin kauan ollu täs tehtävässä, niin olis voinu perustaa kilpailevan, samanlaisen yrityksen ja olis tullu toimeen niillä referensseillä, mitä siihen mennessä oli jo olemassa. Ei olis ollu mikään ongelma, mut emmä sitte oo lähteny siihen. Ei, ei oo semmosta yrittäjävarta kuitenkaan, et ois paloa lähteä sinne.



Kuvio 12 Karin ura-ankkurihierarkia

Taulukko 26 Karin lisäpisteväittämät

Nro	Ankkuri	Lisäpisteväittämät (Kari)
V16	ET	Haaveilen urasta, jossa voin yhdistää omat tarpeeni, perheen tarpeet ja työn vaatimukset.
V24	ET	Tunnen onnistuneeni elämässä vain, jos olen pystynyt pitämään tasapainossa omat ja perheen tarpeet sekä uran asettamat vaatimukset.
V27	ET	Henkilökohtaisen elämän ja työn vaatimusten välinen tasapaino on minulle tärkeämpää kuin korkean tason johtava asema.
V40	AH	Minulle on tärkeämpää saada työskennellä vaikeasti ratkaistavien ongelmien parissa kuin saavuttaa korkean tason johtoasema.
V17	TF	Minua houkuttaa enemmän oman erityisalueeni johtaminen kuin nouseminen yleisjohtoon.

Kolmen väittämän lisäpisteet tekivät elämäntyylistä selvästi vahvimman ankkurin, jota seurasivat keskenään lähes tasoissa aito haasteellisuus ja teknis-funktionaalinen pätevyys. Elämäntyyliankkurin merkitys ilmenee haastattelussa teorian mukaisesti asuin- ja työpaikan sijainnin valinnassa, työn suorittamisen paikassa, työssä viihtymisessä ja perheen huomioon ottamisessa. Omat juuret, omien ja vaimon vanhempien kotiseutu ja oma harrastus ovat osaltaan vaikuttaneet sijoittumiseen. Ruotsissa ja Hollannissa työskentelyn jälkeen Kari halusi jättää ulkomaat ja olla Suomessa, Lounais-Suomessa.

Nää juuret, en irrottanu niitä X:ään muuton aikana enkä oo niit sen jälkeenkää irrottanu, et kyl se aika vaikeaa olis ollu se päätös lähtee jonneki muualle.

2007 mä olen kehityskeskustelus sanonu, että en haluis enää käydä ulkomailla töissä, et haluisin pysyä kotimaassa. Ja se on nyt toiminu sen jälkeen.

Se oli kansainvälistäkin työtä, et firma teki siihen aikaan ruotsalaisil telakoille suunnittelutyötä. Siinäki oli oma viehätöksensä.

No, siin oli just semmost mielusinta, et vaikkaki oli suunnittelupuolella, nii siin oli se valmistus, valmistava laitos samaa. Siinä näki konkreettisesti, mitä on tekemässä. Kun insinööritoimistossa ollessa, vaikka kui suunnittelee, nii aika harvoin pääs näkemään, mitä oli tehnyt. Se oli se mielenkiintonen puoli siellä ollessa.

No, ehkä se, et silloinen toimitusjohtaja oli semmonen kauhean avoin ja idearikas. Ja tää ajatus täst uudest osastost ja sen tulevist mahdollisuuksist jollain tavalla kiehto.

Kylmä kohtuutytyväinen olen nykytilanteeseen, missä me ollaan, joo. Maalista mammonaa aina saisi olla enemmän, mut meillä on ihan hyvin asiat. Mun työni on, vaik on vaatinu kotoo poissaoloa sen takia, et on ollu ulkomail töissä, niin silloin, ku mä taas täällä olen töissä, niin se on hyvin säännöllistä. Silloin ei tarvii illoista viedä perheeltä tai vaimolta lähinnä nyt sitte aikaa. Viikonloput on rauhoitettu perheelle tai itselleni.

Aidon haasteellisuuden kaikki kyselyväittämät pätevät Karin mukaan häneen joko usein (V8, V25, V23, V32) tai aina (V40). Viimeksi mainittu vahvistaa, että vaikeasti ratkaistavat ongelmat vetoavat häneen enemmän kuin korkean tason johtoasema. Scheinin teorian mukaan aitoon haasteellisuuteen ankkuroituneiden on jatkuvasti saatava testata itseään ja todistettava, että he kykenevät voittamaan kenet tahansa tai selviytymään mistä tahansa. Useimmat ihmiset kaipaavat tietyn tasoisia haasteita, mutta aitoon haasteellisuuteen ankkuroituneiden haasteiden on jatkuvasti kasvettava: mitä kovempi työ, sitä tervetullempi. Voittaminen menee kaiken edelle. Haasteiden ei tarvitse olla tietyltä erityisalalta kuten teknis-funktionaalilla, kun he haluavat kehittää kykyjään ja taitojaan yhä vaativampien tehtävien parissa. Haastattelunkin perusteella haasteet ja yhä vaativammat tehtävät kyllä kiehtovat Karia, mutta mitään kaiken edelle menevää, alasta riippumatonta voittamisen nälkää ei voi havaita. Suhtautuminen on varsin maltillista, kiinnostus suuntautuu omaan alaan ja liittyy enemmän ankkurihierarkian kolmoseen, teknis-funktionaaliseen pätevyYTEEN.

Ja joo, se tuntuu hyvältä, haastavalt, tämmöselt etenemismahdollisuudelta, ku se sit kuitenkin oli valmistava yritys. Vaikkakin se oli suunnittelupuoli, mut se oli kuitenkin yrityksenä valmistava yritys.

Toi vaihe, ku tein X:lle töitä, heiän organisaatiossa, niin se oli mielenkiintonen vaihe. Me tehtiin uutta tehdasta Venäjälle. Se oli mielenkiintonen: siin tuli kaksi uutta opettelua, tuli uus organisaatio ja tuli uus teollisuudenala. Mä olin hankintoja tekemäs siin projektissa.

Hakea osittain myös sitä ratkasumallii aika paljon. Silloin, ku puhutaan jostain tuotekehityspuolen asioista, niin ei oo olemas välttämättä suunnittelijoillakaan eikä kenelläkään siin kehitystä tekeväs organisaatios vielä tietoo, mitä kaikkee olis tarjolla olemas tuol maailmalla, niin tän hakemista.

Scheinin teorian teknis-funktionaaliseen ankkuriin liittämiä asioita ilmenee haastattelusta useita. Se myös tukee kaikkia kyselyväittämiä, jotka Karista pätevät häneen usein (V1, V9, V35) tai aina (V17). Haastattelun perusteella teknis-funktionaalinen pätevyys voisi perustellusti ohittaa aidon haasteellisuuden. Teorian mukaan

tekniis-funktionaalille tärkeää on oma erikoisala, asiantuntijuus, kehittyminen ja kasvaminen sen alan sisällä, riittävän haastavat tehtävät, mahdollisuus käyttää lahjojaan ja erityisosaamistaan. Jos he hyväksyvät johtotehtävät, ne liittyvät ensisijaisesti erikoisalaan, ei yleisjohtoon.

Täs ei oo kauheen paljoo ollu kielteisii piirteitä talossa. Se on, ei se nyt hyvä palkanmaksaja oo, tai siis tää insinööritoimisto ei oo korkeapalkkainen ala, mut se on ollu riittävä, et on tullu toimeen. Ja on kuitenkin sit huomannu sen, et ei ole päällikkö. Eli ei ole johtaja sillä taval, et haluais olla esillä siinä muodossa, niin ei. Olen mä joitaki tehtävii hakenu, mu ne ei oo menny eteenpäin, niin oon tyytyny sitte tähän tasoon, missä nyt on. Tääl on kuitenkin sit ollu tekniikka-alal tehtävii vaihdoksia, et on ollu lääketeollisuuden projekteissa, on ollu konepajateollisuuden projekteissa. No, talonrakennukses ei oikeestaan, mut se meniski jo aika paljon ulos tosta. Niin kauan ku on koneita, laitteita, laitosasioita, niin ne on siellä ominta aluetta sit kuitenkin just.

Kyl mä luonteeltani varmaan olen semmonen, et olemassa olevaa ohjeistoa hyväks käyttäen mennään eteenpäin. Jos pitäis bisneskehitystä tehdä, niin en mä siinä oo omalla alueella. Sekin saattaa olla vaikuttanut näihin esimiesasemapäätöksiin, et ei oo tullut valituks semmoseks päällikköks. Se tulee jossain testissä esille, et ei oo kauheen sillai innovatiivinen ajattelija, et miten muuten voitais tehdä. Mut kyl mä sit taas itseeni pidän näis projektitehtävis ihan ratkasuhakusena, et ongelmist pyritään löytämään ulos eikä vaan hakata päätä seinään siel ongelmassa. Eli joo, kyl mä näis, nyt tällä puolella, mis mä olen, niin olen paremmin itseni tai omalla alueella kun missään yleisjohdossa.

Edellä olevissa lainauksissa näkyy myös viitteitä turvallisuus ja pysyvyys-ankkurista, jonka väittämistä neljän (V5, V19, V25, V37) Kari vastaa päteväen häneen usein. Osittain edellä elämäntyöliiankkurin yhteydessä kuvatut asuin- ja työpaikan sijaintiin liittyvät ratkaisutkin on mahdollista nivoa turvallisuuteen ja pysyvyyteen.

Näähä olis ollu semmosii paikkoja, mis olis pystynyt jopa vaihtamaan sit sitä palkanmaksajaaki melko helposti, mut emmä oo sit lähtenyt sille tielle missään vaihees kuitenkaan. Olen siin mieles pysyny lojaalina tälle työnantajalle.

Työnantaja on, toimii kohtuullisesti samalla tavalla koko aika, nii ei sielt tuu semmosii yllätyksii. Jos sä vaihdat, nii se voi ollaki, semmosii asioita, mitä ei näis työhönottokeskusteluis tuu millään esille. On toimintamalleja, mitä ei pysty itte hyväksymään tai tuntuu raskaalta tai jotain tämmösiä asioita. Siin mieles tää

tuttu ja turvallinen työnantaja on hyvä. Ja vaikka sanoin, että ei oo palkkatasoltaan kauheen hyvä, mut se on nyt ollut kuitenkin riittävä. Sit se on osoittautunut sillai reiluksikin, et jos meil on ollu vaikeeta ja on tehty jotakin palkanalennussopimuksia, nii sit, ku on tullu parempi aika, ne on korvattu kuitenkin. Ja ne on korvattu ykspuolisesti, et siinä sopimusvaiheessa ei oo puhuttu korvausasioista. – – – Siin mieles se on näyttäny, et se on kuitenkin aika tämmönen, ei se ajattele kvartaalitaloutta, vaan se ajattelee pidemmälti.

Vapauden ja itsenäisyyden tarve ei ilmene haastattelussa, ja neljä siihen liittyvää väittämää (V3, V11, V18, V31) sopii Kariin hänen mukaansa harvoin. Ankkuri oli tasapisteissa palvelun ja omistautumisen kanssa, joka liioin ei noussut haastattelussa esiin. Vapautta ja itsenäisyyttä Kari piti näistä kahdesta tärkeämpänä.

Kaiken kaikkiaan kyselyn, haastattelun ja keskustelun perusteella Karin hallitseva ankkuri on elämäntyö. Tutkija olisi valmis nostamaan toiseksi teknis-funktionaalisen pätevyyden aidon haasteellisuuden sijaan. Myös Kari itse sanoi luulleensa, että teknis-funktionaalinen pätevyys nousisi jopa kärkeen. Hän nimitti elämäntyöliä ”semmoseksi sopusoinnun hakemiseksi” ja piti tavallaan yllättävänä, että se kyselyssä niin korostui. Hän kuitenkin totesi vastanneensa ”niillä nelosilla ihan harkitusti” ja ankkurin selvästi häneen sopivan. ”En kiistä lainkaan”, hän sanoi. Aitoa haasteellisuutta hän ei sanojensa mukaan ollut ajatellut ”noin vahvasti”, vaikka pitää siitä, että saa vaikeita haasteita ratkaistuksi. ”Ei mulla oo voittamisen pakkoa, mut voittaminen on kauheen mukavaa.”

4.11 Manu, diplomi-insinööri

4.11.1 Senior design engineeristä senior consulting engineeriksi

Manu syntyi 1980-luvun alussa Varsinais-Suomessa, missä hän vietti myös lapsuus- ja kouluaikinsa aina armeijaan asti. Lapsuuden palomieshaaveiden jälkeen hän alkoi lukiossa ensimmäisen kerran miettiä opiskelu- ja ammattiasioita. Isä oli kaupallisella alalla, johon Manu ei tuntenut vetoa. Isoveli puolestaan oli teknisen alan opiskelija, sittemmin diplomi-insinööri. Häneltä Manu sai vahvasti myönteisiä vaikutteita. Laaja matematiikka lukiossa ja ylioppilaskokeen aineiden painotukset liittyivät suunniteltuihin diplomi-insinööriopintoihin.

Ylioppilaaksi päästyään Manun opiskelupaikkavaihtoehdot olivat Tampere, Oulu ja Helsinki. Veljen opinnot Tampereella olivat silloin vielä kesken. Helsingin pisterajat olivat liian korkeat, ja Ouluun lähteminen olisi ollut pitkän etäisyyden vuoksi kova päätös. Ammattikorkeakoulun pääsykokeessakin Manu kävi kaiken varalta. Tampereen opiskelupaikka varmistui jo ennen armeijaan menoa.

Armeija-aikaa Manu piti opettavaisena, koska siellä näki kaikenlaista ja kaikenlaisia ihmisiä. Esimiesasemaa ja komentamiseen perustuvaa johtamista hän piti epämiellyttävänä. Tarvittu auktoriteetti puuttui. Aika vain oli rämmitävä läpi.

Tampereella Manun pääaineena oli prosessi- ja energiatekniikka ja pitkänä sivuaineena paperitekniikka. Sisään hän meni materiaalitekniikan puolelta, mutta ei innostunut siitä ja vaihtoi siksi prosessitekniikkaan. Opiskeluajassa parasta oli riippumattomuus ja omaan tahtiin eteneminen. Työelämän todellisuudesta hänellä ei ollut selvää käsitystä. Hän kuvitteli, että hänen tuleva työnsä olisi jonkin yhden laitteen suunnittelua. Tosiasiassa hän on koko uransa ollut tekemisissä projektien kanssa ja vastannut asioista paljon laajemmin.

Opiskeluajana Manu oli kolmena kesänä prosessivalvojana elintarviketeollisuudessa. Työllistymiskanavana olivat henkilökohtaiset kontaktit. Manun isä tunsu yrityksen hallintokonttorista jonkun henkilön, jolle Manu soitti. Hän pääsi haastatteluun ja sai paikan. Muuallekin hän olisi ollut valmis lähtemään, mutta hänen muistinsa mukaan kesätöiden saaminen tuona aikana oli vaikeaa. Hän haki tuloksetta töitä Turusta ja Tampereelta ja näiden välistä.

Prosessivalvojana Manun tehtävä oli ajaa prosessia ohjeiden mukaisesti, ottaa näytteitä, toimittaa ne laboratorioon ja säätää parametrejä, jos tuote ei tullut ulos oikeanlaisena. Työ oli käytännönläheistä, hänet otettiin hyvin vastaan ja palkkaa sai mukavasti, kun teki lähes yksinomaan yövuoroa. Aivan ilmeisenä, merkittävänä hyötynä tästä jaksosta jatkoon työelämän kannalta Manu pitää sitä, että on käytännössä tutustunut laitteisiin. Insinööritoimistossa moni on voinut olla kymmenen vuotta ilman tätä käytännön tuntumaa. Manulla se oli jo ennen kuin hän edes aloitti suunnittelutöitä.

Kun Manu valmistui yliopistosta, hänet palkattiin vanhemmaksi suunnittelijaksi insinööritoimistoon pieneen organisaatioon. Hän oli tehnyt diplomityönsä samaan yritykseen. Käytännön mukaan diplomi-insinöörin nimike oli vanhempi suunnittelija. Manu toimi pääsuunnittelijana ja laski asiakkaiden tarjouspyyntöjen perusteella laitosten kustannukset. Hankintaa varten hän hoiti teknisen aineiston niin, että oltiin valmiita ostamaan. Muuten hän ei ollut hankinta-asioiden kanssa tekemisissä. Esimiesasemassa hän ei ollut eikä sitä liioin kaivannut. Työ oli kansainvälistä ja vaati paljon matkustamista. Kun lapsia ei vielä ollut, hän ei kokenut matkustamista rasitteena vaan rikkautena.

Melkein kuusi vuotta Manu oli vanhempana suunnittelijana. Yksikön projektivienti ei sujunut ihan toivotusti. Manulle ei riittänyt haastetta, ja hän koki jäävänsä jotenkin ulkopuoliseksi. Kun palkkauskaan ei niissä oloissa kehittynyt, hän teki aloitteen siirtyä konsernin toiseen yritykseen. Hänet nimitettiin projekti-insinööriksi projektipäällikön alaisuuteen tekemään esimerkiksi laitos- ja prosessisuunnittelun mitoitustehtäviä. Edellisessä toimestaan hänellä ei ollut paljon tekemistä hankinnan kanssa, nyt vielä vähemmän. Hankintaan Manu suhtautui neutraalisti: hänelle

oli yhdentekevää, kuuluiko sitä työhön vai ei. Työssä parasta oli vaihtelevuus ja tärkeintä kertynyt kokemus. Asiakkaat vaihtuvat, projektit ovat erilaisia ja koko ajan saa oppia lisää. Karttunut kokemus auttaa väistämään vastaan tulevia sudenkuoppia.

Esimiehen aloitteesta Manu nimitettiin projektipäälliköksi, kun hän oli toiminut kaksi vuotta projekti-insinöörinä. Vastuu lisääntyi, varsinaiset suunnittelutehtävät hiukan vähenivät, kun sen sijaan toimintajärjestelmän raportoinnin vaatimat paperityöt lisääntyivät, samoin myös hankinnat jonkin verran. Tosin insinööritoimistona roolina yleensä on vain valmistella asiakkaalle aineisto, jonka perusteella tämä itse hoitaa hankinnat. Työn mieluisin puoli oli se, että oman työn suunnittelu ja aikataulutus olivat täysin vapaita.

Projektipäällikköjakso oli kestänyt kaksi vuotta, kun nimikettä muutettiin jälleen. Yrityksessä noudatetaan suunnittelu- ja konsultointialan yritysten toimialajärjestön SKOL ry:n luokituksia. Englanninkieliseltä nimikkeeltään Manu oli ollut Senior Design Engineer, Project Engineer, Project Manager, ja viimeksi hänestä tuli Senior Consulting Engineer. Suomen kielellä Manu itse nimittää itseään nytkin vanhemmaksi suunnittelijaksi. Yrityksessä sertifioidaan projektipäälliköitä: nimikkeen vaihtaminen edellyttää tietyn kokoisia projekteja ja tiettyjen kriteerien täyttämistä. Työnkuva sinänsä hänen mukaansa säilyi ennallaan myös hankintaan liittyvien asioiden osalta. Projektikohtaisesti tehtävät vaihtelevat sen mukaan, tehdäänkö esisuunnittelua vai toteutussuunnittelua.

Kaiken kaikkiaan Manu on työskennellyt 12 vuotta saman työnantajan palveluksessa. Yrityksen vaihtaminen on sinä aikana joskus käynyt mielessä, mutta vakavampaan harkintaan asia ei koskaan ole edennyt. Muissa insinööritoimistoissa työ on hänestä samaa tai huonompaa. Työnkuvaan hän ei ole kaivannut muutosta. Kaikki on kunnossa. Jos rahan perään lähtisi, pitäisi Manun mukaan siirtyä teollisuuteen, pois insinööritoimistosta.

Vaikka Manu myöntää toisinaan miettineensä, mitä työpaikan vaihdos toisi tullessaan, hän silti arvelee viiden vuoden päästä työskentelevänsä yhä samanlaisissa tehtävissä. Sitä mieltä hän on, että jotain erityisosaamista, esimerkiksi lakiasioista, on hankittava enemmän. Muuten hän kokee olevansa tehtävissä, joissa on ajatellutkin olevansa.

Identiteetiltään Manu sanoo olevansa perussuunnittelija.

Kyl se on se perussuunnittelija. Se on se, mist kuitenkin tykkää. Juu, perus-insinööri. Se on matemaattisia tehtäviä, ne on mukavia. Se jotenkin on luonteenomaista vaan miettii, miten laite toimii tai prosessi toimii. Kiehtova kokonaisuus. (H3, 2018)

4.11.2 Suhde hankintatehtäviin

Manu sanoo päätyneensä hankinnan pariin sattumien kautta. Hänet oli palkattu projekti-insinööriksi, mutta pienessä ryhmässä jokainen teki myös toistensa tehtäviä, jotka vaihtelivat projektin koosta riippuen. Työtehtävässä saa olla hankintaa – hänen suhtautumisensa siihen on neutraali. Hän toteaa, että kahden vuoden projektissa hankinnat käydään läpi ehkä neljässä viikossa. Vaikka niihin silloin keskitytään tosisaan, se on kuitenkin toistaiseksi ollut aika kevyt prosessi. Ensimmäisessä haastattelussa (H1, 2014) Manu arvelee, että hänen työssään hankinnan osuus pysynee melko vakiona, tuskin ainakaan kasvaa.

Kolmanteen haastatteluun mennessä Manun ura on jatkunut yli 12 vuotta. Työnantajia jaksoon mahtuu yksi, tehtäviä neljä. Koko uran tehtävien kestosta on ollut 100 % pääosin muuta kuin hankintaa.

Hankintatehtävissä Manu pitää parhaana asiana ihmiskontakteja. Muuten hankintapuoli on insinööritoimistossa varsin tekninen operaatio. Insinöörit hoitavat prosessisuunnittelun ja tekniset määritelmät laitteille. Kirjoitetaan selväksi, mitä on suunniteltu, ja hankinta kilpailutuksineen tapahtuu sen mukaan. Jokainen projekti on erilainen. Toimitusrajojen sopimisessa on hallittava kokonaisuus kuten laitteet, asennukset, ohjelmointi, käyttöönotto ja takuuajot. Hankinnassa korostuvat tekninen asiantuntemus, kielitaito ja järjestelmällisyys.

Taulukko 27 Manun tehtävien yhteenveto

Manu, diplomi-insinööri						
Tehtävät (aikajärjestyksessä)	Työnantaja nro	Aloite	Kesto	Hankintaa (■)	Kesto kk %	
1 Senior Design Engineer (valmistumisen jälkeen työpaikka)	1	TT	5 v 11 kk	■ ■ ■ ■	71	47
2 Project Engineer (systemin mukainen nimikemuutos)	1	TA	2 v 1 kk	■ ■ ■ ■	25	17
3 Project Manager (systemi, vastuuta enemmän)	1	TA	2 v 1 kk	■ ■ ■ ■	25	17
4 Senior Consulting Engineer Haastatteluun (2018) mennessä jatkunut	1	TA	2 v 4 kk	■ ■ ■ ■	28	19
(systemi, riittävästi tietyn kokoisia projekteja)			12 v 5 kk		149	100
Työnantajien lukumäärä	1	TA	= työnantaja	3		
Tehtävien lukumäärä	4	TT	= työntekijä	1		
2 Tehtävä valmistuksen alkaessa			Identiteetti: perussuunnittelija, -insinööri			

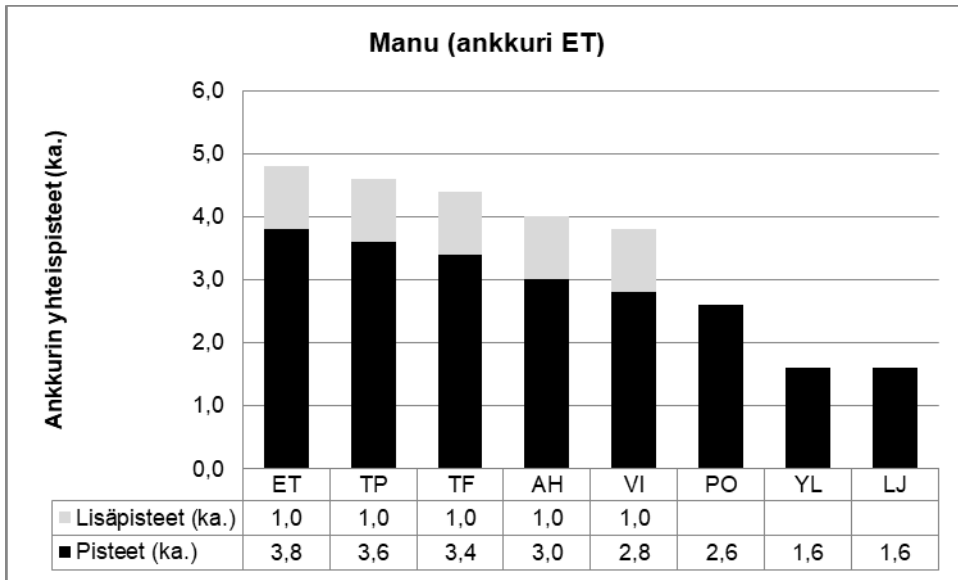
4.11.3 Ura-ankkurina elämäntyö

Manun ankkureista heikoin oli liikkeenjohdollinen pätevyys, jonka kanssa tasapisteet sai yrittäjämäinen luovuus, ja vähän kaksikkoa ylempänä oli palvelu ja omistautuminen. Ainoana vastaajista Manu jakoi lisäpisteensä viiden ankkurin kesken, ja vain kolme heikointa jäi niitä ilman. Toisilla lisäpisteet kohdentuvat kolmeen tai neljään ankkuriin.

Manu toteaa, että kolmikko jää muista jälkeen ja niin sen pitääkin. “Hallinnollinen johtaminen ei edes kiinnosta, tehköt muut”, on hänen kantansa liikkeenjohtoon. Yrittämistä hän sanoo joskus miettineensä, mutta törmänneensä siihen reaLiteettiin, että “näis hommis ei yksin pärjää, tarvii organisaation tuen”. Yrittäjämäiseen luovuuteen liittyvistä väittämistä Manuun pätee kyselyn mukaan parhaiten V20, jonka mukaan hän on tyytyväisin, kun on kyennyt kehittämään jotakin, joka on ensisijaisesti omien kykyjen ja ponnistelujen tulosta. Muut (V4, V13, V29, V1) osoittavat, että vetoa yrittäjyyteen ei ole. Haastattelu vahvistaa asian samoin kun sen, että hallinto saa suosiolla jäädä muille. Liikkeenjohdollisen pätevyyden väittämistä yksi (V2) pitää hänen mukaansa paikkansa aina: hän on tyytyväisin, kun on kyennyt yhdistämään muidenkin ponnistelut yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Muut väittämät (V10, V21, V30, V36) eivät päde häneen koskaan. Palvelun ja omistautumisen väittämistä kolmen hän ilmoittaa osuvan usein. Panoksen antaminen yhteiskunnan hyvinvoinnin (V7) ja ihmisyyden (V28) puolesta sekä lahjojen käyttäminen toisten auttamiseen (V14) ovat näiden sisältönä. Haastattelussa tämä ankkuri ei korostu mitenkään.

No joo, on sitä pyöritelty, mitä se vaatis, et sitä rupee tekemään. Ja sit, kun mä oon nähny tätä hommaa nyt jo 12 vuotta, niin todennu, et tätä alaa, niin lirissä olet. Siihen on syynsä, miks niit ei oo paljoo niit pieniä insinööritoimistoja.

Siis on pyydetty, jos tulisin henkilöstöhallinnon puolelle tämmöseks ryhmäpäälliköks, jossa tulis nyt sit just tämä henkilöstöjohtaminen, ja siit mä kieltäydin. Mä juttelen mieluummin mukavii asioita ja häivyn pöydästä, jos en halua jutella. Näin lyhyesti. – – – Tää on tää henkilöstöjohtaminen täsä teknisellä tasolla niin se on yhteistyötä, ei eripuraa.



Kuvio 13 Manun ura-ankkurihierarkia

Taulukko 28 Manun lisäpisteväittämät

Nro	Ankkuri	Lisäpisteväittämät (Manu)
V6	ET	Jättäisin organisaationi mieluummin kuin siirtyisin tehtävään, joka vaarantaisi kykyäni huolehtia itsestäni tai perheestäni.
V37	TP	Olen tyytyväisin työelämässäni, kun tunnen olevani täysin turvattu taloudellisesti ja työni puolesta.
V9	TF	Tunnen onnistuneeni urallani vain, jos jatkuvasti pystyn kehittämään osaamistani yhä paremmaksi.
V40	AH	Minulle on tärkeämpää saada työskennellä vaikeasti ratkaistavien ongelmien parissa kuin saavuttaa korkean tason johtoasema.
V3	VI	Haaveilen urasta, joka antaa minulle vapauden tehdä työtä omalla tavallani ja oman aikatauluni mukaan.

Manun ankkurihierarkian kolmen kärjessä erot ovat pieniä. Ensimmäinen on elämäntyyli, ja sitä seuraavat turvallisuus ja pysyvyys sekä teknis-funktionaalinen pätevyys. Kyselyn mukaan elämäntyyliankkurin väittämistä neljä (V6, V16, V24, V27) pitävät paikkansa aina, yksi (V39) pätee usein. Haastattelussa käy ilmi viihtymisen ja mieluisan työn merkitys jo opiskeluaikana, ja tärkeää se on ollut sittemminkin. Perheen huomioon ottaminen ja työasioihin sovittaminen ovat tulleet mukaan, ja joustavuudella on suuri merkitys. Ankkureista toiseksi sijoittui turvallisuus ja pysyvyys, joka Manunkin tapauksessa ainakin osittain kietoutuu yhteen elämäntyyliin

kanssa niin, että selvän rajan vetäminen niiden välille ei ole yksinkertaista. Turvallisuuden ja pysyvyyden ankkuriväittämistä kolme (V19, V25, V37) sopii Manuun aina, kaksi (V5, V12) usein.

[Mieluisinta] Käytännönläheisyys, ja työkaverit oli kyl mukavia, et otti nuoren sällin hyvin vastaan. Tosiaan tein melkein pelkästään yövuoroo, et joku pappainen pääsi aamuvuoroon. Mä tein hänen yöt pois ja sain rahaa, siis se sopi ihan hyvin. Kesällä sä meet nukkumaan ja illaks Aurajoki-rantaan, niin mikäs se.

Sillon oli viel, en muista olinko sinkku. Ehkä en, mut ei ollu lapsii, niin reissattuu tuli paljon ympäri maapalloo. Se oli mukavaa.

[Nautittavia aikoja] Kyl se varmaan se, kun nuorena oli ne ekat vuodet silleen, oli vaan hienoo. Sai rahaa ja sai matkustella ja sulle maksetaan, että sä matkustelet.

Toiseen insinööritoimistoon mä en vaihda. Mä tiedän, mitä se niis muualla on, et se on enemmän tai vähemmän samaa tai huonompaa. Siin mieles täällä kaikki on kunnossa. Työnkuvan muutosta mä en oo kaivannu. Jos rahan perään menis, nii sit pitäis mennä teollisuuteen, tavallaan supistaa sitä tehtävänkuvaa jo.

[Opintojen ainevalinta] Töissä ollaan, ja olen viihtyny kauheen hyvin, et [opit] päivittäisessä käytössä.

Siis kyl mä koen, et mä olen siinä, mis ehkä olen aina ajatellutkin olevani.

Mulle tää on sopinu ainakin, et pienii lapsii koton, nii se vakiintunut toimintaympäristö on aika hyvä homma.

No, sitä mietti varmaan opiskellessa, et pitäiskö vaan repästä ja mennä suoraan Saksaan töihin tai jotain, mut nyt, kun tuli lapset, niin ei oo mielessä.

[Koko ura samassa organisaatiossa] Ei se kieltämättä hirvitä edelleenkään.

[Perhe] Se on yks syy, miks täsä on ehkä vähän jämähtänytkin, On hirveen joustavat työajat, joustava työnantaja. Etäpäivät onnistuu. Varsinkin projekti-päällikkönä, jos mulla on kirjojustehtäviä, niin ei mulla oo mitään tarvetta tulla toimistolle tekemään niitä.

Perusinsinööriksi itsensä luokittelevalle Manulle läheinen on myös teknis-funktionaalinen pätevyys. Kyselyssä sen väittämistä kolme pätee häneen aina: asiantuntijuuden merkitys (V1), osaamisen jatkuva kehittäminen (V9) ja oman erikoisalan johtaminen mieluummin kuin yleisjohto (V17). Usein pitää paikkansa V35: tyytyväisyys, jos on kyennyt käyttämään erityistaitojaan ja -kykyjään. Harvoin hän sen sijaan ajattelee mieluummin lähtevänsä organisaatiosta kuin hyväksyvänsä työkierrossa oman asiantuntemusalueen ulkopuolelle jäävän tehtävän (V26). Myös haastattelu tukee kyselyä ja teorian mukaisia asioita: uskollisuus omalle erikois-alalle, sillä kehittyminen ja eteneminen, tehtävien vaihtumisen tarve, riittävä haasteellisuus sekä hallinnon ja byrokratian karttaminen.

Alote tuli multa. Toi projektivienti tökki siihen aikaan, ja kun mulla ei haaste riittänyt sitten, koin, et mä jään vähän ulkopuoliseksi sit. Ja niin, palkkaus ei kehittynyt sitten, sen huomasi jo, et kun ei tavallasi projektit vedä, niin sä et voi vaatii lisää itelles. Pääsin siit ikeestä sit poies kyllä.

[Mieluisinta] Se on varmaa tää työnkuva, joka päivä on erilainen. Projektit on erilaisia, asiakkaat vaihtuu. Koko ajan saa oppii lisää.

Kyllähän siin kokemusta on karttunu ehkä sit tukemaan näit tämänhetkisii projektipäällikkön tehtäviä. Tietää sit niit sudenloukkuja tuolta noin.

Niin, jos näitä hommii tekee, niin se työnkuva muuttuu, mut firma voi olla sama edelleen.

Tuntuu, että uran aikana, et onks tässä uramuutoksii tullu, et se on vaan ollu tämmöst nousujohdanteista osaamisen kehittymistä.

Se on matemaattisia tehtäviä, ne on mukavia. Se jotenkin on luonteenomaista vaan miettii, miten laite toimii tai prosessi toimii. Kiehtova kokonaisuus.

Ei, niin kun sanottu, mä oon kieltäytynyt semmosesta pestistä jo kertaalleen. Varmaan pääsis sellaseen. Meillähän on tälläkin hetkellä ryhmäpäällikköpaikka hakusessa, mut mun mielestä asiantuntija siihen tehtävään on väärä ihminen. – – No, ei se, hallinnollinen johtaja en halua olla. Ei se mua, toisten työsuhteet ei kiinnosta ja heiän henkilökohtaset...

Projektipäällikkön hommii tää paperin väntäminen, se ei palkitse mitenkään. Se on jotain. – – Ja riippumatta hankkeen koosta, sen osuus on aina sama. Tais siis pienes hankkees se on valtava se osuus ja isos hankkees pieni.

Ankkurihierarkian keskelle Manulla sijottuvat aito haasteellisuus sekä vapaus ja itsenäisyys. Haastattelussa tai kyselyssä kumpikaan ei korostu. Projektipäällikön tehtävässä mieluista kyllä on oman työn vapaa suunnittelu. Voi itse sanella, mitä tekee tänään, ensi viikolla tai ensi kuussa. Aito haasteellisuus ei nouse esiin senkään vertaa. Kyselyn mukaan Manulle sopivat yhä vaikeammat ongelmat (V8) ja yhä vaativammat tehtävät (V15) tai jopa ylipääsemättömiltä näyttäneet ongelmat ja tilanteet (V23), mutta teorian mukaisesta, pakonomaisesta tai itsetarkoituksellisesta ja alasta riippumattomasta voittamisen tarpeesta ei lainkaan ole viitteitä. ”Sinne keski-vaiheille” nämä kaksi ankkuria Manun mielestäkin kuuluvat ja ovat siellä ”ihan paikallaan”.

Hämmästyttävän hyvin menivät kohdilleen. Kyl tää on kolmen kärki, ja järjestyksin on just näin. Toi ykkönen tulee varmaan siitä, että näin isän uran. Isä oli kaupallisella alalla, ja oli kyl ankkurit ihan päinvastoin. Tää on parempi.

Näin Manu totesi keskustelussa. Sen sekä haastattelun ja kyselyn perusteella Manun hallitseva ankkuri on elämäntyyli. Seuraavat kaksi ankkuria näyttävät keskenään niin tasavahvoilta, että järjestys tutkijan mielestä voisi olla kummin päin tahansa.

4.12 Konsta, insinööri (AMK)

4.12.1 Projekti-insinööristä sourcing manageriksi

Konsta syntyi 1970-luvun loppupuolella Varsinais-Suomessa, missä hän vietti myös lapsuus- ja kouluaikinsa. Hänellä ei ollut ammattihaaveita tai mitään tarkkoja tulevaisuudensuunnitelmia. Hän itse käytti ilmaisua ”annoin virran viedä”. Opiskelupaikan valintaan kuitenkin saattoi vaikuttaa se, että hänen isänsä oli insinööri – joskaan tämä ei koskaan painostanut tai edes neuvonut tietylle reitille. Myös opinto-ohjaaja ehkä antoi vihjeitä siihen suuntaan, että tekninen ala voisi Konstalle sopia. Niinpä hän ylioppilaaksi päästyään ja armeijan käytyään aloitti kone-insinööriopinnot Turun ammattikorkeakoulussa.

Jo lukioaikana lomillaan Konsta oli koneita ja laitteita valmistavassa yrityksessä varastotyöntekijänä. Alkujaan paikkaan haettiin tekijää lehti-ilmoituksella, mutta hänelle talo oli tuttu, koska hänen äitinsä oli ollut pitkään saman työnantajan palveluksessa. Se helpotti työnsaantia. Ylioppilaaksi pääsyn molemmiin puolin Konsta ehti olla yhteensä puolisen vuotta myös vakituisena rakennusmiehenä. Sen työn hän sai ystävänsä isän avustuksella. Armeijavuoden jälkeen, ennen opintojen alkamista, Konsta oli kolme kuukautta myös varastomiehenä maatalouskoneita myyvässä liikkeessä.

Näillä varhaisilla töillä oli oma merkityksensä. Koneita ja laitteita valmistavasta yrityksestä tuli myöhemmin Konstan vakituinen työpaikka, ja hänelle oli suuri hyöty siitä, että hän tunsi yrityksen tuotteet. Rakennusliikkeen palveluksessa hän taas oppi hyvin paljon rakentamisesta, joka hänelle on erittäin mieluista. Jälkikäteen hän sanoo jopa miettineensä, olisiko pitänyt vain ryhtyä rakennusmieheksi tai rakennusinsinööriksi, koska ala tuntuu hänestä niin kiinnostavalta. Kolmas työ lähinnä täytti ajallisen aukon ennen insinööriopiskelua.

Opiskelupaikan Konsta halusi nimenomaan Turusta, läheltä perhettä ja tuttuja. Kauemmas hän olisi lähtenyt vain, jos olisi tullut hyväksytyksi ainoastaan johonkin etäällä sijaitsevaan oppilaitokseen. Opiskeluajassa oli paljon myönteistä, mutta laajan matematiikan parissa puurtamisen hän katsoo kohdaltaan menneen hiukan hukkaan. Normaalissa työnteossa hän ei ole niitä taitoja tarvinnut. Insinööriutkunnon Konsta kuitenkin katsoo avanneen ovia vähän kaikkialle, koska insinööri hänen mielestään pystyy tekemään melkein mitä vain. Opiskeluaikana hän kuvitteli valmistuttuaan sijoittuvansa esimerkiksi konepajateollisuuteen, ei mihinkään ”softapajaan”.

Konstan opiskeluaikaisiin kesätöihin kuului peltiprofilointilinjan käyttäjänä toimiminen. Työllistymiskanavana oli oma-aloitteinen yhteydenotto, ja työsuhteen ansiosta hän sai myös tehdä lopputyönsä samaan yritykseen. Työn antina olivat hyvät kontaktit ja harjaantuminen ihmisten kanssa toimimiseen. Konsta haki itse töitä aktiivisesti. Hän katsoi kartasta teollisuusalueita, ajeli niillä ja kävi rohkeasti kysymässä, kenen kanssa voi keskustella työpaikoista. Yleisesti tarjolla ei hänen muistinsa mukaan ollut paljon töitä. Kaksi seuraavaa kesää Konsta oli apumiehenä asentamassa ilmastointilaitteita. Paikan hän löysi ja sai oma-aloitteisesti tiedustelemalla ja oli sitten tervetullut seuraavanakin kesänä. Loppuvaiheessa hän sai tehdä töitä itsenäisemminkin, mikä kasvatti vastuuntuntoa ja vahvasti uskoa omin avuin selviämiseen. Jatkon kannalta hyödyllistä oli, että myös tässä tehtävässä hän oli paljon tekemisissä erilaisten ihmisten kanssa.

Opinnot olivat vielä kesken, kun Konsta pääsi elintarvikealan yritykseen laitostomieheksi ja tuotannonhoitajaksi. Jonkun opiskelijakaverin saama vastaava työnostoli myös häntä hakemaan. Lukukauden aikanakin pystyi tilanteen salliessa työskentelemään, ja etenkin yli yön tehtävät viikonloppuvuorot ja prosessien seuranta opettivat vastuuta.

Valmistumisen jälkeen ensimmäinen vakituinen työ oli projekti-insinöörinä metallialan yrityksessä. Tänekkin Konsta otti oma-aloitteisesti yhteyttä. Töitä etsiessään hän oli valmis tarvittaessa hiukan pidentämään työmatkaansa ja hakemaan paikkaa laajemmalta alueelta. Toisaalta hän haki töitä myös roimasti etäämmältä eli Brasiliasta, missä rakennettiin sellutehdasta ja tarvittiin insinöörejä. Konstaa ei kuitenkaan sinne palkattu.

Metallialan yrityksessä Konsta aloitti suunnittelijana, mutta jonkin ajan päästä hänelle tarjottiin projektitehtäviä. Niissä hän vastasi koko ketjusta kuten esimerkiksi

tarvittavista hankinnoista, tuotannon suunnittelusta ja aikatauluista sekä lähetyksistä. Hänellä oli viitisen alaista, ja työ oli varsin vapaata, itsenäistä ja vastuullista. Tämä oli Konstan ensimmäinen yhteys hankintatehtäviin. Niihin hän suhtautui kuten muihinkin toimenkuvan alueisiin. Toimittajayhteydet, hinta-, aikataulu- ja laatu-neuvottelut olivat mielenkiintoisia. Myös esimiesasema tuntui hänestä luontevalta. Hän osasi mielestään kannustaa alaisiaan ja kertoa, mitä pitää tehdä ja mitä ei. Henki oli hyvä, ja hän oli välillä itse joukon jatkona, jos väki ei muuten riittänyt.

Projektitoita tehdessään Konsta arveli, että hänen työnsä jatkossakin olisi projekteihin liittyvää. Muita pitkän ajan tavoitteita tai päämääriä hänellä ei ollut. Työssä hänelle oli mieluista se, että sai vastata koko ketjusta ja pitää kaikkia lankoja käsisään. Ajoittain tätä hankaloitti toimitusjohtaja omilla hankkeillaan, jotka sekoittivat muiden suunnitelmat. Juuri kokonaisuuden hallitsemisen ja projektityöhön pystymisen Konsta katsoi jakson tärkeimmäksi anniksi.

Kolme ja puoli vuotta Konsta oli ehtinyt työskennellä tässä yrityksessä, kun toisen työnantajan lehti-ilmoitus pani hänet miettimään uusia mahdollisuuksia ja siirtymistä pois ensimmäisestä vakituisesta työstä. Hänet palkattiin projekti-insinööriksi metallirakenteita ja niiden osia teettävään yritykseen. Omaa valmistusta ei ollut, vaan kaikki teetettiin alihankintana. Muuten projektien vetäminen oli samankaltaista kuin edellisellä työnantajalla eli kokonaisuudesta vastaamista. Tehtävä sisälsi jonkin verran myös suunnittelua sekä projektin hankinnat. Hankintapuoli oli melko standardoitua käytännössä valmiine hintoineen. Konsta viihtyi pienessä yrityksessä, ilmapiiri oli hyvä ja työntekijöiden suhteet läheiset. Hän myös piti siitä, että projektit olivat kestoltaan lyhyempiä kuin edellisessä yrityksessä. Tärkeää oli, että pääsi itse vaikuttamaan projektin alusta loppuun.

Yleinen finanssikriisi alkoi tuntua toiminnassa, ja työviikko muuttui kolmi-päiväiseksi. Pian ei töitä riittänyt edes kolmeksi päiväksi. Se ei Konstalle sopinut. Hän tiesi, että edellisellä työnantajalla meni vielä hyvin ja johtokin oli vaihtunut, joten hän soitti ja tiedusteli, olisiko siellä tarjota hänelle töitä. Hänet toivotettiin tervetulleeksi. Toisella kierroksella Konsta lähinnä vastasi tuotannon suunnittelusta. Yritys oli vuokrannut uutta tuotantotilaa, ja hänen tehtävänään oli saada tuotantosolut toimimaan aikataulujen mukaan. Yhteistyössä hankinnan kanssa hän piti huolen siitä, että materiaali oli käytettävissä silloin, kun sitä tarvittiin. Varsinaisia ostoja hän ei enää tehnyt, vaan siihen olivat jo omat tekijänsä. Hänestä oli nyt mukava keskittyä yhteen alueeseen ja yrittää tehdä siihen mahdollisimman hyvät suunnitelmat. Tällä kierroksella oli käytössä toiminnanohjausjärjestelmä, kun ensimmäisellä jaksolla hän vielä suunnitteli tuotantoa excel-taulukoiden avulla.

Runsaat kaksi vuotta Konsta oli tässä tehtävässä. Yrityksessä oli jo käyty useita YT-neuvottelukierroksia, ja väki oli vähentynyt hänen ympäriltään. Vaikka hänelle kerrottiin, ettei karsiminen koske häntä, hän katsoi parhaimmaksi etsiä uutta työtä.

Lehti-ilmoituksella haettiin tuotanto-insinööriä koneita ja laitteita valmistavaan yritykseen, jossa Konsta oli lukiolaisena ollut varastomiehenä. Hän otti yhteyttä tuttuun yritykseen ja tuli valituksi.

Konsta toimi yhteyshenkilönä yrityksen aasialaisen valmistuksen ja suomalaisen suunnittelun ja kehityksen välillä. Valmistukseen liittyvät kysymykset ja ongelmat esitettiin Konstalle, joka sitten kotimaan suunnitteluosaston ja kaikkien muidenkin kanssa yritti selvittää, miten asiat saadaan parhaiten etenemään. Hän valvoi Suomesta lähteviä, valmistajien tarvitsemia erillistoimituksia ja vastasi koordinoinnista ja aikatauluista. Uusi työpaikka miellytti. Vaikka välillä oli kiire, työtahti tuntui yleensä sopivan rauhalliselta niin, että pystyi keskittymään tekemiseensä. Edellisellä työnantajalla Konsta oli matkustanut vain Euroopassa, ja nyt oli kiinnostavaa tutustua Aasiaan. Kun toiminta hiljeni ja töiden määrä väheni, häntä alkoi taas ahdistaa se, että piti keksimällä keksiä tekemistä. Edellisessä tehtävässä hänellä oli ollut lähinnä kotimaisen toiminnan langat käsissään, mutta jakson tärkein oppi oli havaita, että hän pystyy samaan myös ulkomaisten toimijoiden kanssa.

Vajaat kolme vuotta Konsta oli pelkästään tuotantoinsinöörinä, mutta sai sitten lisäksi sourcingtehtäviä. Tämä oli työnantajan vastaus siihen, että hän oli kehityskeskustelussa kertonut kaipaavansa lisää tekemistä. Hän alkoi vastata muutamasta isosta aasialaistoimittajasta sekä tietyistä pienemmistä suomalaistoimittajista. Hänelle kuuluivat kaikki toimittajasuhteet hintaneuvotteluineen ja seurantoineen. Kokonaisvastuu isoista aasialaistoimittajista oli erilainen ja suurempi kuin hänen aiempi vastuunsa.

Vähitellen töiden painopiste siirtyi yhä enemmän ja lopulta kokonaan hankintaan. Kun hankinnasta YT-neuvottelujen jälkeen irtisanottiin yksi kategoriavastaava, hänen työnsä siirrettiin Konstalle. Tällä oli edelleen myös tuotantoinsinöörin tehtävä, joka kuitenkin jäi vähän syrjään, kun oli keskityttävä hankintapuoleen. Lyhyen ajan kuluttua tehtiin organisaatiomuutos, jossa Konsta sai toisenkin kategoriavastaavan työt. Siinä vaiheessa hän ilmoitti, että tuotantoinsinöörin tehtäviä hän ei enää pysty ajattelemaankaan. Ne jäivät pois, mutta työkuorma pysyi suunnilleen vakiona, kun hän jälleen sai uuden organisaatiomuutoksen vuoksi lisää tehtäviä.

Seuraavaksi Konsta siirrettiin taas vastaamaan yhdestä kategoriasta, mutta konsernitason eli riippumatta siitä, missä maassa toimipisteet sijaitsivat. Aiemmin hän oli vastannut Suomen hankinnoista eli divisioonatason toiminnasta, mihin nimettyä henkilöä ei nyt enää jäänyt lainkaan. Tämä aiheutti sekaannusta ja ongelmia, ja Konsta yritti kategoriavastuunsa lisäksi hoitaa myös entisiä divisioonatason tehtäviä tukeakseen projekteja ja toimituksia. Aika ei tahtonut molempiin riittää, joten lopulta noin puolen vuoden jälkeen päädyttiin siihen, että hän keskittyy taas divisioonatason sourcingiin, jotta turvataan asiakastyytyväisyys ja olemassa olevat toimittajasuhteet. Vasta niiden jälkeen olisi uusien toimittajien hankkimisen vuoro.

Paluu divisioonatasolle tuntui hyvältä, koska se mahdollisti keskittymisen yhteen kokonaisuuteen ilman, että revittiin joka suuntaan.

Konstan ajatusmaailmaan sopii pitkäaikainen työskentely samassa yrityksessä, jos työmäärä ja muut talon sisäiset asiat ovat kunnossa. Uusimmalla työnantajalla vuosia on kertynyt noin seitsemän. Etuna hän näkee, että oppii yrityksen juurta jaksaen ja pystyy sitten ehkä paremmin kehittämään joitakin tiettyjä asioita.

Viiden vuoden päähän Konsta ei oikein pysty ajattelemaan. Tilanne tuntuu epävarmalta, ja yhdet YT-neuvottelut ovat yrityksessä juuri päättyneet. Uusia organisaatiomuutoksia on luvassa. Konsta on luottavainen työllistymisensä suhteen, vaikka ei paikkaa samassa yrityksessä jatkossa olisikaan. Hän arvelee, ettei häntä taidettaisi enää suunnittelijaksi huoliakaan, mutta projektitehtävät tai hankintaan liittyvät työt vaikuttavat todennäköisimmiltä.

Identiteettiä miettiessään Konsta nimeää rakennusmiehen ja koordinaattorin.

Oonko mä joku rakennusmies. Mä en tiä. Mä en pääse siitä eroon millään, mut ehkä. En tiä, jollain taval. No, en mä tiä nyt, onko koordinaattoriakaan hyvä, mut jotenki semmonen, mimmonen mä voin olla. Ei nyt se tämmönen joka-paikanhöylä, et ehkä koordinaattori sil taval, et tekee paljon, tykkää touhuta ja nähdä jotain tapahtumii. Ehkä siin mieles vähän tämmöstä rakennuspuolta ja muuten niin, et ehkä tää ois joku monessa mukana oleva ihminen. (H3, 2018)

4.12.2 Suhde hankintatehtäviin

Konsta toteaa ajautuneensa hankintatehtäviin muiden tehtävien kautta. Organisaatio on ollut niin niukka, että projekti-insinöörille on kuulunut muun ohessa myös osto, jolle ei yrityksessä ole annettu mitään erityistä asemaa. Hankintatehtävien osuus matkan varrella on lisääntynyt ja muodostanut lopulta koko työkentän. Ensimmäisessä haastattelussa (H1, 2014) Konstan näkemys oli, että hän haluaa jatkaa hankinnassa ja hioa sen osaamista. Viimeisessä haastattelussa (H3, 2018) häntä rasitti, että hankinnan päätyöksi tuntuu tulleen vain hintojen saaminen jatkuvasti alemmiksi.

Kolmanteen haastatteluun mennessä Konstan ura on jatkunut lähes viisitoista vuotta. Työnantaja jaksoon mahtuu kolme, tehtäviä viisi. Koko uran tehtävien kestosta on ollut 36 % karkeasti puoliksi hankintaa, 29 % kokonaan hankintaa, 20 % kokonaan muuta kuin hankintaa ja 15 % pääosin muuta kuin hankintaa.

Hankintatehtäviä Konsta suosittelee niistä kiinnostuneelle ihmiselle, joka mielellään on yhteydessä eri yrityksiin. Hyvät vuorovaikutustaidot ovat tarpeen. Oikea asenne pitää olla. Ei saa ostaa vain, jotta tulee ostetuksi, oli esimerkiksi hinta mitä tahansa. Parasta Konstan mielessä hankintatehtävissä on, kun projekteja on paljon, kaikki menee hyvin, toimittajien kanssa on mukava tarkastella, miten toiminta on

sujunut ja keskustella hintojen alennuksista, jos raaka-ainetilanne on suotuisa. Ilma-
piiri on positiivinen ja tinkiminenkin helppoa.

Päinvastainen tilanne on se, kun kaikki tuntuu epäonnistuvan. Projekteja ja ti-
lauksia on vähän, toimittajat tekevät omiaan ja kaikki on sekaisin. Mittarit näyttävät,
että hintojen pitäisi nousta kymmenen prosenttia, mutta ylin johto vaatii, että niitä
on pudotettava viidellä prosentilla. Silloin on ahtaalla, ja tekipä ikävässä välikädessä
mitä tahansa, jostain suunnasta kaatuvat syytökset aina niskaan. Ylhäältä tule käsky,
että hintoja on saatava alas. Pitäisi pystyä ja ehtiä kehittämään tuotteita kustannusten
pienentämiseksi. Ellei ole muuta ideaa, täytyy löytää entisiä halvempi toimittaja, jol-
loin laatu saattaa kärsiä. Toimittajien kehittäminen on koko ajan jäänyt yhä vähem-
mälle, vaikka juuri siihen pitäisi panostaa.

Taulukko 29 Konstan tehtävien yhteenveto

Konsta, insinööri (AMK)						
Tehtävät (aikajärjestyksessä)	Työn- antaja nro	Aloite	Kesto	Hankintaa (<input type="checkbox"/>	Kesto	
1 Projekti-insinööri (valmistumisen jälkeen työpaikka)	1	TT	3 v 7 kk	<input type="checkbox"/>	43	25
2 Projekti-insinööri (vaihtelunhalu, hyvä sijainti)	2	TT	1 v 7 kk	<input type="checkbox"/>	19	11
3 Tuotannosuunnittelija (lama, liian vähän töitä, tekemisen puute)	1	TT	2 v 3 kk	<input type="checkbox"/>	27	15
4 Tuotantoinisinööri (useat YT:t, epävarmuus; tuttuun yritykseen)	3	TT	2 v 11 kk	<input type="checkbox"/>	35	20
5 Sourcing Manager Haastatteluun (2018) mennessä jatkunut	3	TA	4 v 3 kk	<input type="checkbox"/>	51	29
(töiden vähyyys, hankintaa täydennykseksi)			14 v 7 kk		175	100
Työnantajien lukumäärä	3	TA = työnantaja		1		
Tehtävien lukumäärä	5	TT = työntekijä		4		
4 Tehtävä valmennuksen alkaessa		Identiteetti: rakennusmies, koordinaattori				

4.12.3 Ura-ankkurina vapaus ja itsenäisyys

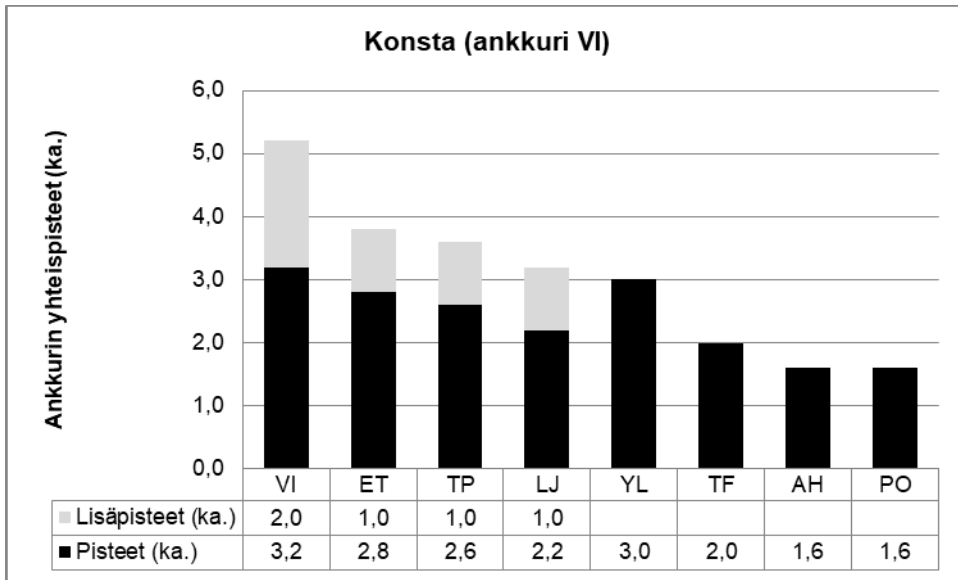
Konstan ankkureista viimeisiksi sijoittuivat tasapistein palvelu ja omistautuminen
sekä aito haasteellisuus. Niitä edelsi teknis-funktionaalinen pätevyys. ”Ei näitä”,
Konsta sanoi kahdesta heikoimmasta. ”Ratkaisun löytäminen on kyl kivaa, kun pa-
neutuu asiaan ja saa sen ratkaistuksi”. Palvelun ja omistautumisen väittämistä yhden

(V14) hän ilmoitti pitävän paikkansa usein: tyytyväisyyden siitä, että on kyennyt käyttämään lahjojaan toisten auttamiseen. Muut saivat arvon ”ei koskaan” (V22, V28, V34) tai ”harvoin” ((V7). Aitoon haasteellisuuteen liittyvät vastaukset (V8, V15, V23, V32) osoittavat, että häntä eivät kiehdo yhä vaikeammat ongelmat, vaativammat tehtävät tai tarve selvityä ylipääsemättömiltä näyttävistä tilanteista. Työmahdollisuuksien ei ensisijaisesti tarvitse haastaa ongelmanratkaisukykyä tai kilpailuhenkisyttä (V32), ja vaikeasti ratkaistavat ongelmat häviävät korkean tason johtoasemalle (V40). Kumpikaan heikoimmista ankkureista ei haastattelussa tullut millään tavalla esiin.

Konsta oli osallistujista ainoa, jolla teknis-funktionaalisuus jäi ankkuriston heikompaan puolikkaaseen eli kolmanneksi viimeiseksi. Kyselyvastauksista selviää, että hän ei ole sidoksissa yhteen, omaan erikoisalaan. Syvä asiantuntijuus (V1) tai mahdollisuus käyttää erityistaitoja (V35) eivät ole hänelle ensisijaisia tavoitteita. Osaamisen jatkuva kehittäminen (V9) häneen sopii, ja hän voisi ottaa vastaan tehtäviä, jotka eivät kuulu omaan asiantuntemusalueeseen. Yleisjohto tuntuu erikoisalueen johtamista houkuttelevammalta (V17) kun teknis-funktionaalisilla asia teorian mukaan on päinvastoin. Haastattelun perusteella hän on enemmän generalisti kuin spesialisti. Hänelle läheisempää on osaamisen leventäminen kuin syventäminen. Omien sanojensa mukaan hän haluaa tehdä paljon, nähdä tapahtuvan ja olla monessa mukana.

Ehkä sinne generalistiin. Joo, mä voin luovii, et saadaan joku asia vähän tehtyä, et sit tehdään jotain muuta kautta, ei nyt sentään vippaskonstein, mut jotenkin kumminkin.

Joskus mä uppoon niihin ja koitan löytää ne vastaukset sielt ihan, mut silti aika tämmönen monipuolinen, että vähän kaikesta jotain, mut ei mistään tarkalleen mitään.



Kuvio 14 Konstan ura-ankkurihierarkia

Taulukko 30 Konstan lisäpisteväittämät

Nro	Ankkuri	Lisäpisteväittämät (Konsta)
V3	VI	Haaveilen urasta, joka antaa minulle vapauden tehdä työtä omalla tavallani ja oman aikatauluni mukaan.
V11	VI	Olen tyytyväisin työssäni, kun voin täysin vapaasti määrittellä omat tehtäväni, aikatauluni ja menettelytapani.
V27	ET	Henkilökohtaisen elämän ja työn vaatimusten välinen tasapaino on minulle tärkeämpää kuin korkean tason johtava asema.
V37	TP	Olen tyytyväisin työelämässäni, kun tunnen olevani täysin turvattu taloudellisesti ja työni puolesta.
V2	LJ	Olen tyytyväisin työssäni, kun olen kyennyt yhdistämään muidenkin ponnistelut yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi.

Kyselyn mukaan ankkureista vahvin on vapaus ja itsenäisyys, ja sitä seuraavat elämäntyyli sekä turvallisuus ja pysyvyys. Huomiota kiinnittää, että lopulta viidenneksi jäänyt yrittäjämäinen luovuus oli ennen lisäpisteitä lähes tasoissa vapauden ja itsenäisyyden kanssa. Kyselyssä (V3, V11, V18, V38) vapaus ja itsenäisyys korostuvat, ja haastattelussa hän kiittelee jo ensimmäistä projekti-insinöörinkauttaan siitä, että hänellä oli suuri vapaus ja täysi vastuu tekemisensä suhteen. Myöhemminkin mielihyvää on tuottanut se, että pystyy pitämään lankoja käsissään ja vaikuttamaan asioihin laajasti ja monipuolisesti omalla tekemisellään. Juuri tämän takia projekti-työ kiinnostaa. Toisaalta kiinnostaa myös yritystoiminta, joka Konstan ajatuksissa

yhdistyy omaan vapauteen. Kyselyssä hänelle tärkeämpää on oman yrityksen luominen kuin korkea johtoasema jonkun toisen organisaatiossa (V13). Yritysideoiden etsiminen (V4) ja haave oman yrityksen aloittamisesta (V33) pitävät paikkansa usein. Aina pätee tyytyväisyys siitä, että on kyennyt kehittämään jotakin, joka on omien kykyjen ja ponnistelujen tulosta (V20).

[Mieluisinta] Se, et sai vastata siit koko toimitusketjusta ja jollain tavall pystys hallinnoimaan sitä miten se jokainen asia tapahtu. – – Kaikki se, mitä mikäkin vaihe vaatii, se oli semmonen, et sai pidettyä vähän niitä jokaista naruu käsisi, niin se oli ihan semmost mukavaa, ja päivät meni ihan sormia napsauttamalla, välil vähän liiankin nopsaa.

Se oli ehkä vähän vastaavaa kuin X:lläkin, et siinäkin puuhassa itse suunnittelin siin samall, kun sit taas toteutin sitä projektii. Vähän sama, et alusta loppuun pääsi vaikuttaa.

Se oli toki mielenkiinnost yhtäkkiä pitää käsissään tämmöstä yhtä toimittajaa. Tietenkin mä menin sinne heti sit tapaamaan heitä ja juttelemaan niitä näitä ja tutustumaan ja kaikkee niin, et se vastuu on nyt sit mun, et se toimittaja toimii ja me saadaan jotain.

Jollain tapaa, kyl mä aina jossain olen, mut en tiä kyl, et ehkä projektihommi tai sit jos mä olen keksinyt sen hyvän yritysideoan. Kyl mä aina, tos miettii ystävienkin kanssa, et vaan pitäis keksiä jotain muuta kun tätä perustyöntekoa. Tietenkin se yrittäjänkin arki voi olla vähän raskasta, mut sitä ei koskaan tiedä.

Sitä kautta ois oppinu taas sen rakennusmaailman paremmin, niin ois pystyny myös omat rakennusfirmat pistää ja muuta, niin siin ois ollu enempi semmost jollain tavall. Nyt se on ehkä myöhästä. Mä en tiä.

[Yrittäminen] Se on kyl aina. Ei nyt sentään päivittäin, mut on kyl ollu aina mielessä, et jos vaan tietäis jonku hyvän idean tai muun, niin mielellään kyl voisii lähte siihenkin kattoon.

Toiseksi tärkein ankkuri Konstalle on kyselyn mukaan elämäntyö. Henkilökohtaisen elämän ja työn vaatimusten välinen tasapaino menee korkean johtoaseman edelle (V27) ja uralla pitäisi pystyä yhdistämään omat ja perheen tarpeet sekä työn vaatimukset (V16). Näiden väittämien hän vastaa pätevänsä aina. Usein pitää paikkansa se, että hän etsii työtilaisuuksia, jotka mahdollisimman vähän häiritsevät omaa ja perheen elämää (V39). Elämäntyöön ankkuroitunut haluaa teoriaan mukaan

integroida eri elämänalueet tasapainoiseksi kokonaisuudeksi ja arvostaa ennen kaikkea joustavuutta, joka mahdollistaa tämän. Työssä ja muussa elämässä pitää tuntua hyvältä. Ennen lasten syntymää Konsta olisi ollut valmis lähtemään töihin Brasiliaankin, mutta sittemmin asuin- ja työpaikka on valittu lapset huomioon ottaen.

Se oli tämmönen aika läheinen, et siel oli mukavii ihmisiä ja muut. Siel tehtiin töitä ja autettiin toinen toisiaan. Kyl siin se oli aika erilainen, ja siin sit vähemmän tietenkä tuli matkustamist ulkomaille minnekään, et ihan mielenkiintonen.

No, se tuntus taas jollain taval muistaakseni ihan hyvältä, et jollain taval tääl oli semmonen rauhallinen tahti, vaik olikin välil kiire. Ei ollu semmost painetta, et huomias hyvin, et pystyy aika hyvin keskittyyn niihin töihin, mitä tekee, ja ihan oli positiivinen olo.

Jos mä nyt vaihtaisin paikkaa, niin kyl mä silti joudun kattomaan varmaan täst aika lähelt. Tietenkä noi lapset käy jo kouluu, niin asuu tai mul on asunto sinänsä koulun lähel, mut silti ei ne siel varmaan viikkoo yksinään pärjää.

Täälläkin, jos mun täytyy lähtee nyt yhtäkkiä vaik hakemaan lastani päiväkodilt tai iltapäiväkerhosta, niin se onnistuu ja aamullakin. – – Sinänsä, et on semmost joustavuutta.

Kolmas ankkureista oli turvallisuus ja pysyvyys. Siihen suuntautuneilla on teorian mukaan erittäin voimakas tarve järjestää uransa niin, että olo on varma ja turvallinen. Tämä ohjaa uraratkaisuja. Kyselyssä Konstalle tärkeintä oli, että hän tuntee olevansa täysin turvattu taloudellisesti ja työnsä puolesta (V37). Usein pitää paikkansa, että hän etsii työtä organisaatioista, jotka pystyvät tarjoamaan pysyvyyden ja turvallisuuden tunteen (V19). Haastattelussa käy ilmi, että Konstalle sopisi vaikka koko ura saman yrityksen palveluksessa.

Kyl mä aina alun perin, kun työelämäni alotin, niin oon ajatellu, et ois mukava olla yhdes yritykses koko ajan. Kun vaan kaikki menis aina niin kun toivoo, nii se ois kyl. Ehkä se, et sit tietenkä oppii sen yrityksen varmasti ihan juurta jaksain ja sitä kautta pystyy sitten ehkä kehittämään jotain tiettyjä asioita ja sit. En mä tiedä. Ehkä, niin se on tietenkä, se voi olla helpompaa, jos ajattelee ittens kannalta, ettei tarvi aina oppii jotain uutta. Tietenkään ei se oppikaan huonoks oo, mut en mä tiä. Jollain taval se on vaan ollu semmonen ajatusmaailma.

Kaksi kolmasosaa tämän tutkimuksen osallistujista arvotti liikkeenjohdollisen pätevyuden ankkuriston heikompaan puolikkaaseen, mutta Konstalla se sijoittui neljänneksi. Ei häntä silti houkuta vastuu koko organisaatiosta tai organisaation ylin johto (V10, V21). Toisten ponnistelun yhdistäminen yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi tuottaa tyydytystä (V2), ja yleisjohtajuus kiinnostaa enemmän kuin erikoisalan johtaminen (V30).

Ehkä se, et ois vähän kaikkialta johdettavaa. Se tietenkä sit, kun ois vaan siin omas yksinäisyydessä ja keskittyis siihen yhteen, niin siin ehkä sinne sulkeutuu. Jotenkin tietenkä sekin on mukava, et pystyy just vaan sitä yhtä asiaa pyörittään, mut ehkä sit se ajatus pysyy virkeempänä, kun on enempi.

Keskustelussa Konsta toteaa vapauden ja itsenäisyyden sekä elämäntyylin tärkeyden ja nostaa kolmanneksi yrittäjämäisen luovuuden, hyvä yritysidea vain puuttuu. Haastattelussa käyvät ilmi vapauden ja vaikuttamisen tarve ja mukavuudenhalu. Kaiken kaikkiaan kyselyn, haastattelun ja keskustelun perusteella hänen hallitseva ankkurinsa on vapaus ja itsenäisyys.

4.13 Sampo, insinööri (AMK)

4.13.1 Työnjohtajasta toimitusjohtajaksi

Sampo syntyi 1970-luvun loppupuolella eteläpohjalaisessa maaseutupitäjässä, missä hän vietti myös lapsuus- ja kouluaikinsa. Hänellä ei ollut mitään toiveammattia tai edes ammattiin liittyviä suuntaviivoja. Lukioaikana opinto-ohjaaja johdatti tietylle reitille eli ammattikorkeakoulun insinööriopintoihin.

Kun Sampo ylioppilaaksi päästyään haki ammattikorkeakouluun, sen sijainnilla oli ratkaiseva merkitys. Vaihtoehtoisia aloja tai oppilaitoksia hänellä ei siinä vaiheessa ollut. Oppilaitoksen tarjoamista koulutusohjelmista hän valitsi tietoliikennetekniikan. Myöhemmin hän oli sitä mieltä, että olisi pitänyt olla enemmän kunnianhimoa hakea yliopistoon tai vastaavaa ylempää korkeakoulututkintoa suorittamaan. Alalla ei hänestä niinkään ollut merkitystä, koska työelämä käytännössä ratkaisee suuntautumisen.

Tietoliikennetekniikan lisäksi Sampo opiskeli valinnaisena myös tuotantotaloutta, jonka silloin katsoi kiinnostavaksi. Mielenkiinto lukuihin ja talouteen on säilynyt myöhemminkin. Sähköpuoli kuului opintoihin koulutusohjelmasta riippumatta. Joidenkin opettajien taso ja vain tietyllä mallilla annettu opetus ei Sampoa tyydyttänyt. Kun opinnoissa päästiin loppupuolelle ja valinnaisaineisiin, kiinnostus lisääntyi, oli intoa tehdä töitä ja panostaa opiskeluun. Valmistumisen jälkeen hän

ajatteli sijoittuvansa johonkin organisaatioon asiantuntijatehtäviin, ”normaaleihin insinöörintehtäviin”. Mitään kunnianhimoisia urakuvitelmia hänellä ei ollut.

Opiskeluaikana Sampo oli kesätöissä maanrakennusyhtiössä. Hän oli jo aiemmin tavannut tulevan vaimonsa, jonka opiskelupaikkakunta määritteli, mistä töitä piti löytyä. Sen jälkeen hän kartoitti kaikki jollakin tavalla tietoliikennetekniikkaan liittyvät yritykset. Hän aloitti ylhäältä ja pyrki asiantuntijaksi. Hyvin nopeasti kävi kuitenkin selväksi, että piti olla valmiit verkostot ja tuntea oikeita ihmisiä, jotta olisi ollut mahdollisuuksia päästä niihin tehtäviin.

Sampon listan loppupäässä oli maanrakennusmiehen tehtävä yrityksessä, joka teki verkonrakennukseen liittyviä kaivu- ja maanrakennustöitä. Hän itse teki lapion varressa raskasta, fyysistä työtä, joka urheilijalle sopi ja oli sekä mielenkiintoista että mukavaa. Tärkeintä oli päästä työmailla ihan ruohonjuuritasolla näkemään, mitä tekeminen on käytännössä ja mitkä ovat haasteet ja ongelmat. Myöhemmissä tehtävissä tästä kokemuksesta oli hänelle valtava hyöty.

Kesätyön jatkoksi Sampo sai vakituisen kokoaikatyön työnjohtajana. Aloite oli työnantajan, jolta lähti pois yksi työnjohtaja. Sampolle sanottiin, että jos hän suoriutuu kesätöistä hyvin, hänelle voisi siinä olla paikka. Hän oli aina ollut erittäin tunnollinen työntekijä ja tehnyt työnsä esimerkillisesti, joten paikkaa tarjottiin hänelle. Hän otti sen vastaan ja jäi sille tielle.

Kun Sampo ryhtyi tähän vakituiseseen työhön, hänellä olivat opinnot vielä kesken. Ne vähän viivästyivätkin, mutta toisaalta työnantaja käytti suhteitaan, jotta Sampo sai opinnäytetyöpaikan talosta, johon hänen ei muuten olisi mitenkään ollut mahdollista päästä. Pitkän ajan tavoitteina ja päämäärinä hänellä olivat tässä vaiheessakin asiantuntijatehtävät esimerkiksi suunnittelijana.

Työnjohtajana Sampon tärkeimmät tehtävät olivat kaivuuryhmien ohjaaminen kentällä ja asioiden valmistelu niin, että ryhmä pystyy tekemään oman työnsä mahdollisimman tehokkaasti. Mieluisinta hänelle oli, että tuli uusia haasteita, kohteet ja maisemat vaihtuivat, sai liikkua eikä tarvinnut koko ajan olla samassa tehdastilassa, samassa ympäristössä. Kun hän eteni maanrakennusmiehestä työnjohtajaksi, hän pääsi näkemään ja oppimaan, miten asiat seuraavalla portaalla toimivat ja mitkä ovat haasteet siinä kerroksessa.

Työnjohtajana toimiessaan Sampo valmistui insinööriksi. Suunnittelupuolen osaamista kertyi, kun hän vuoden verran itsenäisesti suunnitteli reittejä ja haki lupia kunnilta ja viranomaisilta.

Seuraava nimikeporras Sampolla oli projektipäällikkö. Suoria alaisia hänellä ei ollut, mutta hänelle nimettyjen projektien ja niissä työskennelleiden henkilöiden kohdalla hän ratkoi samanlaisia ongelmia kuin esimiehet. Päätehtävänä hänellä oli projektien läpivieminen: aikataulu, resurssit ja talous. Projekteille hän sai itsenäisesti tehdä myös hankintoja, vaikka varsinaisen pääkilpailutuksen hoitivat muut. Käytännössä tämä oli hänen ensimmäinen kosketuksensa hankintatehtäviin.

Eniten Sampo piti kokonaisuuden suunnittelusta: mitkä olivat aikataulut ja miten hanketta vietiin eteenpäin. Oli palkitsevaa nähdä, kun hanke lähti toteutumaan suunnitelman mukaan ja tuli taloudellisia ja aikataulullisia onnistumisia. Toteutumiseen pystyi itse vaikuttamaan. Arvokkain oppi oli siinä, että jälleen kerran näki yhden portaan eli projektipäällikön tehtävään liittyvät vastuut ja sen, miten tehtävässä piti toimia.

Sampo oli ollut vuoden projektipäällikkönä, kun yritys ostettiin ja hän siirtyi vanhana työntekijänä uuden yrityksen palvelukseen. Tehtävä sinänsä pysyi samana, mutta vastuut ja tehtäväkenttä kasvoivat huomattavasti, koska projektit muuttuivat isommiksi, haastavammiksi ja monimuotoisemmiksi. Alaiset olivat edelleen projektikohtaisia. Oli rankkaa, paljon aikataulupaineita ja stressiä. Toisaalta oppia tuli runsaasti. Ymmärsi, miten erilaiset ihmiset suuressa talossa toimivat ja miten hankkeita viedään eteenpäin. Näki, että laajoissakin hankkeissa sattuu epäonnistumisia. Huomasii, millaisia korjausliikkeitä vaaditaan, jotta niissä onnistutaan.

Merkittävän askelen Sampo otti oltuaan yrityskaupan jälkeen kolme vuotta projektipäällikkönä. Silloin aloitettiin uusi yritys, ja Samposta tuli yksi sen perustajista. Ensimmäiseltä työnantajalta tutut henkilöt ottivat yhteyttä ja kertoivat, että he harkitsevat tällaisen yrityksen perustamista. Sampolta kysyttiin, kiinnostaako häntä lähteä mukaan. Hän oli viimeksi perehtynyt isossa talossa työskentelyyn, mutta oli aina ollut yrittäjähenkkinen ja kova tekemään töitä. Hän näki, että markkinassa on tilaa ja tarjous on mahdollisuus, johon täytyi tarttua. Hän irtisanoutui, ja sitten lähdettiin järjestämään uutta yritystä. Töiden löytäminen vaati paljon ponnistuksia, mutta jo ensimmäiseen vuoteen saatiin kunnon tilauskanta ja heti hyvä tulos. Se palkitsi.

Alkuun uudessa yrityksessä mentiin viikko ja päivä kerrallaan. Keskityttiin senhetkiseen toimintaan ilman pidemmälle suuntautuvia tavoitteita. Varsinaisesti yrittäjäksi ryhtymiseen Sampo ei ollut aiemmin tuntenut vetoa, mutta hänelle oli tärkeää, että pystyi itse vaikuttamaan asioihin. Hän ei halua noudattaa toisten käskyjä, jos kokee, että ne ovat vääränlaisia tai eivät ole järkeviä. Kun on maatilalta kotoisin ja tottunut tekemään paljon työtä, nauttii siitä, että saa jotain aikaan ja näkee omien kättensä jäljet.

Sampo jatkoi perustetun yrityksen projektipäällikkönä, jonka toimenkuva oli hyvin monimuotoinen. Hän vei projekteja eteenpäin, mutta vastasi pienessä yrityksessä myös paljon muusta: myynnistä, markkinoinnista, esimiestehtävistä, neuvotteluista ja hankinnoista. Jälkeenpäin hän harmitteli, ettei tullut siinä vaiheessa käyneeksi minkäänlaista esimieskoulutusta. Asiat oli opeteltava sitä mukaa kuin niitä ilmeni. Hankinta ja kilpailuttaminen lisääntyivät, mutta ne olivat Sampoon mukaan kaukana ammattimaisesta toiminnasta. Hankintaan sinänsä hän suhtautui myönteisesti, vaikka ei koskaan mitään paloa sitä kohtaan tuntenutkaan.

Kun kolme vuotta projektipäällikkönä oli kulunut, Sampo nimitettiin yrityksen toimitusjohtajaksi. Yritysrypäs oli laajenemassa, ja edellinen toimitusjohtaja päätti siirtyä vastaamaan muistakin yrityksistä. Tässä yhteydessä Sampon osaksi tuli astua jälleen yksi porras ylemmäs.

Projektipäällikön tehtäviä Sampo pystyi toimitusjohtajana vähän karsimaan muille, mutta hankinta säilyi hyvin olennaisena osana hänen työtään. Edelleen hänelle kuuluivat myös myynti, markkinointi, neuvottelut ja talous. Esimiehenä hänellä oli tässä vaiheessa jo suoriakin alaisia. Oltuaan toimitusjohtajana runsaat neljä vuotta hän on jo luopunut projektipäällikön tehtävistä kokonaan, mutta hankinta ja kilpailutus niin materiaalin kuin urakoitsijoidenkin osalta ovat pysyneet hänellä. Työajasta hankinta vie arviolta 10–15 prosenttia.

Keskeisimmän tehtävänsä ja töistä tähän asti saamansa opin Sampo nimeää suoralta kädeltä. Tärkeintä on varmistaa, että kaikki pystyvät tekemään työnsä mahdollisimman hyvin ja tehokkaasti ja että organisaatio toimii. Sampo on koko uransa toiminut samalla alalla ja antaa suuren arvon sille, että hänelle on kertynyt kokemusta käytännössä kaikista eri työvaiheista. Sen kokemuksen kautta hän pystyy ymmärtämään eri kerrosten työntekijöiden tunteja ja miettimään, miten he asiat näkevät. Siitä on ollut työssä todella suuri apu.

Yrityksen perustaminen oli iso askel. Sampo on hyvillään siitä, että rohkeni silloin pitää oman päänsä ja lähteä hankkeeseen mukaan. Tutut ja sukulaiset varoittelivat luopumasta hyvästä ja vakaasta työpaikasta. Tyytyväinen hän on myös siitä, ettei aikoinaan ensimmäisestä työpaikastaan päässyt niihin töihin, joita haki muista yrityksistä. Kulkemaansa polkua hän pitää hyvänä ja mukavana.

Viiden vuoden päähän hän ei vielä itseään ja tekemistään osaa kuvitella. Parhailaan hän tuntee vähän olevansa oravanpyörässä ja kaipaavansa pientä sapattitaukoa. Ajattelu- ja hengähdys hetket rauhallisemmassa ympäristössä voisivat olla tarpeen.

Iso muutos yrityksessä oli, että siitä ostettiin enemmistö. Sampokin jatkaa yhä yhtenä omistajana, mutta toiminnassa on nyt myös ulkopuolinen kehittäjä ohjaamassa suuntaa ja panostuksia. Tätä kautta tarjoutuu mahdollisuuksia tehtäväkiertoon ja muutoksiin yrityksen sisällä.

Identiteetiltään Sampo sanoo olevansa insinööri.

Jostain syystä se on pysynyt siinä insinöörinä kaiken aikaa, vaikka se on kaukana nykyisistä tehtävistä, mut se on ehkä se ensimmäinen koulutus. Insinööriksi sitä mieltää kuitenkin hengeltään itsensä kaiken aikaa. Sana toimitusjohtaja on aina kalskahtanut korvaan vähän semmoiselta, et en koe... En pidä sen tittelin käytöstä sillä tavalla, täytyy suoraan sanoa. Haluan olla siellä tekemässä niin ku muutkin. (H3, 20918)

4.13.2 Suhde hankintatehtäviin

Alun perin sattuma toi hankinnan mukaan Sampon työhön. Ensimmäinen, hyvin vähäinen kosketus siihen oli, kun työnjohtajana piti hankkia työmaalle joitakin tarvikkeita. Sittemmin hankinta on jossakin määrin kuulunut kaikkiin tehtäviin. Vaikka hän ei tietoisesti ole hankintaan hakeutunut, tietty mielenkiinto siihen on ollut, koska sen merkitys yrityksessä on niin suuri. Ensimmäisessä haastattelussa (H1, 2014) Sampo pohtii, ettei tuntisi omakseen valmistavan teollisuuden osien ostamista. Sen sijaan enemmän miellyttää ajatus, että hankitaan palveluita ja materiaalia ja koostetaan niistä jotakin erilaista. Pitää olla ”enemmän liikkuvaa osaa ja haastetta”. Viimeisessä haastattelussa (H3, 2018) hän toteaa, ettei hänellä uuden yrityksen projektipäällikkönä ollut mitään hankinnan lisääntymistä vastaan, vaikka hän ei varsinaisesti ole koskaan suurta paloa niihin tehtäviin tuntenut.

Kolmanteen haastatteluun mennessä Sampon ura on jatkunut runsaat viisitoista vuotta. Työnantaja jaksoon mahtuu kolme, tehtäviä viisi. Koko uran tehtävien kestosta on ollut 85 % pääosin muuta kuin hankintaa ja 15 % kokonaan muuta kuin hankintaa.

Hankintatehtävien parhaana puolena Sampo pitää onnistumisia. Kun esimerkiksi on asettanut tavoitekatetason ja pääseekin sitten parempaan lopputulokseen, se palkitsee. Kaikkinainen vuorovaikutus, asioiden läpikäynti ja neuvottelu ovat kiinnostavia, kun sitten taas niitä seuraavat sopimukset ja paperityöt eivät ole. Virallinen byrokratia ei houkuta.

Sampo suosittelisi hankintatehtäviä kaikille, joilla on vaadittavia ominaisuuksia: järjestelmällisyydestä ja kärsivällisyydestä on työssä etua, hätäisyydestä ja kärsimättömyydestä haittaa.

Hankintatehtävät sopivat järjestelmälliselle ja sellaiselle, joka haluaa kartoittaa mahdollisimman monia vaihtoehtoja, ei pelkästään niitä todennäköisiä. (Sähköposti 11.2.2019)

Taulukko 31 Sampon tehtävien yhteenveto

Sampo, insinööri (AMK)						
Tehtävät (aikajärjestyksessä)	Työn- antaja nro	Aloite	Kesto	Hankintaa ()	Kesto kk	%
1 Työnjohtaja (edeltäjän lähtö muualle)	1	TA	2 v 3 kk	<input type="checkbox"/>	27	15
2 Projektipäällikkö (kiinnostava, haastava tehtävä)	1	TA	1 v 1 kk	<input type="checkbox"/>	13	7
3 Projektipäällikkö (yrityksen myynti, siirto vanhana työntekijänä)	2	TA	3 v 1 kk	<input type="checkbox"/>	37	20
4 Projektipäällikkö (uuden yrityksen perustaminen, mahdollisuus)	3	TA	4 v 5 kk	<input type="checkbox"/>	53	29
5 Toimitusjohtaja Haastatteluun (2018) mennessä jatkunut	3	TA	4 v 4 kk	<input type="checkbox"/>	52	29
(edeltäjä muihin tehtäviin)			15 v 2 kk		182	100
Työnantajien lukumäärä	3	TA = työnantaja		5		
Tehtävien lukumäärä	5	TT = työntekijä				
4 Tehtävä valmennuksen alkaessa		Identiteetti: insinööri				

4.13.3 Ura-ankkurina vapaus ja itsenäisyys

Sampon ankkuureista viimeiseksi sijoittui turvallisuus ja pysyvyys, jota edelsivät ensin liikkeenjohdollinen pätevyys ja sitten keskenään tasoissa palvelu ja omistautuminen sekä yrittäminen luovuus. Kysely (V19, V25, V37) osoittaa, että turvallisuushakuisuus ei ohjaa Sampon uraa ja että vapaus ja itsenäisyys merkitsevät hänelle enemmän kuin turvallisuus ja pysyvyys (V5).

Tämä osui aivan kohdilleen. Jos olisin tällainen ihminen, olisin X:n hommissa vieläkin enkä olisi lähtenyt oman yrityksen perustamiseen.

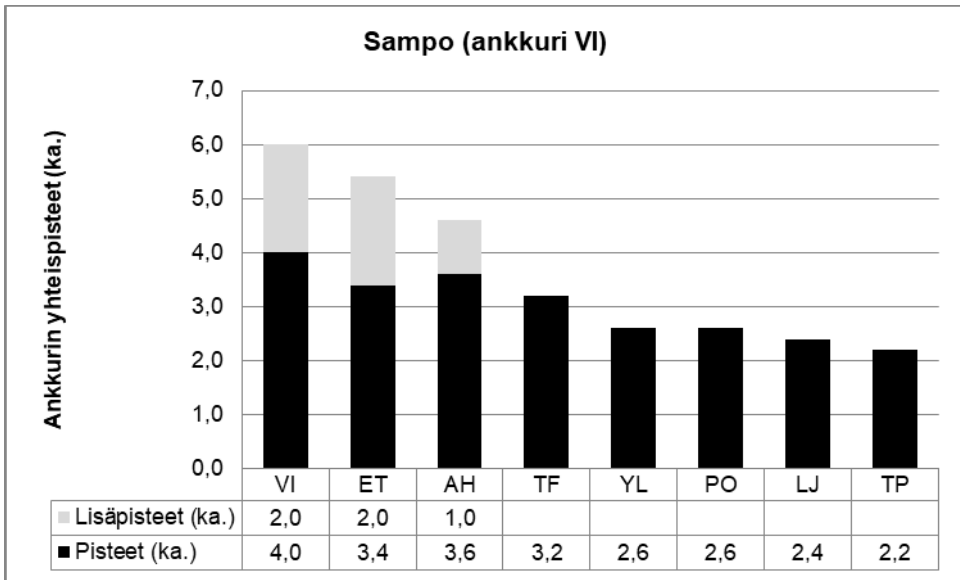
Näin Sampo totesi keskustelussa turvallisuus ja pysyvyys -ankkurin jäämisestä hierarkian viimeiseksi. Tutut ja sukulaiset päivittelivät yrittämiseen ryhtymistä, kun vaihtoehtona oli hyvä ja vakaa työpaikka toisen palveluksessa. Sampo ei ripustautunut siihen, vaan eteni oman mielensä mukaan.

Liikkeenjohdollisen pätevyyden kyselyväittämistä yksi (V2) pitää Sampon mukaan paikkansa aina: tyydytystä tuottaa, kun on kyennyt yhdistämään muidenkin ponnistelut yhteisen tavoitteet saavuttamiseksi. Muut ankkuriväittämät (V10, V21,

V30, V36) paljastavat, että yleisjohto, korkea johtoasema ja vastuu koko organisaatiosta eivät kuulu hänen prioriteetteihinsa. Tämä on mielenkiintoista sikäli, että vastaaja kuitenkin on toimitusjohtaja yrityksessä, jota oli itse perustamassa. Haastattelu tukee kyselyä. Sampo sanoo, ettei pidä toimitusjohtajatittelin käytöstä. Hän haluaa olla tekemässä kuten muutkin.

Minkään aatteen ihmiseksi Sampo ei tunnustaudu, mutta palvelun ja omistautumisen väittämistä tärkeimmät ovat lahjojen käyttäminen toisten auttamiseen (V14), panos ihmisyyden ja yhteiskunnan puolesta (V28) ja muiden hyväksi toimiminen (V34). Yrittäjämäinen luovuus sai samat pisteet kuin palvelu ja omistautuminen. Kyselyn mukaan väittämistä usein pitävät paikkansa oman yrityksen mahdollistavien ideoiden etsiminen (V4), ja haave oman yrityksen aloittamisesta (V33). Tyytyväisyyttä tuottaa, jos on kyennyt kehittämään jotain, joka perustuu omiin kykyihin ja ponnisteluihin (V20). Vaikka Sampo ei aiemmin sano suoraan suunnitelleensa yritystoimintaa, hän kuitenkin näki hänelle tehdyn ehdotuksen niin suurena mahdollisuutena, että siihen oli tartuttava ja lähdeävä mukaan oman yrityksen perustamiseen. Tämä liittyy myös hänen ykkösankkuriinsa, vapauteen ja itsenäisyyteen. ”No, tästä olis voinu saada vähä enemmänki pisteitä”, hän keskustelussa totesi yrittäjämäisestä luovuudesta.

En sillä tavalla ollu ehkä suoraan harkinnu, mutta oon semmoinen, että haluan vaikuttaa niihin asioihin, mitä tehdään. En halua sokeasti noudattaa toisten käsikyjä, jos koen, että ne on vääränlaisia tai eivät ole järkeviä. Se kumpuaa ehkä sieltä. Sit on tottunu aina tekemään paljon töitä, kun on maatilalta kotoisin, niin paras palkinto on, kun näkee omien kättensä jäljet, et saa jotaki aikaiseksi. Se on ehkä se isoin syy, omien tuotosten näkeminen.



Kuvio 15 Sampon ura-ankkurihierarkia

Taulukko 32 Sampon lisäpisteväittämät

Nro	Ankkuri	Lisäpisteväittämät (Sampo)
V3	VI	Haaveilen urasta, joka antaa minulle vapauden tehdä työtä omalla tavallani ja oman aikatauluni mukaan..
V11	VI	Olen tyytyväisin työssäni, kun voin täysin vapaasti määrittellä omat tehtäväni, aikatauluni ja menettelytapani.
V16	ET	Haaveilen urasta, jossa voin yhdistää omat tarpeeni, perheen tarpeet ja työn vaatimukset.
V27	ET	Henkilökohtaisen elämän ja työn vaatimusten välinen tasapaino on minulle tärkeämpää kuin korkean tason johtava asema.
V23	AH	Olen ollut urallani tyytyväisin, kun olen pystynyt ratkaisemaan ylipääsemättömiltä näyttäneitä ongelmia tai selviytynyt mahdottomalta näyttäneestä tilanteesta..

Vapaus ja itsenäisyys oli kyselyn mukaan Sampon vahvin ankkuri. Hän vastasi kaikkien väittämien (V3, V11, V18, V31, V38) pätevän häneen aina. Puhdas nelosten sarja ei toteutunut yhdelläkään muulla osallistujalla millään ankkurilla. Kuten teoria esittää, vapautteen ja itsenäisyyteen ankkuroituneelle on ensisijaista, että he saavat itse määrätä oman aikataulunsa, työtapansa, tahtinsa ja elämäntyyliinsä. He voivat hyväksyä organisaation tavoitteet, mutta haluavat pyrkiä niihin omalla tavallaan. Asioihin vaikuttaminen merkitsee Sampolle paljon. Ankkuriin liittyvät piirteet Sampo hyväksyy keskustelussa lausumalla ytimekkäästi: ”Se on justiin näin.”

[Mieluisinta] Ehkä se kokonaisuuden suunnittelu, mitkä on aikataulut ja miten se hanke viedään eteenpäin. Sitte ku se lähtee toteutumaan sen mukaisesti, mitä on suunniteltu ja pystyy vaikuttamaan siihen asiaan, kuinka se viedään kokonaisuudessaan. Sit ku tulee taloudellisia tai aikataulullisia onnistumisia, niin ne tietysti palkitsee.

[Tavoitteet] Kyllä ne on ehkä muuttunu. Nyt on oppinu sitte vähäsen, mitä kaikkea pystyy ja osaa tehdä ja mitä voi oppia. Sitä kautta on tietysti nälkä kasvanut syödessä, että voi tehdä enemmänki juttuja ja haluaa vaikuttaa asioihin.

[Esimiesasema] Kyllä se ehkä kuitenkin semmoinen vapaampi malli, että ilman esimiesvastuita, onhan se omanlaista vapautta sit taas. Vaikka se vähän hassulta tuntuukin, ku tässä kohtaa ollaan, että jonkin verran on, mut siinä on puolensa. Tämäki on ollu ihan kehittävää opetella tämä puoli, mutta kyllä pientä paloa taas tuntee siihen puoleen, että hakee erityyppistäkin välillä.

Ankkureista toiseksi sijoittui elämäntyö, joka Sampon mukaan on hänelle hyvin tärkeä. Scheinin teoria esittää, että elämäntyöihin ankkuroituneilla oma ura ja kehittyminen, henkilökohtaiset ja perheen tarpeet sekä työn vaatimukset on voitava niivoa yhdeksi, tasapainoiseksi kokonaisuudeksi niin, että on hyvä olla. Työpaikan sijaintiin ovat vaikuttaneet perheasiat jo opiskeluaikana, jolloin Sampo haki kesätyönsä tulevan vaimon asuinseudulta, eikä hän muualle ole halunnut siirtyä myöhemminkään. Välillä on ollut rankkaa suuren työkuorman takia, mutta jälkikäteen hän katsoo sitäkin aikaa opettavaisuuden ja kehittymisen näkökulmasta. Kokonaisuutena hän on tyytyväinen uransa eri vaiheisiin.

[Ulkomailla työskentely] Kyllä jossain kohtaa on ollu, mutta oon aika huonosti oppinu kieliä kuitenki, niin se on ehkä isoin kynnyks siinä. Sitte kyllä tää Suomen luonto vetää niin paljon puoleensa, että se on toinen. Vaimohan on pitkään, tai oliski ollu valmis lähtemään ulkomaille, mut sitte kuitenkin Suomi on vaan vetänyt enemmän puoleensa. Pikku reissuja vois tehdä, mutta ei pidempään missään tapauksessa.

[Pitkään samassa yrityksessä] Silloin tulee se sitoutuneisuus ja sen yhtiön kehittäminen ja oppii paremmin kuin jos aina vaihtaa yhtiötä, joutuu oppimaan taas talon tavat. Ei sillä tavalla, ainaki oma ajatusmaailma menee niin, että paremmin pystyy kehittämään itseään sitte, jos vaan talosta löytyy semmosia tehtäviä.

Jotaki semmosia tehtäviä on saatettu tarjota oman työn ohella, mistä oon sitten kieltäytynyt tiettyinä aikana. Silloin ois saanu tappaa kyllä itsensä työllä, jos ois halunnu.

Kyllä oon ihan OK tyytyväinen. Tavallaan oikeestaan hyvä, ettei silloin, en päässy niihin töihin, mitä hain silloin X:n aikana muista yrityksistä. Jälkikäteen se oli hyvä juttu, koska – tietysti ei voi tietää, mitä sitten olis tapahtunu – nyt ainaki tämä polku on ollu ihan mukava ja hyvä.

Ankkureista kolmas, aito haasteellisuus, oli ennen lisäpisteitä toisena, mutta elämäntyö meni edelle lisäpisteiden vuoksi. Kaikki väittämät (V8, V15, V23, V32, V40) todistavat sen puolesta, että vaikeat ongelmat, vaativat, ylipääsemättömiltäkin näyttävät tehtävät tai tilanteet kiehtovat Sampoa. Teorian mukaan juuri nämä tekevät aitoon haasteellisuuteen ankkuroituneille työstä mielekästä. Jatkuva kehittyminen ja kasvu edellyttävät myös haasteiden kasvamista. Sampo on sanojensa mukaan ”ikänsä urheillut”, joten kilpailuhenkisyys ja voittamisen tarve ovat tuttuja sitäkin kautta.

Joo, haluan voittaa, en hävitä. Kyllästyn helposti ja haluan uutta haastetta. Olen erittäin kilpailuhenkinen enkä tykkää hävitä, mikä näkyy esimerkiksi myynti- ja hankintatilanteissa.

Mä en koskaan koe semmoista tyytyväisyyttä kun hetkittäin. Jos joku homma on hyvin, mä oon niin itsepiiskuri, että joka päivä pitää uudestaan onnistua, että säilyy hyvä olo. Ei niin, että voi muistella, että viime vuonna meni hyvin, sit levätään laakereilla. Ei, vaan kaiken aikaa pitää onnistua ja vastata odotuksia. Se on ehkä semmoinen vähän stressaavakin kierre, mutta se on se oma toimintamalli.

Toisaalta omaan erikoisalaan kuuluvat haasteet ja uudet, entistä vaikeammat tehtävät liittyvät myös teknis-funktionaaliseen pätevyYTEEN, joka Sampon ankkurihierarkiassa oli neljäntenä. Kyselyn mukaan parhaiten häneen sopivat väittämät liittyvät osaamisen kehittämiseen yhä paremmaksi (V9), niin hyväksi, että muut kysyvät häneltä asiantuntijan neuvoja (V1). Kun on samalla alalla edennyt lapion varresta toimitusjohtaksi, on pystynyt hankkimaan asiantuntemusta joka portaan tehtävistä ja käyttämään myös erityistaitojaan (V35) ja vahvuuksiaan kuten hahmottamaan kokonaisuuksia. Teorian mukaisesti sekin on käynyt selväksi, että kaikkalainen hallinnollinen paperityö on vastahakoista ja että oman erityisalueen johtaminen menee yleisjohtamisen edelle (V17). Toimitusjohtajan tittelä ja asemaa Sampo sanoo vähän vierastavansa.

Oon aina halunnu tavallaan mennä eteenpäin ja kehittää, et leipäännyin helposti. Pari vuotta yhtä hommaa, niin sit se rupee toistamaan itseään. – – Sama yritys käy ihan hyvin, kuhan on vaan eri tehtävät, tehtävät vaihtuu.

Kaiken kaikkiaan kyselyn, haastattelun ja keskustelun perusteella Sampon hallitseva ankkuri on vapaus ja itsenäisyys. Hän itse hyväksyi keskustelussa järjestyksen, jossa elämäntyö oli toisena ja aito haasteellisuus kolmantena. Pelkän haastattelun perusteella järjestys voisi olla päinvastainenkin.

4.14 Saku, diplomi-insinööri

4.14.1 Tutkijaharjoittelijasta business development manageriksi

Saku syntyi 1970-luvun loppupuolella Kymenlaaksossa, missä hän vietti myös lapsuus- ja kouluaikinsa. Hänellä ei ollut toiveammattaita tai selviä tulevaisuudensuunnitelmia. Enemminkin hän suhtautui niin, että se oikea vaihtoehto kyllä löytyy. Hän piti matematiikasta ja luonnontieteistä ja oli kiinnostunut tekniikkaan liittyvistä asioista. Lukion pitkän matematiikan ja pitkän fysiikan hän otti ohjelmaan mielenkiinnon vuoksi, ei tietoisena linjavalintana tulevaa opiskelua ajatellen.

Saku kävi nelivuotisen, yhdistetyn ammattikoululukion, josta siihen aikaan olivat käynnissä ensimmäiset kokeilut. Peruskoulussa hänellä ei ollut kirkasta kuvaa siitä, mitä hän halusi tehdä, joten hän päätti vielä pitää optiot avoimina ja suorittaa kaksoistutkinnon. Hän valmistui sekä tietotekniikan mekaanikoksi että ylioppilaaksi. Jälkikäteen hän on sitä mieltä, että ammattikouluolosuhteet olivat turhakin valinta. Työtahti hänen mukaansa oli sellainen, että opiskelijoille oli varattu kahdeksan tunnin työt, jotka todellisuudessa oli tehty jo aamuyhdeksään mennessä. Oli puuduttavaa istua päivät koulussa, missä töiden puutteessa aika kului usein kortinpeluussa.

Saku kävi armeijan heti ylioppilaaksi päästyään. Suoraan alokasajan jälkeen hänet valittiin reserviupseerikouluun ja sieltä taas kouluttamaan seuraavia kurssilaisia. Suoraviivaisesti tottelevien upseerioppilaiden kanssa ei esimiestaitoja tarvinnut harjoitella lukuun ottamatta joukon edessä esiintymistä. Sakun mielestä olisi voinut olla tulevaisuuden kannalta hyödyllisempää palata kasarmille, jossa arvostus piti ansaita oikealla esimiestyöllä.

Armeijan jälkeen Sakulla olivat vuorossa opinnot Helsingissä teknillisessä korkeakoulussa. Nokia menestyi, ja tietoliikenteen sisäänottomääriä nostettiin huomattavasti. Saku haki ensisijaisesti tietoliikennepuolelle Helsinkiin, jonne ei uskonut ovien aukeavan. Toisena vaihtoehtona oli Lappeenranta. Oikeiden aineiden hyvillä arvosanoilla hän kuitenkin pääsi suoraan sisään Helsinkiin ja aloitti diplomi-insinööriopiskelun siellä.

Pääaineena piti olla tietoliikennetekniikka, mutta itse tekniikka ei Saku lopulta niin innostanutkaan. Hän keskittyi strategiaan, kansainväliseen kauppaan ja telecommunications managementiin. Jälkimmäinen oli hänen mielestään kokoelma erilaisia kurseja ilman selvää punaista lankaa. Liiketoiminta-asiat ja ihmisten kanssa toimiminen kuitenkin kiinnostivat häntä. Opintojen loppuvaiheessa Saku oivalsi, että hän valmistuu teknillisestä korkeakoulusta, mutta on vähän vasemmalla kädellä hoitanut koko tekniikkapuolen. Korjatakseen puutteen hän hakeutui internet-ilmoituksen perusteella tutkijaharjoittelijaksi ja lopputyöntekijäksi tutkimuskeskukseen.

Ennen tutkijaharjoittelua Saku oli opiskeluaikanaan ollut useana vuonna kesätyössä tietoliikennelaitteita valmistavassa tehtaassa. Sinne hän työllistyi avoimen haun kautta ilman henkilökohtaisia kontakteja. Myös taksinkuljettajan töitä hän teki paljonkin. Jatkon kannalta oli hyödyllistä nähdä ja oppia ymmärtämään tehtaassa, miten laitteita tehdään. Tutkijavaihe taas oli merkityksellinen, koska sitä kautta tuli tutuksi tuleva, pitkäaikainen työnantaja.

Oltuaan kaksi vuotta tutkijaharjoittelijana ja lopputyöntekijänä Saku valmistui diplomi-insinööriksi. Hän jatkoi toiset kaksi vuotta tutkimuskeskuksessa tutkijana vakituisessa kokoaikatyössä. Katkoa ei näiden kahden vaiheen välillä ollut: Saku jatkoi aloitetussa projektissa, jonka jälkeen tuli muita projekteja. Hän kuului projektitiimiin, jossa kullakin jäsenellä oli oma tehtävänsä, hänellä tietyn suunnitelman tekeminen.

Sakusta oli mielenkiintoista käydä teknologia läpi, mutta vain tiettyyn rajaan asti. Kun yleistason ymmärrys oli löytynyt ja kokonaiskuva hahmotettu, hän koki haasteelliseksi palata samoihin asioihin syvällisemmin aina uudestaan. Oli pakko opetella analyyttinen toimintatapa ja asioiden pohtiminen loppuun asti, vaikka hänelle luontaista oli hyppiä asiasta toiseen ja tehdä sitä, mikä kiinnosti. Tutkijan tehtävän loppuvaiheessa piti keskittyä raportteihin, mikä aiheutti hänelle jo öisiä painajaisia ja loi tunteen siitä, että tutkijan ura ei sittenkään taida olla häntä varten.

Tutkimustyössä tutuksi tullut elektroniikkavalmistaja etsi internetilmoituksella tietyn komponenttiryhmän Sourcing Manageria. Samaan yhtiön tuotekehitykseen Saku olisi päässyt jo aiemmin. Hän kuitenkin kieltäytyi, koska mielessään rinnasti työn tutkijan tehtävään, johon hän oli kyllästynyt ja josta hän halusi eroon. Sourcing Managerin toimessa hän näki mahdollisuuden yhdistää opiskelemansa ja tutkimansa alueen, ihmisten kanssa työskentelemisen ja vaihtelevuuden. Sattumalta tehtävän profiili ja hänen odotuksensa sopivat hyvin yhteen. Paikkoja oli kohtalaisesti saatavilla, joskaan ne eivät aivan vastanneet hänen toiveitaan. Yllättäen myös tutkijatausta oli monessa paikassa rasite, kun oletettiin, ettei Saku lainkaan osaa olla ihmisten joukossa.

Saku piti tätä ensimmäistä hankintatehtäväänsä itselleen tismalleen sopivana ja oli siihen pitkään hyvin tyytyväinen. Alkuun tehtävä oli alueeseen ja toimintaan tutustumista, tarjouskyselyitä ja tilauksia. Silloin ostettiin paljon jakelijoilta, mutta yritettiin luoda suhteita päämiehiin ja päästä hankkimaan tavaraa heiltä suoraan. Myös T&K (tutkimus ja kehitys) -yhteistyö vähitellen laajeni eri projekteissa. Hän nautti siitä, että päivät olivat erilaisia ja sai tavata paljon uusia, kiinnostavia ihmisiä. Huonoja puolia työssä ei hänestä ollut lainkaan.

Jakson tärkeintä antia jatkon kannalta oli se, että Saku alkoi ammatillisesti ymmärtää, mitä hankinnan pitäisi olla. Kun päivittäiset tehtävät eivät vieneet häneltä koko työaika, hän rupesi vahvasti kehittämään toimintaa eri puolilta. Sen hän koki itselleen luontaiseksi. Jossain vaiheessa oli intoa enemmän kuin ymmärrystä ja näkemystä siitä, miten asioita viedään eteenpäin. Sen hän kuitenkin oivalsi, että jotain tällaista hänen tulevakin työnsä saisi olla: tekeminen oli kivaa, ja ”imu oli kovaa”. Tehtävässä vierähti kuusi ja puoli vuotta.

Seuraava tehtävänimike samassa yrityksessä oli Sourcing Manager – ICT, R&D and Technology Partners. Taustalla olivat pitkäaikainen tuotekehityksen tukeminen, hankinnan osallistuminen sen projekteihin sekä kaksi TEKES-rahoitteista (Innovaatorahoituskeskus Tekes) kehitysprojektia. Kun pyrittiin ottamaan haltuun epäsuorat hankinnat, nimettiin ja jaettiin kategoria-alueita uudelleen. Sakulle lankeivat R&D aiemman toiminnan takia, ICT hänen teknologiapohjansa vuoksi ja Technology Partners päämiesyhteyksien perusteella. Samanaikaisesti hänellä oli myös toinen nimike: Sourcing Development Manager. Näistä kahdesta tehtävästä hänelle mieluisampi oli kehityspuoli, johon hänen työnsä painottui.

Tarkoitus oli saada hankintatoiminta uudelle tasolle yhteistyössä muun organisaation kanssa. Hankinnan ajaman projektin ajatuksia toiset ehkä olivat kiinnostuneita ymmärtämään mutta eivät omaksumaan. Liiketoiminnan kehittäminen jäi puuttumaan, vaikka säästöjä syntyi, asioista keskusteltiin säännöllisesti ja Saku oli sopimuksenteossa mukana. Keskitetty sopimustenhallinta hänelle nimetyillä osaluilla jäi parhaaksi saavutukseksi. Mieleisintä olivat uusien asioiden pohtiminen ja uudet kontaktit. Heikoin puoli oli, että tavoite ei lopulta ollut aivan kirkas eikä muu organisaatio riittävän vastaanottavainen hänen ajatuksilleen. Syntyi ristiriitoja ja muutosvastarintaa. Jakso opetti Sakua tajuamaan, miten muutosta pitää viedä eteenpäin. Muutosjohtaminen ei ole sitä, että kertoo muille omat, hienot ideansa ja kaikki ovat heti innolla mukana.

Vajaat neljä vuotta kului edellisissä tehtävissä, ja sitten nimikkeeksi tuli Material Manager. Tämäkin työ oli kehitystehtävä: tarkoitus oli panna operatiivisen oston prosesseja kuntoon, standardoida toimintatavat, luoda niihin sopivat työkalut ja saada tiimi toimimaan sovitusti. Saku oli myös ensimmäistä kertaa esimiehenä ja piti

siitä tehtävästä. Tosin esimiesrooli jäi vähän muutosjohtamisen varjoon, ja hankalissa tilanteissa hän piti itseään liian kilttinä sanomaan asioita suoraan. Jakson tärkein oppi liittyi juuri esimiestyöhön ja omaan toimintaan.

Seuraava kehitystehtävä alkoi noin puolentoista vuoden kuluttua Development Managerin nimikkeellä. Vastuualueena olivat tietty kategorია sekä teknologian sourcing-prosessi. Hankinnan kehittämisen strategisissa painopisteissä kategoriahallinnan uudelle tasolle vieminen oli yksi tavoite. Ensin luotiin prosessia ja sitten pilottikategorioissa kehiteltiin, mihin suuntaan sitä piti viedä. Saku koki tehtävän hyvänä askelena liiketoimintaan päin. Material Managerin työssä prosesseja ja toimintaa määrittäessään hän jäi kaipaamaan nimenomaan liiketoiminnan näkökulmaa. Esimiesasemasta luopuminen häntä hiukan harmitti.

Runsaan vuoden jälkeen kehitystehtävä muutti taas muotoaan ja nimeään. Sakusta tuli Business Development Manager, Sourcing. Kun kategoriahallintaa uudistettiin, tarkoitus oli päästä paremmin mukaan liiketoimintaan osoittamaan, miten hankinta tuo siihen lisäarvoa. Sakun vastuukategoriassa oli alue, jossa yritys ei ollut halunnut olla mukana mutta oli silti, koska kysyntää oli. Asiaa tutkittiin ja päädyttiin lopulta luomaan tuoteportfolio. Saku on myös tuotepäällikkö, eli hänen roolinsa muuttui tuotehallinnon suuntaan. Tehtävään kuuluu toimitusketjun kuntoon saattaminen, koska tuotteet tulevat pääosin alihankinnasta. Tuotehallinnon paikkoja hän sanoo miettineensä jo ennen Material Managerin tehtävää. Yhtä positiota hän pohtikin, mutta tehtävään haettiin äidinkielenään kiinaa puhuvaa henkilöä.

Matkan varrella Saku on harkinnut myös työnantajan vaihtamista. Mielessä ovat olleet profiililtaan samantyyppiset työt kuin entiset tai sitten johtorooli strategisen hankinnan puolella. Alueellinen tarjonta ja perheasiat ovat rajoittaneet hakemista. Muutenkin Saku kokee olleensa vähän eksyksissä tietämättä oikein itsekään, mitä tahtoo. Vaihtohalut vähenivät, kun uusimmassa tehtävässä pääsi lähemmäksi liiketoimintaa. Häntä kiinnostaa, mitä yritys asiakkailleen tarjoaa ja mitä parannusta hankinnan keinoilla voidaan siihen tuoda. Toimittajasuhteet hän tuntee itselleen läheisiksi.

Viiden vuoden päästä Saku arvelee lähestyneensä myyntirajapintaa. Myyntitehtäviä hän on miettinyt aiemminkin. Konsulttityö ei tunnu kovin läheiseltä, koska konsultteja on paljon tarjolla ja joukosta erottuminen on vaikeaa. Esimiesasemaa hän haluaisi harjoitella lisää nähdäkseen, onko hänellä lopulta ihmisjohtamiseen tarvittavaa kärsivällisyyttä.

Vaikka Saku on kauan toiminut erilaisissa hankintatehtävissä, hän nimeää identiteetikseen myyjän.

Kyl mä siis enemmän myyjä taidan olla. Eli mä mielellään tarjoan ja yritän olla mieliksi kuin ehkä sit sanon, et painu ny helvettiin siitä. Varmaan, siinä alkuvaiheessahan kehitettiin paljon asioita ja oltiin – mä mietin vaan, et kai se on nyt

näitten kaikki summa jollain tapaa. Missähän kohtaa se nyt sit ois tullu kirikkaana mieleen, niin en mä nyt osaa sanoo, mut on se siel ollut enemmän tai vähemmän, pitkään. (H3, 2018)

4.14.2 Suhde hankintatehtäviin

Alkujaan Saku päätyi hankintatehtäviin puoliksi sattuman kauppaa. Neljän vuoden tutkimusperiodin jälkeen hän koki mittansa tulleen täyteen. Hän halusi hakeutua vaihtelevampaan työhön, joka vastasi paremmin hänen henkilökohtaisia ominaisuuksiaan ja sopi senhetkiseen perhetilanteeseen. Uudelta paikkakunnalta oli löydettävä töitä, ja avoinna sattui olemaan sourcing managerin tehtävä, joka sitten osoittautui hänelle hyvinkin mieluisaksi ja tuntui hänen omien sanojensa mukaan sopivan hänelle kuin nakutettu. Ensimmäisessä haastattelussa (H1, 2014) Saku oli jatkon suhteen kahden vaiheilla: toisaalta hänelle oli kertynyt paljon hankintaosaamista, alue oli mielenkiintoinen ja tärkeä kehitettävä, toisaalta hän tunsu vetoa myös myyntiin. Viimeisessä haastattelussa (H3, 2018) myynti houkutti edelleen: hän arveli viiden vuoden kuluttua työskentelevänsä lähempänä myyntirajapintaa.

Kolmanteen haastatteluun mennessä Sakun ura oli jatkunut yli 17 vuotta. Työnantajia jaksoon mahtuu kaksi, tehtäviä kahdeksan. Koko uran tehtävien kestosta on ollut 70 % kokonaan hankintaa, 23 % kokonaan muuta kuin hankintaa ja 7 % pääosin muuta kuin hankintaa.

Sakun mielestä hankintatehtävien parhaat puolet ovat vaihtelevuus ja kontaktit, ihmissuhdepuoli. Haasteellista voi olla, että on paljon asioita jatkuvasti meneillään ja keskeneräisinä. Se on välillä melko stressaavaa.

Saku toteaa, että hankinnassa tehtävät tulevat usein ennakoimattomasti ja riippuvat ulkopuolisista tekijöistä. Työssä menestyminen vaatii yhteistyötä sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kanssa. On kyettävä järjestelemään työnsä. Monesti hankintapäätökset tekee talossa joku muu, ja seuraukset, sotkut, jäävät oston hoidettaviksi.

Hankintaihmissen on syytä kestää stressiä, monia samanaikaisesti keskeneräisiä asioita ja kiireellisiäkin selvitettäviä. On kyettävä priorisoimaan, suunnittelemaan, katsomaan eteenpäin ja myös ottamaan välillä aikaa tekemiseen. Verkostoitumisesta on etua. On pystyttävä sujuvaan kommunikointiin ja vuorovaikutukseen. On ymmärrettävä liiketoimintaa ja sen edistämistä hankinnan keinoin. Pitää olla hyvä myyjä eli osata myydä oma yritys ulospäin toimittajille sekä hankinnan agenda talon sisällä.

Jos keskeneräisten töiden sietäminen tuntuu ylivoimaiselta, vuorovaikutus ja kommunikointi tuottavat ongelmia ja on vaikea ymmärtää, mikä kulloisellakin hetkellä on oleellista ja ensisijaista, hankintatyöhön ei ehkä kannata hakeutua. Toisaalta Saku muistuttaa tehtäväkentän monimuotoisuudesta.

Voihan tähän taas listata kaiken mahdollisen jostain superihmisestä, mutta kyllä hankinnastakin löytyy useita eri rooleja, joissa erilaisilla ominaisuuksilla pääsee loistamaan. Ei siis ole pakko olla yhdestä puusta veistetty joka aiheen superosaaja. (Sähköposti 11.2.2019)

Taulukko 33 Sakun tehtävien yhteenveto

Saku, diplomi-insinööri						
Tehtävät (aikajärjestyksessä)	Työn- antaja nro	Aloite	Kesto	Hankintaa (██)	Kesto kk	%
1 Tutkijaharjoittelija (projekti, diplomityö)	1	TT	2 v 2 kk	██	26	12
2 Tutkija (projektin jatko)	1	TA	1 v 11 kk	██	23	11
3 Sourcing Manager (asuinpaikan vaihto, kiinnostava työ, oikea ala)	2	TT	6 v 8 kk	██	80	38
4 Sourcing Manager, ICT, R & D and Technology Partners (vahva tausta tehtävään)	2	TA	3 v 10 kk	██	46	22
5 Sourcing Development Manager (4 & 5 samanaikaisesti, kehitysrooli)	2	TA				
6 Material Manager prosessit kuntoon, kehitysrooli)	2	TA	1 v 9 kk	██	21	10
7 Development Manager, XX Category/ Technology Sourcing (kehitysrooli)	2	TA	1 v 2 kk	██	14	7
8 Business Development Manager, Sourcing Haastatteluun (2018) mennessä jatkunut (kehitysrooli)		TA	< 1 kk	██	1	0
			17 v 7 kk		211	100
Työnantajien lukumäärä	2	TA = työnantaja		6		
Tehtävien lukumäärä	8	TT = työntekijä		2		
5 Tehtävä valmennuksen alkaessa		Identiteetti: myyjä				

4.14.3 Ura-ankkurina yrittäjämäinen luovuus

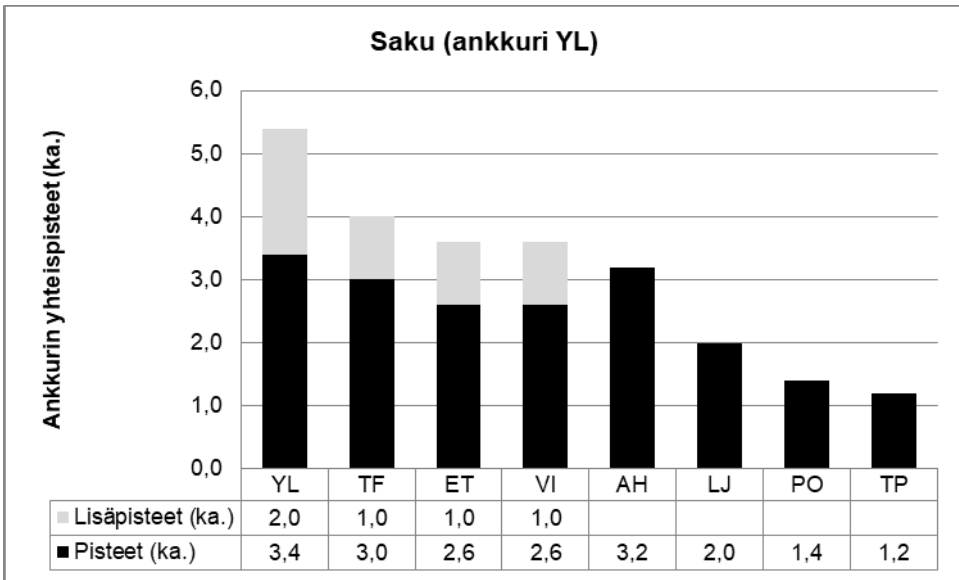
Sakun ankkureista viimeiseksi sijoittui turvallisuus ja pysyvyys. Vain yhdellä muulla vastaajalla heikoimman ankkurin pistemäärä oli yhtä alhainen. Lähes tasoissa oli Sakulla palvelu ja omistautuminen, jota edelsi liikkeenjohdollinen pätevyys. Turvallisuuden ja pysyvyyden väittämistä neljä (V5, V12, V25, V37) ei hänen mielestään

päde häneen koskaan, yksi (V19) sopii harvoin. Turvallisuushakuisuus ei hänen uraansa ohjaa. Palvelun ja omistautumisen suhteen tilanne oli samankaltainen: neljä väittämää (V7, V22, V28, V34) ei käy koskaan, yksi (V14) pitää paikkansa usein. Silloin on kyse lahjojen käyttämisestä toisten auttamiseen. Kaksi viimeistä ankkuria eivät haastattelussa ole millään tavalla esillä.

Hiukan edellisiä ylemmäksi nousee liikkeenjohdollinen pätevyys. Kyselyn mukaan Sakua eivät kiehdo vastuu koko organisaatiosta tai ylin johto (V10, V21) tai yleisjohto ylipäättään (V30, V36). Oman erityisalueen johtaminen on lähempänä (V30). Tyydytystä tuottaa, jos onnistuu yhdistämään muidenkin ponnistelut yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi (V2). Esimiestehtävät sinänsä olisivat Sakulle mieleen, ja niissä hän haluaisi vielä itseään testata.

Kyl mä tykkäsin siitä ihmisten kanssa, tai ihmisjohtamisesta, siitä esimiestehtävästä. Tavallaan asetetaan tavoitteet ja katsotan miten niihin yhdessä päästään. Haasteena mä pidin taas sit sen, et jos oli hankala tilanne, niin miten niihin sit pitäis puuttuu. Näköjään mä olen aika kiltti sit taas enkä ehkä sano suoraan, jos toinen pahoittaa mielensä.

Mulla ainaki jäi tosta esimiestehtävästä sellainen kuva, että ois kiva päästä harjoittelemaan sitä, miten ihmistä johdetaan ja miten oikeestaan sitä kehittämistä viedään eteenpäin. Jotenki se kehittämissuunta siinäkin mulla tuli. Se, että onko mä luontaisesti sellainen, koska mulla on aika tiukasti tässä asiakehittämispuoli ollu, ja sit toki se haaste, et mä meen äkkiä tuolla, et onks mulla sitä kärsivällisyyttä siihen ihmisjohtamiseen.



Kuvio 16 Sakun ura-ankkurihierarkia

Taulukko 34 Sakun lisäpisteväittämät

Nro	Ankkuri	Lisäpisteväittämät (Saku)
V13	YL	Oman yrityksen luominen on minulle tärkeämpää kuin toimiminen korkean tason johtoasemassa jonkun toisen organisaatiossa.
V33	YL	Haaveilen oman yrityksen aloittamisesta ja kehittamisestä.
V17	TF	Minua houkuttaa enemmän oman erityisalueeni johtaminen kuin nouseminen yleisjohtoon.
V27	ET	Henkilökohtaisen elämän ja työn vaatimusten välinen tasapaino on minulle tärkeämpää kuin korkean tason johtava asema.
V3	VI	Haaveilen urasta, joka antaa minulle vapauden tehdä työtä omalla tavallani ja oman aikatauluni mukaan.

Sakun ankkurihierarkian kärkeen sijoittui yrittäjämäinen luovuus, jota seurasi teknis-funktionaalinen pätevyys. Kärkikaksikon jäljessä tulivat tasapistein elämäntyyli sekä vapaus ja itsenäisyys. Ykkösankkurin kaikkien väittämien Saku ilmoittaa pitävän paikkansa usein (V4, V20, V29) tai aina (V13, V33). Selväksi käy, että yrittäjyysasiat kiehtovat, ja sen hän kertoo haastattelussakin. Kiihkeä kehittämishalu alkoi näkyä jo ensimmäisessä hankintapäällikön tehtävässä, ja sen jälkeen kaikki tehtävät yli 13 vuoden aikana ovat olleet kehityspainotteisia. Teorian mukaan yrittäjämäiseen luovuuteen ankkuroituneille tyypillistä on jatkuva uuden nälkä ja alituinen levottomuus. Olennaista on saada luoda tai kehittää jotain, joka on täysin heidän oman työnsä tulosta, itse tehtyä. Ellei yrittäminen toteudu tai onnistu, tarve voi suuntautua myös harrastuksiin tai muuhun työn ulkopuoliseen toimintaan. Sitaatit

ovat linjassa teorian kanssa. Omaa yritystä ei ole, mutta ankkurin henkeä toteutetaan toisen palveluksessa.

[Yrittäjäksi ryhtyminen] Joo, jatkuvasti, jatkuvasti mielessä. Joo, mut hyppääminen siihen sitte, jonkun ehkä, johonkin ajatukseen uskominen niin, et hyppää siihen ja lähtee tekemään, niin se on sit jääny kyllä. Mä olen käyttänyt kaiken aikani noihin vapaaehtoistoihin.

Siinä ois tietysti se, että luot itsellesi, saat tavallaan tehdä niin ku itse parhaaks näät, ja sit luot itsellesi sitä tulevaisuutta. Varmaan nyt se, että perustyöntekemisellä saat kyl päivät täyteen, mut et se korvaus ja sitte tietysti pitkä aika, mitä siinä pitää tehdä, niin onhan se vähän eri. Jos haluais rikastua, niin ei se työtä tekemällä Suomessa tapahdu, mutta onnistuuko se yrittämälläkään, niin ei se nyt ihan näin ole. Kylhän se sitte pitkä tie on, ja harvahan sieltä sitte pääsee. Joo, et yrittäjäydes on omat juttunsa.

[Mieluista] Siinä oli tietysti se uuden kehittäminen. Uusien asioiden pohtiminen oli varmaan se mieluisin, olihan siinä taas paljon uusia kontakteja ja ihmisiä ja toimijoita, paljon uusia juttuja.

[Mieluista] Varmaan sellasii selkeitä kohti on ollut, et jos kehittää itse jotain ja saa jotain aikaiseksi, niin ne on tavallaan ollu helppoja juttuja, et sä mietit itse ja teet jonkun. Niin se on sellainen, mikä on helppo tehdä, se ei hirveesti – mut sit tulee aina se, et jos pitäis saada muut mukaan. Seki on tietysti asennoitumiskysymys, ja varmaan se aikataulutus. Mulla on vähän paha tapa kaikessa asiassa ylioptimoida se ajan tarve, eli mä laitan liian vähän aikaa kaikkeen. Se on tosi iso haaste ollu aina.

Erityisen hyvä – siinä, et on paljon asioita meneillään samaan aikaan, sotkemaan, juoksemaan sinne tänne. Kyl se hyppääminen uuteen, se on aina. Innostuu jostain uudesta ja taas sit lähtee sinne suuntaan. Sit vähä unohtuu se, et joku muuki oli jo kesken tossa samalla. Eli uudet asiat on helppoja ja sit vanhojen loppuun saattaminen ei.

Teknis-funktionaalinen pätevyys nousi ankkureista toiseksi. Saku haluaa kehittää osaamistaan jatkuvasti (V9) ja olla työssään niin hyvä, että muut kysyvät asiantuntijan neuvoja (V1). Erytystaitoja ja -kykyjä pitää saada käyttää (V35), ja parhaiten väittämistä hänelle sopii, että oman erityisalueen johtaminen on houkuttavampaa kuin yleisjohto (V17). Toisin kun teknis-funktionaalisille teorian mukaan hänelle kelpaisi työkiekrossa myös tehtävä, joka ei kuulu hänen asiantuntemusalueeseensa

(V26). Tämän voi liittää myös edellä kuvattuun, alituisen uuden tavoittelemiseen ja siihen, että turvallisuus ja pysyvyys oli hänen ankkureistaan viimeinen. Haastattelussa sana ”uusi” toistuu usein, ja kyllästymisen torjumiseksi tehtävien on vaihdettava. Runsaan 13 vuoden jaksoon mahtuu kuusi eri tehtävänimikettä, jotka liittyvät hankintatoimeen. Ne tehtävät ja lukuisat koulutukset ovat tarjonneet mahdollisuuksia alan osaamisen kehittämiseen.

Toki sitten, kun tavallaan se uutuudenviehätys oli menny ja asiaa oli sit puitu jo pidemmän päälle, niin kyl sit, mulle ei tunnu olevan luontaisaa se syväallinen asioiden läpikäyminen tietyl tapaa.

Mun mielestä se on, tuntuu niin, että tietynlainen vaihtelu sopii ihan hyvin. Toki, et noissa roolien sisällähän on aika paljon eri juttuja jo, et periaatteessa paljon eri suuntia ja asioita näittenki sisällä.

Se on taas se liiketoiminnan suunta, joka jäi viimeks puuttumaan, et tää on ihan mielenkiintoista kattoo, et mihin siitä löytyy. Ja siis juuri se, et pääsee sinne, mä oon ehkä kauemminkin, se oli jo tossa oikeestaan tuolla IT-R & D -hankintakuvioiden osalla se, et tonne pitäis päästä pöydän toiselle puolelle vähän sotkemaan noitten kuvioita. Niin nyt viimeinkin sitten.

Siis mä olen nyt huomannu, et mä oon hakenu näitä saman profiilin hommia suurin piirtein, tai sitte jotain hankinnan vetohommia.

Mulla oli tuolla jo pitkään mielessä, et jonkunnäköinen johtorooli hankintojen vetämisessä. Sellaista mä oon hakenu.

Ankkurisijat kolme ja neljä kuuluvat tasapistein elämäntyylille sekä vapaudelle ja itsenäisyydelle. Vapaus ja itsenäisyys -ankkurin väittämistä tärkeimmäksi Saku merkitsi kyselyssä haaveen urasta, joka antaa vapauden tehdä työtä omalla tavalla ja oman aikataulun mukaan (V3). Omaan tekemiseen vapaus ja itsenäisyys tuntuvat sopivan, mutta hankaluuksia tulee, kun muiden pitäisi pystyä seuraamaan nopeaa innostujaa ja uuteen ryhtyjää, joka vielä varaa asioihin liian vähän aikaa. Täysi vapauskaan ei ole ongelmatonta.

Toi on jännä kysymys (V11). Vaikka se tuntuu houkuttelevalta, niin tulisko mullakaan lopulta hommista mitään, jos olis täysin vapaata?

Elämäntyyliaankkurin parhaiten paikkansa pitävä väittäjä (V27) esittää, että henkilökohtaisen elämän ja työn vaatimusten välinen tasapaino on tärkeämpää kuin

korkean taso johtava asema. Seuraavaksi parhaiten pätevät korostavat omien ja perheen tarpeiden sekä uran vaatimusten välisen tasapainon merkitystä (V24) ja työtilaisuuksia, jotka mahdollisimman vähän häiritsevät omaa ja perheen elämään (V39). Tämän ankkurin ihmisille ensisijaista on kyetä rakentamaan elämästä tasapainoinen kokonaisuus, johon kuuluvat oma kehittyminen ja itseä tyydyttävä työ, perheen tarpeiden huomioon ottaminen ja työn vaatimuksiin vastaaminen. Jo opiskeluaikana Saku oivalsi, että liiketoiminta kiinnostaa enemmän kuin tekniikka. Valmistumisen jälkeen tutkijanura jäi ja hän haki työtä, jossa kaupallinen puoli on suuremmassa roolissa. Perheasiat ovat vaikuttaneet ratkaisuihin armeijan palveluspaikasta alkaen erityisesti maantieteellisen sijoittumisen suhteen.

Eli ne mun mielenkiinnon aiheet ei ollu siel tekniikassa vaan sit tässä, kaupassa enemmän ja tällaisessa ihmisten kanssa toimimisessa varmaan.

Siis sellainen olo tuli, että tää sopii ku nakutettu. Siis mä olin hyvin tyytyväinen siihen hommaan sitten pitkään.

Tässä sit taas oli, tapasin paljon uusia ihmisiä, oli koko ajan, joka päivä oli vähän erilainen, sitä vaihtelua oli sit eri tavalla. Se oli se mielenkiintoinen tai hauska puoli. Toki uudet hommat aina, ainahan ne mielenkiintoisia tyypillisesti on. Sitte mä ainaki itse tykkäsin siitä, mä luulen, et kyl se enemmän on ollu se vaihtelevuus ja sitte ne ihmiset, et niitä on ollu paljon, niitä eri rajapintoja tai keskusteluja.

Mitä siit jäi, niin mä ehkä yksittäisenä asian sen ainakin ymmärsin, että jotain tällaista se mun tuleva työki saisi olla. Jotain tän tyylistä, koska imu oli kova ja siinä oli kiva olla.

Kyl mä luulen, et mä hain tästä, mä muistaisin hakeneen siitä Espoon tai pääkaupunkiseudultakin silloin, mut toki enemmänhän, tännehän se piti se työpaikka saada, jos pieni lapsi on tulossa. En mä niitä varmaan vakavasti hakenu.

Niin, ja nyt tänne on jääty myös samasta syystä, et ei oo ees lähetty hakemaan. Muahan kiinnostais nyt, kun vanhemmat vanhenee tuolla Kymenlaaksossa ja siel on tietyst muutenki sitä sukua, niin olla jotenkin lähempänä. Kyl mä nyt oon miettiny työntantajia joilla on toimisto Turku–Helsinki–Itä-Suomi -suunnalla, useampi toimisto.

[Ulkomailla työskentely] Joo, sitä oon pohtinu, mut en oo lähteny sitäkään hakemaan. Voi olla, et jos ois mahdollisuus, niin sit ehkä sitä pitäis harkita. Se vois

olla ihan hyvä, mut sit tulee just nää, lapset ja perhetilanne. Mä tiedän, et siis se olisi ollut hyvä jo aikaa sitten, mut nythän noi lapset rupee olemaan vanhempia, niin se voi olla helpompaa.

Tähän asti se on ollu niin, että tietysti perheasiat on menny edellä ja sitte rajoit-tanu sitä, mitä työkseen tekee varsinki, kun on siis työpaikka jo, eikä tartte miet-tii ettei olisi, sitte varmaan tilanne vois mennä toisinpäin.

Aito haasteellisuus jäi lopulta ankkureista viidenneksi, mutta oli ennen lisäpisteitä toisena yrittäjämäisen luovuuden jälkeen. Parhaiten sopivaksi kyselyväittämäksi Saku merkitsi V32:n, joka korostaa ongelmanratkaisukykyä ja kilpailuhenkisyyttä haastavia työmahdollisuuksia. Yhä vaikeammista ongelmista (V8) ja vaativammista tehtävistä (V15) tai jopa ylipääsemättömiltä tai mahdottomilta näyttäneistä tilanteista (V23) selviäminen puhuttelee kyselyn mukaan Sakua usein. Vaikeasti ratkaistavat ongelmat ovat tärkeämpiä kuin korkean tason johtoasema (V40). Teoria esittää, että aitoon haasteellisuuteen ankkuroituneille voittaminen on ensisijaista, oli sitten kyseessä oma erikoisala tai jokin muu. Henkilön kehittyessä myös haasteiden on suurennuttava. Tehtävien uutuus, vaihtelu ja vaikeus ovat itsetarkoitus. Toistuessaan tehtävät eivät heitä enää sytytä, vaikka alkuun olisivat olleet hyvinkin vaikeita. Uutuuden, vaihtelun ja yhä vaativampien tehtävien tarve liittyvät myös Sakun kärkiankkureihin, yrittäjämäiseen luovuuteen ja teknis-funktionaaliseen pätevyYTEEN, mikä käy ilmi aiemmista sitaateista. Haastattelu ei tuo esiin mitään pakonomaista tai omaan alaan kohdistumatonta voittamisen tarvetta tai haasteiden nälkää.

Kaiken kaikkiaan kyselyn, haastattelun ja keskustelun perusteella Sakun hallit-seva ankkuri on yrittäjämäinen luovuus. Vaikka se ei ainakaan vielä ole johtanut omaan yrityksen luomiseen, se näkyy jatkuvasti toisenkin palveluksessa tapahtu- vassa tekemisessä.

4.15 Noora, insinööri (AMK)

4.15.1 Operatiivisesta ostajasta ostajaksi

Noora syntyi 1980-luvun puolivälissä Varsinais-Suomessa ja vietti samalla seudulla myös lapsuutensa ja kouluaikinsa. Hän oli jo varhain kiinnostunut tekniikasta, ja ammattihaaveet liittyivät aina siihen. ”Taiteelliset alat tai tarinat sun muut” eivät häntä kiinnostaneet, mutta hän päätyi kuitenkin suorittamaan kaksoistutkinnon. Ammattikoulussa hän ainoana tyttönä opiskeli mekatroniikkaa. Hän valmistui yht-aikaa sekä koneasentajaksi että ylioppilaaksi. Nooralla oli selvä käsitys siitä, mistä tekniikkaan suuntautunut kiinnostus oli peräisin: perheessä ei ollut poikaa, vaan

kolme tyttöä, ja Noora oli tytöistä se ”poika”, joka teki isän kanssa rakennustyöt ja muut miehiset työt.

Valmistuttuaan Noora piti välivuoden ja teki käämintätöitä elektroniikka-teollisuudessa. Hän haki töitä monesta yrityksestä, mutta tämä työnantaja oli ainoa, jonka kohdalla häntä onnisti. Hän halusi diplomi-insinööriksi ja pääsi opiskelemaan ykkösvaihtoehdoksi valitsemaansa Tampereen teknilliseen yliopistoon. Paikka osoittautui kuitenkin Nooran kannalta vääräksi, koska hän tahtoi olla perheen ja ystävien lähellä. Yliopistossa sinänsä hän viihtyi, mutta joka viikonloppu piti päästä Turun seudulle, vielä varmemmin sitten, kun hän rupesi rakentamaan taloa. Opiskelupaikan sijainti ratkaisi, että hän lopetti Tampereella ja siirtyi Turkuun ammattikorkeakouluun.

Ammattikorkeakoulun ohjelmista Noora harkitsi kone- ja rakennustekniikkaakin, mutta mieltymys elektroniikkaan oli vahvin, ehkä välivuoden myönteisten työkokemusten kautta. Hän oli viihtynyt tehtaassa erinomaisesti. Palkka oli hyvä, ja hän sai opiskelun ohellakin todella vapaasti tehdä juuri sellaisia vuoroja, joita pystyi. Koko opiskeluajan hän työskenteli paitsi kesäisin paljon myös iltaisin ja viikonloppuisin läpi vuoden. Loppujen lopuksi hän ei pitänyt koulutusohjelmaa merkityksellisenä, vaan pääasia oli, että sai jonkin teknisen insinöörikoulutuksen.

Opintoihin kuului paljon matemaattisia aineita ja esimerkiksi ohjelmointia. Niihin tai opintoihin ylipäättään ei Nooralla tahtonut riittää motivaatiota. Mikään opinnoissa ei tuntunut erityisen hyvältä. Jotkut aineet tuntuivat olevan ”aika pakko-pullaa”, ja ”riman alta menttiin”. Opiskellessaan ja taloa rakentaessaan Noora halusi vain saada nopeasti insinöörin paperit ja päästä äkkiä töihin ansaitsemaan rahaa. Enää ei aiemmin tärkeillä, hyvillä arvosanoilla ollut mitään väliä, kunhan läpi pääsi kokeista ja tenteistä.

Valmistumisen jälkeen Noora kuvitteli voivansa työskennellä esimerkiksi projekti-insinöörinä tai johtamassa tuotantoa. Hän ei kuitenkaan ollut vielä ehtinyt valmistuakaan, kun koulun kautta tarjoutui työpaikka operatiivisena ostajana elektroniikka-alan yrityksessä. Sanojensa mukaan hän ei ketään ostajaa tuntenut eikä siksi edes suoraan tiennyt ostajaa ammatiksi. Hän ei joutunut hakemaan monia paikkoja, mutta arveli, että olisi tarvittaessa katsonut tarjolla olevat tehtävät ja hakenut kaikkiin kiinnostaviin välittämättä omasta koulutuksestaan tai työnantajan koulutusvaatimuksista.

Kun Noora aloitti operatiivisena ostajana, hänen tärkeimmät tehtävänsä olivat tilausten tekeminen ja varaston hallinta. Uran suhteen hänellä ei siinä vaiheessa ollut mitään pitkän ajan tavoitteita tai päämääriä.

Nooran opintoihin ei kuulunut mitään hankintaan liittyvää koulutusta, mutta hän koki pääsevänsä hankinta-asioihin sisään tosi hyvin ja helposti. Tärkein oppi hänen mielestään oli ymmärtää koko ostoprosessi, mistä se lähtee ja miten se tapahtuu. Hän

piti työstä, eikä siinä ollut hänelle mitään epämieluisia. Hän työskenteli mielellään yksin ja oli innostunut kaikesta kehittämisestä ja tehostamisesta.

Operatiivisesta ostajasta tuli hankintainsinööri. Syy muutokseen oli siinä, että Noora pyysi palkankorotusta. Tehtiin uusi sopimus, jolloin palkan nousemista voitiin perustella nimikkeen vaihtumisella. Lisäksi työssä sourcingin merkitys kasvoi, ja piti etsiä enemmän uusia toimittajia. Tähän muutoksen Noora suhtautui myönteisesti ja otti mielellään uusia haasteita. Hän sai työskennellä itsenäisesti ja panostaa kehittämiseen. Jos tekemiseen puututtiin, se tehtiin hyvällä tavalla.

Tarkkoja vuosia Noora ei muista, mutta jonkin ajan päästä hänestä tuli hankintapäällikkö ja myös laaturapäällikkö, kun toimen edellinen haltija lähti eläkkeelle. Noora oli ilmaissut kiinnostuksensa laatuasioihin ja katsoi, että aikakin riittäisi molempien tehtävien hoitamiseen. Kun työnantaja sitten ehdotti hänelle yhdistelmätehtävää, hän oli valmis ottamaan sen vastaan. Kehittäminen oli aina ollut osa hänen työtään, ja laatu tuntui sopivan sen kanssa yhteen. Työajasta hankinta vei kolme, neljä päivää ja laadulle jäi päivä tai kaksi. Kun työn painopiste alkoi siirtyä komponenttitalolle, mielenkiinto hankintaa kohtaa aleni, ja laatu alkoi kiinnostaa enemmän. Hän kehitti mieluummin asioita yrityksen sisällä kuin keskittyi ulospäin toimittajien suuntaan.

Noora oli kahdesti äitiyslomalla, puoli vuotta kummallakin kerralla. Ensimmäisen vapaan aikana oli tehty organisaatiomuutoksia ja hän menetti johtoryhmäpaikkansa. Sen hän koki kovana iskuna. Hän ei pitänyt siitä, ettei hänen mielenpidettään ollut kysytty lainkaan. Hän oli nimenomaan ollut mielellään kaikessa mukana ja nauttinut siitä, että saa vaikuttaa asioihin. Jäätyään johtoryhmän ulkopuolelle hän ei enää ollut samalla tavalla tietoinen siitä, mitä yrityksessä tapahtuu. Hänen kiinnostuksensa lopahti.

Ensimmäisen äitiyslomansa aikana Nooralla ei käynyt mielessä yrityksen vaihtaminen. Hän ehti olla töissä vuoden ennen toista äitiyslomaansa. Palattuaan siltä hän aloitti omasta toivomuksestaan osa-aikatyön. Hän sai valita hankinnan ja laadun välillä ja valitsi laaturapäällikön tehtävät, joita hoiti kolme päivää viikossa. Sitten hän pohti, tekikö hän väärän valinnan ja johtiko ratkaisu siihen, että hän lopulta jätti yrityksen. Kahden pienen lapsen äitinä Noora piti osa-aikaisuutta todella hyvänä, mutta jo alun perin hän oli sopinut järjestelyn vain määräajaksi. Taloudelliset syyt pakottivat palaamaan kokoaikatyöhön. Pelkästään laatuasioissa ei enää riittänytään hänelle tehtävää. Hän yritti voitavansa, mutta kun tekemistä ei silti ollut tarpeeksi, hän ryhtyi hakemaan uutta työtä.

Toista paikkaa etsiessään Noora oli valmis vaihtamaan toimenkuvaa ja toimialaa, mutta piti kiinni lyhyestä työmatkasta. Hän haki kehitysinsinööriksi koneita ja laitteita valmistavaan yritykseen ja ostajaksi rakennusliikkeeseen. Ne kuitenkin unohtuivat, kun hän internetissä huomasi meriteollisuuden liittyvän yrityksen tarvit-

sevan kahta ostajaa. Ilmoituksessa moni asia tuntui hänen kannaltaan osuvan kohdalleen. Hän oli kyllästynyt vanhaan työhön ja halusi haastetta, uutta ja erilaista. Hankinnan kokemusta ja taustaa hän piti vahvana, työmatka oli sopiva ja ilmoituksessa oli erikseen mainittu työntekijöiden hyvinvoinnin tärkeys. Viimeksi mainittu vaikutti paljon, kun Nooran mielestä edellisellä työnantajalla ei ihmisten hyvinvoinnista niin välitetty. Hakumotiivinsa hän kiteytti kolmeen asiaan: matka, raha ja hyvinvointi.

Laajojen ja monivaiheisten testien jälkeen Noora nimitettiin palveluostajan tehtävään. Hän oli hakenut materiaaliostajaksi, joksi valittiin toinen henkilö. Aluksi hän pelästyi, koska hänellä ei ollut mitään kokemusta palveluiden ostamisesta, mutta silti hän koki pääsevänsä nopeasti työhön sisälle. Myös englannin kielen käyttö hirvitti ensin, mutta sekin muuttui oppimisen iloksi. Parin kuukauden jälkeen uusi työ tuntui hänestä todella mieleiseltä. Ilmapiiri oli hyvä, työssä viihtyi ja jaksoi. Irtisanoutuminen edellisestä paikasta oli tuntunut vaikealta. Hän oli kuitenkin lopulta todella tyytyväinen, että uskalsi lähteä vaihdokseen.

Mieleisyys vielä korostui, kun Nooraa edellisessä työpaikassa oli satuttanut johtoryhmäpaikan ja hänen kokemansa arvostuksen menettäminen. Hänellä oli tunne, että aina äitiysloman jälkeen häntä arvostettiin vähemmän kuin ennen. Hän myöntää, että lasten saamisen jälkeen voi olla väsynyt ja ajatukset ovat enemmän perheessä. Silti se ei saisi vaikuttaa asemaan tai arvostukseen tai laskea palkkaa, mutta sitä vain tapahtuu Nooran mukaan ”tosi monella”.

Viiden vuoden päästä Noora näkee olevansa vielä samassa työssä. Nimike saattaisi vaihtua esimerkiksi ostopäälliköksi, jonka tehtäviä hän osittain on tehnytkin. Muita muutoksia hän ei osaa toistaiseksi ajatella, kun kaikki nyt tuntuu olevan kunnossa.

Identiteetiltään Noora katsoo selvästi olevansa ostaja.

Kyl mä oon aina sanonu, et mä oon niin ostaja enkä myyjä. Emmä pysty myymään. Mä pystyn tinkaamaan ja olee just se ostaja. Kyl se on aina ollu, et mä oon ollu kova tinkaamaan, myös yksityiselämäs. Enkä mä oo ikinä ollu semmonen, et mä pystyisin esiintyy tai olee semmonen myyntipuheitten pitäjä. Ku mä aina niin jotenki pysyn totuudes ja oon semmonen faktojen laittaja, et mä en pystyis koristelee semmost myyntipuhetta ja vääristelee asioita, mitä ehkä myyjät tekee. (H3, 2018)

4.15.2 Suhde hankintatehtäviin

Alkujaan Noora ei mitenkään tietoisesti hakeutunut ostotyöhön, vaan sanoo joutu-neensa niihin ”ihan vaan vahingossa” selvitettyään, millaisia paikkoja elektroniikka-alalla on tarjolla. Koulun kautta löytyi operatiivisen ostajan tehtävä. Ensimmäisessä

haastattelussa (H1, 2014) hän toteaa, että on todella mielellään tekemisissä toimittajien ja oman tuotannon kanssa. Kansainvälistä hankintaa, suoria ostoja ulkomailta sekä isoja ratkaisuja ja sopimuksia hän arastelee eikä tunne niitä omakseen. Toisaalta laatuasiat ja yrityksen sisäinen kehittäminen ovat hänelle niin läheisiä ja mieluisia, ettei hän haluaisi niistä luopua. Mielenkiintoinen kasvutarina käy ilmi, kun Noora viimeisessä haastattelussa (H3, 2018) kertoo, miten paljon kokemus on häntä muuttanut. Tämän myös tutkija pani merkille omakohtaisesti heti tapaamisen alusta asti. Uudessa työssä hänen käyttö- ja sopimuskielensä on englanti, entisen tehtävän euron osien kilpailuttamisen sijasta puhutaan miljoonasopimuksista ja isot päätökset onnistuvat empimättä. Edelleen hän katsoo olevansa ”niin ostaja”, että arvelee jatkavansa hankinnan parissa vastakin.

Kolmanteen haastatteluun mennessä Nooran ura on jatkunut kahdeksan vuotta. Työnantajia jaksoon mahtuu kaksi, tehtäviä viisi. Koko uran tehtävien kestosta on ollut 27 % kokonaan hankintaa, 62 % pääosin hankintaa ja 11 % kokonaan muuta kuin hankintaa.

Iso osa hankintatehtävien viehätystä tulee Nooran mukaan siitä, että hankinnalla on niin suuri rooli yrityksen menestymisessä. Toinen myönteinen asia on se, että lukujen avulla pystyy seuraamaan, miten on onnistunut ja saavuttanut tuloksia. Samalla hankinnan tärkeä rooli on myös huono puoli, koska niin moni asia riippuu siitä. Jos menee huonosti, sekin on hankinnan vika.

Noora tietää, millaiselle ihmiselle suosittelisi hankintatehtäviä.

Pitää olla määrätietoinen, ja kyl siin pitää olla matemaattisesti menestynyt koulussa. Jos oot aina valikoinu matikan ja mennyt huonosti, niin kyl mulle on ainaki hyöttyy siit, et on ollut hyvä matikassa. Vaikket sä elämässä tarvii mitään kaavoi, mitä siel pakko-opetetaan, mut yleisesti se, et on matemaattist ajattelukykyä. (H3, 2018)

Taulukko 35 Nooran tehtävien yhteenveto

Noora, insinööri (AMK)						
Tehtävät (aikajärjestyksessä)	Työn- antaja nro	Aloite	Kesto	Hankintaa ()	Kesto kk	%
1 Operatiivinen ostaja (oma haku, koulun kautta)	1	TT			24	25
2 Hankintainsinööri (lisää palkkaa ja lisää sourcingia tehtävään)	1	TA				
3 Hankinta- ja laatupäällikkö (laatupäällikön eläköityminen)	1	TA	7 v 11 kk		60	62
4 Laatupäällikkö (äitiysloman jälkeen osa-aikatyö, oma valinta)	1	TT			11	11
5 Ostaja Haastatteluun (2018) mennessä jatkunut	2	TT	2 kk		2	2
(liian vähän töitä, kylästyminen; uuden edut)			8 v 1 kk		97	100
Työnantajien lukumäärä	2	TA = työnantaja		2		
Tehtävien lukumäärä	5	TT = työntekijä		3		
3 Tehtävä valmennuksen alkaessa		Identiteetti: ostoihminen				

4.15.3 Ura-ankkurina turvallisuus ja pysyvyys

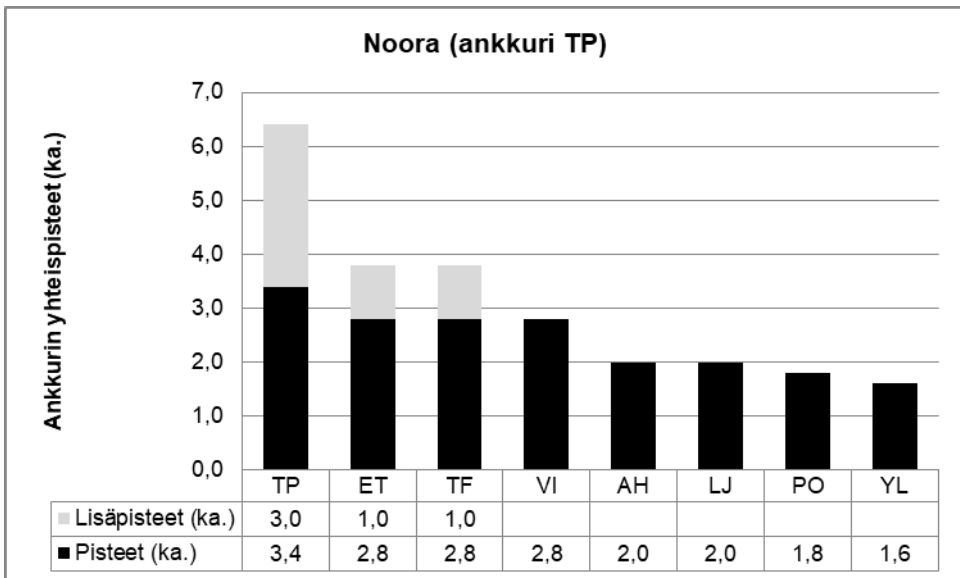
Nooran ankkureista viimeiseksi jäi yrittäjämäinen luovuus, jota edelsivät palvelu ja omistautuminen sekä keskenään tasatilanteessa liikkeenjohdollinen pätevyys ja aito haasteellisuus. Neljän heikoimman ankkurin yhteensä 20 väittämästä vain yksi Nooran mukaan pitää paikkansa usein, liikkeenjohdollisen pätevyyden V2: tyytyväisyyttä tuo, kun on kyennyt yhdistämään muiden ponnistelut yhteisten tavoitteen saavuttamiseksi. Muista suurin osa (15) pitää paikkansa harvoin tai ei sovi lainkaan (4). Yrittäjyys ei houkuttele eikä omistautuminen yleville päämäärille vetoa. ”Kuuluu häntäpäähän.” Yleisjohtaminen tai vastuu koko organisaatiosta ei liioin kiehdo. Viimeksi mainittu tuli esiin myös haastattelussa.

En ole yrittäjähenkinen lainkaan. Tuen miehen yrittystä, mutta en lähtisi itse yrittämään.

Se tapahtu niin luonnollisesti. Sit yhtäkkii mä olinki hankintapäällikkö ja sit mä olin hankinta- ja laatupäällikkö. Ei siin sit enää voinu edetä ylemmäs, ku en mä ikinä haluu mikään toimitusjohtaja olla.

Aito haasteellisuus sai Nooralta kyselyssä yhtä paljon pisteitä kuin liikkeenjohdollinen pätevyys. Silti se hänestä ja hänelle on selvästi tärkeämpi kuin liikkeenjohdollinen pätevyys, jonka hän keskustelussa olisi valmis jättämään koko joukon viimeiseksi. Haastattelussa toistuvat sanat haaste ja oppiminen, jotka kuitenkin ovat liitettävissä myös teknis-funktionaaliseen ankkuriin ja myös elämäntyylisiin.

Tosi hyvältä, en mä oo katunu hetkeäkään, vaiks tää on ihan täysin erilaista. Mä otan sen vaan niin haasteena, et mä opin koko ajan niin pal uutta, et se kannattaa.



Kuvio 17 Nooran ura-ankkurihierarkia

Taulukko 36 Nooran lisäpisteväittämät

Nro	Ankkuri	Lisäpisteväittämät (Noora)
V12	TP	En jäisi organisaatioon, joka antaisi minulle työsuhteeseeni liittyvää turvallisuudentunnetta vaarantavia tehtäviä.
V19	TP	Etsin yleensä työtä organisaatioista, jotka pystyvät tarjoamaan minulle pysyvyyden ja turvallisuuden tunteen.
V37	TP	Olen tyytyväisin työelämässäni, kun tunnen olevani täysin turvattu taloudellisesti ja työni puolesta.
V27	ET	Henkilökohtaisen elämän ja työn vaatimusten välinen tasapaino on minulle tärkeämpää kuin korkean tason johtava asema.
V17	TF	Minua houkuttaa enemmän oman erityisalueeni johtaminen kuin nouseminen yleisjohtoon.

Ankkuriston ensimmäiseksi sijoittui turvallisuus ja pysyvyys, jota seurasivat elämäntyyli ja teknis-funktionaalinen pätevyys. Ennen lisäpisteitä kahden jälkimmäisen kanssa tasoissa oli myös vapaus ja itsenäisyys, joka sitten jäi neljänneksi. Turvallisuuden ja pysyvyyden tarve sekä talouden että työn suhteen selviää hyvin ankkurin väittämistä (V12, V19, V25, V37), ja V5 osoittaa, että turvallisuus ja vapaus ovat tärkeämpiä kuin vapaus ja itsenäisyys. Haastattelussa moni asia tukee tätä ankkuria ja tulkinnasta riippuen osittain myös elämäntyyliä jo Tampereen opiskelupaikan vaihtamisesta alkaen.

Mä halusin diplomi-insinööriksi, mut sit se oli vaan niin väärä paikka. Mä halusin olla tääl perheen ja ystävien lähel, et sit oli ainut vaihtoehto se Turun ammattikorkeekoulu. Kyl mä siel ihan viihdyin, mut just ne kaverit, et joka viikonloppu tuli tänne Turun seudul. Sit mä aloin rakentaa talooki, et sit oli pakko olla jotain lähel.

Sit, ku mä rakensin sitä taloo, nii se oli mul vaan semmonen, et nyt mä haluun vaan jotku paperit ja sit äkkiä töihin saamaan rahaa.

Kylhän sillon ehkä tuli haettuu tai selattuu, mut en mä muistaakseni hakenu mitään. Kyl sillon varaus siihen, et jos ei oo varaa olla sit lomautettuna, niin täytyy vaihtaa, mut toki siit sai ne korvaukset.

[Sovittu osa-aikaisuus] Kyl mä tiesin, et ei mun rahat riitä olla kauempaa. Oli pakko palata siihen täyspäiväseen.

Jos se siit hiljenee, niin kyl mä aion ennakoida sit taaas ennen ku tilaukset loppuu, et ois sit seuraava paikka.

[Uravaihto] Ei, mul on aina vaan tärkeet, et mä pystyn maksaa lainat ja elää elämisen. Se ei oo muuttunu.

Nykyinen työelämä vaatii joustavuutta työntekijältä, mutta sitä arvostaa myös elämäntyyliä tärkeänä pitävä työntekijä, jotta hän pystyy yhdistämään elämänsä osat sellaiseksi kokonaisuudeksi, että henkilökohtainen kehittyminen ja muut omat tarpeet sekä perheasiat ja työ ovat tasapainossa. Tähän liittyvät tyydytystä tuottavat tehtävät, työpaikan edut ja maantieteellinen sijainti sekä perhetilanteen huomioon ottaminen. Nooralle henkilökohtaisen elämän ja työn vaatimusten välinen tasapaino merkitsee enemmän kuin korkean tason johtava asema (V27). Tärkeitä ovat myös kyky huolehtia itsestä ja perheestä (V6) sekä ura, jossa voi yhdistää omat ja perheen tarpeet sekä työn vaatimukset (V16). Haastattelu antaa tukea edellisille.

Se oli tosi hyvä kombo. Mul oli just sopivasti töitä ja sopivasti vapaa-aikaa, et mä pääsin sitä arkee pakoon töihin ja töitä taas, ku mul oli hetken arki-aikaa tai se pitkä viikonloppu, niin se oli tosi hyvä. Sit ku se loppus, en muista, alle puol vuotta varmaan, et mä palasin täysaikaseks, pelkkää laatuu, nii sit mul ei ollutkaan tarpeeks hommii, mistä alko tää työnhaku.

[Uusi työpaikka] Sijainti nyt oli, mikä oli. Mä aattelin, et just pystyn hyödyntää, mikä on toiminukki, kuljetaan miehen kaa samalla autolla. Se hyöty siin on tosi hyvä, et ainaki muutaman päivän viikos. Sit, en mä muista mitä siin haettiin, mut jotenki vaan se klikkas, et toi vois olla mun paikka. Kyl siin vissiin mainostettiin tän firman hyvii etui, hyvinvointijuttui, mitkä on ihan mielettömät, tai oon tosi tyytyväinen niihin. Se vaikutti paljon, ku vanhas tuntus, ettei siel oikeen välitetty ihmisten hyvinvoinnist.

Kolme syytä siis enimmäkseen: matka, raha ja sit se hyvinvointi. Se oli tosi tärkee jotenki ja se, et mainostettiin, et tääl pidetään työntekijöistä huolta.

Kyl se viihtyminen on tosi ykkönen. On kiva tulla ja viihtyy ja hyvä ilmapiiri ja just ne edut, kaikki hyvinvointiedut, niiin kyl se tekee siit, et jaksaa koko viikon. – – Kyl mä uskon, et sen näkee työn jäljessäki, ku sä voit fyysisesti hyvin ja henkisesti myös.

Oon tyytyväinen, et uskalsin lähteä siihen. Se oli tosi vaikeet lähtee tuolt vanhasta, ku ei ollut mitenkään huonois väleis kenenkään kans – toki ei ollu mitään läheisiikään työystävii silleen – mut oli se vaikee päätös kuitenkin sanoo itters irti, ku en mä oo ikinä ennen irtisanoutunut mistään. Nyt tuntuu hyvältä, et sen teki.

Elämäntyyli ja teknis-funktionaalinen pätevyys saivat Nooralta tasapisteet, mutta elämäntyylin hän nimesi tärkeämmäksi. Teorian mukaisesti teknis-funktionaalista kiinnostaa enemmän oman erityisalueen johtaminen kuin yleisjohto, ja tämän vahvasti Noorakin (V17). Väittämistä usein sopivat häneen halu olla pätevä asiantuntija työssään (V1), kehittää osaamista yhä paremmaksi (V9) ja saada käyttäen erityistaitoja ja -kykyjä. Riittävästi haastetta ja mahdollisuuksia kehittymiseen pitää olla, ja tavoitteisiin on saatava pyrkiä vapaasti ja itsenäisesti tavalla, jonka katsoo parhaaksi. Näin esittää Scheinin teoria, ja haastattelussa ilmenee samoja asioita. Osan niistä voi liittää myös neljänteen ankkuriin, vapauteen ja itsenäisyyteen.

Ehkä tuol oli se, et mä sain toimii yksin. Mä pidin siitä, et mul ei ollu muita. Sit sai kehittää, ku se oli niin jotenki vanhanaikast se toiminta. Faksei lähetettiin

ja allekirjotettiin käsin, ja mä vaihdoin heti ne PDF:ks ja sähköseks ja kaikki paperit mahdolliset, mikä tulostettiin, niin pois. Esimerkiks vaan toi, et mä halusin koko ajan sitä edistää. Tehostinki niin paljon, et jos mul meni ennen viikko niihin, viis päivää, operatiiviseen ostoon, niin sit ku mä lähin tuolt tai sillon, ku mä lopetin hankinnan, niin mul meni siihen yks päivä.

[Mieluista] Se, et saa ite tehä, oman pään mukaan ja ei paljon – toki puututtiin, mut hyväl taval. Sai tehä sitä kehitystyötä.

Kyl seki, et tääl on toi englanti vallan kieli ja mä teen kaikki sopimukset englanniks, niin se hirvitti, mut sit taas ajatteli, et kuin pal oppii joka päivä. Tai mä oon täälkä sanonu, et ku mä opin kymmenen asiaa joka päivä, niin kuin pal mul on viel opittavaa, ku sitä opittavaa riittää koko ajan. Se ei haittaa, se on vaan hyvä.

[Pitkään samassa yrityksessä] Ehdottomasti pitkään. X:l kaheksan ja tuol kaheksan, niin kyl se on mun juttu. Pystyy näkeen sen työn tuloksen ja kehityksen itessään. – Riippuu tosi paljon, et muuttuiks siin työnkuvas kuitenkin sisältö vaik onks se sitä ihan samaa. En mä nyt ihan samaa pysty tekemään.

On tosi pal muuttunut mun luonnekin. Mä muistan, ku mul tehtiin niit persoonallisuustestei. – Siin analyysis oli, et mä oon tosi varovainen ja hiljanen ja mä en osaa tehtä omii päätöksii. Nyt, kun mul tehään se testi tai tehtiin, niin oli, et mä uskallan tehä tost vaan räväköit, isoi päätöksii ja et se on niin muuttunu se mun persoonaki. – Tekemäl oppii. Ei sitä voi mistään lukee, vaan et se kokemus muuttaa niin paljon ja opettaa.

Kaiken kaikkiaan kyselyn, haastattelun ja keskustelun perusteella Nooran hallitseva ankkuri on turvallisuus ja pysyvyys. Keskustelussa hän vahvistaa, että se on hänelle erittäin tärkeä, mutta pohdiskelee, että elämäntyöli voisi jopa sijoittua sen edelle. Tämä saattaa liittyä myös muutokseen, jota viimeinen sitaatti kuvaa. Epävarmuus, arkuus ja varovaisuus ovat kokemuksen ja sen mukana kasvaneen itseluottamuksen ansiosta siirtymässä pois hallitsevasta asemasta.

5 Tulosten ja tapausten vertailu

5.1 Osallistujien urat

5.1.1 Suuntaa etsimässä

Mikä minusta tulee isona? Siitä useimmilla tämän tutkimuksen osallistujilla oli vielä peruskoulu- tai lukioaikoina varsin hatara käsitys – jos oli käsitystä ollenkaan. Kun peruskoulussa ei ollut asiasta aavistusta, lukio tai ammattikoulu tarjosi lisäaikaa. Jos lukion jälkeenkään ei tiennyt, mitä ryhtyä opiskelemaan, jatkoaikaa asian kirkastamiseen antoi armeija tai töissä vietetty välivuosi. Kun opintoihin pyrittiin, enemmistöä ei ajanut eteenpäin palava halu tekniselle alalle. Pikemminkin reitille ohjasivat käytännönläheisesti todistukset ja suoritettut aineet.

Joukon ainoa humanisti, Julia, suunnitteli EU-tulkin uraa, koska kielet olivat hänelle helppoja ja mieluisia. Kun opettajaksi ei halunnut, piti miettiä, mitä muuta kielillä voi tehdä. Julia oli kiinnostunut kielistä, muut osallistujat matematiikasta tai tekniikasta. Julian lailla he miettivät, mitä niillä voi tehdä. Tutkijalla syntyy assosiaatio aikaan, jolloin lapset seisoivat irtomakeisia kappalehintaan myyvän kioskin edessä, ojensivat lanttinsa tiskille ja kysyivät: ”Mitä näillä saa?”

Birgitalla oli mielessä arkkitehti tai hammaslääkäri ja Nooralla ”jotain tekniikkaan liittyvää”. Jo alakoulussa Aaroa kiinnosti tietotekniikka ja Jonia elektroniikka. Kari tähtäsi määrätietoisesti diplomi-insinööriksi, koska piti idolinaan isänsä veljeä, diplomi-insinööriä. Koulussa hän valitsi tietoisesti matemaattiset aineet, jotta ovet DI-opintoihin varmemmin aukeaisivat. Samanlainen motiivi oli osaksi myös Birgitalla ja Manulla, jos kohta matematiikka heistä oli yksinkertaisesti myös mukavaa. Muut osallistujat sanoivat valinneensa matemaattiset aineet ilman sen suurempaa tavoitteellisuutta vain siksi, että ne tuntuivat kiinnostavilta, mieluisilta tai helpoilta.

Julia valmistui tradenomimutkan kautta filosofian maisteriksi ja Birgitta arkkitehdin tai hammaslääkärin asemesta diplomi-insinööriksi. Noorasta tuli ”jotain tekniikkaan liittyvää” eli insinööri (AMK), Aarosta tietotekniikan diplomi-insinööri ja Jonista elektroniikkainsinööri (AMK). Kari pääsi tavoitteensa mukaisesti kulkemaan idolinsa jalanjälkiä diplomi-insinöörinä.

Muilla osallistujilla oli opintojensa päätteeksi tutkintona insinööri, insinööri (AMK) tai diplomi-insinööri. Reitit vaihtelivat. Martti suoritti ensin merkantin ja merkonomin tutkinnon, Tuomas keskeytti ennen DI-koulutusta teknikon ja ammattikorkeakouluinsinöörin opinnot, Vernerin haki vauhtia levyseppähitsaajan tutkinnosta, Hannu teki töitä ennen opintoja, Manu otti mallia diplomi-insinööri-isoveljestä ja Konsta isästä, Saku kävi ammattikoulu-lukio-yhdistelmän ja Sampo neuvoi opinto-ohjaaja. Jussi sanoi ihmetelleensä itse, mitä aineita on lukenut, mihin niillä pääsee ja haluaako hän sinne. Lähes jokaisella oli teknisessä koulutuksessa eri suuntautumisvaihtoehto tai ammattiaiempainotus. Kenelläkään se ei eri syistä lopulta ollut rakennusala, vaikka kolmasosa joukosta mainitsee sitä miettineensä tai suunnitelleensa.

Valmistumisen jälkeen tai osaksi jo ennen sitä osallistujilla oli kova halu töihin. Oikeaa alaa tai koulutusta vastaavaa työtä tavoiteltiin, mutta valmiita oltiin myös myönnytyksiin. Ensisijainen päämäärä oli päästä työhön. Osa insinööri- tai diplomi-työntekijöistä jatkoi vakituisessa tehtävässä samalla työnantajalla, jolle olivat tehneet opinnäytteensä. Muut työllistyivät nopeasti valmistumisen jälkeen tai jatkoivat työssä, jossa he olivat jo ennen valmistumista. Kun elintarviketeollisuudessa ei ollut paikkoja tarjolla, Hannu hyödynsi ajan ulkomailla kielen oppimiseen ja sen jälkeen kurssikeskusopiskeluun ennen vakituista työtä.

5.1.2 Varusmiespalvelus ja äitiyslomat

Uran alkuvaiheen varusmiespalvelukseen suhtautuminen vaihteli vastaajilla. Muutamalta kommentit puuttuvat. Martti piti aikaa oikein mukavana ja hyödyllisenä myös työelämän ihmissuhteiden kannalta. Jonista jakso oli helppo ja stressitön ja antoi sen, mitä hän haki: rekkakortin. Aaro oppi, että jotkut asiat on tehtävä, oli mukavaa tai ei, tasapäistävä johtamista ei kannata soveltaa muualla, yhden toiminta vaikuttaa muihin ja ryhmän johtaminen onnistuu häneltäkin. Tuomas harjaantui ryhmän johtamiseen ja vastuun ottamiseen. Saku koulutti tottelevaisia upseerioppilaita, missä tarvittiin lähinnä esiintymistä, ei varsinaisia esimiestaitoja. Vernerin, Hannun, Kari ja Manu hämmästyivät eri lähtökohdista tulevien tavatonta heterogeenisyyttä. Vernerin mielestä ryhmänä toimiminen onnistui vasta reserviupseerikoulussa. Motivoiminen sujui parhaiten puhumalla ja olemalla oma itsensä. Hannulle jäivät mieleen johtamisen perusasiat ja järjestelmällisen tekemisen malli. Kari varmistui siitä, ettei hän ole luonteeltaan johtaja eikä muiden käskyttäminen sovi hänelle. Manu näki palveluksen aikana, joka oli vain rämmittävä läpi. Käskemällä johtaminen ei toimi muualla, ja se oli epämiellyttävää, kun tarvittavaa auktoriteettia ei ollut. Jonkinlainen opetus jäi jokaiselle.

Naisilla uran alkupuolelle sijoittuivat äitiyslomat ja töihinpaluut. Myös niistä saadut kokemukset vaihtelevat. Julia suhtautui hyvin myönteisesti, ilman moitteita

sanaa. Hän palasi samaan tehtävään, josta oli lähtenyt. Kotona hän sanoi harjaantuneensa projektien vetämiseen ja koordinointiin, ja kärsimätön luonne tasaantui. Kaikesta on hyötyä työelämässä.

Birgitta puolestaan lähti äitiyslomalle laatupäällikkönä, mutta palasi projektipäälliköksi. Laatupäällikön tehtävään oli hänen poissa ollessaan nimitetty toinen henkilö. Takaisin tultuaan Birgitta koki vastuurajat epäselviksi. Kun henkilökiemiatkaan eivät kahden päällikön välillä olleet parhaat mahdolliset, viihtyminen kärsi. Hän kuitenkin tyytyi tilanteeseen nurisematta. Tämän käytöksen hän katsoi vaikuttaneen myöhempään uraansa. Kun materiaalipäällikkö lähti talosta, ja esimies mietti siihen ja pariin muuhun tehtävään sopivaa henkilöä, Birgitta nousi esiin yhtenä heistä. Hän oli sitä mieltä, että näin ei olisi käynyt, jos hän olisi äitiyslomalta palatuaan ja tehtävänsä menetettyään käyttäytynyt jotenkin toisin.

Nooralle äitiyslomien jälkeiset töihinpaluut jättivät ikävän muiston. Ensimmäisen poissaolon aikana oli tehty organisaatiomuutoksia, esimies oli vaihtunut ja Noora oli pudotettu pois johtoryhmästä. Se oli hänelle todella kova isku, koska hän nimenomaan oli pitänyt siitä, että sai vaikuttaa ja olla kaikessa mukana. Kun hän ei enää ollut yhtä hyvin asioista perillä ja koki arvostuksensa selvästi laskeneen, kiinnostus työhön väheni. Toiselta äitiyslomalta hän palasi omasta halustaan osa-aikatyöhön laatupäälliköksi ja oli järjestelyyn erittäin tyytyväinen. Kun hän sovitusti aloitti jälleen kokoaikaisen työn, laadussa ei enää riittänytään hänelle tarpeeksi tekemistä. Tämän vuoksi hän ryhtyi etsimään uutta työtä ja vaihtoi yritystä.

5.1.3 Tehtävästä toiseen

Tutkimuksen osallistujista valtaosa edustaa päällikkötasoa. Siihen ja hankinnan uriin liittyviä tutkimuksia on vaikea löytää. Yksi hiljattain tehty tutkimus koskee toimitusketjujohtajien uramalleja, heidän koulutus- ja kokemustaastaansa ja urakehityksen nopeuteen vaikuttaneita tekijöitä. (Flöthmann & Hoberg 2017.)

Tämän tutkimuksen urahistoriahaastatteluissa käsiteltiin kaikkiaan 98:aa työtehtävää. Yhteensä tehtäviin on tarvittu 285 henkilötyövuotta ja 47 työnantajaa. Työntekijä oli tehnyt aloitteen 32 tehtävässä (33 %), työnantaja taas 62 tehtävässä (63 %). Neljässä tehtävässä (4 %) ratkaisu keskusteltiin ja sovittiin yhdessä niin, ettei haastateltava pystynyt nimeämään selvää aloitteentekijää. Nämä on kirjattu ”yhteiseksi aloitteeksi”. Tuskin osapuolet ovat ratkaisua samalla hetkellä ääneen lausuneet, mutta toimen edellisen haltijan lähtöä tai siirtoa muihin tehtäviin tai työntekijän halua tehtävänvaihdokseen on pohdittu yhdessä ja mietitty, miten tilanteessa olisi järkevintä menetellä.

Schein ja Van Maanen (2013b) toteavat uran ensimmäiset vuodet ratkaiseviksi: niiden aikana ihmiset oppivat ammasteista, organisaatioista ja siitä, miten itse suhtautuvat työn vaatimuksiin. Alussa heillä on varsin vähän tarkkaa tietoa kyvyistään ja

lahjoistaan. Erilaisia tavoitteita, toiveita, pelkoja ja kuvitelmia sen sijaan voi olla runsaasti. Ammatillisen minäkuvan – tai ura-ankkurin – muodostuminen saattaa kestää kymmenen vuotta tai ylikin. Prosessi on sitä nopeampi, mitä monipuolisemmin henkilöillä on mahdollisuus työskennellä ja mitä enemmän he saavat merkityksellistä palautetta tekemisestään. Vasta todellisen työelämän kokemusten avulla he oppivat vähitellen tietämään, miten he emotionaalisesti suhtautuvat työhön, mitä arvostavat, missä suoriutuvat hyvin ja missä huonosti. Kongruenssin tarve saa ihmiset hakemaan minäkuvan elementtien – kykyjen, motiivien, arvojen – johdonmukaisuutta ja eheyttä. Vahvistunut minäkuva alkaa toimia järjestelmänä, joka ohjaa ja rajoittaa uraratkaisuja.

Tämän tutkimuksen osallistujilla ei vielä opintojen aikana ollut pitkän ajan tavoitteita uransa suhteen. Valmistumisen jälkeistä elämää he hahmottelivat mahdollisten, tulevien työtehtävien kautta: relaxtatyöt, tuotantotalous, IT-järjestelmien kehittäminen ja varastopäällikön työ, automaatio suunnittelija, tietokanta-asiat, elintarviketehtaan työnjohto tai tuotekehitys, laitesuunnittelija, konepajateollisuuden työt, suunnittelijan tai asiantuntijan työt, tuotannon johtaminen tai projekti-insinöörin työt. Hankintatehtäviin ei viitattu sanallakaan. Osalla ei ollut tavoitteita tai ajatuksia tulevasta töistä, tai suuntaviivat olivat hyvin yleisluontoisia.

Kun osallistujat pohtivat tulevaisuuttaan urahaastattelusta 2018 eteenpäin, puolet vastasi, ettei heillä ole pitkän ajan tavoitteita. Osa määritteli niitä nytkin mahdollisten tehtävien näkökulmasta: hankintatoimi tai yleisjohto, hyvin iso yritys tai toinen kulttuuriympäristö, asiantuntijuus tiimin johtamisessa, esimiestyötä enemmän, projektityöt tai hankinta, johtorooli hankintojen vetämisessä. Huomattavaa on, että hankintakin pääsi jo luetteloon mukaan. Taakse jäänyt ura oli tutustuttanut henkilöt hankintatehtäviin, joissa moni koki olevansa oikeassa paikassa. Osalla oli tarjota moton kaltaisia toteamuksia: ”töissä pitää olla, ja rahaa pitää jostakin tulla”, ”nyt tää on vaan tätä”, ”kohtuullinen korvaus, mielekäs työ ja kohtalaisesti vapaa-aikaa”, ”kiinnostava työ, jonka hoitaa hyvin, ja vähintään puolet ajasta kivaa”, ”katsotaan, mitä vastaan tulee”, ”kun on oppinut, mihin kykenee, pystyy vaikuttamaankin enemmän” ja ”maksaa lainat ja elää eläminen”.

Taakse jääneiden työvuosien ja rekrytointitilanteiden jälkeen vahvuuksien lueteleminen ei tuottanut ongelmia. Taulukko 37 osoittaa, mitä osallistujat pitivät vahvuutenaan. Ei yllätä, että yli puolet kaikista osallistujista nosti kokonaisuuksien hahmottamisen, systemaattisen, analyyttisen ja loogisen ajattelu- ja toimintamallin listalleen. Kolmannes teknistaustaisista ja joukon humanisti näkivät itsensä vahvoina myös ihmissuhdetaidoissa.

Taulukko 37 Osallistujien vahvuudet

	Vahvuudet
Ajattelu- ja toimintatapa	Kokonaisuuksien katsominen/ hahmottaminen/ hallinta, helikopterinäkemys, kyky vetää yhteen, konkretisoida ja visualisoida asioita, tietokokonaisuuksien saaminen tietokannasta, toimintajärjestyksen luominen Analyttisyys, systemaattisuus, syy-seuraussuhteiden ymmärtäminen, hyvä looginen päättelykyky, ratkaisuhakuisuus, syytelyn sijasta keskittyminen parannuskeinon etsimiseen, faktapohjainen ajattelu, toimiminen rationaalisten faktojen perusteella
Ihmissuhdetaidot	Kommunikointi, suullinen ja kirjallinen kommunikointi, vuorovaikutustaidot, neuvottelutaidot, ihmisten kanssa toimiminen, ihmisiin vaikuttaminen, ihmisten erilaisuuden ymmärtäminen, kuuntelemisen kyky, yhteistyökyky, avoimuus, sosiaalisuus, kielitaito
Osaaminen	Tasainen, monipuolinen osaaminen, monipuolisuus projekti-päällikön valttina, generalisimi Alan kokemus, toimitusketjun hallintaan liittyvä ammattitaito, oman alan asiantuntemus, tekninen myynti, myynti ja markkinointi
Ominaisuudet	Sitkeys, puurtaminen, asioiden loppuunvienti, lupausten pitäminen, stressinsieto, säntillisyyys, varmistaminen, uuteen ryhtymisen helpous

Toiset katsoivat olevansa parhaimmillaan monipuolisessa, yleisluontoisessa osaamisessa, toiset taas ilmoittivat jonkin suppeamman osaamisen lajin. Viimeisenä taulukossa ovat yksittäisiä mainintoja saaneet ominaisuudet. Haastattelussa osallistujat toivat myös esille asioita, joiden eivät katsoneet olevan ominta itseään tai itselleen sopivan: strategisten linjojen ja uusien urien miettiminen, liiketoiminnan kehittäminen, innovaatioajattelu, rutiinit, paperityöt, politikointi, projektien vetäminen, asioiden loppuunsaattaminen.

Perinteiseen (lineaariseen, hierarkkiseen, organisationaaliseen) uraan kuului yleisesti ajatus siitä, että henkilö on työelämänsä aikana vain yhden tai ehkä kahden työnantajan palveluksessa ja etenee siellä asteittain. Etenemistä ohjasi työnantaja, ja se tarkoitti käytännössä ylenemistä eli vertikaalista siirtymistä hierarkiassa alemmalta tasolta ylempälle. Jo vuonna 1971 Schein esitti kolmiulotteisen organisaatiomallin, jota hän havainnollisti kartiolla. Pohjaympyrä jakaantuu sektoreihin, jotka edustavat yrityksen funktioita. Liikettä tapahtuu vertikaalisesti tasolta toiselle joko ylös- tai alaspäin. Sitä voi tapahtua myös horisontaalisesti sektorin sisällä kohti keskiakselia tai siitä pois päin. Silloin kyse on keskeisyydestä eli siitä, mikä henkilön etäisyys on sisäpiiristä. Toinen horisontaalinen vaihtoehto on liike funktiosta tai osastosta toiseen.

Tämän tutkimuksen kattamia työvuosia osallistujilla on keskimäärin 19. Pisin aika, jonka he ovat työskennelleet samassa yrityksessä, on useimmilla 10–15 vuotta (Julia, Jussi, Martti, Tuomas, Verneri, Aaro, Hannu, Manu, Saku). Yli 5, mutta alle

10 vuotta on samaa työnantajaa palvellut neljä henkilöä (Joni, Konsta, Sampo, Noora), ja yli 30 vuoden pääsee kaksi (Birgitta, Kari).

Kolmella henkilöllä on ollut vain yksi työnantaja, kahdella kaksi, seitsemällä kolme, yhdellä viisi ja kahdella seitsemän työnantajaa. Määrät on laskettu työnantajien virallisen nimen mukaan. Joukossa on tapauksia, joissa yrityksen nimi on vaihtunut ja henkilöillä näyttää siksi olevan useampia eri työnantajia, vaikka he käytännössä ovat työskennelleet pidempään samassa talossa.

Työnantajan vaihtuminen tai säilyminen ei itsessään ole osallistujille merkityksellistä. Samoilla henkilöillä on urallaan sekä pitkiä että lyhyitä työsuhteita. Hannu ja Verner – molemmilla seitsemän työnantajaa – toteavat pitkien jaksojen osoittavan, että työn sisältö on pysynyt kiinnostavana ja olosuhteet ovat olleet kunnossa. Silloin ei talolla ole suurta väliä. Hannu korostaa myös esimiehen merkitystä. Tuomaksella – viisi työnantajaa – ensimmäistä, pitkää työsuhdetta seuranneet ovat olleet olennaisesti lyhyempiä. Hän toteaa, ettei ole niihin pyrkinyt, vaan on toiminut tilanteen mukaan. Kun se ei ole tyydyttänyt, hän on hakeutunut muualle. Hän on myös osallistujista ainoa, jolta työnantajayrityksen lopettaminen on vienyt työpaikan.

Taulukosta 38 käy myös ilmi, että työnantaja on yhteensä tehnyt tehtäviä koskevia aloitteita noin kaksinkertaisen määrän työntekijään verrattuna. Ero on huomattava. Kolmannes osallistujista on tehnyt aloitteita yhtä paljon tai enemmän kuin työnantaja.

Taulukko 38 Osallistujien työnantajat, tehtävät, tehtävien aloitteentekijät ja työvuodet

Henkilö	Työnantajat	Työtehtävät	Työntekijän aloite	Työnantajan aloite	Yhteinen aloite	Työvuodet
Birgitta	3	13	3	10	0	38 v 11 kk
Kari	3	4	1	3	0	34 v 4 kk
Hannu	7	12	3	8	1	31 v 2 kk
Verner	7	9	4	5	0	21 v 9 kk
Tuomas	5	6	3	3	0	19 v 2 kk
Julia	3	5	2	2	1	18 v 11 kk
Saku	2	8	2	6	0	17 v 7 kk
Martti	1	5	1	4	0	15 v 6 kk
Sampo	3	5	0	5	0	15 v 2 kk
Konsta	3	5	4	1	0	14 v 7 kk
Jussi	3	7	0	5	2	13 v 5 kk
Joni	3	5	4	1	0	12 v 5 kk
Manu	1	4	1	3	0	12 v 5 kk
Aaro	1	5	1	4	0	11 v 8 kk
Noora	2	5	3	2	0	8 v 1 kk
Yhteensä	47	98	32	62	4	285 v 1 kk
Osuus (%)			33 %	63 %	4 %	

Kaikki osallistujat olivat sitä mieltä, että työnantaja voi olla pitkäänkin sama, kunhan tehtävät muuttuvat. Jos asiat ovat kunnossa, tehtävät vaihtuvat ja mielekästä työtä riittää, ei ole tarvetta toiseen työnantajaan. Siis vaihtelevia tehtäviä hoidetaan ja uusiin haasteisiin tartutaan mielellään tutussa, vakiintuneessa ympäristössä. Vaihtelu lääkkeenä kyllästymiseen ja uuden oppiminen ovat koko ryhmälle hyvin tärkeitä asioita. Liiketoimintaympäristöä ei nykyisellään voi staattiseksi kutsua, mutta sen muutokset eivät yksin näytä riittävän. Scheinin ura-ankkuriteorian mukaan vaihtelua ja uutta haastetta kaipaavat erityisesti ne, joiden ankkuri on teknis-funktionaalinen pätevyys, yrittäjämäinen luovuus tai aito haasteellisuus (Schein & Van Maanen 2013b). Osa joukosta määrittelee, montako vuotta on sopivin aika samassa tehtävässä: Jussi (2), Vernerin ja Sampo (2–3), Tuomas (3–4), Aaro (5) sekä Martti ja Noora (8). Muut tyytyvät painottamaan, että tehtävänkuvan täytyy muuttua ja ”uutta pitää tulla”.

5.1.4 Oma-aloitteinen tehtävävaihdos

Kun henkilö itse teki uutta paikkaa koskevan aloitteen, hän oli saanut tiedon työnantajan lehti-ilmoituksesta (12), internet-ilmoituksesta (8) tai opiskelutoverin, koulun tai työnvälityksen kautta (4). Loput tapaukset (8) perustuvat suoraan, henkilökohtaiseen yhteydenottoon. Taulukossa 39 paikanvaihdokseen vaikuttaneet syyt on jaettu kolmeen luokkaan: vaihtelunhalu, vanhaan työpaikkaan liittyvät epäkohdat ja uuteen työpaikkaan liittyvät edut.

Taulukko 39 Työntekijän käynnistämän paikanvaihdoksen syyt

Luokka	Yksittäiset syyt
Vaihtelu	Kyllästyminen opiskeluun ja halu töihin, kyllästyminen senhetkiseen työhön, liian rutiininomaiseksi muuttuneen työn korvaaminen, tarve oppia uutta, halu kokeilla toista yritystä tai toimialaa
Vanhaan työpaikkaan liittyvät epäkohdat	Yrityksessä epävarmuus, YT-neuvottelut, taloudelliset vaikeudet, yrityksen lopettaminen, liian vähän töitä, rasittavat työmatkat ja asiakasillat, päätävävallan väheneminen, toteutumaton toimenkuva, projektin päättymisen jälkeen tarjotut tehtävät epätydyttäviä, pitkä työmatka, tulehtunut henkilöstöilmapiiri, johdon linjaukset, hankintatoimen merkityksen väheneminen, tehtävän siirto toiselle paikkakunnalle
Uuteen työpaikkaan liittyvät edut	Diplomi- tai insinööriyön jatkoksi vakituinen paikka, opiskelijana tai valmistumisen tai armeijan jälkeen pääsy töihin, eri toimiala, oikea/sopiva/ koulutukseen liittyvä ala, kiinnostava/tuttu yritys, iso organisaatio, kiinnostava/monipuolinen/ihmisläheinen/sopiva tehtävä, kiinnostava kehitysrooli, urakehitys, palkka, osa-aikatyömahdollisuus, hyvinvointiedut, hyvä sijainti, työ uudelta asuinpaikkakunnalta, tarjous tustasta yrityksestä tai tutulta alalta, hyvä tilaisuus (lomitukset, äitiyslomasijaisuus, edeltäjän lähtö, töiden vähyyys omalla alalla)

Vaihtelu on tärkeä kaikille osallistujille ja on siksi omana luokkanaan. Tavallaan siinä on myös nähtävissä sekä myönteinen että kielteinen näkökulma. Vaihtelunhalun syynä toisilla painottuu positiivinen, jatkuva oppimisen tarve ja uuden kaipuu, toisilla taas kyllästyminen vanhaan ja samanlaiseen.

Uuteen työpaikkaan vetävien positiivisten tekijöiden määrä oli maininnoissa noin kaksinkertainen verrattuna vanhasta työpaikasta pois työntävien, negatiivisten tekijöiden määrään. Omassa organisaatiossa työntekijän käynnistämiä tehtävämuutoksia tapahtui harvoin, ja muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta omaaloitteinen tehtävän vaihtaminen tarkoitti myös uutta työnantajaa.

5.1.5 Tehtävävaihdos työnantajan aloitteesta

Kaksi kolmasosaa vastaajien tehtävävaihdoksista tapahtui joko senhetkisen tai uuden työnantajan aloitteesta. Näistä vajaan neljäsosan pani alulle uusi työnantaja. Oli aloite sitten lähtöisin työnantajalta tai -tekijältä, mistään järjestelmällisestä urasuunnittelusta tai kehittämisestä ei näytä olevan kyse. Enemmänkin edetään niin, että tilanteen syntyessä etsitään sopivaa ratkaisua ja toimitaan sen mukaisesti. Aaro puki asian sanoiksi toteamalla, että aktiivisemminkin olisi itse uraansa voinut kehittää eikä vain odottaa, että joku toinen kysyy, kiinnostaisiko tällainen tehtävä.

Betsworth ja Hansen (1996) tutkivat onnekkaiden sattumien (serendipity) vaikutusta työntekijöiden urakehitykseen ja tunnistivat peräti 11 erilaista kategoriaa. Onnekkaat sattumat he määrittelivät tapahtumiksi, joita työntekijä ei ollut suunnitellut tai ennakoinut mutta joilla oli merkittävä vaikutus hänen uraansa. Yleisin kategoria oli ammattiin liittyvien tai henkilökohtaisten kontaktien aiheuttamat odottamattomat tapahtumat. Taulukossa vastaava ryhmä on saadut työtarjoukset.

Tutkimuksen osallistujilla on erilaisia käsityksiä siitä, mikä nykyisin on henkilökohtaisten verkostojen merkitys työllistymisessä. Jotkut näkevät sen hyvin suurena tai yhä kasvavana, toisten mielestä merkitys on vähentynyt ja rekrytointi muuttunut systemaattisemmaksi kyvykkyyden tai ammattitaidon hakemiseksi. Joku toteaa verkostonsa hyväksi ja laajaksi, mutta työllistymisen suhteen toistaiseksi hyödyttömäksi. Jotkut mainitsevat, että omalta kannalta verkostoilla ei ole mitään merkitystä tai se on marginaalinen.

Betsworthin ja Hansenin (1996) toiseksi yleisin kategoria oli odottamaton ylenys tai tehtävän vaihtuminen. Sitä vastaa Taulukon 40 ensimmäinen luokka, tässä tutkimuksessa eniten tehtävävaihdoksia käynnistänyt. Yleisin yksittäinen syy oli edeltäjän lähtö muualle eli toiseen yritykseen. Erilaiset uudelleenorganisoinnit muodostavat kirjavan luokan, jossa vähimmillään on vaihtunut lähinnä tehtävänimike tai tehtävä vain osittain.

Taulukko 40 Työnantajan käynnistämän paikanvaihdoksen syyt

Luokka	Yksittäiset syyt
Toisen henkilön poislähtö tai väliaikainen poissaolo	Edeltäjän lähtö muualle, edeltäjän siirtyminen toisiin tehtäviin, äitiyslomasijaisuus ja sen päättymisen, äitiysloman jälkeinen uusi tehtävä (oma annettu toiselle), eläköityminen
Saadut työtarjoukset	Uuden/entisen/tutun työnantajan houkutteleva tarjous, isomman organisaation tarjous, rekrytointifirman kautta tehty tarjous, tutun toimitusjohtajan tarjous, entisen kollegan tarjous
Uudelleenorganisointi	Erilaiset organisaatiojärjestelyt, esimiehen vaihtuminen, yritysjärjestelyt ja -kaupat
Tehtävän vastaanottamiseen vaikuttaneet myönteiset syyt	Epämieluisen esimiehen lähtö edelliseltä työnantajalta, palkka, lisää sourcingia tehtävään, töiden vähyyden paikkaaminen hankinnalla, uuden osaston mahdollisuudet, uuden yrityksen perustamisen mahdollisuudet, hyvä sijainti, hyvät tulevaisuuden näkymät, eteneminen, perhesyyt, haastava/kiinnostava/sopiva tehtävä, mieluisen projektitehtävä, kiinnostus hankintaan, kehitysrooli, systeemin mukaiset nimikkeenvaihdokset, vakituinen tehtävä insinööri- tai diplomityön jälkeen, projektityön valmistuminen ja poisjäänti
Tehtävän vastaanottamiseen vaikuttaneet kielteiset syyt	Epäluottamus esimiestä kohtaan, liika työ ja muutoksen tarve, kyllästyminen, toimintaan liittyvä erimielisyys, yrityksen heikko tilanne

Taulukon kaksi alinta luokkaa kuvaavat henkilön subjektiivisia – myönteisiä ja kielteisiä – perusteluja, jotka ovat vaikuttaneet uuden tehtävän vastaanottamiseen. Ehdottomasti enemmän mainittiin myönteisiä syitä. Ura-ankkuriteorian mukaan etenkin turvallisuuteen ja pysyvyyteen ankkuroituneet jättävät helposti uransa kehittämisen työnantajan tehtäväksi (Schein & Van Maanen 2013b). Tämän tutkimuksen osallistujat tuntuvat suhtautuneen työnantajan ehdotuksiin suopeasti ankkurista riippumatta. Vain kolme heistä on tehnyt paikanvaihdosaloitteista suuremman osan kuin työnantaja.

Työntekijän lähtö ja korvaustarve vaativat yleensä nopeaa toimintaa. Talon toimintaympäristön, tavat, tuotteet ja henkilöt tunteva työntekijä voi päästä tehtävään sisään suhteellisen helposti, kun taas ulkopuolelta tuleva joutuu opettelemaan asioita merkittävästi enemmän. Hannu totesi, että pitkään talossa olleet ovat hiljaisen tietonsa ansiosta suuri apu ja pitävät yritystä pystyssä erilaisissa turbulensseissa. Haastattelusta ilmenee, että työntekijät ovat monessa tapauksessa tunteneet vastuuta ja suostuneet ikään kuin tilanteen pelastajaksi. Toisaalta tehtävänvaihdokset palvelevat myös työntekijöiden omaa vaihtelunhalua.

Joitakin kertoja vastaajat ovat myös kieltäytyneet senhetkisen työnantajan esittämästä uudesta tehtävästä. Birgitta hylkäsi toiselle paikkakunnalle siirtymisen ja irtisanoutui. Toisessa tilanteessa hän osoitti keskustelussa vastahakoisuutensa hänelle suunniteltua tehtävää kohtaan. Tuomas torjui kehityspäällikön paikan, jota tarjottiin hänen hakemansa tehtävän sijaan. Vernerin ei huolinut kumpaakaan hänelle ehdotetusta tehtävästä sen jälkeen, kun mieluisa projekti tuli päätökseen. Manua ei

kiinnostanut henkilöstöhallinto. Konsta sanoi yleensä tehneensä, ”mitä on”, mutta kieltäytyi kerran tehtävästä, jota ei senhetkisen kokemuksensa perusteella katsonut itselleen sopivaksi. Aaro ei lähtenyt useaksi vuodeksi Kiinaan.

Jos Aaro hylkäsi Kiinan-komennuksen ja Birgitta jätti menemättä Saksaan opintoja jatkamaan, ei ulkomailla työskentelystä ole paljon kokemusta muillakaan. Vaihto-opiskelijoita oli kolme: Julia Ranskassa, Tuomas USA:ssa ja Verner Englannissa. Hannu opetteli kieltä yhden talven ajan tehden töitä Itävallassa. Tuomas työskenteli myöhemmin Singaporessa niin, että myös perhe asui siellä. Kari vietti kaksi kuuden kuukauden jaksoa Hollannissa sekä kaksi vuotta Ruotsissa niin, että hän oli viikonloput Suomessa. Nooraa, Jonia ja Sampoa ei ulkomailla työskentely ole houkuttanut. Muita se on kiinnostanut uran eri vaiheissa, mutta suunnitelmista on luovuttu pääasiassa perhesyistä. Ne ovat samalla lailla vaikeutaneet myös silloin, kun kotimaasta on haettu uutta työtä. Sijainti on valittu niin, ettei esimerkiksi lasten koulua ole tarvinnut vaihtaa. Koko joukolla elämäntyyli on tärkeimpien ura-ankkurien joukossa, ja nämä ratkaisut ovat sen kanssa yhtäpitäviä. Työn kansainvälisiin kontakteihin suhtaudutaan myönteisesti. Alku-uran matkustusintoa vierineet vuodet ovat vaimentaneet.

Osallistujien minäpystyvyys, usko omaan kykyihin ja haasteista selviämiseen, on vahva. Julia, joukon ainoa humanisti, tunnusti epäröineensä kykyjään ja tarvinneensa miettimisaikaa, kun tarjolla oli teknisen johtajan tehtävä. Siihen ryhtymistä hän piti riskinä sekä yritykselle että itselleen. Kun työnantaja monipäiväisten testien jälkeen oli valmis riskinottoon, Julia totesi, että ehkä hänkin sitten uskaltaa. Toistamiseen hän kaipasi miettimisaikaa, kun edessä oli koko yksikön vetovastuu. Kumpikin tapaus vei pois mukavuusalueelta, mutta empimisen voitti halu testata itseään uusissa ja entisiä vaativammissa tehtävissä. Noora sanoi hetkeksi pelästyneensä, kun ei tullutkaan valituksi materiaaliostajaksi vaan palveluostajaksi, jonka tehtävästä hänellä ei ollut mitään kokemusta. Opinhalu syrjäytti säikähdysten nopeasti. Muuten osallistujat eivät haastattelussa maininneet, että olisivat epäröineet kykyjään selviytyä uudesta tehtävästä. Ehkä Konstan tokaisi siitä, että ”insinööri pystyy tekemään melkein mitä vain” kuvaa ajatusmaailmaa laajemminkin.

5.1.6 Uramenestys

Ura on henkilön työkokemuksista ajan mittaan kehittyvä sarja (Arthur, Hall & Lawrence 1989, s. 8). Sisäinen uraperspektiivi viittaa yksilön subjektiiviseen käsitykseen ja arviointiin omasta urastaan. Ulkoinen perspektiivi määrittelee uralle konkreettiset, objektiiviset arviointimittarit (Van Maanen 1977).

Arthurin, Khapovan ja Wilderomin (2005, s. 179) mukaan uramenestys tarkoittaa haluttujen työhön liittyvien tulosten saavuttamista missä tahansa kohdassa hen-

kilön työkokemuksen aikana. Määritelmää ovat käyttäneet viime vuosina myös esimerkiksi De Vos ja Soens (2008), Tremblay ym. (2014); Shen ym. (2015); Verbruggen ym. (2015); Beigi ym. (2018). Aivan kuten uria tarkastellaan subjektiivisesta, sisäisestä perspektiivistä sekä objektiivisesta, ulkoisesta perspektiivistä, myös uramenestyksellä on nämä ulottuvuudet.

Ulkoisen uramenestyksen konkreettisia, havaittavissa olevia mittareita ovat esimerkiksi hierarkkinen asema, ylennysten määrä ja tiheys, ansiot ja ammattipätevyys (Heslin 2005; Arthur ym. 2005; Ng, Eby, Sorensen & Feldman 2005). Ura-yrkimystensä mukaisesti ihmiset arvostavat eri tavalla tuloja, työn varmuutta, työpaikan sijaintia, statusta, eri tehtävien kautta etenemistä, oppimismahdollisuuksia tai työn ja muun elämän välistä tasapainoa (Arthur ym. 2005).

Sisäisen uramenestyksen mittareita ovat omaa uraa koskevat, subjektiiviset arvioinnit, jotka perustuvat henkilön itsensä tärkeinä pitämiin kriteereihin. Näitä voivat olla myös työstä nauttiminen, työtyytyväisyys ja työstä saatava tyydytys (McDonald & Hite 2008). Shockley ym. (2016) kehittivät sisäisen uramenestyksen arviointiin välineen, joka sisältää kahdeksan ulottuvuutta: autenttisuus (urasuunnan muokkaus omien tarpeiden ja mieltymysten mukaiseksi), kasvu ja kehitys, vaikuttaminen, mielekäs työ, henkilökohtainen elämä (uran myönteinen vaikutus työn ulkopuoliseen elämään), laadukas työ ja tunnustus (arvostettujen henkilöiden antama virallinen tai epävirallinen tunnustus henkilön työstä).

Käsillä olevassa tutkimuksessa osallistujat saivat haastattelun loppupuolella vastattavakseen avoimen kysymyksen, mitä uramenestys heille tarkoittaa. Siinä vaiheessa ura-ankkureita ei ollut käsitelty eivätkä he olleet täyttäneet niihin liittyvää itsearviointikyselyä. Heillä ei siis ollut minkäänlaista tarvetta hakea ankkuriinsa sopivaa vastausta. Suoralta kädeltä annetut määritelmät, urahistoriahaastattelut ja itsearviointikyselyn osoittamat hallitsevat tai muut tärkeimmät ura-ankkurit ovat erittäin hyvin linjassa keskenään.

Taulukkoparin 41 ja 42 alussa on esitetty teknis-funktionaaliseen pätevyyteen ankkuroituneiden näkemykset siitä, mitä uramenestys on. Ankkuriteorian kuvaamat piirteet käyvät hyvin ilmi vastauksista, eri henkilöillä erilaisin painotuksin. Teorian mukaan näiden ihmisten on saatava käyttää lahjojaan ja nauttia siitä, että he ovat asiantuntijoita. Työn pitää ennen kaikkea olla haastavaa, ja tärkeintä on sen sisältö. Teknis-funktionaalisten itsekunnioitus rakentuu sille, että heidän kykynsä joutuvat koetukselle ja he selviävät testistä. Ellei haastetta ole riittävästi, he kyllästyvät ja hakeutuvat muihin tehtäviin. He ovat mielellään päättämässä siitä, miten heidän työstään voitaisiin kehittää organisaation kannalta vielä merkitsevämpää. Tavoitteiden toimeenpano on syytä jättää heidän harteilleen. He haluavat työskennellä itsenäisesti ja odottavat saavansa käyttöönsä kaikki ne resurssit, joita työn kunnollinen suorittaminen heidän mielestään vaatii. Palkan perusteena he pitävät lähinnä koulutusta ja kokemusta. Uudet, entisiä haastavammat tehtävät auttavat kasvamaan ja kehittymään.

Jatkuvan oppimisen ja itsensä kehittämisen mahdollisuus on teknis-funktionaalisille myös tärkeä palkitsemisen muoto samoin kuin se, että kollegat ja muut organisaation jäsenet julkisestikin pitävät heitä asiantuntijoina. He arvostavat erityisesti vertaistensa, toisten asiantuntijoiden, antamaa tunnustusta. Mitä paremmin sen antaja tietää ja ymmärtää saavutuksen, sitä enemmän palaute teknis-funktionaalisille merkitsee (Schein 1978, 129–134; Schein & Van Maanen 2013b, 20–24).

Taulukko 41 Vastaajien käsitys uramenestyksestä (osa 1)

Vastaaja	Mitä on uramenestys? (osa 1)
Birgitta (TF)	Uramenestys tarkoittaa tyydyttäviä tai kiitettäviä saavutuksia ja/tai kokemuksia, kiitettävää palautetta. Olen tuntenut menestyneeni urallani, kun minuun on uskottu, kohdeltu asiantuntijana, jonka osaamista tai tilannearviota on kysytty ja arvostettu ja/tai kun esim. ehdottamani toimenpide tai matka on hyväksytty. Olen tuntenut menestyneeni urallani, kun toimittaja ja/tai oma organisaatio on saatu valaistua tilanteesta, hinta saatu väännettyä, sopimus allekirjoitettua tai puutetilanne takluttua. Usein riitti, kun itse tiesi saavuttaneensa haluamansa tavoitteen, mutta toki menestyksen tunnetta lisäsi, jos joku muukin sen huomasi. Myös työtyytyväisyyskyselyt ja sourcingista saatu voittopuolisesti positiivinen palaute sai tuntemaan, että olen tehnyt asioita oikein ja menestynyt.
Julia (TF)	Uramenestyminen vois tarkoittaa sitä, et sul on sillä lailla mielekäs työ, että sä nautit sillä lailla ku työstä voi nauttia, sen tekemisestä niin, että sä annat paljon, mut sä saat myös. Emmä oikein, mu ei oo mitään sellast oikeestaan muuta siihen. Mielekäästä tekemistä niin, et antaa ja saa ja et ne ois suht järkeväs suhtees.
Jussi (TF)	Kyl se mul on enemmän niin, et niitä lopputuloksii sit on. Mitä on yrityksen puolesta pystynyt tekemään ja sit taas toisel tavalla se, miten on pystynyt kehittymään ammatillisesti tai ihmisenä. Ne ehkä on semmosii asioita, mitä ite kokee, et ko näihin pystyy jotenkin vaikuttamaan, ni sit voi, sit tekee hyvii mielin töitä. Niitä asioita mä ehkä ajattelen, et jos mä en pysty firmal mitään antaa tai en pysty itteeni edes kehittämään, niin sit täytyy miettiä, onko oikees paikkaa.
Martti (TF)	Se tarkoittaa sitä, et sä suoriudut niistä työtehtävistä hyvin ja sit sä saat siitä ansiosi mukaan. Se tarkoittaa sitä. Ja se, että sä pystyt jättämään sitä stressiä sinne töihin, ku sä lähet kotiin. Sit on työtehtävät hoitunu hyvin. Tai jos sä pystyt lähtee kesälomalle hyvillä mielin viideks viikoks ja tiedät, et kaikki on kunnos, kun sä palaat. Ja saat olla palkallisesti kesälomalla viis viikkoo. Saat ansiosi mukaan siitä, mitä oot vuoden aikana tehny.
Tuomas (TF)	Menestyminen itelle on sitä, et mä nään, et omilla toimilla ja tiimin kans toimiessa me saadaan muutoksii aikaseksi. Se on mulle se menestymisen mittari. Ei se, et oletko sä seniori vai mikä. Titteli ei oo niin sanotusti tärkeä itselle, vaan se tosiaan, et saadaan asioita muutettuu ja vietyy oikeeseen suuntaan, ettei me jäää ihan siihen samaan rutiiniin. Se on menestymistä, ja totta kai, tietysti palaute on kans. Kyllähän siihen liittyy sekini, et sit kun ain on vaikka vuosittaisia, tai muuten tulee tiimiläisiltä kiitos, et kyl se sieltä lähtee.
Vernerit (TF)	Toki just yks mittari on kuukausiloukkaus, minkä työnantaja muistaa kerran kuukaudessa lähettää. Se tietysti on yksi, ei siitä pääse yli eikä ympäri. Mut jos menään siitä yli, niin ehkä mulle se kaikkein tärkein kuitenkin on se, sanotaan työ-kavereitten semmonen kunnioitus ja arvostus. Se on mulle kaikkein tärkeintä, et ne kokee, et tohon ihmiseen mä luotan, ton kanssa mä haluan tehdä töitä, tolle mä uskallan antaa jotain tehtäväksi. Se on ehkä se tärkein.

Taulukko 42 Vastaajien käsitys uramenestyksestä (osa 2)

Vastaaja	Mitä on uramenestys? (osa 2)
Aaro (ET)	Varmaan sitä, että pystyy tekee asioita, jotka tavallaan auttaa kollegoita, edesauttaa sitä, et ollaan puolin ja toisin tyytyväisiä tilanteeseen. Semmonen siis, et saada asioita eteenpäin, pystytään toimimaan yhdessä tehokkaasti. Semmonen on, toki siis, eihän sitä nyt voi vähätellä, että kyllä se euro on tietty mittari siellä sitten kans. Se ei oo minulle semmonen, että sillä ois määräävä merkitys, mut kyl se nyt kuitenkin, toki se helpottaa elämää ja näyttää, et työnantaja on arvostanut sitä, mitä olen tehnyt. Niin siitä tulee yks merkitys. Tietysti, et kokee, et on oppinut ja hallitsee asioita, tajuaa sen, et hei hetkinen, mä en ois viis vuotta sitten kyennyt tähän vielä. Siitä tulee hyvä olo itselle, kun on kehittynyt siinä työssään, alallaan, tietotaidossa, ihan sitten kaikessa.
Hannu (ET)	Sillon, ku mä olen oppinu uutta ja kasvanu ihmisenä. Mult on joskus kysytty – joku konsultti – että titteli vai rahaa. Mä sanoin, et rahaa. Ei niitä. Mut kyl se, pitkälti tavallaan, mul on jo nimiin lyöty kasvuennusteet. Niin se, jos pystyis kasvamaan itsensä mittaiseksi ja sil taval, tietyl taval toteuttamaan itseään tai tekemään työpaikal, niin sehän on aivan upee tilanne.
Joni (ET)	Ehkä se siinä alkuvaiheessa tarkoittaa just, että esimerkiksi jos sä olet koulutuksen kautta, että sä saat sitä koulutusta vastaavaa hommaa. – – Yks mittari on se, että jos ihan oikeesti toi työtehtävä vaihtuu. Ei se nyt oo itsestään arvo sekään, et se vaihtuu tietyllä syklillä, mut semmonen jonkinlainen johdonmukaisuus siinä vaikuttaa siihen sit kuitenkin. Jos miettii taas henkilökohtaisesti, se riippuu vähän siitäkin, mihin sä olet tyytyväinen. Kuin paljon sä laitat sille palkalle ja kuin paljon sä laitat sille yleensäki työssä viihtyvyydelle ja se, mimmoset ne henkilökohtaiset tarpeet ja halut on siihen suuntaan, mimmonen sen työn tulis olla.
Kari (ET)	Kyl mä nyt ainakin uskon, että on luotettu henkilö täs omas organisaatiossa. Niin se on ollu jonkunnäkön menestyksen mitta kuitenki sitte. Ei tarvii olla esimies tai päällikkö. Se on toisenlainen menestyminen se. Sillon, ku on arvostettu henkilö kuitenkin, niin seki on hyvä tämmönen menestymisen mitta.
Manu (ET)	Kai se, et viihdyn siin ilman hampaiden kiristely ja mielenterveyden menetyst ja palkka on sitä, mitä koen, et mun kuuluu saada siit. Sitä se lyhykäisyydessään on.
Konsta (VI)	En kyl havittele millään taval mitään toimitusjohtajan paikkaa, et se on aika tämmönen. Kyl mä olen tyytyväinen suurin piirtein tähän tasoon, mitä mä nyt täl hetkel olen. Mä en välttämät haluukaan olla se varatoimitusjohtaja, mikä tuol sit joutuu viikonloputki tekemään töitä ja olemaan ihan burn out. Semmonen jonkunnäkön tämmönen, mikäs tämmönen nyt on. Tämmönen asteeton on ihan hyvä olla. Saat jonkunnäkösen palkan ja teet siit sen työn, ja on kumminkin elämässä muutakin kuin työnteko.
Sampo (VI)	Mä en koskaan koe semmoista tyytyväisyyttä kun hetkittäin. Jos joku homma on hyvin, niin mä oon niin itsepiiskuri, että joka päivä pitää uudestaan onnistua, että säilyy hyvä olo. Ei niin, että vois muistella, että viime vuonna meni hyvin, sit levätään laakereilla. Ei, vaan kaiken aikaa pitää onnistua ja vastata odotuksia. Se on ehkä semmoinen vähän stressaavakin kierre, mutta se on se oma toimintamalli.
Saku (YL)	Kai se osittain on tittelivaihdoskin. Sit on se, että – enemmän se on ollut se oppiminen nyt täs kohtaa, et mä oon halunnu oppia ja nähdä niitä asioita, ymmärtää. Tietysti varmaan jonkunnäkön palkkauskin pitäis näkyä. Siis mun mielestä se roolin vaihtuminen on tavallaan tai kertoo siitä menestymisestäkin.
Noora (TP)	Sillon, jos mun työpanokseen ollaan tyytyväisiä työpaikalla. Mun mielest se on mul se menestys, et mä teen asiani oikein.

Birgitan vastauksessa korostuu muilta saadun tunnustuksen tärkeys. On palkitsevaa, kun voi vaikuttaa asioihin ja omaa asiantuntemusta kysytään, otetaan huomioon, arvostetaan ja hyödynnetään päätöksenteossa. Merkittävää on myös se, että itse tietää ja kokee selviytyneensä kiitettävästi ja saavuttaneensa omat tai muiden asettamat tavoitteet. Tämä auttaa jatkamaan ja jaksamaan, vaikka ulkopuolista kiitosta olisi kitsaasti jaossa. Työtyytyväisyyskyselyistä ja vastaavista saatu positiivinen palaute osoittaa menestymisen julkisesti. Vastaus heijastaa Birgitan pitkää hankintakokemusta. Kun esimerkiksi kriittisen materiaalin toimitusaika yhtäkkiä kasvaa moninkertaiseksi ja tuotanto on silti turvattava, hankinnan vastuuhenkilö on ratkaisevassa roolissa toimijana, neuvottelijana, tiedottajana ja eräänlaisena tulkkina osapuolten välissä. Mitä vaikeammasta tilanteesta suoriudutaan, sitä suurempi on vastuuhenkilön mielihyvä ja onnistumisen tunne. Sama pätee hinta- ja sopimusneuvotteluihin. Hankinta kyllä tarjoaa haluaville haasteita ja niiden mukana menestymisen mahdollisuuksia.

Julia on ollut valmis heittäytymään epämukavuusalueelle oppimaan ja kehittymään ja haastanut itseään entisiä vaativammassa tehtävässä. Hän näkee menestyksensä, että työ on mielekästä ja siitä pystyy nauttimaan. Tämä sopii hyvin elämäntyyliin, hänen kakkosankkuriinsa. Tärkeää on järkevä suhde sen välillä, mitä työlle antaa ja mitä siltä saa.

Myös Jussille oma kehittyminen ammatillisesti ja ihmisenä on yksi menestyksen mittari. Toinen on se, mitä hän on kyennyt yrityksen puolesta tekemään. Hän on osallistunut koulutuksiin, halunnut oppiakseen vaihtaa tehtäviä ja ollut käytettävissä, silloin, kun työnantajan erilaiset järjestelyt ovat sitä edellyttäneet. Hänelle myös turvallisuus ja pysyvyys on hyvin tärkeä ankkuri. Teorian mukaan sen edustajat samaistuvat ja sitoutuvat vahvasti organisaatioon. Heidän on voitava uskoa, että heidän lojaalisuutensa todella edistää yrityksen suorituskykyä ja että heidän auliutensa tehdä kaikki mahdollinen sen puolesta lopulta myös palkitaan. (Schein & Van Maanen 2013b, 34.) Sama vastavuoroisuuden ajatus on myös Martilla, jolla turvallisuus ja pysyvyys on toiseksi tärkein ankkuri. Kun osaa asiansa, hoitaa tehtävänsä kunnolla, pikkutarkasti ja sääntöjen mukaan oikaisematta missään, voi jättää stressin työpaikalle lähtiessään kotiin ja viettää lomansa lomana murehtimatta työasioita. Menestystä on, kun tekee osuutensa hyvin ja saa siitä palkinnon ansionsa mukaan.

Organisaatioon samaistuu ja sitoutuu kehityshaluinen Tuomaskin, jolle menestymistä on, kun oman ja tiimiläisten asiantuntemuksen ja yhteistoiminnan avulla pystyy muuttamaan asioita haluttuun suuntaan. Palaute on tärkeää, ja erityisesti lämmittää oman tiimin jäseniltä saatu kiitos. Omien työkaverien osoittama kunnioitus, arvostus ja luottamus ovat myös Vernerille tärkein menestyksen mittari. Ei hän palkkaakaan väheksy.

Seuraavan ryhmän hallitseva ankkuri on elämäntyö. Sen edustajille teorian mukaan eniten merkitsee henkilökohtaisten ja perheen tarpeiden sekä työn vaatimusten yhdistäminen yhdeksi ehjäksi, tasapainoiseksi kokonaisuudeksi, jossa on hyvä olla. Tärkeää on se, miten he elävät koko elämäänsä, hoitavat perheasiansa ja oman henkilökohtaisen kehittymisensä. He ovat valmiita tekemään organisaatiossa erilaisia tehtäviä ja noudattamaan sen sääntöjä ja rajoituksia. Vastineeksi he odottavat työnantajalta ennen kaikkea joustavuutta ja todellista ymmärtämystä kulloistakin elämäntilannettaan kohtaan. (Schein & Van Maanen 2013b, 40–44; 2013c, 15–16.)

Aaro kokee menestyneensä, kun hän on pystynyt auttamaan kollegoita tehokkaaseen yhteistyöhön ja organisaation asioiden edistämiseen niin, että kaikki osapuolet ovat tyytyväisiä. Tämä liittyy myös hänen kolmanneksi tärkeimpään ankkuriinsa, liikkeenjohdolliseen pätevyyteen, jonka edustajille organisaation menestys ja tehokkaan yhteistyön johtaminen ovat tärkeitä (Schein & Van Maanen 2013b, 27). Oma kehittyminen tuottaa mielihyvää. Palkan merkitys ei ole ratkaiseva, mutta eurot helpottavat elämää ja osoittavat työnantajan arvostusta.

Hannun menestyksen mittarit ovat uuden oppiminen ja ihmisenä kasvaminen. Ihanteellista hänestä on, jos työssä näin pystyy toteuttamaan itseään. Jonin menestys on sitä, että työ uran alussa vastaa koulutusta ja eteneminen jatkossa on johdonmukaista: tehtävät vaihtuvat vaativampiin ja palkan kehitys seuraa. Nämä ovat toiseksi tärkeimmän ankkurin, teknis-funktionaalisuuden, heijastusta. Elämäntyöliiankkuri taas saa pohtimaan tyytyväisyyttä laajemmin: miten painottaa palkkaa, työssä viihtymistä ja työn luonteeseen liittyviä henkilökohtaisia tarpeita.

Karille menestystä on, kun oma organisaatio osoittaa arvostusta ja luottamusta. Tämä kuuluu erityisesti kolmanneksi tärkeimmän ankkurin, teknis-funktionaalisuuden, tuntomerkkeihin. Esimiesasemaa hän ei menestykseen kaipaa – liikkeenjohdollinen pätevyys on hänen ankkureistaan viimeinen. Manu on menestynyt, kun hän viihtyy työssään ja saa siitä oikeaksi kokemansa korvauksen. Edellinen liittyy elämäntyöliin, jälkimmäinen myös kakkosankkuriin eli turvallisuuteen ja pysyvyyteen.

Konstan ja Sampon ankkurina on vapaus ja itsenäisyys. Konstan toiseksi tärkein ankkuri on elämäntyö. Molemmat näkyvät hänen vastauksessaan. Hänen menestykseensä eivät kuulu sitovat ja stressaavat johtotehtävät, vaan vapaus olla tyytyväinen ”asteeton” – tutkijan mielestä erinomaisen kuvaava ilmaus – työssä, jossa viihtyy. Palkka ja työ ovat sopivassa suhteessa, ja huomattavan sijansa saa myös työn ulkopuolinen elämä. Sampon kolmanneksi tärkein ankkuri on aito haasteellisuus. Hän on kilpailuhenkinen urheilija, joka hallitsevan ankkurinsa mukaisesti arvostaa sitä, että voi tehdä ja sanoa, mitä haluaa (Schein & Van Maanen, 2013b, 30). Riman saa asettaa haasteelliselle korkeudelle, mutta yli on päästävä joka päivä ja onnistuttava aina uudelleen. Stressiltäkään ei siinä kisassa aina voi välttyä, kun noudattaa luontaista toimintamalliaan.

Sakun hallitseva ankkuri on yrittäjämäinen luovuus. Teorian mukaan sen edustajilla on alituinen, levoton tarve luoda jotakin uutta ja omaa: organisaatioita, tuotteita tai palveluita. Rahan ansaitseminen on yksi keskeisistä menestyksen mittareista. Olennaista on nimenomaan uuteen ryhtyminen ja uuden luominen. Olemassa olevan asian tai organisaation eteenpäin vieminen arkipäiväistyy eikä enää kiehdo. (Schein & Van Maanen 2013, 35–36.) Saku näkee menestymisenä roolin- ja nimikkeenvaihdokset, joihin liittyy palkan kehittyminen. Menestymistä on myös, kun saa oppia, nähdä ja ymmärtää uutta. Nämä liittyvät sekä yrittäjämäiseen luovuuteen että hänen toiseksi tärkeimpään ankkuriinsa eli teknis-funktionaaliseen pätevyyteen. Hänen hankkeitaan ovat olleet erilaiset projektit ja tehtävät, joihin hän on tarttunut suurella innolla. Uutuudenviehätyksen jälkeen into tahtoo laantua, mikä monesti tekee asioiden jatkamisesta ja loppuun saattamisesta työläitä.

Nooran hallitseva ankkuri on turvallisuus ja pysyvyys. Teorian mukainen vahva samaistuminen ja sitoutuminen organisaatioon tekevät menestymisen määrittelystä yksinkertaisen: jos hänen työpanokseensa ollaan tyytyväisiä, hän on tehnyt asiat oikein ja menestynyt.

Haastattelussa tutkija jätti tietoisesti kysymättä osallistujilta palkasta nähdäkseen, miten ja missä yhteyksissä se mahdollisesti nousee esiin. Palkka on objektiivisen uramenestyksen perinteinen mittari (Arthur ym. 2005; Heslin 2005; Ng, Eby, Sorensen & Feldman 2005). MacDonaldin ja Hiten (2008) tutkimuksen osallistujilla uramenestyksen määritelmät olivat yhdistelmä objektiivisia ja subjektiivisia tekijöitä, joista jälkimmäiset esiintyivät useammin. Vastaajat eivät ilmoittaneet tavoitteekseen vaurastumista, vaan painottivat riittävää tai asiaankuuluvaa palkkaa. He halusivat työstään korvauksen, joka on sopivassa suhteessa koulutukseen ja kokemukseen ja mahdollistaa mukavan elämäntyylin.

Käsillä olevassa tutkimuksessa uramenestysmääritelmien rahaan liittyvät kohdat vastaavat MacDonaldin ja Hiten (2008) tuloksia. Puolet vastaajista mainitsee vastauksen yhteydessä palkan jossain muodossa.

- sit sä saat siitä ansiosi mukaan.

- Toki yks mittari on kuukausiloukkaus --

- kyllä se euro on tietty mittari siellä sitten kans.

- titteli vai rahaa. Mä sanoin, et rahaa. Ei niitä.

- Kuin paljon sä laitat sille palkalle --

- sit palkka on sitä, mitä koen, et mun kuuluu saada siit.

-- Saat jonkunnäkösen palkan --

-- Tietysti varmaan jonkunnäköinen palkkauskkin pitäis näkyä.

Ensimmäinen maininta ei viittaa pelkästään rahapalkkaan, vaan esimerkiksi myös palkalliseen vuosilomaan. Vastausten mukaan osallistujat eivät ole havittelemassa rikkauksia, mutta palkkaan pätee Aaron toteamus: ”Toki se helpottaa elämää ja näyttää, että työnantaja on arvostanut sitä, mitä olen tehnyt.”

Muulla haastattelussa (H3, 2018) ansioihin liittyviä mainintoja tuli esille yhteensä 52. Yhden ryhmän (11) muodostivat tyytyväiset muistot, jotka koskivat opiskeluaikaisia töitä. Silloisilla palkoilla kykeni hyvin kohentamaan rahatilannettaan, keräämään säästöjä lukuvuotta varten ja vaikka välttymään opintolainoilta. Toinen ryhmä (20) käsitteli itse ansiotasoa ja kolmas (21) sen muutoksia, kuten palkankorotuksia tai -alennuksia, palkkakehitykseen vaikuttamista paikkaa vaihtamalla, ansioiden lisäämistä sivutoimen avulla tai tehtävänkuvaa muuttamalla. Kaikki maininnat olivat varsin maltillisia ja neutraaleja.

5.2 Suhde hankintatehtäviin

5.2.1 Osallistujien valmennuskokemukset

Hankintojen johtaminen -valmennus järjestettiin vuosina 2013–2014. Sen rooli tämän tutkimuksen kannalta on merkittävä. Ennen muuta tutkija sai 15 vapaaehtoista, tarkoitukseen sopivaa tiedonantajaa. Haastateltaviksi tulisi valita henkilöitä, joilla on kokemusta tai tietoa tutkittavasta aiheesta (Tuomi & Sarajärvi 2018). Jokainen oli hoitanut jonkinlaisia hankintatehtäviä, ja oman uransa suhteen heillä oli paras tarjolla oleva tieto. Toisekseen he kaikki osallistuivat samaan valmennukseen, mikä antoi mahdollisuuden 15 eri ihmisen näkökulmaan, vaikka perinpohjainen analyysi ei fokuksena ollutkaan. Kolmanneksi ohjelmamoduulien ja valmennuskokemusten kuvauksen tarkoitus on osoittaa koulutuksen moninaiset aiheet ja se, miten osallistujat oppeja käytännössä hyödynsivät.

Tässäkin tutkimuksessa joidenkin haastateltavien puheenvuoroissa kävi ilmi, että hankinnan ulkopuolella sen tehtäväkenttä tunnetaan heikosti. Tämän tutkimuksen kontekstina ovat etupäässä valmistavan teollisuuden yritykset, joissa haastateltavat vastaavat erilaisista hankintatehtävistä joko kokoaikaisesti tai osana muuta työtään. Kuvaamalla valmennukseen liittyvät kokemukset suhteellisen yksityiskohtaisesti tutkija halusi avata kontekstia ja tarjota lukijalle jonkinlaisen käsityksen tämäntyyppisten yritysten hankinnasta. Kuvaukset ovat luettavissa liitteistä: valmennusmoduulit (Liite 4), valmennuskokemukset (Liite 5) ja kokemusten yhteenvetotaulukko (Liite 6).

Kokonaisuudessaan hankintakoulutuksen määrä ennen valmennusta oli melko vähäinen. Kolmella hankintaa oli sisältynyt opintoihin, kuusi oli käynyt niiden jälkeen lähinnä joitakin lyhyitä kursseja ja kuudelta koulutus puuttui kokonaan. Kaikki viisitoista pitivät kuitenkin työnantajaa koulutusmyönteisenä. Työnantaja ei koulutuksia tyrkytä, mutta suostuu niihin. Työntekijän on oma-aloitteisesti haluttava koulutukseen ja perusteltava sen tarpeellisuus ja hyödyllisyys. Yleensä sitä ei evätä. Hintavan koulutuksen saattaa estää heikko taloudellinen tilanne.

Useimpien mielestä työnjako on selvä: työnantajan on tehtävä tiettäväksi yrityksen tarpeet ja tarjottava työntekijälle mahdollisuus kouluttautua niiden mukaan. Työntekijän pitää olla opinhaluinen ja saada itse vahvasti vaikuttaa, millaiseen koulutukseen osallistuu. Siten koulutuksesta hyödytään eniten.

Osallistujat ovat eri kannalla siitä, sitooko työnantajan kustantama koulutus työntekijää pysymään palveluksessa tietyn ajan tai muussa tapauksessa suorittamaan koulutuskustannukset osittain tai kokonaan. Osa katsoo, että vain pitkät ja kalliit koulutukset velvoittavat, muutamien mielestä kaikki ja joidenkuiden mielestä eivät mitkään. Osa on sitä mieltä, että koulutus sitoo vain, jos asiasta on selvästi sovittu ennakkoon. Usein nähdään, että työnantaja kuitenkin hyötyy työntekijänsä koulutuksesta jo sen aikana.

Valmennuskokonaisuus sai kiittävät arviot muilta paitsi insinööritoimistossa työskenteleviltä. Sisältö keskittyi sarjahankintoihin, jotka eivät heitä koskeneet. Parasta olivat muutosjohtamis- ja neuvottelumoduulit sekä osallistujien väliset keskustelut. Muut olivat varsin tyytyväisiä kokonaisuuteen. Noin puolet tai enemmistö suhtautui myönteisesti järjestelyihin ja aikatauluihin, verkostoitumismahdollisuuksiin, hinnoitteluun, käytännön työkaluihin, muiden kokemuksista oppimiseen, keskusteluihin, maturiteettimalliin, projektityöhön ja sen ohjaukseen. On huomattava, että haastateltavilta ei systemaattisesti kysytty vastausta joka kohtaan, vaan asiat tulivat esiin keskustelussa sen mukaan, mikä heille parhaiten oli mieleen jäänyt. Luonnollista on, että ensimmäisellä haastattelukerralla kommentteja oli eniten ja ne vähenivät, kun aika kului. Viimeisellä kerralla, yli neljä vuotta valmennuksen päättymisen jälkeen, kannanotot olivat jo harvassa.

Moduuleista suosituimmat olivat Tuloksellinen ja tehokas neuvottelu, Toimittajien valinta ja arviointi, Muutosjohtaminen ja Hankintojen strateginen johtaminen. Muutosjohtaminen sai paljon kehuja, ja neuvottelukoulutuksen moni sanoi merkittävästi vaikuttaneen hänen neuvottelukäyttäytymiseensä. Toimittajien valinta ja arviointi antoivat käytännön työkaluja ja eväitä arkeen, mistä useat mainitsivat hyötynensä. Hankinnan strateginen johtaminen sai tunnustusta siitä, että se avasi silmät näkemään hankinnan ja toimittajien merkityksen. Hankintariskin hallinnalla ja Ostos sopimusjuridiikalla oli kannattajansa. Johdantojakso Toimitusketjuajattelu, Kansainvälinen hankinta, Kustannuslaskenta ja talousohjaus sekä Hankintatoimen

suorituskyvyn mittaus jäivät vähemmälle suosiolle. Yrityssimulaatiopelillä oli muutama innokas puoltaja.

Käytäntöön oppeja sovellettiin eri tavoin. Moni raportoi valmennuksen ansiosta saaduista huomattavista säästöistä, joiden kieltä yrityksen johtokin ymmärtää. Tuotanto tehostui ja läpimenoajat lyhenivät, osapuutteet vähenivät ja tuotannon pysähdyksistä päästiin, kun eriytettiin operatiivinen osto ja saatiin aikaa muuhunkin kuin tulipalojen sammutteluun. Toimittajien luokittelu ja yhteistyötapojen erilaistaminen tuottivat hedelmää. Sopimuksia tarkistettiin ja päivitettiin. Toimittajien auditointia muutettiin ja saatiin aikaan hyvin toimiva käytäntö. Hankintastrategiaa lähdettiin tekemään alhaalta ylöspäin. Toimittajatiedonhallinnan työkalu otettiin jo käyttöön. Osa näki oppien soveltuvan laajemmalle kuin hankintakontekstiin ja katsoi niiden hyödyttävän liiketoiminnassa yleensäkin. Jotkut – useimmiten ne, joiden työssä hankinta ei ole pääroolissa – näkivät suurimman annin siinä, että yleisymmärrys kasvoi, hankinnan merkitys kirkastui, ajattelumaailma raikastui ja tututkin asiat tulivat keratuksi ehkä uusista tulokulmista käsin. Myönteiseksi katsottiin sekkin, että asioita on tutkittu ja tietoa on saatavana.

5.2.2 Uratyytyväisyyttä lisäävät ja vähentävät tekijät

Goffnett ym. (2012) tutkivat toimitusketjun johtamisen ammattilaisten (N = 206) uratyytyväisyyttä lisääviä ja vähentäviä tekijöitä eli asioita, jotka motivoivat alalla työskenteleviä jatkamaan samalla urapolulla tai työntävät heitä siltä pois. Tutkijat tunnistivat kyselyistä kuusi tyytyväisyyttä lisäävää teemaa: haasteet, vaihtelu, mahdollisuudet, merkityksellisyys, positiivinen kulttuuri sekä palkkaus ja tunnustus. Positiivinen kulttuuri tarkoittaa sellaisia uralla tapahtuvia, työhön liittyviä kohtaamisia toisen ihmisen tai ryhmän kanssa, jotka antavat henkilölle energiaa hoitaa tiettyä roolia tai tehtävää yhdessä tai useammassa organisaatiossa.

Käsillä olevan tutkimuksen osallistajat kuvailivat haastattelussa hankinta-tehtävien hyvät ja huonot puolet. Taulukosta 43 käyvät ilmi positiivisina pidetyt asiat. Goffnetin ym. (2012) kuudesta teemasta kaksi jäi ilman mainintoja. Kukaan ei tuonut esille yrityksessä tai toimialalla tapahtuvan etenemisen tai pitkäaikaisen, varman työpaikan tarjoamia henkilökohtaisen kasvun mahdollisuuksia. Tässä yhteydessä henkilöt eivät myöskään ottaneet kantaa työstä samaansa korvaukseen tai tunnustukseen.

Taulukko 43 Hankintatehtävien positiiviset puolet

Teema	Positiiviset asiat
Myönteinen kulttuuri Työhön liittyvät kohtaamiset toisen ihmisen tai ryhmän kanssa työn tai uran aikana	toiminta erilaisten ihmisten kanssa, kontaktit, vuorovaikutus, neuvottelut, neuvotteluyhteyksien ylläpitäminen, kumppanuuden etsiminen, yhteisymmärrys toimittajien kanssa, win-win -toimittajayhteistyö, sujuva toimittajayhteistyö, yrityksen "myyminen" toimittajalle, ulkoistaminen
Merkityksellisyys ja sen mitattavuus Työn todellinen tai mielletty vaikutus yhteiskuntaan, muihin tai yrityksen menestymiseen sekä sen mitattavuus	konkreettinen näkyvyys, suuri merkitys yritykselle, tärkeä yrityksen menestymiselle, vaikuttavuus, mielekkyys, kiinnostavuus, merkityksen perustelu rahalla, mitattavuus, rahan helppo mitattavuus, tulosten seuraaminen rahan ja lukujen avulla
Haasteet Käsillä tai odotettavissa olevat vaikeat ja kiehtovat tehtävät, jotka myönteisesti kannustavat henkilöä toimimaan	yllätyksellisyys, vauhti ja vaaralliset tilanteet, opittavan runsaus, toiminnan kehittäminen, aikataulu-paineet työn rytmittäjänä, toimittajien ja ratkaisumallien hakeminen, onnistumiset, voittaminen, kehittämisen tulokset
Vaihtelevuus Monimuotoisuus, joka hyödyntää tai edistää henkilön taitoja	työn vaihtelevuus, erilaisille ihmistyypeille sopivat tehtävät

Suurin osa vastaajista toteaa myönteiseksi työhön kuuluvat kontaktit ja kanssakäymisen. Onnistunut toimittajayhteistyö on arvossaan. Työn konkreettinen näkyvyys, tiedon ja tavaran liikkuminen, on etu. Hankinnan suuri merkitys yrityksen toimintaan ja menestymiseen motivoi ja tekee työstä mielekästä ja kiinnostavaa. Insinöörit opetetaan mittaamaan ja laskemaan, ja se näkyy haastattelussa eri yhteyksissä. Osallistujille on tärkeää, että myös hankinnan vaikuttavuus voidaan todentaa ja tuloksia seurata lukujen ja rahan avulla. Goffnettin ym. teemaa on siksi täydennetty tällä mitattavuudella. Vastaajat kaipaavat työltä haasteita, ja hankinta antaa heille niitä. Työ on nopeatempoista ja usein yllätyksellistä. Opittavaa, kehitettävää ja ratkaistavia ongelmia riittää. Palkitsevaa on, kun onnistutaan ja päästään tavoitteisiin ja nauttimaan kehittämisen tuloksista. Vaihtelevuus nähdään kahdessakin mielessä positiivisena: työ itsessään on vaihtelevaa, ja laajemmin nähtynä hankinta tarjoaa moninaisia tehtäviä tai rooleja, jotka sopivat erityyppisille ihmisille.

Uratyytyväisyyttä vähensivät liikakuormitus, negatiivinen kulttuuri, mahdollisuuksien puute, palkan ja tunnustuksen vähäisyys tai puute, merkityksellisyyden puute, vaihtelun puute sekä työn ja perheen väliset ristiriidat (Goffnett ym. 2012). Tässä tutkimuksessa negatiivisia asioita esitettiin selvästi positiivisia vähemmän.

Kolmea teemaa seitsemästä ei mainittu lainkaan: mahdollisuuksien puute, merkityksellisuuden puute sekä työn ja perheen väliset ristiriidat. Taulukko 44 osoittaa, mitä asioita vastaajat pitävät hankintatehtävien varjopuolina.

Taulukko 44 Hankintatehtävien negatiiviset puolet

Teema	Negatiiviset asiat
Kielteinen kulttuuri Työhön liittyvät kohtaamiset toisen ihmisen tai ryhmän kanssa, heidän menettelytapansa tai toimintansa tai niiden puute; kaikki, mikä estää henkilöä hoitamasta velvollisuuksiaan tai huolehtimasta intresseistään	vaikkeudet toimittajien kanssa, hankala toimittajayhteistyö, muiden tekemien hankintapäätösten ja sotkujen selvittely, syytökset, kestosyällisyys, jatkuvat hinnanalennusvaatimukset, päätäntävällän vähyyys
Ylikuormitus Haitalliset tai ylivoimaiset vaatimukset sekä stressaavat työolosuhteet	hektisyys, aikataulupaineet, paljon keskeneräisiä asioita yhtäaikaan, stressaavuus, raadollisuus, kumppanienkin ongelmien kantaminen, ennakoimattomat, ulkopuolisista tekijöistä johtuvat ongelmat
Vaihtelun puute Uran ja työn yksitoikkoisuus ja samanaisuus	rutiinit, paperityöt, sopimustenteko, kilpailuttaminen
Tunnustuksen puute Riittämätön korvaus, tunnustuksen tai arvostuksen vähyyys	kiitosten saamisen vaikeus

Toimittajat ja toimittajayhteistyö ovat hankinnasta vastaavalle olennaisen tärkeitä, ja niihin liittyvät hankaluudet ja vaikeudet heikentävät tyytyväisyyttä. Samoin vaikuttaa se, että hankinta voi tilanteen korjaamiseksi joutua selvittämään muiden tekemiä hankintapäätöksiä ja niistä aiheutuneita sotkuja. Hankinnan työn jälki näkyy monella taholla, jolloin se saa herkästi osakseen erilaisia moitteita ja syytöksiä. Niistä saattaa seurata kestosyällisyys, epämääräinen ja epämiellyttävä tunne siitä, että jotain on esimerkiksi jäänyt tekemättä. On koko ajan oltava valmis osoittamaan itselle ja muille, mitä on tehnyt, milloin ja miksi. Turhauttavaksi koetaan, jos strategia ja pelisäännöt on laadittu muualla ja hankinnalle lankeaa vain niiden toteuttaminen ilman omaa päätäntävältä. Myös organisaation esittämiin jatkuviin hinnanalennusvaatimukseen tuskastutaan.

Päivät ovat hektisiä ja kiivastahtisia, aikataulut tiukkoja ja lukuisia asioita on kesken samanaikaisesti. Työn raadollisuuteen on totuttava. Kun asiat eivät suju suunnitelmien mukaan, pettymykset on pystyttävä käsittelemään ja niiden yli pääse-

mään mahdollisimman sujuvasti. Stressaavuutta lisää, että esimerkiksi luonnonkatastrofien toimittajille aiheuttamiin tai muihin ulkopuolisista syistä johtuviin ongelmiin ei pysty itse vaikuttamaan, mutta niiden seurauksia pitää kyetä minimoimaan.

Haastatteluissa kävi ilmi eri yhteyksissä, että osallistujista moni suhtautuu karssaasti rutiineihin ja paperitöihin. Sama pätee myös hankinnassa: ei niitä palkitseviksi koeta siinäkään. Työstä saatava korvaus ei tässä yhteydessä noussut esille kenelläkään – ei hyvässä eikä pahassa – mutta se todettiin, että kiitosten saaminen on todella vaikeaa.

5.2.3 Kenelle hankintatehtävät sopivat?

Hankinta-ammattilaisten tarvitsemat kyvyt olivat hiljattain julkaistun tutkimuksen kohteena. Tärkeimmiksi osoittautuivat neuvottelu, kommunikaatio ja suhteiden hallinta, strategia ja analysointikyky ja alan asiantuntemus. (Bals ym. 2019.) Luettelo on sangen samansuuntainen kuin tässä tutkimuksessa.

Osallistujille on muodostunut kuva siitä, millaisille ihmisille he suosittelisivat hankintatehtäviä. Taulukosta 45 ilmenevät ominaisuudet, joita tutkittavat pitävät tarpeellisina. Useimmin mainittiin ihmissuhdetaidot. Hankinnan vastuuhenkilö hoitaa yhteyksiä niin yrityksen sisällä kuin siitä ulospäin, mikä vaatii monia asioita. On eduksi, jos pitää kontakteista ja on ainakin jossain määrin ulospäin suuntautunut. Keskustelut ja neuvottelut ovat hankinnassa arkipäivää. Niitä helpottaa, jos osaa kuunnella ja tulkita kumppania, kommunikoida muullakin kuin suomen kielellä, tehdä ja myös kehittää yhteistyötä, argumentoida kantansa puolesta, toimia rehellisesti ja rakentavasti. Kanssakäymisessä hyödyllisiä ovat myös vieraiden kulttuurien tuntemus, huumorintaju ja diplomaattisuus. On ymmärrettävä, missä kulkee liian läheisen toimittajayhteistyön raja. Useampikin osallistuja mainitsi haastattelussa olevansa enemmän ostaja- kuin myyjätyyppiä. Myymiseltä ei silti vältty ostajakaan. On kyettävä myymään niin talon sisällä kuin sen ulkopuolella: milloin omaa kantaansa, milloin hankintatoimen tai jonkun muun näkökulmaa tai edustamaansa yritystä toimittajien suuntaan. Puutetilanteissa argumentaatiolla ja myyntitaidoilla on paljon käyttöä.

Moni osallistuja edellyttää hankinnan vastuuhenkilöltä järjestelmällisyyttä ja kokonaisuuksien hallintaa. Niistä on etua, kun on pidettävä langat käsissä, johdettava, suunniteltava, organisoitava, koordinoitava, priorisoitava ja ennakoitava toimintaa. Johdonmukaisuuttakin on lupa odottaa.

Kolmanneksi osallistujien listalla sijoittuivat kaupallinen ja tekninen asiantuntemus. Oli painopiste kummassa tahansa, molemmissa riittää opittavaa ja hallittavaa.

Neljäs ja viides luokka keräsivät yhtä paljon mainintoja. Hankintaihmissen päivä on täynnä kiirettä, keskeneräisyyttä ja moninaisia, myös yllättäviä tilanteita. Pienestä ei saa pelästyä, hermostua tai liikaa huolestua. On toimittava rauhallisesti ja välillä jaksettava olla hyvinkin kärsivällinen. Kiirettä ja stressiä on kyettävä sietämään. Asioiden saaminen päätökseen ja toivottuun tulokseen pääseminen vaativat tahtoa, määrätietoisuutta ja sitkeyttä. Luovuttaa ei saa. Tarkka ja huolellinen kirjanpitäjäluonne on joidenkuiden mielestä omiaan hankintatehtäviin. Myös rutiineista pitäminen katsottiin olevan avu. Toisaalla haastattelussa jotkut vastaajat pitivät yhtenä hankintatehtävien varjopuolena nimenomaan rutiineja, joita he mieluummin karttasivat.

Taulukko 45 Hankintatehtävissä tarvittavat ominaisuudet

Luokka	Tarvittavat ominaisuudet
Ihmissuhdetaidot	kontakteista pitävä, ulkopuolisten kontaktien ylläpitäjä, neuvottelutaitoinen, diplomaatti, kuuntelija, argumentoija, yhteistyökumppanin tulkitsija, ulospäin suuntautunut, vuorovaikutustaitoinen, kommunikointikykyinen, kielitaitoinen, vieraita kulttuureita tunteva, yhteistyökykyinen, yhteistyön kehittäjä, myyntikykyinen, huumorintajuinen, rakentava, rehellinen, ei toimittajien kanssa veljeilevä
Järjestelmällisyys, organisointi ja kokonaisuuksien hallinta	projektin johtaja, organisaattori, koordinoija, suunnittelu- ja johtamiskykyinen, järjestelmällinen, johdonmukainen, kokonaisuuksien hahmottaja/ymmärtäjä/hallitsija, priorisoija, ennakoija
Kaupallinen ja tekninen asian- tuntemus	kaupalliset käsitteet hallitseva, hintamekanismien tuntija, liiketoiminnan ymmärtäjä, liiketoiminnan edistäjä hankinnan keinoin alan tekniset käsitteet hallitseva, tuotteiden ja komponenttien tuntija, tuotannon ja muiden prosessien tuntija, teknii- kan asiantuntija, teknisen taustatiedon tuntija
Rauhallisuus ja stressinsietokyky	ei vähästä hermostuva/huolestuva, samanaikaisia kesken- eräisyyksiä sietävä, kärsivällinen, rauhallinen, stressiä/kiirettä sietävä
Sitkeys, määrätietoisuus ja tarkkuus	tahtoihminen, määrätietoinen, sinnikäs myötä- ja vastoin- käymisissä, jankuttaja pikkutarkka, huolellinen, kirjanpitäjäluonne, rutiineista pitä- vä
Kiinnostus rahaan ja laskemiseen	kiinnostunut rahasta/kustannus- ja vaihtoehtolaskelmista, matemaattiseen ajatteluun pystyvä
Muut	utelias, kiinnostunut, kiinnostunut hankinnasta, hankintaan sopiva persoonallisuus, oikein asennoitunut, koulutettu, vähintään toisen asteen koulutus, kokemuksen kouluma, vastuullinen, kunnianhimoinen, ahkera, yritteliäs, luova, neuvokas

Kuudes luokka liittyy rahaan ja laskemiseen. Edellä hankinnan myönteisiä puolia kuvattaessa todettiin sen suuri taloudellinen merkitys ja toisaalta rahan helppo mitattavuus. Oltiin sitä mieltä, että hankintaihminen on syytä kyetä matemaattiseen ajatteluun ja olla kiinnostunut rahasta sekä kustannus- ja vaihtoehtolaskelmista.

Seitsemäs luokka, ”Muut”, sisältää yksittäisiä ominaisuuksia, joita osallistujat pitivät etuina hankintatehtävissä. Utelias tai kiinnostunut on henkilö, joka on halukas ja innokas kokemaan uutta tai hankkimaan uutta tietoa. Sopiva koulutus tarvitaan pohjaksi, mutta vasta kokemus koului. Niistäkään aineksista ei vielä synny hyvää ammattilaista, jos hankintaan sopiva persoonallisuus puuttuu tai asenteessa on vikaa. Vastuullisuudesta on pidettävä huoli. Toivomuslistalla ovat myös kunnianhimoisuus, ahkeruus, yritteliäisyys ja luovuus. Neuvokkuus on hankintaihminen arjessa tarpeellinen ja hyvin hyödyllinen ja pelastaa monesta pulasta.

Edellä esitetyn koosteen mukaan hankinnan vastuuhenkilöltä odotetaan monia asioita. Silti voi olla paikallaan toistaa Sakun kommentti siitä, että eri rooleissa pääsee loistamaan eri ominaisuuksilla. ”Ei siis ole pakko olla yhdestä puusta veistetty joka aiheen superosaaja.”

5.2.4 Miten ja miksi hankintatehtäviin?

Tämän tutkimuksen kaikista osallistujista vain kolme haki tietoisesti ensimmäiseen hankintatehtäväänsä. Heistäkään kukaan ei pyrkinyt tehtävään nimenomaan siksi, että se oli hankinnassa, vaan enemmän sen vuoksi, että ala oli oikea. Kaikki tehtävät olivat päätoimisia. Julia halusi viiden myyntivuoden jälkeen vaihtaa työpaikkaa. Hän haki muihin myyntitehtäviin, mutta ei tullut valituksi. Kun sopivalla alalla oli tarjolla ostajan työ, hän ajatteli, että jos osaa myydä, kai sitten osaa ostaakin.

Saku oli muuttanut toiselle paikkakunnalle ja etsi sieltä töitä. Toimittuaan neljä vuotta tutkijana hän kaipasi vaihtelevampaa ja ominaisuuksiinsa paremmin sopivaa työtä oikealta alalta. Teknologiayrityksen sourcing managerin tehtävä tuntui kokeilemisen arvoiselta.

Noora oli valmistumassa, kun koulun kautta tarjoutui paikka teknologiayrityksen operatiivisena ostajana. Ostajaa hän ei kertomansa mukaan edes tiennyt ammatiksi, mutta oli valmis ryhtymään tehtävään, koska ala vastasi koulutusta.

Julialle ihmisten kanssa toimiminen oli varsin mieluista samoin kuin uusien komponentteihin perehtyminen. Saku oli erittäin tyytyväinen työhönsä ja tunsikin, että se sopii hänelle kuin nakutettu. Noora perehtyi nopeasti tehtäviin ja nautti siitä, että sai työskennellä yksin ja kehittää toimintaa.

Muiden haastateltujen osittain melko vähäisetkin ensi kosketukset hankintatehtäviin olivat lähinnä sattumaa ja tilannetekijöitä. Birgitta sai hiukan tuntumaa alaan siirryttyään diplomityöntekijästä tuotannonsuunnittelijan äitiyslomasijaiseksi, jolle kuului myös ostojen valmistelu. Jussi jatkoi insinööriyöpaikassaan tuotannon

kehitysinsinöörinä suunnitellen uuden tehtaan layoutia ja tuotantosoluja sekä avustaan niihin tarvittavien osien ja komponenttien hankinnassa. Martin insinööriyö puolestaan sai jatkoa laatuinsinöörinä ja työlaitevalmistuksen esimiehenä. Jälkimmäisessä roolissaan hän hankki materiaaleja valmistettaviin koneisiin ja laitteisiin. Tuomas oli ehtinyt työskennellä elintarvikeyhtiön logistiikkapäällikkönä pari kuukautta, kun ostopäällikkö lähti muualle ja Tuomas otti vastaan vielä häneltä vapautuneenkin tehtävän. Vernerin oli valmistumisensa jälkeen palkattu pienen metalliyrityksen myyntipäälliköksi, joka ohuessa organisaatiossa tarvittaessa teki muitakin töitä ja myös osti materiaalit myymiinsä tuotteisiin.

Aaro oli jo opiskeluaikana aloittanut teknologiyrityksen tuotannollistajana ja edennyt projektipäälliköksi, joka vastasi myös tuotekehityksen tarpeisiin tulevista hankinnoista. Kunnossapidon työnjohtajana Hannu huolehti tavaroiden ja tarvikkeiden tilaamisesta, jotta tekijöiden työ oli mahdollista. Joni työskenteli opintojensa ajan ja vielä valmistuttuaan varaosamyynninä, joka osallistui päivittäisten tilausten tekemiseen. Konepajayrityksen suunnittelupäällikkönä Kari oli jonkin verran mukana, kun ostettiin laitteita suunnittelun antamien määreiden pohjalta. Vanhempana suunnittelijana Manun yhteys hankintaan rajoittui teknisen aineiston valmisteluun niin, että sen perusteella pystyttiin tarvittavat ostot hoitamaan. Konsta aloitti valmistumisensa jälkeen metalliyrityksen suunnittelijana, mutta siirtyi nopeasti projektipäälliköksi, jolle kuuluivat myös projektin hankinnat. Samalla tavalla Sampon projektipäällikön työhön sisältyi jonkin verran hankintaa.

Useimpien työ oli pääosin muuta kuin hankintaa. Vain Tuomaksella oli päinvastoin: pääosin hankintaa ja Konstalla karkeasti puoliksi hankintaa. Tuomas koki hankinnan tuovan työhön mielekkyyttä ja uutta haastetta sekä mahdollisuuden toimintatapojen ja prosessien kehittämiseen, jonka hän tunsikin läheiseksi. Konsta asennoitui hankintaan kuten muuhunkin toimenkuvaansa ja piti kiinnostavimpana toimittajayhteyksiä ja neuvotteluja. Muut kymmenen henkilöä eivät nähneet ensimmäisissä hankintakokemuksissaan erityistä mainittavaa.

Urien edetessä ja pidetessä alkoi osallistujien välille syntyä enemmän eroja. Tehtävät ja nimikkeet muuttuivat, ja niiden hankintapainotteisuus vaihteli: toinen työ oli kokonaan hankintaa, toinen ei sisältänyt sitä lainkaan. Osallistujien ammatilliset minäkuvat alkoivat vahvistua ja selkeytyä ja ura-ankkurit muodostua. Erilaiset tehtävät, omat tuntemukset ja saatu palaute opettivat ymmärtämään, millainen työ itselle parhaiten sopii. Useimmiten toimenkuvien muutosten ohjissa olivat työnantajat, joiden esitykset työntekijät joitakin poikkeuksia lukuun ottamatta hyväksyivät. Välillä ne lisäsivät työn hankintapainotteisuutta, välillä vähensivät sitä.

Osallistujat tekivät myös oma-aloitteisia ratkaisuja. Birgitta haki teknillisen johtajan tehtävää, joka oli pääosin muuta kuin hankintaa. Sitä edeltänyt ja seurannut tehtävä eivät sisältäneet hankintaa lainkaan. Tuomas tuskastui siihen, että ulkomaisen emoyhtiön keskittäessä hankintaansa itselleen suomalaisen osto- ja

logistiikkapäällikön päättäen valta supistui. Jäljelle jäi rutiiniostoa ja liian vähän tekemistä. Hän oli kokenut oston tuovan työhön mielekkyyttä ja haastetta, mutta vaihtoi silti paikkaa muutoksen riskeistä huolimatta. Uusi tehtävä päättyikin yrityksen lopettamiseen ja irtisanomispakettiin, ja seuraavaksi saatuun työhön ei kuulunut hankintaa ollenkaan.

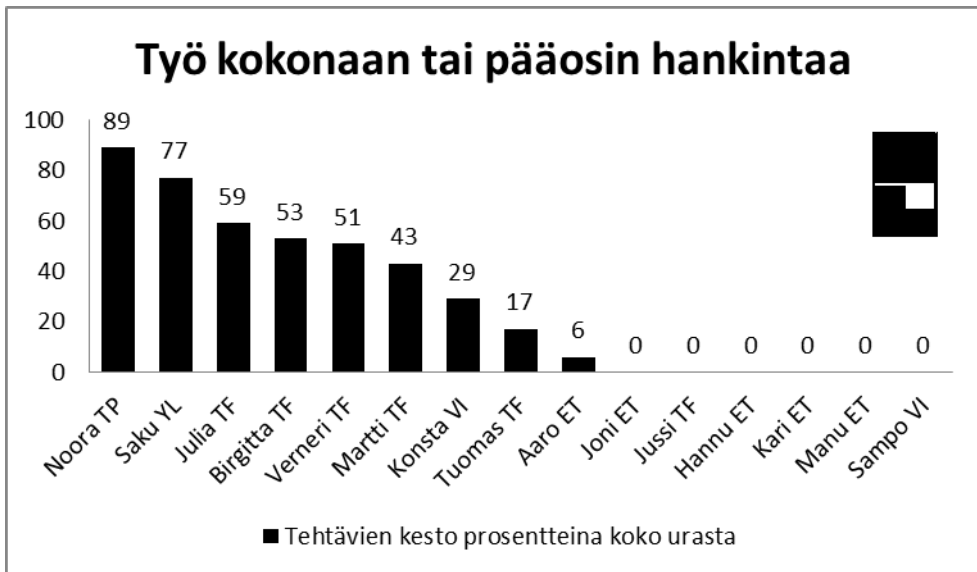
Vernerin oli nauttanut hankintaan liittyvästä projektista, jonka päätyttyä työnantajan tarjoamat tehtävät eivät tuntuneet luonteeltaan eivätkä huippuesimiehen seuraajan esimiestaidot lainkaan kelvollisilta. Niinpä hänen ratkaisunsa oli vaihtaa taloa ja myös toimialaa. Uusi tehtävä oli kokonaan hankintaa. Hannu oli viihtynyt kymmenisen vuotta yrityksessä, jossa tehtävien vaihtuminen oli pitänyt huolen mielenkiinnon säilymisestä. Työ oli ollut kokonaan tai pääosin muuta kuin hankintaa. Kun sitten ilmeni, ettei mitään uutta ollut luvassa pariin vuoteen, Hannu hakeutui muualle. Uusi tuotantopäällikön tehtävä oli puoliksi hankintaa. Varaosamyyjänä toimissaan Joni etsi vuoden päivät uutta työtä ja pääsi sitten logistiikkavastaavaksi ja ostajaksi. Tehtävä oli puoliksi hankintaa. Yrityksessä vallinnut epävarmuus, pitkät työmatkat sekä palkka ajoivat vaihtamaan paikkaa uudestaan. Myös sähköjärjestelmien tuotantoinsinöörinä ja ostajana työ oli puoliksi hankintaa.

Konsta alkoi projekti-insinöörinä houkuttaa toisen yrityksen projekti-insinöörin tehtävä, jonka etuna oli muun muassa lyhyt työmatka. Molemmissa työ oli puoliksi hankintaa. Jälkimmäisessä paikassa yleinen finanssikriisi alkoi näkyä töiden huomattavana vähenemisenä, eikä Konsta sietänyt tekemisen puutetta. Hän palasi edelliseen yritykseen tuotannosuunnittelijaksi, jonka tehtävä oli pääosin muuta kuin hankintaa. Nooran työ oli ollut kokonaan hankintaa operatiivisena ostajana ja hankintainsinöörinä sekä pääosin hankintaa hankinta- ja laatu-päällikkönä. Toiselta äitiyslomalta tultuaan hänen oma valintansa oli osa-aikatyö pelkästään laatu-päällikkönä. Se oli toimiva yhdistelmä, mutta siirryttyään sopimuksen mukaisesti taas koko-aikatyöhön, ei laadussa riittänyt hänelle tekemistä. Hän haki ja tuli valituksi toiselle toimialalle ostajaksi, ja työ oli jälleen kokonaan hankintaa.

5.2.5 Kokomustat, puolimustat ja mustatäpläiset

Tässä tutkimuksessa on tehtävien hankintapainotteisuutta havainnollistamaan käytetty visuaalista koodi-ilmaisua, neljänneksiin jaettua ruudukkoa. Lukuavain on helppo muistaa: mitä mustempaa, sitä enemmän työssä hankintaa. Täysin musta ruudukko eli neljä mustaa neljännestä tarkoittaa työtä, joka on kokonaan hankintaa, kolme mustaa neljännestä pääosin hankintaa, kaksi mustaa neljännestä puoliksi hankintaa, yksi musta neljännes pääosin muuta kuin hankintaa. Täysin valkoinen ruudukko merkitsee työtä, joka on kokonaan muuta kuin hankintaa. Huomattava on, että kyse on viitteellisistä suuruusluokista, ei matemaattisen täsmällisistä arvoista. Samaa

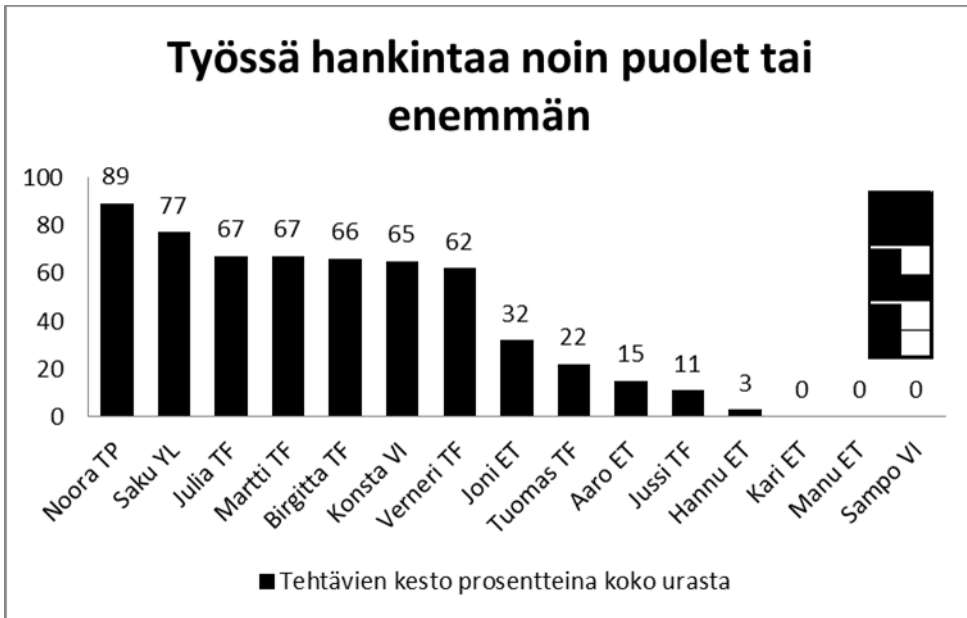
visuaalista ilmaisua käyttäen tutkimuksen osallistujat voidaan jakaa kolmeen luokkaan: kokomustat, puolimustat ja mustatäpläiset. Kuviota 18 varten on valittu kunkin osallistujan tehtävät, jotka ovat olleet kokonaan tai pääosin hankintaa, ja laskettu niiden yhteiskesto prosentteina koko uran kestosta. Jokaisen nimen perään on merkitty henkilön hallitsevan ura-ankkurin lyhenne, ja kuvioon on lisätty hankintapainotteisuutta osoittavat neljännesruudukot.



Kuvio 18 Osallistujien tehtävät, joissa työ kokonaan tai pääosin hankintaa

Kuviosta 18 ilmenee, että kuudella osallistujalla (Joni, Jussi, Hannu, Kari, Manu, Sampo) ei ole ollut lainkaan tehtäviä, joissa työ olisi ollut kokonaan tai pääosin hankintaa. Muilla niiden osuus koko urasta on 6–89 prosenttia.

Jos mukaan otetaan myös tehtävät, jotka ovat olleet suunnilleen puoliksi hankintaa, kolme henkilöä (Kari, Manu, Sampo) jää yhä nolnaan ja muilla osuus on 3–89 prosenttia. Karin 29 vuoden projektipäällikköperiodistä ei ole ollut käytettävissä tarkempaa jaottelua, vaan sitä on käsitelty yhtenä kokonaisuutena, jolloin Kari itse katsoi sen kuuluvan luokkaan pääosin muuta kuin hankintaa. Kuvio 19 koskee niitä tehtäviä, joissa hankintaa on ollut noin puolet tai enemmän. Kuvio 20 taas esittää asian toisesta näkökulmasta ja liittyy tehtäviin, jotka ovat olleet pääosin tai kokonaan muuta kuin hankintaa.



Kuvio 19 Osallistujien tehtävät, joissa hankintaa noin puolet tai enemmän



Kuvio 20 Osallistujien tehtävät, jotka pääosin tai kokonaan muuta kuin hankintaa

Hankintapainotteisuuden lisäksi osallistujien luokittelun ohjeellisina kriteereinä ovat yleinen asenne hankintaa kohtaan sekä hankinnan arvioitu rooli tulevissa tehtävissä. Taulukosta 46 käyvät ilmi vaihtoehdot. Myönteinen asenne tarkoittaa, että henkilö

on kiinnostunut hankinnasta, utelias oppimaan siitä lisää, näkee siinä monia hyviä puolia, viihtyy työssään, tuntee sen omakseen ja kokee olevansa mukavuusalueella. Ehdollisesti myönteinen asenne sisältää myös asioita, joiden henkilö katsoo selvästi vähentävän halukkuutta toimia hankintatehtävissä, kuten sopimukset ja paperityöt, rutiiniluonteinen ostaminen tai runsas matkustaminen.

Taulukko 46 Eriasteisten hankintaihmissien luokittelukriteerit

	Tehtävien hankintapainotteisuus	Yleinen asenne hankintaa kohtaan	Hankinnan rooli tulevaisuudessa tehtävissä
Kokomustat	Urasta >50 % tehtäviä, joissa hankintaa noin puolet tai enemmän	Myönteinen	Hankintatyö todennäköinen tai erittäin mahdollinen
Puolimustat	Urasta >50 % tehtäviä, jotka pääosin tai kokonaan muuta kuin hankintaa	Myönteinen tai ehdollisesti myönteinen	Puolet hankintaa -malli mahdollinen, tietyin ehdoin myös pelkkä hankintatehtävä
Mustatäpläiset	Urasta >50 % tehtäviä, jotka pääosin tai kokonaan muuta kuin hankintaa	Kielteinen, neutraali tai ehdollisesti myönteinen	Ei lisää hankintaa, työ pääosin tai kokonaan muuta kuin hankintaa

Kokomustille asetetun tehtävien hankintapainotteisuuskriteerin täyttää seitsemän henkilöä: Noora, Saku, Julia Martti, Birgitta, Konsta ja Verner. Noora suhtautuu hankintaan positiivisesti, katsoo sen sopivan itselleen ja on hyvin oppimishaluinen. Hän pitää siitä, että saa käyttää matemaattisia lahjojaan ja että hankinnan kautta pystyy niin paljon vaikuttamaan yrityksen menestymiseen. Hän myös näkee itsensä hankintatehtävissä jatkossakin.

Sakulla on vankka kokemus hankinnasta, jota hän pitää kiinnostavana ja tärkeänä alueena. Hänelle hankinnan kehittäminen on erittäin läheistä. Kontaktit, vaihtelu ja kaikki uusi miellyttävät. Useiden tehtävien jälkeen on havaittavissa hienoinen huoli siitä, alkavatko hankinnan eri puolet olla jo koluttuja. Myyntikin häntä houkuttaa, mutta samalla hän kertoo kuitenkin, että pitkään on ollut mielessä jonkinlainen johtorooli hankinnan vetämisessä. Sellaisia paikkoja hän sanoo hakeneensa. Valmius hankinnassa jatkamiseen on siis olemassa.

Julialle hankintatehtävien suola on ihmissuhdepuoli: kontaktit, neuvottelut, liiketoimintakumppanien etsiminen. Lämpimästi hän muistelee aikaa, jolloin hän vastasi sourcingista ja toimittajien kehittämisestä. Työ oli tarpeeksi haasteellista, ei silti liikaa epämukavuusalueella. Häntä on kuitenkin kiehtonut myös itsensä testaaminen entistä vaativammassa työssä. Tarjotuista tehtävistä hän toteaa, että ”mul on kyl menny kaikki läpi”. Niinpä hän ei sanonut ”ei” silloinkaan, kun tuli mahdollisuus ryhtyä tekniseksi johtajaksi tai myöhemmin koko yksikön vetäjäksi. Jatkossa hankintaan palaaminen on varsin mahdollista, koska ”se on kuitenkin se, mistä mä tykkään, se on mukavuusalueel selkeesti”. Hän näkee sopivana ostojohtajan tehtävän, johon kuuluu oma tiimi ja kokonaisvastuu hankinnasta.

Martti ilmoittaa identiteetikseen ostoihmisen. Hän on viihtynyt työssään pitkään, tuntee suoriutuvansa siitä hyvin ja kokee sen sopivan omalle luonteelleen. Toiminnassa riittää hiomista entistä paremmaksi. Vaikka hän myöntää hieman urautuneen-sakin, hän näkee itsensä hankinnan parissa myös tulevaisuudessa.

Birgitta julistautuu ostoihmiseksi. Hän sanoo asian valjenneen hänelle joskus 1990-luvun puolivälin tienoilla, jolloin hän päätti, ettei ”enää haahuile minnekkää ja rupee kattoon, mitä muuta vois tehdä”. Hän toimii mielellään erilaisten ihmisten kanssa, on halunnut oppia yhä lisää ja on kokenut työnsä niin omaksi ja mielenkiintoiseksi, että jatkoi sitä vielä, kun olisi jo päässyt eläkkeelle.

Konsta nauttii siitä, että työssä tapahtuu paljon ja hän saa olla tapahtumissa mukana ja ihmisten kanssa vuorovaikutuksessa. Tekemistä pitää olla, ja hankinnassa sitä riittää. Rajansa on kuitenkin työkuormallakin. Vaihtelu on mieleen, mutta hyvältä tuntuu myös, kun saa keskittyä rauhassa johonkin alueeseen. Projektityyppinen työ kiehtoo. Se harmittaa, jos hankinta pakotetaan keskittymään liikaa vain hintaan, eikä muuhun kehittämiseen jää aikaa ja mahdollisuuksia. Hankintaan liittyvät projektityöt olisivat hänen mielestään sopivia tulevaisuudessa – ellei sitten löydy se erinomainen yritysidea, johon voisi tarttua.

Vernerin kertoo ensimmäisessä hankintapäällikön tehtävässään toimiessaan löytäneensä oman paikkansa tässä maailmassa. Sen jälkeen hän on tietoisesti etsinyt hankintatehtäviä. Toimittajasuhteet, pitkäaikainen yhteistyö, toiminnan kehittäminen ja hyvät tulokset tuntuvat palkitsevilta. Levottomana miehenä hän toteaa kaipaavansa vaihtelua ja nauttii, kun saa olla ihmisten kanssa tekemisissä. Hankinnan parissa hän sanoo hyvin voivansa jatkaa. Kun uraa on takana ja kokemusta kertynyt, esimerkiksi vaativammat esimiestehtävät kiinnostavat. Hankinnan lisäksi myyntiin tai konsultointiin liittyvä nimike voisi käyntikortissa lukea.

Kahdeksalla henkilöllä uran tehtävistä yli 50 prosenttia on ollut pääosin tai kokonaan muuta kuin hankintaa. Tämän mustatäpläisten yhden kriteerin täyttävät Sampo, Manu, Kari, Hannu, Jussi, Aaro, Tuomas ja Joni. Sampo, Manu ja Kari pääsevät tässä sataan prosenttiin. Sampo ei tietoisesti ole hankintaan hakeutunut eikä tunne siihen suurta vetoa. Hankintaan kohdistuva mielenkiinto tulee sen merkityksellisyydestä. Hän pitää haasteista ja voittamisesta. Tavoitteiden saavuttaminen ja ylittäminen palkitsee. Sitä eivät tee sopimukset ja paperityöt. Valmistavan teollisuuden ostamista hän ei pidä riittävän haasteellisena, eikä se häntä houkuta. Manun asenne hankintaan on neutraali: hankintaa saa olla tai olla olematta, ”yks hailee”. Parasta on ihmissuhdepuoli. Lisää hankintaa hän ei tehtäviinsä kaipaa, joten jatkossakin sen osuus lienee vähäinen.

Hannun pitkällä uralla on vuoden jakso, jolloin hankinnan osuus oli työstä noin puolet. Muuten tehtävät ovat olleet pääosin tai kokonaan muuta kuin hankintaa, ja se on hänelle sopinut. Ostettu on, jos on ostaa täytynyt. Hän pitää tehtäväkenttää monimuotoisena ja näkee sen liittyvän hyvin vahvasti rahaan. Hänellä ei sinänsä ole mitään

hankintaa vastaan, mutta kielteiseksi asenne muuttuu, jos työ esimerkiksi vaatii paljon matkustamista.

Aaron työ on äitiyslomasijaisuuden verran ollut pääosin hankintaa ja vuoden ajan puoliksi hankintaa. Tämä on laajentanut hänen monipuolista osaamistaan. Jaksot ovat vahvistaneet hänen suhtautumistaan: operatiivinen ostaminen on negatiivista, esimerkiksi toimittajavalinnat positiivista ja muu neutraalia. Mitään näistä hän ei kaipaa, vaan sanoo, että mainiosti sopii tehtävä, joka ei sisällä hankintaa lainkaan. Päätoimiseen hankintatehtävään hän ei halua, mutta voisi kiinnostavassa yrityksessä käyttää sitä astinlautana, jotta pääsisi näyttämään osaamistaan ja kenties sitten siirtymään talossa mieluisampiin tehtäviin.

Jäljellä ovat Kari, Jussi, Tuomas ja Joni. Heitä yhdistää edellisiä myönteisempi suhtautuminen hankintaa kohtaan. Kari on pitkällä urallaan hakeutunut hankintaa sisältäviin tehtäviin ja pitää positiivisena, että on saanut olla hankinnan kanssa tekemisissä. Mieluisinta ovat toimittajavaihtoehtojen ja ratkaisujen etsiminen sekä ihmiskontaktit. Ehdolliseksi myönteisyyden tekee perusostotoiminta, työn rutiiniluonteinen osuus, jota hän pitää suurena, joka ei häntä kiehdo ja johon hän ei halua. Tämä pitää hänet mustatäpläisissä, vaikka täplät joissakin tehtävissä ovat olleet isompiakin. Toisaalta on ollut aikoja, jolloin täplät ovat puuttuneet kokonaan.

Jussi on ollut valmis ottamaan vastaan monenlaisia tehtäviä. Yhtä jaksoa lukuun ottamatta niihin on sisältänyt hankintaa ainakin vähän, ja kahdessa tehtävässä työ on ollut puoliksi hankintaa. Hän pitää sitä myönteisenä ja sanoo saaneensa koulutuksista ja käytännöstä hyödyllisiä työkaluja, joita käyttäisi kernaasti jatkossakin. Parasta hankinnassa hänestä on sen suuri merkitys yrityksille. Vaikuttavuus tekee työstä mielekkään ja hyvinkin kiinnostavan, ja mieluisimmalta tuntuu tehtävä, joka sisältää hankintaa. Se tarjoaa uutta ja oppimisen mahdollisuuksia, vaikka ura olisi pitkäkin. Toisaalta Jussi kuvaa itseään prosessi-insinööriksi tai menetelmäkehittäjäksi, jonka veri vetää yksityiskohtiin. Tuotannon puolen johtamisen hän on mielestään pitkälti jo nähnyt, ja seuraavaksi vaihtelua on haettava hyvin isoista yrityksistä tai toisesta kulttuuriympäristöstä. Vaikuttaa siltä, että hänelle vastakin sopii hankinnan ja tuotannon yhdistäminen. Hänen ryhmänsä on puolimustat.

Jonin tilanne on samankaltainen kuin Jussin. Hän näkee hankinnan isona ja kiehtovana osa-alueena, jonka mielekkyyttä lisää, jos siihen pystyy yhdistämään teknisen osaamisensa. Sitä asiantuntemusta hän pitää vahvana ja sen käyttämistä niin tärkeänä, ettei hän siitä halua luopua missään tehtävässä. Hankinnan valopuolia on, että rahaa on niin helppo mitata. Hankintatehtävääkin hän voisi ajatella, jos sen rajat ja vastuu olisivat selvät ja sen kunnolliseen hoitamiseen olisi vapaus ja tarpeeksi aikaa. Puheesta kuuluu, että itsensä toteuttaminen teknisellä puolella on kuitenkin ensisijaista. Paikka on puolimustissa.

Tuomas ehti työskennellä kaksi kolmasosaa urastaan ennen kuin sopivasti tarjoutui tilanne tarttua hankintatehtäviin. Hän suhtautui niihin erittäin positiivisesti ja

koki niiden tuovan työhön haastetta ja mielekkyyttä. Hän piti toimittajayhteistyöstä ja oli mielissään päästessään tekemään hänelle hyvin tärkeää ja läheistä kehitystyötä. Koulutuksen antamia oppeja sai soveltaa käytäntöön ja nauttia palkitsevista tuloksista sekä siitä, että osaamisen kartuttua kykeni vaikuttamaan asioihin. Tuomas oli halukas oppimaan uutta, kehittymään ja jatkamaan hankintatehtävissä, koska tunsii olevansa sillä saralla vasta alussa. Haastattelussa 2014 hän sanoi ehdottomasti valitsevansa mieluiten tehtävän, ”missä ostoon on mahdollista päästä”.

Hyvin käynnistynyt ja myönteinen tehtävä alkoi muuttua, kun emoyhtiön keskitystoimet vähensivät päätäntävaltaa ja jättivät jäljelle vain rutiinityötä, sitäkin vähänlaisesti. Ilman tätä Tuomas olisi jatkanut, mutta hakeutui tässä tilanteessa toisaalle. Muuten hän hankinnan huonoista puolista kysyttäessä vastasi, ettei tiedä, onko hän mitään huonoa kokenutkaan. Uusi työ päättyi yrityksen lopettamiseen, ja sen jälkeen seurasi kymmenien osto- ja logistiikkatehtävien hakeminen. Hän pääsi lopulta määräaikaan tehtävään, johon ei kuulunut lainkaan hankintaa. Sen sopimuksen hän sai puretuksi kesken kauden, kun tarjolle tuli puoliksi hankintaa sisältävä tehtävä. Tuomas on edelleen kiinnostunut hankinnasta ja on sitä mieltä, että hänellä on siihen annettavaa. Tulevaisuutensa hän näkee logistiikka- ja hankinta-alan päällikkö- ja esimiestehtävissä. Puolimustissa paikka olisi ilman muuta, mutta yleinen asenne ja kiinnostus hankintaan sekä arvio tulevaisuuden tehtävistä tekevät hänestä jopa kokomustan, vaikka uran tehtävien hankintapainotteisuuskeriteeri jää täyttymättä.

Luokittelun tulos päättyy siihen, että kokomustia (hankintaihmiset) ovat Noora (TP), Saku (YL), Konsta (VI), Birgitta (TF), Julia (TF), Martti (TF), Tuomas (TF) ja Verner (TF). Puolimustan kaksikon (potentiaaliset hankintaihmiset) muodostavat Jussi (TF) ja Joni (ET). Mustatäpläisten viisikkoon (oheishankintaihmiset) kuuluvat Aaro (ET), Hannu (ET), Kari (ET), Manu (ET) ja Sampo (VI). Yhteenvedon on havaittavissa, että kokomustiin kuuluu viisi teknis-funktionaalisten (TF) kuuden hengen ryhmästä. Kuudes eli Jussi sijoittuu puolimustiin. Siitäkin tutkija ei yllättyisi, jos Jussi sopivan tilanteen ja yrityksen kohdalle osuessa päätyisi päätoimiseen hankintatehtävään. Toinen havainto on, että elämäntyylisiin ankkuroituneiden viiden hengen ryhmästä neljä kuuluu mustatäpläisiin eli niihin, jotka hyvin tulevat toimeen vähäisemmälläkin hankinnan määrällä tai eivät kaipaa sitä lainkaan. Viidennen eli Jonin tutkija sijoitti puolimustiin todeten kuitenkin, että teknisen osaamisen hyödyntäminen on hänelle selvästi hankintaa tärkeämpää.

Vapauteen ja itsenäisyyteen ankkuroituneista toinen, Konsta, on hankintaihmissiä ja toinen, Sampo, ei ole. Uran tehtävien suurimmat hankintapainotteisuusprosentit ovat Nooralla (TP) ja Sakulla (YL), jotka ainoana edustavat omaa ankkuriaan. Kuviossa 21 ilmenevät osallistujien tehtävien hankintapainotteisuusprosentit, jotka on laskettu koko uran kestästä. Myös tässä esitysmuodossa luokitus on entinen: kokonaan hankintaa (täysin musta), pääosin hankintaa, karkeasti puoliksi hankintaa, pääosin muuta kuin hankintaa ja kokonaan muuta kuin hankintaa (täysin harmaa). Kuvio osoittaa kiteytetysti tutkittavien, hankintatehtävien ja ura-ankkurien yhteyden.

Hankintapainotteisuus uran tehtävissä (prosentteina koko uran kestosta)



Kuvio 21 Hankintapainotteisuus uran tehtävissä (prosentteina koko uran kestosta)

5.3 Osallistujien ura-ankkurit

5.3.1 Koko ryhmän yhteistulokset

Jokaisen tutkimukseen osallistuneen ura-ankkuri sekä henkilökohtainen ankkurijärjestys on kuvattu luvussa 4. Viidentoista hengen joukossa kuudella (40 %) hallitseva ankkuri oli teknis-funktionaalinen pätevyys, viidellä (33 %) elämäntyyli, kahdella (13 %) vapaus ja itsenäisyys, yhdellä yrittäjämäinen (7 %) luovuus sekä yhdellä (7 %) turvallisuus ja pysyvyys. Aito haasteellisuus, palvelu ja omistautuminen sekä liikkeenjohdollinen pätevyys eivät olleet kenenkään hallitsevia ankkureita.

Kun otetaan vastaajien kyselypisteet ilman lisäpisteitä ja lasketaan niistä ankkurikohtaiset keskiarvot, järjestys vahvimasta heikoimpaan on elämäntyyli, teknis-funktionaalinen pätevyys, vapaus ja itsenäisyys, aito haasteellisuus, turvallisuus ja pysyvyys, liikkeenjohdollinen pätevyys, palvelu ja omistautuminen sekä yrittäjämäinen luovuus. Käytännössä kaksi ensimmäistä ovat niin tasoissa, että eron saa näkyviin vasta kahdella desimaalilla. Tämä menettely vastaa Feldmanin ja Bolinin (1996) suositusta, että lisäpisteistä olisi luovuttava.

Kun sitten lasketaan kunkin vastaajan kokonaispisteistä (lisäpisteet mukana) ankkurikohtaiset keskiarvot, järjestys on elämäntyyli, teknis-funktionaalinen pätevyys, vapaus ja itsenäisyys, turvallisuus ja pysyvyys, aito haasteellisuus, liikkeenjohdollinen pätevyys, yrittäjämäinen luovuus sekä palvelu ja omistautuminen. Molemmat vaihtoehdot ilmenevät Taulukosta 47. Tässä tutkimuksessa noudatetaan jälkimmäistä eli Scheinin käytäntöä. Itsearviointin pisteet ja keskiarvot vastaajittain ja ankkureittain on yksityiskohtaisesti esitetty Liitteessä 7.

Taulukko 47 Kaikkien osallistujien yhteispisteistä lasketut ankkurikohtaiset keskiarvot (ka.)

Ilman lisäpisteitä	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
Järjestys 1. - 8.	ET	TF	VI	AH	TP	LJ	PO	YL
Keskiarvo ankkureittain	2,97	2,96	2,89	2,72	2,67	2,13	2,03	1,93
Väittämien pisteskaala 1–4								
Lisäpisteiden kera	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
Järjestys 1. - 8.	ET	TF	VI	TP	AH	LJ	YL	PO
Keskiarvo ankkureittain	4,44	4,23	3,63	3,33	2,99	2,47	2,20	2,03
Väittämien pisteskaala 1-9								

Kolmen ensimmäisen järjestys säilyy samana, neljäs ja viides vaihtavat paikkaa keskenään, kuudes on sama ja kaksi viimeistä vaihtavat taas sijoitusta keskenään. Ilman lisäpisteitä vahvimman ankkurin pistekeskiarvo on noin puolitoistakertainen

heikoimpaan nähden ja lisäpisteiden jälkeen yli kaksinkertainen. Osallistujien itsearviointikyselyn ankkurikohtaiset kokonaiskeskiarvot käyvät ilmi Kuvioista 22.



Kuvio 22 Osallistujien itsearviointikyselyn ankkurikohtaiset kokonaiskeskiarvot

Feldman ja Bolino (1996) kritisoivat Scheinin ura-ankkuriteoriaa eri näkökulmista ja muun muassa haluavat luopua lisäpisteistä, joilla heidän mukaansa pyritään pääsemään yhden hallitsevan ankkurin tulokseen ja eroon tasapisteistä. Heidän ehdotuksensa on korvata yksi hallitseva ankkuri kahden vahvimman ankkurin yhdistelmällä käyttämättä lisäpisteitä. Kun tutkimuksessa on 15 osallistujaa ja jokaisella 8 ankkurikohtaista yhteispistemäärää, kyselyn ankkurituloksia on 120. Näistä tasatilanteita – joko kahden tai kolmen ankkurin välillä – oli ilman lisäpisteitä 22 ja lisäpisteiden jälkeen 16. Tasatilanteita luonnollisesti syntyy, koska vastaaja voi Likertyyppisellä asteikolla vapaasti antaa saman arvon eri ankkurien väittämille. Kun noudatettiin Scheinin lisäpistekäytäntöä, vain Hannu joutui ratkaisemaan hallitsevan ankkurinsa kahden yhtä paljon pisteitä saaneen vaihtoehdon välillä.

Kun edellä kuvattiin osallistujien ankkurihierarkiaa, aloitettiin heikoimmista ankkureista. Ammatillisen minäkuvan hahmottamisessa tärkeimpiä ovat kummankin ääripään ankkurit: ne, mitkä ihmiselle merkitsevät eniten ja vähiten. Hallitsevasta ankkurista sekä haastateltavat että tutkija olivat samaa mieltä. Keskusteltaessa muista tuloksista osallistujat esittivät vaihtelevasti lähinnä hienosäätöä parhaaksi katsomastaan järjestyksestä. Tutkijan ratkaisu oli säilyttää kyselyn osoittama hierarkia sellaisenaan vertailun pohjana. Tasatilanteissa osallistuja ratkaisi ankkurien järjestyksen. Tämä ja muut vastaajien kommentit on tekstissä otettu huomioon.

5.3.2 Palvelu ja omistautuminen

Koko ryhmällä heikoimmaksi ankkuriksi jäi palvelu ja omistautuminen. Kaikilla se kuului ankkuriston heikompaan puolikkaaseen, peräti neljällätoista kolmen heikoimman joukkoon, ja neljällä vastaajalla se oli ankkureista viimeinen. Ryhmässä viisi henkeä (Julia, Tuomas, Aaro, Hannu, Joni) oli keskustelussa valmis pudottamaan ankkurin toiseksi tai kolmanneksi viimeiseltä sijalta aivan viimeiseksi. Se ei ainoana saanut yhtään lisäpistemainintaa. Panos ihmisyyden ja yhteiskunnan hyväksi sekä maailman muuttaminen paremmaksi paikaksi elää eivät tuntuneet omilta. Lahjojen käyttäminen toisten auttamiseen sai eniten pisteitä. Siinä saattoi ajatella yksinkertaisesti työympäristöään ilman laajemmalle ulottuvaa auttamistoimintaa tai erityistä omistautumista jollakin tavalla ylevämpiä arvojen toteuttamiseen.

Schein ja Van Maanen (2013b) korostavat, etteivät kaikki palveluun ja omistautumiseen ankkuroituneet suinkaan työskentele esimerkiksi lääketieteen, hoivan tai sosiaalityön parissa, vaan heitä löytyy myös yrityksistä erilaisissa ammateissa. Tämän tutkimuksen osallistujat eivät näytä kuuluvan siihen joukkoon.

5.3.3 Yrittäjämäinen luovuus

Kyselyn mukaan ankkureista toiseksi heikoin oli yrittäjämäinen luovuus. Kuudella vastaajalla se oli viimeinen, kolmen heikoimman ankkurin joukkoon se mahtui yhdellätoista ja ankkuriston heikompaan puolikkaaseen neljällätoista. Selvä poikkeus joukosta oli Saku, jolla yrittäjämäinen luovuus oli hallitseva ankkuri. Kaikista lisäpistemaininnoista (75) vain neljä kohdistui tähän ankkuriin. Haastattelussa ja keskustelussa kävi ilmi erilaisia yrittämiseen liittyviä näkökulmia. Viisi (Julia, Martti, Aaro, Joni, Noora) mainitsi puolison tai toisten läheisten yrittämisestä ja sen seuraamisesta. Kaksi (Tuomas, Manu) oli työnsä kautta päässyt näkemään yksikön perustamista, yrittämisen sitovuutta tai muita asioita, jotka eivät vedä yrittäjäksi.

Alhaisista kyselypisteistä huolimatta yrittäjyyteen suhtauduttiin myös myönteisesti. Vernerin ilmoitti, ettei yrittäminen ole hänelle lainkaan mahdoton ajatus. Hannu kertoi miettineensä sitä vaihtoehtona, kun työtilanne tuntui raskaalta. Aaro lupasi ehdottomasti harkita, jos ilmaantuu todella hyvä liikeidea. Kari on pohtinut ”puuhas-telun” luonteista yrittämistä sitten, kun eläkepäivät koittavat. Konstaa kiehtoo kaksi asiaa: yrittäminen ja rakentaminen. Sampo totesi, ettei hän varsinaisesti ollut aiemmin ajatellut yrittäjäksi ryhtymistä, mutta tarttui tilaisuuteen, kun se eteen tuli. Hän näki oman yrityksen niin suurena mahdollisuutena, ettei voinut päästää sitä käsis-tään, vaan suostui yhdeksi uuden yhtiön perustajaksi ja sittemmin toimitusjohtajaksi.

Saku sanoo yrittämisen olevan aina mielessä. Hänellä on takana pitkä ura hankintatehtävissä ja hiukan huoli siitä, että ne on vähitellen nähty koko hankinnan vetovastuuta lukuun ottamatta. Hankintauralla on painottunut kehitysnäkökulma

melko nopeasti aloittamisen jälkeen. Hän itsekin myöntää, ettei tahdo jaksaa pitkäjännitteisesti viedä asioita loppuun, vaan aina uudet asiat houkuttavat enemmän. Nopeat siirtymät ja suunnanmuutokset ovat hänelle helppoja ja luontaisia, mutta muiden innostaminen samaan tahtiin onkin jo hankalampaa. Kehittämiskohteita on riittänyt, ja niihin Saku on innolla tarttunut kerran toisensa perään. Tällä on yhtymäkohtansa Scheinin teoriaan, ja uusien kehitysideoiden toteuttaminen näyttää olevan jonkinlaista korviketoimintaa yritysten luomiselle.

Haastattelun perusteella positiivisesti yrittämiseen suhtautuvia osallistujia yhdistää vaihtelunhalu: uutta asiaa ja oppimismahdollisuuksia on oltava tarjolla leipiintymisen estämiseksi. Yrittäminen edustaa mielikuvissa jotain uutta ja tuoretta. Konsta rinnastaa tilanteen parisuhteeseen: ”Alus on tosi mukavaa, kaikki on uutta ja näin, mut sit jossain vaihees se latistuu.” Scheinin teorian mukaan yrittäjämäiseen luovuuteen ankkuroituneille tyypillisiä ovat jatkuva levottomuus ja tarve luoda uusia yrityksiä, tuotteita tai palveluita niin, että ne voidaan tunnistaa heidän aikaansaannoksikseen ja että ne ovat taloudellisesti kannattavia. Huomattavaa on, että heitä sytyttää nimenomaan yritysten luominen ja käynnistäminen. Niiden johtaminen vakiinnuttamisen jälkeen muuttuu arkiseksi eikä enää innosta. (Schein & Van Maanen 2013b.) Ilmeisesti tällä joukolla realiteetit ja insinöörien laskutaito pidättelevät niin, että yrittäjämäinen luovuus toteutuu lähinnä omissa ajatuksissa ja muiden yrityksissä työskennellessä.

5.3.4 Liikkeenjohdollinen pätevyys

Kolmanneksi heikoin ankkuri koko ryhmällä oli liikkeenjohdollinen pätevyys. Yhteensä viidellä vastaajalla se mahtui ankkuriston kärkipuolikkaaseen, heistä kahdella se nousi kolmanneksi ankkuriksi. Loput kymmenen arvottivat sen kolmen heikoimman ankkurin joukkoon. Kaikista lisäpistemaininnoista (75) vain viisi kohdistui tähän ankkuriin ja nekin samaan väittämään: ”Olen tyytyväisin työssäni, kun olen kyennyt yhdistämään muidenkin ponnistelut yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi.”

Osallistujissa on neljä johtajaa: Birgitta, Aaro, Julia ja Sampo. Birgitalla ja Aarolla liikkeenjohdollinen pätevyys sijoittui ankkureista kolmanneksi. Kumpikin kokee oman erikoisalan johtamisen itselleen läheisemmäksi kuin yleisjohtamisen. Aaro ilmoitti, ettei haluaisi johtajaksi oman alansa ulkopuolelle ja ettei puolitoista vuotta esimiestehtävissä todellakaan anna vielä pohjaa yleisjohtamiseen. Pieni sana ”vielä” voi olla merkittävä. Haastattelun perusteella tutkijan kanta on, että vahvasti hallitseva elämäntyyliaankkuri pitää Aaron sopivasti mukavuusalueella kasvamassa ja kokemuksen kartuttua siirtyminen yleisjohtotehtäviinkin on mahdollista. Keskustelussa Julia on valmis nostamaan neljänneksi jääneen liikkeenjohdollisen pätevyyden teknis-funktionaalisen pätevyyden jälkeen toiseksi. Kyselyn mukaan kuitenkin neljä viidestä ankkurin väittämästä sopii häneen harvoin, ja haastattelu tukee selvästi vahvemmin teknis-funktionaalista ankkuria. Sampolla liikkeenjohdollinen pätevyys

jäi toiseksi viimeiseksi. Hän tunnustaa haastattelussa, ettei pidä toimitusjohtajattelin käytöstä. Hän haluaa olla tekemässä muiden joukossa.

Konstalla ja Tuomaksella liikkeenjohdollinen pätevyys oli ankkureista neljäs. Tuomas ei ole kiinnostunut yleisjohdosta, kun sen sijaan Konstaa se houkuttaa enemmän kuin erityisalueen johtaminen. Hän onkin osallistujista ainoa, jolla teknis-funktionaalinen pätevyys on kolmen heikoimman ankkurin joukossa. Hän ei ole specialisti, vaan yleismies, joka on kiinnostunut monimuotoisista projektitehtävistä. Heilmann (2006) katsoo projektin johtamisen olevan kuin yrityksen johtamista pienemmässä mittakaavassa: samat asiat, jotka ovat tärkeitä yritystasolla, on otettava huomioon projektissa.

5.3.5 Aito haasteellisuus

Kolmen heikoimman ja kolmen vahvimman ankkurin väliin jäivät aito haasteellisuus sekä turvallisuus ja pysyvyys. Näistä aito haasteellisuus kuului suurimmalla osalla eli yhdeksällä henkilöllä kahteen keskimmäiseen ankkuriin. Scheinin kyselyn väittämät ovat maltillisempia kuin ankkurikuvaukset. Jälkimmäisissä esitetään hyvin korostuneesti tähän ankkuriin liittyvä suorastaan pakonomainen voittamisen tarve ja puhutaan mahdottomista esteistä, ratkaisemattomista ongelmista, äärimmäisen kovista vastustajista, yhä suuremmista haasteista ja jatkuvasta itsensä testaamisesta. Vaikka ankkurin juuret ovat USA:n merivoimien lentäjissä, Schein ja Van Maanen (2013b) vakuuttavat, että vain kilpailun ja voittamisen kautta uransa määritteleviä on monessa muussakin ammatissa.

Jussilla ja Karilla ankkuri sijoittui toiseksi, Sampolla kolmanneksi. Haastattelussa nousee esiin vivahde-eroja. Jussia ja Sampo todella näyttävät kiehtovan vaikeat ongelmat ja vaativat, ylipääsemättömiltäkin vaikuttavat tehtävät. Sampo tunnustautuu lisäksi erittäin kilpailuhenkiseksi ja sanoo olevansa itsepiiskuri. Kari puolestaan kertoo tyynesti, että ratkaisujen löytäminen on hyvin mieleistä ja palkitsevaa ja voittaminen kovin mukavaa, mutta voittamisen pakkoa ei ole.

5.3.6 Turvallisuus ja pysyvyys

Turvallisuus ja pysyvyys oli ankkureista neljäs. Yhdeksällä vastaajalla se sijoittui ankkuriston vahvempaan puolikkaaseen, kuudella heikompaan. Nooralla se oli halitseva ankkuri. Noora ja Saku muodostavat kiinnostavan kaksikon. Molemmilla on takanaan kaksoistutkinto (ammattikoulu ja lukio) ennen insinöörin (AMK) tai diplomi-insinöörin tutkintoa. Kumpikin ajautui hankintatehtäviin, kun haki töitä elektroniikka-alalta ja paikka sattui olemaan tarjolla. Tutkimuksen osallistujista he ovat ne kaksi, joilla tähänastisen uran kestosta prosentuaalisesti suurin osa on ollut

kokonaan tai pääosin hankintaa. Molemmilla ankkurijärjestys on lähes sama. Ratkaiseva ero on ääripäissä: Nooralla kärjessä on turvallisuus ja pysyvyys, viimeisenä yrittäjämäinen luovuus. Sakulla nämä ovat päinvastoin. Kumpikin on osallistujista ainoa, jolla kyseinen ankkuri on hallitsevana.

Ankkurinsa mukaisesti Saku innostuu kaikesta uudesta, mutta ei tahdo jaksaa viedä vanhoja asioita päätökseen. Noora puolestaan ilmoittaa yhdeksi vahvuudekseen asioiden loppuunsaattamisen. Noora sanoo, ettei pysty ”esiintymään ja olemaan myyntipuheiden pitäjä”, kun taas Saku esiintyy, näkyy ja kuuluu mielellään ja arvelee jopa identiteetikseen myyjän. Tähän yhteyteen sopii hyvin Sakun kommentti hankinnan monitahoisuudesta: ”Kyllä hankinnastakin löytyy useita eri rooleja, joissa erilaisilla ominaisuuksilla pääsee loistamaan. Ei siis ole pakko olla yhdestä puusta veistetty joka aiheen superosaaja.” Scheinin teoria nimenomaan painottaa, että myös eri ankkurit voivat hyvin olla edustettuna saman ammatin sisällä.

Teorian mukaan turvallisuuteen ja pysyvyyteen ankkuroituneille tärkeintä on se, että he ovat taloudellisesti turvattuja ja heillä on vakaa työsuhde tai he ovat maantieteellisesti sijoittuneet alueelle, jossa työllistymismahdollisuudet tuntuvat varmoilta (Schein & Van Maanen 2013c). Tosin Schein ja Van Maanenkin (2013b) toteavat, että aiemmin turvallisuuteen ja pysyvyyteen liittyneestä muuttohaluttomuudesta on yhä enemmän tullut elämäntyylikysymys. Tässä tutkimuksessa maantieteelliset kysymykset liittyvät ennen muuta perhesyihin ja elämäntyyli-ankkuriin, eivät työmahdollisuuksien varmistamiseen.

Turvallisuus ja pysyvyys on useimmille vastaajille kohtalaisen tärkeä. Sampolla ja Sakulla se jää hierarkiassa alimmaksi, ja sijoitus on heistä kohdillaan. Hannu ja Julia puolestaan olivat keskustelussa sitä mieltä, että vähäisistä kyselypisteistä huolimatta ankkuri ansaitsisi päästä pari sijaa ylemmäksi, pois kaikkein heikoimpien joukosta. Aarolla ja Jonilla ankkuri on viidentenä, Vernerillä ja Karilla neljäntenä. Vernerin ura turvallisuus ja pysyvyys ei ole ohjannut. Kari on ollut lojaali tutulle, pitkäaikaiselle työnantajalle ja arvostaa tätä varmana palkanmaksajana, jonka toiminta on suhteellisen hyvin ennakoitavissa niin, että yllätyksistä ei tarvitse kantaa huolta.

Jussilla, Tuomaksella ja Konstalla turvallisuus ja pysyvyys on ankkuriston kolmonen. Tuomas ei näe ankkurin vaikuttaneen ratkaisuihinsa mitenkään merkittävästi. Jussi taas myöntää, että turvallisuus ja pysyvyys on hänelle tärkeää ja korostaa, että siihen voi huomattavasti vaikuttaa omalla tekemisellään. Scheinin teorian mukaan (2013b) turvallisuuteen ja pysyvyyteen ankkuroituneelle merkitsee paljon, mitä hän itse pystyy yritykselle antamaan ja miten ponnistelu palkitaan. Konsta sanoo alkujaan ajatelleensa, että olisi mukava tehdä koko ura samassa talossa. Se helpottaisi työtä. Vakaus näyttää palvelevan ja tukevan hänen kakkosankkuriaan, elämäntyyliä, ja siihen liittyvää mukavuudenhalua.

Ankkureista toiseksi turvallisuus ja pysyvyys nousi Birgitalla, Martilla ja Manulla. Birgitta on sisäistänyt äidinsänsä ohjeen siitä, ettei rahaa saa päästää loppumaan, ja taloudellinen turvallisuus on ollut hänen ohjenuoranaan uran aikana. Martti arvostaa vakautta, ennakoitavuutta ja pitkää palvelusaikaa samassa yrityksessä. Hän on valmis noudattamaan työnantajan ohjeita ja tekemään voitavansa tämän menestymisen puolesta. Vastavuoroisesti hän odottaa tulevana palkitukseksi ansionsa mukaan. Myös Manulle sopii työskenteleminen pitkään samalla työnantajalla. Ennakoitavuus ja urakehitys tiedettyjen sääntöjen mukaisesti ovat myönteisiä asioita. Palkkauksen pitää vastata sitä, minkä hän kokee ansaitsevansa.

Noora oli joukosta ainoa, jolla turvallisuus ja pysyvyys oli ankkureista tärkein. Kolme lisäpisteväittäjää tekivät siitä ylivoimaisen ykkösen, vaikka Noora keskustelussa sanoi luulleensa, että elämäntyö olisi noussut ensimmäiseksi. Nämä kaksi ankkuria nivoutuvat hänellä osittain yhteen. Asuin- ja työpaikan sijainti ovat enemmän elämäntyöliikysymyksiä, ja turvallisuushakuisuus kohdistuu ennen muuta taloudelliseen turvallisuuteen. Noora kiteyttää erinomaisesti sen, mikä on olennaista: pystyy maksamaan lainat ja elämään elämisen. Vaikka hän arvostaa työssään vapautta ja itsenäisyyttä, turvallisuus ja vakaus menevät sen edelle.

5.3.7 Vapaus ja itsenäisyys

Koko ryhmällä ankkureiden kolmas oli vapaus ja itsenäisyys. Samoin kuin turvallisuus ja pysyvyys, se sijoittui yhdeksällä vastaajalla ankkuriston vahvempaan puolikkaaseen, kuudella heikompaan. Viimeinen se ei ollut kenelläkään, ensimmäiseksi se nousi Konstalla ja Sampolla.

Scheinin teorian mukaan turvallisuuteen ja pysyvyyteen ankkuroituneet sosiaalistuvat työympäristöönsä, sopeutuvat määräyksiin ja ohjeisiin ja noudattavat niitä nurkumatta. Vapauteen ja itsenäisyyteen ankkuroituneiden taas on vaikea sietää muiden laatimia sääntöjä, määräyksiä, ohjeita ja menettelytapoja. He haluavat itse päättää, mitä he tekevät, milloin ja miten. Näillä määrityksillä ankkurit vetävät vahvasti eri suuntiin. Tässä hengessä vapaus ja itsenäisyys sai alimmat pisteet Birgitalta ja Jussilta, joilla kummallakin turvallisuus ja pysyvyys sijoituivat kärkikolmikkoon. Sama pätee Marttiin. Tuomas oli keskustelussa valmis nostamaan vapauden ja itsenäisyyden vähän ylemmäksi. Karin ja Manun haastattelussa ei ankkurilla ollut näkyvää roolia, ja heille kelpasi ankkurin viides sija. Saku ja Noora arvottivat ankkurin kyselyssä neljänneksi. Vapaus järjestää työnsä, menettelytapansa ja aikataulunsa on molemmille myönteinen asia, mutta ei korostuneen tärkeä.

Julialla, Hannulla ja Jonilla vapaus ja itsenäisyys oli kyselyssä ankkurihierarkian kolmonen. Keskustelussa Julia ei pitänyt sitä itselleen kovin merkityksellisenä.

Hannu taas oli valmis nostamaan sen toiseksi tärkeimmäksi ja Joni jaetulle kakkosijalle. Vernereri oli tyytyväinen toiseen sijaan, mutta Aaro olisi antanut paikan teknis-funktionaaliseen pätevyydelle.

Kyselyn perusteella Konstalla ja Sampolla vapaus ja itsenäisyys oli hallitseva ankkuri. Sekä vastaajat että haastattelu vahvistivat tämän. Konstalla mielenkiinnon kohteita on runsaasti, ja hän haluaa tehdä vähän sitä, tätä ja tuota keskittymättä tai rajoittumatta mihinkään suppeaan erikoisalaan. Vapautta ja itsenäisyyttä tarvitaan, jotta voi toteuttaa itseään mahdollisimman monipuolisesti. Kyselyssä ja haastattelussa käy ilmi, että myös turvallisuus ja pysyvyys on tärkeä ja yrittäjämäinen luovuuskin houkuttaa. Schein ja Van Maanen (2013b) kuvaavat, mikä ero on vapautteen ja itsenäisyyden ja toisaalta yrittäjämäiseen luovuuteen ankkuroituneiden liiketoiminnan välillä. Edellisillä on suuri tarve olla omillaan, ilman muiden kontrollia. Sen toiveen täyttämiseksi he ostavat usein pieniä yrityksiä, joita sitten voivat hoitaa itsenäisesti. Jälkimmäisillä taas on hellittämätön halu osoittaa, että he pystyvät itse luomaan uusia yrityksiä. Etenkin niiden alkuvaiheessa he saattavat joutua uhraamaan sekä vapauden että turvallisuuden. Konstalla yrittämisaajattelu ainakin haastattelun perusteella liittyy nimenomaan vapauteen.

Sampo on hankkinut saman alan työkokemusta eri portailta lapiomiehestä toimitusjohtajaksi. Hänelle on tärkeää pystyä vaikuttamaan asioihin. Hän tahtoo itse määrä aikataulunsa, työtapansa, tahtinsa ja elämäntyyliänsä. Hän ei halua noudattaa muiden määräyksiä tai käskyjä, elleivät ne tunnu hänestä oikeilta tai järkeviltä. Kun hänellä on selvät, vahvat käsitykset siitä, miten asiat on hoidettava, hän tahtoo edetä niiden mukaan. Vapaus on Sampolle niin tärkeää, että toimitusjohtajanakin hän kysyttäessä panee etusijalle ”semmoisen vapaamman mallin”, eli työn, jossa ei ole esimiesvastuuta.

Tutkijan käsityksen mukaan kaikkien haastateltujen työ on varsin itsenäistä. Riittävä vapaus ja itsenäisyys kuuluvat osana työn luonteeseen, ja joukko on tottunut siihen niin, ettei siihen kiinnitetä erityistä huomiota. Konstalla ja Sampolla vapauden ja itsenäisyyden tarve on niin korostunut, että se nousee hallitsevaksi ankkuriksi, siksi osaksi ammatillista minäkuvaa, joka menee muun edelle.

5.3.8 Elämäntyyli

Tämän tutkimuksen osallistujilla kaksi selvästi ja melko tasaisesti vahvinta ankkuria olivat elämäntyyli sekä teknis-funktionaalinen pätevyys. Kyselypisteiden kokonaiskeskiarvossa elämäntyyli vie voiton (4,44 versus 4,23), mutta lukumääräisesti useammalla teknis-funktionaalinen pätevyys on hallitsevana ankkurina (6 versus 5). Neljän vahvimman ankkurin joukossa elämäntyyli oli kaikilla viidellätoista, teknis-funktionaalinen pätevyys neljällätoista. Konsta oli ainoa poikkeus.

Birgitalla ja Jussilla elämäntyö oli ankkureista neljäs, Martilla, Vernerillä ja Sakulla kolmas. Kaikilla ankkuri oli haastattelussa esillä melko vähäeleisesti, mutta kuitenkin selvästi. Puolison työ tai lasten koulu vaikuttivat työ- ja asuinpaikan sijaintiin sekä pohdintoihin ulkomailla tapahtuvasta työnteosta. Mielenkiintoinen työ ja tyytyväisyys siihen – turvallisuuden lisäksi – pitivät samalla työnantajalla ja pidensivät palvelusaikaa. Toisaalta taas päivittäisen työajan pitäminen normaalina tähäsi omaan ja perheen hyvinvointiin.

Viidellä henkilöllä – Julia, Tuomas, Konsta, Sampo ja Noora – elämäntyö sijoittui toiseksi, viidellä – Aaro, Hannu, Joni, Kari ja Manu – ensimmäiseksi. Julian työhistoriassa elämäntyö on monesti vaikuttanut ratkaisuihin, eikä hän sitä kiistänyt, mutta nosti keskustelussa sen rinnalle aidon haasteellisuuden sekä turvallisuuden ja pysyvyyden. Tuomas tunnusti elämäntyönsä toisen sijan oikeaksi ja olisi kelpuuttanut sen seuraksi vapauden ja itsenäisyyden. Konsta ja etenkin Sampo olivat molemmat yhtä mieltä ankkurin asemasta. Sampo vielä korosti, että se on hänelle todella tärkeä. Noora mietti, pitäisikö se nostaa ensimmäiseksi. Hänellä vahvin ankkuri oli turvallisuus ja pysyvyys, jonka kanssa elämäntyö osittain kietoutuu yhteen niin, ettei ehdoton rajanveto ankkurien välillä ole yksitulkintainen.

Toisella viisikolla elämäntyö oli hallitseva ankkuri. Aarolla, Jonilla ja Karilla se oli ylivoimaisesti ensimmäinen, Manulla kärki oli tasaisempi. Hannu oli tutkimuksessa ainoa, jolla kaksi vahvinta ankkuria oli tasapisteissä. Elämäntyönsä hän kuitenkin nimesi niistä ehdottomasti tärkeämmäksi. Kyselyssä Hannun ja Jonin neljä vahvinta ankkuria olivat samat.

Karilla ja Manulla koko kahdeksan ankkurin rivi oli samanlainen sillä erotuksella, että Karilla aito haasteellisuus oli toisena ja turvallisuus ja pysyvyys neljäntenä, kun ne Manulla olivat päinvastoin. Manu hämmästyti, miten tulokset osuivat kohdilleen ja järjestyskin oli oikea. Kari taas hienoisesti yllättyi siitä, että elämäntyönsä meni teknis-funktionaalisen pätevyyden edelle ja aito haasteellisuus toiseksi sen jälkeen. Keskustelussa hän sanoi ajatelleensa itseään tyypillisenä teknis-funktionaalisen ankkurin edustajana, jolle myös elämäntyö sekä turvallisuus ja pysyvyys ovat hyvin tärkeitä, aito haasteellisuus sekä vapaus ja itsenäisyys niiden jälkeen. Ei hän kuitenkaan kiistänyt kyselyn osoittamaa elämäntyönsä ykkösasemaa, jota haastattelukin vahvisti. Kaksikolla on paljon yhteistä. Molemmat ovat Tampereelta valmistuneita diplomi-insinöörejä, jotka ovat pitkään työskennelleet insinööritoimistossa erilaisissa projekteissa, viihtyvät työssään ja saavat siinä käyttää ja kehittää teknistä osaamistaan ja asiantuntemustaan. Kumpikin pitää työnantajaansa reiluna ja joustavana. Pitkän palvelusajan ansiosta osaa ennakoida työnantajan toimintaa. Vakaa ja varma palkanmaksu lisää turvallisuudentunnetta.

Toinen tarkasteltava pari on Hannu ja Joni. Hannulla on yli 31 vuoden uralta vankka kokemus erityisesti tuotannosta, ja teknis-funktionaaliseen ankkuriin viittaa via asioita ilmeni haastattelussa runsaasti. Keskustelussa Hannu piti elämäntyönsä

ehdottomasti tärkeimpänä ja asetti vapauden ja itsenäisyyden teknis-funktionaalisen pätevyyden edelle. Elämäntyylin merkitys tuli haastattelussakin selväksi, kun taas vapaus ja itsenäisyys ei korostunut. Hannun puheessa sekä elämäntyyli että teknis-funktionaalinen pätevyys ilmenivät hyvin voimakkaasti, tuntuvammin kuin Jonilla. Kokoavasti voi todeta, että molemmille ovat tärkeitä asiantuntijuus, työn sisältö ja mielekkyys, tehtävien vaihtuminen ja uudet haasteet sekä vapaus itse määrittellä, miten työnsä tekee ja missä aikataulussa. Näiden edelle menee kuitenkin tarve yhdistää ehjäksi, tasapainoiseksi kokonaisuudeksi niin työ, oma kehittyminen, henkilökohtaiset tarpeet harrastuksineen kuin perheeseen liittyvät asiat.

Aarolla elämäntyyli on ankkurina ilmeisen vahva niin kyselyn, haastattelun kuin keskustelunkin perusteella. Kyselyn kakkosen, vapauden ja itsenäisyyden, tilalle Aaro nostaisi liikkeenjohdollisen ja sen perään teknis-funktionaalisen pätevyyden. Koko elämäntyyliiviisikolla teknis-funktionaalinen pätevyys kuuluu tärkeimpiin ankkureihin, mutta liikkeenjohdollinen pätevyys on Aaroa lukuun ottamatta ankkuriston heikoimmassa päässä. Hänelle toiminnan ja prosessien kehittäminen ja asioihin vaikuttaminen ovat hyvin tärkeitä. Päämääriin pääsemistä edistää, kun on alan osaamista, voi vaikuttaa muihin johtoasemasta käsin sekä suorittaa tehtävänsä vapaasti ja itsenäisesti. Näiden ansiosta työ on mielekästä, siinä viihtyy ja voi kehittää itseään samalla, kun täyttää työnantajan odotuksia. Kun tähän vielä pystyy sulauttamaan henkilökohtaiset ja perheen tarpeet kaikkia tyydyttäväksi kokonaisuudeksi, on hallussa juuri se, mitä elämäntyyliankkurin edustaja hakee ja ensisijaisena pitää.

5.3.9 Teknis-funktionaalinen pätevyys

Kuusi osallistujaa – Birgitta, Julia, Jussi, Martti, Tuomas ja Verner – eli 40 % kaikista tutkituista arvotti teknis-funktionaalisen pätevyyden ankkuristonsa ensimmäiseksi. Jokainen heistä vahvasti asian myös keskustelussa, jossa Martti tosin totesi, että hänellä peräti viisi ensimmäistä ankkuria on varsin tasaveroisia. Koko 15 hengen haastateltavajoukon kannalta tämän ankkurin merkitystä todistaa se, että yleismieheksi tunnustautunut Konsta oli ainoa, jolla teknis-funktionaalisuus ei mahtunut kärkinelikkoon.

Aarolla ja Sampolla teknis-funktionaalinen pätevyys oli neljänneksi vahvin. Kummallakin on edelleen voimakas insinööri-identiteetti, jota saa toteuttaa omalla alallaan. Sillä saa käyttää ja kehittää kykyjään ja taitojaan yhä paremmiksi. Sampo piti hyvänä järjestystä, jossa teknis-funktionaalisen pätevyyden edelle menivät vapaus ja itsenäisyys, elämäntyyli ja aito haasteellisuus. Aaro sen sijaan olisi nostonut ankkurin yhtä sijaa ylemmäksi.

Karilla, Manulla ja Nooralla ankkuri oli kolmas. Heille yhteistä on, että yleisjohtoon nouseminen ei kiinnosta, vaan oma erityisalue on tärkeämpi ja tyytyväisyyttä tuottaa erityistaitojen ja -kykyjen hyödyntäminen sekä asiantuntemuksen jatkuva kasvattaminen. Kaikki ovat Scheinin teorian kanssa linjassa.

Hannulla, Jonilla ja Sakulla teknis-funktionaalinen ankkuri oli kyselyssä hierarkian toinen, mutta keskustelussa kaikki olivat valmiita pudottamaan sijoitusta hiukan alemmaksi, sijalla tai kahdella. Teorian ja kyselyn mukaisesti jokainen heistä haluaa jatkuvasti kehittää osaamistaan ja käyttää erityiskyjään ja -taitojaan. Haastattelussa vahvistui, että teknis-funktionaalinen pätevyys on kullekin tärkeä, mutta ei ensisijainen työhön liittyvä asia.

Birgitta, Julia, Jussi, Martti, Tuomas ja Vernerin sen sijaan tunnustivat epäroimattä teknis-funktionaalisen pätevyyden hallitsevaksi ankkurikseen kuten kyselykin osoitti. Tämä oli ilmeistä myös haastattelun perusteella. Scheinin teorian mukaan (Schein 1978, 129–130; Schein & Van Maanen 2013b) tämän ankkurin edustajat havaitsevat uransa edetessä, että heillä on lahjoja ja voimakas motivaatio tietyn tyyppiseen työhön. Ala voi olla mikä tahansa. Heille on tärkeää työn sisältö ja mahdollisuus kehittää siinä osaamistaan niin, että he tietävät olevansa päteviä asiantuntijoita. He nauttivat siitä, että heihin luotetaan ja heiltä pyydetään ammattineuvoja. Kehittyäkseen he tarvitsevat uusia, entistä haastavampia tehtäviä ja mittaavat uralla etenemistä esimerkiksi sillä, miten itsenäisesti he saavat työtään tehdä, millaiset resurssit heidän käyttöönsä annetaan ja millaiset mahdollisuudet heillä on kouluttaa itseään alalla edelleen.

Koko ryhmälle oma osaaminen ja asiantuntemus ovat erittäin tärkeitä. Merkityksellistä on myös se, että muut tunnustavat heidän asiantuntemuksensa. Joukko on kouluttautunut työn ohessa monin tavoin. Myös yhdistystoiminta on lisännyt tietoja ja osaamista. Schein ja Van Maanen (2013b) esittävät, että teknis-funktionaaliset arvostavat tunnustusta ja palkitsemista, joka antaa mahdollisuuden lisäoppiin ja itsensä kehittämiseen omalla erikoisalalla. Tämä on ymmärrettävää, koska asiantuntijoina heidän on välttämätöntä huolehtia tietojensa pysymisestä ajan tasalla ja siten myös omasta markkinakelpoisuudestaan ja työllistettävyydestään.

Taitoja kasvattavat myös oman työn kehittäminen sekä tehtävien vaihtelu ja itsensä testaaminen uusissa tehtävissä. Tuomasta kiehtovat prosessien ja konseptien kehittäminen, ja Julia ottaa vastaan tehtäviä, jotka vievät pois mukavuusalueelta. Vernerin tarvitsee vaihtelua ja uutta haastetta. Martti hioo tietotekniikan ja sen laitteiden hyödyntämistä entistä paremmaksi kehittäessään omaa säntillistä, kurinalaista työtapaansa. Painopiste ja kehityskohteet vaihtelevat, mutta kaikilla Scheinin teorian esittämiä piirteitä on tunnistettavissa.

Mielihyvää näille ihmisille tuottaa, kun heitä kohdellaan asiantuntijoina, heidän asiantuntemukseensa uskotaan ja sitä käytetään isojenkin päätösten perustana. Birgitalle se on yksi menestymisen mittari. Toisaalta on erittäin tärkeää, että oma

viiteryhmä tai tiimi luottaa ja arvostaa. Se nousee haastattelussa eniten esiin Birgitalla, Julialla, Tuomaksella ja Vernerillä.

5.4 Vertailua aiempiin tutkimuksiin

Scheinin ura-ankkuriteoriaa on käytetty eri tavoin ja eri aikoina. Tämän tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa on esitetty etupäässä 2000-luvulla julkaistuja artikkeleita. Vertailukelpoisuutta vähentää moni asia. Jotkut tutkimuksista ovat käsitteellisiä, toiset keskittyvät rakenne- ja validiteettikysymyksiin, jotkut mittaavat vain tiettyjä ankkureita ja toiset lisäävät joukkoon uusia tai käyttävät omia nimityksiään. Osa käyttää Scheinin 40-kohtaista itsearviointikyselyä ja neliportaista Likert-asteikkoa, osa taas Scheinin kyselyn aiempia versioita, joissa asteikkokin on toinen. Jotkut tutkijat tukeutuvat Igbarian ja Baroudin (1993) lyhennettyyn kyselyversioon, jossa väittämiä on vain 25. Muutamissa tutkimuksissa käytetään pakotettua kannanottoa (forced choice) Likertin sijasta. Jotkin tutkimukset ovat kvalitatiivisia ja näytteet pieniä, toiset taas kvantitatiivisia, varsin isoilla otoksilla tehtyjä. Tämän vuoksi kirjallisuuskatsauksessa on ilmoitettu tutkittavien määrät (N).

Sinänsä koko vertailu on tavallaan vastoin Scheinin alkuperäistä tarkoitusta, joka oli nimenomaan tarjota ihmisille työkalu heidän oman itsetuntemuksensa lisäämiseen ja sen määrittämiseen, mikä heille on työelämässä ensisijaista ja mikä heidän uraratkaisujaan ohjaa. Ankkuriluokat helpottavat tätä, mutta eivät ole itsetarkoitus. Kyseessä ei ole testi, eikä jokaisen ole välttämätöntä sopia johonkin ankkuriluokkaan. Ei myöskään ole olemassa mitään ”oikeaa” tai ”normaalia” ankkurijakaumaa, jonka sisään vaikkapa tietyn ammatin tai organisaation edustajien pitää mahtua, vaan tulokset vaihtelevat lukuisista eri syistä. Mikään ankkuriluokka ei ole toista parempi tai arvokkaampi. (Schein & Van Maanen 2013a.)

Schein ja Van Maanen (2013a) antavat esimerkkinä yhteenvedon MIT Sloanin MBA-ohjelman hyvin selektiivisestä manageri- ja ammattilaisjoukosta ajalta 1996–2012 (N = 1171). Osallistujia kuvaavat seuraavat tiedot eri kursseilta: ikä 35–45, työkokemus 10–20 vuotta, 65–75 % yksityissektorilta, yli puolella tekninen, luonnon-, lääke- tai lakitieteellinen koulutus, 50–60 % USA:n ulkopuolelta, naisia 15–30 %. Ankkureista ehdottomasti yleisin on liikkeenjohdollinen pätevyys (33 %), jota seuraavat elämäntyyli (12 %), yrittäjämäinen luovuus (12 %), aito haasteellisuus (11 %), palvelu ja omistautuminen (9 %), teknis-funktionaalinen pätevyys (8 %), vapaus ja itsenäisyys (8 %), turvallisuus ja pysyvyys (4 %) ja ”ei osaa sanoa” (3 %).

Yarnall (1998) puolestaan mainitsee Scheinin aiempien tutkimusten (N= 348) kumulatiiviset tulokset: vallitsevat ankkurit teknis-funktionaalinen pätevyys (30,2 %) ja liikkeenjohdollinen pätevyys (27 %) sekä heikoimmat ankkurit palvelu ja

omistautuminen (5,5 %), aito haasteellisuus (2,9 %) ja elämäntyö (1,9 %). Havaitaan, että vanhempien tulosten ykkönen, teknis-funktionaalisuus, on uudemmassa koosteessa kuudes (30,2 % → 8 %), liikkeenjohdollinen pätevyys on vahva kummassakin ja heikoimmat ankkurit ovat nousseet. Elämäntyö on vanhemmassa listassa viimeinen ja uudemmassa koosteessa toinen. Huomattava on, että kolme viimeksi mainittua ankkuria eivät olleet mukana viiden alkuperäisen joukossa, vaan ne otettiin mukaan myöhemmin.

Tämän tutkimuksen osallistujat ovat yhtä lukuun ottamatta insinöörejä, ja tärkeimmiksi ankkureiksi osoittautuivat elämäntyö ja teknis-funktionaalinen pätevyys, vähiten tärkeiksi yrittäjämäinen luovuus sekä palvelu ja omistautuminen. Näistä lähtökohdista käsin voi verrata tuloksia aiempiin teknisiä henkilöitä koskeviin tutkimuksiin, joista monet tosin keskittyvät IT-alaan. Vaihteleviin jakaumiin ja ankkurijärjestyksiin vaikuttavat esimerkiksi osallistujien koulutustausta, ikä, työpaikan käytännöt, taloudelliset olosuhteet sekä kulttuurien ja alakulttuurien arvot. (Schein & Van Maanen 2013a.)

Taulukon 48 alussa on esitetty ankkurien jakaumat ja järjestykset Scheinin ja Van Maanenin (2013a) yhteenvedosta vuosilta 1996–2012 sekä tästä tutkimuksesta. Lisäksi on tiedot 12 tutkimuksesta, jotka sisältyvät luvun 2.3 katsaukseen ja joita siinä on kuvattu lähemmin. Tutkimusten kirjavuuden vuoksi on pitäydyttävä vain joissakin yleisluonteisissa havainnoissa. Yksistään ankkurien tutkimuskohtainen lukumäärä vaihtelee viidestä (Mignonac & Herrbach 2003) yhteentoista (Chang 2010). Vain Changin ankkureita ovat myös oppimismotivaatio ja identiteetti (taulukossa OP ja ID). Erdoğmus yhdistää liikkeenjohdollisen pätevyyden ja aidon haasteellisuuden (taulukossa LJ/AH). Ankkurit on taulukossa jaettu kahtia, vahvimpiin ja heikoimpiin.

Taulukko 48 Vahvimmat ja heikoimmat ura-ankkurit eri tutkimuksissa

Kirjoittaja(t); Maa(t)	Vuosi	Vahvimmat ankkurit	Heikoimmat ankkurit
Tämä tutkimus	2020	ET, TF, VI, TP	AH, LJ, YL, PO
Schein & Van Maanen; USA	2013	LJ, ET, YL, AH	PO, TF, VI, TP
Igbaria, Greenhaus & Parasuraman; USA	1991	LJ, TF, VI, ET	PO, AH, TP, YL
Igbaria, Meredith ja Smith; ZA	1995	PO, TP/t, TP/m, ET, LJ	VI, AH, YL, TF
Yarnall; UK	1998	TF, ET, TP, AH	LJ, PO, VI, YL
Mignonac & Herrbach; FR	2003	ET, TF, PO	VI, LJ
Hsu, Jiang, Klein & Tang; USA	2003	TP/t, TP/m, PO, TF, AH	LJ, ET, VI, YL
Erdoğan; TR	2004	PO, TP, YL, LJ/AH	VI, TF, ET
Heilmann (paperiteollisuus); FI	2006	LJ, AH, ET, YL	PO, TF, VI, TP
Heilmann (ICT); FI	2006	ET, TF, LJ, AH	PO, TP, VI, YL
Chang, Hwang, Liu & Siang; USA	2007	TP/t, ET, PO, YL, VI	AH, LJ, TF, TP/m
Chang; TW	2010	ET, TP/t, OP, TP/m, TF, LJ	AH, YL, VI, ID, PO
Quesenberry & Trauth; USA	2012	ET, TP/t, TF, AH, LJ	VI, YL, PO, TP/m, ID
Arnold, Coombs & Gubler; CH, DE, UK	2017	ET, TP/t, PO, VI, AH	TP/m, LJ, TF, YL

Kyselypistekeskiaivojen perusteella tämän tutkimuksen kärkeen nousi elämäntyyli niukasti vahvempana kuin teknis-funktionaalinen pätevyys. Scheinin ja Van Maanenin (2013a) pitkäaikaisessa yhteenvedossa elämäntyyli on toisena liikkeenjohdollisen pätevyyden jälkeen, mutta ero on huomattava (33 % vs. 12 %). Myös muissa tutkimuksissa elämäntyyli on vahvimpien ankkureiden joukossa, yli puolella ensimmäisenä tai toisena. Vain kahdessa tutkimuksessa (Hsu, Jiang, Klein & Tang 2003; Erdoğan 2004) se jää heikompaan puolikkaaseen.

Schein ja Van Maanen (2013a) toteavat, että elämäntyyliankkuri saattaa ensi näkemältä vaikuttaa ristiriitaiselta. Sen edustajat ikään kuin sanovat, että työura on heille vähemmän tärkeää kuin muu elämä ja että heillä siten ei oikeastaan ole ura-ankkuria. Mitä suurimmassa määrin he kuitenkin kuuluvat ankkurikeskusteluun, koska on yhä kasvava joukko ihmisiä, jotka ovat erittäin motivoituneita mielekkäaseen työhön ja joiden samanaikaisesti on voitava yhdistää siihen henkilökohtaiset tarpeensa ja perhetilanteensa. Tilanteet muuttuvat, ja elämäntyyliin ankkuroituneet odottavat organisaatiolta ennen kaikkea ymmärrystä ja joustavuutta. He arvostavat organisaation asennetta, jossa aidosti otetaan huomioon kulloinenkin tilanne. Elämäntyyliankkurin Schein ja Van Maanen (2016) mainitsevat yleistyneen jo viime vuosikymmenien aikana, ja arvio on, että suuntaus jatkuu edelleen.

Tässä tutkimuksessa teknis-funktionaalinen pätevyys jäi keskiarvoissa hienokseltaan toiseksi, mutta oli osallistujien hallitsevista ankkureista yleisin. Scheinin ja

Van Maanenin yhteenvedossa se puolestaan päätyy heikoimpien ankkurien ryhmään. Scheinin teorian mukaan liikkeenjohdollinen pätevyys ja teknis-funktionaalinen pätevyys ovat ankkureina erisuuntaiset. Pitkäaikaisessa yhteenvedossa liikkeenjohdollinen pätevyys korostuu, jolloin teorian kanssa linjassa on teknis-funktionaalisuuden heikohko sijoitus. Muissa tutkimuksissa kannatus hajaantuu suunnilleen kahtia, paino kuitenkin lievästi vahvempien ankkurien puolella. Schein ja Van Maanen (2013b) tähdentävät, että liiketoiminnan yhä monimutkaistuessa juuri teknis-funktionaalisilla ihmisillä on välttämättömät taidot erilaisten organisaatioiden käynnissä pitämiseksi. Kaikki merkit myös viittaavat siihen, että näitä ihmisiä tarvitaan entistä enemmän. Haavoittuvia he ovat silloin, jos päästävät osaamisensa vanhenemaan. Mikäli heillä on oikeanlainen asiantuntemus ja he ovat valmiita pitämään sitä yllä, heillä ei näytä olevan hätää. (Schein & Van Maanen 2016.) Tämän tutkimuksen osallistujilla – ankkurista riippumatta – yksi yhteinen piirre on nimenomaan osaamisen jatkuva kehittäminen.

Vapaus ja itsenäisyys sijoittui tässä tutkimuksessa ankkureista kolmanneksi. Vain kahdella se oli hallitseva ankkuri, mutta lopuistakin yli puolet arvotti sen neljän vahvimman joukkoon. Scheinilla ja Van Maanenilla se jakoi teknis-funktionaalisuuden kanssa toiseksi viimeisen sijan. Myös valtaosa muista tutkimuksista osoittaa vapaudelle ja itsenäisyydelle paikan ankkuriston heikommassa puolikkaassa, eli suhtautuminen organisaation sääntöihin, normeihin, käytäntöihin ja rajoituksiin on suvaitsevampi kuin tässä tutkimuksessa. Vapauteen ja itsenäisyyteen ankkuroituneet kokevat organisaation kahlehtivana eivätkä halua tulla johdetuiksi. Monissa organisaatioissa epätyypilliset työsuhteet lisääntyvät, ja ankkurin edustajien määrä näyttää olevan kasvussa. Tulevaisuus tarjoaa heille mahdollisuuksia enemmän kuin koskaan ennen. (Schein & Van Maanen 2013b; 2016.)

Turvallisuus ja pysyvyys mahtui vielä tämän tutkimuksen neljään vahvimpaan ankkuriin, kun taas Scheinin ja Van Maanenin yhteenvedossa se jäi viimeiseksi. Muut tutkimukset ovat lähempänä tätä tutkimusta kuin Scheinin ja Van Maanenin tulosta. Kuudessa tutkimuksessa ankkuri on jaettu työsuhteeseen liittyvään (taulukossa TP/t) ja maantieteelliseen (taulukossa TP/m) turvallisuuteen ja pysyvyyteen, joista edellinen näyttää olevan tärkeämpi ja sijoittuu kaikissa tutkimuksissa vahvimpiin ankkureihin. Maantieteellinen turvallisuus sekä jakamaton turvallisuusankkuri (taulukossa TP) hajaantuvat suunnilleen puoliksi vahvempien ja heikoimpien kesken. Ankkurin edustajien päällimmäinen tarve on kyetä järjestämään työnsä niin, että heillä on varma ja turvallinen olo, he pystyvät ennakoimaan tulevia tapahtumia ja kokevat, että heillä on asiat hallussa. Toimintaympäristö on kuitenkin muuttunut, ja organisaatiot pyrkivät siihen, että työvoiman määrää voidaan tarpeen mukaan joustavasti säätää ylös tai alas. Takeita pitkistä ja vakaista työsuhteista ei ole. Lyhytaikaiset sopimukset, kilpailuttavat kannustinjärjestelmät ja väen vähennykset eivät helpota turvallisuuteen ja pysyvyyteen ankkuroituneiden elämää. (Schein & Van Maanen 2013b).

Aito haasteellisuus joutui tässä tutkimuksessa pistekeskisarvon perusteella heikoimpiin ankkureihin, kun se Scheinilla ja Van Maanenilla sekä muissa tutkimuksissa sopi vahvimpien puolikkaaseen, vaikkakaan ei aivan kärkeen Heilmannin (2006) paperiteollisuustutkimuksen kakkossijaa lukuun ottamatta. Schein (1996) esittää käsityksensä, että tämän ankkurin edustajien määrä on kasvamassa, mutta pohtii, johtuuko se enemmän näiden ihmisten taipumuksista vai sopeutumisesta työelämän yhä vaativampiin haasteisiin. Niitä heille joka tapauksessa riittää.

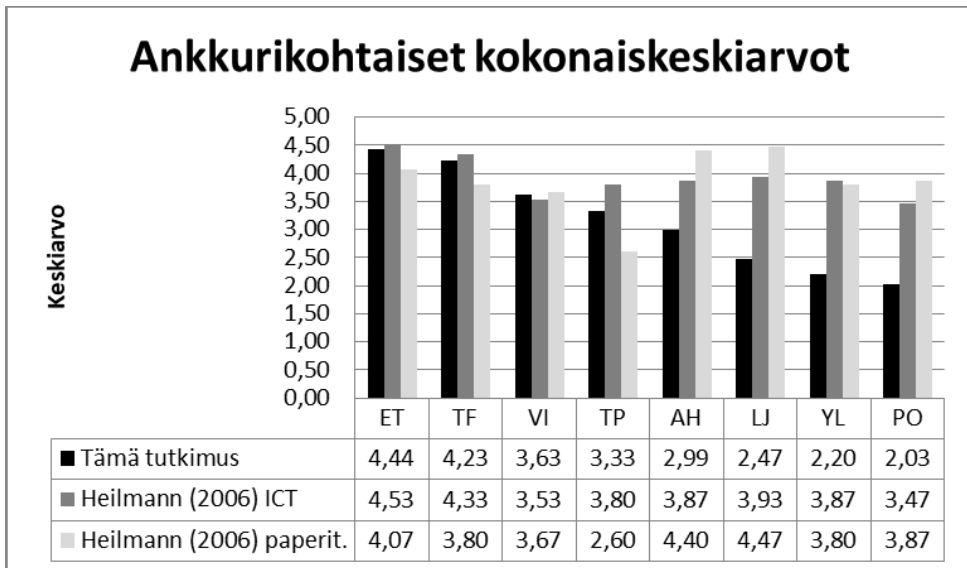
Scheinin ja Van Maanenin yhteenvedon kiistaton ykkönen oli liikkeenjohdollinen pätevyys, joka tässä tutkimuksessa selvästi kuului heikoimpiin ankkureihin. Muissa tutkimuksissa sen asema näyttää olevan hiukan vahvempi, kahdessa (Igbaria, Greenhaus & Parasuraman 1991; Heilmann/paperiteollisuus 2006) jopa vahvin. Perinteinen johtamisrooli muuttuu epävarmemmaksi ja epäselvemmäksi, kun teknisesti taitavien ja ammattiinsa usein erittäin sitoutuneiden työntekijöiden asemasta tulee aiempaa merkittävämpi. Johto on riippuvaisempi korkeasti koulutetuista alaisista ja joutuu opettelemaan uudenlaista suhtautumista heitä kohtaan. Johtamisen tarve kasvaa ja siirtyy organisaatiossa entistä alemmille tasoille esimerkiksi projekti- ja tiimityön lisääntymisen vuoksi. (Schein 1996; Schein & Van Maanen 2016.)

Tässä tutkimuksessa toiseksi viimeinen ankkureista oli yrittäjämäinen luovuus. Yhdellä osallistujalla se oli vahvin ankkuri, mutta neljatoista muuta jätti sen neljän heikoimman joukkoon. Scheinin ja Van Maanenin yhteenvedossa se jakoi toisen sijan elämäntyylin kanssa. Muiden tutkimusten enemmistöllä ankkuri sen sijaan lukeutuu heikoimpien ryhmään, ja viidellä se on viimeinen. Yrittäjämäiseen luovuuteen ankkuroituneiden levoton joukko tarvitsee yhtenäen uusia haasteita ja tahtoo luoda jotain aivan omaa. Esimerkiksi IT-alan ja sosiaalisen median sovellukset voivat jatkossa tarjota heille tähän mahdollisuuksia. He kaipaavat julkista tunnustusta, haluavat näkyä ja saada nimensä näkyviin. He tahtovat kerryttää varallisuutta, mutta eivät niinkään sen itsensä takia. Heille se on enemmänkin mittari tai keino osoittaa muille, mitä he ovat omalla työllään saavuttaneet. (Schein & Van Maanen 2013b; 2016.)

Palvelu ja omistautuminen jäi tässä tutkimuksessa viimeiseksi. Kaikki 15 osallistujaa arvottivat sen neljän heikoimman ankkurin joukkoon, ja pistekeskisarvo oli vain puolet vahvimman ankkurin eli elämäntyylin tuloksesta. Scheinin ja Van Maanenin yhteenvedossa se oli viidennellä sijalla, ja muissa tutkimuksissa sijoitukset jakaantuivat puoliksi vahvimpiin ja heikoimpiin ankkureihin. Etelä-Afrikassa (Igbaria, Meredith & Smith 1995) ja Turkissa (Erdoğan 2004) se oli ensimmäinen, Taiwanissa (Chang 2010) viimeinen. Palveluun ja omistautumiseen ankkuroituneiden määrä kasvaa, kun tietoisuus laajamittaisista ongelmista – esimerkiksi ympäristö- ja ilmastoasioista – jatkuvasti lisääntyy. Uudet organisaatiot tarjoavat mahdollisuuksia niille, jotka haluavat tehdä merkitykselliseksi katsomaansa, arvojensa mukaista työtä laajempien yhteisöjen hyväksi. (Schein 1996; Schein & Van Maanen 2016.)

Koosteen ja tämän tutkimuksen tulosten välillä ei ole kovin paljon yhteistä. Sekä tässä tutkimuksessa että Yarnallilla (1998) ja Heilmannilla (2006, ICT) tärkeimmät ankkurit ovat elämäntyyli ja teknis-funktionaalinen pätevyys. Yarnallilla ja Heilmannilla yrittäjämäinen luovuus on viimeisenä, tässä tutkimuksessa toiseksi viimeisenä. Mignonacin ja Herrbachin (2003) tutkimuksessa kärkekaksikko on myös sama, mutta yrittäjämäinen luovuus puuttuu ja viimeisen sijan vie liikkeenjohdollinen pätevyys. Changin (2010) tutkimuksessa elämäntyylin ensimmäinen sekä palvelun ja omistautumisen viimeinen sija ovat yhteneväiset tämän tutkimuksen kanssa. Ylipäätään yrittäjämäisen luovuuden merkitys näkyy olevan melko vähäinen kuten tässäkin tutkimuksessa, kun taas elämäntyyliä sekä turvallisuutta ja pysyvyyttä pidetään tärkeinä.

Heilmannin (2006) suomalaistutkimus tarjoaa sikäli mielenkiintoisen vertailukohtaan, että osallistujat ovat teknistaustaisia päälliköitä tai johtajia, puoliksi paperiteollisuudesta sekä tieto- ja viestintätekniikasta (ICT). Kummankin ryhmän suuruus on 15 henkeä kuten tässä tutkimuksessa. Kuvio 23 paljastaa kolme erilaista profiilia. ICT on lähempänä tätä tutkimusta kuin paperiteollisuus, ja siinä sekä tässä tutkimuksessa kärkekaksikko on sama. Yrittäjämäinen luovuus on Heilmannilla heikoin ja tässä tutkimuksessa toiseksi heikoin. Kahden ensimmäisen ankkurin keskiarvot ovat suunnilleen samalla tasolla, mutta muut alenevat ICT:ssä viimeistä kohti selvästi vähemmän kuin tässä tutkimuksessa, jossa viimeinen keskiarvo on enää alle puolet ensimmäisestä. ICT:n ja paperiteollisuuden keskiarvoprofiilit muistuttavat karkeasti toisiaan sillä erotuksella, että paperiteollisuuden viimeinen ankkuri, turvallisuus ja pysyvyys jää ainoana huomattavasti muita heikommaksi.



Kuvio 23 Tämän tutkimuksen ja Heilmannin (2006) tutkimuksen ankkurikohtaiset kokonaiskeskiarvot

6 Johtopäätökset ja tutkimuksen arviointi

Tämä tutkimus pyrkii luomaan teknistaustaisten hankinnan vastuuhenkilöiden uramuotokuvia eli kuvaamaan heidän uriaan ja ura-ankkureitaan sekä niiden suhdetta hankintatehtäviin. Tarkastelulinsseinä on käytetty Scheinin ura-ankkuriteoriaa. Vastauksia on haettu kahteen tutkimuskysymykseen:

1. Millaisia ovat teknistaustaisten hankinnan vastuuhenkilöiden urat?
2. Millaisia ovat teknistaustaisten hankinnan vastuuhenkilöiden ura-ankkurihierarkiat?

6.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

6.1.1 Millaisia ovat teknistaustaisten hankinnan vastuuhenkilöiden urat?

Tutkittavien uria tarkastellaan opinnoista syksyyn 2018 asti. Silloin he osallistuivat tutkimuksen kolmanteen haastattelukierrokseen ja vastasivat ura-ankkureihin liittyvään itsearviointikyselyyn. Haastatteluhetkellä pisin ura oli kestänyt 38 v 11 kk ja lyhin 8 v 1 kk. Tutkimuksen kattamia työvuosia osallistujilla oli keskimäärin 19.

Peruskoulun jälkeen jonkinlainen ammattia koskeva ajatus oli noin kolmanneksella. Enemmistö valitsi matemaattiset aineet – tai kielet – vain siksi, että ne tuntuivat kiinnostavilta, mukavilta tai helpoilta. Suoritetut aineet ja saadut todistukset ohjasivat opintoihin vahvemmin kuin tietoinen tahto alalle. Opiskelemaan suurin osa halusi kotipaikkansa lähelle. Valmistumisen jälkeen oli kiire töihin: mieluummin koulutusta vastaaviin, mutta ennen kaikkea johonkin ansaitsemaan. Osa jatkoi opinäytetyöpaikassaan, osa työllistyi muuta kautta. Pitkän ajan uratavoitteita ei ollut uran alussa tai puolella vastaajista 2018 haastattelussakaan. Vahvuudet olivat jo selkeytyneet: enemmistöllä listan kärkipäässä olivat kokonaisuuksien hallinta, systemaattinen, analyyttinen ja looginen ajattelu ja toiminta ja kolmanneksella myös ihmissuhdetaidot.

Urahaastattelussa käsiteltiin 98:aa työtehtävää. Niissä työnantaja oli tehnyt aloitteen selvästi useammin (62) kuin työntekijä (32). Lopuissa aloite merkittiin yhteiseksi. Tärkeää on tehtävien vaihtuminen, ei työnantajan. Kolme neljäsosaa on pysynyt samassa yrityksessä 10–15 vuotta, kaksi joukosta jopa yli 30 vuotta. Vaihtelua halutaan, mutta mielellään tutussa ja turvallisessa ympäristössä. Työntekijän alulle panema muutos tarkoittaa yleensä myös uutta työnantajaa. Paikanvaihdokseen liittyviä positiivisia tekijöitä mainittiin kaksinkertainen määrä negatiivisiin verrattuna.

Kun vaihdoksen käynnisti työnantaja, yleisin yksittäinen syy oli tehtävän edellisen haltijan lähtö. Irtisanoutuneen työntekijän korvaamiseksi on toimittava ripeästi. Omasta talosta löytyvä seuraaja voi olla paljon arvoinen. Harvoin työntekijä kieltäytyi, päinvastoin: vaihdoksiin ei ainoastaan suostuttu, vaan niihin suhtauduttiin myönteisesti. Uuden tehtävän vastaanottamista helpotti vahva usko omiin kykyihin. Ulkoilla työskentelyä rajoittivat perhesyyt, mutta kansainvälisiä kontakteja pidettiin positiivisina.

Tutkimuksessa käsitellyistä 98 tehtävästä 68 sisälsi hankintaa ainakin jonkin verran. Myös niissä työnantajan tekemät aloitteet olivat enemmistönä (46). Vain kolme henkilöä hakeutui itse tietoisesti ensimmäiseen hankintatehtäväänsä. Heilläkin toimiala oli tärkeämpi motiivi kuin itse hankinta. Muilla ensi kosketus hankintaan tuli enemmän tai vähemmän sattumalta pienenä osana heidän päätyötään.

Kun uran alussa kukaan ei osannut pitää hankintatehtäviä minkäänlaisena vaihtoehtona, kokemuksen karttuessa jotkut huomasivat niiden sopivan itselleen. Noin puolelle ryhmästä hankinnasta tuli oma laji. Hankintaan näyttävät päätyneet ne, joilla jo opintojen aikana kiinnostus kohdistui myös muuhun kuin itse tekniikkaan: henkilöstöhallintoon, tuotantotalouteen, kieliin, viestintään, johtamiseen, strategiaan ja kansainväliseen kauppaan. Toisella puolikkaalla vahva insinööriys, tekninen lähestymistapa ja asiantuntijuus painottuvat, ja hankintatehtäville jää korkeintaan sivurooli.

Hankinnan eduiksi todettiin ihmissuhteet, merkityksellisyys ja sen mitattavuus, haasteet ja vaihtelevuus, varjopuoliksi taas ihmisiin liittyvät ongelmat, ylikuormitus sekä vaihtelun ja tunnustuksen puute. Hankintaan kallellaan ovat erityisesti ne henkilöt, jotka pitävät ihmisten kanssa toimimisesta. Hankinta on yritykselle hyvin merkityksellinen, merkityksellisyyden pystyy osoittamaan rahassa, raha on helposti mitattava asia – ja insinööri laskee ja mittaa mielellään. Tämä kannustaa osaa joukosta näihin tehtäviin. Hankintaan sopivalta henkilöltä vastaajat odottivat selvästi eniten hyviä ihmissuhdetaitoja. Niitä seurasivat järjestelmällisyys, organisointi ja kokonaisuuksien hallinta, kaupallinen ja tekninen asiantuntemus, rauhallisuus ja stressinsietokyky, sitkeys, määrätietoisuus ja tarkkuus, kiinnostus rahaan ja laskemiseen sekä joukko muita ominaisuuksia.

Uran tehtävien hankintapainotteisuus vaihtelee. Osalla ei ole ollut lainkaan tehtäviä, jotka ovat olleet vähintään puoliksi hankintaa. Ryhmä jakaantuu kolmeen

osaan: hankintaihmiset, potentiaaliset hankintaihmiset ja oheishankintaihmiset eli tutkimuksessa käytetyn visuaalisen koodin mukaan kokomustat, puolimustat ja mustatäpläiset.

Kuvio 21 osoittaa ensi silmäyksellä kokomustat hankintaihmiset. Heillä on kokemusta tehtävistä, jotka ovat olleet kokonaan tai pääosin hankintaa. He pitävät todennäköisinä tai hyvin mahdollisina sellaisia tehtäviä myös jatkossa siinäkin tapauksessa, että työ parhaillaan on jotain muuta. Heidän asenteensa hankintaa kohtaan on myönteinen. Puolimustilla hankinnan osuuden kasvaminen ei suotuisissa oloissa ole mahdoton ajatus. Mustatäpläiset eivät kaipaa lisää hankintatehtäviä, mutta tekevät niitä sen verran kuin on tarpeen.

Ura-ankkurinäkökulmasta katsottuna viisi kuudesta teknis-funktionaalista kuuluu kokomustiin ja neljä viidestä elämäntyyliin ankkuroituneesta mustatäpläisiin. Kummankin ryhmän poikkeus sijoittuu puolimustiin. Yksi turvallisuuden ja pysyvyyden, yksi yrittäjämäisen luovuuden ja yksi vapauden ja itsenäisyyden edustaja täydentää kokomustien ryhmää. Toinen vapauteen ja itsenäisyyteen ankkuroituneista lukeutuu mustatäpläisiin.

Yksi uria muovannut tekijä on henkilöiden vaihtelunhalu. Sattumalle ja tilan-tekijöille on sallittu oma roolinsa. Monille tärkeä, aika taajakin tehtävien vaihtuminen saa mielellään toteutua samassa organisaatiossa. Jos asiat ovat kunnossa, pitkä työsuhde sopii. Turvallisuus ja pysyvyys -ankkurin yleisyys saattaa osaltaan vaikuttaa tähän.

Uraa ei rakenneta suunnitelmallisesti. Monesti työntäjän esittämät tehtävävaihdokset johtuvat eteen tulleesta tilanteesta, joka pyritään hoitamaan mahdollisimman sujuvasti. Usein tämä kuitenkin palvelee kumpaakin osapuolta. Uuden tehtävän löytyminen on työntekijälle vaivatonta, hän saa kaipaamaansa vaihtelua, haastetta ja mahdollisuuden laajentaa osaamistaan, eikä tutussa ympäristössä tarvitse muuttaa koko asetelmaa kerralla. Hän oppii itsestään, kyvyistään, motiiveistaan ja arvoistaan. Ammatillisen minäkuvan kehittyminen ja kypsyminen nopeutuu monipuolisen työkokemuksen ja saadun palautteen ansiosta. (Schein & Van Maanen 2013b.)

Vaihtelu, mahdollisuudet oppia ja kehittyä sekä koetella omia kykyjä ovat pitkän työsuhteen edellytys. Tämä kaikki on linjassa teknis-funktionaalisen ura-ankkurin kanssa, joka on tässä tutkimuksessa yleisin hallitseva ankkuri ja lähes kaikilla tärkeimpien ankkureiden joukossa. Työn pitää olla nautittavaa ja mielekäästä, ja siinä täytyy viihtyä. Tämä taas liittyy myös elämäntyyliankkuriin, joka on tämän tutkimuksen toiseksi yleisin hallitseva ankkuri ja kaikilla vahvimpien ankkureiden joukossa.

Yhteenveto: ura yleensä

- Koulussa ainevalinnat mieltymysten mukaan; opiskelupaikka edellisten valintojen ja arvosanojen perusteella
- Opintojen jälkeen tai jo niiden aikana kiire työhön, sen valinnassa sattumalla suuri rooli
- Ei pitkän ajan tavoitteita uran alussa tai myöhemminkään
- Tehtävävaihdoksista kaksi kolmasosaa työnantajan käynnistämiä; ei systemaattista urasuunnittelua, vaihdokset usein tilanteeseen vastaamista
- Järjestely yleensä sopiva myös työntekijälle; syinä vahva vaihteluntarve ja halua oppia uutta, usko omaan kykyihin ja selviämiseen, ei työn tai haasteiden pelkoa, lojaalius työnantajaa kohtaan ja yhteisvastuullisuus: valmius joustaa ja venyä työnantajan tarvitessa, mieltymys pitkiin palvelussuhteisiin
- Työntekijä ei silti passiivinen, ulkopuolisetkin työmarkkinat seurannassa
- Uramenestyksen määritys sisäisin, henkilökohtaisin kriteerein
- Tarve kehittää ja kehittyä; elämäntyylisiin ankkuroituneilla painopiste teknisissä prosesseissa ja yksityiskohdissa, teknis-funktionaalisilla enemmän toiminnassa ja prosesseissa yleensä
- Työnantajat koulutusmyönteisiä, työntekijät opinhaluisia, itse ilmaistava halukkuutensa

Yhteenveto: ura ja hankinta

- Ei hankintatehtäviin niiden itsensä takia; vain kolmella tietoinen haku ensimmäiseen hankintatehtävään, muilla hankinta päätyön kylkiäisenä
- Ei hankintakoulutusta 1980–1990 -luvulla; ymmärrys hankinnasta ja sen merkityksestä yrityksissäkin vähäinen: ei erityistä asemaa, hoidettiin usein muiden tehtävien ohessa
- Hankintatehtävien edut: kontaktit, hankinnan merkityksellisyys, haasteet ja vaihtelevuus
- Hankintatehtävien haitat: kontaktiongelmat, ylikuormitus, vaihtelun ja tunnustuksen puute
- Tarvittavat ominaisuudet: ihmissuhdetaidot, järjestelmällisyys, organisointi ja kokonaisuuksien hallinta, asiantuntemus, stressinsietokyky, sitkeys, määrätietoisuus, tarkkuus, kiinnostus rahaan ja laskemiseen
- Ihmisiin liittyvät asiat tärkeimpiä eduissa, haitoissa ja ominaisuuksissa
- Osallistujista noin puolelle (8) hankinnasta oma ala, teknis-funktionaalisista 5/6 tässä ryhmässä
- Osallistujista toinen puoli (7) ei hankintaihmissä (oheishankinta 5 + potentiaaliset 2), elämäntyylisiin ankkuroituneista 4/5 tässä ryhmässä

6.1.2 Millaisia ovat teknistaustaisten hankinnan vastuhenkilöiden ura-ankkurihierarkiat?

Schein on pitänyt kiinni yhden hallitsevan ankkurin periaatteesta. Olennaista on tunnistaa ensisijainen ankkuri ja ymmärtää sen merkitys uraratkaisujen ohjaajana ja rajoittajana. (Schein 1978; 1996; Schein & Van Maanen 2013a, b, c; Schein & Van Maanen 2016.) Kaikki osallistujat hyväksyivät heille kyselyn ja keskustelun perusteella määritetyn, hallitsevan ankkurin. Tutkijan myöhemmin suorittama haastatteluaineiston perinpohjainen tarkastelu tuki tehtyjä valintoja.

Vaikka vahvimman ankkurin rooli on ratkaiseva, tutkija näkee muullakin ankkurihierarkialla merkitystä käsiteltäessä henkilön ammatillista minäkuvaa ja suhtautumista työhön. Hallitsevaa ankkuria seuraavat voivat olla sitä hyvinkin lähellä, aivan tai melkein tasoissa, ja toisaalta vahvimman ja sitä seuraavan ankkurin pistekeskiarvojen välinen erotus saattaa olla huomattava. Kuvaavaa tietoa antavat myös heikoimmiksi arvoitetut ankkurit, kärjen ja häntäpään välisen eron suurus sekä osallistujien antamat lisäpistemaininnat.

Tutkimuksessa korostuvat vahvimmat ankkurit: pistekeskiarvoissa voittaa elämäntyö, mutta hallitsevien ankkurien määrässä teknis-funktionaalinen pätevyys luvuilla 6–5. Neljän tärkeimmän ankkurin joukkoon elämäntyö sijoittuu kaikilla viidellätoista ja teknis-funktionaalinen pätevyys neljällätoista tutkittavalla. Lisäpisteitä annettiin 75 väittämälle joista 22 kohdistui elämäntyöliankkuriin ja 19 teknis-funktionaaliseen pätevyuteen, eli yli puolet maininnoista jakaantui nimenomaan näiden kahden kesken.

Pistekeskiarvoissa kolmantena on kahden henkilön hallitseva ankkuri vapaus ja itsenäisyys, joka kaikkiaan yhdeksällä kuuluu neljään vahvimpaan ankkuriin. Turvallisuus ja pysyvyys on yhdellä hallitseva ankkuri ja muillekin kohtalaisen tärkeä, yhdeksällä neljän kärjessä. Yhden hallitseva ankkuri on yrittäjämäinen luovuus, jonka muut neljättoista jättävät neljän heikoimman ankkurin joukkoon,

Heikoin ankkuri on selvä: palvelu ja omistautuminen. Sen pistekeskiarvo on joukon alhaisin, se ei ole kenenkään hallitseva ankkuri, se ei saa yhtään lisäpistemainintaa, se sijoittuu kaikilla ankkuriston heikoimpaan puolikkaaseen ja peräti neljällätoista kolmen heikoimman ankkurin joukkoon. Neljällä se on viimeinen.

Heikoissa kantimissa on myös yrittäjämäinen luovuus, vaikka se yhden hengen hallitseva ankkuri onkin. Puolet ryhmästä pudistaa päätään yrittämiselle, mutta toinen puoli sanoo periaatteessa suhtautuvansa siihen myönteisesti. Silti vain yhden suhtautuminen on muuttunut konkretiaksi, ja muilla se on jäänyt ajatusten asteelle.

Scheinin teorian mukaan teknis-funktionaalinen pätevyys ja liikkeenjohdollinen pätevyys vetävät ankkureina eri suuntiin. Myös tässä tutkimuksessa teknis-funktionaalisuus on vahva ja vastaavasti liikkeenjohdollisuus heikkona kolmanneksi viimeinen. Aidon haasteellisuuden rooli on melko huomaamaton, vaikka se kahdella henkilöllä on toiseksi tärkein ankkuri.

Kun tarkastellaan hankintatehtäviä ja osallistujien ankkureita yhdessä, kiinnostavia ovat etenkin kärjen ankkuriryhmät. Valtaosa (5/6) teknis-funktionaalisista kokee hankintatehtävät omikseen (kokomustat), kun taas enemmistö (4/5) elämäntyylin edustajista ei näin tee. Heidät on nimetty oheishankintaihmisiksi (mustatäpläiset), jotka eivät kaipaa työhönsä hankintaa lainkaan tai lisää, mutta hoitavat sitä sen verran kuin on tarpeen. Kummankin ryhmän poikkeukset (1/6 ja 1/5) asettuvat välimaastoon eli potentiaalisiin hankintaihmiin (puolimustat). Neljästä jäljelle jäävästä kolme sijoittuu hankinta- ja yksi oheishankintaihmiin. Jakauma käy ilmi Taulukosta 49.

Taulukko 49 Eriasteiset hankintaihmiset ja heidän ura-ankkurinsa

Hankintaihmiset (kokomustat)	Potentiaaliset hankintaihmiset (puolimustat)	Oheishankintaihmiset (mustatäpläiset)
Turvallisuus ja pysyvyys 1/1	Teknis-funktionaalisuus 1/6	Vapaus ja itsenäisyys 1/2
Yrittäjämäinen luovuus 1/1	Elämäntyyli 1/5	Elämäntyyli 4/5 ←
Vapaus ja itsenäisyys 1/2		
Teknis-funktionaalisuus 5/6 ←		
Yhteensä 8/15	Yhteensä 2/15	Yhteensä 5/15

Yhteenveto: ura-ankkurit

- Hallitsevat ura-ankkurit: teknis-funktionaalinen pätevyys (6), elämäntyyli (5), vapaus ja itsenäisyys (2), yrittäjämäinen luovuus (1) sekä turvallisuus ja pysyvyys (1)
- Pistekeskisarvojen perusteella vahvimmat ankkurit elämäntyyli (ka. 4,44) ja teknis-funktionaalinen pätevyys (ka. 4,23), heikoimmat yrittäjämäinen luovuus (ka. 2,20) sekä palvelu ja omistautuminen (ka. 2,03)
- Varauksin (heikko vertailukelpoisuus) tämän ja 13 muun aiemman tutkimuksen vertailu: yhtäläisyyksinä vahva elämäntyyliankkuri, melko vahva turvallisuus ja pysyvyys sekä kohtalaisen heikko yrittäjämäinen luovuus; eroina muiden tutkimusten vahvempi liikkeenjohdollinen pätevyys ja aito haasteellisuus ja heikompi teknis-funktionaalisuus sekä vapaus ja itsenäisyys

6.2 Tutkimuksen arviointi

6.2.1 Tutkimuksen tieteellinen merkitys

Tutkimuksen viitekehyksenä on Scheinin ura-ankkuriteoria. Suomalaista ura-ankkuritutkimusta on niukasti. Joitakin eri aloilla tehtyjä tutkimuksia on kuvattu kirjallisuuskatsauksessa. Tutkijan tiedossa ei ole, että teoriaa olisi sovellettu hankinnan vastuuhenkilöihin, joiden uria ei paljon ole tutkittu. Näille alueille tutkimus tuo oman lisänsä ja uutta tietoa. Logistiikan ja toimitusketjujen johtamisen 12 johtavaa lehteä kattava ja vuosia 1998–2014 koskeva Hohensteinin, Feiselin ja Hartmannin (2014) kirjallisuuskatsaus osoittaa, että henkilöstö- ja henkilöstöhallintoaiheille on tutkimuskentässä tilaa.

Tutkimuksen tulokset vahvistavat teoriaa. Tutkittavien ankkurit ovat ehtineet vakiintua, ja henkilöillä on näkemys siitä, missä he ovat hyviä, mitä he arvostavat ja mitä he työltä hakevat. Tämä edesauttaa teorian soveltumista tutkimuksen tarkoitukseen.

Scheinin ja Van Maanenin (2013b) itsearviointikysely on jokaisen omiin kokemuksiin perustuva, systemaattinen tapa tutkia, mitkä ovat hänen prioriteettejaan ja miten hän itsensä ammatillisesti mieltää. Tässä tutkimuksessa kysely oli erittäin toimiva. Osallistujat täyttivät sen heti haastattelun päätyttyä. Kukaan ei moittinut kyselyn pituutta. Ripeästi edettäessä vastaaminen vei alle 15 minuuttia. Ankkurikuvaukset luettuaan kaikki nimesivät itselleen vähiten tärkeät ankkurit. Miettimisaikaa ei tarvittu. Myös hallitsevan ankkurin valinta kävi vaivattomasti, ja kahta lukuun ottamatta tulos oli sama kuin kyselyssä. Nämä ”olisin luullut, että” -vastaajakaan eivät keskustelussa kiistäneet kyselyn tuloksia, vaan hyväksyivät niiden määrittämän hallitsevan ankkurin, eli ankkurit säilytettiin kyselyn mukaisina.

Jo haastattelun kuluessa tutkija sai käsityksen vastaajille tärkeistä ja vähemmän tärkeistä asioista ja arvioi mielestään heidän ankkureitaan. Myöhemmin perusteellinen tarkastelu osoitti, että haastattelu ja kyselytulokset tukevat toisiaan suorastaan ilahduttavan hyvin.

Aiemmissä tutkimuksissa keskustelua on käyty joistakin teorian periaatteista. Montako ankkuria pitäisi olla olemassa? Tarvitaanko uusia ankkureita entisiä täydentämään? Voiko henkilöllä olla useita ankkureita? Muuttuvatko ankkurit uran aikana? Miten urakäsite toimii eri konteksteissa?

Tässä tutkimuksessa käytettiin Scheinin kahdeksaa ankkuria. Myös tämän tutkimuksen osallistujista jokainen löysi hallitsevan ankkurinsa niistä. Uusia ei kaivattu. Schein on pitäytynyt yhden hallitsevan ankkurin periaatteessa. Haastateltavillakin vahvoja ankkureita saattoi olla useampia, mutta vain yksi oli hallitseva.

Teorian mukaan ankkuri muodostuu vähitellen eikä vakiinnuttuaan hevin muutu, vaikka voi esimerkiksi henkilön taloudellisen tilanteen takia väliaikaisesti väistyä

taustalle. Tässä tutkimuksessa urahistoriat viittaavat siihen, että ankkurit ovat pysyneet pitkään. Suomalaisessa rajatussa kontekstissa ankkurikäsite toimii hyvin. Haastattelu ja kysely yhdessä ovat luonteva ja tarkoituksenmukainen menettely ankkurin määrittämiseen.

Kyselypisteiden mukainen ankkurijärjestys on elämäntyyli, teknis-funktionaalinen pätevyys, vapaus ja itsenäisyys, turvallisuus ja pysyvyys, aito haasteellisuus, liikkeenjohdollinen pätevyys, yrittäjämäinen luovuus sekä palvelu ja omistautuminen. Yleisin hallitseva ankkuri on teknis-funktionaalinen pätevyys (6) ja toiseksi yleisin elämäntyyli (5). Vahvimmat ja heikoimmat ankkurit erottuvat selvästi.

Pienestä näytteestä ei voi yleistää laajemmin, mutta päällimmäisten piirteiden perusteella voi kokoavasti hahmotella leveällä siveltimellä kuvaa tästä nimenomaisesta tutkimusjoukosta. Maailman parantamiseen se ei omistaudu, yrittäjiksi ja yleisjohtoon ei ole tungosta, haasteiden kovuudessa kohtuus riittää ja voittamisen mukavuudesta huolimatta pakonomaista tarvetta siihen ei ole. Turvallisuus ja pysyvyys pitkine työsuhteineen sopivat – kunhan tehtävät vaihtuvat – ja työnteko on parasta, kun on vapaus itse päättää, miten sen hoitaa. Avainasioita ovat oman alan asiantuntemuksen hyödyntäminen ja kasvattaminen. Työn täytyy olla mielekästä, siinä pitää viihtyä, ja se on voitava sovittaa yhteen omien ja perheen tarpeiden kanssa niin, että on hyvä olla.

Haastattelussa käsiteltiin rinnakkain kahta linjaa: uraa yleisesti ja hankinnan roolia siinä. Tutkimuksessa kärjen ankkurien ja hankintatehtävien välinen suhde on kiinnostava: hankinta näyttäytyy pääasiassa teknis-funktionaalisten lajina etenkin, jos heitä kiinnostavat ihmisten kanssa toimiminen, raha ja laskeminen. Elämäntyyliin ankkuroituneille taas sopii, että hankintatehtävät jäävät muille tai korkeintaan oheisrooliin. Heillä identiteetti ja lähestymistapa ovat teknisempiä. Työssä on tärkeää saada käyttää sitä asiantuntemusta.

Scheinin urahaastattelukysymyksiä, itsearviointia ja ankkurikuvaus on matkan varrella jonkin verran päivitetty ja uusittu. Tutkijan mielestä niistä on vieläkin osittain aistittavissa vuosikymmenien takainen perinteisen, hierarkkisen urakäsityksen henki. Siitä huolimatta ura-ankkuriteoria ja siihen liittyvät työkalut tarjoavat tämän tutkimuksen uratarkasteluun varsin toimivan perspektiivin.

6.2.2 Tutkimuksen käytännöllinen merkitys

Tämän tutkimuksen avulla pyritään luomaan kuva viidestätoista hankinnan vastuuhenkilöstä tarkastelemalla heidän uriaan ja ura-ankkureitaan sekä niiden suhdetta hankintatehtäviin. Neljäätoista henkilöä yhdistää tekninen tausta ja kaikkia viidestätoista heidän samanaikaisesti suorittamansa hankintojen johtamisen valmennus, jonka osallistujista tutkittavat valikoituivat.

Tutkimus on käytännönläheinen. Yksilön näkökulmasta tuodaan esille, miten eri tavoilla, tahoilla ja tasoilla hankintatehtäviä hoidetaan ja miten niihin päädytään. Artikkelien ja oppikirjojen esimerkit ovat usein kansainvälisiä miljardiyhtiöitä. Tutkittavien työnantajayksiköt – moni niistä tosin konsernin osia – ovat lähempänä PK-yrityksiä. Niiden kautta välittyy toisenlainen todellisuus. Tutkimus kiinnittää huomiota hankintojen ja ulkoisten resurssien hallintaan. Tehtäväkentän tunnettuuden lisääminen olisi eduksi esimerkiksi yrityksen resursseja kohdentavalle johdolle, hankinnan rekrytoinneista ja henkilöstön kehittämisestä vastaaville, yritysten sisäiselle yhteistyölle sekä ainevalintoja pohtiville opiskelijoille.

Lukija saa käsityksen siitä, mikä käytännön toimijoiden mielestä on hankintatehtävissä parasta ja huonointa ja mitkä taidot ja ominaisuudet ovat tarpeen hankintatehtäviä hoitavalle. Uramenestyksen määrittely paljastaa vielä yhden ulottuvuuden. Henkilöiden ura-ankkurien ja hankintatehtävien suhde on mielenkiintoinen: toinen ryhmän yleisimmistä hallitsevista ankkureista näyttää liittyvän hankintaihmiisiin, toinen taas niihin, joille hankinnan rooli on toissijainen.

Vain muutaman opintoihin on kuulunut hankintakoulutusta. Yksi aloittaa valmistumisensa jälkeen täysipäiväisenä ostajana, puolen tusinaa saa hankintatehtäviä jo ensimmäisen päätyönsä kylkiäisenä. Sittemmin hankintatehtävien osuus vaihtelee etupäässä syntyneiden tilanteiden, ei henkilön tai organisaation suunnitelmallisen urahallinnan seurauksena. Ensimmäisten haastattelujen (2014) mukaan ei osallistujilla näissä asioissa ole minkäänlaisia yhteyksiä henkilöstöhallintoon, eikä kaikissa yrityksissä sellaista varsinaisesti edes ole. Välttämättömät asiat hoitaa esimies, tuotantopäällikkö, talouspäällikkö tai toimitusjohtaja. Työnantaja kuitenkin esittää useimmat tehtävänvaihdokset. Työntekijä hyväksyy ne ja tekee välillä myös omia ratkaisuja. Tällä menetelmällä noin puolet henkilöistä toteaa jossain uransa vaiheessa hankintatehtävien muuttuneen heidän päätyökseen.

Urat ja taustat ovat erilaisia, mutta hankintojen johtamisen valmennus on kaikille yhteinen. Osallistujien kokemukset sekä valmennusosiot on kuvattu antamaan käsitys hankinnan monitahoisuudesta sekä siitä, miten henkilöt kurssin näkevät, millaisten asioiden parissa he omassa yrityksessään painivat, mitä apua he opeista ja työkaluista saavat – ja mitä valmennuksesta runsaan neljän vuoden jälkeen kolmannessa haastattelussa muistavat. Kiitosta kurssi saa siitä, että se antoi myös käytännön työkaluja ja mahdollisuuden oppia muiden kokemuksista.

Kuvatut kokemukset osoittavat selvästi valmennuksen merkityksen. Jos aiempaa hankintakoulutusta on vähän tai ei ole lainkaan, pienetkin asiat ja oivallukset voivat olla suureksi avuksi toiminnan kehittämisessä ja oman työn helpottamisessa. Usean osallistujan raportoimat kustannussäästöt ovat yrityksen kokoon nähden todella merkittäviä. Niiden soisi myös lisäävän ymmärrystä siitä, että yrityksessä hankintaan kannattaa panostaa – eikä panostaminen silloin tarkoita vain toistuvaa hinnanalennusvaatimusta. Työnantajan valmennuksesta saama hyöty alkaa realisoitua jo

valmennuksen aikana, ja osallistujien välityksellä koulutustieto leviää muuallekin organisaatioon.

Osa tämän tutkimuksen arvosta on käytännön ja arjen näkökulman esittäminen. Tuomalla tuntumaa käytännön hankintatehtäviin tutkimus voi palvella hankinta-asioita ja teknistä alaa opiskelevia ja opettavia ja lähentää opetusta ja työelämää toisiinsa. Hankintatehtävissä toimiville tutkimus tarjoaa vertaistukea. HR-asioista vastaaville ja esimiehille esimerkit uran muovautumisesta sekä ura-ankkurien hyödyntäminen saattaisivat antaa ajattelun aihetta. Tutkimus voi myös auttaa esimerkiksi HR-asiantuntijoita ymmärtämään hankinnan tehtäviä ja siten helpottaa urakeskusteluja. Pienissä yrityksissä ei varsinaisia HR-asiantuntijoita edes ole, mutta myös esimiesten ja työntekijöiden keskusteluissa ura-ankkureita voisi käyttää apuvälineenä uran suunnitteluun ja kehittämiseen. Valmennuskokemukset voisivat palvella kurssien järjestäjiä – yhteenveto tämän valmennuksen järjestäjille toimitettiin tuoreeltaan.

Tutkimukseen osallistuneita ura- ja ankkuriasiat näyttivät kiinnostavan. Itsetuntemuksen kasvattaminen helpottaa uravalintoja sekä tavoitteiden ja pyrkimysten sanoittamista. (Schein 1985; Schein & Van Maanen 2013c.) Urahistorian läpikäynti ja siihen liittyvien asioiden pohdinta koettiin tervetulleeksi ja ankkurinäkökulma mielenkiintoiseksi. Harjoitusta kiitettiin hyödylliseksi ja mukavaksi todeten, että useammin pitäisi näiden asioiden ääreen pysähtyä ja pohtia omaa uraansa, niin menneitä kuin tulevaa.

Kun niin sanotut uudet urat – proteaaninen (Hall 1976) ja rajaton (Arthur 1994) urakäsitys – esiteltiin, oletettiin jo, että vastuu uran kehittamisestä siirtyy organisaatiolta ensisijaisesti yksilölle eikä ura enää vain "tapahdu" ihmiselle. Se on prosessi, jota hallitsee henkilö itse, ei organisaatio. (Hall 1976, 201–202.) Yksilön on uransa suhteen oltava yhä omatoimisempi ja luotettava itseensä. Se edellyttää, että hänellä on selvä käsitys ammatillisesta minäkuvastaan. Ura-ankkuri auttaa häntä tekemään oman etunsa mukaisia valintoja. Työnantajan ehdotukset on väistämättä suunnattu enemmän organisaation tarpeiden kuin työntekijän tarpeiden ja arvojen mukaan. (Schein & Van Maanen 2013c.)

Käsillä oleva tutkimus osoittaa, että osallistujat itse eivät harjoita aktiivista urasuunnittelua. Työnantajat ovat aloitteentekijänä noin kahdessa kolmanneksessa tutkimuksen kattamista tehtävistä. Kyse on yleensä eteen tulleen tilanteen ratkaisemisesta yrityksen kannalta mahdollisimman sujuvasti, mikä kyllä useimmiten näyttää sopivan myös työntekijälle. Jos ollaan todella kiinnostuneita henkilöstön pitämisestä ja kehittämisestä, organisaatiossa tulisi analysoida työn vaatimukset ja ottaa henkilöiden sijoituksessa ja tehtävissä huomioon sekä ne että yksilöiden tarpeet. Onnistunut yhdistäminen johtaa molempien etuun: organisaation hyvään suorituskykyyn sekä henkilöitä tyydyttäviin, tuottaviin uriin. (Schein & Van Maanen 2013a.) Vaikka

pienien ja suurten yritysten resurssit ovat erilaiset, tarkoituksenmukainen soveltaminen on mahdollista.

6.2.3 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa arviointi kiteytyy käytännössä siihen, miten luotettava tutkimusprosessi on kokonaisuutena. Avoimesti myönnetään, että tutkija on tutkimuksensa olennainen väline (Eskola & Suoranta 2005, 210.) Se vaatii, että lukijalle esitetään myös sellainen henkilökohtainen, koulutukseen, kokemukseen ja ammattiin liittyvä tieto, joka voi vaikuttaa aineiston keräämiseen, analyysiin ja tulkintaan (Tynjälä 1991).

Tässä työssä tutkitaan teknistaustaisten hankinnan vastuuhenkilöiden uria ja uranankureita ja niiden suhdetta hankintatehtäviin. Tutkijalla on kaupallinen koulutus ja lähes 30 vuoden työkokemus etupäässä teknologia-alan yrityksissä, joissa työtovereina ja yhteistyökumppaneina oli suuri määrä eri alojen teknistaustaisia henkilöitä. Uran 25 viimeistä vuotta tutkija työskenteli hankintatehtävissä valmistavassa teollisuudessa. Tätä taustaa vasten hankintaan liittyvä aihe on hyvin luonteva. Tutkimuksen onnistumisen todennäköisyys paranee, kun tutkijan persoona ja henkilökohtainen kiinnostus saavat vaikuttaa tutkimusongelman valintaan. Aihevalinnan jälkeen ongelmaa lähestytään tieteen omin keinoin. Oman kiinnostuksen perusteella valittu aihe lisää motivaatiota. (Uusitalo 1995, 57–58.) Tutkijan motivaatio edellytti pragmaattista, ihmisiin liittyvää aihetta. Viime aikoina on toimitusketjujen johtamisen tutkimuksissa myös todettu, että ihmisluottavuuteen on kiinnitetty liian vähän huomiota niin teoriassa kuin käytännössä (Fawcett, Magnan & McCarter 2008; Shub & Stonebraker 2009; Sweeney 2013; Ellinger & Ellinger 2014; Hohenstein, Feisel & Hartmann 2014; Wieland, Handfield & Durach 2016).

Pohjustaessaan työtään tutkija sai tilaisuuden tavata hankintojen johtamisen valmennuksen osallistujia, jolloin ilmeni, että käytettävissä on vapaaehtoisia haastateltavia. Kyseessä on siinä mielessä mukavuusnäyte. Ominaisuuksiensa puolesta se on kuitenkin varsin hyvin tarkoitukseen sopiva ja enemmän harkinnan- kuin sattumanvarainen. Kolmen eri vuoden haastatteluista valikoituivat lopulliseen aineistoon ne viisitoista henkilöä, jotka olivat mukana kaikilla kerroilla. Haastateltavilla tulee olla kokemusta tai mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta asiasta. Valinnan täytyy olla harkittu ja tarkoituksenmukainen, ei satunnainen. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) On suotavaa, että tiedonantajien kokemusmaailma on suhteellisen samanlainen, heillä on ilmiöstä omakohtaista tietoa ja he ovat kiinnostuneita itse tutkimuksesta. (Eskola & Suoranta 2005, 66.) Tässä tapauksessa ehdot täyttyvät: kaikilla on yhteys hankintaan, yhtä lukuun ottamatta kaikkien tausta on tekninen ja kaikkia yhdistää samanaikainen hankintaan liittyvä valmennuskokemus. Jokaisella on ensi käden tieto

omasta urastaan. Vapaaehtoiseksi haastateltavaksi ilmoittautuminen osoittaa kiinnostusta tutkimusta kohtaan.

Haastateltavista kaksi on tutkijan entisiä työtovereita. Tutkija pystyi osittain vertaamaan heidän ja omia käsityksiään tapahtumien kulusta. Muissa on joitakin toistensa entisiä tai senhetkisiä kollegoita, joiden kertomuksia myös oli mahdollisuus joiltakin osin verrata keskenään. Samoin saattoi verrata saman henkilön eri haastatteluissa toistamia asioita. Jo ennen ensimmäisiä haastatteluja tutkija oli irtautunut ansiotyöstä. Tilanne oli sikäli onnellinen, että yrityssidonnaisuuksia ei enää ollut, mutta muistissa oli vielä, mistä hankinnassa ja siihen liittyvissä asioissa oli kysymys.

Haastattelut tutkija teki kaikki itse. Tämä helpotti aineistoon ja tutkittaviin tutustumista sekä molemminpuolisen luottamuksen syntymistä. Kahdella ensimmäisellä kierroksella henkilökohtainen, vaikea tilanne pakotti tiukkoihin aikatauluihin. Tapaamiset ja haastattelut kuitenkin onnistuivat suunnitellusti. Kolmannella, tärkeimmällä, kierroksella tutkija pystyi aikatauluttamaan vapaasti ja sovittamaan tapaamiset aivan haastateltavien toiveiden mukaan. Tämäkin edisti erittäin hyvää henkeä, joka haastatteluissa vallitsi. Haastateltavat saivat ennakkoon tietää aiheen sekä tapaamisen tarvitseman ajan. Jokainen oli halukas uhraamaan pyydetty kolme tuntia. Tutkija myös piti huolen siitä, ettei aikaa ainakaan hänen takiaan ylitetty. Kun tutkittavat ja tutkija eivät jännittä toisiaan, asioiden käsittely on luontevaa ja keskustelunomaista. Eskola ja Suoranta (2005,93) toteavat, että tutkimuksen anti riippuu välittömästi siitä, saavuttaako haastattelija haastateltavan luottamuksen.

Kevään 2014 ja alkuvuoden 2015 haastattelut tutkija myös litteroi itse. Muilta osin tutkimuksesta oli sitovassa henkilökohtaisessa tilanteessa jo silloin luovuttava. Tauko kypsytti aiheen painottumisen ura- ja ura-ankkurikysymyksiin. Työ jatkui laajalla kirjallisuuteen syventymisellä ja uudelleen orientoitumisella syksyllä 2017, ja vuotta myöhemmin oli kolmansien haastattelujen aika. Ne litteroitiin palvelua tarjoavassa yrityksessä sitä mukaa kuin tutkija haastattelut oli tehnyt. Näin hän sai litteraatiot vähitellen ja pystyi pian haastattelun jälkeen vertaamaan purettuja tekstejä tallennuksiin. Poikkeamat liittyivät lähinnä purkajille vieraisiin erisnimiin. Kaikki haastattelut litteroitiin puhekielisinä sanasanaisesti täytesanat (esimerkiksi ”niinku” ja ”tota”) pois lukien. Litteraatiotulosteet olivat todella kovassa käytössä siitä alkaen koko tutkimusprosessin ajan.

Tutkija luki ura- ja ura-ankkuritutkimuksia jatkuvasti prosessin eri vaiheissa. Analyysin pohjana oli Scheinin ura-ankkuriteoria. Aineistona olivat urahaastattelujen lisäksi tutkittavien täyttämät, ura-ankkureihin liittyvät itsearviointikyselyt. Sekä urahaastattelujen yleiset kysymykset että itsearviointikysely pisteytysineen on validoitu lukuisissa aiemmissa, kansainvälisissä tutkimuksissa. Haastattelulausumista etsittiin ankkuriteorian mukaisia sisältöjä eli edettiin yleisestä yksityiseen (Tuomi & Sarajärvi 2018). Muihin uraan sekä hankintaan liittyvien asioiden erittelyssä, ryhmittelyssä ja luokittelussa suunta oli päinvastainen. Saaranen-

Kauppinen ja Puustniekka (2006) kuvaavat, että analyysin tarkoituksena on tarkastella huolellisesti tutkimusongelmien kannalta keskeisten seikkojen esiintymistä ja ilmentymistä teksteissä sekä koetella aineistoa vertaillen sen sisältöä.

"Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsittely Suomessa" on tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK 2012) ohjeistus, jota tutkija on pyrkinyt seuraamaan prosessin vaiheissa. Tässä HTK-ohjeessa tutkimusetiikka tarkoittaa eettisesti vastuullisten ja oikeiden toimintatapojen noudattamista ja edistämistä tutkimustoiminnassa sekä tieteeseen kohdistuvien loukkausten ja epärehellisyiden tunnistamista ja torjumista kaikilla tieteenaloilla. Tämä viittaa muun muassa siihen, että noudatetaan rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta, sovelletaan tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä sekä kunnioitetaan omassa tutkimuksessa muiden tutkijoiden tekemää työtä ja annetaan heidän saavutuksilleen niille kuuluva arvo.

Raportissa tutkittavat esiintyvät salanimellä, eikä heistä tai heidän työnantajistaan ole annettu tarkkoja tunnistustietoja. Raportti on pitkä, mutta se on pyritty kirjoittamaan selvällä ja elävällä kielellä. Lukemisen helpottamiseksi ja tekstin havainnollistamiseksi on lisätty runsaasti taulukkoja ja kuvioita. Samoin on käytetty sitaatteja, joiden yhteyteen tutkija on liittänyt niitä vastaavia kohtia teoriasta ja itsearviointikyselystä. Näin lukijalla on mahdollisuus itse verrata haastattelulausumia ja tutkijan päätelmiä. Sitaatit tuovat tekstiin myös väriä ja päästävät tutkittavien oman äänen kuuluviin. (Koskinen ym. 2005.)

Raportti esittää henkilökuvaukset sellaisina kuin ne tulosten perusteella ja tutkijan tulkitsemina näyttävät. Viimeisen haastattelun (2018) yhteydessä kaikkien osallistujien kanssa keskusteltiin kyselytuloksista, jolloin jokainen hyväksyi niiden mukaisen hallitsevan ankkurin ja ratkaisi tasapistetilanteet. Tutkittaville ei ole tarjottu mahdollisuutta lukea raporttia, joten muilta osin he eivät ole voineet tuloksia arvioida.

Hankintojen johtamisen valmennukseen liittyvät kuvaukset on lisätty liitteisiin, jotta lukija saa käsityksen sekä valmennuksesta että osallistujien kokemuksista. Ne myös valaisevat alueen monitahoisuutta niille, joille hankinta ei ole tuttu. Kaiken kaikkiaan tutkimus on pyritty tekemään ja raportoimaan niin, että lukijalla on sen perusteella mahdollisuus omiin johtopäätöksiin.

6.2.4 Rajoitukset ja jatkotutkimuksen aiheita

Jokaisessa tutkimuksessa on rajoituksensa. Tässä tutkimuksessa kirjoittaja on kolmannen kierroksen haastattelujen litterointia lukuun ottamatta tehnyt yksin kaiken ja vastaa tutkimuksen suunnittelusta ja toteutuksesta. Hänen ratkaisujaan ovat aiheen valinta ja rajaukset, käytetty teoria ja kirjallisuus, metodologia ja menetöt, aineiston keruu, käsittely ja analysointi sekä työn raportointi. Aineisto on peräisin samoilta

tiedonantajilta, joskin se on kerätty urahistoriataulukon, itsearviointikyselyn ja puolistrukturoidun haastattelun avulla. Eskola ja Suoranta (2005, 68–74) pohtivat triangulaatiota eli erilaisten aineistojen, teorioiden tai menetelmien käyttöä samassa tutkimuksessa ja toteavat, että siihen voi suhtautua monella tavalla: tieteenfilosofisin perustein sitä voi epäillä, mutta käytännön empiirikosta ajatus on hyvä. Esimerkiksi kyselyn hahmottamaa kuvaa voidaan monipuolistaa haastattelulla.

Haastateltavat valikoituivat mukavuusnäytteenä, johon kuitenkin sopivat myös tarkoituksenmukaisuuden ja harkinnanvaraisuuden kriteerit. Yhtä lukuun ottamatta kaikilla sattuu olemaan tekninen tausta. Tutkija otti mukaan kaikki vapaaehtoiset puuttumatta mitenkään ryhmän koostumukseen. Kun tutkimus on laadullinen ja tutkittavia on 15, tuloksien perusteella ei voi yleistää niin kuin määrällisissä tutkimuksissa. Tuloksia tarkasteltaessa on lisäksi otettava huomioon kontekstispesifisyys. Kaikki tutkittavat edustavat yksityistä sektoria ja teollisuutta, kuitenkin useita eri teollisuudenaloja. Julkinen sektori jää ulkopuolelle, kaupan ala samoin. Tekninen ymmärrys korostuu, koska kohdehenkilöiden tausta on tekninen ja he vastaavat erilaisista hankintatehtävistä tuotannollisissa yrityksissä. Yrityksistä on tietoisesti jätetty antamatta tarkempia yksityiskohtia.

Tutkimus osoitti, että tässä aineistossa ura-ankkureihin liittyvän itsearvioinnin ja urahaastattelun tulokset vastasivat ja tukivat hyvin toisiaan. Haastattelututkimukset ovat aikaavieviä, mutta olisi mielenkiintoista selvittää teollisuudessa ura-ankkureita isommalla aineistolla vaikka pelkkää kyselyä käyttäen ja täydentää haastattelemalla osaa joukosta. Sopivia kohderyhmiä olisivat teknis- versus kaupallistaustaiset hankintahenkilöt ja vastaavasti kumpaankin ryhmään kuuluvat myyntihenkilöt. Teorian ja käytännön mukaan ankkurit vaihtelevat runsaasti myös saman ammattiryhmän sisällä, mutta silti olisi kiinnostavaa saada tietää, yhdistävätkö jotkut ankkurit mainittuja ryhmiä. Nyt ei pienessä joukossa kiinnitetty huomiota haastateltavien ikään. Yksi jatkotutkimusmahdollisuus olisi selvittää ja verrata ura-ankkureita teknis- ja kaupallistaustaisilla henkilöillä, joilla on työkokemusta esimerkiksi 10, 20 tai 30 vuotta. Tutkimuksissa keskustellaan, muuttuvatko ankkurit uran aikana. Vastauksen saaminen edellyttäisi pitkittäistutkimuksia.

Tämän tutkimuksen konteksti on valmistavassa teollisuudessa. Sen lisäksi kaupan ala tai julkinen sektori voisivat tarjota hankinnan vastuuhenkilöihin liittyviä, kiintoisia tutkimusympäristöjä. Hankintataustaista tutkijaa kiinnostaa myös hankintatehtäviin päätyminen, niihin jääminen tai niistä luopuminen sekä urahallinnan ja -suunnittelun rooli uraratkaisuissa. Hankinta ja hankintakoulutus ovat nykyisin näkyvämmiin esillä kuin tämän tutkimuksen osallistujien aloittaessa työuraansa. Saattaisi olla avartavaa tutkia, millainen käsitys esimerkiksi aloittavilla teknisen tai kaupallisen alan opiskelijoilla hankintatehtävistä on. Kun otetaan huomioon hankintojen yleinen merkitys, asiaan saattaisi olla laajempaa mielenkiintoa.

Lähteet

- Abessolo, Marc – Hirschi, Andreas – Rossier, Jérôme (2019) Development and validation of a multidimensional career values questionnaire: a measure integrating work values, career orientations, and career anchors. *Journal of Career Development*, <<https://doi.org/10.1177/0894845319846567>>.
- Abessolo, Marc – Rossier, Jérôme – Hirschi, Andreas (2017) Basic values, career orientations, and career anchors: empirical investigation of relationships. *Frontiers in Psychology*, September, 1–11.
- Adamson, Stephen J. – Doherty, Noeleen – Viney, Claire (1998) The meanings of career revisited: implications for theory and practice. *British Journal of Management*, 9:4, 251–259.
- Arnold, John – Coombs, Crispin R. – Gubler, Martin (2017) Career anchors and preferences for organizational career management: a study of information technology professionals in three European countries. *The International Journal of Human Resource Management*, <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380058>.
- Arthur, Michael B. (1994) The boundaryless career: a new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behavior*, 15:4, 295–306.
- Arthur, Michael B. – Hall, Douglas T. – Lawrence, Barbara S. (1989, uusintapainos 1995) Generating new directions in career theory: the case for a transdisciplinary approach. Teoksessa: *Handbook of career theory*, toim. Michael B. Arthur – Douglas T. Hall – Barbara S. Lawrence, 7–25. Cambridge University Press, Cambridge.
- Arthur, Michael B. – Khapova, Svetlana N. – Wilderom, Celeste P.M. (2005) Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior*, 26:2, 177–202.
- Arthur, Michael B. – Rousseau, Denise M. (1996) A career lexicon for the 21st century. *The Academy of Management Executive*, 10:4, 28–39.
- Bals, Lydia – Schulze, Heike – Kelly, Stephen – Stek, Klaas (2019) Purchasing and supply management (PSM) competencies: current and future requirements. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 25:5, 100572.
- Barclay, W. Brent – Chapman, Jared R. – Brown, Bruce L. (2013) Underlying factor structure of Schein’s career anchor model. *Journal of Career Assessment*, 21:3, 430–451.
- Barth, Thomas J. (1993) A useful framework for federal managers. Career Anchor Theory. *Review of Public Personnel Administration*, 13:4, 27–42.
- Baruch, Yehuda (2004a) *Managing careers: theory and practice*. Prentice Hall, Harlow, England.
- Baruch, Yehuda (2004b) Transforming careers: from linear to multidirectional career paths. Organizational and individual perspectives. *Career Development International*, 9:1, 58–73.
- Baruch, Yehuda – Szűcs, Nóra – Gunz, Hugh (2014) Career studies in search of theory: the rise and rise of concepts. *Career Development International*, 20:1, 3–20.
- Beigi, Mina – Shirmohammadi, Melika – Arthur, Michael (2018) Intelligent career success: the case of distinguished academics. *Journal of Vocational Behavior*, 107: Aug., 261–275.
- Betsworth, Deborah G. – Hansen, Jo-Ida C. (1996) The categorization of serendipitous career development events. *Journal of Career Assessment*, 4:1, 91–98.

- Bigliardi, Barbara - Petroni, Alberto - Dormio, Alberto Ivo (2005) Organization socialization, career aspirations and turnover intentions among design engineers. *Leadership & Organization Development Journal*, 26:6, 424–441.
- Bravo, Jesus – Seibert, Scott E. – Kraimer, Maria L. – Wayne, Sandy J. – Liden, Robert C. (2017) Measuring career orientations in the era of the boundaryless career. *Journal of Career Assessment*, 25:3, 502–525.
- Briscoe, Jon P. – Hall, Douglas T. (2006) The interplay of boundaryless and protean careers: combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69:1, 4–18.
- Cambridge Advanced Learner's Dictionary* (2004) Cambridge University Press.
- Cerdin, Jean-Luc – Le Pargneux, Marie (2010) Career anchors: a comparison between organization-assigned and self-initiated expatriates. *Thunderbird International Business Review*, 52:4, 287–299.
- Chang, Christina Ling-Hsing (2010) The study of the turnover of MIS professionals – the gap between Taiwanese and US societies. *International Journal of Information Management*, 30:4, 301–314.
- Chang, Christina Ling-Hsing – Chen, Victor – Klein, Gary – Jiang, James J. (2011) Information system personnel career anchor changes leading to career changes. *European Journal of Information Systems*, 20:1, 103–117.
- Chang, I-Chiu – Hwang, Hsin-Ginn – Liu, Chung-Feng – Siang, Siao-Hong (2007) A study of career anchors and job characteristic preferences of IS students. *The Journal of computer Information Systems*, 47:3, 24–33.
- Chang, Christina Ling-Hsing – Jiang, James J. - Klein, Gary – Chen, Houn-Gee (2012) Career anchors and disturbances in job turnover decisions - A case study of IT professionals in Taiwan. *Information & Management*, 49:6, 309–319.
- Chapman, Jared R. (2016) An empirically derived framework for conceptualizing Schein's career orientation theory. *Journal of Career Assessment*, 24:4, 669–684.
- Chapman, Jared R. – Brown, Bruce L. (2014) An empirical study of the career anchors that govern career decisions. *Personnel Review*, 43:5, 717–740.
- Collin, Audrey – Watts, A. G. (1996) The death and transfiguration of career – and of career guidance? *British Journal of Guidance & Counselling*, 24:3, 385–398.
- Costigan, Robert – Gurbuz, Sait – Sigri, Unsal (2018) Schein's career anchors: testing factorial validity, invariance across countries, and relationship with core self-evaluations. *Journal of Career Development*, 45:3, 199–214.
- Danziger, Nira – Rachman-Moore, Dalia – Valency, Rony (2008) The construct validity of Schein's career anchors orientation inventory. *Career Development International*, 13:1, 7–19.
- Danziger, Nira – Valency, Rony (2006) Career anchors: distribution and impact on job satisfaction, the Israeli case. *Career Development International*, 11:4, 292–303.
- Dash, Mihir – Bakshi, Suprabha (2017) Career anchors: a study with Indian management students. *Drishtikon: A Management Journal*, 8:2, 1–14.
- Derr, C. Brooklyn – Laurent, André (1989) The internal and external career: a theoretical and cross-cultural perspective. Teoksessa: *Handbook of career theory*, toim. Michael B. Arthur – Douglas T. Hall – Barbara S. Lawrence, 454–471. Cambridge University Press.
- De Vos, Ans – Soens, Nele (2008) Protean attitude and career success: the mediating role of self-management. *Journal of Vocational Behavior*, 73:3, 449–456.
- Ellinger, Alexander E. – Ellinger, Andrea D. (2014) Leveraging human resource development expertise to improve supply chain managers' skill and competencies. *European Journal of Training and Development*, 38:1/2, 118–135.
- Erdogmus, Nihat (2004) Career orientations of salaried professionals: the case of Turkey. *Career Development International*, 9:2, 153–175.
- Eriksson, Päivi - Kovalainen, Anne (2008) *Qualitative methods in business research*. SAGE Publications Ltd, London.
- Eskola, Jari – Suoranta, Juha (2005) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 7.p. Vastapaino, Tampere.

- Fawcett, Stanley E. – Magnan, Gregory M. – McCarter, Matthew W. (2008) Benefits, barriers, and bridges to effective supply chain management. *Supply Chain Management: An International Journal*, 13:1, 35–48.
- Feldman, Daniel C. – Bolino, Mark C. (1996) Careers within careers: reconceptualizing the nature of career anchors and their consequences. *Human Resource Management Review*, 6:2, 89–112.
- Feldman, Daniel C. – Bolino, Mark C. (2000) Career pattern of the self-employed: career motivations and career outcomes. *Journal of Small Business Management*, 38:3, 53–67.
- Flöthmann, Christoph – Hoberg, Kai (2017) Career patterns of supply chain executives: an optimal matching analysis. *Journal of Business Logistics*, 38:1, 35–54.
- Giunipero, Larry C. – Hooker, Robert E. – Joseph-Matthews, Sacha – Yoon, Tom E. – Brudvig, Susan (2008) A decade of SCM literature: past, present and future implications. *Journal of Supply Chain Management*, 44:4, 66–86.
- Goffnett, Sean P. – Cook, Robert L. – Williams, Zachary – Gibson, Brian J. (2012) Understanding satisfaction with supply chain management careers: an exploratory study. *The International Journal of Logistics Management*, 23:1, 135–158.
- Gubler, Martin (2011) *Protean and boundaryless career orientations – an empirical study of IT professionals in Europe*. Doctoral thesis. Loughborough University.
- Gubler, Martin – Biemann, Torsten – Tschopp, Cécile – Grote, Gudela (2015) How career anchors differentiate managerial career trajectories: a sequence analysis perspective. *Journal of Career Development*, 42:5, 412–430.
- Hall, Douglas T. (1976) *Careers in organizations*. Goodyear Publishing Company, Inc., Pacific Palisades, California.
- Hall, Douglas T. – Heras, Mireia, Las (2010) Reintegrating job design and career theory: creating not just good jobs but smart jobs. *Journal of Organizational Behavior*, 31:2/3, 448–462.
- Hall, Douglas T. – Moss, Jonathan E. (1998) The new protean career contract: helping organizations and employees adapt. *Organizational Dynamics*, 26:3, 22–37.
- Hardin, J. Russell – Stocks, Morris H. – Graves, O. Finley (2001) The effect of match or mismatch between the career anchors and the job settings of CPAs: an empirical analysis. *Advances in Accounting*, 19, 119–148.
- Heilmann, Pia (2006) Finnish managers' careers in ICT and paper business sectors. *Baltic Journal of Management*, 1:3, 339–351.
- Heslin, Peter A. (2005) Conceptualizing and evaluating career success. *Journal of Organizational Behavior*, 26:2, 113–136.
- Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena (2000) *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino, Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (2005) *Tutki ja kirjoita*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Hoek, Remko I., van – Chatham, Robina – Wilding, Richard (2002) Managers in supply chain management, the critical dimension. *Supply Chain Management: An International Journal*, 7:3, 119–125.
- Hohenstein, Nils-Ole – Feisel, Edda – Hartmann, Evi (2014) Human resource management issues in supply chain management research. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 44:6, 434–463.
- Hsu, Maxwell K. – Jiang, James J. – Klein, Gary – Tang, Zaiyoung (2003) Perceived career incentives and intent to leave. *Information & Management*, 40:5, 361–369.
- Igbaria, Magid – Baroudi, Jack J. (1993) A short-form measure of career orientations: a psychometric evaluation. *Journal of Management Information Systems*, 10:2, 131–154.
- Igbaria, Magid – Greenhaus, Jeffrey H. – Parasuraman, Saroj (1991) Career orientations of MIS employees: an empirical analysis. *MIS Quarterly*, 15:2, 151–169.

- Igbaria, Magid – Kassiech, Suleiman - Silver, Milton (1999) Career orientations and career success among research, and development and engineering professionals. *Journal of Engineering and Technology Management*, 16:1, 29–54.
- Igbaria, Magid – Meredith, Guy – Smith, Derek C. (1995) Career orientations of information systems employees in South Africa. *Journal of Strategic Information Systems*, 4:4, 319–340.
- Iloranta, Kari – Pajunen-Muhonen, Hanna (2008) *Hankintojen johtaminen – ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan*. Tietosanoma Oy, Helsinki.
- Inkson, Kerr (2006) Protean and boundaryless careers as metaphors. *Journal of Vocational Behavior*, 69:1, 48–63.
- Ituma, Afam – Simpson, Ruth (2007) Moving beyond Schein’s typology: individual career anchors in the context of Nigeria. *Personnel Review*, 36:6, 978–995.
- Järnlström, Maria (2000) Personality preferences and career expectations of Finnish business students. *Career Development International*, 5:3, 144–154.
- Jiang, James J. – Klein, Gary – Balloun, Joseph L. (2001) The joint impact of internal and external career anchors on entry-level IS career satisfaction. *Information & Management*, 39:1, 31–39.
- Kaplan, Ruth – Shmulevitz, Carmela – Raviv, Dannie (2009) Reaching the top: career anchors and professional development in nursing. *International Journal of Nursing Education Scholarship*, 6:1, art. 24.
- Kielitoimiston sanakirja* (2018) Kotimaisten kielten keskus, Helsinki. URN:NBN:fi:kotus-201434. Verkkojulkaisu HTML. Päivitetty julkaisu. Päivitetty 6.6.2018. <<https://mot.kielikone.fi/mot/turkuyo/netmot.exe?page=results&SearchMode=1&UI=fi80&SearchWord=muotokuva&dic=16>>, viitattu 25.9.2020.
- Kilimnik, Z. M. – Sant’anna, A. D. – De Oliveira, L. C. – Barros, D. T. (2011) Career paths, images and anchors: a study with Brazilian professionals. *The Qualitative Report*, 16:1, 147–161. <<https://nsu.works.nova.edu/tqr/vol16/iss1/8>>, haettu 30.8.2019.
- Kim, Youngbae – Cha, Jongseok (2000) Career orientations of R&D professionals in Korea. *R&D Management*, 30:2, 121–137.
- Klapwijk, Remke – Rommes, Els (2009) Career orientations of secondary school students (m/f) in the Netherlands. *International Journal of Technology and Design Education*, 19:4, 403–418.
- Kniveton, Bromley H. (2004) Managerial career anchors in a changing business environment. *Journal of European Industrial Training*, 28:7, 564–573.
- Koskinen, Ilpo – Alasuutari, Pertti – Peltonen, Tuomo (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino, Tampere.
- Lazarova, Mila – Cerdin, Jean-Luc – Liao, Yuan (2014) The internationalism career anchor. A validation study. *International Studies of Management & Organization*, 44:2, 9–33.
- Lee, Soo Hoon – Wong, Poh Kam (2004) An exploratory study of technopreneurial intentions: a career anchor perspective. *Journal of Business Venturing*, 19:1, 7–28.
- Leong, Frederick T. L. – Rosenberg, Stanley D. – Chong Shin Hui (2014) A psychometric evaluation of Schein’s (1985) career orientations inventory. *Journal of Career Assessment*, 22:3, 524–538.
- Lips-Wiersma, Marjolein – Hall Douglas T. (2007) Organizational career development is *not* dead: a case study on managing the new career during organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 28:6, 771–792.
- Lähteenmäki, Satu (1995) *"Mitä kuuluu – kuka käskää?" Yksilöllinen urakäyttäytyminen ja sitä ohjaavat tekijät suomalaisessa liiketoimintaympäristössä – vaihemallin mukainen tarkastelu*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja A1/1995, Turku.
- Lämsä, Anna-Maija – Hiillos, Minna (2008) Career counselling for women managers at mid-career. Developing an autobiographical approach. *Gender in Management: An International Journal*, 23:6, 395–408.
- Marshall, Verena – Bonner, Dede (2003) Career anchors and the effects of downsizing: implications for generations and cultures at work. A preliminary investigation. *Journal of European Industrial Training*, 27:6, 281–291.

- McDonald, Kimberly S. – Hite, Linda M. (2008) The next generation of career success: implications for HRD. *Advances in Developing Human Resources*, 10:1, 86–103.
- McGuire, David – Polla, Giovana – Heidl, Britta (2017) Unlocking hospitality managers career transitions through applying Schein's career anchors theory. *European Journal of Training and Development*, 41:7, 578–592.
- Mignonac, K. – Herrbach, O. (2003) Managing individual career aspirations and corporate needs: a study of software engineers in France. *Journal of Engineering and Technology*, 20:3, 205–230.
- Miles, Matthew B. – Huberman, A. Michael (1994) *Qualitative Data Analysis*, 2. painos. SAGE, Thousand Oaks.
- Mirvis, Philip H. – Hall, Douglas T. (1996) Psychological success and the boundaryless career. Teoksessa: *The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era*, toim. Michael B. Arthur – Denise M. Rousseau. Oxford University Press, Inc., New York.
- Ng, Thomas W.H. – Eby, Lillian T. – Sorensen, Kelly L. – Feldman, Daniel C. (2005) Predictors of objective and subjective career success: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58, 367–408.
- Nowak, Margaret J. – Bonner, Dede (2013) Juggling work and family demands: lifestyle career anchors for female healthcare professionals. *International Journal of Healthcare Management*, 6:1, 3-11.
- Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English* (2000). 6.p. Oxford University Press.
- Pande, Sharon – Naik, Vidya (2012) Career anchors: a study with Indian professionals. *Drishikon: A Management Journal*, 3:1, 220–254.
- Quesenberry, Jeria L. – Trauth, Eileen M. (2012) the (dis)placement of women in the IT workforce: an investigation of individual career values and organisational interventions. *Information Systems Journal*, 22:6, 457–473.
- Ramakrishna, Hindupur V. – Potosky, Denise (2003) Conceptualization and exploration of composite career anchors: an analysis of information systems personnel. *Human Resource Development Quarterly*, 14:2, 199–214.
- Reitman, Frieda – Schneer, Joy A. (2008) Enabling the new careers of the 21st century. *Organization Management Journal*, 5:1, 17–28.
- Rodrigues, Ricardo – Guest, David – Budjanovcanin, Alexandra (2013) From anchors to orientations: towards a contemporary theory of career preferences. *Journal of Vocational Behavior*, 83:2, 142–152.
- Rosenbaum, James E. (1979) Tournament mobility: career pattern in a corporation. *Administrative Science Quarterly*, 24:2, 220–241.
- Salminen, E. Olavi (1993) *Urakehityksen ankkurit. Johtotehtävissä menestyvien seuraututkimus yksilön ja yrityksen näkökulmasta*. TKK Offset: Espoo
- Schein, Edgar H. (1975) How career anchors hold executives to their career paths. *Personnel*, 52:3, 11–24.
- Saaranen-Kauppinen, Anita – Puusniekka, Anna (2006) KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>, haettu 14.6.2020.
- Schein, Edgar H. (1971) The individual, the organization, and the career: a conceptual scheme. *Journal of Applied Behavioral Science*, 7:4, 401–426.
- Schein, Edgar H. (1977) Career anchors and career paths: a panel study of management school graduates. *Organizational careers: some new perspectives*, toim. John Van Maanen. John Wiley & Sons, London, 49–64.
- Schein, Edgar H. (1978) *Career dynamics: matching individual and organizational needs*. Addison-Wesley Publishing Company, Reading, Massachusetts.
- Schein, Edgar H. (1980) Developing your career - know your career anchors and develop your options. Sloan School of Management, MIT. SWP-1148-08927036.pdf. <https://dspace.mit.edu>, haettu 15.7.2019.
- Schein, Edgar H. (1984) Culture as an environmental context for careers. *Journal of Occupational Behaviour*, 5:1, 71–81.

- Schein, Edgar H. (1985) *Career anchors: discovering your real values*. University Associates, Inc., San Diego, California.
- Schein, Edgar H. (1990) Career anchors and job/role planning: the links between career pathing and career development. Massachusetts Institute of Technology – mit.edu WP# 3192-90-BPS
- Schein, Edgar H. (1996) Career anchors revisited: implications for career development in the 21st century. *Academy of Management Executive*, 10:4, 80–88.
- Schein, Edgar H. – Van Maanen, John (2013a) *Career anchors. The changing nature of work and careers. Facilitator's Guide*. John Wiley & Sons, Inc., San Francisco, California.
- Schein, Edgar H. – Van Maanen, John (2013b) *Career anchors. The changing nature of work and careers. Participant workbook*. John Wiley & Sons, Inc., San Francisco, California.
- Schein, Edgar H. – Van Maanen, John (2013c) *Career anchors. The changing nature of work and careers. Self-assessment*. John Wiley & Sons, Inc., San Francisco, California.
- Schein, Edgar H. – Van Maanen, John (2016) Career anchors and job/role planning: tools for career and talent management. *Organizational Dynamics*, 45:3, 165–173.
- Schiele, Holger (2007) Supply-management maturity, cost savings and purchasing absorptive capacity: testing the procurement–performance link. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 13:4, 274–293.
- Schneider, Lena – Wallenburg, Carl Marcus (2013) 50 years research on organizing the purchasing function: do we need any more? *Journal of Purchasing & Supply Management*, 19:3, 144–164.
- Shen, Y. – Demel, B. – Unite, J. – Briscoe, J.P. – Hall, D.T. – Chudzikowski, K. – Mayrhofer, W. – Abdul-Ghani, R. – Bogicevic Milikic – Colorado, O. – Fei, Z. – Las Heras, M. – Ogliastri, E. – Pazy, A. – Poon, J. M. L. – Shefer, D. – Taniguchi, M. – Zikic, J (2015) Career success across 11 countries: implications for international human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 26:13, 1753–1778.
- Shockley, Kristen M. – Ureksoy, Heather – Rodopman, Ozgun Burgu – Poteat, Laura F. – Dullaghan, Timothy Ryan (2016) Development of a new scale to measure subjective career success: a mixed methods study. *Journal of Organizational Behavior*, 37:1, 128–153.
- Shub, Allen N. – Stonebraker, Peter W. (2009) The human impact on supply chains: evaluating the importance of "soft" areas on integration and performance. *Supply Chain Management: An International Journal*, 14:1, 31–40.
- Singh, Manjeesh Kr. – Bhattacharjee, Vaijayanti – Kodwani, Amitabh Deo (2009) Mapping career anchors in a large engineering company: a study. *Paradigm*, 13:2, 50–56.
- Sinha, Amit – Millhisser, William P. – He, Yuanjie (2016) Matching supply with demand in supply chain management education. *International Journal of Logistics Management*, 27:3, 837–861.
- Sullivan, Sherry E. – Arthur, Michael B. (2006) The evolution of the boundaryless career concept: examining physical and psychological mobility. *Journal of Vocational Behavior*, 69:1, 19–29.
- Sullivan, Sherry E. – Baruch, Yehuda (2009) Advances in career theory and research: a critical review and agenda for future exploration. *Journal of Management*, 35:6, 1542–1571.
- Super, Donald E. (1957) *The psychology of careers - an introduction to vocational development*. Harper & Brothers, New York, N.Y.
- Suutari, Vesa – Taka, Milla (2004) Career anchors of managers with global careers. *Journal of Management Development*, 23:9, 833–847.
- Sweeney, E. (2013) The people dimension in logistics and supply chain management – its role and importance. Teoksessa: Supply chain management: perspectives, issues and cases, toim. Passaro, R. – Thomas, A., 73–82. McGraw-Hill, Milan.
- Tan, Hwee-Hoon – Quek, Boon-Choo (2001) An exploratory study on the career anchors of educators in Singapore. *The Journal of Psychology*, 135:5, 527–545.
- Tassabehji, Rana – Moorhouse, Andrew (2008) The changing role of procurement: developing professional effectiveness. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 14:1, 55–68.

- Taylor, Joseph - Joshi, K.D. (2019) Joining the crowd: the career anchors of information technology workers participating in crowdsourcing. *Information Systems Journal*, 29:3, 641–673. <<https://doi.org/10.1111/isj.12225>>
- Tremblay, Michel – Dahan, Jacqueline – Gianecchini, Martina (2014) The mediating influence of career success in relationship between career mobility criteria, career anchors and satisfaction with organization. *Personnel Review*, 43:6, 818–844.
- Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Tuononen, Tiina (2018) Leadership careers of Finnish dentists. Dissertations in Health Sciences, 467. Institute of Dentistry, School of Medicine, Faculty of Health Sciences, University of Eastern Finland, Kuopio.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2012) Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsittely (HTK-ohje). <https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf>, haettu 15.6.2020.
- Tynjälä, Päivi (1991) Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien luotettavuudesta. *Kasvatus*, 22:5–6, 387–398.
- Uusitalo, Hannu (1995) *Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan*. Werner Söderström Osakeyhtiö, Porvoo; Helsinki; Juva.
- Van Maanen, John (1977) Introduction: The promise of career studies. Teoksessa: *Organizational Careers: Some new perspectives*, toim. John Van Maanen, 1–12. Wiley.
- Veloso, Elza Fátima Rosa – Trevisan, Leonardo Nelmi – Silva, Rodrigo Cunha, da – Dutra, Joel Souza (2018) The use of traditional and non-traditional career theories to understand the young's relationship with new technologies. *Revista de Gestão*, 25:4, 340–357.
- Verbruggen, Marijke – Emmerik, Hetty, van – Van Gils, Anita – Meng, Christoph, Grip, Andries, de (2015) Does early-career underemployment impact future career success? A path dependency perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 90, 101–110.
- Wechtler, Heidi – Koveshnikov, Alexei – Dejoux, Cécile (2017) Career anchors and cross-cultural adjustment among expatriates in a non-profit organization. *Management International Review*, 57:2, 277–305.
- Wieland, Andreas – Handfield, Robert B. – Durach, Christian F. (2016) Mapping the landscape of future research themes in supply chain management. *Journal of Business Logistics*, 37:3, 205–212.
- Wilensky, Harold L. (1960) Work, careers, and social integration. *International Social Science Journal*, 12:4, 543–560.
- Wils, Laura – Wils, Thierry - Tremblay, Michel (2010) Towards a career anchors structure: an empirical investigation of engineers. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 65:2, 236–256.
- Wils, Thierry – Bélanger, José – Gosselin, Eric (2016) Rival structures for career anchors: an empirical test of the circumplex. *The Canadian Journal of Career Development*, 15:2, 17–29.
- Wils, Thierry – Wils, Laura – Tremblay, Michel (2014) Revisiting the career anchor model: a proposition and an empirical investigation of a new model of career value structure. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 69:4, 813–838.
- Wong, Amy Lai Yu (2007) Making career choice: a study of Chinese managers. *Human Relations*, 608, 1211–1233.
- Wynstra, Finn – Suurmond, Robert – Nullmeier, Fabian (2019) Purchasing and supply management as a multidisciplinary research field: unity in diversity. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 25:5, 100578.
- Yin, Robert K. (2009) *Case study research. Design and methods*. 4. painos. SAGE Publicationsinc., Los Angeles.
- Yarnall, Jane (1998) Career anchors: results of an organisational study in the UK. *Career Development International*, 3:2, 56–61.

Liitteet

**Uravaihehistoria opiskelusta
alkaen**

Vastaaja: _____ Päivämäärä: _____

	Uravaiheen kuvaus *	Uravaihe alkoi kk/vvvv	Uravaihe päättyi kk/vvvv	Oppilaitoksen/työnantajan nimi	Tutkinto/tehtävänimike	Esimiesasema kyllä/ei	Työllistymiskanava **
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							

<p>Uravaiheen kuvaus *</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Vakituinen kokoaikatyö 2 Määräaikainen kokoaikatyö 3 Vakituinen osa-aikatyö (alle 30 t/vk) 4 Määräaikainen osa-aikatyö (alle 30 t/vk) 5 Itsenäinen yrittäjyys tai ammatinharjoittajuus 6 Tutkinto-opiskelu 7 Työttömyys 8 Sotilas- tai siviilipalvelus 9 Perhevapaa 10 Pitkä sairausloma 11 Muu, mikä? 	<p>Aloita uravaiheet opiskelun alkamisesta ja valmistumisajasta. Jos olit jo valmistuessasi työssä, joka jatkui opintojen jälkeen, merkitse työsuhde ennen opintoja. Valitse uravaiheen kuvauksista 1 - 11 sopiva ja merkitse sen numero sarakkeeseen (*) tai kirjoita selitys kohtaan *11 Muu, mikä? Jos olet toiminut samalla työnantajalla eri tehtävissä, merkitse jokainen niistä omaksi vaiheekseen.</p> <p>Kirjoita uravaiheen alkamis- ja päättymisajaksi kuukausi ja vuosi (esim. helmikuu 2004). Merkitse kaikki vaiheet, joiden kesto on kolme kuukautta tai enemmän.</p> <p>Valitse työllistymiskanavan kuvauksista 1-11 sopiva ja merkitse sen numero sarakkeeseen (**) tai selitys kohtaan **11 Muu, mikä?</p>	<p>Työllistymiskanava **</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Työnantajan ilmoitus lehdessä 2 Työnantajan ilmoitus internetissä 3 TE-toimisto (ent. työvoima- tai työnvälitystoimisto) 4 Muu työnvälittäjä, mikä? 5 Oppilaitoksen rekrytointitoimisto 6 Avoin hakemus työnantajalle 7 Omaaloitteinen, henkilökohtainen yhteydenotto työnantajaan 8 Tutun (esim. entisen) työnantajan yhteydenotto 9 Henkilökohtaiset kontaktit (kollega, opettaja, ystävä, sukulainen...) 10 Yrityksen sisäinen siirto (vaihto tehtävästä toiseen) 11 Muu, mikä?
--	--	--

* 11 Muu, mikä?

** 11 Muu, mikä?

Ura-ankkurien kuvaukset (Schein & Van Maanen 2013)

Kaksi ensimmäistä ankkuria – teknis-funktionaalinen pätevyys ja liikkeenjohdollinen pätevyys – liittyvät siihen, missä ihminen tuntee olevansa pätevä.

1. Teknis-funktionaalinen pätevyys, asiantuntijapätevyys (TF)

Jos sait tästä sarakkeesta suurimman pistemäärän, ura-ankkurisi on pätevyys jollakin teknisellä tai funktionaalisella alueella. Et luopuisi mahdollisuudesta käyttää taitojasi sillä alueella ja kehittää niitä jatkuvasti yhä korkeammalle tasolle. Identiteettintunteesi syntyy siitä, että voit käyttää taitojasi ja olet tyytyväisin, kun saat työssäsäsi yhä vaativampia tehtäviä noilla alueilla. Saatat olla halukas johtamaan muita omalla teknisellä tai funktionaalisella alueellasi, mutta et ole kiinnostunut johtamisesta sinänsä etkä halua yleisjohtoon, koska silloin joutuisit jättämään oman asiantuntemusalueesi. Tämän ankkurin ihmisten suurin ongelma on, että heillä on taipumusta joutua vedetyksi yleisjohton tehtäviin, joissa he saattavat epäonnistua. Sitä he kaihtavat.

2. Liikkeenjohdollinen pätevyys (LJ)

Jos sait tästä sarakkeesta suurimman pistemäärän, ura-ankkurisi on liikkeenjohdollinen pätevyys. Et luopuisi mahdollisuudesta edetä jossakin organisaatiossa niin korkealle tasolle, että pääset yhdistämään eri funktioissa työskentelevien ihmisten pyrkimykset ja ponnistelut sekä vastaamaan jonkin tietyn organisaation yksikön tuloksesta. Haluat vastata kokonaistuloksista ja samaistat oman työsi työnantajaorganisaatiosi menestymiseen. Jos toimit parhaillaan jollakin teknisellä tai funktionaalisella alueella, pidät sitä välttämättömänä oppimiskokemuksena ja saatat jopa hyväksyä korkean tason johtamistehtävän siinä funktiossa. Päämääränäsi on kuitenkin päästä yleisjohdolliseen tehtävään niin pian kuin mahdollista. Haluat pystyä lukemaan organisaatiosi tai projektisi menestymisen omien liikkeenjohdollisten kykyjesi ansioksi, kykyjen, jotka perustuvat analyttisiin taitoihin, ihmissuhde- ja ryhmätaitoihin sekä emotionaaliseen kykyyn käsitellä suurta vastuuta.

Seuraavat neljä ankkurityyppiä – vapaus/itsenäisyys, turvallisuus/pysyvyys, yrittäjähenkinen luovuus ja palvelu/omistautuminen jollekin aatteelle tai asialle – liittyvät hallitsevaan motiiviin tai tarpeeseen.

3. Vapaus/itsenäisyys (VI)

Jos sait tästä sarakkeesta suurimman pistemäärän, ura-ankkurisi on vapaus/itsenäisyys. Et luopuisi mahdollisuudesta määritellä oma työsi omalla tavallasi. Olet huomannut, että ennen kaikkea sinulla on tarve tuntea itsesi vapaaksi ja olla omillasi kaikessa, mitä urallasi teet. Jotkut perinteiset organisaatioiden työt tarjoavat suurenkin määrän tällaista vapautta, mutta usein tämän ankkurin ihmiset valitsevat itsenäisen ammatinharjoittamisen tai tehtävät, jotka ovat hyvin itsenäisiä ja riippumattomia. He voivat olla freelancekonsultteja, professoreja, pienliikemiehiä, myyjiä ja niin edelleen. Jos olet sidoksissa organisaatioon, haluat pysyä tehtävissä, joissa voit joustavasti päättää, milloin ja miten työskentelet. Joskus torjut ylenemismahdollisuudet, jotta säilytät vapautesi.

4. Turvallisuus/pysyvyys (TP)

Jos sait tästä sarakkeesta suurimman pistemäärän, ura-ankkurisi on turvallisuus/pysyvyys. Et luopuisi turvallisesta (varmasta) työpaikasta tai pysyvästä työsuhteesta organisaatiossa. Sinulle on tärkeintä tuntea vakiinnuttaneesi urasi niin, että voit rentoutua. Ankkuri voi näkyä tarpeena saavuttaa taloudellinen turvallisuus (esimerkiksi eläkesuunnitelmat) tai työpaikan varmuus tai maantieteellinen pysyvyys siinä mielessä, että voit pysyä alueella, jonka koet aina pystyvän tarjoamaan työtä. Tällainen pysyvyys saattaa sisältää sen, että vaihdat lojaalisuutesi ja halusi noudattaa kaikkia työnantajan vaatimuksia jonkinlaiseen lupaukseen vakinaisesta työstä. Et niinkään välitä työsi sisällöstä ja organisaatiossa saavuttamastasi asemasta, vaikka kykyjesi riittäessä voit päästä korkeallekin tasolle. Samoin kuin vapautta jokainen kaipaa tietyn määrän turvallisuutta ja pysyvyyttä etenkin aikoina, jolloin on kannettavana raskaita taloudellisia taakkoja tai kun eläkkeelle jääminen on edessä. Tämän ankkurin ihmiset kantavat aina huolta näistä asioista ja rakentavat koko minäkuvansa turvallisuuden ja pysyvyyden hallintaan. He tuntevat voivansa rentoutua vasta, kun ovat päässeet uramenestyksen ja pysyvyyden suhteen tilanteeseen, jossa he kokevat, että ”homma on hoidettu”.

5. Yrittäjähenkkinen luovuus (YL)

Jos sait tästä sarakkeesta suurimman pistemäärän, ura-ankkurisi on yrittäjähenkkinen luovuus. Et luopuisi mahdollisuudesta luoda oma organisaatio tai yritys, joka perustuu omiin kykyihisi ja omaan halukkuuteesi ottaa riskejä ja voittaa esteitä. Haluat näyttää maailmalle, että pystyt luomaan yrityksen, joka on oman työsi tulos. Voit työskennellä muille jossakin organisaatiossa, kun opettelet ja arvioit tulevia mahdollisuuksia, mutta lähdet omillesi niin pian kuin suinkin tunnet pystyväsi siihen. Todisteena kyvyistäsi haluat, että yrityksesi menestyy taloudellisesti. Arvioit itseäsi yrityksen koon ja sen menestyksen mukaan. Tämä tarve on niin vahva, että sitä suurinta menestystä tavoitellessasi olet valmis sietämään myös monia epäonnistumisia urallasi.

6. Palvelu/omistautuminen jollekin aatteelle tai asialle (PO)

Jos sait tästä sarakkeesta suurimman pistemäärän, ura-ankkurisi on palvelu/omistautuminen jollekin aatteelle tai asialle. Et luopuisi mahdollisuudesta tehdä työtä, jossa saavuttaa jotakin arvokasta: voi tehdä maailmasta paremman paikan elää, ratkaista ympäristöongelmia, edistää ihmisten välistä sopusointua, auttaa muita, kohentaa ihmisten turvallisuutta, parantaa sairauksia uusien tuotteiden avulla ja niin edelleen. Käyttäisit sellaiset työmahdollisuudet, vaikka se tarkoittaisi organisaatioiden vaihtamista, etkä suostuisi siirtoihin tai ylennyksiin, joissa joutuisit luopumaan noita arvoja noudattavasta työstä.

Aito haasteellisuus -ankkuri on sekoitus luonteenpiirteitä ja ongelmanratkaisutyyliä.

7. Aito haasteellisuus (AH)

Jos sait tästä sarakkeesta suurimman pistemäärän, ura-ankkurisi on aito haasteellisuus siinä mielessä, että et luopuisi mahdollisuudesta työskennellä lähes mahdottomilta näyttävien ongelmien ratkaisemiseksi, kovien vastustajien tai vaikeiden esteiden voittamiseksi. Sinulle ainoa mielekäs syy tehdä työtä tai uraa on, että pystyt selviämään voittajana jostakin, joka näyttää mahdottomalta. Jotkut ihmiset löytävät selaista aitoa haasteellisuutta älyllisestä työstä, kuten insinööri, jota kiinnostavat vain mahdottoman vaikeat suunnittelutyöt. Jotkut löytävät haasteellisuuden monimutkaisista, monitahoisista tilanteista kuten strategiakonsultti, jota kiinnostavat vain konkurssin partaalla olevat ja resurssinsa loppuun kuluttaneet asiakkaat.

Career Anchors Self-Assessment, Fourth Edition.
Copyright © 2013 by John Wiley & Sons, Inc.

Jotkut löytävät haasteellisuuden ihmistenvälisestä kilpailusta kuten ammattilaisurheilija tai myyjä, joka määrittelee jokaisen myynnin voitoksi tai tappioksi. Uutuudesta, vaihtelevuudesta ja vaikeudesta tulee itsetarkoituksia, ja jos jokin on helppoa, se alkaa oitis kyllästyttää.

Viimeinen ankkuri – elämäntyö – ei tietyssä mielessä erityisesti liity uraan sellaiseenaan, vaan uran ja perheasioiden yhdistämiseen. Tämä ankkuri on yleistynyt, koska yhä useammat kahden uran perheet näkevät, että heidän täytyy täyttää kahden yhtä arvokkaan uran vaatimukset.

8. Elämäntyö, elämänalueiden tasapaino (ET)

Jos sait tästä sarakkeesta suurimman pistemäärän, ura-ankkurisi on elämäntyö. Et luopuisi tilanteesta, jossa voit pitää sopusoinnussa ja yhdistää henkilökohtaiset tarpeesi, perheesi tarpeet ja urasi vaatimukset. Haluat, että kaikki elämäsi tärkeimmät osa-alueet toimivat yhdessä tavoitteena ehjä kokonaisuus. Siksi sinun on kyettävä kehittämään uratilanne, joka on riittävän joustava tällaisen kokonaisuuden saavuttamiseksi. Saatat joutua uhraamaan joitakin puolia urastasi – esimerkiksi maantieteellisen siirron, joka olisi sinulle ylennys, mutta vaatisi, että puoliso luopuu urapyrkimyksistään tai lapset jättävät hyvän koulunsa tai sinä luovut sitoumuksistasi, joita sinulla on yhteisöasi kohtaan.

Määrittelet menestyksen laajemmin kuin vain uramenestyksenä. Koet, että enemmän kuin johonkin työhön tai organisaatioon identiteettisi liittyy siihen, miten elät koko elämäsi, mihin asetut, miten käsittelet perhetilannettasi ja miten kehität itseäsi. Tämän ankkurin ihmiset järjestävät joskus uransa puolisoiden uran ympärille. Siltä pohjalta he valitsevat maantieteellisen alueen, millä haluavat asua tai missä he haluavat lastensa kasvavan ja käyvän koulua tai millaista seuraelämää he haluavat viettää työn ulkopuolella tai millaisia mielenkiinnon kohteita ja vapaa-ajan harrastuksia heillä on. Maantieteelliset asiat ovat usein avainasemassa, kun tämän ankkurin ihmiset etsivät alueita, joilla sekä uran että perheen tarpeet voidaan tyydyttää parhaalla mahdollisella tavalla. Tässä pulmatilanteessa olevalla henkilöllä saattaa olla edellä kuvattuihin ryhmiin kuuluva toinen ankkuri, jonka hän kuitenkin asettaa toissijaiseksi yleisempien elämäntyölikysymysten rinnalla.

Liite 3 Itsearviointikysely

URA-ANKKUREIHIN LIITTYVÄ ITSEARVIOINTI (SIVU 1/2)

Arvioija ja päivämäärä:

Arvioi, miten hyvin seuraavat väittämät pitävät paikkansa sinun kohdallasi. Merkitse viivalle

1 = ei koskaan (eli väittämä *ei* pidä paikkaansa *koskaan*)

2 = harvoin (eli väittämä pitää paikkansa *harvoin*)

3 = usein (eli väittämä pitää paikkansa *usein*)

4 = aina (eli väittämä pitää paikkansa *aina*)

- _____ 1. Haluan olla työssäni niin hyvä, että muut kysyvät minulta asiantuntijan neuvoja.
- _____ 2. Olen tyytyväisin työssäni, kun olen kyennyt yhdistämään muidenkin ponnistelut yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi.
- _____ 3. Haaveilen urasta, joka antaa minulle vapauden tehdä työtä omalla tavallani ja oman aikatauluni mukaan.
- _____ 4. Etsin aina ideoita, jotka mahdollistaisivat minulle oman yrityksen aloittamisen.
- _____ 5. Turvallisuus ja vakaus ovat minulle tärkeämpiä kuin vapaus ja itsenäisyys.
- _____ 6. Jättäisin organisaationi mieluummin kuin siirtäisin tehtävään, joka vaarantaisi kykyäni huolehtia itsestäni tai perheestäni.
- _____ 7. Tunnen onnistuneeni urallani vain, jos todella koen antaneeni oman panokseni yhteiskunnan hyvinvoinnin puolesta.
- _____ 8. Haaveilen urasta, joka tarjoaa minulle ratkaistavaksi yhä vaikeampia ongelmia.
- _____ 9. Tunnen onnistuneeni urallani vain, jos jatkuvasti pystyn kehittämään osaamistani yhä paremmaksi.
- _____ 10. Haaveeni on olla johtajana vastuussa koko organisaatiosta.
- _____ 11. Olen tyytyväisin työssäni, kun voin täysin vapaasti määritellä omat tehtäväni, aikatauluni ja menettelytapani.
- _____ 12. En jäisi organisaatioon, joka antaisi minulle työsuhteeseen liittyvää turvallisuudentunnettani vaarantavia tehtäviä.
- _____ 13. Oman yrityksen luominen on minulle tärkeämpää kuin toimiminen korkean tason johto- asemassa jonkun toisen organisaatiossa.
- _____ 14. Olen ollut urallani tyytyväisin, kun olen pystynyt käyttämään lahjojani toisten auttamiseen.
- _____ 15. Tunnen onnistuneeni urallani vain, jos olen kyennyt selviytymään yhä vaativammista tehtävistä.
- _____ 16. Haaveilen urasta, jossa voin yhdistää omat tarpeeni, perheen tarpeet ja työn vaatimukset.
- _____ 17. Minua houkuttaa enemmän oman erityisalueeni johtaminen kuin nouseminen yleisjohtoon.
- _____ 18. Tunnen onnistuneeni urallani vain, jos saan määritellä työni vapaasti ja itsenäisesti.
- _____ 19. Etsin yleensä työtä organisaatioista, jotka pystyvät tarjoamaan minulle pysyvyyden ja turvallisuuden tunteen.
- _____ 20. Olen tyytyväisin, kun olen kyennyt kehittämään jotakin, joka on ensisijaisesti omien kykyjeni ja ponnistelujeni tulosta.
- _____ 21. Tunnen onnistuneeni vain, jos nousemisen jonkin organisaation ylimpään johtoon.
- _____ 22. Uraratkaisujani ohjaa halu käyttää lahjojani maailman muuttamiseen paremmaksi paikaksi elää.
- _____ 23. Olen ollut urallani tyytyväisin, kun olen pystynyt ratkaisemaan ylipääsemättömiltä näyttäneitä ongelmia tai selviytynyt mahdottomalta näyttäneestä tilanteesta.
- _____ 24. Tunnen onnistuneeni elämässä vain, jos olen pystynyt pitämään tasapainossa omat ja perheen tarpeet sekä uran asettamat vaatimukset.
- _____ 25. Haaveilen urasta, joka antaa minulle pysyvyyden ja turvallisuuden tunteen.
- _____ 26. Jättäisin organisaationi mieluummin kuin hyväksyisin työkiekrossa tehtävän, joka on oman asiantuntemusalueeni ulkopuolella.
- _____ 27. Henkilökohtaisen elämän ja työn vaatimusten välinen tasapaino on minulle tärkeämpää kuin korkean tason johtava asema.

Copyright © 2013 by John Wiley & Sons, Inc. All Rights reserved. Kaikki oikeudet pidätetään. Käyttöoikeus Tuire Pernaa; muu julkaiseminen ilman kustantajan kirjallista lupaa on kielletty.

URA-ANKKUREIHIN LIITTYVÄ ITSEARVIOINTI (SIVU 2/2)

Arvioija ja päivämäärä:

Arvioi, miten hyvin seuraavat väittämät pitävät paikkansa sinun kohdallasi. Merkitse viivalle

1 = ei koskaan (eli väittämä *ei* pidä paikkaansa *koskaan*)

2 = harvoin (eli väittämä pitää paikkansa *harvoin*)

3 = usein (eli väittämä pitää paikkansa *usein*)

4 = aina (eli väittämä pitää paikkansa *aina*)

- _____ 28. Haaveilen urasta, jossa voin todella antaa oman panokseni ihmisyyden ja yhteiskunnan hyväksi.
- _____ 29. Tunnen onnistuneeni urallani vain, jos olen kyennyt luomaan ideoihini ja kykyihini perustuvan oman yrityksen.
- _____ 30. Minua houkuttaa enemmän yleisjohtajaksi nouseminen kuin omasta erityisalueesta vastaavaksi johtajaksi pääseminen.
- _____ 31. Minulle on hyvin tärkeää saada tehdä työtä omalla tavallani, ilman sääntöjä ja rajoitteita.
- _____ 32. Asetan etusijalle työmahdollisuudet, jotka vahvasti haastavat ongelmanratkaisukykyäni ja kilpailuhenkisyyttäni.
- _____ 33. Haaveilen oman yrityksen aloittamisesta ja kehittämisestä.
- _____ 34. Jättäisin organisaationi mieluummin kuin hyväksyisin työn, joka heikentäisi mahdollisuuksiani toimia muiden hyväksi.
- _____ 35. Olen tyytyväisin työssäni, kun olen kyennyt käyttämään erityistaitojani ja -kykyjäni.
- _____ 36. Jättäisin organisaationi mieluummin kuin hyväksyisin työn, joka estäisi minua etenemästä yleisjohdon tehtäviin.
- _____ 37. Olen tyytyväisin työelämässäni, kun tunnen olevani täysin turvattu taloudellisesti ja työni puolesta.
- _____ 38. Jättäisin organisaationi mieluummin kuin hyväksyisin työn, joka vähentäisi itsenäisyyttäni ja vapauttani.
- _____ 39. Olen aina pyrkinyt löytämään työtilaisuuksia, jotka mahdollisimman vähän häiritsevät omaa ja perheeni elämää.
- _____ 40. Minulle on tärkeämpää saada työskennellä vaikeasti ratkaistavien ongelmien parissa kuin saavuttaa korkean tason johtoasema.

Palaa vielä vastauksiisi ja valitse niistä *viisi* sinua parhaiten kuvaavaa väittämää. Rengasta ne ja anna niistä jokaiselle erillisessä pistetaulukossa *viisi ylimääräistä pistettä*.

PALAUTA LOMAKE!

Copyright © 2013 by John Wiley & Sons, Inc. All Rights reserved. Kaikki oikeudet pidätetään. Käyttöoikeus Tuire Perna; muu julkaiseminen ilman kustantajan kirjallista lupaa on kielletty.

Hankintojen johtaminen -valmennus

Yleistä valmennusohjelmasta

Hankintojen johtaminen -valmennusohjelma järjestettiin lokakuun 2013 ja toukokuun 2014 välisenä aikana. Sen toteuttivat yhteistyössä Turun yliopiston kauppakorkeakoulun johtamiskoulutusyksikkö TSE exe (Turku School of Economics, Executive Education and Development) sekä Turun yliopiston kauppakorkeakoulun toimitusketjujen johtamisen aine. Ohjelma oli osa Euroopan aluekehitysrahaston (EAKR) tukemaa Hankintaosaaminen kasvun tueksi -projektia, joka tähtäsi varsinaissuomalaisten yritysten hankintaosaamisen kehittämiseen.

Ohjelman tavoitteena oli tarjota yritysten päättäjille ja etenkin hankinnoista vastaaville henkilöille uusinta tutkimuspohjaista tietoa ja käytännön työkaluja yritysten ulkoisten resurssien johtamiseen. Lisäämällä tasokasta tietoa ja osaamista pyrittiin tukemaan yrityksiä kestäväen kilpailukyvyyn luomisessa ja vahvistamisessa.

Järjestäjäyksiköiden sopiman keskinäisen työnjaon mukaan valmennuksen sisällön suunnittelu, kouluttajien valinta ja rekrytointi kuuluivat pääosin toimitusketjujen johtamisen aineelle (TKJ). Kouluttajina toimivat sekä Turun yliopiston kauppakorkeakoulun omat että sen verkostoon kuuluvat koti- ja ulkomaiset asiantuntijat. Valmennusohjelma sisälsi myös osallistujien projektityön, jossa ohjaajina ja keskustelukumppaneina pääosin olivat Turun yliopiston kauppakorkeakoulun opettajat ja tutkijat. Osa heistä oli Hankintaosaaminen kasvun tueksi -projektin hankehenkilöstöä.

Valmennusohjelma koostui kahdestatoista jaksosta. Niistä yksitoista oli lähipäiväjaksoja ja yhden muodosti projektityö, jonka tekeminen, ohjaus- ja tarkastelupisteet jakaantuivat koko ohjelman ajalle. Monet jaksoon kuuluneet ennakko- ja harjoitustehtävät edellyttivät osallistujilta myös itseopiskelua.

Koulutus järjestettiin kerran kuukaudessa kahtena peräkkäisenä päivänä, torstaina ja perjantaina. Koulutuspaikkana oli Turku vaihtoehdoksi tarjonnalle, joka sijoittuu muualle Suomeen, usein pääkaupunkiseudulle. Koulutuskielet olivat suomi ja englanti. Seuraavissa luvuissa käsitellään erikseen kutakin valmennusjaksoa.

Johdanto ja toimitusketjuajattelu

Johdantojaksossa käytiin läpi valmennuksen yleisiä tavoitteita ja esiteltiin ohjelmaan kuuluvaa projektityötä, jonka avulla osanottajien oli tarkoitus kehittää yrityksessään jotakin itse valitsemaansa hankintojen osa-aluetta.

Yhtenä tavoitteena oli, että valmennettavat pystyvät arvioimaan organisaationsa hankintatoimen kehitystason, tunnistamaan mahdollisia kehityskohteita ja määrittämään tarvittavia kehitystoimenpiteitä. Esimerkkinä itsearviointityökalusta he saivat Holger Schielen vuonna 2007 julkaistuun artikkeliin perustuvan maturiteettimallin.

Osa Hankintaosaaminen kasvun tueksi -projektin hankehenkilöstöstä suomensi artikkelin taulukkomuotoisen maturiteettimallin ja teki siihen vähäisiä muokkauksia lisäämään työkalun sopivuutta valmennusryhmän käyttöön. Olennaista oli arvioinnin avulla löytää oman hankintatoimen vahvuuksia ja heikkouksia ja siten myös mahdollisia kehityskohteita. Maturiteettimallin tarkoituksena oli myös toimia keskustelun herätteenä sekä hankintatoimen sisällä että laajemminkin yrityksessä. Myös projektityön aiheeseen olisi saattanut löytyä virikkeitä tätä kautta. Kun kaikkiin kohtiin oli merkitty tasoarviointi, matriisiin tiivistelmä sivulta oli nähtävissä arvioinnin kokonaistulos yksinkertaisessa, graafisessa muodossa.

Toimitusketjuajattelu oli suunniteltu näkymään punaisena lankana koko valmennuksen ajan. Johdantojaksossa se tuotiin erikseen esille korostamalla systeeminäkökulmaa toimitusketjujen johtamisessa ja havainnollistamalla asiaa toimitusketjusimulaatio Beer Gamen avulla. Peliä käytetään opetustarkoituksessa esittämään dynaamisen systeemin hallintaa, kun moniportaisen toimitusketjun (kuluttaja–vähittäiskauppa–tukkukauppa–jakelija–tehdas) systeemeissä on viiveitä, informaatio on puutteellista ja kukin porras tietää vain oman tilanteensa.

Valmennuksen yhtenä tavoitteena oli myös tarjota osallistujille mahdollisuus tutustua toisiinsa ja verkostoitua oman alueen yritysten edustajien kesken. Tähän käytettiin osa ensimmäisestä valmennuspäivästä. Päivän koulutuskieli oli suomi, ja kouluttajat olivat kauppakorkeakoulun omaa henkilöstöä.

Hankintojen strateginen johtaminen

Toisen valmennusjakson tavoitteena oli ymmärtää strategisen hankinnan keskeiset käsitteet ja tärkeimmät periaatteet sekä niiden mahdollinen vaikutus suorituskykyyn. Erityisesti huomiota kiinnitettiin siihen, miksi ja miten yrityksissä tehdään yhteistyötä toimittajien kanssa. Vain harvat yritykset pystyvät tekemään kaiken itse, minkä vuoksi ne turvautuvat ulkopuolisiin tavaroiden ja palveluiden tarjoajiin. Ennakko-tehtävänä osallistajat tutustuivat muutamaan artikkeliin, perehtyivät jakson avainkäsitteisiin ja pohtivat, miten ne näkyvät ja mitä ne merkitsevät omassa organisaatiossa. Osallistujia kannustettiin muutenkin päivän aikana liittämään ja soveltamaan esitettyä omaan yritykseen.

Käsiteltiin hyvän ja tehokkaan ostamisen edellytyksiä sekä tekijöitä, joiden avulla on mahdollista päästä erinomaiseen toimitusketjuun. Nykyisin materiaalikustannusten osuus suhteessa myyntituloihin on huomattavan suuri, mikä korostaa toimittajien ja toimittajasuhteiden merkitystä ja tuo mukanaan myös koko joukon

yrittäjien ulkopuolisia haasteita. Tarkasteltiin, miten yritysten erilaiset kilpailustrategiat vaikuttavat hankintatoimeen ja miten johdon suhtautuminen heijastuu hankintatoimen asemaan ja suorituskyvyn mittaamiseen.

Keskusteltiin erilaisista hankintastrategioista ja strategiamalleista, kuten laajasti tunnetusta Kraljicin portfolioista, toimittajien lukumäärästä, toimittajasuhteiden laadusta, kokonaiskustannusajattelusta, ulkoistamiskysymyksistä ja toimittajasuhteiden johtamisesta. Esillä olivat myös kestävään kehitykseen liittyvät asiat: yritysten sosiaalinen ja taloudellinen vastuu sekä ympäristövastuu, niiden arviointi, auditointi ja raportointi.

Päivän koulutuskieli oli englanti. Kouluttajana oli ruotsalaisyliopiston professori, joka toimii myös Hanken School of Economicsissa.

Hankintariskien hallinta

Kolmannessa jaksossa hankintariskien hallintaan johdatettiin esimerkiksi sen kautta, miten hankintatoimen perinteinen rooli on muuttunut, mitkä asiat nykyisin lisäävät hankintariskien hallinnan tarvetta ja vaativat tiedostamaan riskit aiempaa paremmin ja herkemmin, millaisia riskejä muun muassa suurissa teollisuusyrityksissä on toteutunut ja mihin kaikkeen järjestelmällisellä riskien hallinnalla voidaan myönteisesti vaikuttaa.

Todettiin hankintariskien hallinnan neljä periaatetta: riskin estäminen, toteutuneen riskin vaikutusten minimoiminen, riskin kantaminen sekä riskin siirtäminen tai hajauttaminen toimitusketjun sisä- tai ulkopuolella. Riskinhallinnassa on useita eri tasoja, ääripäinä toisaalta kriisinhallinta tilanteessa, jossa riskit ovat jo muuttuneet täysimittaisiksi ongelmiksi sekä toisaalta juurisyiden selvittäminen ja poistaminen eli riskit mahdollistavien tekijöiden eliminointi. Erilaisten riskiluokkien ja -tyyppien esittelyn avulla osoitettiin, miten moninaisia riskit ovat ja miten tärkeää niiden hallinta hankinnan johtamisessa on.

Riskien tunnistamiseen on käytettävissä erilaisia tekniikoita. Riskien saaminen hallittaviksi edellyttää niiden arviointia: mikä on toteutumisen todennäköisyys ja mitkä ovat negatiiviset vaikutukset, jos riski realisoituu. Valittavana on määrällisiä, puolimäärällisiä ja laadullisia arviointimenetelmiä. Riskienhallintaprosessin eri vaiheita havainnollistettiin ja tietämystä syvennettiin käytännön esimerkein, ohjein ja suosituksin. Käytiin läpi ennakoivia ja korjaavia toimenpiteitä.

Päivän koulutuskieli oli englanti. Kouluttajana toimi saksalaisyliopiston professori.

Toimittajaverkostojen laatu, toimittajien valinta ja arviointi

Neljännän jakson tavoitteena oli luoda kokonais käsitys siitä, mikä merkitys toimittajien tuottamalla laadulla on asiakasyrityksen liiketoiminnalle sekä auttaa ymmärtämään arviointien merkitys toimittajaverkoston kehittämisessä. Mitä toimittajien arviointi on? Mitä, miksi ja miten arvioidaan? Kuka arvioi? Miten arviointeja ja tulosten hyödyntämistä voidaan tehostaa? Ennakkotehtävässä pyydettiin valmennettavia kuvailemaan, miten omassa organisaatiossa on järjestetty toimittajien arviointi ja valinta ja miten organisaatio kehittää toimittajaverkostoaan.

Koulutuspäivänä käsiteltiin ennakkotehtävän tiedoista koostettu yhteenveto siitä, millaisia tavoitteita yrityksessä on asetettu toimittajien tuntemiselle, millaista toimintaa siihen liittyen harjoitetaan, miten ja mihin kokemukset kirjataan ja miten tietoja pidetään yllä sekä miten näistä asioista sisäisesti viestitään yrityksessä. Toimittajaverkoston kehittämisen osalta keskusteltiin toimittajapäivistä, toimittajille tarjottavasta koulutuksesta ja käytössä olevista, vertailupohjaa luovista mittareista.

Toimittaja-arviointiin liittyvä olennainen kysymys on, miksi toimittajat tulisi tuntea paremmin. Mitä ja millaista on toimittajahallinta, missä ja milloin toimittajavalintaa ja arviointia sovelletaan, mitkä ovat toimittajavalinnan ja arvioinnin perusteet ja kohteet? Millaisia vaatimuksia toimittajavalinnalle ja arvioinnille, niiden tavoitteille ja ulkoistetuille projekteille tulee ISO-laatu järjestelmien kautta? Miten toimittaja-arviointi resurssoidaan, millaiset tarpeet käynnistävät arvioinnin, miten se suunnitellaan, toteutetaan ja raportoidaan? Miten tuloksia hyödynnetään toimittajien kehittämisessä ja ohjaamisessa ja miten toimenpiteitä seurataan?

Toimittajien valintaan ja arviointiin liittyvät myös toimittajan organisaatiossa tapahtuva johtaminen, toimittajan tilaus-toimituskyky, toimittajan tuotteiden tai palvelujen laadun ja prosessien hallinnalle asetetut vaatimukset sekä kestävä kehityksen näkökulma.

Päivän koulutuskieli oli suomi. Kouluttajana oli suomalainen alan ammattilainen, yrityksen edustaja.

Kansainvälinen hankinta

Viidennessä eli kansainvälisen hankinnan jaksossa kysyttiin, miksi toimitusketjua pitää johtaa. Keskusteltiin toimitusketjun johtamisen ytimeistä. Perinteisen ajattelun mukaan pyritään optimoimaan oma toiminta, mutta osaoptimien summa ei ole kokonaisoptimi. On johdettava toimittajien ja asiakkaiden suhteita, jotta pystytään luomaan lisää markkina-arvoa koko toimitusketjun kannalta vähemmällä kustannuksella. Muistutettiin, että valmistus ja logistiikka ovat kaiken kaikkiaan vain pieni osa toimitusketjun kokonaiskustannuksista, mutta niiden häiriöt tai epäonnistuminen tulevat kalliiksi.

Todettiin toimitusketjujen monimutkaisuuden kasvavan, kun turbulenssi lisääntyy ja asiakkaat muuttuvat entistä vaativammiksi. Monet tekijät altistavat riskeille, joilta koetetaan suojautua eri tavoin. Niin häiriöllä kuin suojautumisella on hintansa, ja niiden välisiä kompromisseja joudutaan toimitusketjussa tekemään. Perinteisesti turbulenssia on pidetty uhkana ja haittana ja sitä on pyritty kontrolloimaan. Kontrolli alentaa kustannuksia vakaassa maailmassa, mutta epävakaassa ympäristössä kontrollipyrkimykset johtavat joustamattomuuteen. Lopulta tuloksena voi olla turbulenssin voimistuminen sen vaimenemisen sijasta. Tähdennettiin rakenteellisen joustavuuden luomista toimitusketjun suunnittelussa ja täytäntöönpanossa sekä tuotteen suunnittelussa. Joustavuudella voidaan suojautua uhilta. Perusongelma on, että maksu joustavuudesta on todellinen ja tapahtuu nyt, kun taas uhka on mahdollinen ja (ehkä) toteutuu myöhemmin.

Päivän koulutuskieli oli englanti. Kouluttajana oli englantilaisyliopiston professori.

Muutosjohtaminen

Kuudes jakso käsitteli muutoksen johtamista ja lähti liikkeelle muutoksen ja sen jalkautuksen hyvistä käytännöistä. Mikä johtaa muutoksen onnistumiseen ja edistää sitä, että muutoshankkeesta tulee menestys?

Uudistumishankkeessa on eri vaiheita, ja hanke kohtaa vastustusta eri muodoissa. Hankkeeseen liittyviin huonoihin uutisiin reagoidaan eri tavoin. Muutosta tulisi viedä eteenpäin kokonaisuutena, ei irrallisesti osa- tai alajärjestelmä kerrallaan, ja muutoksen keskelläkin arjen täytyy sujua.

Muutoshankkeen kriittisissä rooleissa ovat sponsorit, tekijät ja kohdejoukko. Sponsoreita ovat keskeinen johto ja merkittävimmät linjajohtajat. Tekijöihin kuuluvat kehittämishanke, funktioiden johtajat ja asiantuntijat. Kohdejoukkona ovat ihmiset, joiden työ muuttuu sekä sisäiset avainasiakkaat, jotka kohtaavat muutoksen. Yrityksen toiminta on yksilöiden toiminnan summa.

Onnistunut muutoksen hallinta edellyttää, että hankkeen tavoite on konkreettinen, selvä ja yhteisesti ymmärretty. Muutosjohtamisen pitää perustua faktoihin, se täytyy hankkeistaa ja sitä tulee seurata. Hankkeelle on järjestettävä kohtuulliset ja realistiset resurssit. Johdon on sitouduttava hankkeeseen, tuettava sitä ja toimittava aktiivisesti sen puolesta. Henkilöstö on osallistettava ajoissa, ja tunnereaktioihin tulee suhtautua tosiasioina.

Muutoshankkeen rakenne muodostuu eri vaiheista: uudistuksen valmistelu, konkreettisen ratkaisumallin suunnittelu, ratkaisun jalkauttaminen, hankkeen päättäminen ja ylläpidosta huolehtiminen. Ohjeeksi ja muistin tueksi osallistujat saivat uudistuksen projektisuunnitelman taulukkomuotoisena. Heille esiteltiin myös muutosjohtamista käsitteleviä kirjoja ja kirjoittajia.

Minicase-sarja haastoi osallistujat pohtimaan, mitä kussakin ongelmalliseksi osoittautuneessa muutoshanketapauksessa olisi pitänyt tehdä ja mitä siinä vielä voitaisiin tehdä. Käytiin läpi projektimallia ja muutoshankeriskien analyysiä. Käsiteltiin myös hissipuhetta, joka erittäin lyhyesti ja tiivistetysti kertoo, mistä muutos-hankkeessa on kysymys.

Päivän koulutuskieli oli suomi. Kouluttajana oli suomalainen alan ammattilainen, yrityksen edustaja.

Kustannuslaskenta ja talousohjaus

Seitsemännessä jaksossa valotettiin kustannuslaskentaa ja talousohjausta organisaation johdon ja avainhenkilöiden päätöksentekoa tukevinä työkaluina. Perustellut valinnat ja päätökset auttavat saavuttamaan asetetut taloudelliset tavoitteet ja mahdollistavat organisaation kannattavan toiminnan ja kasvun myös pitkällä aikavälillä. Kustannusjohtaminen ei ole pelkkää kustannustiedon tuottamista, budjettitavoitteiden toteuttamista ja seurantaa, vaan sillä voidaan monipuolisesti kehittää toimintaa, pitää yllä laadukkaita palveluja ja hallita organisaation kannattavuutta.

Pääaiheita olivat kustannusjohtaminen strategian tukena ja hankintatoimen prosessien kehittämisessä, budjettisuunnittelu talousohjauksen keskeisenä työvälineenä sekä investointilaskenta ja investointien kannattavuusanalyysi. Kustannuslaskennan hyödyntämistä hankintatoimen erilaisissa päätöstilanteissa valaistiin esimerkkilaskelmin. Esiteltiin elinkaarilaskenta ja tavoitekustannuslaskenta kustannusjohtamisen työkaluina sekä kokonaiskustannusajattelun soveltaminen hankintaprosessien tehostamisessa. Yksi aiheista oli yritysverkostoon kuuluvien organisaatioiden kustannuslaskennan toteuttaminen sekä kustannustiedon mahdollinen jakaminen yhteistyökumppaneiden kesken käyttäen niin kutsuttua avointen kirjojen järjestelmää.

Budjetoinnilla on keskeinen merkitys talousohjauksessa. Keskusteltiin budjetoinnin tarkoituksesta, rooleista, järjestelmästä ja prosessista. Käytiin läpi osabudjettien – kuten hankintabudjetin – laadinta, budjetoimallien arviointi, prosessien tehostaminen sekä budjetointiin liittyvät toiminnan ohjaamisen ja johtamisen haasteet.

Hankintojen johtamisen apuna käytettävään investointilaskentaan liittyen käsiteltiin investointiprosessin toteuttaminen, erilaiset investointilaskentamenetelmät sekä investointitoiminnan kehittäminen. Aiheita havainnollistettiin monin laskelma-esimerkein.

Prosessien kehittämistä odotetaan myös hankintatoimelta. Siinä tehtävässä osaava taloushallinto voi olla strateginen kumppani. Controllerilla on monia rooleja ja laaja tehtäväkenttä. Liiketoimintaan suuntautuneen taloushallinnon on mahdollista tukea strategisesti organisaation toimintaa monella eri osa-alueella.

Päivän koulutuskieli oli suomi. Kouluttajana oli kauppakorkeakoulun oman henkilökunnan edustaja.

Hankintatoimen suorituskyvyn mittaaminen; tuotantovälineiden hankinta

Kahdeksannen jakson teemana oli hankintatoimen suorituskyvyn mittaaminen. Se tukee päätöksentekoa sekä työntekijöiden ja toimittajien motivaatiota. Ostajat ja toimittajat saavat palautetta, ja se parantaa johdon, ostojohdon, ostajien ja toimittajien välistä kommunikaatiota. Hankintatoimella on monia rajapintoja: tutkimus ja kehitys, myynti ja jakelu, valmistus ja toimitusketju. Toimijoiden erilaiset tavoitteet aiheuttavat ristiriitoja. Verkostoituneelta, ”uudelta” hankinnalta odotetaan niin yrityksen sisäistä kuin ulkoista integraatiota. Yhtiön strategiasta johdetut hankinnan yleiset tavoitteet pilkotaan alatavoitteiksi, jolloin jokainen ostaja tietää miten hän osaltaan pystyy edistämään yhteisten tavoitteiden saavuttamista.

Esimerkiksi kustannus- ja prosessiperusteinen tapa ovat vakiintuneet suorituskyvyn mittaamiseen. Hankinnalla on monia keinoja vaikuttaa yrityksen tulokseen, ja suorituskyvyn mittaamisen tarkoitus on tehdä ne läpinäkyviksi.

Käytiin läpi kokonaiskustannusajattelu ja muistutettiin, ettei pidä hankinnassa katsoa pelkkää hintaa. Esiteltiin myös yrityksen ja hankintatoimen strategiasta johdettava, yritysکوhtainen säästöohjedokumentti sekä joukko keinoja, joilla on mahdollista vaikuttaa hankintatoimen menestymiseen.

Hankintaorganisaation tasolla suorituskyvyn mittaamisen perusteet voivat liittyä talouteen, prosesseihin, toimittajiin, työntekijöihin tai yrityksen sisäisiin asiakkaisiin. Yksi tapa on seurata villiä ostamista eli sitä, että osastot hankkivat materiaaleja tai palveluita omin päin hankintaosaston tietämättä. Hankinnan tasapainotettua tulokorttia hyödynnetään hankintastrategian täytäntöönpanossa. Olennaista on käyttää suorituskyvyn mittaamiseen moniulotteisia, puolueettomia ja uusittavissa olevia tunnuslukuja.

Moduulin toinen kokonaisuus käsitteli käyttöpääoman hallintaa. Keskusteltiin sen merkityksestä, siihen liittyvistä tavoiteristiriidoista, sen toteuttamisesta yrityksessä ja käyttöpääoman kiertosyklistä sen keskeisenä mittarina. Käyttöpääoman hallintaa tehostamalla moni yritys voisi kohentaa maksuvalmiuttaan ja turvata tulevan kasvun rahoitusta.

Päivän koulutuskieli oli englanti. Kouluttajana oli sveitsiläisyliopiston professori.

Oston sopimusjuridiikka

Yhdeksännellä jaksolla tarkasteltiin oston sopimusjuridiikkaa ensin sopimusprosessin koko elinkaaren kautta rinnan hankintaprosessin kanssa. Toisessa osassa käsiteltiin lähemmin itse sopimuksia ja niihin kuuluvia asioita.

Elinkaaritarkastelussa lähdettiin liikkeelle toimittajien valintaan liittyvistä toimittajariskien analysoinnista ja hallinnasta. Näihin kuuluvat niin organisaation nykyisten toimittajien sopimusriskit ja juridiset riskit kuin mahdollisten uusien toimittajien auditointi, toimittajariippuvuuden analysointi sekä riskikysymysten päivitykset ja seuranta. Omien prosessien ja käytäntöjen kehittäminen kattoi hankintaprosessin, toiminnan vakiokäytännöt ja sopimuksentekoprosessit.

Yhtenä aihekokonaisuutena olivat ostosopimus pohjat ja yleiset ostoehdot sekä esimerkiksi hankintahenkilöstön kouluttaminen pohjien käyttöön. Sopimusneuvottelut ja sopimusten laatiminen ovat tärkeä osa hankinta-ammattilaisen työtä. Tämä alue kattoi käytännön sopimusneuvottelut, neuvottelujen aikana tapahtuvan sopimus pohjien muokkauksen, tilaukset ja tilausvahvistukset, sopimusliitteet, sopimusluonnosten hallinnoinnin, sopimusten parafoinnit ja lopulliset allekirjoitukset.

Sopimusten allekirjoittamisen jälkeen on seurattava sopimusten voimassaoloa ja oikeusvaikutuksia. Sopimukseen tai niiden liitteisiin saatetaan tehdä muutoksia ja sopimukset on arkistoitava sovitulla tavalla. Salassapitokysymykset ratkaistaan usein erillisillä sopimuksilla.

Itse sopimukseen liittyviä asioita olivat esimerkiksi sopimuksen rakenne, kohteen määrittely, liitteet, yksinoikeudet, emo- ja tytäryhtiöiden sekä alihankkijoiden rooli ja tilaaminen suoraan sopimuksin tai puitesopimusten sisällä. Esillä olivat myös tilausprosessi, toimittajan yleiset velvoitteet, sitovan tilauksen peruutus- ja siirtämis-oikeudet, toimitusehdot ja viivästykset, erilaiset toimitettavan tavaran tarkastus- ja hyväksymismenettelyt, takuut ja vakuutukset ja vahingonkorvausvastuu. Vielä tarkasteltiin sopimuksen päättymiseen liittyviä asioita, voimassaoloa ja sopimuskauden mahdollista automaattista jatkumista, sopimuksen päättämistä kesken sopimuskauden, keskeneräisten tavaroiden toimittamista ja omistusoikeutta sekä toimittajan yhtiörakenteessa tai omistus pohjassa tapahtuvia olennaisia muutoksia.

Päivän koulutuskieli oli suomi. Kouluttajana oli juridiikan ammattilainen, yrityksen edustaja.

Tuloksellinen ja tehokas neuvottelu

Kymmenennen jakson tavoitteena oli luoda kurssilaisille valmiuksia mahdollisimman hyvien neuvottelutulosten saavuttamiseen ja parantaa heidän senhetkistä neuvotteluosaamistaan. Neuvotteluun liittyviä osa-alueita ja onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä käsiteltiin monipuolisesti.

Miten laaditaan hyvä neuvottelusuunnitelma? Miten neuvotteluun valmistaudutaan ja mikä on valmistautumisen merkitys? Mitkä ovat neuvottelun vaiheet sen avauksesta seurantaan ja jälkihoitoon? Millaisia neuvottelutyylejä on ja miten voi kehittää ja hyödyntää omaa neuvottelutapaansa? Miten synnytetään tuloksellinen vuorovaikutus? Millainen on hyvä neuvottelija? Kenellä on valta ja kuka vaikuttaa? Miten analysoidaan tilanne, neuvottelukumppanit, kilpailijat ja tavoitteet? Miten luodaan luottamus, miten viestitään? Kaiken kaikkiaan koulutuksen tarkoituksen oli lisätä tietoisuutta ja tavoitteellisuutta neuvotteluprosessiin.

Päivän koulutuskieli oli suomi. Kouluttajana oli yrityksen edustaja, valmentaja.

Toimitusketjun kokonaisvaltainen ohjaaminen ja strategia

Kaksipäiväisessä jaksossa pelattiin pienryhmissä reaaliaikaista yritys-simulaatiopeliä. Siinä osallistujien tehtävänä oli toimia oman yrityksen päätöksentekijöinä. Päätöksillään he ohjasivat yrityksensä koko toimitusketjua toimittajista asiakkaisiin. Peli toi näkyväksi eri funktioissa (tutkimus ja kehitys, markkinointi, tietojärjestelmät, rahoitus ja strategia) tehtyjen päätösten sekä yrityksen ulkoisen ympäristön vaikutukset toimitusketjun ohjaamiseen.

Pelaaminen tutustutti osallistujat yritystoiminnan prosesseihin, taloudellisiin tunnuslukuihin ja niiden analysointiin. He pääsivät näkemään ratkaisujen vaikutukset kassavirtaan ja kannattavuuteen. Peli havainnollisti syy-seuraussuhteita ja auttoi luomaan kokonaiskuvaa yritystoiminnan dynamiikasta.

Projektityö

Projektityö toteutettiin yrityskohtaisena, jolloin tiimin henkilömäärä vaihteli yhdestä kolmeen. Tiimi valitsi työnsä aiheen ja sopi keskenään jokaiselle tekijälle oman, selkeän roolinsa, joka ilmoitettiin myös ohjaajille ja todettiin raportissa. Kullekin työlle nimettiin ohjaaja tai ohjaajat. Projektityön aikana järjestettiin jokaiselle tiimille useampia tapaamisia, joissa ohjaajat keskustelivat tekijöiden kanssa ja tukivat työn etenemistä.

Valmis työ raportoitiin PowerPoint-dioina. Niillä asiat oli mahdollista kommunikoida paitsi ohjaajien ja tekijöiden välillä myös yrityksen sisällä. Työn minimivaatimuksiksi oli määritelty, että on luotu aidosti uutta tietoa, ehdotettu konkreettisia toimenpiteitä, hyödynnetty tarkoituksenmukaisesti tieteellistä kirjallisuutta ja viestitty tulokset yrityksen johdolle.

Projektityön tarkoituksena oli kehittää jotakin hankintatoimen osa-aluetta ja saavuttaa sillä huomattavaa hyötyä omaan työhön tai yrityksen toimintaan. Siinä voitiin esimerkiksi selvittää jokin asia, ratkaista käytännön ongelma, käynnistää muutosprosessi tai laatia konkreettisia toimenpidesuosituksia. Tavoitteena oli vahvistaa

henkilökohtaista oppimista, kun osallistujat pääsivät soveltamaan valmennuksessa käsiteltyjä asioita käytännössä sekä hakemaan ja käyttämään apunaan tutkimus- ja teorian tietoa.

Osallistujien valmennuskokemukset

Birgitta, diplomi-insinööri

Haastattelu 1, huhtikuu 2014

Birgitan diplomi-insinööriopintoihin ei sisältynyt hankintakoulutusta, mutta myöhemmin töissä ollessaan hän oli suorittanut esimerkiksi JOKO-ohjelman ja muita erimittaisia koulutuksia. Hankintojen johtamisen valmennuksesta Birgitta sai tiedon alaiseltaan. Osallistumiseen motivoi yleinen osaamistason nosto, jolle hän näki selvää tarvetta. Vuosien 2007 ja 2008 YT-neuvottelujen jälkeen yrityksessä oli pantu suu säkkiä myöten ja käytännössä lopetettu koulutuksissa käyminen. Birgitan oma esimies oli hyvin koulutusmyönteinen, mutta huomattavasti vaikeampaa oli saada häntä ylemmän johdon hyväksyntä. Birgitan henkilökohtaiset motiivit olivat benchmarking, ryhmässä oppiminen, uudistumishalu, uteliaisuus ja myös ahneus: yrityskohtaisen hinnan vuoksi kannatti kaikki kolme sallittua osallistujapaikkaa täyttää.

Projektityön aihe liittyi toimittajatiedon hallintaan. Birgitta piti tehtävää senhetkisenä, välttämättömänä kehitystyönä. Osallistujat kuvittelivat saavansa luoduksi käyttökelpoisen järjestelmän. Ohjaajat toivat hankkeeseen realismia, opastivat rajaamaan kokonaisuutta paljon pienemmäksi ja tukivat työtä kommentteillaan sekä ehdotuksillaan. Rajaaminen auttoi jäsentämään työtä, josta syntyvä piilo-osaaminen Birgitan mielestä koituu hyödyksi ajan mittaan eikä välttämättä näy heti.

Kurssilaiset tekivät myös Holger Schielen maturiteettimalliin perustuvan arviointiharjoituksen. Pohdintojen tuloksena syntyi osallistujien yhteenveto Suomen sourcingin tilanteesta ja kypsyydestä. Kun se esiteltiin ohjausryhmässä, siellä kavailtiin muiden funktioiden näkemystä siitä, mikä sourcingin maturiteettiaste on. Selasta arviointia ei kuitenkaan toteutettu.

Myös suunnitellulla auditointikoulutuksella sekä riskinhallintakoulutuksella oli yhteyksiä valmennukseen. Birgitta sanoo kurssilla oivaltaneensa, että hankinta ei muuta olekaan kuin riskinhallintaa. Kurssin aikana tehtiin vierailu Birgitan yritykseen, ja jonkinlaista verkostoa syntyi osallistujien kesken.

Eniten Birgitta kertoo koulutuksen jälkeen pohtineensa toimittaja-arviointia ja riskinhallintaa sekä muutoksenhallintaa. Erityisesti häntä viehätti se, että nämä olivat niin konkreettisia ja antoivat työkaluja käytännön tekemiseen. Hankintatoimen suorituskyvyn mittaaminenkin synnytti uutta ajattelemisen aihetta, vaikka valmennusmoduuli ei hänen mielestään hohdokkaimpiin kuulunutkaan. Oston

sopimusjuridiikassa luennoija avasi ja auttoi ymmärtämään termejä, joita Birgitta oli tottunut näkemään oman yrityksensä lakimiehen teksteissä.

Birgitta toteaa, että joitakin opetusjaksoja hän ei ole sen koommin miettinyt. Turhina hän ei silti niitä pidä. Yrityspelin sijasta hän sanoi pelanneensa elävässä elämässä ja jättäneensä osallistumisen sen vuoksi väliin.

Haastattelu 2, helmikuu 2015

Projektityön aiheena ollut toimittajatiedon hallinta oli edennyt niin, että työkalu oli jo otettu yrityksessä käyttöön. Toimittajatietokantaa oli siivottu ja aktiiviset toimittajat siirretty uuteen järjestelmään. Päivittämisen tarve oli vielä suuri ja SRM:n (Supply Relationship Management) integrointi tehdasjärjestelmään toteutumatta. Iso apu oli IT:ltä saadusta lisäresurssista.

Yritykselle hiljattain myönnetty uusi sertifiointi edellytti tietynlaista toimittajahallintaa. Uusinta-auditoinnissa tulokset paranivat. Esimerkiksi toimittajien arviointia oli kehitetty valmennuskurssin jälkeen.

Toimittajahallinnan yhtenä pontimena oli, että vihdoinkin saataisiin suoraan näkyviin toimittajat ryhminä, maittain, sourcing managerien tai laskutusvaluuttojen mukaan. Heti kävisi ilmi, onko toimittajan kanssa tehty sopimus ja onko se vielä voimassa. Tällaiset tiedot ovat olleet hajallaan eri paikoissa, joista niiden kerääminen on ollut työlästä. Välillinen hyötyjä on esimerkiksi taloushallinto, jolle saadaan sujuvasti tieto hankintojen valuutoista. Kun tiedot ovat järjestelmässä, niihin käsiksi pääseminen ei vaadi asianomaisen hankintapäällikön läsnäoloa. Potentiaalisten toimittajien käyntikorttitiedoillekin on paikka, vaikka vielä ei olisi varsinaisiin transaktioihin ehdittykään. Birgitan mielestä järjestelmän käytettävyys vaikuttaa jopa odotettua paremmalta.

Birgitan arvion mukaan toimittajahallinnan kehittäminen olisi tehty ilman valmennusohjelmaakin, mutta sen roolina oli vauhdittaa työtä ja tuoda siihen ryhtiä, puhtia ja hohtoa, joita saattoi esittää päättäjille ja rahakirstun päällä istuville. Hän sanoo perustelleensa järjestelmää sillä, että jokainen toimittaja voi olla riski. Kun sourcing managerit tuntevat toimittajansa ja jakavat tietonsa toisillekin, sitä paremmin riski on ainakin tiedostettu, vaikka ei hallittu olisikaan.

Valmennusohjelman aikana esiin nousutta ajatusta sourcingheimosta on yritetty herättää ja rakentaa myös eri maiden hankintahenkilöiden kesken. Birgitan yksikön osto-, arviointi- ja auditointipohjia on koetettu viedä eteenpäin muillekin samoin kuin sen tapaa jakaa toimittajat tiettyihin ryhmiin. Yritystasona ryhmään tulleeeseen uuteen jäsenen on sovellettu aktiivista ja hyvin nopeaa harmonisointia ja integrointia myös hankinnan osalta. Tämä on pätenyt myös niin päin, että ostetusta yrityksestä on omaksuttu hyviä käytäntöjä.

Riskinhallintaan liittyvä koulutus on jäänyt siihen, että on järjestetty ulkopuolisen tietoisuuden taloudellisten lukujen tulkinnasta. Uusinta olisi tarpeen. Pohdittu on, että taloushallinto avaisi muille tilinpäätöslukuja käyttämällä mallina omaa yritystä ja joitakin toimittajia.

Auditointikoulutusta on antanut kaksikin eri ulkopuolista vetäjää. Auditointia on terävöitetty ottamalla käyttöön esiauditointilomake, jolla osa tiedoista kysytään jo ennen auditointia. Tämä helpottaa kysymysten kohdentamista varsinaisessa auditoinnissa.

Hankintojen johtamisen valmennus oli Birgitaasta hyvä kokonaisuus. Erityisen hyvänä hän piti sitä, että yrityksestä oli useampi osallistuja. Vielä useamman hän olisi suonut kurssille pääsevän. Hyötyä on ollut saadusta aineistosta ja joistakin luo-
duista yhteyksistä.

Haastattelu 3, syyskuu 2018

Vuosien jälkeenkin Birgitta allekirjoittaa aiemmat myönteiset näkemyksensä hankintojen johtamisen valmennuksesta. Työntekijän osaamisen ylläpidon Birgitta katsoo kuuluvan sekä työnantajalle että työntekijälle. Itse hän sanoo olleensa onnekas, koska on päässyt koulutuksiin. Yliopistojen aiempiin koulutuksiin hänet pantiin asemansa takia, ja hankintojen johtamisen kurssille hänen oma ehdotuksensa hyväksyttiin.

Vaikka kukkaron nyörejä välillä on pidetty hyvinkin tiukalla, Birgitta toteaa lapsekkaasti uskovansa, että työnantaja perimmiltään on koulutusmyönteinen ja kannustaa oppia hakemaan. Turhan harva hänen mielestään rohkenee koulutuksiin pyytää. Alaisen olisi syytä haluta enemmän ja tuoda tahtonsa julki eikä vain luottaa siihen, että työnantaja ymmärtää, mikä on alaisen parhaaksi.

Julia, filosofian maisteri, tradenomi

Haastattelu 1, toukokuu 2014

Julia on filosofian maisteri ja kansainvälisen liiketoiminnan tradenomi. Jälkimmäisissäkin opinnoissa ei käsitelty hankintaa, vaan lähinnä myyntiä, markkinointia, kirjanpitoa, logistiikkaa ja neuvottelutaitoa. Myöhemmin hän suoritti lyhyen oston peruskoulutuksen ja yhden kevään kestäneen hankintakoulutuksen. Julia korostaa, että hänen aloittaessaan ostajana lähes vuosikymmen sitten, hankinta-asiat eivät olleet pinnalla lainkaan samalla tavalla kuin nykyisin.

Julia kiinnostui valmennuksesta jo ensimmäisen sähköpostitiedon perusteella. Toinen sai kollegankin innostumaan. Yrityksessä oli hyvin vähän käytetty rahaa koulutukseen. Vasta viime vuosina tilanne on kohentunut. Julia painottaa kuitenkin

työntekijän omaa aktiivisuutta: kukaan ei tule koulutusmahdollisuuksia tarjoamaan. Sillä oli suuri merkitys, että valmennukseen pääsi samalla hinnalla kolmekin henkeä. Kaikki paikat käytettiin.

Aiemmin tehdyn oston nykytilakartoituksen yhteydessä konsultit olivat johdolle todenneet riittämättömät resurssit. Yrityksessä oli syntynyt näkemys, että hankintatoimeen pitää panostaa. Se pohjusti tietä valmennukselle, jolta Julia toivoi saavansa eväitä vaativampiin työtehtäviin ja oppia siitä, miten hankintatoimea voi viedä eteenpäin omassa työssä ja lisäämällä tietoisuutta yrityksen sisällä.

Projektityö liittyi tavoitteelliseen hankintatoimeen. Kukin osallistujista löysi luontevasti oman osa-alueensa: tuotannon, laadun ja toimittajat. Tavoitteena oli tulos, jonka pystyy konkretisoimaan tehtaan lattialle asti. Vielä ei ollut näkyvissä rahallisia hyötyjä, mutta osaamista työ oli jo ehtinyt kasvattaa. Ohjaajat olivat päässeet perille siitä, mitä tekijäryhmä työltä hakee, ja antaneet sen pohjalta hyviä ohjeita ja kommentteja.

Maturiteettimalliin pohjautuvan itsearviointin Julia sanoi vahvistaneen käsityksiä siitä, missä on puutteita ja kehitettävää ja mitkä asiat taas on jo suhteellisen hyvin hoidettu. Arviointi toi kuitenkin esiin myös uusia asioita, joiden huomioon ottaminen ei ollut käynyt mielessä tai ainakaan ollut joukolla tullut puheeksi.

Julialla ei ole moitittavaa kuin yhdestä opetusjaksosta. Oston sopimusjuridiikka oli hänelle paha pettymys, koska hän nimenomaan oletti saavansa apua hankintasopimusten tekemiseen. Hänen mielestään luennoijan esitys meni liian syvälle ja oli vain hänen oman yrityksensä myyntipuhetta. Käytännön apua hankintasopimusten tekemiseen ei siitä saanut.

Suorituskyvyn mittaaminen ei ennakkoon Juliaa innostanut, koska hän ei kertomansa mukaan tunnustaudu numerouskovaiseksi eli ei ole ihan vakuuttunut, onko kaiken mittaaminen numeroilla joka asiassa järkevää. Moduuli kuitenkin yllätti hänet myönteisesti. Vetäjä osasi esittää asiansa, ja jaksosta sai paljon sellaista, mitä voidaan omassakin hankintatoimessa käyttää – oli se tulos sitten oikein tai väärin kuten Julia edelleen lievästi skeptisenä huomauttaa. Hankintariskin hallinta puhutteli häntä vahvasti. Ihan detaljitason opitkin olivat sellaista konkretiaa, josta käytännön työssä päästään hyötymään.

Ehdottomasti paras päivä oli Julian mielestä Muutosjohtaminen. Luennoija oli hänestä tyyppinä aivan mahtava, ja asiantuntemuksen määrä oli valtava. Hänellä oli kadehdittava kyky temmata ihmiset mukaansa. Sitä Julia taas pitää tärkeänä myös silloin, kun yrityksessä yrittää viedä eteenpäin hankintatointa, sen mainetta ja tärkeyttä ja saada joukkoa puolelleen. Johtaminen oli aiheena Juliasta kiinnostava, koska se oli hänellä ohjelmassa jo Ranskassa vaihto-opiskelija-aikana.

Muutosjohtamisesta Julia tunsikin saavansa tukea ja vahvistusta sille, että hän edelleenkin voi ja saa hoitaa asioita myös kasvokkain. Hän kritisoi talossa vallitsevaa tyyliä, jossa kokouskutsuja lähetellään tietokoneella vieressä istuvalle. Kurssin hän

sanoo laajentaneen perspektiiviä ja vankistaneen kokonaisajattelua. Turhien pikkuasioiden murehtiminen on jäänyt ja ymmärrys lisääntynyt siitä, mihin panokset kannattaa keskittää. Valmennus selkeytti näkemyksiä ja antoi itseluottamusta, mistä on etua, kun vastaa hankinnasta yksin ilman vertaistukea.

Osallistaminen riippui jakson vetäjästä. Julian moittimalla Oston sopimus-juridiikka -jaksolla ei hänen mukaansa osallistuttu, vaan ihmiset pyörittivät kynää tai lukivat sähköposteja. Enimmäkseen luennoijat saivat osallistujat keskustelemaan ja nimenomaan niin, että puhe pysyi aiheessa. Hiukan ongelmalliseksi Julia arveli sen, että yrityksistä oli paikalla vaikkapa esimies ja kaksi alaista. Asioita käsiteltäessä alainen ei välttämättä halua joutua itse tai saattaa esimiestään kiusalliseen tilanteeseen kertomalla jotakin, joka sinänsä olisi aiheeseen sopiva esimerkki. Tällaisen varalta hän ehdottaa mahdollisuutta enakkoon lähettää toivomus, että asia otettaisiin sopivassa yhteydessä esille. Kokonaisuutena osallistaminen Julian mielestä oli riittävä, mutta enemmänkin sitä olisi voinut olla.

Epävirallisissa keskusteluissa toiset saattoivat kertoa, miten jokin asia heidän yrityksessään tehdään ja antoivat vihjeitä siitä, mitä kannattaisi kokeilla. Toiset taas vaikenivat tykkänään. Alkuun jokainen esittäytyi ja kertoi vähän itsestään. Julian mielestä verkostoitumista olisi edistänyt, jos parin istunnon jälkeen olisi toistettu vastaavanlainen kierros. Olisi saatu puhumaan nekin, jotka muuten eivät halua puheenvuoroja käyttää, vaikka heillä on usein hyvin järkevää sanottavaa.

Kokonaisuutena Julia piti valmennusta järjestelyineen erittäin onnistuneena. Hän jopa totesi, että voisi käydä sen vaikka uudestaan, koska enemmän vain saisi opeuksesta irti.

Haastattelu 2, maaliskuu 2015

Projektityö oli melko laaja, ja siihen liittyi paljon sidosryhmiä. Julian osa-alueena työssä olivat toimittajat ja heidän profilointinsa, toimittajien tuotteet, vaikeusasteet, riskit ja niiden määrittäminen. Hän on käynyt läpi euromääräisesti merkittävimpiä toimittajia, keskustellut heidän kanssaan sopimuksista ja mahdollisesta rinnakkais-toimittajan tarpeesta. Jonkinlaista riskianalyysiä hän on tehnyt siinä samalla. Toimittajien luokittelu on myös ollut käynnissä: onko kyseessä perustoimittaja, kumppanuustoimittaja vai jotakin siltä väliltä. Päätöstä Julia ei voi tehdä yksin, vaan hän tarvitsee siihen muilta sidosryhmiltä kommentit. Toiminta on jatkuvaa. Joidenkin toimittajien kanssa on jo sovittu säännöllisestä, kahdesti vuodessa tapahtuvasta tapaamisesta, jossa käydään läpi mennyttä ja tulevaa. Tämä liittyy konkreettisesti kehitysprojektiin.

Toinen konkreettinen, toteutunut asia on kustannusten tarkastelu, joka kurssilla tuli esiin toimittajan riskinhallinnan, tuotteen riskinhallinnan ja kokonaiskustannusajattelun kautta. Kurssin jälkeen Julia sanoo katsovansa hintaa paljon laajemmin

kuin pelkkänä nimellisenä yksikköhintana. Ennen hintaneuvotteluja hän on selvittänyt tilinpäätöstietoja ja lähtenyt katsomaan toimittajia kokonaisuutena: millaista tuotetta ne toimittavat, miten tärkeä asiakas hänen yrityksensä niille on ja pystytäänkö mahdollisesti saamaan hintaa alemmaksi.

Organisaatiota on selkeytetty. Entinen tuotantopäällikkö vastaa toimitusketjun hallinnasta, ja tuotantopäälliköksi on nimetty uusi henkilö. Laatupäällikkö saa keskittyä laatuun. Julia ei puutu päivittäiseen, operatiiviseen ostamiseen, vaan hänelle kuuluvat strateginen osto, uusien toimittajien etsiminen ja hintaneuvottelut. Kaikessa on pyritty suunnitelmallisuuteen ja hallittuun toimintaan, pois paniikkiratkaisuista, joihin aiemmin jouduttiin usein turvautumaan. Julian mielestä valmennuskurssi vaikutti hyvinkin merkittävästi siihen, että operatiivinen osto eriytettiin toimittajien hallinnasta ja uusien toimittajien hankinnasta.

Toimittajien kategorisointiin käytettiin kurssillakin esitetyn Kraljicin portfolion tyyppistä mallia. Siinä otettiin huomioon sekä toimittaja että tuote. ABC-analyysin kautta punnittiin tuotteen kriittisyyttä ja katsottiin riskitekijöitä kuten toimittajien lukumäärää, toimittajien sijaintia tai tuotteen valmistusteknologiaa. Olemassa olevien tuotteiden osalta kädet ovat melko sidotut. Avainkomponenteista suuri osa tehdään yrityksen omistamalla muoteilla, jotka ovat toimittajan hallussa. Samoin huomattava määrä sähkökomponenteista on spesifioitu nimenomaan Julian yritykselle. Uusien toimittajien hankkimiseen pitää olla selvä tarve, koska valmistuotteen komponenttien vaihtaminen johtaa kalliisiin hyväksyntätesteihin. Ensisijaisesti pyritään vaihtoehtoiset toimittajat löytämään emoyhtiön kanssa yhteisestä hyväksytyjen toimittajien luettelosta. Parhaiten pystyy vaikuttamaan silloin, kun otetaan käyttöön uutta teknologiaa ja haetaan sille toimittajaa.

Julia näkee, että talossa vallinnut kommunikaatiovaje väheni kurssin jälkeen, mutta kasvoi sitten taas uudestaan. Organisaatiomuutosten vuoksi kaikille ei ole selvää, kuka hoitaa ja mitä. Hän pitää riskinä sitä, että tieto kulkee suurimmaksi osaksi sähköpostein, joita lähettäjä kirjoittaa omalla tyylillään ja vastaanottaja tulkitsee omallaan. Hän viittaa kurssin Muutosjohtaminen-moduuliin, jossa henkilökohtaiset kontaktit olivat myönteisesti esillä.

Kurssin jälkeen tehtyjen toimittaja-analyysien ja -profilointien avulla on saatu merkittäviä rahallisia säästöjä. Johto on huomannut, että hankintatoimeen kannattaa panostaa. Hankinnan arvostus on kasvanut, ja toimitusjohtaja on muutamaaan kertaan ansioista maininnut ja kiitellyt ihan julkisesti, mikä tuntuu tietysti hyvältä. Hiukan Juliaa huolestuttaa, aletaanko nyt vuosi vuoden perään odottaa yhtä suuria säästöjä. Toimittajien kanssa yhteistyö on kokonaisuutena sujunut myönteisesti.

Verkostoitumista on ollut jonkin verran. Pariin tapaamiseen hän on kurssin ansiosta osallistunut. Toimitusjohtajaa hän on muistuttanut, että resurssi- ja projekti-ongelmiin saattaisi apu löytyä esimerkiksi kauppakorkeakoulun opinnäytteiden tekijöistä.

Toimittajaverkostojen laatu, toimittajien valinta ja arviointi -jaksolta Julia omak-sui ajatuksen siitä, että on syytä miettiä, miten kuuliaisesti sertifiointiin kannattaa suhtautua. Sertifiointi on hieno asia, mutta aika harvoin se määrää tekemään jotain, yleensä vain suosittaa. Itse pitää arvioida, paljonko sitä tarvitsee, millaisia resursseja siihen pitää käyttää ja mitä siitä lopulta hyötyy. Tämän pohjalta hän on yrittänyt hiu-kan yksinkertaistaa ja keventää toimittajanhallintastrategiaa ja uusien toimittajien hyväksyntäprosessia.

Edelleen Julia muistaa valmennuksen hyvin myönteisenä kokemuksena, joka laajensi perspektiiviä asioihin, antoi paljon hyvää ja muokkasi asenteita. Ikuisena oppijana hän olisi heti valmis menemään uudestaan vastaavalle kurssille tai sitten valitsemaan tiettyjä osa-alueita, joiden osaamista sitten lähtisi syventämään.

Haastattelu 3, lokakuu 2018

Yhä edelleen, neljä ja puoli vuotta valmennuksen päättymisen jälkeen, Julia il-moittaa oitis, että sen suurin anti oli Muutosjohtaminen-moduuli. Päivän vetäjä sy-tytti ja jätti kytämään paljon johtamiseen liittyviä asioita. Julia ei aiemmin ollut miel-tänyt johtamista osaksi hankintatointia. Esitys sai hänet oivaltamaan, miten moni-muotoinen ja -ulotteinen asia hankinta on. Se ei todellakaan ole vain jonkin kom-ponentin ostamista, vaan kaikkien siihen liittyvien sidosryhmien hallintaa ja yhteisen hyvän löytämistä niin, että kaikki voittavat.

Oman osaamisensa ylläpitämisessä ja lisäämisessä työntekijän on Julian mielestä oltava aktiivinen. Työnantaja ei koulutusmahdollisuuksia tule tyrkyttämään, mutta on yleensä valmis kustantamaan kurssit, jos työntekijä pystyy osallistumishalunsa ja -motiivinsa asiallisesti perustelemaan.

Jos työnantaja maksaa hankintojen johtamisen valmennuskurssin kaltaisen ko-konaisuuden, ei se Julian mielestä sido työntekijää. Jos työntekijälle sen sijaan kus-tannetaan pidempi ja kalliimpi koulutus kuten JOKO tai EMBA, tulisi hänen jatkaa palveluksessa vähintään puoli vuotta, mieluummin vuosi. Hankintojen johtamisen valmennuksessa jokaisesta opetusmoduulista sai kuitenkin monta asiaa, jotka halu-tesaan pystyi heti ottamaan käyttöön ja joista näin ollen myös työnantaja pääsi hyö-tymään välittömästi.

Jussi, insinööri (AMK)

Haastattelu 1, toukokuu 2014

Jussin insinööritutkintoon ei ammattikorkeakoulussa sisältynyt ostokoulutusta eikä hän myöhemmin töissä ollessaan liioin ollut sellaista saanut. Hänen edustamassaan yrityksessä hankintatointia oli pidetty vain pienenä, yhden ihmisen hoitamana osa-

alueena. Ennen valmennuksen alkua nähtiin jo suunnitelmallisuuden ja strategisen ajattelun tärkeys, mutta asialle ei vielä ollut tehty mitään.

Yrityksen ostaja oli saanut viestin valmennuksesta, ja etuna oli, että samaan hintaan sai osallistua kolmekin henkeä. Myös toimitusjohtaja oli kiinnostunut joistakin moduuleista, mutta näki sitten paremmaksi, että tekijäkolmikko osallistuu. Jussin henkilökohtainen motiivi oli oman tietämyksen kasvattaminen.

Yrityksessä suhtaudutaan Jussin mukaan myönteisesti koulutukseen. Pyritään kannustamaan kouluttautumiseen ja näkemysten avartamiseen. Työntekijän pitää itse tuoda oppimishalukkuutensa esille. Jos henkilö suorittaa jonkin tutkinnon, siitä palkitaan rahallisesti.

Projektityön aihe liittyi hankintatoimeen ja sen tavoitteisiin. Aiemmin ei varsinaisesti ollut olemassakaan tavoitteellista hankintatoimintaa, jolla on tarkoitus ja johon panostamalla voidaan jotain saavuttaa. Projektin työmäärä oli aika suuri ja tehtävän hahmottaminen alkuun vaikeaa. Ohjaajat muistuttivat toistuvasti, että pitää jäsenellä, mitä on tekemässä. Se jo auttaa paljon. Ohjaajien ammattitaitoa käytettiin Jussin mukaan hyväksi liian vähän, kun tohinalla tehtiin ja koko yritys oli melkoisessa muutostilassa.

Vaikka kurssin hyötyjen odotetaankin realisoituvan vähitellen ajan mittaan, rohkaisevia esimerkkejä on jo saatu. Ostaja mietti ennakkoon neuvottelustrategiaa ja otti selvää, mikä yrityksen asema oli verrattuna toimittajaan. Kun toimittaja ajoi viiden prosentin hinnankorotusta, lopulta päädyttiin kymmenen prosentin hinnanalennukseen. Rahallista hyötyä syntyi kerralla huomattava summa euroja. Se kannustaa miettimään toimittaja-asioita, kumppanuusmahdollisuuksia tai vaihtoa uuteen.

Schielen maturiteettimalliin perustuvan itsearvioinnin osallistujakolmikko teki yhdessä, ja konsensus löytyi varsin helposti. Kiistaa ei syntynyt, vaikka joistakin kohdista keskusteltiin. Arviointilomake näytti vaikealta, mutta osoittautui kuitenkin hyvin selkeäksi. Saatua tulosta Jussi piti aivan oikeana.

Koko kehittäminen on selvästi kytköksissä valmennuskurssiin. Tilaus-toimitusprosessia kehitetään ja ennusteiden merkitykseen kiinnitetään huomiota: pohditaan, millä komponenteilla pitäisi olla ennuste ja missä vaiheessa se antaa ostajalle luvan hankkia tavaraa. Jussi on tyytyväinen, että on päästy luomaan sääntöjä ja rajoja. Hankaluuksia voi aiheutua talossa vallitsevasta tyylistä, jonka mukaan niin on hyvä kuin on aina ennenkin tehty.

Moduuleista ainoastaan Hankintariskien hallinta ei Jussia sytyttänyt. Etukäteen hän arveli, että Muutosjohtaminen kuuluisi samaan sarjaan, mutta se yllätti hänet myönteisesti aivan täysin.

Osallistaminen onnistui ja paljasti, että joukossa oli mukana aika kovia ammattilaisia. Syntyi paljon vuoropuhelua, joka toi esiin kurssilaisten näkökulmia. Kahvi- ja lounastaukojen keskustelut antoivat lohtua siinä, että ongelmia on muillakin ja

samalla tavalla niiden kanssa painitaan kuin omassa yrityksessä. Tämä auttoi säilyttämään todellisuudentajua silloin, kun kuunteli luennoijien kertomuksia ihanne-tilanteesta. Verkostoitumismahdollisuudet Jussi näki hyödyllisinä.

Valmennuksen aiheuttamia konkreettisia muutoksia on se, että saatuja tilauksia käsitellään suunnitelmallisesti. Käytetään hyväksi se aika, joka kuluu ennen tilauksen pääsemistä tuotantoon. Otetaan huomioon materiaalien toimitusaika ja pyritään ennakoimaan. Aiemmin kävi liian usein niin, että kun tuotetta piti ruveta valmistamaan, materiaalia ei ollut tarpeeksi tai se oli huonoa. Valmistus viivästy.

Kokonaisuutena kurssi oli Jussin mielestä erittäin hyödyllinen ja antoi työkaluja arjen tehtäviin. Koulutuspäivien rytmitys, kaksi intensiivistä päivää kerran kuussa, oli hänestä hyvin toimiva. Se ei vienyt liikaa aikaa työnteolta.

Haastattelu 2, helmikuu 2015

Projektityön hengessä on kehitetty toimittajien hallintaa. Operatiivinen osto on kokonaan eriytetty, jolloin ostaja on saanut keskittyä täysin toimittajien hallintaan ja kehittämiseen sekä uusien toimittajien hankintaan. Toimittajia on luokiteltu ja katsottu, miten niiden kanssa pitää edetä: missä on potentiaalia kumppanuuteen ja missä taas panostuksen voi jättää vähemmälle. Ajattelutapa on tuottanut tuloksia ja mojo-
viakin säästöjä.

Jussin osuus projektityöstä liittyi tuotantoon. Ohjaustapoja on muutettu ja kiinnitetty huomiota tilauksen valmisteluihin, liittyvät ne sitten hankintaan tai logistiikkaan. Kun keskityttiin tuotannon läpimenoajan lyhentämiseen, se saatiin pudotetuksi neljäsosaan. Puolisen vuotta oli yritettävä pitää loitolla emoyhtiö, joka odotti välittömiä tuloksia. Sitä pyydettiin malttamaan ja vakuutettiin, että tuloksia syntyy. Kun aikaansaannokset esitettiin, emoyhtiö ilmoitti lopettavansa mikro-manageroinnin ja luottavansa täysin siihen, miten asioita on ryhdytty tekemään. Kurssin peruja oli oivallus, että hankinta ja ennakoivat prosessit ovat jääneet puolitiehen, kun taas varsinaista valmistusprosessia oli optimoitu vuosikaudet.

Yritykseen on perustettu ostosta, myynnistä ja logistiikasta toimitusketjuryhmä, jota Jussi ryhtyy vetämään. Tarkoituksena on nopeuttaa tilauksen läpimenoa entisestään ottamalla prosessit paremmin hallintaan. Selvitetään asiakasrajapintaa, sieltä saatavaa tarveinformaatiota ja sen siirtymistä ostoon. Sitä kautta vaikutetaan myös varastoarvoihin.

Aktiivisia asiakkaita on noin kolmesataa, joista kymmenkunta tuo liikevaihdosta 90 prosenttia. Isoilla asiakkailla on hyvät ennustejärjestelmät: he tietävät, mitä aikovat valmistaa ja välittävät tiedon eteenpäin. He myös tuntevat toimittajan kustannusrakenteen ja maksavat Jussin mukaan tuotteista juuri sen verran, että toimittaja pysyy hengissä. Lopuille asiakkaille toimittaja on palveluntarjoaja, jolle ollaan valmiita maksamaan kokonaisuudesta vähän enemmän. Tässä ryhmässä yrityksellä on hyvät

katteet ja asiakaskontaktit, ja nimenomaan sitä ja sen ennustettavuutta haluttaisiin nyt kehittää.

Jussin oma toimenkuva on muuttunut kurssilla esillä olleeseen toimitusketjun hallintaan, ja koko yrityksessä tiedostetaan, että nimenomaan toimitusketjussa rahaa käytetään. Toimitusketjuajattelu oli suunniteltu näkymään punaisena lankana koko kurssin läpi, mikä sopi Jussin tarpeisiin oikein hyvin. Hänellä ihmisten johtaminen muuttui prosessin johtamiseksi. Hankintatointa kehittämällä pystytään vaikuttamaan myönteisesti kaikkiin yrityksen asettamiin tavoitteisiin. Hankintapäällikkö toimii tuotekehityksen alaisuudessa ja on siten projekteissa mukana heti alkuvaiheista asti. Tuotekehityssinöörit eivät enää tee hankintoja lainkaan.

Osana projektityötä Jussi lähti kehittämään valmistuksen ohjaamista ja on sitä mieltä, että prosessikehittäjän laseja pitäisi sovittaa muissakin funktioissa toimivien päähän. Häiriöitä ja häiriöiden aiheuttajia riittää, ja niiden poistamiseksi tai vähentämiseksi kehitystyö olisi paikallaan.

Valmennuskurssia Jussi pitää yhä erittäin hyvänä pakettina valmistavan yrityksen henkilöille. Ehdottomasti kannatti kurssi käydä. Solmittiin hyviä kontakteja ja yhden yrityksen kanssa on esimerkiksi vaihdettu ajatuksia eri työkaluista. Kurssimaksut on hyötyinä saatu jo moneen, moneen kertaan takaisin.

Haastattelu 3, lokakuu 2018

Kun kurssin päättymisestä on kulunut neljä puoli vuotta, Jussi muistelee, mitä siitä hyödyttiin. Yksi konkreettinen asia on tehtaan tilille jäänyt varsin huomattava summa investointeihin käytettäväksi. Hänelle myös valkeni esimerkiksi, että vaikka maksaa toimittajalle tuotteista enemmän, sillä voikin olla kassavaikutusta päinvastaiseen suuntaan. Korkeampi hinta mahdollistaa järjestelyn, jonka ansiosta ei hyllyssä tarvitse pitää niin paljon tavaraa. Konteksti oli hankinnassa, mutta samaa ajattelumallia voi soveltaa kaikkeen johtamiseen: pitää miettiä, mikä mihinkin ja mitenkään vaikuttaa ja mitä lopulta todella halutaan. Työkaluja erilaisiin ratkaisuihin löytyy.

Työntekijän osaamisen ylläpitämisessä tai lisäämisessä hänellä itsellään on suuri vastuu. Hänen täytyy ajatella ja haluta, että työn on kehityttävä tai hänen itsensä on kehityttävä ihmisenä ja ammattilaisena. Hänellä on oltava tahto oppia. Jussi esimerkiksi kävi tuottavuuden kehittämiseen liittyviä kursseja, jotka kiinnostivat häntä ja hyödyttivät yritystä. Työnantajan puolestaan pitää tietää, tunnistaa ja välittää henkilöstölle yrityksen tarpeet: mihin suuntaan ollaan menossa, minkä osa-alueiden parantamista se vaatii ja millä tavalla. Jussin suorittama JOKO lähti liikkeelle toimitusjohtajasta, joka vahvasti suositteli hänelle ohjelmaan osallistumista.

Jos työnantaja kustantaa työntekijälle sopivan kurssin, johon tämä itse haluaa osallistua, se sitouttaa jo sellaisenaan. Jussi ei näe välttämättömänä erillisiä sopimuksia, joilla työntekijä veloitetaan maksamaan, jos hän jättää yrityksen pian koulutuksen jälkeen. Työnantaja tekee työntekijästä muillekin houkuttelevamman kouluttamalla häntä, mutta toisaalta saa nauttia työntekijän panoksesta jo koulutuksen aikana. Pakolla työssä pidetty ihminen voi pahoin eikä ole motivoitunut työtään tekemään. Tilanteesta ei hyödy työnantajakaan. Oikein toteutettu koulutus sinällään on hyvä sitouttamiskeino, ja vaihtuvuuteen on yrityksessä vain sopeuduttava.

Martti, insinööri (AMK), merkonomi

Haastattelu 1, toukokuu 2014

Martti on logistiikan koulutusohjelmasta valmistunut insinööri, jonka opintoihin sisältyi toimitusketjun ja materiaalivirtojen hallintaa. Työssä ollessaan hän on käynyt yhden kaksipäiväisen kurssin, joka käsitteli tuotannonohjausta ja hankintaa. Jälkeenpäin hän sanoo kaivanneensa hankintojen johtamisen valmennuksen kaltaista koulutusta, vaikka ei ollut vielä mihinkään toimiin asiassa ryhtynyt.

Valmennukseen osallistumisesta aloitteen Martille teki toimitusjohtaja. Motiivina oli yleinen osaamisen lisääminen. Lainkaan ei puhuttu siitä, että samaan hintaan saa osallistua kolmekin henkeä. Martti sai valita, lähteekö ja ottaako mukaansa jonkun muun. Toiselle ostopäällikölle tarjottiin koulutusta, mutta hän ei ollut vähääkään kiinnostunut. Talossa on sangen pitkään palvelleita toimihenkilöitä, joilla on erittäin korkea kynnyks enää lähteä mihinkään koulutukseen. He ovat siinä mielessä hyvin arkoja. Martin mukaan yrityksessä eurojakin katsotaan, mutta jopa hiukan hintavampiin koulutuksiin pääsee, jos on perusteltu tarve ja halukkuus osallistua.

Projektityö käsitteli alihankkijan sitouttamista valmistussuunnitelmaan. Toiminnalle oli todettu tarve jo aiemmin, joten aihe tuli luonnostaan. Martille eivät tällaiset tehtävät ole mitään suosikkeja, koska hän katsoo, että koulussa aikoinaan tehdyt lopputyöt saivat riittää. Kirjallinen osuus kuitenkin sujui helposti, ja ohjauksesta oli paljon apua. Konkreettisia hyötyjä odotetaan näkyviin pikapuoliin. Tuotteen omakustannushinta alenee ja hankinnan rutiinit helpottuvat.

Schielen maturiteettimalliin perustuvaa itsearviointia Martti piti joiltakin osin melko teoreettisena. Jossain määrin siitä silti ilman muuta oli hyötyä, ja yhteenveto oli varsin informatiivinen.

Valmennuksen vaikutusta Martti näki myös siinä, että juuri oli palkattu hankintatehtäviin uusi ostaja. Muutenkin jo edellisten vuosien aikana panostusta ostopuolelle oli lisätty, koska aiemmin itse tehtyjä tuotteita oli ulkoistettu ja tiettyjä toimintoja ajettu kokonaan alas.

Martti antoi tunnustusta kaikille jaksoille. Jotkut aiheet liikkuiivat hänestä niin ylätasolla, ettei niistä saanut kovin paljon irti. Huonoja luentoja nekään eivät olleet. Neuvottelutaitomoduulista hän piti hyvinkin paljon. Kustannuslaskenta ja kokonaiskustannusajattelu yllättivät myönteisesti ja ylittivät hänen odotuksensa täysin. Jaksoson vetäjän koulutustaito oli kohdillaan. Toimittajaverkoston laatu, toimittajien valinta ja arviointi -päivä oli jonkinasteinen pettymys. Yrityspeliä hän kehui moneen kertaan ja kehotti pitämään sen ohjelmassa seuraavissakin valmennuksissa. Se oli erittäin mielenkiintoinen ja valaiseva. Hänellä itsellään on kokemusta yrityksen muistakin toiminnoista kuin hankinnasta, ja hänestä oli kiinnostavaa katsoa kokonaisuutta pelin kautta. Marttia askarrutti, oliko luennoijilla minkäänlaista käytännön kokemusta aiheista, joista he puhuivat. Hän oli sitä mieltä, että kauppakorkeakoulun omat opettajat olivat kouluttajina parhaita. Jos käytännön kokemusta ei ollut, heidän kohdallaan se ei näyttänyt haittaavan.

Kurssilaisia rohkaistiin keskusteluihin sopivasti. Osallistaminen vaihteli eri päivinä. Mukavimpina Martti piti lyhyitä keskusteluja, joita käytiin ruoka- ja kahvitaouilla. Verkostoitumista ei varsinaisesti tapahtunut, mitä nyt nimiä jäi mieleen.

Kokonaisuutena koulutus oli onnistunut: hyvät järjestelyt ja tilat sekä oikein valitut kurssipäivät torstai ja perjantai. Aamuisin olisi voinut aloittaa aiemmin. Kaksi päivää kerran kuukaudessa oli sopiva jaksotus. Jos lähipäiviä olisi ollut useammin, päivätyö olisi kärsinyt.

Haastattelu 2, maaliskuu 2015

Projektityö käsitteli alihankkijan sitouttamista valmistusohjelmaan. Siinä määritellyt menetelmät otettiin yrityksessä käyttöön, ja ne kuuluvat toimintaan edelleen. Kyseisten osien ja materiaalien hankinta muuttui vähän vaivattommaksi. Tiluserien pienentäminen ei alkuun toimittajia ilahduttanut. Muuten suhtautuminen on ollut myönteistä, koska toimittajat tietävät menettelyn varmistavan yhteistyön jatkuvuutta ja liikesuhteen säilymistä erittäin kilpaillulla alalla. Käyttöpääoman vähentäminen ja varaston kiertonopeuden kasvattaminen olivat myös työn tavoitteena.

Hankintariskien hallintaa käsiteltiin kurssilla. Martti näkee jonkinlaisen yhteyden sen ja oman hankintansa välillä. Toimittajilla on yleensä varatoimittaja. Hän on noudattanut periaatetta, että siirtymisen toimittajasta toiseen tulisi olla hyvinkin helppoa, jos tulee ongelmia tai ristiriitoja. Hänen mielestään se tekee tilanteesta terveemmän. Siksi hän pitää toimittajat tietoisina vaihtomahdollisuudesta ja tilaa välillä vuorotellen tavaraa kummaltakin. Korvaavia toimittajia ei ole vaikea löytää.

Sopimuksia on tehty useita hyvin lyhyenkin ajan sisällä. Aiemmin niitä ei liiemmäli ollut. Joskus hän on muistin virkistykseksi ennen neuvotteluja katsonut kurssilta saatua materiaalia. Varsinaista neuvottelutekniikkaa koulutuksessa ei opetettu, vaan käsiteltiin pintaa raapaisten neuvotteluihin liittyviä aiheita.

Toimitusketjuajatteluun liittyy aivan ratkaisevasti se, miten hyvin talon johto tai myynnin johto syöttää osto-osastoa ennusteilla. Martti toteaa, että mikään muu ei voi häntä auttaa työssä paremmin kuin kunnollinen suunnitelma siitä, mitä jatkossa valmistetaan.

Toimittaja-arvioinnit, auditoinnit, otettiin käyttöön laatujärjestelmän vuoksi jo vuosia sitten eikä kurssi tuonut niihin muutoksia. Kustannuslaskenta-asiat ja kokonaiskustannusajattelun Martti muistaa kyllä, mutta ei ole itse vastaavaa laskentaa suorittanut. Muutosjohtaminen ei tuo mieleen mitään kytköksiä arkipäivään. Yrityspeliä Martti jaksaa kiitellä vieläkin. Hän korostaa, ettei kehu sitä vain siksi, että pelaaminen oli hauskaa. Tärkeintä oli, että pelin avulla näki kokonaisuuteen vaikuttavia asioita.

Vierailuja kurssilaisten yrityksiin tai muita yhteyksiä ei ole ollut. Yhden osallistujan kurssille tuoman kuvaston perusteella Martti tiesi myöhemmin etsiä jotain tavaraa, jota sitten yritykseen hankittiin. Ohjaajat ovat lähettäneet muutaman sähköpostin, mutta muita kontakteja ei ole ollut järjestäjienkään kanssa.

Martti arvelee, että hänelle on koulutuksesta voinut jäädä ajatusmalleja ja näkökulmia, jotka vaikuttavat taustalla mutta joita hän ei enää pysty yksilöimään ja nimeämään. Valmennukseen osallistuminen oli vaivan arvoista eikä kaduta.

Haastattelu 3, lokakuu 2018

Valmennuksen päättymisestä on kulunut niin kauan, että asia on Martin mukaan jo väljähtänyt. Hän toteaa, että epäilemättä kurssilta on jäänyt mieleen ja käyttöön asioita, joita ei enää muista tai tiedosta sieltä saaneensa. Yksityiskohtia ei millään pysty määrittelemään.

Jos työnantaja kustantaa työntekijälle yleisluonteisen koulutuksen, se sitoo työntekijää pysymään palveluksessa tietyn ajan tai korvaamaan kustannuksia vain, jos asiasta on sovittu etukäteen. Muuten työntekijä voi toimia tahtonsa mukaan ja jättää yrityksen haluamanaan ajankohtana.

Tuomas, diplomi-insinööri

Haastattelu 1, toukokuu 2014

Tuomaksen diplomi-insinööriopintoihin sisältyi myös hankintaa, mutta myöhemmin hän ei ollut saanut lisäkoulutusta. Hän oli hiljattain ottanut vastaan ostopäällikön tehtävät, kun silloinen ostaja toi hänelle valmennusesitteen. Ohjelma vaikutti kiinnostavalta, joten hän pyysi ja sai esimieheltä luvan osallistua. Ostosta ei nimetty muita lähtijöitä. Tekniselle puolelle hän asiaa ehdotti, mutta jäi vaille vastakaikua. Yritys suhtautuu koulutukseen myönteisesti. Koulutusbudjetti otetaan huomioon,

mutta jos koulutusta itse ehdottaa ja perustelee halukkuutensa, yleensä kyllä suostutaan.

Projektityönä Tuomas laati hankintastrategiat paikallisesti hankittaville materiaaleille. Strategiset raaka-aineet hoiti keskusosto. Hän näki strategiatyön hyväksi pohjaksi, jolla pystyttiin tiimissäkin selkiyttämään, miten tiettyjen asioiden kanssa toimitaan. Koko tiimi, Tuomas ja kaksi ostajaa, oli toiminut hankintatehtävissä vasta vähän aikaa. Kolmikon yhdessä käymät keskustelut tukivat etenemistä.

Ohjaus auttoi aiheen rajaamisessa ja sen tarkentamisessa, mitä kannattaa kunkin ostoalueen osalta vielä miettiä. Hyödyt konkretisoituvat lähinnä seuraavan vuoden aikana. Nelikenttämalli on laadittu, ja sen mukaisesti toimitaan: tiedetään, mihin panostetaan ja mihin ei kannata liikaa aikaa käyttää. Aiemmin kaikkia ja kaikkea kohdeltiin yhdenvertaisesti.

Schielen maturiteettimallin mukaisen itsearvioinnin Tuomas täytti tiiminsä kanssa ja piti mallia hyvin hyödyllisenä. Hän kehui myös muita kurssin aikana saatuja, pieniä työkaluja. Ajatuksissa on pyrkiä levittämään ammatillista osto-osaamista muualle yritykseen. On selvitetty, että osto-organisaatio pystyy vaikuttamaan kymmeneen prosenttiin hankinnoista. Siltä vaaditaan jatkuvia säästöjä, vaikka suurin potentiaali on ihan muualla. Siihen pitäisi tarttua säästöjen saamiseksi.

Valmennukseen lähtemisen motiivina oli yleinen tietotason nosto, koko hankintakentän hahmottaminen. Käytännössä vähiten tärkeitä aiheita hänelle olivat kansainvälinen hankinta sekä investointipäätökset ja tuotantovälineiden hankinta. Tosin hän toivoi, että osto pääsisi mukaan teknisen puolen tekemiin investointipäätöksiin ainakin tuomaan näkökulmia ja tarkistamaan, että tietyt asiat on määritelty ja otettu huomioon. Muita teemoja hän piti hyvinkin oleellisina.

Tuomaksen mukaan numeroita johtokin ymmärtää, joten kustannuslaskennan ja kokonaiskustannusajattelun esiin nostaminen talossa olisi paikallaan. Hän piti kovasti osiosta Hankintojen strateginen johtaminen, vaikka moni moitti sitä puuduttavaksi. Hankintatoimen suorituskyvyn mittaaminen oli kyllä hyvin esillä, mutta toimittajien kokonaisvaltainen mittaaminen jäi hänen mielestään turhan vähälle. Omassa käytännön työssä näkyy valmennuksen vaikutuksia toimittajayhteistyössä. Sopimukset ovat muuttuneet aiempaa laajemmiksi, ja niihin on otettu mukaan laatu- ja näkökulmia. Samoin on tehty muutoksia ja tarkennuksia, jotka liittyvät toimituksiin ja osapuolten vastuisiin.

Kurssilaisten osallistaminen ja osallistuminen vaihtelivat. Joinakin päivinä keskusteltiin, kyseltiin ja otettiin kantaa, toisina taas etupäässä vain kuunneltiin. Mahdollisuuksia kuitenkin annettiin riittävästi. Hyviä kahvikeskustelujakin käytiin, vaikka hän ainoana edusti elintarviketeollisuutta ja muita paikallisempaa osto-toimintaa. Verkostoitumisen suhteen hän oli varovaisen myönteinen ja arveli, että joitakin yhteyksiä saattaa jäädä. Samassa hengessä hän mainitsi myös järjestäjä-organisaation kanssa solmitut kontaktit.

Järjestelyille Tuomas antoi tunnustusta. Koulutuksen sijoittaminen kuukauden loppuun torstaille ja perjantaille oli onnistunut ratkaisu, ja päivien pituus oli sopiva. Luennoijat tuntuivat osaavan alueensa. Kaikkia ennakkotehtäviä hän ei saanut tehdä, mutta kannatti niitä silti. Ne herättivät ja valmistivat tulevan istunnon aiheisiin. Käytössä ollut oppikirja palveli samaa tarkoitusta. Sitä Tuomas sanoi käyneensä läpi ennen lähipäiviä. Kokonaisuutena hän piti kurssia erinomaisena ja toivoi vastaavia järjestettävän jatkossakin.

Haastattelu 2, maaliskuu 2015

Tuomaksen projektityönä tekemä hankintastrategia on aktiivisessa käytössä. Sen luominen osui ajallisesti hienosti yhteen konsernilta tulleen toimeksiannon kanssa: tehtaiden on ruvettava laatimaan hankintastrategioita paikallisesti hankittaville materiaaleille. Kun käsky tuli, Tuomaksella oli tuore työ jo valmiina.

Vuoden vaihduttua katsottiin uudestaan läpi toimittajat ja materiaalit ja tehtiin sama nelikenttälukittelu kuin kurssityössä. Loppuvuodesta kartoitettiin standardituotteiden toimittajakenttää ja löydettiin lisää sopivia toimittajia sekä sitä kautta aiempaa edullisempia raaka-aineita. Käytiin uudet sopimusneuvottelut ja päädyttiin merkittäviin vuosisäästöihin, joita lisäsivät volyymituotteista saadut säästöt. Tuomaksen mielestä hankinta nähdään talossa edelleen vain suorittavana portaana, mutta johtoryhmänkin mielenkiinto herää silloin, kun pystytään esittämään selviä säästöjä.

Valmennuksessa esillä olleita neuvotteluoppeja on hyödynnetty. Enää ei neuvotteluihin mennä valmistautumatta, vaan ennakkoon on sovittu tavoitteet ja kohdat, joissa mahdollisesti voidaan antaa periksi. Tiimin sisällä toimintatavat ovat selkiytyneet. Kaikkien toimittajien kanssa ei menetellä kaavamaisesti samalla tavalla, vaan tiedetään, mihin panostetaan, millaisia sopimuksia tehdään kunkin tyypisen toimittajan kanssa ja miten neuvotteluihin varaudutaan.

Strategisten toimittajien kanssa on tiivistetty yhteistyötä ja otettu käyttöön myös kvartaalitaso säännölliset keskustelut aiemman, satunnaisen yhteydenpidon sijaan. Systemaattisella toimintatavalla on haluttu muun ohessa varmistaa yritykselle tärkeiden tuotteiden saatavuus. Ennen sopimuskausi oli vuosi, mutta nyt yhteistyön tärkeyttä ja sitoutumista haluttiin korostaa solmimalla kaksivuotiset sopimukset. Ennustekäytännön parantaminen on auttanut toimitusongelmissa. Toimittajat ovat olleet hyvin tyytyväisiä. Luokittelun avulla on poimittu ne toimittajat, joiden kanssa resurssit riittävät tekemään läheistä yhteistyötä.

Projektityön mukaisesti on myös kartoitettu riskejä. Strategisten toimittajien kanssa on yhdessä keskusteltu varasuunnitelmista. On haettu varmistusta sille, että on olemassa tapa jatkaa toimintaa mahdollisen riskin toteutumisen jälkeenkin.

Käyttöön on otettu myös järjestelmällinen toimittajakohtainen seuranta ja mitaaminen, joita ei ennen ollut. Tulokset käydään säännöllisesti läpi toimittajatapaamisissa, ja ne painavat vaakakupissa seuraavien sopimusneuvottelujen aikana. Vastaanotto on ollut myönteinen. Toiminnanohjausjärjestelmä ei vielä tue kaikkea, mutta järjestelmäkehitys on käynnissä. Toiveissa on, että dataa ja raportteja ruvetaan saamaan entistä paremmin.

Koko osto-organisaatio on vaihtunut parin vuoden sisällä. Tietoa ei vanhalta organisaatiolta paljon siirtynyt, mutta se oli Tuomaksen mielestä toisaalta vain hyvä. Ryhmä on päässyt rakentamaan toimintaa omalta pohjaltaan, ja tuloksena on ollut tiivis tiimi, joka tuntee yhteiset käytännöt. Se helpottaa työskentelyä. Tuomaksen tuomat opit tiimi on omaksunut ja ottanut erittäin hyvin vastaan. Hän tahtoisi, että niitä pystyttäisiin käyttämään hyväksi laajemmin myös epäsuorissa ostoissa ja tekniikan tekemisissä laite- ja varaosahankinnoissa.

Yhteydenpitoa kurssilaisiin tai järjestäjiin ei ole ollut. Tuomas toteaa, että hänellä on koulutuksesta vain positiivista sanottavaa. Sen anti on merkittävästi auttanut kehittämään toimintaa eteenpäin.

Haastattelu 3, lokakuu 2018

Valmennus antoi hyvän käsityksen siitä, miten laaja-alaista hankinta on ja miten monipuolisen toimintakentän kanssa ollaan tekemisissä. Hankinta ei todellakaan ole vain sitä, että ostetaan jotakin jostakin joltakin, vaan huomioon otettavia asioita on runsain mitoin. Osallistujat edustivat erilaisia yrityksiä ja hoitivat erityyppisiä hankintatehtäviä. Sarjatuotannon hankinnat poikkeavat merkittävästi kertaluonteisista projektihankinnoista. Aina ei sitä tule ajatelleeksi.

Tuomas on mieltynyt viitekehyksiin, joiden perusteella voi ryhmitellä ja jäsenellä asioita. Kurssilla käytetyistä artikkeleista ja muusta materiaalista löysi itselleen tällaisia työkaluja, jotka heti synnyttivät paljon uusia ideoita. Niitä tietysti herättivät myös esitykset sinänsä.

Työnantajan velvollisuuksiin kuuluvat turvallisuuskoulutusten kaltaiset yleiset koulutukset. Suurimmaksi osaksi koulutusaloitteen pitää lähteä työntekijältä. Hänen pitää oivaltaa, että hän tarvitsee lisäoppia johonkin tiettyyn osa-alueeseen. Tuomas antaa tiimiläisilleen mahdollisuuksia, mutta ei tarjoa valmista listaa, josta he saavat valita. Yhdessä katsotaan, mikä on sopiva etenemistapa: perehdyttääkö joku asiaan vai tarvitaanko jotakin kurssia. Työnantaja luo edellytykset sille, että työntekijä voi kouluttautua ja saada lisää tietoa. Kouluttaminen menee hukkaan, ellei työntekijä ole itse siitä kiinnostunut. Kaikki Tuomaksen työnantajat ovat kannustaneet kouluttautumaan. Itse on kuitenkin pitänyt asiaa ehdottaa ja punnita, että se on perusteltua ja tuo lisäarvoa yritykselle.

Työnantajan kustantama koulutus ei Tuomaksen mielestä sido työntekijää. Esimerkiksi hankintojen johtamisen valmennuksesta hän katsoo yritykselle syntyneen lisäarvoa jo siitä, että hän mietti projektityönsä, teki sen valmiiksi ja vei käytäntöön. Yritys maksoi kurssin, mutta sai työn muodossa rahat hyvinkin takaisin. Hän ei kannata allekirjoitettuja sitoumuksia, koska milloinkaan ei tiedä, mitä työelämässä tai elämässä muuten tapahtuu.

Vernerin insinööri

Haastattelu 1, huhtikuu 2014

Vernerin insinööritutkintoon ei sisällynyt ostokoulutusta, mutta töissä ollessaan hän on kauan sitten käynyt joitakin lyhyitä kursseja. Hankintojen johtamisen valmennuksesta hän kuuli HR:ltä. Kehityskeskusteluissa on mahdollisuus kertoa esimiehelle koulutushaluistaan, jotka annetaan HR:lle tiedoksi. Tätä kautta tuli ilmoitus valmennuksesta, ja siihen päätettiin kolmen hengen joukolla lähteä.

Yritys suhtautuu koulutuksiin myönteisesti. Jokainen varmasti tahtoessaan saa kerran vuodessa jonkin koulutuksen, kunhan hinta pysyy kohtuullisena. Työtä tehdessään helposti urautuu, ja Vernerin osallistumismotivaationa olivat uudet ajatukset ja tuoreet näkökulmat vanhoihin asioihin. Kursseilla harvoin on täysin vierasta asiaa, mutta tutummankin asian läpikäynti ison joukon voimin on erittäin hyödyllistä. Vuorovaikutus palkitsee, kun joku osallistujista lähestyy asiaa aivan eri tulokulmasta kuin itse tekee. Siitä saa todella hyviä ajatuksia, jotka kantavat pitkälle ja lisäävät työn mielekkyyttä.

Projektityö liittyi toimittajien laatumittariston ja reklamaatiotyökalun kehittämiseen. Strategian määrittely oli toisena vaihtoehtona, mutta aihe todettiin liian laajaksi, jotta sen olisi pystynyt kurssin aikana toteuttamaan. Reklamaatiotyökalun tekemiseen kannusti ajatus hankintapäälliköiden arjen helpottamisesta. Laatuongelmista ei ollut saatavilla jäsenettyä, täsmällistä tietoa, jota kaivattiin. Ohjauksen ansiosta aihetta rajattiin suppeammaksi ja saatiin aikaan hyvää keskustelua, kun ulkopuoliset kommentoivat ja esittivät kysymyksiään. Työ on vielä viimeistelyä vailla. Työkalun käyttöönotto vaatii myös järjestelmämuutoksia, jotka vievät oman aikansa.

Schielen maturiteettimalliin perustuvan arvioinnin jokainen hankintapäällikkö täytti yksin, minkä jälkeen oli mahdollista vertailla näkemyksiä. Vernerin näkee nimenomaan vertailussa koko harjoituksen suurimman arvon.

Vernerin kiinnostasi ennakkoon valmennuksen kokonaisuus, jota hän painotti kurssin jälkeenkin. Erittäin tärkeänä hän piti syntynyttä vuorovaikutusta. Kun esiintyjät ottivat osallistujat mukaan keskusteluun, saatiin kuulla käytännön esimerkkejä eri yrityksistä. Relevantit kokemukset ja niihin reagoinnit antoivat kuulijoille paljon

enemmän kuin pelkät luennot. Liikaa ei kertomuksia päästetty rönstyilemään. Valmennuksen herättämät uudet ajatukset lisäsivät työn mielekkyyttä ja paransivat työtyytyväisyyttä.

Haastattelu 2, maaliskuu 2015

Projektityönä kehitettiin reklamaatiotyökalua, jonka avulla oli tarkoitus saada aiempaa enemmän ja tarkempaa tietoa ilmenneistä laatuvirheistä. Valmiina se piti saada osaksi toiminnanohjausjärjestelmää (ERP). Sitten tuli tieto, että ERP päivitetään eikä senhetkiseen versioon enää ryhdytä liittämään reklamaatiotyökaluakaan. Projektityön sisältö pyritään kirjoittamaan uuteen järjestelmäversioon mahdollisimman pian, mutta aikataulu on täysin auki. Konsernitasolla on tavoitteena päästä yhteen, samantyyppiseen järjestelmään kaikissa yksiköissä, eikä Vernerin yksikkö välttämättä ole ensimmäisiä käyttöönottajia.

Vaikka työtä ei ole päästy toteuttamaan, asian esillä pitämisestä on ollut hyötynsä. On hyväksytty ajatus, että laatuvirheitä täytyy analysoida ja etsiä niiden juurisyitä. Kaikki reklamaatiot eivät ole samanarvoisia. Analysoimalla pystytään niputtamaan asioita: mitkä virheet ovat kriittisiä, mitkä johtuvat omasta toiminnasta, mitkä taas asiakkaan tai toimittajan tekemisistä.

Hankintastrategiaa valmennukseen osallistunut kolmikko yritti pohtia jo koulutuksen aikana. Yksikön johdolla tai yksikön ulkopuolella hankintaan vaikuttavilla henkilöillä ei ollut samanlaista paloa paneutua asiaan. Kun Vernerin ja kollegat eivät saaneet strategisia suuntaviivoja ylhäältä, he päätyivät luomaan niitä itse alhaalta päin. He katsoivat tietävänsä parhaiten, mikä oli tilanne sillä hetkellä ja ehkä myös näkevänsä selvimmin, mihin suuntaan heidän kannattaisi mennä.

Vielä on paljon työtä, jotta nyt luodut suunnitelmat saadaan muutetuksi konkreettiseksi toiminnaksi. Jokainen hankintapäällikkö pohti oman tuoteryhmänsä tavoitetilan. Sen jälkeen aikaansaannokset tarkistettiin ja käsiteltiin yhdessä ja otettiin lopulta mukaan myös ulkopuolisia kuulijoita. Tarkoitus on muutaman kuukauden kuluttua esitellä strategia koko henkilöstölle oston näkemyksenä siitä, miten yritys menestyy seuraavana vuonna ja siitä eteenpäin. Itse asiassa suunnitelma koskee paljolti koko yksikköä, ei vain hankintatointa. Vernerin uskoo ja toivoo mallin esittämisen myös nostavan hankintatoimen arvostusta talon sisällä. Vernerille henkilökohtaisesti strategian miettiminen on lisännyt työn mielekkyyttä, kun on saanut luoda jotakin uutta eikä vain huolehtia ostopäällikön normaaliarjesta.

Valmennuksessa esillä ollut sopimusjuridiikka ehkä vähän virkisti muistia, mutta ei Vernerin mielestä tarjonnut mitään uusia näkökulmia. Hän oli ennen koulutusta tehnyt paljon sopimuksia, ja sama on jatkunut sittemmin ennallaan. Neuvottelukäyttäytyminen ei liioin ole muuttunut: edelleen Vernerin sanoo olevansa

erittäin huono valmistautuja, mutta luottavansa siihen, että saa tilanteessa kuin tilanteessa asiat kääntymään yrityksen eduksi. Hän pohtii, että kurssimateriaalin läpikäynti ”pikakelauksena” saattaisi synnyttää tuoreita oivalluksia, kun se on jo tietyn aikaa saanut muhia mielessä.

Vernerin kertoo ruvenneensa katsomaan asioita aiempaa laajemmin ja muuttuneensa viimeksi kuluneen vuoden aikana todella paljon kriittisemmäksi. Hän arvelee, että koulutus saattoi osaltaan vaikuttaa tähän.

Valmennuksesta ei käytännössä jäänyt kontakteja sen enempää kurssilaisiin kuin järjestäjiinkään. Vernerin vertaa tilannetta kymmenen vuoden takaiseen JOKO-osallistumiseen, josta seurasi syviäkin ystävyyssuhteita. Joukko tapaa toisiaan edelleen kerran vuodessa. Hankintojen johtamisen valmennuksessa verkoston rakentaminen jäi lyhyiden taukojen varaan. Niiden aikana oli kuitenkin hoidettava myös päivätyöhön liittyvät puhelut ja sähköpostit, joten seurustelu oli pakostakin melko vähäistä.

Haastattelu 3, lokakuu 2018

Hankintojen johtamisen valmennuksen merkittävimpana antina Vernerin pitää tietoa ja ymmärrystä siitä, että asioita on tutkittu ja niistä on olemassa runsaasti kirjallisuutta. Tutkimuksia soveltamalla löytää ratkaisuja moneen tilanteeseen eikä tarvitse kaikkea tehdä itse. Kun pitää tämän mielessään, voi olennaisesti helpottaa omaa työtään.

Vernerin suoritti myös työnantajan tarjoaman verkkokurssin, jossa käsiteltiin paljon samoja teemoja kuin valmennuksessakin. Hänestä vastaavanlainen paketti pitäisi käydä läpi muutaman vuoden välein, koska osaamisen syvyys syntyy siitä, että kerta kerta säännöllisin välein. Kun samoja kysymyksiä tulee vastata toistamiseen, palaset loksahtelevat kohdilleen ja oivaltaa seikkoja, jotka aiemmin saattoivat jäädä hämäräksi.

Jos työnantaja kustantaa kalliin koulutuksen, Vernerin mielestä on oikein tehdä sopimus, joka velvoittaa työntekijän pysymään palveluksessa tietyn ajan tai korvaamaan kuluja. Tosin hän sanoo, että korvauskin pitää suhteuttaa henkilön vuosipalkkaan. On pidettävä mielessä kohtuus ja molemminpuolinen reilu peli. Hankintojen johtamisen valmennuksen hintainen koulutus ei hänestä sido työntekijää, vaikka tietyllä tavalla moraalikysymys onkin. Vernerin oman JOKO:n ensimmäisen puolikkaan maksoi vanha työnantaja, toisen uusi. Vanhaa ei työpaikan vaihto ilahduttanut, mutta kun sopimusta ei ollut, ei ollut seuraamuksiakaan.

Aaro, diplomi-insinööri

Haastattelu 1, toukokuu 2014

Aaro ei diplomi-insinöörin opinnoissaan tai myöhemmin töissä ollessaan ollut saanut minkäänlaista hankintakoulutusta. Hän oli halukas valmennukseen heti, kun kollega hänelle siitä kertoi, koska sanoo olevansa aina kiinnostunut koulutuksesta. Päätös vain vahvistui, kun hän näki esittelymateriaalit ja kuuli, että samaan hintaan saa yrityksestä osallistua kolmekin henkeä.

Työssään hän oli nähnyt, miten merkittävä osa tuotteen kustannuksista syntyy jo suunnitteluvaiheessa. Siksi hänen henkilökohtaisena motiivinaan oli oppia hahmotamaan hankinnan mekanismeja mahdollisimman hyvin. Häntä kiinnosti, mitä asioita valmennuksessa otetaan esiin ja millä tasolla hänen oma tietämyksensä niistä on.

Yrityksessä hankintatoimen kehittäminen oli tunnistettu ja tunnustettu välttämättömäksi, ja työnantaja kannatti valmennukseen osallistumista. Yleisesti ottaen Aaron mielestä kouluttautumista tuetaan, mutta ei ehdoteta. Koulutusta haluavan täytyy itse olla todella oma-aloitteinen. Kun raha-asioihin suhtaudutaan tiukasti, moni jättää kysymättä olettaessaan, että vastaus on kielteinen.

Projektityön aihe koski hankinnan saamista osaksi tuotekehitysprosessia. Aaro näki myönteisenä työn, joka pakotti tekemään asioita myös koulutuksen ulkopuolella. Erityisesti hän kiitti sitä, että etenemiseen oli määritelty tarkastuspisteet, jotka rytmittivät tekemistä ja pitivät huolen kohtalaisesta tahdistista. Aaro piti hyödyllisinä myös ohjauksen antamaa tukea, kyseenalaistuksia ja erilaisia, avartavia näkökulmia. Projektityötä aloitettaessa ja tilannetta kartoitettaessa havaittiin, että hankinnan perusprosesseista puuttui määrittelyjä. Siksi lähdettiin niistä liikkeelle ja laajennettiin työtä hoitamalla ne ensin.

Kurssilaisilla teetettiin myös Holger Schielen maturiteettimalliin perustuva hankintatoimen arviointi. Sitä Aaro piti sopivan laajana, mutta kuitenkin yksinkertaisena välineenä tunnistaa eri osa-alueiden vahvuudet ja heikkoudet, löytää kehityskohteet ja myös esittää asiat eteenpäin esimerkiksi johdolle. Yrityksessä kehitystä tuetaan eikä ideoita yleensä koskaan torpedoida.

Tietoisuus hankintaan liittyvistä asioista lisääntyi merkittävästi, ja esimerkiksi toimittajanvalintaprosessin vaatima järjestelmällisyys ja tiettyjen tekijöiden huomiointiin ottaminen jäivät parhaiten mieleen. Muutosjohtamisen jakso oli Aarosta oikein mainio ja mielenkiintoinen. Toimitusketjuajattelun kuljettaminen läpi koko valmennuksen oli hyvin myönteinen asia ja avarsi omia näkemyksiä.

Oston sopimusjuridiikka -osuutta Aaro kritisoi, koska hänestä koulutus ja kohderyhmä eivät täsmänneet. Kouluttaja lähinnä kehotti jättämään sopimukset lakimiehille. Pienissä yrityksissä ei ole varaa käyttää ulkopuolista lakimiestä eikä

omaa ole. Sopimuksia kuitenkin on pakko tehdä. Hankintatoimen suorituskyvyn mittaaminen -moduulikaan ei sopinut osallistujien edustamille yrityksille vaan niitä suuremmille. Kansainvälistä kauppaa käsiteltäessä otettiin yleisesti liian vähän esiin Aasia- ja Kiina-asioita, vaikka hyvin moni valmennettavien yrityksistä on tekemisissä nimenomaan niiden kanssa.

Kriitikistä huolimatta koulutuksen kokonaiskuva oli ehdottomasti positiivinen. Toiset kouluttajat olivat valmistelleet hyviä tehtäviä ja aktivoivat keskusteluun, toiset taas onnistuivat osallistamisessa heikommin. Yleensä luennoijat osasivat ohjata keskustelua niin, ettei ajautettu liikaa yksittäistapauksiin. Ennakkotehtävissä olisi Aaron mielestä voinut perustella, mikä niiden tarkoitus oli. Se olisi motivoinut tekemiseen. Lohduttavaa ja tärkeä osa koulutuskokemusta oli huomata, että muillakin on ongelmia. Erittäin hyödyllistä oli kuulla, miten muissa yrityksissä oli erilaisia asioita ratkaistu. Jonkinasteista verkostoitumista tai suhteiden luomistakin tapahtui.

Haastattelu 2, maaliskuu 2015

Projektityön aiheena oli hankinnan liittäminen osaksi tuotekehitysprosessia. Yritykseen palkattiin henkilö, jonka ainoaksi tehtäväksi siinä vaiheessa sovittiin tuotekehitysprosessien kehittäminen. Myös hankinnan liittymäkohtia saatiin sisällytettyksi prosesseihin eli kuvattiin, missä kohtaa hankinnan tulee olla mukana. Nimenomaan tätä jo projektityöllä haettiin. Ongelmana oli, että työtä tehtäessä se olisi pitänyt liittää tuotekehitysprosessiin, jota ei kuitenkaan sovittuna aikana ehditty määrittellä. Lisäresurssin avulla viimein päästiin määrityksiin ja eri osa-alueiden toiminnan tarkasteluun. Tätä Aaro piti tärkeimpänä yksittäisenä asiana hankinnan kehityksen kannalta.

Tarkoituksena oli hahmotella tavoitetila ja sitten lähteä kokeilemaan, ei siis luoda prosessia, joka vasta täydellisenä otetaan käyttöön. Ajatus oli laatia kohtalainen prosessi, ruveta soveltamaan sitä ja täydentää tarvittaessa matkan varrella. Aihe onnistuttiin valitsemaan niin, että se todella oli tarpeellinen ja on ajankohtainen edelleen.

Valmennukseen liittyvistä asioista Aaro piti edelleen hyödyllisenä uusien yhteyksien syntymistä. Yritysvierailuilla nähtiin, miten kehitystyötä oli tehty omin voimin ja pienin resurssein. Se loi uskoa siihen, että sama voi onnistua itselläkin. Ongelmien erilaisista ratkaisutavoista sai hyviä vihjeitä omaan toimintaan. Kehityskohteista otettiin käyttöön rekisteri, johon kirjataan kehitystarve, tehdyt toimenpiteet sekä tekemisen ja valmistumisen ajankohdat.

Koulutus kasvatti hankinnan yleistietoa. Aaron tietämys hankinnasta oli saatu käytännön kautta, ja oli hyödyllistä kuulla teoriaa sen käytännön takaa. Se auttoi ymmärtämään, miksi käytäntö on, mitä on. Kurssi antoi myös perustyökaluja esimerkiksi tuotteiden kategorisointiin.

Neuvottelutaitoon liittyviä asioita – kuten järjestelmällistä valmistautumista ja oman käyttäytymisen tietoisuutta – Aaro on miettinyt valmennuksen jälkeenkin. Elinkaarikustannusten huomioon ottaminen ja kokonaiskustannuslaskenta ovat muuttuneet tärkeämmiksi, kun sopimusvalmistuksesta on siirrytty tekemään myös omia tuotteita.

Kokonaisuudessaan koulutus raikasti omaa ajatusmaailmaa. Sen jälkeen Aaro on lähtenyt siitä, että kaikkea toimintaa voidaan kehittää. Pienilläkin muutoksilla voidaan saada paljon hyödyllistä aikaan. Koulutus tuo motivaatiota ja uutta ajattelua. Kun työelämässä todellisuus on saattanut tulla vastaan liikaakin, lisätieto ja erilaiset näkemykset palauttavat intoa omaan tekemiseen.

Haastattelu 3, lokakuu 2018

Aaro oli käynyt hankintojen johtamisen valmennuksen ennen kuin otti vastaan hankintapäällikön sijaisuuden. Kurssin kestävin hyöty jälkikäteenkin ajatellen oli siinä, että se laajensi hankintaan liittyvää yleisymmärrystä: miten hankinta toimii ja millaisia asioita siinä on otettava huomioon. Kurssille mennessään hän huomasi, että jopa hankintasanasto oli hänelle vierasta.

Verkostoitumismahdollisuudet ja yritysvierailut Aaro ottaa esiin vielä vuosien jälkeen hyvin myönteisenä asiana. Yksi negatiivinenkin asia on painunut syväälle mieleen ja kismittää edelleen: kun hän oli odottanut saavansa tietoa sopimusten tekemisestä, kouluttaja tokaisi alkajaisiksi, että sopimukset on syytä jättää lakimiesten laadittavaksi. Pienellä yrityksellä ei siihen ole mahdollisuutta.

Työntekijän ja työnantajan välisen vastuunjaon työntekijän osaamisen ylläpitämisessä Aaro näkee selvänä: ylläpito kuuluu työntekijälle ja ylläpidon mahdollistaminen työnantajalle. Jos työntekijä kokee, että koulutuksesta voisi olla hänelle hyötyä, työnantajan pitäisi tukea sitä. Koulutus kehittää ja motivoi ja on silloin hyödyksi molemmille osapuolille. Työnantajan kustantama koulutus sitoo työntekijää pysymään palveluksessa tai maksamaan takaisin koulutuskustannuksia vain, jos asiasta on selvästi etukäteen sovittu.

Hannu, insinööri

Haastattelu 1, toukokuu 2014

Hannun insinööriopintoihin ei sisältynyt hankintaa paria tuntia enempää, mutta myöhemmin töissä ollessaan hän on käynyt lyhyitä koulutuksia. Hän ei pidä niitä riittävinä, mutta toisaalta hänen tehtävänsä ovat painottuneet tuotantoon, jolloin hankinta on ollut taka-alalla. Kun hankintojen johtamisen valmennuksesta kertova sähköposti tavoitti Hannun, hän suhtautui heti myönteisesti. Hän ja kollegat olivat sitä mieltä,

että heillä on tässä paljon parantamisen varaa ja mahdollisuus firman kannattavuuden kohentamiseen on niin suuri, että valmennukseen on syytä lähteä. Yrityksessä oli teetetty ulkopuolisella kuluanalyysi, jolle koulutus tuntui olevan mainio jatko. Etu oli sekkin, että samaan hintaan mukaan pääsi kolme henkilöä.

Lähtötilanne oli se, että yrityksen hankinnassa sammuteltiin tulipaloja eli hoidettiin päivänpolttavat asiat, mutta aikaa suunnitelmalliseen, pitkäjänteiseen tekemiseen ei yksinkertaisesti jäänyt. Kurssilta lähdettiin hakemaan osaamistason nostoa ja tulevaisuuteen suuntautuvaa näkemystä. Haluttiin ymmärtää, mitkä asiat on tärkeää saada ensimmäiseksi kuntoon. Hannun mukaan työnantaja suhtautuu koulutukseen erittäin myönteisesti, kun taloustilanne vain sallii. Enemminkin patistetaan kuin es-tellään, jos joku haluaa itseään ammatillisesti kehittää.

Projektityön aihe ja työnjako löytyivät helposti. Tavoitteena oli kehitys-suunnitelma, johon sisältyivät muun muassa hankintatoimen uudelleen organisointi, vastuiden jako, toimittajien valinta, toimittajayhteistyö, strateginen hankinta, toimittajien seuranta ja mittaaminen.

Kurssilaisilla teetettyä Holger Schielen maturiteettimalliin perustuvaa arviointi-harjoitusta Hannu piti erittäin hyödyllisenä. Hänen mukaansa kehitystyön sisältö ja tehtäväjako muotoutuivat sitä kautta. Arviointi ja kolmen osallistujan näkemysten vertailu johtivat hyviin keskusteluihin, joiden pohjalta asioita ryhdyttiin viemään eteenpäin.

Vastuut jaettiin uudestaan: Hannu keskittyi laatuun ja luopui hankinnasta, strateginen hankinta eriytettiin operatiivisesta ja siirrettiin tuotekehityksen alaisuuteen, kun taas operatiivinen jäi edelleen tuotannon puolelle. Esimerkkinä valmennuksen jo tuomista käytännön hyödyistä Hannu kertoi haastatteluamun hintaneuvotteluista, joihin hankintapäällikkö oli valmistautunut talouspäällikön kanssa. Ennen neuvotteluja toimittaja oli tuonut julki hinnankorotuspaineen, mutta neuvottelut päättyivät lopulta esitettyä korotusta suurempaan hintojen alentamiseen.

Toimittajaverkostojen laatu, toimittajien valinta ja arviointi -opetusjakso oli Hannulle itselleen tärkeimpien joukossa, samoin Hankintariskin hallinta. Uutta ajattelua hänelle oli, että jokaista toimittajaa ja sopimusta voidaan pitää riskitekijänä. Muutosjohtaminen-jaksossa esille tuotua, yhteen A4-arkkiin kiteytettyä mallia Hannu nimitti järkyttävän hyväksi paperiksi. Mitään jaksoa hän ei pitänyt turhana.

Kurssilaisten osallistaminen riippui kulloisestakin vetäjästä ja tilanteesta ja onnistui Hannun mielestä hyvin. Projektityön ohjausta hän piti erittäin hyödyllisenä: toiselta ohjaajalta tuli teoria, toiselta käytäntö. Molemmat haastoivat ja katsoivat asioita eri näkökulmista sekä kehottivat heti rajaamaan ja fokusoimaan suunnitelmaa, johon tekijät olivat ahtaneet aivan liikaa asioita. Erityisesti Hannu kiitti sitä, että ohjaajat tuntuivat olevan aidosti kiinnostuneita työn eteenpäin viemisestä.

Hannu nautti valmennuksessa siitä, että pääsi kuuntelemaan ammattilaisia. Hän myös pani merkille, miten huima osaamistasoero oli ryhmän sisällä. Täyspäiväisten,

kokoneiden ostajien näkemyksellisyys ja analysointikyky kävivät selvästi ilmi muun muassa yrityspelin purkukeskustelussa. Kurssi oli laaja läpileikkaus hankinnasta ja antoi uusia ajatuksia. Vaikka Hannun tehtäväkuvasta hankinta jäi pois kurssin aikana, hänelle ei tullut mieleenkään keskeyttää koulutusta.

Haastattelu 2, helmikuu 2015

Uuden tehtäväjaon mukaisesti Hannu jatkoi laatupäällikkönä ilman hankintavastuita. Hän ei ollut enää yksityiskohtaisesti seurannut alkuperäisen projektityön toteutumista, mutta kurssin aikana todetut kehitysasiat oli pantu täytäntöön suunnitellusti. Toimittajien seuranta ei systeeminä ollut vielä täysin valmis. ERP:stä (Enterprise Resource Planning, toiminnanohjausjärjestelmä) yritetään saada suoraan ja automaattisesti raporttia, joka toistaiseksi joudutaan työläämmin keräämään eri lähteistä.

Hannu laatupäällikkönä seuraa toimittajien laatuosuutta ja hankintapäällikkö puolestaan ajoitus-, määrä- ja hintapuolta. Alustava vuosisuunnitelma toimittajien kehittämiseksi on tehty hankintapäällikön kanssa. Yhdessä on keskusteltu, mihin toimenpiteisiin ryhdytään epätyytyttävien toimittajien suhteen ja mihin asioihin kannattaa panostaa. Vuoden mittaan seurataan, riittävätkö resurssit kaavailtuun toimintaan.

Uudistusten täytäntöönpanoa on helpottanut se, että operatiiviseen ostoon vapautui henkilö, kun ennen sisäisesti hoidetut atk-tukipalvelut hankittiin talon ulkopuolelta. Tuotannon osapuutteet ovat selvästi vähentyneet, kun operatiivisella ostajalla on ollut aikaa toimia niiden ehkäisemiseksi. Ratkaisevaa hyötyä on ollut siitä, ettei tuotantoon ole tullut pysähdyksiä ja uudelleen suunnittelun tarvetta. Huikeita tuloksia on saavutettu myös tuotannon kehityksessä, kun tuotteen läpimenoaika on saattanut puolittua. Se taas ei olisi onnistunut, ellei osia olisi aina ollut saatavilla. Ostohinnoissa puolestaan on saatu pienelle yritykselle varsin huomattavaa rahallista vuosisäästöä.

Vuoroaan odottavat toimittajien hyväksyntä ja riskien arviointi laadun ja hankinnan yhteistyönä, ja siihen tehtävään saatiin valmennuksesta hyvää pohjaa. Yrityspelipäivät olivat Hannun mielestä todella hyviä. Muun ohessa peli osoitti, miten ostava yritys ja toimittaja pääsevät tuloksiin, jos he ovat samalla puolella palvelmassa ostavan yrityksen asiakasta. Tällaisten toimittajien löytämiseen kannattaa panostaa.

Johtoryhmä on antanut ymmärrystä ja tukea sille, että rahaa käytetään hankintatoimen tehostamiseen ja uusien tuotteiden suunnitteluun. Niissä potentiaali on suurempi kuin tuotannossa, jota jo on hiottu pidempään.

Hannu on edelleen tyytyväinen valmennukseen ja myös siihen, että yrityksestä osallistui kolme henkeä. Yksin olisi ollut huomattavasti vaikeampaa muotoilla perusteluja sille, miksi joitakin asioita kannattaisi tehdä tietyllä tavalla. Schielen

maturiteettimallia Hannu kehuu yhä mainioksi työkaluksi, joka hämmästyttävän hyvin korreloi käytäntöön. Arvio oli helppo tehdä, erilaisista näkemyksistä päästiin nopeasti konsensukseen ja tulokset alkoivat tuoda fokusta kehitystyöhön.

Haastattelu 3, marraskuu 2018

Hannu on töissä ollessaan hakeutunut koulutuksiin ja uskoo siihen, että järjestelmällinen tekeminen on pitkällä aikavälillä yrityksen etu. Työnantaja ei ole edes ehtinyt koulutuksia ehdottaa, kun Hannu on itse kysynyt, saako osallistua tarpeellisiksi katsomilleen kursseille. Esitykset ovat olleet perusteltuja, eikä niihin suostumisessa ole ollut ongelmia.

Valmennuksen hyötyjä Hannu näkee edelleen. Vieläkin hän korostaa sen merkitystä, että osallistujia oli kolme. Joukolla pystyttiin pohtimaan, mitä kulloisenkin jakson anti omassa yrityksessä tarkoitti. Maturiteettimallin mukainen arviointi loi vahvasti sen yhteisen käsityksen, että hankintatoimi on otettava selvästi yhden vastuulle ja erotettava strateginen ja operatiivinen, päivittäinen hankinta toisistaan. Tätä Hannu piti kokonaisuuden kannalta erittäin tärkeänä oivalluksena, joka tuotti sitten tuotannon puolella todella hyvää tulosta toimitusvarmuuden, varastoarvojen ja sitoutuneen pääoman suhteen.

Uusien toimittajien valintaan oli prosessi olemassa. Tuotantopäällikkö teki toimittajaseurantaan erinomaisen työkalun, jonka avulla huomiota ruvettiin kiinnittämään enemmän kokonaisuuteen kuin suoraviivaisesti vain ostohintaan. Kurssilla tämä tuli esille moneen otteeseen ja antoi vankkaa pohjaa tällaiselle ajattelulle.

Valmennuksessa myös käsiteltiin toimittajien luokittelua. Strategisten kumppaneiden kanssa tehdään todellista yhteistyötä. Yritys ei esimerkiksi aina investoi itse, vaan toimittaja voi ottaa kantaakseen osan riskistä. Toimittaja maksaa työkalun ja saa vastineeksi varmaa liiketoimintaa: yritys sitoutuu ostamaan työkalulla valmistettavaa tuotetta vain tältä toimittajalta. Tällainen ajattelu oli Hannun yrityksessä uutta. Henkilökohtaisesti hän näki suurimpana hyötynä tietämyksen siitä, miten maailmalla asiat ovat, miten ne huippuyrityksissä hoidetaan ja miten oppeja voidaan omassa yrityksessä soveltaa.

Työntekijän osaamisen ylläpito on ennen muuta hänen omalla vastuullaan. Työnantajan velvollisuus on arvioida ja tehdä näkyviksi tulevat tarpeet ja sopia, miten osaaminen hankitaan. Osaamistason nosto voi tapahtua muutenkin kuin jonkin kurssin kautta. Yrityksen pitää tunnistaa tarpeensa ja sitten huolehtia siitä, että niihin on riittävästi osaamista. Siinä työntekijän on hoidettava oma osuutensa.

Jos työnantaja kustantaa tutkintotason koulutuksen, on molempien osapuolten kannalta reilua sopia, että työntekijä sitoutuu jatkamaan työnantajan palveluksessa tietyn ajan. Näin hyödyt ja osaaminen edes jollakin tasolla siirtyvät yrityksen käytöön. Lyhyemmissä ja halvemmissä koulutuksissa tätä ei tarvitse tehdä.

Joni, insinööri (AMK)

Haastattelu 1, toukokuu 2014

Jonin tuotantopuoleen keskittyneet insinööriopinnot sisälsivät muutaman ostokurssin, mutta muuta ostokoulutusta hän ei ole saanut. Pelkästään opiskelemaan hän ei enää halua, mutta työn ohessa suoritettava koulutus häntä kiinnostaa. Hän oli ollut tehtävässään puolisen vuotta, kun hankintojen johtamisen valmennus alkoi. Esimies ehdotti osallistumista hänelle ja toimitusjohtaja puolestaan esimiehelle. Motiivina oli yleinen osaamistason nosto. Samalla kyseessä oli myös signaali siitä, että hankintatoimen merkitys oli tiedostettu ja että siihen haluttiin panostaa.

Joni suhtautui ehdotukseen myönteisesti, vaikka nuorena miehenä vähän vierasti termiä johtaminen. Yleisesti ottaen yrityksessä asenne koulutukseen on positiivinen. Jos kurseille haluaa, todennäköisesti myös pääsee. Tarkemmin asiaa tietysti punnitaan, jos koulutus on kovin hintava.

Projektityö käsitteli alihankkijan sitouttamista yrityksen tuotantosuunnitelmaan. Aihe oli ajallisesti sopiva, käytännönläheinen ja riittävän suppea, jotta siitä oli mahdollista selvittää kurssin asettamisrajoissa. Pilottihanke pantiin täytäntöön melko pienellä nimikemäärällä, mutta kustannuksissa saavutettiin niin merkittäviä säästöjä, että konseptia varmasti sovelletaan laajemminkin. Jonkin verran Joni on sitouttamista jo toteuttanut.

Schielen maturiteettimalliin perustuva arviointi nosti pinnalle asioita, joita ei normaalisti tule havainneeksi. Systemaattinen tarkastelu paljasti kehityskohteita ja herätti ajattelua ja keskustelua.

Valmennuksen jälkeen Joni oli positiivisesti yllätynyt, että välillä nimikkeenä kuivalta tuntunut aihe osoittautuikin lopulta hyvin antoisaksi ja kiinnostavaksi. Negatiivisia yllätyksiä ei tullut. Kun hänellä mielestään oli paljon kehittämistä perusostamisenkin alueella, jotkin osiot tuntuivat vaikeilta, eikä hän niistä kyennyt työhönsä paljon ammentamaan.

Toimittajien valinta ja arviointi oli aiheena käytännönläheisin. Siitä jaksosta Joni sai suoria virikkeitä jokapäiväiseen toimintaan. Hyvin positiivinen kokemus oli yrityspeli, jonka pelipäivät olivat rankkoja ja hektisiä, mutta erittäin valaisevia ja opettavia. Hauskaakin hänen mielestään oli pelata ja myös havaita, että pelin tiimelyksessä heräsi jonkinlainen kilpailuvietti kokeneimpia konkareita myöten.

Kurssilaisten osallistaminen sujui pääsääntöisesti hyvin. Parhaat kerrat olivat nimenomaan niitä, joissa oli vastavuoroisuutta. Jotkin päivät olivat enemmän pelkkää luennointia, ja kurssilaisten mielipiteitä tyrmättiin. Jonista itsestään oli erittäin antoisaa kuulla osaavien ihmisten kertovan omista kokemuksistaan ja käytännön esimerkeistä. Hänen mielestään ne olivat nuorelle ihmiselle kovin hyödyllistä oppia. Ei

tarvitse itse astua joka sudenkuoppaan eikä tehdä kaikkia samoja virheitä, jotka kokeneemmat ovat jo tehneet.

Jonkinlaista verkostoitumistakin osallistujien kesken tapahtui. Yleisesti ottaen kurssilta sai monenlaista ärsykettä ja ymmärsi, että tiettyihin asioihin on varattava aikaa. Esimerkiksi Oston sopimusjuridiikka- moduulin jälkeen Joni kävi läpi sopimuksiaan ja tarkisti niitä. Kurssi antoi impulsseja katsoa ennestään tuttuakin uusin silmin.

Joni piti valmennusta hyvänä kokonaisuutena, jonka koulutuspäivät jaksottivat normaalityötä mukavasti. Kulloistakin käsiteltävää aihetta vertasi kuunnellessaan omaan yritykseen ja mietti, mitä se sen toiminnassa tarkoitti.

Haastattelu 2, maaliskuu 2015

Joni ottaa esille varastoarvojen pienentämisen, johon on käytetty monia keinoja kaupintavarastoista tuotannon kaksilaatikkorjestelmään. Kun tuotannossa on ollut hiljaisempaa, aika on käytetty hyödyksi järjestämällä lean-koulutusta kaikille. Ongelmat sinänsä eivät olleet uusia, mutta käytännön toimintaan ja ratkaisujen hakemiseen saatiin valmennuksesta paljon eväitä.

Projektityön hengessä on jatkettu alihankkijoitten sitouttamista valmistusohjelmaan. Jonilla ei ole sopimusta paperilla, mutta suullisesti on sovittu menettelytavoista. Jo kurssin aikana hän ehdotti niitä alihankkijalle, joka suhtautui asiaan myönteisesti. Hintaakaan ei tarvinnut nostaa juuri sen takia, että myös valmistaja pystyy suunnittelemaan tuotantoaan entistä pidemmälle. Tavaraa saadaan joustavammin, pienemmissä erissä ja useammin kuin ennen.

Jonilla on hankintatehtäviin käytettävissä aikaa aiempaa vähemmän. Kurssilta hän sai apua oman työn rytmittämiseen, ja joka kerrasta jäi pieniä käytännön niksejä, joita sitten pystyi työssään soveltamaan. Hän vielä korostaa, että sai rautaisilta ammattilaisilta paljon hyödyllistä tietoa ihan kahvi- ja käytäväkeskusteluissa.

Verkostoituminen on virittänyt yhteistyötä yhden toisen yrityksen kanssa, jonka uuteen tuotantolinjaan juuri ollaan menossa tutustumaan. Valmennus antoi sysäyksen yhteistyölle, vaikka yritys toki tiedettiin ennen sitäkin. Muita yritysvierailuja ei ole ollut tai tulossa.

Hankintasopimuksiin kiinnitettiin huomiota jo kurssin aikana, kun ohjelmassa oli oston sopimusjuridiikkaa. Myöhemminkin sopimuksia on laadittu ja pyritty Jonin sanoin tuomaan ne 70-luvulta nykypäivään. Ulkoistamista on edelleen lisätty, minkä vuoksi Jonikin on kiinnittänyt aiempaa enemmän huomiota riskinhallintaan. Yhteistyökumppanien talouslukuja hän seuraa tarkemmin, ja uusia komponentteja valittaessa ajattelee toimitusvarmuutta ja korvattavuutta.

Kun valmennus kesti syksystä kevääseen, moni käytännön seikka muuttui vaikiintuneeksi käytännöksi jo sen aikana. Enää niitä ei välttämättä tunnistakaan kurssilta alkunsa saaneiksi asioiksi. Jonista oli hyvä, että kurssipäivät olivat peräkkäin eikä niitä ollut kahta enempää kuukaudessa. Niinä päivinä pääsi irti normaalityöstä, vaikka joka kerta lounastauolla joitakin työasioita hoitikin. Uusia asioita ei tullut kerralla liikaa. Niitä pystyi sitten omaksumaan ja sulattelemaan kuukauden ajan ennen seuraavia koulutuspäiviä. Kokonaisuus oli ehdottomasti käymisen arvoinen.

Haastattelu 3, lokakuu 2018

Joni on siirtynyt jälkimarkkinointiin eikä enää säännöllisesti itse hoida hankintoja esimerkiksi markkinointimateriaaleja lukuun ottamatta. Kuitenkin hankinta liittyy hyvin tärkeänä osana hänen nykyiseenkin tehtäväänsä, jossa hän vastaa myös varaosamyynnistä. Hän seuraa hintojen muutoksia, kun tuotanto lakkaa käyttämästä vakiuisesti tuotetta ja se muuttuu pelkäksi varaosaksi. Hän on tiiviissä yhteydessä hankintaosaston kanssa, ja yhteistyötä helpottaa suuresti, kun on itsellä kokonais käsitys hankinta-asioista. Vaikka varaosamyynninkin on saatava tuotteet mahdollisimman edullisesti, ymmärtää kuitenkin, miten tilausmäärät ja muut asiat vaikuttavat hintoihin.

Jos työnantaja kustantaa työntekijälle yleisluonteisen koulutuksen, sen ei pitäisi Jonin mielestä sitoa työntekijää mitenkään. Ihmiset ovat erilaisia, ja jotkut saattavat kokea olevansa velkaa yritykselle. Toisaalta koulutuksen saaminen voi vaikuttaa työhyvinvointiin ja siihen, miten työntekijä työnantajaansa arvostaa. Kun yritys panostaa työntekijäänsä taloudellisesti, se luo tälle turvallisuudentunnetta: ei häntä ainakaan heti olla irtisanomassa, kun koulutuskin kustannetaan. Joni näkee rahoittamisen lisäävän työnantajan ja työntekijän keskinäistä luottamusta ja vahvistavan työntekijän asemaa. Silti hän katsoo, että pelkästä velvollisuudentunnosta ei kenenkään ole hyvä palveluksessa viipyä, jos esimerkiksi elämäntilanteen muutos tai muut henkilökohtaiset syyt puoltavat lähtemistä.

Kari, diplomi-insinööri

Haastattelu 1, toukokuu 2014

Kari ei diplomi-insinööriopinnoissaan tai myöhemmin töissä ollessaan ollut saanut minkäänlaista ostokoulutusta. Muutaman neuvottelutaitoihin liittyvän kurssin hän oli käynyt. Yrityksessä on ollut tarvetta kouluttaa ostajia ja toimitusketjun hallitsijoita, joita on ollut aika vähän. Hekin ovat saaneet oppinsa enimmäkseen kokemuksen kautta, eivät koulutuksen. Työnantaja on aina kouluttanut väkeään erittäin hyvin, paljon myös sisäisissä koulutuksissa.

Projektityön aihe liittyi hankintatoiminnan ohjeistukseen. Valinta oli melko helppo, mutta kolmen hengen näkemysten yhteen sovittaminen vaati jo enemmän. Jokaisella oli vähän erilainen käsitys siitä, mihin pitää kiinnittää huomiota, mikä on hyvin, mikä huonosti ja mihin oikeastaan tähdätään. Yrityksen puolelta saatiin hyvää ohjausta, ja kurssin järjestäjien ohjaajien kanssa käytiin hedelmällisiä keskusteluja. Vahvat Nokia-vaikutteet Karia joissakin kohdissa häiritsivät.

Projektityö oli hänestä hyvä asia. Insinööritoimistossa tosin on se ongelma, että jonkin menettelytavan tai -ohjeen käyttöön ottaminen riippuu projekteista, joita ei välttämättä ole yhtään käynnissä juuri sillä hetkellä. Schielen maturiteettimalliin perustuvan itsearvioinnin käyttökelpoisuus oli hyvin vähäinen, koska kyseessä ei ole valmistava yritys ja projektit ovat kertaluontoisia. Toistuvuutta ei oikeastaan ole.

Kari nimeää omalta kannaltaan turhimmaksi jakson Hankintatoimen suorituskyvyn mittaaminen ja tuotantovälineiden hankinta. Siitä hän ei kokenut saavansa itselleen mitään. Kaikissa muissa moduuleissa sen sijaan oli ainakin jotain kiinnostavaa. Muutosjohtaminen oli päivänä aivan mainio. Tuloksellinen ja tehokas neuvottelu oli hyvä jakso, jonka oppeja Kari sanoo konkreettisesti hyödyntäneensä omassa työssään. Hän on esimerkiksi omaksunut ajatuksen, että mikä tahansa neuvottelu on kyseessä, etukäteen täytyy olla tavoite. Tähän hän on ohjannut jopa esimiestään.

Osallistaminen onnistui kursseilla hyvin. Päivien välilläkään Kari ei nähnyt suurta eroa. Keskustelut olivat aika vilkkaita. Eri yritysten edustajien näkökannoista hän sai kuitenkin jonkin verran irti, vaikka aiheet ja luentojen sisältö perustuivat valmistavan teollisuuden ostoihin. Verkostoitumiseen Kari suhtautuu myönteisesti, mutta hyödyntämättä se on häneltä jäänyt.

Hankintojen johtamisen valmennus kokonaisuutena vastasi nimeään. Oltiin päivittäisostamista korkeammalla tasolla, jolla mietitään, mitä ollaan tekemässä ja miten asioita halutaan tehtävän. Hankintatoimen suorituskyvyn mittaamistakin pohjisi eri tavalla, jos olisi ostojohtaja.

Haastattelu 2, helmikuu 2015

Ensimmäisen haastattelun jälkeen Kari on koko ajan ollut työssä insinööritoimiston ulkopuolella. Projektityönä ollut sisäisen toimintaohjeiston kehittäminen ja päivittäminen sekä malliasiakirjojen tai asiakirjapohjien tekeminen ei hänen käsityksensä mukaan ole paljon edennyt. Siihen varatut resurssit ovat olleet sidottuina laskutettavaan työhön.

Kari itse on tehnyt työtä asiakkaan hankintatoimessa. Kyseessä ovat olleet näköpiirissä olevan investoinnin hankintoihin ja aiesopimukseen liittyvät, valmistelevat tehtävät. Niissä on erittäin selvästi noussut esille, miten tärkeää neuvotteluihin valmistautuminen on. Neuvotteluihin osallistuu teknisen ja kaupallisen puolen henkilöitä. Kun esityöt on tehty kunnolla, tekniset ammattilaiset pystyvät ehdottamaan

innovatiivisia ratkaisuja ja kaupalliset asiantuntijat vertaamaan aiempia tarjouksia, hintoja ja toimitusaikoja. Karin mielestä tällainen valmistautuminen näyttää olevan kovin heikkoa, mikä on suorastaan ärsyttänyt häntä. Omaan käyttäytymiseen kurssi vaikutti vahvasti, ja osaksi hän syyllistyy jopa ylivalmistautumiseen käymällä läpi niitäkin asioita, jotka eivät enää hänelle kuulu, kuten tekniikkaa. Hän on ottanut kantaa myös siihen, kun kukaan muu ei ole sitä tehnyt.

Karille henkilökohtaisesti neuvottelukoulutus oli kurssin tärkein osa-alue. Sopimusjuridiikassa käsiteltiin hyödyllisiä seikkoja. Toimitusehtolausekkeet olivat kertaustyyppistä asiaa, mutta jotain uuttakin niistä oppi.

Haastattelu 3, syyskuu 2018

Neljä ja puoli vuotta valmistuksen päättymisen jälkeen Kari toteaa, ettei kurssista kovin paljon ole käteen jäänyt. Insinööritoimistolaisten työ on valmistelevaa, ja asiakasorganisaatio tekee lopulliset päätökset ja hankintasopimukset. Hän ei koskaan ole ollut tekemisissä sarjatuotantohankintojen kanssa, joihin valmistuksessa keskityttiin.

Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja lisääminen kuuluvat Karin mielestä ensisijaisesti työnantajalle. Jos jotakin osaamisaluetta pyritään muuttamaan tai parantamaan, työnantajan täytyy tarjota siihen koulutusta. Jos taas työntekijä omaaloitteisesti ja -ehtoisesti koulututtaa, hänen tulisi saada siitä korvaus esimerkiksi palkankorotuksena.

Jos työnantaja kustantaa työntekijälle yleisluonteisen koulutuksen, Karin mielestä yrityksellä on oikeus sitouttaa hänet palvelukseen joksikin ajaksi. Kohtuullinen aika on ehkä tapauskohtainen. Puoli vuotta on melko vähän näissä asioissa. Kari on itsekin tehnyt sopimuksen, jossa sitoutui pysymään yrityksen palveluksessa tai lähtötapauksessa maksamaan osan kurssin kustannuksista.

Manu, diplomi-insinööri

Haastattelu 1, toukokuu 2014

Manu ei diplomi-insinööriopinnoissaan tai myöhemmin töissä ollessaan ollut saanut minkäänlaista hankintakoulutusta. Sen tarve yrityksessä on syntynyt, kun on ruvettu hoitamaan EPC- (engineering, procurement and construction) tai EPCM-projekteja (engineering, procurement, construction management). Molempiin sisältyy hankinta, jota ei aikaisemmin tehty. Näissä projekteissa yksi toimija tarjoaa asiakkaalle hankkeen kokonaisvaltaisen toteutuksen, mikä on lisännyt hankintaosaamisen merkitystä. Samanlaisia, toistuvia projekteja tai edes hankintoja ei ole juuri koskaan.

Valmennuksen motiivina oli yleisen osaamistason nosto. Yritys suhtautuu koulutukseen myönteisesti: jos työntekijä itse ilmaisee halukkuutensa, koulutus kyllä järjestetään, ellei hinta ole aivan kohtuuton.

Projektityön tavoitteena oli yhtenäistää yrityksen ostotoimen hoitamista. Kartoitettiin menettelytavat, todettiin ne yksilökohtaisiksi, kehiteltiin korjaavia toimenpiteitä ja pohdittiin, tarvitaanko uusia työkaluja tai toimintatapoja. Koulutuksen innoittamana on tehty kassavirtaraporttiohjelma, joka vielä on alustava mutta kuitenkin testattavana yhdessä toimistossa. Ryhmä teki paljon yhteistyötä. Ongelmana oli, että tekijöille ei ollut varattu työhön aikaa. Kaksi osallistujaa oli niin sidoksissa varsinaiseen tehtäväänsä, että oli vaikeaa irrottaa tunteja kurssiprojektiin.

Ohjauksesta oli apua, vaikka kurssilaiset Manun mukaan ehkä olivat vähän huonoja keskustelemaan. Häntä häiritsi Nokia-väritteinen ajattelu, että ”näin on hyvä tehdä aina”. Manu totesi, että suunnittelutoimisto joutuu taipumaan ison asiakkaan toimintatapoihin, olivat sen omat tai haluamat tavat mitä tahansa.

Schielen maturiteettimallin mukainen itsearviointi ei insinööritoimiston tarpeisiin soveltunut. Joitakin ajatuksia se herätti, mutta siitä olisi pitänyt karsia pois kaikki epäsopivat kohdat, jotta siitä olisi saanut mielekkäämmän.

Tuloksellinen ja tehokas neuvottelu oli hänestä erittäin hyvä päivä. Hän joutuu paljon neuvottelemaan asiakkaiden kanssa, mutta sitä ei talossa harjoitella. Toimitusketjuajattelua ja kurssilla esitetyn kaltaista riskinhallintaa hän ei pitänyt omaan työhönsä sopivina. Toimittajien valinta ja arviointi otettiin projektityöhön mukaan. Todella vähän arviointia on tehty, kun eri projekteissa on eri toimittajat. Kustannuslaskentakin oli hiukan pettymys. Ongelma Manun kannalta oli, että aiheiden käsittely ja näkökulmat oli suunnattu valmistavan teollisuuden jatkuvia hankintoja tekeville. Insinööritoimistossa tekemisen luonne on erilainen. Hän olisi halunnut kuulla myös projektin kertaluonteisesta hankinnasta ja siihen liittyvästä riskinhallinnasta.

Lähipäivinä osallistaminen onnistui, ja keskustelut olivat poikkeuksellisen hyviä ja mukavia. Toiset keskustelivat enemmän, toiset vähemmän, ja välillä Manu ei kertomansa mukaan ymmärtänyt edes, mistä puhuttiin. Verkostoitumismahdollisuuden hän näki myönteisenä. Kurssin ja kehitystyön antia hän uskoo pääsevänsä soveltamaan käytännössä, jos odotettavissa olevaan projektiin saadaan nimet alle ja päästään sitä toteuttamaan.

Haastattelu 2, maaliskuu 2015

Projektityön osana kartoitettiin yrityksen hankintaa. Tuloksista selvisi, että jokainen toimii parhaaksi katsomallaan tavalla. Tämä esitettiin johdolle, minkä jälkeen päätettiin, että näin ei saa olla. Kolme kurssilaista ryhtyi kehitystyöhön kukin omalla

osaamisalueellaan. Manu keskittyi kassavirtaraporttiin, joka pääsi pilotointivaiheeseen ja on siinä edelleenkin. Virtuaalisesti raportin toiminta on testattu, mutta yhtään kokonaista projektia se ei ole vielä ollut käytössä. Se on esitetty myös liike-toimintayksikölle ja todettu, että tällainen työkalu puuttuu. Se on tarkoitettu nimenomaan projektihallinnan työkaluksi, ei taloushallintoon.

Manun mukaan jokaisen omalla tyylillään tekemä raportointi on tähän asti ollut melko kaoottista. Hän on yrittänyt markkinoida raporttia niin, että jokaisella on oma tuttu ja turvallinen systeeminsä edelleen, mutta sen rinnalla pitää käyttää myös tätä uutta. Tarkoituksena on lopulta helpottaa ihmisten työtä. Raportin kehitys on vasta alussa. Muutosjohtamista tarvitaan. Negatiivisen palautteen antaminen on helppoa, mutta Manu on ilokseen saanut myös myönteisiä kehitysehdotuksia.

Yrityksen tarjouskanta on iso, ja Manun aika on käytännössä vuoden verran kulunut myyntikokouksiin. Neuvottelutaidot ja -käytännöt on punnittu moneen kertaan. Valmennuksessa näitä käsiteltiin, ja osa saaduista ohjeista tuntuu nyt melko yksinkertaisiltakin, kun rutiinia on kertynyt. Valmistautumisen tärkeys on vain korostunut, vaikka vanhat työntekijät suhtautuvat siihen kielteisesti ja menevät neuvotteluun itsevarmoina valmistautumatta.

Muutosjohtamista Manu pitää hankalana, kun pitää keskustella mistä tahansa kehittämisestä vanhojen, kokeneiden työntekijöiden kanssa. Kurssipäivän opeillekin on käyttöä. Nuorten tai samantasoisten omien kollegoiden kanssa asia ei ole ongelma.

Suuri osa valmennuksesta liittyi sarjahankintoihin, jotka eivät insinööritoimistoa koske. Riskinhallinta on todella vaikea, mutta tärkeä osa-alue. Kurssilla esiteltiin riskinhallintamalleja, mutta Manun toimistolla on oma riskinhallintapohjansa. Riskinhallintaa kyllä pohditaan: vastapuolen organisaatiota, viennin ja tuonnin riskejä sekä ulkomaihin liittyviä vieraita käytäntöjä ja tuntemattomia asioita. Omia sopimuksia ei tehdä, vaan käytetään yleisiä sopimuksia. Korkeintaan lisätään jotain asiakkaan tai insinööritoimiston vaatimuksesta.

Kurssilaisten tai järjestäjien kanssa Manulla ei ole sittemmin ollut yhteyksiä. Varsinaisten hankinta-asioiden läpivientiin tai kehittämänsä kassavirtaraportin testaukseen hän ei ole kurssin jälkeen päässyt, koska projektit odottavat itseään.

Haastattelu 3, syyskuu 2018

Hankintojen johtamisen valmennuksessa vahvimmat jäljet jätti Muutosjohtaminen-jakso. Usein nousee mieleen sen aikana esiin otettuja asioita, jotka Manu sanoo vieläkin allekirjoittavansa. Muutoksien suhteen hänen näkemyksensä on, että 60-vuotias ei muuta mitään, 30-vuotias ilahtuu kaikesta uudesta ja hän itse sijoittuu näiden puoliväliin.

Kun työnantaja kustantaa työntekijälle yleisluonteisen koulutuksen, sen ei pitäisi sitoa työntekijää mitenkään. Vaikka hän jättäisi talon pian koulutuksen jälkeen, Manusta olisi iso asia, jos vaadittaisiin korvaamaan kurssimaksuja. Jos hän tietäisi olevansa lähdössä, hän ilmoittaisi rehellisesti työnantajalle, että hänellä on muita suunnitelmia eikä häntä kannata lähettää koulutukseen. Yrityksen pelisääntöjä hän pitää selvinä: se maksaa koulutuksen, ja tulevaisuudessa tapahtuu, mitä tapahtuu.

Konsta, insinööri (AMK)

Haastattelu 1, huhtikuu 2014

Konsta ei ammattikorkeakoulun insinööriopinnoissa tai myöhemmin töissä ollessaan ollut saanut minkäänlaista hankintakoulutusta. Valmennuksesta hän sai tiedon kollegaltaan, joka kertoi myös, että samaan hintaan pääsee kolme henkilöä. Talossa oli kolme hankintapäällikköä, joten lähtijöiden valinta oli helppo.

Konstan toimenkuvaan oli hiljattain lisätty hankinnat, ja hän oli ehtinyt jo selvittää, olisiko jossakin tarjolla hänelle sopivaa kurssia. Motiivina oli yleinen osaamistason nosto. Työnantaja suhtautuu kouluttautumiseen myönteisesti. Hän ei ollut kuullut, että koskaan olisi evätty koulutusta. Omaan aktiivisuutta vaadittiin, mutta jos jollekin kurssille halusi, aina kyllä pääsi.

Projektityön tarkoituksena oli parantaa reklamaatiotyökalua, jotta saataisiin aiempaa enemmän kuhunkin tapaukseen liittyvää tietoa. Olemassa olevasta järjestelmästä ei nähnyt reklamaatioiden historiaa, niiden syitä, tiheyttä tai niiden aiheuttamia kustannuksia. Jäljitettävyyttä ei ollut. Työkaluun lisättäväksi ahnehdittiin liikaa asioita. Ohjaajat toivat hankkeeseen ulkopuolista näkökulmaa ja kehottivat rajaamaan työtä pienemmäksi. Ajasta on ollut pulaa, ja tekeminen on kesken.

Schielen maturiteettimalliin perustuvaa itsearviointia Konsta piti käyttökelpoisena. Se paljasti, miten eri tavalla hankinnankin ihmiset saman toiminnan näkivät.

Koulutusjaksoista Tuloksellinen ja tehokas neuvottelu oli erittäin hyödyllinen. Kurssin ansiosta oma suhtautuminen neuvotteluihin on muuttunut ja valmistautumista pohtii aivan eri tavalla kuin ennen. Lähellä sydäntä olivat myös kaikki asiat, jotka liittyivät kansainväliseen hankintaan. Valmennus vaikutti myös ajatusmaailmaan esimerkiksi niin, että on osaltaan miettinyt, miten oikeudenmukaista on koettaa vyöryttää kaikenlaiset kustannukset toimittajien harteille riippumatta siitä, kuka kuluja lisääviä asioita pyytää tai haluaa.

Lähipäivien aikana osallistaminen onnistui. Yritykset ja toimialat olivat erilaisia ja tavallaan ihan eri maailmaa. Siksi Konstasta oli mukavaa ja valaisevaa kuulla, miten muilla asiat on saatu toimimaan, millaiset suhteet hankinnalla ja tuote-

kehityksellä on ja millaisia projektitöitä kurssilaiset ovat tekemässä. Ohjelmassa ollut yritysesitys oli todella mielenkiintoinen, kun pääsi konkreettisesti näkemään, miten kaikki toimii.

Kokonaisuus oli Konstan kannalta sangen hyvä, koska se oli niin laaja ja monipuolinen ja kaikki liittyi hankintaan. Nimenomaan siihen keskittyvää tietoa hän oli hakemassa, oli se sitten täysin uutta asiaa tai ennestään tutun mieleen palauttamista.

Haastattelu 2, helmikuu 2015

Reklamaatiotyökaluun liittyvä projektityö on käytännössä samassa vaiheessa kuin edellisen haastattelun aikana. Ajatuksissa ja paperilla se on luotu valmiiksi, mutta toiminnanohjausjärjestelmän laaja päivitys jarruttaa toteuttamista. Vanhaan järjestelmään ei työkalun vaatimia muutoksia saanut lähteä tekemään. Asiaa ei ole haudattu eikä työkalun luomisesta luovuttu, mutta on pakko odottaa.

Oman talon sisäinen hankintastrategia on asia, johon kurssilta saatiin vaikutteita. Osto-organisaatiossa on ruvettu kehittämään strategiaa alhaalta ylöspäin, koska ylhäältä alaspäin ei sellaista riittävän selvänä saatu ja tarve kuitenkin oli ilmeinen. Koulutuksen jälkeen Konsta ja muut hankintapäälliköt ovat miettineet strategiaa omien toimittajiensa suhteen. Kurssi antoi eväitä katsoa asioita eri näkökulmista ja ymmärtää, mitä kaikkea kannattaa ottaa huomioon. Hankintapäälliköt olivat todenneet, että johdon olisi pitänyt osallistua valmennukseen. Nyt jokainen on miettinyt asioita itsekseen ja ryhmässä, ja johdolle on esitetty syntyneitä ajatuksia ja ehdotuksia.

Kurssilla tuli esille paljon asiaa, joka koski ulkomailta hankkimista. Konstan on tarkoitus henkilökohtaisen strategiansa mukaisesti lähteä nykyistä laajemmin tutustumaan aasialaiseen tarjontaan ja hintatasoon. Siinä yhteydessä opeille tulee taas käyttöä.

Hankinnan ja tuotekehityksen välistä yhteistyötä Konsta yritti parantaa ja ehdotti muun muassa, että muutaman kerran vuodessa järjestettäisiin tapaamisia, joissa ihmiset kertovat tehtävistään ja vastuualueistaan. Tuotekehitysjohtaja ei pitänyt yhteistyön lisäämistä tarpeellisena, joten asia jäi siihen. Konsta tyytyi päätökseen.

Valmennuksesta jäi käsitys siitä, mitä kaikkea hankintaan liittyvillä osa-alueilla kannattaa tai pitää huomioida. Kurssimateriaalista voi asioita tarkistaa ja etsiä tarvittaessa lisää tietoa. Siitäkin on etua, kun saman katon alla on kolme kurssilaista.

Haastattelu 3, lokakuu 2018

Konsta ei enää pysty nimeämään päivittäisestä työstä yksittäisiä asioita, joilla on yhteys hankintojen johtamisen valmennukseen. Kuitenkin hän arvelee, että kurssi on

vaikuttanut toimintatapoihin. Esimerkiksi keskeiset suorituskykymittarit (KPI, key performance indicator) ja toimittajien arviointi ovat saaneet sieltä virikettä.

Kehityskeskusteluissa molemmat osapuolet voivat ottaa esille kehitystarpeita. Todellisuudessa käytettävissä oleva aika rajoittaa mahdollisuuksia osallistua koulutuksiin. Konsta kertoo esimerkin koulutuksesta, jota varten tehtiin lähtötasotesti. Tulosten perusteella sai luettelon soveltuvista nettikursseista, joita hänen osalleen tuli 120. Kurssien suorittamisen hän lopetti siihen, kun tunnit eivät riittäneet edes jatkuvasti kasvaneesta, varsinaisesta työkuormasta selviämiseen. Aikaa ja kehityskäyrää seurataan ja muistutetaan, että hän on jäljessä suunnitelmasta. Koulutusta siis on tarjolla paljon, mutta mahdollisuuksia sen toteuttamiseen vähän.

Työnantajan maksaman yleisluonteisen, kohtalaisen hintaisen koulutuksen Konsta ei katso sitovan työntekijää. Hänen mielestään ihminen lähtee, jos on lähtökseen, eikä ole järkevää taivuttaa häntä väkisin jäämään. Laajemmat ja kalliimmat koulutuksen ovat asia erikseen. Yhdeltä aiemmalta työnantajalta hän muistaa aikomuksensa hakea tällaiselle kurssille. Silloin vaadittiin, että olisi pitänyt pysyä talossa tietty aika kurssin jälkeen.

Sampo, insinööri (AMK)

Haastattelu 1, toukokuu 2014

Sampo ei ollut saanut ostokoulutusta ammattikorkeakoulussa eikä myöhemmin töissä ollessaan. Valmennuksen hän huomasi lehti-ilmoituksesta. Samanaikaisesti yrityksessä oli käynnistymässä hankkeita, joihin piti lähteä ostamaan ja kilpailuttamaan materiaaleja. Ajoitus osui aivan kohdilleen.

Tietty projekti toimi tavallaan sysäyksenä, mutta osallistumismotiivi oli kuitenkin yleinen hankintaosaamisen lisääminen. Kenelläkään osallistujista ei ollut varsinaista ostotaustaa. Yritys suhtautuu koulutuksiin myönteisesti. Enemmän pitäisi tämän tyyppisiä koulutuksia käydä, mutta aika rajoittaa. Toiminta on kausiluontoista, ja vilkkaimpana aikana ei ehditä osallistumaan.

Projektityön tavoitteena oli kerätä yrityksen kaikki palveluntuottajat ja materiaalit tietokannaksi, jonka avulla voidaan lähteä toimintaa kehittämään. Pyrittiin luomaan oston ja johdon tueksi työkalu, jolla voidaan tiedottaa myös työnjohtajille ja projektipäälliköille edullisimmat vaihtoehdot. Hyöty nähtiin suurena. Ohjaus ja ulkopuolisten näkökulma auttoivat työn tekemisessä.

Maturiteettimalliharjoitus ei soveltunut pienyritykseen, jolla ei ole omaa, erillistä hankintatointia. Silti arviointi havahdutti siihen, että on paljon asioita, jotka pitäisi panna kuntoon.

Sampo katsoo valmennuksen kasvattaneen hänen motivaatiotaan kehittää yritystä laajemminkin kuin vain hankinnan osalta. Hän ei nähnyt kurssilla käsiteltyä

vain hankinta-asioina, vaan rinnasti niitä yleisemmin muidenkin osa-alueiden eteenpäin viemiseen ja kehittämiseen.

Kansainvälinen hankinta ja toimitusketjuajattelu eivät Sampon yritystä koskettaneet. Tärkeitä aiheita olivat strateginen johtaminen, toimittajien valinta ja arviointi, hankintariskien hallinta, kustannuslaskenta ja talousohjaus sekä investointipäätökset ja tuotantovälineiden hankinta. Yksi ajankohtaisimmista aiheista oli muutosjohtaminen, jonka tuskaa Sampo sanoo itsekin kokeneensa. Hankinnan sopimukset -jaksolta hän odotti esimerkiksi konkreettisia sopimus pohjia. Tuloksellinen ja tehokas neuvottelu -osiosta hän toivoi saavansa hyödyllisiä ohjeita ja keinoja neuvotteluihin, jotka hänen työhönsä olennaisesti kuuluvat.

Sampo toteaa, ettei pysty nostamaan ketään luennoijaa toisen yläpuolelle. Kaikki olivat kovatasoisia. Lähipäivien aikana oli mahdollisuus osallistua riittävästi. Hän itse on luentotyypin opetuksen kannalla eikä välitä ryhmätyöskentelystä huolimatta vuorovaikutuksesta ja mahdollisesta toisilta oppimisesta. Hän kuuntelisi asiantuntijaa, tekisi muistiinpanoja ja pohtisi kuunnellessaan, miten asia liittyy omaan yritykseen ja miten sitä siellä voisi soveltaa.

Toisten osallistujien kokemuksista kyllä hyötyi ja huomasi, että muillakin on tiukkaa, kiirettä ja samoja ongelmia, vaikka ala on eri ja tehdään erityyppisiä asioita. Valmennuksen tärkein anti Sampon mielestä oli motivaatiotason nosto ja aihepiiriä koskevan yleisen tietämyksen lisääntyminen. Jälkikäteen voi tarvittaessa perehtyä kertyneeseen, runsaaseen aineistoon.

Koulutusta hän piti hyvin valmisteltuna ja järjestettynä. Iltaohjelmaa hän ei olisi kaivannut, koska perheellisellä esimerkiksi lastenhoito tuottaa ongelmia. Kurssimaksun hän arvelee hyvinkin tulevan takaisin tehostuneen tekemisen ansiosta. Se oli etu, että yrityksestä sai osallistua kolme henkilöä. Ryhmän jäsenet voivat jakaa kokemuksia, tukea toisiaan ja käyttää joukkovoimaa asioiden eteenpäin viemisessä ja kantojen perustelussa. Myös yrityksen tuki on helpompi saada, kun osallistujia on useampia.

Haastattelu 2, maaliskuu 2015

Pienessä organisaatiossa ei ole erikseen hankinnasta vastaavaa henkilöä, vaan hankinnat ovat edelleen hajallaan toimitusjohtajalla, projektipäälliköillä ja pieni osa työnjohtajillakin. Kasvun mukana tulee painetta keskitettyyn hankintaan, mutta se vaatii oman kehitysponnistelunsa. Ala on hyvin erikoistunut, eikä tiettyjen henkilöiden ja urakoitsijoiden välisiä suhteita kannata romuttaa siirtämällä hankintaa toisten hoidettavaksi. Saavutettuja verkostoja on syytä hyödyntää mahdollisimman paljon.

Valmennus toimi hyvänä motivoijana muunkin kuin hankinnan kehittämiseen. Projektityönä saatiin luoduksi hankintarekisteri, jonka käyttöönotto tosin on ontunut.

Osa tiedoista saatiin siihen kerätyksi, mutta täydellinen tietopankki se ei ole. Päivitystä ei liioin ole saatu ratkaistuksi. Kuten monessa muussa kehityshankkeessa, tässäkin saatiin tehdyksi suunnitelmat siitä, mitä halutaan ja mihin pitäisi päästä. Teoria oli helppo vaihe käytäntöön saattamiseen verrattuna.

Kurssi antoi vahvan pohjan neuvotteluihin ja toimittajien kilpailuttamiseen. Sen jälkeen ymmärsi, mitä asioita hankinnassa pitää ottaa huomioon ja mitkä ovat ratkaisevia seikkoja. Aiemmin ei edes tiennyt, mitä kaikkea siihen kuuluu. Kun tuntee perusedellytykset ja hoitaa ne, toiminta sujuu ja päästään hyvin tuloksiin. Neuvotteluihin tuli lisää tiukkuutta, kun oppi, miten muut niitä käyvät. Viimeinenkin prosentti otetaan, jos se on otettavissa. Tärkeää on antaa oikeanlainen kuva kilpailutettaville yrityksille, ja kaiken pitää tapahtua rehdisti heitä kunnioittaen. Siihenkin ehdottomasti saatiin koulutuksesta apua. Kurssi on maksanut itsensä takaisin, kun hintoja on saatu alas useampia prosentteja. Neuvotteluihin mentäessä ovat valmiina strategia ja neuvotteluehdotus. Viimeinen takaraja on määritelty, kun aiemmin menttiin tilanteeseen ja katsottiin, mihin päädyttiin. Suunnitelmallisuus on ilman muuta lisääntynyt huomattavasti.

Kurssin opeista Sampo sai tietopääomaa, joka työssä suuntautuu eri asioihin. Koulutus antoi motivaatiota yrityksen yleiseen kehittämiseen. Esimerkkeinä hän mainitsee työntekijöiden tuntiraportoinnin, työmaiden tehokkaamman seurannan ja ostolaskujen tarkistusprosessin parantamisen. Sampon yrityksellä on paljon pieniä toimittajia, joilla on tarve saada maksut erittäin nopeasti. Joustavuus ja lyhyt maksuaika on silloin kilpailuetu ja keino erottua isoista yrityksistä. Joustavuudella saadaan yritykselle hyviä toimittajia ja säilytetään suhteet heidän kanssaan.

Kurssimateriaaliin Sampo on muutaman kerran palannut. Verkostoituminen jäi vähäiseksi eikä ollut tavoitteenakaan, koska muita oman alan yrityksiä ei ollut mukana. Kauppakorkeakouluun päin ei ole ollut yhteyksiä, mutta sen koulutustarjontaa Sampo sanoo seuraavansa. Ajanpuute rajoittaa, mutta muutaman päivän täsmäkoulutuksissa voisi taas herätellä uusia ajatuksia. Opiskelijoiden käyttäminen apuvoimana yrityksessä on hänestä periaatteessa mahdollista, mutta ydinprosesseihin ja ydinliiketoimintaan liittyvissä tehtävissä se on käytännössä vaikeaa.

Sampoa kiinnostaisi koulutus, jossa käsiteltäisiin yrityksen asioita laaja-alaisesti, mutta kuitenkin niin, ettei kokonaisuudesta tule liian raskas. Jos päivityön lisäksi on paljon kurssitehtäviä, energia kuluu suorittamiseen eikä enää kykene ajattelemaan kovin luovasti. Tilanteesta kärsivät sekä työ että koulutus, johon jää ikään kuin vangiksi, kun ei halua sitä keskenkään jättää.

Haastattelu 3, syyskuu 2018

Hankintojen johtamisen valmennuksen tärkeimpänä antina Sampo näkee sen, että ymmärtää hankinnan tärkeyden. Ennen koulutusta siihen ei osannut suhtautua oikein. Ei tajunnut, että se pitää ottaa vakavasti ja hoitaa hyvin. Se vaikuttaa niin paljon yrityksen tulokseen, että siihen kannattaa panostaa ja panna oikeat ihmiset sitä työtä tekemään. Häntä puhuttelivat vahvasti heti kurssin alkuvaiheessa esitetyt asiat, jotka liittyivät juuri hankinnan merkitykseen.

Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen kuuluvat sekä työntekijälle että työnantajalle. Hyvällä työntekijällä on perushalu oppia uutta. Työnantajan pitää luonnollisesti huolehtia lakisääteisistä koulutuksista. Lisäksi se voi tarjota herätteitä saatavilla olevasta lisäopista. Pakolla ei ketään kannata koulutukseen lähettää. Aika on hukkaan heitettyä, jos osallistujan oma into puuttuu. Hyvä yhdistelmä syntyy, kun on sekä kysyntää että tarjontaa.

Kustantaessaan työntekijän koulutuksen yritys toivoo, että se sitouttaa. Sampon mielestä yrityksen viesti on, että omaa osaamista on mahdollisuus kehittää ja että se voi johtaa uralla eteenpäin. Myös yritys hyötyy, kun jonkun osaaminen kehittyy. Se toivoo, että koulutuksen jälkeen ei saman tien lähdetä muualle. Jos niin kävisi, Sampo ei vaatisi työntekijää korvaamaan koulutuskuluja ja ryhtyisi haastamaan riitaa. Hän näkee, että henkilö ei silloin sovellu yritykseen ja olisi muutenkin ennen pitkää jättänyt sen. Hänestä toiminta kuvaa myös työntekijän moraalia.

Saku, diplomi-insinööri

Haastattelu 1, huhtikuu 2014

Sakun diplomi-insinööriopinnot eivät sisältäneet minkäänlaista ostokoulutusta, mutta myöhemmin töissä ollessaan hän on osallistunut muutamiin lyhyisiin kursseihin, käynyt paljon seminaareissa ja opiskellut itse kirjallisuudesta. Mielestään hän on saanut osallistua sen mukaan, mitä on halunnut. Lisäopistakaan ei olisi ollut haittaa, mutta toisaalta myös organisaation täytyy kehittyä. On vaarassa turhautua, jos oma kehitysvauhti on paljon nopeampi kuin organisaation. Koulutusta yrityksessä selvästi tuetaan.

Hankintojen johtamisen valmennuksen ohjelman Saku muistelee itsekkin nähneensä jossakin tietoisuudessa. Aloite tuli kuitenkin esimieheltä, joka oli miettinyt mahdollisia osallistujia. Sakun mielestä ohjelmassa oli paljon samoja asioita, joita oli ollut esillä seminaareissa ja vastaavissa tilaisuuksissa. Siksi hän ensin ajatteli, että ehkä pitäisi keskittyä jo enemmän tekemiseen kuin koulunpenkillä istumiseen. Kun hän kuuli, että talosta lähtee mukaan kolme henkeä, hän näki mahdollisuuden saada yhdessä aikaan jotakin konkreettista.

Projektityö liittyi yrityksen toimittajatiedon globaalin hallintaan. Meneillä olevista kehityshankkeista valittiin aiheeksi sopiva palanen, jota muutenkin piti ajaa eteenpäin. Ennen aloittamista Saku ilahtui siitä, että hän saa työtä tekemään muitakin ja vieläpä ulkopuolisia, osaavia ihmisiä kommentoimaan. Aika yksin hän lopulta sanoo työtä tehneensä, mutta kommentit ja keskustelu ovat olleet hyviä. Edistymistä on auttanut se, että aikaansaannosta on käyty läpi useaan otteeseen sovittuina määräpäivinä. Toistaiseksi suurin hyöty on ollut keskustelusta, ohjaajien näkemyksistä ja pohdinnasta, mihin suuntaan asioita pitää viedä. Varsinaisia tuloksia saadaan vasta sitten, kun järjestelmä otetaan käyttöön.

Schielen maturiteettimalliin perustuvan hankinnan itsearvioinnin kaltaisia harjoituksia oli yrityksessä tehty aiemminkin. Kyselyn täyttäminen sinänsä oli hyödyllistä. Havaittiin, että eri maat, liiketoiminta-alueet ja toiminnot ovat eri kypsyyssvaiheissa. Ongelmana oli määrittää, vastataanko pelkästään Suomen osalta, otetaanko mukaan muita maita vai lähdetäänpö keskiarvosta. Keskustelu johti siihen, että arviointi pitäisi tehdä liiketoiminta-alueittain ja sen tulisi olla kouluttava: tällaisia asioita hankinta-ammattilaiset tekevät ja ottavat huomioon. Nykytilan selvittämisen jälkeen olisi keskusteltava, mihin halutaan päästä. Parasta olisi, jos arvioijina olisivat muutkin funktiot kuin hankintatoimi.

Sakun mielestä valmennuksessa oli hyviä, konkreettisia koulutuspäiviä, joiden jälkeen tehtävälästä vain piteni, kun entisiääkään ei ollut hoidettu. Aika on suuri ongelma, ja koulutuksesta saadun tiedon soveltamiseen yrityksessä tarvittaisiin selvästi lisävoimia, esimerkiksi harjoittelija tai opiskelijaryhmä. Ei ole olemassa kunnollista tapaa viedä muutoksia läpi organisaatiossa. Jos jollakulla on hyvä idea, hänellä on lupa toimia parhaansa mukaan, mutta resursseja ei tehtävään anneta. Toteutus kaatuu siihen, ettei tekijä ehdi eikä jaksa.

Aiheet olivat kauttaaltaan mielenkiintoisia, mutta osittain muista tilaisuuksista tuttuja. Saku sanoo, ettei ole varma, olisiko hakeutunut koulutukseen, ellei esimies olisi ehdottanut ja ellei osallistujia olisi ollut useampia. Jälkikäteen hän on erittäin tyytyväinen, että kurssille menttiin. Koulutuspäivät ovat olleet huomattavasti antoisempia kuin hän alun perin otaksui. Hän kuvailee siihenastista koulutusta loistavaksi.

Haastattelu 2, maaliskuu 2015

Projektityössä piti luoda jonkinlainen järjestelmätason ajatus toimittajahallinnasta. Tehtävä on konkretisoitunut työkaluun, joka on sama kuin myynnin käytössä oleva asiakkuudenhallintajärjestelmä (CRM, customer relationship management). Siihen on luotu tietuerakenteet, alettu pilotointi ja testaus sekä ryhdytty vähitellen lisäämään tietoja Suomen toimittajista. Tavoite on, että toiminnanohjausjärjestelmän (ERP, enterprise resource planning) laskutukseen saadaan tiedot suoraan toimittajahallintajärjestelmästä (SRM, supplier relationship management). Kyseessä on IT-

projekti, josta Saku sanoo, että aika helposti muut tuntuvat painoarvossa ajavan sen ohi. Työkalusta vastaava IT-henkilö on tarvittaessa käytettävissä ja antamassa kommentteja. Sourcing managerit keräävät ja päivittävät hajallaan olevia tietoja, joten koko sourcing on mukana.

Toimittajahallinnassa tehtiin pitkään töitä strategisen sourcingin lähtökohdista, ja päivittäinen ostaminen oli taka-alalla. Nyt Sakun tehtävänä on kehittää sitä puolta. Suurimmaksi työksi hän nimeää muutoshallinnan. Valmennuksen muutosjohtamiseen on paljon yhtymäkohtia. Muutokset vaativat aikaa, ihmiset pitää ottaa alkuvaiheessa mukaan määrittämään muutoksia, jotta saadaan heidät sitoutumaan. Jatkuvan parantamisen malli tuntuu olevan toimivin: on maltettava edetä pienin askelin. Vähitellen asiat täsmentyvät, mutta tietyllä tasolla on oltava tavoitteet ja kokonaissuunnitelma, jotta koordinointi on mahdollista.

Koulutus kattoi hankinnan merkittävät osa-alueet ja auttoi jäsentämään asioita kokonaisuuksiksi, minkä jälkeen niitä oli helpompi vetää yhteen. Kun vuosi on kulunut ja työssä on pitänyt pohtia, mitä kaikki käytännössä tarkoittaa, palaset vasta alkavat kunnolla loksahdella kohdilleen. On vaatinut paljon aikaa ja kypsytystä ennen kuin jossain kaukana hämmöittänyt maali on ruvennut konkretisoitumaan. Vielä tarvitaan muutoshallintaa ja muutosjohtamista, jotta siihen maaliin päästään.

Toimittajaverkoston laatu, toimittajien valinta ja arviointi -päivä oli yksi inspiraation lähde. Audintointikäytäntöä muutettiin ja uuden toimittajan arviointia tarkennettiin. Uutena luotiin lomake, jonka avulla pystytään paremmin valmistautumaan auditointiin. Etukäteen kysytään lomakkeella melko täsmällisiä asioita, joiden perusteella tiedetään, mihin alueisiin itse paikalla pitää keskittyä. Käytäntö vaikuttaa hyvin toimivalta ja tuottaa tarkempia auditointeja.

Hankintariskien hallinta -jakso herätti ajatuksen, että toimittajahallinnan yksi syy on juuri riskien hallinta. Esiteltyjä mittaus- ja arviointitapoja pohdittiin päivän jälkeen joukollakin ja niiden tarpeellisuudesta oltiin samaa mieltä. Sitten realiteetit taas tulivat vastaan, eikä kaikkea ole kyetty toteuttamaan.

Neuvottelukoulutusta Saku oli saanut ennenkin ja myös käynyt vuosien varrella paljon neuvotteluja. Oston sopimusjuridiikka -jaksossa oli tuttua asiaa, koska Saku oli aiemmin osallistunut samaan koulutukseen. Sopimuksen päivittämisessä on kehitettävää. Helposti käy niin, että sopimus on esillä neuvotteluissa, mutta sen jälkeen seuranta jää.

Kurssilaisten kanssa ei sittemmin ole ollut kontakteja tai yhteisiä aktiviteetteja. Kauppakorkeakoulun kanssa sen sijaan on tehty yhteistyötä. Ensimmäisen vuosikurssin opiskelijoille kehitellään joukolla harjoitustöitä. Aiheiden löytäminen on hiukan hankalaa, koska opiskelijoiden työkokemus on vähäinen eikä heillä vielä ole kompetenssia tuoda näkemystä asioihin. Monesti ajatukset karkaavat hyvin kauas reaali maailmasta.

Enemmän hyötyä on ollut pidemmälle ehtineiden opiskelijoiden harjoitustöistä, joissa teoreettinen kirjallisuustausta on haettu hyväksi paketiksi ja tehty oikeita johtopäätöksiä. Saku on tyytyväinen siihen, että itse säästää aikaa saadessaan teoria-puolen pitkälti valmiina ja pääsee sitten soveltamaan sitä. Opiskelijatkin ovat pitäneet siitä, että tätä kautta tulee tutustuneeksi yhteen aiheeseen perusteellisesti. Kun työ on osa tutkintoa, opiskelijat sitoutuvat sen tekemiseen. Tällainen yhteistyömuoto on aiemmin puuttunut. Se on kevyempi kuin lopputyö, johon yrityksellä on korkeampi kynnys jo sen vaatimien ohjausresurssien vuoksi. Toistaiseksi kyse on ollut kirjallisuustutkimuksista, jotka eivät yrityksen puolesta ole vaatineet kovin paljon ohjausta tai aikaa. Silti Sakun mukaan talossa on kyseenalaistettu, tuoko käytetty aika jotakin hyötyä, ja on kehoitettu tekemään mieluummin itse.

Hankintastrategioita on pohdittu ja tehty ennen valmennusta ja innostuneena taas sen jälkeen. Kun on pyritty kategoriastategiaan, on lähdetty tekemään turhan hienoa ja monimutkaista. On mietitty ja analysoitu liikaa. Johtamismalli, konkreettinen tapa johtaa, on puuttunut. Ei ole ollut rohkeutta lähteä rakentamaan kokonaisuutta vähitellen, askel askelelta.

Maturiteettiarvioinnissa oli alkujaan se ongelma, että yrityksessä on eri tilanteissa ja tasolla olevia liiketoimintoja, jolloin yhtä kokonaisuutta oli vaikea hahmottaa. Sakun mielestä arvio olisi pitänyt teettää liiketoimintojen välillä, jolle kysely olisi ollut myös opettavainen. Arvioinnista oli jo olemassa virallinen päätöskin, mutta toteutus kaatui siihen, ettei sourcing halunnut itse lähteä sitä vetämään. Sakun mukaan vastaanotto olisi todennäköisesti ollut parempi, jos mukana olisi ollut ulkopuolinen asiantuntijataho. Sourcingin tekemänä arviointia olisi voitu pitää vain kiusantekona tai joutavana höpinänä. Lopulta tulivat vastaan rahoituskysymykset, eikä arviointia suoritettu.

Kurssia Saku on vieläkin valmis suosittelemaan. Se tarjosi kattavan paketin tärkeistä asioista. Käytettävissä olivat paras nykynäkemys kirjallisuuden ja käytäntöjen osalta sekä keskustelut ja konkreettiset havainnot. Usein kurssi on liian teoreettinen tai liian konkreettinen. Tässä teoria ja konkretia yhdistyivät sopivasti. Keskustelut ja muiden kommentit vielä täydensivät kokonaisuuden.

Haastattelu 3, lokakuu 2018

Hankintojen johtamisen valmennuksesta sai ajatuksia siitä, mihin hankinta on menossa ja mihin sen kehitystä voisi viedä. Toki vaikutteita on tullut muualtakin, mutta myös kurssilla esillä olleet asiat ja kokemukset syvensivät pohdintoja. Käytiin läpi suuntia ja todennäköisesti eteen tulevia asioita ja annettiin jonkinlaisia työkaluja, joilla niitä kyetään käsittelemään. Tuli monenmoista oppia, jaettiin kokemuksia ja kuultiin, mitä ja miten muut ovat tehneet. Se oli hyvin hyödyllistä.

Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja lisääminen kuuluvat sekä työnantajalle että työntekijälle itselleen. Työntekijän pitää tietää, mitä osaamistaan hän haluaa kehittää, ja saada vahvasti vaikuttaa siihen, millaiseen koulutukseen osallistuu. Työnantajan pitää mahdollistaa kouluttautuminen, antaa siihen aikaa ja ehkä myös tuoda työntekijän tietoon erilaisia koulutusmahdollisuuksia.

Sakun mielestä työntekijää ei sido mitenkään, jos työnantaja kustantaa hänelle yleisluonteisen koulutuksen. Hänestä työnantajan pitäisi palkita kouluttautuminen, johon työntekijä kuitenkin on käyttänyt myös omaa aikaa ja vaivaa. Koulutukseen sijoitetaan rahaa, ja sen jälkeen olisi paikallaan vaikka palkankorotus, niin työntekijä olisi edes jonkin aikaa tyytyväinen. Tyypillisesti koulutus jää hetken huumaksi, ja sitten palataan vanhaan ilman, että sen vaikutus näkyy missään. Saku huomauttaa, että kurssi nostaa sen kävijän odotusarvoja omasta tulevaisuudestaan ja saa hänet miettimään, että mahdollisuuksia on muuallakin kuin senhetkisessä yrityksessä. Silloin työnantajalle on jopa riski panna ihminen koulutukseen, ellei ole mietitty sen jälkeisiä asioita.

Noora, insinööri (AMK)

Haastattelu 1, toukokuu 2014

Ammattikorkeakoulussa Nooran insinööriopintoihin ei sisältynyt ostokoulutusta. Myöhemmin töissä ollessaan hän on osallistunut joihinkin hyvin lyhyisiin koulutuksiin. Hankintojen johtamisen valmennuksesta kertovan tietoisuuden Noora huomasi itse ja arveli, että saisi siitä tukea hankintapäällikön tehtäväänsä. Motiivi tuli ensisijaisesti siitä, että yrityksessä oltiin entistä enemmän siirtymässä sopimusvalmistuksesta omiin tuotteisiin ja osaamistasoa oli nostettava. Noora teki aloitteen toimitusjohtajalle, joka heti kannatti osallistumista. Yrityksessä koulutukseen suhtaudutaan myönteisesti. Jos itse ilmaisee ja perustelee halukkuutensa, koulutuksiin kyllä pääsee.

Projektityö liittyi hankinnan rooliin tuotteen kehittämisessä ja tuotantoon saattamisessa. Se oli todettu heikkoudeksi, ja Noora myös halusi, että projektista on konkreettista hyötyä hänen omiin tehtäviinsä. Ohjauksesta oli apua, mutta toisaalta työtä hankaloitti, että tuotekehityspäällikkö ei pystynyt olemaan mukana niin kuin oli suunniteltu. Kuitenkin Noora sai tehdyksi strategisen hankinnan ja operatiivisen oston laatukäsikirjat, jotka on auditoitu ja hyväksytty.

Schielen maturiteettimalliin perustuva hankinnan itsearviointi paljasti todella paljon puutteita ja pani pohtimaan. Osallistujat tekivät omat versionsa, jotka yhdistettiin. Varsin yksituumaisesti pidettiin tuloksia melko huonoina.

Noora kehuu, että jotkut luennoijat olivat hyvin mukaansatempaavia. Muutosjohtamisen päivän vetäjä oli yksi näistä. Erittäin hyvä esitys herätti runsaasti ajatuksia. Osallistaminen onnistui: ei kerrottu liikaa omia tarinoita, mutta saatiin kuitenkin valaisevia esimerkkejä eri yrityksistä. Pienryhmissä toimiminen sopi hänelle. Niissä hän itsekin otti kantaa ja sanoi asioita, joita ei koko joukolle ehkä olisi rohjennut. Suhteita tai yhteyksiä ei hänelle kurssilta jäänyt. Hän arvelee, että osasyynä saattoi olla hänen vähäinen kokemuksensa.

Kaksi päivää kuukaudessa oli sopiva tahti. Omat työt eivät siitä kärsineet. Työlista kasvoi, kun esille nousi puutteita ja korjausmahdollisuuksia. Kehityskohteiden löytämisestä Noora kuitenkin piti vain myönteisenä. Kurssi ei antanut suoria toimintaohjeita, vaan pani ajattelemaan, miten omassa yrityksessä toimitaan ja mitä voitaisiin parantaa.

Haastattelu 2, maaliskuu 2015

Jo projektityötä hankaloitti, ettei tuotekehityspäällikkö ehtinyt osallistua suunnitelmien mukaan. Sama ongelma on jatkunut. Nyt on palkattu lisäresurssiksi henkilö, jonka tehtävänä on määrittää prosessit ylätasolta asti. Kun ne ovat valmiit, on mahdollista kytkeä hankinta ja tuotekehitys toisiinsa. Siinä vaiheessa voidaan projektityötä hyödyntää. Nooralta on siirretty operatiivista ostoa toiselle henkilölle, mikä on jättänyt hänelle enemmän aikaa kehittämiseen.

Valmennuksen vaikutusta on, että Noora ymmärtää ja haluaa ymmärtää toimitusketjua ja toimittajakenttää aiempaa paremmin. Hän on karsinut turhia toimittajia ja vahvistanut yhteistyötä tärkeiden toimittajien kanssa. Hän on ruvennut suhtautumaan toimittajiin enemmän yhteistyökumppaneina. Entistä useammin on yhdessä pystytty kehittämään ja ratkaisemaan asioita. Tuotteiden kategorisoimista suunniteltiin laajempaan, mutta päädyttiin poimimaan tuhansista nimikkeistä hinta- ja kiertoseurantaan vain tärkeimmät A-nimikkeet. Toimitusajan perusteella niistä on vielä valittu kriittiset nimikkeet, jotka on erikseen tarkistettava. Tavoitteena on keskittää panokset mahdollisimman järkevästi.

Toimittajaverkoston laatu, toimittajien valinta ja arviointi -koulutuspäivä oli Nooran mielestä todella hyvä. Siitä hän sai virikkeitä omaan työhönsä. Etenkin uusien toimittajien kohdalla on ollut tärkeää tehdä alussa huolellista työtä, tutkia ja vertailla. Siitä on selvästi hyötynyt jatkossa.

Riskinhallintaakin oli aluksi suunnitelmissa enemmän, mutta resurssipulan vuoksi jäivät tekemättä analyysit ja dokumentit siitä, miten päätetään toimia. Järjestelmällistä riskinhallintaa ei toistaiseksi ole.

Kustannuslaskentapäivä jäi Nooralle etäiseksi samoin kuin sopimusjuridiikka. Yrityksessä on solmittu sopimuksia todella vähän, koska pienenä toimijana ei ole

valtaa määritellä ehtoja, ei kykyä tehdä sopimuksia itse eikä liioin varaa palkata tehtävään ulkopuolista.

Tuloksellinen ja tehokas neuvottelu -jaksosta sai hyviä vihjeitä ja ohjeita. Muutosjohtaminen oli erityisen kiinnostava ja onnistunut osio, joka antoi Nooralle paljon miettimisen aihetta, vaikka ei suoraan liittynyt hänen omaan tehtävänkuvaansa. Toimitusketjuajattelu oli tärkeä kokonaisuus, jota jo kurssin aikana vertaili oman yrityksen toimintaan. Maturiteettimalliin perustuvan arvioinnin Noora päätti kurssin jälkeen tehdä puolivuositain tai edes vuosittain. Pari kertaa hän palasi tehtyyn arvioon ja muisteli kehityskohteita, mutta sitten ei enää. Kaiken kaikkiaan kurssi vaikutti yleisesti siihen, miten toimittiin ennen sitä ja sen jälkeen.

Yritysvierailuilla opittiin joitakin pieniä yksityiskohtia, jotka pyydettiin saada kopioida omaan yritykseen. Kun kyseessä on suunnilleen omaa yhtiötä vastaava yritys, on tosi mielenkiintoista vertailla esimerkiksi juuri hankinnan tai tuotannon toimintatapoja ja työkaluja. Yritys- ja vastavierailujen lisäksi muita kontakteja ei ole kurssilaisiin ollut.

Noorasta yrityksen tiedonkulku on parantunut. Hän ei osaa sanoa, onko se suoraan kurssin ansiota. Joka tapauksessa myös siellä korostettiin, miten tärkeää on, että niin negatiivinen kuin positiivinenkin tieto kulkee. Kurssin jälkeen tietoa on jaettu pienissä ryhmissä aiempaa enemmän ja laadittu ihan tehtävälisteriä, joista tarkistetaan, ovatko sovitut asiat edenneet.

Myönteinen asia on myös se, että kurssilla oli yrityksestä kaksi henkilöä. Kun Noora on jäämässä äitiyslomalle, toinen mukana olleista ottaa ainakin osan hänen tehtävistään hoitaakseen. Silloin valmennuksesta on ilman muuta etua. Hän on kurssin jälkeen muutenkin tehnyt paljon hankintaan liittyviä tehtäviä ja ollut Nooran apuna.

Edelleen Noora on sitä mieltä, että kurssille kannatti mennä. Kun kurssi oli lopunut, hän sanoi innoissaan ajatelleensa, että toteuttaa kaikki esille nousseet hyvät asiat. Arki ja kiireet tulivat vastaan rajoittamaan tekemistä. Vähitellen asiat unohtuivat. Saatavilla tietenkin olivat materiaalit ja muistiinpanot, mutta kun niihin olisi pitänyt perehtyä, vire oli erilainen kuin tuoreeltaan kurssin päätyttyä.

Haastattelu 3, lokakuu 2018

Valmennusta muistelllessaan Noora toteaa, että kurssilta sai paljon sellaista konkreettista oppia, jonka hän otti heti käytäntöön silloisessa yrityksessään. Hän pohtii, että pitäisi ehkä palata kurssimateriaaliin ja toteuttaa hyvät asiat myös uudella työnantajalla. Noora ei halua väittää, että hän kokonaisuutena on valmennuksen jälkeen parempi ostaja, mutta siellä oppimiaan monia asioita hän kehuu.

Työntekijän osaamisen lisäämisessä ja ylläpitämisessä työnantajan roolina on antaa tieto, että on resursseja ja mahdollisuus kouluttautua. Työntekijän on pystyttävä sanomaan, mihin kaipaa lisäoppia ja millaiseen koulutukseen haluaa. Noorasta on hyvä, jos hänen annetaan itse hakea koulutus, joka häntä kiinnostaa. Hän ei pidä siitä, että joku toinen määrää hänen puolestaan.

Työnantajan maksama yleisluonteinen koulutus sitoo Nooran mielestä työntekijää niin, että hänen pitää pysyä palveluksessa tietty aika tai sitten korvata kulut. Hän sanoo itse tehneensä sopimuksen, jonka mukaan hänen on maksettava koulutus, jos hän irtisanoutuu puolen vuoden sisällä. Hänestä työnantaja oli tähän ihan oikeutettu.

Osallistajat	Birgitta			Julia			Jussi			Martti			Tuomas			Verner			Aaro			Hannu			Joni			Kari			Manu			Konsta			Sampo			Saku			Noora					
	TF	TF	TF	TF	TF	TF	TF	TF	TF	TF	TF	TF	TF	TF	TF	TF	TF	TF	ET	ET	ET	ET	ET	ET	ET	ET	ET	ET	ET	ET	VI	VI	VI	VI	VI	VI	YL	YL	YL	TP	TP	TP						
Hankintakoulutusta opinnoissa	ei	ei	ei	ei	ei	ei	on	on	on	on	on	on	ei	ei	ei	ei	ei	ei	ei	ei	on	ei	ei	on	ei	ei	ei	ei	ei	ei	ei	ei	ei	ei	ei	ei	ei	ei	ei	ei	ei	ei						
Hankintakoulutusta opintojen jälkeen	on	on	ei										ei	ei	on	on	on	on	ei	ei	on	ei	ei	ei	ei	ei	ei	ei	ei	ei	ei	ei	ei	ei	ei	ei	on	on	on	on	on	on						
Tieto valmennuksesta työnantajalta										✓	✓	✓			✓			✓						✓			✓										✓	✓	✓									
Tieto valmennuksesta kollegalta	✓					✓									✓															✓																		
Tieto valmennuksesta oma havainto				✓											✓						✓									✓												✓						
Valmennusmoduulit ja muu arvioitava	Birgitta			Julia			Jussi			Martti			Tuomas			Verner			Aaro			Hannu			Joni			Kari			Manu			Konsta			Sampo			Saku			Noora					
	H1	H2	H3	H1	H2	H3	H1	H2	H3	H1	H2	H3	H1	H2	H3	H1	H2	H3	H1	H2	H3	H1	H2	H3	H1	H2	H3	H1	H2	H3	H1	H2	H3	H1	H2	H3	H1	H2	H3	H1	H2	H3	H1	H2	H3	H1	H2	H3
Toimitusketjuajattelu							p	p								pp												n						p			p	p		p	p		p					
Hankintojen strateginen johtaminen									p	n			p	p		p								p												p		p		p	p		p	p				
Hankintarisien hallinta	p	p		p			n								p									pp			p	n												p								
Toimittajien valinta ja arviointi	p				p					n									p			pp	p	p	p	p		p					p				p	p		p	p		p					
Kansainvälinen hankinta										p			n						n														p							p	p							
Muutosjohtaminen	p			pp	pp		pp									pp			pp						pp					p										p			pp					
Kustannuslaskenta ja talousohjaus										pp			p								p							n															n					
Hankintatoimen suorituskyvyn mittaus; tuotantovälineiden hankinta	np			p									np						n																													
Oston sopimusjuridiikka	p			nn						p						nn	n		n	n																				p								
Tuloksellinen ja tehokas neuvottelu							p			pp	p				p				p						p			p	p		pp	p		pp				p		p	p							
Toimitusketjun kokonaisvaltainen ohjaaminen ja strategia										pp	p													pp	pp																							
Schielen maturiteettimalli	p			p			p			np			pp			p			p					pp	pp			n			np			p			np	p		p	p		p					
Projektityö	p	p		p	p		p	p		np	p		p	p		p			p	p		p	p		pp			p	p		p						p	p		p	p		p	p		p		
Projektityön ohjaus	p			p			pp			p			p			pp			p			pp			pp			np			np			p			p			p			p					
Osallistaminen, keskustelut				np			p	p		p	p					pp	p		p	p		p	p		p	p		p	p		pp			p	n					p	p		p					
Muiden kokemuksista oppiminen							p						p			p			pp						pp			p			p																	
Käytännön työkalut	p						p						p	p					p																													
Aineisto		p																																														
Järjestelyt, aikataulu	p			pp			p			p																																						
Hinnoittelu, useampi osallistuja	p	p		pp	p		p												pp												p	p		p						p	p		p	p				
Verkostoituminen, kontaktit	p	p		p			p	p								p	p		p	p		p	p								p									p			n					
Kokonaisuus	p	p		pp			pp			p			pp			p	p		pp	p		p	p		p	p					pp			p			pp			pp			p					

p = positiivinen
n = negatiivinen

pp = hyvin positiivinen
nn = hyvin negatiivinen
np = osittain positiivinen, osittainen negatiivinen

H1 = haastattelu 1 (2014)
H2 = haastattelu 2 (2015)
H3 = haastattelu 3 (2018)

Liite 7 Itsearviointin pisteet ja keskiarvot (ka.) vastaajittain ja ankkureittain

ILMAN lisäpisteitä	TF	LJ	VI	TP	YL	PO	AH	ET	Yht.	Ka.
1. Birgitta (TF)	15	13	12	18	8	9	13	14	102	2,6
2. Julia (TF)	13	11	14	10	6	12	14	14	94	2,4
3. Jussi (TF)	16	11	12	16	9	13	16	13	106	2,7
4. Martti (TF)	14	10	12	14	7	7	12	13	89	2,2
5. Tuomas (TF)	14	9	13	13	7	10	12	13	91	2,3
6. Verner (TF)	14	11	16	12	9	7	12	12	93	2,3
7. Aaro (ET)	16	13	17	15	11	12	12	17	113	2,8
8. Hannu (ET)	15	11	16	8	11	9	13	15	98	2,5
9. Joni (ET)	18	11	17	16	7	12	17	18	116	2,9
10. Kari (ET)	15	9	11	13	9	11	16	17	101	2,5
11. Manu (ET)	17	8	14	18	8	13	15	19	112	2,8
12. Konsta (VI)	10	11	16	13	15	8	8	14	95	2,4
13. Sampo (VI)	16	12	20	11	13	13	18	17	120	3,0
14. Saku (YL)	15	10	13	6	17	7	16	13	97	2,4
15. Noora (TP)	14	10	14	17	8	9	10	14	96	2,4
Pisteet yhteensä (skaala 1–4)	222	160	217	200	145	152	204	223	1523	
Ka. ankkureittain (= pisteet/75)	2,96	2,13	2,89	2,67	1,93	2,03	2,72	2,97		
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.		
Järjestyksessä 1. - 8.	ET	TF	VI	AH	TP	LJ	PO	YL		
Keskiarvo ankkureittain	2,97	2,96	2,89	2,72	2,67	2,13	2,03	1,93		

Lisäpisteiden KERA	TF	LJ	VI	TP	YL	PO	AH	ET	Yht.	Ka.
1. Birgitta (TF)	25	18	12	23	13	9	13	14	127	3,2
2. Julia (TF)	23	16	19	10	6	12	14	19	119	3,0
3. Jussi (TF)	26	11	12	21	9	13	21	18	131	3,3
4. Martti (TF)	24	10	12	19	12	7	12	18	114	2,9
5. Tuomas (TF)	24	14	13	18	7	10	12	18	116	2,9
6. Verner (TF)	24	11	21	17	9	7	12	17	118	3,0
7. Aaro (TF)	16	18	22	15	11	12	12	32	138	3,5
8. Hannu (ET)	25	11	21	8	11	9	13	25	123	3,1
9. Joni (ET)	23	11	22	16	7	12	17	33	141	3,5
10. Kari (ET)	20	9	11	13	9	11	21	32	126	3,2
11. Manu (ET)	22	8	19	23	8	13	20	24	137	3,4
12. Konsta (VI)	10	16	26	18	15	8	8	19	120	3,0
13. Sampo (VI)	16	12	30	11	13	13	23	27	145	3,6
14. Saku (YL)	20	10	18	6	27	7	16	18	122	3,1
15. Noora (TP)	19	10	14	32	8	9	10	19	121	3,0
Pisteet yhteensä (skaala 1–9)	317	185	272	250	165	152	224	333	1898	
Ka. ankkureittain (= pisteet/75)	4,23	2,47	3,63	3,33	2,20	2,03	2,99	4,44		
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.		
Järjestyksessä 1. - 8.	ET	TF	VI	TP	AH	LJ	YL	PO		
Keskiarvo ankkureittain	4,44	4,23	3,63	3,33	2,99	2,47	2,20	2,03		



**TURUN
YLIOPISTO**

ISBN 978-951-29-8241-7 (PRINT)
ISBN 978-951-29-8242-4 (PDF)
ISSN 2343 3159 (Painettu/Print)
ISSN 2343 3167 (Verkojulkaisu/Online)