



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Laura Lainio

## **URASHOKKEJA NÄKYVISSÄ?**

Henkilöstön vapaaehtoisen vaihtuvuuden tarkastelua  
suomalaisessa työelämässä

Johtamisen akateeminen yksikkö  
Pro gradu -tutkielma  
Kasvuyrityksen johtamisen koulutusohjelma

Vaasa 2022

---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Laura Lainio		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Urashokkeja näkyvissä? Henkilöstön vapaaehtoisen vaihtuvuuden tarkastelua		
<b>Tutkinto:</b>	Kauppatieteiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Kasvuyrityksen johtaminen		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Anne Söderman		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2022	<b>Sivumäärä:</b>	98

---

**TIIVISTELMÄ:**

Organisaatioiden menestyminen perustuu yhä voimakkaammin osaamiseen ja henkilöstövoimavaroihin, jolloin vaihtuvuuden hallitsemisen merkitys korostuu. Johtamisen näkökulmasta henkilöstön hallitsematon dis-funktionaalinen vaihtuvuus heikentää organisaation toimintakykyä. Päätöksentekoprosessi, joka liittyy irtisanoutumiseen, on ollut liikkeenjohtoa koskevan tutkimuksen kohteena jo pitkään. Urat eivät lopulta olekaan niin henkilön omassa kontrollissa tai ennakoitavissa, kun on aiemmin ajateltu. Työuriin liittyy paljon monimutkaisuutta ja arvaamattomuutta, kuten yllättäviä, yksilön hallinnan ulkopuolelta nousevia satunnaisia tapahtumia eli urashokkeja.

Tässä Pro gradu -tutkimuksessa tarkastellaan urashokki-ilmiötä suomalaisen työelämän kontekstissa. Ilmiötä tutkitaan osana henkilöstön vapaaehtoisen vaihtuvuuden kokonaisuutta teollisten suuryritysten henkilöstöjohtoon kokemusmaailman kautta. Tarkoituksena on selvittää, miten urashokki-ilmiö näkyy suomalaisessa työelämässä, millaisia ilmenemismuotoja se saa ja millaisilla johtamiskäytänteillä siihen pyritään vaikuttamaan.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys käsittelee henkilöstön vapaaehtoiseen vaihtuvuuteen liittyviä teemoja ja yksilön hallinnan ulkopuolisia satunnaisia tapahtumia eli urashokkeja, vaihtuvuutta selittävänä tekijänä, sekä vaihtuvuuden johtamista. Ilmiötä tarkastellaan organisaatioiden ja henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, joka on tieteenfilosofisilta lähtökohdilta fenomenologis-hermeneuttinen. Tutkimuskohteena olivat suuryritysten henkilöstöjohtossa työskentelevien henkilöiden kokemukset. Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin teemahaastatteluin, joita toteutettiin yhteensä seitsemän kappaletta. Tutkimusaineiston analyysi toteutettiin tekstilähtöisenä sisällönanalyysinä.

Tutkimuksessa havaittiin, että urashokit ovat aineiston mukaan verraten yleisiä, joskin kokonaisuutena varsin tuntemattomia, työelämän suuntaa muuttavia tapahtumia suomalaisessa työelämässä. Tutkimusaineiston analyysissä nostettiin esiin seitsemän erilaista shokkivaikuttajien teemaa: uusien työmahdollisuuksien imu, merkittävät muutokset yrityksen toiminnassa, elämän rajallisuuden kokemukset, merkityksellisyyden kaippu, muutokset lähityöyhteisön kokoonpanossa, voimakas muutos työntekemisen tavoissa sekä muutokset perhe- ja elämäntilanteissa. Urashokkeihin vaikuttamaan pyrkivät johtamisen käytänteet muodostivat viisi selkeää kokonaisuutta: laadukas esimiestyö, muutosjohtaminen, data, osaamisen johtaminen ja paluun mahdollistaminen

Tutkimuksen tulosten perusteella urashokit ovat voimakkaasti läsnä organisaatioiden arjessa henkilöstön vapaaehtoiseen vaihtuvuuteen vaikuttavana ilmiönä. Teoreettisen tiedon puutteessa organisaatiot eivät kuitenkaan ole onnistuneet hahmottamaan ilmiötä tarkasti tai erittelemään sitä muista vaihtuvuutta selittävästä näkemyksistä. Syvällisellä ilmiön ymmärtämisellä voidaan jatkossa luoda entistäkin parempia käytänteitä vapaaehtoisen vaihtuvuuden hallintaan organisaatioissa ja siten mahdollistaa niiden menestys myös tulevaisuudessa.

---

**AVAINSANAT:** Henkilöstöjohtaminen, vapaaehtoinen vaihtuvuus, urashokki

## Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaus	7
1.2	Tutkimuksen rakenne	8
2	Henkilöstön vapaaehtoinen vaihtuvuus työelämässä	10
2.1	Henkilöstön vaihtuvuuden määrittelyä	10
2.2	Henkilöstön vaihtuvuustutkimuksen historiaa	13
2.3	Vaihtuvuustutkimuksen luokittelua	16
2.4	Organisaation näkökulmia vapaaehtoiseen vaihtuvuuteen	18
2.4.1	Vaihtuvuuden ulottuvuudet	19
2.4.2	Vaihtuvuuden merkitys	20
2.4.3	Vaihtuvuutta aiheuttavat tekijät ja niiden hallinta	22
2.5	Urashokki-ilmiö vapaaehtoisen vaihtuvuuden katalyyttinä	26
2.5.1	Urashokki-ilmiö	27
2.5.2	The Unfolding Model of Turnover	29
2.5.3	Urashokit henkilöstöjohtamisen kontekstissa	33
2.5.4	Urashokkien luokittelua	35
2.6	Kirjallisuuskatsauksen yhteenveto	39
3	Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteuttaminen	41
3.1	Tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat	41
3.2	Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä	43
3.3	Tutkimusprosessi	44
3.3.1	Aineiston kerääminen	44
3.3.2	Haastateltavien valinta	46
3.3.3	Haastattelujen toteuttaminen	48
3.3.4	Tutkimusaineiston analysointi	50
4	TUTKIMUSTULOKSET	55
4.1	Esiin nousseet urashokkivaikuttajat	56
4.1.1	Työhön liittymättömät urashokkivaikuttajat	57

4.1.2	Työliitännäiset, henkilökohtaiset urashokkivaikuttajat	59
4.1.3	Organisaation tapahtumiin liittyvät urashokkivaikuttajat	63
4.2	Urashokkeihin vaikuttaminen johtamisen keinoin	65
4.3	Urashokki-ilmiön tunnettuus	71
5	TULOSTEN ARVIOINTI JA JOHTOPÄÄTÖKSET	74
5.1	Johtopäätökset	74
5.1.1	Urashokkivaikuttajat, ilmiön hallinta ja tunnettuus	75
5.1.2	Urashokki-ilmiön kokonaisuus organisaatioissa	78
5.2	Tutkimuksen arviointi	80
5.3	Pohdinta	83
5.4	Jatkotutkimusmahdollisuuksia	84
6	Lähteet	86
	Liitteet	97
	Liite 1. Teemahaastattelukutsu	97
	Liite 2. Teemahaastattelun kysymysrunko	98

## Kuviot

Kuvio 1.	Pro gradu tutkimusprosessin eteneminen	9
Kuvio 2.	Henkilöstön vapaaehtoisen vaihtuvuuden tasot	12
Kuvio 3.	Vapaaehtoiseen vaihtuvuuteen vaikuttavat muuttajat	14
Kuvio 4.	Vaihtuvuustutkimuksen kolme ulottuvuutta	19
Kuvio 5.	Urashokin syntymiseen vaikuttavat avaintekijät	28
Kuvio 6.	The Unfolding Model of Turnover	30
Kuvio 7.	Shokkivaikuttajien päätyypit	36
Kuvio 8.	Kirjallisuuskatsauksessa muodostettu teoreettinen viitekehys	40
Kuvio 9.	Tutkittavan ilmiön kokonaisuuden muodostaminen	46
Kuvio 10.	Laadullisen analyysin spiraali	51
Kuvio 11.	Sisällönanalyysia ohjaavat päättelyn logiikat	53
Kuvio 12.	Urashokkivaikuttajat teemoiteltuna tutkimusaineiston mukaan	56
Kuvio 13.	Työhön liittymättömät shokkivaikuttajat	57
Kuvio 14.	Työliitännäiset, henkilökohtaiset shokkivaikuttajat	60
Kuvio 15.	Yrityksen toiminnan muutoksiin liittyvät shokkivaikuttajat	63
Kuvio 16.	Urashokki-ilmiöön vaikuttavia henkilöstöhallinnon käytänteitä	66
Kuvio 17.	Tutkimusaineistossa esiin nousseet shokkivaikuttajien teemat tyypiteltynä Leen ja Mitchellin (1994) mallin mukaan	76

## Taulukot

Taulukko 1.	Tutkimusprosessin aikataulukko	44
Taulukko 2.	Haastateltavien perustiedot	47
Taulukko 3.	Teemahaastattelujen aikataulukko	49

# 1 Johdanto

Nyky maailmassa yritysten menestyminen pohjautuu koko ajan voimakkaammin inhimillisiin tekijöihin eli henkilöstövoimavaroihin. Liiketoiminnan johtamisen kannalta tähän kehitykseen liittyy merkittäviä haasteita; inhimillisen pääoman ja osaamisen menettäminen henkilöstön irtisanoutumistilanteissa on yksi merkittävimpiä riskejä organisaatioissa. Työstä irtisanoutuminen on merkittävä uramuutos myös yksilön näkökulmasta (Sullivan & Al Ariss, 2019). Päätöksentekoprosessi, joka liittyy irtisanoutumiseen ja työpaikan vaihtamiseen, onkin kiinnostanut liikkeenjohtoa ja tutkijoita jo yli sadan vuoden ajan (Hom, Lee, Shaw & Hausknecht, 2017).

Tutkimuksessa henkilöstön vapaaehtoisen vaihtuvuuden pääasialliseksi syyksi on muodostunut näkemys työtytymättömyydestä ja henkilöstön vaihtuvuuden tutkimus keskittyy pitkälti ymmärtämään työtytymättömyyttä vaihtuvuutta selittävänä tekijänä (Lee, Hom, Eberly, Li & Mitchell 2017). Poikkeus henkilöstön vaihtuvuutta käsittelevässä tutkimuksessa on Leen ja Mitchellin (1994) esittelemä malli, joka tunnistaa myös ulkoisten tekijöiden merkityksen päätöksentekoprosessissa, joka lopulta voi johtaa yksilön irtisanoutumispäätökseen. Mallin mukaan ennustamattomien, yksilön oman kontrollin ulkopuolelta ilmestyvien satunnaisten tapahtumien eli urashokkien myötä yksilön itselleen suunnittelema ura voi joutua vakavan henkisen paineen ja stressin alle. Tapahtumien seurauksena yksilö saattaa siirtyä ns. siirtymäalueelle, jossa hän joutuu pohtimaan omaa uraansa ja identiteettiänsä kokonaan uudella tavalla.

Vaikka viimeaikaiset tutkimukset ovat vähitellen alkaneet huomioida paremmin myös urashokki-ilmiön vaikutusta uralla menestymisen osatekijänä, ovat uranvaihdoksiin johtavien urashokkien tutkimukset yhä harvinaisia (Kraimer, Greco, Seibert & Sargent, 2019; Akkermans & Kubasch, 2017).

Tässä Pro gradu -tutkimuksessa tarkastellaan urashokki-ilmiön tunnistettavuutta ja ilmenemistä suomalaisten suuryritysten henkilöstöjohton kokemusmaailman kautta.

## 1.1 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaus

Tässä Pro gradu -tutkimuksessa perehdytään urashokki-ilmiöön osana henkilöstön vapaaehtoisen vaihtuvuuden kompleksista kokonaisuutta. Tutkimuksessa tarkastellaan suomalaisten organisaatioiden kokemuksia ilmiöstä ja sen ilmenemismuodoista.

Tämän Pro gradu -tutkimuksen tutkimuskysymys on asetettu seuraavasti

- ***Miten urashokki-ilmiö ilmenee suomalaisissa organisaatioissa?***

Tutkimuskysymystä tukevat alakysymykset ovat

- *Minkälaisia shokkeja suomalaisessa työelämässä esiintyy?*
- *Miten urashokki-ilmiö vaikuttaa henkilöstöjohtamisen käytänteisiin?*
- *Miten hyvin tunnettu urashokki-ilmiö on organisaatioissa?*

Kysymysten avulla pyritään selvittämään, miten urashokki-ilmiö näkyy suomalaisessa työelämässä ja millaisia ilmenemismuotoja sillä on, sekä sen miten ilmiö mahdollisesti vaikuttaa henkilöstöjohtamisen käytänteisiin. Tutkimuksessa tarkastellaan, näkyykö henkilöstöjohtajien puheessa urashokki-ilmiötä kuvaavaa toimintaa, sekä tunnistaako yritysten henkilöstöjohto urashokki-ilmiön olemassaolon ja sen vaikutuksen henkilöstön vapaaehtoiseen vaihtuvuuteen. Tutkimuksessa perehdytään siihen, miten henkilöstöjohtajat sanoittavat havaintojaan ja kokemuksiaan urashokki-ilmiöstä, eli teemahaastattelujen kautta haastateltavat konstruoivat tutkimuskohteena olevaa teemaa.

Johtamisen näkökulmasta henkilöstön hallitsematon dis-funktionaalinen vaihtuvuus heikentää merkittävästi organisaation toimintakykyä. Tämä voi lopulta uhata jopa organisaation menestymistä. Henkilöstön vaihtuvuuteen vaikuttavien tekijöiden ymmärtäminen ja ilmiön tunnistaminen on siten merkityksellinen tekijä yrityksen menestyksen kannalta. Vaihtuvuutta pyritään useimmiten tarkastelemaan vain työtyytyväisyyden näkökulmasta, joten on hyödyllistä laajentaa tutkimusta koskemaan myös yksilöiden päätöksentekoon vaikuttavaa urashokki-ilmiötä.

Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena ja tutkimuksen aineisto kerätään teemahaastatteluiden avulla. Tutkimuskohteena ovat suomalaisissa suuryrityksissä työskentelevät henkilöstöjohtajat ja -päälliköt.

Henkilöstön vapaaehtoista vaihtuvuutta ilmiönä on tutkittu monipuolisesti lukuisista eri näkökulmista jo sadan vuoden ajan. Ilmiön tutkimus on kuitenkin edelleen hyvin relevanttia ja ajankohtaista. Runsaasta aineistosta huolimatta tutkijat eivät ole kyenneet muodostamaan yhtä kokonaisvaltaista mallia, joka kokoaisi yhteen kaikki kompleksisen ilmiön ulottuvuudet. Vaihtuvuuden teema on ajankohtainen tutkimuskohde myös siksi, että tarve ilmiön ymmärtämiseen ja ymmärryksen myötä hallintaan on edelleen ilmeinen. Organisaatioiden tarve tehokkaille käytänteille työntekijöiden pitämiseksi on nykyisessä markkinatilanteessa suuri lähes kaikilla toimialoilla.

Tutkimus rajataan koskemaan urashokkien aiheuttamaa yksilölähtöistä, henkilöstön vapaaehtoista vaihtuvuutta. Muista syistä tapahtuva vapaaehtoinen vaihtuvuus, sekä organisaatiolähtöinen tahaton vaihtuvuus, on rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

## **1.2 Tutkimuksen rakenne**

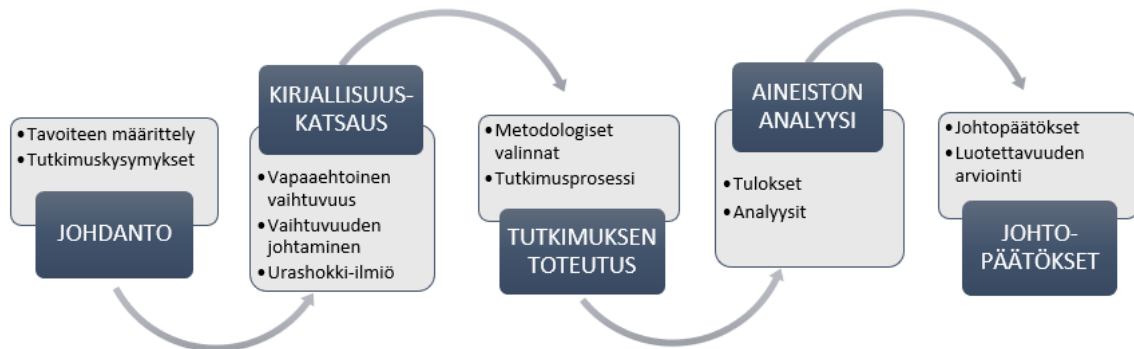
Tämä Pro gradu -tutkimus muodostuu viidestä pääluvusta. Tutkimuksen ensimmäisessä pääluvussa, johdannossa, esitellään tutkimuksen taustaa. Johdanto johdattelee lukijan tutkittavaan aiheeseen sekä luo yleiskatsauksen tutkimukseen kokonaisuutena. Johdannossa perustellaan myös tutkimuskysymykset ja esitellään tutkimuksen tavoite.

Toisen pääluvun kirjallisuuskatsauksessa muodostetaan tutkimuksen teoreettinen pohja ja viitekehys. Luvun alussa syvennytään tarkastelemaan henkilöstön vapaaehtoisen vaihtuvuuden käsitettä työelämässä sekä vaihtuvuuden vaikutuksia organisaatiotasolla. Luvussa tarkastellaan vaihtuvuuteen vaikuttavia tekijöitä ja syvennytään urashokki-ilmiöön osana vaihtuvuuden kokonaisuutta. Toinen pääluku päättyy kirjallisuuskatsauksen tiivistelmään.



Tutkimuksen kolmannessa pääluvussa esitellään ja perustellaan tutkimuksen metodologiset valinnat empiirisen aineiston keruusta sen käsittelyyn. Luvussa kuvataan laadullinen tutkimusote ja esitellään teemahaastattelu tutkimuksen aineistonhankintamethodina. Kolmas luku perehtyy myös sisällönanalyysiin analysointimenetelmänä sekä esittelee lyhyesti tutkimuksen aineiston keruuprosessia ja haastattelujen etenemistä.

Neljännessä pääluvussa havainnollistetaan kerätyn tutkimusaineiston analyysiä sekä tutkimuksen tuloksia. Viidennessä ja viimeisessä pääluvussa peilataan toisiinsa kirjallisuuskatsauksen antia sekä saatuja tutkimustuloksia. Luvussa pyritään vastaamaan tutkimuskysymyksiin kirjallisuuskatsausta ja empiirisen aineiston analyysistä yhdistelemällä. Luvussa esitellään myös esiin nousseet johtopäätökset, sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Viidennen luvun lopussa esitetään jatkotutkimusehdotuksia. Kuviossa 1 on havainnollistettu tämän Pro gradu -tutkimusprosessin kokonaisuutena.



**Kuvio 1.** Pro gradu -tutkimusprosessin eteneminen

## 2 Henkilöstön vapaaehtoinen vaihtuvuus työelämässä

Miksi ihmisiä lähtee organisaatioista ja millaisia haittoja työntekijöiden vaihtuvuus aiheuttaa yritykselle? Tutkimuksen toisessa pääluvussa perehdytään henkilöstön vaihtuvuuden merkitykseen organisaatiolle, määritellään tutkimuksen kannalta keskeiset termit ja luodaan katsaus vaihtuvuustutkimukseen sekä aiheesta aiemmin muodostettuun teoriaan ja malleihin.

Tutkimuksen kirjallisuuskatsaus muodostuu porautumalla yleisestä henkilöstön vaihtuvuuden tarkastelusta vapaaehtoiseen vaihtuvuuteen ja lopulta satunnaisiin, yksilön hallinnan ulkopuolisiin tapahtumiin vapaaehtoista vaihtuvuutta selittävänä tekijänä. Tässä tutkimuksessa ilmiötä tarkastellaan organisaatioiden ja henkilöstöjohtamisen näkökulmasta.

### 2.1 Henkilöstön vaihtuvuuden määrittelyä

Keskeisin käsite on henkilöstön vaihtuvuus (engl. Labour Turnover). Vanhalan (1981, s. 1) mukaan vaihtuvuudella tarkoitetaan yksinkertaisesti määriteltynä yksilöiden siirtymistä organisaation palvelukseen ja sieltä pois. On hyvin tavallista, että kun puhutaan henkilöstön vaihtuvuudesta, sillä tarkoitetaan pääosin työntekijöiden poistumista organisaatiosta, eli käytännössä vain yksilöiden irtisanoutumista tai irtisanotuksi tulemistä (Lee, Hsu & Lien 2006).

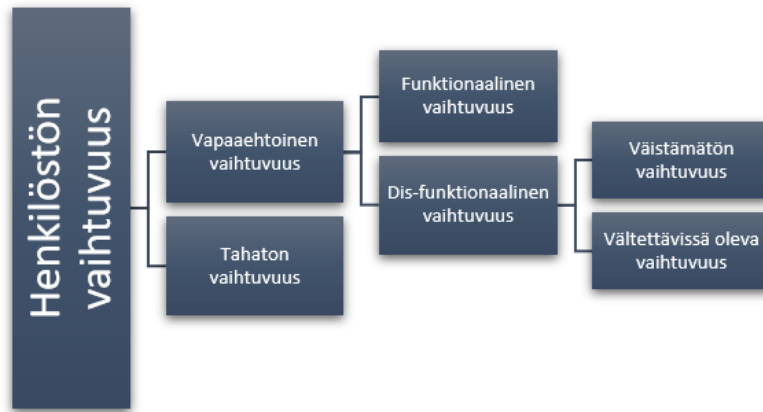
Shawn, Deleryn, Jenkinsin ja Guptan (1998) mukaan tahattomalla vaihtuvuudella (Involuntary Turnover) tarkoitetaan sellaista vaihtuvuuden tyyppiä, jossa työntekijä irtisanoon työnantajan toimesta. Käytännössä tämä tarkoittaa tilanteita, joissa työnantaja irtisanoon tai purkaa työntekijän työsopimuksen ilman tämän omaa tahtoa. Kyseessä voi olla myös työsuhteen vakinaistamatta jättäminen. Kaikissa tapauksissa organisaatio ei kykene hallitsemaan tahattoman vaihtuvuuden aiheuttajia. Tällaisia tapauksia ovat esimerkiksi tilanteet, joissa työntekijä sairastuu, menehtyy tai eläköityy. Tahattomassa vaihtuvuudessa on kyse joko niin sanotusta force major -tilanteesta tai sitten kyseessä on

organisaation valinta. Organisaatio valitsee tällöin itse vaihtaa työtehtäviinsä sopimattomaksi kokemansa tekijän. Vaihtoehtoisesti organisaatio voi irtisanoa tekijöiden työsuhteita joko tuotannollisiin- tai taloudellisiin syihin vedoten (Shaw ja muut, 1998, s.512-513).

Henkilöstön vapaaehtoisella vaihtuvuudella (Voluntary Turnover) tarkoitetaan Zhengin ja Lamondin (2009, s.423–425) mukaan organisaation osin hallitsemattomissa olevaa, henkilölähtöistä organisaatiosta lähtemistä. Voidaan siis sanoa, että vapaaehtoisen vaihtuvuuden tapauksessa työntekijä lähtee organisaatiosta omasta aloitteestaan ja lähtö on siitä johtuen usein organisaatiolle odottamaton ja ongelmallinen. Vapaaehtoisessa vaihtuvuudessa on siis kyse poistumasta, jossa työntekijä irtisanoutuu ja siirtyy omasta aloitteestaan pois organisaatiosta, siirtyen palvelukseen toiseen organisaatioon, ryhtyy opiskelemaan tai jättäytyy työelämän ulkopuolelle. (Ghosh Satyawadi, Joshi & Shadman, 2013, s.290; Zheng & Lamond, 2009, s. 423–425.)

Organisaation osittain hallitsemattomissa oleva ja henkilölähtöinen vaihtuvuus voidaan Allenin (2008, s.1–2) mukaan jakaa vielä funktionaaliseen ja dis-funktionaaliseen vapaaehtoiseen vaihtuvuuteen. Vapaaehtoinen vaihtuvuus ja poistuma voi Allenin (2008 s.1–2) mukaan olla organisaation näkökulmasta joko dis-funktionaalista tai funktionaalista, riippuen siitä, näkeekö organisaatio lähtijän hyödylliseksi ja tärkeäksi itselleen vai onko lähtijä alisuoriutuja. Dis-funktionaalinen vaihtuvuus saattaa siis olla organisaatiolle ongelmallista ja vaatii sen vastaisia toimenpiteitä. Barrick ja Zimmerman (2009) mukailivat samaa jakoa ja täydentävät, että vapaaehtoisessa, dis-funktionaalisisessa vaihtuvuudessa olennaista on ymmärrys siitä, miten vaihtuvuuteen on mahdollista vaikuttaa organisaation omilla käytänteillä. Vaihtuvuus, joka ei ole vältettävissä, on vaihtuvuuden tyyppi, johon ei pystytä vaikuttamaan organisaation toimintamalleilla ja käytänteillä. Tällaista vaihtuvuutta on esimerkiksi irtisanoutumistilanne, jossa työntekijä irtisanoutuu kumppanin työn siirtyessä toiselle paikkakunnalle. Vältettävissä oleva vaihtuvuus puolestaan tarkoittaa vapaaehtoisen vaihtuvuuden muotoa, johon organisaation on

mahdollista vaikuttaa sen omilla käytänteillä ja toimilla. (Barrick & Zimmermann 2009.) Kuviossa 2 havainnollistetaan henkilöstön vaihtuvuuden eri tasoja organisaation näkökulmasta.



**Kuvio 2.** Henkilöstön vapaaehtoisen vaihtuvuuden tasot (Allen, 2008 s.1–2)

Työntekijän näkökulmasta vaihtuvuutta tutkimalla voidaan viitata myös vaihtoalttiuteen. Tällöin työntekijän oma motivaatio ja aikomus jatkaa organisaation palveluksessa ovat keskiössä. Vanhalan (1981) mukaan työpaikan vaihtoalttius nähdään osana vapaaehtoista vaihtuvuutta. Tutkimusta vaihtoalttiudesta tehdään pääosin vaihtuvuuden kontekstissa, sillä vaihtoalttiuden katsotaan olevan tärkein ennustava tekijä vapaaehtoiselle vaihtuvuudelle. (Mobley, Griffeth, Hand & Meglino, 1979). Henkilöstön vaihtuvuus, sekä henkilöstön vaihtoalttius ovat käsitteellisesti hyvin lähekkäiset ja niitä ei aina tutkimuksessa selkeästi erotella. (Holtom, Mitchell, Lee & Eberly, 2008; MorBarak, Nissly & Levin 2001)

Vaihtuvuuden käsitteellinen vastakohta on pysyvyys. Henkilöstön vaihtuvuuden näkökulmasta nämä eivät kuitenkaan ole tutkijoiden mukaan toisilleen vastakkaisia käsitteitä. Tietyillä vaihtoalttiutta aiheuttavilla tekijöillä ei välttämättä ole vaikutusta pysymisalttiuteen, ja sama pätee tutkimusten mukaan myös toisin päin. (Hausknecht, Rodda & Howard, 2009; Ng & Butts, 2009)

## 2.2 Henkilöstön vaihtuvuustutkimuksen historiaa

Henkilöstön vaihtuvuus tutkimuskohteena on erittäin monisäikeinen ja kompleksinen. Keskeiset kysymykset vaihtuvuustutkimuksessa ovat jo vuosisadan olleet seuraavat:

- 1) Miksi ihmiset jättävät työnsä?
- 2) Miksi ihmiset pysyvät työssään?

Boxallin, Mackyn ja Rasmussenin (2003, s.196–197) mukaan vaihtuvuustutkimuksella pyritään selittämään, sekä ennustamaan henkilöstön vaihtuvuutta, mutta tutkimuksen haasteena ovat ilmiöön vaikuttavat tapauskohtaiset ja monimuotoiset tekijät niin organisaation kuin yksilönkin tasolla. Heidän mukaansa yksilön irtisanoutumispäätöksen taustalla vaikuttaa lukuisia kompleksisia psykologisia prosesseja. Lisäksi haasteena on ilmiön aikariippuvaisuus. Irtisanoutumispäätöksen taustalla on monen eri tekijän, esim. työmotivaation, työtyytyväisyyden, organisaation käytäntöjen, työntekijän henkilökohtaisten ominaisuuksien sekä ulkoisten tekijöiden yhteisvaikutus. Boxall ja muut (2003, s.197) toteavatkin, että näistä syistä aiemmassa vaihtuvuustutkimuksessa vaihtuvuuden kuvaaminen yksittäisten muuttujien kautta tai yleisillä malleilla on ollut haasteellista, jopa puutteellista.

Henkilöstön vaihtuvuudelle ja sitä kautta irtisanoutumispäätöksen syntymiselle on omistettu huomattava määrä tieteellistä tutkimusta ja kirjallisuutta. Vaihtuvuus, erityisesti vapaaehtoinen vaihtuvuus on ilmiönä kiinnostanut tutkijoita ja se on ollut suosittu tutkimuskohde jo kauan. 1970-luvun jälkeen julkaistut tutkimukset ovat erityisesti pyrkineet täydentämään vanhempia olemassa olevia teorioita, mutta viimeisen 50 vuoden aikana on myös luotu uusia vaihtuvuutta selittäviä ja ennustavia malleja (Hong & Chao 2007, s.217).

Marchin ja Simonin (1958) näkemykset vaihtuvuudesta ovat olleet vahva vaikuttaja alan tutkimuksessa. Valtaosa moderneista vaihtuvuusteorioista ja -tutkimuksista voidaan johdattaa heidän kehittämänsä teoriaan. Marchin ja Simonin (1958) luoma malli on yksi

ensimmäisistä merkittävistä vaihtuvuusmalleista ja lukuisat myöhemmät vaihtuvuustutkimukset ja -teoriat ovat muodostuneet mallin pohjalta (Hausknecht ja muut, 2009). Marchin ja Simonin (1958) malli perustuu kahteen vaihtuvuuteen vaikuttavaan muuttajaan; työn mielekkyyteen ja yksilön halukkuuteen irtisanoutua työpaikasta (työtyytyväisyys), sekä irtisanoutumisen helppouteen (vaihtoehtojen määrä ja niiden houkuttelevuus). Tätä mallia on havainnollistettu kuviossa 3.



**Kuvio 3.** Vapaaehtoiseen vaihtuvuuteen vaikuttavat muuttajat Marchin ja Simonin (1958) mukaan.

Marchin ja Simonin mallia täydensivät mm. Porter ja Steers (1973, s.151–176). He täydensivät malliin työhön sekä työntekijän omaan persoonaan liittyviä muuttujia. Näiden tekijöiden katsottiin vaikuttavan henkilöstön vaihtuvuuteen ja irtisanoutumispäätöksen syntyyn yksilötasolla. Porterin ja Steersin (1973, s.151–176) mukaan työntekijän työssä pysymiseen vaikuttavat esimerkiksi palkka ja muut työnantajan tarjoamat etuudet, etenemismahdollisuudet työpaikan sisällä sekä työntekijän suhde kollegoihin. Irtisanoutumisia lisääviksi ja vapaaehtoista vaihtuvuutta vauhdittaviksi tekijöiksi Porter ja Steers (1973, s.151–176) nimesivät esimerkiksi työntekijän kokemuksen rohkaisun liittyen vaihtoaikaiseen, sekä puutteet esimiehen palautteenantotaidoissa. Myös yleisen huomioinnin vähyys sekä ongelmat luottamuksessa omaa esimiestä kohtaan ovat vaihtuvuutta vauhdittavia tekijöitä. Joitakin työn ulkoisia, vaihtuvuuteen vaikuttavia muuttujia mainittiin Porterin ja Steerin (1973, s.151–176) toimesta jo 1970-luvulla. Näitä olivat mm. muutokset perhetilanteissa. Laajemmin työhön suorasti liittymättömien tekijöiden vaikutuksesta vapaaehtoiseen vaihtuvuuteen alettiin tehdä tutkimusta vasta noin kaksikymmentä vuotta myöhemmin.

Porterin ja Steersin jälkeen Marchin ja Simonin mallia täydensivät Mobley ja muut (1979), jotka lisäsivät vaihtuvuustekijöihin organisaatioon sitoutumisen 1970-luvun lopulla. Lisäys oli erittäin merkittävä; sitoutumista on sittemmin pidetty yhtenä merkittävimmistä vaihtuvuuden kanssa negatiivisesti korreloivista tekijöistä yhdessä työtyytyväisyyden kanssa (Griffeth, Hom & Gaertner, 2000). 1980-luvun alussa vaihtuvuusmalli täydentyi edelleen, kun tutkijat Price ja Mueller (1981) lisäsivät yhdeksi muuttujaksi yksilön kokemuksen oikeudenmukaisuudesta. 1980-luvun jälkeen on tehty runsaasti tutkimusta liittyen vapaaehtoiseen vaihtuvuuteen vaikuttaviin muuttujiin ja tekijöihin; nämä koottiin kattavasti yhteen Griffethin ja muiden (2000) toimesta, kun heidän laatimansa laadullinen meta-analyysi yhdisti 2000-luvun alkuun asti tehdyn tutkimuksen liittyen irtisanoutumispäätöstä ennustaviin muuttujiin.

Vaihtuvuustutkimuksen alkuvaiheessa tutkimusnäkökulmat olivat enimmäkseen yksilökeskeisiä. Vuosikymmenten kuluessa vaihtuvuusmallit ovat kehittyneet ja ilmiötä on alettu tarkastella myös organisaation eli työnantajan näkökulmasta. Näissä malleissa tarkastellaan yksilön näkökulman lisäksi myös organisatorisia muuttujia, joiden katsotaan vaikuttavat yksilön todennäköisyyteen lähteä tai jäädä organisaatioon. Organisaationäkökulman tarkastelu ja organisaation toiminnan vaikutus vaihtuvuuden taustalla on saavuttanut jatkuvasti suurempaa suosiota irtisanoutumispäätöksiin liittyvissä tutkimuksissa. Kehityksen taustalla vaikuttaa luonnollisesti organisaatioiden halu ja tarve hallita vapaaehtoista vaihtuvuutta. Ymmärtämällä organisaation toimintatapojen merkitystä vaihtuvuudelle, syntyy yrityksille mahdollisuus luoda kestäviä toimintamalleja ja käytänteitä, joiden avulla organisaatio kykenee hallitsemaan henkilöstön vapaaehtoista vaihtuvuutta entistä tehokkaammin. (Zheng & Lamond, 2009, s.425)

Tutkimuksessa irtisanoutumisten pääasiallisena syynä on siis aiemmin tarkasteltu lähinnä työtytymättömyyttä ja henkilöstön vaihtuvuuden tutkimus keskittyykin pitkälti ymmärtämään yksilön työtytymättömyyttä vaihtuvuutta selittävänä tekijänä (Lee ja muut, 2017). Russellin (2013) mukaan tällainen malli selittää kuitenkin vain noin 15–20 % henkilöstön vapaaehtoisesta vaihtuvuudesta. Työtytyväisyyttä tai -tytymättömyyttä

vaihtuvuutta selittävinä tekijöinä kritisoidaan usein siksi, että ne painottavat liikaa yksilön järkiohjautuvuutta ja tietoista päätöksentekoa, sekä jättävät huomiotta tai vähättelevät asiaan liittyvien muiden tekijöiden vaikutusta (Sullivan & Al Ariss, 2019).

Vaihtuvuutta ei pystytä selittämään kokonaan olemassa olevilla, työasenteisiin keskittyvillä malleilla (Mitchell, Holtom, Lee, Sabllynzki & Erez, 2001; Zheng, 2009; Barrick & Zimmerman, 2005). Tästä johtuen vaihtuvuusteoriaa käsittelevän kirjallisuuden määrä kasvaa nopeasti (Zheng, Sharan & Tao, 2010).

Vaihtuvuuden monimuotoisuus ja yksilöllisen päätöksenteon kompleksisuus on yritetty paremmin huomioida tuoreissa tutkimuksissa. Tutkimuksen monimuotoisuuden tuloksena vaihtuvuutta selittävät mallit ovat muuttuneet laajemmiksi sekä monisäikeisimmiksi, eikä siitä ole pystytty muodostamaan yhtä yleisesti hyväksyttyä mallia. Uusimmat mallit ovat keskittyneet paljon työn ulkopuolisiin tekijöihin. Näissä malleissa on pyritty huomioimaan myös muita muuttujia kuin vain työasenteiden vaikutusta irtisanoutumispäätökseen. Tällaisina tekijöinä tunnistetaan organisaatioiden ulkopuoliset muuttujat sekä ei-asenteelliset organisaatioon kohdistuvat muuttujat. (Mitchell ja muut, 2001; Ghosh ja muut, 2013; Maertz & Boyar, 2012).

### **2.3 Vaihtuvuustutkimuksen luokittelua**

Vaihtuvuuden laajasta tutkimuksesta johtuen, on tutkimusten luokittelua ja jaottelua tehty useilla erilaisilla tavoilla. Lee ja Mitchell (1994) ovat luoneet jaottelun, jossa henkilöstön vaihtuvuuden kannalta merkitykselliset tekijät luokitellaan kahteen kategoriaan riippuen siitä, onko vaihtuvuuden aiheuttaja organisaation sisäinen tai ulkoinen tekijä. Kategorioita kutsutaan ns. *vetovoima -tekijöiksi* sekä *työntövoima -tekijöiksi*. Ensimmäiseen kategoriaan luetaan mukaan yksilön nykyisen työorganisaation ulkoisia tekijöitä, kuten mahdolliset vaihtoehtoiset työpaikat, sekä yleisesti työmarkkinoiden kysynnän ja tarjonnan tilanne. Jälkimmäinen työntövoimatekijöiden-kategoria sisältää yksilön nykyisen työorganisaation sisäisiä tekijöitä, jotka ovat omiaan työntämään yksilöä organisaatiosta pois päin eli vaihtamaan työpaikkaa.



Vaihtuvuusteorioiden luokittelua ovat tehneet mm. Maerz ja Boyar (2012). He jakavat luokittelussaan vaihtuvuusteoriat kahteen eri suuntaukseen; *sisältöteorioihin* sekä *prosessiteorioihin*. Luokittelu jakaa teorial näkökulman mukaan siten, että sisältöteorioissa pureudutaan vaihtuvuuden juurisyihin eli siihen miksi yksilö päättää irtisanoutua ja lopettaa työssään. Prosessiteorioiden näkökulman liittyy irtisanoutumispäätökseen johtaneeseen prosessiin ja siihen, miten irtisanoutumispäätös syntyy. Tunnetuin vaihtuvuusteorioiden prosessiteoria on Leen ja Mitchellin ”Unfolding Model of Turnover”. Leen ja Mitchellin malli oli ensimmäinen, joka nosti yhdeksi vapaaehtoiseen vaihtuvuuteen keskeisesti vaikuttavaksi tekijäksi ns. urashokit.

Toinen yleinen vaihtuvuusteorioiden luokittelutapa on Mitchellin ja muiden (2001) luoma jaottelumalli. 2000-luvun alussa syntynyt luokittelutapa jakaa vaihtuvuuden tutkimuksen myös kahtia. Tässä luokittelussa jako tehdään sen perusteella, minkälainen rooli työhön liittyville tekijöille annetaan vaihtuvuusprosessissa. Mitchell ja muut (2001) nimeävät vaihtuvuusteorioiden luokat *perinteisiksi asenteellisiksi teorioiksi* sekä *uudemiksi moderneiksi suuntauksiksi*.

Perinteiset asenteelliset teorial, ei työntekijän asenteisiin liittyvät vaihtuvuusmallit, pitävät sisällään laajan kirjon vaihtuvuustutkimusta. Karkeasti rajaten valtaosa ennen vuosituhannen vaihdetta tehdystä vaihtuvuustutkimuksesta lukeutuu perinteisiin asenteellisiin teorioihin. Yksinkertaistetusti asennemalli vaihtuvuustutkimuksessa tarkoittaa sitä oletusta, että työntekijän asenne on merkittävin vaikuttava tekijä irtisanoutumispäätöksessä. Eli käytännössä yksilö irtisanoutuu, jos kokee tyytymättömyyttä työhönsä ja houkuttelevia työvaihtoehtoja on tarjolla. Asennemalleissa keskeisiä teemoja ovat mm. tyytyväisyys ja työhön sitoutuminen. Perinteisten asenteellisten vaihtuvuusteorioiden ytimessä on näkemys siitä, että vain työhön suorasti liittyvät tekijät vaikuttavat vapaaehtoiseen vaihtuvuuteen. (Mitchell ja muut 2001).

2000-luvun vaihteessa alkoi syntyä havaintoja siitä, että perinteiset työasenteisiin liittyvät mallit eivät yksinään ole riittävän kattavia selittämään vapaaehtoista vaihtuvuutta ilmiönä. Sen myötä vaihtuvuustutkimuksessa ovat puhaltaneet uudet tuulet. (Mitchell ja muut, 2001). *Uusiin moderneihin suuntauksiin* lukeutuu monia 1990- ja 2000-luvun vaihtuvuustutkimuksia ja teorioita. Vuosituhannen vaihteessa ja sen jälkeen vaihtuvuustutkijoita ovat kiinnostaneet erityisesti työn ulkopuolelle sijoittuvat, vaihtuvuuteen vaikuttavat muuttajat, sekä se miten nämä tekijät vaikuttavat vapaaehtoiseen vaihtuvuuteen. Yleisellä tasolla moderni vaihtuvuustutkimus ei kyseenalaista perinteisten asenteellisten vaihtuvuusteorioiden näkemystä siitä, että työhön suorasti liittyvät tekijät vaikuttavat vahvasti irtisanoutumispäätöksiin. Negatiivinen suhde asenteiden ja vapaaehtoisen vaihtuvuuden välillä on selkeästi todistettu. Modernissa vaihtuvuustutkimuksessa on kuitenkin vahva näkemys siitä, että moni muu vaihtuvuuteen vaikuttava tekijä on perinteisissä asennemalleissa unohdettu. (Maertz & Campion, 1998).

## **2.4 Organisaation näkökulmia vapaaehtoiseen vaihtuvuuteen**

Armstrongin mukaan (2006, s.3) henkilöstövoimavarojen johtaminen (engl. Human Resource Management) on strategista ja järjestelmällistä henkilöstöressurssien ja siihen liittyvien prosien johtamista. Tehokkaalla henkilöstöjohtamisella pyritään yhdistämään henkilöstöressurit osaksi organisaation strategisia tavoitteita ja siten vahvistamaan organisaation tehokkuutta ja kilpailukykyä. Organisaatioiden toiminta perustuu lähes poikkeuksitta henkilöstön toimintaan. Tärkein tavoite henkilöstövoimavarojen johtamisessa on siihen liittyvien johtamisprosessien tehokas toiminta, joka omalta osaltaan varmistaa organisaation jatkuvuuden ja kilpailukyvyn. (Armstrong, 2006, s.8.)

Henkilöstöjohtamisen ja organisaatiokäyttämisen näkökulmasta henkilöstön vaihtuvuus käsitteenä on jaettu työmarkkinoilla tapahtuvaan työvoiman vaihtuvuuteen organisaatioiden, työnkuvien, työtehtävien ja ammattien välillä, sekä vastaavasti työttömyyden ja työssäolon välillä (Abassi & Hollman, 2000, s.333–334). Kuten tässäkin tutkimuksessa, tutkijoiden ja organisaatioiden kiinnostuksen kohteena on usein työtehtävästä poistuminen henkilöstön vapaaehtoisen vaihtuvuuden kautta (Lee ja muut, 2006).

### 2.4.1 Vaihtuvuuden ulottuvuudet

Vaihtuvuustutkimuksesta laajasta kirjoista johtuen, tutkimusten luokittelua on tehty monin erilaisin tavoin. Tutkimusta henkilöstön vaihtuvuudesta voidaan tehdä lähestymällä ilmiötä eri ulottuvuuksista. Tutkimuksessa vaihtuvuutta voidaan tarkastella kansantalouden, organisaation tai yksilön näkökulmasta. (Hedberg, 1967, s.17–23). Yksinkertaistettuna vaihtuvuustutkimuksen eri ulottuvuuksia on havainnollistettu kuviossa 4.



**Kuvio 4.** Vaihtuvuustutkimuksen kolme ulottuvuutta (Hedberg, 1967, s.17–23)

Yksilökeskeisissä tutkimuksissa, kuten perinteisissä asennemalleissa, fokusoidaan yksilöiden vaihtoalttiuteen ja irtisanoutumiseen. Yksilökeskeisissä tutkimuksissa selvitetään tekijöitä, jotka vaikuttavat lähtemis- ja vaihtamispäätöksen tekemiseen sekä siihen johonkin kognitiivisiin prosesseihin (Griffeth ja muut, 2000, s.463–488).

Organisaation näkökulmasta vaihtuvuutta tutkittaessa pyritään etsimään ja ymmärtämään syitä ja vaikuttimia vaihtuvuuden taustalla, joita hallitsemalla organisaatio voi pyrkiä vähentämään siihen kohdistuvaa henkilöstön ei-toivottua vaihtuvuutta. (Zheng & Lamond, 2009, s. 423–425). Kansantalouden kannalta vaihtuvuuden tutkimuksen kohteena on työvoiman tila ja siihen liittyvä kysynnän ja tarjonnan tasapaino, työllisyysaste sekä saatavilla oleva työvoima (Hedberg, 1967, s. 17–23).

Tämä Pro gradu -tutkimus keskittyy tarkastelemaan tutkimusongelmaa organisaation näkökulmasta. Tutkimuksen tavoite on selvittää, millaisena urashokit näyttäytyvät,

tunnistavatko organisaatiot urashokki-ilmiön olemassaolon ja sen vaikutuksen henkilöstön vapaaehtoiseen vaihtuvuuteen, sekä sen miten ilmiö mahdollisesti vaikuttaa henkilöstöjohtamisen käytänteisiin. Tutkimushaastatteluissa nojataan henkilöstöjohtamisen kokemuksiin ja näkemyksiin vaihtuvuuteen vaikuttaneista tekijöistä, joten luonnollisesti tutkimuksessa sivutaan irtisanoutumisten syitä myös henkilöstön, eli yksilöiden näkökulmasta.

#### **2.4.2 Vaihtuvuuden merkitys**

Vaihtuvuus aiheuttaa organisaatioiden henkilöstövoimavaroihin sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia. Organisaatiolle vaikutukset ovat positiivisia silloin, kun organisaatio saa vaihdossa enemmän kuin menettää. Organisaatiossa tapahtuva vaihtuvuus voi siis olla suurta tai pientä, mutta vaihtuvuuden perusteella ei yksinään pysty päättämään organisaation tilaa. Organisaation vaihtuvuus on silloin ideaali, kun vaihtuvuudesta saatava hyöty on suurempi kuin vaihtuvuudesta syntyvät kustannukset. (Ahonen, 1998)

Henkilöstön vaihtuvuudella on monia positiivisia vaikutuksia organisaatioissa. Ahonen (1998) listaa hyödyiksi muun muassa uuden osaamisen saavuttamisen organisaatioon rekrytoinnin kautta sekä uuden markkinatiedon saavuttamisen. Myös mahdolliset henkilöstöön liittyvät haasteet voivat vähentyä. McElroy, Morrow ja Rude (2001) toteavat, että vaihtuvuuden positiivinen seuraus voi olla myös uusien innovaatioiden ja ideoiden lisääntyminen organisaatiossa. Lee ja muut (2006) näkevät henkilöstön vaihtuvuuden hyvinä seurauksina ja mahdollisuuksina esimerkiksi aiemman puutteellisen osaamisen ja työsuorituksen korvaamisen pätevällä ja motivoituneella osaajalla. Lee ja muut (2006) muistuttavat myös, että vaihtuvuus on aina mahdollisuus parantaa organisaatiossa edelleen työskentelevien yksilöiden uran etenemismahdollisuuksia.

Vaihtuvuuden suurimpana haittana pidetään yleisesti osaamisen menettämistä. Ahosen (1998) mukaan vaihtuvuuden haittoihin lukeutuvat osaamisen häviämisen lisäksi myös mahdollinen organisaation ydiosaamista koskeva arvokkaan tiedon karkaaminen

organisaation ulkopuolelle. Ahonen (1998) listaa vaihtuvuuden haittoina myös organisaation tuottavuuden tilapäisen laskemisen sekä rahalliset kustannukset, jotka liittyvät uuden tekijän rekrytointiin liittyviin investointeihin, kuten ilmoituskustannuksiin, rekrytointikustannuksiin ja perehdytyskustannuksiin. Lee ja muut (2006) lisäävät haittojen listaan myös vaihtuvuudesta aiheutuneet liiketoimintamahdollisuuksien menetykset, sekä työsuhteen päättämisestä ja uudesta rekrytoinnista aiheutuvan hallinnollisen lisätaakan. Vaihtuvuuden haittana nähdään myös organisaation palvelukseen jäävien yksilöiden mahdollinen työmoraalin alentuma.

Holtom ja muut (2005) huomauttavat, että vaikka monet vaihtuvuuden haittapuolet olisivat organisaation hallittavissa, yksi haitta on ja pysyy; suuret vaihtuvuusluvut rasittavat organisaatioita taloudellisesti. Holtomin, Mitchellin, Leen ja Inderrieden (2005) mukaan on myös huomattu, että organisaatioissa, joissa vaihtuvuus on poikkeuksellisen suurta, myös vaihtuvuuden haittavaikutukset alkavat ylikorostua. Toisaalta esimerkiksi erittäin vahvasta organisaatioon kiinnittymisestä aiheutuva pieni vaihtuvuus ei ole pelkästään positiivinen asia; henkilöstön totaalinen vaihtumattomuus voi aiheuttaa organisaatiossa pysähtyneen tilan ja luoda muutosvastarintaa (Mamia & Melin, 2006). Myös Holtom ja muut (2005) varoittavat pienen vaihtuvuuden haitoista; jos vaihtuvuus on hyvin pientä tai vaihtuvuutta ei ole, jää organisaatiolta saavuttamatta vaihtuvuuden positiiviset vaikutukset ja hyödyt. Liian suuren tai liian pienen henkilöstön vaihtuvuuden aiheuttamat kustannukset ja yrityksen liiketoiminnalle aiheutuvat rasitteet ovat yleinen haaste organisaatioissa. (Ghosh ja muut, 2013, s.290–291).

Millainen sitten on terveen vaihtuvuuden taso organisaatiossa? Ahosen (1998) mukaan tarkkaa lukua on vaikea määritellä, mutta yleisesti katsotaan, että 5-10 % vuotuinen ulkoinen vaihtuvuus on sekä organisaation että yksilön kannalta ideaali taso. Lee ja muut (2006) kuitenkin korostavat, että optimaalinen vaihtuvuuden taso on aina vahvasti toimialariippuvainen. Lisäksi tasoon vaikuttaa paikallisten työmarkkinoiden toiminta, organisaation oma toiminta sekä jokaisen organisaation yksilöllinen toimintaympäristö.

### 2.4.3 Vaihtuvuutta aiheuttavat tekijät ja niiden hallinta

Kuten aiemmissa kappaleissa on todettu, henkilöstön vaihtuvuus on monitahoinen ilmiö ja siihen vaikuttavien tekijöiden kirjo on laaja. Esimerkiksi Ghosh ja muut (2013, s. 290) luokittelevat omassa tutkimuksessaan henkilöstön vaihtuvuuden aiheuttajat kolmeen kategoriaan seuraavasti: ensimmäisenä *organisaation laajuiset vaihtuvuuden aiheuttajat*, toisena *työympäristöön ja/tai työtehtäviin liittyvät vaihtuvuuden aiheuttajat* sekä kolmantena *henkilökohtaiset vaihtuvuutta aiheuttavat tekijät*. Myös Vanhala (1981, s.11–12.) jakaa vaihtuvuutta aiheuttavat tekijät kolmeen kategoriaan; ensimmäisenä *organisaation ulkopuoliset tekijät*, toisena *organisaation sisäiset tekijät* ja kolmantena *työntekijään, joko yksilöinä tai ryhmänä, vaikuttavat psykologiset ja demografiset tekijät*. Vanhalan (1981) ensimmäinen kategoria, tuotanto- ja työvoimamarkkinoihin vaikuttavat tekijät, on luonteeltaan sellainen, että se on yleensä organisaatioiden vaikutuspiirin ulkopuolella. Toinen Vanhalan (1981) kategoria pitää sisällään organisaation kautta työntekijöihin vaikuttavat tekijät, jotka ovat luonteeltaan sellaisia, että organisaatiolla on myös kyky vaikuttaa niihin. Kolmannen kategorian aiheuttajiin vaikuttaminen yrityksen toimesta on mahdollista mutta hyvin vaikeaa.

Luokitteluja on tehty lukuisia, mutta yleisesti ottaen tutkijat jakavat vaihtohalukkuuteen vaikuttavat tekijät kolmeen kategoriaan, joista yksi liittyy työntekijän omiin kokemuksiin ja asenteisiin työtä kohtaan, toinen organisaation sisäiseen maailmaan ja kolmas työn ulkopuolelta kumpuaviin tekijöihin. Tässä kappaleessa on avattu jokaista kategoriaa lyhyesti.

**Organisaation sisäiset tekijät:** Henkilöstön vaihtuvuuteen vaikuttaa monia muuttujia, joiden voidaan luokitella liittyvän suoraan työhön ja sen tekemiseen. Suoraan työhön liittyviä tekijöitä ovat muun muassa tyytyväisyys esimiestyöhön sekä omaan työnkuvaan ja työn tekemisen edellytyksiin. Organisaatioon yleisesti liittyviin sisäisiin tekijöihin kuuluvat työpaikan sisäiseen toimintaympäristöön suorasti liittyvät muuttujat. Sisäisellä toimintaympäristöllä tarkoitetaan yrityksen prosesseja, menetelmiä sekä toimintamalleja. Siihen luetaan kuuluvaksi myös muun muassa organisaation hallintotapa, henkilöstön

roolit ja vastuut, sekä toimintaperiaatteet, tavoitteet ja organisaatiokulttuuri. Myös tyytyväisyys työnantajaorganisaatiota ja sen harjoittamaa henkilöstöpolitiikkaa kohtaan on merkittävä vaihtuvuuteen vaikuttava tekijä. Organisaation sisäiseksi, vaihtuvuuteen vaikuttaviksi muuttujiksi on nimetty myös organisaatioon sitoutuminen, juurtuneisuus sekä yksilön kokemus oikeudenmukaisuuden tunne. Laajasti tunnistettuja, vaihtohalukkuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat myös yksilön kokemus tyytyväisyys palkitsemismalliin sekä koettu mahdollisuus kehittymiseen ja etenemiseen. Yksilön irtisanoutumispäätöksen voivat laukaista myös erilaiset organisaatioon liittyvät kriisit tai shokit. (Mitchell ja muut, 2001, s.1102–1121; Lee & Mitchell, 1994, s.51–89; Griffeth ja muut, 2000, s.463–488; Hom & Griffeth, 1995)

Ghoshin ja muiden (2013, s.290–301) mukaan yrityksen sisäisessä toimintaympäristössä yksilön vaihtohalukkuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat perehdyttäminen, johtaminen, työnohjaus, kehitysmahdollisuudet, palkitseminen, työilmapiiri sekä yleinen työhyvinvointi.

***Yksilöön liittyvät tekijät:*** Vaihtuvuustutkimuksessa on tunnistettu lukuisia yksilöön kiinteästi liittyviä muuttujia, jotka vaikuttavat vaihtohalukkuuteen. Esimerkiksi työtyytyväisyyden on perinteisesti katsottu indikoivan työntekijän vaihtohalukkuutta, mutta tyytyväisyyden taustalla vaikuttavat monet yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet. Muun muassa työntekijän persoonallisuuden piirteet sekä aikaisemmat kokemukset vaikuttavat työtyytyväisyyteen. Myös työssä kehittymisen ja uralla etenemisen tarpeet ovat hyvin yksilöllisiä ja riippuvat persoonasta. Esimerkiksi työtehtävien itsenäisyys tai vaihtelevuus voidaan kokea hyvin eri tavoin, riippuen työntekijän yksilöllisen kasvuhaluun voimakkuudesta. (Viljanen 2016, s.68.)

Monissa 2000-luvun vaihtuvuustutkimuksissa on todettu, että jos tarkastellaan vain palkkioita ja työtyytyväisyyttä työntekijän pysyvyyden aiheuttajina, tulokset ovat hyvin rajallisia. Modernissa tutkimuksessa on saatu selkeää näyttöä siitä, että monilla aineettomilla ja ei-asenteellisilla yksilöllisillä muuttujilla on suuri merkitys työntekijän halussa pysyä

organisaation palveluksessa (Zheng ja muut, 2009, s.4148–4156). Griffethin ja muiden (2000, s.463–488) mukaan, yksilön omakohtainen tapa reagoida ympäristössä vaikuttaviin tekijöihin, voi johtaa hyvin erilaisiin lopputuloksiin.

Erot yksilöiden persoonallisuuksissa voivat olla suuria ja persoonallisuuserojen merkitys työn ulkoisten ja työhön liittyvien muuttujien vaikutuksessa vaihtuvuuden todennäköisyyteen on merkittävä. (Ng & Butts, 2009, s.289–310). Organisaatiotasolla yksilön henkisiin ominaisuuksiin ja persoonallisuuteen vaikuttaminen on mahdotonta. Beulen (2009, s.270–288) mukaan tehokkaan lähiesimiestoiminnan kautta organisaatio pystyy kuitenkin jossain määrin huomioimaan työntekijöiden henkilökohtaisia eroja. Barrick ja Zimmermann (2009) puolestaan toteavat, että organisaation tulisi huomioida yksilöön liittyviä tekijöitä jo rekrytointivaiheessa.

***Työn ulkopuoliset tekijät:*** Henkilöstön vaihtuvuuteen vaikuttaa myös monia muuttujia, jotka voidaan luokitella työn ulkoisiksi tekijöiksi. Toisin sanoen, yksilön vaihtoalttiuteen irtisanoutumispäätökseen vaikuttavat myös työhön suoraan liittymättömät, ulkoiset muuttujat. Näihin tekijöihin on organisaatiotasolla haasteellista, mutta ei mahdotonta vaikuttaa. Merkittävä työn ulkopuolinen, vaihtuvuuteen vaikuttava tekijä on toisten organisaatioiden vetovoimaisuus. Myös yleinen kansantalouden ja työmarkkinoiden tila vaikuttaa yksilön työpaikanvaihtoaikaisiin; työntekijän kokema vaihtoehtoisten työpaikkojen määrä sekä näiden vaihtoehtojen tavoitettavuus, eli käytännössä työpaikan vaihtamisen yleinen helppous, vaikuttaa työntekijän vaihtoalukkuuteen. (Shaw ja muut, 1998, s.511–525.)

Tällaisia voivat olla erilaiset perheiden sisäiset tapahtumat, kuten naimisiin meno, lasten syntymät, puolison työn siirtyminen toiseen kaupunkiin. Myös vakavat sairastumiset perhepiirissä vaikuttavat lähtöalttiuteen. Muita työn ulkoisia vaihtuvuuteen vaikuttavia seikkoja ovat yksilön taloudellinen asema sekä mahdolliset opinnot. Työn ja muun elämän yhteensovittamiseen liittyvät tekijät ovat myös tutkimusten mukaan sidoksissa



vaihtoalttiuden ilmenemiseen. (Lee, Mitchell, Holtom, McDaniel & Hill, 1999, s.450–462; Hausknecht ja muut, 2009; Maertz & Griffeth, 2004, s.667–683.)

Työn ulkopuoliset vaihtuvuuteen vaikuttavat tekijät ovat luonteeltaan sellaisia, että yksittäisellä organisaatiolla on vain rajalliset mahdollisuudet vaikuttaa niihin. Shaw ja muut (1998, s.522–525) kuitenkin esittävät, että organisaatioiden on ainakin osittain mahdollista vähentää negatiivisten ulkoisten tekijöiden vaikutuksia asemoimalla itsensä mahdollisimman optimaalisesti ulkoisessa toimintakentässä.

Kuten jo aiemmissa kappaleissa on todettu, organisaatioilla on henkilöstöjohtamisen keinoin mahdollista vaikuttaa henkilöstön vaihtuvuuteen. Allenin (2008, s.1–2) mukaan vaikuttamiskeinot riippuvat usein vaihtuvuuden aiheuttajasta, eli henkilöstöjohtamisen käytänteillä voidaan vaikuttaa erilaisiin vaihtuvuuden tekijöihin. Esimerkiksi, jos organisaatiossa tapahtuvat irtisanoutumiset ovat aiheutuneet niin sanotuista työntekijöistä eli organisaation sisäisistä puutteista, tulisi vaihtuvuuteen pyrkiä vaikuttamaan kyseisten työntekijöiden kehittämistyöllä. Ulkoisista vetovoimatekijöistä ja yksilöllisistä tekijöistä johtuvaa vaihtuvuutta on haastavampi hallita, mutta ennakoimalla ja ammattimaisilla rekrytointikäytännöillä näihinkin on mahdollista ainakin osittain vaikuttaa.

Ensimmäinen askel kohti organisaatiotasoisia vaihtuvuuden hallintaa, on käynnistää sisäisen vaihtuvuuden systemaattinen tarkastelu. Organisaatiotasolla tulee pohdittavaksi, minkä tason haaste vapaaehtoinen vaihtuvuus organisaatiossa on. Ovatko vapaaehtoiset irtisanoutumiset päällimmäinen ongelma vai onko organisaatio toistuvasti tilanteessa, jossa se irtisanoo henkilöitä esimerkiksi heikon työsuorituksen johdosta? Jos tarkastelussa havaitaan esimerkiksi irtisanomisten, eli tahattoman vaihtuvuuden, osuuden organisaation kokonaisvaihtuvuudesta olevan suuri, voi organisaation pääasiallinen haaste olla rekrytoinnissa tai huonossa perehdytyksessä ja koulutuksessa (Shaw ja muut, 1998, s.511–525). Jos organisaation vaihtuvuus on merkittävältä osin dis-funktionaalista, tulisi vaihtuvuuden vähentämiseen tähtäviä käytänteitä kehittää. Organisaation kannalta olennaista on ymmärtää, missä määrin vaihtuvuus on ongelmallista sen toiminnalle, ja

mitkä ovat ne tekijät, jotka tällä hetkellä edistävät henkilöstön vaihtuvuutta. Tutkimuksen mukaan organisaation tulisikin keskittää henkilöstöjohtamiseen kohdistuvat kehityshankkeet sellaisten toimintojen uudistamiseen, joiden avulla on mahdollista hallita es-tettävissä olevaa, dis-funktionaalista vapaaehtoista vaihtuvuutta. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi suunnitelmallisuuden lisäämistä ja jopa oman strategian luomista henkilöstön pysyvyyden parantamiseksi. (Allen, 2008, s.1–2).

## **2.5 Urashokki-ilmiö vapaaehtoisen vaihtuvuuden katalyyttinä**

Nykyajan urat ovat yhä monimutkaisempia ja uramuutokset ovat jo pidempään olleet pikemminkin sääntö kuin poikkeus. Organisaatioiden sisällä ja ulkopuolella tapahtuvista muutoksista johtuvat ennakoimattomat tapahtumat ja kriisit vaikuttavat hyvin todennäköisesti myös yksilöiden urapolkuihin ja niiden muutoksiin (Lee & Mitchell, 1994; Ahn, Dik & Hornback, 2017; Barley, Bechky & Milliken, 2017; Kim, Jang & Baek, 2019). Mitä tulee työpaikan vaihtoon tai jopa suurempiin uramuutoksiin, esimerkiksi siirtymiseen kokonaan toiselle toimialalle, voivat erilaiset kriisitilanteet toimia katalyytteina ja aiheuttaa nopeita muutostoimenpiteitä yksilöiden urapoluilla, joille muuten olisi ominaista hitaus (Lee & Mitchell, 1994; Morrell, Loan-Clarke & Wilkinson, 2004).

Silti tähän asti suurin osa urakehitystä koskevasta tutkimuksesta on keskittynyt yksilöllisiin mieltymyksiin ja käsityksiin urakehityksestä. Ulkoisiin tekijöihin on kiinnitetty suhteellisen vähän huomiota (Akkermans & Kubasch, 2017; Kostal & Wiernik, 2017). Viime aikoina monet tutkijat (Gunz, Mayrhofer & Tolbert., 2011; Akkermans, Seibert & Mol, 2018) ovat kyseenalaistaneet näkemyksen yksilöstä ainoana aktiivisena ja urakehitykseen vaikuttavana toimijana ja kritisoineet tietoisesti ja systemaattisesti rakennettavan uran ihannetta. Hirschi ja Valero (2017) muun muassa korostavat ulkoisten tekijöiden vaikutusta urakehitykseen.

Hirscin (2010) mukaan merkittävät tapahtumat ja erilaiset yksityiselämää koskettavat odottamattomat kriisit saattavat näytellä suurtakin roolia yksilön urakehityksessä. Tällaisia tapahtumia on kutsuttu vapaasti suomennettuna sattumanvaraisiksi tapahtumiksi,

eng. chance event. (Bright, Pryor & Harpham, 2005), onnekkaksi sattumiksi, eng. serendipity (Betsworth ja Hansen, 1996), sattumiksi, eng. happenstance (Miller, 1983) ja urashokeiksi, eng. career shock (Seibert, Kraimer, Holtom, Pierotti, 2013). Akkermans ja muut (2018) luonnehtivat urashokkeja häiritseviksi ja poikkeuksellisiksi tapahtumiksi, jotka ovat yksilön hallinnan ulottumattomissa ja jotka käynnistävät aktiivisen ajatusprosessin työuran suhteen.

### 2.5.1 Urashokki-ilmiö

Lee ja Mitchell (1994) toteavat, että erilaiset tapahtumat tai kriisit, jotka ovat yksilön oman hallinnan ulottumattomissa, voivat käynnistää yksilön mielessä päätöksenteon prosessin, joka voi lopulta johtaa irtisanoutumispäätökseen ja työpaikan vaihtamiseen. Lee ja Mitchell kutsuvat tätä ulkoista, irtisanoutumispäätökseen vaikuttavaa voimaa englanninkielisellä termillä ”Career Shock”. Suomeksi termille ei ole vakiintunutta käännettä. Tässä tutkimuksessa ilmiöstä käytetään nimitystä urashokki. Akkermans ja muut (2018, s.4) määrittelevät urashokin seuraavasti: ”Häiritsevä ja poikkeuksellinen tapahtuma, joka johtuu ainakin jossain määrin tekijöistä, jotka eivät ole kohdehenkilön hallittavissa ja jotka laukaisevat tarkoituksenmukaisen ajatteluprosessin liittyen yksilön työuraan.” Tätä tapahtumasarjaa on havainnollistettu kuviossa 5.



**Kuvio 5.** Urashokin syntymiseen vaikuttavat avaintekijät. (Mukaillen Lee & Mitchell 1994)

Häiritsevä ja poikkeuksellinen tapahtuma ei välttämättä ole urashokki itsessään, vaan siihen liittyy aina ajatusprosessi, johon vaikuttavat merkittävästi myös yksilölliset tekijät. Akkermans ja muut (2018) väittävät, että urashokeilla voi olla erilaisia attribuutteja eli ominaisuuksia, jotka määrittävät niiden vaikutuksen voimakkuuden yksilöiden uramuu- toksissa. Esimerkiksi arvostetun kollegan yllättävä menehtyminen voi laukaista yhdessä

yksilössä urashokin, kun taas toinen yksilö voi samanlaisissa olosuhteissa jatkaa normaalia työelämää. Myös yksittäinen urashokki voi olla vaikutukseltaan vähäinen (esimerkiksi kollega poistuu organisaatiosta), mutta toistuessaan (esimerkiksi useat kollegat lähtevät) shokin kumulatiivinen vaikutus yksilöön voi olla merkittävä.

Hirschi (2010) toteaa, että urashokkeja voivat olla myös esimerkiksi odottamaton ylennys tai työtarjous, tällöin shokki mielletään niin sanotuksi positiiviseksi shokiksi. Vastaavasti merkittävä organisaation uudelleenjärjestely tai työpaikan menetys voivat laukaista urashokin. Näissä tapauksissa shokki mielletään negatiiviseksi. Myös Johnston (2018) jakaa shokkeja positiivisiin (esim. ylennys) tai negatiivisiin (esim. terveysongelmat). Hänen mukaansa reaktiot erityyppisiin shokkeihin voivat vaihdella suuresti. Erityisesti negatiiviset urashokit vaativat yksilön urakäsitykseltä joustavuutta ja henkilökohtaista sopeutumiskykyä. Tutkimukset ovat osoittaneet, että tällaiset tapahtumat, positiiviset tai negatiiviset, voivat vaikuttaa urakehitykseen monin eri tavoin, esimerkiksi vaikuttamalla subjektiiviseen urakehitykseen ja yksilön uraan liittyvien päätösten tekemiseen. (Hirschi & Valero, 2017; Seibert ja muut, 2013).

Akkermans ja muut (2018) kuvaavat urashokin odottamattomana, ulkoisten tekijöiden aiheuttamana tapahtumana, joka tapahtuu yksilön hallinnan ulkopuolella. Tutkijoiden mukaan on olemassa selkeää näyttöä siitä, että urashokit ovat tärkeä tekijä yksilöiden urakehityksessä ja että suurin osa työväestöstä kokee urashokkeja elämänsä aikana.

Lee ja Mitchell (1994, 1999) kehittivät henkilöstön vaihtuvuutta selittävän mallin, jossa otettiin huomioon työntekijän psykologinen päätöksentekoprosessi työpaikanvaihtopäätöksissä. Leen ja Mitchellin tutkimukset osoittavat, että vapaaehtoisista työpaikanvaihtopäätöksistä vain hieman alle 60 % selittyi työtyytymättömyydellä. Leen ja Mitchellin (1994) Unfolding Model of Turnover -mallia on hyödynnetty laajasti erilaisissa vapaaehtoisen vaihtuvuuden tutkimuksissa ja sitä on testattu ahkerasti. Mallin muodostavat neljä erilaista päätöksentekopolkua, jotka käynnistyvät yksilöissä shokin ilmettyä. Teorian mukaan työntekijä käyttää aina yhtä mallin neljästä polusta tarkastellessaan

tapahtunutta shokkia ja shokin suhdetta omaan työympäristöönsä. Päätöksentekopolulla yksilö myös tunnistaa erilaisia ratkaisuvaihtoehtojaan reagoidessaan shokkiin. Jokainen päätöksentekopolku on yksilöllinen ja sisältää eri tasoista harkintaa. (Donnelly & Quirin, 2006.)

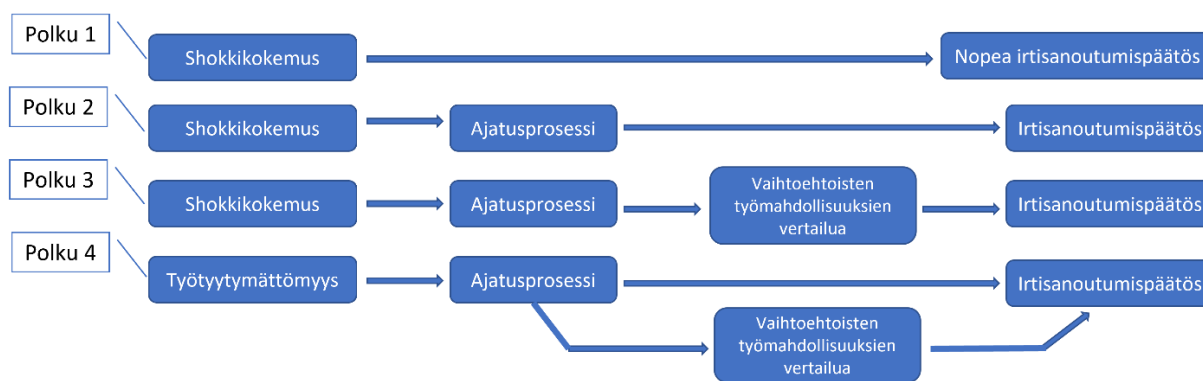
### **2.5.2 The Unfolding Model of Turnover**

Lee ja Mitchell (1994) esittelivät henkilöstön vaihtuvuutta selittävän teorian, joka tarkastelee yksilön irtisanoutumispäätökseen liittyviä päätöksentekoprosesseja, sekä niihin vaikuttavia tapahtumia, pelkkien työasenteiden ja työnvaihdon helppouden sijaan. Lee ja kumppanit esittävät teoriassaan, että negatiiviset työasenteet eivät vastoin yleistä käsitystä ole paras vapaaehtoista vaihtuvuutta selittävä tekijä, vaan vaihtuvuutta voidaan selittää paremmin Unfolding -mallin kautta.

Vaikeasti suomennettava teoria kantaa nimeä ”Unfolding Model of Turnover” ja se on saavuttanut paljon huomiota 2000-luvun vaihteen vaihtuvuustutkimuksessa ja -kirjallisuudessa. Malli nostaa esiin muitakin vapaaehtoiseen vaihtuvuuteen vaikuttavia tekijöitä kuin itse työhön liittyvät muuttujat. Mallin mukaan irtisanoutumispäätöstä edeltää hyvin usein jokin työn ulkopuolinen voimakas tapahtuma, jota Lee ja Mitchell (1994) kutsuvat shokiksi. Leen ja Mitchellin (1994) mukaan irtisanoutuvat työntekijät ovat usein suhteellisen tyytyväisiä työhönsä, eivätkä he aktiivisesti etsi muita töitä ennen irtisanoutumistaan. Tällaisissa tilanteissa irtisanoutuminen ajoittuu usein hetkeen, jota on edeltänyt jokin voimakas tapahtuma, kriisi tai shokki.

Leen ja Mitchellin (1994) malli keskittyy yksilön irtisanoutumiseen liittyviin päätöksentekoprosesseihin, sekä tapahtumiin, jotka voivat vaikuttaa niihin. Tämä malli on havainnollistettu kuviossa 6. The Unfolding Model of Turnover -mallin mukaan irtisanoutumispäätös on usein seuraus tätä edeltäneestä, voimakkaasta tapahtumasta, joka johtaa työntekijän irtisanoutumiseen. Tätä tapahtumaa kutsutaan shokiksi. Leen ja Mitchellin (1994) malli pätee varsin yleisesti tapauksissa, joita perinteiset asennemallit eivät pysty selittämään. Se kuvaa siis irtisanoutumisprosessia sellaisissa tilanteissa, joissa jokin yllättävä

tapahtuma saa työntekijän irtisanoutumaan ja jättämään työnantajaorganisaation, vaikka yksilön voidaan kuvata olevan suhteellisen tyytyväinen aiempaan työhönsä. Tällöin työntekijä irtisanoutuu ilman niin sanottua negatiivista työasennetta. Leen ja Mitchellin (1994) teoriamalli ilmentää vapaaehtoista vaihtuvuutta kompleksisena prosessina, jossa yksilö alkaa tarkastella muun muassa omia tunteitaan, elämäntilannettaan sekä työympäristöään. Ajan kuluessa yksilö tekee päätöksen siitä, jääkö hän organisaation palvelukseen vai onko vaihtoehtona irtisanoutuminen. (Lee & Mitchell, 1994, 51–89; Holtom ja muut, 2005, s.337–352)



**Kuvio 6.** The Unfolding Model of Turnover (Lee & Mitchell, 1994)

Leen ja Mitchellin (1994) mallissa ensimmäinen yksilön päätöksentekopolku etenee hyvin suoraviivaisesti ja nopeasti. Shokkikokemuksen kohtaamisen jälkeen yksilö alkaa etsiä omasta kokemusmaailmastaan ja muististaan aiempia vastaavan kaltaisessa tilanteessa tehtyjä päätöksiä, sääntöjä tai reaktioita. Lee ja Mitchell (1994) kutsuvat tätä käsikirjoitukseksi (eng. script), jolla tarkoitetaan yksilön mielessä jo ennalta olevia, aikaisempiin kokemuksiin perustuvia toimintamalleja. Käsikirjoitus on voinut muodostua myös muita yksilöitä tarkkailemalla tai se voi perustua sosiaalisten normien täyttämiseen. Jos yksilö löytää shokkikokemuksen ja oman sisäisen käsikirjoituksen väliltä yhteyksiä ja näiden perusteella irtisanoutuminen on sopivaa, voi yksilön irtisanoutumispäätös syntyä hyvin nopeasti. Jos vastaavaa yhteyttä shokin ja kokemusmaailman välistä ei löydy, yksilö siirtyy toteuttamaan toisenlaista päätöksentekopolkua. (Lee & Mitchell, 1994).

Ensimmäisessä päätöksentekopolussa käsikirjoitukseksi nimetyn ajatteluprosessin merkitys on suuri. Kun yksilön mielestä löytyy yhteys tapahtuneen shokkikokemuksen ja valmiin käsikirjoituksen, eli aiemman muistijäljen kanssa, voi irtisanoutumispäätös syntyä hyvin lyhyen harkinta-ajan puitteissa. Ensimmäisellä päätöksentekopolulla shokkikokemus voi näyttäytyä positiivisena, negatiivisena tai neutraalina. On huomionarvoista, että esimerkiksi yllättäen saatu uusi työtarjous voi olla shokkikokemus, joka käynnistää ensimmäisen päätöksentekopolun, jos yksilöllä on valmis käsikirjoitus vastaavan kaltaisesta tilanteesta muistissaan (Lee ja muut, 1999).

The Unfolding -mallin (Lee & Mitchell, 1994) mukainen toinen päätöksentekopolku käynnistyy, ensimmäisen polun tavoin, yksilön kohtaamalla shokkikokemuksella. Shokkikokemus on toisella päätöksentekopolulla yksilön kannalta uusi, ja siten sen käsittelyyn liittyviä muistijälkiä tai käsikirjoitusta ei ole. Yksilöllä ei näin ollen ole myöskään kokemusta aikaisemmin koetusta vastaavasta tilanteesta. Käytännön kokemuksen puutteessa yksilön mielessä käynnistyy osin alitajuinen sopivuustesti, eng. compatibility test (Beach, 1990), jossa yksilö arvioi, miten koettu shokki suhteutuu yksilön henkilökohtaisiin tavoitteisiin, suunnitelmiin tai esimerkiksi arvoihin. Jos sopivuustesti osoittaa, että koettu shokkitilanne on ristiriidassa näiden asioiden kanssa, yksilö joko päätyy irtisanoutumaan tai vaihtoehtoisesti muuttamaan omia käsityksiään. (Lee & Mitchell, 1994).

Toisen päätöksentekopolun käynnistävä shokkikokemus on useimmiten luonteeltaan negatiivinen ja se sisältää henkilökohtaisen työtyytyväisyyden arviointia osana irtisanoutumispäätöstä. Kolmanteen päätöksentekopolkuun ei liity vaihtoehtoisten työmahdollisuuksien arviointia, eivätkä muut työvaihtoehdot vaikuta päätöksentekoon.

Lee ja Mitchellin (1994) mallin kolmas päätöksentekopolku lähtee liikkeelle edellisten polkujen tavoin shokkikokemuksen kohtaamisella. Myös kolmannella polulla kohdattu shokki on yksilön kannalta uusi, eikä yksilöllä ole kokemusta vastaavan tilanteen käsittelystä. Yksilön mielessä tapahtuva sopivuustesti osoittaa, että koettu shokkitilanne ei sovi yhteen yksilön henkilökohtaisten käsitysten tai esimerkiksi arvomaailman kanssa. Tästä

kokemuksesta kumpuava työtyytymättömyys saa yksilön tarkastelemaan muita työmahdollisuuksia. Jos potentiaalisia vaihtoehtoja esiintyy, yksilö arvioi vaihtoehtojen soveltuvuutta esimerkiksi omiin arvoihinsa. Kolmas päätöksentekopolku siis vertailee yksilön nykyistä organisaatiota muihin tarjolla oleviin työmahdollisuuksiin. Jos nykyiseen organisaatioon jääminen palvelee yksilön etuja ja esimerkiksi arvomaailmaa paremmin, yksilö pysyy vanhassa organisaatiossa. Irtisanoutuminen tulee kyseeseen, jos yksilö arvioi toisen organisaation tarjoavan hänelle paremman vaihtoehdon. (Lee & Mitchell, 1994.)

Kolmannen päätöksentekopolun käynnistävä shokkikokemus on saman kaltainen kuin ensimmäisellä polulla, eli se voi olla luonteeltaan joko positiivinen, negatiivinen tai neutraali. Kolmannen päätöksentekopolun merkittävin ero sitä edeltäviin polkuihin on se, että siinä arvioidaan vaihtoehtoisia työmahdollisuuksia ennen irtisanoutumispäätöstä. Kolmas polku sisältää siis yksilön vakaata harkintaa ja päätöksentekoon käytetään keskimäärin enemmän aikaa kuin kahdessa ensimmäisessä polussa. (Lee & Mitchell, 1994.)

The Unfolding Model -mallin (Lee & Mitchell, 1994) neljäs päätöksentekopolku poikkeaa muista poluista siten, että se ei lähde liikkeelle shokkikokemuksen laukaisemana. Neljäs polku myös jakautuu kahteen eri linjaan. Kuten jo aiemmissa luvuissa on todettu, irtisanoutumispäätös ei aina ole seurausta voimakkaasta tapahtumasta eli shokista. Neljäs päätöksentekoprosessi käynnistyy hitaasti, ajan myötä ja siinä joko organisaatio itsessään, yksilön henkilökohtaiset näkemykset tai maailmankuva muuttuvat vähitellen siten, että yksilö ja organisaatio eivät enää yksilön mielessä sovi yhteen (sopivuustesti). Yhteensopimattomuuden kokemus aiheuttaa työtyytymättömyyttä ja yksilön sitoutuminen organisaatioon heikkenee. Tämä työtyytymättömyyden tunne käynnistää neljännen päätöksentekoprosessin.

Ensimmäinen neljännen päätöksentekopolun linja etenee tyytymättömyyskokemuksen jälkeen siten, että yksilö päättää impulsiivisenaomaisesti irtisanoutua. Polkuun ei liity vaihtoehtoisiin työmahdollisuuksiin tutustumista, vaan päätös syntyy ilman tarkkaa tietoa työuran jatkosta. Neljännen päätöksentekopolun toinen linja puolestaan on



alkusysäystä lukuun ottamatta hyvin samankaltainen kuin kolmas päätöksentekopolku, eli siihen liittyy muiden työmahdollisuuksien kartoittamista ja irtisanoutumispäätös tehdään, jos vaihtamisesta koetaan saatavan hyötyä. (Lee & Mitchell, 1994.)

Donnelly ja Quirin (2006) kehittivät Leen ja Mitchellin mallia edelleen ja ovat esittäneet uusia johtopäätöksiä liittyen erityisesti organisaatioiden rooliin urashokkeihin liittyvässä vaihtuvuudessa. Myös Donnellyn ja Quirinin vaihtuvuusprosessi alkaa monien yksilöiden kohdalla työn ulkoisesta, hallitsemattomasta shokista ja johtaa irtisanoutumispäätökseen. Tutkijat kehottavat organisaatiota ottamaan aktiivisen roolin myös shokkipäätöksessä vaihtuvuustilanteessa ja keräämään kaikenlaista vaihtuvuuteen liittyvää dataa edellisiltä ja nykyisiltä työntekijöiltään. Kerätyn informaation avulla organisaatioissa voidaan analysoida vapaaehtoisen vaihtuvuuden syitä tarkasti. Tarkastelun kohteena tulisi Donnellyn ja Quirinin (2006) mukaan olla ainakin työtyytyttömyyden ja taloudellisten syiden vuoksi tapahtuneet irtisanoutumiset. Myös työntekijöiden vapaaehtoinen vaihtuvuus perhe- tai koulutussyistä voivat heidän mukaansa olla henkilöstöjohtamisen kannalta käyttökelpoista tietoa.

### **2.5.3 Urashokit henkilöstöjohtamisen kontekstissa**

Organisaation mahdollisuudet vaikuttaa suoraan urashokkien aiheuttamaan vaihtuvuuteen ovat rajalliset. Esimerkiksi työntekijöiden perheen sisäiseen dynamiikkaan ja yksityiselämän tapahtumiin puuttuminen ei kuulu organisaation henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttään. Moneen asiaan kuitenkin voidaan vaikuttaa henkilöstöjohtamisen keinoin.

Kuten jo aiemmissa kappaleissa on todettu, työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen haasteet saattavat laukaista urashokin. Organisaation on mahdollista vaikuttaa tähän ennaltaehkäisevästi omia käytänteitään tarkistelemalla ja tekemällä työntekijöiden ja vapaa-ajan yhteensovittamisesta mahdollisimman helppoa (Beulen, 2009, s.270–288). Työn ja yksityiselämän sujuva yhteensovittaminen vähentää tutkitusti konfliktien todennäköisyyttä näiden asioiden välillä, sekä lisää työntekijän työtyytyväisyyttä ja parantaa pysyvyyttä. (Shaw ja muut, 1998, s.511–525; Walker, 2001, s.6–10). Konkreettisine toimenpiteinä

työnantajaorganisaatio voi esimerkiksi monipuolistaa työaikoja sekä työn tekemisen tapoja. Esimerkiksi etätöiden salliminen lisää työntekijän mahdollisuuksia joustavasti yhdessä elämän eri osa-alueita. (Beulen, 2009, s.270–288). Organisaatio voi myös pyrkiä asettamaan fyysiset toimipisteensä työntekijöiden näkökulmasta mahdollisimman helposti lähestyttäväksi, ja näin vähentää työntekijöiden työmatkustamiseen kuluvaan aikaa (Hausknecht ja muut, 2009).

Tuore tutkimus osoittaa, että urashokit vaikuttavat työurien pitkäjänteiseen kehittymiseen erilaisten resurssitarpeiden muutosten tai vaatimustason muutosten kautta. Muutosten huomattiin vaikuttavan yksilön ja hänen työpaikkansa väliseen yhteensopivuuteen. Kun tämä yhteensopivuus heikkenee, yksilön kyky, motivaatio sekä yleiset edellytykset jatkaa työskentelyä organisaatiossa vähentyvät. Kun yksilön ja työn yhteensopivuus paranee, paranevat myös edellytykset jatkaa työskentelyä organisaatiossa. Tutkimuksen mukaan organisaatiot näyttävät pystyvän vähentämään urashokkien negatiivisia vaikutuksia tarjoamalla työntekijöille tarvittavia resursseja, kuten esimerkiksi toimivia HR-käytänteitä. (Pak, Kooji, DeLange, Meyers & Veldhoven. 2021)

Pakin ja muiden (2021) tutkimuksessa on todettu, että esimiehet pystyvät omalla toiminnallaan vaikuttamaan työntekijöiden päätöksentekoprosessiin, sekä ennustamaan ja johtamaan potentiaalisia vaihtuvuustilanteita. Esimiesten on omassa toiminnassaan mahdollista ottaa huomioon monipuolisesti erilaisia vaihtoalttiuteen vaikuttavia tekijöitä eli shokkivaikuttajia. (Pak ja muut, 2021)

Donnellyn ja Quirin (2006, s.59–77) mukaan organisaatio voi avoimen ja suunnitelmallisen viestinnän kautta vahvistaa ja tukea henkisesti sen palveluksessa olevia yksilöitä sopeutumaan mahdollisiin vaihtuvuutta lisääviin, organisaation tiedossa oleviin negatiivisiin shokkeihin. Tällaisia shokkeja ovat esimerkiksi yritysfuusiot, yt-neuvottelut, irtisanomiset ja lomautukset. Avoin luottamusta herättävä viestintä voi lieventää erilaisia jännitteitä sekä henkilöstön spekulatiivisia vaikutuksia.

Monessa tutkimuksessa on havaittu, että ns. shokkidatan kerääminen osana HR-prosessiin yleisesti kuuluvia lähtöhaastatteluja, on erinomainen keino saavuttaa parempaa ymmärrystä ilmiöstä. (Holtom ja muut, 2005, s.337–352; Maertz & Boyar, 2012, s.71–98). Shokin kaltaisten voimakkaiden tapahtumien syvälinen ymmärrys on organisaation kannalta erittäin olennaista, koska tyytymättömyystekijöiden ohella yksilön irtisanoutumisprosessi saa usein alkunsa jostain sen kaltaisesta sattumasta. Kattavan, lähtijöiltä kerättävän datan avulla organisaatio kykenee paremmin ymmärtämään irtisanoutumisen ajureita. Olennaista on selvittää, onko syynä tyytymättömyys nykyistä työtä tai työnantajaa kohtaan, vai onko ajuri esimerkiksi työmarkkinoiden kiristynyt kilpailu osaajista. Lähtödataa analysoimalla organisaatio pystyy myös arvioimaan sen käytössä olevia henkilöstökäytänteitä ja niiden toimivuutta. On tyypillistä, että kankeat ja vanhanaikaisiksi mielletyt toimintatavat voivat saada muilta osin työhönsä tyytyväisen työntekijän lähtemään organisaatiosta. Esimerkkejä tällaisista käytännöistä ovat muun muassa yleiseen työntekemisen joustavuuteen liittyvät käytännöt, sekä erilaisiin vapaisiin liittyvät säännöt. Haastatteludata antaa siis organisaatiolle mahdollisuuden arvioida tuottamaansa työntekijäkokemusta. Jos organisaatio havaitsee menettävänsä huonon työntekijäkokemuksen vuoksi työvoimaa, sen on halutessaan mahdollista tehdä oikeansuuntaisia korjaustoimenpiteitä käytänteisiinsä. (Holtom ja muut, 2005, s.337–352; Maertz & Boyar, 2012, s.71–98)

Lähtöhaastatteluista kerättävän datan avulla organisaation on mahdollista havaita esimerkiksi pinnan alla kytevää yleistä tai tiettyyn esimieheen kohdistuvaa tyytymättömyyttä. Myös hiljaiset ristiriidat henkilöstön keskuudessa tulevat helpommin näkyviksi lähtödatassa. Lisääntyneen tiedon avulla organisaation on mahdollista puuttua havaittuihin haasteisiin ennen kuin ne kärjistyvät ja vaihtuvuutta tulee lisää. (Lee & Mitchell, 1994, s.51–89; Holtom ja muut, 2005, s.337–352).

#### **2.5.4 Urashokkien luokittelua**

Urashokkeja voidaan luokitella monesta eri näkökulmasta. Lee ja Mitchell (1994) jakavat shokit kolmeen eri kategoriaan niiden aiheutumisperusteen mukaisesti. Perusteita on

havainnollistettu kuviossa 7. Jako mukailee karkeasti myös yleisiä, vapaaehtoiseen vaihtuvuuteen vaikuttavien syiden kategorioita, joita on käsitelty alaluvussa 2.3.3.



**Kuvio 7.** Shokkivaikuttajien päätyypit (Lee & Mitchell, 1994)

Ensimmäinen shokkivaikuttajien päätyyppi sisältää puhtaasti työhön liittymättömiä tapahtumia, kuten esimerkiksi työntekijän puolison työpaikan maantieteellisen sijainnin muuttuminen, vakavat perhepiirin terveyshaasteet, lapsen syntymä tai vaikka varallisuustason äkillinen muutos. Toinen päätyyppi pitää sisällään esimerkiksi seuraavan tyyppisiä tapahtumia; uusi työtarjous, ristiriidat omassa organisaatiossa, sekä mahdollinen ylennyksen menetys oman organisaation sisällä tai vaihtoehtoisesti mikä tahansa muu yksilön epäreiluksi kokema tapahtuma, joka kohdistuu häneen itseensä. Kolmannessa shokkivaikuttajien luokassa vaikuttavat esimerkiksi yritystä ravisuttavat skandaalit, merkittävät muutokset organisaatiossa, mahdolliset yt- tai muutosneuvottelut sekä fuusiot. (Lee & Mitchell, 1994, s.51–89)

Lee ja Mitchell (1994) luokittelevat urashokkeja myös matriisimaisesti neljässä ulottuvuudessa. Matriisissa shokit luokitellaan kahdelle akselille. Ensimmäinen akseli luokittaa shokit positiivisuuden tai negatiivisuuden mukaan ja toisella akselilla arvioidaan shokin ennustettavuutta, eli onko tapahtuma odotettu vai odottamaton.

Akkermans ja muut (2018) puolestaan ovat kehittäneet urashokeille luokituksen, jossa shokkitapahtumille määritellään viisi erilaista attribuuttia eli ominaispiirrettä. Nämä

shokkivaikuttajia kuvaavat ominaisuudet ovat *shokin taajuus*, *shokin ennustettavuus/hallittavuus*, *shokin valenssi* sekä *shokin kesto* ja sen *lähde*.

**Taajuus** on yksi urashokkien erityinen ominaispiirre. Taajuus määrittää, kuinka usein shokkeja koetaan. Joitakin shokkeja esiintyy toisia useammin, kuten esimerkiksi seksuaalinen häirintä työssä verrattuna esimerkiksi ympäristökatastrofeihin. Erityisen kiinnostava kysymys shokkien taajuuden suhteen on se, johtaako se tottumiseen. Tottuminen shokkivaikuttajaan saattaa johtaa yksilön passivoitumiseen esimerkiksi muutosväsymyksen vuoksi. (esim. Zeitz, Blau & Fertig, 2009.) Tutkimusta on myös päinvastaisesta ilmiöstä; voisivatko toistuvat shokinkokemukset jopa parantaa resilienssiä näiden ilmiöiden vaikutuksia kohtaan? (Bimrose & Hearne, 2012; Lyons, Schweitser & Ng, 2015). Esimerkiksi Akkermans ja muut (2018) viittaavat tyytyväisyystutkimuksiin, jotka ovat osoittaneet, että työelämässä toistuvat haasteet, joita voivat olla esimerkiksi toistuvat työttömyysjaksot, lisäävät ilmiölle herkistymistä, kun taas yksityiselämän ongelmat (esim. toistuva avioero) lisäävät siihen tottumista. Näiden epäselvien, toistensa kanssa ristiriitaisen tutkimustulosten vuoksi, on tärkeää edistää organisaatioiden ymmärrystä siitä, kuinka usein toistuvien shokkien kokemus vaikuttaa yksilön urapolkuun pidemmällä aikavälillä.

Toisena selkeänä shokkitapahtuman ominaispiirteenä Akkermans ja muut (2018) erottavat niiden **ennustettavuuden ja hallittavuuden**. Erilaisilla shokkivaikuttajilla on luonnollisesti myös erilainen todennäköisyys ja niiden hallittavuus vaihtelee. Lisäksi on huomion arvoista, että myös suunnitellut ja hyvin ennustettavat tapahtumat voivat aiheuttaa odottamattomia seurauksia. Esimerkiksi suunniteltu raskaus saattaa aiheuttaa odottamattoman urashokin. Toisaalta työntekijöille voidaan ilmoittaa yt-neuvotteluista etukäteen, jolloin shokki on jossain määrin ennakoitavissa, mutta työpaikan menetys ja sen pelko eivät ole hallittavissa. Eräs strategia shokkien ennustettavuuden ja hallittavuuden käsittelemiseksi yksilötasolla löytyy kasvuhakuisen ajattelutavan attribuutiotyylistä (Seibert ja muut, 2016). Tämä kasvusuuntautuneisuus kannustaa yksilöä ylittämään itseään rajoittavat käsitykset henkilökohtaisista kyvyistään ja mahdollistaa näin kasvamisen

uuteen rooliin. Tutkimus pakolaisten urasopeutumiskyvystä osoitti selkeästi, että jättämällä huomioimatta asiat, jotka eivät ole omassa hallinnassa ja vastaavasti keskittyminen niihin asioihin, joihin pystyy vaikuttamaan, auttaa saamaan kontrollintunteen takaisin (Wehrle, Kira & Klehe, 2019). Tämä ajattelutapa voi auttaa myös selviytymään urahäiriöistä.

Urashokkien *valenssilla* viitataan shokin luonteen lopputuloksen arviointiin. Akkermansin ja muiden (2018) mukaan positiivisen valenssin shokkien oletetaan vaikuttavan positiivisesti tapahtuman kohtaavan yksilön uraan, ja vastaavasti negatiivisen valenssin shokkien katsotaan johtavan yksilön kannalta negatiivisiin tai vastenmielisiin lopputuloksiin. Blokker, Akkermans, Tims, Jansen ja Khapova (2019) osoittivat nuorten työntekijöiden kokemien positiivisten urasokkien vaikuttavan positiivisesti yksilöiden pyrkimyksiin saavuttaa uralla menestystä ja sekä paransi heidän työllistettävyyttään. Negatiivisilla urashokeilla oli vastaavasti käänteisiä vaikutuksia. Myös urashokkien valenssin osalta tutkimuksissa on saatu osin päinvastaisia tuloksia; Rummel, Akkermans, Blokker ja VanGeldereren (2019), lainaavat tutkimuksia, joissa havaittiin negatiivisten shokkien voivan aiheuttaa myönteisiä lopputuloksia.

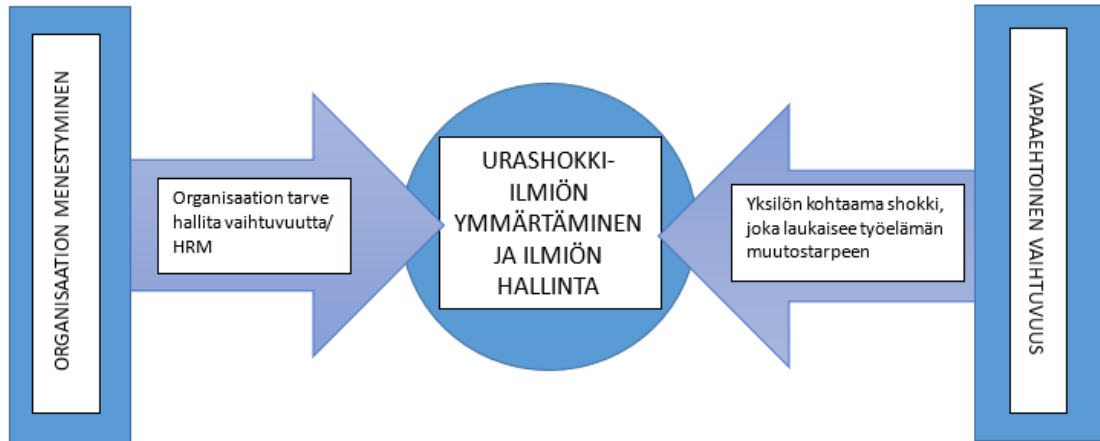
Neljäs urashokkien ominaispiirre on shokin *kesto*. Shokkitapahtuman kesto voidaan kokea suhteessa itse shokkitapahtuman pituuteen tai vaihtoehtoisesti sen lyhyt- ja pitkäkestoisiin seurauksiin. Shokin keston vaikutuksen nähdään vaihtelevan myös shokin keston mukaan siten, että pidempikestoisella shokilla voi olla vakavampia seurauksia (Akkermans ja muut, 2018). Lisäksi Lee ja muut (1999) osoittivat tutkimuksessaan, että pidemmällä epämukavuusajalla nykyisessä tehtävässä tai sillä, että yksilö on pohtinut muita uravaihtoehtoja pidempään, voi olla vaikutusta odottamattoman työtarjouksen yhteydessä. Pidempään kytenyt muutosajatus voi tällöin käynnistää muutosprosessin hyvin nopeasti. Huonot etenemismahdollisuudet työssä pitkällä aikavälillä saattavat myös synnyttää muutostarpeen. Nämä kokemukset saattavat myös liittyä henkilön kokemaan käsitykseen itsestään ja rikkoa sitä mielikuvaa, jonka henkilö pyrkii saavuttamaan (Akkermans ja muut, 2018).

Viidenneksi olennaiseksi urashokkien ominaispiirteeksi Akkermans ja muut (2018) kuvaavat urashokkien aiheuttajan eli **lähteen**. Shokkien lähteitä voivat olla perhe tai muut läheiset ihmissuhteet, työnantajaorganisaatio, toimintaympäristö tai vaikka geopolitiikkaan liittyvät ilmiöt. Shokkien lähteiden voidaan nähdä liittyvän myös rakenteellisiin tekijöihin, kuten eriarvoisuuteen ja epäoikeudenmukaisuuteen. Esimerkiksi Blustein, Autin & Duffy (2019) korostavat, että etninen tausta ja sosiaalinen luokka muodostavat rakenteellisia esteitä ja riskejä urakehitykselle. Voidaan siis olettaa, että tietyt demografiset ominaisuudet lisäävät alttiutta kokea shokkeja. Shokin lähteen tunnistaminen ja sen arviointi on erittäin merkityksellistä yksilön urakehityksen kannalta, koska se on yleisesti ottaen todettu shokin haastavimmaksi ominaispiirteeksi johtamisen ja hallittavuuden näkökulmasta. Shokin lähteen kautta on myös mahdollista estää tai vähintään pienentää shokkitapahtuman negatiivisia vaikutuksia. Tietynlaisista lähteistä peräisin olevat shokit saattavat laukaista yksilön tulevaisuuden kannalta hyödyllisiä ajatusprosesseja. (Seibert ja muut, 2013). Jos henkilöllä on esimerkiksi syytä olettaa, että työpaikan menettämisestä aiheutunut shokki ei johtunut hänen henkilökohtaisesta epäonnistumisestaan, vaan kyseessä on ulkoinen lähde, esimerkiksi joukkoirtisanomiset, shokin lähde voi toimia esteenä negatiivisille vaikutuksille (Bright, Pryor, Chan & Rijanto, 2009).

## **2.6 Kirjallisuuskatsauksen yhteenveto**

Tässä luvussa on tarkasteltu henkilöstön vaihtuvuutta teoreettisesta näkökulmasta ja luotu katsaus tutkimuskohteen kannalta olennaisiin teemoihin ja käsitteisiin, sekä aikaisempiin vaihtuvuustutkimuksiin. Kirjallisuuskatsauksessa on esitelty aiemmista tutkimuksista tärkeimmät ja pureuduttu henkilöstön vapaaehtoisen vaihtuvuuden syihin ja vaikutuksiin organisaatioiden tasolla. Kirjallisuuskatsauksen painopiste kohdistui erityisesti urashokki-ilmiöön, jossa yksilön aktiiviseen toimijuuteen nojaavan urakehitysnäkemys rinnalle nostetaan myös sattuman kautta yksilön elämää koskettavat erilaiset voimakkaat tapahtumat ja shokit, jotka muuttavat yksilöiden työurien suuntaa.

Kirjallisuuskatsauksen yhteenvetona vaihtuvuustutkimuksesta laadittiin viitekehys, jolla havainnollistetaan urashokki-ilmion tunnistamisen kannalta olennaisia yksilöön ja organisaatioon liittyviä tekijöitä. Teorettinen viitekehys on kuvattu kuviossa 8.



**Kuvio 8.** Kirjallisuuskatsauksessa muodostettu teorettinen viitekehys

Urashokki-ilmion ymmärtämiseen vaikuttaa yhtäältä yksilön kohtaama voimakas tapahtuma eli shokki, joka laukaisee ajatusprosessin työelämän muutostarpeesta. Toinen ilmiön ymmärtämiseen vaikuttava voima on organisaatiotason tarve hallita henkilöstön vaihtuvuutta ja siten varmistaa organisaation menestyminen. Nämä kaksi voimaa vaikuttavat urashokki-ilmion ymmärtämiseen. Ymmärryksen kautta ilmiötä voidaan pyrkiä hallitsemaan. Nämä teoriat muodostavat tämän tutkimuksen teorettisen viitekeh്യksen.

Urashokki-ilmion ymmärryksen syntymistä ja siihen vaikuttavia tekijöitä kuvataan tutkimuksen teorettisessa viitekeh്യksessä kahtena nuolen muotoisena vastavoimana, joiden keskiössä syntyy ilmiön ymmärtäminen. Teorettiseen viitekeh്യkseen on nostettu mukaan myös laajempi vapaaehtoisen vaihtuvuuden teorettinen kokonaisuus, sekä vastaavasti vaihtuvuuden hallinnan tarpeen taustalla vaikuttava organisaation menestyminen.



### **3 Tutkimusmetodit ja tutkimuksen toteuttaminen**

Tutkimuksen kolmannessa pääluvussa kuvataan tarkasti empiiriseen osuuteen liittyvät seikat, kuten tutkimusmenetelmät, tieteenfilosofiset lähtökohdat sekä aineiston hankinnan keinot ja analyysimenetelmät. Edellä mainittujen lisäksi luvussa kuvataan tutkimuksen kohde sekä tutkimusprosessin eri vaiheet. Myös tutkimusprosessin aikataulullinen eteneminen sisältyy kolmanteen pääluukuun.

#### **3.1 Tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat**

Metsämuurosen (2006, s.11–12) mukaan tutkimusta johtaa erilaisista filosofista oletuksista juontuva tutkimuksen paradigma. Tämän tutkimuksen taustalla vaikuttaa sekä fenomenologinen että hermeneuttinen tieteenfilosofinen suuntaus. Tavoitteena on etsiä ja tuoda näkyväksi koettuja asioita, jotka ovat mahdollisesti jääneet tietoisien ajattelun ulkopuolelle. Kyseessä olevan fenomenologis-hermeneuttisen tutkimusfilosofian keskiössä on halu tuoda esille asioita, jotka ovat itsestään selviä ja usein huomaamattomia. Tällä tutkimuksella näitä koettuja ja huomaamattomia asioita tehdään näkyväksi, eli muutetaan jo tunnettu asia tiedetyksi. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s.41.)

Fenomenologinen suuntaus on kiinnostunut kokemuksista, joita ihminen elää, ja tämän kokemusperäisen tiedon hyödyntäminen on fenomenologisen tutkimusstrategian tarkoitus. Fenomenologiassa tutkimuksen keskiössä on ihmisen suhde hänen kokemaansa elämismaailmaan, yksilön kokemusta korostaen. Ihmiset voivat siis oman puheensa keinon tuottaa uutta sosiaalista todellisuutta, eli toisin sanoen konstruoida puheen kohteena olevaa ilmiötä. Konstruktionismi lähtee siitä oletuksesta, että todellisuus ja tieto, jotka syntyvät sekä kielellisen että sosiaalisen vuorovaikutuksen tuloksena, ovat aina tulkinvaraisia ja siten riippuvaisia tulkitsijastaan. (Juuti & Puusa, 2020, s.10; Laine, 2018, s.29; Kekäle & Puusa, 2020, s.46.)

Hermeneuttinen tutkimus puolestaan on tutkimusstrategia, jossa tavoitteena on tutkimuskohteen syvällinen inhimillinen ymmärtäminen ja tulkintojen tekeminen.

Hermeneuttisessa tutkimuksessa on ennen tutkimuksen aloittamista saavutettava esiyymmärrys tutkittavasta aiheesta. Hermeneutiikassa tutkija kirjoittaa tutkimusaiheesta jo aiemmin tutkitun tiedon perusteella ja pyrkii löytämään aineistoa tulkitessaan uusia näkökulmia aiheeseen. Hermeneuttisen kehän avulla tutkijan on mahdollista tuottaa hyvin perusteltu, mahdollinen tulkinta tutkimuksen kohteesta. (Routio, 2006, s. 4; Kekäle & Puusa, 2020, s.46; Puusa, 2020, s.156)

Fenomenologis-hermeneuttinen tutkimus on yksi osa-alue laajemmassa hermeneuttisessa tutkimussuuntauksessa. Fenomenologis-hermeneuttisessa tutkimuksessa korostuu ihmisyyttä; tutkimuksen kohteena sekä aineiston tulkitsijana on ihminen. Fenomenologis-hermeneuttinen paradigma pitää sisällään jo aiemmin mainitun tutkijan esiyymmärryksen tutkimuksen kohteena olevasta aihepiiristä. Tutkimusaineiston kerääminen tapahtuu tässä suuntauksessa tyypillisesti havainnoinnin, osallistumisen tai kenttätöiden avulla. Jos tutkimuksen kohteena ovat toisten ihmisten kokemusmaailmat, niitä tavoitetaan tehokkaasti erilaisten haastatteluiden tai kyselyiden avulla. (Eskola & Suoranta, 2001; Laine, 2018, s.26; Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Liiketaloustieteessä tieteenfilosofisten suuntausten jako tehdään tyypillisesti sosiaalisen konstruktionismin ja positivismien välillä. *Sosiaalisen konstruktionismin* näkökulma katsoo erilaisten ilmiöiden ja asioiden syntyvän sosiaalisen vuorovaikutuksen tuloksena, eli se kyseenalaistaa olemassa olevaa totuutta. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005). Sosiaalinen konstruktionismi näkyy tässä tutkimuksessa niin, että tutkimus ei pyri löytämään absoluuttista totuutta urashokki-ilmiöstä suomalaisissa organisaatioissa. Tutkimuksella pyritään pikemminkin nostamaan esiin tutkittavaa ilmiötä henkilöstöjohtajien kokemana todellisuutena. Ontologisesta näkökulmasta tämä tutkimus näkee totuuden syntyvän vuorovaikutuksen ja erilaisten sosiaalisten prosessien kautta, eikä se ole absoluuttinen, vaan alati elävä. Todellisuus nähdään siis subjektiivisena ja moninaisena kokemuksena, se hyväksytään juuri sellaisena kuin tutkittavat itse sen kokevat. (Tuomi & Sarajärvi, 2018; Rauhala, 2005).

### 3.2 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Tieteelliset tutkimukset jaetaan tyypillisesti joko kvantitatiivisiin tai kvalitatiivisiin tutkimuksiin. Tutkimusmenetelmien erot ovat olleet tiedeyhteisön keskustelun aiheena jo pidempään ja nykyisin ne nähdään lähestymistapoina, jotka täydentävät laajalti toisiaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, s.135–136).

Valittaessa uudelle tutkimukselle sopivia tutkimusmenetelmiä, tulee tutkijan olla tietoinen siitä, mitä hyötyjä tai rajoitteita määritellyt tutkimuskysymykset asettavat tutkittavan ilmiön näkökulmasta. Metodologiset valinnat rajaavat hyvin pitkälle tutkimuksen lopputulosta eli käytännössä sitä, mitä tutkimuksella voidaan saada aikaan. (Eriksson & Kovalainen, 2008, s.6–20.) Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Sen hyödyt ja edut nähtiin parhaimmiksi suhteessa asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen tavoitteeksi oli asetettu muiden ihmisten kokemusperäisen tiedon kerääminen, jäsentäminen ja tulkinta. Yleisesti ottaen ihmisten kokemusmaailmojen tutkiminen sekä kokemusperäisen tiedon hyödyntäminen tutkimuksessa kuuluu useimmiten laadullisen tutkimuksen piiriin.

Tämä tutkimus korostaa yksilöä tapahtumien ja ilmiöiden kokijana ja havainnoitsijana sekä aktiivisena toimijana. Tällöin myös tutkimuksen tekijän omat näkemykset ja arvo-perusta aihepiiriin liittyen saattaa myötävaikuttaa tutkimuksellisiin valintoihin, tulkintoihin sekä johtopäätöksiin (Glesne & Strauss, 1992; Ronkainen, Pehkonen & Lindblom-Ylänne, 2013). Olennaista laadullisen tutkimuksen kannalta on nostaa tutkimukseen osallistuvien äänet kuuluville aineiston analysoinnin avulla (Eskola & Suoranta, 2001).

Laadullisen tutkimusmenetelmän selkeitä merkkejä ovat esimerkiksi osallistuvuus, hypoteesittomuus, otannan harkinnanvaraisuus sekä tutkittavien organisaatioiden näkökulman mukaan tuominen. (Eskola & Suoranta, 2001). Kvalitatiivisen tutkimuksen selkeä etu on mahdollisuus saavuttaa syvällinen, tarkka ja hyvin yksityiskohtainen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä (Saaranen-Kauppinen, Puusniekka, Kuula & Rissanen, 2009).

### 3.3 Tutkimusprosessi

Tämän Pro gradu -tutkimusprosessin aikataulu on kuvattu taulukossa 1. Tutkimuksen ensivaiheet sijoittuivat kesään 2021 ja syksystä kevättalveen 2022 työstettiin kirjallisuuskatsausta. Keväällä 2022 suunniteltiin ja toteutettiin tutkimusaineiston kerääminen ja kesän 2022 aikana aineisto analysoitiin ja raportoitiin. Pro gradu -tutkimus viimeisteltiin elokuun 2022 aikana.

**Taulukko 1.** Tutkimusprosessin aikataulut

AIKATAULU	TUTKIMUKSEN VAIHE
Kesä 2021	Tutkimusaiheen päättäminen ja aihepiiriin perehtyminen
Syyskuu 2021- huhtikuu 2022	Kirjallisuuskatsauksen työstäminen
Huhtikuu 2022	Tutkimuskysymysten tarkentaminen ja teemahaastattelurungon laatiminen.
Toukokuu ja kesäkuu 2022	Tutkimusaineiston kerääminen ja litteroiminen
Kesäkuu ja heinäkuu 2022	Tutkimusaineiston analyysi, yhteenveto ja johtopäätökset
Elokuu 2022	Pro gradu -tutkimuksen viimeistely

Tutkimuksen empiirisen osuuden toteuttamista, siihen liittyviä valintoja ja lähestymistapoja kuvataan tarkemmin seuraavissa alaluvuissa.

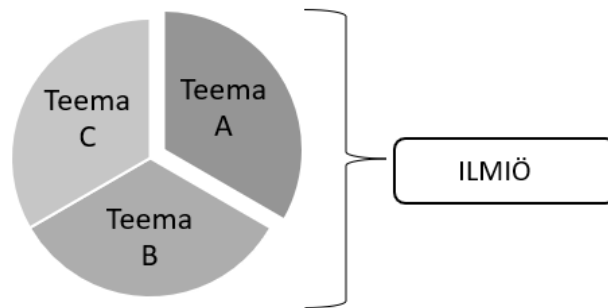
#### 3.3.1 Aineiston kerääminen

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan urashokki-ilmiötä osana henkilöstön vapaaehtoisen vaihtuvuuden kompleksista kokonaisuutta. Tutkimuksessa tarkastellaan suomalaisten organisaatioiden kokemuksia ilmiöstä sekä kartoitetaan mahdollisia ilmiöön liittyviä henkilöstöjohtamisen käytänteitä. Tutkimuksella pyritään selvittämään, tunnistaako yritysten henkilöstöjohto urashokki-ilmiön olemassaolon ja sen vaikutuksen henkilöstön vapaaehtoiseen vaihtuvuuteen, sekä sen miten ilmiö mahdollisesti vaikuttaa henkilöstöjohtamisen käytänteisiin. Tutkimuksessa tarkastellaan lisäksi, miten henkilöstöjohtajat sanoittavat havaintojaan ja kokemuksiaan urashokki-ilmiöstä.

Hirsjärven ja muiden (2009, s.185) mukaan, jos tutkija haluaa selvittää tutkittavien ajatuksia ja kokemuksia, soveltuvia tiedonkeruumenetelmiä ovat erilaiset haastattelut, kyselylomakkeet sekä asenneskaalat. Tässä tutkimuksessa urashokkeja kuvaavaa aineistoa pyritään nostamaan esiin perinteisellä laadullisen tutkimuksen keinolla, haastatteluilla; haastateltavat konstruoivat tutkimuskohteena olevaa teemaa teemahaastattelujen avulla.

Tutkimushaastatteluja voidaan toteuttaa erityyppisinä. Haastattelutyyppejä erotellaan toisistaan erityisesti niiden strukturointiasteen mukaan. Strukturoinnilla tarkoitetaan sitä, miten tarkkaan haastattelukysymykset, sekä niiden järjestys asetetaan ennen haastatteluja. (Hirsjärvi & Hurme, 2000, s.41–44.) Koska tutkimuksessa halutaan selvittää henkilöstöjohdon kokemuksia ja ajatuksia, aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu, joka aineistonkeruumenetelmänä vastaa hyvin kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtia.

Teemahaastattelussa korostuvat haastateltavien omakohtaiset kokemukset ja tulkinnat tutkittavasta ilmiöstä. Teemahaastattelulla pystytään nostamaan esiin tutkimuksen tavoitteen sekä tutkimuskysymysten kannalta merkityksellisiä vastauksia. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s.88). Kysymysten asettelua ohjaavat tutkijan asettamat tutkimuskysymykset, jotka on rajattu tutkimuksen kannalta olennaisen kehysten sisään. Vastaukset muodostavat tutkimusaineiston, jonka osat muistuttavat palapelin palasia, joita yhdistelemällä tutkijan ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä kasvaa ja lopulta niistä on mahdollista muodostaa vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin. (Kananen, 2017, s. 90–91.) Kuviossa 9 on havainnollistettu teemojen kautta rakentuvaa ilmiön kokonaisuuden hahmottumista.



**Kuvio 9.** Tutkittavan ilmiön kokonaisuuden muodostaminen Kanasta (2017, s.90) mukaan.

Onnistuneen teemahaastattelun kannalta on tärkeää, että haastattelijan ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä ja siihen liittyvistä olennaisista tekijöistä, sekä siihen vaikuttavista muista elementeistä, on varmasti riittävä. Tämä on olennaista, koska haastattelun teemarunko muodostuu yhdistelemällä kirjallisuuskatsauksessa saatua tietoa haastelijan esiymmärrykseen tutkittavasta ilmiöstä. Riittävä ymmärrys takaa kerättävän tutkimusaineiston oikean laadun. Onnistuneen teemahaastattelun tunnusmerkki on se, että haastattelija ja haastateltava ikään kuin ”puhuvat samaa kieltä”. Tällä tarkoitetaan sitä, että haastatteluissa esiintyvän termistön ymmärrys ja käyttö on yhtenevää molemmilla haastattelun osapuolilla. Tämä varmistaa, että teemahaastattelussa kerätty aineisto aidosti liittyy tutkimuksen kohteena olevaan aihepiiriin. (Puusa, 2020, s.112–113.)

### 3.3.2 Haastateltavien valinta

Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii ymmärtämään erilaisia toimintoja, kuvaamaan mitä moninaisempia ilmiötä, sekä antamaan näille mielekkäitä tulkintoja teoriaan peilaten. Se ei pyri tuottamaan tilastollisia yleistyksiä, joten haastattelujen lukumäärää tärkeämpää on se, että haastatteluihin osallistuvilla henkilöillä on mahdollisimman paljon kokemusta tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Laadullisessa tutkimuksessa haastateltavat tulee siis valita erityistä harkintaa käyttäen ja tarkoituksen mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s.85–86.) Kanasen (2017, s.128.) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa informanttien, eli haastateltavien henkilöiden, valintaan tulisi kiinnittää erityisen paljon

huomiota. Olennaista on varmistaa, että haastateltavien tietämys tutkittavasta ilmiöstä on mahdollisimman laajaa.

Tämän tutkimuksen teemahaastattelujen kohdehenkilöiksi valikoitui lopulta seitsemän henkilöä, jotka kuuluivat haluttuun kohderyhmään. Kohderyhmän rajaus muodostettiin seuraavasti; haastateltavan tuli työskennellä Suomessa toimivassa teollisuusyrityksessä, johtavassa HR-roolissa. Haastateltavalle henkilölle sopivia nimikkeitä olivat esimerkiksi henkilöstöpäällikkö, henkilöstöjohtaja tai HR Business Partner. Haastateltavien tuli edustaa toimialansa suuryritystä. Suuryritykset työllistävät hieman yli puoli miljoonaa eli yli 36 % kaikista yritysten työllisistä. Suomen Yrittäjät määrittelee suuryritykseksi yrityksen, joka työllistää vähintään 250 henkilöä ja jonka liikevaihto on yli 50 miljoonaa euroa. (Suomen Yrittäjät)

Tutkimuksen kannalta haastateltavien maantieteellinen sijainti ei ollut relevanttia, eikä haastatteluja siten pyritty rajaamaan maantieteellisesti. Taulukossa 2 on havainnollistettu haastateltujen henkilöiden taustoja.

**Taulukko 2.** Haastateltavien perustiedot

Haastateltava	Nimike	Organisaation koko	Työvuodet roolissa	Sukupuoli
H <sub>1</sub>	Henkilöstöpäällikkö	250–500 hlö	2 vuotta	Nainen
H <sub>2</sub>	Henkilöstöpäällikkö	yli 1000 hlö	4 vuotta	Nainen
H <sub>3</sub>	Henkilöstöjohtaja	yli 1000 hlö	6 vuotta	Mies
H <sub>4</sub>	Henkilöstöpäällikkö	500–1000 hlö	4 vuotta	Nainen
H <sub>5</sub>	HR Business Partner	250–500 hlö	9 vuotta	Nainen
H <sub>6</sub>	Henkilöstöjohtaja	250–500 hlö	6 vuotta	Mies
H <sub>7</sub>	HR Business Partner	500–1000 hlö	3 vuotta	Mies

Teemahaastattelujen yhteydessä henkilöstöjohtajille käytiin läpi haastattelujen luottamuksellisuus ja anonymiteetin säilyttämiseen liittyvät seikat, sekä tutkimusvaiheessa että lopullisessa tutkimusraportissa. Haastateltavien henkilöiden anonymiteetin

takaamiseksi organisaatioiden tunnistetiedot, kuten esimerkiksi tarkka toimiala tai maantieteellinen sijainti, käsitellään tutkimuksessa vain hyvin yleisellä tasolla. Haastateltavat käsitellään tutkimuksessa koodatuilla nimikkeillä H<sub>1</sub>-H<sub>7</sub>.

Haastatelluista kolme oli miehiä ja neljä naisia. Haastateltavat toimivat henkilöstöhallinnon johtotehtävissä muu muassa metsä-, energia-, meri-, teknologia- sekä elintarviketeollisuudessa ja olivat toimineet nykyisessä tehtävässään kahdesta yhdeksään vuotta. Kaikilla haastateltavilla oli yli kymmenen vuoden kokemus henkilöstöjohtamisen tehtävistä. Organisaatioiden koko vaihteli 350 henkilön ja 3100 henkilön välillä.

### **3.3.3 Haastattelujen toteuttaminen**

Haastateltavat etsittiin hyväksikäyttäen tutkijan omia sekä tuttavapiirin verkostoja. Kriteerit täyttyviä kohdehenkilöitä etsittiin myös sosiaalisen median kanavia hyödyntäen. Kaikille kiinnostuksensa ilmaisemalle lähetettiin suora sähköpostiviesti, jossa varmistettiin halukkuus osallistua tutkimuksen tekemiseen ja tarkennettiin haastattelun tekemisen yksityiskohtia (liite 2).

Haastattelut toteutettiin Microsoft Teamsin välityksellä ja ne kestivät ajallisesti noin 40 minuutista hieman reiluun tuntiin. Teemahaastattelujen tarkempaa aikataulutusta on havainnollistettu taukukossa kolme. Viime vuosina nopeasti yleistyneet etätöskentelyä tukevat teknologiat mahdollistivat haastattelut eri puolella Suomea työskentelevien henkilöstöjohtajien kanssa luotettavasti ja paikkariippumattomasti. Teams-haastattelut eivät kuitenkaan ole täysin ongelmattomia ja niihin liittyy hyvin erilaisia haasteita kuin perinteisissä kasvokkain toteutettavissa haastatteluissa. Teams-haastattelu vaatii sekä haastateltavilta henkilöiltä että haastattelijalta tietoteknistä osaamista. Lisäksi Teams-haastatteluissa voi ilmetä ongelmia, jotka voivat vaikuttaa haastattelun onnistumiseen. Riskeinä ovat esimerkiksi haasteet äänentoistossa ja kuuluvuudessa, verkkoyhteyden ongelmat, Teams-järjestelmän kaatuminen tai tallentamisen katkeaminen. Tämä ei kuitenkaan muodostunut ongelmaksi, koska kaikki haastateltavat ovat kokeneita Teams-käyttäjiä.



Haastattelujen toteuttamista eivät myöskään häirinneet tietotekniset ongelmat ja kaikki muu haastattelujen järjestämiseen liittyvä sujui suunnitellusti.

**Taulukko 3.** Teemahaastattelujen aikataulutus

	Ajankohta	Haastattelun kesto
H <sub>1</sub>	12.5.2022	41 min 46 sek
H <sub>2</sub>	20.5.2022	46 min 54 sek
H <sub>3</sub>	10.6.2022	61 min 18sek
H <sub>4</sub>	15.6.2022	53 min 03 sek
H <sub>5</sub>	17.6.2022	49 min 13 sek
H <sub>6</sub>	20.6.2022	58 min 31 sek
H <sub>7</sub>	22.6.2022	49 min 42 sek

Kaikille haastateltaville toimitettiin haastattelukutsu (liite 1) sähköpostitse etukäteisvalmistautumista tukemaan. Tutkijan etukäteen laatiman, tutkittavan ilmiön kannalta relevanteista teemoista muodostetun haastattelurungon (liite 2) avulla pyrittiin takaamaan, että samat asiat tulevat käsiteltyä jokaisen haastattelun kanssa. Haastattelurunko rakennettiin Koskista ja muita (2005, s.108) mukailleen suppeaksi. Haastattelurungon tarkoitus on vain varmistaa, että haastatteliija esittää kaikki tarvittavat kysymykset. Teemahaastattelussa kysymysten lukumäärää olennaisempaa on se, että haastattelussa voidaan keskittyä tutkittavan ilmiön kannalta relevantteihin kysymyksiin. Koska tämän tutkimuksen haastattelurungossa oli vain maltillinen määrä kysymyksiä, keskustelut haastateltavien kanssa säilyivät hyvin luontevina läpi kaikkien haastatteluiden. Haastatteluiden kulkuun vaikutti osaltaan myös se, että osa haastateltavista alkoi puhua halutuista teemoista jo ennen varsinaista teemaan johdattellevaa kysymystä. Joillekin haastateltaville taas oli tarpeen esittää tarkentavia lisäkysymyksiä.

Haastatteluiden ennakkomateriaalista, valmistavista keskusteluista sekä teemahaastattelun alkupään kysymyksistä oli harkitusti jätetty pois urashokki-termi sekä ilmiön tarkempi kuvaaminen. Tarkoituksena oli keskustella vapaaehtoisen vaihtuvuuden temasta laajasti ja pyrkiä havaitsemaan, kuvaako syntyvä tutkimusaineisto urashokki-ilmiötä

ilman selkeää johdattelua aiheeseen. Haastattelujen loppupuolella haastateltaville esiteltiin urashokkiteoria tiivistetysti ja mahdollistettiin keskustelu ja pohdinta eri näkökannoista teeman ympärillä.

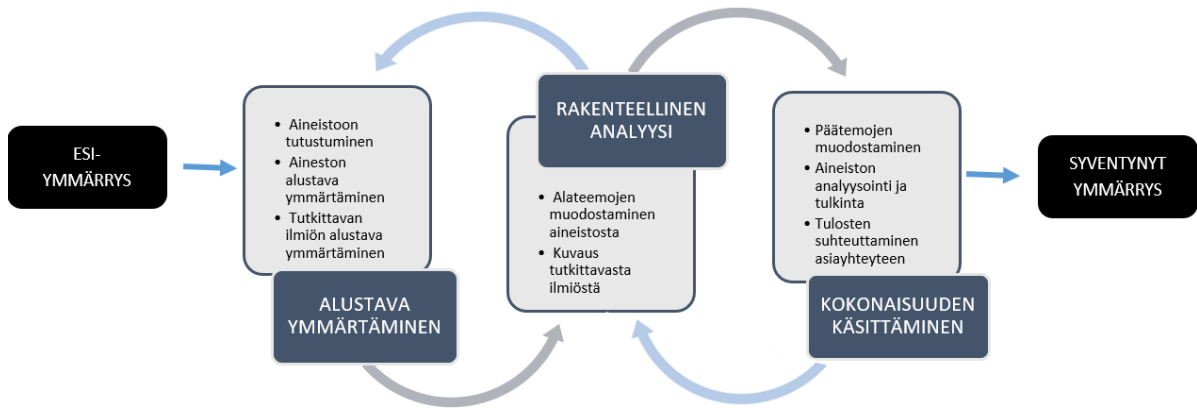
Kaikki toteutetut teemahaastattelut nauhoitettiin Teamsin nauhoitustoiminnon avulla. Haastattelut etenivät pääpiirteittäin saman kaavan mukaisesti eli esittäytymisten ja lyhyen tutkimusesittelyn jälkeen siirryttiin haastattelurungon mukaisiin varsinaisiin kysymyksiin. Loppuun jätettiin aina hieman aikaa, jolloin oli mahdollista käsitellä muita, haastateltavien mieleen nousseita, ilmiöön liittyviä asioita sekä käydä vapaata keskustelua. Kaikki tutkimushaastattelut litteroitiin välittömästi haastatteluiden jälkeen.

### **3.3.4 Tutkimusaineiston analysointi**

Tutkimuksissa, jotka pyrkivät hyödyntämään ihmisten kokemuksia ja näkemyksiä, käytetään yleisesti analyysimenetelminä laadullisia aineiston työstämistapoja. Kvalitatiivisen aineiston analyysia voidaan toteuttaa kahdella eri tasolla; fakthanäkökulmasta ja näytenäkökulmasta. Tämän tutkimuksen aineistoa lähestytään näytenäkökulmasta, sillä haastateltavat konstruoivat ilmiötä sanoittamalla sitä itse. Laadullisessa tutkimuksessa näytenäkökulma merkitsee aineiston analysoinnissa sitä, että tutkimusaineistoa tulkittaessa analyysin lähtökohtana ovat vain aineistopohjaiset havainnot. Aikaansaavia tutkimustuloksia ei siis pyritä esittämään absoluuttisina totuuksina. Näytenäkökulmasta lähestyttäessä tutkimusaineisto perustuu siis esimerkiksi haastateltavien puheesta muodostettuun materiaaliin, ei niinkään absoluuttiseen faktaperusteiseen informaatioon. Laadullisessa tutkimuksessa on yleisesti tyypillistä, että näyte- ja fakthanäkökulmat sulautuvat osittain yhteen. Näkökulmien yhteneminen johtuu siitä, että tutkimukseen osallistuvien henkilöiden oletetaan puhuvan avoimesti ja totuudenmukaisesti kokemuksistaan. (Koskinen ja muut, 2005, s. 64–66.)

Tässä tutkimuksessa hyödynnettyä analysointiprosessia voi kuvata kierteisenä lähestymistapana. Peltomäen (2014, s.32) väitöskirjassa on kuvattu fenomenologis-hermeneuttisen analyysiprosessin etenemistä kolmella eri tasolla ja siitä on mallinnettu laadullisen

aineistoanalyysin spiraali. Peltomäen (2014, s.32) kuvaama kierteinen lähestymistapa on kerännyt vaikutteita hermeneutiikan keskeisistä termeistä, kuten esiymmärryksestä, ymmärtämisestä, tulkinnasta sekä hermeneuttisen kehän käsitteestä. Kuviossa 10 on havainnollistettu tämän tutkimuksen aineistoanalyysin etenemistä, Peltomäen muodostamaa kierteistä etenemistä noudatellen.



**Kuvio 10.** Laadullisen analyysin spiraali Peltomäkeä (2014, s. 32) mukaillen.

Kierteinen analyysi pitää sisällään eri vaiheita sekä tasoja, eikä sillä ole selkeää alku- tai lopetuspistettä. Spiraalimaisessa aineistoanalyysissä eri tasojen välillä liikkuminen tapahtuu joustavasti eteen- ja taaksepäin. Kierteisen lähestymistavan taustalla on ajatus tutkimuksen kohteena olevan ilmiön ja sitä koskevan ymmärryksen jatkuvasta syvenemisestä. (Peltomäki 2014, s.31.) Spiraalin muoto havainnollistaa sitä, miten fenomenologishermeneuttisessa tutkimuksessa yksityiskohtia tulisi tarkastella osana isompaa kokonaisuutta, ja sitä miten kokonaisuus näyttäytyy yksityiskohdissa (Anttila 2006, s.306).

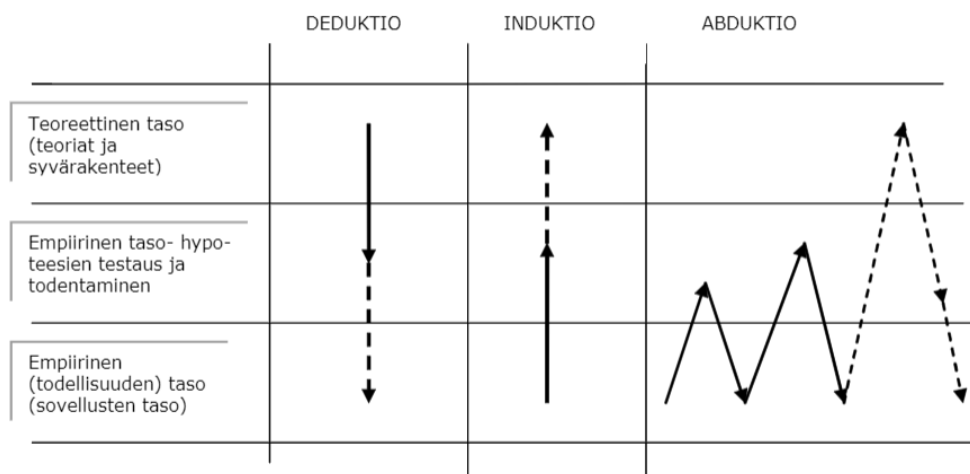
Hirsjärven ja Hurmeen (2000, s.136) mukaan tutkimusaineiston analyysin voi aloittaa jo aineistonkeruuvaiheen aikana ja se on usein myös tarkoituksenmukaista. Tällöin tutkija voi jo haastatteluvaiheessa löytää aineistosta toistuvasti esille nousevia ilmiöitä. Tässä tutkimuksessa tutkimusaineiston tarkastelua ja analyysiä toteutettiin yllä kerrotun mukaisesti jo aineiston keruuvaiheen yhteydessä. Analyysissä huomattiin, että haastateltavat nostivat esille muutamia teemoja muita useammin. Esimerkiksi merkityksellisyden kokemuksen korostuminen työpaikanvaihtoaikeen yhteydessä, sekä vahvan ja avoimen

keskusteluyhteyden tarpeellisuus ilmiön hallitsemiseksi tai organisaation sisäisten muutosten selkeä yhteys vaihtuvuuden kasvuun.

Kaikki tutkimushaastatteluaineistot kirjoitettiin sanatarkasti auki eli litteroitiin. Litterointi suoritettiin välittömästi teemahaastattelutuokioiden jälkeen nauhoitteiden pohjalta, jolloin voitiin varmistua siitä, että haastattelutilanteet olivat vielä tutkijalla hyvässä muistissa. Tämän tutkimuksen litteroitu aineisto oli laajuudeltaan 87 sivua.

Tämän tutkimuksen analyysi toteutettiin laadullisena sisällönanalyysinä. Sisällönanalyysi valikoituu laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmäksi useimmiten sellaisissa tutkimuksissa, joiden tavoitteena on rakentaa tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä tai asiasta tiivis kuvaus tai sen tarkoituksena on saavuttaa syvälinen ymmärrys tutkimuksen kohteesta. Saaranen-Kauppinen ja muut (2009) kertovat sisällönanalyysin tarkoittavan tekstianalyysia, jossa tutkija tarkastelee valmiiksi tekstimuotoisia tai sellaiseksi muunnettuja tutkimusaineistoa.

Laadullisessa sisällönanalyysissä tutkimusaineisto ensin ikään kuin rikotaan ja palastellaan. Osiin pilkottu aineisto käsitteellistetään ja käsitteellistämisen jälkeen materiaali järjestellään uudelleen. Palasista syntyy näin uusi kokonaisuus, erilainen kuin osaset yksitään. Laadullinen sisällönanalyysi tavoittelee aineiston erittelyä ja olennaisen tiivistämistä. Sen tarkoituksena on nostaa tutkimusaineistosta esiin joko samankaltaisuuksia tai eroja. Sisällönanalyysin suorittamiselle on olemassa erilaisia tapoja; analyysi voidaan toteuttaa joko aineistolähtöisesti, teorialähtöisesti tai teoriaohjaavasti. Sisällönanalyysitapoja voidaan erotella toisistaan luokittelun perusteella. Aineiston luokittelu voi perustua joko pelkästään aineistoon, jolloin menetelmää kutsutaan induktioksi tai se voi perustua jo olemassa olevaan teoriaan, jolloin menetelmää kutsutaan deduktioksi. Näiden lähestymistapojen väliin sijoittuu niin sanottu abduktiivinen sisällönanalyysi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, s.109–116; Anttila 2006, s.116) Yllä kuvattuja erilaisia päättelyn logiikoita on havainnollistettu kuviossa 11.



**Kuvio 11.** Sisällönanalyysia ohjaavat päättelyn logiikat. (Anttila 2006, s.116)

Tuomi ja Sarajärvi (2018, s.95–97) toteavat, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusaineiston sekä teorian välinen vuoropuhelu tulee muodostua aktiiviseksi ja monipuoliseksi, rippumatta käytettävästä sisällönanalyysitavasta. Tässä tutkimuksessa tutkimusaineiston analyysiin valittiin teoriaohjautuva eli abduktiivinen sisällönanalyysi. Abduktiivisessa sisällönanalyysissä tutkijan päättelyssä vaihtelevat aineistolähtöisyys ja valmiit teoreettiset mallit.

Teoriaohjautuvassa sisällönanalyysissä käytetään siis tutkimusaineistosta johdettavan päättelyn rinnalla myös tutkimuksen aihepiiriin liittyviä malleja ja teoriaa. Teorian sekä aineiston välinen vuoropuhelu yhdistettynä tutkijan aiempaan ymmärrykseen ilmiöstä ohjaa teoriaohjautuvaa analyysia ja antaa kehyksen tutkijan valinnoille. Vuoropuhelun avulla tutkija muodostaa sisällönanalyysin tuloksen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, s.133) Tämän tutkimuksen osalta empirian ja teorian roolit ovat tasavahvat. Ne ovat molemmat yhtäaikaaisesti läsnä niin aineiston analysoinnin yhteydessä kuin tulosten raportoinnissa. Tässä tutkimuksessa teoria ja empiria tukevat ja täydentävät toinen toisiaan.

Laineen (2018, s.36–37) mukaan perusteellinen aineistoon perehtyminen on onnistuneen analyysin edellytys. Jotta tämän tutkimuksen aineistosta muodostui tutkijalle

perusteellinen ja kattava kokonaiskuva heti analyysin aloitusvaiheessa, litteroitu haastattelumateriaali luettiin läpi kolme kertaa. Kokonaiskuvan muodostamista seurasi tutkimusaineiston rajaaminen. Rajauksessa aineistosta poistettiin tutkimuksen kannalta epäolennainen materiaali ja jäljelle jätettiin aineisto, joka selkeästi kytkeytyi tutkittavaan ilmiöön sekä tutkimuskysymyksiin. Hermeneuttisuus tutkimuksen lähestymistapana näkyi tutkimusaineistoon syventymisessä siten, että tutkija pyrki ajoittain irtautumaan omasta intuitiostaan, jotta vuoropuhelu tutkimusaineiston kanssa syventyisi ja veisi mahdollisimman lähelle tutkimuskohteena olevaa ilmiötä sanoittavien haastateltavien mieliä.

Tutkimusaineistoon tutustumisen ja materiaalin karsimisen jälkeen tutkimuksessa siirryttiin teemoittamaan aineistoa abduktiivisen päättelyn logiikan mukaisesti. Teemahaastatteluissa havaittuja käsityksiä, kokemuksia ja havaintoja verrattiin tarkasti toisiinsa ja materiaalissa havaittiin selkeitä yhteneväisyyksiä. Teemoittamisvaiheessa merkityksellinen asia oli tutkijan kirjallisuuskatsauksen kautta saavuttama osaaminen, mikä määritteli kevyesti teemojen valitsemista. Tutkimusaineisto purettiin siis teemoittamista apuna käyttäen pieniin palasiin, jolloin tutkija pystyi tarkasti ja selkeästi tuomaan esille tutkimuksen kannalta relevantit asiat.

Teemoittamisen jälkeen tutkimusaineiston käsitteleminen jatkui koodaamisella. Tutkija määritteli erilaisia sääntöjä ja aineisto järjesteltiin sääntöjen mukaan erilaisiin luokkiin. Silvasti (2014, s.37–38.) näkee tutkimusaineiston koodauksen mikroanalyysinä, eli aineiston yksityiskohtaisena tarkasteluna ja purkamisena. Koodattu aineisto mahdollistaa tutkijalle selkeän tavan havainnoida koodien ilmenemistä erilaisia yhteyksissä, sekä sitä miten taajaan ne aineistossa näkyvät. Tämän tutkimuksen yhteydessä koodaamiseen käytettiin niin sanottua värikoodausta, eli eri koodien virkaa toimittivat eri värit.

Esimerkiksi tutkimuksen yksi tutkimuskysymys oli selvittää, miten urashokki-ilmiö näkyy suomalaisten yritysten henkilöstötoiminnoissa. Litteroitua materiaalia työstettiin käyttämällä erilaisille, henkilöstöjohtajien esiin tuomille, urashokkien ilmenemismuodoille erilaisia värejä. Näin kaikki samalla värillä merkityt ilmentymät saatiin selkeästi yhdisteltyä

saman katto-otsikon alle. Esimerkiksi organisaation sisäisiä muutostilanteita vaihtuvuutta generoivana voimana koskevat huomiot kuten: ”Kyllä ne yt-neuvottelut valitettavan usein laukaisee myös sellasen vapaaehtoisten lähtöjen aallon.” merkittiin sinisellä ja vastaavasti ulkoiisiin vetovoimatekijöihin liittyvät ilmaiset kuten: ”Kyllä suorahaun rooli on kymmenessä vuodessa muuttunut ja meidän työntekijät raportoi välillä tosi aggressiivisestakin headhuntauksesta.”, merkittiin punaisella. Värikoodaamista toistettiin systemaattisesti kaikkien tutkimuskysymyksen kohdalla ja sen avulla saatiin hahmotettua, miten laajalti erilaiset ilmiöt toistuvat tutkimusaineistossa. Haastateltavat eroteltiin teksteissä merkitsemällä jokainen erillinen henkilö omalla koodilla, H<sub>1</sub>-H<sub>7</sub>. Koodit merkittiin suorien tekstilainauksien perään sulkeissa. Näin voitiin erotella eri vastaajien kommentit toisistaan.

Tutkimusaineiston osiin pilkkomisen ja uudelleenrakentamisen jälkeen aineistoa hyödynnettiin teoriataustan ohella tutkimuskysymyksiin vastaamiseen ja johtopäätösten tekemiseen. Aineistoa ja teoriaa toisiinsa peilaamalla selvitettiin, tunnistaako yritysten henkilöstöjohto urashokki-ilmiön olemassaolon ja/tai sen vaikutuksen henkilöstön vapaaehtoiseen vaihtuvuuteen, sekä sen miten ilmiö mahdollisesti vaikuttaa henkilöstöjohtamisen käytänteisiin.

## **4 TUTKIMUSTULOKSET**

Tässä pääluvussa esitellään aineistonanalyysin pohjalta syntyneet tutkimustulokset. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, tunnistaako yritysten henkilöstöjohto urashokki-ilmiön olemassaolon ja sen vaikutuksen henkilöstön vapaaehtoiseen vaihtuvuuteen, sekä millaisia ilmenemisen muotoja ilmiöstä tunnistetaan. Aineistosta tutkittiin myös ilmiön vaikutuksia henkilöstöjohtamisen käytänteisiin. Tutkimuksessa tarkasteltiin henkilöstöjohtajien sanoittamana havaintoja ja kokemuksia urashokki-ilmiöstä, eli teemahaastattelujen kautta haastateltavat saivat konstruoida tutkimuskohteena olevaa urashokki-temaa.

#### 4.1 Esiin nousseet urashokkivaikuttajat

Henkilöstöjohtajien puhuessa vapaaehtoisen henkilöstön vaihtuvuuden teemoista, aiheistosta oli selkeästi erotettavissa toistuvia samankaltaisuuksia, joissa haasteltavat saivat ikään kuin tietämättään urashokki-ilmiöön kiinteästi liittyviä teemoja, omien havaintojensa ja kokemustensa kautta, muun vaihtuvuuskeskustelun ohella.

Lopulliseen analyysiin valikoitui lopulta yhdistelemisen jälkeen seitsemän itsenäistä, yleisen tason teemaa, jotka toistuivat systemaattisesti henkilöstöjohtajien puheissa. Teemojen sisällä shokkikokemukset olivat positiivisia, negatiivisia tai neutraaleja. Ne saattoivat olla yksilölle ja työyhteisölle yllättäviä, tai ne saattoivat olla ennakoitavissa olevia tapahtumia. Näitä seitsemää teemaa on havainnollistettu kuviossa 12.



**Kuvio 12.** Urashokkivaikuttajat teemoiteltuna tutkimusaineiston mukaan

Urashokki-ilmiö on läsnä myös suomalaisessa työelämässä. Tutkimusaineiston purkamisen, koodaamisen ja uudelleenrakentamisen kautta esille nousseet shokkivaikuttajat teemoitettiin seuraavasti; uusien työmahdollisuuksien voimakas imu, muutokset yrityksen toiminnassa, elämän rajallisuuden kokemukset, merkityksellisyys, merkityksellisyys (Meaningfulness) - syyden kaipuu,



muutokset yksilön lähityöyhteisön kokoonpanossa, voimakas muutos työntekeksen ta-voissa sekä muutokset perhetilanteissa.

Urashokit ovat tutkimusaineiston valossa verrattain yleisiä ja osittain arkisiksikin miellet-täviä, lähes kaikkia koskettavia tapahtumia. Seuraavissa alaluvuissa aineistosta esiin nos-tetut shokkivaikuttajien teemat esitellään tarkemmin sekä luokitellaan nämä teemat Leen ja Mitchellin (1994) päätyyppien mukaisesti.

#### 4.1.1 Työhön liittymättömät urashokkivaikuttajat

Leen ja Mitchellin (1994) päätyyppien luokittelun henkilökohtaisiin, työn ulkopuolisiin tapahtumiin kytkettiin tutkimusaineistosta esiin nousseet shokkivaikuttajien tee-mat *”Elämän rajallisuuden kokemukset”*, *”Merkityksellisyyden etsintä”* sekä *”Muutokset perhetilanteissa”*. Näitä teemoja on havainnollistettu kuviossa 13.



**Kuvio 13.** Työhön liittymättömät shokkivaikuttajat

Haastatteluaineistosta nousivat selkeästi esiin voimakkaat, yksilötason kokemukset elä-män rajallisuudesta. Lähes kaikki haastatellut henkilöstöjohtajat nostivat esiin syvästi elämää ravisuttavia yksilöä koskettavia tapahtumia, joiden ovat havainneet vaikuttavan työntekijän uran suuntaan ja vakaviin pohdintoihin työelämän jatkosta. Tällaisina shok-kikokemuksina mainittiin muun muassa työntekijän itsensä tai lähiomaisen vakava sai-rastuminen tai esimerkiksi läheisen kuolema. Aineiston mukaan elämän rajallisuuden ää-rellä käyminen on selkeä uran suuntaan vaikuttava shokkivaikutin.

*”Työntekijän vakava sairastuminen on mun kokemuksen mukaan aina sellainen tilanne, että se työssä jatkaminen tai palaaminen on kysymysmerkillä. Se on selkeästi sellainen yksi vedenjakaja.” (H<sub>7</sub>)*

*” ...kun työntekijän vanhemmat ikääntyy, siellä alkaa tulla sairauksia ja sitä hoivatarvetta. Jos asutaan kaukana, niin ei se ole ollenkaan harvinaista, että työpaikka menee vaihtoon, kun lähdetään lähemmäs vaikka sitä äitiä. ” (H<sub>2</sub>)*

Perhetilanteen muutokset vaikuttavat tutkimusaineiston mukaan olevan hyvin tyypillinen shokkivaikutin. Tutkimusaineistossa henkilöstöjohtajat nostavat esiin perheellistymisen ja lasten syntymän tyypillisenä tapahtumana, joka laukaisee työntekijässä työelämään muutoshalun. Lasten syntymän nähdään vaikuttavan työntekemiseen monellakin eri tavalla; yksikertaisimmillaan perheellisen vuorotyöhalukkuus tai halu käyttää aikaa pidempään työmatkaan poikkeaa merkittävästi perheettömästä. Toisaalta esiin nousevat myös kokemukset työntekijän arvomaailman muutoksesta lasten saannin jälkeen. Perheellistyminen voi siis saada käyntiin pohdintoja esimerkiksi oman ja työnantajan edustamien arvojen yhteensopivuudesta. Myös avioerotilanteet ja muut elämän niin sanotut taitekohdat näkyvät aineistossa shokkivaikuttimina, jolloin työntekijä uuden elämäntilanteen äärellä pysähtyy arvioimaan usein myös työelämän suuntaa.

*”Työmatkan pituus on yksi tosi selkeä. Ennen lapsia se ei välttämättä ole ollut työntekijälle mikään ongelma. Mutta sitten, kun se maailma muuttuu, niin se tunti tai jopa kaksi, joka kuluu työmatkalla, on sellainen tekijä, joka ei sitten vaan enää sovi siihen yhtälöön.” (H<sub>3</sub>)*

*”...no oman kokemuksen mukaan avioerotilanne tai muu iso henkilökohtainen mullistus vaikuttaa siihen. Tietysti nämä on kovin yksityisiä juttuja, eikä kaikki niitä halua kertoa, mutta kyllä näitä tulee vastaan.” (H<sub>6</sub>)*

*”Vanhempainvapaiden aikana ne (työntekijän) mielenkiinnon kohteet ja arvot on saattaneet muuttua ja opintovapaat on aika tyypillisiä siihen perään. Ihan jotain eri alaa saatetaan lähteä opiskelemaan.” (H<sub>4</sub>)*

Merkityksellisyyden teema on läsnä lähes kaikessa työelämään liittyvässä keskustelussa. Teema nousi esiin myös tutkimusaineistossa, jossa henkilöstöjohto sanoitti selkeästi havaitsevansa erityisesti suurten ja dramaattisten maailman tapahtumien yhteydessä ”maailman tuskan” kokemista. Suuret muutokset ympäröivässä maailmassa voivat selkeästi saada työntekijän pohtimaan suuriakin muutoksia omassa elämässä. Esimerkiksi pandemia-aikana hoivatyön kutsumus on havaittu selkeästi ja moni haastateltu kertoo omasta organisaatiosta lähdetyn yllättäen opiskelemaan hoitoalaa.

*”...etenkin näillä nuoremmilla sukupolvilla se kuuluisa merkityksellisyys. Työ ei ole vaan työtä, siltä halutaan enemmän.” (H<sub>1</sub>)*

*”Kyllä mä näkisin sen niin, että pandemia-aikana, kun ihmisten elämä tavallaan supistui rajoitusten vuoksi, niin että silloin se työn rooli ja merkitys kasvoi ihan erilaiseks. ...Eli kun elämässä ei oikeen ollut paljon muuta, niin ne vaatimukset sille työlle (elämän)sisällön antajana kasvoi. Eikä se tavallaan ole muuttunut, vaikka maailma avautuu.” (H<sub>4</sub>)*

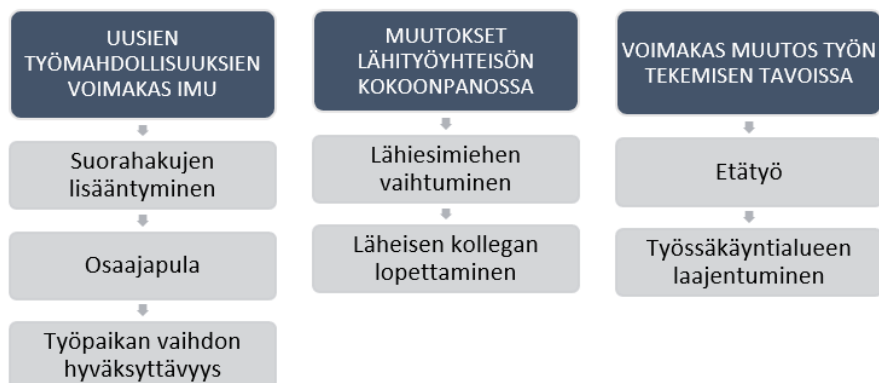
*”Ihan selkeästi nää pari vuotta (pandemia-aika) on lisänneet hoiva-alan imua. Kyllä meiltä tuotannosta on moni tavallaan aika yllättäen ilmoittanut lähtevänsä opiskelemaan vaikka lähihoitajaksi. ...tää aika on varmaan herättänyt sen kutsumuksen.” (H<sub>3</sub>)*

Tutkimusaineiston mukaan työelämään liittymättömät, henkilökohtaiset shokkivaikuttajat ovat siis hyvin arkisia, tavalliseen elämään kiinteästi kuuluvia tapahtumia. Sellaisenaan ne koskettavat yritysten henkilöstöä hyvin laajasti.

#### **4.1.2 Työliitännäiset, henkilökohtaiset urashokkivaikuttajat**

Leen ja Mitchellin (1994) urashokkien päätyypeistä henkilökohtaisiin, mutta kuitenkin työhön kiinteästi liittyviin, tapahtumiin luokiteltiin tutkimusaineistosta esiin nousseet seuraavat shokkivaikuttajien teemat; *Uusien työmahdollisuuksien voimakas imu,*

muutokset yksilön lähityöyhteisön kokoonpanossa sekä voimakas muutos työn tekemisen tavoissa. Näitä teemoja on havainnollistettu kuviossa 14.



**Kuvio 14.** Työliitännäiset, henkilökohtaiset shokkivaikuttajat

Lähes kaikissa haastatteluissa nousivat voimakkaasti esiin havainnot työnhakemisen tapojen muutoksesta sekä osaajapulasta. Nämä ilmiöt vaikuttavat vahvasti myös vapaaehtoiseen vaihtuvuuteen, koska ne synnyttävät vahvaa imua muihin organisaatioihin, vaikka oman organisaation asiat olisivatkin kunnossa. Erityisesti suorahakujen eli niin sanotun head huntingin dramaattinen kasvu ja siirtyminen myös alemmille organisaatiotasolle näkyi aineistossa selkeästi.

*”Kyllä suorahaun rooli on on kymmenessä vuodessa muuttunut ja meidän työntekijät raportoivat välillä tosi aggressiivisestakin headhuntauksesta. Tietysti me käytetään myös itse näitä palveluita nykyään tosi aktiivisesti, koska muuten osaajat ei liiku.” (H<sub>5</sub>)*

*”Onhan tää välillä ihan hullua. Sitä mieltii, miten voimakkaaksi se (osaaja)pula voi vielä yltyä. Kyllä meillä jo ihan tuotannonkin väkeä aktiivisesti houkutellaan muualle. Usein sen huomaan siinä, kun tullaan huudattamaan sitä omaa palkkaa paremmaksi, kun muualta on saatu tarjous.” (H<sub>6</sub>)*

Suomalaisessa työkuulttuurissa on perinteisesti arvostettu pitkiä uria saman työnantajan palveluksessa. Nuoremmat sukupolvet ovat alkaneet murtaa tätä myyttiä. On

hyväksyttävää, jopa ihailtavaa, lähteä rohkeasti kokeilemaan uusia haasteita. Myös tämä näkyy tutkimusaineistossa selkeänä vaikuttimena, kun henkilöstöjohtajat sanoittivat vapaaehtoisen vaihtuvuuden ajureita.

*”On se muuttunut. Nyt niitä lähtöjä ihaillaan ja pidetään rohkeina. Vanhassa maailmassa se suhtautuminen saattoi olla vähän toisenlaista...” (H<sub>4</sub>)*

*”Nuoret ja aika tuoreet ammattilaiset saattaa hakea tosi aktiivisesti-kin seuraavaa askelta. Kasvu ja kehittyminen on älyttömän tärkeää. Se missä organisaatiossa se sitten tapahtuu, sillä ei ole niin isoa merkitystä.” (H<sub>2</sub>)*

Työn tekemisessä on useimmiten työsuorituksen tekemisen lisäksi vahvasti läsnä myös sosiaalinen ulottuvuus. Työkavereiden ja kollegoiden sekä myös esimiehen merkitys on suuri. Tutkimusaineistosta nousi tärkeänä shokkivaikuttajana esiin työntekijää lähellä työskentelevän tai työskentelevien henkilöiden poistuminen organisaatiosta tai siirtyminen toisiin tehtäviin. Henkilöstöjohto tunnisti selkeästi tällaiset tilanteet potentiaalisena urashokkina ja katalyyttina vaihtuvuuden rajuun kasvuun esimerkiksi yksittäisessä tiimissä tai osastolla.

*”On se sellainen domino -efekti olemassa. Kun jostain tiimistä tulee tieto, että joku on lähdössä uusiin haasteisiin, niin siinä on helpommin se riski, että sieltä jollain aikavälillä tulee myös muita irtisanoutumisia.” (H<sub>5</sub>)*

*”On ne työkaverit tosi tärkeitä. Tuotannon puolella se korostuu tosi paljon. On sieltä lähdetty myös kaverin kanssa yhdessä.” (H<sub>7</sub>)*

Suomi on maantieteellisesti eristyksissä muusta Euroopasta ja maan sisälläkin välimatkat ovat pitkiä. Työn perässä muuttaminen ei perinteisesti ole ollut suomalaisille vahvuus ja työmahdollisuuksia onkin perinteisesti tavattu etsiä omalta kotipaikkakunnalta tai lähi-seuduilta. Etätyön dramaattinen lisääntyminen 2020-luvun alussa mullisti työn

tekemisen tapoja sekä laajensi ihmisten työssäkäyntialuetta merkittävästi. Henkilöstöjohtajat nostivat tutkimusaineistossa selkeästi esiin sen, että nykyään asiantuntijat pystyvät tutkimaan työmahdollisuuksia maantieteellisesti huomattavasti suuremalta alueelta kuin aiemmin. Työpaikan sijainti on siten menettänyt merkitystään.

*”Täällä ruuhkasuomen ulkopuolella tää on ihan merkittävä muutos. Ne meidän vetovoimatekijät tavallaan vähenee ja jopa häviää. Jouduutaan tavallaan tahtomattamme ihan eri sarjaan kilpailemaan osaajista ja se vaatii jatkossa kyllä toimenpiteitä. Pääkaupunkiseudun palkkataso ja oma sijainti maaseudulla on työntekijälle tosi houkutteleva tilanne.” (H<sub>5</sub>)*

*”Osaajista kiinnipitäminen muuttunut haastavammaksi, koska tää pelikenttä on nykyään niin erilainen.” (H<sub>7</sub>)*

*”... käytännössä tää tarkoittaa sitä, että kiinnostavan työn voi ottaa paljon kauempaa kotoa kun ennen. On meiltä tekijöitä lähtenyt Keski-Euroopassa operoivien yritysten palvelukseen, kodin pysyessä täällä xxx:ssä.” (H<sub>5</sub>)*

Toisaalta aineistossa tunnistetaan myös etätöiden haasteet. Henkilöt, joille työn sosiaalisen ulottuvuuden merkitys on erittäin vahva, ovat saattaneet kokea laajasti etätöihin siirtyneen työyhteisön negatiivisena shokkivaikuttimena. Kokemus voi olla hyvin lähellä aiemmin käsiteltyä läheisten kollegojen menetystä.

*”Joo ei tämä tapa ole kaikille sopinut.” (H<sub>1</sub>)*

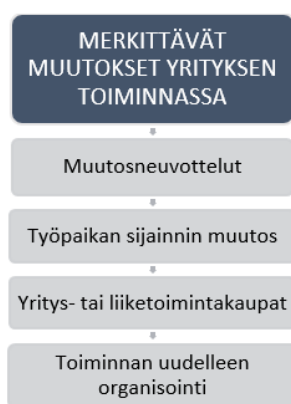
*”Se yhteisöllisyys on hybridityössä kovin erilaista ja toiset kokee sen tosi negatiivisenakin. Yksinäisenä. Se voi olla tosi dramaattinen muutos jollekin, joka on tottunut tulemaan toimistolle joka aamu. Ja sitten siellä ei enää olekaan ketään. Tai ainakaan kaikki.” (H<sub>2</sub>)*

Tutkimusaineiston mukaan siis työhön liittyvät, mutta henkilökohtaisluonteiset urashokkivaikuttajat ovat joko positiivis- tai negatiivisluonteisia tapahtumia, jotka ovat työhön

kuuluvia, mutta joissa on vahva henkilökohtainen ulottuvuus. Tämän kaltaisten shokkien vaikutus myös vaihtelee voimakkaasti yksilöstä ja persoonasta riippuen.

#### 4.1.3 Organisaation tapahtumiin liittyvät urashokkivaikuttajat

Leen ja Mitchellin (1994) päätyyppien luokittelussa työhön kiinteästi liittyviin organisatiotason tapahtumien kategoriaan luokiteltiin tutkimusaineistosta esiin noussut *Muutokset yrityksen toiminnassa* -teema. Tätä teemaa, vaikuttajineen, on havainnollistettu kuviossa 15.



**Kuvio 15.** Yrityksen toiminnan muutoksiin liittyvät shokkivaikuttajat

Organisaation sisäiset suuret muutokset muodostavat henkilöstöjohtajien puheissa kaikkein selkeimmän shokkivaikuttajan. Organisaatioon laajasti vaikuttavat tekijät, kuten esimerkiksi yt- tai muutosneuvottelut, tunnistettiin hyvin selkeästi vapaaehtoista vaihtuvuutta katalysoivaksi tapahtumaksi. Yt-neuvotteluiden nähdään siis vaikuttavan merkittävästi lähtöhalukkuuteen myös sellaisilla henkilöillä, joita sopeuttamistoimet eivät suoraan koske. Henkilöstöjohtajat arvioivat tämän johtuvan arvokysymyksistä, oman tulevaisuuden aseman ja työkuorman arvioiduista muutoksista, sekä tilanteesta riippuen yrityksen tulevaisuuden näkymien koetusta heikkenemisestä ja mahdollisesta luottamuksen heikkenemisestä yritystä kohtaan.

*”Yt on vaikea. Siinä tulee vastaan niin monta erilaista epävarmuustekijää ja siinä syntyy aina sitä sisäistä myllerrystä. Näkyy ne valitettavan usein myös vaihtuvuusluvuissa sitten jälkeinpäin.” (H<sub>4</sub>)*

*”On siinä aina se riski, että jos meidän tulevaisuus näyttäytyy epävarmana, ne alkaa miettiä sitä omaa jatkoa. Se oma napa ja mitä itselle tapahtuu on kuitenkin siellä kaiken ytimessä. Se on tosi inhimillistä.”*  
(H<sub>3</sub>)

Yritys- ja liiketoimintakaupat, sekä näistä aiheutuvat fuusiot, ovat aineiston perusteella myös selkeästi yksilön työpaikan vaihdon harkintaa lisäävä shokkivaikutin. Toimintojen mahdollinen päällekkäisyys, suuret muutokset toimintatavoissa ja kulttuurien yhteensovittaminen ovat selkeästi henkilöstöjohtajien tunnistamia, työntekijöitä mietityttäviä teemoja, jotka käynnistävät yksilöissä pohdintaa työpaikan vaihtamisesta.

*”Se uuden omistajan tuleminen on aina jännittävää. Usein siihen liittyy tavalla tai toisella jotain uudistamishaluja ja ne voi organisatiossa olla haaste. Joku voi haluta lähteä ennen kuin muutokset alkaa ja joku toinen tarkkailee tilannetta jonkin aikaa ja tekee sitten päätöksen jatkosta.”* (H<sub>6</sub>)

Ei kovin yleinen, mutta selkeästi voimakasvaikutteinen shokkivaikuttaja on työpaikan sijainnin merkittävä muuttuminen. Kaksi haastateltua henkilöstöjohtajaa kertoi läpikäyneensä tuotannon siirtämisen toiselle paikkakunnalle ja mainitsivat sen hyvin voimakkaana vapaaehtoista vaihtuvuutta lisäävänä shokkina.

*”On se ihan tyypillistä, että kun se työmatka pitenee, sitä työtä aletaan katsella lähempää. Erityisesti tuotannon puolella, jossa ei oo niitä hybridimahdollisuuksia. Meillä on koettu aikanaan tehtaan muutto, ja ei sen työmatkan tarvitse montaa kymmentä kilometriä olla pidempi, että vaihtuvuus kasvaa.”* (H<sub>4</sub>)

Nykypäivän työelämässä ja kansainvälistyvässä kilpailussa organisaatioiden tehokkuutta pyritään kehittämään voimakkaasti. Tämä johtaa usein erilaisiin uudelleenorganisointeihin ja sitä kautta toimintatapojen muuttamiseen. Tutkimusaineiston mukaan merkittävät, organisaatiolähtöiset muutokset työssä saavat aikaan selkeästi havaittavissa olevaa liikehdintää ja toimivat näin shokkivaikuttajina.



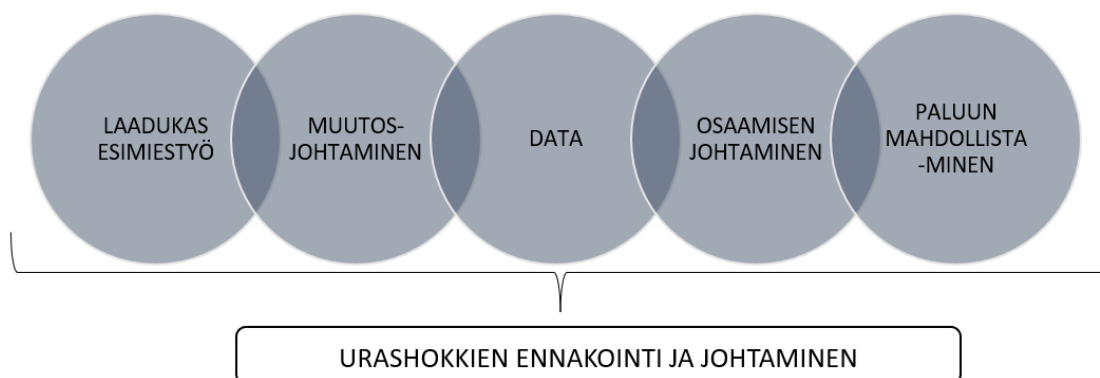
*”Aina on niitä, jotka ei halua muuttaa mitään. Usein ne henkilöt sitten nostaa itse sen käden pystyyn ja äänestää jaloillaan.” (H7)*

*”No meillä nyt vaikka joku isompi tuotantolinjan uudistus tai uuden organisaation läpivieminen on olleet sellaisia, mitkä vaikuttaa (vaihtuvuuteen).” (H6)*

Tutkimusaineistosta havaittiin siis myös organisaatiotason tapahtumiin luokiteltavia urashokkivaikuttajia ja ne koetaan yleisesti muutoshaluja yksilöissä katalysoiviksi tekijöiksi. Aineistossa työnantajayrityksessä tapahtuvien muutosten nähdään ikään kuin valuvan organisaatiotasolta yksilötasolle eli muutos organisaatiossa saa myös yksilön pohtimaan omaa muutostarvetta. Organisaation merkittävät muutokset näyttäytyvät aineistossa enimmäkseen negatiivisina shokkeina.

## **4.2 Urashokkeihin vaikuttaminen johtamisen keinoin**

Tutkimuksen tavoitteena oli nostaa esiin urashokki-ilmiöön vaikuttavia henkilöstöhallinnon käytänteitä. Aineiston perusteella vaihtuvuuden hallinta tunnistettiin yhdeksi tärkeäksi hr-toiminnon tehtäväksi. Oli myös selkeästi havaittavissa, että organisaatioissa on käytössä toimintamalleja, jotka ainakin osin vaikuttavat tai pyrkivät vaikuttamaan urashokkikokemusten aiheuttamaan vaihtuvuuteen. Näiden käytänteiden analyysissä esiin nousi viisi itsenäistä teemaa, jotka toistuivat systemaattisesti henkilöstöjohtajien puheessa. Teemoja on havainnollistettu kuviossa 16.



**Kuvio 16.** Urashokki-ilmioon vaikuttavia henkilöstöhallinnon käytänteitä

Tutkimusaineiston käsittelyn kautta esille nousseet ennakointiin liittyvät käytänteet teemoitettiin seuraavasti; esimiestyö, muutosjohtaminen, data sekä osaamisen johtaminen ja paluun mahdollistaminen. Teemoja ja niiden sisältöä esitellään tarkemmin tässä aluvussa.

**Esimiestyö** ja erityisesti laadukas lähijohtaminen tunnistettiin merkittäväksi organisaatiotason keinoksi hallita henkilöstön vapaaehtoista vaihtuvuutta ja sillä nähtiin olevan selkeä yhteys myös urashokkien havaitsemiseen ja niiden käsittelyyn yksilötasolla. Jokainen haastateltu henkilöstöjohtaja sanoi teema omassa puheessaan. Esimiestyöllä nähtiin olevan monta erilaista roolia ja urashokkien osalta erityisesti jatkuvan vuoropuhelun ylläpitäminen sekä tunneälykyys ja oikeudenmukaisuus nähtiin tärkeimpinä vaikuttavina tekijöinä. Yksilöllisen kohtaamisen vaade oli aineistossa myös vahvasti esillä.

*”Ne meidän esihenkilöthän siellä kuitenkin on kaikkein lähimpänä. Näinkin isossa organisaatiossa ei HR ei mitenkään pystytä tuntemaan kaikkia työntekijöitä. Meidän osuus on enemmänkin niinkun luoda niitä käytänteitä ja antaa sitä tukea sinne esihenkilöille.” (H<sub>1</sub>)*

*”Sieltä esimiestyöstähän se kaikki lähtee. Jos se toimii hyvin, niin aika monta pulmaa ratkeaa jo ihan sillä. Ja tietysti meillä siihen johtamisen kehittämiseen panostetaan paljon.” (H<sub>3</sub>)*

Koska erilaisten urashokkivaikuttimien vaikutus on hyvin erilaista eri yksilöillä, on jatkuva vuoropuhelu henkilöstön kanssa avainasemassa, kun pyritään havaitsemaan hiljaisia signaaleita irtisanoutumispohdinnasta. Aineiston mukaan esimiehen johtamistyyllillä on yhteys vaihtuvuuden hallitsemiseen ja urashokkien ollessa kyseessä, nousee esiin esimiehen jatkuva vuoropuhelu omien alaistensa kanssa. Vuorovaikutteisen johtamisen kautta organisaatiolla on mahdollista havaita yksilötasolla käynnistyneitä ajatusprosesseja liittyen uraan. Näitä prosesseja havaitsemalla organisaation on mahdollista pyrkiä vaikuttamaan ajatuskulkujen lopputuloksiin.

*”Kehityskeskustelu kerran tai pari vuoteen ei suojaa huonolta johtamiselta, vaikka tietty systematiikka ja käytänteet on toki hyvästä. Kaikkihan me tiedetään, että hyvä esimiestyö on kuitenkin jotain paljon enemmän.” (H<sub>2</sub>)*

*”Kyllähän jonkun pitää pystyä olemaan niiden (työntekijöiden) pulssilla. ...esihenkilöiden roolitukseen se kuuluu tosi selkeästi. Siellä arjessa ne keskustelut käydään ja parhaimmillaan voidaan saada hyvissä ajoin niistä muutostarpeista jo kiinni.” (H<sub>1</sub>)*

Koska urashokit vaikuttavat yksilöissä vahvasti tunnetasolla, tunnistettiin esimiehen tunneäly ja siihen liittyvät tekijät merkittäväksi asiaksi urashokki-ilmiön hallinnassa. Henkilöstöjohton mukaan esimiesten kyky huomioida työntekijöiden erilaiset tarpeet ja kyky kuunnella ja esittää kysymyksiä, on avain asemassa. Esimiehen henkilökohtaisilla ominaisuuksilla ja lähiesihenkilön johtamistyyllillä nähtiin siis olevan selkeää vaikutusta vaihtuvuuden hallitsemisessa ja laadukas esimiestyö nähtiin keinona hallita ilmiötä ainakin jossain määrin.

*”...mutta onhan se fakta, että iso merkitys on sillä persoonalla ja henkilökohtaisilla ominaisuuksilla. Toisilta se (esimiestyö) vaan sujuu siellä vuorovaikutuksen tasolla paremmin.” (H<sub>1</sub>)*

*”Sellainen tunneälykykyys on kyllä hyvä ominaisuus esimiehessä. Silloin on organisaatiolla paljon enemmän näkyvyyttä sinne mahdollisiin*

*haasteisiin ja niitä pystytään ratkomaan siellä tiimissä ennen kuin asiat kärjistyvät.” (H<sub>7</sub>)*

**Muutosjohtaminen** oli toinen vahvasti aineistosta noussut organisaation keino urashokkien hallintaan. Kuten alaluvussa 4.3.1 todettiin, organisaation sisäiset suuret muutokset muodostivat henkilöstöjohtajien puheissa kaikkein selkeimmän shokkivaikuttajan ja niiden tunnistettiin hyvin selkeästi katalysoivan vapaaehtoista vaihtuvuutta organisaatiossa. Näin onkin luontevaa, että haastateltavat nostivat kyvykkään muutosjohtamisen ja siihen liittyvät prosessit ja käytänteet selkeäksi urashokkien hallintaa tukevaksi organisaatiotason käytänteeksi. Suurien muutosten äärellä erityisesti muutosviestinnän rooli korostui tutkimusaineistossa.

*”...no nehän on ne nämä muutosjohtamisen kolme pääperiaatetta; mitä minulle tapahtuu, mitä minulle tapahtuu ja mitä minulle tapahtuu. Kun se tieto saadaan tehokkaasti kulkemaan työntekijöille, ollaan jo pitkällä tän ilmiön hallinnassa.” (H<sub>2</sub>)*

*”Isot muutokset on aina sellaisia. Tavallaan sillä ei ole väliä, onko se positiivinen tai negatiivinen muutos. Sellaisissa tilanteissa niitä lähtöjä selkeästi ainakin harkitaan ja kyllä sieltä niitä sitten realisoituukin. Meillä on pyritty sellaisella tosi aktiivisella viestintästrategialla ratkaisemaan sitä, että ainakaan väärän tai puutteellisen tiedon varassa kukaan ei lähtisi tekemään niitä ratkaisuja.” (H<sub>6</sub>)*

**Data** ja tiedolla johtaminen on yleisestikin yksi modernin johtamisen perustyökaluja. Myös tämän tutkimuksen haastateltavat nostivat henkilöstöltä kerättävän tiedon merkityksen selkeästi esiin. Vapaaehtoista vaihtuvuutta johdettaessa on olennaista ymmärtää, miksi ihmiset esimerkiksi valitsevat lähteä organisaatiosta. Lähtöhaastattelut olivatkin käytössä jokaisessa haastatellussa organisaatiossa. Muina vaihtuvuuden ja urashokkien kannalta merkityksellisen datan keräämisen keinoina nousivat esiin perinteiset kehityskeskustelut ja muut kyselyt, joilla organisaatiot keräävät tietoa henkilöstöltä.

*”Lähtöhaastattelut tietysti on se paras tapa saada se tieto. Toki se on tosi vaihtelevaa, miten kukakin sitte haluaa sitä omaa (lähtö)motiivia*

*avata. Toiset kertoo tosi avoimesti ja toiset sitten tekee vaan sen minimisuorituksen.” (H<sub>7</sub>)*

*”...onhan näitä meillä paljonkin. Kehityskeskusteluja, erilaisia pulssiky-selyitä, työtyytyväisyystutkimuksia nyt esimerkiksi. On tosi tärkeitä, että sitä tietoa sieltä sitten oikeasti käytetään ja katsotaan, onko jotain selkeitä haasteita, jotka saa meidän henkilöt miettimään muita vaihtoehtoja. Ei kaikkeen tietysti voi vaikuttaa, mutta moneen voi.” (H<sub>6</sub>)*

*”Lähtöhaastatteluissa puhutaan paljon siitä työn merkityksestä. Toki joskus jostain huonoa esimiestyötä tai konfliktia paljastuu, mutta usein se merkitys on se ajuri...” (H<sub>4</sub>)*

**Osaamisen johtaminen** ja siihen liittyvät käytänteet nähtiin haastateltujen henkilöstöjohtajien puheessa selkeänä keinona vaikuttaa myös urashokkivaikuttajan myötä tapahtuvaan vaihtuvuuteen. Selkeiden urapolkujen rakentaminen ja organisaation erilaisista mahdollisuuksista avoimesti kertominen ovat avainasemassa. Haastatellut henkilöstöjohtajat näkevät osaamisen johtamisen olevan paitsi todella tärkeää organisaation kehittymisen kannalta, mutta myös tärkeänä signaalina henkilöstön suuntaan siitä, että organisaation sisällä on mahdollista kasvaa ja kehittyä.

*”Me ollaan tietoisesti valittu linja, että mieluummin pidetään osaaja omassa organisaatiossa ja mahdollistetaan siirtymiset esimerkiksi toiselle osastolle, vaikka siitä voi hetkellisesti tulla haasteita aiempaan tiimiin... ” (H<sub>4</sub>)*

*”Ne omassa firmassa olevat kasvumahdollisuudet täytyy todella selkeästi saada viestittyä henkilöstölle. Ja samoin ne tavat, millä siitä omasta kiinnostuksesta voi kertoa ja kenelle. Meilläkin on tosi paljon erilaisia mahdollisuuksia... ” (H<sub>5</sub>)*

*”Se erilaisten kompetenssien tunnistaminen ja kehittäminen on meidän (HR) tekemisessä ihan keskiössä. ” (H<sub>3</sub>)*

Kuten alaluvussa 4.1.2 todettiin, Työmarkkinoiden dynamiikka suosii tällä hetkellä työnhakijaa ja muiden organisaatioiden imu on suurta. Haastatellut kuvaavatkin, että

selkeästi useimmiten lähtijöiden motiivina on ottaa askel uralla eteenpäin ja ammatillinen kasvu. Tämän vuoksi haastatellut pitivät tärkeänä, että oman organisaation sisäiset kasvu- ja etenemismahdollisuudet ovat laajasti tiedossa.

*”Kyllä se on meillä se kaikkein selkein syy niille irtisanoutumisille. Että jostain muualta on löytynyt se mahdollisuus siihen seuraavaan urasiirtoon. Että pääsee ammatillisesti kasvamaan. Ja onhan se ymmärrettävää.” (H<sub>2</sub>)*

**Palaamisen mahdollistaminen** nousee aineistosta yhtenä hyvin erilaisena näkökulmana esiin. Monet henkilöstöjohtajat toteavat eri ilmaisuin, että organisaatioissa tapahtuu myös takaisin päin virtaamista, eli aiemmin organisaation palveluksessa ollut ja sieltä poistunut henkilö palaa jollain aikavälillä takaisin. Useimmiten osaaminen on tällä välillä ehtinyt kehittyä ja uusi rooli onkin korkeammalta organisaatiotasolta. Tällaista ilmiötä pidettiin ylipäätään hyvin positiivisena. Haastateltavat pitivät tärkeänä organisaation neutraalia tai jopa positiivista suhtautumista lähtijään yksilötasolla. Positiivinen työnantajakuva aivan työsuhteen loppuun asti mahdollistaa sen, että lähtijä voi myös palata.

*”...ei kaikkia lähtöjä voi mitenkään estää. Eikä ole syytäkään.” (H<sub>1</sub>)*

*”Joo kyllä niitä bumerangeja tulee aina välillä. Aika hienojakin kasvutarinoita löytyy ja se on oikeastaan tosi hieno mahdollisuus ollut sekä meille että sille tekijälle.” (H<sub>7</sub>)*

*”...kai se kertoo siitä, että ollaan tehty työnantajana asioita oikein.” (H<sub>5</sub>)*

Aineiston perusteella palaava työntekijä on organisaation näkökulmasta usein organisaatioon sopiva ja helposti perehdytettävä luottopelaaja; sekä palaava työntekijä, että työnantaja ymmärtävät, miten yksilö sopii työyhteisöön ja organisaation kulttuuriin. Palaava työntekijä osaa usein itsenäisesti navigoida organisaatiossa ja työnantajaorganisaatio tuntee palaajan potentiaalin. Muissa organisaatioissa uutta kokemusta ja osaamista kartuttanut työntekijä voi olla organisaatiolle iso voimavara. Vapaaehtoisesti lähtevät, ja

organisaatioon myöhemmin paluun tekevät, yksilöt voivatkin haastaa työyhteisöä positiivisesti ja mahdollistavat näin organisaation kehittymistä.

### 4.3 Urashokki-ilmiön tunnettuus

Aiemmissa kappaleissa koostetut tutkimushavainnot on muodostettu yleisen, vapaaehtoista vaihtuvuutta koskevan keskustelun kautta. Varsinaisesta urashokki-ilmiöstä ei näissä keskusteluissa puhuttu nimellä, vaan termi ja teoria esiteltiin vasta haastattelutuokioiden loppuosassa. Termistön esittelyn kautta oli tarkoituksena selvittää urashokki-ilmiön tunnettavuutta organisaatiossa ja selvittää henkilöstöjohtajien näkemyksiä ilmiöstä kokonaisuutena.

Kuten jo aiemmin on esitetty, haasteltavat sanoittivat yleisessä vaihtuvuuskeskustelussa hyvin selkeästi organisaatioissaan näkyviä ja koettuja asioita, jotka voidaan kytkeä kiinteästi urashokki-ilmiötä koskeviksi. Tutkimusaineiston valossa urashokit ovat selkeästi osa vapaaehtoisen vaihtuvuuden kokonaisuutta myös suomalaisessa työelämässä. On kuitenkin huomion arvoista, että nimeltä mainittuna kukaan haastatelluista ei tunnistanut urashokki-ilmiötä, tai edes muistanut kuulleensa siitä aiemmin. Vaikka aineisto osoittaa, että terminä ja teoriatasolla urashokit ovat organisaatiossa varsin vieraita, herätti teeman kuvaaminen haastateltavissa vilkasta keskustelua ja laajojakin pohdintoja haastattelutuokioiden aikana. Urashokki-ilmiöstä tunnistettiin paljon tutulta kuulostavia elementtejä ja yksikään henkilöstöjohtaja ei kokenut ristiriitaa ilmiön ja oman kokemusmaailmansa välillä, pikemminkin päinvastoin.

*”En ole kyllä koskaan kuullut... onpa mielenkiintoinen aihe sulla. Siis ihan tosi kiinnostava. Pitää varmaan vähän tarkastella tätä.” (H<sub>2</sub>)*

*”...joo siis ehdottomasti resonoi!” (H<sub>3</sub>).*

*”Okei. ...sellainen näkökulma. Kyllä mä tavallaan saan tosta aika hyvinkin kiinni. Onhan se tavallaan tosi looginen ajatus. Ihan vaikka jos miettii omalle kohdalle ja mitä itse on käynyt läpi. Ja miksei sitten organisaatioon laajemminkin.” (H<sub>7</sub>)*

Tutkimusaineistosta kävi ilmi, että henkilöstöala on vahvasti verkostoitunutta. Pohtiesaan urashokki-ilmiötä, usea henkilöstöjohtaja totesi, että omissa verkostoissa on viime vuosina noussut esiin teemoja, jotka voisivat liittyä urashokki-ilmiöön. Toimintaympäristön muutoksen koetaan johtaneen siihen, että yhä useampi käy läpi pohdintaa oman uran suhteen tai vähintään avoimen keskustelun koetaan lisääntyneen teeman ympärillä.

*”...kyllä sellainen erilainen merkityksellisyyden ja tavallaan oman itsen etsiminen on viime vuosina alkanut näkyä ja kuulua ihan eri tavalla henkilöstön parissa. Ihan varmasti joo.” (H<sub>7</sub>).*

*”Meidän organisaatiossa mä kyllä selvästi näen sellaisen sisäisen keskustelun lisääntyneen tämän tyyppisten asioiden (työpaikan vaihto) osalta. Se että kytkeytyykö ne johonkin tällaisiin tilanteisiin, niin se olisi kyllä mielenkiintoista katsoa.” (H<sub>6</sub>)*

*”Kyllä mä näkisin, että alalla (HR) yleisesti tämän tyyppistä asiaa tunnustetaan. Jotenkin mä nyt nopeasti yhdistäisin tätä myös siihen työntekijäkokemuksen korostumiseen ja niihin syihin, jotka on sitä nostaneet pintaan tässä lähivuosina. Nämä voisi tavallaan kuulua osittain yhteen”? (H<sub>3</sub>)*

Aineistosta selviää, että yleisellä tasolla vapaaehtoinen vaihtuvuus on pysytellyt organisaatioissa hyvin tasaisena viime vuosina. Osa haastatelluista kertoo sen jopa vähentyneen. Selkeää kasvua sen sijaan on havaittu esimerkiksi erilaisten työelämän joustomahdollisuuksien hyödyntämisessä. Henkilöstöjohtajat mainitsevat esimerkiksi opinto- ja vuorotteluvapaiden käytön lisääntyneen kaikilla organisaation tasoilla. Tämä voi mahdollisesti olla yhteydessä urashokki-ilmiöön eli työelämän joustojen aikana on mahdollista pohtia ja suunnitella oman uran jatkoa ilman, että pohdinnat realisoituisivat nopeasti irtisanoutumisiin. Aineistosta selviää, että esimerkiksi opintovapaan jälkeinen irtisanoutuminen on hyvin tyypillistä.



*”No ei se (vaihtuvuus) ole meillä ongelma. Aika tasaista menoa. Mutta kyllähän sitä täytyy ihan koko ajan seurata ja tehdä sen kans töitä.”*  
(H<sub>1</sub>)

*”Opintovapaata anotaan kyllä nykyään tosi paljon. Ja tuntuu että koko ajan vaan enemmän väki käyttää sitä. Välillä se on oman olemassa olevan ammattitaidon kasvattamista ja välillä ne lähtee opiskeleen ihan uutta alaa. Ja sen vapaan jälkeen se on tietysti sitten usein sen keskustelun paikka, että missä ja miten se ura jatkuu.”* (H<sub>6</sub>)

Tutkimusaineiston perusteella näyttäisi siis siltä, että urashokki-ilmiön tunnettuus on hyvin heikkoa. Käytännössä sitä ei tunneta käsitteen tasolla ollenkaan. Aihepiirin esittelyn ja keskustelutuokion jälkeen henkilöstöjohtajat kuitenkin selkeästi tunnistivat ilmiön olemassaolon ja osasivat yhdistää siihen mahdollisesti liittyviä teemoja, joita ovat organisaatioissaan ja verkostoissaan kohdanneet.

## 5 TULOSTEN ARVIOINTI JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä pääluvussa esitellään Pro gradu -tutkimuksen kannalta merkittävimmät ja olennaisimmat löydökset. Luvussa peilataan tutkimuslöydösten suhteita kirjallisuuskatsauksessa esiin nostettuihin teoreettisiin näkökulmiin tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Luvussa käsitellään laaditut johtopäätökset ja vastataan esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Viides pääluku päättyy tutkimuksen arviointiin sekä jatkotutkimusehdotusten esittelyyn.

### 5.1 Johtopäätökset

Tässä Pro gradu -tutkimuksessa on ollut tavoitteena tarkastella henkilöstön vapaaehtoista vaihtuvuutta ja selvittää, millaisena niin sanottu urashokki-ilmiö näyttäytyy suomalaisissa organisaatioissa. Tutkimuksen taustalla vaikuttaa työurien monimutkaistuminen ja uramuutosten yleistyminen. Tutkimukset ovat osoittaneet, että organisaatioiden sisäiset ja ulkoiset, voimakkaat ja ennakoimattomat tapahtumat tai kriisit vaikuttavat hyvin todennäköisesti myös yksilöiden urapolkuihin ja niiden muutoksiin (Lee & Mitchell, 1994; Ahn, Dik & Hornback, 2017; Barley, Bechky & Milliken, 2017; Kim, Jang & Baek, 2019).

Tutkimuskysymykseen etsittiin vastauksia haastattelemalla suomalaisten teollisuuden alan suuryritysten henkilöstöjohtoa ja peilaamalla haastattelutuloksia aihepiiristä muodostetun kirjallisuuskatsauksen teorioihin. Tutkimuksessa haastateltiin yhteensä seitsemää henkilöstöjohtajaa tai vastaavalla nimikkeellä toimivaa HR-toiminnon johtajaa. Haastatelluilla henkilöstöjohtajilla oli kaikilla vuosien kokemus tehtävästään ja heillä oli kattava näkemys tutkimuksen kohteena olevasta aihepiiristä. Käytännössä kaikissa haastateltavissa organisaatioissa oli olemassa hyvin selkeät prosessit ja dokumentaatio liittyen vapaaehtoiseen vaihtuvuuteen, joten keskustelu aihepiiristä oli analyyttistä ja luontevaa.

### 5.1.1 Urashokkivaikuttajat, ilmiön hallinta ja tunnettuus

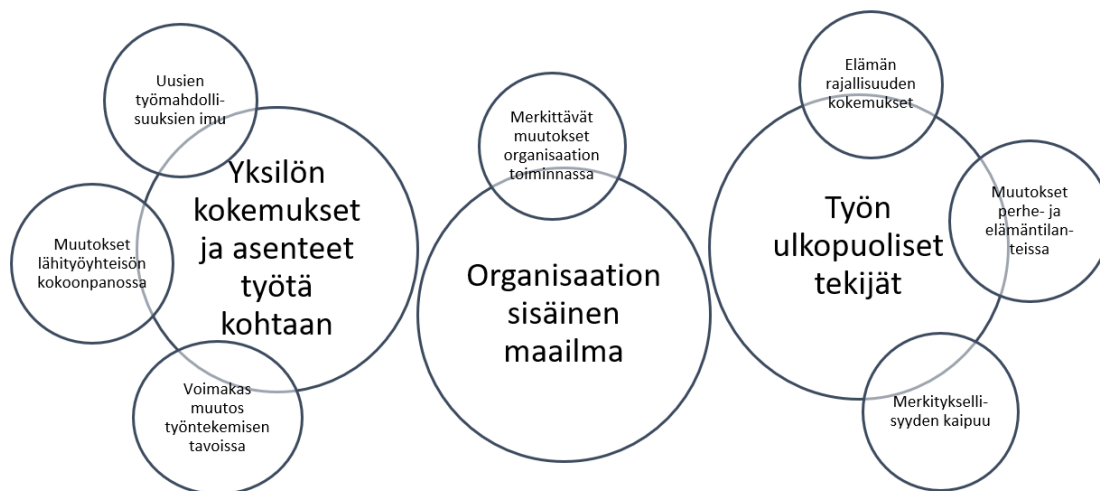
Tämän Pro gradu -tutkimuksen päätutkimuskysymys selvitti vastausta siihen, miten urashokki-ilmiö näyttäytyy suomalaisissa organisaatioissa. Päätutkimuskysymystä lähestyttiin kolmen alakysymyksen kautta:

- *Minkälaisia shokkeja suomalaisessa työelämässä esiintyy?*
- *Miten urashokki-ilmiö vaikuttaa henkilöstöjohtamisen käytänteisiin?*
- *Miten hyvin tunnettu urashokki-ilmiö on organisaatioissa?*

Tutkimus lähti liikkeelle kartoittamalla organisaatiossa tapahtuvaa vapaaehtoista vaihtuvuutta ja sen hallintaan liittyviä johtamisen käytänteitä kirjallisuuskatsauksen (luku 2) avulla. Katsauksessa tarkasteltiin myös vaihtuvuuden taustalla vaikuttavia tekijöitä ja tapahtumia. Nämä teemat liittyvät olennaisesti Leen ja Mitchellin vuonna 1994 julkaisemaan ja myöhemmin eteenpäin kehittämään The Unfolding Model of Turnover -teoriaan, jonka on ensimmäinen urashokit irtisanoutumispäätöksen osana tunnistanut malli. Myös muut tutkijat, kuten Hirschi (2010) Seibert ja muut (2013), Akkermans ja muut (2018), sekä Johnston (2018) ovat myöhemmin testanneet mallia ja täydentäneet sitä omilla tutkimuksissaan. Tutkimuksen kirjallisuuskatsaus kokosi yhteen eri tutkijoiden näkemyksiä urashokki-ilmiöstä kokonaisuutena, eritteli ja luokitteli teorioiden tasolla erilaisia yksilön päätöksentekoon vaikuttavia urashokkivaikuttimia. Kirjallisuuskatsauksessa tarkasteltiin ilmiötä myös johtamisen näkökulmasta.

Teorioiden valossa urashokit jakaantuvat kolmeen erilaiseen kategoriaan niiden aiheutumisperusteen mukaan; työntekijän omiin kokemuksiin ja asenteisiin työtä kohtaan, organisaation sisäiseen maailmaan ja työn ulkopuolelta kumpuaviin tekijöihin. (Lee & Mitchell, 1994). Tässä Pro gradu -tutkimuksessa aineostossa havaittiin, että urashokit ovat hyvin yleisiä ja shokkivaikuttimia tunnistettiin jokaisesta kategoriasta. Yleisesti ottaen aineistosta voitiin havaita, että työelämään liittyviä urashokkeja esiintyi henkilöstöjohtajien puheessa kuitenkin yleisemmin, kuin puhtaasti yksityiselämään liittyviä shokkeja.

Aineistosta esille nousseet shokkivaikuttajien pääteemat mukailivat voimakkaasti samoja linjoja, kuin kirjallisuuskatsauksessa esitellyt tutkimukset (esim. Hirschi, 2010; Seibert ym., 2013 ; Akkermans ja muut, 2018). Kuviossa 17 on kuvattu sisällönanalyysissä esille nousseet pääteemat tyypiteltynä Leen ja Mitchellin (1994) luokkien mukaisesti.



**Kuvio 17.** Tutkimusaineistossa esiin nousseet shokkivaikuttajien teemat tyypiteltynä Leen ja Mitchellin (1994) mallin mukaisesti.

Esimerkkejä teorian, sekä tutkimusaineiston valossa yhtenevistä shokkivaikuttajista olivat mm. aineistossa voimakkaasti esille nousseet yt-neuvottelut ja muut organisaation toimintaan merkittävästi vaikuttavat muutokset. Samaan ilmiöön viittasivat myös mm. Donnely ja Quirin (2006, s.59–77) tutkimuksessaan, jossa irtisanomiset tunnistettiin yhdeksi urasokkikokemukseksi. Myös esimerkiksi head huntingin kautta saadut yllättävät työtarjoukset tunnistettiin tutkimusaineistossa shokkivaikuttajana. Havainto mukailee esim. Shawn (1998) näkemystä työmarkkinatilanteen toimimisesta shokkikokemuksena. Esimerkki työn ulkopuolisesta shokkivaikuttimesta oli perheen perustaminen, jonka aineiston perusteella havaittiin vaikuttavan yllättävän usein irtisanoutumispäätösten taustalla. Löydös on yhdenmukainen mm. Hausknechtin ja muiden (2009), sekä Beulen (2009, s. 270–288) tutkimustulosten kanssa, joissa korostetaan perheen ja muun elämän yhteen sovittamisen haasteita urashokin lähteenä.

Kirjallisuuskatsauksessa havaittiin, että urashokki-ilmion hallinta on haasteellista ja organisaation mahdollisuudet vaikuttaa suoraan urashokkien aiheuttamaan vaihtuvuuteen ovat rajalliset. Myös henkilöstöjohtajat sanoittivat selkeää rajan vetoa yksityis- ja työelämän välille. Esimerkiksi työntekijöiden perheen sisäiseen dynamiikkaan ja yksityiselämän tapahtumiin vaikuttamisen ei katsottu kuuluvan henkilöstöhallinnon tehtäväkenttään. Kirjallisuuskatsauksessa tutustuttiin tutkimuksiin, joissa oli selvitetty henkilöstöjohtamisen käytänteitä, joilla ilmiöön voi kuitenkin olla mahdollista vaikuttaa. Urashokki-ilmion hallintaan tähtääviä henkilöstöjohtamisen käytänteitä havaittiin myös tämän tutkimuksen tutkimusaineistossa. Käytänteistä muodostui viisi itsenäistä teemaa; laadukas esimiestyö, muutosjohtaminen, data, osaamisen johtaminen sekä paluun mahdollistaminen. Tutkimushavainnot ja aiempien tutkimukset sisälsivät voimakkaita samankaltaisuuksia.

Esimerkiksi Donnely ja Quirin (2006 s.59–77) raportoivat suunnitelmallisen ja aktiivisen viestinnän roolin olevan olennainen, kun pyritään vaikuttamaan organisaatiosta kumpuaviin negatiivisiin shokkeihin. Samanlaisia havaintoja ilmeni myös tutkimusaineistosta; erityisesti muutosneuvottelujen yhteydessä oikeanlaisella viestinnällä olleen selkeä positiivinen vaikutus shokkikokemuksen realisoitumisessa irtisanoutumiseksi. Holtom ja muut (2005) puolestaan korostivat shokkidatan keräämisen tärkeyttä ja aineiston mukaan lähtöhaastattelut, joita voidaan pitää shokkidatan keräämisen välineenä, ovatkin hyvin laajalti hyödynnetty käytäntö organisaatioissa. Pak ja muut (2021) havaitsivat, että lähiesimiesten toiminnalla voitiin vaikuttaa työntekijöiden päätöksentekoprosesseihin, tutkimusaineistossa henkilöstöjohtajat korostivat myös laadukkaan esimiestyön ja johtamisen merkitystä vapaaehtoisen vaihtuvuuden hallinnassa. Beulen (2009, s.270–288) puolestaan näki, että tekemällä työnteon ja vapaa-ajan yhteensovittamisesta mahdollisimman helppoa, organisaatiolla on mahdollisuus estää tiettyjä urashokkeja, tutkimusaineistossa tämä sama teema ilmeni esimerkiksi erilaisten elämäntilanteiden vaativien käytäntöjen, kuten etätyön, joustavana hyödyntämisenä.

Aineistosta kävi selkeästi ilmi myös se, että henkilöstöjohdon kokemusten mukaan shokkikokemukset olivat voimakkaasti henkilökohtaisia ja vaativat yksilöllistä kohtaamista. Sama kokemus voi olla yhdellä raju urashokki ja toinen ei reagoi siihen juuri mitenkään. Saman näkemyksen jakavat myös Holtom ja muut (2005, s.337–352), sekä Akkermans ja muut (2018).

Tutkimusaineistosta kävi yksiselitteisesti ilmi, että teoreettisena vaihtuvuutta selittävänä ilmiönä urasokit olivat henkilöstöjohtajille täysin vieras; nimeltä mainittuna kukaan haastatelluista ei tunnistanut urashokki-ilmiötä tai muistanut kuulleensa siitä. Ilmiön kuvaaminen ja esittely herätti haastateltavissa vilkasta keskustelua ja laajojakin pohdintoja haastattelutuokioiden aikana. Urashokki-ilmiöstä tunnistettiin paljon tutulta kuulostavia elementtejä ja yksikään henkilöstöjohtaja ei kokenut ristiriitaa ilmiön ja oman kokemusmaailmansa välillä, pikemminkin päinvastoin.

Tutkimusaineiston, sekä siitä johdettujen havaintojen ja kirjallisuuskatsauksen teorioiden välillä ei havaittu merkittäviä ristiriitoja tai poikkeamia. Tutkimuksessa havaitut asiat saivat tukea teoreettisesta viitekehuksesta, ja teoria vahvisti aineistosta tehtyjä johtopäätöksiä ja tulkintaa. Olennaisia eroja ei teorian ja aineistosta johdettujen havaintojen välillä löydetty; erot olivat lähinnä painotuksellisia sävyeroja, jotka johtunevat eri maiden työkuulttuurien välisistä eroavaisuuksista. Ilmiön tunnettuutta, tai pikemminkin tuntemattomuutta selitti selkeästi kotimaisen urashokki-ilmiön tutkimuksen puute. Ulkomaalaista tutkimusta aihepiiristä on olemassa jonkin verran, mutta suomalaisen työelämän kontekstissa ilmiötä ei käytännössä ole tutkittu vielä ollenkaan.

### **5.1.2 Urashokki-ilmiön kokonaisuus organisaatioissa**

Kirjallisuus katsauksen ja tutkimushaastattelujen avulla kootun aineiston kautta pyrittiin tuomaan näkyväksi urashokki-ilmiötä organisaatioissa ja kuvaamaan millaisia ilmenemisen muotoja se saa. Tutkimuksessa etsittiin vastausta seuraavan päätutkimuskysymyksen:

*-Miten urashokki-ilmiö ilmenee suomalaisissa organisaatioissa?*

Tutkimusaineistosta kävi ilmi, että varsinaisia shokkikokemuksia ei organisaatioissa ollut aiemmin osattu ymmärtää omaksi, irtisanoutumista aiheuttavaksi kokonaisuudeksi, vaikka vaihtuvuuden kuvausten perusteella ilmiö on selkeästi olemassa. Käsitteistön ja teorian tasolla urashokit olivat henkilöstöjohdolle täysin tuntemattomia. Henkilöstöjohto oli kuitenkin erittäin kiinnostunutta kuulemaan ja keskustelemaan urashokki-ilmiöstä ja siihen liittyvistä teemoista ja niiden vaikutuksesta vapaaehtoiseen vaihtuvuuteen. Moni haastatelluista koki, että kokonaisuutta olisi hyvä tuoda esiin laajemminkin, jotta vaihtuvuuden tarkasteluun ja hallintaan saataisiin lisää tuoreita näkökulmia.

Koska urashokit ilmiönä ja teoreettisena näkökulmana vaihtuvuuden tarkasteluun oli haastatelluille vieras, haastattelujen aikana syntyi monia oivalluksia liittyen oman organisaation tapahtumiin, sekä vaihtuvuuskeskusteluun yleisesti. Aineiston mukaan organisaatiot näkivät vapaaehtoisen vaihtuvuuden aiheuttajana edelleen hyvin pitkälti työtytyymättömyyden ja siihen liittyvät teemat. Näkemys mukaili selkeästi vanhempaa, asenemalleihin nojaavaa vaihtuvuustutkimusta (esim. March & Simon, 1958; Porter & Steers, 1973, s.151–176), jossa keskitytään ymmärtämään yksilön työtytyymättömyyttä vaihtuvuutta selittävänä tekijänä, sen sijaan, että tunnistettaisiin erilaisten voimakkaiden tapahtumien vaikutus yksilön uramuutostarpeen käynnistäjänä, Leen ja Mitchellin (1994) mallin mukaisesti. Haastatellut henkilöstöjohtajat kertoivat saaneensa tutkimukseen osallistumisen kautta uutta, mielenkiintoista perspektiiviä vaihtuvuuden tarkasteluun ja ymmärtämiseen.

Tämän tutkimuksen aineisto kertoo, että suomalaiset organisaatiot kohtaavat arjessaan shokkitapahtumista johtuvia irtisanoutumisia varsin yleisesti. Olemassa havaittiin olevan myös johtamiskäytänteitä, joilla pyritään vaikuttamaan ilmiöön ja ainakin osin hallitsemaan sitä. Kuitenkaan käytäntöjä ei systemaattisesti ole suunniteltu urashokki-ilmiötä ajatellen, vaan vaikuttaa siltä, että yleisesti hyväksi havaituilla johtamisen käytänteillä on koettu olevan jonkin verran vaikutusta myös urashokkien aiheuttamiin irtisanoutumisiin. Ilmiötä ei tutkimusaineiston mukaan ole kuitenkaan osattu eritellä omaksi

kokonaisuudekseen ja myös termistö on organisaatioille vieras. Eli tavallaan pisteet ilmiön ympärillä ovat olemassa ja ne ovat näkyvissä, mutta niiden väliin ei olla osattu piirtää viivoja, jotta ilmiö tulisi omana kokonaisuutenaan esiin.

Tulokset osoittavat, että yllätyksiä työuralle tuovat suunnittelemattomat tapahtumat eli urashokit ovat varsin vahvasti läsnä suomalaisessa työelämässä. Suomalaisen työelämän erityspiirteet tuovat ilmiöön omat mausteensa ja saavat ilmiön näyttäytymään osin eri tavoin kuin ulkomaisissa tutkimuksissa. Esimerkiksi erilaiset työlainsäädännön mahdollistamat työelämän tuumaustauot kuten opinto- ja vuorotteluvapaa mahdollistavat suomalaisille mahdollisuuden käydä itsensä kanssa keskustelua oman työelämän tulevaisuudesta. Aineiston perusteella näiden instrumenttien käyttö on kasvanut ja sitä esiintyy erityisesti urashokeiksi luokiteltavien tapahtumien jälkimainingeissa.

## **5.2 Tutkimuksen arviointi**

Tutkimuksia arvioidaan hyvin yleisesti reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden kautta. Näiden soveltuminen kvalitatiiviseen tutkimukseen on kuitenkin rajallista ja niitä tulee hyödyntää soveltaen. Eskola ja Suoranta (2001) toteavat, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen uskottavuus, siirrettävyys, varmuus, sekä vahvistettavuus ovat arviointikriteereinä olennaisempia kuin reliabiliteetti ja validiteetti. Uskottavuuden arvioinnissa tarkastellaan tutkijan käsityksiä ja tulkintoja, sekä peilataan niitä tutkimuskohteena toimivien henkilöiden vastaaviin. Tutkimuksen siirrettävyyttä arvioidessa tarkastellaan syntyneiden tulosten yleistettävyyttä ja siirrettävyyttä. Siirrettävyydellä arvioinnissa on tärkeää dokumentoida tutkimusympäristö ja sen kohteena olevat henkilöt riittävällä tarkkuudella, jotta tutkimus olisi ainakin teoriassa mahdollista toistaa eli siirtää. Varmuus laadullisen tutkimuksen arvioinnissa merkitsee tutkijan kykyä ennakoita ja varautua yllättäviin seikkoihin, jotka saattaisivat olla merkityksellisiä tutkimuksen toteuttamisen tai sen lopputuloksen kannalta. Vahvistettavuuden roolin Eskola ja Suoranta (2001) kuvaavat tutkijan tulkinnan ja teorioiden vuoropuhelun varmistamisena. Vahvistettavuus on siis sitä, että aineistosta tehtyjen tulkintojen voidaan nähdä saavan vahvistusta joko aiemmista teorioista tai tutkimuksista.



Tässä Pro gradu -tutkimuksessa empiirinen tutkimusaineisto koottiin hyödyntämällä teemahaastatteluja. Haastattelumenetelmä antoi jokaiselle haastellulle henkilöstöjohtajalle mahdollisuuden nostaa vapaasti esiin kokemuksia, näkemyksiä ja mielipiteitä tutkimuksen aihealueeseen liittyen. Teemahaastattelutilanteiden sujuvuutta edistettiin valmistautumalla tilanteisiin huolellisesti, esimerkiksi toimittamalla riittävät esitiedot haasteltaville, lähettämällä muistutusviestit tapaamisten ajankohdista, varmistamalla Teamsin tekniikan, kuten kameran ja nauhoitusominaisuuden toiminta, sekä suorittamalla testihaastattelu.

Tutkimushaastattelujen toteutus eteni hyvin pitkälle suunnitellusti, eli etukäteen laaditun teemarungon johdattamana teemaasta toiseen. Tutkimuksen uskottavuuden vahvistamiseksi teemahaastattelutilanteissa esitettiin rungosta poiketen myös tarkentavia kysymyksiä ja varmistettiin näin vastausten samankaltainen ymmärrys tutkijan ja tutkitavan välillä. Tarkentavat kysymykset myös varmistivat, että kyseisestä teemasta saatiin varmasti kerättyä kaikki olennainen tieto. Uskottavuuden kannalta olennaista on myös tutkimuksen kohteena olevien tahojen valinta. Tässä tutkimuksessa teemahaastatteluihin osallistuneet henkilöt valittiin harkinnanvaraisesti ja valintojen perusteet sekä haasteltavat kuvavattiin selkeästi ja tarkasti, mikä vahvisti uskottavuutta. Tutkimukseen osallistuminen oli kaikille vapaaehtoista ja ennakkokeskustelujen perusteella varmistuttiin siitä, että kaikilla haasteltavilla oli riittävä kokemusta tutkimuksen kohteena olevasta aihepiiristä eli vapaaehtoisesta vaihtuvuudesta omassa organisaatiossaan. Keskustelulla varmistettiin haasteltavien motivaatio ja positiivinen asenne osallistua tutkimukseen. Tässä tutkimuksessa uskottavuutta voidaan katsota lisänneen myös haastattelujen toteuttaminen kaikkien haastattelujen äidinkielellä eli suomeksi.

Teemahaastattelunauhoitteiden litterointi toimi tässä tutkimuksessa myös keinona vahvistaa uskottavuutta. Kirjalliseen muotoon muutetun aineiston huolellinen ja toistuva tarkastelu varmisti kattavan ymmärryksen tutkimusaineistosta ja tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä kohdeorganisaatioissa. Tutkimusraporttiin tuotiin mukaan myös suoria

lainauksia haastateltavien puheista ja näin voitiin osoittaa johtopäätösten ja tulkintojen välisiä yhteyksiä.

Teemahaastattelut toteutettiin lyhyen aikavälin sisällä, touko-kesäkuussa 2022. Haastattelujen tiivis aikataulu takasi kaikille haastelun kohteena oleville mahdollisimman samankaltaiset olosuhteet. Tutkimussuunnitelmassa oli tavoiteltu yhteensä 6–8 haastattelua. Aineisto alkoi selkeästi kyllääntyä jo kuudennessa haastattelussa ja lopulta materiaalia kerättiin yhteensä seitsemän haastattelun kautta. Kyllääntyminen eli saturaatio tarkoittaa Eskolan ja Suorannan (2001) mukaan sitä, että tutkimusaineistoa määrällisesti riittävästi, jotta tutkimusta voidaan pitää luotettavana.

Arvioitaessa laadullisen tutkimuksen siirrettävyyttä, eli käytännössä toistamista, ovat käytettyjen aineistonkeruumenetelmien ja näytteen, sekä aineiston analyysin ja tutkimuksen asiayhteyden tarkka kuvaaminen avainasemassa (Eskola & Suoranta, 2001). Tässä Pro gradu -tutkimuksessa yksityiskohtaiset selvitykset esimerkiksi aineistonkeruumenetelmän valinnasta ja toteutuksesta, sekä haasteltavien valinnan perusteista mahdollistavat tutkimuksen siirrettävyyttä. Eri tutkimusvaiheiden toteutuksen dokumentointi eli käytännön tekemisten kuvaaminen vaihe vaiheelta, sekä johtopäätöksiin johtaneiden logiikoiden avaaminen lisäävät tämän tutkimuksen siirrettävyyttä. Edellisten lisäksi myös metodologisten valintojen selkeä perustelu ja tutkimuksen taustalla on kuvattu sillä tarkkuudella, että ainakin teoriassa tutkimus olisi mahdollista viedä läpi uudestaan. Käytännössä saman tutkimuksen uudelleen toteuttaminen saattaisi mahdollisesti johtaa myös hieman erilaisiin johtopäätöksiin, koska fenomenologis-hermeneuttinen tutkimus perustuu vahvasti tutkijan tulkintoihin.

Tutkimuksen varmuuden vahvistamiseksi pyrittiin osana tutkimusprosessia tunnistamaan ja systemaattisesti huomioimaan tutkijan oma esiymmärrys ja siihen liittyvät näkemykset vapaaehtoisen vaihtuvuuden kokonaisuudesta. Näin voitiin eritellä tutkijan omat näkemykset haasteluissa esiin nousseista näkemyksistä ja kokemuksista. Tutkimuksen tavoitteena oli lähestyä urashokki-ilmiötä ennakkoluulottomasti ja avoimesti.

Ennakkokäsityksien systemaattisella havainnoinnilla pystyttiin parantamaan tämän tutkimuksen aineistoanalyysin varmuutta; haastateltujen henkilöstöjohtajien kokemukset urashokki-ilmiön piiristä on kuvattu aidosti siten, miten asiat ovat keskusteluissa ilmenneet. Cooperin ja Schindlerin (2003) mukaan systemaattinen sisällön analyysi vahvistaa tutkimuksen varmuutta eli myös tässä tutkimuksessa käytetty analyysimenetelmä vahvistaa sen varmuutta.

Tässä tutkimuksessa vahvistettavuutta voidaan katsoa tukevan myös henkilöstöjohdon haastatteluvastauksista löydetyt samankaltaisuudet. Haastateltavien puheista muodostui verrattain yhtenäinen kuva urashokki-ilmiöstä niin suhteessa toisiinsa, kuin myös ilmiöstä laadittuun teoriaan ja aiempiin tutkimuksiin.

Tässä Pro gradu -tutkimuksessa löydettiin vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin, eli voidaan todeta, että tutkijan kokoama empiirinen aineisto, sekä teoria onnistui pureutumaan juuri siihen ilmiöön, jota tutkimuksessa oli tavoitteena tarkastella.

### **5.3 Pohdinta**

Urashokit ovat ilmiönä yksi lisänäkökulma vapaaehtoisen vaihtuvuuden tarkastelussa. Ilmiössä on kyse yllättävien, jopa sattumanvaraisten tapahtumien ja niistä käynnistyneiden ajatusprosessien vaikutuksesta osana yksilöiden urapolkuja. Yksilötason vaikeasti ennakoitavat muutokset työurilla haastavat erityisesti osaajavetoisten organisaatioiden johtamiskäytänteitä, koska niissä osaaminen on kriittinen menetystekijä kilpailukyvyn kannalta. Vaihtuvuuden johtaminen nähdään osana henkilöstöjohtamista, mutta sitä mitä ei ymmärrä, on käytännössä mahdotonta johtaa tehokkaasti. Tämän vuoksi ymmärryksen lisääminen urashokki-ilmiön ympärillä on avainasemassa.

Tämän tutkimuksen perusteella on selvää, että suomalaiset organisaatiot kohtaavat arjessaan shokkitapahtumista johtuvia irtisanoutumisia varsin yleisesti. Olemassa on myös johtamiskäytänteitä, joiden katsotaan osaltaan vaikuttavan ilmiön hallintaan. Kuitenkaan tällaista toimintaa ei ole systemaattisesti suunniteltu urashokki-ilmiötä ajatellen, vaan

vaikuttaa siltä, että yleisesti hyväksi havaituilla johtamisen käytänteillä on koettu olevan jonkin verran vaikutusta myös urashokkien aiheuttamiin irtisanoutumisiin. Ilmiötä ei tutkimusaineiston mukaan ole kuitenkaan osattu eritellä omaksi kokonaisuudekseen ja myös termistö on organisaatioille vieras. Eli tavallaan pisteet ovat olemassa, mutta niiden väliin ei olla osattu piirtää viivoja, jotta ilmiö tulisi kokonaisuutena näkyviin.

Tutkimuskohteena urashokit ovat vielä varsin tuore ja vähemmän tunnettu. Kansainvälisessä tutkimuksessa tämän ovat todenneet muun muassa Akkermans ja muut (2021). Kotimaista tutkimusta urashokeista ei tällä hetkellä ole yhtä Pro gradu –tutkimusta lukuun ottamatta löydettävissä julkisista lähteistä ollenkaan. Myöskään perinteinen Google –haku ei tuota käytännössä relevantteja, suomenkielisiä osumia urashokkitermille. Tutkijalle urashoki-ilmiö näyttäytyy ilmiönä, jossa yksilön tunnekokemus on erittäin merkittävässä roolissa. Tunne on paitsi vahvasti yksityinen, mutta myös yksilöllinen kokemus. Kuten jo aiemmin todettu, eri henkilöiden kokemus samasta shokkivaikutuksesta voi olla hyvin erilainen ja johtaa erilaisiin lopputuloksiin. Johtamisen näkökulmasta asioiden johtaminen on huomattavasti suoraviivaisempaa, kuin tunteiden johtaminen, mutta ihmistenjohtamisessa tunteet ovat kuitenkin aina läsnä, haluttiin sitä tai ei.

Modernissa johtamisessa hyväksytään jo varsin laajasti inhimillisyys ja tunteet työelämään kuluviiksi asioiksi. (esim Salonen, 2017, s.142 & Rantanen, 2013, s.76) Itse uskon, että näiden uusien johtamistyylien myötä halu työntekijöiden tarpeiden ja valintojen syvällisempään ymmärtämiseen kasvaa. Tämän myötä organisaatioiden on mahdollista vastata paremmin vaihtuvuuden tuomiin haasteisiin ja silloin on myös mahdollista alkaa ymmärtää ja johtaa myös urashokkeja ja niiden vaikutuksia tehokkaammin.

#### **5.4 Jatkotutkimusmahdollisuuksia**

Urashokkeja koskevaa tutkimusta on tehty vasta muutama vuosikymmen ja lisäselvitykset ovat tarpeen (Akkermans ja muut 2021). Suomalaisen työelämän kontekstissa ilmiön tutkimus on olematonta: Kuten aiemmassa pohdinta kappaleessa todettiin, kotimaista tutkimusta urashokeista ei tällä hetkellä ole yhtä Pro gradu –tutkimusta lukuun

ottamatta löydettävissä julkisista lähteistä ollenkaan. Tämän ja toisen aihepiiristä tehdyn Pro gradu -tutkimuksen valossa urashokit ovat ilmiönä kuitenkin vahvasti läsnä ja vaikuttavat suomalaisen työelämään. Ilmiötä tunnetaan organisaatioissa kuitenkin vielä heikosti ja termistö on vakiintumatonta. Urashokkien ja vapaaehtoisen vaihtuvuuden teeman ympärillä on siis runsaasti aiheita jatkotutkimukselle.

Mahdollinen jatkotutkimuskohde urashokkien osalta voisi olla näkökulman kääntäminen yksilöiden tasolle. Voisi olla hyvinkin mielekäästä nostaa esiin vapaaehtoisesti irtisanoutuneiden työntekijöiden oma ääni eli se, se miten he itse omaa irtisanoutumista koskevaa prosessiaan sanoittavat. Tunnistavatko he mahdollisesti joitakin shokkivaikuttimia omalta irtisanoutumispolultaan ja miten he kokevat päätyneensä irtisanoutumispäätökseen. Jatkotutkimuksessa voisi olla tarpeen rajata tutkimuksen kohdetta tarkemmin esimerkiksi tiettyyn työntekijäryhmään, esimerkiksi asiantuntijoihin tai toimihenkilöihin.

Toisaalta voisi olla kiinnostavaa syventää ymmärrystä erilaisten yksittäisten shokkien vaikutuksista yksilön päätöksentekoon. Esimerkiksi muutosneuvotteluiden vaikutusten tarkempi tutkiminen voisi olla hyvinkin hedelmällistä ja auttaa rakentamaan entistäkin tehokkaampia käytänteitä ilmiön hallintaan tilanteissa, joissa hallitsematon vaihtuvuus on organisaatiolle erityisen haastavaa.

Nykyisessä työmarkkinatilanteessa, jossa organisaatiot kamppailevat osaajista ja avainhenkilöiden pysyvyys on jopa kriittisen tärkeää, on urashokki-ilmiö ajankohtainen ja erittäin mielenkiintoinen tutkimusaihe. Tämän Pro gradu -tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että vaihtuvuuteen vaikuttavana ilmiönä urashokit ovat läsnä organisaatioiden arjessa, mutta teoreettisen tiedon puutteessa ne eivät ole onnistuneet hahmottamaan ilmiötä tarkasti tai erittelemään sitä muista vaihtuvuutta selittävistä näkemyksistä. Urashokkien tunnistamisen ja ymmärtämisen voidaan katsoa olevan hyvä lähtökohta ilmiön hallinnalle ja johtamiselle. Syvällisellä ilmiön ymmärtämisellä voidaan jatkossa luoda entistäkin parempia käytänteitä vapaaehtoisen vaihtuvuuden hallintaa organisaatioissa ja siten mahdollistamaan niiden menestys myös jatkossa.

## 6 Lähteet

Abbasi, S. & Hollman, K. (2000). Turnover: The real bottom line. *Public Personnel Management*, 29(3), 333–342

Ahonen, G. (1998). Henkilöstötilinpäätös. Yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen. Kauppakaari Oyj.

Ahn, J., Dik, B. and Hornback, R. (2017). The experience of career change driven by a sense of calling: An Interpretative Phenomenological Analysis approach. *Journal of Vocational Behavior* 102, 48–62.

Allen, D. (2008). Retaining talent: A guide to analyzing and managing employee turnover. Strategic Human Resources Foundation's Effective Practice Guidelines Series. SHRM Foundation.

Akkermans, J., & Kubasch, S. (2017). #Trending topics in careers: A review and future research agenda. *Career Development International*, 22(6), 586–627.

Akkermans, J., Rodrigues, R., Mol, S., Seibert, S. & Khapova, S. (2021). The role of career shocks in contemporary career development: Key challenges and ways forward. *Career Development International*, 26(4), 453-46.

Akkermans, J., Seibert, S., & Mol, S. (2018). Tales of the unexpected: Integrating Career Shocks in The Contemporary Career Literature. *Journal of Industrial Psychology*, 44(1), 1–10.

Anttila, P. (2006). Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. Akatiimi

Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. 10.painos. Kogan Page Publishing

Barley, S. R., Bechky, B. A., and Milliken, F. J. (2017). The changing nature of work: Careers, identities, and work lives in the 21st century. *Academy of Management Discoveries*, 3, 111–115.

Barrick, M. & Zimmerman, R. (2005). Reducing voluntary, avoidable turnover through selection. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 159–166.

Barrick, M. & Zimmermann, R. (2009). Hiring for retention and performance. *Human Resource Management*, 48(2), 183–206.

Beach, L. R. 1990. *Image theory: Decision making in personal and organizational contexts*. Wiley.

Betsworth, D. G., & Hansen, J.-I. C. (1996). The categorization of serendipitous career development events. *Journal of Career Assessment*, 4(1), 91–98.

Beulen, E. (2009). The contribution of a global service provider's human resources information system (HRIS) to staff retention in emerging markets. *IT & People*, 22, 270–288.

Bimrose, J., and Hearne, L. (2012). Resilience and career adaptability: Qualitative studies of adult career counseling. *Journal of Vocational Behavior*, 81, 338–344.

Blokker, R., Akkermans, J., Tims, M., Jansen, P., and Khapova, S. (2019). Building a sustainable start: the role of career competencies, career success, and career shocks in young professionals' employability. *Journal of Vocational Behavior*, 112.

Blustein, D. L., Kenny, M. E., Autin, K., & Duffy, R. (2019). The psychology of working in practice: A theory of change for a new era. *The Career Development Quarterly*, 67(3), 236–254.

Boxall P., Macky K. & Rasmussen E. (2003), Labour turnover and retention in New Zealand; the causes and consequences of leaving and staying with employers. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 41(2), 196–214.

Bright, J., Pryor, R. and Harpham, L. (2005). The role of chance events in career decision making. *Journal of Vocational Behavior*, 66(3), 561–576.

Bright, J., Pryor, R, Chan, E. and Rijanto, J. (2009). Chance events in career development: Influence, control and multiplicity. *Journal of Vocational Behavior*, 75, 14–25.

Donnelly, D. & Quirin, J. (2006). An extension of Lee and Mitchell's unfolding model of voluntary turnover. *Journal of Organizational Behavior* 27, 59–77.

Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative methods in business research* (1. painos). SAGE Publications Ltd.

Eskola, J. & Suoranta, J. (2001). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Gummerus.

Ghosh, P., Satyawadi, R., Joshi, J. & Shadman, M. (2013). Who stays with you? Factors predicting employees' intentions to stay. *International Journal of Organizational Analysis*, 21(3), 288–312.

Glesne, C. & Strauss A.L. (1992). *Becoming qualitative researcher. An introduction*. *Rae*, 57(4), 415.



Griffeth R., Hom P. & Gaertner S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463–488.

Gunz, H., Mayrhofer, W., and Tolbert, P. (2011). Career as a social and political phenomenon in the globalized economy. *Organization Studies*, 32, 1613–1620.

Hausknecht, J., Rodda, J. & Howard, M. (2009). Targeted employee retention: Performance based and job-related differences in reported reasons for staying. *Human Resource Management*, 48(2), 269–288.

Hedberg, M. (1967). The process of labor turnover. Swedish Council for Personnel Administration.

Hirschi, A. (2010). The role of chance events in the school-to-work transition: The influence of demographic, personality and career development variables. *Journal of Vocational Behavior*, 77(1), 39–49.

Hirschi, A., and Valero, D. (2017). Chance events and career decidedness: Latent profiles in relation to work motivation. *The Career Development Quarterly*, 65, 2–15.

Hirsjärvi, S. & Hurme H. (2000). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes P. & Sajavaara P. (2009). Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Holtom, B., Mitchell, T., Lee, T. & Inderrieden, E. (2005). Shocks as causes of turnover: What they are and how organizations can manage them. *Human Resource Management*, 44(3), 337–352.

Holtom, B., Mitchell, T., Lee, T. & Eberly, M. (2008). Turnover and retention research: A glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. *Academy of Management Annals*, 2, 231–274

Hom, P., & Griffeth, R. (1995), *Employee turnover*. Cincinnati, South-Western.

Hom, P., Lee, T., Shaw, J. & Hausknecht, J. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530–545.

Hong, W. & Chao, R. (2007). A comparative test of two employee turnover prediction models. *International Journal of Management*, 24(2), 216–229.

Johnston, C. (2018). A systematic review of the career adaptability literature and future outlook. *Journal of Career Assessment*, 26, 3–30.

Juuti, P. & Puusa, A. (2020). Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan? Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (s. 9–19). Gaudeamus.

Kananen, J. (2017). *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja, 234. Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Kekäle, J. & Puusa, A. (2020). Tiedesodat – Realistinen ja konstruktionistinen maailmankäsitys. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (s. 41–55). Gaudeamus.

Kim, N., Jang, S. Y., and Baek, P. (2019). Career chance experience of Korean women workers. *Career Develop. Int.* 24, 74–90.

Koskinen, I., P. Alasuutari & T. Peltonen (2005). Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Osuuskunta Vastapaino.

Kostal, J. W., and Wiernik, B. M. (2017). A meta-analytic investigation of demographic differences in protean, boundaryless, and proactive career orientations. *The Career Development International*, 22, 520–545.

Kraimer, M. L., Greco, L., Seibert, S. E., & Sargent, L. D. (2019). An investigation of academic career success: The new tempo of academic life. *Academy of Management Learning & Education*, 18(2), 128–152.

Laine, T. (2018). Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. PS-kustannus.

Lee, T., Mitchell, T., Holtom, B., McDaniel, L. and Hill, J. (1999). The unfolding model of voluntary turnover: A replication and extension. *The Academy of Management Journal*, 42, 450–462.

Lee, C., Hsu, M. & Lien, N. (2006). The impacts of benefit plans on employee turnover: A firm-level analysis approach on Taiwanese manufacturing industry. *International Journal of Human Resource Management*, 17(11), 1951–1975

Lee, T., Hom, P., Eberly, M., Li, J. & Mitchell, T. (2017). On the next decade of research in voluntary employee turnover. *Academy of Management Perspectives*, 31(3), 201–221.

Lee, T. & Mitchell, T. (1994). An alternative approach - the unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of Management Review*, 19(1), 51–89.

Lyons, S. T., Schweitzer, L., and Ng, E. S. W. (2015). Resilience in the modern career. *Career Development International*, 20, 363–383.

Mamia, T. & Melin, H. (toim) (2006). *Kenen ehdoilla työ joustaa? Johtajien ja henkilöstön näkökulmia*. Hakapaino Oy.

Maertz, C. & Boyar, S. (2012). Theory-driven development of a comprehensive turnover-attachment motive survey. *Human Resource Management*, 51(1), 71–98.

Maertz, J., & Campion, M. (1998). Twenty-five years of voluntary turnover research: A review and critique. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 13, 49–81.

Maertz, C. & Griffeth, R. (2004). Eight motivational forces and voluntary turnover: A theoretical synthesis with implications for research. *Journal of Management*, 30(5), 667-683.

March, J., & Simon, H. (1958). *Organizations*. Wiley.

McElroy, J. C., Morrow, P. C. & Rude, S. N. (2001). Turnover and organizational performance: A comparative analysis of the effects of voluntary, involuntary, and reduction-in-force turnover. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1294–9.

Metsämuuronen, J. (2006). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. International Methelp Ky.

Miller, M. J. (1983). The role of happenstance in career choice. *Vocational Guidance Quarterly*, 32, 16–20.

Mitchell, T., Holtom, B., Lee, T., Sablinski, C. & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102–1121

Mobley, W., Griffeth R., Hand, H. & Meglino, B. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493–522.

Mor Barak, M.; Nissly, J.; & Levin, A (2001). Antecedents to retention and turnover among child welfare, social work, and other human service employees: What can we learn from past research? A review and metanalysis. *The Social Service Review*, 75(4), 625–661.

Morrell, K., Loan-Clarke, J., and Wilkinson, A. (2004). The role of shocks in employee turnover. *British Journal of Management*, 15, 335–349.

Ng, T. & Butts, M. (2009). Effectiveness of organizational efforts to lower turnover intentions: The moderating role of employee locus of control. *Human Resource Management*, 48(2), 289–310.

Pak, K., Kooij, D., De Lange, A., Meyers, M. and van Veldhoven, M. (2021). Unravelling the process between career shock and career (un)sustainability: Exploring the role of perceived human resource management. *Career Development International*, 26(4), 514–539.

Peltomäki, Pirjo. (2014). Kotona asuvan ikäihmisen hyvä vointi. Fenomenologis-hermeneuttinen tutkimus. Tampereen yliopisto.

Porter, L. & Steers, R. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80(2), 151–176.

Price, J. & Mueller, C. (1981). A casual model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal*, 24(3), 543–565.

Puusa, A. (2020). Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (s. 145–156). Gaudemus.

Rantanen, J. (2013). *Vaikuta tunteisiin! Lisää voimaa tekemiseen*. Talentum.

Rauhala, L. (2005). *Ihmiskäsitys ihmistyössä*. Yliopistopaino.

Ronkainen S., Pehkonen L., Lindblom-Ylänne S. & Paavilainen, E. (2013). *Tutkimuksen voimasanat*. Sanoma Pro.

Routio, P. (2006). *Tutkimusmenetelmät*. Stadia. Internet-painos: <http://www.uiah.fi/projekti/metodi/stadia.pdf>

Rummel, S., Akkermans, J., Blokker, R., and Van Gelderen, M. (2019). Shocks and entrepreneurship: A study of career shocks among newly graduated entrepreneurs. *Career Development International*.

Russell, C. J. (2013). Is it time to voluntarily turn over theories of voluntary turnover? *Industrial and Organizational Psychology-Perspectives on Science and Practice*, 6(2), 156–173.

Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka, A., Kuula, A. & Rissanen, R. (2009). *Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, Tampereen yliopisto.

Salonen, E. (2017). *Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä*. Talentum Media Oy

Seibert, S., Kraimer, M., Holtom, B. & Pierotti, A. (2013). Even the best laid plans sometimes go askew: Career self-management processes, career shocks, and the decision to pursue graduate education. *Journal of Applied Psychology*, 98(1), 169–182.

Shaw, J., Delery, J., Jenkins, G. & Gupta, N. (1998). An organization level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of Management Journal*, 41(5), 511–525

Silvasti, T. (2014). Sisällönanalyysi. Teoksessa Massa, I. (toim.) Polkuja yhteiskuntatieteelliseen ympäristötutkimukseen. Gaudeamus.

Sullivan, S., & Al Ariss, A. (2019). Making sense of different perspectives on career transitions: A review and agenda for future research. *Human Resource Management Review*, 29(4).

Suomen Yrittäjät. Yrittäjyys Suomessa. <https://www.yrittajat.fi/yrittajajarjesto/tietoa-yrittajista/yrittajyys-suomessa/>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Tammi.

Vanhala, S. (1981). Henkilöstön vaihtoalttiutta säätelevät tekijät yrityksissä. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisu B-51.

Viljanen, M. (2006). Täytyykö töissä niin viihtyäkään? Henkilöstövoimavarojen johtamisen tuloksellisuus tietotekniikka-ammateissa. Turun kauppakorkeakoulun julkaisu A-9:2006.

Walker, J. (2001). Zero defections? *Human Resource Planning*, 24(1), 6-8

Wehrle, K., Kira, M., and Klehe, U. C. (2019). Putting career construction into context: Career adaptability among refugees. *Journal of Vocational Behavior*, 111, 107–124.

Zeitz, G., Blau, G., and Fertig, J. (2009). Boundaryless Careers and Institutional Resources. *International Journal of Human Resources Management*, 20, 372–398.

Zheng, C. (2009). Keeping talent for advancing service firms in Asia. *Journal of Service Management*, 20(5), 482–502

Zheng, C. & Lamond, D. (2009). Organisational determinants of employee turnover for multinational companies in Asia. *Asia Pacific Journal of Management*, 27(1), 423–443

Zheng, W., Sharan, K. & Tao, Z. (2010). A critical review of employee turnover model (1938–2009) and development in perspective of performance. *African Journal of Business Management*, 4(19), 4146–4158



## **Liitteet**

### **Liite 1. Teemahaastattelukutsu**

Hei!

Viimeistelen Vaasan yliopistossa kasvuyrityksen johtamisen maisteriopintoja. Teen Pro gradu -tutkimusta henkilöstön vapaaehtoisesta vaihtuvuudesta, siihen liittyvistä erilaisista tekijöistä.

Tutkimuksessani tarkastellaan suomalaisten organisaatioiden kokemuksia vapaaehtoisesta vaihtuvuudesta, sekä kartoitetaan siihen liittyviä käytänteitä.

Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena ja tutkimuksen aineisto kerätään teemahaastatteluiden avulla. Haastattelukohteena ovat suomalaisissa suuryrityksissä työskentelevät henkilöstöjohtajat ja -päälliköt.

Tutkimushaastattelut ovat vapaamuotoisia keskustelutuokioita, joka kestävät noin puolesta tunnista tuntiin ja ne toteutetaan teamsin välityksellä. Keskustelut ovat luottamuksellisia, ja kaikkia vastauksia käsitellään täysin anonyymisti, sekä kirjoitusvaiheessa, että lopullisessa tutkimusraportissa. Haastateltavan henkilöllisyys tai keskustelussa esiin nousevat organisaatiot eivät tule julki missään tutkimuksen vaiheessa.

Kokemuksesi ja näkemyksesi ovat tutkimukseni kannalta merkityksellisiä ja olen hyvin kiitollinen, että haluat antaa aikaasi auttaaksesi minua tutkimuksessani.

Parhain terveisin

Johanna Lainio

050 xxx xxxx

## Liite 2. Teemahaastattelun kysymysrunko

### Taustatiedot:

- Toimiala
- Rooli organisaatiossa
- Johdettavan organisaation koko
- Organisaation rakenne
- Kokemusvuodet

### Vapaaehtoinen vaihtuvuus ja henkilöstöjohtamisen prosessit

- Miten kuvailisit vaihtuvuutta organisaatiossasi?
- Miten organisaatiossasi suhtaudutaan vaihtuvuuteen?
- Miten organisaatiossasi pyritään hallitsemaan vaihtuvuutta?
- Millaiset tekijät vaikuttavat organisaatiosi vaihtuvuuteen?

### Urashokki-ilmiö

- Onko urashokki-ilmiö käsitteenä sinulle tuttu?
- Tunnistatko kuvaamani ilmiön?

### Lopuksi

- Onko vielä jotakin uutta aiheeseen liittyvää tai tarkennettavaa, mistä emme ole vielä keskustelleet?