

VAASAN YLIOPISTO
JOHTAMISEN YKSIKKÖ

Juuli Rinta-Hoiska

**EKONOMIT TYÖURALLA – URALIKKUVUUDEN VAIKUTUKSET URA-
MENESTYKSEEN**

Johtamisen ja organisaatioiden
pro gradu -tutkielma

Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

VAASA 2018

SISÄLLYSLUETTELO	sivu
KUVIOLUETTELO	7
TIIVISTELMÄ	9
1. JOHDANTO	11
1.1. Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	13
1.2. Tutkimuksen rakenne	13
2. TYÖURAT JA URALIIKKUVUUS	15
2.1. Uratutkimuksen tausta ja uran määritelmät	15
2.2. Näkökulmia urien tarkasteluun	19
2.3. Urien muutokset viime vuosikymmeninä ja lähitulevaisuudessa	20
2.4. Uudet urakäsitykset	25
2.4.1. Rajaton ura	26
2.4.2. Proteaaninen ura	27
2.4.3. Uusiin urakäsityksiin liittyen esitettyä kritiikkiä	28
2.5. Uraliikkuvuus	29
2.5.1. Uraliikkuvuuden ja urasiirtymän määritelmät	30
2.5.2. Uraliikkuvuuden muodot	31
2.5.3. Vaihtoehtoiset liikkuvuuden muodot	34
3. URAMENESTYS	37
3.1. Määritelmät	37
3.2. Objektiivisen ja subjektiivisen uramenestyksen välinen yhteys	39
3.3. Uraliikkuvuuden ja uramenestyksen välinen yhteys	40
3.3.1. Uraliikkuvuus ja objektiivinen uramenestys	40
3.3.2. Uraliikkuvuus ja subjektiivinen uramenestys	42

3.3.3. Kansainvälinen liikkuvuus ja uramenestys	43
3.3.4. Liikkuvuuden vaikutuksia määrittäviä tekijöitä	43
4. TUTKIMUKSEN METODOLOGIA	45
4.1. Kvantitatiivinen tutkimus	45
4.2. Tutkimuksen tausta ja aineiston keruu	45
4.3. Tutkimuksessa käytetyt mittarit ja muuttujat	47
4.3.1. Uraliikkuvuuden mittarit	47
4.3.2. Objektiiivisen uramenestyksen mittarit	48
4.3.3. Subjektiiivisen uramenestyksen mittarit	48
4.3.4. Kontrollimuuttujat	50
4.4. Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	50
4.4.1. Faktorianalyysi	51
4.4.2. Cronbachin alphas	54
4.4.3. Summamuuuttujat	55
4.5. Regressioanalyysi	55
5. TUTKIMUKSEN TULOKSET	57
5.1. Taustatietoa vastaajista	57
5.1.1. Työtilanne	57
5.1.2. Liikkuvuus	59
5.1.3. Asemataso, tehtävät ja työaika	60
5.1.4. Palkkataso	61
5.1.5. Kokemukset subjektiiivisestä uramenestyksestä	62
5.2. Uraliikkuvuuden ja uramenestyksen regressioanalyysit	64
5.2.1. Uraliikkuvuuden ja objektiiivisen uramenestyksen regressioanalyysit	66
5.2.2. Uraliikkuvuuden ja subjektiiivisen uramenestyksen regressioanalyysit	68
5.2.3. Regressioanalyysien tulokset tiivistettyinä	71

6. JOHTOPÄÄTÖKSET	73
LÄHDELUETTELO	79
LIITTEET	
Liite 1. Kyselylomake.	92
Liite 2. Uraliikkuvuuden ja objektiivisen uramenestyksen muuttujien väliset korrelaatiot, keskiarvot ja keskihajonnat.	103
Liite 3. Uraliikkuvuuden ja subjektiivisen uramenestyksen muuttujien väliset korrelaatiot, keskiarvot ja keskihajonnat.	104

KUVIOLUETTELO**sivu**

Kuvio 1. Scheinin (1971) organisaatiokaavio ja uraliikkuvuus.	32
Kuvio 2. Urasiirtymien muutokset ja ominaisuudet.	34
Kuvio 3. Vastaajien työtilanne.	58
Kuvio 4. Valmistumisen jälkeisten työnantajien määrä.	59
Kuvio 5. Asemataso nykyisessä työtehtävässä.	60
Kuvio 6. Vastaajien kuukausiansiot.	61
Kuvio 7. Vastaajien työtyytyväisyys.	62
Kuvio 8. Vastaajien uratytytyväisyys.	63

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Uran määritelmiä tutkijoittain.	18
Taulukko 2. Perinteisten ja uusien urien vertailua.	24
Taulukko 3. Faktorianalyysi ura- ja työtyytyväisyyden mittaristoista.	53
Taulukko 4. Faktorianalyysi työ- ja yksityiselämän tasapainon mittaristosta.	54
Taulukko 5. Mittaristojen Cronbachin alphas, keskiarvot ja keskihajonnat.	55
Taulukko 6. Uraliikkuvuus asema- ja palkkatason selittäjänä.	67
Taulukko 7. Uraliikkuvuus työ- ja uratytytyväisyyden selittäjänä.	69
Taulukko 8. Uraliikkuvuus työn ja yksityiselämän tasapainon selittäjänä.	71
Taulukko 9. Regressiomallien tulokset.	72

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen yksikkö**

Tekijä:	Juuli Rinta-Hoiska
Tutkielman nimi:	Ekonomit työuralla – Uraliikkuvuuden vaikutukset uramenestykseen
Ohjaaja:	Maria Järnlström
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri
Oppiaine:	Johtaminen ja organisaatiot
Koulutusohjelma:	Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma
Aloitusvuosi:	2012
Valmistumisvuosi:	2018

Sivumäärä: 104

TIIVISTELMÄ

Työurat koetaan nykyisin epävarmemmiksi ja pirstaleisemmiksi kuin ennen. Liikkuvuus työurilla on yleistynyt, ja sitä tapahtuu aiempaa monimuotoisemmin. Uraliikkuvuuden muodostuttua yhä merkityksellisemmäksi osaksi työuria myös aihetta koskevan tutkimuksen tärkeys korostuu. Uraliikkuvuuden vaikutuksia yksilön menestymiseen urallaan on toistaiseksi tutkittu vain vähän, toisin kuin liikkuvuuteen johtavia tekijöitä. Tavanomainen käsitys on, että uraliikkuvuuden vaikutukset ovat pääasiassa positiivisia tai jopa edellytys uralla menestymiselle. Tähänastisissa tutkimuksissa aiheesta on kuitenkin saatu ristiriitaisia tuloksia.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaisia vaikutuksia Vaasan yliopistosta valmistuneiden ekonomien uraliikkuvuudella on ollut heidän uramenestykseensä. Menestystä arvioitiin sekä objektiivisella että subjektiivisella tasolla. Osana tutkimusta oli niin ikään sen arvioiminen, ovatko vaikutukset uramenestykseen erilaiset eri organisaatioiden välisessä ja toisaalta saman organisaation sisäisessä liikkuvuudessa. Yhtenä ulottuvuutena selvitettiin myös kansainvälisen liikkuvuuden vaikutuksia uralla menestymiseen. Tutkimuksen viitekehys muodostuu urien ja niiden muutosten sekä uraliikkuvuuden ja uramenestyksen kokonaisuudesta. Tutkimusaineisto kerättiin osana Ekonomit työuralla -pitkittäistutkimusta. Kolmivaiheisen pitkittäistutkimuksen viimeisin vaihe toteutettiin kyselytutkimuksena, johon vastasi kaikkiaan 136 Vaasan yliopistossa vuosina 1996–1997 opintonsa aloittanutta ekonomia. Aineiston analyysit toteutettiin kvantitatiivisin menetelmin regressioanalyysillä.

Uraliikkuvuuden vaikutukset uramenestykseen osoittautuivat tutkimuksessa yllättävän vähäisiksi. Liikkuvuudella ei ollut tilastollisesti merkitseviä vaikutuksia ekonomien palkka- eikä asema- tasoon. Liikkuvuudella ei havaittu olleen vaikutuksia myöskään työ- ja uratytytyväisyyteen eikä työn ja yksityiselämän tasapainoon. Vastoin yleisiä olettamuksia ulkoisen ja sisäisen liikkuvuuden vaikutusten välillä ei ilmennyt eroja. Myöskään kansainvälisellä liikkuvuudella ei ollut havaittavaa yhteyttä uramenestykseen lukuun ottamatta sen jonkinasteista positiivista vaikutusta palkkatasoon. Liikkuvuudesta ei siten ollut suoranaista hyötyä, muttei toisaalta haittaakaan uralla menestymiseen. Mainitut tutkimustulokset voivat olla hyödyllisiä sekä yksilöitä että organisaatioita koskevassa urasuunnittelussa ja -johtamisessa, ja myös yhteiskunnallisella tasolla tarkasteltaessa liikkuvuutta osana työmarkkinoiden toimivuutta.

AVAINSANAT: Urat, uraliikkuvuus, uramenestys

1. JOHDANTO

Työelämän luonteen sanotaan muuttuneen viime vuosikymmeninä voimakkaasti erilaisen taloudellisten ja yhteiskunnallisten muutosten seurauksena. Organisaatiot tavoittelevat muuttuneessa toimintaympäristössä joustavuutta ja kilpailukykyä monenlaisin keinoin, kuten kasvattamalla määrä- ja osa-aikaisten työsuhteiden osuutta, ulkoistamalla toimintoja sekä irtisanomalla ja lomauttamalla henkilöstöä. Samalla työn vaatimukset ja vastuullisuus ovat lisääntyneet, ja työntekijöiltä edellytetään jatkuvaa uuden oppimista. (ks. esim. Arnold 1997: 1, 21–28.) Nämä muutokset ovat osaltaan voineet vaikuttaa siihen, että työelämä näyttäytyy aiempaa raskaampana ja epävarmuuden tunteita aiheuttavana. Työn jatkuvuudesta ei toisinaan ole varmuutta, uuden opiskelu koetaan kuormittavaksi, eikä erilaisia uran muutoksia kyetä aina sovittamaan yhteen esimerkiksi perheen sisällä. (Aho, Virjo & Koponen 2009: 24–25.)

Yhteiskunnassa ja työelämässä tapahtuneet muutokset ovat heijastuneet myös urien tutkimukseen. Niin sanotuista uusista urista ja työympäristön muutoksista on luotu erilaisia teorioita ja malleja jo ainakin 1970-luvulta lähtien. Yhteistä näille teorioille on väite työntekijöiden liikkuvuuden lisääntymisestä – uudenlainen työympäristö saa ja myös pakottaa yksilöt liikkumaan urillaan aiempaa enemmän. Liikkuvuuden katsotaan toimivan keinona parantaa työllistettävyyttä ja uramenestystä (Chudzikowski 2012). Liikkumalla työpaikkojen ja työtehtävien välillä työntekijät voivat tavoitella työmarkkinoilla arvokasta osaamista ja kokemusta, mikä antaa mahdollisuuksia kehittyä ja turvaa työllistymistä myös mahdollisissa muutostilanteissa.

Työympäristön muutokset ovat vaikuttaneet myös työntekijöiden asenteisiin ja sitä kautta työtä koskeviin odotuksiin. Työltä toivotaan erilaisia asioita kuin ennen, ja uralla menestyminen ymmärretään aiempaa laajemmin. Pysyvä työpaikka ja pystysuuntainen kehitys työssä eivät useinkaan ole enää ensisijaisia tavoitteita, vaan enemmän painoarvoa annetaan omalle tyytyväisyydelle työssä, työn merkityksellisyydelle sekä mahdollisuuksille yhdistää työ ja yksityiselämä. Uraliikkuvuus voi toimia yhtenä konkreettisena keinona tämänkaltaisten yksilöllisten tavoitteiden saavuttamisessa.

Aiemmin tyyppillinen, organisaation hierarkiassa ylöspäin suuntautuva liikkuvuus on saanut rinnalleen uusia etenemisen muotoja. Pystysuuntaisen liikkuvuuden lisäksi siirtymiä tehdään myös horisontaalisesti, alaspäin ja maantieteellisesti. Liikkuvuutta tapahtuu aiempaa enemmän myös eri organisaatioiden ja ammattien välillä. (ks. esim. Chud-

zikowski 2012.) Työuraan liittyvät vaihdokset ja katkokset kuuluvatkin ainakin jossain muodossa yhä useampien työntekijöiden uraan (Kauhanen & Napari 2010: 123).

Joillekuille muutosten toteuttaminen on luontevaa ja jopa toivottavaa, kun taas toiset pysyvät mieluiten pitkään samassa työpaikassa. Yleensä liikkuvuuden vaikutukset nähdään enimmäkseen positiivisina, mutta liikkuvuuden vaatimus ja lisääntynyt vastuu oman uran johtamisesta voi olla yksilölle hyvinkin kuormittavaa. Toivottavan liikkuvuuden lisäksi siirtymiä joudutaan toisinaan toteuttamaan myös vastentahtoisesti esimerkiksi irtisanomistilanteissa, mistä johtuen liikkuvuus ei ole yksinomaan positiivinen ilmiö. Mielenkiintoinen kysymys onkin, onko uraliikkuvuus itsessään menestyksen tavoittelussa kannattavaa, ja millaisia kokonaisvaikutuksia sillä tosiasiasa on. Liikkuvuuden vaikutuksia ei ole viime vuosina juurikaan tutkittu, ja tähänastiset tutkimustulokset ovat olleet keskenään ristiriitaisia.

Uraliikkuvuuden muodostuttua yhä merkittävämmäksi osaksi työntekijöiden urapolkuja on myös liikkuvuuden tutkimuksesta ja urien syvällisemmästä ymmärtämisestä tullut entistä tärkeämpää (Ng, Sorensen, Eby & Feldman 2007). Aiheen tutkimus on hyödyllistä erityisesti yksilön ja organisaation, mutta yhtä lailla yhteiskunnan tasolla. Yksilöitä aiheen tutkimus voi auttaa uran suunnittelussa ja johtamisessa. Organisaatiot hyötyvät aiheen tutkimuksesta siksi, että tehokkailla liikkuvuuden ja osaamisen kehittämisen käytänteillä voidaan pyrkiä vaikuttamaan työntekijöiden sitoutumiseen ja työ- ja uratyytyväisyyteen (Anderson, Milkovich & Tsui 1981). Työntekijöiden uramenestyksen on myös todettu vaikuttavan positiivisesti koko organisaation tulokseen (Abele & Spurk 2009a; Ng, Eby, Sorensen & Feldman 2005).

Yhteiskunnan tasolla liikkuvuuden tutkimus on tärkeää, sillä työntekijöiden sujuva liikkuminen työpaikoista ja -tehtävistä toiseen on osa hyvin toimivaa taloutta. Liikkuvuuden merkitys korostuu erityisesti silloin, kun työvoimasta on pulaa: Näin on käymässä esimerkiksi suurten ikäluokkien eläköityessä. (Vihriälä 2009: 5.) Lisäksi talouden ja työllisyyden kasvaessa osaavan työvoiman saatavuus muodostuu ongelmaksi yhä useammalla alueella, ja työvoiman kohtaanto-ongelmat tulevat yleistymään (Nieminen 2018: 13). Työvoiman liikkuvuudella voikin olla vaikutuksia työmarkkinoiden yleiseen kehitykseen ja myös paikallistasolla alueiden kehittämiseen (Boschma, Eriksson & Lindgren 2014).

1.1. Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Nyt käsillä oleva tutkimus on osa vuonna 1996 aloitettua Ekonomit työuralla -pitkittäistutkimusta, jossa on pyritty kartoittamaan Vaasan yliopistosta valmistuneiden ekonomien työelämää ja uria. Pitkittäistutkimuksessa on tarkasteltu muun muassa ekonomien urasuunnittelua, urakokemuksia ja tyytyväisyyttä työelämässä. Tämä tutkimus on poikkileikkaustutkimus uusimmasta Ekonomit työuralla -tutkimuksen vaiheesta, jossa uraliikkuvuus nostettiin ensimmäistä kertaa yhdeksi tutkimusnäkökulmaksi.

Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella ekonomien uraliikkuvuuden ja uramenestyksen välistä yhteyttä. Uraliikkuvuuden vaikutuksia arvioidaan sekä yksilön oman subjektiivisen arvioinnin että ulkoisella tasolla tapahtuvan objektiivisen arvioinnin kautta. Päättökysymyksenä on siten se, *millaisia vaikutuksia uraliikkuvuudella on tutkimusotokseen kuuluneiden ekonomien uramenestykseen subjektiivisella ja objektiivisella tasolla arvioituna.*

Alaongelmina selvitetään edelleen sitä, *eroavatko ulkoisen ja sisäisen uraliikkuvuuden vaikutukset uramenestykseen tutkimusotokseen kuuluneilla ekonomieilla toisistaan sekä sitä, millaisia vaikutuksia kansainvälisellä uraliikkuvuudella on näiden ekonomien uramenestykseen.*

Liikkuvuuden ja uramenestyksen välistä yhteyttä tutkitaan regressioanalyyseillä, joiden tuloksia verrataan aiheen muihin tutkimustuloksiin. Lisäksi tutkimuksen kohteina olleiden ekonomien sijoittumista työelämässä vertaillaan Suomen ekonomien tutkimukseen, jossa tutkittiin vuonna 2011 valmistuneiden kauppatieteiden maistereiden työtilannetta (Petäjaniemi 2017). Tutkimustulosten avulla voidaan saada tietoa uraliikkuvuuden vaikutuksista nyt puheena olevan ammattiryhmän sisällä.

1.2. Tutkimuksen rakenne

Tutkimus jakautuu kuuteen päälukuun. Ensimmäisessä eli johdantoluvussa esitellään tutkimuksen aihepiiriä sekä perustellaan tutkimusaiheen valintaa. Johdannossa myös määritellään tutkimuskysymykset sekä käydään läpi tutkimuksen rakenne. Toinen ja kolmas luku muodostavat tutkimuksen teoreettisen osuuden. Toisessa luvussa jatketaan aiheeseen johdattelua tarkastelemalla uran, urasiirtymän ja uraliikkuvuuden käsitteitä, kuvailemalla työurissa viime vuosikymmeninä tapahtuneita muutoksia sekä esittelemäl-

lä uusia urakäsityksiä. Kolmannessa luvussa keskitytään uramenestyksen käsitteeseen yhtäältä objektiivisesta ja toisaalta subjektiivisesta näkökulmasta, sekä uraliikkuvuuden ja uramenestyksen yhteyteen aiheen teoreettisessa viitekehyksessä.

Tutkimuksen empiriaosuus alkaa neljännessä luvusta, jossa selostetaan tutkimuksen tausta, metodologinen perusta sekä toteutustavat. Luvussa arvioidaan myös tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia sekä esitellään aineiston esianalyysinä tehtyjen faktorianaalyyysien tulokset. Viidennessä luvussa käydään läpi tutkimuksen tulokset ja pyritään vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkielman päättävässä kuudennessa luvussa kootaan keskeisimmät tutkimuslöydökset ja arvioidaan niiden käytännön soveltamismahdollisuuksia, pohditaan mahdollisia tutkimusrajoitteita sekä tehdään jatkotutkimusehdotuksia.

2. TYÖURAT JA URALIIKKUVUUS

Työ on perheen ohella yksi merkittävimmistä aikuisen elämänalueista. Työn erityinen merkitys nousee esiin, kun ajatellaan, että yksilö työskentelee noin 40 tuntia viikossa useiden vuosikymmenien ajan. Useimmille työ on tärkeä osa-alue myös määriteltäessä elämänlaatua yleisesti (Hall 2002: 12). Työ tarjoaa yksilölle muun muassa merkityksellisyden tunteita, haasteita sekä mahdollisuuksia itsensä toteuttamiselle ja kehittämiselle. Työhön liittyvät olennaisesti myös tulot, asema ja sosiaaliset verkostot. (Baruch 2004a: 39; Baruch 2004b.) Maslowin tarvehierarkian kautta arvioituna työ tarjoaa yksilölle sekä perustason tarpeita että mahdollisuuksia tavoitella korkeamman tason tarpeita (Baruch 2004a: 39; Hall 1976: 5). Maslowin (1954) tarvehierarkian teoriassa yksilön tarpeet muodostuvat viidestä eri portaasta, jotka etenevät perustavanlaatuisista tarpeista kohti korkeamman tason tarpeita. Alimmalla tasolla ovat fysiologiset tarpeet, joista siirtyään turvallisuuden, yhteenkuuluvuuden ja arvostuksen tarpeisiin. Korkeimmalla tasolla hierarkiassa ovat itsensä toteuttamisen tarpeet. Saavutettuaan yhden tarpeiden tason yksilö motivoituu tavoittelemaan seuraavaa. (Moore, Gunz & Hall 2007: 28.)

Ura käsittää yksilön työelämän kokonaisuudessaan (Hall 2002: 12). Yleisesti uralla tarkoitetaan yksilön työkokemuksista läpi elämän muodostuvaa jatkumoa (Arthur, Hall & Lawrence 1989: 5). Työurat koskettavat käytännössä kaikkia sekä yksilöllisenä että sosiaalisena ilmiönä. Uriin liittyvät muun muassa yksilön kiinnostuksen kohteet, osaaminen ja tietämys, jotka muuttavat muotoaan ajan kuluessa ja iän karttuessa. Näiden lisäksi sosiaaliset kontekstit muotoilevat uraa. (Gunz & Peiperl 2007: 1.) Urat heijastelevat yksilöiden ja organisaatioiden välisiä suhteita ja niiden muutoksia. Siten uratutkimus on sekä yksilön että organisaation muutoksen tutkimista. (Van Maanen 1977.) Urat ja uraprosessit ovatkin yksilöiden ja organisaatioiden yhteinen kiinnostuksen kohde (Hall 1976: 1).

2.1. Uratutkimuksen tausta ja uran määritelmät

Urat liittyvät näkökulmasta riippuen useaan eri tieteenalaan. Enimmäkseen uriin liittyvää tutkimusta tehdään psykologian ja sosiologian alueilla, mutta myös esimerkiksi taloustieteissä, historiassa, poliittisissa tieteissä ja maantieteessä. (Arthur ym. 1989: 9–10.) Urateorioiden ja -tutkimuksen juuret nojaavat varhaisiin sosiologian teorioihin. Esimerkiksi Émile Durkheim ja Max Weber käsittelivät uria suorasti ja epäsuorasti jo

1800- ja 1900-lukujen vaihteessa. (Moore ym. 2007: 16.) Uratutkimuksen edelläkävijänä pidetään Everett Hughesia, joka käsitteli 1920- ja 1950-luvuilla julkaisuissaan työtä, ammatteja ja instituutioita (Moore ym. 2007: 19). Nykymuotoinen uratutkimus sai alkunsa 1970-luvun lopussa (Gunz & Peiperl 2007: 1). Tällöin ilmestyivät esimerkiksi Hallin (1976), Scheinin (1978) ja Van Maanenin (1977) merkittävät uriin liittyvät teokset, ja aihe alkoi saada runsaasti huomiota tutkijoiden keskuudessa (Moore, Gunz & Hall 2007: 13). Suomessakin uratutkimusta on tehty organisaatioiden ja johtamisen alueilla jo useiden vuosikymmenien ajan (Koivunen, Lämsä & Heikkinen 2012: 7).

Käsite ura (eng. *career*) tulee latinan kielen sanasta *carraria*, jolla on alun perin tarkoitettu esimerkiksi kärrytietä, hevosen kulkemaa reittiä tai matkavaunuja (Gunz & Peiperl 2007: 3). Antiikin Kreikassa uran käsitteellä viitattiin nopeaan juoksemiseen kilparadalla (Van Maanen 1977: 1). 1800-luvulla sanaan alettiin yhdistää työhön liittyviä merkityksiä. Vähitellen käsite vakiintui nykyisen kaltaiseksi tarkoittamaan työelämän kulkua, johon liittyy kehittämis- ja etenemismahdollisuuksia. (Gunz & Peiperl 2007: 3.) Aikaa myöten yhteiskunnan ja urien muututtua myös uran määritelmät ja sitä koskevat näkökulmat ovat monipuolistuneet. Erilaisia määrittelyjä onkin nykyisin lukuisia, ja niitä käytetään vaihdellen riippuen tarkastelunäkökulmasta, tieteenalasta ja ajankohdasta (LaPointe 2003: 2). Uran määritelmässä on myös paljon päällekkäisyyksiä (Peiperl & Gunz 2007: 39), mistä johtuen niiden keskinäinen vertailu on hankalaa.

Varhaisimpia nykymuotoisia uran määritelmiä edustaa Hughesin määritelmä 1930-luvulta. Hughes määritteli uran jatkuvasti muuttuvaksi perspektiiviksi, johon yksilöt sopeutuvat ottaen huomioon yhteiskuntajärjestyksen sekä kulloisenkin työpaikan olosuhteet (Hughes 1937: 413). Hallin (1976: 4) määritelmän mukaan uralla tarkoitetaan yksilön työkokemuksiin liittyviä asenteita ja käyttäytymistä elämän aikana. Määritelmän mukaan ura on ajan myötä muotoutuva prosessi, joka muodostuu työhön liittyvistä kokemuksista. Käyttäytymisellä ja asenteilla viitataan uran objektiiviseen ja subjektiiviseen puoleen. (Hall 1976: 4.) Van Maanenin (1977: 1) näkemyksen mukaan uralla tarkoitetaan toisiinsa liittyviä mutta erillisiä kokemuksia, joita yksilö käy läpi elämänsä aikana. Ura voi olla pitkä tai lyhyt, ja yksilö voi tavoitella myös useita uria joko samanaikaisesti tai eri aikoina. Ura voi olla yhtä lailla onnistunut tai epäonnistunut. (Van Maanen 1977: 1.)

Arthurin, Hallin ja Lawrencen (1989: 8) määritelmä urasta on organisaatiotutkimuksessa selvästi käytetyin. Määritelmän mukaan ura on yksilön työkokemusten ajan mittaan kehittyvä järjestys tai jatkumo. Arthur, Hall ja Lawrence näkivät työn aikaperspektiivin

tärkeänä osana uran käsitettä ja tutkimusta. Määritelmän keskiössä on työ sekä se, miten se vaikuttaa yksilön tapaan katsoa ja ymmärtää muita ihmisiä, organisaatioita ja yhteiskuntaa. Urat heijastelevat työntekijän ja työnantajan välisiä suhteita sekä niiden kehittymistä ja muotoutumista ajan myötä. (Arthur ym. 1989: 8–9.)

Baruch ja Rosenstein (1992: 478) määrittivät uran työntekijän kehitysprosessiksi, joka muodostuu työntekijän kokemuksista ja työtehtävistä yhdessä tai useammassa organisaatiossa. Määritelmässä korostuvat uran prosessiluonteisuus ja kehittymismahdollisuudet. Määritelmä alleviivaa myös sitä, että ura ei ole sidottu vain yhteen organisaatioon. (Baruch 1992: 478.) Bird (1996: 150) määritteli uran kertymäksi niistä tiedoista ja taidoista, jotka saavutetaan ajan mittaan eri työkokemusten kautta. Birdin mukaan perinteisistä uran määritelmistä on puuttunut työkokemusten myötä muodostuvan tiedon ja oppimisen näkökulma. Ura ei ole pelkkä työpaikkojen kronologinen järjestys: Työkokemukset luovat perustan urien muodostumiselle, mutta ne eivät itsessään kuvaa uraa. Uran perusominaisuus on tieto, jota työkokemusten välityksellä saavutetaan. (Bird 1996: 150.)

Arnoldin (1997: 16) määritelmän mukaan ura on yksilön eri työtehtävien, -roolien ja -kokemusten jatkumo. Määritelmä on hyvin samankaltainen kuin Arthurin ym. (1989: 8) uramääritelmä. Arnold korostaa lisäksi, että ura on henkilökohtainen. Ura ei ole vain ammatti, jossa yksilö toimii: Ammatti on konteksti, jossa ura muodostuu, mutta samankin ammatin edustajilla urat ovat erilaiset. Uriin liittyy aina myös subjektiivinen näkemys. Urat koetaan eri tavoilla, eivätkä edes samoissa paikoissa samoihin aikoihin työskennelleiden yksilöiden urat siten ole identtisiä. Yksi saattaisi pitää samanlaista uraa onnistuneena ja toinen epäonnistuneena. Myös tämä määritelmä ottaa huomioon ajan kulumisen näkökulman; uriin liittyy olennaisesti se, miten työtehtävät ja kokemukset kehittyvät ajan saatossa, miten ne liittyvät toisiinsa, muuttuvat, antavat mahdollisuuksia kehittyä ja sopivat yhteen yksilön muuttuvien taitojen ja kiinnostuksen kohteiden kanssa. Urat ovat sidoksissa kaikkiin työhön jollakin tapaa liittyviin rooleihin ja kokemuksiin. (Arnold 1997: 16–17.)

Sullivanin ja Baruchin (2009: 1543) tuoreimmassa määritelmässä ura määritellään yksilön työhön liittyviksi ja muiksi relevanteiksi kokemuksiksi sekä organisaatioiden sisällä ulkopuolella. Nämä kokemukset muodostavat yksilöllisen mallin yksilön elinkaaren aikana. Tähän määritelmään sisältyvät niin fyysinen liikkuvuus eri tasojen, töiden, työnantajien, ammattien ja toimialojen välillä kuin yksilön omat tulkinnat ja käsitykset hänen urallaan tapahtuneista asioista, mahdollisuuksista ja urasaavutuksista. Määritelmäs-

sä korostetaan lisäksi sitä, että uriin vaikuttavat myös monet ulkoiset asiat, kuten kulttuuri, talous ja poliittinen ympäristö, sekä yksilölliset asiat, esimerkiksi suhteet toisiin ihmisiin. (Sullivan & Baruch 2009: 1543.)

Taulukko 1. Uran määritelmiä tutkijoittain.

Uran määritelmiä	
<i>Tutkija / tutkijat</i>	<i>Määritelmä</i>
Hughes (1937: 413)	<i>“...the moving perspective in which persons orient themselves with reference to the social order, and of the typical sequences and concatenation of office”</i>
Hall (1976: 4)	<i>“...the individually perceived sequence of attitudes and behaviors associated with work-related experiences and activities over the span of the person’s life”</i>
Arthur, Hall & Lawrence (1989: 5)	<i>“...the evolving sequence of a person’s work experiences over time”</i>
Baruch & Rosenstein (1992: 478)	<i>“...a process of development of the employee through a path of experience and jobs in the organization/organizations”</i>
Bird (1996: 150)	<i>“...accumulations of information and knowledge embodied in skills, expertise, and relationship networks that are acquired through an evolving sequence of work experience over time”</i>
Arnold (2007: 16)	<i>“...the sequence of employment-related positions, roles, activities and experiences encountered by a person”</i>
Sullivan & Baruch (2009: 1543)	<i>“...an individual’s work-related and other relevant experiences, both inside and outside of organizations, that form a unique pattern over the individual’s life span”</i>

Alkuperäiset, englanninkieliset uran määritelmät on koottu aikajärjestyksessä taulukkoon 1. Tässä tutkimuksessa urasta ei hyödynnetä ainoastaan yhtä määritelmää, vaan eri näkökulmien yhdistelmää. Eri määritelmistä johdettuna päätelmänä voidaan todeta, että urat ovat läpi elämän eteneviä ja muokkautuvia prosesseja. Urat rakentuvat työhön jollakin tapaa liittyvistä kokemuksista, jotka voivat olla sinänsä erillisiä, mutta liittyvät jatkumona toisiinsa. Urien muotoutumiseen vaikuttavat sekä ulkoiset seikat että työntekijän omat, yksilölliset näkemykset ja kokemukset. Urat voivat muodostua joko yhden tai useamman organisaation sisällä. Ura ei kuitenkaan ole sama asia kuin työhistoria, vaan siihen liittyvät itse työtehtävien lisäksi myös yksilön käyttäytyminen, roolit, asenteet ja sosiaaliset verkostot. Uriin liittyy olennaisella tavalla myös kehityksen ja oppimisen näkökulma. Urat ovat aina yksilöllisiä prosesseja: vaikka useampi ihminen työskentelisi samassa ammatissa tai samoissa paikoissa ja tehtävissä samoina aikoina, olisivat heidän uransa erilaisia.

2.2. Näkökulmia urien tarkasteluun

Usein uran käsitteeseen liitetään osin tarpeettomastikin tietynlaista arvolatausta. Yleinen näkemys on, että tietyissä ammattiryhmissä työskentelevillä on ura, kun taas toisilla ei (Hall 1976: 2). Uran käsite yhdistetään usein korkeasti koulutettuun ja arvostetussa ammatissa esimerkiksi liike-elämän tai julkishallinnon palveluksessa toimivaan henkilöön (Arthur & Rousseau 1996: 5; Lähtenmäki 1995: 26). Urien katsotaan muodostuvan etenemisestä ammatillisella asteikolla, ja siksi ammateissa, joissa etenemismahdollisuudet ovat vähäisiä, ei uria välttämättä katsota olevan (Hall 1976: 190). Sillä, missä ammatissa henkilö toimii tai millaista liikkuvuutta hän tosiasiasa kokee, ei kuitenkaan ole uran määrittelyssä merkitystä (Hall 1976: 2): Kaikilla työskentelevillä yksilöillä katsotaan olevan ura ammatista ja uran suunnasta riippumatta (Arnold 1997: 17; Arthur ym. 1989: 9; Arthur & Rousseau 1996: 3; Dries 2011; Hall 1976: 2; Hall 2002: 12; Koi-vunen ym. 2012: 11). Ura voi olla yhtä hyvin nousujohteinen, paikallaan polkeva tai taantuva (Lähtenmäki 1995: 27).

Uran muotoutumiseen vaikuttavat monet eri seikat, kuten yksilön henkilökohtaiset näkemykset ja ihmissuhteet, talous, kulttuuri ja poliittinen ympäristö (Sullivan & Baruch 2009). Urat ovat aina sidoksissa aikansa taloudelliseen, yhteiskunnalliseen ja poliittiseen tilaan (Mayrhofer, Meyer & Steyrer 2007). Aika ja yhteiskunta luovat ulkoiset puitteet, joissa yksilöiden työurat syntyvät. Näiden lisäksi yksilön psyykkisten piirteiden kokonaisuus luonnehtii ja ohjaa käyttäytymistä työelämässä. (Pulkkinen 1995: 60.)

Yleisesti yksilöä pidetään uran pääasiallisena niin sanottuna omistajana, mutta myös organisaatiot ovat urien muodostumisessa keskeisessä roolissa (Baruch 2004a: 24). Organisaatio muodostaa kontekstin, jossa ura kehittyy (De Vos, Dewettinck & Buyens 2008), ja usein uria johdetaan ja suunnitellaan myös organisaation toimesta (Baruch 2004a: 3). Sekä yksilöt että organisaatiot toimivat monimuotoisessa ja -tasoisessa ympäristössä, ja osapuolten välistä vuorovaikutusta määrittävät osittain ulkoiset seikat. Vuorovaikutus on dynaamista, ja se heijastelee kummankin osapuolen muuttuvia tarpeita. (Schein 1977: 6.)

Pääsääntöisesti uria tarkastellaan objektiivisesta ja subjektiivisesta näkökulmasta. Jaottelu on ollut uratutkimuksessa keskeinen jo Hughesin (1937) ajoista lähtien (Peiperl & Gunz 2007: 43). Jaottelun avulla painotetaan joko ulkoisesti arvioitavaa uralla etenemistä tai sisäistä, yksilön omaa kehittymistä (Varila & Kallio 1992: 56). Objektiivinen eli ulkoinen näkökulma viittaa myös muiden havaittavissa oleviin puoliin yksilön uralla, kuten yksilön ammattiin tai työn ominaisuuksiin ja tasoon. Subjektiivinen eli sisäinen ura puolestaan viittaa yksilön henkilökohtaisiin käsityksiin urastaan. (Van Maanen 1977: 9.) Subjektiivinen ura käsittää yksilölliset pyrkimykset, valinnat ja kokemukset sekä niiden muodostumisen (Varila & Kallio 1992: 58). Subjektiivisen näkökulman kautta tarkastellaan, mihin yksilö urallaan pyrkii ja miten tyydyttäväksi hän sen kokee (Lähteenmäki 1995: 27). Urat ovat aina sekä subjektiivisia että objektiivisia, sillä niihin sisältyy niin yksilön omaa tulkintaa kuin objektiivisiakin arvioita (Arnold 1997: 1). Työelämän kokonaisvaltaiseksi ymmärtämiseksi uria tulisi tarkastella sekä objektiivisesta että subjektiivisesta näkökulmasta (Hall 1976: 4; Van Maanen 1977: 9).

2.3. Urien muutokset viime vuosikymmeninä ja lähitulevaisuudessa

Ennen 2000-lukua oli tyypillistä, että työntekijät työskentelivät vain yhden tai kahden työnantajan palveluksessa koko uransa aikana (Baruch 2004b; Eby, Butts & Lockwood 2003; Sullivan 1999). Tavoiteltiin niin yksilöille kuin organisaatioillekin, että työhön ja organisaatioon sitoudutaan koko uran ajaksi (Baruch 2004b). Nämä niin kutsutut perinteiset urat etenivät suoraviivaisesti ylöspäin organisaation hierarkiassa ja tehtävän vastuullisuustasolla (Baruch 2004b; Chudzikowski 2012; Eby ym. 2003). Myös silloiset organisaatorakenteet ja useammat johtotasot tukivat ylöspäin suuntautuvaa urakehitystä (Sullivan 1999). Työntekijän menestymistä uralla arvioitiin ylennysten määrän ja muiden saavutusten, kuten tulotason ja sosiaalisen statuksen perusteella (Baruch 2004b). Perinteiset urat perustuivat molemminpuoliseen luottamukseen: työntekijä tarjosi työn-

antajalleen lojaaliutta ja sitoutumista, ja työnantaja puolestaan turvatun ja pysyvän työpaikan (Baruch 2004a: 11). Pääasiallinen vastuu urajohtamisesta oli organisaatiolla (Sullivan 1999).

Tämän päivän urien katsotaan sekä yksilön että organisaation näkökulmasta eroavan paljon perinteisistä urista (ks. taulukko 2). ”Uusien” urien aikakauden katsotaan alkaneen noin 1980-luvun puolivälistä (Chudzikowski 2012), mistä lähtien organisaatioiden toimintaympäristö on alkanut muuttua merkittävästi (Sammorra, Profili & Innocenti. 2013). Muun muassa globalisaatio, nopea teknologinen kehitys ja työvoiman rakenneuutokset ovat koventaneet kilpailua ja pakottaneet organisaatiot hakemaan joustavuutta ja tehokkuutta uudenlaisin keinoin, kuten määrä- ja osa-aikaisilla työsuhteilla, toimintojen ulkoistamisilla ja irtisanomisilla (Arnold 1997: 1–2; Baruch 2004b; Sammarra ym. 2013; Sullivan & Baruch 1999). Organisaatioiden muutoksen lisäksi yhteiskunnallisella tasolla perherakenteet ovat muuttuneet ja työelämän pituus on kasvanut (Hall 2004; Sullivan & Baruch 2009). Näillä muutoksilla on väijäämättä vaikutuksensa myös työntekijöiden uriin, niiden suunnitteluun ja johtamiseen sekä työnantajan ja työntekijän välisiin suhteisiin (Baruch 2004b; Sullivan & Baruch 1999).

Elinikäinen työllisyys samassa organisaatiossa on muuttunut yhä harvinaisemmaksi (Eby ym. 2003), eivätkä työnantajat voi entiseen tapaan luvata työntekijöilleen pysyviä työsuhteita (Arthur & Rousseau 1996: 4; Baruch 2001; Baruch 2004b). Toisaalta myös työntekijöiden asenteet ja odotukset ovat muuttuneet, eikä pysyvä työllistyminen samaan organisaatioon monestikaan ole ainakaan nuorempien sukupolvien tavoite (Koinunen ym. 2012: 6). Pysyvän työsuhteen sijaan työnantajat pyrkivät tarjoamaan työntekijöilleen kehittymismahdollisuuksia (Baruch 2004a: 4). Työntekijälle pysyvää työpaikkaa olennaisempaa on pitää yllä niin sanottua työllistettävyyttä tai työmarkkinaarvoa, eli mahdollisuuksia pysyä työllistettynä myös työtilanteiden muuttuessa (Baruch 2001; Hall 1996; Peltonen 2007: 110). Työllistettynä pysymistä voi pyrkiä varmistamaan kouluttautumalla ja hankkimalla osaamista ja kokemusta (Baruch 2004: 282). Työllistettävyyttä edesauttavat myös sosiaaliset työskentelytaidot ja verkostot (Peltonen 2007: 110). Vastuu uran suunnittelusta ja johtamisesta on siten siirtymässä yhä enemmän työntekijälle itselleen (LaPointe 2003: 8).

Työympäristön muutosten seurauksena myös uraliikkuvuutta koskeva ajattelu on vastaavasti muuttunut. Uraliikkuvuudella tarkoitetaan työssä tapahtuvaa liikkumista työnantajasta, työtehtävästä, ammatista tai työ sopimustyyppistä toiseen. Vielä muutama vuosikymmen sitten liikkuvuutta pidettiin työn jatkuvuuden keskeyttävänä poikkeuksena ja

välteltävänä asiana sekä yksilön että organisaation kannalta. Organisaatiolle työntekijän liikkuvuus merkitsi tarvetta korvata menetetty tietotaito ja kokemus, ja yksilölle liikkuvuus aiheutti lisääntyvää epävarmuutta. Tiheään tahtiin liikkuvan yksilön ei ajateltu ehtivän saavuttaa työpaikassaan tarpeeksi osaamista ja kokemusta. (Arthur ym. 1999: 29–30.) Työpaikan vaihtaminen parin, kolmen vuoden välein oli pikemminkin perustelemista vaativa asia kuin merkki innokkuudesta ja halusta oppia ja haastaa itsensä (Hall 2002: 21).

Liikkuvuudesta on muodostunut olennainen osa uusia uria (Chudzikowski 2012), ja työntekijöiden odotetaan kokevan uransa aikana lukuisia erilaisia urasiirtymiä (Sullivan 1999). Työnantajan tai edes ammatin vaihtoa ei enää pidetä harvinaisuutena samaan tapaan kuin ennen (Arthur & Rousseau 1996). Sekä sisäiset, ulkoiset että toimialojen väliset siirtymät ovat lisääntyneet (Chudzikowski 2012), ja samalla keskimääräisen työsuhteen elinkaari on lyhentynyt (Baruch 2004b; Sullivan 1999). Liikkuvuutta vaikuttaa tapahtuvan aiempaa enemmän myös työllisyyden ja työttömyyden välillä (Arnold 1997: 9). Myös liikkuvuuden suunnissa on tapahtunut muutoksia. Mahdollisuudet ylöspäin suuntautuvaan kehitykseen ovat vähentyneet, sillä keskijohdon tasoja organisaatioissa on pyritty vähentämään ja jopa poistamaan (Baruch 2004b; De Vos ym. 2008). Kun keskijohdon paikkoja on vähemmän, myös mahdollisuudet kivuta ylemmän tason tehtäviin vähenevät (Baruch 2004b; Kaye & Farren 1996). Ylöspäin suuntautuva uralla eteneminen onkin vaihtunut siirtymiin, joita tapahtuu moniin eri suuntiin (Arthur ym. 1989; Peiperl & Baruch 1997): siirtymät esimerkiksi poikkisuuntaisesti ja alaspäin ovat yleistyneet (Arnold 1997: 9). Uraliikkuvuuteen palataan alaluvussa 2.5.

Työelämän muutosten myötä myös uralla menestyminen hahmotetaan nykyisin aiempaa laajemmin. Ennen uramenestys nähtiin ylöspäin suuntautuvana kehityksenä yhden organisaation sisällä. Nykyisin uramenestystä ei arvioida ainoastaan hierarkiatasolla kehittymisenä ja tulotasona, vaan se liitetään myös psykologisiin näkökulmiin, kuten tyytyväisyyteen, tunnustuksen saamiseen ja itsensä toteuttamisen tarpeisiin. Sisäistä näkökulmaa ei nähdä ulkoista näkökulmaa vähäpätöisempänä, vaan menestystä arvioidaan aikaisempaa laajemmalla tasolla. (Baruch 2004a: 282.) Kiipeämistä hierarkiatikkailla ylöspäin vain ylenemisen itsensä takia ei välttämättä pidetä enää mielekkäänä (Baruch 2004a: 10), ja sen sijaan työntekijät tavoittelevat työtä, jonka kokevat merkitykselliseksi itselleen (Arthur & Rousseau 1996; Eby ym. 2003; Sullivan & Arthur 2006). Uramenestykseen palataan tarkemmin luvussa 3.

Keskeistä urien muutoksissa ja työnantajien ja työntekijöiden välisissä suhteissa on myös niin sanottujen psykologisten sopimusten muuttuminen. Psykologisella sopimuksella tarkoitetaan työsuhteeseen liittyviä epämuodollisia olettamuksia siitä, mitä kumpikin osapuoli työssä saa ja antaa (Arnold 1997: 39; Baruch 2001; Peltonen 2007: 110; Schein 1978: 112). Pelkistetyksi psykologisia sopimuksia on kahdenlaisia; relationaalisia ja transaktionaalisia. Relationaalisissa sopimuksissa työntekijä kehittää erilaisia yritysکوhtaaisia tietoja ja taitoja ja saa vastineeksi yritykseltä varmuutta työpaikan pysyvyydestä sekä mahdollisuuden kehittyä urallaan. Relationaalisissa sopimuksissa molemmat osapuolet sitoutuvat organisaation kehittämiseen. Transaktionaaliset sopimukset puolestaan kuvaavat lyhytaikaisempia, tarkasti määriteltyjä työtehtäviä. Niissä työntekijän ensisijaisiksi palkkioiksi koetaan saatu välitön taloudellinen hyöty. Näissä sopimuksissa osapuolet tarjoavat toisilleen kulloistenkin päämäärien saavuttamista, eikä tarkoituksena ole välttämättä kehittää syvempää luottamusta ja sitoutumista. Viime aikoina psykologiset sopimukset ovat muotoutuneet kohti transaktionaalista sopimusmallia. (Peltonen 2007: 110–111.) Nykyisissä sopimuksissa työnantajat toivovat työntekijöiltään joustavuutta ja tehokkuutta, ja työntekijät odottavat saavansa mahdollisuuksia kehittämiseen (Baruch 2004a: 11). Työntekijän sitoutuminen ja lojaalius ovat yhä tärkeitä seikkoja, mutta nykyään sitoutumisen tunteet kohdistuvat enemmänkin työntekijän ammattiin, tiimiin tai työskentelyprojektiin, eivätkä välttämättä niinkään itse organisaatioon (Baruch 2004a: 7).

Baruch (2004b) kuvailee entisiä ja nykypäivän uria vertaamalla niitä vuorikiipeilyyn. Lineaarinen, perinteisiä uria kuvaava malli kuvaa etenemistä vuorella ylöspäin: on yksi vuorenhuippu, jolle kaikki työntekijät haluavat päästä, ja kukin kiipeää niin ylös kuin kykenee. Monisuuntaisten urien mallissa vuorenhuipun saavuttaminen ei ole ainoa tavoite. Yhden vuoren sijaan valittavana on useita erilaisia vuoria, mäkiä ja laaksoja, joilla yksilö voi vapaasti kiivetä ja vaeltaa. Suuntaa voi vaihtaa ja uudelle polulle siirtyä aina niin halutessaan. Työntekijä voi valita itselleen sopivimman reitin ja päämäärän omien toivomuksiensa mukaan. (Baruch 2004b.)

Taulukko 2. Perinteisten ja uusien urien vertailua (Mukaillen Baruch 2004b; Peltonen 2007: 109–110; Sullivan 1999).

	<i>Perinteiset urat</i>	<i>Uudet urat</i>
Uraympäristö	Stabiili	Dynaaminen
Työpaikkoja	Yksi tai kaksi	Useita
Päävastuu urasta	Organisaatiolla	Yksilöllä
Liikkuvuus	Vähäistä	Tiheää
Työhön sitoutumisen aikajänne	Pitkä	Lyhyt
Yksilön menestys	Eteneminen hierarkiassa, palkka, asema	Subjektiiivinen käsitys saavutuksista
Työnantajan odotukset työntekijältä	Lojaalius ja sitoutuminen	Joustavuus ja tuottavuus
Työntekijän odotukset työnantajalta	Työn pysyvyys, etenemismahdollisuudet	Kehittymismahdollisuudet, työmarkkinakelpoisuuden ylläpitäminen
Psykologinen sopimus	Relationaalinen	Transaktionaalinen

Yksilön näkökulmasta edellä mainitut seikat merkitsevät suurta muutosta. Esimerkiksi uudistuneet urasopimukset eivät välttämättä ole sellaisia, joita yksilöt toivoisivat, eikä niiden soveltaminen ole aina helppoa myöskään organisaatioille (Baruch 2004a: 11). Vastuun ottaminen omasta urasta voi olla hankalaa erityisesti niille, jotka ovat työskennelleet suurimman osan urastaan perinteisempien sopimusten aikana (Baruch 2004a: 71). Toisaalta vaikuttaa siltä, että uudet urat eivät Suomessa ole vielä saavuttaneet pysyvää jalansijaa, ja perinteiset urat ovat yhä tyypillisiä. Vaikka urilla koetaan aiempaa enemmän epävarmuutta ja ennakoimattomuutta, ovat työsuhteet tosiasiasa pysyvämpiä kuin ennen. Keskimääräisen työsuhteen pituus samassa organisaatiossa oli Suomessa vuonna 2013 peräti 10,3 vuotta, ja liikkuvuus on nykyään jopa vähäisempää kuin ennen 1990-luvun lamavuosia. (Sutela & Lehto 2014: 27.) Vaikuttaa siis siltä, että ainakin Suomessa urien muutokset ovat siirtyneet käytäntöön paljon kirjallisuudessa oletettua hitaammin.

Huolimatta siitä, siirtyvätkö nämä muutokset käytännön tasolle ja miten nopeasti se tapahtuu, tullaan urilla todennäköisesti kokemaan paljon muutoksia. Tulevaisuuden työelämässä haasteeksi muodostuvat kasvavan epävarmuuden sietäminen ja henkilökohtaisen vastuun lisääntyminen (Baruch 2004: 282). Toisaalta yksilöitä ajavat urallaan yhä enemmän omat pyrkimykset organisaation urajohtamiskäytäntöjen sijaan (Sullivan & Baruch 2009). Siten mahdollisuudet urilla ovat aiempaa laajempia, ja työntekijät voivat ryhtyä entistä aktiivisemmin tavoittelemaan itselleen merkityksellistä työtä ja uudenlaisia urapolkuja (Arthur & Rousseau 1996; Hall 2002: 5).

2.4. Uudet urakäsitykset

Urien muuttumisen kuvaamiseksi tarvitaan malleja, jotka soveltuvat paremmin nykyiseen uraympäristöön (Briscoe & Hall 2006; Hall 1996; LaPointe 2003: 10). Uusien uramallien avulla tämän päivän uria voidaan paremmin selittää ja ymmärtää (LaPointe 2003: 10; Sammarra ym. 2013). Uusista uramalleista rajaton ura (Arthur & Rousseau 1996) ja proteaaninen eli muuntautumiskykyinen ura (Hall 1976; Hall 1996; Hall 2004) ovat olleet uratutkimuksessa hallitsevia jo pitkään, ja niitä on pidetty tämän päivän uraympäristöä hyvin kuvaavina malleina (Briscoe & Hall 2006). Rajattoman ja proteaanisen uran mallit kuvaavat eräänlaisia urien ideaalityyppejä (Hall 2002; King, Burke & Pemberton 2005), toisin sanoen hypoteeseja urien muutoksesta (Gunz, Evans & Jalland 2000: 48).

Sekä rajattomassa että proteaanisessa uramallissa korostetaan urien lisääntyvää epävarmuutta ja ennustamattomuutta, perinteisinä pidettyjen rajojen ylittämistä ja yksilön omaa toimijuutta uransa muotoilijana. Malleissa yksilöt ylittävät vapaaehtoisesti erilaisia fyysisiä ja psykologisia rajoja. (Forrier, Sels & Stynen 2009.) Malleissa korostuu, että liikkuvuudesta on tullut yhä keskeisempi asia urakehityksen ymmärtämisessä (Chudzikowski 2012, Ng ym. 2007; Sullivan 1999). Tiheämmän liikkuvuuden lisäksi rajattomiin ja proteaanisiin uriin yhdistetään jatkuva oppiminen, ammatillisten verkostojen luominen sekä yrittäjämäiset sävyt (Arthur & Rousseau 1996: 11–12; Hall 1996). Malleissa korostuu myös työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen (LaPointe 2003: 8).

Vaikka rajattomilla ja proteaanisilla ura-asenteilla on yhteys toisiinsa, ovat ne kuitenkin teoreettisesti itsenäisiä käsitteitä (Briscoe, Hall & DeMuth 2006). Rajattoman ja proteaanisen uran käsitykset ovat hyviä vastineita toisilleen. Käsitteiden varsinaisessa merkityksessä sopeutumiskyky on luonteenpiirre, kun taas rajojen ylittäminen on käyttäy-

tymistä. Proteaanisen uran urakäsitys liittyy psykologiseen uraorientaatioon, joka johtaa tietynlaiseen urakäyttäytymiseen, kun taas rajattomissa urissa käyttäytyminen on lähtökohta, joka perustuu yksilön tapaan havainnoida työ- ja muuta ympäristöään. (Inkson 2006.) Yksilön näkökulmasta katsottuna olisi hyödyllistä käyttää proteaanisen uran käsitettä kuvaamaan yksilön sopeutumiskykyä ja suuntautumista, kun taas rajattoman uran käsite soveltuu parhaiten organisaation näkökulmasta tapahtuvaan urien tarkasteluun. (Sullivan 1999.)

2.4.1. Rajaton ura

Rajaton ura on Arthurin (1994) uramalli, joka tuli laajemmin tunnetuksi Arthurin ja Rousseauin (1996) teoksen myötä. Rajaton ura voidaan määritellä siirtymiksi yli erilaisen ammatti- ja organisaatorajojen (Arthur & Rousseau 1996: 3). Rajattomat urat ovat siten vastakohta perinteisille urille, joissa ura kehittyy yhden työnantajan palveluksessa (Arthur & Rousseau 1996: 5). Malli perustuu olettamukseen siitä, että organisaatiot eivät enää voi tai halua tarjota työntekijöilleen pysyviä työpaikkoja ja urakehitystä työntekijän sitoutumista ja lojaaliutta vastaan (Arthur 1994, Arthur & Rousseau 1996). Mallissa korostetaan yksilön riippumattomuutta perinteisistä urajärjestelmistä ja mahdollisuuksia ylittää yksittäisen työnantajan rajat (DeFillippi & Arthur 1996: 116).

Rajattoman uran mallissa yksilöt liikkuvat vapaasti organisaatioiden välillä käyttäen hyödyksi aikaisemmin hankkimaansa osaamista. Rajatonta uraa voisi kutsua myös yrittäjämäiseksi uraksi, sillä työntekijän riippumattomuus työnantajaorganisaatiosta on yksi sen keskeisistä tunnusmerkeistä. (Koivunen ym. 2012: 12.) Rajattoman uran mallissa oppiminen on keskeinen asia työssä ja uralla yleisestikin (Arthur ym. 1999: 11). Pyrkimyksenä on pysyä työllistettynä ja jatkuvasti ylläpitää omaa työmarkkina-arvoa esimerkiksi vaihtamalla työpaikkaa ja kouluttautumalla (Peltonen 2007: 110). Näin ollen yksilöiden on hankittava monenlaista osaamista uramenestystä saavuttaakseen (Briscoe & Hall 2006).

Rajattoman uran käsite ei kuvaa ainoastaan hetkittäistä liikkuvuutta, vaan koko työelämän pituista uran rajattomuutta (Inkson, Gunz, Ganesh & Roper 2012). Rajaton ura sisältää sekä objektiivisia että subjektiivisia elementtejä, eli konkreettisen, fyysisen liikkuvuuden sekä asenteet liikkuvuutta kohtaan (Inkson 2006). Fyysiseen liikkuvuuteen kuuluvat konkreettiset siirtymät työtehtävien, organisaatioiden, ammattien ja mahdollisesti myös eri maiden välillä. Psykkisellä liikkuvuudella sen sijaan tarkoitetaan yksilön kykyä toteuttaa edellä mainittuja siirtymiä. (Sullivan & Arthur 2006.)

Yksilöt, joilla on rajattoman uran asenteita, eivät seuraa perinteisiä organisaatioiden sisäisiä urapolkuja. He muodostavat itse omat pyrkimyksensä urallaan ja antavat painoarvoa subjektiiviselle uramenestykselle. (Arthur, Khapova & Wilderom 2005; Heslin 2005.) Rajattomaan ura-asenteeseen kuuluu myös verkostoituminen, eli organisaatioiden rajoja ylittävien aktiivisten suhteiden luominen ja ylläpitäminen (Briscoe ym. 2006). Rajattomalle urakäsitykselle on tyypillistä uraidentiteetti, joka on sidoksissa ammattiin organisaation sijasta (DeFillippi & Arthur 1996, 123–124).

2.4.2. Proteaaninen ura

Proteaaninen eli muuntautumiskykyinen ura on Hallin (1976) kehittämä uramalli. Proteaaninen ura on saanut nimensä kreikkalaiselta jumalalta Proteukselta, joka pystyi halutessaan muuttamaan muotoaan (Baruch 2004b; Inkson 2006). Sana proteaaninen on synonyymi joustavuudelle, ja siihen liittyy ajatus muodon muuttamisesta (Inkson 2006): proteaanisen urakäsityksen mukaan yksilöt sopeutuvat muuttuviin olosuhteisiin muuttamalla muotoaan (Hall 1996). Hallin (1976: 201) alkuperäisen määritelmän mukaan proteaaninen ura on prosessi, jota johtaa yksilö itse organisaation sijasta. Yksilö vastaa urapolkujensa luomisesta ja kehittää itseään tarpeen mukaan. Uraa varten tehtäviä päätöksiä ajavat ensisijaisesti yksilön omat arvot. (Hall 2004.) Havaittuaan lisääntyvän epävarmuuden työympäristössä yksilö ottaa itse vastuun oman uransa johtamisesta (Hall 2002; Mirvis & Hall 1996).

Proteaaninen urakäsitys liittyy pääasiassa yksilön suuntautumiseen urallaan. Proteaaninen ura on ajattelutapa, joka ei välttämättä edellytä tietynlaista urakäyttäytymistä, kuten uraliikkuvuutta. (Briscoe & Hall 2006.) Yksilöt, joiden urakäsitys voidaan luokitella proteaaniseksi, ovat joustavia, arvostavat vapautta, uskovat jatkuvaan oppimiseen ja tavoittelevat subjektiivista menestystä objektiivisten saavutusten sijaan. Proteaanisen uran tavoittelu vaatii itsetietoisuutta ja kykyä ottaa vastuuta. Jotkut nauttivat siitä, että saavat itse kantaa vastuun urastaan, kun taas toiset kokevat vastuun ottamisen negatiivisena asiana ja ulkopuolisen tuen puutteena. (Hall 1996.) Yksilöt, joilla ei ole proteaanisen uran asenteita, etsivät mieluummin ulkoista ohjausta uralleen (Briscoe ym. 2006). Proteaanista ura-asennetta pidetään merkittävänä uramenestyksen määrittäjänä nykypäivän ura-aikakaudella (De Vos & Soens 2008).

2.4.3. Uusiin urakäsityksiin liittyen esitettyä kritiikkiä

Vaikka rajattoman uran käsite on ollut menestyksekkäs teoriassa ja tutkimuksessa (Briscoe, Hall & DeMuth 2006), on se saanut osakseen myös paljon kritiikkiä (ks. esim. Feldman & Ng 2007; Inkson 2006; Pringle & Mallon 2003, Rodrigues & Guest 2010; Sullivan & Arthur 2006; Sullivan & Baruch 2009). Rajattoman uran käsitettä on käytetty kirjallisuudessa epäselvästi, ja siihen on toivottu tarkennusta (Briscoe & Hall 2006; Feldman & Ng 2007; Pringle & Mallon 2003; Rodrigues & Guest 2010; Sullivan 1999; Sullivan & Arthur 2006). Feldmanin ja Ngin (2007) mukaan rajattoman uran käsitettä on käytetty eri konteksteissa niin vaihtelevin tavoin, että on vaikea sanoa, viittaako käsite sujuvan liikkuvuuden mahdollisuuteen työmarkkinoilla yleisesti, todelliseen liikkuvuuden määrään yksilön uralla vai yksilön olettamuksiin ja asenteisiin liikkuvuutta kohtaan – toisin sanoen rajattoman uran käsitteestä on itsessäänkin muodostunut rajaton. Selvennystä on kaivattu myös siihen, miten aihetta voidaan kattavasti mitata (Briscoe ym. 2006; Sullivan 1999).

Toisaalta Briscoen ja Hallin (2006) ja Sullivanin ja Baruchin (2009) mukaan käsitteitä on tulkittu välillä liiaksikin yksinkertaistaen: joskus rajatonta uraa on käytetty kuvaamaan fyysistä liikkuvuutta ja proteaanista uraa kuvaamaan psykologista liikkuvuutta. Rajaton ura pitää kuitenkin sisällään molemmat ulottuvuudet, ja mahdollistaisi uraliikkuvuuden kuvailun monipuolisesti sekä fyysisen että psykologisen liikkuvuuden kautta. Myös Sullivan ja Arthur (2006) korostavat rajattomiin uriin liittyvän liikkuvuuden monimuotoisuutta: liikkuvuus voi olla joko fyysistä tai psykologista, ja molemmat liikkuvuuden ulottuvuudet voivat olla samaan aikaan joko matalia tai korkeita, tai myös erota toisistaan. Usein rajatonta ja proteaanista uraa tulkitaan myös yhtenäisenä käsitteenä, vaikka niissä on myös eroavaisuuksia (Briscoe ym. 2006; Sullivan & Arthur 2006).

Inkson (2006) kritisoi rajattoman urakäsityksen terminologiaa siitä, että todellisessa elämässä mikään ura ei voi olla täysin rajaton tai vailla ulkoisia rajoitteita. Ammattien välisten rajojen lisäksi rajoja on paitsi organisaatioiden sisällä, myös organisaatioiden, ammattien ja toimialojen, perheen ja työn sekä maantieteellisten alueiden välillä. Nämä rajat voivat yksilötasolla olla hyvinkin merkittäviä, eivätkä monet siksi voi tai halua ylittää niitä. Vaikka rajoja ylitetään, ne eivät poistu, ja yhden rajan ylittäminen voi estää toisen ylittämisen; esimerkiksi organisaation rajan ylitys voi estää ammatillisen tai teollisuudenalaan liittyvän rajan ylityksen. Näin ollen Inksonin mukaan olisi parempi puhua rajoja ylittävästä kuin rajattomasta urasta. (Inkson 2006.) Myös King ym. (2005) ottavat kantaa tähän aiheeseen. Heidän mukaansa on järkevämpää puhua urista rajattuina kuin

rajattomina. Urilla on ja on aina ollut rajoja, eivätkä mahdollisuudet ole rajattomia edes hyvin lahjakkaille ja urillaan paljon liikkuville yksilöille. (King ym. 2005.) Gunzin ym. (2000: 25) mukaan urista itsessään ei ole tullut rajattomia, vaan rajat ovat muuttuneet luonteeltaan monimutkaisemmiksi.

Proteaaninen ja rajaton ura ovat pikemminkin malleja kuin täysin kehittyneitä urateorioita (Inkson 2006). Käytännössä sekä perinteisen että rajattoman uran konseptit ovat ideaalityyppejä (King ym. 2005), joista kumpikaan ei voi täysin kuvata monimutkaista vuorovaikutusta, joka yksilön toimijuuden ja rajoittavien rakenteellisten tekijöiden välillä on (Pringle & Mallon 2003). Rajaton ura voikin toimia uutena urien ideaalityypinä vain joillakin toimialoilla ja joillekin yksilöille ja organisaatioille (Inkson ym. 2012). Pääasiassa rajattomien urien tutkimusta on tehty yksilötasolla. Tutkimuksessa on huomioitu lähinnä rajattomien urien positiiviset vaikutukset, ja mahdolliset negatiiviset aspektit ovat saaneet huomattavasti vähemmän huomiota. (Lazarova & Taylor 2009.) Rajaton ura ei välttämättä sovellu kaikkiin konteksteihin: teoria voi olla toimiva esimerkiksi yhdysvaltalaisessa yritysmaailmassa, mutta ei välttämättä sellaisenaan sovellu kulttuuristen rajojen yli (Thomas & Inkson 2007).

2.5. Uraliikkuvuus

Koska uraliikkuvuudesta on muodostumassa yhä merkittävämpi osa yksilön työkokemuksia, tarvitaan urien ymmärtämiseksi uraliikkuvuuden tutkimusta (Ng ym. 2007). Yksilön urasuunnittelun lisäksi uraliikkuvuuden ymmärtäminen on ensiarvoisen tärkeää myös organisaatioille, sillä liikkuvuuteen liittyvät asiat ovat keskeinen osa henkilöstöjohtamista ja osaamisen kehittämistä (Anderson ym. 1981). Työntekijöiden urasiirtymien ymmärtäminen ja helpottaminen on tärkeää, sillä siirtymistä aiheutuu usein henkilökohtaisia ja taloudellisia kustannuksia työntekijöille ja heidän perheilleen, mutta myös organisaatiolle. Urien ymmärtäminen on tärkeää myös organisaatioiden toteuttaman uraohjauksen näkökulmasta. (Koivunen ym. 2012: 6–8.) Liikkuvuuden avulla organisaatioissa voidaan kehittää eri yksiköiden, osastojen, toimipaikkojen ja toiminta-alueiden välistä yhteistyötä, sillä esimerkiksi horisontaalinen liikkuvuus voi madaltaa esteitä, joita erityisesti suuremmissa organisaatioissa usein on (De Vos ym. 2008).

Parempi ymmärrys uraliikkuvuudesta on tärkeää myös yhteiskunnan tasolla, sillä liikkuvuus voi edesauttaa tiedon, innovaatioiden ja teknologian leviämistä organisaatioissa ja alueellisella tasolla (Saxenian 1996). Liikkuvuus voi vaikuttaa positiivisesti myös

alueellisten työmarkkinoiden kehitykseen ja organisaatioiden tuloksellisuuteen (Boschma ym. 2014). Liikkuvuuden merkitys korostuu erityisesti silloin, kun työvoimasta on pulaa. Kaikkiaan työvoiman liikkuvuus on siten tärkeä osa toimivaa taloutta. (Vihriälä 2009: 5.)

Uraliikkuvuus onkin viime aikoina ollut suosittu tutkimuskohde (Ng ym. 2005). Pääasiassa tutkimuksessa on pyritty selvittämään liikkuvuuden toteuttamiseen vaikuttavia tekijöitä. Yksilön tasolla liikkuvuuteen vaikuttavat muun muassa persoonallisuus, kiinnostuksen kohteet ja arvot. (Ng ym. 2007.) Usein työpaikkaa vaihtamalla pyritään saamaan parannusta nykyisiin työskentelyolosuhteisiin (Swaen, Kant, van Amelsvoort & Beurskens 2002). Liikkuvuutta selittää selvästi myös ikä – nuoremmissa ikäluokissa liikkuvuus on moninkertaisesti yleisempää kuin myöhemmin (Aho ym. 2009: 52). Vastaavasti myös yksilön uran vaihe vaikuttaa liikkuvuuden määrään (ks. esim. Lam, Ng & Feldman 2012).

Liikkuvuuden toteuttamiseen vaikuttavat olennaisesti myös rakenteelliset seikat, kuten yhteiskunnalliset asiat ja talous. Nousevassa taloudessa yritykset laajenevat todennäköisemmin sekä vertikaalisesti että horisontaalisesti, jolloin liikkuvuudelle muodostuu enemmän mahdollisuuksia. Taloudellinen tilanne myös lisää yksilöiden halukkuutta kokeilla uraliikkuvuuden tarjoamia mahdollisuuksia. Vakaassa taloudellisessa tilanteessa työn pysyvyydestä ollaan vähemmän kiinnostuneita, ja työntekijät kiinnostuvat pikemminkin itsensä kehittämisen mahdollisuuksista. (Ng ym. 2007.) Heikossa talouden tilanteessa liikkuvuuteen taas ei välttämättä uskalleta ryhtyä: kun töitä on tarjolla vähän, ei työntekijöillä ole varaa valikoida yhtä tarkasti kuin muulloin (Aho ym. 2009: 24).

2.5.1. Uraliikkuvuuden ja urasiirtymän määritelmät

Uraliikkuvuus tai *liikkuvuus* (eng. *career mobility*) on yleinen käsite erityisesti uusiin uriin liittyvässä kirjallisuudessa. Uraliikkuvuudella tarkoitetaan yksilön työelämässä tapahtuvien siirtymien muodostamaa kokonaisuutta (Hall 1996; Sullivan 1999). Uraasiirtymää voidaan pitää mikrotason ja uraliikkuvuutta makrotason käsitteenä (Koivunen ym. 2012: 22–23). Tässä tutkimuksessa urasiirtymällä tarkoitetaan mitä tahansa muutostilannetta yksilön työssä. Uraliikkuvuudella puolestaan viitataan kaikkien siirtymien kokonaisuuteen koko yksilön uran aikana.

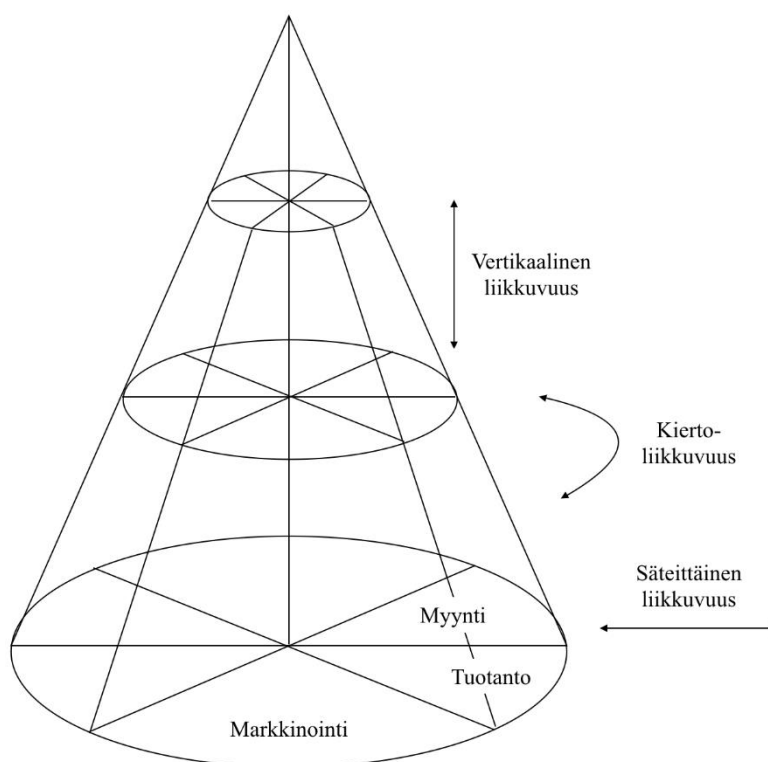
Uraasiirtymän käsitettä on suomenkielisessä tutkimuksessa käytetty varsin vähän, ja aihetta on kuvattu epäjärjestelmällisesti esimerkiksi liikkuvuuden, ammatinvaihdon tai

uramuutoksen käsitteiden kautta riippuen siitä, millaisesta siirtymästä on kysymys. Englanninkielinen urasiirtymän käsite *career transition* on sen sijaan kirjallisuudessa melko vakiintunut. (Koivunen ym. 2012: 14.) Yleiskielessä urasiirtymällä tarkoitetaan usein suurempaa muutosta esimerkiksi työskentelyolosuhteissa, työhön vaaditussa koulutuksessa tai työn vastuullisuudessa. Tieteellisessä kirjallisuudessa urasiirtymän katsotaan kattavan sekä suuret että pienet muutokset. (Feldman & Ng 2007.) Siirtymiä voi tapahtua monissa erilaisissa muodoissa (Forrier ym. 2009), ja tämä moninaisuus tulisi ottaa tutkimuksessa huomioon (esim. Rodrigues & Guest 2010; Sullivan & Baruch 2009).

Uraasiirtymä voidaan määritellä millaiseksi tahansa liikkeeksi esimerkiksi työtehtävien välillä, työhön tai pois työstä, tai muuhun muutokseen työn velvoitteissa ja sisällössä (Nicholson ja West 1988: 48). Siirtymät voivat aiheuttaa muutoksia esimerkiksi työn hierarkiatasolla, maantieteellisessä sijainnissa tai toimialalla. Yksilölle siirtymiä ovat myös esimerkiksi työnantajan vaihto tai vaihtelut koko- ja osa-aikatyön välillä. (Gunz, Peiperl & Tzabbar 2007: 479.) Siirtymien vaikutukset vaihtelevat sen mukaan, millaisia rajoja niissä ylitetään (Ng ym. 2005). Uraasiirtymät ovat askeleita erityyppisten rajojen yli. Ne voivat aiheuttaa uralla pieniä katkoksia tai yhtä lailla laajempia keskeytyksiä. (Gunz ym. 2007: 472.) Uraasiirtymiä pidetään merkittävänä tapahtumina yksilön työelämässä kuten myös uratutkimuksessa ja uraohjauksessa (Chudzikowski 2012).

2.5.2. Uraliikkuvuuden muodot

Liikkuvuutta ja siirtymiä on jaoteltu urien tutkimuksessa monin tavoin. Scheinin organisaatiomallia vuodelta 1971 (kuvio 1) on pidetty läpimurtona uraliikkuvuuden tutkimuksessa (Baruch 2004a: 123–124). Scheinin (1971) mallissa organisaatiota hahmotetaan kartion muotoisella kuviolla, jossa johtotasot on kuvattu kolmena erillisenä ympyrän muotoisena tasona. Liikkuvuutta voi tapahtua vertikaalisesti tasolta tasolle, joko ylös- tai alaspäin. Tason sisällä voi tapahtua säteittäistä eli sivusuuntaista liikkuvuutta, mikä kuvaa henkilön vaikutusvaltaa ja keskeisyyttä organisaatiossa. Ympyrän sektorit kuvastavat organisaation eri osastoja, ja kiertoliikkuvuudella tarkoitetaan henkilön liikkuvuutta näiden välillä. (Schein 1971.) Scheinin organisaatiomalli kertoo siten liikkuvuuden toteuttamisen mahdollisuuksista yhden organisaation sisällä.



Kuvio 1. Scheinin (1971) organisaatiokaavio ja uraliikkuvuus.

Lähteenmäki (1995: 65–66) jakoi liikkuvuuden neljään eri alalajiin: sisäiseen ja ulkoiseen liikkuvuuteen, kokonaisliikkuvuuteen ja toimialaliikkuvuuteen. Sisäisellä liikkuvuudella tarkoitetaan saman työnantajan palveluksessa tapahtuvia tehtävävaihdoksia. Ulkoisella liikkuvuudella tarkoitetaan puolestaan työnantajan vaihtamisia. Kokonaisliikkuvuus muodostuu näiden molempien summana ja kuvaa työtehtävien vaihtumisen kokonaismäärää. Näiden lisäksi voidaan puhua toimialaliikkuvuudesta, joka kuvaa toimialan vaihdosten määrää joko sisäisesti tai ulkoisesti. (Lähteenmäki 1995: 65–66.)

Feldman ja Ng (2007) jaottelivat liikkuvuuden siirtymien tyyppin mukaan työn, organisaation ja ammatin vaihtamiseen. Työn vaihtamisella tarkoitetaan muutosta velvollisuuksissa, nimikkeessä tai hierarkiatasossa organisaation sisällä. Organisatorinen muutos puolestaan tarkoittaa työnantajan vaihtamista, johon joko sisältyy työn vaihtuminen tai ei; toisin sanoen uudella työnantajalla voi työskennellä aikaisempaa vastaavassa tai eri työtehtävässä. Ammatin vaihdolla tarkoitetaan vaihdosta kokonaan uuteen ammattiin, joka vaatii uudenlaista koulutusta. (Feldman & Ng 2007.)

Nicholson ja West (1988) jaottelivat uraliikkuvuuden työnantajan, tehtävän ja aseman vaihtumisten mukaan. Työnantajanäkökulma kuvaa, pysyykö työnantaja samana (sisäinen liikkuvuus) vai vaihtuuko se (ulkoinen liikkuvuus). Tehtävällä viitataan siihen, tapahtuuko työtehtävissä muutoksia. Asemalla tarkoitetaan tässä vertikaalista ja/tai horisontaalista muutosta organisaation hierarkiassa. Näitä kolmea ulottuvuutta yhdistelemällä voidaan muodostaa 12 erilaista uraliikkuvuuden tyyppiä. (Nicholson & West 1988: 49.)

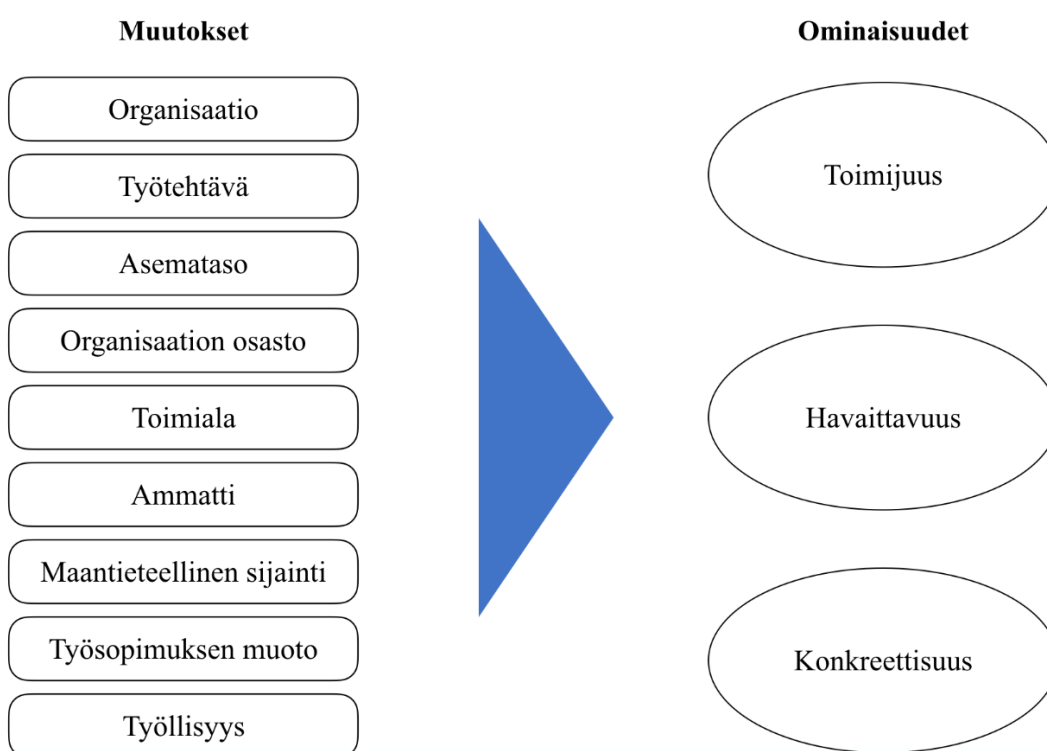
Liikkuvuus voi olla myös maantieteellistä. Työntekijä voi itse lähteä tavoittelemaan työmahdollisuuksia uudella paikkakunnalla tai ulkomailla, tai sijoittaminen uuteen paikkaan voi tapahtua työnantajan toimesta. Maantieteellinen siirtymä voi siis sisältää organisaation muutoksen tai tapahtua sisäisesti. Uudessa sijoituspaikassaan työntekijä voi toimia joko samassa tai eri tehtävässä kuin aiemmin. (Arnold 1997: 170.)

Siirtymiin ja liikkuvuuteen sisältyvien muutosten lisäksi liikkuvuutta voidaan jaotella sen ominaisuuksien, kuten toimijuusasteen ja havaittavuuden perusteella. Toimijuudella tarkoitetaan, että liikkuvuus voi olla yksilön näkökulmasta vapaaehtoista tai vastentahtoista. (Koivunen ym. 2012: 24.) Liikkuvuus työssä voi lähteä organisaation tarpeista ja olla vastentahtoista, kun taas vapaaehtoinen liikkuvuus osallistaa yksilöt johtamaan omia uriaan ja siirtää liikkuvuuden edut työntekijälle itselleen (Eby ym. 2003; Hall 1996; Lam ym. 2012; Ng ym. 2007). Havaittavuudella puolestaan tarkoitetaan sitä, että siirtymä voi olla subjektiivinen ja vain yksilön havaittavissa, tai objektiivinen, jolloin se voidaan myös ulkoisesti havaita. (Koivunen ym. 2012.)

Näiden ulottuvuuksien lisäksi liikkuvuuden voi jakaa psykologiseen ja fyysiseen liikkuvuuteen. Fyysisellä uraliikkuvuudella tarkoitetaan konkreettista, rajoja ylittävää liikkuvuutta. (Sullivan & Arthur 2006.) Psykologisella uraliikkuvuudella taas viitataan henkilön kykyyn ylittää mentaalisia esteitä ja rajoja eli valmiuteen ottaa fyysinen askel uralaan sopivan tilaisuuden tullen (Briscoe ym. 2006; Lazarova & Taylor 2009; Sullivan & Arthur 2006). Fyysinen liikkuvuus siis kuvaa havaittavissa olevaa rajojen ylittämistä, ja psykologinen liikkuvuus yksilön asenteita tätä kohtaan (Lazarova & Taylor 2009; Sullivan & Baruch 2009). On havaittu, että henkilöt, joilla psykologinen uraliikkuvuus on korkealla tasolla, kokevat enemmän myös konkreettista, fyysistä liikkuvuutta (Lazarova & Taylor 2009). Tähänastisessa uraliikkuvuuden tutkimuksessa psykologinen uraliikkuvuus on saanut huomattavasti vähemmän huomiota kuin fyysinen uraliikkuvuus. Tämä johtunee osin siitä, että psykologista uraliikkuvuutta on huomattavasti vaikeampi

mitata kuin konkreettisia muutoksia uralla. Toisekseen, psykologiselle uraliikkuvuudelle ei ole ollut kovinkaan kauaa saatavilla käyttökelpoisia mittareita. (Briscoe ym. 2006.)

Kuvioon 2 on tiivistetty siirtymissä tapahtuvat mahdolliset muutokset sekä ominaisuudet. Jokainen siirtymä voi pitää sisällään yhden tai useamman muutoksen kuviossa listatuissa asioissa. Ominaisuutena siirtymiin liittyy myös niiden toimijuus, havaittavuus ja konkreettisuus, eli onko liikkuvuus psykologista vai fyysistä ja konkreettisesti tapahtuvaa.



Kuvio 2. Urasiirtymien muutokset ja ominaisuudet (mukaillen Arnold 1997: 170; Feldman & Ng 2007; Gunz ym. 2007; Lähteenmäki 1995: 65–66; Koivunen ym. 2012: 24; Ng ym. 2007; Nicholson & West 1988: 49; Schein 1971; Sullivan & Arthur 2006).

2.5.3. Vaihtoehtoiset liikkuvuuden muodot

Koska johtotasoja on organisaatioissa yleisesti vähennetty, mahdollisuuksia edetä hierarkiatikkailta ylemmäs on vastaavasti vähemmän (Baruch 2004; Kaye & Farren 1996).

Jos ainut tie edetä organisaatiossa on ylöspäin, huipulle voi yltää vain muutama ja muut kokevat helposti turhautumisen tunteita kehittymismahdollisuuksien puuttuessa (DeVos ym. 2008). Pystysuuntaisen urakehityksen sijaan organisaatiot voivat tarjota työntekijöille myös vaihtoehtoisia tapoja uraliikkuvuudelle. Esimerkiksi väliaikainen liikkuvuus, horisontaalinen liikkuvuus ja niin sanottu työn rikastaminen ovat muodostumassa vaihtoehtoiksi lineaariselle urakehitykselle. (Kaye & Farren 1996.)

Liikkuvuuden aiheuttamia hyötyjä voidaan tavoitella konkreettisen liikkuvuuden sijaan myös nykyisen työn muutoksilla. Työn muutoksista on käytetty käsitteitä työn ”tuunaaminen” ja työn rikastaminen. Työn tuunaamisella viitataan työntekijän omaan aktiivisuuteen ja vaikutusmahdollisuuksiin työnsä muokkaamisessa. Työn tuunaamisella yksilö pyrkii itse toteuttamaan työhönsä fyysisiä tai kognitiivisia muutoksia (Wrzesniewski & Dutton 2001). Muutokset voivat liittyä esimerkiksi työtehtävien määrään tai sisältöön, ihmissuhteisiin työpaikalla tai yksilön omiin näkemyksiin työstään. Työn tuunaaminen voi edistää yksilön hyvinvointia ja työhön sitoutumista. (Hakanen ym. 2017.)

Työn rikastamisella puolestaan viitataan lähinnä organisaation toimesta tehtäviin työn muutoksiin. Sen avulla tavoitellaan työntekijän kiinnostuksen lisäämistä työhön siten, että työhön lisätään vastuuta ja autonomiaa. Työn rikastaminen voi olla sopiva vaihtoehto niille, jotka eivät halua lähteä nykyisestä työtehtävästään tai organisaatiostaan. Uudet haasteet voivat parantaa työtyytyväisyyttä ja henkilökohtaista suoriutumista. (De Vos ym. 2008.) Paikoilleen juuttuneiden työntekijöiden on todettu olevan positiivisempia, kun työhön saadaan lisää sisältöä ja mahdollisuuksia osallistua päätöksentekoon (Tremblay & Roger 2004). Työn rikastamisella voi olla suuri vaikutus yksilön uraan, vaikka se ei liity työn, organisaation tai ammatin vaihtoon (Forrier ym. 2009).

Yksi vaihtoehto liikkuvuuden toteuttamiselle on väliaikainen liikkuvuus, jossa työntekijä sitoutuu lyhytaikaisesti esimerkiksi toiseen tehtävään, projektiin tai työryhmään (DeVos ym. 2007; Kaye & Farren 1996). Väliaikainen liikkuvuus on hyvä liikkuvuusvaihtoehto työntekijöille, jotka toivovat vaihtelevuutta ja muutosta urallaan ja etsivät omia vahvuusalueitaan (De Vos ym. 2008). Osallistumalla väliaikaisiin projekteihin työntekijät voivat laajentaa verkostojaan ja tietämystään organisaation sisällä (Kaye & Farren 1996). Väliaikainen liikkuvuus on erinomainen vaihtoehto niille, jotka eivät voi tai halua sitoutua pysyvämpiin liikkuvuusvaihtoehtoihin.

Horisontaalinen eli poikittainen uraliikkuvuus tarkoittaa muutoksia työssä, mutta ei välttämättä palkassa, asemassa tai työn vastuullisuuden määrässä. Poikittainen liikku-

vuus voi laajentaa työntekijän tietoja ja taitoja ja auttaa hankkimaan uudenlaista osaamista. (Kaye & Farren 1996.) Monissa organisaatioissa poikkisuuntaiseen liikkuvuuteen kannustetaan, sillä sitä kautta työntekijät voivat hankkia tarpeeksi laajaa kokemusta organisaatiosta ennen siirtymistä esimerkiksi johtaviin tehtäviin (Garavan & Coolahan 1996). Useissa organisaatioissa lineaarinen urakehitys on kuitenkin yhä ainoa olemassa oleva etenemisrakenne, ja pystysuuntaisia siirtymiä arvostetaan huomattavasti enemmän kuin sivusuuntaisia siirtymiä (DeVos, Dewettick & Buyens 2008).

Valtionhallinnossa yhtenä liikkuvuuden ja osaamisen kehittämisen välineenä hyödynnetään henkilökiertoa, joka yhdistää väliaikaisen ja horisontaalisen liikkuvuuden menetelmiä. Henkilökiertoja voidaan toteuttaa myös kansainvälisesti. Henkilökierrossa työntekijä siirtyy vapaaehtoisesti määräajaksi omalla palkallaan toiseen tehtävään. Henkilökierron tavoitteena on vahvistaa työntekijöiden liikkumisen kautta koko organisaation osaamista. Sen avulla voidaan myös pyrkiä tasoittamaan työkuormaa ja hoitaa sijaisuuksia tai projekteja. Liikkuvuusmahdollisuuksien avulla voidaan parantaa työnantajan houkuttelevuutta, sillä mahdollisuudet hankkia monipuolista osaamista tarjoavat henkilöstölle monipuolisia vaihtoehtoja yksilöllisen urapolun tavoitteluun. Työntekijälle henkilökierto toimii osaamisen kehittämisen ja verkostojen luomisen välineenä. Henkilökierron avulla voidaan tukea ammatillista kehittymistä, lisätä motivaatiota työhön ja parantaa mahdollisuuksia työllisyyden ylläpitämiseen. Henkilökierron kautta työntekijä voi saada työssään uusia virikkeitä ja motivaatiota itsensä kehittämiseen. Onnistunut henkilökierto voi siten edistää työssä jaksamista ja työhyvinvointia ja vaikuttaa yksilön hyvinvointiin myös laajemmalla tasolla. (Valtiovarainministeriö 2012: 7–15.)

3. URAMENESTYS

Uramenestyksellä tarkoitetaan työhön liittyviä positiivisia saavutuksia ja kokemuksia. Menestyksen tavoittelu uralla on yhdistetty erityisesti uusiin urakäsityksiin, joiden myötä myös näkökulmat menestymisen arvioimiseen ovat laajentuneet. Psykologisia seikkoja pidetään aiempaa merkityksellisempänä osana uramenestystä, mikä on muuttanut myös aiheen tutkimusta ja mittaamista (Baruch 2004a: 282). Uramenestys onkin ollut viime vuosina suosittu tutkimuskohde sekä objektiivisesta että subjektiivisesta näkökulmasta lähestyttynä (Abele & Spurk 2009b). Aiheen saamaa tutkimushuomiota selittävät etenkin sen käytännön sovellusmahdollisuudet sekä yksilöille että organisaatioille (Dries 2011). Uramenestys voi vaikuttaa yksilön kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin (Wiese, Freund & Baltes 2002). Työntekijöiden uramenestys on tärkeä ja tavoiteltava asia myös organisaatioille, sillä työntekijän henkilökohtainen menestys voi edesauttaa myös organisaation menestystä (Abele & Spurk 2009a; Ng ym. 2005).

3.1. Määritelmät

Uramenestyksestä on kirjallisuudessa muodostunut kaikenkattava käsite, jolla voidaan tarkoittaa laajassa mittakaavassa erilaisia saavutuksia aina palkankorotuksista yleisiin psykologisen hyvinvoinnin mittareihin (Ng ym. 2005). Judge ym. (1995: 486) määrittivät uramenestyksen positiiviseksi psykologiseksi tai työhön liittyviksi tuloksiksi tai saavutuksiksi, joita yksilö on kerryttänyt työkokemustensa seurauksena. Arthurin ym. (2005: 179) määritelmä on samankaltainen, mutta se ottaa huomioon myös uran aikajänteen: Määritelmän mukaan uramenestys on toivottavien työhön liittyvien tulosten saavuttamista missä tahansa yksilön työhistorian vaiheessa. Uramenestys ei siten ole pysyvä tila, vaan sitä arvioidaan jatkuvasti. (Arthur ym. 2005).

Urien tapaan myös uramenestys jaotellaan yleensä objektiiviseen ja subjektiiviseen näkökulmaan (Hall & Chandler 2005; Judge ym. 1995; Ng ym. 2005; Seibert, Kraimer & Liden 2001). Objektiivisellä uramenestyksellä tarkoitetaan konkreettisia, ulkoisesti havaittavissa ja arvioitavissa olevia saavutuksia, kuten palkan suuruutta, asemaa ja ylenysten määrää, kun taas subjektiivinen uramenestys korostaa yksilön omia arvioita, olettamuksia ja tunteita menestyksestään ja saavutuksistaan (Abele & Spurk 2009b; Abele & Wiese 2008; Arthur ym. 2005; Feldman & Ng 2007; Heslin 2005; Judge ym. 1995; Van Maanen 1977: 9; Verbruggen 2011). Subjektiivinen uramenestys määritel-

lään yksilön omien kokemusten perusteella, eikä sitä siten voida ulkoisesti arvioida samaan tapaan kuin objektiivista uramenestystä (Lähtenmäki 1995: 30). Subjektiivista uramenestystä voidaan mitata esimerkiksi uratyytyväisyydellä tai työtyytyväisyydellä (Abele & Spurk 2009b; Heslin 2005).

Uudehko lisäys subjektiivisen uramenestyksen kokonaisuuden hahmottamiseen on työn ja perheen / yksityiselämän välinen tasapaino (Ballout 2008; Mayrhofer, Briscoe, Hall, Dichmann, Dries, Dysvik, Kaše, Parry & Unite 2016). Aiheeseen kohdistuneesta laajasta tutkimushuomiosta huolimatta käsitteelle ei kirjallisuudessa ole yhtenevää määritelmää. Aiheesta on käytetty paljon käsitettä työn ja perhe-elämän tasapaino (*work-family balance*), mutta työn ja yksityiselämän tasapainon (*work-life balance*) käsite on viime aikoina yleistynyt, sillä sen avulla halutaan kuvata kaikkien, myös perheettömien yksilöiden elämänalueiden tasapainoa. Työn ja yksityiselämän tasapaino voidaan määritellä yksilön käsitykseksi siitä, miten työ ja työn ulkopuoliset aktiviteetit saadaan sovittua yhteen yksilön senhetkisten prioriteettien mukaisesti. (Kalliath & Brough 2008.) Useimmille työntekijöille urat ovat eräänlaista vaihtokauppaa henkilökohtaisen ja perheen menestyksen välillä (Ballout 2008). Yksilöt tavoittelevat itselleen optimaalista tasapainoa ja arvioivat uramenestystään sen mukaan, miten he pystyvät sovittamaan kummankin osa-alueen vaatimukset toisiinsa. Jos tasapainoa ei kyetä saavuttamaan, uramenestyksen kokemus laskee. (Mayrhofer ym. 2016.) Eri elämänalueilla voi kuitenkin olla myös positiivisia yhteisvaikutuksia (Greenhaus & Powell 2006).

Subjektiivisen uramenestyksen arviointi voidaan jakaa lisäksi kahteen eri näkökulmaan; itseen tai toisiin suuntautuvaan arviointiin (Abele & Wiese 2008; Heslin 2003; Heslin 2005). Itseensä suuntautuvassa arvioinnissa yksilö peilaa uraansa henkilökohtaisiin oletuksiinsa (Abele & Spurk 2009a). Useimmiten itseen suuntautuvaa arviointia mitataan joko ura- tai työtyytyväisyydellä (esim. Judge ym. 1995). Toisiin suuntautuvassa vertailussa yksilö peilaa omaa uraansa ulkoisiin standardeihin nähden, ja vertaa omaa menestystään esimerkiksi vertaisryhmään tai -henkilöön (Heslin 2003). Toisiin verrattava uramenestyksen arviointi näyttäisi olevan tärkeä, vaikkakin pitkälti huomioimatta jätetty uramenestyksen osa-alue (Heslin 2005).

Uramenestyksen tutkimuksessa keskityttiin pitkään lähes ainoastaan objektiiviseen uramenestykseen (Arthur ym. 2005; Heslin 2005; Mayrhofer ym. 2016). Viime vuosikymmeninä kiinnostus subjektiivista uramenestystä kohtaan on kasvanut voimakkaasti (Heslin 2005). Uusien uratyyppien kirjallisuudessa onkin keskitytty pääasiassa subjektiiviseen uramenestykseen (Chudzikowski 2012). Vaikka kummatkin näkökulmat ovat

merkittäviä menestyksestä kertovia asioita, ne eivät itsessään anna koko kuvaa uramenestyksestä (Mayrhofer ym. 2016). Uramenestyksen tutkimuksessa tulisi siten huomioida sekä objektiiviset että subjektiiviset näkökulmat, jotta uria voidaan ymmärtää kokonaisvaltaisesti (Arthur ym. 2005; Heslin 2005).

3.2. Objektiivisen ja subjektiivisen uramenestyksen välinen yhteys

Viime aikoina on keskusteltu näkökulmien tärkeyden vertailun sijaan enemmänkin siitä, miten objektiivinen ja subjektiivinen näkökulma vaikuttavat toisiinsa (Hall & Chandler 2005). Näin keskitytään näkökulmien keskinäiseen riippuvuuteen ja huomioidaan uran kaksijakoisuus (Arthur ym. 2005). Subjektiivisen ja objektiivisen uramenestyksen suhteesta toisiinsa ei olla yksimielisiä (Abele & Spurk 2009a; Arthur ym. 2005). On ilmeistä, että objektiivisella uramenestyksellä on vaikutusta siihen, miten yksilö itse kokee oman uramenestyksensä. Toisaalta ymmärrettävää on myös se, että yksilön subjektiivisilla kokemuksilla on vaikutuksia siihen, miten hänen uransa objektiivisella tasolla kehittyy. (Abele & Spurk 2009a.) Objektiivisella ja subjektiivisella uramenestyksellä on tutkimuksissa havaittu tietty yhteys, mutta korrelaatiot eivät ole olleet erityisen suuria (Abele & Spurk 2009b; Ng ym 2005; Seibert ym. 2001). On myös tutkimusnäyttöä siitä, että objektiivista ja subjektiivista uramenestystä ennakoivat tekijät eroaisivat toisistaan (Abele & Spurk 2009b; Judge ym. 1995; Ng ym. 2005), mikä kertoo näkökulmien erilisyydestä.

Monet tutkijat katsovat objektiivisen uramenestyksen luovan pohjan subjektiiviselle uramenestykselle: kun työntekijä menestyy objektiivisella tasolla arvioituna hyvin, myös subjektiivinen näkemys omasta menestyksestä kohoaa (ks. esim. Judge ym. 1995; Ng ym. 2005; Poole, Langan-Fox & Omodei 1993). Toiset tutkijat puolestaan ovat sen kannalla, että subjektiivinen menestys vaikuttaa objektiiviseen menestykseen (ks. esim. Abele & Spurk 2009a; Aryee, Yue & Hwee 1994; Boehm & Lyubomirsky 2008). Subjektiivinen uramenestys voi esimerkiksi tehdä henkilöstä itsevarmemman ja siten lisätä motivaatiota ja pyrkimyksiä tavoitella haluamiaan asioita, jolloin subjektiivisen menestyksen vaikutukset motivaatioon johtavat ajan myötä kasvaneeseen objektiiviseen uramenestykseen (Abele & Spurk 2009a). Kolmas mahdollinen näkökulma on käsitteiden keskinäinen riippuvuus (ks. esim. Arthur ym. 2005; Hall 2002; Hall & Chandler 2005; Seibert ym. 2001). Tämän näkemyksen mukaan työntekijät luovat arvioita menestyksestään objektiivisen menestyksensä pohjalta, ja tekevät valintoja urallaan niiden mukaisesti. Näiden toimien myötä he saavuttavat tuloksia, jotka muokkaavat jälleen arvioita ja

näkemyksiä uramenestyksestä. Näiden syy-seuraussuhteiden laajempi tutkiminen vaatisi pitkittäistutkimuksia. (Abele & Spurk 2009a.)

3.3. Uraliikkuvuuden ja uramenestyksen välinen yhteys

Eryteisesti uusiin urateorioihin liittyvässä kirjallisuudessa olettamuksena usein on, että uraliikkuvuus on yhteydessä uramenestykseen (Eby ym. 2003). Urasiirtymät voivat olla menestyksekkäitä yhtä lailla objektiivisella kuin subjektiivisellakin tasolla riippuen siitä, millaisia asioita niiden kautta saavutetaan. Siirtymät voivat kuitenkin olla myös epäedullisia. (Forrier ym. 2009.)

Tavanomainen oletamus on, että saavuttaakseen uramenestystä täytyisi liikkua tiheästi työnantajien ja työtehtävien välillä (Cassel, Thulemark & Duncan 2018; Sammarra ym. 2013) – tämä tuntuu olevan yleinen käsitys erityisesti johtotehtävissä työskentelevien keskuudessa (Sammarra ym. 2013; Veiga 1981). Etenkin ulkoinen liikkuvuus voi olla jopa edellytys uralla menestymiselle tietyillä aloilla (ks. esim. Cassel ym. 2018) ja toisaalta ainut kehittymismahdollisuus tietyillä spesifeillä tehtäväalueilla (ks. esim. Silvennoinen 2015).

Uraliikkuvuuden lisääntyneestä tutkimuksesta huolimatta sen todellinen suhde uramenestykseen on yhä ristiriitainen (Sammarra ym. 2013). Tähänastisissa tutkimuksissa aiheen tarkastelunäkökulmat ovat vaihdelleet, ja tulokset ovat olleet epä johdonmukaisia (Silvennoinen 2015). Liikkuvuudella on havaittu niin positiivisia kuin negatiivisiakin vaikutuksia uramenestykseen (Sammarra ym. 2013). Pringlen ja Mallonin (2003) mukaan on mielenkiintoista, että havaintoja liikkuvuuden negatiivisista vaikutuksista on esiintynyt myös nuorilla, korkeasti koulutetuilla työntekijöillä, joiden oletetaan hyötyvän rajattomista urista eniten.

3.3.1. Uraliikkuvuus ja objektiivinen uramenestys

Usein erityisesti ulkoinen liikkuvuus yhdistetään objektiiviseen uramenestykseen (Lam ym. 2012). Ulkoisen liikkuvuuden avulla työntekijät voivat kartuttaa taitoja ja osaamista, joiden odotetaan kohottavan palkkaa ja myös kasvattavan ylenemismahdollisuuksia (Bird 1996; Eby ym. 2003; Feldman & Ng 2007). Ulkoinen liikkuvuus laajentaa työntekijän kontakteja ja verkostoja, ja voi sitä kautta parantaa palkkaa ja asemaa (Hall 1996; Seibert ym. 2001). Ulkoisen liikkuvuuden uskotaan kohottavan palkkatasoa myös siksi,

että työnantajaa ei useinkaan haluta vaihtaa, jos palkka ei nouse siirtymän myötä (Feldman & Ng 2007; King 2003). Asemataso puolestaan voi ulkoisissa siirtymissä kohota, sillä jos työntekijällä ei nykyisessä työssään ole kehittymismahdollisuuksia, hän saattaa etsiä ylenemismahdollisuuksia muualta (Feldman & Ng 2007). Nämä vaikutukset on havaittu joissakin tutkimuksissa. Esimerkiksi Cheramien, Sturmanin ja Walshin (2007) tutkimuksessa johtotehtävissä työskenteleville organisaatioiden vaihtaminen oli hyödyllistä, sillä liikkuvuus kasvatti sekä palkkatasoa että todennäköisyyttä asematason nousuun. Tätä vastoin Veigan (1981) tutkimuksessa johtavassa asemassa työskentelevien ulkoisella liikkuvuudella ei ollut juuri lainkaan vaikutusta palkka- tai asematasoon.

Liikkuvuuden vaikutus erityisesti palkan osalta on osoittautunut tutkimuksissa kiistanalaiseksi. Yleinen oletamus on, että etenkin ulkoinen liikkuvuus nostaa palkkatasoa (Feldman & Ng 2007; Lam & Dreher 2004). Vaikutus onkin havaittu useissa tutkimuksissa. Maon (2004) tutkimuksessa työnantajaa useamman kerran vaihtaneet ansaitsivat eniten. Vastaava tulos on saatu myös Suomen kontekstissa: Kauhasen ja Naparin (2010: 137) teollisuuden toimihenkilöitä koskevassa tutkimuksessa ulkoisen liikkuvuuden havaittiin parantavan henkilön palkkatasoa merkittävästi sisäistä liikkuvuutta enemmän. Chudzikowskin (2012) tutkimuksessa uraliikkuvuus vaikutti positiivisesti palkkatasoon, mutta muista tutkimuksista poiketen havainto oli sama sekä sisäisen että ulkoisen liikkuvuuden kohdalla.

Liikkuvuuden vaikutuksista palkkaan on saatu myös täysin päinvastaisia tuloksia. Valcourin ja Tolbertin (2003) tutkimuksessa ulkoinen liikkuvuus vaikutti palkkatasoon alentavasti. Ulkoisen liikkuvuuden negatiivinen vaikutus objektiiviseen uramenestykseen voi johtua esimerkiksi siitä, että työn vaihtumisen yhteydessä työntekijä joutuu usein aloittamaan alemmalla asema- ja palkkatasolta (Feldman & Ng 2007). Toisaalta myös yhteen organisaatioon sitoutumisen ja mahdollisen sisäisen liikkuvuuden on ajateltu kohottavan palkkatasoa. Usein palkka nousee työsuhteen pituuden kasvaessa, sillä työntekijä ehtii tällöin kerryttää tarpeellista yritys- tai tehtäväkohtaista erityisosaamista (King ym. 2005). Esimerkiksi Valcourin ja Tolbertin (2003) tutkimuksessa juuri sisäinen liikkuvuus vaikutti positiivisesti palkkatasoon.

Aihetta on tutkittu myös kansainvälisesti osin tätä tutkimusta vastaavissa tutkimuskonteksteissa. Verbruggen (2012) tutki belgialaisia liiketalouden alumneja, jotka olivat valmistuneet kymmenen vuoden sisällä tutkimuksen alkamisesta. Tutkimuksessa ulkoinen liikkuvuus vähensi ylenemismahdollisuuksia ja siten todennäköisyyttä asematason nousuun. Palkkaan ulkoisella liikkuvuudella ei ollut merkitsevää vaikutusta. (Verbrug-

gen 2012.) Sammarra ym. (2013) tutkivat organisaatioiden välisen liikkuvuuden vaikutuksia palkkatasoon italialaisten liiketalouden alumnien kohdalla. Tutkimuksessa ulkoinen liikkuvuus vaikutti positiivisesti palkkaan, mutta vaikutuksen suuruus riippui työntekijän asematasosta. Asiantuntijatasolla palkka kasvoi ulkoisesti liikkuvilla enemmän kuin johtajilla. (Sammarra ym. 2013.)

Siirtymien aiheuttaman palkan nousun onkin todettu riippuvan myös monista muista tekijöistä, kuten sukupuolesta, etnisestä taustasta ja uran vaiheesta. Joissakin tutkimuksissa on havaittu, että ulkoista liikkuvuutta kokeneilla miehillä palkka koheni, kun taas naisilla vastaavaa yhteyttä ei havaittu (Brett & Stroh 1997; Dreher & Cox 2000; Lam & Dreher 2004). Myös Suomen kontekstissa miehet hyötyivät työnantajan vaihtamisista suhteellisesti enemmän kuin naiset (Kauhanen & Napari 2010: 137). Dreherin ja Coxin (2000) tutkimuksessa havaittiin, että palkka ei noussut vastaavalla tavalla vähemmistöihin kuuluvilla. Lamin ym. (2012) tutkimuksessa ulkoisen liikkuvuuden aiheuttama palkan nousu riippui olennaisesti uran vaiheesta siten, että palkka nousi siirtymien myötä enemmän uran aikaisemmassa vaiheessa.

3.3.2. Uraliikkuvuus ja subjektiivinen uramenestys

Joidenkin tutkijoiden mukaan uraliikkuvuus kasvattaa uramenestystä subjektiivisella tasolla (Briscoe, Henagan, Burton & Murphy 2012; Seibert ym. 2001). Silvennoisen (2015) tutkimuksessa sekä ulkoinen että sisäinen liikkuvuus kohensivat subjektiivista uramenestystä, sillä liikkuvuuden kautta työntekijät saivat uusia oppimismahdollisuuksia sekä tilaisuuksia hyödyntää kerryttämäänsä tietoa ja osaamista. Verbruggenin (2012) tutkimuksessa ulkoinen liikkuvuus kohensi subjektiivista uramenestystä. Usein tyytymättömyys työoloihin lisää vapaaehtoista ulkoista liikkuvuutta (Gesthuizen 2009), mikä voi olla yksi syy siirtymien aiheuttamaan tyytyväisyyden kohoamiseen (Verbruggen 2012). Swaenin ym. (2002) tutkimuksessa ulkoinen liikkuvuus kasvatti subjektiivista uramenestystä kohottamalla työtyytyväisyyttä ja parantamalla suhteita työpaikalla. Samaten Valcourin ja Tolbertin (2003) tutkimuksessa ulkoinen liikkuvuus paransi subjektiivista uramenestystä.

Toisaalta joissakin tutkimuksissa liikkuvuudella ja subjektiivisella uramenestyksellä ei ole havaittu lainkaan yhteyttä. Esimerkiksi Stumpfin ja Tymonin (2012) tutkimuksessa vapaaehtoisella liikkuvuudella ei ollut vaikutuksia subjektiiviseen uramenestykseen riippumatta siitä, oliko liikkuvuus ulkoista vai sisäistä. Myöskään Veigan (1981) tutkimuksessa liikkuvuudella ei ollut vaikutuksia uramenestyksen subjektiiviseen puoleen.

Myös yhteen työnantajaan sitoutumisen ajatellaan usein kohottavan subjektiivista menestystä (Ng ym. 2005; Feldman & Ng 2007), sillä työn vakautta pidetään arvokkaana (King ym. 2005). Vastaavasti tiheän organisaatioiden vaihtamisen ei niin todennäköisesti katsota johtavan organisaatioon sitoutumiseen (Feldman & Ng 2007). On havaittu, että uratyytyväisyyden kokemiseen vaikuttaa ikä ja työsuhteen pituus: pidemmissä työsuhteissa työskentelevillä ja siten vähemmän organisaatioiden välistä uraliikkuvuutta kokeneilla uratyytyväisyys on usein parempi (Igbaria & Guimaraes 1993).

3.3.3. Kansainvälinen liikkuvuus ja uramenestys

Mielenkiintoinen näkökulma on myös maantieteellisen liikkuvuuden yhteys uramenestykseen. Erityisesti kansainvälisen liikkuvuuden ja uramenestyksen välillä on usein oletettu olevan positiivinen yhteys (Judge ym. 1995; Ng ym. 2005). Silvennoisen (2015) tutkimuksessa kansainvälisellä liikkuvuudella oli positiivisia vaikutuksia uramenestykseen sekä objektiivisella että subjektiivisella tasolla. Vastaajat kokivat työmarkkinaarvonsa ja näkyvyytensä parantuneen ulkomaankokemuksen myötä, mistä johtuen heille tarjottiin liikkuvuusjakson jälkeen parempia tehtäviä sekä nykyisessä että muissa organisaatioissa. Vaikutus subjektiiviseen uramenestykseen oli merkittävä, sillä kansainvälinen liikkuvuus tarjosi oppimismahdollisuuksia ja auttoi verkostojen luomisessa. Palkkaan kansainvälisillä kokemuksilla oli kuitenkin vain neutraali vaikutus. (Silvennoinen 2015.) Toisaalta ulkomaanliikkuvuudella on nähty myös haittoja. Esimerkiksi Stahlin, Millerin ja Tungin (2002) tutkimuksessa ulkomaan työkokemukset eivät välttämättä johtaneet parempiin työtehtäviin etenkin nykyisen työnantajan palveluksessa. Kansainvälistä liikkuvuutta ei organisaatioissa useinkaan arvostettu, eikä liikkuvuuden kautta hankitun osaamisen hyödyntämiseen aina tarjoutunut riittäviä mahdollisuuksia (Stahl ym. 2002).

3.3.4. Liikkuvuuden vaikutuksia määrittäviä tekijöitä

Tutkimusten perusteella liikkuvuuden vaikutukset ovat keskenään hyvin ristiriitaisia. Uraliikkuvuuden ja uramenestyksen suhde on yhä epäselvä myös objektiivisella tasolla mitattaviin asioihin, kuten palkkaan nähden (Sammarra ym. 2013). Tämä kertoo siitä, että liikkuvuus ei ole ilmiönä yksiselitteinen, ja sen seurauksiin vaikuttavat monet seikat. Liikkuvuuden vaikutukset menestykseen riippuvat ensinnäkin siirtymien muodosta (Feldman & Ng 2007). Tutkimuksissa, joissa liikkuvuutta on jaoteltu niiden muodon perusteella (ks. esim. Silvennoinen 2015; Verbruggen 2012), on havaittu, että yhden tyyppinen liikkuvuus saattaa vaikuttaa positiivisesti yhdellä ja negatiivisesti toisella osa-

alueella. Liikkuvuuden vaikutukset riippuvat olennaisesti myös siitä, toteutetaanko siirtymiä vapaaehtoisesti vai pakon edessä (Forrier ym. 2009). Kun organisaatiota vaihdetaan omaehtoisesti, subjektiivinen uramenestys todennäköisesti paranee (Arthur ym. 2005; Hall & Chandler 2005), kun taas vastoin tahtoa toteutetut siirtymät todennäköisesti laskevat tyytyväisyystasoa (Eby & DeMatteo 2000).

Myös siirtymien suunnalla on osansa vaikutuksissa uramenestykseen: ylennykset todennäköisesti parantavat subjektiivista uratyytyväisyyttä, ja tehtävätason alentamiset puolestaan laskevat sitä (Eby & DeMatteo 2000; Feldman & Ng 2007; Kalleberg & Mastekaasa 2001), mikä onkin odotettavaa. Alaspäin ja sivulle suuntautuvissa siirtymissä myöskään palkan vaikutukset eivät todennäköisesti ole niin positiivisia kuin ylennyksissä (Chudzikowski 2012). Lisäksi liikkuvuuden vaikutusten on havaittu riippuvan siirtymien tiheydestä. Maon (2004) tutkimuksessa työnantajien välisten siirtymien lukumäärä vaikutti palkkaan vain tiettyyn pisteeseen saakka, minkä jälkeen nousun nopeus hidastui selvästi. Casselin ym. (2018) tutkimuksessa havaittiin, että liikkuvuus ja liian lyhyet työsuhteet voidaan nähdä ongelmallisina. Liian tiheä liikkuvuus ei välttämättä ole suositeltavaa, jotta työstä ehtii saada tarpeeksi uutta ja hyödyllistä tietämystä (Cassel ym. 2018). Tiheä liikkuminen saattaa myös vaikuttaa negatiivisesti työntekijästä työmarkkinoilla saatavaan vaikutelmaan (Mao 2004).

4. TUTKIMUKSEN METODOLOGIA

Tutkimuksen empiriaosan aloittavassa neljännessä luvussa esitellään tutkimuksen taustaa ja tutkimusmenetelmiä. Luvun alussa kerrotaan perustietoja valituista tutkimusmenetelmistä sekä Ekonomit työuralla -tutkimuksesta ja aineiston keruusta. Tämän jälkeen käydään läpi tutkimuksessa käytetyt mittarit ja muuttujat. Lisäksi luvussa arvioidaan tutkimuksen reliabiliteettiä ja validiteettiä sekä kuvaillaan tutkimuksessa käytettyjä tilastollisia analyysejä.

4.1. Kvantitatiivinen tutkimus

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisin menetelmin. Kvantitatiivisesta tutkimuksesta käytetään usein myöskin nimiä tilastollinen ja määrällinen tutkimus. Sen avulla voidaan selvittää lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä, asioiden välisiä riippuvuuksia tai tutkittavassa ilmiössä tapahtuneita muutoksia. Tarkoituksena on pyrkiä yleistämään saatuja tuloksia tutkimusotosta laajempaan joukkoon tilastollisen päättelyn keinoin. Siten tutkimuksen edellytyksenä on riittävän suuri ja edustava tutkimusotos. Aineiston keruussa käytetään yleensä standardoituja tutkimuslomakkeita, joissa vastausvaihtoehdot on esitetty valmiina. Asioita kuvataan numeerisina suureina ja saatuja tuloksia voidaan havainnollistaa taulukoiden ja kuvioiden muodossa. (Heikkilä 2010: 16.)

Kvantitatiivista tutkimusta käytetään melko paljon sosiaali- ja yhteiskuntatieteissä, vaikka alkujaan sitä on käytetty luonnontieteissä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa korostetaan universaaleja syyn ja seurauksen lakeja. Filosofisesta näkökulmasta kvantitatiivinen tutkimus tukeutuu *loogiseen positivismiin*. Suuntauksen mukaan kaikki tieto on peräisin suorasta aistihavainnosta ja loogisesta, havaintoihin perustuvasta päättelystä. Menetelmä on sittemmin kehittynyt *realistiseen ontologiaan*, jonka mukaan todellisuus rakentuu objektiivisesti todennettavissa olevista tosiasioista. (Hirsjärvi ym. 2009: 139.)

4.2. Tutkimuksen tausta ja aineiston keruu

Tämä tutkimus on osa Ekonomit työuralla -pitkittäistutkimusta. Tutkimuksessa on seurattu Vaasan yliopistossa vuosina 1996–1997 kauppatieteiden opinnot aloittaneiden opiskelijoiden työuria. Pitkittäistutkimuksen avulla voidaan seurata jonkin ilmiön kehittymistä ja tarkkailla, miten asiat muuttuvat ajankohdasta toiseen (Hirsjärvi, Remes &

Sajavaara 2009: 178). Samoja henkilöitä on seurattu tutkimuksen aikana kaikkiaan kolmessa vaiheessa. Samojen henkilöiden seuranta on pitkittäistutkimuksen tavallisin muoto. Sen avulla pyritään keräämään tietoa muutoksista yksilön kehityksessä sekä näitä muutoksia selittävästä tekijöistä. (Pulkinen 1996: 21.) Tämä tutkielma toteutettiin poikkileikkaustutkimuksena pitkittäistutkimuksen uusimmasta aineistosta, sillä uraliikkuvuuteen liittyviä asioita ei tutkimuksen aikaisemmissa vaiheissa ole tarkasteltu.

Tutkimuksen ensimmäinen vaihe toteutettiin vuosina 1996–1997, jolloin Vaasan yliopiston ensimmäisen vuoden ekonomiopiskelijat täyttivät paperisen kyselylomakkeen johtamisen oppiaineen luennolla. Tässä vaiheessa opiskelijat olivat iältään keskimäärin 22-vuotiaita. Kyselytutkimuksessa selvitettiin opiskelijoiden uraorientaatioita. Lisäksi osan persoonallisuustyyppi testattiin Myers-Briggsin tyyppi-indikaattorilla eli MBTI-testillä. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, onko persoonallisuustyyppillä vaikutusta opiskelijoiden uraorientaatioihin. Ensimmäisessä tutkimusvaiheessa vastaajia oli yhteensä 533, joista 55 % oli miehiä ja 45 % naisia. MBTI-persoonallisuustyyppitesti tehtiin heistä 162:lle. (Järnlström 2002.)

Toinen tutkimusvaihe toteutettiin vuonna 2004 postitse lähetettävänä kyselynä. Tutkimusotantana olivat Vaasan yliopiston kauppatieteelliseen tiedekuntaan vuosina 1996–1997 hyväksytyt opiskelijat (N= 632). Toisessa tutkimusvaiheessa tutkittiin vastaajien urasuunnittelua, työ- ja uratyytyväisyyttä, urastrategioita ja esimiehen tukea. Tässä vaiheessa tutkimusta vastaajat olivat olleet työelämässä keskimäärin kolme vuotta. Kyselyyn vastasi 193 henkilöä, ja vastausprosentti oli 31. Vastaajista 52 % oli miehiä ja 48 % naisia. (Järnlström & Kohtamäki 2010.)

Tämänhetkessä, kolmannessa tutkimusvaiheessa tutkittiin muun muassa ura- ja työtyytyväisyyttä, työn ja yksityiselämän tasapainoa, esimiehen tukea, työn imua ja uraliikkuvuutta. Uusin tutkimusvaihe toteutettiin sähköisenä Webropol-kyselynä (liite 1), joka oli avoinna kesä–joulukuussa 2017. Tutkimusotantana hyödynnettiin myös tässä vaiheessa kauppatieteiden opiskelijoiksi hyväksytyjen listaa vuosilta 1996 ja 1997 (N= 632). Vastaajia tavoiteltiin postitse lähetetyillä kirjeillä, LinkedIn-verkostoituspalvelun kautta, sähköpostitse sekä tekstiviestein. Yhteydenottojen mukana lähetettiin saatekirje ja linkki vastauslomakkeelle. Kyselyyn saatiin yhteensä 142 vastausta, joista vastaajaryhmään kuulumattomien ja virheellisten vastausten poistamisen jälkeen vastausten määräksi jäi 136. Vastausprosentti koko otannasta oli siten 21,5.

Kysely on survey-tutkimuksen keskeinen menetelmä, jossa vastaajajoukolta kerätään tietoa standardoidussa muodossa. Survey-tutkimuksen aineiston avulla voidaan pyrkiä kuvailemaan, vertailemaan ja selittämään ilmiöitä. (Hirsjärvi ym. 2009: 134.) Kyselytutkimusten etuna pidetään yleensä sitä, että niiden avulla voidaan tehokkaasti kerätä laaja tutkimusaineisto. Tutkimuksessa voidaan kysyä monia asioita kerrallaan, ja siihen voidaan saada paljon vastauksia. (Hirsjärvi ym. 2009: 195.) Tutkimusaineisto tallentuu sähköiseen muotoon, ja sitä voidaan käsitellä heti aineiston keruun päätyttyä (Heikkilä 2010: 69). Kyselyn haittapuolena on se, että tutkija ei voi tietää, miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen ja miten huolellisesti ja rehellisesti he ovat pyrkineet siihen vastaamaan. Tutkittavat eivät välttämättä ole perehtyneet asiaan ja alueeseen, jota kysymykset koskevat, ja väärinymmärryksiä on vaikea havaita. Tavallinen ongelma on myös liian pieneksi jäävä vastaajien määrä. (Hirsjärvi ym. 2009: 195.)

4.3. Tutkimuksessa käytetyt mittarit ja muuttujat

Ekonomit työuralla -tutkimuksen aineistoa hyödynnetään myös muissa tutkielmatöissä ja tieteellisissä artikkeleissa. Tässä tutkielmassa aineistosta käytettiin taustatietojen ohella teoriaosion mukaisia uraliikkuvuuteen, työ- ja uratytytyväisyyteen sekä työn ja yksityiselämän tasapainoon liittyviä kysymyksiä. Kyselylomake laadittiin pääasiassa valmiiden mittaristojen pohjalta. Useimpiin kysymyksiin vastattiin viisiportaisella Likertin asteikolla, jossa 1 = täysin eri mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä. Taustatietoja koskevissa kysymyksissä käytettiin sekä valmiita vastausvaihtoehtoja että avoimia kysymyksiä.

4.3.1. Uraliikkuvuuden mittarit

Uraliikkuvuus jaoteltiin mittaamisessa ulkoiseen, sisäiseen ja kansainväliseen maantieteelliseen liikkuvuuteen tutkimuksen tavoitteiden mukaisesti. Suuri osa liikkuvuustutkimuksesta ei tee eroa sisäisen ja ulkoisen liikkuvuuden välillä (Kauhanen & Napari 2010: 124), ja olemassa olevassa tutkimuksessa erityisesti sisäisen ja ulkoisen liikkuvuuden vaikutuksista on saatu ristiriitaista tietoa. Kansainvälinen näkökulma on kiinnostava, sillä organisaatiot ja urat ovat muuttumassa jatkuvasti kansainvälisemmiksi, ja ulkomaan työkokemusjaksot nähdään olennaisena osana erityisesti johtavassa asemassa työskentelevien uria (Suutari & Mäkelä 2007).

Ulkoisen uraliikkuvuuden määrää mitattiin valmistumisen jälkeisten työnantajien lukumäärällä. Sisäisen liikkuvuuden mittarina käytettiin työtehtävien lukumäärää nykyisessä organisaatiossa. Kansainvälisen uraliikkuvuuden määrää mitattiin kysymällä, oliko vastaaja kokenut yli kuuden kuukauden pituisia ulkomaan työskentelyjaksoja. Tässä tutkimuksessa liikkuvuutta ei jaoteltu erikseen sen suunnan (ylöspäin, alaspäin tai sivusuuntaisesti) tai muiden ominaisuuksien, kuten vapaaehtoisuuden mukaan.

4.3.2. Objektiiivisen uramenestyksen mittarit

Objektiiivisen uramenestyksen mittareina on yleensä käytetty palkkaa, palkan nousua, ylennysten määrää tai hierarkkista statusta (Abele & Spurk 2009b). Abele ja Spurkin (2009a) mukaan pelkkä asema- tai palkkataso yksin ei välttämättä kuvaa objektiiivista uramenestystä riittävän tarkasti. Tässä tutkimuksessa vastaajilta tiedusteltiin sekä asema- että palkkatasoa. Periaatteessa objektiiivisen uramenestyksen mittareita vastaajan itsensä arvioimina voisi kritisoida, koska tällöin arvio ei tosiasiallisesti ole täysin objektiiivinen (Abele & Spurk 2009a). Tutkimus on kuitenkin osoittanut, että esimerkiksi itse raportoitu tulotaso ilmoitetaan lähes samaksi kuin objektiiivisistä lähteistä saadut tulotiedot (Judge ym. 1995).

Tulotasoa arvioitiin säännöllisen työajan bruttotuloina ja mahdollisina etuina kuukausitasolla. Tulotaso määräytyi asteikolla yhdestä kuuteen, jossa 1= 3000 € ja 6= yli 9100 €. Asematason luokituksena käytettiin asteikkoa, jossa 1 kuvaa ylimmän ja 8 alimman tason asemaa. Asteikon luvut 1–5 kuvaavat johtotehtäviä ja luvut 6–8 asiantuntijatehtäviä. Regressioanalyysijä varten asteikko käännettiin muita mittareita vastaavasti toisin päin siten, että luku 1 kuvasi alinta ja luku 8 ylintä asemaa. Lomakkeen kysymyksessä oli mukana myös vastausvaihtoehto numero 9 ”muu, mikä”. Tämän kysymyksen vastaukset (9 kpl) jätettiin pois analyysistä. Nämä vastaukset koskivat yrittäjiä ja freelance-reita sekä työtehtäviä, jotka eivät sellaisenaan soveltuneet taulukon vaihtoehtoihin.

4.3.3. Subjektiiivisen uramenestyksen mittarit

Subjektiiivista uramenestystä mitataan useimmiten arvioimalla yksilön työ- tai uratytytyväisyyttä. Työtyytyväisyydellä tarkoitetaan tyytyväisyyttä tämänhetkiseen työhön, kun taas uratytytyväisyys merkitsee tyytyväisyyttä koko uraan. Käytettäessä työtytytyväisyyttä ainoana uramenestyksen mittarina ongelmaksi muodostuu se, että näkemys nykyisestä työstä ei välttämättä vastaa tyytyväisyyttä urasta (Heslin 2003). Tästä johtuen työtytytyväisyyttä ei pitäisi käyttää ainoana subjektiiivisen uramenestyksen indikaattorina (Hes-

lin 2005). Tässä tutkimuksessa subjektiivisen uramenestyksen mittareina käytettiin sekä ura- että työtyytyväisyyttä. Myös esimerkiksi Verbruggen (2011) hyödynsi samoja osioita tutkimuksessaan.

Työtyytyväisyyden mittaristona käytettiin Oshagbemin (1999) työtyytyväisyysmittaristoa. Mittaristoon kuuluu neljä kysymystä, esimerkiksi ”Mikä seuraavista väittämistä kuvaa parhaiten sitä, kuinka usein olet tyytyväinen työhösi?”, johon on annettu viisi vastausvaihtoehtoa väliltä ”en ole milloinkaan tyytyväinen työhöni” ja ”olen koko ajan tyytyväinen työhöni”. Uratytytyväisyyttä mitattiin Greenhausin, Parasuramanin ja Wormleyn (1990) kehittämällä arviointiasteikolla, joka on yleisin uramenestyksen arvioinnissa käytetty mittari (Heslin 2005). Uratytytyväisyys määritellään yksilön tyytyväisyydeksi uraansa sekä sisäisillä että ulkoisilla aspekteilla (Greenhaus ym. 1990). Mittariin sisältyy viisi kysymystä, kuten ”Olen tyytyväinen edistymiseeni uratavoitteideni saavuttamisessa” ja ”Olen tyytyväinen siihen menestykseen, jonka olen saavuttanut urallani”. Kysymyksiin vastataan viisiportaisella Likertin asteikolla, jossa 1= täysin eri mieltä ja 5= täysin samaa mieltä.

Subjektiivisen uratytytyväisyyden mittarina käytettiin lisäksi työ- ja yksityiselämän tasapainoa, jota mitattiin Fisherin, Bulgerin ja Smithin (2009) mittaristolla. Alkuperäinen mittaristo sisältää 17 kohtaa, mutta tässä tutkimuksessa hyödynnettiin sen lyhennettyä, 13-kohtaista versiota. Työ- ja yksityiselämän tasapaino voidaan jakaa työn ja yksityiselämän positiivisiin ja negatiivisiin yhteisvaikutuksiin, joita mittariston avulla selvitetään neljän osa-alueen kautta. Ensimmäinen osio mittaa työn aiheuttamia negatiivisia vaikutuksia yksityiselämään, kuten ”henkilökohtainen elämäni kärsii työni vuoksi”. Toinen osio mittaa yksityiselämän negatiivisia vaikutuksia työhön, kuten ”työni kärsii sen vuoksi, mitä on meneillään henkilökohtaisessa elämässäni”. Kolmas osio arvioi työn positiivisia vaikutuksia yksityiselämään, kuten ”työni ansiosta olen paremmalla tuulella kotona” ja neljäs yksityiselämän positiivisia vaikutuksia työhön, kuten ”henkilökohtainen elämäni auttaa minua rentoutumaan ja valmistautumaan seuraavan päivän työhön”. Ensimmäisessä osiossa alakysymyksiä on neljä ja muissa kolme. Kaikkiin kysymyksiin vastataan viisiportaisella Likertin asteikolla, jossa 1= täysin eri mieltä ja 5= täysin samaa mieltä.

Aiemmissa tutkimuksissa on keskitytty suurelta osin työn ja yksityiselämän välisiin konflikteihin (ks. esim. Ballout 2008). Tätä näkemystä on kuitenkin kritisoitu, ja kiinnostus alueiden positiivisiin yhteisvaikutuksiin on kasvanut. Positiivisilla yhteisvaikutuksilla tarkoitetaan sitä, miten kokemukset toisessa roolissa parantavat yksilön elämän-

laatua toisessa roolissa. (Greenhaus & Powell 2006.) Tässä tutkimuksessa mittaristosta hyödynnettiin työn positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia yksityiselämään. Näkökulmana oli tutkia, miten uraliikkuvuus lisää tai vähentää työn aiheuttamia positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia yksityiselämään.

4.3.4. Kontrollimuuttajat

Analyyseihin valittiin mukaan kontrollimuuttujia, joiden arveltiin olennaisesti vaikuttavan uramenestyksen eri osa-alueisiin. Jokaisessa analyysissä otettiin huomioon vastaajan sukupuoli ja työskentelysektori. Koska vastaajat olivat iältään ja koulutustasoltaan hyvin tasainen ryhmä, ei ikää ja koulutustasoa analysoitu erikseen. Objektiivisen uramenestyksen osalta kontrollimuuttujana käytettiin myös työpaikan sijaintia (pääkaupunkiseutu, muu Suomi, ulkomaat), jolla on ajateltu olevan vaikutusta erityisesti palkkatasoon. Kaikkiin analyyseihin valittiin mukaan työkokemuksen määrä vuosina sekä viikossa tehtyjen työtuntien määrä, sillä näillä seikoilla voi olla vaikutusta menestykseen sekä subjektiivisella että objektiivisella tasolla arvioituna. Subjektiivisen uramenestyksen osalta huomioitiin myös kotona asuvat lapset, sillä useissa aiemmissa tutkimuksissa on havaittu pienten lasten vanhempien olevan muita alttiimpia työ- ja perhe-elämän välisille konflikteille (Greenhaus & Beutell 1985: 80).

4.4. Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Hyvän tutkimuksen perusvaatimuksina pidetään reliabiliteettiä ja validiteettiä. Tutkimuksen reliabiliteetillä tarkoitetaan tutkimustulosten toistettavuutta (Hirsjärvi ym. 2009: 231). Tutkimuksen tulokset eivät saa johtua sattumasta, vaan luotettava tutkimus pitää olla toistettavissa samanlaisin tuloksin. Tuloksia ei myöskään tule yleistää niiden pätevyysalueen ulkopuolelle. (Heikkilä 2010: 30.) Validius puolestaan tarkoittaa, että mittari tai tutkimusmenetelmä mittaa juuri sitä, mitä on tarkoituskin (Hirsjärvi ym. 2009: 231). Karkeasti ilmaisten validiteetti tarkoittaa systemaattisen virheen puuttumista: validilla mittarilla saadaan keskimäärin oikeita tuloksia. Lisäksi tutkimuksen validiteettia parantaa mitattavien käsitteiden ja muuttujien tarkka määrittely, edustava tutkimusotos sekä korkea vastausprosentti. (Heikkilä 2010: 29–30.)

Tutkimuksen validiteetin arvioiminen jälkikäteen on hankalaa (Heikkilä 2010: 30), joten aiheeseen kiinnitettiin huomiota jo kyselylomakkeen laatimisen yhteydessä. Kysely toteutettiin standardoidulla lomakkeella, jossa mitattavat käsitteet ovat tutkimusaiheen

teoriassa yleisiä. Mittareina hyödynnettiin laajasti käytössä olleita, moniulotteisia mittaristoja, joiden avulla voitiin minimoida kysymyksen tulkinnanvaraisuus. Lisäksi tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti pyrittiin varmistamaan moniulotteisten mittaristojen osalta faktorianalyysillä ja Cronbachin alpha -kertoimilla.

4.4.1. Faktorianalyysi

Faktorianalyysin avulla voidaan varmistaa, että mittariston alakysymykset mittaavat keskenään samaa asiaa (Field 2013: 666). Faktorianalyysin tarkoituksena on pyrkiä kuvaamaan muuttujien kokonaisvaihtelua pienemmällä muuttujien määrällä. Sen avulla muuttujajoukko tiivistetään muutamiksi faktoreiksi, eli eräänlaisiksi piilomuuttujiksi (Field 2013: 667; Heikkilä 2010: 248). Faktorianalyysi soveltuu hyvin aineiston esianalyysiksi (Heikkilä 2010: 248–249). Analyysin pohjalta luoduista faktoreista voidaan muodostaa esimerkiksi summamuuttujat, joita käytetään aineiston jatkotarkasteluissa, kuten regressioanalyysissä (Karjaluo 2007: 40). Tässä tutkimuksessa käytettyjä työ- ja uratytytyväisyyden sekä työ- ja yksityiselämän tasapainon mittaristoja on hyödynnetty monissa aikaisemmissa tutkimuksissa. Faktorianalyysin avulla haluttiin kuitenkin varmistaa, että mittaristot toimivat myös tässä tutkimuskontekstissa, ja että sen osakysymykset mittaavat tarkoitettua asiaa. Faktorianalyysi suoritettiin erikseen työ- ja uratytytyväisyyden sekä työn ja yksityiselämän tasapainon mittaristoille.

Faktorianalyysien edellytysten arvioinnissa hyödynnettiin Kaiser-Meyer-Olkinin testiä eli KMO-testiä (*Kaiser-Mayer-Olkin Measure of Sampling Adequacy*) sekä Bartlettin sväärisyystestiä (*Bartlett's Test of Sphericity*). KMO-testi kertoo muuttujien välisestä korrelaatiosta ja osittaiskorrelaatiosta (Metsämuuronen 2006: 588). KMO-testituloksen arvo vaihtelee välillä 0 ja 1. Lähellä yhtä oleva arvo kertoo, että faktorianalyysi tuottaa selkeitä ja luotettavia, erillisiä faktoreita. (Field 2013: 877.) Bartlettin testin avulla puolestaan voidaan selvittää, eroavatko korrelaatiomatriisin arvot nolasta (Metsämuuronen 2006: 588). KMO-testiarvon tulisi olla suurempi kuin 0,6 ja Bartlettin testin arvon pienempi kuin 0,0001 (Metsämuuronen 2006: 592). Ura- ja työtytytyväisyyden faktorianalyysin KMO-testin tulos oli 0,879 ja Bartlettin testin tulos $p = .000$. Työ- ja yksityiselämän tasapainon osalta KMO-testituloksena oli 0,796 ja Bartlettin testin tulos $p = .000$. Siten faktorianalyysien tekemiselle oli hyvät edellytykset.

Faktorimallin toimivuutta voidaan arvioida faktoreiden ominaisarvojen ja selitysosuuksien sekä muuttujien kommunaliteettien avulla. Ominaisarvo (*eigenvalue*) kertoo, kuinka hyvin faktorit pystyvät selittämään havaittujen muuttujien hajontaa; mitä suurempi

arvo, sitä paremmin se selittää hajontaa. Jakamalla faktorin ominaisarvo havaittujen muuttujien määrällä saadaan faktorin suhteellinen selitysosuus, joka saa arvon nollan ja yhden väliltä. Selitysosuus kertoo, kuinka suuri osuus kaikkien mallissa mukana olevien havaittujen muuttujien hajonnasta selittyy faktorin avulla. Kommunaliteetti (*communality*) puolestaan kertoo, kuinka paljon faktorit yhteensä selittävät muuttujan vaihtelua. Lähellä yhtä olevat kommunaliteetti-arvot pystyvät selittämään muuttujan varianssit lähes kokonaan. Jos yksittäisen muuttujan kommunaliteetti jää alle rajan 0,3, kannattaa sen poistamista harkita. (Karjaluo 2007: 42.)

Faktorien luomisen jälkeen tutkitaan, mitkä alkuperäisistä muuttujista ovat eniten korreloituneita kyseisen faktorin kanssa (Heikkilä 2010: 248). Tulosten tulkinnan helpottamiseksi käytettiin Varimax-rotatointia, jossa maksimoidaan faktoreille tulevien latausten varianssi (Metsämuuronen 2006: 586). Tuloksista tarkastellaan faktorilatauksia, jotka saavat arvon väliltä -1 ja 1 . Latauksen suuruus kertoo, kuinka suuri osuus havaitun muuttujan vaihtelusta pystytään selittämään faktorin avulla. Mitä lähempänä lataus on arvoa 1 , sitä vahvemmin muuttuja latautuu faktorille eli sitä paremmin se selittää muuttujan vaihtelua (Karjaluo 2007: 41). Hyvän faktorilatauksen arvon rajan määrittäminen ei ole yksiselitteistä, sillä se riippuu tutkimusotoksen koosta (Field 2013: 681). Field (2013: 706) suosittelee hyväksymään arvot, joiden faktorilataus ylittää $0,4$.

Uratyytyväisyyden ja työtyytyväisyyden faktorianalyysin tulokset on esitetty taulukossa 3. Kaikkien muuttujien kommunaliteetit ylittivät rajan $0,3$ ja täyttivät siten faktorianalyysin kriteerit. Analyysissä muodostui kaksi selkeää faktoria. Kaikkien muuttujien faktorilataus oli tarpeeksi suuri uratyytyväisyyden neljättä alakysymystä lukuun ottamatta. Tämä kysymys latautui tarkoitetulle faktorilleen latauksella $0,360$ ja työtyytyväisyyden faktorille latauksella $0,561$. Koska arvo ei jäänyt kauas $0,4$:n raja-arvosta ja koska mittaristoa on hyödynnetty paljon aiemmissa tutkimuksissa, päätettiin alakysymys pitää mittaristossa mukana. Myös mittariston Cronbachin α oli kysymystä poistamattakin korkea.

Taulukko 3. Faktorianalyysi ura- ja työtyytyväisyyden mittaristoista.

Ura- ja työtyytyväisyyden faktorianalyysi		
Faktori 1. Uratyytyväisyys		
Ominaisarvo 4,9; varianssin selityskyky 54,2 %	Faktorilataus Kommunaliteetti	
<i>1= täysin eri mieltä, 5= täysin samaa mieltä</i>		
1. Tyytyväisyys uratavoitteiden saavuttamiseen	.869	.864
2. Tyytyväisyys tulotason saavuttamiseen	.795	.648
3. Tyytyväisyys uralla etenemiseen	.882	.870
4. Tyytyväisyys tietojen ja taitojen omaksumiseen	.360	.444
5. Tyytyväisyys uralla menestymiseen	.821	.797
Faktori 2. Työtyytyväisyys		
Ominaisarvo 1,2; varianssin selityskyky 13,6 %		
1. Kuinka usein tyytyväinen työhön (1= en milloinkaan, 5= koko ajan)	.805	.700
2. Mieli pide työstä (1= inhoan työtäni, 5= rakastan työtäni)	.791	.674
3. Työpaikan vaihtamisaikheet (1= vaihtaisin heti, 5= en vaihtaisi toiseen)	.631	.514
4. Työtyytyväisyys verrattuna muihin (1= inhoan enemmän, 5= pidän enemmän)	.756	.589

Työn ja yksityiselämän tasapaino -mittariston faktorianalyysin tulokset on esitetty taulukossa 4. Myös tässä analyysissä kommunaliteetit olivat korkeat. Analyysissä muodostui neljä selkeää faktoria alkuperäisen mittariston rakenteen mukaisesti. Faktorilataukset ylittivät selkeästi suositusrajan, joten mittaristoa voitiin hyödyntää alkuperäisen luokittelun mukaisena.

Taulukko 4. Faktorianalyysi työ- ja yksityiselämän tasapainon mittaristosta.

Työ- ja yksityiselämän tasapainon faktorianalyysi		
<i>1= täysin eri mieltä, 5= täysin samaa mieltä</i>		
Faktori 1. Työn negatiiviset vaikutukset yksityiselämään		
Ominaisarvo 4,9; varianssin selityskyky 38,0 %	Faktorilataus	Kommunaliteetti
1. Työn väsyttävä vaikutus muuhun elämään	.804	.761
2. Henkilökohtaisten tarpeiden laiminlyönti työn takia	.894	.843
3. Henkilökohtaisen elämän häiriintyminen työn takia	.832	.801
4. Työ vie aikaa henkilökohtaisilta aktiviteeteilta	.894	.824
Faktori 2. Työn positiiviset vaikutukset yksityiselämään		
Ominaisarvo 2,3; Varianssin selityskyky 17,7 %		
1. Työ antaa energiaa vapaa-aikaan	.820	.776
2. Työ parantaa mielialaa työn ulkopuolella	.900	.858
3. Työasiat auttavat järjestelemään omia asioita	.843	.737
Faktori 3. Yksityselämän negatiiviset vaikutukset työhön		
Ominaisarvo 1,6; varianssin selityskyky 12,4 %		
1. Työn häiriintyminen henkilökohtaisen elämän takia	.904	.858
2. Väsymys työssä henkilökohtaisen elämän takia	.872	.802
3. Työn häiriintyminen henkilökohtaisista asioista	.851	.728
Faktori 4. Yksityselämän positiiviset vaikutukset työhön		
Ominaisarvo 1,4; Varianssin selityskyky 10,6 %		
1. Henkilökohtainen elämä parantaa mielialaa työssä	.745	.613
2. Henkilökohtainen elämä lisää energiaa työssä	.892	.868
3. Henkilökohtainen elämä auttaa irtautumaan työstä	.786	.760

4.4.2. Cronbachin alfaat

SPSS-ohjelmistossa on erilaisia reliabiliteettiä mittaavia kertoimia, joista yleisimmin käytetään Cronbachin alfaa. Hyvä Cronbachin alfan arvo kertoo, että mittariston osiot mittaavat samantyyppistä asiaa. Reliabiliteettikerroin ilmaistaan välillä 0 ja 1. Mitä suurempi luku on, sitä korkeampi reliabiliteetti on. Kertoimen suuruudelle ei ole annettu yksiselitteistä hyväksyttävän rajaa, mutta luvun olisi hyvä olla suurempi kuin 0,7.

(Heikkilä 2010: 187.) Tässä tutkimuksessa kaikkien mittaristojen alfat osoittautuivat erittäin hyviksi. Cronbachin alpha -kertoimet on esitetty alla olevassa taulukossa 5.

Taulukko 5. Mittaristojen Cronbachin alfat, keskiarvot ja keskihajonnat.

	Cronbachin alpha	N	Mean	SD
Uratyytyväisyys	.886	5	3.66	0.87
Työtyytyväisyys	.756	4	3.55	0.59
Työn ja yksityiselämän tasapaino:				
1. Työn negatiiviset vaikutukset yksityiselämään	.914	4	2.76	1.07
2. Yksityiselämän negatiiviset vaikutukset työhön	.860	3	1.68	0.84
3. Työn positiiviset vaikutukset yksityiselämään	.863	3	2.79	1.00
4. Yksityiselämän positiiviset vaikutukset työhön	.804	3	3.64	0.81

4.4.3. Summamuuttujat

Faktorianalyysin tulosten perusteella mittaristoista luotiin keskiarvosummamuuttujat jatkoanalyysijä varten. Summamuuttujalla tarkoitetaan muuttujaa, joka muodostetaan kahdesta tai useammasta yksittäisestä muuttujasta laskemalla yhteen niiden arvot. Keskiarvosummamuuttuja luodaan jakamalla saatu summa muuttujien määrällä. (Karjaluo 2007: 8–9.) Alkuperäisten mittaristojen rakenteen mukaisesti erilliset summamuuttujat luotiin uratyytyväisyydelle ja työtyytyväisyydelle sekä työn ja yksityiselämän tasapainon neljälle osiolle. Näitä summamuuttujia käytettiin regressioanalyysissä selitettävänä muuttujina. Mittaristojen saamat keskiarvot ja keskihajonnat on esitetty yhdessä Cronbachin alpha -arvojen kanssa taulukossa 5.

4.5. Regressioanalyysi

Pääasiallisena tilastollisena menetelmänä tutkimuksessa hyödynnettiin regressioanalyysiä. Regressioanalyysi on tilastollinen analyysimenetelmä, jonka avulla voidaan etsiä ilmiön kannalta olennaisia muuttujia tai tarkastella teorian kannalta oleellisten muuttujien vaikutuksia. Regressioanalyysissä pyritään mallintamaan todellisuutta matemaattiseen muotoon: sen avulla voidaan etsiä laajan muuttujajoukon keskeltä tekijöitä, jotka yhdessä kykenevät selittämään jotakin jatkuvaa muuttujaa. (Metsämuuronen 2006: 643.) Regressioanalyysissä lähtökohtana ovat välimatka- ja suhdeasteikolliset muuttujat,

mutta myös järjestys- ja nominaaliasteikolliset muuttujat soveltuvat analyysiin, kun ne ensin muutetaan dummy-muuttujiksi (Heikkilä 2010: 237).

Regressioanalyysiin liittyy joitakin perusolettamuksia, jotka on otettava huomioon analyysiä tehtäessä. Regressiomalliin on pyrittävä valitsemaan oleelliset muuttujat. Havaintojen lukumäärän pitäisi olla kohtuullinen malliin otettavien muuttujien lukumäärään nähden. Regressiomallin selitysaste voi nousta teknisistä syistä liian korkeaksi, jos havaintoja ei ole tarpeeksi suhteessa muuttujien määrään. (Metsämuuronen 2006: 644.) Yleensä otoskooksi suositellaan 10 tai 15 havaintoa jokaista selittävää muuttujaa kohden (Field 2013: 313). Selittävien muuttujien pitäisi korreloida kohtuullisesti selitettävään muuttujaan, mutta ei liikaa toistensa kanssa. Jos korrelaatiota ei ole riittävästi, ei toimivaa mallia voida muodostaa. Toisaalta korrelaation ei saisi olla myöskään liian suurta, sillä se voi aiheuttaa multikollinearisuudeksi nimitetyn tilanteen: siinä kaksi toisiinsa voimakkaasti korreloitunutta muuttujaa ovat molemmat mukana mallissa, vaikka vain toinen kohottaa mallin selitysastetta. Regressioanalyysissä mallin selittämättä jääneen osan eli residuaalien pitäisi olla normaalisti jakautuneita ja niiden hajonnan tulisi olla tasaista eli homoskedastista. (Metsämuuronen 2006: 645.)

Regressioanalyysin peruskaava on:

$$Y = A + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_i X_i + \varepsilon$$

jossa Y viittaa selitettävään muuttujaan ja X_1 – X_i selittäviin muuttujiin. A viittaa analyysin kuluessa laskettavaan vakioon. β_1 – β_i viittaavat muuttujille laskettaviin painokertoimiin. Virhetermi ε kertoo, että malli ei kykene selittämään ilmiötä täydellisesti, vaan mallissa on aina mukana virhettä tai ennustevajetta eli residuaalia. (Metsämuuronen 2006: 646.)

5. TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen keskeisimmät tulokset. Aluksi kuvaillaan tutkimuksen vastaajaryhmää. Vastaajien sijoittumista työelämässä verrataan Suomen ekonomien tutkimukseen (Petäjäniemi 2017), jossa tarkasteltiin noin viidensadan vuonna 2011 valmistuneen kauppatieteiden maisterin työtilannetta viiden vuoden työelämässä olon jälkeen. Tämän jälkeen esitetään regressioanalyysien tulokset ja vastataan niiden perusteella tutkimuskysymyksiin.

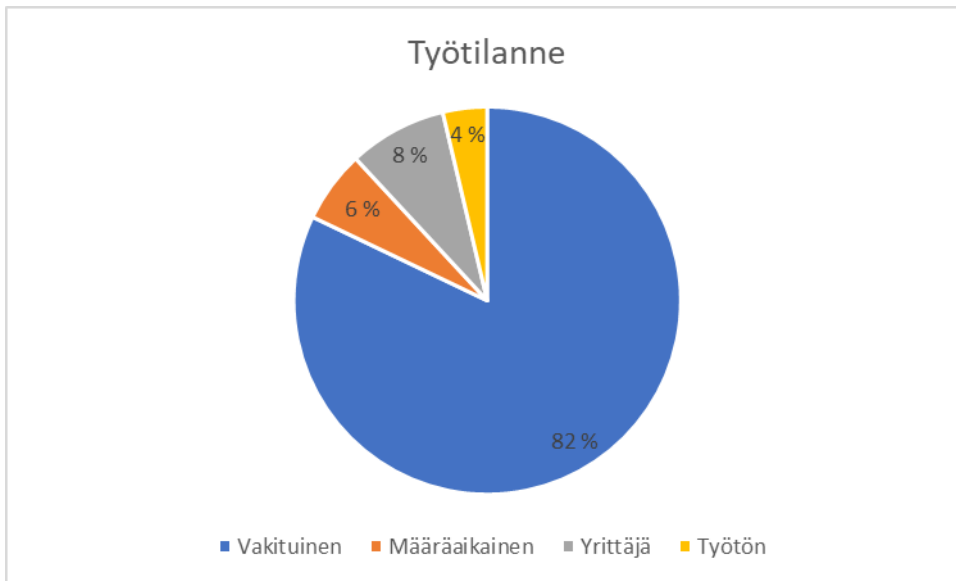
5.1. Taustatietoa vastaajista

Tutkimuskyselyyn vastasi kaikkiaan 136 Vaasan yliopistosta valmistunutta ekonomia. Vastaajista 54 % (N= 73) oli miehiä ja 46 % (N= 63) naisia, eli sukupuolen osalta vastaajamäärä jakautui suhteellisen tasaisesti. Vastaajien keski-ikä oli 43 vuotta. Ikäerot vastaajien kesken olivat melko pieniä (keskihajonta 4 vuotta). Vastaajista 85 % oli naimisissa tai avoliitossa, 12 % asui yksin ja 3 %:lla tilanne oli jokin muu. Selvästi suurimmalla osalla eli 87 %:lla oli lapsia, ja 70 %:lla vastaajista lapsia asui vielä kotona.

Suurin osa vastanneista (75 %) oli valmistunut vuosien 1999–2003 aikana. Vastaajat olivat ehtineet olla työelämässä keskimäärin 14,3 vuotta valmistumisensa jälkeen (keskihajonta 4,2 vuotta). Naisilla työkokemusta oli jonkin verran enemmän kuin miehillä naisten kokemuksen pituuden ollessa keskimäärin 15 ja miesten 14 vuotta. Koko Suomen palkansaajakunnassa naisilla ja miehillä onkin työkokemusta nykyään lähes saman verran, mikä on kansainvälisellä tasolla melko harvinaista (Sutela & Lehto 2014: 25).

5.1.1. Työtilanne

Vastaajien työllisyystilannetta kuvataan kuviossa 3. Vastaajista 82 % oli vakituisessa työsuhteessa, kun taas määräaikaisessa työsuhteessa oli 6 % vastaajista. Suomen ekonomien palkkatasotutkimuksen mukaan ekonomista 86 % työskenteli vakituisessa ja 6 % määräaikaisessa työsuhteessa vuonna 2017 (Suomen ekonomit 2017). Tulokset vastaavat siten pitkälti toisiaan. Myös koko Suomen tasolla työsuhteet ovat yhä suurimaksi osin vakinaisia: vuonna 2013 vakinaisessa työsuhteessa oli 65,3 % palkansaajista. Määräaikaisten työsuhteiden osuus on jopa laskenut jonkin verran siinä missä osaaikaisten työsuhteiden osuus on hieman lisääntynyt. (Sutela & Lehto 2014: 33.)



Kuvio 3. Vastaajien työtilanne.

Petäjaniemen tutkimuksessa nousi esiin Vaasan yliopistosta valmistuneiden ekonomien muita ekonomieja korkeampi työttömyysaste. Kaikista ekonomieista työttömänä oli kyse lyhetkellä 2,3 %, kun Vaasan yliopistosta valmistuneiden ekonomien työttömyysaste oli 6,3 % (Petäjaniemi 2017: 174). Tässä tutkimuksessa saatu työttömyysaste oli 3,7 %, eli pienempi kuin Petäjaniemen tutkimuksessa saatu arvo, mutta silti suurempi kuin kaikkien ekonomien arvo keskimäärin. Vuonna 2017 työttömyysaste koko Suomessa oli 8,6 % (SVT 2018).

Tuloksissa liittyen yrittäjien osuuteen oli selkeitä eroja. Petäjaniemen (2017: 175) tutkimuksessa kaikista vastaajista yrittäjänä toimi 4,4 %, ja Vaasan yliopistosta valmistuneista yrittäjiä oli 3,6 %. Tässä tutkimuksessa yrittäjien osuus oli kuitenkin huomattavasti korkeampi eli 8,2 %.

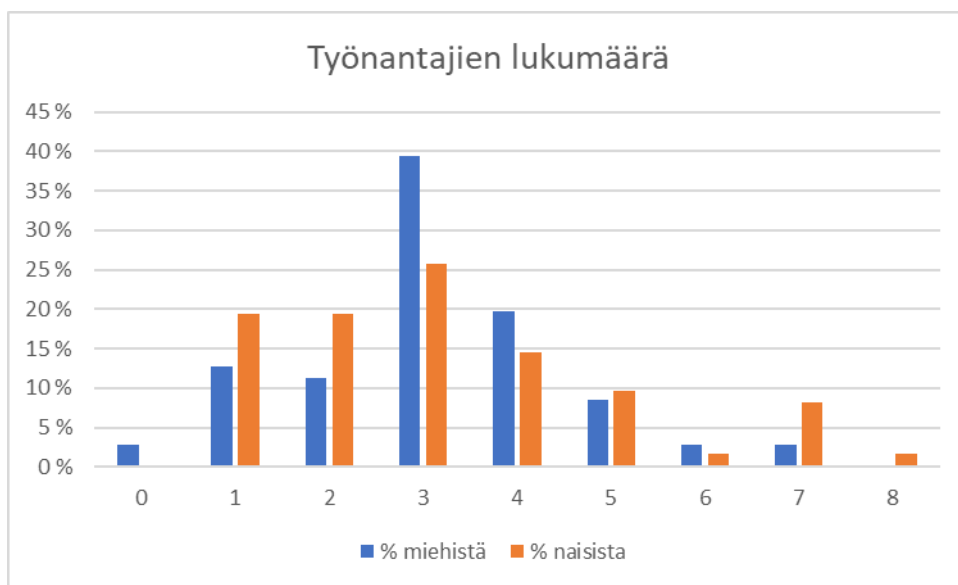
Petäjaniemen (2017: 180) tutkimusraportista ilmenee, että Vaasan yliopistosta valmistuneet ekonomit olivat työllistyneet eniten Uudellemaalle (n. 53 %), Vaasan seudulle Pohjanmaalle (n. 17 %) sekä Etelä-Pohjanmaalle (n. 12 %). Tässä tutkimuksessa ei tehty tarkempaa maakuntakohtaista jaottelua. Vastaajista 47 % työskenteli pääkaupunki-seudulla ja 46 % muualla Suomessa. Petäjaniemen (2017: 180) tutkimuksessa Vaasan yliopistosta valmistuneet ekonomit työllistyivät ulkomaille harvemmin kuin muut ekonomit: Vaasan yliopistosta valmistuneista 1,7 % työskenteli ulkomailla, kun kaikkien

yliopistojen keskimääräinen osuus oli jopa 11,8 %. Tämän tutkimuksen vastaajista ulkomailta työskentelevien osuus oli huomattavasti Petäjäniemen tulosta suurempi eli 7,5 %.

5.1.2. Liikkuvuus

Yleisin valmistumisen jälkeinen työnantajien lukumäärä oli kolme. Kolmella työnantajalla oli työskennellyt 32 % vastaajista. Yhdellä tai kahdella työnantajalla oli työskennellyt 31 %, ja useammassa kuin kolmessa työpaikassa 35 % vastaajista. Petäjäniemen (2017: 176) tutkimuksessa keskimääräinen työnantajien lukumäärä oli kaksi sekä Vaasan yliopistosta valmistuneilla että keskimäärin. Ero tuloksissa selittyy vastaajien työelämän pituuden eroilla.

Sukupuolten välillä ei liikkuvuudessa ollut suuria eroja, mikä voidaan havaita myös alla olevasta kuviosta 4. Naiset olivat työskennelleet miehiä useammin yhdellä tai kahdella työnantajalla. Miehillä sen sijaan kolme työnantajaa oli yleisempi lukumäärä kuin naisilla. Toisaalta kaikkein eniten liikkuneista eli 7–8 työnantajalla työskennelleistä suurin osa oli naisia.



Kuvio 4. Valmistumisen jälkeisten työnantajien määrä.

Vaasan yliopistosta valmistuneiden ekonomien uria voisi Petäjäniemen tutkimustulosten perusteella kutsua perinteisiksi: Useita työnantajia oli ollut Vaasan yliopistosta valmistuneilla huomattavasti keskimääräistä vähemmän (14 %, muut 33 %). Vastaavasti samalla työnantajalla työskentely oli Vaasan yliopistosta valmistuneilla yleisempää kuin muilla (57 %, muut 51 %). (Petäjäniemi 2017: 181.) Tämän tutkimuksen vastaajien keskimääräinen työsuhteen pituus oli kuusi vuotta. Suomen koko palkansaajakuntaa koskeva keskimääräinen aika samassa organisaatiossa oli vuonna 2013 10,3 vuotta (Sutela & Lehto 2014: 27).

Suurin osa vastaajista (43 %) oli työskennellyt yhdessä tehtävässä nykyisellä työnantajallaan. Kahdessa tai kolmessa tehtävässä oli työskennellyt 30 % vastaajista, ja tätä enemmän sisäistä liikkuvuutta oli kokenut 23 % vastaajista. Yli 6 kk kestäneitä ulkomaan liikkuvuusjaksoja oli kokenut 14 % vastaajista.

5.1.3. Asemataso, tehtävät ja työaika



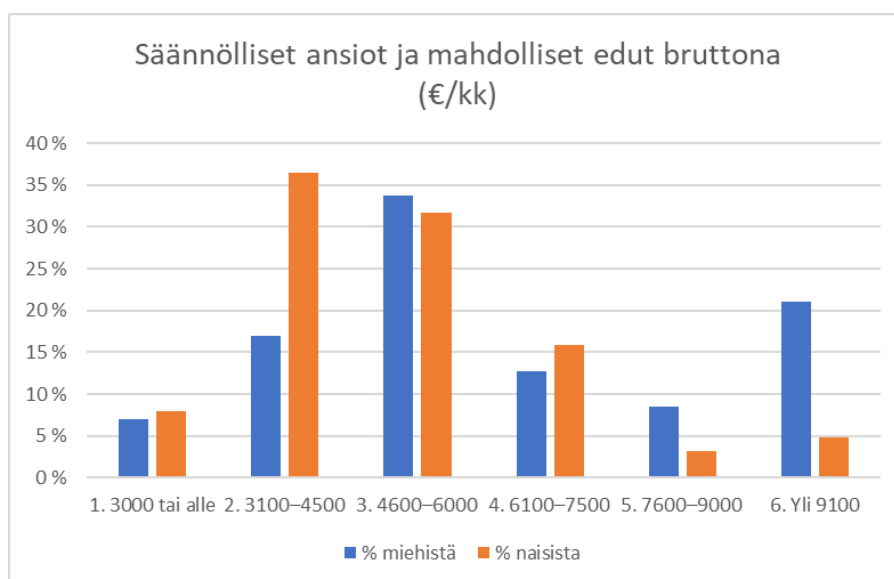
Kuvio 5. Asemataso nykyisessä työtehtävässä.

Vastaajat olivat jakautuneet tasaisesti johto- ja asiantuntijatehtävien välille (ks. kuvio 5). Johtotehtävissä työskenteli 47 % ja asiantuntijatehtävissä 46 % vastaajista. Yksityisellä sektorilla työskenteli 80 % ja julkisella sektorilla 20 % vastaajista. Yleisimpiä olivat hallinnon tai talouden (22 %), strategisen suunnittelun tai johtamisen (18 %) sekä myynnin tai markkinoinnin työtehtävät (14 %).

Tilastokeskuksen tutkimuksessa 71 %:lla kaikista palkansaajista vuonna 2016 säännöllinen työaika oli 35–40 tuntia viikossa (SVT 2016). Tässä tutkimuksessa 35–40 viikkotyötuntia teki 57 % vastaajista. Tätä vähemmän viikkotyötunteja teki 5 % vastaajista, kun taas jopa 38 % teki enemmän kuin 41 työtuntia viikossa. Kokopäiväisesti työskentelevien ekonomien keskimääräinen viikkotyötuntimäärä vuonna 2017 oli Suomen ekonomien palkkatasotutkimuksessa 41,1 tuntia (Suomen ekonomit 2017).

5.1.4. Palkkataso

Vastaajien palkkatasoa selvitettiin bruttokuukausitulojen ja muiden säännöllisten etujen kuusiportaisella asteikolla. Vastaajien palkkajakauma on esitetty kuviossa 6. Yleisin palkkaluokka oli luokka 3, eli 4600–6000 euroa kuukaudessa. Tähän luokkaan sijoittui 29 % vastaajista.



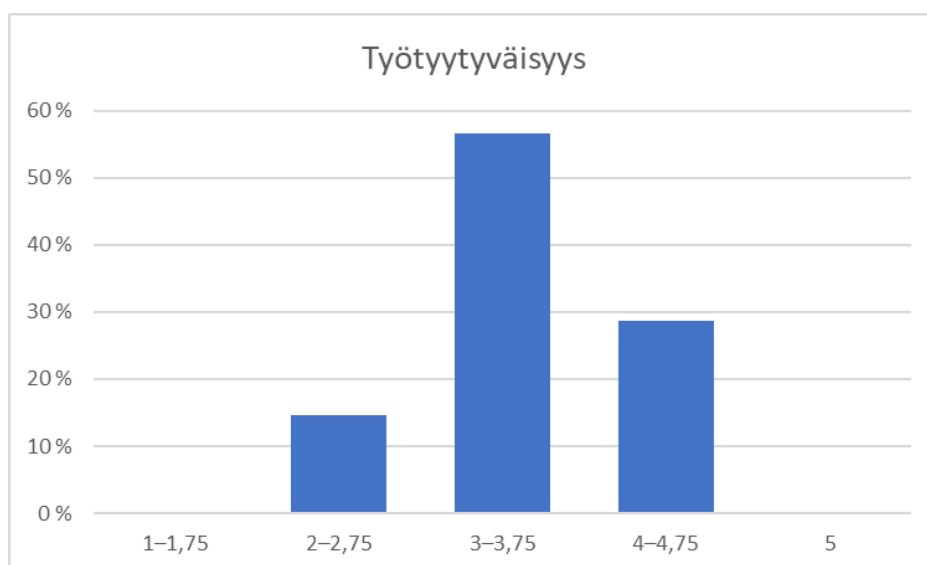
Kuvio 6. Vastaajien kuukausiansiot.

Petäjäniemen (2017: 179) tutkimuksessa Vaasan yliopistosta valmistuneiden ekonomien keskimääräinen kuukausipalkka oli jonkin verran alempi kuin muista yliopistoista valmistuneilla. Vaasan yliopistosta valmistuneiden keskiarvopalkka oli noin 4050 euroa ja mediaani 4000 euroa, kun kaikkien vastaajien keskiarvo oli 4800 ja mediaani 4300 euroa. Tämän tutkimuksen vastaajat olivat olleet työelämässä pidempään, mikä voi vaikuttaa palkan korkeampaan tasoon. Suomen ekonomien palkkatasotutkimuksen mukaan vuonna 2017 vakituksessa työsuhteessa kokopäiväisesti työskentelevän ekonomin keskimääräinen palkka oli noin 5700 ja mediaanipalkka 5000 euroa kuukaudessa (Suomen ekonomit 2017: 10).

Kuviosta 6 voidaan lisäksi havaita jonkin verran eroja palkassa eri sukupuolten kesken. Tason 2 palkka oli naisille selvästi yleisempi kuin miehille. Kahdessa suurimmassa palkkaluokassa miehiä oli enemmän kuin naisia. Muilta osin palkkaluokat jakautuivat melko tasaisesti sukupuolten kesken. Sukupuolten välinen palkkaero oli havaittavissa myös Petäjäniemen (2017: 39) tutkimuksessa.

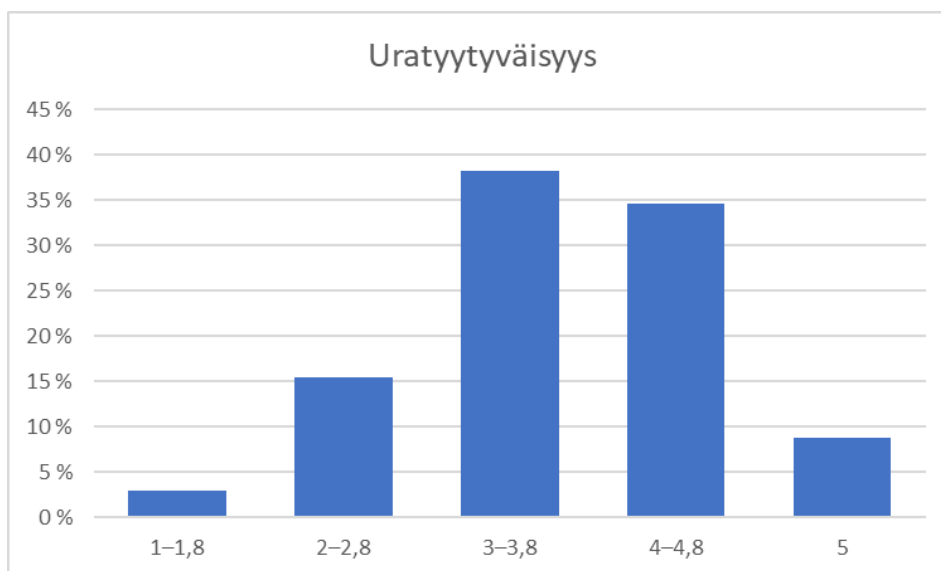
5.1.5. Kokemukset subjektiivisesta uramenestyksestä

Vastaajien työ- ja uratyytyväisyys sekä työn ja yksityiselämän tasapaino olivat keskimäärin hyvällä tasolla. Työ- ja uratyytyväisyyttä kuvaavat jakaumat on esitetty kuvioissa 7 ja 8. Mittareiden keskiarvot ja keskihajonnat on raportoitu myös luvun 4 taulukossa 5.



Kuvio 7. Vastaajien työtyytyväisyys.

Vastaajien työtyytyväisyys oli tässä tutkimuksessa korkea: Työtyytyväisyyden keskiarvo asteikolla yhdestä viiteen oli 3,6 (keskihajonta 0,6). Suurimmalla osalla (57 %) työtyytyväisyys sijoittui välille 3–3,75. Peräti 29 %:lla vastaajista työtyytyväisyys oli tasolla 4 tai enemmän, ja vain 15 %:lla alle tason 3.



Kuvio 8. Vastaajien uratyytyväisyys.

Kuviosta 8 voidaan havaita, että uratyytyväisyydessä oli työtyytyväisyyttä enemmän hajontaa, mutta sekin oli korkealla tasolla: Kaikkien vastaajien keskiarvo oli 3,7 (keskihajonta 0,9) välillä yhdestä viiteen. Tyypillisimmin uratyytyväisyys sijoittui välille 3–3,8 (38 %). Tätä tyytyväisempiä oli peräti 43 % vastaajista. Vastaajista 18 %:lla uratyytyväisyys oli alle tason 3.

Myös työ ja yksityiselämä vaikuttivat olevan vastaajilla tasapainossa. Työn ei koettu häiritsevän, joskaan ei myöskään rikastuttavan yksityiselämää; sekä työn positiivisten että negatiivisten vaikutusten tulos oli keskiarvoltaan 2,8 ja keskihajonnaltaan 1. Sen sijaan yksityiselämän katsottiin vaikuttavan positiivisesti myös työhön. Asteikolla yhdestä viiteen keskiarvo yksityiselämän positiivisissa vaikutuksissa työhön oli 3,6 (keskihajonta 0,8), kun negatiivisissa vaikutuksissa tulos oli 1,7 (keskihajonta 0,8).

5.2. Uraliikkuvuuden ja uramenestyksen regressioanalyysit

Uraliikkuvuuden vaikutuksia uramenestykseen tutkittiin usean selittäjän lineaarisilla regressioanalyyseillä (Heikkilä 2010: 251). Erillisiä regressioanalyysijä uraliikkuvuuden vaikutuksista suoritettiin kuusi. Objektiiivisen uramenestyksen osalta analyysi tehtiin asematasolle ja palkkatasolle. Subjektiiivisen uramenestyksen osalta analyysit tehtiin työtyytyväisyydelle, uratytytyväisyydelle sekä työn positiivisille ja negatiivisille vaikutuksille yksityiselämään. Selittävinä uraliikkuvuuden muuttujina käytettiin kaikissa analyyseissä valmistumisen jälkeisten työnantajien lukumäärää (ulkoinen liikkuvuus), työtehtävien määrää nykyisellä työnantajalla (sisäinen liikkuvuus) sekä ulkomaan työkokemusjaksoja (kansainvälinen liikkuvuus). Käytettäviä kontrollimuuttujia vaihdeltiin hieman riippuen selitettävästä muuttujasta. Selittäviä muuttujia oli sekä objektiiivisen että subjektiiivisen uramenestyksen analyyseissä yhteensä kahdeksan. Havaintoja oli siten tarpeeksi suhteessa muuttujien määrään. Kaikissa analyyseissä havainnot olivat likimain normaalisti jakautuneita.

Regressioanalyysit toteutettiin hierarkkisesti siten, että kontrollimuuttujien vaikutukset arvioitiin mallissa ensin, ja toisella portaalla mukaan lisättiin uraliikkuvuuden muuttujat. Näin voitiin tarkastella, kasvattavatko uraliikkuvuusmuuttujat mallin selitysastetta, kun kontrollimuuttujien vaikutus on ensin huomioitu. (Field 2013: 322.) Muuttujien valintamenetelmäksi valittiin SPSS:n enter-komento eli niin sanottu pakotettu malli. Muissa menetelmissä mallin muuttujia lisätään tai poistetaan niiden selityskyvyn mukaan, mutta pakotetussa mallissa halutaan sitä vastoin tarkastella kaikkien muuttujien selitysvoimaa (Metsämuuronen 2006: 650).

Muuttujien välisiä korrelaatioita tarkasteltiin Pearsonin korrelaatiokertoimilla. Korrelaatiokerroin eli r vaihtelee välillä -1 ja 1 . Lähellä yhtä oleva arvo on voimakas positiivinen korrelaatio, joka kertoo, että toisen muuttujan kasvaessa toinenkin kasvaa. Vastavasti lähellä arvoa -1 korrelaatio on vahva ja negatiivinen, eli toisen muuttujan arvon kasvaessa toisen arvo pienenee. (Heikkilä 2010: 91.) Regressioanalyyseissä käytettyjen muuttujien väliset korrelaatiot on esitetty liitteissä 2 ja 3. Korrelaatiotaulukoissa huomionarvoista oli erityisesti sisäisen ja ulkoisen liikkuvuuden tilastollisesti melkein merkitsevä negatiivinen yhteys ($r = -0,20$, $p = .023$), eli enemmän sisäistä liikkuvuutta kokeneet vaikuttivat vaihtaneen vähemmän organisaatioita ja toisin päin.

Muuttujien mahdollista multikollineaarisuutta arvioitiin toleranssi- ja VIF-arvoilla. Mikäli toleranssi on pieni, erityisesti jos se lähestyy nollaa, täytyisi data tarkistaa. VIF (va-

riance inflation factor) on toleranssin vastaluku: kun muuttujan toleranssi pienenee, sen VIF kasvaa. (Metsämuuronen 2006: 655.) VIF-arvo kertoo, onko selittävällä muuttujalla vahva lineaarinen suhde muihin selittäviin muuttujiin (Field 2013: 325). VIF-arvojen keskiarvon ei tulisi olla huomattavasti suurempi kuin 1 (Field 2013: 343). Analyyseissä VIF-arvo oli keskimäärin noin 1,1 ja tolerance-arvo noin 0,9, eli multikollineaarisuutta ei ilmennyt.

Regressiomallien virhetermien riippumattomuutta tarkasteltiin Durbin-Watson-testillä. Testiarvo voi vaihdella välillä 0 ja 4. Arvo 2 tarkoittaa, että virhetermit eivät korreloi keskenään. (Field 2013: 311.) Durbin-Watson-testitulokset sijoituivat analyyseissä välille 1,9–2,3, eli jokaisen analyysin kohdalla testitulokset olivat hyviä.

Mallin soveltuvuutta havaintoihin tarkasteltiin residuaaleja kuvaavista taulukoista ja kuvioista. Residuaalilla eli virhetermillä tarkoitetaan mallissa selittämättä jäänyttä osaa (Metsämuuronen 2006: 563). Residuaalit kuvaavat mallin ennustamien arvojen ja havaittujen arvojen eroja ja kertovat siten virheen tasosta mallissa. Residuaalien suuruutta tarkastelemalla voidaan huomata mahdolliset outlier-havainnot. (Field 2013: 305.) Outlier-havainnolla tarkoitetaan aineiston pääasiallisesta linjasta poikkeavaa havaintoa (Field 2013: 304; Metsämuuronen 2006: 643). Field (2013: 345) suosittelee, että 99 %:ssa havainnoista residuaalien pitäisi olla välillä $-2,5$ ja $2,5$. Näitä lukuja käytettiin raja-arvoina myös tässä tutkimuksessa. Muutama rajan ylittävä yksittäistapaus löytyi, mutta niitä ei poistettu malleista, sillä niiden osuus otoksesta alitti 1 %:n rajan. Lisäksi analyyseissä tarkastettiin, että kaikki vastaukset sijoituivat residuaaleja kuvaavassa sirontakuviossa välille -3 ja 3 . Ainoa selvästi ylittyvä havainto muodostui yhdestä virheellisestä vastauksesta viikkotyötuntien määrässä, ja tämä vastaus jätettiin analyyseissä huomiotta.

Regressiomallien tulosten tulkinnassa hyödynnettiin selitysasteita, korjattuja selitysasteita, F-arvoja ja beta-arvoja. Selitysaste (taulukoissa R^2) ilmoittaa, kuinka suuren osan selittävä muuttuja x pystyy ilmaisemaan selitettävän muuttujan y vaihteluista (Heikkilä 2010: 204; Metsämuuronen 2006: 652). Useamman eri mallin selitysasteita ei kuitenkaan voida vertailla keskenään, jos niissä on eri määrä selittäviä muuttujia. Vertailun mahdollistamiseksi voidaan hyödyntää niin sanottua korjattua tai suhteutettua selitysas- tetta (taulukoissa Adj. R^2). (Karjaluoto 2007: 54.) Suhteutettu selitysaste ottaa huomioon selittävien muuttujien lukumäärän ja se nousee vain, jos uusi selittävä muuttuja tosiasiallisesti parantaa mallia (Heikkilä 2010: 252). Myös F-arvo kertoo, miten hyvin mallin avulla voidaan selittää ilmiötä. Mitä suurempi F-arvo, sitä parempi malli on. Ar-

von tulisi olla suurempi kuin 1. (Field 2013: 302–303.) Regressioanalyysin perustana on se, että kukin malliin mukaan tuleva muuttuja saa painokertoimen β eli beeta. Beeta kertoo, kuinka paljon selitettävän muuttujan arvo muuttuu, kun x-muuttuja kasvaa yhden yksikön verran. (Metsämuuronen 2006: 646.) Standardoituja beta-kertoimen arvoja käytetään muuttujien keskinäiseen vertailuun (Karjaluoto 2007: 55). Standardoidut beta-arvot on esitetty regressiomallien tulostaulukoissa kutakin muuttujaa kuvaavalla rivillä.

Merkitsevyystasolla tai riskitasolla (*significance*) puolestaan arvioidaan, miten suurella todennäköisyydellä havaittu riippuvuus johtuu sattumasta. Se mittaa tehdyn johtopäätöksen tilastollista luotettavuutta eli todennäköisyyttä tehdä virheellinen johtopäätös, kun nollihypoteesi hylätään. Toisin sanoen mitä pienempi merkitsevyystaso on, sitä merkitsevempi on tulos. Merkitsevyystasosta käytetään usein myös lyhenteitä p (*probability*) tai α , tilasto-ohjelmien tulosteissa lyhenne on usein sig. Yleisimmin käytetyt merkitsevyysasteet ovat 0,1 %, 1 % ja 5 %, joita hyödynnettiin myös tässä tutkimuksessa beta- ja korrelaatioarvojen merkitsevyystasoina. Tutkimuksessa käytetyt merkitsevyystasot on kuvattu alla.

- $p \leq .001$ = tilastollisesti erittäin merkitsevä
- $p \leq .01$ = tilastollisesti merkitsevä
- $p \leq .05$ = tilastollisesti melkein merkitsevä. (Heikkilä 2010: 194–195.)

5.2.1. Uraliikkuvuuden ja objektiivisen uramenestyksen regressioanalyysit

Uraliikkuvuuden ja objektiivisen uramenestyksen regressioanalyyseissä selitettävänä muuttujina käytettiin työntekijän nykyisen tehtävän asematasoa asteikolla 1–8 sekä kuukausiansioita bruttona asteikolla 1–6. Kontrollimuuttujina käytettiin sukupuolta, työskentelysektoria, työpaikan sijaintia, työkokemusvuosia sekä viikkotyötunteja. Uraliikkuvuuden ja objektiivisen uramenestyksen regressioanalyysien tulokset on esitetty taulukossa 6.

Uraliikkuvuus ja asemataso. Malli oli tilastollisesti erittäin merkitsevä. Mallin selitysas-te oli .20, eli mallin muuttujat selittivät yhteensä 20 % asematason vaihteluista. Mallin muuttujista sukupuoli oli tilastollisesti melkein merkitsevä ja negatiivinen ($\beta = -.22$, $p = .014$), eli voidaan olettaa, että naiset eivät yltäneet asematasolla yhtä korkealle kuin miehet. Lisäksi viikkotyötuntien määrä vaikutti melkein merkitsevästi asematasoon ($\beta = .23$, $p = .014$) siten, että enemmän työtunteja tekevät ylsivät asematasolla hieman muita korkeammalle. Toisaalta asia voi olla myös päinvastoin niin, että korkeammalla asema-

tasolla työskentelevät tekivät enemmän työtunteja. Muilla kontrollimuuttujilla ei havaittu vaikutuksia.

Uraliikkuvuuden muuttujista mikään ei osoittautunut tilastollisesti merkitseväksi, eli millään liikkuvuuden muodolla ei ollut vaikutusta asematasoon. Koska myöskään sisäinen liikkuvuus ei kohottanut asematasoa saattaa olla, että vastaajien kokemaan sisäiseen liikkuvuuteen sisältyi ylennysten sijaan paljon esimerkiksi poikittaista liikkuvuutta.

Taulukko 6. Uraliikkuvuus asema- ja palkkatason selittäjänä.

	<i>Asemataso</i>		<i>Palkkataso</i>	
	Malli 1	Malli 2	Malli 1	Malli 2
<i>Kontrollimuuttujat</i>				
Sukupuoli	-.23**	-.22*	.17*	-.20**
Työskentelysektori	.15	.15	.28***	.27***
Työpaikan sijainti, PK-seutu	.03	.02	.29***	.31***
Työkokemusvuodet	.14	.12	.12	.15*
Viikkotyötunnit	.23*	.23*	.32***	.28***
<i>Selittävät muuttujat</i>				
Työnantajien lukumäärä		.07		-.07
Työtehtävät nykyisellä työnantajalla		-.01		.09
Ulkomaan työkokemusjaksoja		-.04		.17*
F	5.418***	3.417***	14.641***	10.639***
R ²	.19	.20	.38	.42
ΔR ²		.01		.04*
Adj. R ²	.15	.14	.35	.38

Sukupuoli: 1= nainen, 0= mies

Työskentelysektori: 1= yksityinen, 0= julkinen

Työpaikan sijainti, PK-seutu: 1= pääkaupunkiseutu, 0= muu Suomi ja ulkomaat

Ulkomaan työskentelyjaksoja: 1= kyllä, 0= ei

*** $p \leq .001$ - tilastollisesti erittäin merkitsevä

** $p \leq .01$ - tilastollisesti merkitsevä

* $p \leq .05$ - tilastollisesti melkein merkitsevä

Uraliikkuvuus ja palkkataso. Koko malli oli tilastollisesti erittäin merkitsevä ja mallin toinen askel tilastollisesti melkein merkitsevä. Palkkatason regressioanalyysin selitysas- te oli .42, eli mallin avulla voidaan selittää 42 % palkkatason vaihteluista.

Kontrollimuuttujista sukupuoli vaikutti tilastollisesti merkitsevästi ($\beta = -.20$ $p = .008$) siten, että naisten palkkataso oli miehiä matalampi. On yleisesti tiedossa, että naiset ansaitsevat keskimäärin vähemmän kuin miehet (Ng ym. 2005). Näin on ollut jo pitkään myös Suomessa: Vaikka sukupuolten välisiä palkkaeroja on pyritty pienentämään, ovat erot yhä merkittäviä (Sutela & Lehto 2014: 230).

Palkkatasoon vaikuttivat erittäin merkitsevästi työskentelysektori ($\beta = .27$ $p = .000$), se, sijaitseeko työpaikka pääkaupunkiseudulla ($\beta = .31$ $p = .000$) sekä työtuntien määrä viikossa ($\beta = .28$, $p = .000$). Yksityisellä sektorilla palkkataso oli korkeampi kuin julkisella sektorilla. Pääkaupunkiseudulla palkkataso oli oletusten mukaisesti selvästi korkeampi kuin muualla Suomessa. Myös viikkotyötuntien vaikutus palkan suuruuteen oli oletta- musten mukainen, eli enemmän työtunteja tekevät myös ansaitsivat enemmän. Työko- kemusvuodet oli tilastollisesti melkein merkitsevä ($\beta = .15$, $p = .050$), eli työkokemuk- sen pituus vaikutti palkkaan melko vähän.

Uraliikkuvuuden muuttujista kansainvälinen uraliikkuvuus eli ulkomaan työkokemus- jaksot oli tilastollisesti melkein merkitsevä ($\beta = .17$ $p = .020$). Ulkomailta työskennelleil- lä tulotaso oli siten jonkin verran muita parempi. Muilla liikkuvuuden muuttujilla ei havaittu vaikutusta.

5.2.2. Uraliikkuvuuden ja subjektiivisen uramenestyksen regressioanalyysit

Uraliikkuvuuden ja subjektiivisen uramenestyksen selitettävänä muuttujina käytettiin työ- ja uratyytyväisyyttä sekä työn ja yksityiselämän tasapainoa. Työn ja yksityiselämän tasapainon osalta huomioitiin työn aiheuttamat negatiiviset ja positiiviset vaikutukset yksityiselämään. Näin pyrittiin selvittämään, miten työ vaikuttaa yksityiselämään liik- kuvuutta kokeneilla, ja ovatko mahdolliset vaikutukset positiivisia vai negatiivisia. Kontrollimuuttujilla arvioitiin lisäksi sukupuolen, työskentelysektorin, työkokemusvuo- sien, viikkotyötuntien sekä kotona asuvien lasten vaikutuksia subjektiivisen menestyk- sen kokemiseen. Uraliikkuvuuden vaikutukset työ- ja uratyytyväisyyteen on esitetty taulukossa 7 ja vaikutukset työn ja yksityiselämän tasapainoon taulukossa 8.

Uraliikkuvuus ja työtyytyväisyys. Malli ei ollut tilastollisesti merkitsevä, kuten ei myöskään mikään mallin muuttujista. Uraliikkuvuus ei siis vaikuttanut työtyytyväisyyteen minkään liikkuvuuden muodon kohdalla. Toisaalta työtyytyväisyyden on ajateltu olevan sitoutumista edistävä ja siten uraliikkuvuutta vähentävä seikka, eikä niinkään liikkuvuuden seuraus. On myös mahdollista, että liikkuvuus on vastaajilla sisältänyt vasten tahtoa tehtäviä siirtymiä, jotka eivät nosta tyytyväisyyden kokemusta.

Taulukko 7. Uraliikkuvuus työ- ja uratyytyväisyyden selittäjänä.

Uraliikkuvuus ja työ- ja uratyytyväisyys				
	<i>Työtyytyväisyys</i>		<i>Uratyytyväisyys</i>	
	Malli 1	Malli 2	Malli 1	Malli 2
<i>Kontrollimuuttujat</i>				
Sukupuoli	.07	.07	.00	-.01
Työskentelysektori	.06	.06	.19*	.19*
Työkokemusvuodet	.14	.18	.21*	.23*
Viikkotyötunnit	.08	.08	.20*	.18*
Kotona asuvia lapsia	.04	.05	.08	.08
<i>Selittävät muuttujat</i>				
Työnantajien lukumäärä		-.13		-.07
Työtehtävät nykyisessä työssä		.02		.05
Ulkomaan työkokemusjaksoja		-.01		.07
F	1.049	.939	4.320***	2.908**
R ²	.04	.06	.15	.17
ΔR ²		.02		.01
Adj. R ²	.00	.00	.12	.11

Sukupuoli: 1= nainen, 0= mies

Työskentelysektori: 1= yksityinen, 0= julkinen

Kotona asuvia lapsia: 1= kyllä, 0= ei

Ulkomaan työskentelyjaksoja: 1= kyllä, 0= ei

*** $p \leq .001$ - tilastollisesti erittäin merkitsevä

** $p \leq .01$ - tilastollisesti merkitsevä

* $p \leq .05$ - tilastollisesti melkein merkitsevä

Uraliikkuvuus ja uratyytyväisyys. Mallin ensimmäinen askel oli tilastollisesti erittäin merkitsevä ($p = .001$) ja toinen askel tilastollisesti merkitsevä ($p = .005$). Mallin selityssaste oli .17, eli mallin avulla voidaan selittää noin 17 % uratyytyväisyydestä.

Kontrollimuuttujista sukupuolella ja kotona asuvilla lapsilla ei ollut vaikutusta urame-
nestyksen kokemiseen. Muuttujista melkein merkitseviä olivat työskentelysektori ($\beta =$
.19, $p = .033$) työkokemusvuodet ($\beta = .23$, $p = .013$) ja viikkotyötunnit ($\beta = .18$, $p = .046$).
Yksityisellä sektorilla työskentelevät vaikuttivat olevan jonkin verran tyytyväisempiä
uraansa kuin julkisella sektorilla työskentelevät. Työkokemusvuodet vaikuttivat siten,
että työelämässä pidempään olleilla uratyytyväisyys kasvoi, mikä on havaittu myös
esimerkiksi Igbarian ja Guimaraesin (1993) tutkimuksessa. Enemmän viikkotyötunteja
tekevillä uratyytyväisyys oli korkeampi. Toisaalta työtunteja saatetaan tehdä juuri siksi,
että uraan ollaan tyytyväisiä, koska silloin työn vuoksi ollaan valmiita käyttämään myös
vapaa-aikaa. Tavallista suurempaa viikkotyötuntien määrää voidaankin pitää myös
merkinä työlle omistautumisesta.

Uraliikkuvuus ja työn ja yksityiselämän tasapaino. Työn negatiivisten vaikutusten malli
oli tilastollisesti erittäin merkitsevä. Mallin selityssaste oli .25, eli malli selitti 25 % työn
aiheuttamista negatiivisista vaikutuksista yksityiselämään. Mallin muuttujista vaikutusta
oli kuitenkin ainoastaan viikkotyötuntien määrällä, jonka beta oli melko korkea ($\beta = .45$)
ja merkitsevyyssaste erittäin korkea ($p = .000$). Tehdyn työajan vaikutus oli hyvin selvä:
enemmän viikkotyötunteja tekevillä työ vie aikaa perheeltä ja muulta yksityiseläältä,
eli työ aiheutti konflikteja. Hieman yllättäen vastaajilla, joilla oli kotona asuvia lapsia,
ei ollut muita enemmän työn aiheuttamia konflikteja.

Malli työn positiivisista vaikutuksista yksityiselämään ei ollut merkitsevä, eikä yhdellä-
kään muuttujalla ollut merkitsevää korrelaatiota. Näin ollen liikkuvuus ei myöskään
lisännyt työn aiheuttamia positiivisia vaikutuksia yksityiselämään.

Taulukko 8. Uraliikkuvuus työn ja yksityiselämän tasapainon selittäjänä.

Uraliikkuvuus ja työn vaikutukset yksityiselämään				
	<i>Työn neg. vaikutukset</i>		<i>Työn pos. vaikutukset</i>	
	Malli 1	Malli 2	Malli 1	Malli 2
<i>Kontrollimuuttujat</i>				
Sukupuoli	.05	.05	-.03	-.03
Työskentelysektori	.10	.12	.01	.03
Työkokemusvuodet	-.08	-.06	.00	.01
Viikkotyötunnit	.46***	.45***	-.11	-.13
Kotona asuvia lapsia	-.02	-.02	.01	.01
<i>Selittävät muuttujat</i>				
Työnantajat		-.10		-.04
Työtehtävät nykyisessä työssä		.08		.09
Ulkomaan työkokemusjaksoja		-.02		-.04
F	7.063***	4.798***	.299	.362
R ²	.23	.25	.01	.02
ΔR ²		.02		.01
Adj. R ²	.19	.19	-.03	-.04

Sukupuoli: 1= nainen, 0= mies

Työskentelysektori: 1= yksityinen, 0= julkinen

Kotona asuvia lapsia: 1= kyllä, 0= ei

Ulkomaan työskentelyjaksoja: 1= kyllä, 0= ei

*** $p \leq .001$ - tilastollisesti erittäin merkitsevä

** $p \leq .01$ - tilastollisesti merkitsevä

* $p \leq .05$ - tilastollisesti melkein merkitsevä

5.2.3. Regressioanalyysien tulokset tiivistettynä

Regressiomallien tulokset on koottu taulukkoon 9. Korkein selitysaste ja F-arvo oli palkkatason mallilla, jossa oli myös eniten merkitseviä muuttujia. Asematason, uratytytyväisyyden ja työn negatiivisten vaikutusten mallit olivat tilastollisesti merkitseviä, mutta merkitsevyyttä oli ainoastaan kontrollimuuttujilla eikä selittäville muuttujilla. Sen sijaan työtyytyväisyyden ja työn positiivisten vaikutusten mallit ja niiden muuttujat eivät olleet lainkaan merkitseviä.

Uraliikkuvuudella havaittiin tilastollinen vaikutus ainoastaan palkkatason mallissa: siinä kansainvälisellä uraliikkuvuudella oli tilastollisesti melkein merkitsevä positiivinen vai-

kutus palkkatasoon ($\beta = .17$ $p = .020$). Beta-kerroin ei kuitenkaan ollut erityisen suuri, eikä vaikutuksia muihin uramenestyksen osa-alueisiin havaittu.

Taulukko 9. Regressiomallien tulokset.

	β	Adj. R^2	F
Asemataso		.14	3.417***
Sukupuoli	-.22*		
Viikkotyötunnit	.23*		
Palkkataso		.38	10.639***
Sukupuoli	-.20**		
Työskentelysektori	.27***		
Työn sijainti: PK-seutu	.31***		
Työkokemusvuodet	.15*		
Viikkotyötunnit	.28***		
Ulkomaan työkokemusjaksoja	.17*		
Työtyytyväisyys		.00	.939
Uratyytyväisyys		.11	2.908**
Työskentelysektori	.19*		
Työkokemusvuodet	.23*		
Viikkotyötunnit	.18*		
Työn negatiiviset vaikutukset		.19	4.798***
Viikkotyötunnit	.45***		
Työn positiiviset vaikutukset		-.04	.362

*** $p \leq .001$ - tilastollisesti erittäin merkitsevä (2-tailed)

** $p \leq .01$ - tilastollisesti merkitsevä (2-tailed)

* $p \leq .05$ - tilastollisesti melkein merkitsevä (2-tailed)

Uraliikkuvuudella ei näin ollen havaittu juuri lainkaan vaikutuksia uramenestykseen objektiivisella eikä subjektiivisella tasolla. Ulkoisen ja sisäisen uraliikkuvuuden muuttujilla ei kummallakaan ollut merkitsevää vaikutusta missään regressiomallissa eikä siten myöskään vaikutuseroja keskenään. Myöskään kansainvälisellä liikkuvuudella ei ollut yhteyttä uramenestykseen lukuun ottamatta sen suhteellisen vähäistä positiivista vaikutusta palkkatasoon.

6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella Vaasan yliopistosta valmistuneiden ekonomien uraliikkuvuuden ja uramenestyksen välistä yhteyttä. Uramenestystä arvioitiin sekä objektiivisesta että subjektiivisesta näkökulmasta. Objektiivista uralla menestymistä mitattiin palkka- ja asemasella ja subjektiivista uramenestystä työ- ja uratyytyväisyydellä sekä työn ja yksityiselämän tasapainolla. Uraliikkuvuus jaoteltiin tutkimuksessa ulkoiseen, sisäiseen ja kansainväliseen liikkuvuuteen. Päättökysymyksenä oli selvittää, millaisia vaikutuksia uraliikkuvuudella on tutkimusotokseen kuuluneiden ekonomien uramenestykseen subjektiivisella ja objektiivisella tasolla arvioituna. Pääongelman ohella etsittiin vastausta siihen, eroavatko ulkoisen ja sisäisen uraliikkuvuuden vaikutukset uramenestykseen tutkimusotokseen kuuluneilla ekonomieilla toisistaan. Lisäksi pyrittiin selvittämään, millaisia vaikutuksia kansainvälisellä uraliikkuvuudella on ollut näiden ekonomien uramenestykseen.

Tutkimusaineisto koostui 136:n Vaasan yliopistosta valmistuneen ekonomin vastauksesta Ekonomit työuralla -pitkittäistutkimuksen kolmannen vaiheen tutkimuskyselyyn. Uraliikkuvuutta tutkittiin tässä pitkittäistutkimuksen vaiheessa ensimmäisen kerran, ja tämä tutkimus toteutettiin poikkileikkaustutkimuksena viimeisimmän tutkimusvaiheen aineistosta. Kyselyvastauksia analysoitiin kvantitatiivisin menetelmin regressioanalyysien avulla.

Tutkimus toi esiin uutta ja osin ristiriitaista tietoa liikkuvuuden vaikutuksista. Liikkuvuudella ei ollut käytännössä juuri minkäänlaista vaikutusta tutkimuksen kohteina olleiden ekonomien uramenestykseen sen paremmin objektiivisella kuin subjektiivisellakaan tasolla. Useimmissa tutkimuksissa liikkuvuuden on todettu vaikuttavan uramenestyksen eri osa-alueisiin joko positiivisesti tai negatiivisesti (ks. esim. Chermie ym. 2007; Swaen ym. 2002, vrt. Valcour & Tolbert 2003; Verbruggen 2012), mutta tässä tutkimuksessa vaikutukset olivat neutraaleja; toisin sanoen liikkuvuudesta ei ollut hyötyä, mutta ei toisaalta myöskään haittaa uramenestykselle.

Yhtenä tutkimuksen alaongelmana pyrittiin selvittämään ulkoisen ja sisäisen liikkuvuuden keskinäisiä vaikutuseroja. Niistä kummallakaan ei ollut tilastollisesti merkitseviä vaikutuksia uramenestykseen millään mitattulla osa-alueella, eikä myöskään liikkuvuuden muotojen välillä siten tullut esiin eroja. Aikaisemmissa tutkimuksissa ulkoisen ja sisäisen liikkuvuuden suhde uramenestykseen sekä objektiivisella että subjektiivisella

tasolla on ollut kiistanalainen (ks. esim. Chudzikowski 2012; Kauhanen & Napari 2010; Silvennoinen 2015; Stumpf & Tymon 2012; Valcour & Tolbert 2003). Tavanomainen käsitys on, että säännöllinen työnantajan tai -tehtävän vaihtaminen edistäisi uralla menestymistä. Tutkimustulokset eivät kuitenkaan tukeneet tällaista käsitystä.

Kansainvälinen uraliikkuvuus oli ainoa liikkuvuuden muoto, jolla havaittiin tilastollinen yhteys uramenestykseen: ulkomaan työkokemusjaksoja kokeneilla palkkataso vaikutti olevan jonkin verran muita parempi ($\beta = .17$, $p = .020$). Mielenkiintoista kyllä, kansainvälistä liikkuvuutta ei silti voitu yhdistää asematason nousuun. Kansainvälisellä liikkuvuudella ei havaittu olleen vaikutuksia myöskään subjektiiviseen uramenestykseen. Voitaneen siis ajatella, että kansainvälinen liikkuvuus johtaa eritoten horisontaaliseen liikkuvuuteen työntekijän osaamisalueen laajentuessa.

Vaikka aiheen aikaisemmat tutkimustulokset ovat edellä todetusti ristiriitaisia, löytyy niistä tulosten vaihtelevuudesta johtuen myös joitakin yhtymäkohtia tämän tutkimuksen tuloksiin. Tämän tutkimuksen lopputulemaa vastaavat parhaiten Veigan (1981) sekä Stumpfin ja Tymonin (2012) tutkimukset, joissa liikkuvuutta ja uramenestystä tosin arvioitiin vain osittain vastaavista näkökulmista. Veigan (1981) tutkimuksessa ulkoisella liikkuvuudella ei ollut juurikaan positiivisia eikä negatiivisia vaikutuksia uramenestyksen kumpaankaan ulottuvuuteen. Vastaavia uudempia tuloksia ei kuitenkaan ole tietävästi enää nyttemmin saatu. Stumpfin ja Tymonin (2012) tutkimuksessa selvitettiin vapaaehtoisen ulkoisen ja sisäisen liikkuvuuden vaikutusta subjektiiviseen uramenestykseen, mutta niiden välillä ei havaittu olleen yhteyttä.

Joissakin tutkimuksissa tulokset ovat olleet osittain yhteneviä. Esimerkiksi Verbruggenin (2012) tutkimuksessa saatiin vastaava tulos siltä osin, että ulkoisella liikkuvuudella ei ollut merkittävää vaikutusta palkkaan. Muutoin tutkimuksessa saadut tulokset olivat vastakkaisia: organisaatioiden vaihtaminen heikensi asematasoa, mutta kohensi subjektiivista uramenestystä. Tulos on relevantti sikäli, että tutkimus toteutettiin osin tätä tutkimusta vastaavassa kontekstissa belgialaisille liiketalouden alumneille, ja myös koska vastaajamäärä oli tuossa tutkimuksessa huomattavasti suurempi. Silvennoisen (2015) tutkimuksessa puolestaan saatiin tätä tutkimusta vastaava tulos kansainvälisen liikkuvuuden vaikutuksessa palkkaan. Muilta osin vaikutukset eivät siinä kuitenkaan olleet yhtenevät, sillä kansainvälisellä liikkuvuudella havaittiin myönteisiä vaikutuksia myös subjektiiviseen uramenestykseen ja asematason kohoamiseen (Silvennoinen 2015).

Nyt saatujen tulosten perusteella voidaan todeta, että liikkuvuuden vaikutukset eivät välttämättä ole niin ilmeisiä ja yksiselitteisen positiivisia kuin tavallisesti oletetaan. Liikkuvuus itsessään ei kovinkaan todennäköisesti johda parempaan uralla menestymiseen. Voidaankin ajatella, että sitoutuminen yhteen työnantajaan kannattaa niin kauan, kun työssä on tarjolla kehittymismahdollisuuksia (Baruch 2004a: 282). Jos työssä ei ole riittäviä mahdollisuuksia kehittää osaamista tai jos siinä koetaan tyytymättömyyttä, voidaan liikkuvuuden avulla saavuttaa hyötyjä. Jos liikkuvuus muutoin on työntekijälle luonteva vaihtoehto ja jos siirtymiä toteutetaan vapaaehtoisesti, ei siitä todennäköisesti aiheudu ainakaan haittaa uralla menestymiselle.

Yksi harvoista uusista ja perinteisistä urateorioista yhdistävistä tekijöistä on kehittymisen ja uuden oppimisen näkökulma. Toive oppimis- ja etenemismahdollisuuksista on ollut keskeinen jo perinteisillä urilla, eikä niiden merkitys suinkaan ole uusilla urilla vähenemässä – työn epävarmuuden kasvaessa ja työtä koskevien odotusten muuttuessa työntekijöiden tarve ja halu kehittyä pikemminkin korostuu entisestään.

Liikkuvuus tarjoaa lukuisia hyötyjä ja haasteita sekä yksilöille että organisaatioille (Cassel ym. 2018). Yksilöille liikkuvuus voi toimia keinona pitää yllä työllistettävyyttä, kehittyä ja edetä uralla sekä tavoitella itselle merkityksellistä työtä. Organisaatioille liikkuvuus on usein hyödyllistä, sillä liikkuvuuden avulla voidaan saada uusia osaajia organisaatioon ja sijoittaa työntekijöitä heille parhaiten sopiviin tehtäviin ja projekteihin. Kääntöpuolena voi kuitenkin olla vaihtuvuusongelma ja osaajien mahdollinen liian nopea menettäminen. Organisaatioiden tulisikin linjata osana strategiaansa, halutaanko työntekijöitä rohkaista liikkuvuuteen vai sitoutumiseen. Liikkuvuus ja sitoutuminen eivät ole päämääriä itsessään, mutta ne toimivat keinoina yhdistää henkilöstöjohtamisen käytännöt yrityksen yleisiin tavoitteisiin. (Feldman & Ng 2007.) Esimerkiksi hyvillä sisäisen liikkuvuuden mahdollisuuksilla voidaan vähentää työntekijöiden ulkoista liikkuvuutta (Aho ym. 2009: 12).

Erilaisia vaihtoehtoja liikkuvuudelle ja osaamisen kehittämiseksi on monenlaisia myös organisaation sisäpuolella. Ylöspäin suuntautuvaa liikkuvuutta ei aina voida tarjota kaikille halukkaille, mutta kehittymismahdollisuudet voivat olla myös toisenlaisia. Asenteet liikkuvuutta kohtaan ovat muuttuneet, ja esimerkiksi sivusuuntaisia siirtymiä arvostavat sekä työntekijät että työnantajat. Henkilöstön osaamisen kehittämisessä kannattaa pyrkiä ennakkoluulottomasti käyttämään myös vaihtoehtoisia liikkuvuuden tapoja. Näitä mahdollisuuksia voivat olla esimerkiksi väliaikaiset liikkuvuusmahdollisuudet, projektityöt, henkilökierrot tai nykyisen työn muutokset. Useammassa eri toimipaikassa

tai kansainvälisesti toimivissa organisaatioissa myös maantieteellinen uudelleensijoittaminen voi toimia yhtenä liikkuvuuden muotona.

Liikkuvuuden ja sitouttamisen käytäntöjen suunnittelu ja kehittäminen vaativat organisaatioilta panostusta, mutta monipuolisten liikkuvuus- ja kehittymismahdollisuuksien avulla voidaan saavuttaa lukuisia hyötyjä sekä työntekijöille että organisaatioille. On kuitenkin hyvä tiedostaa, että siirtymät ovat yksilön tasolla usein suuria muutoksia, eivätkä kaikki voi tai halua niitä toteuttaa. Vaikka vastuu urien johtamisesta onkin siirtynyt osittain yksilölle itselleen, kannattaisi myös organisaatioiden pyrkiä tukemaan ja ohjaamaan työntekijöitä yksilöllisen urapolun tavoittelussa.

Tutkimuksen rajoitteita ja jatkotutkimusehdotuksia

Tutkimustulosten yleistettävyyttä rajoittavat eräät seikat. Kokonaisvastausprosentti tutkimuksessa oli sinänsä edustava eli 21,5, mutta epäselväksi luonnollisestikin jää, millaisia vaikutuksia uraliikkuvuudella oli uramenestykseen vastaamatta jättäneiden kohdalla. Etenkään kansainvälistä liikkuvuutta kokeneiden osuus vastaajista ei ollut erityisen suuri. Kyselytutkimukselle asettaa rajoitteita myös esimerkiksi se, että työhön ja uramenestykseen liittyvä tutkimusaihe koetaan usein henkilökohtaiseksi, mikä saattaa vähentää vastaushalukkuutta. On myös mahdollista, että uransa menestyksekkäiksi kokevat ovat muita kiinnostuneempia vastaamaan tämänkaltaisiin kyselyihin.

Kyselyyn vastanneet olivat ikänsä, koulutustaustansa ja ammattiryhmänsä puolesta varsin tasainen ryhmä, millä voi olla heikentävä vaikutus tutkimustulosten yleistettävyyteen. Eroja on oletettavasti myös maantieteellisten ja kulttuuristen kontekstien välillä. Myöskään näistä seikoista johtuen tulokset eivät ole kaikilta osin vertailukelpoisia.

Tutkimuksen vastaajajoukko edustaa ainoastaan Vaasan yliopistosta valmistuneita ekonomiaja, eikä vastaajien lukumäärä ollut tutkimustulosten yleistettävyyttä ajatellen erityisen suuri. Ammattiryhmän sisällä aiheesta voitaisiin saada laaja-alaisempaa tietoa tekemällä vertailevaa tutkimusta muista yliopistoista valmistuneita ekonomiaja koskien. Mikäli vastaajia olisi enemmän, voitaisiin uraliikkuvuuden vaikutuksia eritellä tarkemmin myös muiden aiheeseen mahdollisesti vaikuttavien tekijöiden, kuten vastaajien opintomenestyksen, elämäntilanteen tai persoonallisuustyyppin perusteella. Toisaalta on hyvä huomioida, että uralla menestyminen itsessään ei välttämättä ole työntekijöiden päällimmäinen tavoite työssä. Tutkimusalaan liittyvänä erityispiirteenä tulisi ottaa huo-

mioon myös se, että urien muodostumiseen vaikuttavat aina myös osin sattumasta johtuvat seikat.

Lähtökohdat uraliikkuvuuden toteuttamiseen voivat olla hyvinkin erityyppisiä. Uraliikkuvuuden vaikutuksien voidaan olettaa riippuvan pitkälti liikkuvuuden tyyppistä ja suunnasta. Vapaaehtoisesti toteutetut siirtymät koetaan todennäköisesti positiivisemmin kuin esimerkiksi tehtävätason alentamiset tai irtisanomisista johtuneet työpaikan vaihtamiset. Tässä tutkimuksessa ei erikseen arvioitu liikkuvuuden suuntia tai yksilön omaa aloitteellisuutta kuvaavaa toimijuusastetta, vaan liikkuvuuden vaikutuksia kartoitettiin yleisellä tasolla. Tämä voi olla yksi tutkimuksessa saatuja neutraaleja tuloksia selittävä tekijä. Jatkotutkimuksissa olisikin hyvä pyrkiä erittelemään liikkuvuutta myös näiden tekijöiden mukaisesti. Aihetta olisi hyvä tutkia kvantitatiivisten menetelmien ohella myös kvalitatiivisesta näkökulmasta esimerkiksi haastatteluin, jolloin uraliikkuvuuteen väisämättä liittyviä yksilöllisiä tekijöitä voitaisiin tutkia täsmällisemmin.

Liikkuvuuden seurauksiin vaikuttaa olennaisesti myös aikajänne, jolla liikkuvuutta arvioidaan. Koheneva uramenestys ei välttämättä ole suora, välitön seuraus uraliikkuvuudesta. Esimerkiksi palkka voi nousta liikkuvuuden myötä vasta myöhemmin, kun hankittujen liikkuvuuskokemusten myötä tehtävä- ja asemataso kohoaa. Myös subjektiivisen uramenestyksen saavuttaminen voi viedä aikaa. Usein liikkuvuutta välittömästi seuraavat tuntemukset ovat epävarmoja ja aiheuttavat henkistä kuormitusta. Siksi liikkuvuutta olisikin hyvä kartoittaa nimenomaan pitkittäistutkimuksen keinoin. Ekonomit työuralla -tutkimusta olisi hyödyllistä jatkaa myös uraliikkuvuuden osalta, jolloin voitaisiin saada yksityiskohtaisempia tietoja liikkuvuuden vaikutuksista ajan myötä.

Pitkittäistutkimus parantaisi mahdollisuuksia myös ulkoisten työuriin vaikuttavien seikkojen, kuten taloudellisen tilanteen, vaikutusten huomioimiseen. Tähän tutkimukseen vastanneilla uran noin 5–10 ensimmäistä vuotta sijoittuivat hyvään taloudelliseen tilanteeseen, mutta vuoden 2008 jälkeinen talouden laskusuhdanne on voinut olennaisesti vaikuttaa työllisyyteen ja liikkuvuuden toteuttamismahdollisuuksiin. Lisäksi urien ja uraliikkuvuuden muutoksista voitaisiin saada kattavampaa tietoa esimerkiksi eri ikäkohorttien kautta tarkasteltuina. Aiheeseen liittyvässä kirjallisuudessa ollaan yksimielisiä siitä, että nuorempien sukupolvien edustajien urat muotoutuvat erilaisiksi kuin heidän edeltäjistään. Keskeinen tekijä urien muutoksissa on juuri uraliikkuvuus ja sen määrä sekä sen entistä moniulotteisemmat suunnat.

Liikkuvuuden merkitys tulee urien muutosten myötä todennäköisesti kasvamaan, ja uusia haasteita on muodostumassa esimerkiksi suurten ikäluokkien eläköityessä. Kuitenkin liikkuvuudesta ja sen vaikutuksista tiedetään edelleen melko vähän, eikä nyt käytettävissä olleen aineiston perusteella voida muodostaa kokonaiskuvaa aiheesta. Tutkimuksellisia haasteita aiheuttavat jatkossakin ilmiön ja siihen liittyvien käsitteiden moninaisuus ja se, että ilmiö on etenkin laajuutensa puolesta verraten uusi. Suoria tai yleisiä päätelmiä uraliikkuvuuden vaikutuksista voi siksi olla vaikea muodostaa.

LÄHDELUETTELO

- Abele, A. & D. Spurk (2009a). How do objective and subjective career success interrelate over time? *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 82, 803–824.
- Abele, A. & D. Spurk (2009b). The longitudinal impact of self-efficacy and career goals on objective and subjective career success. *Journal of Vocational Behavior* 74, 53–62.
- Abele, A. & B. Wiese (2008). The nomological network of self-management strategies and career success. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 81, 733–749.
- Aho, S.; I. Virjo & H. Koponen (2009). *Ammatillinen liikkuvuus Suomessa 1989–2007*. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 5/2009 [online]. Saatavana Internetistä: <URL: <http://vnk.fi/julkaisu?pubid=3737>>.
- Anderson, J; G. Milkovich & A. Tsui (1981). A model of intra-organizational mobility. *Academy of Management Review* 6:4, 529–538.
- Arnold, J. (1997). *Managing Careers into the 21st Century*. London: P. Chapman. 231 s. ISBN 1-85396-317-8.
- Arthur, M. (1994). The boundaryless career: a new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behavior* 15, 295–306.
- Arthur, M; D. Hall & B. Lawrence (1989). Generating new directions in career theory: the case for a transdisciplinary approach. Teoksessa: M. Arthur, D. Hall & B. Lawrence (toim.). *Handbook of Career Theory*. New York: Cambridge University Press. 7–25.
- Arthur, M.; K. Inkson & J. Pringle (1999). *The New Careers: Individual Action and Economic Change*. London: Sage Publications. 181 s. ISBN 0-7619-5932-7.

- Arthur, M.; S. Khapova & C. Wilderom (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior* 26, 177–202.
- Arthur, M. & D. Rousseau (1996). *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. New York: Oxford University Press. 394 s. ISBN 0-19-510014-X.
- Aryee, S., W-C. Yue & H-T. Hwee (1994). An examination of the antecedents of subjective career success among a managerial sample in Singapore. *Human relations* 47:5, 487–509.
- Ballout, H. (2008). Work-family conflict and career success: the effects of domain-specific determinants. *Journal of Management Development* 27:5, 437–466.
- Baruch, Y. (2001). Employability: a substitute for loyalty? *Human Resource Development International* 4:4, 543–566.
- Baruch, Y. (2004a). *Managing Careers: Theory and Practice*. Harlow: FT Prentice Hall. 299 s. ISBN 0-273-67800-0.
- Baruch, Y. (2004b). Transforming careers: from linear to multidirectional career paths. *Career Development International* 9:1, 58–73.
- Baruch, Y. & E. Rosenstein (1992). Human resource management in Israeli firms: planning and managing careers in high-technology organizations. *International Journal of Human Resource Management* 3:3, 477–495.
- Bird, A. (1996). Careers as repositories of knowledge: considerations for boundaryless careers. Teoksessa: M. Arthur & A. Rousseau (toim.). *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. New York: Oxford University Press. 151–168.
- Boehm, J. & S. Lyubomirsky (2008). Does happiness promote career success? *Journal of Career Assessment* 16, 101–116.

- Boschma, R.; R. Eriksson & U. Lindgren (2014). Labour market externalities and regional growth in Sweden: the importance of labour mobility between skill-related industries. *Regional Studies* 48:10, 1669–1690.
- Brett, J. & L. Stroh (1997). Jumping ship: who benefits from an external market career strategy? *Journal of Applied Psychology* 82, 331–341.
- Briscoe, J. & D. Hall (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior* 69, 4–18.
- Briscoe, J.; D. Hall; R. DeMuth (2006). Protean and boundaryless careers: an empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior* 69, 30–47.
- Briscoe, J.; S. Henagan; J. Burton & W. Murphy (2012). Coping with an insecure employment environment: the differing roles of protean and boundaryless career orientations. *Journal of Vocational Behavior* 80, 308–316.
- Cassel, S.; M. Thulemark & T. Duncan (2018). Career paths and mobility in the Swedish hospitality sector. *Tourism Geographies* 20:1, 29–48.
- Cheremie, R.; M. Sturman & K. Walsh (2007). Executive career management: switching organizations and the boundaryless career. *Journal of Vocational Behavior* 71, 359–374.
- Chudzikowski, K. (2012). Career transitions and career success in the ‘new’ career era. *Journal of Vocational Behavior* 81, 298–306.
- DeFillippi, R. & M. Arthur (1996). Boundaryless contexts and careers: a competency-based perspective. Teoksessa: M. Arthur & D. Rousseau (toim.). *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. New York: Oxford University Press. 116–132.
- De Vos, A.; K. Dewettinck & D. Buyens (2008). To move or not to move? The relationship between career management and preferred career moves. *Employee Relations* 30:2, 156–175.

- De Vos, A. & N. Soens (2008). Protean attitude and career success: the mediating role of self-management. *Journal of Vocational Behavior* 73, 449–456.
- Dreher, G. & T. Cox (2000). Labor market mobility and cash compensation: the moderating effects of race and gender. *Academy of Management Journal* 43, 890–900.
- Dries, N. (2011). The meaning of career success: avoiding reification through a closer inspection of historical, cultural, and ideological contexts. *Career Development International* 16:4, 364–384.
- Eby, L.; M. Butts & A. Lockwood (2003). Predictors of success in the era of the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior* 24, 689–708.
- Eby, L.; & J. DeMatteo (2000). When the type of move matters: Employee outcomes under various relocation situations. *Journal of Organizational Behavior* 21, 677–687.
- Feldman, D. & T. Ng (2007). Careers: mobility, embeddedness, and success. *Journal of Management* 33:3, 350–377.
- Field, A. (2013). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*. 4. painos. Los Angeles: Sage. 915 s. ISBN 978-1-4462-4917-8.
- Fisher, G.; C. Bulger & C. Smith (2009). Beyond work and family: a measure of work/nonwork interference and enhancement. *Journal of Occupational Health Psychology* 14:4, 441–456.
- Forrier, A.; L. Sels & D. Stynen (2009). Career mobility at the intersection between agent and structure: a conceptual model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 82, 739–759.
- Garavan, T. & M. Coolahan (1996). Career mobility in organizations: implications for career development - Part I. *Journal of European Industrial Learning* 20:4, 30–40.
- Gesthuizen, M. (2009). Job characteristics and voluntary mobility in the Netherlands. *International Journal of Manpower* 30, 549–566.

- Greenhaus, J. & N. Beutell (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review* 10:1, 76–88.
- Greenhaus, J.; S. Parasuraman & W. Wormley (1990). Effects on race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal* 33:1, 64–86.
- Greenhaus, J. & G. Powell (2006). When work and family are allies: a theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review* 31:1, 72–92.
- Gunz, H.; M. Evans & M. Jalland (2000). Career boundaries in a ‘boundaryless’ world. Teoksessa: M. Peiperl, M. Arthur, R. Goffee & T. Morris (toim.). *Career Frontiers: New Conceptions of Working Lives*. Oxford: Oxford University Press. 25–53.
- Gunz, H. & M. Peiperl (2007). Introduction. Teoksessa: H. Gunz & M. Peiperl (toim.). *Handbook of Career Studies*. Thousand Oaks: Sage. 1–10.
- Gunz, H., M. Peiperl, & D. Tzabbar (2007). Boundaries in the study of career. Teoksessa: H. Gunz & M. Peiperl (toim.). *Handbook of Career Studies*. Thousand Oaks: Sage Publications. 13–38.
- Hakanen, J.; P. Seppälä & M. Peeters (2017). High job demands, still engaged and not burned out? The role of job crafting. *International Journal of Behavioral Medicine* 24:4, 619–627.
- Hall, D. (1976). *Careers in Organizations*. Pacific Palisades: Goodyear. 236 s. ISBN 0-87620-156-7.
- Hall, D. (1996). Protean careers of the 21st century. *Academy of Management Executive* 10:4, 8–16.
- Hall, D. (2002). *Careers In and Out of Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage. 345 s. ISBN 0-7619-1547-8.
- Hall, D. (2004). The protean career: a quarter century journey. *Journal of Vocational Behavior* 65, 1–13.

- Hall, D. & D. Chandler (2005). Psychological success: when the career is a calling. *Journal of Organizational Behavior* 26, 155–176.
- Heikkilä, T. (2010). *Tilastollinen tutkimus*. 7–8. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy. 317 s. ISBN 978-951-37-4812-8.
- Heslin, P. (2003). Self- and other referent criteria of career success. *Journal of Career Assessment* 11:3, 262–286.
- Heslin, P. (2005). Conceptualizing and evaluating career success. *Journal of Organizational Behavior* 26, 113–136.
- Hirsjärvi, S.; P. Remes & P. Sajavaara (2009). *Tutki ja kirjoita*. 15. painos. Helsinki: Tammi. 464 s. ISBN 978-951-31-4836-2.
- Hughes, E. (1937). Institutional office and the person. *American Journal of Sociology* 43, 404–413.
- Igbaria & Guimaraes (1993). Antecedents and consequences of job satisfaction among information center employee. *Journal of Management Information Systems* 9:4, 145–174.
- Inkson, K. (2006). Protean and boundaryless careers as metaphors. *Journal of Vocational Behavior* 69, 48–63.
- Inkson, K.; H. Gunz; S. Ganesh & J. Roper (2012). Boundaryless careers: bringing back boundaries. *Organization Studies* 33:3, 323–340.
- Judge, T.; D. Cable; J. Boudreau & R. Bretz (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel Psychology* 48, 485–519.
- Järnlström, M. (2002). *Personality and Career Orientation of Business Students*. Acta Wasaensia No. 102, Business Administration 40. Vaasa: Universitas Wasaensis.
- Järnlström, M. & M. Kohtamäki (2010). The benefits of using career strategies. Julkaisematon. Academy of Management Conference, Montreal, Canada.

- Kalleberg, A. & A. Mastekaasa (2001). Satisfied movers, committed stayers: the impact of job mobility on work attitudes in Norway. *Work and Occupations* 28:2, 183–209.
- Kalliath, T. & P. Brough (2008). Work–life balance: a review of the meaning of the balance construct. *Journal of Management & Organization* 14, 323–327.
- Karjaluoto, H. (2007). *SPSS opas markkinatutkijoille*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu. Working papers 344:2007 [online]. Saatavana Internetistä: <URL:<https://jyx.jyu.fi/dspace/handle/123456789/20844>>.
- Kauhanen, M. & S. Napari (2010). Työmarkkinaliikkuvuuden ja urakatkojen vaikutus palkkakehitykseen ja palkkaeroihin. Teoksessa: R. Asplund & M. Kauhanen (toim.). *Suomalainen palkkarakenne: muutokset, syyt, seuraukset* [online]. Helsinki: Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos ETLA. 123–140. Saatavana Internetistä: <URL:https://www.etla.fi/to/tupo/muuta/Suomalainen_palkkarakenne.pdf>.
- Kaye, B. & C. Farren (1996). Up is not the only way. *Training and Development*, helmikuu 1996, 48–53.
- King, Z. (2003). New or traditional careers? A study of UK graduates' preferences. *Human Resource Management Journal* 13:1, 5–26.
- King, Z.; S. Burke & J. Pemberton (2005). The 'bounded' career: an empirical study of human capital, career mobility and employment outcomes in a mediated labour market. *Human Relations* 58:8, 981–1007.
- Koivunen, M.; A-M. Lämsä & S. Heikkinen (2012). *Urasiiirtymät muuttuvassa työelämässä - analyysi urasiiirtymän käsitteestä*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu. Working papers 371:2012 [online]. Saatavana Internetistä: <URL:<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/39926/978-951-39-4663-0.pdf?sequence=1>>.
- Lam, S. & G. Dreher (2004). Gender, extra-firm mobility, and compensation attainment in the United States and Hong Kong. *Journal of Organizational Behavior* 25, 791–805.

- Lam, S.; T. Ng & D. Feldman (2012). The relationship between external job mobility and salary attainment across career stages. *Journal of Vocational Behavior* 80, 129–136.
- LaPointe, K. (2003). *Subjektiiivinen ura työurien tutkimuksessa ja teorioissa*. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu. Working papers, W-350. ISBN 951-791-778-3.
- Lazarova, M. & S. Taylor (2009). Boundaryless careers, social capital, and knowledge management: implications for organizational performance. *Journal of Organizational Behavior* 30, 119–139.
- Lähteenmäki, S. (1995). *"Mitä kuuluu – kuka käskää?": Yksilöllinen urakäyttäytyminen ja sitä ohjaavat tekijät suomalaisessa liiketoimintaympäristössä – vaihemallin mukainen tarkastelu*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, sarja A-1:1995. 424 s. ISBN 951-738-667-2.
- Mao, H.-Y. (2004). Voluntary employer changes and salary attainment of managers. *International Journal of Human Resource Management* 15:1, 180–195.
- Mayrhofer, W.; J. Briscoe; D. Hall; M. Dickmann; N. Dries; A. Dysvik; R. Kaše; E. Parry & J. Unite (2016). Career success across the globe: insights from the 5C project. *Organizational Dynamics* 45, 197–205.
- Mayrhofer, W., M. Meyer & J. Steyrer (2007). Contextual issues in the study of careers. Teoksessa: H. Gunz, & M. Peiperl (toim.). *Handbook of career studies*. Thousand Oaks: Sage. 215–240.
- Metsämuuronen, J. (2006). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. Helsinki: International Methelp. 884 s. ISBN 95-5372-20-0.
- Mirvis, P. & D. Hall (1996). Psychological success and the boundaryless career. Teoksessa: M. Arthur & D. Rousseau (toim.). *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. New York: Oxford University Press. 237–255.

- Moore, C., H. Gunz & D. Hall (2007). Tracing the historical roots of career theory in management and organization studies. Teoksessa: H. Gunz & M. Peiperl (toim.). *Handbook of Career Studies*. Thousand Oaks: Sage Publications. 13–38.
- Ng, T.; L. Eby; K. Sorensen & D. Feldman (2005). Predictors of objective and subjective career success: a meta-analysis. *Personnel Psychology* 58, 367–408.
- Ng, T.; K. Sorensen; L. Eby & D. Feldman (2007). Determinants of job mobility: a theoretical integration and extension. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 80, 363–386.
- Nicholson, N. & M. West (1988). *Managerial Job Change: Men and Women in Transition*. Cambridge: Cambridge University Press. 274 s. ISBN 0-521-33459-4.
- Nieminen, J. (2018). *Alueelliset kehitysnäkymät: kevät 2018*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 11/2018 [online]. Saatavana Internetistä: <URL:<http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/160786>>.
- Oshagbemi, T. (1999). Overall job satisfaction: how good are single versus multiple-item measures? *Journal of Managerial Psychology* 14:5, 388–403.
- Peiperl, M. & Y. Baruch (1997). Back to square zero: the post-corporate career. *Organizational Dynamics* 25, 7–22.
- Peiperl, M. & H. Gunz (2007). Taxonomy of career studies. Teoksessa: H. Gunz & M. Peiperl (toim.). *Handbook of Career Studies*. Thousand Oaks: Sage Publications. 39–54.
- Peltonen, T. (2007). *Johtaminen ja organisointi: Teemoja, näkökulmia ja haasteita*. Helsinki: KY-palvelu. 223 s. ISBN 978-952-99060-5-5.
- Petäjaniemi, K. (2017). *Viisi vuotta työelämässä – vuonna 2011 valmistuneiden kauppatieteiden maisterien tilanne syksyllä 2016*. Suomen Ekonomien julkaisuja 3/2017 [online]. Saatavana Internetistä: <URL:<https://www.ekonomit.fi/viisi-vuotta-tyoelamassa>>.

- Poole, M.; J. Langan-Fox & M. Omodei (1993). Contrasting subjective and objective criteria as determinants of perceived career success: a longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 66:1, 39–54.
- Pringle, J. & M. Mallon (2003). Challenges for the boundaryless career odyssey. *International Journal of Human Resource Management* 14:5, 839–853.
- Pulkkinen, L. (1996). Kasvaminen aikuiseksi. Teoksessa: L. Pulkkinen (toim.). *Lapselta aikuiseksi*. Jyväskylä: Atena. 14–28.
- Rodrigues, R. & D. Guest (2010). Have careers become boundaryless? *Human Relations* 63:8, 1157–1175.
- Samarra, A.; S. Profili & L. Innocenti (2013). Do external careers pay-off for both managers and professionals? The effect of inter-organizational mobility on objective career success. *The International Journal of Human Resource Management* 24:13, 2490–2511.
- Saxenian, A-L. (1996). Beyond boundaries: open labor markets and learning in Silicon Valley. Teoksessa: M. Arthur & D. Rousseau (toim.). *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. New York: Oxford University Press. 23–39.
- Schein, E. (1971). The individual, the organization and the career: a conceptual scheme. *The Journal of Applied Behavioral Science* 7:4, 401–426.
- Schein, E. (1978). *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. Reading, mass: Addison Wesley. 276 s. ISBN 0-201-06834-6.
- Seibert, S.; M. Kraimer & R. Liden (2001). A social capital theory of career success. *Academy of Management Journal* 44:2, 219–237.
- Silvennoinen, R. (2015). Effect of career mobility on HR professionals' perceptions of career success. *Academy of Management Proceedings* 1.

- Stahl, G.; E. Miller & R. Tung (2002). Toward the boundaryless career: a closer look at the expatriate career concept and the perceived implications of an international assignment. *Journal of World Business* 37, 216–227.
- Stumpf, S. & W. Tymon (2012). The effects of objective career success on subsequent subjective career success. *Journal of Vocational Behavior* 81, 345–353.
- Sullivan, S. (1999). The changing nature of careers: a review and research agenda. *Journal of Management* 25:3, 457–484.
- Sullivan, S. & M. Arthur (2006). The evolution of the boundaryless career concept: examining physical and psychological mobility. *Journal of Vocational Behavior* 69, 19–29.
- Sullivan, S. & Y. Baruch (2009). Advances in career theory and research: a critical review and agenda for future exploration. *Journal of Management* 35:6, 1542–1571.
- Suomen Ekonomit (2017). Palkkasi. Palkkatasotutkimus 2017.
- Suomen virallinen tilasto SVT (2016). *Työajat vuonna 2016*. Työvoimatutkimus. Tilastokeskuksen julkaisuja [online]. [Siteerattu 5.4.2018]. Saatavana Internetistä: <URL:http://www.stat.fi/til/tyti/2016/13/tyti_2016_13_2017-04-12_kat_003_fi.html>.
- Suomen virallinen tilasto SVT (2018). *Työllisyys ja työttömyys 2017*. Työvoimatutkimus. Tilastokeskuksen julkaisuja [online]. [Siteerattu 5.4.2018]. Saatavana Internetistä: <URL:http://www.stat.fi/til/tyti/2017/13/tyti_2017_13_2018-04-12_tie_001_fi.html>.
- Sutela, H. & A.-M. Lehto (2014). *Työolojen muutokset 1977–2013*. Tilastokeskuksen julkaisuja [online]. Saatavana Internetistä: <URL:https://www.stat.fi/ajk/julkistamiskalenteri/kuvailusivu_fi.html?ID=12309>.
- Suutari, V. & K. Mäkelä (2007). The career capital of managers with global careers. *Journal of Managerial Psychology* 22:7, 628–648.

- Swaen, G.; I. Kant; L. van Amelsvoort & A. Beurskens (2002). Job mobility, its determinants, and its effects: longitudinal data from the Maastricht cohort study. *Journal of Occupational Health Psychology* 7:2, 121–129.
- Thomas, D. & K. Inkson (2007). Careers across cultures. Teoksessa: H. Gunz & M. Peiperl (toim.). *Handbook of Career Studies*. Thousand Oaks, CA: Sage. 451–470.
- Tremblay, M. & A. Roger (2004). Career plateauing reactions: the moderating role of job scope, role ambiguity and participating among Canadian managers. *International Journal of Human Resource Management* 15:6, 996–1017.
- Valcour, P. & P. Tolbert (2003). Gender, family, and career in the era of boundarylessness: determinants and effects of intra- and interorganizational mobility. *International Journal of Human Resource Management* 14:5, 768–787.
- Valtiovarainministeriö (2012). *Valtionhallinnon henkilökierto-opas*. Valtiovarainministeriön julkaisuja. [online] Saatavana Internetistä: <URL:<http://vm.fi/valtio-tyonantajana/henkilostojohtamisen-tuki/henkiloston-liikkuvuus/henkilokierto>>.
- Van Maanen (1977). *Organizational Careers – Some New Perspectives*. London: Wiley. 199 s. ISBN 0-471-99409-X.
- Varila, J. & K. Kallio (1992). *Työura, pysyvyys ja muutos: henkilöstön kehittämisen teoriaa kohden: silmäys pysyvyyden ja muutoksen prosesseihin*. Helsinki: VAPK-kustannus. 123 s. ISBN 951-37-1020-3.
- Veiga, J. (1981). Do managers on the move get anywhere? *Harvard Business Review*, 59: 20–37.
- Verbruggen, M. (2012). Psychological mobility and career success in the 'new' career climate. *Journal of Vocational Behavior* 81, 289–297.
- Vihriälä, V. (2009). Esipuhe. Teoksessa: S. Aho, I. Virjo & H. Koponen (toim.). *Ammatillinen liikkuvuus Suomessa 1989–2007*. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja

5/2009 [online]. Saatavana Internetistä:
<URL:<http://vnk.fi/julkaisu?pubid=3737>>.

Wiese, B.; A. Freund; & P. Baltes (2002). Subjective career success and emotional well-being: longitudinal predictive power of selection, optimization, and compensation. *Journal of Vocational Behavior* 60, 321–335.

Wrzesniewski, A. & J. Dutton (2001). Crafting a job: revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review* 26:2, 179–201.

Liite 1. Kyselylomake.

Ekonomit työuralla

Huom! Jos olet tällä hetkellä työtön, vastaa seuraaviin kysymyksiin edellisen työkokemuksesi pohjalta.

TYÖYHTEISÖN JÄSENEÄ

1. Mitä mieltä olet seuraavista työhön ja työyhteisöön liittyvistä väittämistä?
Arvioi seuraavia väittämiä asteikolla 1-5. 1 = Täysin eri mieltä, 2 = Jokseenkin eri mieltä, 3 = En samaa enkä eri mieltä (ei puolesta eikä vastaan), 4 = Jokseenkin samaa mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
Ajatellen organisaatiotasi...					
1. Asiat, joita arvostan elämässä ovat hyvin samanlaisia kuin asiat, joita organisaatiossani arvostetaan. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Koen organisaationi tavoitteet vahvasti omikseni. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Monet työkaverini välittävät organisaation tavoitteista enemmän kuin minä. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Organisaationi arvot ja kulttuuri sopivat hyvin yhteen niihin asioihin, joita arvostan elämässä. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ajatellen työryhmääsi...					
5. Tulen hyvin toimeen niiden ihmisten kanssa, joiden kanssa työskentelen päivittäin. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Työskentely työryhmäni muiden ihmisten kanssa on yksi parhaita puolia työssäni. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Minulla ei juurikaan ole konflikteja työryhmäni jäsenten kanssa. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Vietän mielelläni vapaa-aikaa työryhmäni jäsenten kanssa. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Työryhmässäni on ihmisiä, joiden kanssa haluaisin olla vähemmän tekemisissä. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ajatellen esimiestäsi...					
10. Asiat, joita arvostan ovat hyvin samanlaisia kuin asiat, joita esimieheni arvostaa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Henkilökohtaiset tavoitteeni ovat hyvin samanlaiset kuin esimieheni tavoitteet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Nykyisellä esimiehelläni on monia ominaisuuksia, joita esimieheissä arvostan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Pidän hyvin paljon esimiehestäni henkilönä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ajatellen omaa työtäsi...					
14. Nykyinen työni vastaa erittäin hyvin niitä ominaisuuksia, joita työltäni odotan. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Henkilökohtaiset taitoni sopivat hyvin yhteen työni vaatimusten kanssa. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Koulutukseni sopii hyvin yhteen työni vaatimusten kanssa. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Nykyinen työni tarjoaa minulle jotakuinkin kaiken mitä työltäni odotan. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ajatellen omaa ammattiasi...					
18. Henkilökohtaiset kiinnostuksen kohteeni sopivat hyvin yhteen nykyiseen ammattiini. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Taitoni ja kykyni sopivat hyvin ammattiini, jossa nykyään toimin. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Kun ajattelen kiinnostuksen kohteitani, pohdin joskus valitsinko loppujen lopuksi oikean ammatin. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Seuraava -->

Ekonomit työuralla

TYÖTYTYVÄISYYS

Alla on esitetty kysymyksiä liittyen työtyytyväisyyteesi. Vastaa ja valitse sinua parhaiten kuvaava vaihtoehto (a-e).

2. Mikä seuraavista vaihtoehtoista kuvaa parhaiten sitä, kuinka usein olet tyytyväinen työhösi? *

- a. En ole milloinkaan tyytyväinen työhöni
- b. Koen olevani harvoin tyytyväinen työhöni
- c. Koen olevani silloin tällöin tyytyväinen työhöni
- d. Koen olevani suurimman osan ajasta tyytyväinen työhöni
- e. Olen koko ajan tyytyväinen työhöni

3. Mikä seuraavista väittämistä kuvaa parhaiten sitä, mitä mieltä olette työstänne? *

- a. Inhoan työtäni
- b. En pidä työstäni
- c. En osaa sanoa
- d. Pidän työstäni
- e. Rakastan työtäni

4. Mikä seuraavista väittämistä kuvaa parhaiten ajatuksianne mahdollisesta työpaikan vaihtamisesta? *

- a. Vaihtaisin työpaikkaani heti, jos voisin
- b. Haluaisin vaihtaa työpaikkaani lähitulevaisuudessa
- c. En ole varma, vaihtaisinko samankaltaiseen työtehtävään joka minulla nyt on
- d. En ole halukas vaihtamaan työpaikkaa, mutta vaihtaisin jos saisin paremman työpaikan
- e. En vaihtaisi työpaikkaani mihinkään toiseen

5. Mikä seuraavista väittämistä kuvaa tuntemuksiasi parhaiten verrattuna muiden työntekijöiden tuntemuksiin omasta työpaikastaan? *

- a. Kukaan muu ei inhoa työpaikkaansa yhtä paljon kuin minä
- b. Koen vastenmielisyyttä enemmän työtäni kohtaan kuin muut omaansa kohtaan
- c. Pidän työstäni yhtä paljon kuin muutkin pitävät omistaan
- d. Pidän työstäni enemmän kuin muut omistaan
- e. Kukaan ei pidä työstään yhtä paljon kuin minä pidän omastani

Ekonomit työuralla

URATYYTYVÄISYYS JA TYÖLLISYYS

6. Miten koet tämänhetkisen työsi ja urasi? *
 Arvioi seuraavia väittämiä asteikolla 1-5. 1 = Täysin eri mieltä, 2 = Jokseenkin eri mieltä, 3 = En samaa enkä eri mieltä (ei puolesta eikä vastaan), 4 = Jokseenkin samaa mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
1. Olen tyytyväinen edistymiseeni uratavoitteideni saavuttamisessa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Olen tyytyväinen edistymiseeni tietyn tulotason saavuttamisessa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Olen tyytyväinen uralla etenemiseeni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Olen tyytyväinen edistymiseeni uusien tietojen ja taitojen omaksumisessa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Olen tyytyväinen siihen menestykseen, jonka olen saavuttanut urallani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Millaiset mahdollisuudet katsot sinulla olevan päästä toivomiisi tehtäviin nykyisen työnantajasi palveluksessa? *

Erittäin hyvät
 Hyvät
 Tyydyttävät
 Huonot
 Ei mahdollisuuksia, miksi?

8. Työllisyysnäkökymät *
 Arvioi seuraavia väittämiä asteikolla 1-5. 1 = Täysin eri mieltä, 2 = Jokseenkin eri mieltä, 3 = En samaa enkä eri mieltä (ei puolesta eikä vastaan), 4 = Jokseenkin samaa mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
1. Uskon että saisin helposti toisen vastaavanlaisen työn toiselta työnantajalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Uskon että saisin helposti toisen työn joka vastaisi koulutustani ja kokemustani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Uskon että saisin helposti toisen työn joka tekisi minut hyvin tyytyväiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ekonomit työuralla

ESIMIEHEN TUKI

9. Esimiehen tuki
Arvioi seuraavia väittämiä asteikolla 1-5. 1 = Täysin eri mieltä, 2 = Jokseenkin eri mieltä, 3 = En samaa enkä eri mieltä (ei puolesta eikä vastaan), 4 = Jokseenkin samaa mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
1. Esimieheni on kiinnostunut uratoiveistani ja -tavoitteistani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Esimieheni on kiinnostunut siitä, saavutanko uratavoitteeni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Esimieheni informoi minua eri uramahdollisuuksista organisaation sisällä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Esimieheni varmistaa, että saan tunnustusta, jos saavutan jotakin merkittävää.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Saan esimieheltäni rakentavaa palautetta suoriutumistani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Esimieheni opastaa minua parantaakseni suorituksiani, kun tarvitsen apua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Esimieheni tukee pyrkimyksiäni hankkia lisäkoulutusta edistääkseni uraani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Esimieheni tarjoaa tilaisuuksia, joissa on mahdollisuus kehittää uusia taitoja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Esimieheni tarjoaa minulle erilaisia projekteja, jotka tarjoavat näkyvyyttä organisaatiossa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[<-- Edellinen](#) [Seuraava -->](#)

Ekonomit työuralla

TYÖN JA YKSITYISELÄMÄN TASAPAINO

10. Miten tasapainoilet työsi ja yksityiselämäsi välillä? *
Arvioi seuraavia väittämiä asteikolla 1-5. 1 = Täysin eri mieltä, 2 = Jokseenkin eri mieltä, 3 = En samaa enkä eri mieltä (ei puolesta eikä vastaan), 4 = Jokseenkin samaa mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
1. Tulen töistä kotiin liian väsyneenä tehdäkseni niitä asioita, joita haluaisin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Laiminlyön usein henkilökohtaisia tarpeitani työni vaatimusten takia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Henkilökohtainen elämäni kärsii työni vuoksi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Käytän työhöni niin paljon aikaa, että jään paltsi tärkeistä henkilökohtaisista aktiviteeteista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Työni kärsii sen vuoksi, mitä on meneillään henkilökohtaisessa elämässäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Olen liian väsynyt ollakseni tehokas työssäni sen vuoksi, mitä on meneillään henkilökohtaisessa elämässäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Minulla on vaikeuksia saada työni tehtyä, koska olen kiinni henkilökohtaisissa asioissa työaikana.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Työni antaa minulle energiaa toteuttaa vapaa-ajalla asioita, jotka ovat minulle tärkeitä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Työni ansiosta olen paremmalla tuulella kotona.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Asiat, joita teen töissä, auttavat minua järjestelemään henkilökohtaisia ja käytännöllisiä asioita kotona.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Olen paremmalla tuulella töissä henkilökohtaisessa elämässäni menossa olevien asioiden ansiosta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Henkilökohtainen elämäni antaa minulle energian tehdä työtäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Henkilökohtainen elämäni auttaa minua rentoutumaan ja valmistautumaan seuraavan päivän työhön.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[<-- Edellinen](#) [Seuraava -->](#)

Ekonomit työuralla

TYÖKESKEISYYS

11. Miten keskeistä työ on sinulle elämässä? *
Arvioi seuraavia väittämiä asteikolla 1-5 1 = Täysin eri mieltä, 2 = Jokseenkin eri mieltä, 3 = En samaa enkä eri mieltä (ei puolesta eikä vastaan), 4 = Jokseenkin samaa mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
1. Työn pitäisi olla vain pieni osa ihmisen elämää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Minun mielestäni yksilön henkilökohtaisten elämäntavoitteiden pitäisi olla työorientoituneita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Elämä on elämisen arvoista vain silloin kun on syventynyt työhön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Suurin tyytyväisyys elämässäni tulee työstä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Työni sisältyy tärkeimpiin asioihin, joita minulle tapahtuu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Minulle muut asiat ovat tärkeämpiä kuin työni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Työn pitäisi olla keskeistä elämässä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Työskentelisin todennäköisesti, vaikka en tarvitsisi rahaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Minulle työni on vain pieni osa siitä, mitä olen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Useimmat asiat elämässä ovat tärkeämpiä kuin työ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Jos työttömäyskorvaus olisi todella korkea, työskentelisin silti mieluummin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Minusta työ on kaiken kaikkiaan hyvin keskeistä olemassaololleni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ekonomit työuralla

TYÖN IMU

12. Missä määrin koet työn imua? *
Arvioi seuraavia väittämiä asteikolla 0-6.
0 = En koskaan,
1 = Muutaman kerran vuodessa,
2 = Kerran kuussa,
3 = Muutaman kerran kuussa,
4 = Kerran viikossa,
5 = Muutaman kerran viikossa,
6 = Päivittäin

	0	1	2	3	4	5	6
1. Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Olen innostunut työstäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Työni inspiroi minua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Aamulla herättyäni minusta tuntuu hyvältä lähteä töihin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Olen ylpeä työstäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Olen täysin uppoutunut työhöni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Kun työskentelen, työ vie minut mukanaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ekonomit työuralla

TYÖHOLISMI

13. Miten hyvin seuraavat väittämät kuvaavat suhtautumistasi työhön? *
Arvioi seuraavia väittämiä asteikolla 1-4. 1 = Ei koskaan totta, 2 = Joskus totta, 3 = Usein totta, 4 = Aina totta

	1	2	3	4
1. Minulla on niin kiire töissä, että taistelen aikaa vastaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Jatkan työskentelyäni, vaikka työkaverini ovat jo lopettaneet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Minulla on alluinen kiire ja pidän monta rautaa tulessa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Käytän enemmän aikaa työhön kuin ystäväni kanssa seurustelemiseen, harrastuksiin tai vapaa-aikaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Teen kahta tai kolmea asiaa yhtä aikaa, esim. puhelimessa ollessani syön lounasta, kirjoitan muistiota tms.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Minulle on tärkeää työskennellä kovasti myös silloin, kun en nauti siitä mitä teen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Tunnen sisälläni olevan jonkin, joka ajaa minut työskentelemään kovasti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Koen, että minun on pakko työskennellä kovasti jopa silloin kun työ ei tuota nautintoa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Tunnen syyllisyyttä, kun otan vapaata työstä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Minun on vaikea rentoutua silloin, kun en tee työtä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ekonomit työuralla

TYÖN TUUNAAMINEN

14. Vastatessasi seuraaviin kysymyksiin ajattele itseäsi, omia kokemuksia ja omaa tapaa toimia työssä. *
Arvioi seuraavia väittämiä asteikolla 1-5. 1 = Hyvin harvoin, 2 = Harvoin, 3 = Joskus, 4 = Usein, 5 = Hyvin usein

	1	2	3	4	5
1. Silloin kun minulla ei ole paljoa töitä, näen sen tilaisuutena uusien tehtävien suunnittelulle ja käynnistämislle.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Pyrin tekemään työstäni haastavampaa tarkastelemalla työtäni tuoreista näkökulmista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Kun kiinnostava tehtävä tulee vastaan, tarjoudun oma-aloitteisesti siihen mukaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Pyrin kehittämään itseäni ammatillisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Yritän oppia uusia asioita työssä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Pyrin kehittämään kykyjäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Kysyn esimieheltäni, onko hän tyytyväinen työhöni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Haen esimieheltäni innostusta ja uusia ideoita.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Pyydän esimiestäni opastamaan minua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Koetan varmistaa, ettei työni ole tunnetasolla niin vaativaa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Järjestän työni niin, että olen mahdollisimman vähän tekemisissä ihmisten kanssa, joilla on epärealistisia odotuksia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Varmistan, että työni on henkisesti vähemmän vaativaa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ekonomit työuralla

YLITYÖILMAPIIRI

15. Miten ylitöihin suhtaudutaan työpaikallasi? *
 Arvioi seuraavia väittämiä asteikolla 1-5. 1 = Täysin eri mieltä, 2 = Jokseenkin eri mieltä, 3 = En samaa enkä eri mieltä (ei puolesta eikä vastaan) 4 = Jokseenkin samaa mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
Työpaikallani...					
1. ...ylitöiden tekeminen on tärkeää ylenemisen kannalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. ...pidetään normaalina viikonloppuisin työskentelyä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. ...useimmat työskentelevät enemmän kuin mitä viralliset työtunnit ovat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. ...pidetään normaalina töiden viemistä viikonloppuisin kotiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. ...melkein kaikki odottavat työntekijöiden tekevän ylitöitä palkatta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. ...on vaikeaa ottaa vapaapäivä tai palkallista lomaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. ...johto kannustaa ylitöihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. ...johto arvostaa ylitöiden tekemistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ekonomit työuralla

TAUSTATIEDOT

16. Sukupuoli *

Mies
 Nainen

17. Nimi

Etunimi: Sukunimi:

(aikaisempi sukunimi jos on:)

18. Syntymäaika *

Syntymäaikasi muodossa pppkkvvv:

19. Perhetilanne

Asun yksin
 Naimisissa tai avoliitossa, ei lapsia
 Naimisissa tai avoliitossa, on lapsia
 Yksinhuoltaja, aikuinen, asun lasten kanssa
 Pariskunta, lapset eivät asu kotona
 Jokin muu

20.

Lasten lukumäärä (merkitse '0' jos sinulla ei ole lapsia)

Ekonomiksi valmistumisvuosi

Pääaine

Muu tutkinto ja valmistumisvuosi

21. Nykyinen työsuhteeni on ...

vakituinen tai toistaiseksi voimassa oleva
 määräaikainen
 toimin yrittäjänä
 olen tällä hetkellä työtön

22.

Työkokemus ekonomiksi valmistumisen jälkeen (vuotta)

Kuinka monella työnantajalla olet työskennellyt valmistumisen jälkeen?

Työkokemus nykyisessä tehtävässä nykyisen työnantajan palveluksessa (vuotta)

Montako vuotta olet työskennellyt nykyisen esimiehen alaisuudessa?

Montako tuntia työskentelet viikossa keskimäärin?

Montako ylennystä sinulla on nykyisellä työnantajalla?

Kuinka monessa eri tehtävässä olet toiminut nykyisellä työnantajalla?



23. Nykyinen tehtäväkenttäsi

- 01. strateginen suunnittelu tai johtaminen
- 02. hallinto tai talous
- 03. myynti tai markkinointi
- 04. hankinnat tai logistiikka
- 05. tuotanto, valmistus tai ylläpito
- 06. tuotekehitys
- 07. tutkimus tai kehittäminen
- 08. tietojenkäsittely, ICT-tehtävät
- 09. suunnittelutehtävät
- 10. laadunhallinta
- 11. projektitoiminta
- 12. opetus tai koulutus
- 13. konsultointi
- 14. muu, mikä

24. Nykyinen asemasi organisaatiossa

- 1. pää- tai toimitusjohtaja (johtajasopimus)
- 2. ylin johto (varatoimitusjohtaja, hallituksen jäsen, rehtori)
- 3. johto (tekeminen, henkilöstö-, markkinointi-, tutkimusjohtaja, professori)
- 4. ylempi keskijohto (osasto-, suunnittelu-, tutkimus-, käyttö-, laatu-, myynti-, projektipäällikkö, useita alaisia)
- 5. alempi keskijohto (jaos-, alue-, piiripäällikkö, muut esimiestehtävät)
- 6. erittäin vaativat asiantuntijatehtävät (ylimmän johdon esikuntatehtävät, koko yritystä tai virastoa koskevat tutkimus-, suunnittelu- ja kehitystehtävät, lehtori, opettaja)
- 7. vaativat asiantuntijatehtävät (vaativat suunnittelu-, tutkimus- ja kehitystehtävät)
- 8. asiantuntijatehtävät
- 9. muu, mikä

25. Säännöllisen työajan ansiot ja mahdolliset edut brutto / kk (pyöristä)

- 3000€ tai alle
- 3100-4500€
- 4600-6000€
- 6100-7500€
- 7600-9000€
- Yli 9100€

26. Matkustaminen

Matkojen lukumäärä Matkapäivien lukumäärä

Kotimaan työmatkat viimeisen vuoden aikana:

Ulkomaan työmatkat viimeisen vuoden aikana:

27. Yli 6 kk kestäneet ulkomaan työskentelyjaksot

- Ei ole
- Kyllä on
- Olen parhaillaan ulkomailla

28. Kuinka pitkään yhteensä olet työskennellyt ulkomailla

Noin puolen vuoden tarkkuudella:

29. Jos olet ollut tai olet parhaillaan ulkomaan työskentelyjaksolla, kumpi seuraavista vaihtoehdoista sopii sinuun?

- Olen/Olin ulkomaankomennuksella työnantajan lähettämänä
- Olen/Olin hakeutunut itsenäisesti ulkomaille töihin

30. Missä maassa työnantajasi pääkonttori sijaitsee?**31. Työnantajani on...**

- 1. teollisuusyritys
- 2. kaupan tai palvelualan yritys
- 3. insinööri-, arkkitehti- tai konsulttiyritys
- 4. järjestö, säätiö tai vastaava
- 5. yliopisto
- 6. valtion virasto tai laitos
- 7. kunta, kuntayhtymä tai kunnan liikelaitos
- 8. muu julkisyhteisö
- 9. muu, mikä

32. Työpaikkani sijaitsee...

- pääkaupunkiseudulla
- muualla Suomessa
- ulkomailla

[<- Edellinen](#)[Seuraava ->](#)

Ekonomit työuralla

URATARINAT

33. Miten urasi on mennyt käytännössä? Kerro meille Sinun uratarinasi omin sanoin.

34. Millaista uraliikkuvuutta olet kokenut? esim. vertikaalista (ylennykset), horisontaalista (sivusuunnassa tehtävästä toiseen), alas (vähemmän vaativat tehtävät), organisatorista (eri organisaatioiden välillä), maantieteellistä (suomen sisällä/ulkomailla)

35. Millaisia uraonnistumisen kokemuksia sinulla on ollut urallasi?

36. Millaisia urapettymyksiä sinulla on ollut urallasi? Kerro myös miten mahdollisesti selvisit niistä.

Ekonomit työuralla

37. MIKÄLI olet käytettävissä mahdolliseen haastattelututkimukseen, voit ilmoittautua yhteydenottoa varten täyttämällä allaolevat yhteystiedot:

puhelinnumero

Sähköpostiosoite

Liite 2. Uraliikkuvuuden ja objektiivisen uramenestyksen muuttujien väliset korrelaatiot, keskiarvot ja keskihajonnat.

	Mean	SD	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
1. Sukupuoli	.46	.50									
2. Työskentelysektori	.80	.40	-.10								
3. Työpaikan sijainti: PK-seutu	.47	.50	-.08	.25**							
4. Työkokemusvuodet	14.33	4.21	.12	.01	-.01						
5. Viikkotyötunnit	2.32	.57	-.23**	.16	-.12	.14					
6. Työnantajien lukumäärä	3.16	1.64	.03	.03	.02	.26**	.04				
7. Työtehtävät nykyisellä työnantajalla	2.36	1.88	.09	-.12	-.15	.10	.16	-.20*			
8. Ulkomaan työkokemuskasvoja	.16	.37	.10	.11	.07	-.05	.09	.13	.08		
9. Palkkataso	3.25	1.45	-.27**	.40***	.40***	.15	.37***	-.00	.08	.17**	
10. Asemataso	4.02	2.31	-.28**	.21*	.07	.15	.32***	.10	-.02	-.02	.47***

Sukupuoli: 1= nainen, 0= mies

Työskentelysektori: 1= yksityinen, 0= julkinen

Työpaikan sijainti, PK-seutu: 1= pääkaupunkiseutu, 0= muu Suomi ja ulkomaat

Ulkomaan työskentelykasvoja: 1= kyllä, 0= ei

*** p ≤ .001 - tilastollisesti erittäin merkitsevä (2-tailed)

** p ≤ .01 - tilastollisesti merkitsevä (2-tailed)

* p ≤ .05 - tilastollisesti melkein merkitsevä (2-tailed)

Liite 3. Uraliikkuvuuden ja subjektiivisen uramenestyksen muuttujien väliset korrelaatiot, keskiarvot ja keskihajonnat.

	Mean	SD	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.
1. Sukupuoli	.46	.50											
2. Työskentelysektori	.80	.40	-.10										
3. Työkokemusvuodet	14.33	4.21	.12	.01									
4. Viikkotyötunnit	2.32	.57	-.23**	.16	.14								
5. Kotona asuvia lapsia	.81	.39	.02	.10	-.01	.01							
6. Työnantajien lukumäärä	3.16	1.64	.03	.03	.26**	.04	.06						
7. Työtehtäviä nykyisellä työnantajalla	2.36	1.88	.09	-.12	.10	.16	-.01	-.20*					
8. Ulkomiaan työkokemuskasvoja	.16	.37	.10	.11	-.05	.09	.04	.13	.08				
9. Työtyytyväisyys	3.55	.59	.06	.07	.16	.10	.05	-.08	.07	-.01			
10. Uratytyväisyys	3.66	.87	-.04	.23**	.24**	.26**	.10	.00	.10	.09	.62***		
11. WIPL	2.76	1.07	-.07	.17	-.01	.46***	.00	-.12	.15	.03	-.13	.02	
12. WEPL	2.79	1.00	.00	.00	-.02	-.11	.01	-.07	.07	-.05	.59***	.32***	-.39***

Sukupuoli: 1= nainen, 0= mies

Työskentelysektori: 1= yksityinen, 0= julkinen

Kotona asuvia lapsia: 1= kyllä, 0= ei

Ulkomaan työskentelyjaksoja: 1= kyllä, 0= ei

*** p ≤ .001 - tilastollisesti erittäin merkitsevä (2-tailed)

** p ≤ .01 - tilastollisesti merkitsevä (2-tailed)

* p ≤ .05 - tilastollisesti melkein merkitsevä (2-tailed)