



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Miia Pakka

Irtisanoutumisprosessin johtaminen yliopisto- organisaatioissa

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Liiketoiminnan kehittämisen
maisteriohjelma

Vaasa 2023

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Miia Pakka		
Tutkielman nimi:	Irtisanoutumisprosessin johtaminen yliopisto-organisaatioissa		
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri		
Oppiaine:	Liiketoiminnan kehittämisen maisteriohjelma		
Työn ohjaaja:	Jenni Kantola		
Valmistumisvuosi:	2023	Sivumäärä:	95

TIIVISTELMÄ:

Työelämä on ollut jo pitkään muutoksessa, ja pitkä yhdessä organisaatioissa hierarkkisesti ylöspäin etenevä ura ei ole enää normi, vaan liikkuvuus kuuluu yhä vahvemmin nykyajan työelämään. Nuoremmat sukupolvet kokevat urasiirtymät yhä luonnollisempana osana uraa, ja uraliikkuvuuden odotetaan jatkossa lisääntyvän entisestään. Uraliikkuvuuden lisääntymisen myötä odotetaan myös vapaaehtoisten, työntekijän aloitteesta tapahtuvien irtisanoutumisten lisääntyvän tulevaisuudessa. Tämän vuoksi organisaatioissa olisi tärkeää panostaa irtisanoutumisprosessin johtamiseen, jotta irtisanoutumistilanteet saadaan hoidettua mahdollisimman hyvin.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella irtisanoutumisprosessin johtamista yliopistokontekstissa. Tätä tavoitetta tutkitaan tarkastelemalla, miten vapaaehtoisesti irtisanoutuneet työntekijät kuvaavat irtisanoutumisprosessia yliopisto-organisaatioissa ja miten irtisanoutumisprosessin kulku heijastuu yksilön kokemukseen. Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena ja aineisto kerätään haastattelemalla puolistrukturoitua teemahaastattelumenetelmää käyttäen viittä vapaaehtoisesti yliopisto-organisaatiosta irtisanoutunutta työntekijää. Aineiston analyysi toteutetaan aineistolähtöisenä sisällönanalyysinä. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustuu aiempaan tutkimukseen irtisanoutumisprosessin eri vaiheista sekä muuhun irtisanoutumistilanteiden käyttäytymistä selittävään kirjallisuuteen.

Tuloksista nousi esiin neljä eri teemaa, jotka toistuivat haastateltavien kokemuksissa irtisanoutumisprosessin johtamisessa yliopisto-organisaatioissa. Nämä teemat ovat liittyivät itsenäiseen työotteeseen läpi irtisanoutumisprosessin, arvostuksen ja tuen tarpeeseen irtisanoutumisprosessin aikana, irtisanoutumisen vaikutuksiin työyhteisössä sekä organisaation käytänteisiin irtisanoutumisprosessin aikana.

Irtisanoutumisprosessin johtamista kehittäessä ja toteuttaessa olisi kiinnitettävä huomiota siihen, että yliopistossa työskentelevät ovat tottuneita itsenäiseen työskentelyyn ja tätä tulisi tukea myös irtisanomisaikana. Vaikka työ on itsenäistä, tulisi organisaation johtaa irtisanoutumisprosessia ja tarjota tukea työskentelyyn. Prosessin johtamisessa tulisi kiinnittää huomiota myös arvostavaan ja kunnioittavaan kohteluun läpi irtisanoutumisprosessin. Organisaation olisi hyvä luoda myös erilaisia käytänteitä johtamisen tueksi liittyen esimerkiksi irtisanoutumisesta tiedottamiseen, irtisanoutumisesta aiheutuvan vajeen paikkaamiseen, tiedon johtamiseen sekä erilaisiin keskusteluihin liittyen. Tärkeintä olisi huomioida jokaisen irtisanoutumisprosessin yksilöllisyys ja erilaisuus ja johtaa prosessia sen mukaisesti.

AVAINSANAT: henkilöstöjohtaminen, vaihtuvuus, irtisanoutuminen, irtisanoutumisprosessi

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tavoite	8
1.2	Yliopisto irtisanoutumisprosessin johtamisen tutkimuskontekstina	10
1.3	Tutkimuksen rakenne	11
2	Muuttuvat urat ja henkilöstön vaihtuvuus	13
2.1	Muuttuvat urat ja urasiirtymät	13
2.2	Henkilöstön vaihtuvuus	16
2.2.1	Vaihtuvuuden määrittelyä	17
2.2.2	Vaihtuvuuden vaikutukset organisaatioon	18
3	Irtisanoutumisprosessi	20
3.1	Irtisanoutumisprosessin merkityksellisyys	20
3.2	Aiempi tutkimus irtisanoutumisprosesseihin liittyen	24
3.3	Irtisanoutumisprosessin vaiheet	26
3.3.1	Irtisanoutumispäätöksen muodostamisvaihe	27
3.3.2	Irtisanoutumisesta ilmoittamisen vaihe	29
3.3.3	Työskentely irtisanomisaikana	39
4	Metodologia	52
4.1	Laadullinen tutkimus	52
4.2	Aineiston kerääminen	53
4.3	Aineiston analysointi	56
4.4	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	57
5	Analyysi	60
5.1	Itsenäisyyden kokemukset	60
5.2	Arvostuksen ja tuen tarve irtisanoutumisprosessin aikana	63
5.3	Vaikutukset työyhteisön dynamiikkaan	65
5.4	Organisaation käytänteet irtisanoutumisprosessin aikana	68
6	Johtopäätökset	73
6.1	Tutkimuksen keskeiset tulokset ja pohdinta	74

6.1.1	Itsenäisyyden kokemukset	74
6.1.2	Arvostuksen ja tuen tarve irtisanoutumisprosessin aikana	76
6.1.3	Vaikutukset työyhteisön dynamiikkaan	77
6.1.4	Organisaation käytänteet irtisanoutumisprosessin aikana	79
6.2	Tutkimuksen merkitys ja rajoitukset	84
6.3	Jatkotutkimusmahdollisuudet	84
	Lähteet	86
	Liitteet	94
	Liite 1. Haastattelupyyntö	94
	Liite 2. Teemahaastattelurunko	95

Kuviot

Kuvio 1. Irtisanoutumisprosessin vaiheet	26
--	----

Taulukot

Taulukko 1. Haastatteluun osallistuneiden taustatiedot	55
--	----

1 Johdanto

Työelämä on muuttunut ja on muutoksessa edelleen. Syitä tälle muutokselle ovat esimerkiksi globalisaatio ja teknologian kehitys (Sullivan & Al Ariss, 2021, s. 13), jotka ovat löyhdyttäneet työn ja ajan sekä työn ja paikan välisiä riippuvuussuhteita (Savaspuro, 2019, s. 13–14). Työelämään viimeisimpänä suurena muutoksia aiheuttavana tekijänä on ollut COVID-19-pandemia ja sen vaatima joustavuuden ja paikkariippumattomuuden lisääntyminen (Sullivan & Al Ariss, 2022, s. 1–2). Myös ihmisten odotukset työtä kohtaan ovat muuttuneet, ja nykyään työn odotetaan olevan ikään kuin kutsumus, ja työ halutaan kokea merkitykselliseksi (Ahn ja muut, 2017, s. 58–59).

Muun muassa näiden muutosten vuoksi pitkä, vertikaalisesti yhdessä organisaatiossa etenevä ura ei ole enää normi (Ahn ja muut, 2017, s. 48), vaan liikkuvuus kuuluu yhä vahvemmin nykyajan työelämään (Chudzikowski, 2012). Nuoremmat sukupolvet kokevat urasiirtymät luonnollisena osana uraa (Chudzikowski, 2012), ja uraliikkuvuuden odotetaan jatkossa lisääntyvän entisestään uusien sukupolvien tullessa työmarkkinoille (Sullivan & Al Ariss, 2021, s. 13).

Organisaation kannalta henkilöstö on elintärkeässä asemassa, koska organisaation toiminta on ihmisten varassa (Viitala, 2014). Tämän vuoksi henkilöstöjohtamisen tärkeimpiä tehtäviä on pitää hyvin suoriutuvat ja osaavat työntekijät organisaatiossa (Yamamoto, 2011, s. 3550). Organisaatiot, jotka pystyvät hankkimaan ja pitämään parhaat osaajat mukana organisaation toiminnassa, menestyvät kilpailijoitaan paremmin (Holtom ja muut, 2005, s. 337). On kuitenkin selvää, että henkilöstön vaihtuvuus kuuluu ainakin jossain määrin organisaation elämään. Ottaen huomioon uraliikkuvuuden jatkuvan lisääntymisen, odotetaan myös vapaaehtoisten, työntekijän aloitteesta tapahtuvien irtisanoutumisten lisääntyvän tulevaisuudessa (Klotz & Zimmerman, 2015, s. 55).

Vaihtuvuus aiheuttaa useita negatiivisia vaikutuksia organisaatiolle, kuten tärkeiden tietojen ja taitojen menettämistä, taloudellisia vaikutuksia sekä mahdollisia vaikutuksia asiakassuhteisiin ja organisaation sisäiseen dynamiikkaan (Abbasi & Hollman, 2000, s.

334; Droege & Hoobler, 2003; Lee ja muut, 2006, s. 1952). Etenkin dys-funktionaalinen vaihtuvuus eli organisaation kannalta tärkeiden työntekijöiden menettäminen on ongelmallista organisaatiolle (Dalton ja muut, 1981).

Vaikka organisaation on äärimmäisen tärkeää pitää kiinni osaajistaan, ei henkilöstöstä huolehtiminen saisi loppua siihen, kun irtisanoutuminen kohdataan. Hyvä henkilöstöjohtaminen läpi työsuhteen elinkaaren on tärkeää (Viitala, 2014). Koska uraliikkuvuuden vuoksi vapaaehtoisten irtisanoutumisten odotetaan lisääntyvän (Klotz & Zimmerman, 2015, s. 55), olisi myös irtisanoutumistilanteiden ja irtisanomisajan hoitoon organisaatioissa kiinnitettävä entistä enemmän huomiota.

Vapaaehtoisesti organisaatiosta lähtö ei ole yksittäinen tapahtuma, vaan se tapahtuu aina jonkinlaisen irtisanoutumisprosessin kautta (Jablin, 2001 ; Klotz & Zimmerman, 2015, s. 109), ja prosessiin liittyy irtisanoutuneen työntekijän lisäksi myös muu organisaatio esihenkilöineen ja kollegoineen (Klotz & Zimmerman, 2015, s. 109). Irtisanoutumisprosessi voidaan nähdä alkavan irtisanoutumispäätöksen muodostamisesta ja irtisanoutumispäätöksestä informoinnin suunnittelusta, jonka jälkeen irtisanoutuva työntekijä informoi organisaatiota lähdöstään, ja tämän jälkeen alkaa irtisanomisajan työskentely erilaisine toimintoineen (Klotz & Zimmerman, 2015). Irtisanoutumisprosessin tapahtumilla voi olla merkittäviä vaikutuksia niin yksilöihin kuin koko organisaatioonkin, joten irtisanoutumisprosessin johtamiseen tulisi kiinnittää erityistä huomiota, jotta irtisanoutumisprosessin mahdollisesti aiheuttamat negatiiviset vaikutukset saataisiin minimoitua (Klotz & Zimmerman, 2015; Klotz & Bolino, 2016). Irtisanoutumisprosessin tärkeydestä huolimatta tutkimusta irtisanoutumisprosessin kulusta ja sen vaikutuksista niin yksilöille kuin organisaatiollekin on tehty äärimmäisen vähän (Klotz & Zimmerman, 2015; Klotz & Swider ja muut, 2021, s. 120).

1.1 Tutkimuksen tavoite

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella irtisanoutumisprosessin johtamista yliopistokontekstissa. Tätä tavoitetta tutkitaan tarkastelemalla, miten vapaaehtoisesti irtisanoutuneet työntekijät kuvaavat irtisanoutumisprosessia yliopisto-organisaatioissa ja miten irtisanoutumisprosessin kulku heijastuu yksilön kokemukseen.

Tutkimuksen tavoitteeseen etsitään vastauksia kahden tutkimuskysymyksen avulla:

1. Minkälaisia käytänteitä on tunnistettavissa irtisanoutumistilanteiden johtamisessa yliopisto-organisaatioissa?
2. Mitkä tekijät vaikuttavat suurimmin irtisanoutuneiden työntekijöiden kokemukseen irtisanoutumisprosessista?

Koko tutkimus nojaa Klotzin ja Zimmermanin (2015) luomaan kolmivaiheiseen malliin irtisanoutumisprosessista, painottuen vahvasti mallin kahteen viimeisimpään vaiheeseen. Mallin ensimmäisessä vaiheessa irtisanoutumista suunnitteleva työntekijä muodostaa irtisanoutumispäätöksen ja valmistautuu viralliseen irtisanoutumiseen suunnitellen irtisanoutumistilannetta. Toisessa vaiheessa työntekijä ilmoittaa organisaatiolle irtisanoutumisestaan, ja kolmannessa vaiheessa irtisanoutunut työntekijä työskentelee organisaatiossa irtisanomisajan työvelvoitteen mukaisesti. Työntekijän irtisanoutumispäätöksen ja hänen todellisen organisaatiosta poistumisen väliin jää aika, jolloin työntekijä sekä organisaatio kohtaavat useita erilaisia tilanteita ja joutuvat tekemään erilaisia päätöksiä sekä pyrkivät mukauttamaan käytöstään päätöksiensä mukaisesti. (Klotz & Zimmerman, 2015). Malliin eri vaiheisiin perehdytään tarkemmin luvussa 3.3.

Tutkittavan aiheen valintaan vaikutti aiheen ajankohtaisuuden lisäksi tutkimustiedon vähyys aiheeseen liittyen. Henkilöstön vaihtuvuus on kiinnostanut tutkijoita jo vuosisadan ajan (Hom ja muut, 2017, s. 530). Myös vapaaehtoista vaihtuvuutta eli työntekijän aloitteesta tapahtuvia irtisanoutumisia on tutkittu monesta eri näkökulmasta. Esimerkiksi irtisanoutumiseen johtaneita syitä, irtisanoutumispäätöksentekoprosessia sekä irtisanoutumisen seurauksia on tutkittu lukuisissa tutkimuksissa (Klotz & Zimmerman, 2015, s. 56;

Klotz & Bolino, 2016, s. 1387; Klotz & Swider ja muut, 2021, s. 120; Klatzke, 2008). Vaikka irtisanoutumisia on tutkittu paljon, on irtisanoutumisprosessi ja etenkin se, mitä tapahtuu irtisanoutumispäätöksenteon ja irtisanomisajan työskentelyn päättymisen välillä, jäänyt erittäin vähälle huomiolle (Klotz & Swider ja muut, 2021, s. 120). Tämän vuoksi aiheeseen liittyen kaivataan lisää tietoa.

Irtisanoutumisprosessi on merkityksellinen niin työntekijälle kuin organisaatiollekin (Klotz & Swider ja muut, 2021, s. 120). Ymmärrys irtisanoutumisprosessin kokonaisuudesta, sisältäen esimerkiksi prosessin eri vaiheet sekä osapuolien käyttäytymisen prosessin aikana, on äärimmäisen tärkeää (Klotz & Zimmerman, 2015, s. 54–55). Klotzin ja Zimmermannin (2015, s. 54–55) mukaan aiheen ymmärtämisen tärkeyttä osoittaa esimerkiksi se, että irtisanoutumistyyllillä voi olla suuriakin vaikutuksia organisaation toiminnalle ja maineelle, koska irtisanoutuminen on usein tunteita herättävä kokemus, ja irtisanoutuminen voi vaikuttaa muidenkin työntekijöiden työpaikanvaihtohalukkuuteen. Myös se, että irtisanoutumiset tulevat todennäköisesti lisääntymään tulevaisuudessa, korostaa irtisanoutumisprosessin johtamisen tutkimuksen tärkeyttä entisestään (Klotz & Zimmerman, 2015, s. 54–55).

Tiivistetysti voidaan todeta, että irtisanoutumisprosessi tuo mukanaan uhkia, jotka voivat heikentää tai jopa vaarantaa organisaation toimintaa. Tämän vuoksi organisaatiot ja etenkin organisaation esihenkilöt joutuvat panostamaan irtisanoutumisprosessin aikaiseen henkilöstöjohtamiseen, jotta prosessista jäisi mahdollisimman myönteinen kokemus prosessissa mukana olleille henkilöille – niin irtisanoutuneelle työntekijälle kuin esihenkilöille ja muille organisaatioon jääville työntekijöille. Koska tutkittua tietoa irtisanoutumisprosessin johtamisesta ja prosessin aiheuttamista kokemuksista on hyvin vähän, voi tämän tutkimuksen tuloksista olla apua irtisanoutumisprosessin johtamisen kehittämässä sekä työntekijänäkökulman ymmärtämisessä. Vaikka tutkimus on toteutettu yliopisto-organisaatioista irtisanoutuneiden henkilöiden kokemuksiin perehtyen, voi tuloksia hyödyntää yleisemminkin eri asiantuntijaorganisaatioiden irtisanoutumisprosessien kehittämisessä.

1.2 Yliopisto irtisanoutumisprosessin johtamisen tutkimuskontekstina

Tässä tutkimuksessa tutkitaan irtisanoutumisprosessin johtamista yliopistokontekstissa. Tätä tutkitaan selvittämällä haastattelujen avulla, miten vapaaehtoisesti irtisanoutuneet työntekijät kuvaavat irtisanoutumisprosessia yliopisto-organisaatioissa ja miten irtisanoutumisprosessin kulku heijastuu yksilön kokemukseen.

Siekkisen ja muiden (2016, s. 29) mukaan akateemiset urat ovat luonteeltaan hyvin vuorovaikutuksellisia. Vaikka yksilöt ovat uran keskiössä, vaikuttavat uraan vahvasti myös kansallinen, poliittinen, kulttuurinen ja yhteiskunnallinen toimintaympäristö yhdessä työmarkkinoiden muutosten ja kansainvälisten trendien kanssa (Siekkinen ja muut, 2016, s. 29). Akateeminen ura yhdistää myös kolme instituutiota: työnantajan eli yliopisto-organisaation, työmarkkinat sekä substanssin eli tiedeyhteisön (Siekkinen ja muut, 2016, s. 29). Näiden instituutioiden toimintadynamiikkaan ja vuorovaikutukseen pyritään vaikuttamaan julkisella politiikalla (Siekkinen ja muut, 2016, s. 29). Siekkisen ja muiden (2016, s. 29) mukaan tämä moniulotteisuus ja dynaamisuus johtavat siihen, että akateemisen uran ohjaus on vaikeaa. Akateeminen ura koetaankin usein epävarmana varsinkin uran alkuvaiheessa (Puhakka & Rautopuro, 2012; Siekkinen ja muut, 2015). Epävarmuuteen vaikuttaa esimerkiksi kilpailun kiristyminen: yhä useampi tutkija tavoittelee akateemista uraa, mutta rahoituksen puitteissa yliopistoilla on mahdollista tarjota uraa vain pienelle osalle tutkijoista (Siekkinen ja muut, 2016, s. 26). Mikäli työtä on tarjota, ei tarjottavat työsuhteet useinkaan ole kokoaikaisia ja pysyviä (Siekkinen ja muut, 2015, s. 100).

Vaikka ura yliopistossa nähdään usein epävarmana, koetaan työ tutkimusten mukaan silti merkitykselliseksi ja työhön ollaan sitoutuneita (Siekkinen ja muut, 2016, s. 20; Siekkinen ja muut, 2015, s. 112). Akateemista työtä tekevät ovat kuitenkin sitoutuneita enemmän tieteenalaansa kuin organisaatioonsa (Siekkinen ja muut, 2016, s. 24), ja työ nähdäänkin usein elämäntapana ja kutsumuksena (Pekkola ja muut, 2012, s. 18). Akateeminen työ on luonteeltaan sitoutumista vaativaa, koska tutkimusprojekteihin sitoutuminen, oman tutkimuksen tekeminen ja verkostoituminen riippumatta työsuhteen pituudesta on uralla etenemisen kannalta välttämätöntä (Siekkinen ja muut, 2015, s. 112).

Useat yliopistossa työskentelevät kuitenkin harkitsevat työllistymistä muualle (Siekkinen ja muut, 2015; Puhakka & Rautopuro, 2012). Selittäviä syitä tälle ovat esimerkiksi työn epävarmuus ja stressaavuus (Puhakka & Rautopuro, 2012, s. 42) sekä vastavuoroisen sitoutumisen eli yliopiston ja työntekijän molemminpuolisen sitoutumisen vähyys (Siekkinen ja muut, 2015, s. 112). Myös globaalit johtamistrendit jatkuvine tuottavuuden maksimoineineen sekä yliopistojen sisäiset muutokset ovat vaikuttaneet työhön yliopistoissa, ja monet työntekijät ovat kokeneet muutokset negatiivisina (Rinne ja muut, 2012, s. 220; Siekkinen ja muut, 2020, s. 534). Mikäli yliopistoa ei nähdä houkuttelevana työnantajana, aiheuttaa se ongelmia kansainvälisessä kilpailussa menestymiselle sekä yliopistoissa tehtävälle tutkimukselle ja opetuksen laadulle pitkällä aikavälillä (Siekkinen ja muut, 2016, s. 24; Siekkinen ja muut, 2015, s. 112).

Yliopistojen henkilöstöprosesseja on kritisoitu, ja niiden todettu tarvitsevan muutoksia (Siekkinen ja muut, 2020). Esimerkiksi urapolkujen luomisen, rekrytointiprosessin ja muiden käytäntöjen on kritisoitu olevan liian jäykkiä ja standardisoituja, eikä henkilöstöprosessit ota huomioon työntekijöiden erilaisia tarpeita (Siekkinen ja muut, 2020, s. 546). Toimivat henkilöstöprosessit läpi työsuhteen elinkaaren ovat tärkeitä organisaation menestymisen kannalta. Koska yliopisto-organisaatioiden henkilöstöprosessien voidaan nähdä vaativan muutoksia, tulisi yliopistoissakin kiinnittää huomiota myös irtisanoutumisprosessin johtamiseen. Tästä on varmasti etua yliopistoillekin niin organisaation välitöntä toimintaa ajatellen kuin pitemmällä aikavälillä etujen saavuttamisessa jatkuvasti kovenevassa kilpailussa hyvistä asiantuntijoista.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu kuudesta pääluvusta. Ensimmäisessä luvussa johdatellaan lukija tutkimusaiheen pariin, esitetään perusteet tutkimuksen ajankohtaisuudelle ja esitellään tutkimusongelma, tutkimuskysymykset sekä tutkimuksen konteksti.

Toinen ja kolmas luku sisältävät tutkimuksen teoreettisen osuuden. Toisessa luvussa jatketaan aiheeseen johdattelua tarkastelemalla muuttuvia uria ja urasiirtymiä sekä määrittellään henkilöstön vaihtuvuutta ja sen vaikutuksia organisaatiolle. Kolmannessa luvussa keskitytään irtisanoutumisprosessiin. Luvussa kuvataan irtisanoutumisprosessin ymmärtämisen tärkeyttä sekä tarkastellaan aiheeseen liittyvää aiempaa tutkimusta. Luvussa käydään läpi tarkemmin myös Klotzin ja Zimmermanin (2015) malliin pohjautuvaa irtisanoutumisprosessia.

Neljännessä luvussa keskitytään tutkimuksen metodologisiin valintoihin ja tutkimuksen toteuttamiseen. Luvussa esitellään ja perustellaan tutkimuksen tekoon liittyvät valinnat, aineiston keräämis- ja käsittelytavat sekä tutkimuksen analysointimenetelmä ja arvioidaan tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta.

Viidennessä luvussa esitellään tutkimuksesta saatuja tuloksia ja pyritään vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Lopuksi viimeisessä luvussa esitellään tutkimuksen johtopäätöksiä, pohditaan tutkimuksen merkitystä ja rajoituksia sekä esitetään mahdollisia aiheita jatkotutkimukselle.

2 Muuttuvat urat ja henkilöstön vaihtuvuus

Työ on yksi merkityksellisimpiä elämänalueita – vietetäänhän viikosta noin neljäkymmentä tuntia työskennellen. Parhaimmillaan työ tarjoaa yksilölle muun muassa merkityksellisyyden tunteita, mahdollisuuden toteuttaa intohimoaan, arvostusta, hyvinvointia, yhteenkuuluvuutta ja vaikuttamista (Berlin, 2019, s. 17–18). Varsinkin asiantuntijatyössä työn odotetaan usein olevan motivoivaa ja merkityksellistä, mikä saavutetaan parhaiten, jos työssä on mahdollista käyttää monenlaista osaamista ja työ on vaihtelevaa, työtehtävillä on vaikuttavuutta myös muiden työhön, työssä on oppimis- ja vaikutusmahdollisuuksia, työ on autonomista, mutta silti sosiaaliset suhteet mahdollistavaa ja että työstä saa palautetta (Berlin, 2019, s. 18–19).

2.1 Muuttuvat urat ja urasiirtymät

Työhön liittyy keskeisesti uran käsite, ja käsitteelle on hieman toisistaan poikkeavia määritelmiä. Arthur, Hall ja Lawrence (1989) määrittelevät uran ajan myötä kehittyvänä henkilön työkokemusten sarjana. Baruch ja Rosenstein (1992, s. 478) puolestaan näkevät uran työntekijän kehitysprosessina, joka muodostuu joko yhdessä tai useammassa organisaatiossa ja koostuu työntekijän kokemuksista ja työtehtävistä. Louis (1980, s. 330) taas on määritellyt uran roolin käsitteen kautta. Hänen mukaansa ura on rooleihin liittyvien kokemusten kertymä ajan myötä, ja uraksi voidaan nähdä työroolin lisäksi myös työn ulkopuolinen rooli. Louis (1980, s. 330) korostaa myös sitä, että uraan liittyvät roolit voivat olla objektiivisesti havaittavia tai subjektiivisesti koettuja.

Perinteisesti ura merkinnyt yhtenäistä työtehtävien jatkumoa, jossa työntekijä etenee suoraviivaisesti ylöspäin niin organisaation hierarkiassa kuin työtehtävien vastuullisuudessa (Chudzikowski 2012; Koivunen ja muut, 2012, s. 11). Uralla menestymistä arvioitiin tällöin ylennysten ja palkan suuruuden kautta (Koivunen ja muut, 2012, s. 11). Moleminpuolinen luottamus on ollut perinteisten urien perusta. Kun työntekijä tarjosi

työnantajalleen taitonsa ja oli sitoutunut työnantajaan, työnantaja tarjosi työntekijälle turvallisen ja pysyvän työpaikan ja tätä myötä myös elannon (Sullivan & Al Ariss, 2022, s. 2).

Globalisaatio, teknologian kehitys ja yksilöiden käsitykset urasta sekä vaatimukset työtä kohtaan ovat muuttaneet työelämää, ja perinteinen urakäsitys onkin ollut jo pitkään haastettuna (Sullivan & Al Ariss, 2021, s. 13). Tämän vuoksi vuosikymmeniä kestävä ura yhdessä organisaatiossa tai ammatissa alkaa olla poikkeus ja pysyvyyden sijaan muutos on ominaista tämän päivän urille (Ahn ja muut, 2017, s. 48). Myös liikkuvuus kuuluu yhä vahvemmin nykyajan työelämään (Chudzikowski 2012). Tätä liikkuvuutta on entisestään mahdollistanut COVID-19-pandemian vauhdittama joustavuus ja paikkariippumattomuus (Sullivan & Al Ariss, 2022, s. 1–2).

Liikkuvuuden vuoksi urasiirtymistä on tullut yhä yleisempiä (ks. esim. Chudzikowski 2012; Lyons ja muut, 2015). Urasiirtymällä (Career transition) tarkoitetaan Chudzikowskin (2012, s. 298) mukaan liikkeitä työelämässä positiosta toiseen. Louis (1980, 330) taas määrittelee urasiirtymät samaan näkökulmaan peilaten kuten uran määrittelyinkin. Hän näkee urasiirtymän ajanjaksona, jolloin tapahtuu roolimuuotos. Louisin (1980) kuvaamat roolimuuotokset voivat olla joko objektiivisesti havaittavia roolimuuotoksia tai subjektiivisesti koettuja rooliorientaation muutoksia. Objektiivisesti havaittavia urasiirtymiä ovat esimerkiksi työelämään tulo tai paluu perhevapaiden jälkeen, siirtymät organisaation sisällä tai organisaation vaihto sekä ammatinvaihto (Louis, 1980, s. 332–333). Subjektiivisesti koettuja muutoksia roolin orientaatiossa ovat esimerkiksi aloittavan työntekijän työtä kohtaan kokeman innostuksen muutos kyynisyydeksi, työhön käytetyn ajan muutos esimerkiksi lapsen syntymän myötä tai muut erilaiset suhtautumiset omaa työtä kohtaan (Louis, 1980, s. 332–333). Kaikkia urasiirtymätyppejä yhdistää uuden ja vanhan tilanteen välinen eroavaisuus, ja tämä eroavaisuus voi olla joko vain työntekijän itsensä tai myös ulkopuolisten havaittavissa (Koivunen ja muut, 2012, s. 15; 24).

Sullivan ja Al Ariss (2021; 2022) kokosivat yhteen useisiin tutkimuksiin perustuen erilaisia urasiirtymiä, jotka olivat vielä esimerkiksi 1980-luvulla melko harvinaisia. Tällaisia urasiirtymiä ovat esimerkiksi työroolin muutos organisaation hierarkiassa alemmas, erilaiset määräaikaisten työsuhteiden sekä työskenteleminen alihankintana yrityksen asiakkaille tai muille sidosryhmille, työntekijän paluu takaisin organisaatioon, josta irtisanoutui, siirtyminen palkkatyöstä yrittäjäksi, työntekijän aloitteesta alkavat ulkomaankomennukset tai eläköitymisen jälkeen tapahtuva osittainen paluu työelämään (Sullivan & Al Ariss 2021, s. 1; 2022, s. 1).

Vaikka esimerkiksi teknologian kehitys on ollut suuressa roolissa liikkuvuuden mahdollistamisessa, on ihmisten asenteissa työtä kohtaan tapahtunut suuria muutoksia, jotka vaikuttavat olennaisesti urasiirtymien lisääntymiseen. Ensinnäkin vastuu uran suunnittelusta on siirtynyt yhä enemmän työntekijälle itselleen (Koivunen ja muut, 2012, s. 11). Myös työnantajan ja työntekijän välinen psykologinen sopimus on muuttunut merkittävästi vähentäen organisaation ja työntekijän molemminpuolista sitoutumista (Sullivan & Al Ariss, 2022, s. 2). Nykyään työntekijät, varsinkin nuorempien sukupolvien edustajat, kokevat urasiirtymät luonnollisena osana uraa (Klotz & Zimmerman, 2015, s. 55).

Lisääntyviin urasiirtymiin on vaikuttanut myös työntekijöiden vaatimukset työtä kohtaan, ja nykyään työ halutaan kokea ikään kuin kutsumuksena (Ahn ja muut, 2017). Ahn ja muut (2017, s. 57) kuvaavat työn kutsumuksena olevan sellaista, joka saa työntekijän työskentelemään työn merkityksellisyyden vuoksi ja työtä kohtaan koetaan kiintymystä ja intohimoa. Vaatimuksissa työtä kohtaan on korostunut myös työntekijälle tärkeiden arvojen merkitys ja näihin arvoihin perustuen tehdään myös päätöksiä urasiirtymistä (Ahn ja muut, 2017, s. 58). Merkityksellisen työn tärkeydestä kertoo paljon se, että urasiirtymiä tehdessä työn merkityksellisyyden vuoksi ollaan valmiita tekemään erilaisia uhrauksia esimerkiksi palkkauksen suhteen (Ahn ja muut, 2017, s. 58). Henkilön pohtiessa mahdollista urasiirtymää, hän miettii tämänhetkistä tilannettaan ja tilanteessa mukana olevia resursseja ja hyötyjä ja vertaa tämänhetkistä tilannetta urasiirtymän myötä saatavuttaviin hyötyihin. Näiden vertailujen pohjalta henkilö tekee päätöksen, haluaako hän

tehdä urasiirtymän vai pysyä sen hetkisessä tilanteessaan (Sullivan & Al Ariss, 2022, s. 7–8).

Tiivistäen voidaan todeta, että perinteisen yhden organisaation hierarkiassa ylöspäin etenevän liikkuvuuden lisäksi urasiirtymiä tehdään aiempaa enemmän myös horisontaalisesti ja alaspäin (ks. esim. Chudzikowski, 2012). Myös liikkuvuus eri organisaatioiden, alojen, ammattien, maantieteellisten sijaintien ja erilaisten työllistymisen tapojen suhteen ovat muuttuneet (ks. esim. Chudzikowski, 2012; Sullivan & Al Ariss, 2022). Urien lisääntyvä katkonaisuus ja epäjatkuvuus sekä monisuuntaisuus ovat tänä päivänä keskeisiä urasiirtymiä lisääviä tekijöitä (Koivunen ja muut, 2012, s. 12). Urat ovat myös muodostumassa entistä yksilöllisemmiksi, ja molemminpuolinen sitoutuneisuus työntekijän ja työnantajan välillä on vähenemässä (Koivunen ja muut, 2012, s. 12). Uraasiirtymien myös odotetaan tulevaisuudessa lisääntyvän entisestään (Sullivan & Al Ariss, 2021, s. 13). Vaikka erilaiset urasiirtymätyypit ovatkin lisääntyneet, korostaa Chudzikowski (2012) sekä Lyons ja muut (2015), että yleisin urasiirtymätyyppi on silti vielä perinteistä uraa muistuttava vertikaalinen eteneminen hierarkkisesti organisaatiossa ylöspäin.

Urien ollessa muutoksessa, nousee ymmärrys urasiirtymistä tärkeäksi yksilöiden lisäksi myös organisaatioille, jotka tahtovat hyvällä henkilöstöjohtamisella, kuten osaamisen johtamisella ja henkilöstön kehittämällä, pitää kiinni osaavista asiantuntijoistaan. Uraasiirtymien ymmärtäminen auttaa myös siirtymien helpottamisessa, koska siirtymistä aiheutuu sekä henkilökohtaisia että taloudellisia kustannuksia niin organisaatioille kuin urasiirtymän tekeväälle työntekijälle ja hänen perheelleen, joten siirtymien helpottamisesta hyötyvät kaikki osapuolet (Koivunen ja muut, 2012, s. 7–8).

2.2 Henkilöstön vaihtuvuus

Organisaation toiminta nojaa vahvasti henkilöstön varaan ja todellisuudessa koko organisaation toiminta toteutetaankin henkilöstön avulla. Kauhanen (2012, s. 6) näkee henkilöstön välttämättömänä ja jopa keskeisimpänä voimavarana. Organisaation

perustehtävän ja kilpailustrategian toteutuksen onnistuminen onkin pitkälti riippuvainen henkilöstöstä (Viitala, 2014). Koska henkilöstö on niin tärkeässä asemassa yrityksen menestymisessä, ne organisaatiot, jotka pystyvät pitämään taitavat työntekijänsä, ovat etulyöntiasemassa verrattuna kilpailijoihin, jotka eivät tähän pysty (Felps ja muut, 2009, s. 545).

Jotta organisaatiossa välttyttäisiin turhilta irtisanoutumisilta ja saataisiin pidettyä osaava henkilöstö organisaatiossa, tulisi henkilöstöjohtamisen prosessien tukea tätä tavoitetta. Kauhasen (2012, s. 16) mukaan henkilöstöjohtamisen perimmäisinä tavoitteina voidaan nähdä osaavan henkilöstön houkuttelun lisäksi työntekijöiden pitämisen organisaatiossa motivoimalla, kannustamalla ja luomalla edellytykset hyviin työsuorituksiin sekä kehittämällä ja palkitsemalla heitä. Myös pitkän ja arvostetun uran tukeminen eri keinoin kuuluu henkilöstöjohtamisen ytimeen (Kauhanen, 2012, s. 16). Hyvän henkilöstöjohtamisen voidaan nähdä lopulta johtavan yrityksen toiminnallisiin ja taloudellisiin tuloksiin (Guest, 1997; Järnlström & Luoma, 2014, s. 49). Yhteenvetona voidaan todeta, että organisaatiot, jotka pystyvät houkuttelemaan, kehittämään ja säilyttämään parhaat työntekijät organisaatiossa, menestyvät kilpailijoitaan paremmin (Holtom ja muut, 2005, s. 337). Ei siis ole yhdentekevää, miten paljon ja millä keinoilla organisaatio panostaa henkilöstöönsä.

2.2.1 Vaihtuvuuden määrittelyä

Henkilöstön vaihtuvuudella tarkoitetaan Abbasin ja Hollmanin (2000, s. 333) mukaan työntekijöiden liikennettä sekä organisaatioiden, ammattien, positioiden ja työnkuvien, kuin myös työ- ja työttömyysjaksojen välillä. Yleensä vaihtuvuudella tarkoitetaan kuitenkin vain työntekijöiden lähtemistä organisaatiosta joko irtisanoutuen tai irtisanottuna (Lee ja muut, 2006).

Henkilöstön vaihtuvuus voidaan jakaa kahteen luokkaan: tahattomaan vaihtuvuuteen (Involuntary turnover) sekä vapaaehtoiseen vaihtuvuuteen (Voluntary turnover) (ks.

esim. Dalton ja muut, 1981; Abbasi & Hollman, 2000; Shaw ja muut, 1998). Tahattomalla vaihtuvuudella tarkoitetaan yleensä työnantajan aloitteesta johtuvaa työsuhteen päättymistä, kun taas vapaaehtoisella vaihtuvuudella tarkoitetaan työsuhteen päättämistä työntekijän aloitteesta (Shaw ja muut, 1998 s. 511). Vaikka tahaton vaihtuvuus on yleisimmin työnantajan aloitteesta johtuvia poistumisia organisaatiosta, luetaan tahatto- maan vaihtuvuuteen myös ei-vapaaehtoiset poistumat, kuten työntekijän eläköityminen ja kuolema (Klotz, Swider ja muut, 2021, s. 122).

Vapaaehtoinen vaihtuvuus voidaan Abelsonin (1987) ajattelun mukaan jakaa organisaation kannalta vältettävissä olevaan vaihtuvuuteen (esimerkiksi huonot työskentelyolo- suhteet) ja ei-vältettävissä oleva vaihtuvuuteen (esimerkiksi työntekijän muutto puolison työpaikan sijainnin vuoksi). Kaikki irtisanoutumiset eivät ole organisaation näkökulmasta menetyksiä (Holtom ja muut, 2005, s. 338), ja vapaaehtoista vaihtuvuutta voidaan arvioida myös lähtevän työntekijän tärkeydellä organisaation kannalta. Mikäli lähtijä on organisaation kannalta tärkeä ja hyödyllinen työntekijä, voidaan lähtö nähdä negatiivisena asiana ja puhua dys-funktionaalisesta vaihtuvuudesta (Dalton ja muut, 1981). Funktionaalinen vaihtuvuus taas nähdään organisaatiota hyödyttävänä vaihtuvuutena, koska lähtijä on nähty pikemminkin alisuoriutujana (Dalton ja muut, 1981).

2.2.2 Vaihtuvuuden vaikutukset organisaatioon

Organisaatioiden on äärimmäisen tärkeää pitää kokeneet ja tuotteliaat työntekijät yrityksessä, ja hyvien työntekijöiden houkuttelu ja pito yrityksessä onkin avain organisaation strategiseen henkilöstöajatteluun (Abbasi & Hollman, 2000, 334; Yamamoto, 2011, s. 3550). Osaava ja sitoutunut henkilöstö voidaan nähdä myös kilpailuetuna (Holtom ja muut, 2005, s. 337). Jotta henkilöstön vaihtuvuus saataisiin pidettyä kurissa ja organisaation kannalta arvokkaat työntekijät organisaatiossa, tulisi heihin panostaa erilaisin henkilöstökäytännöin (Viitala, 2014; Abbasi & Hollman, 2000, 334).

Mikäli henkilöstön vaihtuvuus on suurta, voi siitä aiheutua organisaatiolle useita erilaisia negatiivisia vaikutuksia. Useat tutkijat (ks. esim. George, 2015; Abbasi & Hollman, 2000; König ja muut, 2022) huomauttavat, että olemassa olevien työntekijöiden pitäminen organisaatiossa on huomattavasti taloudellisempaa, kuin uusien rekrytointi, sillä rekrytointiin ja perehdyttämiseen kuluvat menot voivat nousta kohtuuttoman suuriksi. Taloudellisten vaikutusten lisäksi lähtevän työntekijän mukana lähtee tietoja ja taitoja, joita voi olla vaikeaa tai mahdotonta korvata (Droege & Hoobler, 2003). Lähtevien työntekijöiden myötä organisaatiolle voi tulla häiriöitä asiakassuhteisiin tai pahimmissa tapauksissa asiakassuhteita voidaan menettää kokonaan (Abbasi & Hollman, 2000, s. 334; Droege & Hoobler, 2003). Irtisanoutumisen myötä aiheutuvan vajeen paikkaaminen voi tuoda mukanaan erilaisia muutoksia ja häiriöitä organisaation työjärjestelyihin, ja tämän lisäksi lähtö voi aiheuttaa muutoksia myös organisaation jäsenten keskinäiseen dynamiikkaan (Lee ja muut, 2006, s. 1952; Abbasi & Hollman, 2000, s. 334).

Henkilöstön vaihtuvuuden negatiiviset vaikutukset organisaatiolle ovat jokseenkin ilmeisiä, mutta on huomioitava, että vaihtuvuudella voi olla organisaation kannalta myös positiivisia vaikutuksia (Lee ja muut, 2006, s. 1952; Abbasi ja Hollman, 2000, s. 334). Mikäli irtisanoutunut työntekijä on keskivertoa huonompi suoriutuja, voidaan vaihtuvuus nähdä positiivisena (Lee ja muut, 2006, s. 1952). Uusia työntekijöitä rekrytoitaessa, on organisaatioon mahdollista saada uuden henkilön myötä uusia tietoja, taitoja ja ideoita (Lee ja muut, 2006, s. 1952). Taloudellisesti haastavissa tilanteissa irtisanoutumiset voidaan nähdä myös hyvänä keinona vähentää työntekijäkustannuksia, ja joskus irtisanoutumisen myötä organisaatio voi parantaa suhteita olemassa olevien työntekijöiden kanssa tarjoamalla irtisanoutumisen myötä vapautunutta positiota heille (Lee ja muut, 2006, s. 1952).

Henkilöstön vaihtuvuudella on organisaation lisäksi vaikutuksia myös lähtijälle itselleen sekä hänen lähipiirilleen sekä tietenkin muille organisaation työntekijöille. Tämän vuoksi organisaation olisin ymmärrettävä vaihtuvuutta ja luotava lähtöä helpottavia käytäntöjä, joista hyötyvät kaikki osapuolet (Koivunen ja muut, 2012, s. 8).

3 Irtisanoutumisprosessi

Työsuhde voi päättyä joko organisaation tai työntekijän itsensä aloitteesta. Työntekijän rooli organisaation jäsenenä ei kuitenkaan lopu siinä hetkessä, kun päätös työsuhteen päättämisestä tehdään (Klotz & Swider ja muut, 2021, s. 119). Kun työsuhde päättyy työntekijän aloitteesta, käy työntekijä läpi prosessin irrottautuakseen organisaatiosta (Ashforth, 2001; Ebaugh, 1988; Klotz & Swider ja muut, 2021, s. 120).

Työntekijän aloitteesta tapahtuvan, vapaaehtoisen irtisanoutumisen jälkeen alkavan irtisanomisajan työntekijä työskentelee organisaatiossa. Irtisanomisajan työskentelyn aikana työntekijä jatkaa prosessia irrottautuakseen organisaatiosta ja työnantaja taas valmistautuu luopumaan työntekijästä (Klotz & Swider ja muut, 2021, s. 119). Irtisanoutumisprosessin aikana sekä työntekijällä että organisaatiolla on edessään useita päätöksiä, tehtäviä ja velvollisuuksia, jotka prosessin aikana tulee hoitaa (Klotz & Zimmerman, 2015, s. 52). Työntekijälle irtisanomisaika voi olla haastavaa, koska hänen tulee irrottautua roolista organisaation jäsenenä niin fyysisesti kuin psyykkisestikin (Ashforth, 2001). Myös organisaation muiden henkilöiden, niin esihenkilöiden kuin muiden työyhteisön jäsenten, osalta voi olla haastavaa vastaanottaa ja käsitellä tieto siitä, että työntekijä on jättämässä heidät vapaaehtoisesti (Klotz & Zimmerman, 2015, s. 52).

3.1 Irtisanoutumisprosessin merkityksellisyys

Klotzin, Swiderin ja muiden (2021, s. 120) mukaan irtisanoutuminen on yksilön näkökulmasta melko harvoin kohdattava tapahtuma uran aikana. Irtisanoutumisprosessin aikana yksilö on edelleen työsuhteessa organisaatioon, mutta irrottautuu roolistaan organisaation jäsenenä (Klotz & Swider ja muut, 2021, s. 120). Irtisanoutuminen nähdään yksilön elämässä usein epävarmuutta herättävänä disruptiivisena vaiheena, joka vaikuttaa yksilöön henkilökohtaisella ja ammatillisella tasolla (Klotz & Swider ja muut, 2021, s. 120; Klotz & Bolino, 2016, s. 1386–1387).

Irtisanoutumisella on väistämättä vaikutuksia myös organisaatiolle – joskus suurempia joskus pienempiä. Vaikka irtisanoutumiset yksilön näkökulmasta ovat melko harvinaisia, ovat ne organisaatioille paljon yleisempiä (Klotz & Zimmerman, 2015), ja niiden odotetaan työelämän lisääntyneen liikkuvuuden vuoksi lisääntyvän tulevaisuudessa edelleen (Klotz & Bolino, 2016, s. 1386). Klotz, Swider ja muut (2021, s. 120) huomauttavat, että tyytymättömät irtisanoutuneet työntekijät tai työntekijät, joille irtisanoutumisprosessi on haasteellinen esimerkiksi epävarmuuden vuoksi, voivat aiheuttaa muutoksia organisaation dynamiikkaan ja sen myötä vaarantaa organisaation toimintaa. Tämän vuoksi organisaatioiden ja etenkin organisaatiossa työskentelevien esihenkilöiden on panostettava siihen, että irtisanoutumisprosessi aiheuttaisi mahdollisimman vähän häiriöitä organisaatiolle (Klotz & Swider ja muut, 2021, s. 120).

Myös Kurtén ja Waaralinna (2015) tunnistavat työntekijän lähtöön liittyvien käytänteiden tärkeyden. Heidän mukaansa erilaiset muutokset – irtisanomiset ja irtisanoutumiset mukaan lukien – sujuvat parhaiten, kun niitä on suunniteltu huolellisesti ja niille annetaan riittävästi aikaa. He suosittelvatkin, että organisaatiot loisivat omiin arvoihinsa perustuvat systemaattiset, vastuulliset ja eettiset eroperiaatteet, jotka olisivat yhtä luonnollinen osa organisaation toimintaperiaatteita kuin rekrytointiperiaatteetkin. Kun periaatteet on valmiiksi mietityt, helpottaa se erotilanteiden kohtaamista niin esihenkilöiden kuin lähtevän työntekijän ja jatkavan henkilöstön osalta vähentäen epävarmuutta ja rauhoittaen tunteita. Eroperiaatteet myös vähentävät kiireessä tehtyjen virheiden mahdollisuutta, luovat paremmat edellytykset solidaarisuuden sekä oikeudenmukaisuuden toteutumiselle ja eettisesti kestäväälle henkilöstöpolitiikalle ja näin ollen viestittävät myös vastuullista työnantajakuvaa niin organisaation sisälle kuin ulkopuolellekin. (Kurtén & Waaralinna, 2015, s. 214–219).

Klotz ja Zimmerman (2015) nostivat esiin useita näkökulmia, joiden vuoksi irtisanoutumisprosessin johtaminen on äärimmäisen tärkeää. Ensinnäkin sillä, miten työntekijät toimivat irtisanoutumisprosessin aikana, voi olla merkitystä organisaation toiminnalle. Irtisanoutumisesta aiheutuu aina jonkinlainen vaje, joka organisaation täytyy paikata

esimerkiksi rekrytoinnilla. Se, miten hyvin irtisanoutunut työntekijä pyrkii auttamaan organisaatiota toimimaan sulavasti myös irtisanoutumisen kohdattua, voi vaikuttaa suu-
restikin organisaation suorituskykyyn (Klotz, 2013, s. 3; Klotz & Zimmerman, 2015, s. 53–54). On tärkeää huomioida, että työntekijöiden siirtyessä pois organisaatiosta, he voivat viedä mukanaan resursseja kuten tietoja, taitoja sekä asiakassuhteita, joita voi olla vaikeaa tai mahdotonta korvata (Droege & Hoobler, 2003).

Toinen Klotzin ja Zimmermanin (2015) esiin nostama näkökulma liittyy organisaation maineeseen. Irtisanoutumisen jälkeen työntekijällä on valta määritellä minkä verran viestii epätyytyväisyyttään tai muita irtisanoutumiseen vaikuttaneita syitä. Näitä syitä voidaan viestiä organisaation jäsenten kuten esihenkilöiden ja kollegoiden lisäksi myös muille organisaation ulkopuolisille sidosryhmille kuten asiakkaille ja osakkeenomistajille (Klotz & Zimmerman, 2015, s. 54). Irtisanoutuneet työntekijät ovatkin yksi lähde, jonka kautta sidosryhmät saavat tietoa organisaatiosta, ja työntekijät voivat käyttää sosiaalista mediaa sanan levittämiseen, jolloin vaikutukset organisaation maineelle voivat olla koh-
talokkaat (Klotz & Zimmerman, 2015, s. 54; Klotz & Bolino, 2016, s. 1386). Mikäli organisaatiosta liikkuu paljon negatiivista informaatiota, voi se vaikuttaa erittäin negatiivisesti työnantajabrändiin muuttaen nykyisten työntekijöiden suhtautumista organisaatioon ja vaikeuttaen tulevia rekrytointeja uusien kandidaattien kanssa (Klotz & Bolino, 2016, s. 1386).

Kolmas huomioitava asia työntekijän irtisanoutuessa on irtisanoutumisen mahdolliset vaikutukset työyhteisön muiden jäsenten vaihtohalukkuuteen (Klotz & Zimmerman, 2015, s. 54). Irtisanoutumista suunnittelevan työntekijän työnhakuinto sekä myöhemmin konkreettinen irtisanoutuminen voi ikään kuin tarttua työyhteisön muihin jäseniin, ja työntekijän irtisanoutumishalukkuus leviää työyhteisössä tartunnan lailla, kun yhteisön jäsenet ovat sosiaalisessa kanssakäymisessä toistensa kanssa (Felps ja muut, 2009, s. 546). Tällä ilmiöllä tarkoitetaan vaihtuvuustartuntaa (Turnover contagion) (Felps ja muut, 2009). Irtisanomisaikana työskentely onkin ainutkertainen tilanne, koska silloin työntekijä on ilmaissut halukkuutensa siirtyä pois organisaatiosta, mutta on edelleen

työsuhteessa organisaatioon. Tänä aikana on yleistä, että kollegat haluavat tietää syyt irtisanoutumiselle ja syitä läpikäydessä irtisanoutumishalukkuus voi helpommin leviää työyhteisössä (Klotz & Zimmerman, 2015, s. 54–55). Felps ja muiden (2009) mukaan vaihtuvuustartunnan leviämiseen vaikuttavat irtisanomisajan pituus, irtisanoutuneen työntekijän käytös irtisanomisaikana sekä esihenkilöiden reaktiot irtisanoutumiseen. Mikäli vaihtuvuustartunta leviää laajalle, voi alun perin yhdestä irtisanoutumisesta levinnyt vaihtuvuus aiheuttaa suurta uhkaa koko organisaation suorituskyvyille (Klotz & Bolino, 2016, s. 1387).

Neljäntenä asiana Klotz ja Zimmerman (2015) nostavat esiin, että on huomioitava irtisanomisajan herättämät mahdolliset voimakkaat ja jopa ristiriitaiset tunteet. LaFarge (1994) huomasi tutkimuksessaan lähtevien työntekijöiden kokevan ristiriitaisia tunteita läpi irtisanoutumisprosessin. Lähteminen organisaatiosta herättää lähtijöissä ahdistusta, vihaa ja menettämisen tunnetta, mutta toisaalta lähtijät taas kokivat jännitystä, toivoa ja iloa tulevasta uudesta tilanteesta (LaFarge, 1994). Myös esihenkilöt voivat kokea esimerkiksi suuttumusta ja epävarmuutta, kun alaiset haluavatkin työskennellä muualla (Klotz & Zimmerman, 2015, s. 55). Irtisanoutumisprosessissa olisi siis kiinnitettävä huomiota siihen, miten huomioida kaikkien osapuolien tunteet.

Ei-toivottu vaihtuvuus on aina organisaation kannalta huono asia, koska se on kallista ja siinä menetetään tietoja sekä taitoja, ja vaihtuvuus vaatii organisaatiolta toimia lähtijän mukana menetettyjen resurssien paikkaamiseksi (König ja muut, 2022, s. 382). Näiden toimien ohella ei saa unohtaa irtisanoutuvan työntekijän irtisanoutumisprosessin tärkeyttä sekä suhteiden ylläpitoa entisiin työntekijöihin. Koska kilpailu hyvistä osaajista on nykypäivän työntekijämarkkinoilla kovaa, nousee lähtevien ja lähteneiden työntekijöiden kohtelu tärkeään asemaan. Organisaation kannalta olisi tärkeää pitää yllä suhteita lähteneiden työntekijöiden kanssa, koska sen lisäksi, että lähteneet työntekijät voivat sanomisillaan vaikuttaa yrityksen maineeseen, ovat he myös mahdollisia kandidaatteja organisaation tulevissa rekrytoinneissa (Kulik ja muut, 2015, s. 894; Klotz & Zimmerman, 2015, s. 54). Uraliikkuvuuden lisääntymisen myötä myös siirtymät, joissa irtisanoutunut

työntekijä palaakin takaisin organisaatioon, ovat lisääntyneet (Sullivan & Al Ariss 2021, s. 1; 2022, s. 1). Irtisanoutumisprosessin johtamisen nähdäänkin olevan vahvasti yhteydessä rekrytointiin (Bal & De Jong, 2017). Hyvin johdettuun irtisanoutumisvaiheeseen kuuluu, että työntekijä saa kunnioittavan kohtelun työsuhteen loppuun saakka, tuli päätös työsuhteen irtisanomisesta työntekijältä tai työnantajalta. Lähtevien työntekijöiden kunnioittavalla kohtelulla on vaikutuksia lähtevien työntekijöiden suhteiden ylläpidon lisäksi koko organisaation työilmapiiriin ja organisaatiokulttuuriin sekä olemassa olevien työntekijöiden sitouttamiseen ja organisaation maineeseen (Bal & De Jong, 2017).

3.2 Aiempi tutkimus irtisanoutumisprosesseihin liittyen

Henkilöstön irtisanoutumisia on tutkittu jo vuosisadan ajan (Hom ja muut, 2017, s. 530). Kuten johdannossa tuotiin ilmi, on tutkimus kuitenkin keskittynyt pitkälti esimerkiksi lähdön syihin ja lähdöstä aiheutuneisiin seurauksiin, kun taas irtisanoutumisprosessin kulku irtisanoutumisesta aina itse lähtöön organisaatiosta on jäänyt tutkimuksissa vähemmälle huomiolle (ks. esim. Klotz & Zimmerman; Klotz & Bolino, 2016; Klatzke, 2008).

Prosessia kokonaisuudessaan irtisanoutumishetkestä lähtöön on tutkittu vähän. Klotz ja Zimmerman (2015) nostivat tutkimuksen vähyyden aiheesta esiin ja loivatkin mallin, jossa irtisanoutumisprosessi on jaettu kolmivaiheiseksi prosessiksi sisältäen irtisanoutumisen suunnittelun, virallisen irtisanoutumisen sekä irtisanoutumisajan työskentelyn. Tässä työssä nojataan vahvasti Klotzin ja Zimmermanin malliin irtisanoutumisprosessin vaiheista, ja malliin perehdytään tarkemmin luvussa 3.3.

Myös Jablin (2001) näkee irtisanoutumisen ja irrottautumisen roolista organisaation jäsenenä prosessina, joka koostuu eri vaiheista. Hän tutki kommunikaatiota organisaatiosta irrottautumisen aikana sekä sen jälkeen. Jablin (2001) erottaa tälle prosessille kolme eri vaihetta, joista ensimmäinen vaihe käsittää ajanjakson ennen henkilön irtisanoutumisilmoituksen antamista organisaatiolle. Tässä vaiheessa lähtöä suunnitteleva työntekijä voi käyttäytymisellään osoittaa, joko suoraan tai vihjailevasti, lähtöaikeitaan.

Lisäksi tässä vaiheessa etsitään tietoa lähdön suunnittelun tueksi. Seuraava vaihe koostuu irtisanoutumisen ilmoittamisesta sekä varsinaisesta organisaatiosta poistumisesta. Viimeinen vaihe alkaa, kun työntekijä on lähtenyt organisaatiosta. (Jablin, 2001).

Prosessimaista lähestymistapaa ennen Klotzia ja Zimmermania sekä Jablinia on käyttänyt muutkin. Ebaughin (1988) mallissa tarkastellaan vapaaehtoista irrottautumista roolista, mutta rooli voi olla muukin kuin työhön liittyvä rooli, eli tässä mallissa ei tarkastella pelkästään vapaaehtoisesti irtisanoutumisen prosessia. Ebaughin luoma malli on Ashforthin (2001) mukaan jopa kaikkein tunnetuin ja jalostetuin malli, jossa tarkastellaan lähtevän henkilön kokemuksia. Ebaughin (1988) malli koostuu neljästä vaiheesta, joista ensimmäisessä vaiheessa (First doubts) henkilö alkaa kyseenalaistaa ja epäillä rooliaan, joka johtaa hänet seuraavaan vaiheeseen eli vaihtoehtojen etsimiseen (Seeking and weighting alternatives). Mikäli henkilö kokee lähtemisen kannaltaan parhaimmaksi ratkaisuksi, siirtyy hän kolmanteen vaiheeseen, jota voidaan kutsua käännekohdaksi (The turning point). Neljännessä vaiheessa (Creating an ex-role) henkilö luo itselleen uutta roolia irrottautuen vanhasta roolistaan. (Ebaugh, 1988).

Klotzin ja Zimmermanin (2015) tutkimuksen jälkeen Klotz ja Bolino (2016) pureutuivat irtisanoutumisprosessiin työntekijän irtisanoutumistyylien näkökulmasta. He tutkivat sosiaalisen vaihdannan teoriaa hyväksikäyttäen sitä, millä eri tyylein työntekijät irtisanoutuvat organisaatioista ja mitkä ovat olleet asioita, jotka ovat vaikuttaneet siihen, että työntekijä irtisanoutuu kyseisellä tavalla. Erilaisia irtisanoutumistyyliä Klotz ja Bolino löysivät yhteensä seitsemän, osan ollessa negatiivisesti ja osan positiivisesti organisaatioon vaikuttavia. Heidän tutkimuksensa mukaan suurimpina syinä valittuun irtisanoutumistyyliin olivat työsuhteen aikana koetut oikeudenmukaisuuden tunteet sekä mahdollinen huono johtaminen. Tutkimuksessa tutkittiin myös esihenkilöiden emotionaalisia reaktioita irtisanoutumisiin päätyen tulokseen, että esihenkilöiden tunnereaktioihin vaikutti eniten tyyli, millä alainen oli irtisanoutunut (Klotz & Bolino, 2016).

3.3 Irtisanoutumisprosessin vaiheet

Organisaatiosta lähteminen ei ole yksi tapahtuma vaan eri vaiheista koostuva prosessi (Jablin, 2001). Tässä tutkimuksessa nojataan Klotzin ja Zimmermanin (2015) malliin (ks. kuvio 1), jossa irtisanoutuminen nähdään kolmevaiheisena prosessina. Mallin ensimmäinen vaihe on irtisanoutumispäätöksen muodostamisvaihe (Formulation). Tässä vaiheessa irtisanoutumispäätöksen tehnyt työntekijä valmistelee ja suunnittelee sekä irtisanoutumisilmoituksen tekoa että irtisanoutumisilmoituksen jälkeistä toimintaa. Toisessa, irtisanoutumisesta ilmoittamisen (Announcement), vaiheessa työntekijä tekee konkreettisen irtisanoutumisilmoituksen ja käsittelee irtisanoutumisilmoituksensa aiheuttamaa uutisointia ja puheita niin henkilökohtaisissa verkostoissaan kuin työhön liittyvien verkostojensa kanssa. Mallin viimeisessä, irtisanomisaikana työskentelyn (Notice stage), vaiheessa työntekijä työskentelee vielä organisaatiossa, vaikka hänen lähtönsä on jo tiedossa. (Klotz & Zimmerman, 2015).



Kuvio 1 Irtisanoutumisprosessin vaiheet (mukaillen Klotz & Zimmerman, 2015)

Jokaisen vaiheen aikana irtisanoutunut työntekijä joutuu tekemään useita eri päätöksiä sekä miettimään, miten käyttäytyä ja olla vuorovaikutuksessa eri tahojen kanssa irtisanoutumisprosessin ajan (Klotz & Bolino, 2016, s. 1387; Klotz & Zimmerman, 2015, s. 65). Jokainen irtisanoutumistilanne on erilainen, ja lisäksi yksilölliset erot vaikuttavat siihen, miten eri osapuolet käyttäytyvät prosessin eri vaiheissa (Klotz & Zimmerman, 2015).

Seuraavissa alaluvuissa perehdytään paremmin Klotzin ja Zimmermanin (2015) malliin. Alaluvuissa paneudutaan etenkin mallin kahteen viimeiseen vaiheeseen eli irtisanoutumislomituksen antamiseen sekä sen jälkeisen irtisanomisajan työskentelyyn, koska ne ovat oleelliset vaiheet tämän pro gradu -tutkielman näkökulma huomioiden.

3.3.1 Irtisanoutumispäätöksen muodostamisvaihe

Irtisanoutumispäätöksen muodostamisvaiheella Klotz ja Zimmerman (2015, s. 66) tarkoittavat ajanjaksoa irtisanoutumispäätöksen muodostamisen ja sen julkistamisen välillä. Päätös irtisanoutumisesta on usein matalan työtyytyväisen sekä alhaisen organisaatioon sitoutumisen seurausta (Felps ja muut, 2009, s. 546), mutta päätös lähdöstä voi liittyä myös muun muassa työllisyystilanteen muuttumiseen esimerkiksi perhevapaan tai opiskelujen vuoksi (Klotz & Zimmerman, 2015, s. 66). Klotzin ja Zimmermanin (2015, s. 66) kuvailema päätöksen muodostamisvaihe pitää sisällään erilaisia toimia, jotka vaihtelevat yksilöllisesti esimerkiksi työntekijän henkilökohtaisten ominaisuuksien, irtisanoutumisen syy, työntekijän vastuiden ja työtilanteen mukaan. Esimerkiksi se, tuleeko päätös irtisanoutumisesta silloin, kun työntekijällä on jo uusi suunnitelma kuten opiskelujen aloitus, vai alkaako työntekijä etsiä uutta työtä päätettyään lähteä organisaatiosta tyytymättömyyden vuoksi, vaikuttaa päätöksen muodostamisvaiheen toimiin merkittävästi (Klotz & Zimmerman, 2015, s. 66).

Klatzke (2008) tunnisti kaksi merkittävintä toimintoa päätöksen muodostamisvaiheessa: toisiin luottaminen irtisanoutumissuunnitelmiin liittyen sekä tiedon kerääminen eri lähteistä. Hänen mukaansa työntekijän kommunikaatio muuttuu jo silloin, kun hän on tehnyt alustavan päätöksen lähdöstä. Tällöin irtisanoutumista suunnitteleva työntekijä alkaa puhua tyytymättömyydestään niin työtä kuin organisaatiotakin kohtaan, mahdollisista konflikteista työpaikalla sekä muista usein tabuina pidetyistä aiheista (Klatzke, 2008, s. 157).

Klotz ja Zimmerman (2015) nostavat esiin eri tahoja, joiden kanssa irtisanoutumista suunnitteleva työntekijä keskustelee päätöksestään ja suunnitelmastaan irtisanoutumisen toteuttamiseksi sekä hakee tukea koko prosessin toteuttamiseksi. Yksi tärkeä taho, jonka kanssa irtisanoutumista suunnitteleva henkilö keskustelee päätöksestään ja suunnitelmastaan, on tietenkin työntekijän perhe läheisyyden ja emotionaalisen tuen tarjoamisen vuoksi. Työntekijän päätös irtisanoutumisesta usein vaikuttaa myös koko perheeseen enemmän tai vähemmän. Perheen ohella ystävät ovat usein tärkeässä asemassa irtisanoutumispäätöstä valmistellessä, sillä heiltä henkilö saa todennäköisesti tarvitsemaansa tukea lähtövalmisteluihin. Perheen ja ystävien ohella työntekijä voi hakea tukea päätökselleen ja suunnitelmalleen tietenkin kollegoilta ja joissain tilanteissa myös esihenkilöltään tai muilta esihenkilöasemassa olevilta organisaation jäseniltä. Mikäli työntekijä on luonut läheisiä suhteita asiakkaisiin tai muihin sidosryhmiin, voi hän luottaa irtisanoutumissuunnitelmasta keskusteluissa myös heihin. Vaikka useat näkevät tuen saamisen tärkeänä, voi työntekijä joissakin tapauksissa pitää irtisanoutumissuunnitelmansa täysin salassa ennen virallista irtisanoutumisilmoitusta. (Klotz & Zimmerman, 2015, s. 67–71).

Toinen Klatzken (2008) esiin nostama irtisanoutumispäätöksen muodostamisvaiheen toiminto on tiedon kerääminen eri lähteistä irtisanoutumisen suunnittelua varten. Irtisanoutuminen on työntekijän uralla melko harvoin kohdattava tapahtuma, joten tiedon kerääminen irtisanoutumissuunnitelmaa varten on tarpeen (Klotz & Zimmerman, 2015, s. 72). Irtisanoutumista suunnittelevan työntekijän tärkeitä tiedonkeruun lähteitä ovat samat tahot, joilta työntekijä hakee tukea irtisanoutumispäätökselleen. Usein, kun työntekijä keskustelee luotettujen tahojen kanssa irtisanomisajatuksistaan, kohtaa hän kysymyksen liittyen siihen, miten hän aikoo irtisanoutua. Työntekijän kertoessa suunnitelmistaan, saa hän usein palautetta suunnitelmiinsa liittyen, ja etenkin irtisanoutumislanteista kokemusta omaavat läheiset sekä samassa organisaatiossa työskentelevät kollegat ovat avainasemassa tiedon antamisessa. (Klotz & Zimmerman, 2015, s. 72).

Klotzin ja Zimmermanin (2015, s. 74) mukaan irtisanoutumista suunnitellessa myös internet on yksi informaatiolähde, ja sieltä löytyykin erilaisia epävirallisia ohjeita, miten irtisanoutuminen olisi hyvä hoitaa. Etenkin työntekijät, joilla on vain vähän tai ei ollenkaan kokemusta irtisanoutumisesta etsivätkin tietoa irtisanoutumisen suunnittelemisen tueksi internetistä (Klotz & Zimmerman, 2015, s. 74). Mikäli työntekijällä on jo uusi työ, voi tieto uuden työn aloituspäivästä olla tarpeellinen tieto irtisanomisajankohtaa suunnitellessa (Klotz & Zimmerman, 2015, s. 76). Irtisanoutumisilmoituksen jälkeisestä työvelvoitteesta eli irtisanomisajasta ja sen aikana työskentelystä työntekijä voi tapauksesta riippuen etsiä tietoa joko työsopimuksestaan, työehtosopimuksesta tai työaikaista (Työsuojelu, 2022).

Läheisten kanssa keskustelujen sekä informaation keruun ohella irtisanoutumisvalmisteluihin voi kuulua muitakin toimia. Klotz ja Zimmerman (2015, s. 79) nostavat esiin työnhaun, mikäli irtisanoutumista suunnittelevalla työntekijällä ei ole vielä uutta työpaikkaa tiedossa. Muita toimia irtisanoutumista suunnitellessa ovat muun muassa virallisen irtisanoutumisilmoituksen valmistelu sekä suunnittelu mahdollisten pitämättömien vapaiden varalle ja työpisteen sekä tiedostojen valmistelun lähtöä varten irtisanomisajan ollessa lyhyt tai työskentelyn loppuessa heti irtisanoutumiseen. Irtisanoutumista suunnittelevat työntekijät voivat halutessaan myös käyttää työsuhteeseen kuuluvia etuja mahdollisimman paljon ennen etujen päättymistä työsuhteen päättymisen myötä (Klotz & Zimmerman, 2015, s. 78–81).

3.3.2 Irtisanoutumisesta ilmoittamisen vaihe

Irtisanoutuminen ei Klatzken (2008, s. 167) mukaan ole yksittäinen tapahtuma, vaan kuten aiemmin todettiin, kertoo irtisanoutumista suunnitteleva työntekijä aikeistaan ensin lähipiirilleen ja tekee sitten vasta virallisen irtisanoutumisilmoituksen. Virallinen irtisanoutuminen voidaankin nähdä irtisanoutumisprosessin toisena vaiheena (Klotz & Zimmerman, 2015; Jablin, 2001), joka aloittaa irtisanoutumisprosessin näkyvämmän osan ja

keskittyy enemmän julkisiin tapahtumiin, kuten virallisen irtisanoutumisen tekoon sekä irtisanomisajan työskentelyyn erilaisine tapahtumineen (Jablin, 2001).

Irtisanoutumispäätöksen muodostamisvaiheen jälkeen työntekijä on yleensä valmistautunut irtisanoutumisilmoituksen tekoon (Klotz & Zimmerman, 2015, s. 82). Irtisanoutuminen voi olla ahdistusta ja pelkoakin herättävä tapahtuma, ja tästä syystä irtisanoutuva henkilö tahtookin kontrolloida irtisanoutumisilmoitukseen liittyviä tapahtumia ja suunnitella irtisanoutumisesta tiedottamisen mahdollisimman tarkasti (Klatzke, 2008, s. 167–168). Ilmoitus irtisanoutumisesta voi tapahtua eri tavoin ja irtisanoutuva työntekijän tuleekin miettiä esimerkiksi se, kenelle virallisen ilmoituksensa antaa ja mitä kautta. Heti ilmoituksen jälkeen tulee kohdata sekä omat että organisaation reaktiot ilmoitukseen sekä käsitellä organisaation mahdolliset vastatarjoukset säilyttääkseen irtisanoutuva työntekijä organisaatiossa (Klotz & Zimmerman, 2015, s. 82–83).

Klotz ja Bolino (2016) perehtyivät tutkimuksessaan erilaisiin irtisanoutumistyyliin. Tulokset osoittavat, että työntekijät irtisanoutuvat eri tavoin ja irtisanoutumiset voidaan luokitella irtisanoutumistyylin mukaan seitsemään eri luokkaan, joista osa on positiivisia tyyliä ja osa negatiivisia. Positiivisia irtisanoutumistyyliä kuvaa esimerkiksi ”kiitolliset hyvästit” ja ”oppikirjan mukainen irtisanoutuminen”, kun taas negatiivisia irtisanoutumistyyliä ovat esimerkiksi ”siltojen polttaminen” ja ”impulsiivinen irtisanoutuminen” (Klotz & Bolino, 2016). Klotz ja Zimmerman (2015) huomauttavat, että irtisanoutumistyyliin vaikuttaa myös irtisanoutuva työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet, joten samankaltaisissa olosuhteissa eroavien työntekijöiden käyttäytyminen irtisanoutumisprosessin aikana voi vaihdella suurestikin.

3.3.2.1 Irtisanoutumisilmoituksen vastaanottaja

Vaikka irtisanoutuva työntekijä haluaa kontrolloida irtisanoutumiseensa liittyviä tapahtumia, on irtisanoutumisuutisen leviäminen useimmiten todella vaikeasti kontrolloitava asia. Tämän vuoksi työntekijän tulee tarkoin miettiä, kenelle kertoo irtisanoutumisestaan,

ennen kuin se on koko organisaation tiedossa (Klotz & Zimmerman, 2015, s. 83). Joissain tilanteissa työntekijä voi päätyä siihen, että kertoo irtisanoutumisestaan samaan aikaan suuremmalle joukolle. Usein myös se, miten irtisanoutumiset organisaatiossa on aiemmin hoidettu, voi toimia mallina tuleville irtisanoutumisille. (Klotz & Zimmerman, 2015, s. 83).

Ylivoimaisesti yleisin tapa on, että työntekijä informoi irtisanoutumisestaan ensimmäisenä esihenkilöään kasvokkain järjestettävässä tapaamisessa (Klatzke, 2008). Usein esihenkilölle irtisanoutuminen voi tulla yllätyksenä, koska irtisanoutumispäätöksen muodostamisvaiheessa tapahtuva viestintä tai vinkkien anto mahdolliseen tulevaan irtisanoutumiseen liittyen ei aina tavoita esihenkilöä (Klatzke, 2008, s. 167). Klotzin ja Zimmermanın (2015, s. 84) mukaan irtisanoutumisesta kertoessaan työntekijä voi yksinkertaisimmillaan vain ilmoittaa lähdöstään tai avata tarkemmin lähdön syitä ja tulevaisuudensuunnitelmiaan. Esihenkilön ja alaisen välinen suhde on suuressa roolissa siinä, minkä verran irtisanoutumisen yhteydessä käsitellään irtisanoutumiseen liittyviä asioita, ja joissain tapauksissa työntekijä voi päätyä kertomaan irtisanoutumisestaan yleisestä tavasta poiketen esihenkilönsä sijasta jollekin muulle organisaation edustajalle (Klotz & Zimmerman, 2015, s. 84).

Klotz ja Zimmerman (2015, s. 85) toteavat, että ilmoitus irtisanoutumisesta voidaan tehdä myös henkilöstöosaston edustajalle esimerkiksi tilanteessa, jossa irtisanoutuva työntekijä ei tahdo käsitellä irtisanoutumistaan esihenkilönsä kanssa. Vaikka välit esihenkilön kanssa olisivat hyvät, voi työntekijä kertoa irtisanoutumisestaan ensimmäisenä henkilöstöosaston edustajalle saadakseen tietoonsa tarvittavia yksityiskohtia irtisanoutumisprosessiin liittyen sekä saadakseen vinkkejä, miten käsitellä irtisanoutuminen oman esihenkilön kanssa (Klotz & Zimmerman, 2015, s. 85).

On mahdollista, että irtisanoutuva työntekijä antaa ilmoituksensa myös muulle organisaation johtotehtävissä olevalle henkilölle. Syitä tähän on erilaisia, mutta yksi yleinen syy on se, että irtisanoutumisen ainut tai osasy syy on tyytymättömyys omaan esihenkilöön (Klotz & Zimmerman, 2015, s. 85). Joskus taas työntekijä kokee itsensä läheisemmäksi

jonkun toisen kuin oman esihenkilönsä kanssa etenkin tilanteessa, jossa oma esihenkilö on suhteellisen tuore organisaation jäsen (Klotz & Bolino, 2016, s. 85–86).

Beckerin ja muiden (1996) mukaan esihenkilöasemassa oleva työntekijä voi kokea alaisensa kaikista läheisimmiksi henkilöiksi organisaatiossa, ja siitä syystä esihenkilöasemassa oleva irtisanoutuva työntekijä voikin tiedottaa irtisanoutumisestaan ensimmäisenä alaisiaan (Klotz & Zimmerman, 2015, s. 86). Vaikka esihenkilöasemassa oleva voi informoida alaisiaan lähdöstään kokemansa sitoutumisen vuoksi, voi hän tiedottaa alaisiaan lähdöstään myös siksi, että hänen lähtönsä todennäköisimmin vaikuttaa eniten juuri alaisiin koko organisaation henkilöstöstä (Klotz & Zimmerman, 2015, s. 86).

Kuten aiemmin todettiin, irtisanoutumispäätöksen muodostamisvaiheessa työntekijä voi ennen virallista irtisanoutumisilmoitustaan kertoa lähtöaikeistaan muille esimerkiksi saadakseen tukea ja ohjeita irtisanoutumisprosessin eteenpäin viemiseksi. Klotz ja Zimmerman (2015, s. 87) nostavat esiin, että irtisanoutumissuunnitelmista muille kertomisessa on riskinä, että luotettu taho kertookin työntekijän lähtöaikeista muille ja sen myötä esimerkiksi työntekijän esihenkilö tai henkilöstöosaston edustaja saakin kuulla työntekijän irtisanoutumisesta muualta kuin lähtevältä työntekijältä itseltään. Lähtöaikeista muille kertominen ennen virallista irtisanoutumisilmoitusta siis riskeeraa tiedon salassa pysymisen ja näin ollen myös sen, että uutisen julkistaminen olisi lähtevän työntekijän kontrolloitavissa. Mikäli tieto irtisanoutumisesta tulee julki ennen virallista irtisanoutumisilmoitusta, voi työntekijä tiedottaa irtisanoutumisestaan esihenkilöään tai muuta organisaation edustajaa heti, mutta pahimmassa tapauksessa tiedon vuotamisesta voi aiheutua, että tiedon muualta kuullut esihenkilö pitää irtisanoutumista epäammattimaisena, ja sitä myötä hyvin suunniteltu irtisanoutumisprosessi voikin ajautua eri raiteille, kuin mitä irtisanoutuva työntekijä oli suunnitellut. (Klotz & Zimmerman, 2015, s. 87).

3.3.2.2 Olosuhteet irtisanoutumisesta ilmoittamiselle

Irtisanoutuminen on laskelmoitu tapahtuma (Klatzke, 2008), joten irtisanoutuva työntekijä joutuu pohtimaan monia yksityiskohtia irtisanoutumiseen liittyen. Sen lisäksi, kenelle kertoa irtisanoutumisestaan, tulee irtisanoutuvan työntekijän miettiä olosuhteet, joissa tehdä virallinen irtisanoutumisilmoitus. Näillä olosuhteilla tarkoitetaan Klotzin ja Zimmermanin (2015) mukaan paikkaa ja viestintävälinettä sekä ajoitusta.

Perinteisesti on ollut tapana, että irtisanoutuminen ilmoitetaan kasvokkain tapahtuvassa tapaamisessa esihenkilön kanssa (Klatzke, 2008; Klotz & Zimmerman, 2015, s. 87). Aiemmissa tutkimuksissa ei kuitenkaan ole juurikaan selvitetty sitä, missä irtisanoutumisilmoitus tehdään (Klotz & Zimmerman, 2015, s. 89). Irtisanoutuva työntekijä voi yksinkertaistettuna kävellä esihenkilön tai muun organisaation edustajan työhuoneeseen ja kertoa irtisanoutuvansa tai varata tapaamisen hänen kanssaan. Etukäteen sovittavassa tapaamisessa on se ongelma, että useimmiten tapaamiseen kutsuttu henkilö haluaa tietää tapaamisen aiheen, ja silloin irtisanoutuva työntekijä voi joutua vaikean tilanteen eteen (Klotz & Zimmerman, 2015, s. 90).

Irtisanoutumisesta ilmoittaminen on usein kiusallinen ja epämukava tilanne, eikä irtisanoutuva työntekijä pysty ennustamaan, miten viesti vastaanotetaan, joten tästä syystä irtisanoutumisilmoitus voidaan antaa myös esimerkiksi puhelimitse tai sähköpostitse (Klotz & Zimmerman, 2015, s. 88). Klotzin ja Zimmermanin (2015, s. 88) mukaan eri viestintävälineiden kautta tapahtuvaa irtisanoutumista ei pidetä normaalisti kovin hyväksyttävänä, mutta etätyötä tekevillä, jotka muutenkin ovat yhteydessä esihenkilöönsä pääasiassa eri viestintävälinein, voidaan irtisanoutuminen eriviestintävälineiden kautta nähdä hyväksyttävämpänä. Koska työn tekeminen on vuosien saatossa muuttunut teknologian ansiosta entistä paikkariippumattommaksi ja varsinkin COVID-19-pandemia on lisännyt etätyötä valtavasti (Sullivan & Al Ariss, 2022, s. 1), voidaan olettaa, että eri viestintävälineiden kautta tapahtuva irtisanoutuminen on lisääntynyt merkittävästi.

Irtisanoutumisilmoituksen paikan ja mahdollisen viestintävälineen käytön lisäksi irtisanoutuvan työntekijän tulee miettiä ajankohta, jolloin irtisanoutua. Klotzin ja Zimmermannin (2015) kartoituksen perusteella aiemmat tutkimukset eivät ole selvittäneet tarkemmin sitä, miten irtisanoutuneet työntekijät ovat valinneet irtisanoutumisensa ajankohdan. Heidän mukaansa työntekijä voi ajoittaa irtisanoutumisensa esimerkiksi ei-kiireellimpään ajankohtaan tai odottaa muuten hyvää ajankohtaa irtisanoutumiselle. Kuitenkin tapauksissa, joissa työntekijä on tyytymätön työhönsä tai organisaatioon, voi hän tarkoituksella irtisanoutua organisaation kannalta huonoimpaan mahdolliseen aikaan (Klotz & Zimmerman, 2015, s. 89). Mikäli työntekijällä on jo uusi työ, on uuden työn aloituspäivästä yksi määrittävä tekijä irtisanoutumisajankohtaa suunnitellessa (Klotz & Zimmerman, 2015, s. 76).

3.3.2.3 Irtisanoutumisesta ilmoittaminen

Kun olosuhteet irtisanoutumiselle on mietitty, tulee työntekijän seuraavana kertoa irtisanoutumisestaan organisaation edustajalle. Irtisanoutumisesta ilmoittaminen onkin yksi keskeisin tapahtuma irtisanoutumisprosessin aikana (Klatzke, 2008, s. 38).

Irtisanoutumisen yhteydessä työntekijä antaa joskus muodollisen irtisanoutumisilmoituksen, johon on yleensä kirjattu työntekijän tietojen ja irtisanoutumisen julkituonnin lisäksi myös päivämäärä sekä mahdollisesti työsuhteen viimeinen päivä (Klotz & Zimmerman, 2015, s. 90). Klatzken (2008) tutkimuksen mukaan noin puolet irtisanoutuvista työntekijöistä antaa muodollisen irtisanoutumisilmoituksen työnantajalleen.

Vaikka työntekijällä on oikeus irtisanoutua toistaiseksi voimassa olevasta työsuhteestaan ilman perusteluja (Parnila, 2017, s. 148), tulee työntekijän miettiä, minkä verran hän kertoo irtisanoutumiseen johtavista syistä sekä tulevaisuudensuunnitelmistaan (Klotz & Zimmerman, 2015, s. 91). Se, millainen suhde esihenkilöllä ja irtisanoutuneella työntekijällä on ollut työsuhteen aikana ja miten työntekijää on organisaation toimesta kohdeltu, vaikuttaa työntekijän Irtisanoutumistyyliin ja sitä kautta hyvin mahdollisesti myös

siihen, minkä verran työntekijä kertoo irtisanoutumiseen johtaneista syistä ja tulevaisuudensuunnitelmistaan (Klotz & Bolino, 2016). Huolimatta työsuhteen aikaisesta toiminnasta, tapauksissa, joissa työntekijä irtisanoutuu hänen toiminnastaan johtumattomista syistä kuten sairaan läheisen hoitamisen vuoksi tai syistä, joiden taustalla on esimerkiksi perheen perustaminen tai opiskelujen aloitus, on yleistä, että työntekijä kertoo rehellisesti syyt irtisanoutumisensa taustalla (Klotz & Zimmerman, 2015, s. 91). Jos taas työntekijä irtisanoutuu esimerkiksi siirtyäkseen kilpailijalle, voi hän vältellä syyn kertomista niin esihenkilölleen kuin muille organisaation jäsenillekin (Klotz & Zimmerman, 2015, s. 91). Jablinin (2001) mukaan irtisanoutumisprosessin aikana yksi kommunikoinnin tärkeimmistä tehtävistä on vähentää irtisanoutumisen aiheuttamaa epätietoisuutta ja usein etenkin tilanteissa, joissa irtisanoutuminen on tullut irtisanoutumistiedon vastaanottajalle yllätyksenä, käyttää irtisanoutunut työntekijä enemmän aikaa avataksaan syitä irtisanoutumisen taustalla (Klatzke 2008, s. 36).

Irtisanoutumisesta keskustellessa työntekijän tulee päättää, minkä verran kertoo myös mahdollisista epätyytyttävistä asioista organisaatiossa. Joskus työntekijä päättää ottaa tyytymättömyyttä aiheuttavat asiat rehellisesti puheeksi, jotkut taas kertovat osan asioista, kun taas osa jättää syyt kokonaan kertomatta (Klotz & Zimmerman, 2015, s. 91–92). On kuitenkin huomioitava, että irtisanoutunut työntekijä ei aina kerro totuutta irtisanoutumiseensa johtaneista syistä ja syyt, jotka työntekijä kertoo esihenkilölleen, voivat poiketa suurestikin siitä, mitä hän kertoo esimerkiksi kollegoilleen (Klatzke, 2008, s. 167). Jablin (2001) toteaa syihin liittyen sen, että usein lähdön syyt ovat hyvin kompleksisia, joten voi olla vaikeaa kertoa selkeästi ja kokonaisvaltaisesti lähtöön vaikuttaneista syistä.

Irtisanoutumisesta kertoessa on oleellista myös se, minkä verran irtisanoutumisen yhteydessä työntekijä antaa omien tunteidensa näkyä. Klotzin ja Bolinon (2016) tutkiessa eri irtisanoutumistyyplejä he havaitsivat, että myös tunteiden ilmaiseminen eri irtisanoutumistyypleissä vaihteli. Jotkin irtisanoutumistyyplit olivat yksinkertaisia ja asiallisia, joissa irtisanoutumisilmoituksen jälkeen keskusteltiin lähinnä irtisanomisajan työskentelystä,

kun taas joillekin irtisanoutumistyyeille oli ominaista esimerkiksi kiitollisuuden tunteiden osoitus ja joillekin hyvinkin negatiivisten tunteiden ilmaiseminen irtisanoutumisilmoituksen yhteydessä. Myös Klotz ja Zimmerman (2015) toivat esiin tunteiden ilmaisua irtisanoutumisesta ilmoittaessa. Etenkin silloin, kun irtisanoutuva työntekijä näkee työnsä ja suhteensa esihenkilöön positiivisessa valossa, on keskustelu usein tunneilmas- toltaan haikaa ja työntekijä osoittaa kiitollisuuttaan esihenkilöään tai koko organisaatiota kohtaan. Jos taas irtisanoutuva työntekijä kokee, että häntä on kohdeltu huonosti joko esihenkilön tai laajemmin organisaation toimesta, voi hän näyttää turhautumisen, syyllistämisen, mielipahan ja vihan tunteita. (Klotz & Zimmerman, 2015, s. 92).

3.3.2.4 Irtisanoutumisilmoituksen vastaanottajan reaktiot

Klotzin ja Zimmermanin (2015, s. 92) mukaan irtisanoutumiseen liittyvä keskustelu on poikkeuksetta alkanut irtisanoutuvan työntekijän aloitteesta hänen ilmoittaessa irtisanoutumisestaan. Irtisanoutumisilmoituksen vastaanottajalla on kuitenkin useimmiten mahdollisuus vastata ilmoitukseen (Klotz & Zimmerman, 2015, s. 92). Klatzke (2008, s. 36) toteaa, että organisaatioissa, joissa on korkea vaihtuvuus, voi henkilöillä olla tarkasti määritellyt puheenvuorot lähtijän kanssa kommunikoinnin tukena. Yleisimmin irtisanoutumisilmoituksen vastaanottava taho on irtisanoutuvan työntekijän esihenkilö, ja hänelle ilmoitus tulee usein yllätyksenä (Klatzke, 2008, s. 166–167), joten tästä voi päätellä, että ilmoitukseen vastaaminen ja ilmoituksen aiheuttamat reaktiot vastaajassa voivat vaihdella henkilöstä ja tilanteesta riippuen.

On selvää, että irtisanoutuminen herättää ilmoituksen vastaanottajassa ainakin jonkinlaisia tunteita. Learyn (2015) tutkimuksen tulokset osoittavat, että hylätty henkilö kokee yhtä tai useampaa tunnetta kateuden, yksinäisyyden, häpeän, syyllisyyden, sosiaalisen ahdistuksen ja kiusallisuuden tunteiden joukosta. Hänen mukaansa tilanteessa, jossa henkilö tulee hylätyksi, voi henkilö kokea myös surun ja vihan tunteita. Niinpä varsinkin tilanteissa, joissa irtisanoutumisilmoitus annetaan esihenkilölle, kokee hän todennäköisesti ainakin joitain näistä tunteista. Esihenkilöön työntekijän irtisanoutuminen voi

vaikuttaa henkilökohtaisesti ja ammatillisesti sekä herättää erilaisia tunteita etenkin silloin, kun esihenkilön ja työntekijän välit ovat läheiset (Klotz & Bolino, 2016, s. 1389). Klotz ja Zimmerman (2015, s. 93) nostavat esiin kuitenkin sen, että yksilöt vaihtelevat siltä osin, minkä verran he pystyvät hallitsemaan tunteitaan, joten kaikissa tilanteissa ei irtisanoutuva työntekijä pysty näkemään, mitä irtisanoutumisilmoituksen vastaanottaja oikeasti kokee tilanteessa. Joskus esihenkilö ei myöskään koe vahvasti itseään organisaation jäseneksi, ja tästä syystä hän ei välttämättä ota työntekijän irtisanoutumista kovin henkilökohtaisesti (Klotz & Zimmerman, 2015, s. 93).

Klotz ja Zimmerman (2015, s. 93) huomioivat, että irtisanoutumisilmoituksen vastaanottajan reaktioita ei ole vielä kovinkaan paljon tutkittu. Tämän huomion jälkeen Klotz ja Bolino (2016) tutkivat tässä työssä jo aiemmin viitatussa tutkimuksessaan erilaisten irtisanoutumistyylien lisäksi myös sitä, miten nämä eri irtisanoutumistyyli vaikuttavat esihenkilöiden tunteellisiin reaktioihin. Kuten aiemmin todettiin, eri irtisanoutumistyyli voidaan luokitella positiivisiin, kuten ”kiitolliset hyvästit” ja ”oppikirjan mukainen irtisanoutuminen” ja negatiivisiin, kuten ”siltojen polttaminen” ja ”impulsiivisen irtisanoutuminen”, irtisanoutumistyyliin. Klotzin ja Bolinon (2016) tutkimuksen tulokset osoittavat, että esihenkilön tunnereaktioihin vaikuttaa eniten tapa, jolla työntekijä irtisanoutuu. Jos työntekijän irtisanoutuminen tapahtuu negatiivisella tyylillä, kokee esihenkilö enemmän negatiivisia tunteita, kun taas positiivisen irtisanoutumistyylin myötä tunteet ovat positiivisemmat. Esihenkilön kokemiin tunteisiin vaikuttaa myös irtisanoutumisen syy: irtisanoutuessa esimerkiksi perheen perustamisen vuoksi kokee esihenkilö vähemmän negatiivisia tunteita verrattuna siihen, että työntekijä lähtisi kilpailijalle töihin (Klotz & Bolino, 2016, s. 1399).

Irtisanoutumistyylin ja irtisanoutumiseen johtavien syiden ohella Klotz ja Bolino (2016, s. 1399) huomasivat sen, että esihenkilön kokemiin tunteisiin vaikuttaa myös henkilö, joka irtisanoutuu. Irtisanoutuneen henkilön ollessa vaikea johdettava tai huono suorituja, voi esihenkilö kokea irtisanoutumisesta positiivisia tunteita huolimatta siitä, millä tyylillä työntekijä hoiti irtisanoutumisensa (Klotz & Bolino, 2016, s. 1399).

3.3.2.5 Lähdön yksityiskohdista sopiminen ja mahdollinen vastatarjous

Irtisanoutumisilmoituksen herättäneiden reaktioiden jälkeen voidaan keskustella irtisanoutumisprosessin etenemisestä. Työntekijän irtisanoutuessa hänen tulee noudattaa irtisanomisaikaa, joka voi vaihdella niin, että siitä sovitaan erikseen työsopimuksessa taikka noudatetaan työehtosopimusta tai työsopimuslakia (Parnila, 2017, s. 148). Irtisanomisajan loppuun saakka työntekijällä on työvelvoite, mutta tästä voidaan sopia työnantajan ja työntekijän välillä toisinkin (Parnila, 2017, s. 148–149). Etenkin tilanteissa, joissa työntekijä on keskeisessä positiossa organisaatiossa tai omaa paljon tärkeää ja osin hiljaistakin tietoa, voidaan työntekijän kanssa pyrkiä sopimaan työskentelystä hie-man pidempään, jotta lähtö ei aiheuttaisi organisaatiolle niin suuria ongelmia (Klotz & Zimmerman, 2015, s. 94; Klotz, 2013, s. 63).

Irtisanoutumisilmoituksen vastaanottamisesta voi joskus seurata myös se, että organisaation edustaja haluaa selvittää, olisiko mahdollista, että irtisanoutuva työntekijä ei jättäisikään organisaatiota (Klotz & Zimmerman, 2015, s. 94). Maertz ja Campion (2004, s. 578–579) löysivät tutkimuksessaan eräänlaisen irtisanoutujatyypin, joka jopa odottaa saavansa nykyiseltä työnantajaltaan jonkinlaisen vastatarjouksen irtisanoutumisen peruuntumiseksi. Tällainen irtisanoutujatyyppi kattaa työntekijät, jotka irtisanoutuvat paremman työtarjoituksen vuoksi, eivätkä koe negatiivisia tunteita organisaatiota kohtaan. He siis lähtevät jonkin paremman vaihtoehdon perässä, eivätkä poissulje paluutaan takaisin organisaatioon, joten he ovat myös avoimia kuuntelemaan mahdollisia vastatarjouksia. Vastatarjousta antaessa tulee organisaation olla suunnitelmallinen ja varovainenkin, jotta työntekijät eivät näe organisaation ulkopuolisten työtarjousten vastaanottamista yksinkertaisena tapana korottaa palkkaansa. (Maertz & Campion, 2004, s. 578–579).

3.3.2.6 Organisaation aloitteesta tapahtuva tiedottaminen irtisanoutumisesta

Kun työntekijä on ilmoittanut irtisanoutuvansa, tulee organisaation tiedottaa asiasta organisaatioon jääviä henkilöitä. Irtisanoutumisella on lähtijän itsensä lisäksi vaikutuksia myös organisaatioon jääville henkilöille (Jablin, 2001). Se, kuinka paljon lähtö vaikuttaa muihin organisaation jäseniin, on pitkälti riippuvainen lähtijän roolista organisaatiossa (Ashforth, 2001, s. 146). Usein työntekijän lähtö tulee monelle yllätyksenä ja voi aiheuttaa epävarmuutta sekä organisaatioon jäävien henkilöiden keskuudessa että itse lähtijässäkin (Jablin, 2001). Lähdöstä viestinnässä tulisi huomioida kommunikaation tärkeys, koska hyvän kommunikaation avulla voidaan vähentää lähdön herättämiä kysymyksiä ja epävarmuutta (Jablin, 2001).

Lähdöstä tiedottaessa organisaation olisi kiinnitettävä huomiota uutisen aiheuttaman epävarmuuden vähentämiseen ja hallintaan. Kurtén ja Waaralinna (2015, s. 209) ohjeistavat informoimaan lähdöstä rehellisesti, avoimesti ja johdonmukaisesti. Heidän mukaansa oikealla tiedolla pystytään vähentämään organisaatiossa mahdollisesti vallitsevaa epävarmuutta sekä vähennetään epäilyjä ja estetään mahdollisten huhujen leviämistä. Irtisanoutumisesta tiedottamista helpottaisi varmasti tiedottamiseen liittyvien käytänteiden suunnittelu, joka kuuluisi olennaisena osana Kurténin ja Waaralinnan (2015) esiin nostamiin organisaation eroperiaatteisiin. Kun organisaatio on kertonut uutisen irtisanoutumisesta, jatkuu sen jälkeen kommunikaatio lähtöön liittyen organisaation jäsenten kesken (Klatzke, 2008).

3.3.3 Työskentely irtisanomisaikana

Irtisanoutumisesta ilmoittamisen jälkeen alkaa irtisanomisajan työskentely. Joskus työvelvoite päättyy heti irtisanoutumisesta ilmoitettua, mutta useimmiten irtisanoutunut työntekijä työskentelee viikosta jopa kuukausiin riippuen työsopimuksen, työehtosopimuksen tai viime kädessä työsopimuslain irtisanomisajasta (Parnila, 2017, s. 148).

Irtisanomisajan työskentely on poikkeuksellista niin työntekijälle kuin organisaatiollekin. Organisaation näkökulmasta organisaatiossa työskentelee henkilö, joka ei ole enää sitoutunut organisaatioon, ja työntekijän näkökulmasta hänellä on viimeinen mahdollisuus organisaation jäsenenä ”jättää jälkensä” niin kollegoiden kuin esihenkilöidenkin mieleen (Klotz & Zimmerman, 2015, s. 97). Irtisanoutumisilmoituksen jälkeistä irtisanomisajan työskentelyn haasteellisuutta ja poikkeuksellisuutta korostaa ristiriitaiset tunteet. LaFarge (1994) tutkimusten tuloksista selviää, että irtisanoutuneet työntekijät kokevat ristiriitaisia tunteita siitä, että he eivät enää tule olemaan organisaation jäseniä, ja että suhteet kollegoihin joko päättyvät tai ainakin muuttuvat. Kokiessaan negatiivisia tunteita suhteiden päättymisestä, kokee lähtevä työntekijä usein myös positiivisia tunteita uuden aloittamiseen liittyen. Lähtö nähdään ikään kuin jonkin päättymisenä ja samalla uuden alkamisena (LaFarge, 1994, s. 186).

Irtisanoutumisesta ilmoittaminen käynnistää irtisanoutumisprosessin vaiheen, jolloin tieto irtisanoutumisesta alkaa levitä koko organisaatioon (Jablin, 2001). Irtisanomisajan työskentely on haasteellista aikaa, ja työntekijä kohtaakin useita erilaisia muutoksia ja joutuu tekemään erilaisia päätöksiä työskentelyyn liittyen (Klotz & Zimmerman, 2015). Esimerkiksi suhteet esihenkilöiden, kollegojen ja alaisten kanssa voivat muuttua eri tavoin (Klatzke, 2008). Työntekijän käyttäytyminen ja päätökset vaikuttavat myös esimerkiksi siihen, muuttuuko työn tehokkuus irtisanomisaikana työskennellessä, pyrkiikö työntekijä vaikuttamaan asioihin sanallisella käyttäytymisellään, miten irtisanoutuminen vaikuttaa muihin organisaation jäseniin ja pysyykö työntekijä sitoutuneena organisaatioon loppuun saakka vai käyttäytyykö hän haitallisesti organisaatiota kohtaan (Klotz & Zimmerman, 2015).

3.3.3.1 Muutokset työn tehokkuudessa

Irtisanoutumisen jälkeen työntekijä jatkaa työskentelyä irtisanomisaikana ja yksi huomionarvoinen asia on työn tehokkuuden mahdolliset muutokset tänä aikana (Klotz & Zimmerman, 2015, s. 97–98). Työn suorittaminen ja tehokkuus koostuu työtehtäviin

liittyvästä tehokkuudesta (Task performance) sekä kontekstuaalisesta tehokkuudesta (Contextuel performance) (Motowildo ja muut, 1997, s. 75). Työtehtäviin liittyvällä tehokkuudella tarkoitetaan organisaation tuotteen valmistamiseen tai palvelun tuottamiseen oleellisesti tarvittavien tietojen ja taitojen hallintaa ja käyttöä (Motowildo ja muut, 1997, s. 75; Li ja muut, 2014, s. 367). Motowildon ja muiden (1997, s. 75) mukaan kontekstuaalisella tehokkuudella tarkoitetaan työntekijän käyttäytymistä, joka liittyy organisaation sosiaaliseen ja psykologiseen ympäristöön. Esimerkiksi kommunikointi muiden organisaation jäsenten kanssa, muiden auttaminen ja organisaation sääntöjen noudattaminen ovat olennainen osa kontekstuaalista tehokkuutta (Motowildo ja muut, 1997, s. 75–76).

Koska irtisanouduttua työntekijä tietää, että työsuhdetta ei ole kauaa jäljellä, voi työntekijän motivaatio työtä kohtaan laskea heti irtisanoutumisen jälkeen ja joskus jopa jo ennen irtisanoutumista (Klotz & Zimmerman, 2015, s. 98). Jablinin (2001) mukaan irtisanoutumisprosessin aikana työntekijä joutuukin miettimään, minkä verran hän panostaa työtehtäviensä suorittamiseen irtisanoutumisen jälkeen. Työtehtäviin liittyvän tehokkuuden aleneminen voi näkyä esimerkiksi siinä, että irtisanoutunut työntekijä laiminlyö keskeneräisiä projekteja, koska ei motivoitu enää niiden parissa työskentelystä tietäessään, ettei näe projektia lähtönsä vuoksi ikinä valmiina (Klotz & Zimmerman, 2015, s. 98–99). Tässä tilanteessa myös esihenkilöt ovat vaikeassa asemassa: he voivat haluta irtisanoutuneen työntekijän hoitavan keskeneräiset työt loppuun, mutta kohtaavat samalla riskin, että epämotivoitunut ja työtehoaan alentanut työntekijä hoitaa töitään heikommin, ja toisaalta tehtävien siirto kollegoille voi kuormittaa heitä liikaa (Klotz & Zimmerman, 2015, s. 99; Jablin, 2001).

Työtehtäviin panostamisen päätöksen ohella, joutuu irtisanoutunut työntekijä puntaroimaan, minkä verran hän aikoo panostaa muihin organisaation toimintaa tukeviin tehtäviin (Jablin, 2001). Klotz ja Zimmerman (2015, s. 99) toteavatkin, että juuri kontekstuaaliseen tehokkuuteen liittyvä käytös on se, jota irtisanoutunut työntekijä muuttaa yleensä jo irtisanoutumista suunnitellessaan. Irtisanoutunut työntekijä kokee yleensä vain

pakollisten työtehtävien suorittamisen olevan se, mitä organisaatio voi häneltä odottaa (Klotz & Zimmerman, 2015, s. 99). Pakollisten työtehtävien suorittamisen ohella organisaatio hyötyisi suuresti lähtöä helpottavista toimista kuten siitä, että irtisanoutunut työntekijä perehdyttäisi kollegoitaan tai uutta työntekijää työtehtäviinsä, esittelisi kollegansa tai uuden työntekijän asiakkailleen ja jakaisi oleellisia tietoja niitä tarvitseville henkilöille (Klotz & Zimmerman, 2015, s. 99–100). Klotz ja Zimmerman (2015, s. 99–100) kuitenkin huomauttavat, että tämä aiheuttaa muutoksia valtasuhteisiin, koska helpotukseen työntekijän lähtöä organisaatiosta, tulee työntekijän olla halukas vapaaehtoisesti panostamaan siihen, että hänen lähtönsä aiheuttaisi organisaatiolle mahdollisimman vähän haittaa.

Sekä työtehtäviin liittyvään tehokkuuteen että kontekstuaaliseen tehokkuuteen irtisanomisaikana työskennellessä vaikuttaa suuresti irtisanoutumistyyli, mutta on tärkeää huomioida, että irtisanoutumistyylin taustalla on syitä, jotka juontavat pitkälle aikaan ennen irtisanoutumispäätöksen muodostumista (Klotz & Bolino, 2016). Klotzin ja Bolinon (2016, s. 1393–1395) tutkimusten mukaan etenkin epäoikeudenmukaisuuden kokemukset sekä kokemukset huonosta esihenkilötyöstä ajoivat työntekijät irtisanoutumaan negatiivisempia irtisanoutumistyyliä käyttäen, kun taas oikeudenmukaisuutta ja hyvää esihenkilötyötä saaneet työntekijät suosivat positiivisempia irtisanoutumistyyliä. Klotzin ja Bolinon tutkimuksen tuloksia tukee alun perin Hirschmanin (1970) kehittämä ja myöhemmin Farrellin (1983) laajentama EVLN-teoria. Teoria kuvaa eri käyttäytymistapoja, joilla työntekijä reagoi tyytymättömyyteensä työssä (Farrell, 1983). EVLN on lyhenne sanoista Exit (poistuminen), Voice (ääni), Loyalty (lojaalius) ja Neglect (välinpitämättömyys). Vaikka työntekijä on irtisanoutuessaan tehnyt päätöksen poistua organisaatiosta (Exit), voi työtehoon vaikuttaa myös välinpitämättömyyteen (Neglect) liittyvä käyttäytyminen. Farrellin (1983) mukaan välinpitämättömään käytökseen sisältyy esimerkiksi hidastunut työtahti, lisääntyneet poissaolot, myöhästelyt sekä muu tuottavuutta laskeva toiminta ja tämä käyttäytyminen on yhteydessä työn tehokkuuden laskuun. Näiden syiden vuoksi hyvä johtaminen ja oikeudenmukainen organisaatiokulttuuri nousee äärimmäiseen tärkeyteen sekä irtisanoutumisten välttämiseksi että irtisanoutumisten aiheuttamien haittojen minimoimisessa.

3.3.3.2 Sanallinen käyttäytyminen

Yksi irtisanomisajan työskentelyssä huomioitava asia on irtisanoutuneen työntekijän sanallinen käyttäytyminen. EVLN-teorian mukaan yksi mahdollinen vastaus tyytymättömyydelle työssä on äänenkäyttö (Voice), mikä tarkoittaa sitä, että tyytymätön henkilö voi käyttää ääntänsä (Farrell, 1983). Sanallinen käyttäytyminen voi olla positiivista, jolloin työntekijä tuo asioita esiin rakentavassa muodossa etsien ratkaisua ongelmiin tai negatiivista, jolloin työntekijä tuo asioita esiin valittaen ja epärakentavalla tavalla (Farrell, 1983; Rusbult ja muut, 1988, s. 601). Sanallinen käyttäytyminen voi olla melko vapaatakin – niin hyvässä kuin pahassa – koska irtisanoutunut työntekijä todennäköisesti kokee vähemmän paineita kontrolloida sanallista käyttäytymistään tietäessään jättävänsä organisaation pian (Klotz & Swider ja muut, 2021, s. 126; Klotz & Zimmerman, 2015, s. 100).

Vaikka irtisanomisaikana henkilö voi kokea vapautta sanalliseen käyttäytymiseen liittyen esimerkiksi vapautena ilmaista mielipiteitään organisaation heikkouksista (Klotz & Swider ja muut, 2021, s. 126; Klotz & Zimmerman, 2015, s. 100), vaikuttaa sanalliseen käyttäytymiseen suuresti yksilölliset erot persoonallisuudessa (Klotz & Zimmerman, 2015, s. 107). Myös irtisanoutumistyyli voi vaikuttaa siihen, miten työntekijä käyttäytyy sanallisesti (Klotz & Bolino, 2016), ja mitä todennäköisimmin esimerkiksi ”siltoja polttavaa” irtisanoutumistyyliä suosivan työntekijän sanallinen käyttäytyminen poikkeaa suuresti esimerkiksi ”kiitollisuutta osoittavaa” irtisanoutumistyyliä käyttävän työntekijän sanallisesta käyttäytymisestä. Eroavaisuuksiin sanallisessa käyttäytymisessä työntekijöiden välillä voi vaikuttaa myös tulevaisuudensuunnitelmat (König ja muut, 2022, s. 391). König ja muut (2022, s. 391) nostavat esiin, että sanalliseen käyttäytymiseen voi vaikuttaa se, jos irtisanoutunut työntekijä pitää mahdollisena paluutaan organisaatioon tai haluaa saada esihenkilöltään hyvät suositukset. Tällöin työntekijä voi jättää tarkoituksella asioita kertomatta tai kaunistella asioita jättääkseen mahdollisimman positiivisen kuvan itsestään (König ja muut, 2022, s. 391).

Huolimatta siitä, onko irtisanoutuneen työntekijän sanallisen käyttäytymisen tavoitteet organisaation kannalta positiivisia vai negatiivisia, voi sanallinen käyttäytyminen

vaikuttaa joko positiivisella tai negatiivisella tavalla organisaatioon (Klotz & Zimmerman, 2015, s. 100–101). Irtisanomisaikana työntekijä usein tuo esiin asioita, joihin hän ei ole tyytyväinen (Klatzke, 2008, s. 162; Klotz & Swider ja muut, 2021, s. 126; Klotz & Zimmerman, 2015, s. 101). Epättyväisyyttä aiheuttavien asioiden esiin nostaminen voi olla organisaation kannalta positiivinen asia, koska silloin organisaatio saa tiedon, mitkä ovat ne asiat, jotka aiheuttavat epättyväisyyttä organisaatiossa, ja asioita voidaan lähteä korjaamaan (Klotz & Zimmerman, 2015, s. 101). On kuitenkin huomioitava, että irtisanoutumiseen johtaneiden todellisten syiden selvittäminen voi olla vaikeaa, koska lähtevä työntekijä ei aina kerro totuutta esihenkilölleen, vaan kertomukset lähdön syistä voivat vaihdella riippuen kerrotaanko ne esimerkiksi kollegalle vai esihenkilölle (Klatzke, 2008, s. 162). Negatiivisia vaikutuksia organisaatiolle voi aiheutua epärakentavasta tavasta nostaa asioita esiin ja jatkuvasta organisaatioista negatiiviseen sävyyn puhumisesta (Klotz & Zimmerman, 2015, s. 102).

Yksi väylä äänensä kuuluvaksi saamiselle on irtisanoutumisen jälkeen mahdollisesti järjestettävä exit-keskustelu. Exit-keskustelu on ennen virallista lähtöä pidettävä keskustelu irtisanoutuneen työntekijän ja organisaation edustajan, esimerkiksi esihenkilön, henkilöstöosaston edustajan tai jonkun organisaation palkkaaman konsultin, välillä (Johns & Gorrick, 2016, s. 16; König ja muut, 2022, s. 382). Sen perimmäisenä tavoitteena on selvittää irtisanoutuneen työntekijän kokemuksia organisaatiossa työskentelystä sekä irtisanoutumiseen johtaneet syyt, jotta organisaatio voisi parantaa ongelmakohtia (Johns & Gorrick, 2016, s. 16; König ja muut, 2022, s. 382). Exit-keskustelujen suosio on ristiriitaista (Klotz & Swider ja muut, 2021, s. 123; Johns & Gorrick, 2016, s. 27; König ja muut, 2022, s. 382), koska niistä saatava tieto voi olla hyvin vääristynyttä sen vuoksi, että irtisanoutunut työntekijä ei aina kerro totuutta lähtönsä syistä (Klotz & Swider ja muut, 2021, s. 123; König ja muut, 2022, s. 391). König ja muut (2022) suosittelivatkin exit-keskustelujen sisällyttämistä osaksi hyvin suunniteltua irtisanoutumisprosessia, mutta ehdottavat näkökulman muutosta keskustelulle. He näkevät exit-keskustelun keinona ilmaista, että organisaatio välittää työntekijästä koko työsuhteen ajan. Exit-keskustelu voisi olla keino edesauttaa hyvän suhteen muodostumista säilymistä organisaation ja

työntekijän välillä myös työsuhteen jälkeenkin, ja tällä voi olla kauaskantoisia vaikutuksia jopa organisaation maineeseen (König ja muut, 2022).

Irtisanoutuneen työntekijän sanallisen käyttäytymisen aiheuttamat reaktiot ja muu toiminta esihenkilön, kollegoiden ja muun organisaation toimesta voi vaihdella. Kun työntekijä esimerkiksi kertoo tyytymättömyyttä aiheuttavista asioista organisaatiossa, voi organisaatio lähteä korjaamaan näitä asioita (Klotz & Zimmerman, 2015, s. 101) tai yksinkertaisesti jättää asian huomiotta. Keskustellessa kokemuksista organisaatiossa sekä lähdön syistä, voi esihenkilöllä ja irtisanoutuneella työntekijällä olla hyvinkin erilaiset näkemykset asiasta (Kulik ja muut, 2015, s. 896), mikä voi olla omiaan aiheuttamaan ristiriitaisia tunteita molemmille osapuolille. Irtisanoutuvan työntekijän keskustellessa lähdöstään kollegoiden kanssa, voi kollega joko uskoa lähtevän työntekijän kertomuksen lähdön syistä sellaisenaan tai mielessään muuttaa sitä tai hylätä kertomuksen täysin (Jablin, 2001; Klatzke 2008). Kaikki kommunikointi niin lähtevän työntekijän kuin organisaation puoleltakaan ei ole aina rehellistä (König ja muut, 2022, s. 391; Klatzke, 2008; Jablin, 2001). Organisaatio voi haluta säilyttää suhteensa lähtijään hyvänä tai pyrkiä pitämään maineensa ulkopuolisten silmissä hyvänä, ja työntekijä taas voi haluta säilyttää positiivisen kuvan itsestään saadakseen hyvät suosittelut tai pitäessään paluuta organisaatioon mahdollisena (König ja muut, 2022, s. 391; Klotz, 2013, s. 149).

3.3.3.3 Irtisanoutumisen vaikutukset työyhteisöön

Organisaatiosta irrottautuminen ei ole haaste vain lähtijälle, vaan sillä on vaikutuksia myös organisaatioon jääville henkilöille (Jablin, 2001). On selvää, että työntekijän irtisanoutuessa organisaation investoinnit työntekijään menee ainakin osittain hukkaan (Klotz & Swider ja muut, 2021, s. 126), mutta tämän lisäksi työntekijän irtisanoutumisella voi olla suuriakin vaikutuksia niin kollegoihin, mahdollisiin alaisiin kuin esihenkilöihinkin ja tätä kautta koko organisaatioon (Klotz & Zimmerman, 2015, s. 101). Ashforth (2001, s. 146) korostaa, että irtisanoutuneen työntekijän rooli on yksi merkittävä tekijä siinä, miten paljon työntekijän lähtö vaikuttaa organisaatioon jääviin henkilöihin. Hänen

mukaansa lähtö vaikuttaa muihin etenkin silloin, jos lähtevällä työntekijällä on ollut keskeinen rooli organisaatiossa tai hän on ollut pidetty jäsen, jos työntekijän rooli on hyvin vakiintunut tai harvinainen organisaatiossa, tai jos työntekijän lähtö on hyvin huomiota herättävä (Ashforth, 2001, s. 146).

Työntekijän irtisanoutuessa yksi merkittävä jäljelle jääviin henkilöihin vaikuttava asia on irtisanoutumisen mahdolliset vaikutukset muiden organisaation jäsenten vaihtohalukkuuteen (Klotz & Zimmerman, 2015, s. 54). Jo aiemmin mainitulla vaihtuvuustartunnalla tarkoitetaan yksinkertaisuudessaan sitä, että yhden työntekijän työnhakuaikheet ja irtisanoutuminen saattavat levitä organisaatiossa niin, että muutkin alkavat puntaroimaan organisaatiosta lähtemistä esimerkiksi uuden työn perässä, ja näin vaihtuvuus saattaa lisätä vaihtuvuutta (Felps ja muut, 2009, s. 546). Sekä Klotz ja Zimmerman (2015) että Klotz ja Bolino (2016) veivät vaihtuvuustartunnan ajattelua pidemmälle pohtiessaan, että varsinaisen lähdön lisäksi irtisanoutumistyyllillä voi olla vaikutusta muiden organisaation jäsenten lähtöaikeisiin. Jos esimerkiksi työntekijä suosii kiitollisuutta osoittavaa irtisanoutumistyyliä, voi jäljelle jäävät työntekijät sitoutua organisaatioon jopa enemmän huomattuaan, miten kiitollinen lähtijä on. Jos taas työntekijä suosii siltoja polttavaa irtisanoutumistyyliä ja viestii epätyytyväisyydestään organisaatioon, voi se saada muut kyseenalaistamaan työtään organisaatiossa. Irtisanoutuneen työntekijän tuodessa esiin saamansa paremman tarjouksen toiselta työnantajalta, voi tämä houkuttaa muita ainakin etsimään uutta työpaikkaa paremman tarjouksen perässä. (Klotz & Zimmerman, 2015; Klotz & Bolino, 2016).

Vaihtuvuustartunnan lisäksi irtisanoutumisella voi olla muitakin vaikutuksia organisaatioon (Klotz & Zimmerman, 2015, s. 101). Työntekijän irtisanoutuminen voi aiheuttaa esimerkiksi konflikteja ja heikentää tiimin yhteneväisyyttä ja vaarantaa psykologista turvallisuutta sekä tiimin suorituskykyä (Klotz & Zimmerman, 2015, s. 102). Myös suhde esihenkilön ja alaisen välillä voi muuttua irtisanoutumisen seurauksena. Esihenkilön reaktioihin vaikuttaa irtisanoutumistyyli ja irtisanoutumisen syyt, mutta myös esihenkilön persoonallisuudet ominaisuudet vaikuttavat siihen, miten hän jatkossa toimii

irtisanoutuneen työntekijän kanssa (Klotz & Zimmerman, 2015, s. 104). Yhden työntekijän irtisanoutuminen voi vaikuttaa myös esihenkilön kommunikointiin jäljelle jäävien alaisten kanssa, ja tällä taas voi olla käytöksestä riippuen joko positiivisia tai negatiivisia vaikutuksia jäljelle jäävien alaisten asenteisiin työtä kohtaan (Klotz & Zimmerman, 2015, s. 104). Lähtijän ollessa esihenkilöasemassa, voi lähtö vahingoittaa alaisten työskentelyä niin lyhyt- kuin pitkäaikaisestikin (Klotz & Zimmerman, 2015, s. 103).

Klotz ja Zimmerman (2015, s. 107–108) huomauttavat kuitenkin, että se miten paljon vaikutuksia työntekijän lähdöllä on muihin, selittyy osittain myös työntekijän henkilökohtaisilla ominaisuuksilla ja sillä, miten paljon hän on vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Klotz, Swider ja muut (2021) korostavatkin sitä, että organisaatioiden olisi ymmärrettävä irtisanoutumisprosessin tärkeys ja tehtävä kaikkensa, jotta lähdöstä aiheutuisi mahdollisimman vähän haittaa muille ja sitä myötä koko organisaatiolle. Esimerkiksi exit-keskustelut ja etenkin epämuodolliset keskustelut ovat yksi keino, jota kautta organisaatio voi oppia keinoja parantaakseen irtisanoutumisprosessin johtamista (Klotz & Swider ja muut, 2021, s. 126).

3.3.3.4 Tehtävien siirtoon ja tiedon säilyttämiseen liittyvät käytänteet

Huolimatta siitä, miten työntekijä käyttäytyy irtisanomisaikana työskennellessään, tulee lähdön aiheuttama vaje paikata jollakin keinolla esimerkiksi rekrytoinnilla sisältä tai ulkoa tai tehtävien siirrolla muille työntekijöille. Koska irtisanoutuminen on aina tietynlainen muutos organisaatiolle, hyötyisi organisaatio siitä, että myös työntekijän lähdön aiheuttaman vajeen paikkaamisen käytännöt olisi sisällytetty irtisanoutumisten käsittelyä helpottaviin prosesseihin (Kurtén ja Waaralinna, 2015).

Vaikka lahjakkaiden ja suuren tietämyksen omaavien työntekijöiden pitäminen organisaatiossa on menestymisen kannalta kriittistä (Sutherland & Jordaan 2004, s. 56), ei organisaatiot pysty välttymään työntekijöiden vaihtuvuudelta. Kun työntekijä lähtee organisaatiosta, vie hän mukanaan myös tietoja, joita voi olla vaikeaa ja kallista korvata

(Wikström ja muut, 2018; Droege & Hoobler, 2003). Tieto voi olla näkyvää tietoa (Tacit knowledge) tai hiljaista tietoa (Explicit knowledge) (Lewis, 2017). Näkyvällä tiedolla tarkoitetaan formaalia tietoa, joka on usein sisällytetty järjestelmällisiin prosesseihin ja vakiintuneisiin käytänteisiin. Hiljaisella tiedolla taas tarkoitetaan kokemuksiin, näkemyksiin, arvoihin ja ammattitaitoon perustuvaa ihmiseen varastoitunutta tietoa, jota on vaikea koota ja määritellä. (Lewis, 2017, s. 50; Wipawayangkool & Teng, 2016, s. 309). Organisaation tieto koostuu jopa 85-prosenttisesti hiljaisesta tiedosta (Suominen & Mäenpää, 2017, s. 956), ja sitä voidaanakin kutsua organisaation aineettomaksi pääomaksi, ja näin ollen se on yksi olennainen tekijä organisaation menestyksessä (Farooq, 2019, s. 140).

Tiedon tärkeyden vuoksi organisaation olisikin panostettava siihen, että se pystyisi säilyttämään mahdollisimman paljon tietoa organisaatiossa (Makhubela & Ngoepe, 2018, s. 2), ja tässä tehtävässä tiedon johtaminen (Knowledge management) nouseekin tärkeäksi toiminnoksi (Mahon & Jones, 2016, s. 509). On huomioitava, että tiedon säilyttämisen ei ole ajankohtainen vain vaihtuvuutta kohdatessa, vaan tiedon säilyttämisen johtaminen tulisi aloittaa heti työntekijän rekrytoinnin jälkeen ja jatkua siihen saakka, kun henkilö lähtee (Levy, 2011). Tietoa voi siirtää työntekijältä toisille esimerkiksi dokumentoimalla prosesseja tai tekemällä erilaisia ohjeistuksia, koulutuksen ja valmennuksen kautta sekä hyödyntämällä erilaisia teknologisia ratkaisuja ja verkostoja (Makhubela & Ngoepe, 2018, s. 3). Varsinkin asiantuntijatiedon jakamisessa olennaista on vuorovaikutus, koska tiedon jakaminen onnistuu parhaiten vuorovaikutuksessa muiden työyhteisön jäsenten kanssa (Puusa & Ala-Kortesmaa, 2019). Wu ja Lee (2017) korostavat sitä, että onnistuneen tiedon säilyttämisen taustalta löytyy sitä edistäviä tekijöitä, joita ovat luottamus, motivaatio, organisaation normit, organisaation antama tuki sekä organisaation työntekijöiden yksilölliset tekijät. Vaikka tiedon säilyttämisen eteen tulee tehdä toimia läpi työsuhteen elinkaaren, on irtisanoutumisia kohdatessa hyvä kiinnittää tiedon siirtoon erityistä huomiota, jotta lähtevän työntekijän tietoja saadaan säilymään organisaatiossa mahdollisimman paljon (Makhubela & Ngoepe, 2018, s. 1). Tiedon säilyttämiseen liittyvät toimet on tärkeää määritellä ja sisällyttää organisaation henkilöstöstrategiaan (Granados ja muut, 2017, s. 381; Dube & Ngulube 2013, s. 1).

Vaikka irtisanoutunut työntekijä voi ajatella organisaation odottavan häneltä vain pakollisten työtehtävien suorittamista, hyötyisi organisaatio siitä, että työntekijä osallistuisi esimerkiksi seuraajansa perehdyttämiseen ja tiedonsiirtoon (Klotz & Zimmerman, 2015, s. 99–100). Siihen, minkä verran työntekijä osallistuu näihin toimiin, vaikuttaa yksilöllisten ominaisuuksien lisäksi esimerkiksi irtisanoutumistyyli (Klotz & Bolino, 2016; Klotz & Zimmerman, 2015, s. 107–108).

3.3.3.5 Haitallinen työpaikkakäyttäytyminen

EVLN-teorian mukaan epätyytyväisyyttä kokevat työntekijät voivat päätyä välinpitämättömään (Neglect) käyttäytymiseen vastatakseen epätyytyväisyyteensä (Farrell, 1983). Välinpitämättömyyteen liittyvä käyttäytyminen on passiivista käytöstä, joka voi näkyä esimerkiksi vähentyneenä panostamisena työhön, lisääntyneinä myöhästelyinä ja poissaoloina sekä työajan käyttämisenä omien asioiden hoitamiseen (Rusbult ja muut, 1988, s. 601; Farrell, 1983). Klotz ja Zimmerman (2015) rinnastavat tällaisen käyttäytymisen haitalliseen työpaikkakäyttäytymiseen (Counterproductive workplace behavior), joka vaikuttaa haitallisesti organisaation toimintaan (Fox ja muut, 2001, s. 292). Haitallinen työpaikkakäyttäytyminen voi näkyä alentuneen työhön panostamisen sekä myöhästelyjen ja poissaolojen lisääntymisen lisäksi myös esimerkiksi haitallisena vuorovaikutuksena, väkivaltaisena käyttäytymisenä, ilkivaltana ja varkauksina (Fox ja muut, 2001, s. 292; Klotz & Zimmerman, 2015, s. 105).

Klotzin ja Zimmermanin (2015, s. 105) kootessa yhteen aiempia tutkimuksia, he toivat esiin, että haitallinen käyttäytyminen on negatiivisesti yhteydessä työtyytyväisyyteen, organisaatioon sitoutumiseen sekä oikeudenmukaisen kohtelun kokemiseen. Näitä tutkimustuloksia tukee myös Klotzin ja Bolinon (2016) havainnot irtisanoutumistyyleistä. Heidän mukaansa epäoikeudenmukaista kohtelua kokeneet työntekijät irtisanoutuvat useimmiten tavalla, joka voi olla haitaksi organisaatiolle.

Irtisanoutuessaan työntekijä on riippumattomampi organisaatiosta, ja tämä tilanne antaa työntekijälle enemmän vapautta käyttäytyä haitallisesti organisaatiota kohtaan, jos työntekijä on kokenut epäoikeudenmukaista käytöstä organisaation taholta (Klotz & Bolino, 2016, s. 1388). Klotz ja Bolino (2013) huomauttavat, että myös työntekijät, jotka ovat olleet tunnollisia ja toimineet koko työsuhteensa ajan organisaation etua ajatellen, voivatkin kokea irtisanomisaikana työskennellessään olevansa oikeutettuja käyttäytymään haitallisesti organisaatiota kohtaan esimerkiksi laiskottelemalla. Haitallinen työpaikkakäyttäytyminen nähdään usein organisaation sisällä tapahtuvana toimintana, mutta irtisanoutunut työntekijä voi myös esimerkiksi viestittää negatiivisia asioita organisaatiosta asiakkaille, ja tällä voi olla suuriakin negatiivisia vaikutuksia organisaatiolle (Klotz & Zimmerman, 2015, s. 105). On kuitenkin huomioitava, että kuten muukin käyttäytyminen irtisanomisaikana työskennellessä, myös taipumus haitalliselle työpaikkakäyttäytymiselle selittyy osittain yksilöllisillä eroilla (Klotz & Zimmerman, 2015, s. 108).

Mahdollinen haitallinen työpaikkakäyttäytyminen aiheuttaakin organisaatioille ja siellä työskenteleville esihenkilöille epävarmoja ja vaikeitakin tilanteita (Klotz & Zimmerman, 2015, s. 106). Välttääkseen haitallista työpaikkakäyttäytymistä, organisaation tulisi kiinnittää huomiota siihen, miten pystyisi johtamaan irtisanoutumisprosessia tavalla, joka aiheuttaisi mahdollisimman vähän haittaa organisaatiolle (Klotz & Swider ja muut, 2021, s. 126).

3.3.3.6 Sitoutuneena pysyminen

On mahdollista, että työntekijä pysyykin koko irtisanoutumisprosessin ajan sitoutuneena organisaatioon välttämällä kaikkea organisaation kannalta haitallista käyttäytymistä (Klotz & Zimmerman, 2015, s. 109). Klotzin ja Bolinon (2016) mukaan työntekijän kohtelu työsuhteen aikana vaikuttaa hänen irtisanoutumistyyliinsä. Tästä voidaan päätellä, että yksi selittävä tekijä organisaation edun mukaiselle käytökselle on se, miten irtisanoutunutta työntekijää on kohdeltu työsuhteen aikana. Vapaaehtoisesti lähtevä työntekijä voi

käyttäytyä organisaation edun mukaisesti myös esimerkiksi kokiessaan syyllisyyttä jättäessään organisaation sekä siellä olevat kollegansa (LaFarge, 1994, s. 187).

Työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet määrittävät ainakin osittain käyttäytymistä työpaikalla (Klotz & Zimmerman, 2015, s. 109). Lin ja muiden (2014) mukaan ihmisen luonteenpiirteistä etenkin tunnollisuus, miellyttämisen tarve sekä emotionaalinen vakuus ennustavat positiivista työpaikkakäyttäytymistä. Klotz ja Zimmerman (2015, s. 109) olettavat näiden luonteenpiirteiden mukanaan tuoman positiivisen käyttäytymisen jatkuvan läpi irtisanomisajan työskentelyyn.

Luonteenpiirteiden ohella organisaatioon sitoutumiseen työskentelyn loppuun saakka voi vaikuttaa myös se, että työntekijän toiveena voi käyttää entistä työnantajaa suosittelijanaan ja tämän vuoksi haluaa käyttäytyä loppuun saakka hyvin saadakseen hyvät suositteletut (Klotz & Zimmerman, 2015, s. 106). Koska erilaiset urasiirtymät ja sen myötä lisääntyvät mahdollisuudet palata takaisin entiselle työnantajalle ovat lisääntyneet (Sullivan & Al Ariss, 2021, s. 13), voi työntekijä pitää irtisanoutuessaan mahdollisena paluuta organisaatioon. Myös tällaista mahdollisuutta harkitessaan, työntekijä usein ymmärtää positiivisen käyttäytymisen tärkeyden mahdollistaakseen sen, että työntekijä halutaan takaisin organisaatioon (Klotz & Zimmerman, 2015, s. 106).

4 Metodologia

Erikssonin ja Kovalaisen (2015, s. 16–17) mukaan metodologialla tarkoitetaan niitä perusteita, jotka ohjaavat tutkimusprosessin kulkua ja niitä tapoja, joiden mukaan tutkimus toteutetaan. Tässä luvussa esitellään tutkimusprosessin eteneminen sekä kuvataan tutkimuksen metodologiset valinnat. Aluksi kuvataan laadullista tutkimusta, jonka jälkeen esitellään aineiston hankinnan keinot sekä aineiston analysointimenetelmä. Lopuksi pohditaan tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta.

4.1 Laadullinen tutkimus

Pääsääntöisesti tieteelliset tutkimukset jaetaan määrällisiin eli kvantitatiivisiin ja laadullisiin eli kvalitatiivisiin tutkimuksiin. Usein määrällisen ja laadullisen tutkimuksen ajatellaan olevan toisensa poissulkevia, mutta niissä on myös paljon yhtäläisyyksiä ja niiden voidaan nähdä täydentävän toisiaan (Alasuutari, 2011, s. 31–32; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 1997, s. 135–136). Molempien tutkimusmenetelmien hyödyt ja rajoitteet on hyvä ymmärtää, ja valinta laadullisen ja määrällisen tutkimuksen teon välillä tulee tehdä perustuen tutkimuskysymyksiin ja tutkimuksen tavoitteeseen (Eriksson & Kovalainen, 2015, s. 5). Tähän tutkimukseen valittiin lähestymistavaksi laadullinen tutkimusmenetelmä, koska se on tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tavoite huomioiden perusteltua.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavaa aihetta pyritään tulkitsemaan ja ymmärtämään syvällisemmin kuin määrällisessä tutkimuksessa (Eriksson & Kovalainen, 2015, s. 5–6). Puusan ja Juutin (2011, s. 47–48) mukaan laadullisella tutkimuksella voidaan tavoitella ymmärryksen lisäämisen lisäksi myös ymmärryksen syventämistä, tiedon hankintaa, ilmiön kuvaamista ja tulkintaa sekä teoreettisen tulkinnan tekoa tai kyseenalaistamista. Hirsjärvi ja muut (1997, s. 161) näkevät laadullisen tutkimuksen pyrkimyksenä tosiasioiden löytämisen ja paljastamisen. Laadullinen tutkimus mahdollistaa kokonaisvaltaisen, holistisen ymmärryksen tutkittavasta ilmiöstä (Puusa & Juuti, 2020, s. 80; Hirsjärvi ja muut, 1997, s. 161).

Hirsjärven ja muiden (1997, s. 161) mukaan laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on kuvata todellista elämää. Tyypillisesti laadullisessa tutkimuksessa keskitytään tutkimaan ihmisten ajatuksia, käsityksiä, tulkintoja ja kokemuksia, ja nämä muodostuvat yleisimmin tutkittavan henkilön omakohtaisten kokemusten kautta (Puusa & Juuti, 2020, s. 81). On kuitenkin huomioitava, että laadullisessa tutkimuksessa vuorovaikutus on keskeisessä asemassa: tutkimuksen keskiössä on tutkimukseen osallistuvan henkilön näkökulma ja kokemukset sekä tutkijan vuorovaikutuksessa luomat havainnot tästä näkökulmasta tai kokemuksista (Puusa & Juuti, 2020 s. 11).

Laadullinen tutkimustapa sopii tämän tutkimuksen toteuttamiselle parhaiten tutkimusmenetelmälle ominaisten piirteiden perusteella. Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella irtisanoutumisprosessin johtamista yliopistokontekstissa. Tätä tavoitetta tutkitaan tarkastelemalla, miten vapaaehtoisesti irtisanoutuneet työntekijät kuvaavat irtisanoutumisprosessia yliopisto-organisaatioissa ja miten irtisanoutumisprosessin kulku heijastuu yksilön kokemukseen. Tässä tutkimuksessa siis yksilön kokemuksia tarkastelemalla ja ymmärtämällä pyritään kuvaamaan ilmiötä eli irtisanoutumisprosessia ja sen johtamista yliopistokontekstissa.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusasetelma on joustava, eikä tutkijan tavoitteena ole testata ennalta asetettuja hypoteeseja vaan laadullinen tutkimus antaa tilaa aineistolle (Puusa & Juuti, 2020, s. 78; Alasuutari, 2011, s. 267–268). Laadullista tutkimusta voidaan kuvata myös joustavaksi, koska sille on tyypillistä tutkimusprosessin vaiheiden päällekkäisyys (Juuti & Puusa, 2020, s. 12). Hirsjärvi ja muut (1997, s. 14) näkevät laadullisen tutkimuksen päättymättömänä prosessina, joka voi alkaa lähes mistä vaiheesta tahansa ja tutkimuksen aikana joudutaan arvioimaan aiemmin tehtyjen valintojen sopivuutta.

4.2 Aineiston kerääminen

Yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä laadullisessa tutkimuksessa ovat haastattelu, havainnointi, kysely ja erilaisten dokumenttien hyödyntäminen tai jokin näiden

menetelmien yhdistelmä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 83). Hirsjärven ja muiden (1997, s. 185) mukaan tutkijan halutessa selvittää tutkittavien ajatuksia ja kokemuksia, on haastattelu silloin yksi sopivimmista aineistonkeruumenetelmistä. Tämän vuoksi myös tähän tutkimukseen valittiin aineistonkeruumenetelmäksi haastattelu.

Tutkimuksen haastattelu voidaan toteuttaa joko strukturoituna haastatteluna, puolistrukturoituna haastatteluna eli teemahaastatteluna tai avoimena haastatteluna (Hirsjärvi ja muut, 1997 s. 208–209). Teknisesti näiden haastattelutyyppejen ero perustuu haastattelun strukturoinnin asteeseen (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 87). Strukturoitu haastattelu sisältää tarkkaan määrätyt kysymykset ja kysymyksien järjestyksen, ja kysymykset esitetään jokaiselle haastateltavalle samalla tavoin, samaa järjestystä noudattaen (Vilka, 2015, s. 123; Puusa, 2020, s. 111). Puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu on jonkin verran vapaampi haastattelu, ja se etenee etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien kysymysten varassa (Puusa, 2020, s. 112). Teemahaastattelun kysymyksiä voi haastattelun edetessä tarvittaessa tarkentaa tai muotoilla ja kysymysten järjestys voi vaihdella (Hirsjärvi ja muut, 1997, s. 208). Avoin haastattelu ei sisällä kiinteää runkoa (Hirsjärvi ja muut, 1997, s. 209), eikä sen perustana ole tutkimuksen viitekehys (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 89).

Tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu, joka sopii monien ilmiöiden tutkimiseen (Puusa, 2020, s. 112). Siinä pyritään löytämään tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimusongelman kannalta merkityksellisiä vastauksia (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 88). Metodologisesti teemahaastattelussa painotetaan henkilöiden tulkintoja ja merkityksiä sekä merkityksien syntyminen vuorovaikutteisuutta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 88). Teemahaastattelussa oletetaan, että haastateltavat ovat kokeneet tai läpikäyneet jonkin tietyn asian tai prosessin (Puusa, 2020, s. 112), tässä tapauksessa vapaaehtoisen irtisanoutumisen yliopistosta, ja teemahaastattelun avulla pyritään selvittämään heidän määritelmiään kokemastaan prosessista (Hirsjärvi & Hurme, 2011, s. 48).

Puusan (2020, s. 112) mukaan teemahaastattelun onnistumisen kannalta oleellista on se, että tutkija on tutustunut aiempiin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen tutkimuksen aiheesta, ja sitä kautta saavuttanut riittävän ymmärryksen tutkimuksen kohteen olevasta ilmiöstä. Haastattelijan ja haastateltavan tulisi puhua myös ikään kuin samaa kieltä eli ymmärtää tutkimuksessa käytetty käsitteistö samalla tavoin (Puusa, 2020, s. 113).

Tähän tutkimukseen haastateltavaksi etsittiin yliopistosta vapaaehtoisesti irtisanoutuneita henkilöitä. Listaus kriteerit täyttävistä henkilöistä muodostui kahden Vaasan yliopistossa työskentelevän henkilön toimesta. Mahdollisiin haastateltaviin oltiin yhteydessä sähköpostitse tai LinkedInin kautta haastattelupyynnön muodossa (liite 1). Haastattelupyynnössä kuvattiin tutkimuksen aiheen lisäksi haastattelun toteutukseen liittyviä yksityiskohtia sekä tutkimuksessa noudatettavaa anonymiteettiä ja luottamuksellisuutta. Haastattelupyynnöt lähetettiin yhteensä viidelle henkilölle ja kaikki pyydyt henkilöt suostuivat haastatteluun.

Taulukko 1. Haastatteluun osallistuneiden taustatiedot

Ikä		
	21–30 v	1
	31–40 v	2
	41–50 v	2
Sukupuoli		
	Nainen	3
	Mies	2
Kulunut aika irtisanoutumisesta		
	alle 2 v	2
	2–5 v	1
	6–10 v	2
Työskentelyvuodet ennen irtisanoutumista		
	alle 3 v	2
	3–5 v	0
	6–8 v	1
	9–12 v	2
Työsuhteen muoto irtisanoutuessa		
	Määräaikainen	5
	Toistaiseksi	0

Haastattelut toteutettiin Microsoft Teamsin välityksellä, ja tämä mahdollisti haastattelun helposti maantieteellisestä sijainnista riippumatta. Kaikki haastattelut toteutettiin kahden viikon aikajakson sisällä, ja haastattelut olivat kestoiltaan melko saman pituisia, vaihdellen reilusta puolesta tunnista noin tuntiin. Kaikki toteutetut teemahaastattelut tallennettiin Microsoft Teamsin tallennustoiminnon avulla ja litteroitiin mahdollisimman pian haastattelun jälkeen.

Jokainen haastattelu noudatteli samaa kaavaa, jossa ensimmäisenä esittäytyttiin ja pidettiin lyhyt esittely tutkimukseen liittyen. Tämän jälkeen siirryttiin haastattelurungon (liite 2) mukaisiin kysymyksiin, jotka oli järjestetty irtisanoutumisprosessin vaiheista johdettujen teemojen ympärille. Haastattelujen kysymykset kysyttiin kaikilta pääpiirteisään samassa järjestyksessä, ja joidenkin kohdalla kysyttiin tarpeen mukaan tarkentavia kysymyksiä. Haastattelun loppuun jätettiin aikaa haastattelun aikana mahdollisesti mieleen nousseista tutkimusongelmaan liittyvistä asioista keskustelulle sekä vapaalle keskustelulle.

4.3 Aineiston analysointi

Aineiston analysoinnin avulla pyritään kuvailemaan, tulkitsemaan ja ymmärtämään tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä (Puusa & Juuti, 2020, s. 143), ja tarkoituksena on luoda kokonaisuus, jonka myötä on mahdollista tuottaa rikas ja perusteltu tulkinta ilmiöstä ja lisäksi tehdä aiheesta johtopäätöksiä (Puusa, 2020, s. 148). Aineiston analysoinnissa onkin siis tärkeää tehdä onnistuneita tulkintoja ilmiöstä pelkän ilmiön kuvaamisen lisäksi (Puusa, 2020, s. 148).

Ladullista aineistoa voi analysoida erilaisilla tavoilla ja analyysitekniikan valintaan vaikuttavat tutkimuksen tavoitteet sekä se, millaiseksi tutkimuksessa hyödynnettävän aineiston kokonaisuus muodostuu (Puusa, 2020, s. 145). Tämän tutkimuksen aineiston analyysimenetelmäksi valittiin sisällönanalyysi. Se on laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä ja myös käytetyimpiä laadullisen aineiston tarkastelun metodeja (Tuomi &

Sarajärvi, 2018, s. 103; Puusa, 2020, s. 148). Puusan (2020, s. 149) mukaa sisällönanalyysin avulla aineisto järjestetään aluksi selkeään ja tiiviiseen muotoon kadottamatta sen keskeistä informaatioaineista. Sen jälkeen tutkija pyrkii luomaan hajanaisesta aineistosta selkeän, mielekkään ja yhtenäistä tietoa sisältävän kokonaisuuden, jonka avulla tutkija tekee tulkintoja ja johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä (Puusa, 2020, s. 149). Analyysin voi toteuttaa joko induktiivisesti eli aineistolähtöisesti, deduktiivisesti eli teorialähtöisesti tai näiden yhdistelmänä abduktiivisesti eli teoriaohjaavasti (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 107–110). Tähän tutkimukseen valittiin aineistolähtöinen analyysitapa eli tutkimusaineistosta pyritään luomaan teoreettinen kokonaisuus (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 108).

Aineiston analyysi aloitettiin litteroimalla haastattelut sanasta sanaan. Litterointi tehtiin mahdollisimman pian jokaisen haastattelun jälkeen, kun haastattelut olivat vielä tuoreessa muistissa. Kun kaikki haastattelut oli saatu litteroitua, luettiin aineisto useaan kertaan läpi. Vähitellen aineistoa läpi lukiessa alkoi sieltä selvästi erottua neljä eri teemaa, jotka nousivat esiin jokaisen haastateltavan kertoessa kokemuksistaan irtisanoutumisprosessin johtamisesta. Nämä neljä teemaa olivat sellaiset, joiden alle pystyi luokittelemaan suurimman osan haastateltavien kertomista kokemuksista. Seuraavaksi aineistosta jaoteltiin kaikki teemoihin liittyvät vastaukset tai vastauksen osat teemojen alle. Tämän jälkeen jokaiseen teemaan keskityttiin vielä erikseen ja luettiin tekstejä teemojen alla läpi, jotta raportointia varten pystyttiin nostamaan esiin mahdollisimman hyvin ne asiat, jotka haastateltavien kokemuksista ilmeni.

4.4 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen etiikalla tarkoitetaan moraalisia valintoja ja päätöksiä koko tutkimusprosessin aikana aina aiheen valinnasta tutkimuksen tulosten vaikutuksiin asti. Eettiset kysymykset siis ovat läsnä läpi tutkimuksen teon ja voivat liittyä esimerkiksi tutkimuskohteen ja tutkimusmenetelmän valintaan, tiedon luotettavuuteen, aineiston hankintaan ja tutkittavien kohteluun sekä tutkimuksesta saatujen tulosten vaikutuksiin. (Kuula, 2006, s. 11). Hyvä tieteellinen käytäntö edellyttää rehellisyyttä sekä yleistä huolellisuutta ja

tarkkuutta tutkimusta tehdessä (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2023). Näitä ohjeita pyrittiin noudattamaan myös tässä tutkimusprosessissa, jotta mahdollisimman eettinen ote tutkimukseen pidettäisiin.

Tämän tutkimuksen aiheen valintaan vaikutti tutkimustiedon vähyys aiheeseen liittyen sekä tutkimusaiheen ajankohtaisuus, joten jo tutkimusaiheen valinnalla on pyritty siihen, että tutkimuksen avulla saavutettaisiin uutta tietoa. Tutkimuksen eettisyys on tutkimusprosessin edetessä huomioitu tutkimuksen teoriaosuutta työstäessä esimerkiksi käyttämällä relevanttia kirjallisuutta ja viittaamalla kirjallisuuteen asianmukaisella tavalla. Aineiston hankinnan vaiheessa haastateltaville lähetettiin haastattelupyynnöt (liite 1), joissa oli kuvattu tutkimuksen aihe sekä haastatteluaineiston anonymiteetti ja luottamuksellinen käsittely, ja nämä käytiin uudelleen läpi vielä jokaisen haastattelun alussa. Kuulan (2006, s. 204) mukaan tutkijan on kannettava vastuu tutkittavien yksityisyyden suojasta ja siksi esimerkiksi arvioitava arkaluontoisten tietojen raportointia. Tämän vuoksi aineistoa analysoitiin luottamuksellisesti ja tutkimusaiheen arkaluontoisuuden vuoksi haastateltavien vastauksista jätettiin pois mainitut viittaukset organisaatioihin sekä esimerkiksi asuinpaikkaan.

Tutkimuksen teossa pyritään välttämään virheitä, ja tämän vuoksi tulisi tutkimuksen eettisyyden lisäksi arvioida myös tutkimuksen luotettavuutta (Hirsjärvi ja muut, 1997, s. 231). Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi voi olla hankalaa tutkimuksen luonteen vuoksi. Luotettavuutta voidaan arvioida validiteetin ja reliabiliteetin kautta. Näiden käyttöä laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on kritisoitu, mutta Aaltio ja Puusa (2020) näkevät niiden soveltamisen laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa mahdollisena, mikäli tutkija ymmärtää laadullisen tutkimuksen luonteen verrattuna määrälliseen tutkimukseen. Validiudella tarkoitetaan mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä on tavoitteenakin mitata (Hirsjärvi ja muut, 1997, s. 231). Laadullisessa tutkimuksessa kuitenkin tärkeämpää on kuvata tutkimuksessa käytetty analyysimenetelmä tarkasti, jotta lukija voi arvioida tutkijan tekemiä tulintoja (Ruusuvuori ja muut, 2010, s. 27). Tämän tutkimuksen *Metodologia*-luvussa on

pyrityt kuvailemaan koko tutkimusprosessin eteneminen kohta kohdalta, koska myös Hirsjärven ja muiden (1997, s. 232) mukaan tämä parantaa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta.

Reliaabeliudella tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta, ja se voidaan arvioida usealla tavalla (Hirsjärvi ja muut, 1997, s. 231). Tulos on reliaabeli, mikäli kaksi eri tutkijaa päätyy samanlaiseen tulokseen tai jos tutkittaessa samaa henkilöä, saadaan sama tulos kahdella eri tutkimuskerralla (Hirsjärvi & Hurme, 2011, s. 186). Reliaabeliudelle haastetta luo se, että haastattelutilanne on aina hyvin tilanne- ja kontekstisidonnainen. Näin ollen yhdessä haastattelutilanteesta voi saada erilaisia vastauksia kuin haastattelun toistettaessa uudestaan, mutta sama haaste toistuu jokaisessa haastattelututkimuksessa. (Hirsjärvi ja muut, 1997, s. 207).

Kokonaisuudessaan tutkimus pyrittiin tekemään mahdollisimman eettisesti ja luotettavasti. Tutkimuksen teko suunniteltiin huolella ja tutkimuksen eri vaiheissa eteen tulevia päätöksiä esimerkiksi metodologiaan liittyen puntaroititiin ja pyrittiin valitsemaan tutkimuksen kannalta parhaat menetelmät. Taustakirjallisuuteen perehdyttiin huolella ja viitauksissa lähdekirjallisuuteen käytettiin tarkkuutta. Aineiston keruussa ja analysoinnissa kiinnitettiin huomiota aineiston luottamukselliseen käsittelyyn ja haastateltavien anonymiteetti varmistettiin läpi tutkimuksen. Aineistoa analysoidessa pyrittiin myös mahdollisimman objektiiviseen tulkintaan. On kuitenkin selvää, että täydellinen objektiivisuus on haasteellista saavuttaa. Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 25) nostavatkin esiin, ettei täysin objektiivista tietoa ole mahdollista saavuttaa, koska tutkimusasetelma on aina tutkijalähtöinen. Tutkimuksen luotettavuutta voisi lisätä myös haastateltavien määrän lisäys. Tähän tutkimukseen haastateltiin viittä yliopisto-organisaatiosta irtisanoutunutta henkilöä.

5 Analyysi

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella irtisanoutumisprosessin johtamista yliopistokontekstissa. Tätä tavoitetta tutkittiin tarkastelemalla, miten vapaaehtoisesti irtisanoutuneet työntekijät kuvaavat irtisanoutumisprosessia yliopisto-organisaatioissa ja miten irtisanoutumisprosessin kulku heijastuu yksilön kokemukseen. Tutkimuskysymykset asettamalla pyrittiin löytämään vastauksia siihen, minkälaisia prosesseja on tunnistettavissa irtisanoutumistilanteiden johtamisessa yliopisto-organisaatioissa ja mitkä tekijät vaikuttavat suurimmin irtisanoutuneiden työntekijöiden kokemuksiin irtisanoutumisprosessista.

Tutkimuksessa haastateltujen viiden vapaaehtoisesti yliopisto-organisaatioista irtisanoutuneen henkilön kokemusten analysoinnista keskeisinä tuloksina nousi esiin neljä teemaa, jotka toistuivat haastatteluissa. Tuloksista esiinnousseet teemat ovat *itsenäisyyden kokemukset, arvostuksen ja tuen tarve irtisanoutumisprosessin aikana, vaikutukset työyhteisöön ja sen dynamiikkaan sekä organisaation käytänteet irtisanoutumisprosessin aikana*. Tulosten analyysi on jaettu näiden teemojen mukaan neljään alalukuun.

5.1 Itsenäisyyden kokemukset

Haastatteluaineistosta nousee selkeästi esiin kokemukset itsenäisyydestä ja itseohjautuvuudesta. Yliopistossa työskentelevien henkilöiden voidaan nähdä olevan vahvasti oman alansa asiantuntijoita, ja he usein kokevatkin työnsä merkitykselliseksi ja ovat sitoutuneita työhönsä (Siekkinen ja muut, 2016, s. 20; Siekkinen ja muut, 2015, s. 112). Nämä seikat heijastuvat siihen, että työtä tehdään itsenäisesti. Tutkimuksen tuloksista nousee vahvasti esiin se, että työn suunnittelu, päätöksenteko ja työskentely kokonaisuudessaan myös irtisanoutumisprosessin aikana on erittäin itsenäistä.

Mutta mä ehkä myöskin miellän yliopiston sellaseks, se on aika itsenäisten ihmisten sellanen alusta, missä ihmiset työskentelee. Ja ainaki mulle se yliopistohallinto jäi hirveen kaukaseksi. (H2)

Niin se, kyl se aika semmonen niinku itseohjautuva tietysti tos tommoses tehtävssä se irtisanoutumisprosessi on. Et ei siihen, ei siihen tossa sitten kukaan tuu kädestä enää pitää kiinni et mitä teet, vaan kyl siihen sit ite tekee sen suunnitelman käytännössä, että millai ne tehtävät siitä hoituu. [...] Et toki esimies käy sen keskustelun. Et kyl meki semmonen, muistan et semmonen keskustelu käytiin, että tota mitä hommia on ja siirretäänkö joku jollekin ja mutta, mut et kyl se niinku asiantuntija aikailla ite määrittelee sen, et miten se siitä työstä niinkun ne loppupään työtehtävät hoitaa. (H5)

Tutkimuksen tuloksista käy ilmi se, että työn itsenäisyyden ja tietynlaisen vapauden lisäksi työntekijällä on halu tehdä työnsä hyvin loppuun asti organisaation etua ajatellen. Yliopistotyöntekijöiden suuri sitoutuminen (Siekinen ja muut, 2016, s. 20; Siekinen ja muut, 2015, s. 112) voi olla yhtenä selittävänä tekijänä sille, että työntekijä hoitaa irtisanomisajan työskentelynsä sitoutuneena organisaation etua ajatellen. Muita syitä tälle voi löytyä esimerkiksi työntekijän hyvästä kohtelusta työsuhteen aikana (Klotz & Bolino, 2016), lähtevän työntekijän kokemasta syyllisyydestä organisaation taakse jättämisestä (LaFarge, 1994, s. 187) tai positiivista työpaikkakäyttäytymistä tukevista luonteenpiirteistä (Li ja muut, 2014).

Ja ehkä sit mä oon kuitenkin sen luontonen, et mä halusin sit hoitaa ne asiat. Emmä niinku halunnu myöskään sitä, et jää jotakin kauheit vaikeuksia opiskelijoille tai muille siitä. Mut et en mä tiedä tarviiks sitä nyt ihan niin kiltti olla sit toisaalta. (H1)

Et tietyllä tapaa se on aika haastava aika kyllä tehdä töitä tommosta asiantuntijatyötä, että kyl se niinku semmonen niinku itellä luotto siihen, että asiantuntijat kyllä niinku haluaa työnsä aina hyvin hoitaa ja myöskin tommoses kohtaa. (H5)

Itsenäisyys ja vastuunotto irtisanoutumisprosessin eri vaiheissa tulee ilmi kaikkien haastateltavien vastauksissa. Työtä johdetaan paljon itse ja se heijastuu siihen, että vastuu irtisanoutumisprosessin eri tehtävien hoidosta jää usein irtisanoutuvalle työntekijälle itselleen. Vastauksista kävi kaikkien haastateltavien kohdalla ilmi esimerkiksi se, että

työntekijän ilmoitettua irtisanoutumisestaan esimerkiksi esihenkilölleen, jäi irtisanoutumisesta informointi muulle organisaatiolle irtisanoutuvan työntekijän vastuulle, eli informointia työntekijän irtisanoutumisesta ei tehty organisaation toimesta.

Ei varmaankaan mitenkään [tiedotettu irtisanoutumisesta]. Nyt ku mä alan miettimään, niin tota mä itse taisin laittaa semmosen viestin sitten kaikille, että mä oon vaihtamassa ja toivottelin hyvää jatkoa ja pidetään yhteyttä. (H2)

Mmmm, mie tota tiedotin itse meillä hankekumppaneita, et heille itse ilmoitin, ilmoitin tästä asiasta ihan omatoimisesti ja myös työyhteisössä. En muista, että oisko työnantajan puolelta tullu sen kummempaa viestintää. (H3)

Irtisanoutumisesta ilmoittamisen jälkeen irtisanoutumisprosessin edetessä itsenäisyys näkyy esimerkiksi siinä, että irtisanomisajan työskentely työn loppuun hoitamisineen ja työn järjestelyineen ja siirtoineen jäi usein pääasiallisesti irtisanoutuneen työntekijän hoidettavaksi. Tuloksista nousee kuitenkin esiin se, että irtisanoutuneet henkilöt eivät pidä heille jääneen töiden järjestelyn pääasiallista vastuuta täysin negatiivisena asiana. Heidän vastauksistaan voi päätellä, että irtisanoutunut henkilö kokeekin olevansa se, joka ovat osaavin järjestelemään työnsä, koska hänellä on hyvä ote omasta työstään.

Mä taisin ite järjestellä [töitä], koska mä oon vähän sen tyyppinen, että mä hoidan asiat loppuun vaikkei välttämättä niinku tarviskaan, et sitten mä hoidin niinkun... Mul on nyt tämmösii muistikuvii, et mä ite tarjouduin niinku hiukan olinks mä niinku pari viikkoo, et sai jotenkin ne asiat niinkun järjestyyn, ja sittenhän mä jotain vielä hoidin sen jälkeen jotain opinnäyte-työn ohjauksia muistaakseni loppuun. (H1)

Oikeestaan aika pian sen mun irtisanoutumisen jälkeen, kun oli tiedossa se lähtöpäivä, niin me vähän kartotettiin siinä, et mitkä on niitä, tai katsoin itse, niin et mitkä on niitä niin sanottuja meneillään olevia projektia tai todennäköisesti ns. keskenjääviä projekteja, mitkä täytyy sitten joko sitten keskustella niitten siirtämisestä tai sitten mitä niille tehdään sitten mun poistuessa työtehtävistä. Ja niistä sitte sovittiin hyvin pikasesti. (H3)

Että tota, et jos mä nyt mietin, et mikä olis niinku hyvää, niin ehkä se että oli aika joustava se loppuaika siinä mielessä, että niinku mä sanoinkin, että pysty ite sit tavallaan miettiin sitä niinkun, et miten ne hommat tekee

loppuun. [...] Et se jotenki mun mielestä on semmonen sama, jotenki semmonen hyvin semmonen yliopiston linja jatku siinäki, et toisaalta sehän on niinku tosi suuri plussa ja semmonen niinku vahvuus, et on niin itseohjautuvaa ja on niin autonomista, ja sä voit tosi pitkälle määritellä sun työn ja sen millon sä teet sen ja miten sä teet sen. (H4)

Tutkimuksen tuloksista nousee esiin kuitenkin se, että vaikka työn itsenäisyys nähdään pääosin positiivisessa valossa ja yhtenä yliopistossa työskentelyn etuna, kaivattaisiin myös organisaation tukea irtisanomisaikana työskentelyyn. Vastauksista kävi ilmi myös se, että tukea olisi hyvä tarjota organisaation aloitteesta.

Mut ehkä jotenkin niinku sen tyyppistä tai että ehkä vois kysyä, et voisko olla jotenki avuks. (H1)

No... ehkä siinä on vähän sama ku noin muiski kohdissa, et jotenki ois ollu tietysti mun mielestä kaikkien kannalta ehkä hyvä käydä sitä vähän läpi, että mitä mä oon tehny ja mitä niinku näin että. Et siinäki ehkä jotenki korostu se, se niinku itseohjautuvuus, et sit tavallaan itse piti just niinku siirtää vaik sitä tietoo tai jotenki niinku mieltii, et mitä täs pitää niinku tehdä ja saattaa loppuun ja jotenki ehkä niin. (H4)

5.2 Arvostuksen ja tuen tarve irtisanoutumisprosessin aikana

Yksi selkeästi tuloksista esiin nouseva teema irtisanoutumisprosessissa on arvostuksen ja tukea antavan vuorovaikutuksen tarve läpi irtisanoutumisprosessin. Tämä näkyi vastaajien kertoessa kokemuksistaan esimerkiksi siinä, että etenkin pitemmän uran tehneillä oli toiveena, että irtisanoutumisen hetkellä osattaisiin arvostaa pitkää uraa organisaatiossa.

Ehkä toivois, et sen lisäksi niinku olis ehkä huomioitu se vähän pidempi kaari siitä, mitä on niinku tehny. (H1)

No ehkä jotenkin sitä, et oishan se ollu ihan mukava et varsinkin, ku oli noin pitkään, et joku olis ehkä jotenki ottanu yhteyttä ja halunnu vaik jutella tai, tai niinku kysyä. Et se jotenki tuntu niinku jotenki, et mua ei ois niinku arvostettu. Sellanen niinku mulle jäi se päällimäinen tunne siitä. Et jotenki et se oli niinku ihan sama, et mä irtisanouduin, että sit vaan seuraava sieltä

putkest niinku paikkaa ne mun kurssit. Ja tavallaan se oli niinku ehkä se, et sit jäi niinku, jäi jotenki semmonen fiilis. (H4)

Sen lisäksi, että työsuhteen viimeisillä hetkillä osattaisiin arvostaa tehtyä uraa organisaatiossa, nousee vastauksista esiin se, että irtisanoutuneet työntekijät toivovat saavansa arvostusta myös omaa osaamistaan kohtaan. He toivovat sekä arvostavat sitä, että heidän osaamiseensa ja haluun tehdä parhaansa luotettaisiin myös työsuhteen loppuvaiheissa.

Hmm.. No vaikee kysymys ku mie en tiä kauheesti, et johdettiinko, koska mä oon aika itseohjautuva, ja tein niitä toimia sen mukaisesti, kun näin niinku tarkoituksenmukaseksi ja hyväksi siinä. Et olin sen verran sen oman työn päällä, ja must tuntu, et se näky siinä, et ihmiset luotti siihen, että hoidan ne asiat sitten niinku työn puolelta (H3).

Kyl se niinku tietyllä tapaa asiantuntijaorganisaatios täytyy olla luotto siihen myöskin, et kyl se niinku siinäkin kohtaa se ihminen kun se lähtee pois niin se hoitaa sen työnsä fiksusti. Se koittaa jättää työnantajalle ne mitkä työnantajalle kuuluu, ja tota jos jotain erityistä sen yli jää, niin sitte olla yhteyksissä jatkossa. (H5)

Useista vastauksista ilmeni myös arvostavan sekä tukea ja kannustusta tarjoavan vuorovaikutuksen tärkeys irtisanoutumisprosessin eri vaiheissa. Arvostus ja tuen sekä kannustuksen tarjoaminen nousivat selkeästi tärkeämmäksi asiaksi irtisanoutumisprosessin aikana verrattuna erilaisiin näkyviin henkilöstökäytänteisiin.

*Et enemmän siinä varmaankin must korostuu varmaan ihmisten kokemuk-
sista ja omastaki kokemuksesta se tunne, mikä siit jää siit lopettamisesta
ennemmin, ku se että mitä juridisia asioita siinä loppupuolel on tehty tai
miten työt on järjestetty, vaan se et miten niinku kokee sen työyhteisön suh-
tautumisen ja reagoinnin siin tilanteessa. Että ite sain onneksi kokea ihan
hyvin tukevaa ilmapiiriä suurimmaks osaksi, että oli hyvinki aina positiivisia
asioita. Mut varmasti ne ongelmat on myös siellä mitä tapahtuu sen työ-
suhteen aikana. (H3)*

*Et se on kans sitte toiset kaipaa niinku semmosta niinku selkeempää pro-
sessia, mis on niinku voidaan suurinpiirtein niinku taulukosta kattoo, että
tämä ja tämä ja tämä on hoidettu. Mut kyl mä ite kaipaan ehkä semmosta
inhimillistä kohtaamista sit kuitenkin kaikkein niinku ja semmosta ymmär-
rystä kaikkein eniten. Se on kuitenkin niinku mun elämä ja mun ura ja siihen*

liittyvät niinku isot päätökset. Niin se että siinä niiku kun irtisanoutuu niin se, et sä saat siihen tuen, niin se on sit kuitenkin semmosta niinku määrällistä prosessia paljo tärkeempää, et siel on semmonen niinku oikeenlainen asenne siel toises. Ja se on vähä semmonen, et sitä ei oikein voi minkää oikein niinku ohjekirjan kautta myöskään saada, et se on semmosta inhimillisyyttä, mitä täs niinku tosta johtamisesta kokonaisuudestakin ehkä sitten tarvitaan. (H5)

5.3 Vaikutukset työyhteisön dynamiikkaan

Tutkimuksen haastateltavat pohtivat irtisanoutumisprosessiaan myös työyhteisön ja sen dynamiikan kautta, ja tämä nousikin yhdeksi teemaksi. Vastaajat kuvasivat työyhteisöön ja sen dynamiikkaan liittyen esimerkiksi sitä, miten tiimi ja esihenkilö olivat suhtautuneet lähtöön ja pohtivat myös sitä, miten irtisanoutuminen vaikuttaa muuhun työyhteisöön.

Tuloksista ilmeni, että yliopisto-organisaatioissa vaihtuvuus on normaalia, eikä irtisanoutumista yliopistosta pidetä poikkeuksellisenä. Tämä tekijä vaikuttaa varmasti osaltaan siihen, että yksi irtisanoutuminen ei muuta työyhteisön dynamiikkaa välttämättä kovin dramaattisesti. Koska yliopistossa työskentelevät henkilöt ovat usein sitoutuneita työhönsä (Siekkinen ja muut, 2016, s. 20; Siekkinen ja muut, 2015, s. 112), voi heidän irtisanoutumistyyliinsäkin olla sellainen, joka ei aiheuta työyhteisössä tai esihenkilö-alaisuhteessa suuria konflikteja.

Hyvät välit siis meil oli ja sen tiimin kanssa mentiin, mentiin niinkun loppuun asti ihan hyvissä väleissä ja sillee et ei siinä. Se kuitenkin se yliopiston ehkä ympäristökin on sellanen, että siellä ihmiset vaihtaa työpaikkaa jonkun verran ja on erilaisii projektitöitä ja on erilaisia niinku pätkiä, niin ehkä se ei oo niin dramaattista että sieltä sitten joku lähtee. (H2)

Sitä yliopistolla ei jollain tavalla katota pahalla sitä, että ihminen sitte niinku hakee toista työtä ja lähteekin toiseen työhön. Jopa kokenu sen ihan niinko päinvastoin, et sieltä on saanu kannustusta niihin. (H5)

On kuitenkin oletettavaa, että irtisanoutumisella on ainakin jonkinlaisia vaikutuksia työyhteisöön. Tämä tulee myös erään haastateltavan vastauksesta ilmi. Verrattain neutraaleista kokemuksista huolimatta, nousee joidenkin haastateltavien vastauksista esiin myös

joitain negatiivisia tapahtumia työyhteisön jäsenten kanssa vuorovaikutuksessa irtisanoutumisaikana työskennellessä.

No kyllä se niinku aina muuttaa, ja niinku dynamiikka muuttuu aina sitten niinku henkilöitten kautta. [...] Et se että mitä se on todellisuudes ollu sitte niinku mun lähdön jälkeen tuolta, niin en mä osaa sitä tarkkaan sanoo, että miten se niinku sillä ollu semmosia suoria vaikutuksia. Mut kyl sillä aina vaikutus on, et se dynamiikka muuttuu vähintään aina. (H5)

No ehkä tietyt sanavalinnat joissain keskusteluissa on varmaan semmosta, mikä niinku jäi mieleen siinä että. Et miten viestitään siitä että, mie ymmärrän saattaa olla pettymyksen tunteita liittyen siihen, että toinen lähtee. [...] Niin ehkä siinä kannattaa sitten, jos on jotain pettymyksen tunteita, niin mieltä miten niitä sitten ilmastaan. (H3)

Et ehkä yks sellanen kollega, joka oli ollut myös mun esihenkilö pitkään, niin hänen suhtautuminen oli ja on aika kriittistä mun mielestä. Ja jotenki tuntu, et se on ehkä, ehkä niinku jollain tavalla sitte vaikuttanu kyl meidän väleihin sillä lailla, että tota ne ei oo niinku ennallaan enää. (H4)

Tutkimuksen tulokset osoittavat irtisanoutumisprosessin aikana etänä työskentelyn vähentävän irtisanoutumisen vaikutuksia työyhteisöön ja sen dynamiikkaan. Haastateltavista osa oli työskennellyt irtisanoutumisen aikana etänä, ja he kuvasivat etätyöskentelyn vaikuttaneen niin, ettei heidän irtisanoutumisensa ollut tuonut työyhteisön dynamiikkaan kovin suuria vaikutuksia.

Ja varmaan siinä oli myöskin se, että ite oli sielä etänä, niin se ei sitte ehkä ollu. Kun jos se ei oo kuitenkaan päivittäin niinku yhteydessä, niin tota sitte se ei ehkä oo niin iso irtaantuminen siitä yhteisöstä, kun sitte että jos ois joka päivä siin kahvihuoneessa. (H2)

No emmä kyl oikeestaan huomannu, et mähän olin niinku etänä, et se oli ehkä sellanen, että muutenki mä olin aika vähän yhteydessä sitte, et muutamat työkaverit joiden kanssa oli enemmän. [...] Mut yllättävän vähän oikeestaan [oli vaikutuksia työyhteisöön].. joo, ehkä vois sanoo niin. (H4)

Vaikka haastateltavat kertoivat havainneensa irtisanoutumisellaan vain pieniä vaikutuksia muihin työyhteisön jäseniin, oli vastauksista havaittavissa muutoksia irtisanoutuneen työntekijän omassa käyttäytymisessä. Syy käyttäytymisen muutokselle näyttäisi liittyvän

työyhteisöstä irrottautumiseen. Useat tutkimukset (ks. esim. Ashforth, 2001; Ebaugh, 1988; Klotz & Swider ja muut, 2021) nostavat esiin irtisanomisaikana tapahtuvan organisaatiosta irrottautumisen prosessin, joka Ashforthin (2001) mukaan voi olla irtisanoutuneelle työntekijälle haastavaa aikaa, jolloin hänen tulee irrottautua roolista organisaation jäsenenä niin fyysisesti kuin psyykkisestikin.

Ei siitä ihan hirveesti jääny sillä tavalla mieleen että, et ehkä se oli sellasta, et siinä niinku lasketeltiin jo kohti tulevaa, et se oli sillä tavalla. Ne asiat täyty hoitaa, mutta sitten ehkä siinä jo sitten vähä niinkun tehny mielessään sellasta irtaantumista siitä työyhteisöstä ja varsinkin nyt siitä niinkun työporukasta, et se oli sitten lähemmäs sellasta niinkun asioitten hoitamista ja sitten niinkun... äää käytännön asioitten hoitamista oikeestaan varmaankin. (H2)

Mul oli tosi ihanii työkavereita niin tietysti se, että jotenki joutuu irrottaa itsensä siit yhteisöstä ja näin edespäin, niin se varmaan siinä sitten näky. (H3)

Osa haastateltavista kertoi irtisanoutumisensa aiheuttaneen sen, että työyhteisössä kerrottiin avoimemmin, mikäli muutkin olivat harkinneet työllistymistä muualle tai jopa niin, että irtisanoutumisen jälkeen jotkin henkilöt jopa konkreettisesti myös vaihtoivat työpaikkaa. Irtisanoutuminen siis lisäsi joissain tapauksissa myös muiden työyhteisön jäsenten vaihtohalukkuutta eli tuloksissa oli viitteitä niin kutsutun vaihtuvuustartunnan lisääntymisestä irtisanoutumisen jälkeen.

Mut sitten ehkä siin oli sellasta, että sitten siin ehkä vähän ihmiset rohkastu sitten. Tai oli ehkä sellasta ajatusta, et muillekin tuli se ajatus siinä että, et tuolt löytyy niinku muitakin työpaikkoja. Sit aika moni sieltä xx toimistolta vaihto sitten työpaikkaa xx yliopistolta pois. Et siin, kyl siin, mä uskon, et siinä saatto olla sellanen, että joku vähä huomaa että hei, tääl on muitaki mahdollisuuksia, että ne on niinku ihan kiinnostavia mahdollisuuksia. (H2)

Paljo ihmiset tietysti sit kyselee uusista töitä ja miten pääty siihen ratkaisuun ja lähtee yliopistolta, ja halus ehkä sitä kuulla niin sanotusti, et miksi lähtee.. lähtee jostain. Mut se on hyvin normaali ihan sama mistä työstä sitten poistuuukaan, niin ihmiset sit kysyy sitä. [...] Et kyl sitä välillä sit ihmiset rupes sitä keskustelua tavallaan, että jakanut jonkun saman kokemuksen ja miettinyt vaikka jotain samoja asioita, et ehkä semmosia. Mut ei nyt minään semmosena "must"-ajatuksena, että nyt kaikki poistumme. Mutta

*tota et ehkä siinä keskusteli sitä, et on joskus miettiny jotain samoja asioita.
(H3)*

5.4 Organisaation käytänteet irtisanoutumisprosessin aikana

Aiemmin esiteltyjen teemojen lisäksi myös organisaation käytänteitä irtisanoutumisprosessin johtamisessa kuvattiin haastateltavien vastauksissa. Osa käytänteistä – tai niiden puutteellisuus – aiheutti negatiivisia kokemuksia, osasta oli positiivisia kokemuksia ja osaa kuvattiin vain hyvin neutraalisti. Selkeästi tuloksista nousi esiin se, että vaikka työ yliopistossa koetaan hyvin itsenäiseksi ja mahdollisuus työskennellä itsenäisesti nähdään positiivisena asiana, koetaan irtisanoutumisvaiheessa kuitenkin tarvetta irtisanoutumistilanteiden johtamiselle myös erilaisten käytänteiden muodossa. Vaikka irtisanoutumistilanteen johtamiselle nähdään tarvetta, korostuu vastauksissa kuitenkin se, että jokainen irtisanoutumistilanne tulisi nähdä omanlaisenaan ja jokaisen yksilölliset tarpeet olisi otettava huomioon.

Kuten jo aiemmin luvussa 5.1 kuvattiin itsenäisyyttä, nostetaan itsenäisyys vahvasti esiin myös irtisanoutumisvaiheen käytänteitä kuvatessa. Irtisanoutumisesta ilmoitettiin lähes poikkeuksetta ensimmäisenä omalle esihenkilölle. Irtisanoutumisesta ilmoittamisen vaiheessa itsenäisyys näkyi esimerkiksi siinä, että esihenkilölle ilmoittamisen jälkeen muulle organisaatiolle irtisanoutumisesta tiedottaminen jäi kaikissa tapauksissa lähtevän työntekijän vastuulle. Tätä haastateltavat eivät kuitenkaan kokeneet negatiivisena asiana, vaikka vastauksista nousi esiin myös se, että käytänteet tiedottamiselle organisaation puolesta voisivat olla tarpeen.

Irtisanoutumisen johtamista helpottaviin käytänteisiin olisi Kurténin ja Waaralinnan (2015) mukaan hyvä sisällyttää tavat, joilla paikataan irtisanoutumisen aiheuttama vaje organisaatiossa. Tutkimuksen tuloksista selviää, että organisaatioilla ei ollut vakiintuneita käytänteitä vajeen paikkaamiseksi, vaan vajeen paikkaus vaihteli hyvin tapauskohtaisesti ja suurimmassa osassa tapauksista irtisanoutuneen työntekijän itsenäisyys

korostui. Irtisanoutumisen jälkeen jäljelle jäävien työtehtävien järjestely ja siirto jäi monessa tapauksessa lähtevän työntekijän vastuulle. Se, että irtisanoutunut työntekijä on vahvasti mukana auttamassa organisaatiota irtisanoutumisen kohdattua, voi vaikuttaa suuresti organisaation suorituskykyyn (Klotz, 2013, s. 3; Klotz & Zimmerman, 2015, s. 53–54). Yksi vastaaja kuitenkin pohti sitäkin, että olisiko haastavimmat työtehtävät aiheellista siirtää muiden hoidettavaksi, koska irtisanomisaikana keskeneräisten töiden loppuunsaattaminen voi vaatia paljon, ja lisäksi irtisanomisaikana työskennellessä motivaatio työn suorittamiseen ei välttämättä ole enää korkeimmillaan.

Et tietyllä tapaa se on aika haastava aika kyllä tehdä töitä tommosta asiantuntijatyötä [...] Ja siinä joutuu vähän jopa niinku rypistään, et ku sullon niinku ne perusprosessit, normaalit prosessit hoidettavana. [...] Et se on ehkä semmonen paikka, mihin kyl ihan varmaan kannattaa tulevaisuudes johtamisen kannalta kyllä niinku satsata. Et se jos se ihminen ei oo välttämät siinä ku se on lähtöpäätöksen tehny, niin se ei oo kaikkein motivoitunein tekemään niitä tehtäviä. Et ihan kaikkee ei niinku, kaikkein haastavimmat ja tiukimmat hommat niin kyl kannattaa jopa varmaan siirtää sit siin kohtaa mahdollisimman nopeesti pois, et saa sen lähdon sujuvaksi. (H5)

Varsinkin asiantuntijaorganisaatioille tieto on tärkeä pääoma ja tiedon tärkeyden vuoksi organisaation tulisi panostaa tiedon säilyttämiseen tiedon johtamisen avulla (Makhubela & Ngoepe, 2018, s. 2; Mahon & Jones, 2016, s. 509). On huomioitava, että tiedon säilyttämisen tulisi aloittaa heti työntekijän rekrytoinnin jälkeen ja jatkua siihen saakka, kun henkilö lähtee (Levy, 2011). Tutkimuksessa ei keskitytty tiedon johtamiseen ennen irtisanoutumista, mutta tulokset osoittavat, että organisaatioissa ei irtisanoutumisen jälkeen ollut käytännössä minkäänlaisia tiedon johtamisen prosesseja. Haastateltavat kuitenkin kuvaavat sitä, että tiedon siirto voi olla erittäin haastavaa juuri asiantuntijalle kerittyneen hiljaisen tiedon vuoksi, ja tuloksista nousi esiin myös se, että tiedon siirto irtisanoutumisen jälkeen olisi voitu kokea hieman hämmentäväksikin.

No ei, en nyt niinkun osaa sanoa, että siinä mitään sellasta selkeätä. Me tehtiin kuitenkin aika lailla tiimissä niitä tutkimuksia, niin se tavallaan tutkimusmateriaali, sehän jäi kuitenkin sitten tutkimusryhmän käyttöön ja näin. Ja sit mä kovin voimakkaasti uskon, että tää oon niinkun asiantuntijatyötä, et se on aika paljon mun päässä se tieto, mikä siitä karttui, niin kyl

mä sen sit niinkun vein tavallaan seuraavaan työpaikkaan ja niinkun hyödynsin sitä siellä. Et niin, et ei oo ollu oikeestaan sellasta, ehkä siinä ois voinu olla, tota jonkunlainen tämmönen tiedonsiirtokäytänne, mutta tota mä koen, että se ois ehkä ollu aika hankalaa. Et ehkä se on kuitenkin sellasta syvällistä asiantuntijatietoa, mitä ei sitte niinku oikein pysty. (H2)

No ei mun mielestä, et se yks kollega, joka otti niit mun kurssuja niin hän niinku kyseli, et miten sä oot tehny ja ehkä niinku näin ja niitä kurssimateriaaleja sillon annoin hänelle, mutta mut ei oikeestaan, ei oikeestaan kukaan kyllä sen enempää kyselly. (H4)

No emmä kyl muista et siihen sen ihmeellisemmin olis käytetty. [...]. Toki tietysti se mikä mun mielestä noihin mun mielestä kuuluu niin tota. Pyyntö oli sieltä, et jos tulee jotain, niin voidaanhan olla yhteyksissä ja niin edespäin. Eli tota se on musta niinku ehkä aika tärkeä siinä ja puolin ja toisin saada sopimus siitä, et voidaan olla jatkossa sit viä yhteydessä, jos tulee asioita mitkä jää epäselviksi tai mitä tarvitaan. Et ei mitään semmosta niinku, mä oisin saattanu kokee sen vähä niinku hölmöksikin, jos multa ois ruvettu lypsämään sitä, et joo kerro nyt kaikki ja mikä sulla on ja mitä sä oot tos tehny. (H5)

Haastateltavien kokemuksista ilmeni keskustelujen tärkeys läpi irtisanoutumisprosessin. Esiin nousi keskustelun ja vuorovaikutuksen tarve esimerkiksi irtisanoutumisesta ilmoittaessa ja töiden järjestelyyn liittyen. Selkeästi suurimpana vastauksista nousi esiin tarve syvällisempään keskusteluun, useassa vastauksessa esiin nostettuun exit-keskusteluun, jossa käytäisiin läpi syvällisemmin esimerkiksi lähdön aiheuttaneita syitä.

No mun mielestä just et täytyis ehkä tehdä tälläsii exit-kyselyjä hiukan. Ja jollakin tavalla jos äää... niin, emmä tiä kuin halukkaita ihmiset on sit sillä hetkellä vastaamaan, mut ehkä jotenkin niinku sen tyyppistä tai että ehkä vois kysyä et voisko olla jotenki avuks. (H1)

Niinkun tämmösii yksityiskohtii jos miettii johtamisen näkökulmasta, niin en muista, et mul olis kukaan kysyny esim HR:n osalta, et miksi lähdit tai tota et oltasko me voitu tehdä jotain paremmin tai muuta. Et ehkä se kertoo siitä, et ei oo ollu hirveesti sellasta niinkun ajatusta, että ei ollu sellasta systeemaattista tapaa johtaa uria yliopistolla. (H2)

Se että no mulle ei ollu esimerkiksi minkäänlaista niinku exit-keskustelua. [...] Mut sinänsä että ois tavallaan ne nimetyt esimiehet tai sitten HR tai joku muu sit siinä vaiheessa niinku halunnu keskusteluttaa sitä asiaa, et

sellasta ei ollu. Et ehkä sellanen kannattais. Tota se ois ollu hyvä ehkä, et ois ollu vähän niinku systemaattisempi lähestyminen siihen. (H3)

Vastauksista nousi esiin myös se, että irtisanoutumistilanteissa lähtö usein hyväksytään ilman keskusteluja, joilla voisi joissain tilanteissa olla mahdollisuus säilyttää työntekijä organisaatioissa. Vaikka henkilöt ovat varmasti tottuneita tekemään itsenäisiä päätöksiä, voi päätökset urilla olla joskus epävarmoja. Varsinkin sitoutuminen pitkän uran tehneillä on usein suurta, ja voi olla mahdollista, että jos irtisanoutumisen aiheuttaneista syistä ja mahdollisuuksista jäädäkin organisaatioon keskusteltaisiin avoimesti ja tavoitteellisesti, voisi työntekijä muuttaakin mielensä irtisanoutumisen suhteen. Näissä tilanteissa olisi kuitenkin nähtävä jokainen irtisanoutumistilanne ja siihen johtaneet syyt yksilöllisesti ja esimerkiksi irtisanoutumispäätöksen peruuttamisesta keskusteluun tulisi käyttää tarkkaa harkintaa jokaisen tilanne huomioiden.

Niinku mä mietin omaaki, että ku mäkin olin viel tosi kahden vaiheilla, niin tavallaan mä oon miettiny, et oisko se mun lähtö ollu niinkun jotenki käännettävissä, jos joku olis ottanu tiäksä yhteyttä ja niinku keskustellu, et mitä sä toivot ja mitä me voidaan niinku, niinku voidaanks me vastata tähän jotenki. Et se ehkä, ehkä oli niinku, tuntu ehkä semmoselta vähän pettymykseltä niinku itselle, et ehkä se oli sellanen mikä jäi tässä vähän niinku hampaankoloon tai jollain tavalla niinku mietityttämään. Et varsinki ku oli niin pitkä se ura niin sitte jotenki, jotenki tuntuu niinku ehkä omalta osalta, mut myös jotenki ajattelee, et yliopiston niinku puoleta ehkä niinku hukkaan heitetty tavallaan mahdollisuus tai jotenkin on, et sellanen ehkä mikä, mikä jäi mieleen. (H4)

Haastateltavien kokemuksista nousee esiin se, että arvostava kohtelu ja tuen saanti ovat määrällisiä käytänteitä tärkeämpiä, kuten luvussa 5.2 tuotiin esiin. Tuloksista selviää kuitenkin se, että jonkinlaisia käytänteitä irtisanoutumisvaiheessa olisi ehdottomasti oltava olemassa, jotta irtisanoutumisesta ei aiheutuisi suurta haittaa organisaatiolle ja että työntekijää tuettaisiin irtisanomisajan työskentelyssä. Irtisanoutumistilanteiden johtaminen nähdään tärkeänä, mutta huomiota tulisi kiinnittää ennen kaikkea siihen, että jokainen prosessi nähdään kuitenkin yksilöllisenä ja erilaisena ja irtisanoutumistilanteiden johtamisessa olisi tärkeää ottaa tämä huomioon.

Niin en mä tiedä sit varmaan yritysmaailmasta pystyis johtamaan, jos yliopistoa tällänen kiinnostaa, et millä tavalla ois niinku semmosia hyviä käytänteitä tohon. (H1)

Ite ainaki mietin, et tietysti se on, jos mietitään sitä niinku työsuhteen elämäнкаarta, niin tottakai se on merkittävä miten se päättyy ja miten se loppuu, et tää on tärkeä asia mitä sie tutkit. Ja se et siihen niinku panostetaan siihen myös siihen työsuhteen loppuun ajattellen, että tota ihmiselle jää siitä hyvä työntekijäkokemus siitä asiasta. Ja se että on niinku vaikka ois meilläkin on paljon ihmisiä, jotka on varmasti ollu lyhyitä pätkiä, pitkiä pätkiä, niin ei sillei pitäis olla väliä, että miten kauan on ollu organisaatiossa, mut se että ois semmonen niinku ote sit siihen myös siihen loppuun asti ja saatettais niin sanotusti sinne maaliin sitte sen työn kanssa. (H3)

No ku mä niinku mietin, et tolleen et mis ois voinu toimii paremmin, niin mä jäin ihan miettiin, et mitä siin prosessis tehtiin ees hyvin. [...] Mut jotenki emmä tiedä ei, täytyy nyt ihan rehellisesti sanoo, et ei mul hirveesti siitä jotenki semmost niinkun... et tuntu vaan, et mä ilmotin ja sit oltiin vaan silleen et okei ja sit niinku tavallaan elämä jatkuu ja silleen, et sit jäi niinku jollan tavalla tosi hämmäntyny olo. [...] Et siin ois kyl tosi paljon voinu tehdä must paremmin. (H4)

Et mä en oo ihan varma et onks semmonen niinku, pystyyks sitä semmoseks niinku prosessiks tekemään. Tietyt jutut on varmaan niinku hyvä esihenkilöitten ymmärtää, mitkä on niinku hyvä käydä siinä läpitte, mut kyl ne on aika silti tapauskohtasia juttuja sit kuitenkin. (H5)

6 Johtopäätökset

Työelämä on ollut jo pitkään muutoksessa, ja pitkä yhdessä organisaatiossa hierarkkisesti ylöspäin etenevä ura ei ole enää normi (Ahn ja muut, 2017, s. 48), vaan liikkuvuus kuuluu yhä vahvemmin nykyajan työelämään (Chudzikowski, 2012). Nuoremmat sukupolvet kokevat urasiirtymät yhä luonnollisempana osana uraa (Chudzikowski, 2012), ja uraliikkuvuuden odotetaan jatkossa lisääntyvän entisestään Sullivan & Al Ariss, 2021, s. 13). Uraliikkuvuuden lisääntymisen myötä odotetaan myös vapaaehtoisten, työntekijän aloitteesta tapahtuvien irtisanoutumisten lisääntyvän tulevaisuudessa (Klotz & Zimmerman, 2015, s. 55). Tämän vuoksi organisaatiossa olisi tärkeää panostaa irtisanoutumisprosessin johtamiseen, jotta irtisanoutumistilanteet saadaan hoidettua niin, että niistä aiheutuisi mahdollisimman vähän haittaa tilanteen osapuolille.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella irtisanoutumisprosessin johtamista yliopistokontekstissa. Tätä tavoitetta tutkittiin tarkastelemalla, miten vapaaehtoisesti irtisanoutuneet työntekijät kuvaavat irtisanoutumisprosessia yliopisto-organisaatioissa ja miten irtisanoutumisprosessin kulku heijastuu yksilön kokemukseen. Tutkimukselle asetettiin kaksi tutkimuskysymystä liittyen siihen, minkälaisia käytänteitä on tunnistettavissa irtisanoutumistilanteiden johtamisessa yliopisto-organisaatioissa sekä mitkä tekijät vaikuttavat suurimmin irtisanoutuneiden työntekijöiden kokemukseen irtisanoutumisprosessista.

Tutkittavan aiheen valintaan vaikutti aiheen ajankohtaisuuden sekä tutkimustiedon vähyys aiheeseen liittyen. Vaikka irtisanoutumisia on tutkittu paljon, on irtisanoutumisprosessi ja etenkin se, mitä tapahtuu irtisanoutumispäätöksenteon ja irtisanomisajan työskentelyn päättymisen välillä, jäänyt erittäin vähälle huomiolle (Klotz & Swider ja muut, 2021, s. 120). Tutkimuksen kontekstiksi valittiin yliopisto-organisaatio, koska yliopistojen henkilöstöprosesseja on kritisoitu olevan liian jäykkiä ja standardisoituja unohtaen työntekijöiden yksilölliset erot, ja prosessien on todettu tarvitsevan muutoksia (Siekinen ja muut, 2020). Uraliikkuvuuden sekä kritiikkiä saaneiden henkilöstöprosessien vuoksi

yliopistojenkin olisi tärkeää kiinnittää huomiota koko työsuhteen elinkaaren hoidon lisäksi myös irtisanoutumisprosessin johtamiseen.

6.1 Tutkimuksen keskeiset tulokset ja pohdinta

Tässä tutkimuksessa irtisanoutumisprosessin johtamista yliopisto-organisaatioissa tutkittiin tarkastelemalla, miten irtisanoutumisprosessi on heijastunut irtisanoutuneiden työntekijöiden kokemuksiin. Kokemuksista nousi keskeisinä tuloksina esiin neljä teemaa: *itsenäisyyden kokemukset, arvostuksen ja tuen tarve irtisanoutumisprosessin aikana, vaikutukset työyhteisöön ja sen dynamiikkaan sekä organisaation käytänteet irtisanoutumisprosessin aikana*. Seuraavaksi käydään jokaiseen teemaan liittyen läpi lyhyesti keskeiset tulokset ja pohditaan, miten näitä teemoja tulisi huomioida irtisanoutumisprosessin johtamisessa niin, että irtisanoutumisprosessin johtaminen olisi sujuvaa, se aiheuttaisi mahdollisimman vähän vaikeuksia organisaation toiminnalle ja siitä jäisi hyvä mielikuva niin lähtevälle työntekijälle kuin muillekin työyhteisön jäsenille.

6.1.1 Itsenäisyyden kokemukset

Haastatteluaineistosta nousi selkeästi esiin kokemukset itsenäisyydestä ja itseohjautuvuudesta. Itsenäisyys nousi esiin laajasti läpi irtisanoutumisprosessin. Työtä johdetaan paljon itse ja se heijastuu siihen, että vastuu irtisanoutumisprosessin eri tehtävien hoidosta jää usein suurelta osin irtisanoutuvalle työntekijälle itselleen. Esimerkiksi irtisanoutumisesta tiedottaminen muulle organisaatiolle, irtisanomisajan työskentelyn suunnittelu sekä työtehtävien loppuunsaattaminen ja keskenjäävien työtehtävien siirrot kollegoille jäivät monessa tapauksessa pääosin irtisanoutuneen työntekijän vastuulle.

Tuloksista nousi esiin, että itsenäisyyttä ja tietynlaista vapautta työskennellä ja suunnitella omaa työtään arvostettiin ja pidettiin pääosin positiivisena asiana. Tämä näkyi osin myös siinä, että irtisanoutuvalla työntekijällä oli halu tehdä työnsä hyvin loppuun asti

organisaation etua ajatellen. Vaikka työn itsenäisyys koettiin pääosin positiivisessa valossa ja yhtenä yliopistossa työskentelyn etuna, kaivattiin irtisanomisajan työskentelyyn myös organisaation tukea. Vastauksista kävi ilmi myös se, että tukea olisi hyvä tarjota organisaation aloitteesta.

Organisaatioiden kehittäessään ja toteuttaessaan irtisanoutumisprosessin johtamista, tulisi huomioida yliopistossa työskentelevien taipumus itsenäisen työskentelyyn sekä vahva itseohjautuvuus. On tärkeä tiedostaa, että vaikka irtisanoutumisprosessissa työskentely jatkuisi itseohjautuvana, olisi sitä silti tärkeä johtaa. Organisaation olisi hyvä irtisanoutumisen kohdatessa sopia lähtevän työntekijän kanssa irtisanomisajan kulusta ainakin pääpiirteissään. Kun organisaatio on varmistanut, että loppuajalle on toimiva suunnitelma, voi työskentelyä jatkaa yliopistotyöntekijöille ominaisella itsenäisellä työotteella. Vaikka työskentely olisi itsenäistä, olisi tärkeää, että lähtevällä työntekijällä olisi tunne, että hänestä välitetään, mutta samalla hänelle annetaan tilaa tehdä ja viimeistellä työnsä kuitenkin niin, että irtisanomisprosessissa organisaatio on mukana tarvittaessa ja vuorovaikutus on aktiivista ja molemminpuolista.

Yksi näkökulma irtisanoutumisprosessin johtamisen tärkeydelle on se, että vaikka tässä tutkimuksessa kaikki haastateltavat pysyivät hyvin sitoutuneina organisaatioon ja itsenäiseen työskentelyyn, on huomioitava, että jokaisessa tilanteessa asia ei välttämättä ole näin. Klotzin ja Bolinon (2016) mukaan osa työntekijöistä voi käyttää irtisanoutumistyyliä, joka voi olla hyvinkin haitallinen organisaatiolle. Negatiivista irtisanoutumistyyliä käyttävä työntekijä tuskin on kykeneväinen hoitamaan irtisanomisajan työskentelyään itsenäisesti ja sitoutuneena organisaation etua ajatellen. Tässäkin tilanteessa tärkeäksi nousee jokaisen irtisanomisprosessin näkeminen yksilöllisenä tapahtumana ja reagoiminen ja johtaminen jokaisen tilanteen edellyttämällä tavalla.

6.1.2 Arvostuksen ja tuen tarve irtisanoutumisprosessin aikana

Myös arvostuksen ja tukea antavan vuorovaikutuksen tarve läpi irtisanoutumisprosessin oli voimakkaasti esiin noussut teema haastateltavien kokemuksista. Irtisanoutuneet työntekijät toivoivat, että varsinkin pidemmän uran tehneenä osattaisiin myös irtisanoutumisen kohdatessa arvostaa organisaatiossa tehtyä pitkää uraa ja kohdella lähtevää työntekijää arvostaen häntä. Lisäksi tulokset osoittivat, että irtisanoutuneet työntekijät toivoivat arvostusta omaa osaamistaan kohtaan sekä sitä, että heidän osaamiseensa ja haluun tehdä parhaansa luotettaisiin myös työsuhteen loppuvaiheessa.

Useista vastauksista nousi esiin myös arvostavan sekä tukea ja kannustusta tarjoavan vuorovaikutuksen tärkeys irtisanoutumisprosessin eri vaiheissa. Arvostus ja tuen sekä kannustuksen tarjoaminen nousivat selkeästi tärkeämmäksi asiaksi irtisanoutumisprosessin aikana verrattuna määrällisiin käytänteisiin.

Irtisanoutumisprosessin johtamista suunnitellessa ja kehittäessä sekä etenkin toteuttaessa tulisi arvostava ja tukea tarjoava kohtelu ottaa huomioon läpi irtisanoutumisprosessin. Myös Bal ja De Jong (2017) tunnistavat kunnioittavan kohtelun tärkeyden koko työsuhteen elinkaaren sekä myös irtisanoutumisvaiheen aikana. Heidän mukaansa hyvin johdettuun irtisanoutumisvaiheeseen kuuluu, että työntekijä saa kunnioittavan kohtelun työsuhteen loppuun saakka, tuli päätös työsuhteen irtisanomisesta työntekijältä tai työnantajalta. Lähtevien työntekijöiden kunnioittavalla kohtelulla on vaikutuksia lähtevien työntekijöiden suhteiden ylläpitoon (Bal & De Jong, 2017), joka onkin äärimmäisen tärkeää jatkuvasti kiristyvillä työntekijämarkkinoilla. Olisi tärkeää jättää hyvä mielikuva lähtevälle työntekijälle, jotta hän voisi tulevaisuudessa harkita paluuta organisaatioon. Organisaatioon paluun mahdollisuuksien lisäksi kunnioittavaa kohtelua saanut työntekijä mitä todennäköisimmin viestii positiivisemmin organisaatiosta kuin epäarvostavaa kohtelua saanut työntekijä. Kohtelulla on siis vaikutuksia myös organisaation maineeseen ja työnantajakuvaan (Bal & de Jong, 2017). Lisäksi lähtevän työntekijän kohtelulla on vaikutuksia koko organisaation työilmapiiriin sekä olemassa olevien työntekijöiden sitouttamiseen (Bal & De Jong, 2017).

6.1.3 Vaikutukset työyhteisön dynamiikkaan

Haastateltavien kokemuksista nousee esiin se, että irtisanoutumisella on aina jonkinlaisia vaikutuksia työyhteisön dynamiikkaan, mutta usean vastaajan kokemusten mukaan muutokset dynamiikassa eivät olleet kovin dramaattisia. Tätä perusteltiin sillä, että irtisanoutumista yliopistosta ei pidetä kovin poikkeuksellisena tapahtumana. Vastaajista kolme työskenteli irtisanoutumishetkellä etänä, ja he pohtivat etänä työskentelyn vaihtaneen niin, että heidän irtisanoutumisensa aiheutti vähemmän muutoksia työyhteisön dynamiikkaan verrattuna siihen, jos he olisivat olleet lähityössä työyhteisönsä keskuudessa. Oman toimintansa muutoksia haastateltavat kuvasivat siten, että irtisanoutumisaikana he irtaantuivat roolistaan työyhteisön jäsenenä, mikä onkin yksi irtisanoutumisprosessin tapahtumista esimerkiksi Ashforthin (2001) ja Ebaughin (1988) mukaan.

Yksi irtisanoutumisen aiheuttama vaikutus työyhteisöön oli niin kutsutun vaihtuvuustarunnan lisääntyminen, mikä tarkoittaa, että yhden työntekijän irtisanoutuminen voi ajaa muitakin työyhteisön jäseniä pohtimaan vaihtoehtoja työllistyä muualle ja edetä jopa konkreettisiin toimiin päättyen myös irtisanoutumaan organisaatiosta (Felps ja muut, 2009, s. 546). Usean haastateltavan kokemuksista kävi ilmi, että irtisanoutumisen jälkeen työyhteisössä kerrottiin avoimemmin, mikäli muutkin olivat harkinneet työllistymistä muualle. Yhdessä tapauksessa irtisanoutuminen oli saanut muutakin henkilöstöä lähtemään organisaatiosta.

Irtisanoutumisprosessin johtamisessa tulisi ottaa huomioon irtisanoutumisen vaikutukset työyhteisöön. Irtisanoutuminen on haasteellista tietenkin lähtevälle työntekijälle itselleen, mutta on tärkeä tiedostaa, että tämän lisäksi myös organisaation muiden henkilöiden, niin esihenkilöiden kuin muiden työyhteisön jäsenten, osalta voi olla haastavaa vastaanottaa ja käsitellä tieto siitä, että työntekijä on jättämässä heidät vapaaehtoisesti (Klotz & Zimmerman, 2015, s. 52). Lisäksi irtisanoutuminen voi aiheuttaa konflikteja ja heikentää tiimin yhteneväisyyttä sekä vaarantaa psykologista turvallisuutta ja tiimin suorituskykyä (Klotz & Zimmerman, 2015, s. 102). Se, minkä verran irtisanoutuminen vaikuttaa muuhun työyhteisöön, on aina tapauskohtainen. Klotz, Swider ja muut (2021, s. 120)

huomauttavat, että etenkin tyytymättömät irtisanoutuneet työntekijät tai työntekijät, joille irtisanoutumisprosessi on haasteellinen esimerkiksi epävarmuuden vuoksi, voivat aiheuttaa muutoksia organisaation dynamiikkaan ja sen myötä vaarantaa organisaation toimintaa. Tämän vuoksi organisaatioiden ja etenkin organisaatiossa työskentelevien esihenkilöiden on panostettava siihen, että irtisanoutumisprosessi aiheuttaisi mahdollisimman vähän häiriöitä organisaatiolle (Klotz & Swider ja muut, 2021, s. 120).

Vaikutukset organisaation dynamiikkaan ovat riippuvaisia myös työntekijän henkilökohtaisista ominaisuuksista ja siitä, miten paljon hän on vuorovaikutuksessa muiden kanssa (Klotz & Zimmerman, 2015, s. 107–108). Tämän tutkimuksen haastateltavista yli puolet työskentelivät etänä, mutta mikäli kaikkia olisivat olleet lähitöissä, olisi tulokset irtisanoutumisen vaikutuksista työyhteisön dynamiikkaan voineet olla hyvin erilaisetkin. Irtisanoutumisen johtamisessa tulisikin jatkuvasti lisääntyvän etätyöskentelyn vuoksi miettiä, miten tarve johtamiselle irtisanoutumisprosessissa vaihtelee sen mukaan, työskenteleekö irtisanoutunut työntekijä paikan päällä, etänä vai näiden yhdistelmänä.

Tutkimuksen tuloksistakin esiin noussut vaihtohalukkuuden eli vaihtuvuustartunnan lisääntyminen tulee ottaa huomioon irtisanoutuminen kohdatessa. Vaihtuvuustartunnan leviämiseen vaikuttavat Felps ja muiden (2009) mukaan irtisanomisajan pituus, irtisanoutuneen työntekijän käytös irtisanomisaikana sekä esihenkilöiden reaktiot irtisanoutumiseen. Tämän perusteella voidaan todeta, että irtisanomisajan johtamisella voidaan ainakin jossakin määrin vaikuttaa mahdollisen vaihtuvuustartunnan leviämiseen organisaatiossa. Esihenkilöiden olisi hyvä reagoida irtisanoutumiseen ymmärtäväisesti, työntekijää kunnioittavasti ja loppuajan työskentelyä tukien välttämällä työntekijän huonoa kohtelua. Mikäli työntekijä on irtisanoutunut negatiivista irtisanoutumistyyliä käyttäen ja mitä todennäköisimmin organisaation kannalta negatiivinen käyttäytyminen tulee jatkuamaan myös irtisanomisaikana työskennellessä, voisi tällaisessa tapauksessa olla järkevä mahdollisuuksien mukaan lyhentää työntekijän työvelvoitetta, jotta negatiiviset vaikutukset muuhun työyhteisöön saataisiin minimoitua.

6.1.4 Organisaation käytänteet irtisanoutumisprosessin aikana

Haastateltavien kokemuksista nousi esiin aiemmin esiteltyjen teemojen lisäksi myös organisaation käytänteet irtisanoutumisvaiheen johtamisessa. Osa käytänteistä – tai niiden puutteellisuus – aiheutti negatiivisia kokemuksia, osasta oli positiivisia kokemuksia ja osaa kuvattiin vain hyvin neutraalisti. Käytänteisiin liittyen vastauksista voidaan päätellä, että irtisanoutumisvaihetta tukemaan olisi hyvä olla organisaatiossa erilaisia käytänteitä. Vaikka tuloksista nousee esiin tarve käytänteille irtisanoutumisprosessin sujuvoittamiseksi, korostuu vastauksissa kuitenkin se, että jokainen irtisanoutumistilanne tulisi nähdä omanlaisenaan ja jokaisen yksilölliset tarpeet olisi otettava huomioon.

Kuten Kurtén ja Waaralinna (2015) ovat esittäneet, olisi organisaatioiden hyvä määritellä niin sanotut eroperiaatteet, jotka sisältäisivät käytänteet, joiden avulla irtisanoutumistilanteiden hoitamista voidaan helpottaa niin esihenkilöiden kuin lähtevän työntekijän ja jatkavan henkilöstön osalta vähentäen epävarmuutta ja rauhoittaen tunteita. Käytänteiden tarkoituksena on myös vähentää kiireessä tehtyjen virheiden mahdollisuutta, luoda paremmat edellytykset solidaarisuuden sekä oikeudenmukaisuuden toteutumiseksi ja eettisesti kestäväälle henkilöstöpolitiikalle, ja näin ollen viestittää myös vastuullista työnantajakuvaa niin organisaation sisälle kuin ulkopuolellekin (Kurtén & Waaralinna, 2015, s. 214–219). Seuraavaksi käydään läpi tulosten pohjalta organisaation käytänteitä irtisanoutumisprosessin aikana ja mietitään, millaisia prosesseja voisi olla tarpeen sisällyttää eroperiaatteisiin.

Kuten jo aiemmin on mainittu, jäi useiden tehtävien hoito irtisanoutuneen työntekijän vastuulle irtisanoutumisprosessin aikana. Vaikka työ yliopistossa on hyvin itsenäistä, tulisi irtisanoutumisprosessia johtaa läpi prosessin, ja onnistuneen prosessin tueksi olisi hyvä olla olemassa ainakin joitain käytänteitä. Tutkimuksessa kävi ilmi, että organisaation saatua tietoa irtisanoutumisesta, ei organisaatio tehnyt mitään tiedottaakseen muuta organisaatiota irtisanoutumisesta, vaan tämä jäi kaikissa tapauksissa lähtevän työntekijän vastuulle. Vaikka haastateltavat eivät kritisoineet vastuun jäämistä tiedottamisessa heille, voisi tiedottamisen käytänne olla tarpeellinen viestinnän tärkeyden vuoksi.

Koska irtisanoutumisella on vaikutuksia myös organisaatioon jääviin henkilöihin, ja lähtö voi tulla yllätyksenä ja aiheuttaa epävarmuutta (Jablin, 2001), tulisi organisaation varmistaa asiasta tiedottaminen. Lähdöstä viestinnässä tulisi huomioida kommunikaation tärkeys, koska hyvän kommunikaation avulla voidaan vähentää lähdön herättämiä kysymyksiä ja epävarmuutta (Jablin, 2001). Kurtén ja Waaralinna (2015, s. 209) neuvovat tiedottamaan lähdöstä rehellisesti, avoimesti ja johdonmukaisesti. Heidän mukaansa oikealla tiedolla pystytään vähentämään organisaatiossa mahdollisesti vallitsevaa epävarmuutta sekä vähennetään epäilyjä ja estetään mahdollisten huhujen leviämistä. Irtisanoutumisesta tiedottamisen tueksi olisi hyvä suunnitella käytänteet, joiden avulla viestintä olisi mahdollisimman selkeää ja tehokasta.

Tutkimuksen tuloksista ilmeni, että organisaatioilla ei ollut vakiintuneita käytänteitä irtisanoutumisesta aiheutuneen vajeen paikkaamiseksi, vaan vajeen paikkaus vaihteli hyvin tapauskohtaisesti, ja suurimmassa osassa tapauksista irtisanoutuneen työntekijän itenäisyys korostui. Irtisanoutumisen jälkeen jäljelle jäävien työtehtävien järjestely ja siirto jäi monessa tapauksessa lähtevän työntekijän vastuulle. Se, että irtisanoutunut työntekijä on vahvasti mukana auttamassa organisaatiota irtisanoutumisen kohdattua, voi vaikuttaa suuresti organisaation suorituskykyyn (Klotz, 2013, s. 3; Klotz & Zimmerman, 2015, s. 53–54). Yksi vastaaja kuitenkin pohti sitäkin, että olisiko haastavimmat työtehtävät aiheellista siirtää muiden hoidettavaksi, koska irtisanomisaikana keskeneräisten töiden loppuunsaattaminen voi vaatia paljon, ja lisäksi irtisanomisaikana työskennellessä motivaatio työn suorittamiseen ei välttämättä enää ole korkeimmillaan.

Myös irtisanoutumisen aiheuttaman vajeen paikkaamiseksi olisi organisaatiolla tarpeen olla käytänteet, jotka tukisivat tämän tehtävän suorittamista. Yliopistossa määräaikaisten työsuhteiden ja rahoituksen saannin vuoksi vajeen paikkaaminen ei ole niin yksiselitteinen asia, ja lähes kaikki haastateltavat kertoivatkin, että uutta työntekijää ei ainkaan hänen irtisanomisaikana tullut organisaatioon. Vaikka työtehtävien loppuunsaattaminen ja tehtävien siirto olisikin pääpiirteissään lähtevän työntekijän vastuulla, olisi organisaation hyvä olla tietoinen, miten loppuajan työtehtävät hoidetaan ja miten tehtäviä

mahdollisesti siirretään. Johtamisessa olisi hyvä huomioida myös se, että irtisanoutumisen jälkeen työntekijän motivaatio työtä kohtaan saattaa laskea (Klotz & Zimmerman, 2015, s. 98), ja myös työn tehokkuus voi kärsiä (Jablin, 2001; Klotz & Zimmerman, 2015, s. 98–99).

Varsinkin asiantuntijaorganisaatioille tieto on tärkeä pääoma (Makhubela & Ngoepe, 2018, s. 2; Mahon & Jones, 2016, s. 509), ja tiedon johtaminen tulisivat kattaa koko työsuhteen aina rekrytoinnista työsuhteen päättymiseen saakka (Levy, 2011). Tuloksien perusteella ei yliopistoissa ollut käytännössä minkäänlaisia käytänteitä tiedon säilyttämiseksi organisaatiossa. Haastateltavat kuvasivat, että tiedon siirto voi olla erittäin haastavaa juuri asiantuntijalle kertyneen hiljaisen tiedon vuoksi, ja tuloksista nousi esiin myös se, että tiedon siirto irtisanoutumisen jälkeen olisi voitu kokea hieman hämmentäväksi.

Koska tieto on yliopisto-organisaatioissa olennaista, tulisi tiedon johtamiseen kiinnittää huomiota, jotta organisaatio hyötyisi parhaansa mukaan hallussaan olevasta tiedosta ja pystyisi säilyttämään tiedon organisaatiossa. Ensiarvoisen tärkeää olisi, että tiedon johtamisen prosessit olisivat kunnossa heti rekrytoinnista alkaen, koska tiedon säilyttämisen aloittaminen vasta irtisanoutumisen kohdatessa tuskin antaa hyviä tuloksia. Kun tiedon johtamisen prosessit ovat kunnossa, tulee niihin panostaa vielä irtisanomisaikanakin. Se, miten hyvin tietoa onnistutaan säilyttämään organisaatiossa, riippuu tiedon säilyttämistä edistävästä tekijöistä kuten luottamuksesta, motivaatiosta, organisaation antamasta tuesta sekä työntekijöiden yksilöllisistä tekijäistä (Wu & Lee, 2017). Tietoa voidaan siirtää esimerkiksi dokumentoimalla prosesseja tai tekemällä erilaisia ohjeistuksia, koulutuksen ja valmennuksen kautta sekä hyödyntämällä erilaisia teknologisia ratkaisuja ja verkostoja (Makhubela & Ngoepe, 2018, s. 3). Tärkeintä kuitenkin on vuorovaikutus työyhteisön jäsenten välillä (Puusa & Ala-Kortesmaa, 2019), ja tätä tulisivat tukea kaikin keinoin myös irtisanoutumisprosessin aikana.

Irtisanoutumisprosessin käytänteisiin liittyen, nousi haastateltavien kokemuksista esiin myös keskustelujen tärkeys läpi irtisanoutumisprosessin. Keskustelun ja vuorovaikutuksen tarve ilmeni esimerkiksi irtisanoutumisesta ilmoittamiseen ja töiden järjestykseen liittyen, mutta selkeästi suurempana haastateltavien kokemuksista tuli esiin tarve syvällisempään keskusteluun, jossa käytäisiin läpi syvällisemmin esimerkiksi lähdön aiheuttaneita syitä niin kutsutun exit-keskustelun tapaan.

Keskustelut voisivat joissain tilanteissa olla jopa mahdollisuus säilyttää työntekijä organisaatiossa, jos keskustelujen avulla pystyttäisiin muuttamaan kahden vaiheilla olevan työntekijän päätöstä irtisanoutumisesta. Vaikka henkilöt ovat varmasti tottuneita tekemään itsenäisiä päätöksiä, voi päätökset urilla olla joskus epävarmoja. Varsinkin sitoutuminen pitkän uran tehneillä on usein suurta, ja voi olla mahdollista, että jos irtisanoutumisen aiheuttaneista syistä ja mahdollisuuksista jäädäkin organisaatioon keskusteltaisiin avoimesti ja tavoitteellisesti, voisi työntekijä muuttaakin mielensä irtisanoutumisen suhteen. Näissä tilanteissa olisi kuitenkin nähtävä jokainen irtisanoutumistilanne ja siihen johtaneet syyt yksilöllisesti ja esimerkiksi irtisanoutumispäätöksen peruuttamisesta keskusteluun tulisi käyttää tarkkaa harkintaa jokaisen tilanne huomioiden.

Kuten Klotz, Swider ja muut (2021) korostavat, olisi organisaatioiden ymmärrettävä irtisanoutumisprosessin tärkeys ja tehtävä kaikkensa, jotta lähdöstä aiheutuisi mahdollisimman vähän haittaa prosessin eri osapuolille. Tässä asiassa avoin vuorovaikutus ja keskustelut ovat varmasti avainasemassa. Olisi tärkeää ymmärtää vuorovaikutuksen ja keskustelujen tärkeys ottaen huomioon samalla kolme muutakin tutkimuksen tuloksista esiin nousutta teemaa: itsenäisyyden kokemukset, arvostuksen ja tuen tarpeen irtisanoutumisprosessin aikana sekä vaikutukset työyhteisön dynamiikkaan. Keskusteluissa läpi irtisanoutumisprosessin olisi hyvä huomioida yliopistotyöntekijöille ominainen itseohjautuvuus, mutta samalla antaa tukea ja osoittaa vastuunottoa ja välittämistä työntekijästä myös irtisanoutumisprosessin aikana. Jokainen keskustelu tulisi käydä kunnioittavaan sävyyn ja huomioida, että keskustelut ja muu vuorovaikutus vaikuttavat enemmän tai vähemmän myös muuhun työyhteisöön ja sen dynamiikkaan.

Usean haastateltavan toiveet exit-keskusteluista voisi ottaa huomioon irtisanoutumisprosessin käytänteitä suunnitellessa ja toteuttaessa. Koska exit-keskustelut perinteisenä irtisanoutumisen syiden selvittämisen välineenä ovat saaneet paljon ristiriitaisia suosiota (Klotz & Swider ja muut, 2021, s. 123; Johns & Gorrick, 2016, s. 27; König ja muut, 2022, s. 382), voisi niihin ottaa Königin ja muiden (2022) suosittelman näkökulman. He suosittelevat exit-keskustelua keinona ilmaista, että organisaatio välittää työntekijästä koko työsuhteen ajan. Exit-keskustelu voisi olla keino edesauttaa hyvän suhteen muodostumista ja säilymistä organisaation ja työntekijän välillä myös työsuhteen jälkeenkin, ja tällä voi olla kauaskantoisia vaikutuksia jopa organisaation maineeseen (König ja muut, 2022). Exit-keskustelu olisi tärkeää nähdä yksittäisen irtisanoutumistilanteen johtamisen lisäksi myös kokonaisuuden kannalta. Jokaisesta keskustelusta voi löytää asioita, joita kehittämällä voidaan parhaassa tapauksessa vähentää uusien irtisanoutumisten aiheutumista. Lisäksi jokainen keskustelu antaa mahdollisuuksia myös itse irtisanoutumisprosessin johtamisen kehittämiseksi, koska keskusteluissa voidaan hyvin käydä läpi myös sitä, mitä tunteita irtisanomisaikana on herännyt, mikä niihin on vaikuttanut ja mitä voitaisiin tehdä paremmin kehittääkseen irtisanoutumisprosessin johtamista.

Yhteenvetona voidaan todeta, että irtisanoutumisprosessia johdetaan yliopisto-organisaatioissa melko vähän ja johtaminen vaikuttaa olevan melko suunnittelematonta ja sen tueksi ei ole tunnistettavissa juuri lainkaan käytänteitä. Irtisanoutumisprosessin johtamisen tueksi käytänteitä miettiessä tulisi ottaa huomioon tuloksista nousseet kolme muutakin teemaa eli itsenäinen työote, arvostuksen ja tuen tarve sekä vaikutukset työyhteisöön ja sen dynamiikkaan. Käytänteitä luotaessa ja toteuttaessa olisi keskityttävä siihen, että ne tukisivat itsenäistä työtettä. Käytänteissä ja muussa johtamisessa olisi huomioitava myös jokaisen työntekijän arvostaminen sekä kiinnitettävä huomiota siihen, millaisia vaikutuksia käytänteillä on muuhun työyhteisöön. Yksi tärkein asia olisi kuitenkin se, että jokainen irtisanoutumisprosessi nähtäisiin yksilöllisenä ja irtisanoutumisprosessia johdettaisiin tilanteen yksilöllisyys huomioiden.

6.2 Tutkimuksen merkitys ja rajoitukset

Tutkimusta irtisanoutumisprosessin johtamisesta on tehty äärimmäisen vähän ja eritoten tutkimusta irtisanoutumisprosessin johtamisesta yliopisto-organisaatioissa ei ole tehty oletettavasti lainkaan. Tämän tutkimuksen tulosten voidaan nähdä tarjoavan ymmärrystä siitä, miten yliopisto-organisaatioissa johdetaan irtisanoutumisprosessia. Tuloksia voi hyödyntää etenkin henkilöstöjohtamisen tukena, kun halutaan tarkastella irtisanoutumisprosessia ja sen johtamista sekä suunnitella ja toteuttaa käytänteitä johtamisen tueksi helpottamaan irtisanoutumisprosessin etenemistä kaikkien osapuolten osalta. Tutkimuksen tuloksia voi soveltaa ainakin osittain myös muiden asiantuntijaorganisaatioiden irtisanoutumisprosessin johtamisen kehittämiseen.

On kuitenkin todettava, että tutkijan vähäisen kokemuksen, haastateltavien pienehkön määrän sekä aiempien tutkimuksien vähyyden vuoksi, ei tutkimuksen tuloksista valitettavasti voi tehdä kovin yleistettäviä päätelmiä. Laajempi kuva irtisanoutumisprosessin johtamisesta olisi voitu saada aikaan tutkimalla myös esihenkilöiden ja jopa henkilöstöosaston edustajien sekä muun työyhteisön kokemuksia irtisanoutumisprosessin johtamisesta.

6.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimuksessa tutkittiin irtisanoutumisprosessin johtamista vapaaehtoisesti irtisanoutuneiden työntekijöiden kokemusten kautta. Kuten jo aiemmin todettiin, saisi irtisanoutumisprosessin johtamisesta totuudenmukaisemman kuvan laajentamalla tutkimusta myös esihenkilöiden ja esimerkiksi henkilöstöosaston edustajien sekä muun työyhteisön kokemuksiin perehtymällä.

Tässä tutkimuksessa haastateltavat olivat useammasta eri yliopisto-organisaatiosta. Mielinkiintoista voisi olla jatkossa keskittää tutkimus vain yhteen organisaatioon, jolloin tämän organisaation toteuttamasta irtisanoutumisprosessin johtamisesta saataisiin

luotettavampi kuva. Tämän pohjalta olisi helpompi lähteä kehittämään organisaation irtisanoutumisprosessin johtamista niin, että se palvelisi mahdollisimman hyvin juuri kyseistä organisaatiota.

Koska tutkimusta irtisanoutumisprosessin johtamisesta on ylipäätään tehty vähän, voisi jatkossa tutkia yksityiskohtaisemmin joitain pienempiä osia tai tapahtumia irtisanoutumisprosessista, ja näin saada juuri kyseisestä asiasta laajempi ja luotettavampi kuva. Yksi tällainen tutkimusaihe voisi olla esimerkiksi irtisanoutumisprosessissa käydyt keskustelut sekä niiden vaikutukset prosessin osapuoliin. Yksi ajankohtainen aihe voisi olla myös se, miten etänä työskentelevien irtisanoutumisprosessia voitaisiin johtaa ja tukea mahdollisimman hyvin.

Lähteet

- Abbasi, S. M., & Hollman, K. W. (2000). Turnover: The real bottom line. *Public Personnel Management*, 29(3), 333–342. <https://doi.org/10.1177/009102600002900303>
- Abelson, M. A. (1987). Examination of avoidable and unavoidable turnover. *Journal of Applied Psychology*, 72 (3), 382–386. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.72.3.382>
- Ahn, J., Dik, B. J. & Hornback, R. (2017). The experience of career change driven by a sense of calling: An Interpretative Phenomenological Analysis approach. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 48–62. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.07.003>
- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0* (4.painos). Vastapaino
- Arthur, M., Hall, D. & Lawrence, B. (1989). Generating new directions in career theory: the case for a transdisciplinary approach. Teoksessa Arthur, M., Hall, D. & Lawrence, B. (toim.), *Handbook of Career Theory* (s. 7–25). Cambridge University
- Ashforth, B. E. (2001). *Role transitions in organizational life: An identity-based perspective*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers
- Bal, B., M. & de Jong, S., B. (2017). From Human Resource Management To Human Dignity Development. Teoksessa Kostera, M. & Pirson, M. (toim.), *Dignity and Organizations*. Palgrave MacMillan
- Baruch, Y. & Rosenstein, E. (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. <https://doi.org/10.1080/09585199200000161>
- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M., & Gilbert, N. L. (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Academy of Management Journal*, 39(2), 464–482. <https://doi.org/10.2307/256788>
- Berlin, S. (2019). *Palkitseva työ*. Kauppakamari.
- Chudzikowski, K. (2012). Career transitions and career success in the ‘new’ career era. *Journal of Vocational Behavior*, 81(2), 298–306. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.10.005>

- Dalton, D. R., Krackhardt, D. M., & Porter, L. W. (1981). Functional turnover: An empirical assessment. *Journal of Applied Psychology*, 66(6), 716–721. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.66.6.716>
- Droege, S. B., & Hoobler, J. M. (2003). Employee turnover and tacit knowledge diffusion: A network perspective. *Journal of Managerial Issues*, 15(1), 50–64.
- Dube, L. & Ngulube, P. (2013). Pathways for retaining human capital in academic departments of a South African university. *South African Journal of Information Management*, 15(2), 1–8. <https://doi.org/10.4102/sajim.v15i2.560>
- Ebaugh, H. R. F. (1988). *Becoming an EX: The process of role exit*. University of Chicago Press
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2015). *Qualitative Methods in Business Research: A Practical Guide to Social Research*. SAGE Publications
- Farooq, R. (2019). Developing a Conceptual Framework of Knowledge Management. *International Journal of Innovation Science*, 11(1), 139–160. <https://doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1108/IJIS-07-2018-0068>
- Farrell, D. (1983). Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 26(4), 596–607. <https://doi.org/10.2307/255909>
- Felps, W., Mitchell, T. R., Herman, D. R., Lee, T. W., Holtom, B. C., & Harman, W. S. (2009). Turnover contagion: How coworkers' job embeddedness and job search behaviors influence quitting. *Academy of Management Journal*, 52(3), 545–561. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2009.41331075>
- Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 291–309. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1803>
- George, C. (2015). Retaining professional workers: What makes them stay? *Employee Relations*, 37(1), 102–121. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2013-0151>

- Granados, M. L., Mohamed, S., & Hlupic, V. (2017). Knowledge management activities in social enterprises: Lessons for small and non-profit firms. *Journal of Knowledge Management*, 21(2), 376–396. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2016-0026>
- Guest, D. (1997). Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8, 263–276. <https://doi.org/10.1080/095851997341630>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2011). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (1997). *Tutki ja kirjoita* (20. painos). Tammi
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Inderrieden, E. J. (2005). Shocks as causes of turnover: What they are and how organizations can manage them. *Human Resource Management*, 44(3), 337–352. <https://doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1002/hrm.20074>
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530–545. <https://doi.org/10.1037/apl0000103>
- Jablin, F. M. (2001). Organizational Entry, Assimilation and Disengagement/Exit. Teoksessa F. M. Jablin, & J. Putnam (toim.), *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research and Methods* (732–818). Thousand Oaks. <http://dx.doi.org/10.4135/9781412986243>
- Johns, R. & Gorrick, J. (2016). Exploring the behavioural options of exit and voice in the exit interview process. *International journal of employment studies*, 24(1), 25–41. <http://hdl.handle.net/10453/46524>
- Järnlström, M. & Luoma, M. (). Henkilöstöjohtamisen strategisuus – retoriikkaa vai reaalityodellisuutta. Teoksessa Viitala, R. & Järnlström, M. (toim.), *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä: henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet* (s. 42–59). Vaasan yliopisto.
- Kauhanen, J. (2012). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Talentum

- Klatzke, S. R. (2008). *Communication and sensemaking during the exit phase of socialization* [väitöskirja, University of Missouri]. <https://doi.org/10.32469/10355/5533>
- Klotz, A. C. (2013). Is breaking up hard to do? An exploration of the resignation process [väitöskirja, University of Oklahoma]. <https://hdl.handle.net/11244/318886>
- Klotz, A. C., & Bolino, M. C. (2016). Saying goodbye: The nature, causes, and consequences of employee resignation styles. *Journal of Applied Psychology*, 101(10), 1386–1404. <https://doi.org/10.1037/apl0000135>
- Klotz, A. C., & Zimmerman, R. D. (2015). On the turning away: An exploration of the employee resignation process. *Research in personnel and human resource management*, 51–119. <https://doi.org/10.1108/S0742-730120150000033004>
- Klotz, A.C, Swider, B. W., Shao, Y. & Prengler, M. K. (2021). The paths from insider to outsider: A review of employee exit transitions. *Human resource management*, 60 (1), 119–144. <https://doi.org/10.1002/hrm.22033>
- Koivunen, M., Lämsä, A-M. & Heikkinen, S. (2012). *Ura siirtymät muuttuvassa työelämässä: analyysi urasiirtymän käsitteestä*. Jyväskylän yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-4663-0>
- Kulik, C. T., Rae, B., Sardeshmukh, S. R., & Perera, S. (2015). Can we still be friends? The role of exit conversations in facilitating post-exit relationships. *Human Resource Management*, 54(6), 893–912. <https://doi.org/10.1002/hrm.21642>
- Kurtén, S. & Waaralinna, A. (2015). *Kun joudut irtisanomaan* (2. painos). Talentum Pro
- Kuula, A. (2006). *Tutkimusetiikka: Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. Vastapaino
- König, C. J., Richter, M. & Isak, I. (2022). Exit interviews as a tool to reduce parting employees' complaints about their former employer and to ensure residual commitment. *Management research review*, Vol.45 (3), p.381-397 <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2021-0148>
- LaFarge, V. V. S. (1994). The ambivalence of departing employees: Reactions of involuntary and voluntary exiters. *Journal of Applied Behavioral Science*, 30(2), 175–197. <https://doi.org/10.1177/0021886394302003>

- Leary, M., R. (2015). Emotional responses to interpersonal rejection. *Dialogues in clinical neuroscience*, 17(4), 435–441. <https://doi.org/10.31887/DCNS.2015.17.4/mleary>
- Lee, C., Hsu, M & Lien, N. (2006). The impacts of benefit plans on employee turnover: A firm-level analysis approach on Taiwanese manufacturing industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(11), 1951–1975. <https://doi.org/10.1080/09585190601000154>
- Levy, M. (2011) Knowledge retention: Minimizing organisational business loss. *Journal of Knowledge Management*, 15(4), 582–600. <https://doi.org/10.1108/136732711111151974>
- Lewis, P. V. (2017). Building tacit knowledge programs for B-schools. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, 17(4), 48–56.
- Li, N., Barrick, M. R., Zimmerman, R. D., & Chiaburu, D. S. (2014). Retaining the productive employee: The role of personality. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 347–395. <https://doi.org/10.1080/19416520.2014.890368>
- Louis, M., R. (1980). Career Transitions: Varieties and Commonalities. *The Academy of Management review*, 5(3), 329–340. <https://doi.org/10.2307/257108>
- Lyons, S. T., Schweitzer, L., & Ng, E. S. W. (2015). How have careers changed? An investigation of changing career patterns across four generations. *Journal of Managerial Psychology*, 30(1), 8–21. <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2014-0210>
- Maertz, C. P., Jr., & Campion, M. A. (2004). Profiles in Quitting: Integrating Process and Content Turnover Theory. *Academy of Management Journal*, 47(4), 566–582. <https://doi.org/10.2307/20159602>
- Mahon, J. F., & Jones, N. B. (2016). The challenge of knowledge corruption in high velocity, turbulent environments. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 46(4), 508–523. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-07-2015-0039>
- Makhubela, S., & Ngoepe, M. (2018). Knowledge retention in a platinum mine in the North West Province of South Africa. *South African Journal of Information Management*, 20(1), 1-8. <https://doi.org/10.4102/sajim.v20i1.905>

- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10(2), 71–83. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_1
- Parnila, K. (2017). *Työsuhde tutuksi: esimiehen selviytymisopas* (2. painos). Helsingin Kamari Oy
- Pekkola, E., Kuoppala, K. & Lätti, R. (2012). Akateemisesti tyypillinen epätyypillinen työ? Teoksessa M. V. Volanen, (toim.) *Toiseksi paras? Tieteentekijät ja uusi yliopisto* (s. 8–27). Tieteentekijöiden liitto
- Puhakka, A. & Rautopuro, J. (2012). Yliopistotyöstressin muutokset. Teoksessa M. V. Volanen, (toim.) *Toiseksi paras? Tieteentekijät ja uusi yliopisto* (s. 28–43). Tieteentekijöiden liitto
- Puusa, A. (2020). Haastattelutyytit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti, (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 103–117). Gaudeamus
- Puusa, A. (2020). Näkökulmia laadullisen analysointiin. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti, (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 145–156). Gaudeamus
- Puusa, A., & Ala-Kortesmaa, S. (2019). Vuorovaikutukselliset työyhteisötaidot asiantuntijatyössä. *Työelämän tutkimus*, 17(3), 187–201.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). Laadullisen aineiston analysointi. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti, (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 141–144). Gaudeamus
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen olemus. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti, (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 75–85). Gaudeamus
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). Johdanto. Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan? Teoksessa A. Puusa & P. Juuti, (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 9–19). Gaudeamus
- Puusa, A. & Juuti, P. (2011). *Menetelmäviidakon raivaajat: perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. JTO

- Rinne, R., Jauhiainen, A., Simola, H., Lehto, R., Jauhiainen, A. & Laiho, A. (2012). *Valta, uusi yliopistopolitiikka ja yliopistotyö Suomessa: managerialistinen hallintapolitiikka yliopistolaisten kokemana*. Suomen kasvatustieteellinen seura.
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., & Mainous, A. G. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31(3), 599–627. <https://doi.org/10.2307/256461>
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (2010). *Haastattelun analyysi*. Vastapaino
- Savaspuro, M. (2019). *Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut miten sellainen ollaan*. Alma Talent Oy.
- Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins, G. D., Jr., & Gupta, N. (1998). An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of Management Journal*, 41(5), 511–525. <https://doi.org/10.2307/256939>
- Siekkinen, T., Kuoppala, K. & Pekkola, E. (2015). Sitoutuminen akateemisen tutkijan työssä. Teoksessa M. Virkajärvi (toim.) Työelämän tutkimuspäivät 2014: Työn monet muodot (1–135). Tampereen yliopisto. Työelämän tutkimuskeskus. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 6/2015. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9773-5>
- Siekkinen, T., Nokkala, T., Välimaa, J. & Pekkola, E. (2016). *Muuttuvat akateemiset urat: Työurat yliopistoissa -hankkeen loppuraportti*. Jyväskylän yliopisto, Koulutuksen tutkimuslaitos. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-6767-3>
- Siekkinen, T., Pekkola, E. & Carvalho, T. (2020). Change and continuity in the academic profession: Finnish universities as living labs. *Higher Education*, 79(3), 533–551. <https://doi.org/10.1007/s10734-019-00422-3>
- Sullivan, S. E., & Al Ariss, A. (2022). A conservation of resources approach to inter-role career transitions. *Human Resource Management Review*, 32(3), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100852>
- Sullivan, S. E., & Al Ariss, A. (2021). Making sense of different perspectives on career transitions: A review and agenda for future research. *Human Resource Management Review*, 31(1), 1–17. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100727>

- Suominen, A. H., & Mäenpää, S. (2017). Knowledge-sharing in knowledge collectivity: Case digitalization in industrial network. *European Conference on Knowledge Management*, 956–963.
- Sutherland, M. & Jordaan, W. (2004). Factors affecting the retention of knowledge workers. *South African Journal of Human Resource Management*, 2(2), 55–64. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v2i2.39>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2023). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkauspäilyjen käsitteleminen Suomessa*.
- Työsuojelu. (2022). *Paikallinen sopimus*. Noudettu 21.12.2022 osoitteesta <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuuhde/tyoehtosopimus/paikallinen-sopimus>
- Viitala, R. (2014). *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä*. Edita.
- Vilkka, H. (2015). *Tutki ja kehitä* (4. painos). PS-kustannus
- Wikström, E., Eriksson, E., Karamehmedovic, L., & Liff, R. (2018). Knowledge retention and age management – senior employees’ experiences in a Swedish multinational company. *Journal of Knowledge Management*, 22(7), 1510–1526. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2017-0442>
- Wipawayangkool, K., & Teng, J. T. C. (2016). Paths to tacit knowledge-sharing: Knowledge internalization and individual-task-technology fit. *Knowledge Management Research & Practice*, 14(3), 309–318. <https://doi.org/10.1057/kmrp.2014.33>
- Wu, W., & Lee, Y. (2017). Empowering group leaders encourages knowledge-sharing: Integrating the social exchange theory and positive organizational behavior perspective. *Journal of Knowledge Management*, 21(2), 474–491. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2016-0318>
- Yamamoto, H. (2011). The relationship between employee benefit management and employee retention. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(17), 3550–3564. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.560871>

Liitteet

Liite 1. Haastattelupyyntö

Hei xx,

olen sinuun yhteydessä pro gradu -tutkielmaan liittyen. Opiskelen Vaasan yliopistossa kauppatieteitä ja teen parhaillaan pro gradu -tutkielmaa, jonka tavoitteena on tarkastella irtisanoutumisprosessin johtamista yliopistokontekstissa. Tätä tavoitetta tutkitaan tarkastelemalla, miten yksilöt kuvaavat irtisanoutumisprosessia yliopisto-organisaatioissa ja miten irtisanoutumisprosessin kulku heijastuu yksilön kokemukseen. Irtisanoutumisprosessin rakentumista selvitetään vapaaehtoisesti irtisanoutuneiden työntekijöiden kokemuksia tutkimalla, joten etsin haastateltaviksi yliopistosta vapaaehtoisesti irtisanoutuneita henkilöitä.

Olen saanut yhteystietosi opinnäytetyöni ohjaaja yliopistonlehtori Jenni Kantolan ja liiketoiminnan kehittämisen professori Tomi Kallion kautta. He ovat antaneet nimilistan mahdollisista haastateltavista, jotka ovat vaihtaneet yliopistokentältä töihin toisaalle. He arvelivat, että juuri teillä olisi hyviä näkemyksiä irtisanoutumisprosessin kulusta.

Haastattelut toteutetaan sopimuksen mukaisesti mieluiten maaliskuun aikana yksilöhaastatteluna Teamsin kautta ja tallennetaan aineiston analysointia varten. Haastatteluun on hyvä varata aikaa puolesta tunnista maksimissaan tuntiin. Anonymiteetti ja luottamuksellisuus turvataan asianmukaisesti tutkimuksen kaikissa vaiheissa. Tallennetut haastattelut tuhotaan aineiston litteroinnin jälkeen. Litteroitua haastatteluaineistoa käsitellään ja analysoidaan anonymisti ja luottamuksellisesti, eikä valmiista tutkimuksesta pysty tunnistamaan vastaajia.

Toivon, että kiinnostuit aiheesta. Mikäli olet halukas osallistumaan tutkimukseen ja jakamaan kokemuksiasi irtisanoutumisprosessiin liittyen, vastaathan minulle tähän viestiin. Tutkimukseen osallistumalla hyväksyt aineiston asianmukaisen käytön ja säilytyksen.

Ystävällisin terveisin,

Miia Pakka

Opiskelija

Liiketoiminnan kehittämisen maisteriohjelma (LIKE)

University of Vaasa/ Kokkolan yliopistokeskus

Liite 2. Teemahaastattelurunko

Taustatiedot

- Ikä
- Sukupuoli
- Yliopistosta irtisanoutumisvuosi
- Työsuhteen kesto yliopistossa ennen irtisanoutumista
- Työsuhteen muoto

Irtisanoutumispäätöksen muodostaminen

- Kerrotko lyhyesti, mikä/mitkä olivat suurimmat syyt irtisanoutumiselle yliopistosta.

Irtisanoutumisesta ilmoittaminen

- Ketä informoit virallisesti ensimmäisenä irtisanoutumisestasi?
- Miten keskustelu eteni?
- Mitkä olivat irtisanoutumisilmoituksen vastaanottajan reaktiot?
- Sovittiinko lähdön yksityiskohdista tarkemmin?
- Saitko vastatarjouksen organisaatiolta?
- Miten organisaatio tiedotti irtisanoutumisestasi muuta organisaatiota?
- Irtisanoutumisesta ilmoittamiseen liittyen: Onko jotain erityistä mitä jäi mieleesi tai jäitkö kaipaamaan jotain?

Irtisanomisajan työskentely

- Miten irtisanomisajan työskentely eteni?
 - Miten työtehtäviesi siirtoa tai uuden rekrytointia aloitettiin hoitamaan?
 - Miten hallussa olevasi tiedon säilyttämisestä organisaatiossa huolehdittiin?
- Huomasitko irtisanoutumisellasi olevan vaikutuksia muihin organisaation jäseniin (esihenkilöihin, kollegoihin, mahdollisiin alaisiin), jos huomasit niin millaisia?
- Irtisanoutumisajan työskentelyyn liittyen: Onko jotain erityistä mitä jäi mieleesi tai jäitkö kaipaamaan jotain?

Lopuksi

- Yleisesti irtisanoutumisprosessiasi miettiessäsi, missä asioissa organisaatio mielestäsi onnistui hyvin? Missä asioissa näet eniten kehitettävää?
- Onko vielä jotain, mitä haluat aiheeseen liittyen kertoa?