

Narratiivinen tutkimus henkilöstöjohtajien  
urapoluista ja niitä ohjaavista valinnoista

Pro gradu -tutkielma

Moona Naakka

0447168

Kasvatustieteiden tiedekunta, yleinen kasvatustiede

Lapin yliopisto

Kevät 2020

## **Lapin yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta**

Työn nimi: Narratiivinen tutkimus henkilöstöjohtajien urapoluista ja niitä ohjaavista valinnoista

Tekijä: Moona Naakka

Koulutusohjelma/oppiaine: Yleinen kasvatustiede

Työn laji: Pro gradu -työ ✘ Laudaturtyö \_\_\_ Lisensiaatintyö \_\_\_

Sivumäärä: 72 + 2

Vuosi: 2020

### **Tiivistelmä**

Pro gradu -tutkielman tavoitteena on kuvata henkilöstöjohtajien urapolkuja. Tavoitteena on kuvata millaiset koulutusta ja uraa koskevat valinnat ovat ohjanneet urapolkua. Tutkielma kuvaa myös henkilöstöjohtajien kertomia valintoihin vaikuttaneita tekijöitä.

Tutkielman aineisto on kerätty seitsemältä julkisen ja yksityisen sektorin henkilöstöjohtajalta. Aineisto on kerätty kerronnallisen haastattelun perusajatusta mukaillen tammi-kuussa 2020. Kolme haastattelua on toteutettu kasvokkain henkilöstöjohtajien työpaikoilla. Loput neljä haastattelua on toteutettu Skype -sovellusta hyödyntäen. Lähestyn tutkielmani aihetta narratiivisen tutkimusmenetelmän ja sosiaalisen konstruktionismin näkökulmista. Tutkimusaineisto on analysoitu narratiivisen sekä narratiivien analyysia hyödyntäen.

Tutkielman tulokset osoittavat, että haastateltujen henkilöstöjohtajien urapolut etenevät vaihtelevasti sisältäen saman tasoihin, alempiin tai ylempiin työtehtäviin siirtymisiä. Vaihtelevuudesta huolimatta kaikki urapolut etenivät nousujohteisesti. Henkilöstöjohtajat korostavat vuorovaikutussuhteiden ja sattumien merkitystä uravalintoihin.

**Avainsanat: urapolku, uravalinta, koulutusvalinta, henkilöstöjohtaminen**

## Sisällysluettelo

1 Johdanto.....	1
2 Valinnat urapolun rakentajana.....	4
2.1 Koulutus- ja uravalinnat .....	4
2.2 Teoreettisia näkökulmia uravalintoihin.....	6
3 Urapolku kohti henkilöstöjohtajuutta .....	10
3.1 Urapolun määritelmä .....	10
3.2 Henkilöstöä johtamassa .....	13
3.3 Henkilöstöammattilaisen rooli organisaatiossa .....	16
4 Tutkielman toteutus .....	18
4.1 Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset.....	18
4.2 Metodologinen lähestymistapa .....	19
4.3 Narratiivinen tutkimusmenetelmä .....	20
4.4 Tutkimusaineiston hankinta.....	22
4.5 Aineiston analyysi .....	24
5 Tulokset .....	26
5.1 Henkilöstöjohtajien koulutusvalinnat ja niihin vaikuttaneet tekijät .....	26
5.2 Henkilöstöjohtajien uravalinnat ja niihin vaikuttaneet tekijät.....	40
5.3 Henkilöstöjohtajien uravalintojen narratiivi.....	52
6 Pohdinta .....	54
6.1 Tulosten pohdinta .....	54
6.2 Eettisyys ja luotettavuus .....	60
Lähteet .....	64
Liitteet.....	73
Liite 1 Haastattelukysymykset.....	73
Liite 2 Tutkimuslupa .....	74

## Taulukot

<b>Taulukko 1</b> Henkilöstöjohtajien koulutuspolkuja yhdistävät kolme teemaa .....	26
<b>Taulukko 2</b> Henkilöstöjohtajien akateemiset korkeakoulututkinnot.....	27
<b>Taulukko 3</b> Henkilöstöjohtajien koulutusvalintoihin vaikuttaneet tekijät .....	33
<b>Taulukko 4</b> Henkilöstöjohtajien uravalintoihin vaikuttaneet tekijät .....	47

## 1 Johdanto

Ura ja työ ovat suuressa osassa yksilön elämässä. Perhe, mielikuvat sekä sattuma ohjaavat itselleen sopivan ammatin ja työtehtävän löytymistä. Omien vahvuuksien ja motiivien tunnistaminen nuorena voi olla haastavaa, jonka vuoksi myös uravalintojen tekeminen voi osoittautua hankalaksi. Toisaalta, uran loppupuolella olevan motiivit ja kyvyt ovat selvillä, mutta mahdollisuudet suuriin suunnanvaihdoksiin ovat rajallisempia. Tutkimukset ovat osoittaneet, että omien vahvuuksien löytäminen ennen työuran alkamista vaikuttaa merkittävästi yksilön ominaisuuksille sopivan työtehtävän löytymiseen sekä työtehokkuuteen. (Airo, Rantanen & Salmela 2008, 11-12.)

Kiinnostus urapolkuihin, uravalintoihin ja niihin vaikuttaneisiin tekijöihin rakentui kandidaatin tutkielmaani tehdessä. Tutkin kandidaatin tutkielmassani kymppiluokan käyneiden yksilöiden kokemuksia lisäopetuksen vaikutuksista heidän koulutus- ja urapolkuihinsa. Halusin keskittyä tutkimaan uraa kokonaisvaltaisemmin, jonka vuoksi valitsin tämän tutkielman tutkittavaksi teemaksi henkilöstöjohtajien urapolut.

Minua kiinnostavat erityisesti yksilölliset urapolut, niitä ohjanneet valinnat, niihin vaikuttaneet tekijät sekä niistä syntyneet lopputulokset. Haluan selvittää, millaiset tekijät ovat vaikuttaneet suomalaisten organisaatioiden henkilöstöjohtajien uravalintoihin. Henkilöstöjohtajien uravalinnat ja niihin vaikuttaneet tekijät kiinnostivat minua erityisesti, koska tutkimusta kyseisestä näkökulmasta ei juurikaan ole tehty. Halusin valita tutkimushenkilöiksi henkilöstöjohtajat, koska koen heidän pystyvän tarkastelemaan tutkielman aihetta asiantuntijanäkökulmasta. Henkilöstöjohtamiseen yhdistetään usein erilaisia henkilöstöprosesseja, jotka antavat henkilöstöjohtajille ymmärrystä ja taitoja uriin ja urapolkuihin liittyviin asioihin. (Viitala 2013, 23-24.) Lähestyn tutkielmani aihetta narratiivisen tutkimusmenetelmän ja sosiaalisen konstruktionismin näkökulmista. Narratiivinen tutkimusmenetelmä tukee sosiaalisen konstruktionismin näkemystä urakehityksestä, jonka mukaan ura tulisi nähdä kertomuksena. Narratiivinen tutkimusmenetelmä ja sosiaalinen konstruktionismi metodologisena lähestymistapana mahdollistavat urien tarkastelun kulttuuriin sidonnaisina konstruktioina. (Pälli 2003, 25; Schultness & Wallace 2012, 2-7.)

Johtaminen on ollut keskeinen kiinnostuksen kohde myös suomalaisissa väitöskirjatutkimuksissa. Sanna Hyvärinen (2016) tutkii väitöskirjassaan naisjohtajien urapolkuja. Kyseisessä tutkimuksessa aineisto on rajattu käsittelemään vain naisjohtajia, jonka vuoksi halusin saada omaan tutkielmaani tutkimushenkilöiksi molempien sukupuolten edustajia. Perinteinen uratutkimus korostaa puolestaan miesten asemaa, minkä vuoksi koen tärkeäksi tuoda esille monimuotoisemman uranäkökulman molempien sukupuolten edustajien johtamisurien näkökulmasta (Ekonen, 2014, 35). Hyvärinen (2016) lähestyy aihetta tutkimuksessaan kasvatuksen, koulutuksen ja johtajaksi kehittymisen näkökulmasta. Edellä mainittujen lisäksi koen tärkeäksi sisällyttää tutkimuksen kentälle myös koulutus- ja uravalintojen merkityksen urapolun rakentajina. Lähestyn tutkielmani aihetta ja tutkimuskysymystä selvittämällä henkilöstöjohtajien koulutuspolkuihin liittyviä kysymyksiä. Mielestäni on tärkeää ymmärtää, miten koulutustausta on vaikuttanut uravalintoihin ja sitä kautta urapolkuihin.

Anne Rouhelon (2008) tutkimus antaa vastauksia siihen, miten erilaisessa yhteiskunnallisessa tilanteessa ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneet generalistit ovat kiinnittyneet työmarkkinoille ja millaiseksi urapolkujen alkuvaiheet ovat muodostuneet. Kyseisessä tutkimuksessa urapolut ovat keskeisessä asemassa, mutta niitä lähestytään akateemisesta näkökulmasta viime vuosituuhannella. Tämäkin urapolkuja käsittelevä tutkimus osoittaa sen, että tällä tutkimuskentällä tarvitaan tutkimustietoa yksilöiden urapolkuihin liittyen nykyhetkellä.

Hyvärisen (2016) ja Rouhelon (2008) tutkimusten innoittamana haluan tuottaa tietoa urapoluista yksilöiden uravalintojen näkökulmasta. Perinteinen johtamisurakäsitys näkee uran etenevän lineaarisena jatkumona yhden tai kahden yrityksen sisällä. Uraa voidaan tulkita myös rajattomana urana, jolla tarkoitetaan sitä, että ura voi kehittyä hierarkkisen kehityksen sijaan useisiin eri suuntiin. (Ekonen, 2014, 3-9.) Myös Hyvärinen (2016, 62) tunnistaa naisjohtajien urien kehittyvän joko suoraviivaisesti tai siksakmaisesti, mikä rikkoo perinteistä johtamisuran näkemystä. Tutkielmani tulokset pyrkivät rikkomaan käsitteitä perinteisestä johtamisurasta ja tarjoavat uudenlaista näkökulmia urapolkujen ja urakehityksen tarkastelemiseen.

On erityisen mielenkiintoista saada tietää, mitkä valinnat henkilöstöjohtajat nostavat urapolkuunsa vaikuttaneiksi valinnoiksi ja mitkä tekijät ovat vaikuttaneet niihin. Tutkielman tulokset voivat antaa vastauksia siihen, millaiset valinnat vaikuttavat yksilön urapolkuun ja miten urapolut ovat muodostuneet valintojen kautta. Haluan selvittää henkilöstöjohtajien urapolkujen rakennetta ja niitä muokanneita valintoja mahdollisimman laajasti, jotta lukija saa kuvan siitä, millaiset urapolut ovat johdattaneet haastattelemani henkilöstöjohtajat johtotehtäviin. Uskon tutkimuksen kiinnostavan erityisesti niitä, jotka ovat kiinnostuneita niistä elementeistä, jotka vaikuttavat urapolkujen rakentumiseen. Uskon myös tutkimuksen luovan osaltaan toivoa ja motivaatiota omien urahaaveiden toteuttamiseen.

## 2 Valinnat urapolun rakentajana

### 2.1 Koulutus- ja uravalinnat

Muuttuva työelämä edellyttää yksilöiltä valmiuksia ja osaamista useilta aloilta. Työelämä vaatii jatkuvaa kehittymistä ja kouluttautumista, eikä samassa ammatissa pysymistä pidetä enää oletuksena. Mielikuva lineaarisesta elämänkaaresta koulutuksen ja uran näkökulmasta on murentunut vähitellen: elämänkaari ei rakennu enää yhden ammatin varaan vaan se rakentuu pikemminkin lyhyistä työurista ja katkoksista kouluttautumisen sekä työttömyyden ehkäisemisen vuoksi. (Ikonen-Varila, 2001, 20.)

Opiskelun yleistyminen ja koulutustason kohoaminen on saanut alkunsa lamasta, jonka myötä koulutuksesta muodostui vaihtoehto työttömyydelle. Yksilöt alkoivat ymmärtää laman seurauksena myös koulutuksen merkittävyyden työmarkkinoilla. Koulutus nähtiin edellytyksenä työuralla pärjäämiseen ja työttömyyttä ehkäisevänä tekijänä. Koulutustason kohoamiseen on vaikuttanut myös ammattikorkeakoulujärjestelmän perustaminen 1990-luvun alussa. (Suikkanen, Martti & Huilaja, 2006, 106-107.)

Lerikkanen (2002, 17) on laajentanut uravalinta-käsitteen ilmaisemaan niin koulutus- kuin uravalintojakin. Käsitteen merkitystä on laajennettu, koska aiemmin on havaittu, että yksilöt aloittivat opintonsa, vaikka heidän käsityksensä omasta henkilökohtaisesta uravalinnastaan olivat epäselviä. Opiskelijoista oli vaikea erottaa, mitkä valinnat liittyivät koulutukseen ja mitkä uraan. Savolaisen (1993) mukaan uravalintaa voidaan lähestyä mahdollisuuksien rakenteen avulla. Mahdollisuuksien rakenteen käsitteellä korostetaan näkemystä, jossa valintaa tekevä yksilö ei tee ratkaisuaan todellisten vaihtoehtojen välillä. Valinta tehdään havaitun ja koetun maailman vaihtoehtojen joukosta. Tämä tulkinta pyrkii hylkäämään ajatuksen siitä, että koulutusta ja uraa koskevat valinnat ovat aina harkittuja valintoja lukemattomista mahdollisuuksista. Todellisuudessa valinta suoritetaan niistä vaihtoehdoista, mitä on tarjolla. Ohjauksen merkitys valintoihin on myös



merkittävä, sillä valintoja joudutaan joskus tekemään myös ”ohjauksen työntämänä”, koska jonnekin on haettava. (Lerkkanen, 2002, 17.)

Suomalaisten voidaan sanoa olevan näköalapaikalla, kun puhutaan koulutuksesta. Suomi on tunnettu korkeatasoisesta koulutusjärjestelmästä. Yhteiskunnallisesta näkökulmasta koulutustasolla vaikutetaan väestön osaamiseen, taloudelliseen kilpailukykyyn sekä yleiseen sivistykseen. Yksilön näkökulmasta koulutuksen avulla pyritään hankkimaan ammattipätevyyksiä sekä lisäämään tieto- ja taitotasoa. (Pekkarinen & Myllyniemi, 2017, 21.) Koulutuksella on keskeinen rooli yksilön elämänmahdollisuuksien avaajana. Historiaan verrattaessa yksilöillä ei ole koskaan ollut yhtä paljon mahdollisuuksia valita elämänsä sisältöä ja toteuttaa haaveitaan. (Veino & Lavikainen & Saari, 2014, 92.)

Koulutus nähdään valmistautumisena tulevaan, ei pelkästään sivistävänä vapaa-ajan toimintana. Voidaan todeta, että koulutusta valitessa valitaan itse asiassa tulevaisuuden ammattia. Parsons (1909) kiteyttää ammatinvalinnan merkityksen tietämykseksi omista ominaisuuksista, tarjolla olevista mahdollisuuksista ja päättelyksi, miten omat ominaisuudet sopivat tarjoutuviin tilaisuuksiin. Koulutusvalinta nähdään valintana johonkin tulevaan, mutta myös valintana pois syrjäytymisen, pudokkuuden ja työttömyyden piiristä. Koulutusta valitessa on tärkeää ymmärtää, että on kyse siitä, mihin yksilö valitsee sitoutuvansa. Koulutusvalintoja tarkastellessa on kuitenkin hyvä muistaa, etteivät valinnat lopu siihen, kun oppilaitoksen hyväksymiskirje saapuu kotiin. Kouluttautuminen tuo mukanaan uusia valintoja esimerkiksi sivuainevalintoihin ja työharjoitteluihin liittyen. Epävarmat työmarkkinat aiheuttavat opiskelijoille paineita siitä, miten tulevaisuuden työelämässä tulee pärjäämään. (Veino ym., 2014, 98.)

Valinnat eivät lopu koulutusvalintoihin ja opiskeluaajan valintoihin, vaan ne jatkuvat myös yksilön siirtyessä kohti työelämää ja urapolkua. Ruismäki (1991, 55) kuvailee uravalintaa väitöskirjassaan prosessina, joka kestää koko yksilön elämän, eikä rajoitu vain tiettyyn hetkeen tai tapahtumaan. Uravalinnan prosessin perustan rakentaminen aloitetaan jo lapsuudessa, vaikka yksilö ei välttämättä sitä itse ymmärräkään. Uravalinta on monien eri tekijöiden muodostama kokonaisuus, joka on sidottu johonkin tiettyyn ajanjaksoon yksilöstä riippuen. Uravalintaa pidetään ajatteluprosessin tuloksena, jossa yksilö vertaa omia edellytyksiään työn vaatimuksiin. Vertailua voi tehdä mihin tahansa työhön tai

ammattiin, sillä yksilö pystyy valitsemaan näistä vaihtoehdoista itselleen parhaiten sopivan vaihtoehdon.

Uravalinnat vaikuttavat yksilöihin pysyvästi, sillä ne vaikuttavat merkittävästi yksilön tulo-  
lotasoon ja työn luonteeseen. Uravalinnat voivat vaikuttaa yksilön tulevaisuuden näky-  
miin merkittävästi niin negatiivisesti kuin positiivisestikin. Kazi ja Akhlaq (2017, 187)  
kertovat tutkimuksessaan huonosti työtehtäviinsä sopivien yksilöiden olevan yleensä vä-  
hemmän tuottavia ja tehokkaita työssään. Tämä vaikuttaa merkittävästi siihen, etteivät  
nämä yksilöt kykene saavuttamaan tavoitteitaan työssä. Tutkimuksen mukaan uravalin-  
tojen tekemisessä merkittävässä roolissa on vuoropuhelu ikätovereiden kanssa, yliopisto-  
ohjaajien kanssa pidetyt tapaamiset sekä vanhempien ja opettajien kanssa käydyt keskus-  
telut. Myös Fizer (2013, 7) käsittelee tutkimuksessaan uravalintaan vaikuttavia tekijöitä.  
Hänen mukaansa uravalintaan vaikuttavat kiinnostus alaa kohtaan, akateeminen kyky ja  
soveltuvuus, persoonallisuus, vaikutusvaltaiset ihmiset ja taloudellinen vakaus.

## 2.2 Teoreettisia näkökulmia uravalintoihin

Yksilön valintakäyttäytymistä tutkiessa oletetaan, että yksilö tekee tietoisia valintoja hah-  
mottamistaan vaihtoehdoista ja valitsee niistä itselleen parhaiten sopivan ratkaisun. Va-  
lintakäyttäytymistä voidaan kuvata vapaana päätöksentekona, jossa omien tavoitteiden ja  
kykyjen merkitys korostuu. Varsinkin koulutukseen ja ammattiin liittyvissä valinnoissa  
pyritään toteuttamaan itselle mieluisia suunnitelmia. Valintaprosessi käynnistyy yleensä  
omien kykyjen, vahvuuksien ja kiinnostuksen kohteiden tarkastelemisella, jonka jälkeen  
niitä verrataan koulutuksiin tai ammatteihin, joissa niitä voi hyödyntää parhaiten. Valin-  
tojen onnistuminen on vahvasti yhteydessä siihen, miten hyvin yksilö on tiedostanut omat  
toiveensa ja kykynsä. (Ikonen-Varila, 2001, 13.)

Uravalintojen rakennetta ja niihin vaikuttavien tekijöiden ymmärtämiseksi on kehitelty  
useita teorioita. Hollandin (1959) uravalintateorian mukaan uravalinta tapahtuu kiinnos-  
tuksen, arvojen ja kykyjen avulla. Teoria perustuu ajatukseen, jossa onnistunut uravalinta  
muodostuu yksilön persoonallisuustyypin ja ammatin vaatimusten onnistuneesta yhdistä-  
misestä. Toisaalta Ginzbergin (1984) mukaan uravalinta on kehityksellinen prosessi,

jonka lopputulos on valintojen, yksilön tarpeiden ja elämänympäristön välinen kompromissi. (Vanhalakka-Ruoho, 2015, 41-42.)

Tarkastelen tutkimukseni tuloksia Superin (1957) uravalintateorian näkökulmasta, jossa ura nähdään elämän läpi kulkevana kehitysprosessina. 1930 -luvun lopulla Donald E. Super aloitti opintonsa Ohiossa työllisyysneuvontaan liittyen. Opintojen jälkeen Super (1957) ja hänen kollegansa tekivät pitkittäistutkimuksen yksilöllisyyden ja työn yhteyksien selvittämiseksi. Tutkijat halusivat selvittää ja ymmärtää, miksi nuoret valitsevat tietyn työpaikan monien muiden vaihtoehtojen joukosta ja miten nuoret mukautuvat työhön siirtymiseen. Huomio kiinnittyi eri näkökulmien joukosta uravalinnan tarkasteluun kehitysnäkökulmasta ja loi urakehityksen käsitteen. Super on vaikuttanut urakehityksen ymmärtämiseen merkittävästi, sillä hän on tutkinut urakehitykseen liittyviä akateemisia aloja fenomenologisesta näkökulmasta monenlaisissa konteksteissa. (Kazuyuki & Kuo-Lin, 2006, 26.)

Urateoriat toimivat kehyksinä, joita ohjaajat, psykologit ja kouluttajat käyttävät ymmärtääkseen urakehitysprosessia ja uraohjausta. Urateorioilla on pitkä historia urakehitysprosessien ymmärtämisessä. Olennaista on ymmärtää, että urakehitysprosessit ovat yksilöllisiä. Sukupuoli, etnisyys, persoonallisuus, sosioekonominen asema, perhe, ympäristö ja mahdollisuudet vaikuttavat vaihtelevissa määrin urien etenemiseen. On tyypillistä, että urakehitysteoriat kuvaavat urakehitystä prosessina, jossa yksilö sovittaa itsensä persoonallisuutensa, kykynsä ja kiinnostuksensa mukaan yhteensopivaksi johonkin tiettyyn uraan. Superin (1957) uravalintateoria sisältää tämän lähestymistavan lisäksi elämänvaiheiden, minäkäsityksen ja sosiaalisen kontekstin osana urakehitysprosessia. (Lewis & Kosine, 2008, 35.) Teoria on luotu elinikäisen oppimisen näkökulmasta, jossa urakehitys nähdään koko elämän ajan jatkuvana prosessina. (Niemi, 2016, 58). Teoria on jaettu kahden teemaan, joista ensimmäinen liittyy yksilön minäkäsitykseen. Teorian mukaan yksilöt ovat motivoituneita toteuttamaan minäkäsitystään työssä. Toiseksi, yksilön elämäntyyli vaikuttaa merkittävästi ammatilliseen kehitykseen, jota yksilöiden on tehtävä saavuttaakseen haluamansa urakehityksen. Superin teorian mukaan jokaisella yksilöllä on potentiaalia ammatilliseen menestykseen ja tyytyväisyyteen. (Osipow, 1989, 2-3.)

Superin (1957) mukaan yksilöiden urakehitysprosessi etenee viiden vaiheen aikana. Nämä viisi vaihetta ovat kasvuvaihe, tutkimusvaihe, perustamisvaihe, ylläpitovaihe sekä irtaantumisvaihe. Kasvuvaihetta kuvataan aikana, jolloin lapsille ja nuorille esitellään ammatteja, jonka kautta he alkavat kehittämään minäkäsitystään eli yhdistelmää omista ominaisuuksista, jotka voisivat olla merkityksellisiä myös uran näkökulmasta. Kasvuvaiheessa käsitys olemassa olevista ammasteista syntyy suurimmaksi osaksi perheen, koulun, yhteisön ja tiedotusvälineiden avulla. Kotona ja koulussa saadut kokemukset auttavat yksilöä kehittämään työssä tarvittavia taitoja. Kehittämisen tukena toimivat roolimallit, joiden avulla yksilö pystyy tunnistamaan omia taitojaan ja kykyjään. Tutkimusvaiheessa yksilö pyrkii saamaan kokemuksia, joiden avulla hän pystyy kehittämään ammatillista identiteettiään. Ammatillisen identiteetin kehittäminen voi tapahtua esimerkiksi koulutusten, oppisopimuskoulutusten ja muihin työhön liittyvien kokemusten avulla. Nämä kokemukset auttavat yksilöä tunnistamaan omia kiinnostuksen kohteitaan ja kykyjään. (Lewis & Kosine, 2008, 37-38.)

Perustamisvaihe perustuu työhön, jonka aikana yksilö keskittyy vakaan työympäristön luomiseen ja urakehitykseen. Ylläpitovaiheessa yksilö ylläpitää sen hetkistä työsuhdetta. On kuitenkin hyvä ymmärtää, että uramuutoksia voi tästä huolimatta tapahtua myös ylläpitovaiheen aikana. Ylläpitovaiheen keskeisenä tavoitteena nähdään kuitenkin oman aseman säilyttäminen vakiintuneessa urassa. Viimeisessä vaiheessa eli irtaantumisvaiheessa yksilö irtautuu työelämästä, joka yleensä tapahtuu luonnollisesti eläkkeelle siirtymisen yhteydessä. (Lewis & Kosine, 2008, 38.)

Super kollegoineen (1957, 81-83) jakaa uravalintaan vaikuttavat tekijät neljään ryhmään:

1. yksilölliset tekijät
2. elämäntilanne
3. ympäristö
4. ennustamattomat tekijät

Yksilöllisillä tekijöillä tarkoitetaan yksilön psykologisia piirteitä, kuten älykkyyttä, kiinnostusta, temperamenttia, minäkäsitystä ja kunnianhimoa. Yksilöllisiin tekijöihin

sisältyvät myös fyysiset piirteet sekä kokemukset koulutuksesta, harrastuksista, sosiaalisesta elämästä sekä työelämästä. Elämäntilanteella tarkoitetaan lapsuuden perhettä ja omaa perhettä. Näihin sisältyy sosioekonominen asema, vanhempien ammatit, asema perheessä, vuorovaikutussuhteet, siviilisääty sekä tavoitteet. Ympäristöllä viitataan yhteiskunnallisiin ja yksilöllisiin tekijöihin, kuten talouteen ja työllisyystilanteeseen. Ennustamattomat tekijät tarkoittavat esimerkiksi onnettomuuksia sekä sairastumisia. Superin mukaan yksilölliset tekijät ja elämäntilanne vaikuttavat merkittävimmin yksilön uravalintoihin. (Super, 1957, 81-83.)

Perinteiset uravalintateoriat ovat nousseet keskusteluun niiden sopivuudesta nyky-yhteiskuntaan. Osa tutkijoista korostaa perinteisten uravalintateorioiden olevan sopimattomia nykyaikaiseen uratutkimukseen. Uudenlaisen urakehityksen myötä käsitys urasta on muotoiltu uudelleen. Uria ei ole mahdollista tulkita vain hierarkkisinä jatkumoina, vaan ne tulee arvioida tarkastelemalla työn paikkaa, sen sijaintia yksilön elämässä ja koko elämänkaaressa. (Kuurila, 2014, 61.)

Kuurilan (2014, 61) käsitys nykyurien tutkimiseen vahvistaa Superin (1957) teorian soveltuvuutta urakehityksen tutkimiseen nyky-yhteiskunnassa, sillä teoria korostaa juurikin urakehitystä koko elämänkaaren läpi tapahtuvana prosessina. Superin uravalintateorian sopivuutta nyky-yhteiskunnan urakehitystutkimuksiin vahvistaa myös sen soveltaminen viimeaikaisissa tutkimuksissa. Hyvärinen (2016, 36) lähestyy naisjohtajien johtajaksi kehittymistä koko elämänkaaren läpi kulkevana prosessina, joka mukailee Superin käsitystä urakehityksestä. Myös Takanen-Körperich (2008, 98) tutkii uria Superin (1957) muodostaman koko elämää käsittävän selkeän kaaren kautta.

### 3 Urapolku kohti henkilöstöjohtajuutta

#### 3.1 Urapolun määritelmä

Jatkuvasti muuttuva työelämä on puhututtanut yhteiskunnan jäseniä jo vuosia. Muutoksesta puhutaan usein teknologian ja globalisaation näkökulmista. Muutokset voidaan havaita työvoiman kysynnässä, työn luonteessa sekä työntekijältä vaadittavissa tiedoissa ja taidoissa. Akateemisesti koulutettujen säästyminen työttömyydeltä ei ole varmaa, sillä myöskään akateemisesti koulutetut eivät voi enää turvautua vakaaseen urakehitykseen ja taloudellisesti turvattuun tulevaisuuteen. Ennen akateemisesti koulutettujen työttömyys oli harvinaista ja koulutetuilla oli edessään lupaavat uranäkymät. Myös entinen malli jatkuvasta urasta yhdessä työtehtävässä ei ole enää relevanttia, vaan työurat koostuvat useista työpakoista ja työvalinnoista. Näistä valinnoista muotoutuu jokaisen yksilön yksilöllinen urapolku. (Rouhelo, 2006, 121.)

Rouhelo (2006) on tutkinut tutkimuksessaan Turun yliopistosta valmistuneiden generalistien urapolkuja kahdeksan vuoden ajan. Generalisteilla tarkoitetaan niitä yksilöitä, jotka ovat valmistuneet niiltä akateemisilta aloilta, jotka eivät anna spesifiä ammattipätevyyttä. Tällaisia aloja ovat esimerkiksi humanistiset ja yhteiskuntatieteelliset alat, sillä ne tarjoavat opiskelijalle enemmänkin yleisiä valmiuksia työelämään. Yksilöllisten urapolkujen rakentumista ohjaavat yksilölliset ja yhteiskunnalliset tekijät. Polkua rakentavat yksilöiden valinnat, kokemukset, ominaisuudet sekä päätökset. Yhteiskunnallisesta näkökulmasta yksilön urapolkuun vaikuttavat merkittävästi koulutus- ja työmarkkinatilanne sekä muutokset niiden rakenteissa. Urapolut muotoutuvat yksilön valintojen mukaan esimerkiksi perhetilanteen muuttuessa. (Rouhelo, 2006, 122-123.)

Rouhelo (2006, 124) määrittelee tutkimuksessaan kuusi työuratyyppiä: vakaat pysyvät työurat, liikkuvat työurat, nousujohteiset työurat, epävakaat työurat, pysähtyneet työurat sekä yrittäjyyshenkiset työurat. Vakaan pysyvän työuran Rouhelo (2006) määrittelee pääasiassa samalla työnantajalla samassa tehtävässä ja pysyvässä työsuhteessa työskenteleksi. Tällaisissa tapauksissa urapolkua voi kuvailla yhden työsuhteen uraksi, vaikka

ennen pitkäaikaista työtehtävää yksilö olisikin työskennellyt lyhyemmissä työtehtävissä. Liikkuva työura puolestaan rakentuu useammasta kuin yhdestä työsuhteesta. Tällaisella työuralla työskennelleet vaihtoivat työtehtäviä joko yhden organisaation sisällä tai työnantajaa vaihtaen kuitenkin etenemättä esimiesasemiin. Nousujohteisissa työurissa työuralla liikuttiin tehtävästä toiseen samalla etenemällä esimiesasemaan tai organisaation johtoportaan. (Rouhelo, 2006, 124-127.)

Epävakaalla työuralla työskennelleet ovat työskennelleet määräaikaissa työsuhteissa, koulutustasoa alemmissa tehtävissä sekä olleet työttöminä. Pitkään jatkuneet määräaikaisten työsuhteet ja työttömyys luovat epävarmuutta yksilöiden tulevaisuuden näkymiin. Pysähtyneet työurat rakentuvat vähäisestä työllisyydestä sekä työttömyydestä. Tällä urapolulla kulkevat ovat työmarkkinoiden ulkopuolella joko omasta tahdostaan tai pakosta. Yrittäjyshenkiset työurat rakentuvat yrittäjänä toimimisesta tai freelancetöistä. Yrittäjähenkiset työurat yhdistelevät usein yrittäjyyttä ja muita työtehtäviä. (Rouhelo, 2006, 129-134.)

Sanna Hyvärisen (2016) tutkimuksen tulokset osoittivat, että naisjohtajien urakehitystä voidaan kuvailla kahdella uratyypillä: suorasuuntaisella ja siksakmaisella urakehityksellä. Suorasuuntainen urakehitys kuvaa niiden naisjohtajien työuria, jotka ovat edenneet vertikaalisesti asemissaan. Tämä uratyypipi osoittautui yleisimmäksi malliksi haastateltujen naisjohtajien piirissä. Suorasuuntaiselle urakehitykselle ominaista on, että työtehtävien vaihtuessa haastateltavat siirtyivät aina ylemmälle tasolle. Siksakmainen urakehitys kuvaa pääosin vertikaalista urakehitystä, mutta satunnaisesti urat voivat kehittyä myös horisontaaliksi. Työpaikan vaihdos johti haastateltavat työtehtävään, joka oli tasoltaan edellistä korkeampi, sama tai jopa alempi. (Hyvärinen, 2016, 112.)

Uuralla etenemisen ei suinkaan tarvitse aina tarkoittaa organisaatioportaiden kulkemista suoraan ylöspäin. Olipa eteneminen vertikaalista tai horisontaalista, tärkeintä on tuntee kehittyvänsä ja uudistuvansa. Joillekin yksilöille on ominaista vaihtaa alaa, kun taas toiset haluavat kehittyä paremmiksi samalla alalla ja siirtyä vaativimpiin tai joskus jopa helpompiin työtehtäviin. Oman urapolun suunnittelu kannattaa aloittaa omien toiveiden ja haaveiden valossa. Nämä haaveet voi toteuttaa vain tekemällä töitä muutoksen eteen. On

kuitenkin muistettava, että tärkeintä on uskoa itseensä ja tuoda esiin parhaat puolensa. (Jabe, 2007, 82.)

Urasuunnittelu mielletään usein kunnianhimoisten yksilöiden tehtäväksi. Urakehityksen mittari rakentuu myös usein siitä, miten korkeisiin tehtäviin yksilö on päätenyt. Onkin erittäin tärkeää ymmärtää, ettei uralla eteneminen tarkoita pelkästään johtotehtäviin päätymistä. Usein niin sanotut vaakasuuntaiset urakehitykset voivat tarjota todella merkittäviä väyliä yksilön urakehitykseen ja osaamiskapasiteetin kehittämiseen. (Rope & Kettunen, 2012, 73.)

Myös Rope ja Kettunen (2012) ovat kehittäneet kolme urapolun määritelmää: työntekijäpolun, asiantuntijuuspolun ja esimiespolun. Työntekijäpolku mahdollistaa esimiestehtäviin päätyksen oman alansa puitteissa. Uralla kehittymiseen työntekijäpolulla tarvitaan koulutuksen ja osaamisen kartuttamista. Esimerkiksi kaupan alalla työntekijäpolku voisi tarkoittaa sitä, että työntekijä on edennyt myyjästä ryhmäesimieheksi ja sitä kautta myymäläpäälliköksi. Asiantuntijuuspolku puolestaan mahdollistaa etenemisen oman asiantuntijuusalan johtotehtäviin. Usein asiantuntijauraa tekevät ovat kiinnostuneita juurikin asiantuntijatyöstä, eivät pelkästään johtotehtävistä. Asiantuntijauralla asiantuntijuus ja johtotehtävät on mahdollista yhdistää, jolloin työ sisältää erikoistaitoja vaativia asiantuntijatehtäviä, esimiestehtäviä ja hallinnon työtehtäviä. Esimiespolulle päätyminen vaatii kunnianhimoa, osaamisperustaa ja soveltuvaa koulutusta. Johtajapolulla merkittävää on, että yksilö omaa tarvittavia johtaja-ominaisuuksia, kunnianhimoa sekä tehtävää vastaavan koulutuksen. Koulutuksen merkitys esimiespolulla on todella merkittävä: mitä vahvempi koulutustausta yksilöllä on, sitä todennäköisemmin hänellä on tarvittavia johtaja-ominaisuuksia ja johtajataitoja. Koulutus kehittää yksilöä niin johtaja-ominaisuuksien, kunnianhimon ja johtamistaitojen osalta. (Rope ym., 2012, 175.)



### 3.2 Henkilöstöä johtamassa

Aiempien tutkimusten mukaan suomalaiset ovat erityisen työelämäorientoituneita sekä sitoutuneita työhönsä. Työelämää Suomessa on kuvailtu työntekijöiden hyvinvointia edistäväksi ja demokraattiseksi. Suomalaisen työelämän laatu luodaan työpaikoilla lainsäädännön, työelämää koskevien sopimusten sekä yhteisten toimintamallien avulla. Työpaikka on samalla fyysinen sekä psyykinen ympäristö ja sen tulisi turvata jokaiselle työyhteisön jäsenelle turvalliset työntekoa tukevat olosuhteet. Jos tässä epäonnistutaan, vaikutus näkyy merkittävinä terveydenhoidon kuluina, sairaseläkkeinä ja vajaakuntoisena työvoimana. (Viitala, 2013, 11-13.)

Tutkielmani keskiössä toimivat henkilöstöjohtajat. Tutkimustehtävänäni on tarkastella henkilöstöjohtajien urapolkuja, niitä ohjanneita valintoja sekä niihin vaikuttaneita tekijöitä. Lukijan on hyvä ymmärtää henkilöstöjohtamisen tarkoitus, sillä henkilöstöjohtamisen nähdään vaikuttavan merkittävästi hyvään työelämään. Viime aikoina johtamisen tärkeimpänä piirteenä on pidetty tehokkuutta, jolla tarkoitetaan kykyä saada resursseista mahdollisimman paljon irti. Tehokkuus on myös kykyä tuottaa palveluita sekä tuotteita nopeasti ja laadukkaasti. Henkilöstön merkitys näkyy yrityksen tehokkuudessa monella eri tavalla. Ensimmäiseksi, henkilöstö vaikuttaa yrityksen tehokkuuteen työpanoksen oikealla kohdentamisella. Tällä tarkoitetaan sitä, että henkilöstön työpanos täytyy osata kohdentaa paikallisesti ja ajallisesti oikein, jotta työ sujuu ilman keskeytyksiä ja sujuvasti tarpeisiin nähden. Toiseksi, henkilöstön osaaminen on suuri osa tehokkuutta. Heikko osaaminen tuottaa virheitä ja viivästyksiä, jotka vaikuttavat negatiivisesti tehokkuuteen. Henkilöstön osaaminen kulkee rinnakkain tuotetun laadun kanssa: puutteet osaamisessa näkyvät yrityksen tehokkuudessa sekä toiminnassa erilaisina häiriöinä. (Viitala, 2013, 8.)

Henkilöstöjohtamisen lähestymistavat jaetaan kovaan (*Hard HRM Approach*) ja pehmeään henkilöstöjohtamiseen (*Soft HRM Approach*). Kova henkilöstöjohtaminen korostaa henkilöstön asemaa resurssina. Kova henkilöstöjohtaminen perustuu tehokkuus- ja kustannusnäkökulmaan, jossa henkilöstö nähdään pääosin kulueränä. Tämän vuoksi kovan henkilöstöjohtamisen perusajatuksena on maksimoida ja kontrolloida henkilöstön kustannustehokkuutta. Pehmeä henkilöstöjohtaminen puolestaan perustuu ajatukseen, jossa

henkilöstön inhimillistä luonnetta ja arvoa organisaation pääomana korostetaan. (Viitala, Järnlström & Uotila, 2014, 1-4.)

Instituutionallisella isomorfiolla tarkoitetaan henkilöstöjohtamisen käytäntöjen toimintamallien yhdenmukaistumista. Nämä yhdenmukaiset toimintamallit ovat havaittavissa henkilöstöjohtamisen kentällä vallitsevina valtavirtoina ja trendeinä. Henkilöstöjohtamisen valtavirroiksi luetaan muun muassa strategisuus, liiketoimintakumppanuus, yhteys tuloksellisuuteen, inhimillinen pääoma, HR-tietojärjestelmät, muutosjohtaminen sekä henkilöstöjohtamisen kaksijakoisuus. Henkilöstöjohtamisen strategisuudella tarkoitetaan hallinnollisen työn systematisoimista ja kontrolloimista. Henkilöstöjohto pyrkii keskittämään toiminnan painopistettä strategiseen tekemiseen. Henkilöstöjohto pyritään myös saamaan organisaatioiden sisällä vakavasti otettavaksi johtoryhmän jäseneksi. Liiketoimintakumppanuudella tarkoitetaan henkilöstöjohtamisen työskentelyä yhteistyössä esimiesten ja ylimmän johdon kanssa. Yhteistyöllä pyritään toteuttamaan liiketoimintojen edellyttämiä henkilöstöratkaisuja. Henkilöstöjohtamisen yhteys tuloksellisuuteen on nousnut merkittävästi, sillä henkilöstökäytännöt vaikuttavat organisaation tuloksellisuuteen pitkällä aikavälillä. Inhimillisen pääoman merkitys henkilöstöjohtamisessa tarkoittaa yksikön osaamisen, kykyjen, terveyden ja arvojen vaikuttamista organisaation toimintaan. Myös HR-tietojärjestelmien merkitys on kasvanut teknologisoitumisen yhteydessä. Tietojärjestelmät mahdollistavat muun muassa uudentyyppisten rekrytointien suorittamisen. Henkilöstöjohto kantaa näiden lisäksi vastuun muutosjohtamisesta organisaatiomuutosten vaikuttaessa henkilöstöön. Hyvin usein muutosjohtaminen on kuitenkin henkilöstöjohtamisen alue, joka unohdetaan valitettavan usein. (Viitala ym., 2014, 4-6.)

Henkilöstöjohtajuudella pyritään huolehtimaan henkilöstön osaamisesta sekä jatkuvasta kehittämisestä. Päämääränä voidaankin pitää työkyvyn, motivaation ja sitoutumisen hallintaa henkilöstön jäsenissä. Henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttä määritellään usein liittymään kaikkeen henkilöstöön liittyvään tarkoitukselliseen toimintaan. Tällainen henkilöstöjohtaminen voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen: henkilöstövoimavarojen johtamiseen, työelämän suhteiden hoitamiseen ja johtajuuteen sekä esimiestyöhön. *Human resource management* on suomennettu johtamissanastoon henkilöstöresurssien johtamisena, mutta suomennos on muutettu henkilöstövoimavarojen johtamiseksi, koska

ihmiset nähdään organisaatioissa voimavaroina, jotka pystyvät hyödyntämään käytössä olevia resursseja. Henkilöstövoimavarojen johtamisella tarkoitetaan toimintaa, jota tarvitaan henkilöstövoimavarojen säätelyyn, osaamisen varmistamiseen sekä henkilöstön hyvinvoinnin ja motivaation ylläpitoon. (Viitala, 2013, 10-22.) Bratton ja Gold (1999) tiivistävät henkilöstövoimavarojen merkityksen selkeästi: ”henkilöstövoimavarojen johtaminen on se osa johtamisprosessia, joka keskittyy ihmisten johtamiseen organisaatiossa” (Viitala, 2013, 22.)

Työelämysuhteiden hoitamisella tarkoitetaan työnantajan ja työntekijöiden välisten suhteiden ylläpitoa sekä hoitamista. Työelämysuhteiden hoitamiseen sisältyy muun muassa työehtosopimusten hallinta ja noudattaminen, yhteistoiminta sekä konfliktitilanteiden käsittely. Henkilöstöjohtamista on hyödynnetty juurikin työnantajien ja työntekijöiden välisten konfliktitilanteiden ratkaisuisissa, jotta erilaisia poikkeustilanteita, kuten lakkoja, ei syntyisi. (Viitala, 2013, 21.)

Johtajuus ja esimiestyö ovat merkittävä osa henkilöstöjohtajan työtä. Henkilöstöjohtajien työnkuva on erittäin laaja, sillä siihen sisältyy johtamisen lisäksi henkilöstön ohjaukseen ja kehittymiseen liittyviä tehtäviä. Henkilöstöjohtajat ovat mukana rekrytoinneissa, joissa uusia henkilöstön jäseniä valitaan. Toisaalta, henkilöstöjohtajat ovat myös niitä, jotka päättävät irtisanomistilanteista. (Viitala, 2013, 21.) Henkilöstöjohtajien apuna arkipäiväisessä toiminnassa toimivat henkilöstöpuolen työntekijät. Henkilöstöpuolen työntekijät auttavat henkilöstöjohtajaa selviytymään työtehtävistään paremmin. Onkin siis erityisen tärkeää, että henkilöstöjohtaja tuntee henkilöstöpuolen työntekijöiden vahvuudet, jotta työtehtäviä voidaan jakaa myös vahvuuksien mukaisesti. Uusiautti (2019) toteaa osaamisella olevan tärkeä merkitys vahvuuksien näkökulmasta. Kokemukset osaamisesta, onnistumisista, ongelmien ratkaisusta ja huippusuorituksiin yltämisestä ovat tärkeitä ihmisen kukoistamiseen liittyviä rakentajia. On kuitenkin muistettava, että työntekijöille on annettava myös tilaa kehittyä ja oppia uusia asioita. Työssä menestyjiä tutkittaessa tutkimustulokset ovat osoittaneet, että yksilöllinen kehittyminen ja oman osaamisen laajentaminen koettiin todella tärkeänä. (Uusiautti, 2019, 91.)

### 3.3 Henkilöstöammattilaisen rooli organisaatiossa

Ihmiset työelämässä kaipaavat tarkoitusta toiminnalleen. Jokainen työntekijä haluaa tietää oman roolinsa ja sitä koskevat odotukset organisaatiossa. Aiemmat tutkimustulokset ovat osoittaneet, että henkilöstön osaaminen, toimintatavat ja työtyytyväisyys ovat merkittävä yrityksen kilpailuetua määrittävä tekijä. Yrityksen johto keskittyy liiketoiminnasta ja henkilöstötoimintoihin liittyvistä ratkaisuista. Henkilöstöammattilaisen eli henkilöstöjohtajan rooli on tukea johtoa ja henkilöstöä sekä näiden kehittymistä. (Joki, 2018, 17.)

Henkilöstöammattilaisen roolille eduksi oleviksi ominaisuuksiksi on määritelty empaattinen ja ihmislähteinen suhtautuminen, ratkaisukeskeisyys ja sinnikkyys pitkäjänteiseen kehittämistyöhön. Henkilöstöammattilaisen rooli mielletään usein linkiksi johdon, esimiesten ja työntekijöiden välille, sillä henkilöstöammattilainen huolehtii siitä, että johdon määrittelemät näkemykset liiketoiminnan kehittämisestä ohjaavat myös jokaisen yrityksen työntekijöiden tekemistä. (Joki, 2018, 17-18.)

Henkilöstöammattilaisen rooli vaihtelee operatiivisten, hallinnollisten ja strategisten toimintojen välillä. Nämä kolme henkilöstötyön toimintoa ovat osa jokaista yritystä, mutta niiden merkitys voi vaihdella eri yrityksissä. Viitalan mukaan (2013, 247) esimerkiksi pienissä yrityksissä korostuu hallinnollinen ja operatiivinen toiminta, kun taas suuremmissa yrityksissä henkilöstöammattilaisten rooli painottuu myös strategiseen toimintaan. (Viitala, 2013, 247.)

Henkilöstöammattilaisen rooli on jaettu Ulrichin ja Brockbankin (2005) mukaan neljään osaan: henkilöstön etujen ajajaksi, inhimillisen pääoman kehittäjäksi, henkilöstötoimintojen asiantuntijaksi sekä strategiseksi kumppaniksi. Henkilöstön edun ajajana henkilöstöammattilaisen rooliin kuuluu henkilöstön hyvinvoinnin varmistaminen. Tällöin henkilöstöammattilaisen tehtävänä on varmistaa, että kaikkia henkilöstön jäseniä kohdellaan oikeudenmukaisesti ja hyvin. On myös tärkeää, että henkilöstöammattilainen pystyy luomaan työyhteisöön turvallisen ja avoimen ilmapiirin, jossa jokaisen ajatuksia ja näkemyksiä arvostetaan ja kuullaan yhteisen toiminnan parantamiseksi. Inhimillisen pääoman

kehittäjänä henkilöstöammattilainen pyrkii kehittämään henkilöstön osaamista. (Viitala, 2013, 248.) Inhimillisellä pääomalla tarkoitetaan ihmisiin, työyhteisöön ja johtoon sitoutuneita voimavaroja, joita voidaan mitata ja kehittää. On esitetty, että inhimillinen pääoma on yritysten menestykseen eniten vaikuttava tekijä. Onkin siis tärkeää, että henkilöstöammattilainen tunnistaa keinot, joilla henkilöstön osaamista voidaan kehittää jatkuvasti. Tällaisia keinoja ovat esimerkiksi kouluttautuminen, verkostoituminen ja henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen. (Larjovuori, Manka & Nuutinen, 2015, 9-13.)

Henkilöstöammattilaisen odotetaan myös olevan henkilöstötoimintojen asiantuntija. Henkilöstöammattilaisen rooliin kuuluu henkilöstökäytäntöjen ja järjestelmien kehittäminen sekä henkilöstöprosessien sujuvuudesta huolehtiminen. Strategisena kumppanina henkilöstöammattilainen toimii yhteistyössä johdon kanssa ja osallistuu strategioiden laatimiseen ja niiden toteuttamisen suunnitteluun. Nykyään henkilöstöammattilaisia pidetään niin sanotusti yrityksen sisäisinä konsultteina, koska heidän tehtäväkenttensä keskittyy henkilöstöstrategioiden- ja politiikan muotoiluun sekä järjestelmien kehittämiseen. (Viitala, 2013, 248.)

Henkilöstöammattilaisen rooli perustuu Viitalan (2013, 245) mukaan lisäarvon luomiseen henkilöstön avulla. Henkilöstöammattilaiset pyrkivät siis vaikuttamaan yrityksen toimintaan positiivisesti muun yrityksen henkilöstön apua hyödyntäen. Ulrich ja Brockbank (2005) ovat määritelleet viisi ehtoa, joiden avulla lisäarvon luominen henkilöstöorganisaatiossa voidaan saavuttaa. Ensimmäiseksi, henkilöstöammattilaisten on tunnistettava ulkoiset tekijät, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi kilpailijat, talous, kulttuuri ja työvoimamarkkinat. Ulkoisten tekijöiden tunnistamisen lisäksi henkilöstöammattilaisen on tunnistettava ulkoisten sekä sisäisten sidosryhmien tarpeet. Henkilöstöammattilaisen vastuu on myös varmistaa, että yritys omaa strategian edellyttämät henkilöstövoimavarat ja niiden käyttö perustuu toimiviin sekä tehokkaisiin henkilöstökäytäntöihin. Viimeiseksi, henkilöstöammattilaisen tehtäviin kuuluu vahvasti henkilöstöammattilaisten roolin varmistaminen sekä kehittäminen. (Viitala, 2013, 245.)

## 4 Tutkielman toteutus

### 4.1 Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkielman tavoitteena oli selvittää millaiset valinnat ovat ohjanneet suomalaisten organisaatioiden henkilöstöjohtajien urapolkuja ja millaiset tekijät ovat vaikuttaneet valintoihin. Tämän tavoitteen avulla tutkimukselle asetettiin tutkimuskysymys:

Millaisia henkilöstöjohtajien urapolut ovat?

Tarkentaviksi tutkimuskysymyksiksi asetettiin:

Millaiset koulutusta koskevat valinnat ovat ohjanneet urapolkua?

Millaiset uraa koskevat valinnat ovat ohjanneet urapolkua?

Millaiset tekijät ovat vaikuttaneet valintoihin?

Tutkielmani on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jonka aineisto on kerätty haastatteluilla seitsemältä henkilöstöjohtajalta. Laadullisen tutkimuksen kohteena on yleensä yksilö ja yksilön maailma. Laadullisessa tutkimuksessa tätä maailmaa tarkastellaan merkityksen näkökulmasta, jossa merkitykset esiintyvät yksilön toiminnassa, päämäärien asettamisessa, suunnitelmissa, hallinnollisissa rakenteissa sekä yhteisöjen toiminnassa (Varto, 2005, 28-29). Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on selvittää tutkittavien antamia merkityksiä tutkittavalle asialle (Kepanen, 2018, 121). Tutkielmani antaa tietoa siitä, millaisia merkityksiä henkilöstöjohtajat nostavat esille urapoluistaan, uravalinnoistaan ja niihin vaikuttavista tekijöistä. Merkitykset nousevat esille tutkimukseni yhteydessä tehdyistä haastatteluista.

## 4.2 Metodologinen lähestymistapa

Tässä luvussa esittelen tutkielmani metodologisena lähestymistapana toimivan sosiaalisen konstruktionismin pääpiirteet. Sosiaalista konstruktionismia voidaan kuvailla teoreettisena orientaationa, jonka perusoletukset ovat keskeinen osa sosiologiaa ja psykologiaa. (Burr, 2003, 2.) Tutkimusta tehdessä tutkijan tulee ratkaista käsitykset totuudesta, todellisuuden luonteesta ja tiedosta. Käsitysten ratkaisemiseen vaikuttavat tutkijan omat arvot ja uskomukset ja miten hän ymmärtää tutkittavan ilmiön. (Laiti, 2018, 76.) Totuuden ja todellisuuden luonteen käsityksen rakennan haastattelemini henkilöstöjohtajien kertomuksista. Tulkiten sitä, mitä he päättävät haastattelutilanteessa kertoa totuutena, joka rakentaa todellisuutta. Käsitykseni tutkittavaan ilmiöön perustuu perinteisen johtamisurakäsityksen kyseenalaistamiseen. Haluan osoittaa tutkielmallani, että johtamisurat voidaan tulkita monipuolisina ja vaihtelevina polkuina kohti johtamistehtäviä.

Heiskala (2000) määrittelee sosiaalisen konstruktionismin väljäksi teoreettiseksi viitekehyyksi, joka voi sisältää erilaisia metodeja. Heiskalan määritelmä perustuu ajatukseen, jossa konstruktionismi ymmärretään yleisnimityksenä ihmistieteellisille lähestymistavoille, joiden mukaan todellisuus on riippuvainen kulttuurisista rakenteista, jotka esiintyvät kielessä. (Pälli, 2003, 25.) Sosiaalinen konstruktionismi antaa mahdollisuuden tarkastella johtamisuria näkökulmasta, joka korostaa historia- ja kulttuurisidonnaisuutta. Sosiaalisen konstruktionismin avulla uraa voidaan tarkastella historian ja kulttuurin kautta muovautuvana prosessina, joka kyseenalaistaa perinteisen johtamisurakäsityksen. (Ekonen, 2014, 35).

Sosiaalinen konstruktionismi tarjoaa hyödyllisen näkökulman urakehitykseen. Työelämän muutokset, teknologisoituminen, kansainvälistyminen ja talouden globalisoituminen velvoittavat urien ymmärtämistä kokonaisvaltaisesti. Schultness ja Wallace (2012) käsittelevät tutkimuksessaan sosiaalisen konstruktionismin paradigmaattisia ja teoreettisia perusteita ammatillisen psykologian näkökulmasta. Collin ja Young (2000) esittävät, että ura tulee nähdä kertomuksena, mikä perustelee valintaani lähestyä tutkimusaiheeni narratiivisen tutkimusmenetelmän näkökulmasta. Sosiaalisen konstruktionismin mukaan maailma ja sen ihmiset tulee nähdä rajattomana määränä kuvauksia ja selityksiä. Sosiaalinen konstruktionismi välttää näkemystä siitä, että jokaisella yksilöllä on määritelty

luonne. Perusajatuksena on välttää selvien kategorioiden ja käsitysten muodostamista rakentamalla näkökulmia kielen avulla. Kieli on sosiaalisen konstruktionismin päätyökalu. Sosiaalisessa konstruktionismissa diskurssit rakennetaan tuottamaan tai esittämään tietynlainen kuvaus tapahtumista tai ihmisistä. Diskursseilla tarkoitetaan merkityksiä, metaforia, kuvia tai tarinoita, jotka tarjoavat tavan tulkita maailmaa. (Schulthess & Wallace, 2012, 2-7). Tutkimuksen tavoitteena on, että haastattelemani henkilöstöjohtajat valitsevat haastattelutilanteessa mitä kertovat ja mitä jättävät kertomatta, jolloin kertomusten todellisuutta voidaan lähestyä kerrottuna konstruktiona (Ekonen, 2014, 41).

Sosiaalinen konstruktionismi perustuu ajatukseen, jossa yksilön olemassaolo perustuu sosiaalisiin suhteisiin ja yhteisön kollektiivisiin rakenteisiin. Yksilön ja yhteiskunnan suhde nähdään dialektisena, jossa sosiaalinen ympäristö vaikuttaa yksilöön ja yksilö vahvistaa sitä omalla toiminnallaan. (Koivurova, 2019, 25.) Sosiaalisen konstruktionismin ymmärtämisen edellytyksenä on kuitenkin tunnustaa, ettei ole olemassa yhtä sosiaalista konstruktionismia. Sosiaalinen konstruktionismi tulee ymmärtää joukkona filosofisia- ja teoreettisia oletuksia, joita tehdään tulkinnan kohteina olevista ilmiöistä. Yleisesti määriteltynä sosiaalinen konstruktionismi tarkoittaa yhteiskuntatieteissä vallitsevaa ajatusta, jonka mukaan erilaiset ilmiöt ovat sosiaalisia konstruktioita eli kielen kautta rakennettuja. (Pälli, 2003, 25.)

#### 4.3 Narratiivinen tutkimusmenetelmä

Tutkielmani perustuu kerrontaan ja kertomuksellisuuteen, jonka vuoksi valitsin narratiivisen lähestymistavan tutkimukseni tutkimusmenetelmäksi. Tässä tutkielmassa suomalaisten organisaatioiden henkilöstöjohtajat kertovat urapoluistaan, koulutus- ja uravalinnoistaan sekä niihin vaikuttaneista tekijöistä verbaalisin keinoin. Henkilöstöjohtajien kerronnalliset aineistot ovat syntyneet tutkijan ja tutkittavan vuorovaikutuksessa. (ks. Kepanen, 2018, 64.) Kerronnallisen identiteetin perusajatuksiin kuuluu kerronnan ymmärtäminen koko elämän kattavana elämänkerrallisena kertomuksena. (Hyvärinen, Hatavara & Rautajoki, 2019, 1).



Lieblich ym. (1998) määrittelevät narratiivisen tutkimusmenetelmän tutkimukseksi, jossa käytetään analyyttistä kerronnallista materiaalia. Aineistoa voidaan kerätä haastattelemalla tai kirjallisessa muodossa. Narratiivinen tutkimus pyrkii ymmärtämään kertojan henkilökohtaista identiteettiä, elämäntapaa ja ympäristöä. (Lieblich, Tuval-Mashiach & Zilber, 1998, 2-3.)

Narratiivinen tutkimus on viimeisien vuosikymmenten aikana nostattanut profiiliaan eri tieteenalojen tutkimuksessa. Voidaan jopa sanoa, että kaikki yhteiskunnalliset tutkijat toteuttavat jollain tapaa narratiivista tutkimusta. Narratiivisen tutkimusmenetelmän ymmärtäminen on ajoittain haastavaa, sillä menetelmä ei tarjoa yleisiä sääntöjä materiaaleihin, tutkimusmuotoihin ja aineistonkeruuseen liittyen. Tutkimukset painottuvat usein kertomusten tutkimiseen, sillä niitä tutkimalla uskotaan löytyvän syvällisiä merkityksiä. Kertomuksien tutkiminen mahdollistaa tarinoiden rakenteen ja mekanismien tutkimisen. Narratiivisuuden avulla pystytään tutkimaan, kuinka kertomuksia kerrotaan ja millaisia vaikutuksia ne luovat. (Andrews, Squire & Tamboukou, 2013, 1.)

Jerome Bruner (1991) kertoo artikkelissaan yksilön ymmärtävän kokemuksensa ja muistonsa ihmishahmoista pääosin kerronnan, tarjonnan, tekemisen ja tekemättä jättämisen muodossa. Narratiivilla tarkoitetaan muotoa, joka on kulttuurisesti välittyvä. (Bruner, 1991, 4.) Narratiivisuus perustuu vahvasti vuorovaikutukseen, joka on saanut alkunsa kirjallisuudesta ja kulttuureista sekä sosiologisista, antropologisista ja psykologisista tutkimusperinteistä. Narratiivinen tutkimusmenetelmä mahdollistaa kertomusten yhdistämisen yksilöiden kokemuksiin. On hyvä ymmärtää, että kertomus -käsite sisältää aina niin tarinankertojan kuin yleisönkin näkökulman. Narratiivisuus antaa myös mahdollisuuden syventää tutkimusta ja sen analyysia keskittymällä kielen rakenteisiin ja tekstin sisältöön. Narratiivinen tutkimusmenetelmä kiinnittää huomiota tarinankerrontaan kontekstisidonnaisesti, sillä narratiivisuudessa keskitytään narratiivien eli kertomusten laajoihin ympäristöihin. (Squire, 2005, 92-93.)

#### 4.4 Tutkimusaineiston hankinta

Tutkimusaineistoni on kerätty seitsemältä suomalaisen organisaation henkilöstöjohtajalta alkuvuonna 2020. Perinteinen johtamisurakäsitys korostaa miesten asemaa, jonka vuoksi halusin, että tutkielmani aineisto kerätään molempien sukupuolten edustajilta. Neljä tutkimushenkilöstäni on miehiä ja loput kolme ovat naisia. Tutkimuksen keskeisenä tutkimusmateriaalina toimivat henkilöstöjohtajien verbaaliset kertomukset, joissa he kertovat yksilöllisistä urapoluistaan, ura- ja koulutusvalinnoistaan sekä niihin vaikuttaneista tekijöistä.

Aloitin tutkimushenkilöiden etsimisen syksyllä 2019. Lähestyin seitsemää tutkimukseeni sopivaa suomalaisten organisaatioiden henkilöstöjohtajaa sähköpostitse. Valitsin organisaatioita mahdollisimman monipuolisilta aloilta, jotta saisin kattavan tutkimusaineiston, joka kuvaisi erilaisten organisaatioiden johtotehtävissä työskentelevien yksilöiden urapolkuja, uravalintoja ja niihin vaikuttaneita tekijöitä. Valitsin tutkimushenkilöitä yksityiseltä ja julkiselta sektorilta. Tutkielmani keskittyy yksilöiden urapolkuihin kohti henkilöstöjohtajuutta, jonka vuoksi erilaisilla sektoreilla ja sen vuoksi erilaisissa tehtävissä toimivien henkilöstöjohtajien työnkuvalla ei tämän tutkielman kannalta ole merkitystä.

Kaikki seitsemän henkilöstöjohtajaa vastasivat sähköpostiini suostuen tutkimushenkilöksi tutkielmaani, jonka jälkeen sovimme haastattelu-aikataulun jokaisen tutkimushenkilön kanssa erikseen. Oli hienoa huomata, että jokaisesta saamastani vastauksesta välittyi aito kiinnostus osallistua tutkimukseeni ja auttaa sitä kautta tutkimusaineiston keräämisessä. Tutkimusaineiston kolme haastattelua on toteutettu kasvokkain tammikuussa 2020 haastateltavien henkilöstöjohtajien työpaikoilla. Loput neljä haastattelua on toteutettu Skype-sovellusta käyttäen. Haastattelut olivat kestoltaan 30-47 minuuttia. Alkuperäisenä suunnitelmana oli toteuttaa kaikki haastattelut kasvokkain. Neljä haastattelua oli suunniteltu toteutettavan pääkaupunkiseudulla, mutta muuttuneen työtilanteen vuoksi jouduin luopumaan matkustamisesta pääkaupunkiseudulle haastatteluiden vuoksi. Tämän vuoksi muutimme haastattelut Skype-sovelluksessa toteutettaviksi samaa aikataulua noudattaen.

Suunnittelin haastattelukysymykseni (ks. Liite 1) siten, että ne muodostivat luonnollisen jatkumon koulutuspoluista urapolkuihin. Haastattelukysymyksien ensimmäinen teemakokonaisuus käsitteli koulutuspolkua ja -valintoja, jonka jälkeen tutkimuskysymykset siirtyivät toiseen teemakokonaisuuteen, joka käsitteli urapolkua ja -valintoja. Muodostin haastattelukysymykseni Superin (1957) uravalinteoriaa ja urakehitysprosessia apuna käyttäen. Haastattelukysymykset teemoittelivat haastattelut etenemään menneisyydestä nykyhetkeen, mikä vahvistaa oletusta siitä, että narratiiviset kertomukset nähdään koko elämän kattavina kertomuksina (Hyvärinen, Hatavara & Rautajoki, 2019, 1). Haastatteluteknikka oli määritelty niin, että kaikilta tutkimushenkilöiltä kysyttiin samat kysymykset. Haastatteluissa esitettiin myös lisäkysymyksiä, joiden avulla pyrin saamaan syvempää käsitystä haastateltavien kertomista aiheista. Tavoitteena oli teemoitella haastattelu eteenpäin vieväksi kokonaisuudeksi, jossa tutkimushenkilölle annetaan tilaa kertomuksille kysymällä kysymyksiä, jotka auttavat vastaamisen jäsentelyä. (Hyvärinen & Löyttyniemi, 2005.)

Haastattelut toteutettiin kerronnallisen haastattelun perusajatusta ja tavoitetta mukaillen. Kerronnallisen eli narratiivisen haastattelun tavoitteena on koota aineisto kertomuksiksi, joiden kautta menneisyyden ymmärtäminen mahdollistuu. Kertomus nähdään vuorovaihtuksen välineenä, jonka avulla ymmärretään kokemuksia ja luodaan luottamusta. Haastattelujen tavoitteena oli muodostaa kaksi lyhyttä kertomusta, jotka kuvaavat tiettyä teemaa kertomuksena. (Hyvärinen & Löyttyniemi, 2005.) Ensimmäisen kertomuksen tavoitteena oli selvittää henkilöstöjohtajien koulutuspolkuihin liittyneitä valintoja ja valintoihin vaikuttaneita tekijöitä. Halusin taustoittaa tutkimukseni aihetta selvittämällä henkilöstöjohtajien koulutusvalintoja, sillä niillä pystytään mahdollisesti selittämään uravalintoja. Toisen kertomuksen tavoitteena oli selvittää henkilöstöjohtajien urapolkuihin liittyneitä valintoja sekä niihin vaikuttaneita tekijöitä. Yhdistämällä nämä kaksi kertomusta, saatiin muodostettua kokonaisvaltainen kuva henkilöstöjohtajien urapoluista.

#### 4.5 Aineiston analyysi

Tutkimusaineistoni analyysi perustuu aineisto- ja teoriapohjaisen analyysin yhdistelmään, sillä käytän aineistopohjaisen analyysin tukena Superin (1957, 81-83) uravalintateoriaa ja urakehitysprosessia. Aineiston analyysin tavoitteena on saada tutkimusaineisto muotoon, jossa sen sisällön ja rakenteen tulkitseminen on mahdollisimman selkeää. Käytännössä analyysin tekeminen tarkoittaa siis aineiston lukemista huolellisesti, haastattelujen muuttamista tekstimuotoon, tekstimateriaalin järjestelyä, sisällön ja rakenteiden pohtimista, erittelyä ja jäsentelyä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2012, 73.) Analyysin tavoitteena oli löytää aineistosta teemoja, jotka kuvaavat henkilöstöjohtajien koulutus- ja uravalintoja sekä niihin vaikuttaneita tekijöitä.

Polkinghornen (1995) mukaan narratiivinen tutkimusaineisto voidaan analysoida narratiivien analyysillä (*analysis of narratives*) ja narratiivisella analyysillä (*narrative analysis*). Narratiivien analyysin tavoitteena on keskittyä tekstiin ja kerrontaan luokittelun, teemoittelun ja kategorisoinnin avulla. Narratiivisen analyysin tavoitteena on tuottaa uusia narratiiveja eli kertomuksia aineistosta nousseiden teemojen pohjalta. Narratiivien analyysin avulla aineistosta voidaan löytää yhtenäisiä piirteitä ja toistuvia malleja, kun taas narratiivisen analyysin avulla aineisto järjestetään uusiksi kertomuksiksi. (Polkinghorne, 1995, 4-6.) Tutkimukseni aineiston analysointi toteutettiin narratiivien analyysia ja narratiivista analyysia hyödyntäen. Aineistoni kategorisoitiin ja teemoiteltiin narratiivien analyysin periaatteita hyödyntäen. Koulutuspolkuja koskevat kerronnalliset vastaukset teemoiteltiin toisen asteen tutkintoon, akateemiseen korkeakoulututkintoon sekä korkeakoulututkinnon jälkeiseen osaamisen kehittämiseen. Urapolkuja käsittelevät kertomuksien osat yhdistettiin yhdeksi pääteemaksi, joka kuvasi kaikkien urapolkujen vaihtelevaa kehitystä. Teemoittelun jälkeen aineistosta nousseista teemoista muodostettiin yksi uusi kertomus narratiivisen analyysin keinoin. Uudella kertomuksella pyrin kuvaamaan henkilöstöjohtajien kertomuksia yhdistäviä teemoja. Kertomuksen tarkoituksena on osoittaa yleinen tulkinta siitä, miten haastateltujen urapolut etenivät.

Polkinghornen (1995) tekemä narratiivisen aineiston analyysin jako perustuu Brunerin (1986) tapaan erotella kaksi toisistaan poikkeavaa tietämisen tapaa. Bruner jakaa tiedon

ymmärryksen tavat narratiiviseksi tiedon muodoksi (*narrative cognition*) ja paradigmaattiseksi tietämisen muodoksi (*paradigmatic cognition*). Narratiivisella tiedon muodolla Bruner tarkoittaa temaattisesti ja johdonmukaisesti etenevää kertomuksen tuottamista. Paradigmaattisella tietämisellä tarkoitetaan loogista käsitteiden määrittelemistä ja luokitelujen tekemistä. (Heikkinen, 2018).

Aloitin aineiston analysointiprosessin litteroimalla seitsemän haastatteluaineistoa muuttamatta niiden sisältöä tai sanavalintoja. Litteroinnilla tarkoitetaan puhutun aineiston muuttamista tekstiksi. Litteroitua aineistoa tuli yhteensä 34 A4-kokoista sivua (Times New Roman, fonttikoko 12, riviväli 1,5) tekstiä. Luin litteroidut aineistot useaan kertaan ja siirryin narratiivien analyysiin eli sisältöjen teemoitteluun. Käytin teemoittelun apuna erilaisia värikoodeja, joiden avulla pystyin erottelemaan teemat toisistaan ja samalla tarkailemaan eri teemojen rakentumista sekä niiden määrää. Muodostin aineiston avulla koulutuspolkuihin liittyen kolme yläteemaa: toisen asteen tutkinto, akateeminen korkeakoulututkinto sekä akateemisen korkeakoulututkinnon jälkeinen oman osaamisen kehittäminen. Keräsin jokaisen yläteeman alle aineistoista nousseita teemoihin liittyviä havaintoja. Toteutin analyysin samalla tavoin myös urapolkuihin liittyen. Muodostin yleisen havainnon eli pääteeman henkilöstöjohtajien urapolkujen vaihtelevasta etenemisestä, jonka jälkeen aloin muodostaa pääteeman alle havaintoja asioista, joita aineistosta nousi esille. Pohdin niin koulutus- kuin urapolkuihinkin liittyviä aineistosta nousseita tuloksia Superin (1957) uravalintateoriaan verraten.

Narratiivien analyysin jälkeen siirryin tarkastelemaan aineistoa narratiivisen aineiston analyysin keinoin. Tämä tarkoitti käytännössä sitä, että etsin aineistostani yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia, joiden pohjalta aloin muodostaa uutta kertomusta. Tarkoituksena oli luoda uusi kertomus, joka taustoittaa henkilöstöjohtajien uravalinnoista syntyneitä urapolkuja yleisellä tasolla.

## 5 Tulokset

### 5.1 Henkilöstöjohtajien koulutusvalinnat ja niihin vaikuttaneet tekijät

Pyysin tutkimushenkilöitä ensimmäiseksi muistelevaan koulutuspolkujaan. Ensimmäinen haastattelukysymyskokonaisuus pyrki selvittämään henkilöstöjohtajien koulutuspolkuja eli sitä, millaisia koulutustaustoja tutkimushenkilöillä on. Tuloksien analysoinnista nousi esille kolme teemaa, joiden ympärille henkilöstöjohtajien koulutuspolut rakentuivat (ks. Taulukko 1).

**Taulukko 1** Henkilöstöjohtajien koulutuspolkuja yhdistävät kolme teemaa

Toisen asteen tutkinto	Akateeminen korkeakoulututkinto	Korkeakoulututkinnon jälkeinen oman osaamisen kehittäminen
<i>H1</i>	<i>H1</i>	<i>H1</i>
<i>H2</i>	<i>H2</i>	<i>H2</i>
<i>H3</i>	<i>H3</i>	<i>H3</i>
<i>H4</i>	<i>H4</i>	<i>H4</i>
<i>H5</i>	<i>H5</i>	<i>H5</i>
	<i>H6</i>	<i>H6</i>
<i>H7</i>	<i>H7</i>	<i>H7</i>

Vastaukset liittyivät toisen asteen tutkintoon, akateemiseen korkeakoulututkintoon sekä korkeakoulututkinnon jälkeen tapahtuneeseen oman osaamisen kehittämiseen. Suurin osa henkilöstöjohtajista oli käynyt lukiokoulutuksen. Lukiokoulutuksen jälkeen kaikkien tutkimushenkilöiden koulutuspolku jatkui akateemiseen korkeakoulututkintoon joko pian lukion jälkeen tai myöhemmin työn ohella suoritettavana. Kaikki seitsemän tutkimushenkilöä kertovat kertomuksessaan, että kouluttautuminen on jatkunut myös akateemisen korkeakoulututkinnon jälkeen.

Tutkielmani tulokset osoittavat, että kuusi haastattelemistani henkilöstöjohtajista aloittaa koulutuspolkujensa kertomisen toiselta asteelta. Samoin kuin Hyvärisen (2016) tutkimuksessa, yhtä tutkimushenkilöä lukuun ottamatta haastatteleman henkilöstöjohtajat mainitsevat käyneensä lukiokoulutuksen (Hyvärinen, 2016, 60). Yhdestä haastattelusta ei selviä, millainen koulutustausta hänellä on ennen korkeakouluopintoja. Yhdestä haastattelusta tulee esille myös kaksoistutkinnon rooli toisen asteen koulutuksessa, sillä yksi tutkimushenkilöistä on käynyt ylioppilas merkonomi -tutkinnon. Samasta kertomuksesta selviää lukio-opintojen keskeytyneen, jonka jälkeen opinnot on suoritettu loppuun iltaopintoina. Myös Myllyniemen ja Kiilakosken (2017,42) tutkimustuloksista selviää, että suurin osa lukiokoulutuksen keskeyttäneistä jatkaa opintojaan keskeytyksen jälkeen.

Möttösen (2012) mukaan suurimman osan suomalaisessa yritysjohdossa toimivien koulutustausta on akateeminen, vaikka yritysjohdossa on myös johtajia, joilla ei ole akateemista loppututkintoa (Möttönen, 2012, 213). Kaikki haastatteleman henkilöstöjohtajat jatkoivat opintojaan akateemiseen korkeakouluun, mikä vahvistaa myös Möttösen tutkimustuloksia (ks. Taulukko 2). Yhtä haastateltua henkilöstöjohtajaa lukuun ottamatta kaikki jatkoivat opintojaan korkeakouluun pian toisen asteen opintojen jälkeen, mikä vahvistaa Kettusen (2013, 1) tutkimustulosta siitä, että suurin osa lukiolaisista suunnittelee hakeutuvan opiskelemaan heti ylioppilastutkinnon suorittamisen jälkeen.

**Taulukko 2** Henkilöstöjohtajien akateemiset korkeakoulututkinnot

Oikeustieteellinen tutkinto	Kauppätieteellinen tutkinto	Kasvatustieteellinen tutkinto	Hallintotieteellinen tutkinto
<i>H1</i>	<i>H4</i>	<i>H7</i>	<i>H2</i>
<i>H5</i>			<i>H3</i>
<i>H6</i>			

Kolme haastatelluista henkilöstöjohtajista kertoi suorittaneensa oikeustieteellisen tutkinnon. Yksi haastateltavista kertoi suorittaneensa kauppätieteellisen tutkinnon, mikä eroaa Möttösen (2012, 214) käsityksestä, jossa kaupallisen koulutuksen saaneita johtajia on Suomessa määrällisesti paljon. Yksi haastatelluista henkilöstöjohtajista oli opiskellut kasvatustieteellisen tutkinnon luokanopettaja -koulutusohjelmassa. Kaksi haastatelluista

henkilöstöjohtajista kertoi suorittaneensa hallintotieteellisen tutkinnon. Toinen heistä oli siirtynyt korkeakouluopintoihin pian toisen asteen opintojen jälkeen. Toinen oli suorittanut hallintotieteiden tutkinnon hallintotieteen pääaineopiskelijana työn ohella muutama vuosi sitten. Hänen pohjatutkintonaan sitä ennen toimi taloushallinnollinen erikoisammattitutkinto erilaisilla jatkolinjoilla täydennettynä.

Nori (2011) on tarkastellut tutkimuksessaan, ketkä hakevat ja tulevat valituiksi yliopisto-opintoihin. Tutkimustulokset osoittavat, että ammatillinen koulutus joko yhdessä ylioppilastutkinnon kanssa tai ilman nähtiin vaikuttavan negatiivisesti yliopisto-opintoihin sisäänpääsyssä. Tutkimuksesta selviää myös, että opiskelupaikka yliopistossa avautuu helpommin juuri valmistuneille ylioppilaille. (Nori, 2011, 117.) Sen sijaan tässä tutkielmassa työn ohella yliopistotutkinnon suorittanut henkilöstöjohtaja ei mainitse kohdanneensa esteitä sisään pääsemisessä, vaikka hän haki opintoihin vuosia sitten ylioppilaaksi valmistuneena ja ammatillisella taustakoulutuksella.

Yli puolet henkilöstöjohtajista mainitsee opetukseen ja opettajuuteen liittyvien korkeakouluopintojen olleen yksi vaihtoehto toisen asteen jälkeen. Yhtä henkilöstöjohtajaa lukuun ottamatta kaikki päätyivät valitsemaan toisen polun opetukseen liittyvän koulutuksen sijaan. Ahonen (2008, 167) on tutkinut suomalaisten rehtoreiden johtajuutta ja johtajaidentiteettiä. Tutkimuksesta nousee esille, että useat rehtoreiksi päätyneet yksilöt toimivat ensin opettajina ja siirtyvät sen jälkeen rehtoreiksi. Rehtorin tehtäviin kuuluu strategisen ja tuloksellisen johtamisen lisäksi myös ihmisten johtamista, joten yleiseen työkuvaan kuuluu samankaltaisia tehtäviä kuin henkilöstöjohtajilla. Ahosen (2008) tutkimustulosten mukaan voidaan ymmärtää, että opettajana toimiminen on yhteydessä johtamistehtävyyppisiin työtehtäviin siirtymisissä.

Kolme haastatelluista henkilöstöjohtajista valitsi opettajuuteen liittyvän akateemisen korkeakoulututkinnon sijaan toisen koulutuspolun. Kaksi opettajuudesta kiinnostunutta henkilöstöjohtajaa mainitsee käyneensä opettajankoulutukseen liittyvissä pääsykokeissa, mutta kumpikaan ei tullut valituksi koulutukseen. Toinen heistä kertoo jääneensä pohtimaan, olisiko opettajuus ollut itselle sopiva polku. Norin (2011, 178) tutkimus osoittaa, että kasvatustieteen koulutukseen hyväksyttiin 2000-luvun alkuvuosina vain noin



kymmenesosa hakijoista, mikä osoittaa, että kasvatustieteiden koulutukseen on ollut vaikea päästä aiemminkin. Yksi haastatelluista henkilöstöjohtajista kertoo päätyneensä valitsemaan toisen koulutuspolun opettajan ammatin rajallisten etenemismahdollisuuksien ja vaativan työnkuvan vuoksi. Tämä tulos vahvistaa Salmisen (2005, 114-115) näkemystä siitä, että johtajuutta tavoittelevat yksilöt pitävät työelämän arvona organisaatiossa etenemistä.

*''(-- en mä ehkä näkis, että se luokanopettajuus ois ollu se mun juttu. Mä oon aika kuitenkin semmonen, ehkä liian kärsimätön siihen tehtävään, jossa pitää olla hyvin pitkäjänteinen ja niin edelleen. Jotain mun luonteessa soti sitä vastaan, se olis voinut olla ehkä uuvuttavaa tai jotakin.''* H2

*''(---) koin sitten kuitenkin, että riittääkö se sitten mulle, kun siinä ei oo sellasia etenemismahdollisuuksia. Koin sen työn semmosena haastavana ja vaikeana, jota se osaltaan onkin ja sitten sinä keväänä hain hallintotieteisiin ja pääsin.''* H3

Opettajuuden korostuminen henkilöstöjohtajien kertomuksissa korostaa näkemystä siitä, ettei haastattelemieni henkilöstöjohtajien koulutuspolkua suunniteltu johtavan kohti johdotehtäviä. Kahden henkilöstöjohtajan kertomuksista nousevat esille myös maininnat opettajana toimimisesta siitä näkökulmasta, ettei opettajuus ollut tuntunut itselle sopivalta ammatilta. Yksi henkilöstöjohtajista kertoo hylänneen aiemmin aloitetut Suomen historian opinnot, koska ei halunnut olla tutkija tai opettaja. Myllyniemen ja Kiilakosken (2017,45) mukaan yleisin syy opintojen keskeyttämiselle on se, että valittu ala tuntuu opiskelijan näkökulmasta väärältä. Toisen koulutusalan harkitseminen koulutusvaihtoehtona sopii Superin ajatukseen, jossa urakehitysprosessi etenee viiden vaiheen kautta. Nämä viisi vaihetta ovat, kasvuvaihe, tutkimusvaihe, perustamisvaihe, ylläpitovaihe sekä irtaantumisvaihe. Toisen alan itselleen sopivuuden tarkastelua kuvaa hyvin urakehitysprosessin tutkimusvaihe, jossa yksilö pyrkii kokemuksen avulla tunnistamaan omia kiinnostuksen kohteitaan. (ks. Lewis ym., 2008, 37-38).

*'' Koskaan en miettinyt, että alkaisin jumppamaikaksi.''* H5

Kaikkien seitsemän henkilöstöjohtajan kertomuksista nousee esille korkeakoulututkinnon lisäksi suoritettut opinnot ja koulutukset oman osaamisen täydentämiseksi. Kantavana teemana henkilöstöjohtajien kertomuksista nousivat erilaiset johtamiseen ja esimiestyöhön liittyvät koulutukset, joita viisi haastatelluista henkilöstöjohtajista kertoi käyneensä. Myös Sutisen (2012) tutkimustulokset kertovat, että johtajan henkilökohtainen johtamistietoperusta on merkityksellinen osa johtajana kehittymistä. Tutkimustuloksista selviää, että johtajana kehittyminen on yhdistetty erilaisiin teoreettisiin opintoihin sekä koulutuksiin. (Sutinen, 2012, 106-131.) Johtamiskoulutuksien voidaan siis ymmärtää olevan yhteydessä henkilöstöjohtajien henkilökohtaisen tietämyksen kehittämiseen, joka vaikuttaa merkittävästi johtamistyöhön. Myös Vistbackan (2019, 55) tutkimuksessa korostuu johtamiskoulutuksien merkitys uralla. Tutkimustuloksista selviää, että kouluttautumismahdollisuutta arvostetaan ja kouluttautumisen merkityksellisyys perustuu itsevarmuuteen, tiedon lisäämiseen ja motivaatioon. Osa henkilöstöjohtajista kertoi myös olevansa tällä hetkellä käynnissä olevassa koulutuksessa.

*''(---) et kun se oli se juristitutkinto, että sais myös johtamiseen ja liiketalouteen liittyvää taustaa. (---) halusin täydentää omaa, johtamiseen ja strategiaan liittyvää osaamista.''* H5

Osa henkilöstöjohtajista toteaa, ettei ole suorittanut korkeakoulututkinnon lisäksi mitään laajempia opintokokonaisuuksia. Henkilöstöjohtajat kertovat käyneensä lyhyempiä täydennyskoulutustyyppisiä koulutuksia. Heikkisen (2007, 350) mukaan täydennyskoulutukset tulisi nähdä prosesseina, jotka elävät osallistujien tarpeiden mukaisesti. Yhden henkilöstöjohtajan kertomuksesta nousee esille, ettei kyseinen henkilöstöjohtaja ole niin sanottua opiskelija-tyyppiä. Tämä määritelmä selittää osaltaan sitä, miksi henkilöstöjohtaja ei ole kokenut tarpeelliseksi kouluttautua jatkuvasti.

*''(---) mä en ole sellainen opiskelija, et toisethan tykkää opiskella ja hirveen mielellään tekee koko ajan kaikkee. (---) jossain vaiheessa olin, että pitiäiskö. Ja sit mä jossain vaiheessa vaan olin, että no en jaksa, kun ei pidä.''*

H4

Parkkinen, Haveri ja Airaksinen (2017, 70) painottavat tutkimuksessaan, että johtajien oman osaamisen kehittämisen tulisi olla jatkuvaa ja aktiivista. Yksi haastatelluista henkilöstöjohtajista kertookin olevansa niin sanottu elinikäinen oppija, sillä hänellä on aina jokin kouluttautuminen meneillään. Kyseinen henkilöstöjohtaja kertoo määrittelevänsä jokaiselle vuodelle tavoitteen, johon hän keskittyy. Hän kertoo selanneensa usein yliopiston sivuja, mutta on tullut päätökseen, että ei ainakaan tällä hetkellä suunnittele suorittavansa enää uutta tutkintoa. Hänen mukaansa kouluttautuminen on enemmänkin oman ammattiosaamisen kehittämistä.

*''En varmaan enää mitään tutkintojuttuja. (---) oon nyt ajatellut, että tota, vaikka vielä on työelämää jäljellä, mutta ehkä se on enemmän semmosta ammattiosaamisen jalostamista. Pienistä kokonaisuuksista rakentuu vähitellen.''* H2

Oikeustieteellisen tutkinnon käyneet kaksi henkilöstöjohtajaa kertovat suorittaneensa omaan alaansa liittyviä täydennyskoulutuksia. Toinen heistä kertoo suorittaneensa sovittelijan koulutuksen ja toinen kertoo käyneensä varatuomarin koulutuksen. Pehrmanin ja Poikelan (2015, 127-128) mukaan työelämätilanteet, jotka koetaan epäoikeudenmukaisiksi, ovat hyvin yleisiä. Näiden tilanteiden selvittämiseksi on hyvä olla taitoja, joiden avulla osapuolia voidaan ohjata ja johtaa kohti sovintoa. Kaksi haastatelluista henkilöstöjohtajista kertoo käyneensä coaching-valmennukset, toinen heistä on suorittanut valmennuksen sertifioiduksi coachiksi asti. Uutela (2019, 14) määrittelee coachingin esimiestyön ohjaukselliseksi menetelmäksi, jonka avulla kehitetään reflektiota, oppimista sekä työntekijöiden sitoutumista organisaatioon.

Osa haastatelluista henkilöstöjohtajista kertoo suorittaneensa mieleenpainuvimmat osamista täydentävät koulutukset ulkomailla. Yhden henkilöstöjohtajan koulutus liittyi johtamiseen ja pidettiin yhdessä maailman tunnetuimmista yliopistoista Yhdysvalloissa. Toisen henkilöstöjohtajan koulutus oli kansainvälinen koulutus Englannissa, joka oli jäänyt mieleen siitä, että koulutuksessa oli korostettu epämukavuusalueelta poistumista.

*”Se oli ehkä sellanen mieleenpainuvin koulutus, et siinä joutu laittamaan itsensä likoon ihan täysin. Et kaikki oli ihan tuntemattomia, osallistujat tuli ympäri Eurooppaa.” H4*

Yksittäisestä kertomuksesta nousee esille digitalisaatioon ja siihen liittyviin prosesseihin liittyvä koulutus. Myllyniemen ja Kiilakosken (2017) tutkimuksessa selvitettiin, mitä taitoja nuoret painottavat elämässä pärjäämisen näkökulmasta. Tutkimustulokset osoittavat, että tietotekniikkaan ja digitaalisuuteen liittyviä taitoja pidettiin tärkeinä. (Myllyniemi & Kiilakoski, 2017, 156.) Luokanopettajaksi opiskellut henkilöstöjohtaja päätyi alalle ja loppujen lopuksi henkilöstöjohtajaksi tämän koulutuksen kautta.

*”(---) tota lähdin siihen koulutusohjelmaa, enhän mä muuten ois ikinä päätnyt [organisaation nimi] töihin ja enhän mä olis lähtenyt tota mun HR-uraa viemään eteenpäin.” H7*

Pyysin kaikkia haastateltuja henkilöstöjohtajia pohtimaan, mitkä tekijät ovat vaikuttaneet heidän koulutuspolkuihinsa. Vastaukset jakautuivat samojen kolmen teeman ympärille, joita käsittelin aiemmin tässä luvussa (ks. Taulukko 1). Toisen asteen koulutusvalintaan liittyviä mainintoja nousi vain kahdesta kertomuksesta. Näistä kertomuksista esille nousi perheen ja määränpään etsimisen merkitys koulutusvalinnoissa.

Henkilöstöjohtajat tunnistivat eniten koulutuspolkuihinsa vaikuttaneita tekijöitä akateemisen korkeakoulututkinnon valinnassa. Koulutusvalintoihin vaikuttivat eniten alan laaja-alaisuus ja monipuoliset uravaihtoehdot. Henkilöstöjohtajien kertomuksista korostui myös oma kiinnostus opiskeltua alaa kohtaan, mikä oli vaikuttanut merkittävästi koulutusvalintoihin. Aineistossa mainitaan myös sosiaalisten piirien ja perheen vaikutus koulutusvalintoihin. Yksittäisistä kertomuksista nousee esille myös toiselle alalle hakeutumisen, opiskelijavaihto-vuoden, vaikuttamisen halun sekä omien vahvuuksien tunnistamisen merkitys koulutusvalinnassa.

Akateemisen korkeakoulututkinnon jälkeisen ajan koulutusvalintoihin merkittävästi vaikuttaneiksi tekijöiksi henkilöstöjohtajat tunnistivat työnantajan myönteisen

suhtautumisen kouluttautumiseen, oman halun kehittyä sekä esimiehen roolin. Yksittäisistä kertomuksista nousee esille myös opiskelutarjonnan rooli koulutusvalintoihin vaikuttavana tekijänä (ks. Taulukko 3).

**Taulukko 3** Henkilöstöjohtajien koulutusvalintoihin vaikuttaneet tekijät

Toisen asteen tutkinto	Akateeminen korkeakoulututkinto	Korkeakoulututkinnon jälkeinen osaamisen kehittäminen
<i>Perhe</i>	<i>Alan laaja-alaisuus ja monipuoliset uravaihtoehdot</i>	<i>Työnantajan myönteinen suhtautuminen</i>
<i>Määränpään etsiminen</i>	<i>Kiinnostus alaan</i>	<i>Kehittymishalu</i>
	<i>Sosiaaliset piirit</i>	<i>Esimiehen rooli</i>
	<i>Perhe</i>	<i>Opiskelutarjonta</i>
	<i>Toiselle alalle hakeutuminen</i>	
	<i>Opiskelijavaihto</i>	
	<i>Vaikuttamishalu</i>	
	<i>Vahvuuksien tunnistaminen</i>	

Super ym. (1957) jakavat uravalintaan vaikuttavat tekijät neljään ryhmään: yksilöllisiin tekijöihin, elämäntilanteeseen, ympäristöön ja ennustamattomiin tekijöihin. Kyseinen teoria korostaa yksilöllisten tekijöiden ja elämäntilanteen merkitystä uravalinnoissa. (ks. Super, 1957, 81-83.) Tutkielmastani saadut tulokset koulutusvalintoihin vaikuttaneista tekijöistä vahvistavat tätä teoriaa, sillä suurin osa koulutusvalintoihin vaikuttaneista tekijöistä liittyvät yksilöllisiin tekijöihin ja elämäntilanteeseen. Kaikki aineistosta löytyvät koulutusvalintoihin vaikuttaneet tekijät pystyttiin luokittelemaan Superin (1957) uravalintateorian mukaisesti. Aineistosta nousi esille kaikkiin neljään ryhmään sisältyviä tekijöitä.

Toisen asteen koulutusvalintaan vaikuttaneita tekijöitä tuli esille vain kahden henkilöstöjohtajan kertomuksesta. Yksi henkilöstöjohtajista kertoo suorittaneensa lukion

keskeytyksen jälkeen loppuun iltaopintointia perheen perustamisen vuoksi. Toinen henkilöstöjohtajista kertoo päätyneensä lukioon, koska hänellä ei ollut erityistä määränpäättävää tulevaisuudelleen vielä tiedossa. Sama henkilöstöjohtaja mainitsee vaikuttavana tekijänä myös äitinsä, jonka kanssa hän oli keskustellut toisen asteen koulutusvalintaan liittyen. Ikonen-Varilan (2001, 49) tutkimustulokset osoittavat, että koulutusvalintaan vaikuttavat läheiset ihmissuhteet ja niistä saadut arvot, mallit sekä kannustus. Tutkimustulokseni lähipiiriin vaikuttamisesta koulutusvalintaan vahvistaa Ikonen-Varilan (2001) tutkimuksen tulosta, sillä henkilöstöjohtajan kertomuksesta nousee esille oman vanhemman oikeaksi koettu suhtautuminen koulutusvalintaan.

*''(---) mähän haastoin häntä aika paljon. Et mä heittelin kaikkee, että musta tulis levyseppähitsaaja tai suurtalouskokki. (---) et ehkä siinä mielessä, et hän osas pelata sen pelin oikein, et hän ei niinku lähteny yhtään siihen mun, et niinku lähetään vääntämään asiasta.''* H4

Perheen vaikutus koulutusvalintaan vahvistaa myös Superin (1957, 81-83) uravalintateoriaa, jonka mukaan elämäntilanteeseen liittyvät tekijät, kuten perhe ja vuorovaikutussuhteet vaikuttavat valintoihin. Henkilöstöjohtajan kertomat toisen asteen koulutusvalintoihin liittyvät keskustelut sopivat Superin ajatukseen, jossa yksilön urakehitysprosessi etenee viiden vaiheen aikana. Henkilöstöjohtajan keskustelut vanhemman kanssa voidaan ymmärtää liittyvän kasvuvaiheeseen, jossa yksilö muodostaa käsityksiä olemassa olevista ammateista ja tunnistaa omia vahvuuksiaan, jotka auttavat ymmärtämään mitkä valinnat olisivat itselleen sopivimpia. (Lewis ym., 2008, 37-38.)

Henkilöstöjohtajien akateemisiin korkeakoulututkintoihin liittyviin valintoihin vaikutti eniten alan laaja-alaisuus ja sen tuomat monipuoliset uravaihtoehdot. Henkilöstöjohtajat yhdistivät valintaan myös oman suunnan etsimisen. Kuurila (2014, 151) tutkii tutkimuksessaan opiskelijoiden urasuunnittelua ja tutkimuksen tulokset osoittavat, että koulutuksen monipuolisuus ja alan tarjoamat laajat mahdollisuudet vaikuttavat merkittävästi koulutusvalintoihin. Tutkimustulokseni vahvistavat Kuurilan (2014) tutkimustuloksia, sillä valtaosa henkilöstöjohtajista mainitsi kertomuksissaan, että toisen asteen jälkeiseen koulutusvalintaan oli vaikuttaneet vahvasti alan tuomat mahdollisuudet toimia erilaisissa

työtehtävissä. Toisaalta, Myllyniemen ja Kiilakosken (2017, 37) tutkimuksesta selviää, että yliopisto-opiskelijat eivät kiinnittäneet juurikaan huomiota koulutuksen työllistävyysalaa valitessaan.

*''(---) valikoitui sen takia, että se on hyvin laaja-alainen, sieltä voi suuntautua vaikka mihin, niin jätin sitten mietintäaikaan siihen, mitä minusta loppuviimein tulee.''* H2

*''(---) en oikein tiennyt mitä haluan, laaja ja helppo valinta, et täältä voi lähteä moneen suuntaan.''* H4

Alan laaja-alaiset uramahdollisuudet sijoittuvat Superin (1957, 81-83) uravalintoihin vaikuttavien tekijöiden joukossa ympäristöllisiin tekijöihin, joka viittaa työllisyystilanteeseen. Henkilöstöjohtajat olivat valinneet koulutusalan sen vuoksi, koska ala mahdollisti monipuolisia uravaihtoehtoja. Myös laaja-alaisen työllistymismahdollisuuksien pohtiminen liittyy Superin määrittelemään kasvuvaiheeseen, jossa yksilö pyrkii saamaan käsityksiä valinnan kohteesta (Lewis ym., 2008, 37-38).

Toisena suurena tekijänä henkilöstöjohtajat mainitsivat oman kiinnostuksensa koulutusalaan kohtaan, mikä vahvistaa Kuurilan (2014, 150) tutkimustuloksia siitä, että kiinnostus alaan kohtaan on merkittävä tekijä koulutusalan valinnassa. Myös Myllyniemi ja Kiilakoski (2017, 36) kertovat oman kiinnostuksen olevan tärkein tekijä koulutusvalinnoissa. Kiinnostus alaan kohtaan vahvistaa myös Superin (1957, 81-83) uravalintateoriaa, jonka mukaan yksilölliset tekijät, kuten kiinnostus, vaikuttavat merkittävästi uravalintaan.

*''No tota, kyllä mua tietysti, varmaan vakiovastaus, kyllä mua nämä yhteiskunnalliset asiat on aina kiinnostanu ja tota tullu seurattua pienestä pitäen.''* H3

*''Et ehkä se tuli siitä omasta mielenkiinnostakin tehtyä sitten.''* H4

Henkilöstöjohtajien kertomukset korostavat myös sosiaalisten piirien vaikutusta koulutusvalintaan. Yhden henkilöstöjohtajan kertomuksesta selviää, että harrastuspiireistä tutut juuri parhaillaan opiskelleet ystävät olivat vaikuttaneet koulutusvalintaan, sillä henkilöstöjohtaja kertoi pitäneensä heitä asemassa, joista voi ottaa mallia omiin valintoihin. Myös tämä tutkimustulos vahvistaa Kuurilan (2014, 152) tutkimustuloksia, sillä kyseisestä tutkimuksesta selviää, että lähipiirin toimiminen roolimallina vaikuttaa koulutusalan valitsemiseen. Toisen henkilöstöjohtajan kertomus korostaa kokemusta, jossa oma ystävä oli lähtenyt toiselle paikkakunnalle opiskelemaan. Haastateltava oli vierailut ystävänsä luona kyseisellä paikkakunnalla ja päättänyt itsekin hakeutua samaan kaupunkiin opiskelemaan eri alalle.

Yli puolet haastatelluista henkilöstöjohtajista nostaa kertomuksissaan esille perheen merkityksen koulutusvalinnoissa. Kertomuksista korostuu lähipiirin kannustus opiskeluun liittyen sekä koulutuksen periytyvyys. Haastateltu mainitsee kertomuksessaan erityisesti oman isänsä vaikuttaneen koulutusvalintaan näyttämällä esimerkkiä omalla koulutuksellisella taustallaan. Nori (2011, 116-117) esittää tutkimuksessaan mielenkiintoisen tuloksen siitä, että isän koulutustausta vaikuttaa alle 25-vuotiaiden nuorten opiskelemaan hakeutumiseen sekä hyväksytyksi tulemiseen merkittävästi. Myös Myllyniemen ja Kiilakosken (2017, 38) tutkimustulokset osoittavat, että isän koulutustasolla on vaikutusta erityisesti miespuolisten yksilöiden opiskeluvaihtoihin. Myös Superin (1957, 81-83) uravalintateoria korostaa perheen ja vuorovaikutussuhteiden merkitystä uravalinnassa. Vuorovaikutussuhteiden ja perheen vaikutus valintaan mukailee Superin käsitystä myös siitä, että kasvuvaiheessa yksilö pohtii itselleen sopivia uravaihtoehtoja roolimallien tukemana (Lewis ym., 2008, 37-38).

*''(---) neuvoi että, luet sen verran, että saat semmoset paperit, että pääset minne haluat, et se on tärkeintä ja sillä mä niinku menin.''* H4

*''(---) kyllähän se tietenkkin jos mieltii sitä koulutuksellisuuden periytyvyyttä, niin kyllähän se varmaan tosiaasia on, että kun tälleen jälkeinpäin ajattelee, lähipiirissä on korkeakoulun suorittaneita niin tuota, (---) se oli niinku selvä, että mä lähden yliopistoon.''* H3



Loput haastatelluista henkilöstöjohtajista mainitsee erikseen, ettei perhe ole vaikuttanut koulutusvalintoihin, mikä vahvistaa Kettusen (2013,7) tutkimustulosta siitä, että vanhempien vaikutusta koulutusvalintaan ei pidetä merkittävänä. Yhden henkilöstöjohtajan kertomuksesta selviää, että hänen molemmat vanhempansa ovat käyneet saman akateemisen koulutuksen hänen kanssaan. Haastateltava kertoo toisen vanhemman toivoneen, ettei haastateltava kouluttautuisi samalle alalle alan raskaudesta ja kokonaisvaltaisuudesta johdettuna. Henkilöstöjohtaja oli kuitenkin päätenyt opiskelemaan kyseistä alaa.

*''(---) et työ on kuitenkin aika raskasta ja kokonaisvaltaista, mut sieltä mä sit löysin itseni.''* H7

Kertomuksista nousee esille myös toiselle koulutuslalle hakeutuminen, mutta koulutuspaikat eivät olleet kuitenkaan jostain syystä auenneet, mikä vahvistaa Superin (1957, 81-83) käsitystä ennustamattomien tekijöiden vaikutuksesta valintaan. Yksi henkilöstöjohtajista pohtii tarkemmin syytä, miksi koulutuspaikka ei auennut. Henkilöstöjohtaja kertoo löytäneensä itsestään piirteitä, joiden vuoksi koulutuspaikka ei luultavastikaan auennut. Mäkinen-Strengin (2012, 133) tutkimuksen tulokset osoittavat, että usein päätyminen toissijaiseen koulutusvaihtoehtoon tarkoittaa sitä, että yksilö hakeutuu seuraavana vuonna ensisijaiseen vaihtoehtoonsa. Tarkemmin koulutuspaikan aukeamista pohtineen henkilöstöjohtajan kertomus ei kuitenkaan tue tätä tulosta, sillä hän päätyi valitsemaan itselleen toisen alan koulutuksen. Superin määrittelemän tutkimusvaiheen aikana yksilö hakee kokemuksia, jonka avulla hän pyrkii tunnistamaan omia kiinnostuksen kohteitaan, johon toiselle koulutuslalle hakeutuminen voidaan ymmärtää kuuluvan (Lewis ym., 2008, 37-38.)

*''Mut mä olin sen verran laiska lukemaan pääsykokeisiin, et mä en päässy sinne. (---) mä en oo, mä en koe itseeni mitenkään matemaattisesti lahjakkaana. Öö, mä selviän, mut mulla ei oo mitään intohimoa numeroihin, et ehkä se aiheutti sen, et mä en jaksanu niihin pääsykokeisiin niin innokkaasti sit kuitenkaan lukea.''* H7

Yksi tutkimushenkilöistä avaa ajatuksiaan lukioaikaisen opiskelijavaihdon vaikutuksesta koulutusvalintaan. Kertomuksesta selviää vaihto-opiskelun muuttaneen laiskan opiskelutavan aktiivisemmaksi. Tutkimushenkilö kuvaa vaihto-opiskelua käänteen tekevänä kokemuksena omaan opiskeluun liittyen, sillä vaihtokohteessa saatu selviämisen tunne auttoi ymmärtämään opintojen merkityksen oman polun rakentamisessa. Tutkimushenkilö kertoo, että tunne siitä, että voi selvitä maassa, jonka kieltä ei osaa ja jossa ei ole omia sosiaalisia verkostoja ajoi niin sanottuun ”pakon edessä oppimiseen”. Kokemus oli auttanut tutkimushenkilöä ymmärtämään, että hän haluaa menestyä opinnoissa niin, että voi tulevaisuudessa saavuttaa haluamiansa asioita. Myös Rogerin ja Fryerin (2019, 167) tutkimuksen tulokset osoittavat, että lyhytkestoinen ulkomailla suoritettu opiskelujakso oli vaikuttanut positiivisesti yliopisto-opiskelijoiden tulevien näkemyksien selkeyteen ja konkreettisuuteen. Opiskelumotivaation kasvaminen auttoi myöhemmin henkilöstöjohtajaa pääsemään opiskelemaan toivomalleen alalle. Henkilöstöjohtaja oli ymmärtänyt kokemuksen avulla, mitä tulevaisuudeltaan haluaa, mikä mukailee myös Superin määrittelemää tutkimusvaihetta. (Lewis ym., 2008, 37-38).

*”(---) et mä jotenki tajusin, et mun pitää saada sellaset paperit, et mä voin opiskella mitä mä haluan tai ainakin yrittää päästä minne vaan sisälle.”*

*H4*

Osa henkilöstöjohtajista tunnisti koulutusvalintaansa vaikuttaneen halun päästä vaikuttamaan, mikä vahvistaa Superin (1957, 81-83) uravalintateorian yksilöllisten tekijöiden merkitystä uravalintaan. Vaikuttaminen yhdistettiin haluun vaikuttaa myönteisesti ihmisten elämiin ja siihen, ettei halunnut muiden tekevän päätöksiä itsensä puolesta, vaan halusi päästä itse vaikuttamaan. Myllyniemen ja Kiilakosken (2017, 156) tutkimuksesta nousee esille mielenkiintoinen tutkimustulos siitä, että haastatellut nuoret eivät pitäneet vaikuttamisen taitoja merkittävinä elämässä pärjäämisen näkökulmasta. Toisaalta Kassin ja Millerin (2017, 97) tutkimuksen tulokset osoittavat, että merkittävänä roolina muiden ihmisten elämässä oleminen ja niihin positiivisesti vaikuttaminen vaikuttavat ainakin yliopisto-opiskelijoiden jatkokouluttautumiseen ja uravalintoihin.

Superin (1957, 81-83) uravalintateorian yksilöllisten tekijöiden vaikutus uravalintaan korostuu myös yhdestä kertomuksesta, jossa omien vahvuuksien tunnistaminen nousee esille. Tutkimushenkilö kertoo tunnistaneensa omia vahvuuksiaan ja tiedostaneensa sitä kautta, minä tyyppiset koulutukset ovat itselle mahdollisia. Omien vahvuuksien tunnistaminen voidaan liittää myös Superin urakehitysprosessin tutkimusvaiheeseen, minkä aikana yksilö tunnistaa omia kiinnostuksen kohteitaan ja kykyjään (ks. Lewis ym., 2008, 37-38). Kyseinen henkilöstöjohtaja kertoo ymmärtäneensä hänellä olevan taipumuksia enemmän akateemiseen koulutukseen kuin käsillä tekemiseen. Myös Airo, Rantanen ja Salmela (2008, 11-12) ovat tunnistaneet omien vahvuuksien löytämisen vaikuttavan merkittävästi yksilön ominaisuuksiin sopivan työtehtävän löytymiseen ja työtehokkuuteen.

Henkilöstöjohtajat mainitsevat kertomuksissaan työnantajan vaikuttaneen eniten akateemisen korkeakoulututkinnon jälkeiseen kouluttautumiseen myönteisen suhtautumisen ja kannustamisen kautta. Organisaation kulttuurin oli koettu mahdollistavan ja kannustavan yksilölliseen kehittymiseen. Samoissa kertomuksissa korostetaan myös esimiehen roolia koulutusvalinnoissa. Esimiehen koettiin vaikuttaneen kouluttautumiseen kannustuksen ja tuen kautta, mikä vahvistaa Superin (1957, 81-83) uravalintateorian käsitystä elämäntilanteeseen sisältyvien vuorovaikutuksellisten tekijöiden vaikutuksesta uravalintaan. Myös Lehdon (2017) tutkimuksesta käy ilmi, että esimiehen tulee kannustaa ja tarjota mahdollisuuksia lisäkouluttautumiseen. Tuloksissa korostetaan näkemystä siitä, että esimiehen tulisi juurikin olla keskustelukumppani työntekijän osaamisen ja vahvuuksien tunnistamisessa ja kehittämisessä. (Lehto, 2017, 45.) Myös Ahokallio-Leppälän (2016, 85) mukaan esimiehen tehtävänä on kehittää osaamista niin, että siitä on hyötyä myös organisaatiolle.

*''(---) oma esimies on ollu kulloisessakin tilanteessa keskeinen kumppani, jonka kanssa on mietitty, et mitä seuraavaksi.''* H5

Henkilöstöjohtajat korostavat kertomuksissaan myös omaa haluaan kehittyä, mikä tukee myös Lehdon (2017, 26) tutkimustuloksia siitä, että työntekijät haluavat kasvaa ja kehittyä tehtävissään. Henkilöstöjohtajat kertovat kertomuksissaan halusta täydentää omaa osaamistaan, mikä vahvistaa Superin (1957, 81-83) yksilöllisten tekijöiden vaikuttamista

uravalintaan. Yhden henkilöstöjohtajan kertomuksesta nousee esille myös oma asenne, joka perustuu ajatukselle, ettei työssä voi koskaan olla valmis. Samassa kertomuksessa korostetaan organisaation sisäisten koulutusten tarjonnan vaikutusta koulutusvalintaan. Koulutuksia oli valittu sen mukaan, mitä organisaatiossa oli ollut tarjolla ja mitkä olivat täydentäneet omaa osaamista.

*''(---) kun olin ollu jo jonkin aikaa, kymmenisen vuotta, niin koin, että jotain viritystä sitten tähän perustutkintoon tulis saada.''* H5

## 5.2 Henkilöstöjohtajien uravalinnat ja niihin vaikuttaneet tekijät

Henkilöstöjohtajat pääsivät koulutuspolun pohtimisen jälkeen syventymään omiin urapolkuihinsa. Pyysin henkilöstöjohtajia kertomaan, millaisista työtehtävistä heidän urapolkunsu muodostuvat. Hyvärinen (2016) jakaa naisjohtajien urakehitysten edenneen joko suorasuuntaisesti eteenpäin tai siksakmaisesti tasoa vaihtaen. Hyvärinen määrittelee suorasuuntaisen urakehityksen nousujohteiseksi vertikaalisesti eteneväksi uraksi. Siksakmaisella urakehityksellä Hyvärinen tarkoittaa uraa, jonka vaihdokset ovat johtaneet työhön, joka oli tasoltaan edellistä korkeampi, sama tai alempi. (ks. Hyvärinen 2016, 62.)

Tutkimukseeni haastateltujen henkilöstöjohtajien kertomuksista erottuu Hyvärisen (2016) urakehitysjakoon sopiva urakehitysmääritelmä. Haastateltavat saivat itse määrittellä, mistä kokevat urapolkunsu alkaneen. Henkilöstöjohtajat aloittavat urapolkunsu kuvaamisen joko nuoruuden kesätöistä, opintojen loppuvaiheessa olleista työtehtävistä tai valmistumisen jälkeisistä työtehtävistä. Tarkastelemalla kaikkien haastateltavien uratarinoita valmistumisen yhteydessä olleista työtehtävistä eteenpäin, tutkimukseni osoittaa kaikkien henkilöstöjohtajien uran kehittyneen vaihdellen. Henkilöstöjohtajien urakehityksistä oli havaittavissa edellistä korkeampiin, saman tai alempi tasoihin tehtäviin siirtymisiä. En kuitenkaan kuvailisi haastattelemini henkilöstöjohtajien urakehityksiä siksakmaisiksi, vaan enemmänkin nousujohteisesti vaihteleviksi.

Kaikki aineisosta löytyvät uravalintoihin vaikuttaneet tekijät pystyttiin luokittelemaan Superin (1957, 81-83) uravalintateorian mukaisesti. Aineistosta nousi esille kolmeen

ryhmään sisältyviä tekijöitä. Uravalintoihin liittyvät tutkimustulokset vahvistavat Superin (1957) uravalintateoriaa siltä osin, että yksilölliset tekijät vaikuttivat merkittävästi uravalintoihin. Uravalintoja koskevilla valinnoilla ei kuitenkaan korostettu elämäntilanteeseen liittyviä tekijöitä, niin kuin Superin (1957) teoriassa tehdään. Toisena suurena uravalintoihin vaikuttaneena tekijäryhmänä olivat ennustamattomat tekijät.

Kaikkien haastateltujen kertomuksista nousee esille selkeä urakehityksen vaihtelevuus. Henkilöstöjohtajien urilla oli havaittavissa selkeää nousujohteisuutta, mutta valmistumisen jälkeisiin urapolkuihin sisältyi alempi-, ylempi- tai saman tasoisiin tehtäviin siirtymisiä. Kertomuksista nousee esille, että suurin osa henkilöstöjohtajista on tehnyt urallaan projektiluontoisia tehtäviä. Vain kahden henkilöstöjohtajan kertomuksissa ei mainita erikseen projektiluontoista työtä, vaikka sellaisia on toki voinut sisältyä myös heidän urapoluilleen. Melkein puolet haastatelluista henkilöstöjohtajista kertoo lisäkouluttautumisen avanneen ovia työelämässä. Henkilöstöjohtajat korostavat myös uusiin tilanteisiin heittäytymisen merkitystä urapoluillaan. Yksittäisistä kertomuksista nousee esille myös harjoittelun merkitys urapolulla, tietoinen valinta alempaan työtehtävään siirtymisestä, yhden organisaation sisällä eteneminen ja omien haaveiden toteuttaminen. Yksittäisissä kertomuksissa nostetaan esille myös työn loppumisen aiheuttama katkos uralla, epämielikkääseen työhön jäämisen ja kunnianhimoisen luonteen merkitys uravalintoihin. Ekosen (2014) tutkimuksen tavoitteena oli monipuolistaa oletusta johtamisurien katkeamattomuudesta ja lineaarisesta jatkuvuudesta. Tutkimustulokset osoittivat, että perinteisen lineaarisen urakäsityksen lisäksi urakehitys nähdään nykyään vaihtelevampana. (Ekonen, 2014, 58-146.)

Rouhelo (2006, 124-127) esittelee tutkimuksessaan kuusi uratyyppeä: vakaat pysyvät työurat, liikkuvat työurat, nousujohteiset työurat, epävakauttavat työurat, pysähtyneet työurat sekä yrittäjyyshenkiset työurat. Haastattelemani henkilöstöjohtajien vaihtelevasti edenneet työurat mukailevat nousujohteisen työuran piirteitä, jossa työuralla liikutaan tehtävästä toiseen myös esimiesasemia tai organisaation johtoportaalle tehtäviä sisältäen. Toisaalta, kertomuksista havaitut vuorotteluvapaalle jääminen ja työn loppumiseen liittyvä katkos uralla liittyvät Rouhelon (2006) määrittelemän epävakauttavan uran käsityksen osaksi haastattelemani henkilöstöjohtajien urakehitystä.

Rope ja Kettunen (2012, 175) määrittelemät urapolkujen määritelmät jakavat urapolut kolmeen tyyppiin: työntekijäpolkuun, asiantuntijapolkuun ja esimiespolkuun. Tämän urapolkumääritelmän mukaan haastattelemiini henkilöstöjohtajien urapolut mukailevat esimiespolkua, johon päätyminen vaatii osaamisperustaa ja soveltuvaa koulutusta. Varsinkin koulutustaustan merkitys korostuu esimiespolulla, sillä esimiespolku vaatii vahvaa koulutustaustaa, joka tukee yksilön johtaja-ominaisuuksia. Tätä vahvistaa aineistosta noussut tieto henkilöstöjohtajien akateemisista korkeakoulututkinnoista sekä niiden jälkeisistä, erityisesti johtamiseen liittyvistä, osaamisen kehittämiskoulutuksista (ks. Taulukko 1).

Osa henkilöstöjohtajista mainitsee kertomuksissaan valmistumisen jälkeisen kouluttautumisen avanneen mahdollisuuksia työelämässä, mikä vahvistaa Superin urakehitysprosessin tutkimusvaiheen merkitystä koulutuspolulla. Tutkimusvaiheessa yksilö kehittää ammatillista identiteettiään kokemusten avulla, jotka lisäävät ymmärrystä omista kyvyistä ja taidoista (ks. Lewis ym., 2008, 37-38). Myös Kilpeläisen (2000, 95) tutkimuksessa haastatellut naiset yhdistävät kouluttautumisen työllistymisen lisääntymiseen. Motivaatio kouluttautumiselle oli löytynyt joko työllisyystilanteesta, omasta kiinnostuksesta alaa kohtaan tai sattumasta.

*''(---) ja mä sain sellaisen mielenkiintoisen tapaamisen kautta semmosen mahdollisuuden, et mä pääsen opiskelemaan (---) ja sitten pääsin töihin yhdelle tyypille, joka oli perehtynyt [opiskeltavaan alaan].'' H6*

*''(---) ja sitten tosiaan jättäydyin vuorotteluvapaalle ja sen aikana hain tähän koulutukseen. Ja siihen kuulu työharjoittelu (---) ja sitä kautta mä pääsin [yrityksen nimi] harjoitteluun. Siellä mä pääsin etenemään aika nopeasti. Ensinnäkin ne palkkas mut ihan vakituisena.''' H7*

Pyysin henkilöstöjohtajia kertomaan heidän urapolulleen mahdollisesti sisältyneistä suurista ja merkittävistä valinnoista. Halusin selvittää, millaisia merkittäviä valintoja henkilöstöjohtajat nostavat esille. Kolme henkilöstöjohtajista mainitsee kertomuksessaan

rohkean uuteen tilanteeseen heittäytymisen. On kuvaavaa, miten kaikki haastattelemanani henkilöstöjohtajat käyttävät joko hypätä- tai heittäytyä -verbiä kuvatessaan uralla liikkumista. Myös Vistbackan (2019, 55) tutkimuksessa haastatellut sairaanhoitoalan johtohenkilöt mainitsevat hyppäyksen uralla merkityksellisenä tilanteena urapolullaan. Kahden henkilöstöjohtajan kertomukset liittyvät heittäytymiseen, jossa normaali arki on muuttunut merkittävästi. Toinen henkilöstöjohtaja kertoo heittäytyneensä tilanteeseen, jossa hänellä ei ollut uutta työtehtävää tiedossa, mutta hän luotti siihen, että jokin paikka löytyy. Toisen henkilöstöjohtajan kertomuksesta korostuu taloudellisesti epävarmaan tilanteeseen heittäytyminen, sillä heittäytyminen oli tapahtunut työelämästä takaisin opiskelujen pariin. Yhden henkilöstöjohtajan kertomuksesta nousee rohkeasti uusiin tilanteisiin heittäytyminen, vaikka joskus omia taitoja ja osaamista saattaakin epäillä.

*''Kun se määräaikaisuus päättyi, en lähtenyt hakemaan jatkoa ja hyppäsin tyhjään päälle, et kyllä joku paikka löytyy ja niin löytyikin.''* H3

*''Se on ollu selkeesti se, et mä rohkenin siinä vaiheessa (----), heittäydyin taloudellisesti epävarmaan tilanteeseen (---), jonka aikana mä opiskelin ja pääsin sitten [yrityksen nimi] ja sitä kautta sitten tälle polulle.''* H7

*''Ehkä ne on ne, et rohkeesti vaan hyppää ja menee. Mä arvostan paljon niitä ihmisiä, jotka pyytää mua, et kyl ne varmaan tietää ja näkee sen, mitä mä en välttisi ite nää, jos on ajatellu, ettei yhtään osaa jotain hommaa johon on pyydetty''* H4

Kaksi henkilöstöjohtajaa aloittaa urapolkunsa kuvaamisen opintoihin sisältyvästä harjoittelusta kesätyönä, joka liittyy vahvasti jo aiemmin mainittuun Superin (1957, 81-83) tutkimusvaiheeseen. Harjoittelu oli avannut kummallekin henkilöstöjohtajalle mahdollisuuden jatkaa töitä kyseisessä työpaikassa. Molemmat henkilöstöjohtajat jatkoivat alkupe- räisessä harjoittelupaikassa töitä myös valmistumisen jälkeen. Toinen henkilöstöjohtaja avaa kertomuksessaan harjoittelupaikan rekrytointiprosessia.

*''Ja mä soitin sinne niin monta kertaa sille rekrytoijalle, ja sit se sanoi lopulta, et älä soita enää, et tuu sitten ensimmäinen kesäkuuta, mut kunhan et soita enää.''* H4

Yhden haastatellun henkilöstöjohtajan kertomuksesta selviää, että hänen uransa on edennyt yhden organisaation sisällä, mikä vahvistaa perinteistä johtamisurakäsitystä lineaarisena jatkumona yhden tai kahden organisaation sisällä (Ekonen, 2014, 9). Kyseisen henkilöstöjohtajan urakehitys on ollut nousujohteista, mutta urapolulle on mahtunut myös saman tasoisissa tehtävissä siirtymistä. Yksi henkilöstöjohtajista mainitsee erikseen ottaensa tietoisien valinnan siirtyessään edellistä työtehtävää alempiin tehtäviin. Nämä esimerkit voidaan liittää Superin määritelmään, jossa urakehitys tapahtuu viiden vaiheen kautta. Molemmissa esimerkeissä korostuu ylläpitovaiheen tavoite eli työsuhteen ylläpitäminen, johon voi sisältyä uramuutoksia, kuten työtehtävissä siirtymistä. (ks. Lewis ym., 2008, 37-38.)

*''Mulla tulee huomenna 30-vuotta [organisaation nimi] palveluksessa. Mä oon tehny täällä toistakymmentä eri positiota, niinku sisällöllisesti.''* H5

*''Ja mä totesin, et mä oon tosi korkeella, mut mä en pääse täältä minnekään, koska mä en osaa sitä geneeristä työtä. Et mä totesin, et mun on jos-sain vaiheessa otettava tiukka tiputus ja lähtee tekemään sitä.''* H4

Yksi haastateltava korostaa kertomuksessaan sitä, että tietyn elämänvaiheen päättymisen jälkeen hän oli alkanut tavoitella omia urahaaveitaan. Ekosen (2014, 120) tutkimukseen haastateltu johtaja yhdistää omien urahaaveiden toteuttamisen omien lasten kasvamisen jälkeiseen aikaan. Haastateltu henkilöstöjohtaja kertoo työtehtäviensä muuttuneen toiselta alalta lähemmäs henkilöstöalan työtehtäviä, jotka olivat aina kiinnostaneet haastateltua. Omien urahaaveiden tavoittelemisen voidaan liittää Superin urakehitysprosessin tutkimus- ja perustamisvaiheisiin. Tutkimusvaiheessa yksilö tunnistaa omat kiinnostuksen kohteensa, jonka jälkeen hän siirtyy perustamisvaiheeseen, jossa yksilö keskittyy urakehityksen luomiseen kiinnostusta apuna käyttäen. (ks. Lewis ym., 2008, 37-38.)



*''Yksi elämänvaihe päättyi ja toinen alkoi. Siihen liittyi se, että uskalsi enemmän ajatella sitä, mitä oikeasti itse haluaa. Ja se vaikutti sillä tavalla, että alkoi hakeutumaan ja hankkimaan, mites sanoisin, enemmän itseä kiinnostavaa. (---) sit se lähti vähitellen muuttumaan (---) mulle alettiin vähitellen antamaan HR-tehtäviä.''* H2

Yksittäisistä kertomuksista nousee esille myös työn loppumisen, edelliseltä alalta pois pyrkimisen ja kunnianhimoisuuden merkitys omalla urapolulla. Yhden henkilöstöjohtajan kertomuksessa mainitaan työtehtävän loppumisesta, jonka seurauksena urapolulle on aiheutunut katkos. Katkoksen seurauksena henkilöstöjohtaja oli päätenyt opiskelemaan lisää, jonka kautta hän oli päätenyt myös uusiin työtehtäviin, mikä vahvistaa Superin (1957, 81-83) uravalintateoriaa, jossa ennustamattomat tekijät vaikuttavat uravalintaan. Opiskelukokemukset voidaan liittää myös Superin urakehitysprosessin tutkimusvaiheeseen, jossa yksilö tunnistaa kykyjään esimerkiksi koulutuskokemusten kautta (ks. Lewis ym., 2008, 37-38).

*''(---) kun se työtehtävä kertakaikkisesti loppui. (---) Siinähen tuli sellainen katkos. (---) ja siinä vaiheessa päädyin opiskelemaan lisää.''* H1

Yhdessä kertomuksessa haastateltu henkilöstöjohtaja korostaa edelliseltä alalta pois pyrkimistä. Hän korostaa kertomuksessaan näkemystä siitä, että vaikka hän pyrki pois alalta, hän päätyi jäämään työnantajan tarjoamien etuuksien vuoksi. Vaikka henkilöstöjohtaja korostaa kertomuksessaan sitä, ettei pidä kyseisestä etuuksien tarjoamiskäytännöstä edelleenkin, hän silti mainitsee, että ilman kyseiseen tehtävään jäämistä, hän ei tiedä missä olisi tällä hetkellä. Jääminen alalle oli loppujen lopuksi avannut henkilöstöjohtajalle mahdollisuuksia muuttaa työtehtäviään itselle mieluisammaksi ja siten hän oli myös päätenyt nykyiseen työtehtävään.

*''(---) mutta, en mä tiää, että tota, jos olisin vaikka lähtenyt johonkin mihin tuln valituksi, että mikä se tilanne olisi sitten tällä hetkellä, että olisinko lähtenyt HR-töihin.''* H2

Yksi henkilöstöjohtajista mainitsee kunnianhimoisen luonteen ja asenteen merkittävänä tekijänä urapolullaan, mikä vahvistaa Ekosen (2014, 50) tutkimustulosta siitä, että niin mies- kuin naisjohtajat yhdistivät kunnianhimon edellytykseksi organisaation sisällä nousemiseen. Henkilöstöjohtaja kokee kunnianhimoisen luonteen ja asenteen muokanneen urapolkuaan, sillä sen avulla hän on pyrkinyt eteenpäin urallaan, mikä vahvistaa Superin urakehitysprosessin perustamis- ja ylläpitovaiheita, joiden aikana yksilö pyrkii kehittymään urallaan ja säilyttämään vakiintuneen aseman urallaan. (ks. Lewis ym., 2008, 37-38.)

*''(---) niin varmasti se, onhan sekin jonkinlainen valinta, et on kunnianhimoinen ja pyrkii nousemaan uralla mahdollisimman ylös. (---) On ollu valmis panostamaan työhön ja on ollu kunnianhimoo aika paljon enemmän kuin on sitten aika monella muulla ihmisellä.''* H5

Käsittelen uravalintoihin vaikuttaneita tekijöitä kahden teeman näkökulmasta (ks. Taulukko 4). Henkilöstöjohtajat avaavat uravalintoihinsa vaikuttaneita tekijöitä niin alalle päätymiseen vaikuttaneiden tekijöiden kuin yleisesti uravalintoihin vaikuttaneiden tekijöidenkin näkökulmasta. Suurimpana tekijänä alalle päätymiseen henkilöstöjohtajat yhdistivät sattuman. Alalle päätymiseen koettiin vaikuttaneen merkittävästi myös erilaiset vuorovaikutussuhteet sekä kiinnostus alaa kohtaan. Yksittäisistä alalle päätymiseen liittyvistä vastauksista nousee esille myös edellisen ammatin sopimattomuuteen liittyvät tekijät sekä koulutus- ja työkokemuksen merkitys uravalintaan vaikuttavina tekijöinä.

Yleisiin uravalintoihin eniten vaikuttaneiksi tekijöiksi kaikki haastatellut henkilöstöjohtajat tunnistivat vuorovaikutussuhteet. Henkilöstöjohtajat korostavat kertomuksissaan myös sattuman sekä työkokemuksen vaikuttamista heidän uravalintoihinsa. Yksittäisestä kertomuksesta nousee esille myös yritysmielikuvan vaikuttaminen uravalintaan.

**Taulukko 4** Henkilöstöjohtajien uravalintoihin vaikuttaneet tekijät

Alalle päätymiseen vaikuttaneet tekijät	Yleiset uravalintoihin vaikuttaneet tekijät
<i>Sattuma</i>	<i>Vuorovaikutussuhteet</i>
<i>Vuorovaikutussuhteet</i>	<i>Sattuma</i>
<i>Kiinnostus alaa kohtaan</i>	<i>Työkokemus</i>
<i>Edellisen ammatin sopimattomuus</i>	<i>Yritysmielikuva</i>
<i>Koulutus- ja työkokemus</i>	

Useat henkilöstöjohtajista yhdistivät alalle päätymiseen ja yleisiin uravalintoihin vaikuttavaksi tekijäksi sattuman. Kullan (2011, 112) tutkimuksen tulokset osoittavat, että myös suomalaisten yritysten toimitusjohtajien uran suuntautumiseen ja tavoitteisiin on vaikuttanut suuressa määrin sattuma. Hanén (2017, 94) määrittelee sattuman yllättäväksi tapahtumaksi, joka tapahtuu harvemmin tai useammin kuin on ajateltu. Sattumalle ominaista on myös siihen liittyvien tekijöiden arvioimisen haastavuus. Tämä määritelmä viittaa siihen, että yksilöt kokevat sattumaksi ne tapahtumat, jotka ovat poikkeuksellisesti tapahtuvia ja haastavasti arvioitavia. Sattuman merkitys alalle päätymiseen vahvistaa myös Superin (1957, 81-83) ennustamattomien tekijöiden vaikutusta uravalintoihin. Myös McGivern ym. (2015, 421) ovat jaotelleet johtamistehtäviin päätyminen joko niihin haluaviin tai sattumalta ajautuneisiin. Yhden haastatellun henkilöstöjohtajan kertomuksessa sattuma yhdistetään näkemykseen, jossa nykyään henkilöstöalalle haluavat pystyvät koulutautumaan alalle, kun taas aiemmin erillistä henkilöstöalan tutkintoa ei ole ollut olemassa.

*”Nykyään jos ihmiset haluaa henkilöstöpuolelle niin ne opiskelee sitä ja hakeutuu sinne, mut niinku sanoinkin, niin ei silloin pystynyt ees opiskelemaan tätä. Et kyllä silloin henkilöstöhallinnossa oli vaikka ketä (---). Kaikki on vaan jotenkin ajautunut sinne.” H4*

Sattuman merkitys urakehityksessä on tunnistettu jo Weberin (1919) tutkiessa tiedettä ja politiikkaa ammatteina. (Ikonen, 2009, 72). Myös Vistbacka (2019, 54) tunnistaa sattuman merkityksen uravaiheisiin vaikuttaneeksi tekijäksi. Oikeaan aikaan avautuneiden tehtävien koettiin vaikuttaneen siihen, millaisia uravalintoja henkilöstöjohtajat olivat

tehneet ja millaisia siirtymiä työtehtävien välillä oli syntynyt. Sattuma koettiin merkittävänä juuri niissä tilanteissa, missä uusia tehtäviä oli auennut ja haastateltavat olivat saaneet kyseisen työtehtävän. Osa henkilöstöjohtajista yhdisti sattuman oikeassa paikassa oikeaan aikaan olemiseen.

*''Sillä on merkitystä mihin aikaan tehtäviä aukeaa ja aika monessa hommassa, että tilanteita aukeaa sattuman varaisesti.''* H1

*''Mutta olihan se sattumaa, et sellainen paikka oli silloin auki''* H3

*''(---) kyllä se siltikin sattumalla on suuri merkitys siihen, että satutko olemaan oikeassa paikassa oikeaan aikaan, jos sua johonkin tehtävään pyydetään.''* H5

Yhtenä suurimpana luokkana henkilöstöjohtajat yhdistävät alalle päätymiseen ja yleisiin uravalintoihin vaikuttaneen erilaiset vuorovaikutussuhteet, mikä vahvistaa Superin (1957, 81-83) uravalintateorian yksilöllisten tekijöiden merkitystä uravalinnassa. Kaikki haastatellut henkilöstöjohtajat tunnistavat verkostojen ja vuorovaikutussuhteiden vaikuttaneen heidän uravalintoihinsa, mikä vahvistaa Ekosen (2014) tutkimustulosta siitä, että sosiaaliset verkostot vaikuttavat merkittävästi johtajien uriin heti uran alkuvaiheesta alkaen. Ekosen tutkimukseen haastatellut naisjohtajat korostavat perheen merkitystä urakehitykseen varsinkin uran alkuvaiheessa. (Ekonen, 2014, 77-79). Verkostot olivat vaikuttaneet henkilöstöjohtajien uravalintoihin muun muassa niin, että rekrytoivassa organisaatiossa oli sattunut olemaan itselle tuttu henkilö ja sen on koettu vaikuttaneen urapolun rakentumiseen ja yksittäisiin valintoihin. Valintoihin on koettu vaikuttaneen myös omat esimiehet, kollegat, lähipiiri ja yksittäiset ihmiset rekrytoivassa organisaatiossa.

*''Et se et oppii hyviltä kollegoilta ja esimiehiltä, niin ne on ehkä ollut semmosia, jotka on antanut sitä varmuutta sitten heittäytyy uuteen.''* H7

*''Kyl mä sanoisin, että jos joku henkilö pitää sanoa itseni lisäksi, niin se on vaimo, joka on vaikuttanut uravalintoihin. Hän on tietysti ollu sparraajana siinä, et mitähän tässä saattais tulla seuraavana vastaan.''* H5

*''Tietenkin näki sen lähipiirin kautta, et ne on monipuolisia töitä ja näin.''*  
H3

*''Niinku esimerkiksi yksi ihminen, joka soitti ja kysy mua töihin neljäksi kuukaudeksi, olin jo vähän aikaa miettinyt, et mitä teen seuraavaks. Ja sit kun tuli puhelu, niin mulla oli sellanen olo, et tää on nyt nähty, mitä mä sillon tein. Tämmösiä tilanteita on ollu.''* H6

Henkilöstöjohtajat tuovat kertomuksissaan vaihtelevasti esille myös rekrytointiprosessin vuorovaikutuksellisuuteen liittyviä asioita. Uusiin työtehtäviin oli joko haettu normaalin rekrytointiprosessin mukaisesti tai heitä oli pyydetty uuteen työtehtävään. Aineistossa näkyy molempiin tapoihin liittyviä vastauksia. Suurimman osan henkilöstöjohtajista vastauksista korostuu kuitenkin uusiin työtehtäviin pyydetäväksi tuleminen. Urapolut ovat kuitenkin rakentuneet molemmista tavoista, mikä vahvistaa Karennon (1999, 101-105) tutkimustulosta siitä, että hänen tutkimukseensa haastateltuja valtion sekä kuntien palveluksessa toimivia naisjohtajia oli pyydetty joihinkin työtehtäviin, mutta urapoluille oli mahtunut myös itse haettuihin työtehtäviin päätymistä.

*''(---) et se seuraava työ on tullu vastaan, et harvoin on joutunu hakemaan. Et mä uskon siihen (---), et jos sä teet työsi hyvin niin se nähdään.''* H4

Suurena luokkana sattuman ja vuorovaikutussuhteiden jälkeen henkilöstöjohtajien kertomuksissa korostuu myös oman kiinnostuksen merkitys alalle päätymisessä, mikä vahvistaa Superin (1957, 81-83) uravalintateorian yksilöllisten tekijöiden vaikutusta uravalintaan. Myös Traceyn (2010, 445) tutkimustulokset osoittavat, että mielenkiinnolla on yhteys ammatinvalintaan liittyvään varmuuteen.

Työkokemuksen ja koulutuksen koettiin vaikuttaneen uravalintoihin, mikä vahvistaa Ekosen (2014, 56) tutkimustulosta siitä, että koulutus ja työkokemus nähtiin urakehitystä edistävinä tekijöinä. Henkilöstöjohtajien kertomuksista korostuu näkemys siitä, että koulutuksen ja aiemman työkokemuksen yhdistäminen auneiseisiin työtehtäviin nähtiin merkittävänä tekijänä uravalintoihin vaikuttamisessa, mikä vahvistaa myös Superin (1957, 81-83) käsitystä koulutus- ja työkokemusten vaikuttamisesta uravalintoihin. Kokemusta kerrytettiin työnhaun tueksi. Yksi henkilöstöjohtaja kertoo hallintotieteen pää- ja sivuainevalintojen vaikuttaneen henkilöstöalalle päätymiseen. Hän kertoo pohtineensa valintoihin jälkeenpäin ja ymmärtäneensä, että henkilöstöhallintoon liittyvät asiat ovat kulkeutuneet mukana jo lukioajoista lähtien. Tämä tukee Hyvärisen (2016,77) havaintoja, joiden mukaan koulutuskokemukset vaikuttavat johtajuutta vahvistaviin toimintatapoihin.

*”Että ne on olleet tässä mukana nämä aiheet. Ne on joko tietoisia tai tiedostamattomia valintoja. En oo koskaan niitä analysoinut.” H4*

*”Ja sitten vielä kun työkokemus ja koulutus natsaa siihen.” N1*

Kertomuksista korostuu myös työkokemuksen merkitys alalle päätymisessä. Kasurisen ja Heiskasen (2017, 26) haastattelemat ammattikorkeakouluopiskelijat kertovat urasuunnitelmien muodostuneen työelämälähtöisesti, jossa työkokemus ja positiiviset työkokemukset muokkasivat suunnitelmia. Yksi haastatteleistani henkilöstöjohtajista mainitsee kertomuksessaan opintoihin kuuluvan kesäharjoittelun merkityksen alalle päätymisessä. Henkilöstöjohtaja kertoo harjoittelun sijoittumisen henkilöstöhallinnon tehtäviin vaikuttaneen merkittävästi hänen alalle päätymiseensä. Kiinnostus alaa kohtaan ja työkokemukset liittyvät vahvasti Superin (1957, 81-83) uravalintateorian yksilöllisiin tekijöihin.

*”Mulla tosiaan kääntein tekevä oli se kesätyö, et mä luulen jos olisin ollut markkinoinnissa, niin mä todennäköisesti olisin markkinoija. (---) En mä kauheesti varmaan ees tienny, et oli olemassa joku henkilöstöhallinto, kun mä alotin siellä.” H4*

Henkilöstöjohtajat korostavat edellisen ammatin sopimattomuutta itselleen, mikä oli vaikuttanut toiselle alalle päätymiseen. Haastatellut henkilöstöjohtajat olivat ymmärtäneet jo varhain, etteivät tule tekemään töitä koko loppuelämänsä sillä alalla, mihin olivat kouluttautuneet. Henkilöstöjohtajat kuitenkin korostavat näkemystä siitä, että heidän opiskelemansa alat ovat heidän luonteenpiirteilleen sopivia. Sopimattomuus korostui, jos koulutusta ja urahaaveita vertailtiin keskenään. Myllyniemi ja Kiilakoski (2017, 46) painottavat tutkimuksessaan, että ammatinvaihdon taustalla ei aina ole kokemus väärästä alasta, vaan haluttu muutos voi johtua esimerkiksi halusta edetä työuralla tai kehittää itseään. Edellisen alan sopimattomuus omiin urahaaveisiin verrattuna liittyy vahvasti Superin (1957, 81-83) yksilöllisiin uravalintoihin vaikuttaviin tekijöihin työelämästä saadun kokemuksen kautta. Toisella henkilöstöjohtajalla oli urahaaveena johtamiseen liittyvät tehtävät ja toisella vaikuttamiseen liittyvät tehtävät.

*''Sillon ku mä tein sitä tutkintoo, mä tiesin jo, et mä en kauheen kauaa tuu olemaan luokanopettaja'' H7*

*''Mulla oli ollut aina sellainen olo, että ei tää oo mun ala, että haluan jotain muuta'' H2*

Yksi henkilöstöjohtajista tuo kertomuksessaan esille mielenkiintoisen näkemyksen yritysmielikuvan vaikutuksesta uravalintoihin. Henkilöstöjohtaja kertoo tarkastelleensa yritysten visioita, missioita, strategioita, johtoryhmän jäseniä ja kehityskaaria uramahdollisuuksien avautuessa. Myös Ekosen (2014, 131) tutkimukseen haastateltu johtaja mainitsee yrityksen mielikuvan ja kulttuurin vaikuttaneen työtehtävän vaihtamiseen. Haastattelemani henkilöstöjohtaja korostaa kertomuksessaan näkemystä siitä, että edellä mainitut asiat vaikuttavat merkittävästi siihen, miten yritystä johdetaan ja millainen kulttuuri siellä on.

### 5.3 Henkilöstöjohtajien uravalintojen narratiivi

Kaikkien haastateltujen henkilöstöjohtajien kertomuksista nousee esille akateeminen korkeakoulututkinto, jonka jälkeen oman osaamisen kehittämistä on jatkettu kouluttautumalla lyhyissä täydennyskoulutustyyppisissä koulutuksissa. Vastauksissa korostuu akateemisen korkeakoulututkinnon valikoituminen sen laaja-alaisuuden ja monipuolisten uravaihtoehtojen vuoksi. Kaikkien henkilöstöjohtajien urapolut kehittyivät nousujohteisesti vaihdellen saman-, alemman- tai ylemmän tasoisten työtehtävien välillä. Uravalintoihin vaikuttivat eniten sattuma sekä erilaiset vuorovaikutussuhteet. Kuvaan seuraavassa haastateltujen henkilöstöjohtajien kertomuksia yhdistävässä narratiivissa teemoja, jotka nousivat esille henkilöstöjohtajien urakertomuksissa ja jotka kuvaavat yleisellä tasolla haastattelemieni henkilöstöjohtajien uravalintoja.

*''Henkilöstöjohtajan ura on täynnä mukavia sattumia ja vuorovaikutussuhteita''*

Tulevan henkilöstöjohtajan koulutuspolku etenee lukiokoulutuksen kautta akateemiseen korkeakouluun. Akateeminen koulutusala valikoituu suurimmaksi osaksi sen laaja-alaisuuteen ja monipuolisiin uravaihtoehtoihin liittyen. Tuleva henkilöstöjohtaja ei vielä akateemiseen korkeakoulututkintoon hakiessaan tiedä, mikä hänestä loppujen lopuksi tulee, jonka vuoksi ajatus yleispätevästä ja laajasta tutkinnosta tuntuu oikealta. Valintaan vaikuttaa myös oma kiinnostus alaa kohtaan ja mahdollisesti myös oma perhe.

Tulevan henkilöstöjohtajan oman alan työtehtäviin siirtyminen tapahtuu viimeistään valmistumisen yhteydessä. Urapolku etenee nousujohteisesti sisältäen saman tasoisiin, ylempiin tai alempiin työtehtäviin siirtymisiä. Tulevan henkilöstöjohtajan urapolulle mahtuu lisäkouluttautumista, joka osoittautuu hyödylliseksi niin omien tietojen ja taitojen kehittämisessä kuin myös uusien työtehtävien avautumisessa.

Urapolku etenee suurimmaksi osaksi onnellisten sattumien ja vuorovaikutussuhteiden avulla. Henkilöstöjohtaja tunnistaa sattuman vaikuttaneen uraansa oikeaan aikaan avautuneiden tehtävien ja niiden saamisen yhteydessä. Henkilöstöjohtajan uravalinnat ovat tapahtuneet myös erilaisten vuorovaikutussuhteiden avulla. Merkittäviksi vuorovaikutussuhteiksi henkilöstöjohtaja tunnistaa työelämäverkostot, kuten esimiehet ja kollegat.



Urapolkujen etenemiseen liitetään myös rekrytointiprosessiin liittyvät tekijät. Urapolku on edennyt niin uusiin työtehtäviin hakien kuin niihin pyydetyksi tullen.

Henkilöstöjohtajan kertomuksesta välittyy aito kiinnostus ja arvostus omaa polkuaan sekä nykyistä työtehtävää kohtaan. Henkilöstöjohtaja ei vielä tiedä mitä tulevaisuus pitää sisällään, ehkä onnelliset sattumat ja vuorovaikutussuhteet vaikuttavat urakehitykseen jatkossakin.

## 6 Pohdinta

### 6.1 Tulosten pohdinta

Tutkielmani tavoitteena oli selvittää, millaiset koulutusta ja uraa koskevat valinnat ovat ohjanneet henkilöstöjohtajien urapolkua sekä millaiset tekijät näihin valintoihin ovat vaikuttaneet. Tutkielmaani varten kerätystä narratiivisen haastattelun keinoin kerätystä aineistosta nousee esille vastauksia, jotka vastaavat hyvin tutkielmani tavoitteeseen.

Koulutusvalintoja koskevat tulokset rakentuivat kolmeen teemaan liittyen: toisen asteen tutkintoon, akateemiseen korkeakoulututkintoon sekä korkeakoulututkinnon jälkeiseen oman osaamisen kehittämiseen (ks. Taulukko 1). Yhtä henkilöstöjohtajaa lukuun ottamatta kaikki henkilöstöjohtajat kertoivat suorittaneensa ylioppilastutkinnon. Toisen asteen koulutusvalintaan vaikuttaneita tekijöitä nousi esiin vain kahdesta kertomuksesta. Haastatellut henkilöstöjohtajat kokivat perheen ja oman suunnan etsimisen vaikuttaneen koulutusvalintaan (ks. Taulukko 3). Varsinkin perheen vaikutus koulutusvalintaan vahvistaa useiden tutkimusten tuloksia (vrt. esim. Ikonen-Varila 2001, 49; Super 1957, 81-83). Perheen vaikuttaminen toisen asteen koulutusvalintoihin ei ollut yllättävä tulos, sillä oletin sen nousevan kertomuksissa esille. Toisaalta, mielenkiintoista tuloksessa oli se, ettei perhettä mainittu montaa kertaa. Oletus perheen merkittävästä vaikutuksesta toisen asteen koulutusvalintoihin liittyy vahvasti peruskoulun ja toisen asteen koulutuksen nivelvaiheessa olevaan syrjäytymisvaaraan. Peruskoulun ja toisen asteen koulutuksen välinen nivelvaihe koetaan usein haastavana aikana, jolloin nuori tarvitsee tukea polullaan kulkeemisessa (Kivelä & Ahola, 2007, 7-10).

Kaikkien henkilöstöjohtajien koulutuspolku jatkui lukiokoulutuksen jälkeen akateemiseen korkeakouluun joko pian lukion jälkeen tai myöhemmin työn ohella suoritettavaksi. Henkilöstöjohtajien akateemiset alat rakentuivat oikeustieteen, kauppatieteen, kasvatustieteen ja hallintotieteen ympärille (ks. Taulukko 2). Merkittävimmin akateemiseen korkeakouluvalintaan koettiin vaikuttaneen alan laaja-alaisuus ja sen tuomat monipuoliset uravaihtoehdot, kiinnostus alaa kohtaan, sosiaaliset piirit sekä perhe (ks. Taulukko 3).

Kertomuksista nousseet merkittävät koulutusvalintaan vaikuttaneet tekijät vahvistavat useiden tutkimusten tuloksia, joissa on tunnistettu samojen tekijöiden vaikuttaneen valintoihin (vrt. esim. Kuurila 2014, 151; Super 1957, 81-83; Myllyniemi ym. 2017, 36; Nori 2011, 116-117). Varsinkin alan laaja-alaisuuteen ja monipuolisiin uramahdollisuuksiin liittyvien kertomusten runsas määrä luo uskoa siihen, että ne akateemiset koulutukset, jotka eivät valmista yksilöä tietylle ammattikentälle, mahdollistavat urakehityksen monipuolisissa työtehtävissä. Kertomuksista käy myös ilmi toiselle alalle hakeutumisen, opiskelijavaihtovuoden, vaikuttamishalun ja omien vahvuuksien tunnistamisen merkitys koulutusvalintaan vaikuttaneina tekijöinä.

Erityisen mielenkiintoista akateemisiin korkeakoulututkintoihin liittyen oli, että yli puolet haastattelemistani henkilöstöjohtajista mainitsee harkinneensa opetukseen ja opettajuuteen liittyvää korkeakoulututkintoa vaihtoehtona. Opettajuuteen liittyvät kouluttautumisajatukset oli kuitenkin unohdettu rajallisten etenemismahdollisuuksien ja koulutukseen sisään pääsemisen estymisen vuoksi. Vain yksi haastatelluista henkilöstöjohtajista oli päätenyt luokanopettajakoulutukseen. Oli myös mielenkiintoista, että opettajuutta vaihtoehtona harkitsevien henkilöstöjohtajien lisäksi kaksi henkilöstöjohtajaa mainitsi opettajuuden kertomuksessaan siitä näkökulmasta, ettei opettajuus ollut tuntunut omalta alalta. Opettajuus mainittiin jossain yhteydessä siis yhtä haastateltua henkilöstöjohtajaa lukuun ottamatta kaikissa kertomuksissa. Tämä tulos vahvistaa ajatusta siitä, että opettajuudessa ja johtajuudessa voidaan nähdä yhtäläisyyksiä.

Kaikki haastattelemanani henkilöstöjohtajat toivat kertomuksissaan esille oman osaamisen kehittämisen jatkuneen akateemisen korkeakoulututkinnon jälkeen. Oman osaamisen kehittämistä oltiin toteutettu työn ohella täydennyskoulutusten muodossa. Oman osaamisen kehittäminen yhdistettiin vahvasti johtamiseen ja esimiestyöhön liittyviin täydennyskoulutuksiin. Kertomuksissa tulivat myös esille omat kokemukset omasta opiskelijaminästä. Kertomuksista nousi esille niin elinikäiseksi oppijaksi kuin ei opiskelija -tyypiksi itsensä tunnistamista. Oman osaamisen kehittämistä oltiin toteutettu niin Suomessa kuin ulkomailla. Koulutusten teemoina mainittiin johtamis- ja esimieskoulutusten lisäksi muun muassa coachingiin ja digitalisaatioon liittyviä koulutuksia. Akateemiseen korkeakoulututkinnon jälkeiseen osaamisen kehittämiseen henkilöstöjohtajat yhdistivät työnantajan

myönteisen suhtautumisen, kehittymishalun, esimiehen ja opintotarjonnan vaikutuksen (ks. Taulukko 3). Tutkielmaani varten kerätyistä kertomuksista keskeisesti esille nousseet tekijät ovat tulleet esille myös muissa tutkimuksissa (vrt. esim. Super 1957, 81-83; Lehto 2017, 45). Tutkielmani tulokset vahvistavat jatkuvan oppimisen käsitystä, jossa oman osaamisen kehittyminen nähdään koko elämänkaaren ajan tapahtuvana. Tutkielmani tulokset luovat positiivisen kuvan työnantajan myönteisestä suhtautumisesta ja kannustuksesta työntekijän tietojen sekä taitojen kehittämiseen.

Uravalintoihin liittyvät kertomukset muodostivat kokonaisuuden, jonka mukaan jokaisen haastatteleman henkilöstöjohtajan urapolut kehittyivät vaihdellen säilyttäen nousujohtaisen linjan, mikä vahvistaa usean tutkimuksen tuloksia johtajien vaihtelevista ja nousujohteisista urista (vrt. esim. Ekonen 2014, 146; Rouhelo 2006, 124-127; Rope ym. 2012, 175). Haastattelemieni henkilöstöjohtajien urapolut sisälsivät alempi-, ylempi tai saman tasoisiin tehtäviin siirtymisiä. Henkilöstöjohtajien urakehityksen kokonaiskuvaa muodostaessa pohdin, ovatko urat nousujohteisia, vaikka ne sisältäisivät alemman tai saman tasoisiin työtehtäviin siirtymisiä. Päädyin kuitenkin määrittelemään urapolut nousujohteisesti vaihteleviksi, sillä siirtymät eritasoisten työtehtävien välillä johtivat kaikki haastatellut johtotason tehtäviin. Henkilöstöjohtajan asema, jossa kaikki haastatteleman henkilöt olivat haastatteluhetkellä, on toiseksi ylin asema organisaatioiden hierarkiassa.

Haastatteleman henkilöstöjohtajat tuovat kertomuksissaan esille uusiin tilanteisiin rohkeasti heittäytymisen. Heittäytyminen epävarmoihin ja rohkeisiin tilanteisiin koettiin vaikuttaneen urakehitykseen merkittävästi, mikä vahvistaa myös aiempaa tutkimusta heittäytymisen merkitykseen urapolulla (vrt. esim. Vistbacka 2019, 55). Henkilöstöjohtajat kuvaavat tilanteita kertomuksissaan käyttäen heittäytyä- tai hypätä -verbiä. Sanavalinnat kuvaavat mielestäni kuvaavasti näiden tilanteiden merkitystä henkilöstöjohtajien urapoluilla. Heittäytyminen viittaa selkeästi rohkeuteen astua uuteen, vaikka omaan valintaan tai taitoihin ei aina luottaisikaan. Uravalintoja yhdistetään kertomuksissa myös harjoitteluihin, yhden organisaation sisällä etenemiseen, omien urahaaveiden toteuttamiseen, työn loppumiseen, alalta pois pyrkimiseen sekä kunnianhimoiseen luonteeseen. Kaikki tilanteet liittyvät vahvasti henkilöstöjohtajien urakehitykseen kohti nykyistä työtehtävää.

Uravalintoihin vaikuttaneet tekijät esiintyivät kertomuksissa kahden teeman mukaisesti (ks. Taulukko 4). Valintoihin vaikuttaneita tekijöitä tunnistettiin niin alalle päätymiseen kuin yleisiin uravalintoihin liittyen. Merkittävimmin alalle päätymiseen koettiin vaikuttaneen sattuman, vuorovaikutussuhteiden ja kiinnostuksen alaa kohtaan. Yksittäisissä kertomuksissa tuli ilmi myös edellisen ammatin sopimattomuuden sekä koulutus- ja työkokemuksen vaikutus alle päätymiseen. Mielenkiintoista oli, että sattuma ja vuorovaikutussuhteet yhdistettiin vaikuttaneen merkittävimmin myös yleisiin uravalintoihin. Näiden lisäksi yleisiin uravalintoihin vaikuttaneiksi tekijöiksi yhdistettiin työkokemus ja yritysmielikuva.

Tutkielmani johdannon ensimmäinen lause tuo ilmi sattuman merkityksen sopivan ammatin ja työtehtävän löytymiseen. Sattuman merkitys uravalinnassa on tunnistettu useissa tutkimuksissa (vrt. esim. Kulla 2011, 112; Super 1957; 81-83; McGivern 2015, 421; Vistbacka 2019, 54). Haastattelemani henkilöstöjohtajat yhdistivät sattuman oikeaan aikaan avautuneisiin työtehtäviin sekä oikeassa paikassa oikeaan aikaan olemiseen. Sattuman korostettu merkitys alalle päätymiseen ja uravalintaan vahvistaa käsitystä siitä, etteivät henkilöstöjohtajien urat olleet ennalta suunniteltuja. Henkilöstöjohtajat olivat tarttuneet tilaisuuksiin niiden avautuessa omalle kohdalleen.

Onkin erityisen mielenkiintoista verrata sattuman ja suunnitelmallisuuden merkitystä urakehityksessä. Sattuman vaikutus urakehitykseen haastaa yksilöiden suunnitelmallisuutta tarjoamalla valinnanmahdollisuuksia yllättävissäkin tilanteissa. Urasuunnittelu on nousut vallitsevaksi puheenaiheeksi urakehityksestä keskustellessa. Urasuunnittelua pidetään koko elämän läpi kulkevana prosessina, jonka tavoitteena on selvittää yksilön tavoitteita ja haaveita omaan urakehitykseen liittyen. Tutkielmani tulokset luovat uskoa siihen, ettei urasuunnittelu ole välttämättä ainoa keino urahaaveiden saavuttamisessa, myös sattumalle kannattaa jättää tilaa urasuunnittelussa.

Sattumaa korostavat kertomukset vahvistavat pohdintaa siitä, onko sattuma loppujen lopuksi uravalintoihin vaikuttanut tekijä vai valinnan korvannut tapahtuma. Sattuman perimmäistä olemusta pohtiessani mieleeni nousi kysymys siitä, korvaako sattuma valinnan mahdollisuuden. Sattuma yhdistetään tapahtumiin, jotka tapahtuvat ennalta arvaamatta ja

suunnittelematta. On mielenkiintoista pohtia, rajoittaako sattuma valinnanmahdollisuutta sen ennalta arvaamattomuuden ja suunnittelemattomuuden vuoksi. Yhdistän sattuman ja sen suunnittelemattomuuden myös tilanteisiin, joissa tiettyjen tapahtumien ajatellaan tapahtuvan vain sattumalta, jolloin sen tarjoamiin tilaisuuksiin tartutaan valintaa sen enempää pohtimatta. Erityisen kiinnostavaa on pohtia, kuinka rajallisiksi valinnan mahdollisuudet jäävät, kun sattuma vaikuttaa urakehitykseen.

Vuorovaikutussuhteiden merkitys korostui niin alalle päätymisessä kuin yleisissä uravalinnoissa. Kertomuksissa korostettiin verkostojen, esimiehien, kollegoiden ja lähipiirin merkitystä. Kyseiset tekijät olivat vaikuttaneet henkilöstöjohtajien uravalintoihin oppimisen, kannustuksen ja roolimallina olemisen muodossa. Vuorovaikutussuhteiden merkitys uravalintoihin on tunnistettu myös useissa muissa tutkimuksissa (vrt. esim. Super 1957, 81-83; Ekonen 2014; 77-79). Vuorovaikutussuhteiden merkitys uravalinnoissa korostaa käsitystä siitä, että verkostoituminen ja vuorovaikutussuhteet nähdään eduksi urakehityksessä. Henkilöstöjohtajien kertomuksissa esiintyi maininta, jossa verkostot oltiin koettu hyödyllisiksi työnhakutilanteessa. Tämä maininta luo kuvan verkostoitumisen hyödystä, sillä koskaan ei voi tietää, milloin verkostoista on hyötyä omalla polulla. Toisaalta tutkielmani tulokset korostavat myös vuorovaikutussuhteiden hyödyntämistä oppimisen näkökulmasta. Taitavilta kollegoilta ja esimiehiltä oppiminen oli koettu rohkaiseen uusiin työtehtäviin tartumisessa. Ehkä verkostoitumisessa tulisikin korostaa enemmän myös oppimisen näkökulmaa, jotta yksilöt tunnistaisivat jo olemassa olevien verkostojen hyödyt oman osaamisensa kehittämisen näkökulmasta. Tämä vähentäisi osaltaan myös verkostoitumiskäsitystä, jossa verkostoituminen nähdään koko ajan uusien vuorovaikutussuhteiden luomisena.

Haastattelemani henkilöstöjohtajat tuovat kertomuksissaan esille myös rekrytointiprosessiin liittyvien vuorovaikutustilanteiden vaikutuksen omaan urakehitykseen. Kertomukset osoittavat, että haastattelemani henkilöstöjohtajat olivat hakeneet uusia työtehtäviä, mutta heitä oltiin myös pyydetty erilaisiin työtehtäviin. Tutkielmani tulos vahvistaa myös aiempaa aiheeseen liittyvää tutkimusta, jossa johtotehtävissä olevia yksilöitä oli pyydetty työtehtäviin, mutta he olivat myös hakeutuneet joihinkin työtehtäviin normaalin rekrytointiprosessin mukaisesti (vrt. Karento 1999, 101-105). Mielestäni tämä oli tutkielmani yksi

rohkaisevimmista tuloksista. Usein työnhaku näyttäytyy keskusteluissa toivottomana ja negatiivisena asiana. On kuitenkin hyvä tiedostaa, että urapoluilla saattaa olla tilanteita, joissa hyvin tehty työ huomataan ja uusi mahdollisuus avautuu muiden aloitteesta.

Yhdistämällä kaikki kertomuksissa nousseet alalle päätymiseen ja uravalintoihin vaikuttaneet tekijät saadaan kokonaiskuva haastattelemieni henkilöstöjohtajien monipuolisista urakehityksistä. Alalle päätymiseen ja uravalintoihin vaikuttaneiksi tekijöiksi tunnistettiin sattuman ja vuorovaikutussuhteiden lisäksi myös muita yksittäisiä tekijöitä. Tämä vahvistaa ajatusta siitä, että vaikka vuorovaikutussuhteet ja sattuma vaikuttivatkin haastattelemieni henkilöstöjohtajien urakehitykseen, polulle mahtuu myös muita tekijöitä yksilöistä ja elämäntilanteista riippuen. Tutkielmani tulokset vahvistavat siis ajatusta siitä, että urakehitys tulee nähdä monipuolisena- ja vaiheisena prosessina.

Tutkielmani tulokset mukailevat myös Superin (1957) uravalintateoriaa sekä urakehitysprosessia (vrt. Super 1957, 81-83; Lewis ym. 2008, 37-38). Super määrittelee urakehitysprosessin tapahtuvan kasvu-, tutkimus-, perustamis-, ylläpito-, ja irtaantumisvaiheiden aikana. Henkilöstöjohtajien kertomuksista on tunnistettavissa irtaantumisvaihetta lukuun ottamatta kaikki kehitysprosessin vaiheet. Henkilöstöjohtajien urakehitykset korostivat selkeästi kasvu- ja tutkimusvaihetta. Kertomuksista nousee myös perustamis- ja ylläpito-vaiheisiin liittyviä mainintoja. Superin (1957, 81-83) uravalintaan vaikuttaneet tekijät vastaavat tutkielmani tuloksia yksilöllisiin tekijöihin liittyen. Kertomuksista nousseet koulutus- ja uravalintoihin vaikuttaneet tekijät liittyivät selkeästi eniten yksilöllisiin tekijöihin. Koulutusvalintoihin liittyvissä kertomuksissa korostuivat myös elämäntilanteeseen liittyvät tekijät. Mielenkiintoista kuitenkin on, että uravalintoihin liittyvät kertomukset korostivat yksilöllisten tekijöiden lisäksi ennustamattomia uravalintoihin vaikuttaneita tekijöitä. Ennustamattomien tekijöiden merkitys johtuu sattuman tunnistamisesta uravalintoihin vaikuttaneena tekijänä. Tutkielmani tulokset osoittivat, että uravalintoihin vaikuttivat Superin (1957) korostamien yksilöllisten ja elämäntilanteeseen liittyvien tekijöiden sijaan yksilölliset ja ennustamattomat tekijät.

Urakehitys tarjoaa rajattoman määrän mahdollisuuksia jatkotutkimuksille. Ura ja työ ovat suuressa osassa jokaisen yksilön elämää, minkä vuoksi olisi mielenkiintoista selvittää,

kuinka merkittävästi sattuma vaikuttaa uravalintoihin ja sitä kautta urakehitykseen. Sattuman liittäminen yksilön kokemukseen ja käsitykseen sattuman olemuksesta antaisi vastauksia sille, mikä loppujen lopuksi koetaan sattumaksi. Toisaalta tutkielmani tulokset toivat esiin mielenkiintoisen yhteyden opettajuuden ja johtajuuden välille. Olisi mielenkiintoista syventyä opettajan työssä tarvittaviin johtamistaitoihin, mutta myös johtajuudessa tarvittaviin pedagogisiin taitoihin. On selvää, että näiden alojen välillä on yhteys, jonka vuoksi olisi kiinnostavaa päästä tutkimaan yhteyttä syvemmin. Opettajuuden ja johtajuuden välinen yhteys antaa mahdollisuuden tutkia alojen yhteneväisyyksiä myös vahvuuksien tunnistamisen näkökulmasta. Koen opettajuuden johtamisen sijaan enemmänkin vahvuuksien tunnistamisen ja löytämisen tukena toimimisena. Opettaja auttaa jokaista oppilasta löytämään omat vahvuutensa, kun taas johtaja auttaa jokaista työntekijää löytämään omat vahvuutensa. Olisi mielenkiintoista syventyä kyseisten ammattiryhmien vahvuusperustaiseen osaamiseen, jonka kautta voitaisiin saada kuva siitä, miten opettajat ja johtajat tunnistavat oppilaidensa tai työntekijöidensä vahvuuksia ja millaisia vaikutuksia vahvuuksien tunnistamisella on.

## 6.2 Eettisyys ja luotettavuus

Kuula (2006) pohjaa käsityksenä tutkimuksen eettisyydestä aineiston elinkaareen eli siihen, miten tutkimusaineisto kerätään, säilytetään ja käytetään eettisiä käytäntöjä kunnioittaen. Kuulan (2006) mukaan tutkittavien informointi tutkimuksen aiheeseen, merkitykseen ja käyttöön liittyen palvelevat hyviä tutkimuseettisiä käytäntöjä. Hyviin tutkimuseettisiin käytäntöihin kuuluu myös aineiston anonymisointi eli tutkimusaineiston muokkaaminen henkilötietoja suojelevaan muotoon. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että tutkimusaineistosta poistetaan kaikki kohdat, jotka paljastavat tutkimushenkilön henkilöllisyyden. (Mahlamäki, 2006, 2-3.)

Halusin heti tutkimushenkilöille suunnatusta ensimmäisestä sähköpostiviestistä lähtien varmistaa, että tulevat tutkimushenkilöt tietävät mahdollisimman laajasti, miksi kerään tutkimusaineistoa ja mihin aion kerättyä aineistoa käyttää. Aloitin jokaisen haastattelutilanteen esittelemällä itseni ja kertomalla tutkielmani aiheesta, jotta haastateltavat henkilöstöjohtajat saivat entistä laajemman kuvan siitä, mistä elementeistä olin kiinnostunut



heidän uravalinnoissaan. Kerroin haastattelutilanteen alussa myös tutkielmaan osallistumisen vapaaehtoisuuteen, aineiston luottamukselliseen käsittelyyn ja anonymiteetin säilyttämiseen liittyvät käytännöt. Halusin varmistaa, että tutkimushenkilöni tietävät tutkielmaani osallistumisen perustuvan vapaaehtoisuuteen ja että siihen osallistumisen voi keskeyttää milloin vain. Oli hienoa huomata, että kaikki haastatteleman henkilöstöjohtajat olivat erittäin kiinnostuneita tutkielmani aiheesta ja heistä kaikista huokui aito kiinnostus osallistua tutkielmaani. Halusin toimia tutkimusprosessin ajan mahdollisimman avoimesti, minkä vuoksi lupasin jokaisen haastattelun lopuksi lähettää valmiin tutkielman henkilöstöjohtajille luettaviksi. Suhtautuminen lupaukseni oli myös erityisen kannustavaa, sillä kaikki henkilöstöjohtajat vaikuttivat odottavan innolla tutkielmani tuloksia. Haastatteleman henkilöstöjohtajat tekivät haastattelukokemuksesta todella positiivisen, oli ilo tehdä yhteistyötä juuri näiden henkilöstöjohtajien kanssa.

Aineiston luottamuksellinen käsittely pohjautuu tutkielmassani tutkimushenkilöiden informoimiseen sen säilyttämiseen ja hävittämiseen liittyvistä toimista. Toteutin kolme ensimmäistä haastattelua kasvokkain, mikä mahdollisti erillisen tutkimusluvan käyttämisen tutkielmani aineiston keräämisessä. Pyysin kasvokkain haastateltavilta henkilöstöjohtajilta kirjallisen tutkimusluvan avulla luvan säilyttää ja käyttää aineistoa mahdollisessa jatkotutkimuksessa. Alkuperäisenä suunnitelmana oli toteuttaa kaikki seitsemän haastattelua kasvokkain, mutta osan haastatteluista muututtua verkkovälitteisiksi päätin luopua tutkimusluvan käyttämisestä loppuisissa neljässä haastatteluissa. Koska kaikki haastatteleman henkilöstöjohtajat eivät ole allekirjoittaneet kirjallista tutkimuslupaa, hävitän nauhoitetun ja litteroidun tutkimusaineiston kokonaisuudessaan tutkielmani valmistuttua. Verkon välityksellä haastatellut henkilöstöjohtajat ovat tietoisia tutkimusaineiston hävittämisestä, sillä informoin heitä asiasta haastattelujen alussa. Tiedotan tutkimusluvan allekirjoittaneita henkilöstöjohtajia tutkimusaineiston hävittämisestä erikseen sähköpostitse tutkielman valmistuttua. Tiedottaminen tapahtuu luonnollisesti samassa sähköpostiviestissä, jossa lähetän tutkielmani tutkimushenkilöilleni luettavaksi.

Anonymiteetin säilyttämisen toteutin poistamalla litteroidusta aineistosta kaikki tutkimushenkilöiden henkilö- ja tunnistetietoihin liittyvät elementit, kuten nimet ja urapoluille sijoittuvien organisaatioiden nimet. Tämän hetkisen organisaation anonymisointi oli

itsestään selvää, sillä sen paljastaminen olisi paljastanut myös tutkimushenkilöideni henkilöllisyyden. Tulin myös siihen tulokseen, että anonymisoin kaikki henkilöstöjohtajien urapoluille mahtuneet organisaatiot, sillä niiden yhdistäminen urapoluksi voisi paljastaa tietoja, joiden avulla tutkimushenkilöt voitaisiin tunnistaa. Informoin tutkimushenkilöitäni siitä, että käytän tutkielmassani otteita aineistosta. Kunnioitin anonymiteettia käyttämällä otteiden perässä H -kirjainta ja numeroa, joka kertoi, kuinka monentena haastatteluna olin kyseisen haastattelun toteuttanut.

Tarkastelen tutkielmani luotettavuutta myös Tuomen ja Sarajärven (2002, 136-137) määrittämien luotettavuuden kriteerien avulla. Ensimmäisenä kriteerinä toimii uskottavuus, jonka tarkoituksena on Parkkilan ym. (2000) mukaan arvioida tutkimushenkilöiden riittävää kuvaamista ja kerätyn aineiston totuudenmukaisuutta. Totuudenmukaisuus toteutui tutkielmassani mielestäni hyvin, sillä kerron tutkielmassani avoimesti, ketkä tutkimushenkilöitani ovat paljastamatta heidän henkilötietojaan. Toisena kriteerinä toimii vastavuus, joka tarkoittaa Tynjälän (1991) mukaan tutkijan tuottamien rekonstruktioiden vastaamista alkuperäisiin konstruktioihin. Käsittelin tutkielmani aineistoa luottamuksellisesti ja rehellisesti, muuttamatta alkuperäisten konstruktioiden merkityksiä. Olen pyrkinyt tuomaan aineistosta nousseet tulokset esille säilyttäen niiden alkuperäisen merkityksen mahdollisimman hyvin. On kuitenkin hyvä tiedostaa, että loin tutkijana merkityksiä kertomuksista ja tulkitsin niitä myös oman kokemusmaailmani kautta. Toisaalta, vastavuus luo osaltaan myös paineita ymmärtää haastateltavien kertomukset heidän tarkoittamallaan tavalla. Verkkovälitteisesti toteutetut haastattelut tuovat haasteita haastateltavien non-verbaalisen viestinnän tulkitsemiseen. Kaikki verkkovälitteisesti haastattelemani henkilöstöjohtajat eivät käyttäneet haastattelussa kameratoimintoa, joka hankaloitti ilmeiden ja eleiden tulkitsemista. Ilmeiden ja eleiden tulkitseminen saattaa joissain tilanteissa auttaa haastattelijaa ymmärtämään kertomuksien syvällisempiä tarkoituksia, sillä non-verbaali viestintä antaa mahdollisuuden myös lisäkysymysten esittämiselle.

Yhtenä luotettavuuden kriteerinä Sarajärvi ym. (2002, 136-137) pitävät siirrettävyyttä, jolla Parkkila ym. (2000) tarkoittaa tutkimustulosten siirrettävyyttä ulkopuoliseen kontekstiin. Olen pyrkinyt kuvaamaan tutkimushenkilöiden urakehitystä ja niihin sisältyviä valintoja mahdollisimman laajasti ja totuudenmukaisesti, jotta tulosten siirrettävyys

toisiin konteksteihin mahdollistuisi. Tulosten siirrettävyys on kuitenkin tutkielmassani haasteellista, koska tutkimusjoukko koostuu vain seitsemästä tutkimushenkilöstä, eivätkä tulokset ole sen vuoksi yleistettävissä. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida myös riippuvuudella, jolla Parkkila ym. (2000) tarkoittaa tutkimuksen toteuttamista tieteellisen tutkimuksen periaatteiden mukaisesti. Olen toteuttanut tutkielmani hyvien tieteellisten käytänteiden mukaisesti, sillä olen pyrkinyt toteuttamaan tutkielmani asianmukaisia lähdeviitteitä ja aiempien tutkimusten tutkijoita kunnioittaen. Tutkimustulosten ja menetelmien raportointi on toteutettu mahdollisimman huolellisesti ja avoimesti.

Vakiintuneisuudella tarkoitetaan sitä, että ulkopuolinen henkilö arvioi tutkimuksen tuotokset Vakiintuneisuuden kunnioittaminen toteutui tutkielmassani, sillä toteutin tutkimusprosessini kasvatustieteen asiantuntijan ohjauksessa. Tutkielmani arviointiprosessi kulkee myös kolmen vaiheen läpi, mikä lisää tutkielmani luotettavuutta vakiintuneisuuden näkökulmasta. Tutkielmani arvioi kaksi Lapin yliopiston arvioijaa, minkä lisäksi lopullinen arviointipäätös suoritetaan Lapin yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan tiedekuntaneuvostossa kesäkuussa 2020. Tutkielmani luotettavuutta voidaan arvioida myös vahvistuvuuden näkökulmasta, jolla Eskola ja Suoranta (1996) tarkoittavat tulkintojen saamaa tukea aiemmista tutkimuksista. (Sarajärvi ym., 2002, 136-137). Olen tukenut käsitteiden määrittelyä, menetelmien valintaa ja tutkimustuloksia aiemmalla tutkimustiedolla. Tavoitteenani oli käyttää mahdollisimman relevantteja lähteitä tutkielmani aiheen näkökulmasta. Olen hyödyntänyt tutkielmassani niin kotimaisia kuin kansainvälisiäkin tutkimuslähteitä.

## Lähteet

Ahonen, Helena. 2008. Rehtoreiden kertoma johtajuus ja johtajaidentiteetti. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Saatavilla [www-osoitteessa: https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/19408/9789513934538.pdf?sequence](https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/19408/9789513934538.pdf?sequence). Luettu 3.5.2020.

Ahokallio-Leppälä, Heidi. 2016. Osaamisen keskiössä. Ammattikorkeakoulun uusi paradigma. Tampere: Tampereen yliopisto.

Airo, Juha-Pekka & Rantanen, Jarkko & Salmela, Timo. 2008. Oma ura, paras ura. Hämeenlinna: Talentum Media Oy. 11-12

Andrews, Molly & Squire, Corinne & Tamboukou, Maria. 2013. Doing Narrative Research. Second Edition. Los Angeles/London/New Delhi/Singapore/Washington DC: Sage.

Bruner, Jerome. 1991. The Narrative Construction of Reality. Chicago: The University of Chicago.

Burr, Vivien. 2003. Social Constructionism. Second Edition. East Sussex: Routledge.

Chinyamurindi, Willie Tafadzwa. 2016. Using narrative analysis to understand factors influencing career choice in a sample of distance learning students in South Africa. South African Journal of Psychology (46) 3, 390-400.

Ekonen, Marianne. 2014. Keskijohdossa toimivien naisten ja miesten tarinat uristaan korkean teknologian alalla. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Fizer, Darren. 2013. Factors Affecting Career Choices of College Students Enrolled in Agriculture. The University of Tennessee, Martin. Saatavilla [www-muodossa: https://www.utm.edu/departments/msanr/\\_pdfs/Fizer\\_Research\\_Project\\_Final.pdf](https://www.utm.edu/departments/msanr/_pdfs/Fizer_Research_Project_Final.pdf). Luettu 15.4.2020.

Hanén, Tom. 2017. Yllätysten edessä. Kompleksisuusteoreettinen tulkinta yllättävien ja dynaamisten tilanteiden johtamisesta. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.

Heikkinen, Eija. 2007. Täydennyskoulutus kainuulaisten opettajien käsitysten välillä. Oulu: Oulun yliopisto.

Heikkinen, Hannu L. T. 2018. Kerronnallinen tutkimus. Teoksessa Valli, Raine. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Jyväskylä: PS-kustannus.

Hyvärinen, Matti & Hatavara, Mari & Rautajoki, Hanna. 2019. Kerronta, asemointi ja haastattelun analyysi. Sosiologia-lehti. Saatavilla [www-muodossa: https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/105524/kerronta\\_aseointi\\_ja\\_haastattelun\\_2019.pdf?sequence=1](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/105524/kerronta_aseointi_ja_haastattelun_2019.pdf?sequence=1). Luettu 15.4.2020.

Hyvärinen, Matti & Löyttyniemi, Varpu. 2005. Kerronnallinen haastattelu. Teoksessa Ruusuvuori, Johanna & Tiittula, Liisa. 2005. Haastattelu – tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino.

Hyvärinen, Sanna. 2016. Monta polkua johtajuuteen – Naisjohtajien urakertomuksia. Rovaniemi: Lapin yliopisto.

Ikonen-Varila, Merja. 2001. Koulutus ja työ valintana – lastentarhaopettajaksi opiskelevien näkemyksiä alanvalinnasta ja työstä. Helsinki: Yliopistopaino.

Ikonen, Risto. 2009. Aiotteko tutkijaksi vai poliitikoksi? Max Weberin analyysi tieteestä ja politiikasta ammatteina. Kasvatus & Aika 3 (4) 70-83.

Jabe, Marjatta. 2007. Vauhtia uralle nainen. Helsinki: Marjatta Jabe ja Kotimaa-Yhtiöt Oy / Kirjapaja.

Joki, Maritta. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Helsingin kauppakamari.

Kasurinen, Helena & Heiskanen, Sini. 2017. Ammattikorkeakouluopiskelijoiden urasuunnittelutaidot ja työllistyminen. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja* (19) 2, 20-35.

Kass, Efrat & Miller, Erez C. 2017. Career choice among academically excellent students: Choosing teaching career as a corrective experience. *Teaching and Teacher Education* 73 (2018), 90-98.

Karento, Helena. 1999. "Olen tehnyt parhaani". Tutkimus naisista valtion ja kuntien johtajina ja vaativissa asiantuntijatehtävissä. Tampere: Tampereen yliopisto.

Kazi, Asma Shadid & Akhlaq, Abeeda. Factors Affecting Students' Career Choice. 2017. *Journal of Research and Reflections in Education*. Saatavilla [www-muodossa: https://pdfs.semanticscholar.org/61ca/7b4309f709a3af55aaef8da483fafa6328bf.pdf](http://www.muodossa:https://pdfs.semanticscholar.org/61ca/7b4309f709a3af55aaef8da483fafa6328bf.pdf). Luettu 14.4.2020.

Kazuyuki, Mogi & Kuo-Lin, Wang. 2006. Illusion of Career Development Theories – For the Departure of Developing a Demonstrative Career Development Theory. *The Economic Journal of Takasaki City. University of Economics*. Saatavilla [www-muodossa: http://www1.tcue.ac.jp/home1/k-gakkai/ronsyuu/ronsyukeisai/49\\_2/mogioh.pdf](http://www1.tcue.ac.jp/home1/k-gakkai/ronsyuu/ronsyukeisai/49_2/mogioh.pdf). Luettu 13.4.2020.

Kepanen, Pirkko. 2018. "Ymmärsin olevani jonkin täysin uuden opiskelutavan edessä". Narratiivinen tutkimus polusta ammatilliseksi erityisopettajaksi osaamisperusteisessa koulutuksessa. Rovaniemi: Lapin yliopisto.

Kettunen, Heidi. 2013. Koulutusvalintaa tekemässä – valinnan ja päätökseen vaikuttavat tekijät abiturienttien kokemana. Saatavilla osoitteessa: [https://tulevaisuusohjaus.fi/wp-content/uploads/2018/08/Kettunen.pdf?fbclid=IwAR2u6VxoczTBHv5byKE4BHPOAxWmDb8vMFGM7LnD6zKTpfAD\\_EUAQFVviS0](https://tulevaisuusohjaus.fi/wp-content/uploads/2018/08/Kettunen.pdf?fbclid=IwAR2u6VxoczTBHv5byKE4BHPOAxWmDb8vMFGM7LnD6zKTpfAD_EUAQFVviS0). Luettu 4.5.2020.

Kilpeläinen, Arja. 2000. Naiset paikkaansa etsimässä. Aikuiskoulutus naisen elämäntun-  
nun rakentajana. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Kivelä, Suvi & Ahola, Sakari. 2007. Koulutusyhteiskunnan syrjäpoluilla. VaSkoolin tut-  
kimushankkeen 1. osaraportti. Saatavilla [http://ruse.utu.fi/pdfrepo/Ra-  
portti1.pdf](http://ruse.utu.fi/pdfrepo/Ra-<br/>portti1.pdf). Luettu 13.5.2020.

Koivurova, Anniina. 2019. Kuvien rajat: toivotut ja torjutut kuvat kuvataidetu-  
nnin sosi-  
aalisisessa tilassa. Rovaniemi: Lapin yliopisto. Saatavilla [https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63794/Koivurova.An-  
niina.Acta%20electronica%20Universitatis%20Laponiensis%2020263.pdf?se-  
quence=1&isAllowed=y](http://www-muodossa:<br/>https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63794/Koivurova.An-<br/>niina.Acta%20electronica%20Universitatis%20Laponiensis%2020263.pdf?se-<br/>quence=1&isAllowed=y). Luettu 16.4.2020.

Kosine, Natalie R. & Lewis, Morgan V. 2008. Growth and Exploration: Career Develop-  
ment Theory and Programs of Study. Career and Technical Education Research. Saa-  
tavilla [www-muodossa:  
https://scholar.lib.vt.edu/ejournals/CTER/v33n3/pdf/kosine.pdf](http://www-muodossa:<br/>https://scholar.lib.vt.edu/ejournals/CTER/v33n3/pdf/kosine.pdf). Luettu 17.4.2020.

Kulla, Jussi. 2011. ”Käskyttämällä ei pitkälle pääse.” Tutkimus suurten suomalaisyri-  
tysten toimitusjohtajien johtamiskokemuksista. Helsinki: Aalto yliopisto.

Kuurila, Erja. Uraohjaus ja urasuunnittelu ammattikorkeakoulussa. Turku: Turun yli-  
opisto. Saatavilla [www-osoitteesta:  
https://www.utupub.fi/bitstream/han-  
dle/10024/98607/AnnalesC384KuurilaVK.pdf](http://www-osoitteesta:<br/>https://www.utupub.fi/bitstream/han-<br/>dle/10024/98607/AnnalesC384KuurilaVK.pdf). Luettu 3.5.2020.

Laiti, Marikaisa. 2018. Saamelaisen varhaiskasvatuksen toteutus Suomessa. Rovaniemi:  
Lapin yliopisto.

Larjovuori, Riitta-Liisa & Manka, Marja-Liisa & Nuutinen, Sanna. 2015. Inhimillinen  
pääoma – työhyvinvointia, tuloksellisuutta, pidempiä työuria? Sosiaali- ja terveysminis-  
teriön raportteja ja muistioita 2015:5. Helsinki.

Lehto, Kirsi. 2017. Johda rohkeasti! Oivalluksia esimiestyöstä ja johtajuudesta. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Lerkkanen, Jukka. 2002. Koulutus- ja uravalinnan ongelmat. Koulutus- ja uravalinnan tavoitteen saavuttamista haittaavat ajatukset sekä niiden yhteys ammattikorkeakouluopintojen etenemiseen ja opiskelijoiden ohjaustarpeeseen. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Lewis, Morgan V. & Kosine, Natalie R. 2008. What Will be the Impact of Programs of Study. A preliminary Assessment Based on Similar Previous Initiatives, State Plans for Implementation, and Career Development Theory. National research Center and Technical Education. Louisville: University of Louisville.

McGivern, Terry & Currie, Graeme & Ferlie, Ewan & Fitzgerald, Louise & Waring, Justin. 2015. Hybrid manager-professionals' identity work: the maintenance and hybridization of medical professionalism in managerial contexts. *Public Administration* 93, 412-432. Saatavilla [www-osoitteesta: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/padm.12119](http://www-osoitteesta:https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/padm.12119). Luettu 5.5.2020.

Mahlamäki, Tiina. 2006. Käsikirja ihmisiä tutkiville ihmisille. Joensuu: Suomen Kansantalouden Tutkijain Seura ry (13) 2, 1-5.

Myllyniemi, Sami & Kiilakoski, Tomi. 2017. Nuorten koulutuspolut. Teoksessa Pekkarinen, Elina & Myllyniemi, Sami. 2017 *Opin polut ja pientareet*. Saatavilla [www-osoitteesta: https://tietoanuorista.fi/wp-content/uploads/2018/03/Nuorisobarometri\\_2017\\_WEB.pdf](http://www-osoitteesta:https://tietoanuorista.fi/wp-content/uploads/2018/03/Nuorisobarometri_2017_WEB.pdf). Luettu 4.5.2020.

Möttönen, Tuomas. 2012. Liiketoimintahistoria ja yritysjohtajisto; suomalaisten yritysjohtajien koulutus ja kehitys itsenäistymisestä 2000-luvulle. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Saatavilla [www-osoitteesta: http://lta.lib.aalto.fi/2012/2/lta\\_2012\\_02\\_d3.pdf](http://lta.lib.aalto.fi/2012/2/lta_2012_02_d3.pdf). Luettu 26.4.2020.



Mäkinen-Streng, Mirka. 2012. Päämääriä, ajelehtimisiä, tietämättömyyttä, etsintää. Koulutusvalinnat, opinnot ja koulutuksen vaihtaminen yliopisto-opintojen kokemana 2000 -luvun taitteessa. Turku: Turun yliopisto.

Niemi, Petri. 2016. Ohjaus ja oppilaiden urapohdinta. Turkulaisen peruskoulun päättöluokkalaisten ohjauskokemukset urapohdinnan selittäjänä. Turku: Turun yliopisto.

Nori, Hanna. 2011. Keille yliopiston portit avautuvat? Tutkimus suomalaisiin yliopistoihin ja eri tieteenaloille valikoitumisesta 2000-luvun alussa. Turku: Turun yliopisto. Saatavilla www-osoitteessa: <https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/67040/AnnalesC309Nori.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu 4.5.2020.

Osipow, Samuel H. 1989. Career Development Models: A Brief Overview of Relevant Theory. San Diego, California: Navy Personnel Research and Development Center.

Parker, Ian. 1998. Social Constructionism, Discourse and Realism. California: SAGE Publications Inc.

Parkkinen, Janne & Haveri, Arto & Airaksinen, Jenni. 2017. Yhdistävä johtajuus. Tutkimus kuntajohtajien osaamistarpeiden muutoksesta. Helsinki: Tampereen yliopisto. Suomen kuntaliitto.

Pehrman, Timo & Poikela, Esa. 2015. Työyhteisösovittelu – keino ratkoa konflikteja työpaikoilla. Työelämän tutkimus.

Pekkarinen, Elina & Myllyniemi, Sami. 2017. Opin polut ja pientareet. Nuorisobarometri 2017. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö.

Polkinghorne, Donald E. 1995. Narrative Configuration in qualitative analysis. California: University of California. Saatavilla www-muodossa: [https://www.libs.uga.edu/reserves/docs/scanner%20pc%20shelter/ill%20scans/michael/9\\_10\\_18/polkinghorne\\_international\\_journal\\_qualitative\\_studies.pdf](https://www.libs.uga.edu/reserves/docs/scanner%20pc%20shelter/ill%20scans/michael/9_10_18/polkinghorne_international_journal_qualitative_studies.pdf). Luettu 18.4.2020.

Pälli, Pekka. 2003. Ihmisryhmä diskurssissa ja diskurssina. Tampere: Tampereen yliopisto.

Roger, Peter & Fryer, Mitchell. 2019. Transformations in the L2 self: Changing motivation in a study abroad context. *System* 78, 159-172.

Rope, Timo & Kettunen, Sampo. 2012. Halujohtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Rouhelo, Anne. 2008. Akateemiset urapolut – Humanistisen, yhteiskuntatieteellisen ja kasvatustieteellisen alan generalistien urapolkujen alkuvaiheet 1980- ja 1990-luvuilla. Turku: Turun yliopisto.

Rouhelo, Anne. 2006. Akateemisten suorat ja polveilevat urapolut. Teoksessa Mäkinen, Jarkko & Olkinuora, Erkki & Rinne, Risto & Suikkanen, Asko. 2006. Elinkautisesta työstä elinikäiseen oppimiseen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Ruismäki, Heikki. 1991. Musiikinopettajien työtyytyväisyys, ammatillinen minäkäsitys sekä uranvalinta. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston julkaisuja. Tampere: Tampereen yliopisto, Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. Luettavissa [www-osoitteessa: https://courses.helsinki.fi/sites/default/files/course-material/4453723/kvalitatiivisten%20menetelmien%20verkko-oppikirja.pdf](https://courses.helsinki.fi/sites/default/files/course-material/4453723/kvalitatiivisten%20menetelmien%20verkko-oppikirja.pdf).  
Luettu 18.4.2020.

Salmenoja, Samuli. 2006. Reittivalintana luokanopettajuus. Huippusuunnistajaluokanopettajien uravalintamotiivit. Jyväskylän yliopisto.

Salminen, E. Olavi. 2005. Joustava urakehitys: miten johtaa sitä? Helsinki: Edita.

Schultheiss, Donna E. & Wallace, Eric. 2012. An Introduction to Social Constructionism in Vocational Psychology and Career Development. Teoksessa Patton, Wendy & McIlveen, Peter. 2012. Social Constructionism in Vocational Psychology and Career Development. Rotterdam/Boston/Taipei: SensePublishers.

Suikkanen, Asko & Martti, Sirpa & Huilaja, Heikki. Nuorten aikuisten elämäntilanne ja sosiaaliset valinnat. Teoksessa Mäkinen, Jarkko & Olkinuora, Erkki & Rinne, Risto & Suikkanen, Asko. 2006. Elinkautisesta työstä elinikäiseen oppimiseen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Super, D. E. 1957. The psychology of careers. An introduction to vocational development. NY.

Super, D. E. 1963. Vocational development in adolescence and early adulthood: Task and behaviours. In D. E. Super, P. Starihevsky, N. Matlin & J. P. Jordaan. Career development: Self-concept theory. College Entrance Examination Board. New York.

Sutinen, Päivi. 2012. Johtajan kehittymisen olemus kunta-alan johtajan kokemana. Suomen kuntaliitto. Tampere: Tampereen yliopisto. Saatavilla [www-osoitteesta: https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66863/978-951-44-8727-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66863/978-951-44-8727-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Luettu 26.4.2020.

Squire, Corinne. Reading Narratives. 2005. Group Analysis. London: The Group-Analytic Society.

Takanen-Körperich. 2008. Sama koulutus – eri urat. Mainzin yliopistossa soveltavaa kielitiedettä vuosina 1965-2001 opiskelleiden suomalaisten urakehityksestä palkkatyöhön, freelancereiksi ja yrittäjiksi. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Tracey, Terence J.G. 2010. Relation of interest and self-efficacy occupational congruence and career choice certainty. Journal of Vocational Behavior 76 (2010), 441-447.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Uusiautti, Satu. 2019. Tunnista vahvuutesi ja menesty. Helsinki: Kirjapaja.

Uutela, Ulla. 2019. Valmentava esimiestyö hyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa. Fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä. Rovaniemi: Lapin yliopisto.

Vanhalakka-Ruoho, Marjatta. 2015. Toimijuus ja suunnanotto elämässä. Teoksessa Kauppila, Päivi-Annika & Silvonen, Jussi & Vanhalakka-Ruoho, Marjatta. 2015. Toimijuus, ohjaus ja elämäkulkku. Joensuu: Itä-Suomen yliopisto.

Varto, Juha. 2005. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Helsinki: Kirjayhtymä.

Viitala, Riitta & Järnlström, Maria & Uotila, Timo-Pekka. 2012. Henkilöstöjohtamisen työkenttä. Teoksessa Viitala, Riitta & Järnlström, Maria. 2012. Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Viitala, Riitta. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy. 8-24

Vistbacka, Stiina. 2019. Työuran merkitykselliset tapahtumat ja kasvu johtajaksi sairaalaorganisaatiossa. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Veino, Atte & Lavikainen, Elina & Saari, Juhani. 2014. Koulutusvalinnat, tasa-arvo ja elämänmahdollisuudet. Teoksessa Pulkkinen, Suvi & Roihuvuo, Johanna. 2014. Erkanevat koulutuspolut – koulutuksen tasa-arvon tila 2010-luvulla. Helsinki: Suomen ylioppilaskuntien liitto (SYL) ry.

## Liitteet

### **Liite 1** Haastattelukysymykset

1. Kerro, millainen tehtävänkuvasi on tällä hetkellä?

#### KOULUTUSPOLKU

2. Millainen koulutustaustasi on?

3. Mitä tutkintoja olet suorittanut?

4. Miten päädyit käymään valitsemasi tutkinnot?

5. Mitkä tekijät ovat vaikuttaneet koulutusvalintoihisi? Miten?

6. Ketkä ovat vaikuttaneet koulutusvalintoihisi? Miten?

#### URAPOLKU

7. Kerro lyhyesti, millaisista työtehtävistä urapolkusi muotoutuu?

8. Missä työtehtävässä työskentelet tällä hetkellä?

9. Miten päädyit tälle alalle?

10. Miten päädyit tähän työtehtävään?

11. Millaisista työtehtävistä haaveilit nuorempana?

12. Mitkä tekijät ovat vaikuttaneet uravalintoihisi? Miten?

13. Ketkä ovat vaikuttaneet uravalintoihisi? Miten?

14. Onko urapolullasi tapahtunut joitakin suuria muista poikkeavia valintoja?

## **Liite 2 Tutkimuslupa**

### **Tutkimuslupa**

Teen kasvatustieteen pro gradu -tutkielmaa Lapin yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnassa. Ohjaajanani on yliopistonlehtori Hanna Vuojärvi.

Tutkimukseni aiheena on henkilöstöjohtajien urapolkuihin vaikuttaneet valinnat. Tarkoitukseni on selvittää, millaisista valinnoista haastateltavien urapolut ovat rakentuneet. Käsitelen tutkimuksessani henkilöstöjohtajien urapolkujen rakennetta ja niitä muokkavia valintoja. Lähestyn tutkittavaa aihetta narratiivisella tutkimusmenetelmällä. Kerään aineistoni haastattelemalla ja litteroimalla nauhoitetut haastattelut.

Aineistoa käsitelen luottamuksellisesti ja tutkittavien anonymiteetin säilyttäen. Huolehdin aineiston salassapidosta myös tutkielman valmistumisen jälkeen.

Pyydän samalla lupaa käyttää aineistoa mahdollisessa jatkotutkimuksessa.

Allekirjoittamalla tämän sopimuksen annat suostumuksesi aineiston käyttämiseen tutkimuksessani.

---

Aika ja paikka

---

Nimi ja nimenselvennys