

Johtamisen merkitys sisäisessä liikkuvuudessa ja työntekijöiden sitoutumisen vahvistamisessa: Esihenkilöiden näkökulma

Johtamisen ja organisoinnin
Pro gradu -tutkielma

Laatija:
Jenni Johansson-Lindqvist

Ohjaajat:
Anne Quarshie

16.6.2026
Turku

Opiskelijan lausunto tekoälyn käytöstä tähän tutkielmaan liittyen:

☐ **En ole käyttänyt tekoälyä hyödyntäviä työkaluja** tätä tutkielmaa kirjoittaessani.

☒ **Olen käyttänyt tekoälyä hyödyntäviä työkaluja** tätä tutkielmaa kirjoittaessani.

Tämä käyttö on dokumentoitu tutkielman liitteessä 7. Vakuutan, että tekoälyä käytettiin yliopiston ohjeistuksen mukaisella tavalla.

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

Pro gradu -tutkielma

Oppiaine: Johtaminen ja organisointi

Tekijä: Jenni Johansson-Lindqvist

Otsikko: Johtamisen merkitys sisäisessä liikkuvuudessa ja työntekijöiden sitoutumisen vahvistamisessa: Esihenkilöiden näkökulma

Ohjaaja: Anne Quarshie

Sivumäärä: 66

Päivämäärä: 16.6.2026

Tiivistelmä

Sisäinen liikkuvuus on noussut yhä tärkeämmäksi henkilöstöjohtamisen keinoksi organisaatioissa, jotka pyrkivät kehittämään osaamistaan, vahvistamaan työntekijöiden sitoutumista ja vastaamaan muuttuvan työelämän vaatimuksiin. Aiemmassa tutkimuksessa sisäistä liikkuvuutta on tarkasteltu erityisesti urakehityksen ja osaamisen johtamisen näkökulmista, mutta esihenkilöiden roolia sisäisen liikkuvuuden mahdollistajina sekä sen yhteyttä työntekijöiden sitoutumiseen on tutkittu vähemmän. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millainen merkitys johtamisella ja erityisesti esihenkilöiden toiminnalla on sisäisen liikkuvuuden toteutumisessa ja työntekijöiden sitoutumisen vahvistamisessa.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena kansainvälisessä organisaatiossa. Tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoitujen teemahaastattelujen avulla organisaation esihenkilöiltä. Aineisto analysoitiin temaattisen analyysin menetelmällä, jonka avulla tunnistettiin sisäiseen liikkuvuuteen, johtamiseen ja työntekijöiden sitoutumiseen liittyviä keskeisiä teemoja.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että esihenkilöillä on merkittävä rooli sisäisen liikkuvuuden mahdollistamisessa ja työntekijöiden urakehityksen tukemisessa. Sisäinen liikkuvuus vahvistaa työntekijöiden sitoutumista erityisesti silloin, kun organisaation prosessit ovat läpinäkyviä, mahdollisuuksista viestitään avoimesti ja esihenkilöt tukevat aktiivisesti työntekijöiden kehitystoiveita. Tulokset nostivat esiin myös haasteita, kuten epäyhtenäiset käytännöt, puutteellisen tiedonkulun sekä esihenkilöiden kokeman resurssipaineen, jotka voivat heikentää sisäisen liikkuvuuden toteutumista.

Tutkimus syventää ymmärrystä sisäisen liikkuvuuden, johtamisen ja työntekijöiden sitoutumisen välisistä yhteyksistä. Tulosten perusteella organisaatiot voivat vahvistaa työntekijöiden sitoutumista kehittämällä sisäisen liikkuvuuden prosesseja, tukemalla esihenkilöitä heidän roolissaan sekä rakentamalla avoimeen viestintään ja oikeudenmukaisuuteen perustuvaa organisaatiokulttuuria.

Avainsanat: Sisäinen liikkuvuus, johtaminen, esihenkilötyö, työntekijöiden sitoutuminen, organisaatiositoutuminen, urakehitys, henkilöstöjohtaminen.

SISÄLLYS

1	Johdanto	7
1.1	Tutkimusaiheen merkitys	7
1.2	Tutkimusaukko	8
1.3	Tutkimuksen merkitys	8
1.4	Tutkimuskysymykset	9
1.5	Tutkimuksen rajaus	9
1.6	Käsitteiden määrittely	10
2	Sisäinen liikkuvuus	11
2.1	Sisäinen liikkuvuus käsitteenä	11
2.2	Sisäisen liikkuvuuden merkitys yksilölle	13
2.3	Sisäisen liikkuvuuden merkitys organisaatioille	15
2.4	Sisäisen liikkuvuuden vaikutus työntekijän sitoutuvuuteen	17
3	Sisäisen liikkuvuuden johtaminen	19
3.1	Esihenkilötyö ja johtaminen sisäisessä liikkuvuudessa	19
3.2	Kehitysmahdollisuuksien luominen sisäisen liikkuvuuden kannalta	21
3.3	Sisäisen liikkuvuuden strateginen suunnittelu	22
3.4	Sisäisen liikkuvuuden johtamisen vaikutus sitoutuvuuteen	26
4	Tutkimuksen toteuttaminen	28
4.1	Tutkimusasetelma	28
4.2	Aineiston analyysi	30
4.3	Kohderyhmä ja aineiston keruu	31
4.4	Taustatiedot	31
5	Tutkimuksen tulokset	33
5.1	Esihenkilön rooli sisäisessä liikkuvuudessa	34
5.2	Käytännöt ja toimintatavat	37
5.3	Sisäisen liikkuvuuden vaikutus sitoutumiseen	41
6	Pohdinta	45
6.1	Esihenkilön rooli	45
6.2	Käytännöt ja toimintatavat	46
6.3	Vaikutus sitoutumiseen	47
7	Johtopäätökset	50
7.1	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	50
7.2	Tieteellinen kontribuutio	51
7.3	Tulosten hyödynnettävyys	52
7.4	Suosituksset yritysten johdolle	53

7.5	Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset	55
8	Yhteenveto	57
	Lähteet	59
	Liitteet	62
	Liite 1 Haastattelukutsu	62
	Liite 2 Tietosuojailmoitus	62
	Liite 3 Tutkimustietolomake	63
	Liite 4 Suostumus tutkimukseen osallistumiseen	64
	Liite 5 Aineistohallintasuunnitelma	64
	Liite 6 Haastattelurunko luonnos	65
	Liite 7 Selvitys tekoälyn käytöstä	66

KUVIOT

Kuvio 1. Mukaillen Bidwell ja Mollick (2015)

13

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimusaiheen merkitys

Organisaatioiden sisäinen liikkuvuus eli työntekijöiden siirtyminen organisaation eri tehtäviin, tiimeihin tai osastoihin joko urakehityksen, organisaation tarpeiden tai työntekijän omien tavoitteiden mukaisesti (Bidwell & Keller, 2014) on yhä keskeisempi osa strategista henkilöstöjohtamista. Työelämän jatkuvat muutokset, kuten hybridityö, nopea osaamistarpeiden vaihtelu ja työmarkkinoiden epävarmuus, ovat korostaneet tarvetta kehittää organisaation sisäisiä urapolkuja ja hyödyntää olemassa olevaa osaamista tehokkaammin. Sisäinen liikkuvuus voi vaikuttaa suoraan työntekijöiden sitoutumiseen, motivaatioon ja organisaation suorituskykyyn.

Sisäistä liikkuvuutta on tutkittu viime vuosina kasvavassa määrin. Aiempi tutkimus on kuitenkin keskittynyt pitkälti työntekijöiden organisaatioiden väliseen liikkuvuuteen, uramuutoksiin ja ulkoiseen rekrytointiin, kun taas organisaation sisäistä liikkuvuutta koskeva tutkimus on ollut hajanaisempaa (Ray, 2024). Tämä on merkittävää, sillä onnistunut sisäinen liikkuvuus voi vähentää rekrytointikustannuksia, tukea osaamisen kehittämistä ja parantaa organisaation kykyä hyödyntää olemassa olevaa henkilöstöään (Bidwell & Keller, 2014).

Sisäinen liikkuvuus nähdään tutkimuskirjallisuudessa strategisena keinona organisaatioille, jotka pyrkivät ylläpitämään ja kehittämään osaamistaan muuttuvilla työmarkkinoilla (Ray, 2024). Se mahdollistaa tehokkaamman resurssien kohdentamisen, vähentää ulkoiseen rekrytointiin liittyviä epävarmuuksia ja auttaa säilyttämään organisaatiossa kertynyttä osaamispääomaa (Bidwell & Keller, 2014). Työntekijät, joilla on näkyvyyttä organisaation sisäisiin uramahdollisuuksiin, kokevat usein vahvempaa sitoutumista ja työtyytyväisyyttä (Ray, 2024). Tästä huolimatta organisaatioissa ei aina ole selkeitä käytäntöjä, jotka tukisivat sisäistä liikkuvuutta johdonmukaisesti, mikä voi johtaa epävarmuuteen ja epätasaisiin kokemuksiin eri työntekijäryhmien välillä.

Esihenkilöillä on keskeinen rooli sisäisen liikkuvuuden mahdollistamisessa. Aikaisempi tutkimus osoittaa, että organisaation sisäisiin siirtoihin ja urakehitykseen vaikuttavat paitsi muodolliset henkilöstöprosessit myös esihenkilöiden tekemät päätökset ja tuki (Bidwell & Keller, 2014). Esihenkilöiden viestintä, kannustus ja urakeskustelut voivat vaikuttaa siihen, kuinka työntekijä hahmottaa tulevaisuuden mahdollisuutensa organisaatiossa. Sisäisen liikkuvuuden prosessit voivat puolestaan vahvistaa tai heikentää työntekijän kokemusta arvostuksesta ja osallisuudesta organisaatiossa (Ray, 2024). Näin ollen johtamiskäytäntöjen merkitys sisäisessä liikkuvuudessa vaatii syvällisempää tutkimusta erityisesti nykyisessä työympäristössä, jossa hybridityö, monikulttuuriset tiimit ja muuttuvat urapolut asettavat uusia vaatimuksia johtamiselle (Bidwell & Keller, 2014). Vaikka sisäisen liikkuvuuden hyötyjä on tarkasteltu pääasiassa organisaatiotasolla, yksittäisten esihenkilöiden rooli liikkuvuuden mahdollistajina on jäänyt vähemmälle huomiolle.

1.2 Tutkimusaukko

Vaikka organisaatioiden sisäistä liikkuvuutta on tutkittu erityisesti yksittäisten urasiirtymien ja työntekijöiden urakehityksen näkökulmasta (Bidwell & Keller, 2014; Ray, 2024), esihenkilöiden rooli tämän prosessin mahdollistajina on jäänyt tutkimuksessa sivuosaan. Aiempi tutkimus on keskittynyt työntekijöiden motivaatiotekijöihin, kuten uralla etenemiseen, oppimismahdollisuuksiin ja työtyytyväisyyteen (Ng ym., 2005), sekä henkilökohtaisiin valmiuksiin, kuten osaamiseen, uraitsetietoisuuteen ja uran hallintaan (De Vos & Van der Heijden, 2015) sisäisen liikkuvuuden yhteydessä. Sen sijaan vähemmälle huomiolle on jäänyt se, kuinka erilaiset johtamiskäytännöt, organisaation rakenteet ja kulttuuriset tekijät vaikuttavat siirtymien toteutumiseen ja työntekijöiden kokemuksiin niistä (Bidwell & Keller, 2014; De Vos & Van der Heijden, 2015).

Johtamisen näkökulmasta puuttuu edelleen kokonaisvaltainen ymmärrys siitä, miten esihenkilöiden toiminta, kuten viestintä, uramahdollisuuksien näkyväksi tekeminen ja tuki siirtymävaiheessa, vaikuttaa työntekijöiden kokemukseen siirtymän sujuvuudesta ja oikeudenmukaisuudesta (De Vos & Van der Heijden, 2015; Ray, 2024). Aiempi tutkimus on osoittanut, että työntekijöiden urakehitystä ja organisaatiossa pysymistä tukevat erityisesti selkeät uramahdollisuudet, esihenkilön tarjoama tuki sekä mahdollisuudet osaamisen kehittämiseen (Ng, ym., 2005; De Vos & Van der Heijden, 2015). Erityisesti on kuitenkin epäselvää, millä tavoin sisäiseen liikkuvuuteen liittyvät kokemukset heijastuvat työntekijän sitoutumiseen ja organisaatioon kiinnittymiseen pitkällä aikavälillä (Ray, 2024).

Tähän tutkimukselliseen aukkoon tarttumiseksi tämä tutkielma tarkastelee sisäistä liikkuvuutta johtamisen näkökulmasta keskittyen erityisesti siihen, millä tavoin esihenkilöiden johtamiskäytännöt vaikuttavat työntekijöiden kokemuksiin sisäisistä urasiirtymistä sekä heidän sitoutumiseensa organisaatioon (Bidwell & Keller, 2014; Ray, 2024).

1.3 Tutkimuksen merkitys

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tuottaa uutta tieteellistä ymmärrystä siitä, miten esihenkilöt voivat mielestään vaikuttaa työntekijöiden kokemukseen sisäisestä liikkuvuudesta ja sitoutumisesta organisaatioon. Tutkimus tarkastelee sisäisen liikkuvuuden johtamista kokonaisvaltaisena prosessina, jossa yhdistyvät yksilötason kokemus ja organisaation strategiset tavoitteet.

Tutkimuksen tarkempi tavoite on tarkastella esihenkilöiden ja johtamisen roolia sekä johtamiskäytänteiden vaikutusta sisäisessä liikkuvuudessa ja organisaation sitoutumisessa.

Tieteellisestä näkökulmasta tutkimus syventää ymmärrystä johtamisen ja työntekijäkokemuksen välisestä yhteydestä organisaation sisäisen liikkuvuuden kontekstissa. Se täydentää aiempaa kirjallisuutta, joka on tarkastellut sisäistä liikkuvuutta pääasiassa työntekijän urakehityksen, motivaation ja uramenestyksen näkökulmista (Ng ym., 2005; Ray, 2024), tuomalla esiin esihenkilöiden johtamiskäytäntöjen merkityksen sisäisen liikkuvuuden mahdollistamisessa sekä työntekijöiden kokemusten muovaamisessa (Bidwell & Keller, 2014; De Vos & Van der Heijden, 2015).

Tutkimuksen tulokset voivat myös tukea teoreettisten mallien kehittämistä, jotka selittävät johtamisen ja sisäisen liikkuvuuden välistä suhdetta entistä systemaattisemmin. Erityisesti nykyiset urapolku- ja organisaatiokulttuuriteoriat eivät aina huomioi esihenkilöiden käytännön vaikutuksia työntekijöiden kokemukseen, ja tämän tutkimuksen myötä on mahdollista tämentää ymmärrystä tämän asian suhteen.

Käytännön tasolla tutkimus tarjoaa esihenkilöille ja HR-ammattilaisille työkaluja kehittää johtamiskäytäntöjä, jotka tukevat sekä työntekijöiden urakehitystä että organisaation strategista osaamisen hallintaa. Lisäksi se voi toimia pohjana tuleville tutkimuksille, jotka tarkastelevat johtamiskäytäntöjen pitkän aikavälin vaikutuksia sitoutumiseen ja henkilöstön pysyvyyteen.

1.4 Tutkimuskysymykset

Pääkysymys:

- Mikä on johtamisen merkitys sisäisessä liikkuvuudessa ja työntekijöiden sitoutumisen vahvistamisessa?

Alakysymykset:

1. Miten esihenkilöt kokevat roolinsa ja vaikutusmahdollisuutensa sisäisessä liikkuvuudessa?
2. Mitkä johtamisen käytännöt ja toimintatavat ovat erityisen tehokkaita sisäisen liikkuvuudessa edistämiseksi?
3. Mitkä tekijät vaikuttavat esihenkilöiden mielestä työntekijöiden sitoutumiseen sisäisessä liikkuvuudessa?

1.5 Tutkimuksen rajaus

Tutkimusaiheena sisäinen liikkuvuus on laaja ja moniulotteinen, joten tässä tutkimuksessa se rajataan tarkastelemaan erityisesti sen johtamista ja vaikutusta työntekijöiden sitoutumiseen. Sisäisellä liikkuvuudella tarkoitetaan työntekijöiden siirtymistä organisaation eri tehtäviin, tiimeihin tai osastoihin joko urakehityksen, organisaation tarpeiden tai työntekijöiden omien tavoitteiden mukaisesti (Bidwell & Keller, 2014).

Tämän tutkimuksen kohderyhmäksi on rajattu esihenkilöt, jotka vastaavat organisaation henkilöstöresurssien johtamisesta ja kehittämisestä. Esihenkilöt ovat keskeisessä roolissa työntekijöiden liikkuvuuden mahdollistajina, sillä heidän vastuullaan on tunnistaa työntekijöiden potentiaali, tarjota kehitysmahdollisuuksia ja tukea siirtymiä organisaation sisällä.

Tutkimuksessa tarkastellaan, miten esihenkilöt kokevat roolinsa ja vaikutusmahdollisuutensa sisäisen liikkuvuuden edistämiseksi, minkälaisia johtamiskäytäntöjä he hyödyntävät ja millä tavoin he voivat tukea työntekijöiden sitoutumista organisaatioon liikkuvuuden kautta. Lisäksi tutkimuksessa pohditaan,

millaisia haasteita esihenkilöt kohtaavat sisäistä liikkuvuutta edistäessään ja miten näihin haasteisiin voidaan vastata.

Tavoitteena on tuottaa syvällistä ymmärrystä tutkimuskentälle siitä, miten organisaatiot voivat hyödyntää sisäistä liikkuvuutta strategisesti sitoutumisen ja työtyytyväisyyden vahvistamiseksi. Tämä tieto voi myös auttaa organisaatioita kehittämään käytäntöjä ja toimintamalleja, jotka tukevat sekä työntekijöiden yksilöllisiä urapolkuja että yrityksen kokonaisvaltaista menestystä.

1.6 Käsitteiden määrittely

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan organisaatioiden sisäistä liikkuvuutta, esihenkilöiden roolia ja työntekijöiden sitoutumista. Alla määritellään keskeiset käsitteet, joita tutkimuksessa käytetään.

Organisaation sisäinen liikkuvuus tarkoittaa työntekijöiden siirtymistä tehtävien, osastojen tai hierarkiatasojen välillä saman organisaation sisällä (Bidwell, 2011). Se voi sisältää ylennyksiä, siirtoja samantasoisesta tehtävästä toiseen tai projektiluonteisia tehtävänvaihtoja, ja sen tavoitteena on kehittää henkilöstön osaamista, edistää urakehitystä ja parantaa organisaation joustavuutta (Hausknecht ym., 2009).

Esihenkilö on työntekijän välitön johtaja, jonka tehtäviin kuuluu työn organisointi, tavoitteiden asettaminen, palautteen antaminen ja työntekijöiden tukeminen ammatillisessa kehityksessä (Yukl, 2013). Esihenkilöt vaikuttavat merkittävästi organisaation sisäiseen liikkuvuuteen tarjoamalla mahdollisuuksia uralla etenemiseen, mentorointia ja työtehtävien suunnittelua siten, että ne tukevat työntekijän kasvua ja sitoutumista (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Työntekijöiden sitoutuminen viittaa työntekijän psykologiseen, emotionaaliseen ja sosiaaliseen kiintymykseen organisaatiota kohtaan, joka ilmenee haluna pysyä organisaatiossa, panostaa työhön ja tukea organisaation tavoitteita (Meyer & Allen, 1991). Sitoutuminen voi olla affektiivista (emotionaalinen kiintymys), normatiivista (velvollisuudentunne) tai jatkuvuuteen perustuvaa (taloudelliset ja muut kustannukset siirtymisestä) (Meyer ym., 2004). Työntekijöiden sitoutuminen on keskeinen tekijä organisaation suorituskyvyn, työtyytyväisyyden ja sisäisen liikkuvuuden onnistumisessa.

2 SISÄINEN LIIKKUVUUS

Tässä luvussa käsitellään sisäisen liikkuvuuden käsitettä kirjallisuuden pohjalta. Luvussa käsitellään sitä, miten eri kirjoittajat määrittelevät sisäisen liikkuvuuden ja sen vaikutuksia organisaation toimintaan.

2.1 Sisäinen liikkuvuus käsitteenä

Caitlyn Ray (2024) määrittelee sisäisen liikkuvuuden työntekijöiden siirtymisenä organisaation sisällä eri tehtäviin, yksiköihin tai hierarkiatasolle. Se voidaan jakaa kahteen päätyyppiin: siirtoihin (horisontaalinen liikkuvuus) ja ylennyksiin (vertikaalinen liikkuvuus). Siirrot tapahtuvat ilman muutosta työn hierarkiatasossa, kun taas ylennykset merkitsevät siirtymistä korkeampaan tehtävään. Sisäisen liikkuvuuden tutkimus on hajanaista, ja eri tutkimusalat tarkastelevat ilmiötä eri näkökulmista (Ray, 2024). Esimerkiksi työmarkkinoiden rakenteita käsittelevä tutkimus tarkastelee sisäistä liikkuvuutta organisaatioiden sisäisten työmarkkinoiden näkökulmasta (Doeringer & Piore, 1971), kun taas uratutkimuksessa huomio kohdistuu työntekijöiden urakehitykseen, uramenestykseen ja liikkuvuuden vaikutuksiin yksilötasolla (Ng ym., 2005). Organisaatiotutkimuksessa puolestaan on tarkasteltu sitä, miten organisaatiot hyödyntävät sisäisiä ja ulkoisia työmarkkinoita henkilöstötarpeidensa täyttämiseksi sekä miten erilaiset siirtymät vaikuttavat työntekijöiden ja organisaatioiden suorituskykyyn (Bidwell & Keller, 2014). Viimeaikainen tutkimus on lisäksi korostanut horisontaalisten siirtymien merkitystä urakehitykselle, sillä ne voivat tarjota työntekijöille mahdollisuuksia uuden osaamisen hankkimiseen ja myöhempään uralla etenemiseen (Bidwell & Keller, 2024).

Ray (2024) sekä Bidwell ja Keller (2014) määrittelevät sisäisen liikkuvuuden työntekijöiden siirtymiseksi organisaation sisällä, kuten ylennyksiksi, siirroiksi toisiin tehtäviin tai osastoihin. Tämä on vaihtoehto ulkopuolisten työntekijöiden palkkaamiselle, ja se voi tarjota organisaatiolle etuja, kuten paremman työntekijöiden sitoutumisen, organisaatiokulttuurin tuntemuksen sekä olemassa olevan osaamisen tehokkaamman hyödyntämisen. Sisäisen liikkuvuuden hyödyt ja haasteet esitetään tutkimuskirjallisuudessa monipuolisesti. Sisäinen liikkuvuus voi olla tehokas tapa täyttää tehtäviä, koska organisaation sisäiset työntekijät tuntevat jo työpaikan toimintatavat ja tehtävien vaatimukset. Tämä voi myös parantaa työntekijöiden tyytyväisyyttä ja sitoutumista, sillä sisäiset liikkuvuusmahdollisuudet voivat luoda selkeämpiä urapolkuja ja lisätä motivaatiota pysyä organisaatiossa (Bidwell & Keller, 2014; Ray, 2024).

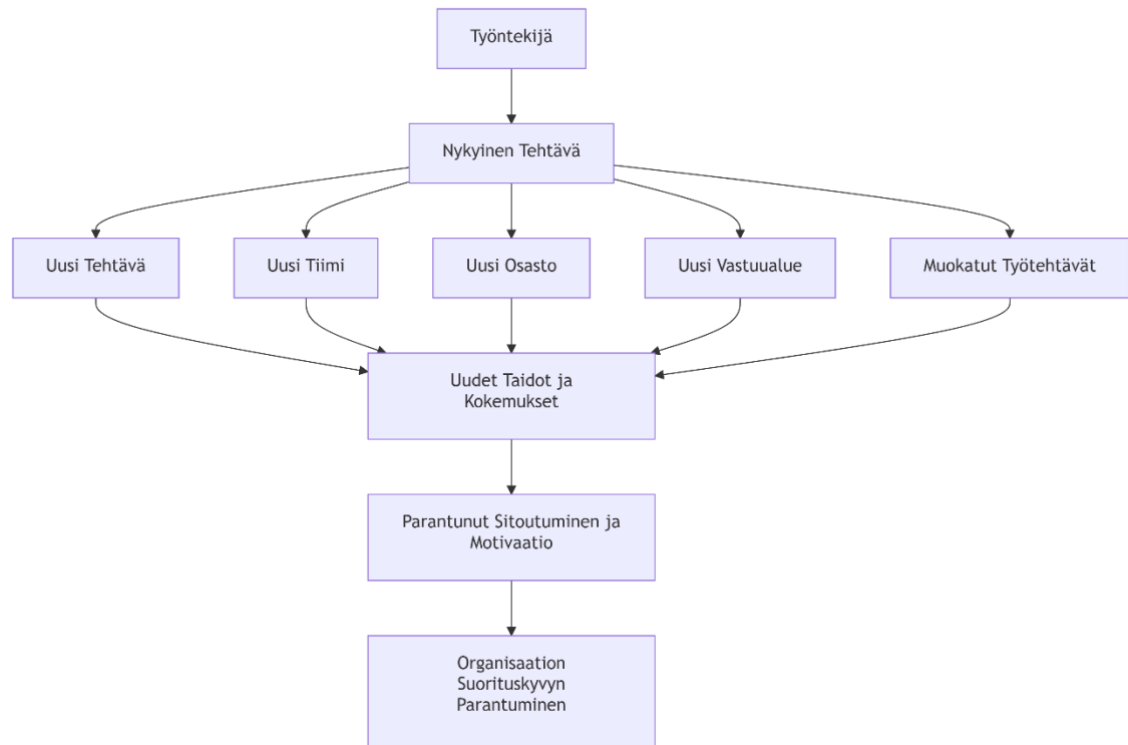
Myös Ejermo ja Schubert (2017) määrittelevät sisäisen liikkuvuuden siirtymiseksi saman yrityksen sisällä eri tehtäviin tai yksiköihin. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi siirtymistä toiselle osastolle tai toimipisteeseen saman yrityksen sisällä. Sisäinen liikkuvuus ei aiheuta yritykselle samanlaista osaamisen menetystä kuin yrityksen ulkopuolelle siirtyminen, sillä työntekijän osaaminen, kokemus ja organisaatiokohtainen tietämys säilyvät edelleen yrityksen käytössä (Ejermo & Schubert, 2017). Tutkijat korostavat lisäksi, että sisäinen liikkuvuus voi edistää organisaation innovatiivisuutta mahdollistamalla tiedon ja osaamisen leviämisen organisaation eri osien välillä.

Toisaalta sisäisen liikkuvuuden rajoitteet voivat liittyä siihen, ettei organisaation sisältä aina löydy tehtävän edellyttämää osaamista tai kokemusta, minkä vuoksi organisaatiot

joutuvat hyödyntämään myös ulkoisia työmarkkinoita henkilöstötarpeidensa täyttämiseksi (Bidwell & Keller, 2014). Lisäksi sisäiset siirrot voivat aiheuttaa ristiriitoja ja epäselvyyksiä, mikäli prosessit eivät ole läpinäkyviä tai niitä ei viestitä selkeästi työntekijöille. Työntekijät voivat tällöin kokea päätöksenteon epäoikeudenmukaiseksi, mikä voi heikentää luottamusta organisaatioon ja vähentää sitoutumista (De Vos & Van der Heijden, 2015; Ray, 2024). Sisäisen liikkuvuuden onnistuminen edellyttääkin selkeitä käytäntöjä, avoimia valintaperusteita sekä esihenkilöiden aktiivista tukea työntekijöiden urakehitykselle (Ray, 2024). Sisäinen liikkuvuus on keskeinen osa organisaatioiden rekrytointistrategioita, mutta se ei useinkaan yksin riitä vastaamaan kaikkiin osaamistarpeisiin. Monilla organisaatioilla onkin tarve tasapainottaa sisäistä ja ulkoista rekrytointia löytääkseen tehtäviin sopivimmat työntekijät (Bidwell & Keller, 2014).

Bidwellin ja Mollickin (2015) tutkimuksen mukaan sisäinen liikkuvuus tarkoittaa työntekijän siirtymistä uusiin tehtäviin saman organisaation sisällä. He määrittelevät sisäisen liikkuvuuden liikkuvuutena, joka voi sisältää ylennyksiä, osastojen välisiä siirtoja tai muita tehtävämuutoksia organisaation puitteissa. Sisäinen liikkuvuus voi ilmetä myös horisontaalisina siirtoina, joissa työntekijä siirtyy samantasoisesta tehtävästä toiseen, tai vertikaalisina siirtoina, kuten ylennyksinä korkeampaan asemaan. Tällainen liikkuvuus mahdollistaa työntekijöiden monipuolisen osaamisen kehittämisen ja voi edistää organisaation joustavuutta. Lisäksi sisäinen liikkuvuus voi sisältää projektikohtaisia tehtävänvaihtoja, joissa työntekijät osallistuvat määräaikaisiin projekteihin eri tiimeissä. Tämä edistää verkostoitumista organisaation sisällä ja mahdollistaa uusien taitojen oppimisen ilman pysyvää tehtävänvaihtoa.

Viimeaikaisessa tutkimuksessa sisäistä liikkuvuutta ei tarkastella ainoastaan uralla etenemisen välineenä, vaan myös osaamisen kehittämisen, organisaation oppimisen ja työntekijöiden sitouttamisen keinona. Horisontaalisten siirtymien on havaittu tarjoavan työntekijöille mahdollisuuksia uuden osaamisen hankkimiseen sekä laajempien organisaation sisäisten verkostojen rakentamiseen, mikä voi myöhemmin tukea myös vertikaalista urakehitystä (Ray, 2024). Samalla organisaatiot voivat hyödyntää sisäistä liikkuvuutta osaamisen säilyttämiseen, henkilöstöressurssien joustavaan kohdentamiseen sekä kilpailukyvyyn vahvistamiseen muuttuvissa toimintaympäristöissä (Ejermo & Schubert, 2017; Ray, 2024).



Kuvio 1. Mukailleen Bidwell ja Mollick (2015)

Ideaalitilanteessa sisäinen liikkuvuus näkyisi organisaatiossa Kuvion 1 esittämän prosessin mukaisesti. Kuvio 1 havainnollistaa Bidwellin ja Mollickin (2015) esittämää näkemystä sisäisen liikkuvuuden prosessista.

Sisäinen liikkuvuus on siis keskeinen tekijä sekä yksilöiden urakehityksen että organisaatioiden strategisen henkilöstöhallinnan kannalta. Useat tutkijat, kuten Bidwell ja Mollick (2015), Bidwell ja Keller (2014) sekä Ejermo ja Schubert (2017), ovat määritelleet sisäisen liikkuvuuden organisaation sisällä tapahtuviksi siirroiksi, jotka voivat olla joko horisontaalisia tai vertikaalisia. Sisäinen liikkuvuus voi parantaa työntekijöiden sitoutumista, organisaation joustavuutta ja osaamisen säilymistä, mutta sen hallintaan liittyy myös haasteita, kuten resurssien saatavuus ja oikeudenmukaisuuden kokemukset.

2.2 Sisäisen liikkuvuuden merkitys yksilölle

Sisäisen liikkuvuuden on havaittu vaikuttavan merkittävästi työntekijöiden urakehitykseen, osaamisen karttumiseen ja työtyytyväisyyteen. Organisaation sisäiset siirtymät voivat tarjota mahdollisuuksia uusien taitojen oppimiseen, vastuun lisääntymiseen ja uratavoitteiden saavuttamiseen (Ray, 2024; De Vos & Van der Heijden, 2015). Myös uramenestystä koskeva tutkimus osoittaa, että työntekijöiden kokemat kehittämis- ja etenemismahdollisuudet ovat yhteydessä korkeampaan työtyytyväisyyteen ja myönteisiin urakokemuksiin (Ng ym., 2005). Toisaalta uusiin tehtäviin siirtyminen voi aiheuttaa epävarmuutta, lisätä kuormitusta ja edellyttää merkittävää sopeutumista erityisesti tilanteissa, joissa siirtymää ei tueta riittävästi tai työntekijälle ei tarjota selkeää perehdytystä uuteen rooliin (Ray, 2024).

Bidwellin ja Kellerin (2014) mukaan sisäinen liikkuvuus tarjoaa työntekijöille mahdollisuuksia uralla etenemiseen sekä vahvistaa heidän sitoutumistaan organisaatioon. Kun työntekijät näkevät organisaatiossa realistisia mahdollisuuksia kehittyä ja siirtyä uusiin tehtäviin, he kokevat työnantajan arvostavan heidän osaamistaan. Samansuuntaisia tuloksia ovat raportoineet Kraimer ym., (2011), joiden mukaan työntekijöiden havaitsemat urakehitysmahdollisuudet lisäävät organisaatiositoutumista ja vähentävät vaihtoaikkeitä. Sisäiset siirrot mahdollistavat myös uuden osaamisen hankkimisen ja laajemman organisaatiotuntemuksen kehittymisen, mikä voi vahvistaa työntekijän ammatillista identiteettiä ja tukea uramenestystä pitkällä aikavälillä (De Vos & Van der Heijden, 2015). Lisäksi työntekijät, jotka saavat mahdollisuuden kehittää osaamistaan organisaation sisällä, kokevat usein vahvempaa sitoutumista työnantajaansa ja ovat valmiimpia rakentamaan uraansa saman organisaation palveluksessa (Lee & Bruvold, 2003).

Ejermo ja Schubert (2017) korostavat, että sisäinen liikkuvuus mahdollistaa uralla etenemisen ilman työnantajan vaihtamista sekä tukee osaamisen leviämistä organisaation sisällä. Työntekijät voivat kehittää osaamistaan erilaisissa tehtävissä, laajentaa ammatillisia verkostojaan ja hyödyntää aiemmin hankittua organisaatiokohtaista tietoa uusissa rooleissa. Näkemystä tukee myös Bidwellin ja Mollickin (2015) tutkimus, jonka mukaan erityisesti horisontaaliset siirtymät voivat toimia tärkeinä oppimiskokemuksina ja valmistaa työntekijöitä myöhempiin vaativampiin tehtäviin. Sisäinen liikkuvuus ei siten näyttäydy ainoastaan keinona täyttää avoimia tehtäviä, vaan myös strategisena välineenä työntekijöiden osaamisen kehittämisessä ja organisaation osaamispääoman vahvistamisessa.

Aiempi tutkimus on lisäksi osoittanut, että sisäisesti ylennetyt työntekijät suoriutuvat usein paremmin kuin organisaation ulkopuolelta rekrytoidut henkilöt, koska heillä on valmiiksi organisaatiokohtaista tietoa, verkostoja ja ymmärrystä organisaation toimintatavoista (Bidwell, 2011). Vaikka ulkopuolelta rekrytoidut työntekijät voivat tuoda mukanaan uusia näkökulmia ja kokemuksia, heidän sopeutumisensa organisaatioon vaatii usein enemmän aikaa ja resursseja. Sisäinen liikkuvuus tarjoaa työntekijöille mahdollisuuden laajentaa osaamistaan ja vastuualueitaan ilman työnantajan vaihtamista, mikä voi lisätä urakehityksen ennustettavuutta ja turvallisuuden tunnetta. Mahdollisuus siirtyä uusiin tehtäviin organisaation sisällä voi myös vähentää työn monotonisuutta ja lisätä motivaatiota, kun työntekijät kokevat organisaation huomioivan heidän uratoiveensa ja kehitystarpeensa (Bidwell & Mollick, 2015).

Työkierto muodostaa yhden sisäisen liikkuvuuden erityismuodon. Hakenesin ja Katolnikin (2017) mukaan työkierto voi lisätä työntekijöiden motivaatiota, ponnisteluja ja suoriutumista tarjoamalla mahdollisuuksia osoittaa osaamistaan uusissa tehtävissä. Työntekijän kyvykkyyden arviointi perustuu usein aiempiin suorituksiin, mutta työkierron yhteydessä työntekijä saa mahdollisuuden rakentaa mainettaan uudelleen erilaisessa toimintaympäristössä. Tämä voi vahvistaa kannustimia ja lisätä motivaatiota erityisesti tilanteissa, joissa työntekijän osaamista tai potentiaalia ei ole aiemmin tunnistettu täysimääräisesti. Työkierto voi myös edistää oppimista ja osaamisen kehittymistä, mikäli työntekijän hankkimat taidot ovat siirrettävissä eri tehtävien välillä. Tällöin työntekijä pystyy hyödyntämään aiempia kokemuksiaan uusissa tehtävissä ja rakentamaan monipuolisempaa osaamispohjaa tulevaa urakehitystä varten (Hakenes & Katolnik, 2017).

Sisäisen liikkuvuuden vaikutukset eivät kuitenkaan ole yksiselitteisen myönteisiä. Kalleberg ja Mouw (2018) nostavat esiin, että toistuvat siirtymät voivat johtaa epävakaisiin urapolkuihin ja vaikeuttaa pitkäjänteisen asiantuntijuuden rakentumista. Jatkuvat tehtävävaihdokset voivat heikentää työntekijän mahdollisuuksia syventää erikoisosaamistaan ja vaikeuttaa pitkän aikavälin urasuunnittelua. Toisaalta De Vos ja Van der Heijden (2015) huomauttavat, että nykyisillä työmarkkinoilla urien ei enää nähdä rakentuvan pelkästään syvenevän erikoistumisen varaan. Monipuolinen osaaminen, kyky siirtyä erilaisiin tehtäviin sekä valmius jatkuvaan oppimiseen voivat vahvistaa yksilön pitkän aikavälin työmarkkina-arvoa ja parantaa hänen mahdollisuuksiaan vastata työelämän muutoksiin. Näin ollen sisäisen liikkuvuuden vaikutukset riippuvat pitkälti siitä, millaisesta uravaiheesta, toimialasta ja osaamisprofiilista on kyse sekä siitä, kuinka hyvin organisaatio tukee työntekijää siirtymäprosessin aikana.

2.3 Sisäisen liikkuvuuden merkitys organisaatioille

Organisaatioille sisäinen liikkuvuus on strateginen työkalu, joka auttaa optimoimaan henkilöstöresursseja, vähentämään rekrytointikustannuksia ja ylläpitämään yrityksen sisäistä osaamista. Sisäisesti rekrytoidut työntekijät ovat usein tuottavampia ja sopeutuvat paremmin organisaatioon kuin ulkoa palkatut työntekijät, koska heillä on valmiiksi organisaatiokohtaista tietoa, sosiaalisia verkostoja sekä ymmärrystä toimintatavoista (Bidwell, 2011; Bidwell & Keller, 2014). Organisaatiot, jotka panostavat sisäiseen liikkuvuuteen, voivat hyödyntää olemassa olevia työntekijöitä tehokkaammin ja edistää heidän urakehitystään samalla kun ne vahvistavat organisaation oppimista ja osaamis pääomaa (Ejermo & Schubert, 2017; Ray, 2024). Tämä voi vähentää henkilöstön vaihtuvuutta, sillä uramahdollisuuksien kokeminen organisaation sisällä on yhteydessä vahvempaan sitoutumiseen ja pienempään vaihtoaikomukseen (Kraimer ym., 2011; Lee & Bruvold, 2003).

Sisäisen liikkuvuuden strateginen suunnittelu voi auttaa organisaatioita parantamaan suoriutumista, vähentämään kustannuksia ja ylläpitämään kilpailukykyä muuttuvilla työmarkkinoilla (Bidwell & Keller, 2014). Samalla tutkimus kuitenkin osoittaa, että sisäisen liikkuvuuden hyödyt realisoituvat parhaiten tilanteissa, joissa organisaatiolla on selkeät käytännöt, läpinäkyvät urapolut ja esihenkilöiden aktiivinen tuki työntekijöiden siirtymävaiheissa (Ray, 2024; De Vos & Van der Heijden, 2015). Näin ollen sisäinen liikkuvuus ei ole pelkästään rekrytointistrateginen ratkaisu, vaan myös keskeinen osa organisaation henkilöstöjohtamista ja osaamisen kehittämistä pitkällä aikavälillä.

Myös Ejermo ja Schubert (2017) painottavat sitä, että organisaatioille sisäinen liikkuvuus auttaa säilyttämään arvokasta osaamista ja kokemusta, koska työntekijöiden osaaminen pysyy yrityksen käytössä. Tämä voi parantaa organisaation kilpailukykyä ja joustavuutta, koska resurssit voidaan kohdentaa tehokkaasti muuttuviin tarpeisiin. Sisäiset työmarkkinat tarjoavat myös enemmän uramahdollisuuksia, mikä luo vakaamman ja ennustettavamman urapolun työntekijöille, vähentäen heidän halukkuuttaan vaihtaa työpaikkaa. Näin ollen sisäinen liikkuvuus on tärkeä strateginen työkalu, joka hyödyttää sekä yksilöitä että organisaatioita. (Ejermo & Schubert, 2017)

Bidwell ja Keller (2014) mukaan organisaatioiden näkökulmasta sisäinen liikkuvuus on tehokas tapa täyttää avoimia tehtäviä. Se mahdollistaa organisaation sisäisten resurssien hyödyntämisen ilman ulkopuolisten työntekijöiden palkkaamista. Myös he nostavat

esille, että tämä voi säästää kustannuksia, koska organisaatio ei tarvitse käyttää aikaa ja rahaa uusien työntekijöiden rekrytointiin ja kouluttamiseen. Lisäksi sisäiset siirrot edistävät organisaation kulttuurin tuntemusta ja vakiintunutta työympäristöä, sillä työntekijät ovat jo perehtyneet organisaation toimintatapoihin ja arvoihin. (Bidwell & Keller, 2014)

Bidwellin ja Mollickin (2015) tutkimuksen mukaan organisaatioille sisäinen liikkuvuus mahdollistaa osaamisen säilyttämisen ja kehittämisen talon sisällä, mikä heidän mukaansa voi vähentää rekrytointikustannuksia ja nopeuttaa uusien roolien täyttämistä. Samansuuntaisesti Bidwell ja Keller (2014) korostavat, että organisaatiot hyötyvät sisäisestä liikkuvuudesta erityisesti silloin, kun ne yhdistävät sisäisiä ja ulkoisia työmarkkinoita joustavasti henkilöstötarpeiden täyttämiseksi. Lisäksi sisäinen liikkuvuus voi parantaa työntekijöiden sitoutumista ja tyytyväisyyttä, kun he näkevät realistisia mahdollisuuksia edetä organisaation sisällä (Bidwell & Mollick, 2015; Kraimer ym., 2011).

Sisäisen liikkuvuuden edistäminen voi auttaa organisaatioita tunnistamaan ja hyödyntämään olemassa olevaa osaamista tehokkaammin. Kun työntekijät siirtyvät eri rooleihin organisaation sisällä, he tuovat mukanaan ainutlaatuista organisaatiokohtaista tietoa ja näkökulmia, mikä voi edistää oppimista, innovaatioita ja päätöksenteon laatua (Ejermo & Schubert, 2017). Lisäksi sisäinen liikkuvuus voi toimia keinona säilyttää avainhenkilöitä, sillä se tarjoaa heille mahdollisuuden kehittyä ja edetä urallaan ilman, että heidän tarvitsee siirtyä organisaation ulkopuolelle. Tämä voi vähentää henkilöstön vaihtuvuutta ja siihen liittyviä kustannuksia sekä vahvistaa organisaation osaamispääomaa pitkällä aikavälillä (Ray, 2024; Bidwell & Keller, 2014).

Hakenes ja Katolnik (2017) tutkivat työkierron vaikutuksia työntekijän kannustimiin ja organisaation hyötyihin. Heidän tutkimuksensa osoittaa, että työkierto voi lisätä työntekijän ponnisteluja ja parantaa hänen suoritustaan, mutta sillä on myös laajempia vaikutuksia organisaation tasolla. Työkierto ei ole pelkästään yksilön kehityksen väline, vaan sillä on myös merkittäviä etuja organisaatiolle. Ensinnäkin työkierto voi auttaa organisaatiota oppimaan työntekijöiden kyvykkyyksistä ja löytämään parhaan työparin työntekijälle. Tämä voi johtaa parempaan tuottavuuteen ja tehokkuuteen, kun työntekijät sijoitetaan tehtäviin, joissa he voivat hyödyntää parhaiten taitojaan ja osaamistaan. Lisäksi työkierto voi vähentää organisaation riskiä työntekijöiden vaikutusyrityksistä ja korruptiosta, koska työntekijät eivät pysy pitkään samoissa tehtävissä. Tämä voi rajoittaa työntekijöiden mahdollisuuksia ohjata resursseja omaksi hyödykseen.

Hakenes ja Katolnik (2017) tutkimuksen mukaan työnkierto voi myös auttaa organisaatiota sopeutumaan muuttuviin olosuhteisiin ja parantamaan joustavuutta. Kun työntekijät siirtyvät säännöllisesti uusiin tehtäviin, organisaatio voi hyödyntää heidän monipuolista osaamistaan ja kokemustaan eri tilanteissa. Tämä voi olla erityisen hyödyllistä nopeasti muuttuvissa ympäristöissä, joissa organisaation on pystyttävä reagoimaan nopeasti uusiin haasteisiin ja mahdollisuuksiin.

Vaikka sisäinen liikkuvuus tarjoaa organisaatioille useita strategisia etuja, kuten osaamisen säilyttämisen, rekrytointikustannusten pienentämisen ja työntekijöiden sitouttamisen (Bidwell, 2011; Bidwell & Keller, 2014), Kallebergin ja Mouwin (2018) mukaan on tärkeää huomioida myös sen mahdolliset heikkoudet pitkän aikavälin organisaatiodynamiikan kannalta. He huomauttavat, että liiallinen sisäinen liikkuvuus ilman suunnitelmallista urarakennetta voi johtaa epävakauteen ja horjuttaa organisaation

sisäisiä työmarkkinoita. Kun siirrot tapahtuvat reaktiivisesti eikä strategisesti, työntekijöiden osaamisen syveneminen voi jäädä pinnalliseksi, mikä puolestaan voi heikentää organisaation kollektiivista oppimista ja osaamis pohjaa. Lisäksi jatkuva sisäinen liikkuvuus voi heikentää yksittäisten työyksiköiden tiimidynamiikkaa ja jatkuvuutta, jos osaajia siirretään pois kriittisistä rooleista ennen kuin heidän asiantuntemuksensa on täysin vakiintunut. Kalleberg ja Mouw korostavatkin, että sisäisen liikkuvuuden hyödyntäminen vaatii tasapainoa: sitä tulisi suunnitella osana organisaation laajempaa strategista henkilöstöjohtamista, ei vain lyhytaikaisena resurssienhallinnan keinona.

2.4 Sisäisen liikkuvuuden vaikutus työntekijän sitoutuvuuteen

Sisäinen liikkuvuus edistää tutkimuksen mukaan työntekijöiden sitoutumista ja vähentää henkilöstökiertoa. Työntekijöiden kokema urakehitysmahdollisuus lisää heidän haluaan pysyä organisaatiossa, mikä puolestaan tukee organisaation pitkäjänteistä kasvua ja kehitystä. Kuitenkin, jos organisaatio ei pysty tarjoamaan riittävästi sisäisiä liikkuvuusmahdollisuuksia tai sillä ei ole tarpeeksi osaamista avoimien tehtävien täyttämiseksi, se voi joutua turvautumaan ulkopuolisiin rekrytointeihin. Tämä voi tuoda mukanaan ylimääräisiä kustannuksia ja sopeuttamisvaikeuksia, koska ulkopuolisten työntekijöiden integroiminen organisaatioon vie aikaa ja resursseja. Jos sisäiset liikkuvuusmahdollisuudet eivät ole tasa-arvoisia tai koetaan epäoikeudenmukaisiksi, ne voivat myös aiheuttaa tyytymättömyyttä työntekijöissä. Mikäli siirrot perustuvat suosintaan tai ne eivät ole selkeästi kommunikoituja, tämä voi heikentää työntekijöiden motivaatiota ja organisaation sisäistä ilmapiiriä. Tällöin sisäisen liikkuvuuden edut voivat muuttua haitaksi. (Bidwell & Keller, 2014)

Ejermo ja Schubertin (2017) mukaan sisäisellä liikkuvuudella on merkittävä vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen ja urakehitykseen. Heidän mukaansa sisäinen liikkuvuus tarjoaa työntekijöille mahdollisuuden edetä urallaan ja kehittää osaamistaan ilman työnantajan vaihtamista, mikä lisää työtyytyväisyyttä ja sitoutumista organisaatioon. Kun työntekijät näkevät selkeitä urapolkuja ja kehitysmahdollisuuksia nykyisessä organisaatiossaan, he ovat todennäköisemmin motivoituneita ja halukkaita pysymään organisaation palveluksessa. Lisäksi sisäinen liikkuvuus voidaan nähdä organisaation osoituksena panostuksesta työntekijöiden pitkäaikaiseen kehitykseen, mikä vahvistaa luottamusta ja sitoutumista organisaatiota kohtaan. Tämä vähentää työntekijöiden vaihtoaikkeitä ja auttaa säilyttämään organisaatiossa kertynyttä osaamista ja kokemusta (Ejermo & Schubert, 2017).

Samansuuntaisia tuloksia on esittänyt myös Kraimer ym., (2011), joiden mukaan työntekijöiden kokemat urakehitysmahdollisuudet organisaation sisällä ovat vahvasti yhteydessä organisaatiositoutumiseen ja vähäisempiin vaihtoaikomuksiin. Heidän tutkimuksensa korostaa erityisesti sitä, että organisaation tarjoama tuki työntekijöiden kehitykselle sekä selkeät uramahdollisuudet vahvistavat työntekijän kokemaa psykologista sidettä organisaatioon. Näin ollen sisäinen liikkuvuus ei ainoastaan lisää uramahdollisuuksia, vaan toimii myös keskeisenä sitouttamisen ja henkilöstön pysyvyyden mekanismina (Kraimer ym., 2011).

O'Brienin artikkeli (2023) taas korostaa sisäisen liikkuvuuden merkitystä työntekijöiden sitoutumisen ja organisaation menestyksen kannalta. Fishawack Healthin tapaus osoittaa,

että työntekijöiden sitoutuminen heikkenee, jos he eivät näe uusia rooleja ja mahdollisuuksia organisaation sisällä. Tämä johtaa usein työntekijöiden vaihtuvuuteen, mikä on kallista ja aikaa vievää organisaatioille. (O'Brien, 2023)

Myös LinkedInin toteuttama laaja analytiikka, joka perustuu noin 32 miljoonan suurissa yrityksissä työskentelevän käyttäjäprofiilin tarkasteluun, viittaa sisäisen liikkuvuuden merkitykseen työntekijöiden pysyvyyden kannalta (LinkedIn Economic Graph / Workforce Report, 2020). Tulosten mukaan työntekijän todennäköisyys pysyä samassa organisaatiossa laskee ajan myötä: yhden vuoden jälkeen noin 76 % työntekijöistä on edelleen yrityksen palveluksessa, kun taas viiden vuoden kohdalla osuus laskee 38 prosenttiin. Sen sijaan työntekijöillä, jotka ovat kokeneet sisäistä liikkuvuutta, pysyvyys on selvästi korkeampi. Ylennyksen saaneilla työntekijöillä kolmen vuoden sisällä työsuhteen alkamisesta pysyvyys on noin 70 %, ja horisontaalisesti uusiin tehtäviin siirtyneillä noin 62 %, kun taas ilman sisäisiä urasiirtymiä olevilla työntekijöillä pysyvyys jää noin 45 prosenttiin.

Nämä tulokset ovat linjassa akateemisen tutkimuksen kanssa, jonka mukaan uramahdollisuuksien kokeminen ja sisäiset siirtymät ovat yhteydessä vahvempaan organisaatiositoutumiseen ja vähäisempiin vaihtoaikomuksiin (Kraimer ym., 2011; Ray, 2024). Samalla on kuitenkin huomioitava, että kyseessä on yritysperäinen analytiikka-aineisto, jonka metodologiset yksityiskohdat eivät ole yhtä läpinäkyvästi dokumentoituja kuin vertaisarvioidussa tutkimuksessa. Tästä syystä sen tuloksia tulisi tulkita ensisijaisesti suuntaa antavina ja akateemista kirjallisuutta täydentävinä havaintoina (Lee & Bruvold, 2003; Bidwell & Keller, 2014).

Vaikka useat tutkimukset korostavat sisäisen liikkuvuuden myönteistä vaikutusta työntekijöiden sitoutumiseen ja organisaation kehitykseen (Bidwell & Keller, 2014; Ejermo & Schubert, 2017; O'Brien, 2023), Kalleberg ja Mouw (2018) esittävät varovaisempaa näkökulmaa. He huomauttavat, että sisäisen liikkuvuuden vaikutukset sitoutumiseen eivät ole yksiselitteisen positiivisia, vaan ne riippuvat siitä, kuinka liikkuvuutta hallinnoidaan ja millaisia urarakenteita organisaatio tarjoaa. Jos sisäiset siirrot koetaan epäjohtonmukaisiksi tai urapolut jäävät epäselviksi, voivat työntekijät sen sijaan kokea epävarmuutta ja turhautumista, mikä voi jopa heikentää sitoutumista. Lisäksi jatkuva liikkuvuus voi johtaa tilanteisiin, joissa työntekijän ammatillinen identiteetti hämärtyy ja osaamisen kehitys jää pinnalliseksi. Kallebergin ja Mouwin (2018) mukaan sisäinen liikkuvuus voi tukea työntekijöiden kehitystä vain silloin, kun se toteutetaan suunnitelmallisesti ja osana pitkäjänteistä henkilöstöstrategiaa. Ilman selkeitä rakenteita, läpinäkyvää viestintää ja mahdollisuuksia osaamisen syventämiseen sisäinen liikkuvuus voi kääntyä organisaation alkuperäisiä tavoitteita vastaan.

3 SISÄISEN LIIKKUVUUDEN JOHTAMINEN

3.1 Esihenkilötyö ja johtaminen sisäisessä liikkuvuudessa

Esihenkilötyö ja johtaminen ovat keskeinen osa sisäistä liikkuvuutta. Sisäisen liikkuvuuden tehokas johtaminen on keskeinen tekijä organisaation menestyksessä ja työntekijöiden sitoutumisessa.

Ejerman ja Schubertin (2017) tutkimuksen mukaan sisäisen liikkuvuuden johtaminen edellyttää selkeiden urapolkujen ja kehitysmahdollisuuksien tarjoamista työntekijöille, mikä lisää heidän tyytyväisyyttään ja sitoutumistaan. Organisaatioiden tulisi luoda järjestelmiä ja prosesseja, jotka tukevat työntekijöiden siirtymistä eri tehtäviin ja yksiköihin yrityksen sisällä. Tämä voi sisältää esimerkiksi koulutusohjelmia, mentorointia ja urasuunnittelua, jotka auttavat työntekijöitä kehittämään tarvittavia taitoja ja valmiuksia uusiin tehtäviin. Lisäksi organisaatioiden tulisi aktiivisesti viestiä sisäisistä työmahdollisuuksista ja kannustaa työntekijöitä hakemaan niitä. Tämä ei ainoastaan edistä työntekijöiden urakehitystä, vaan myös auttaa organisaatiota säilyttämään arvokasta osaamista ja kokemusta yrityksen sisällä. Näin ollen sisäisen liikkuvuuden johtaminen on strateginen työkalu, joka voi parantaa organisaation kilpailukykyä ja työntekijöiden sitoutumista. (Ejermo & Schubert, 2017)

Kraichyn ja Walshin (2022) tutkimus taas tarkastelee esihenkilöiden käyttämiä taktiikoita estääkseen lahjakkaiden työntekijöidensä sisäisiä siirtoja organisaation sisällä. Tutkimus yhdistää alueellisuuden ja työn vaatimukset-resurssit -mallin, keskittyen esimiesten psykologiseen omistajuuteen ja sen vaikutuksiin heidän käyttäytymiseensä. Esihenkilöillä on keskeinen rooli sisäisen liikkuvuuden edistämässä tai estämisessä. Kraichyn ja Walshin (2022) tutkimus osoittaa, että esimiehet, joilla on vahva psykologinen omistajuus alaisistaan, saattavat käyttää suostuttelutaktiikoita estääkseen lahjakkaiden työntekijöidensä siirtymistä organisaation sisällä. Tämä korostaa tarvetta kouluttaa esihenkilöitä tunnistamaan ja hallitsemaan omia tunteitaan ja käyttäytymistään, jotta he voivat tukea työntekijöidensä urakehitystä ilman henkilökohtaisia intressejä.

Karim ja Williams (2012) tarkastelevat artikkelissaan, miten johtajien kokemus organisaation rakenteellisesta koostumuksesta vaikuttaa sisäiseen liikkuvuuteen ja yksiköiden uudelleenjärjestelyyn. Heidän tutkimuksensa perustuu tietopohjaiseen näkemykseen organisaatiosta ja inhimillisen pääoman teoriaan, ja se korostaa, että johtajien liikkuminen yksiköiden välillä voi toimia organisaation muutoksen välineenä. He korostavat, että johtajien kokemus ja tietämys organisaation rakenteellisesta koostumuksesta ovat keskeisiä tekijöitä sisäisen liikkuvuuden johtamisessa. Johtajat, joilla on kokemusta yksiköiden uudelleenjärjestelyistä ja yhdistämisistä, voivat tehokkaammin edistää organisaation muutosta ja parantaa yksiköiden suorituskykyä. Tämä johtuu siitä, että he ymmärtävät paremmin, miten organisaation rakenteelliset tekijät vaikuttavat sen toimintaan ja miten niitä voidaan hyödyntää strategisesti. Sisäinen liikkuvuus voi parantaa organisaation suorituskykyä ja kilpailukykyä, kun johtajat pystyvät soveltamaan aiempia kokemuksiaan uusiin tilanteisiin ja hyödyntämään inhimillistä pääomaa tehokkaammin. (Karim & Williams 2012)

Myös Bidwellin ja Mollickin (2015) tutkimuksen mukaan esihenkilöiden rooli on keskeinen sisäisen liikkuvuuden tukemisessa. Heidän vastuullaan on tunnistaa

työntekijöiden potentiaali, tarjota kehitysmahdollisuuksia ja suositella heitä uusiin tehtäviin organisaation sisällä. Tämä prosessi ei ainoastaan edistä yksilön urakehitystä, vaan myös vahvistaa organisaation kykyä hyödyntää sisäistä osaamista tehokkaasti. Esihenkilöiden aktiivinen osallistuminen sisäiseen liikkuvuuteen voi lisätä työntekijöiden tyytyväisyyttä ja sitoutumista, sillä he kokevat, että heidän urapolkunsu on organisaation tuen kohteena. Lisäksi esihenkilöiden tulisi toimia mentorina ja valmentajana, auttaen työntekijöitä kehittämään tarvittavia taitoja ja valmiuksia uusiin rooleihin siirtymisessä. Tämä voi sisältää säännöllisiä kehityskeskusteluja, palautteen antamista ja yksilöllisten urasuunnitelmien laatimista. Tällainen tuki ei ainoastaan edistä työntekijän ammatillista kasvua, vaan myös vahvistaa organisaation sisäistä kulttuuria, jossa oppiminen ja kehittyminen ovat keskiössä.

Bass ja Riggio (2006) tarkastelevat transformatiivista johtamista ja sen vaikutuksia organisaatioihin, mukaan lukien työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen, jotka ovat keskeisiä tekijöitä myös sisäisen liikkuvuuden näkökulmasta. Transformatiivinen johtaminen on johtamistyyli, joka keskittyy inspiroimaan ja motivoimaan työntekijöitä kohti yhteisiä tavoitteita, ja se voi vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden halukkuuteen kehittää uraansa organisaation sisällä. Transformatiivinen johtaminen perustuu neljään keskeiseen komponenttiin: ihanteellinen vaikutus (idealized influence), inspiroiva motivaatio (inspirational motivation), älyllinen stimulointi (intellectual stimulation) ja yksilöllinen huomio (individualized consideration) (Bass & Riggio, 2006).

Transformatiiviset johtajat toimivat roolimalleina ja voivat vahvistaa luottamusta sekä psykologista turvallisuutta organisaatiossa. Tämä luottamuksellinen ilmapiiri on yhdistetty työntekijöiden korkeampaan sitoutumiseen ja vähäisempiin vaihtoaikomuksiin, mikä tukee myös sisäistä liikkuvuutta (Avolio & Yammarino, 2013; Kraimer ym., 2011). Inspiroivan motivaation kautta johtajat voivat vahvistaa työntekijöiden kokemusta merkityksellisyydestä ja uramahdollisuuksista, mikä voi lisätä halukkuutta siirtyä uusiin rooleihin organisaation sisällä (Bass & Riggio, 2006; Ng ym., 2005).

Älyllinen stimulointi puolestaan kannustaa työntekijöitä innovatiiviseen ajatteluun ja ongelmanratkaisuun, mikä voi edistää osaamisen kehittymistä ja valmiuksia siirtyä vaativampiin tehtäviin (De Vos & Van der Heijden, 2015). Yksilöllinen huomio tukee työntekijöiden urasuunnittelua ja kehitystä tarjoamalla henkilökohtaista ohjausta ja palautetta, mikä on yhdistetty urakehitysmahdollisuuksien parempaan hyödyntämiseen (Kraimer ym., 2011).

Transformatiivinen johtaminen voi siten edistää organisaatiokulttuuria, joka tukee sisäistä liikkuvuutta vahvistamalla sekä työntekijöiden motivaatiota että heidän kokemustaan organisaation tarjoamista uramahdollisuuksista. Tämä voi edelleen vähentää vaihtuvuutta ja tukea organisaation pitkän aikavälin suorituskykyä (Ray, 2024; Bidwell & Keller, 2014).

Deloitte'n (Deloitte 2019) tekemän globaalin selvityksen mukaan 76 % vastaajista piti sisäistä liikkuvuutta tärkeänä osana heidän talent-strategiaansa, mutta vain 6 % koki oman organisaationsa olevan erinomainen osaamisen siirrossa roolista toiseen. Usein sisäistä liikkuvuutta estävät organisatoriset siilot ja kulttuuriset asenteet: työntekijän halu siirtyä uusiin tehtäviin saatetaan tulkita epälojaalisuudeksi, ja toisen yksikön rekrytointia pidetään jopa "sisäisenä saalistuksena". Tehokas sisäisen liikkuvuuden johtaminen vaatii rakenteellisia uudistuksia, kuten läpinäkyviä urapolkuja, sisäisten

työmahdollisuuksien näkyvyyden parantamista ja prosesseja, jotka mahdollistavat osaamisen kartoittamisen ja siirrettävyyden. Lisäksi johdon ja esihenkilöiden tuki on ratkaisevaa, ilman heidän sitoutumistaan sisäinen liikkuvuus jää helposti irralliseksi HR-toiminnoiksi (Bersin, 2019). Sisäinen liikkuvuus ei ainoastaan paranna organisaation ketteryyttä, vaan sillä on myös positiivinen vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen ja tuottavuuteen. Tutkimusten mukaan työntekijät, jotka kokevat työnantajansa tukevan heidän urakehitystään, ovat todennäköisemmin motivoituneita ja pysyvät pidempään organisaation palveluksessa (Deloitte, 2019).

3.2 Kehitysmahdollisuuksien luominen sisäisen liikkuvuuden kannalta

Tutkimusten mukaan organisaatiot hyödyntävät sisäistä liikkuvuutta eri tavoin. Johtajat voivat edistää liikkuvuutta tunnistamalla lahjakkuuksia ja tarjoamalla kehitysmahdollisuuksia. Henkilöstöhallinnon käytännöt, kuten koulutusohjelmat ja suorituksen arviointi, vaikuttavat siihen, ketkä saavat mahdollisuuden edetä urallaan. (Ray, 2024)

Myös Bidwell ja Keller (2014) korostavat sitä, että sisäisen liikkuvuuden johtaminen edellyttää myös sen tukemista, että työntekijät saavat mahdollisuuksia kehittää tarvittavia taitoja siirtyäkseen uusiin tehtäviin. Kuten Ray hekin nostavat esille, että tämä voi tarkoittaa erilaisten koulutusohjelmien tai urakehitysohjelmien tarjoamista, jotka auttavat työntekijöitä valmistautumaan siirtoihin tai ylennyksiin. Organisaation tulisi varmistaa, että sen työntekijät saavat tarvittavan tuen ja resurssit menestyäkseen uudessa roolissaan. Tällainen tuki ei ole vain yksilön etu, vaan se hyödyttää myös organisaatiota. Kun työntekijät ovat valmiita ja osaavat suorittaa tehtävänsä tehokkaasti, he voivat tuoda arvokkaita lisäarvoja organisaatiolle nopeammin. Lisäksi tämä edistää työntekijöiden pitkän aikavälin sitoutumista, koska he kokevat organisaation investoivan heidän kehitykseensä ja urakehitykseensä. (Bidwell & Keller, 2014)

O'Brien korostaa, että organisaatioiden tulisi tarjota monipuolisia kehitysmahdollisuuksia, kuten uusia taitokoulutuksia, lyhytaikaisia projekteja ja globaaleja kehitysmahdollisuuksia. Fishawack Health on luonut yli 700 työtehtävää, jotka tarjoavat työntekijöille mahdollisuuden kehittää uraansa organisaation sisällä. Hän myös korostaa, että organisaatioiden tulisi tarkastella palkitsemisstrategioitaan ja varmistaa, että ne tukevat sisäistä liikkuvuutta. Tämä voi tarkoittaa taitojen hinnoittelua roolien sijaan ja joustavampien urapolkujen rakentamista. (O'Brien, 2023)

Esimerkiksi Walmart (2019) on panostanut merkittävästi henkilöstönsä osaamisen kehittämiseen ja sisäisiin uramahdollisuuksiin, investoimalla satojen tuhansien työntekijöiden koulutukseen ja tarjoamalla selkeitä etenemispolkuja organisaation sisällä. Tämänkaltaiset käytännöt ovat yhteydessä parempaan työntekijöiden pysyvyyteen ja vahvempaan sitoutumiseen, sillä kehittymismahdollisuudet lisäävät työntekijöiden halua jatkaa urapolkuaan saman työnantajan palveluksessa. Havainto tukee O'Brienin (2023) kehitysmahdollisuuksia korostavaa teoriaa, jonka mukaan urakehityksen ja osaamisen kasvun kokemukset vahvistavat työntekijöiden motivaatiota ja organisaatiositoutumista pitkällä aikavälillä.

Kraichyn ja Walshin (2022) tutkimus tuo esille varjopuolen, sillä esihenkilöt voivat tuntea psykologista omistajuutta lahjakkaista alaisistaan. Tämä voi johtaa alueellisuuteen, jossa esihenkilöt pyrkivät pitämään hyviä työntekijöitä omassa tiimissään sen sijaan, että he tukisivat näiden siirtymistä uusiin tehtäviin organisaation sisällä. Tutkimus osoittaa, että stressaavissa tilanteissa esihenkilöiden alueellisuus korostuu, mikä voi johtaa siirtopyyntöjen estämiseen sekä erilaisten taktiikoiden käyttämiseen alaisen pitämiseksi omassa tiimissään. Tämä voi tapahtua eri tavoin, kuten suostutteluna: esihenkilö voi vakuuttaa työntekijän pysymään nykyisessä roolissaan, kehitysnäkymien rajoittaminen: Esihenkilö voi jättää antamatta tärkeää tietoa mahdollisuuksista organisaation sisällä tai vastustamisena rekrytointiprosessissa: Esihenkilö voi estää alaisen siirtymisen muihin tehtäviin.

Bidwellin ja Mollickin (2015) tutkimuksen mukaan organisaatioiden tulisi aktiivisesti luoda ja viestiä kehitysmahdollisuuksista, jotka tukevat sisäistä liikkuvuutta. Tämä voi sisältää sisäisten työpaikkailmoitusten järjestelmällistä julkaisua, urapolkujen selkeää määrittelyä ja koulutusohjelmien tarjoamista, jotka valmistavat työntekijöitä uusiin rooleihin. Kun työntekijät ovat tietoisia olemassa olevista mahdollisuuksista ja kokevat saavansa tarvittavaa tukea, heidän motivaationsa ja sitoutumisensa organisaatioon voivat kasvaa merkittävästi. Lisäksi kehitysmahdollisuuksien tarjoaminen voi auttaa organisaatiota säilyttämään arvokasta osaamista ja vähentämään ulkoisen rekrytoinnin tarvetta. Kun työntekijät näkevät, että heidän urakehityksensä on mahdollista organisaation sisällä, he ovat todennäköisemmin halukkaita pysymään organisaatiossa pitkällä aikavälillä. Tämä voi myös edistää positiivista työnantajamielikuvaa ja houkutella uusia kykyjä organisaatioon.

Bidwellin ja Mollickin (2015) esille tuoma avoin viestiminen ja kehitysmahdollisuuksien luominen voisi myös auttaa Kraichyn ja Walshin (2022) esille tuomaan psykologiseen omistajuuteen. Jos kulttuuri työpaikalla on sellainen, missä sisäiset siirrot ovat sallittua ja normalisoitua, voi esihenkilöidenkin olla helpompi tukea tiimiään ja estää alueellistamista.

3.3 Sisäisen liikkuvuuden strateginen suunnittelu

Bidwellin ja Kellerin (2014) tutkimuksessa käsitellään myös sisäisen liikkuvuuden johtamista strategisen suunnittelun kannalta, joka on keskeinen tekijä organisaation kyvyssä hyödyntää sisäisiä resurssejaan tehokkaasti. Sisäisen liikkuvuuden johtaminen tarkoittaa käytäntöjen ja prosessien kehittämistä, jotka tukevat työntekijöiden siirtymistä organisaation eri osastoille tai rooleihin. Tehokas sisäisen liikkuvuuden hallinta voi tuoda monia etuja organisaatioille, kuten vähentää rekrytointikustannuksia ja parantaa työntekijöiden sitoutumista, mutta se vaatii huolellista suunnittelua ja avoimuutta. Sisäisen liikkuvuuden johtaminen on tehokkainta, kun se on osa organisaation laajempaa henkilöstöstrategiaa. Tämä tarkoittaa, että sisäiset siirrot ja ylennykset eivät ole satunnaisia tapahtumia, vaan ne linkitetään organisaation strategiaan tavoitteisiin. Esimerkiksi, jos organisaatio pyrkii kehittämään tietyn osaamisalueen, sisäisten liikkuvuusmahdollisuuksien pitäisi heijastella tätä strategista suuntaa. (Bidwell & Keller, 2014)

Sisäisen liikkuvuuden strategian pitäisi myös perustua selkeisiin ja oikeudenmukaisiin käytäntöihin. Organisaation on tärkeää kommunikoida työntekijöille, miten

liikkuvuusprosessi toimii ja mitä kriteerejä siirroissa tai ylennyksissä käytetään. Jos siirrot perustuvat läpinäkymättömiin tai epäoikeudenmukaisiin käytäntöihin, työntekijöiden motivaatio voi heikentyä ja sisäinen liikkuvuus voi muuttua epäsuosituksi. Organisaation on siis varmistettava, että sisäiset liikkuvuusmahdollisuudet ovat tasa-arvoisia kaikille työntekijöille, ja että työntekijöille annetaan mahdollisuus valmistautua uusiin rooleihin esimerkiksi koulutuksen tai mentoroinnin kautta. Näin vältetään syrjintää ja edistetään reilua kilpailua, mikä puolestaan lisää työntekijöiden tyytyväisyyttä ja sitoutumista organisaatioon. (Bidwell & Keller, 2014)

Kuten Bidwellin ja Kellerin (2014) mukaan Ray (2024) korostaa, että sisäisen liikkuvuuden johtaminen voi olla myös keskeinen osa organisaation kykyä sopeutua markkinoiden ja toimintaympäristön muutoksiin. Jos yritys on käynnistämässä uudenlaista liiketoimintamallia tai tuotealuetta, sisäiset siirrot voivat tarjota nopean tavan täyttää näitä muuttuviin tarpeisiin perustuvia rooleja. (Bidwell & Keller, 2014) Samalla taloudelliset olosuhteet ja organisaation rakenne voivat joko edistää tai rajoittaa sisäistä liikkuvuutta. (Ray, 2024)

O'Brienin (2023) mukaan sisäisen liikkuvuuden strategioiden tulisi keskittyä nimenomaan taitojen kehittämiseen ja siirtämiseen uusiin tehtäviin tai osastoihin, jotka hyötyvät työntekijöiden kokemuksesta ja osaamisesta. Fishawack Health on siirtynyt perinteisestä urapolusta monipuolisempiin uramahdollisuuksiin, jotka muistuttavat kiipeilyseinää, jossa työntekijät voivat valita erilaisia reittejä urakehitykselleen. O'Brienin mukaan sisäisen liikkuvuuden edistämiseksi organisaatioiden tulisi julkaista avoimet työpaikat ensin sisäisesti ja rakentaa selkeä urarakennelma, jossa työntekijät näkevät, mitä taitoja he tarvitsevat edetäkseen urallaan. Lisäksi säännölliset urakeskustelut ovat tärkeitä, jotta työntekijät voivat avoimesti keskustella uratavoitteistaan ja saada palautetta. (O'Brien, 2023)

Myös Fangin (2025) mukaan onnistunut sisäinen liikkuvuus edellyttää huolellista suunnittelua sekä vahvaa kulttuurista muutosta organisaatiossa. Hän korostaa, että erityisesti johdon sitoutuminen on keskeinen onnistumistekijä, sillä ilman ylimmän johdon tukea sisäisen liikkuvuuden ohjelmat jäävät helposti irrallisiksi HR-käytännöiksi. Tätä näkemystä tukevat myös Allen, Shore ja Griffeth (2003), joiden mukaan organisaation tuki ja esihenkilöiden käytännöt ovat keskeisiä tekijöitä työntekijöiden sitoutumisessa ja vaihtoaikomusten vähentämisessä. Johdon sitoutumista voidaan vahvistaa hyödyntämällä esimerkiksi henkilöstökyselyjen ja lähtöhaastattelujen tuloksia, joiden avulla urakehityksen esteitä voidaan tunnistaa systemaattisesti (Fang, 2025; Kraimer ym., 2011).

Fang (2025) käsittelee myös erilaisia rakenteellisia keinoja, joilla sisäistä liikkuvuutta voidaan tukea, kuten lyhytaikaisia projekteja, venytystehtäviä ja kokeilevia oppimisympäristöjä. Tällaiset käytännöt ovat linjassa De Vosin ja Van der Heijdenin (2015) näkemyksen kanssa, jonka mukaan urakehitys on yhä enemmän jatkuvaa oppimista ja tehtävien vaihtelua organisaation sisällä. Esimerkiksi hackathonit ja projektipohjaiset tehtävät voivat toimia matalan kynnyksen väylinä sisäiseen liikkuvuuteen ilman pysyvän siirtymän painetta, mikä tukee myös työntekijöiden oppimista ja osaamisen laajentumista (Ejermo & Schubert, 2017).

Lisäksi Fang (2025) painottaa kannustimien merkitystä ja "osaamisen hamstraamisen" vähentämistä organisaatiossa. Tätä voidaan tukea luomalla rakenteita, joissa esihenkilöitä palkitaan työntekijöiden urakehityksen tukemisesta ja joissa urakeskustelut ovat

systemaattinen osa johtamiskäytäntöjä. Samansuuntaisesti Bass ja Riggio (2006) korostavat transformatiivisen johtamisen yksilöllistä huomiointia, jossa esihenkilöiden tehtävänä on tukea työntekijöiden henkilökohtaista kasvua ja uratavoitteita. Näin sisäinen liikkuvuus näyttäytyy paitsi rakenteellisena prosessina myös johtamiskulttuurin ilmentymänä, jossa työntekijöiden kehitys nähdään organisaation strategisena resurssina.

Organisaation henkilöstötiimien valmistelu on olennaista. HR-roolit tulisi määritellä sisäistä rekrytointia ja liikkuvuutta varten, ja heille tulisi tarjota oikeat työkalut osaamisen ja kykyjen ymmärtämiseksi sekä organisaation sisällä että ulkopuolella. Lisäksi ihmislähtöisen teknologiaympäristön valinta on tärkeää. Teknologian tulisi tukea ja nostaa ihmisiä päätöksenteossa, ei tehdä päätöksiä heidän puolestaan. Hyvä teknologia helpottaa ihmislähtöistä tutkimista ja vähentää manuaalista työtä, mikä johtaa nopeampaan ja laajempaan käyttöönottoon. (Fang, 2025)

Bidwellin ja Mollickin (2015) tutkimuksen mukaan sisäisen liikkuvuuden tehokas hyödyntäminen edellyttää strategista suunnittelua, jossa organisaation tavoitteet ja työntekijöiden urapolut yhdistetään. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi seuraajasuunnittelun kehittämistä, jossa tunnistetaan potentiaaliset tulevat johtajat ja valmennetaan heitä tuleviin rooleihin. Strateginen lähestymistapa varmistaa, että organisaatio pystyy vastaamaan muuttuviin tarpeisiin ja säilyttämään kilpailukykyä hyödyntämällä sisäistä osaamista. Lisäksi strateginen suunnittelu voi sisältää organisaation rakenteen ja prosessien arviointia, jotta voidaan tunnistaa mahdolliset esteet sisäiselle liikkuvuudelle ja kehittää keinoja niiden poistamiseksi. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi joustavampien työjärjestelyjen käyttöönottoa tai uusien teknologioiden hyödyntämistä, jotka mahdollistavat tehokkaamman tiedonkulun ja yhteistyön eri osastojen välillä.

Barney (1991) käsittelee resurssipohjaista näkemystä (Resource-Based View, RBV) ja sen merkitystä organisaation kilpailuedun saavuttamisessa. RBV korostaa, että organisaation menestys riippuu sen kyvystä hyödyntää ja kehittää sisäisiä resursseja, kuten työntekijöiden osaamista ja kokemusta. Tämä näkökulma on erityisen relevantti sisäisen liikkuvuuden kontekstissa, sillä se auttaa ymmärtämään, miten organisaatiot voivat hyödyntää olemassa olevia työntekijöitä tehokkaammin ja edistää heidän urakehitystään.

Resurssipohjainen näkemys (RBV) perustuu oletukseen, että strategiset resurssit ovat heterogeenisesti jakautuneet organisaatioiden kesken ja että nämä erot ovat pysyviä ajan myötä. Barney (1991) esittää, että organisaatiot voivat saavuttaa kestäväää kilpailuetua hyödyntämällä resursseja, jotka ovat arvokkaita, harvinaisia, vaikeasti jäljiteltäviä ja korvaamattomia. Sisäinen liikkuvuus, eli työntekijöiden siirtyminen organisaation sisällä eri tehtäviin, voi olla keskeinen tekijä näiden resurssien hyödyntämisessä.

Sisäinen liikkuvuus voi lisätä organisaation arvoa, koska se mahdollistaa työntekijöiden osaamisen ja kokemuksen tehokkaan hyödyntämisen. Kun työntekijät siirtyvät uusiin rooleihin organisaation sisällä, he tuovat mukanaan ainutlaatuista tietoa ja näkökulmia, mikä voi edistää innovaatioita ja parantaa päätöksentekoa. Tämä voi johtaa parempaan tuottavuuteen ja tehokkuuteen, kun työntekijät sijoitetaan tehtäviin, joissa he voivat hyödyntää parhaiten taitojaan ja osaamistaan. (Barney, 1991)

Sisäinen liikkuvuus voi auttaa organisaatiota säilyttämään arvokasta osaamista ja kokemusta, koska työntekijöiden osaaminen pysyy yrityksen käytössä. Tämä voi parantaa organisaation kilpailukykyä, koska resurssit, kuten työntekijöiden erityisosaaminen, ovat

harvinaisia ja vaikeasti korvattavia. Kun organisaatio pystyy hyödyntämään sisäistä osaamista tehokkaasti, se voi erottua kilpailijoistaan ja saavuttaa kestäväää kilpailuetua. (Barney, 1991)

Sisäinen liikkuvuus voi vähentää riskiä, että organisaation arvokkaat resurssit menetetään ulkopuolisille kilpailijoille. Kun työntekijät siirtyvät organisaation sisällä uusiin rooleihin, heidän osaamisensa ja kokemuksensa pysyvät yrityksen käytössä, mikä tekee näiden resurssien jäljittelemisestä vaikeampaa kilpailijoille. Tämä voi vahvistaa organisaation kykyä säilyttää kilpailuetunsa pitkällä aikavälillä. (Barney, 1991)

Sisäinen liikkuvuus voi vähentää tarvetta ulkoiselle rekrytoinnille, koska organisaatio pystyy täyttämään avoimet tehtävät sisäisesti. Tämä voi säästää kustannuksia ja nopeuttaa uusien roolien täyttämistä, koska sisäiset työntekijät tuntevat jo organisaation toimintatavat ja kulttuurin. Lisäksi sisäinen liikkuvuus voi parantaa työntekijöiden sitoutumista ja tyytyväisyyttä, kun he näkevät mahdollisuuksia edetä urallaan organisaation sisällä. (Barney, 1991)

Claussenin ym., (2014) artikkelissa tarkastellaan, mitkä yksilölliset tekijät vaikuttavat esimiesten ylennystodennäköisyyksiin eri hierarkiatasoilla. Artikkelin tuo esiin, että tehokas sisäisen liikkuvuuden johtaminen edellyttää syvällistä ymmärrystä niistä inhimillisen ja sosiaalisen pääoman muodoista, jotka tukevat uralla etenemistä. Tutkimuksen mukaan keskeiset edistymistä tukevat tekijät liittyvät johtajan kokemukseen, osaamiseen sekä verkostojen laajuuteen. Kokemus ja asiantuntemus, jotka ilmentävät yksilön inhimillistä pääomaa, osoittautuivat vahvoiksi ylennystä edistäviksi tekijöiksi niin keskijohdon kuin ylemmän johdon tasoilla. Sosiaalisen pääoman merkitys oli kuitenkin hierarkiastasosta riippuvaista: laaja ammatillinen verkosto lisäsi ylennystoiveita keskijohdon tehtäviin, mutta ei vaikuttanut myönteisesti ylennykseen ylimpään johtoon. Päinvastoin, artikkelissa esitetään hypoteesi siitä, että suuret verkostot saattavat jopa rajoittaa strategista riippumattomuutta, joka on keskeistä ylimmän johdon päätöksenteossa. (Claussen ym., 2014)

Artikkeli korostaa myös vertailevan arvioinnin merkitystä ylennyspäätöksissä. Esimiehen taidot ja ominaisuudet arvioidaan suhteessa hänen kollegoihinsa, mikä viittaa turnauslogiikkaan ylennystilanteissa. Tällöin yksilön suhteellinen, ei pelkästään absoluuttinen, osaaminen korostuu. Tämä näkökulma asettaa haasteita perinteiselle, yhdenmukaiselle talent management -mallille ja puhuu räätälöityjen kehittämisohjelmien puolesta. Johtamisen näkökulmasta artikkelin tulokset korostavat, että organisaatioiden tulisi kehittää ei-standardisoituja talent management -järjestelmiä, jotka huomioivat erilaiset urapolut ja hierarkiatasojen erityisvaatimukset. Sen sijaan, että organisaatiot pyrkisivät kouluttamaan kaikki johtajat saman muotin mukaisesti, tulisi keskittyä yksilöllisten vahvuuksien tunnistamiseen ja kehittämiseen. Näin sisäistä liikkuvuutta voidaan johtaa strategisesti ja tehokkaasti tukemaan organisaation pitkän aikavälin kilpailukykyä. (Claussen ym., 2014) Näiden strategioiden avulla organisaatiot voivat luoda menestyksekkään sisäisen liikkuvuuden ohjelman, joka tukee sekä liiketoiminnan että työntekijöiden kasvua ja menestystä.

3.4 Sisäisen liikkuvuuden johtamisen vaikutus sitoutuvuuteen

Sisäisen liikkuvuuden johtaminen vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden sitoutumiseen ja organisaatiossa pysymiseen. Kun organisaatiot tarjoavat selkeitä mahdollisuuksia urakehitykselle ja työntekijät kokevat voivansa edetä organisaation sisällä, heidän motivaationsa ja työtyytyväisyytensä paranevat (Kraichy & Walsh, 2022). Tällainen ympäristö myös edistää työntekijöiden uskollisuutta ja vähentää vaihtuvuutta.

Toisaalta, jos sisäisen liikkuvuuden johtaminen on puutteellista tai esteitä asetetaan työntekijöiden kehitykselle, työntekijät voivat kokea turhautumista ja epävarmuutta uramahdollisuuksistaan. Esimerkiksi Kraichy ja Walsh (2022) osoittavat, että esihenkilöt voivat toisinaan rajoittaa lahjakkaiden työntekijöiden siirtymistä organisaation sisällä omien tiimiensä resurssitarpeiden tai lyhyen aikavälin tavoitteiden vuoksi, mikä voi heikentää työntekijöiden sitoutumista ja lisätä vaihtoaikkeitä. Samansuuntaisesti Bidwell ja Keller (2014) korostavat, että sisäisen ja ulkoisen työmarkkinan jännite voi johtaa tilanteisiin, joissa organisaation rakenteet eivät tue optimaalista osaamisen liikkumista, vaikka se olisi kokonaisuuden kannalta tehokasta.

Sisäisen liikkuvuuden johtamisella on myös vaikutuksia organisaatiokulttuuriin. Kun organisaatio tukee avoimesti työntekijöidensä urakehitystä, se luo psykologisesti turvallisemman ja kannustavamman työympäristön. Tämä on yhdistetty vahvempaan organisaatiositoutumiseen ja vähäisempiin vaihtoaikomuksiin (Allen, Shore & Griffeth, 2003; Kraimer ym., 2011). Työntekijät kokevat tällöin, että heidän osaamisensa ja potentiaalisensa tunnustetaan ja niitä arvostetaan, mikä vahvistaa heidän haluaan pysyä organisaation palveluksessa (Lee & Bruvold, 2003). Lisäksi selkeät urapolut ja kehitysmahdollisuudet voivat houkutella organisaatioon uusia osaajia ja vähentää ulkoisen rekrytoinnin tarvetta (Ray, 2024).

Strategisesti toteutettu sisäisen liikkuvuuden johtaminen voi siten toimia keskeisenä sitouttamisen ja osaamisen hallinnan mekanismina, joka edistää sekä työntekijöiden hyvinvointia että organisaation suorituskykyä. Sen onnistuminen edellyttää kuitenkin läpinäkyviä, oikeudenmukaisia ja johdonmukaisesti toteutettuja käytäntöjä, jotka tukevat sekä työntekijöiden uratavoitteita että organisaation pitkän aikavälin strategisia tarpeita (De Vos & Van der Heijden, 2015; Bidwell & Mollick, 2015).

Transformatiivinen johtaminen voi edistää työntekijöiden pitkäaikaista sitoutumista organisaatioon. Kun työntekijät tuntevat, että heidän urakehityksensä on tärkeää ja että heillä on tukea ja resursseja siirtyä uusiin rooleihin, he ovat todennäköisemmin halukkaita pysymään organisaatiossa pitkällä aikavälillä. Tämä voi vähentää ulkoisen rekrytoinnin tarvetta ja parantaa organisaation kilpailukykyä. (Bass & Riggio, 2006)

Mitchell ym. (2001) esittelevät työn upotuksen teorian (Job Embeddedness Theory) ja sen vaikutukset työntekijöiden pysyvyyteen. Työn upotus viittaa työntekijän kiinnittymiseen organisaatioon ja yhteisöön, ja se koostuu kolmesta keskeisestä ulottuvuudesta: linkit (links), sopivuus (fit) ja uhraukset (sacrifices). Nämä ulottuvuudet voivat merkittävästi vaikuttaa sisäiseen liikkuvuuteen organisaatiossa.

Linkit viittaavat työntekijän yhteyksiin muihin ihmisiin, tiimeihin ja ryhmiin organisaation sisällä. Mitä enemmän työntekijällä on vahvoja ja monipuolisia yhteyksiä, sitä todennäköisemmin hän pysyy organisaatiossa. Sisäinen liikkuvuus voi vahvistaa näitä linkkejä, kun työntekijät siirtyvät uusiin rooleihin ja tiimeihin. Tämä voi johtaa

laajempiin verkostoihin ja syvempiin suhteisiin, jotka lisäävät työntekijän kiinnittymistä organisaatioon. Esimerkiksi, kun työntekijä siirtyy uuteen rooliin, hän voi luoda uusia yhteyksiä kollegoihin ja esihenkilöihin, mikä lisää hänen sosiaalista pääomaansa ja sitoutumistaan organisaatioon. (Mitchell ym., (2001)

Sopivuus viittaa työntekijän kokemukseen siitä, kuinka hyvin hän sopii työhönsä, organisaatioon ja yhteisöön. Työntekijät, jotka kokevat työnsä ja organisaationsa arvojen ja kulttuurin olevan linjassa omien arvojensa ja tavoitteidensa kanssa, ovat todennäköisemmin sitoutuneita ja pysyvät organisaatiossa. Sisäinen liikkuvuus voi parantaa sopivuutta, kun työntekijät siirtyvät rooleihin, jotka vastaavat paremmin heidän taitojaan, kiinnostuksen kohteitaan ja uratavoitteitaan. Esimerkiksi, jos työntekijä siirtyy rooliin, joka tarjoaa enemmän mahdollisuuksia käyttää hänen vahvuuksiaan ja kehittää uusia taitoja, hän voi kokea suurempaa työtyytyväisyyttä ja sitoutumista organisaatioon. (Mitchell ym., (2001)

Uhraukset viittaavat siihen, mitä työntekijä menettäisi, jos hän lähtisi organisaatiosta. Mitä enemmän työntekijä kokee menettävänsä, sitä todennäköisemmin hän pysyy organisaatiossa. Sisäinen liikkuvuus voi vaikuttaa uhrauksiin, kun työntekijät siirtyvät uusiin rooleihin, jotka tarjoavat uusia etuja ja mahdollisuuksia. Esimerkiksi, jos työntekijä siirtyy rooliin, joka tarjoaa parempia urakehitysmahdollisuuksia, koulutusta tai palkkaa, hän voi kokea, että organisaatiossa pysyminen on arvokkaampaa kuin lähteminen. Tämä voi vähentää työntekijän halukkuutta etsiä uusia työpaikkoja organisaation ulkopuolelta. (Mitchell ym., 2001)

Työn upotuksen teoria tarjoaa syvällisen ymmärryksen siitä, miksi työntekijät pysyvät organisaatiossa ja miten sisäinen liikkuvuus voi vaikuttaa heidän pysyvyyteensä. Kun työntekijät kokevat vahvoja linkkejä, sopivuutta ja uhrauksia, he ovat todennäköisemmin sitoutuneita ja pysyvät organisaatiossa pitkällä aikavälillä. Sisäinen liikkuvuus voi vahvistaa näitä ulottuvuuksia tarjoamalla työntekijöille mahdollisuuksia kehittää uusia yhteyksiä, löytää sopivampia rooleja ja saada uusia etuja. (Mitchell ym., 2001)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa käsitellään tarkemmin tutkimuksen kohderyhmää, tutkimusasetelmaa ja aikataulua.

4.1 Tutkimusasetelma

Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena. Laadullinen tutkimus on erityisen soveltuva lähestymistapa tutkittaessa organisaatioiden sisäistä liikkuvuutta ja sen johtamista. Alasuutari (2011) korostaa laadullisen tutkimuksen kykyä syventyä ilmiöiden merkityksiin ja ymmärtää niitä osallistujien näkökulmasta. Tämä on olennaista, kun pyritään hahmottamaan työntekijöiden kokemuksia ja näkemyksiä sisäisestä liikkuvuudesta sekä sen johtamisesta. Laadullinen tutkimus mahdollistaa monimutkaisten ja kontekstisidonnaisten ilmiöiden tarkastelun, mikä on tärkeää sisäisen liikkuvuuden kaltaisissa aiheissa, joissa organisatoriset käytännöt ja yksilölliset kokemukset kietoutuvat yhteen. Alasuutari painottaa, että laadullinen tutkimus tarjoaa välineet ymmärtävät, miten ihmiset tulkitsevat ja rakentavat sosiaalista todellisuuttaan, mikä on keskeistä tutkittaessa johtamiskäytäntöjen vaikutuksia työntekijöiden liikkuvuuteen organisaation sisällä. (Alasuutari, 2011)

Lisäksi laadulliset menetelmät, kuten haastattelut ja havainnointi, mahdollistavat syvällisen tiedon keräämisen yksilöiden kokemuksista, motiiveista ja odotuksista liittyen sisäiseen liikkuvuuteen. Tämä syvällinen ymmärrys voi paljastaa organisaation kulttuuriin, arvoihin ja rakenteisiin liittyviä tekijöitä, jotka vaikuttavat sisäisen liikkuvuuden toteutumiseen ja sen johtamiseen. Näin ollen laadullinen tutkimus tarjoaa kattavan ja syvällisen näkökulman sisäisen liikkuvuuden ja sen johtamisen tutkimiseen, mahdollistaen ilmiön monimuotoisuuden ja syvällisten merkitysten esiin tuomisen. (Alasuutari, 2011)

Haastattelut ovat keskeinen menetelmä laadullisessa tutkimuksessa, erityisesti tutkittaessa organisaation sisäistä liikkuvuutta ja sen johtamista. Alasuutari (2011) korostaa haastattelujen merkitystä syvällisen ymmärryksen saavuttamisessa tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelujen avulla voidaan kerätä yksityiskohtaista tietoa työntekijöiden kokemuksista, näkemyksistä ja tunteista liittyen sisäiseen liikkuvuuteen, mikä ei välttämättä tule esiin muilla menetelmillä. Alasuutari painottaa, että haastattelut mahdollistavat joustavan ja avoimen vuorovaikutuksen tutkijan ja haastateltavan välillä, mikä edistää luottamuksellisen ilmapiirin syntymistä. Tämä ilmapiiri rohkaisee haastateltavia jakamaan henkilökohtaisia kokemuksiaan ja näkemyksiään, mikä on olennaista, kun pyritään ymmärtämään sisäisen liikkuvuuden monimuotoisuutta ja siihen liittyviä johtamiskäytäntöjä. Lisäksi haastattelut mahdollistavat tutkijan esittää tarkentavia kysymyksiä ja reagoida haastateltavan vastauksiin, mikä syventää kerätyn tiedon laatua. Tämä dynaaminen vuorovaikutus auttaa paljastamaan organisaation kulttuuriin, arvoihin ja rakenteisiin liittyviä tekijöitä, jotka vaikuttavat sisäiseen liikkuvuuteen ja sen johtamiseen. Näin ollen haastattelut tarjoavat arvokkaan menetelmän kerätä syvällistä ja monipuolista tietoa organisaation sisäisestä liikkuvuudesta ja sen johtamisesta, mahdollistaen ilmiön monimutkaisuuden ja syvällisten merkitysten esiin tuomisen. (Alasuutari, 2011)

Haastattelumenetelmä on keskeinen tapa kerätä tietoa ihmisten toiminnasta, kokemuksista ja käsityksistä. Tutkimushaastattelut eroavat journalistisista tai työpaikkaaastatteluista siinä, että niiden tavoitteena on tuottaa tietoa tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Haastattelijan kysymysten muotoilu ja tyyli vaikuttavat merkittävästi saatuun aineistoon, mutta tämä ei ole ongelma, vaan osa tutkimusprosessia. Haastattelut voidaan jakaa strukturoituihin, puolistrukturoituihin ja vähän strukturoituihin, ja ne voivat olla esimerkiksi teemahaastatteluja, asiantuntijahaastatteluja tai ryhmähaastatteluja. (Leinonen ym., 2017)

Teemahaastattelussa kysymykset eivät ole tarkasti muotoiltuja etukäteen, vaan haastattelija keskittyy tutkimuksen kannalta keskeisiin teemoihin. Tämä antaa haastateltaville vapauden ilmaista itseään omin sanoin, mikä rikastuttaa aineistoa. Teemahaastattelun suosio perustuu siihen, että se mahdollistaa syvällisen ja monipuolisen tiedon keräämisen, ja aineiston analysointi teemoittain on suhteellisen helppoa. (Hirsjärvi & Hurme, 2001)

Haastattelukysymykset luotiin kirjallisuuskatsauksessa esiin nousseiden keskeisten teemojen pohjalta. Teemojen muodostamisessa hyödynnettiin erityisesti sisäistä liikkuvuutta käsittelevää tutkimusta sekä sen johtamiseen ja työntekijöiden sitoutumiseen liittyviä näkökulmia. Näin varmistettiin, että haastattelurungon sisältö heijastaa tutkimuksen teoreettista viitekehystä ja kattaa ilmiön kannalta olennaiset osa-alueet.

Kirjallisuuskatsauksen perusteella haastattelukysymykset jäsenyivät seuraaviin pääteemoihin:

Ensimmäiseksi huomioitiin sisäisen liikkuvuuden käsitteellinen määrittely sekä sen merkitys yksilöille ja organisaatioille (luvut 2.1–2.3). Näiden teemojen avulla tarkastellaan, miten sisäinen liikkuvuus ymmärretään organisaatiossa ja millaisia hyötyjä tai haasteita siihen liittyy eri näkökulmista. Lisäksi huomioitiin sisäisen liikkuvuuden vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen (luku 2.4), joka muodostaa keskeisen lähtökohdan tutkimuksen työntekijäkokemuksen tarkastelulle.

Toisena kokonaisuutena haastattelukysymysten taustalla on sisäisen liikkuvuuden johtaminen ja esihenkilötyö (luku 3.1). Tämä sisältää esihenkilöiden roolin urasiirtymien mahdollistajina sekä heidän toimintatapojensa vaikutuksen työntekijöiden kokemuksiin. Tähän kokonaisuuteen sisältyy myös kehitysmahdollisuuksien luominen ja työntekijöiden urakehityksen tukeminen (luku 3.2), joiden avulla tarkastellaan, millä tavoin organisaatio edistää sisäistä liikkuvuutta käytännön tasolla.

Kolmantena teemana haastattelukysymyksissä huomioitiin sisäisen liikkuvuuden strateginen suunnittelu (luku 3.3), joka liittyy organisaation laajempiin henkilöstöstrategisiin linjauksiin sekä siihen, miten sisäinen liikkuvuus on kytketty organisaation tavoitteisiin. Tähän kokonaisuuteen liitettiin myös sisäisen liikkuvuuden johtamisen vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen (luku 3.4), joka yhdistää johtamiskäytännöt ja työntekijäkokemuksen toisiinsa.

Näiden teemojen pohjalta muodostettu haastattelurunko mahdollistaa ilmiön tarkastelun sekä yksilö- että organisaatiotasolla, ja se varmistaa, että aineisto vastaa tutkimuksen teoreettista viitekehystä kokonaisvaltaisesti.

4.2 Aineiston analyysi

Haastattelut litteroitiin käyttäen apuna Teamsin transcriptio ominaisuutta. Litteroinnin jälkeen vastaukset koodattiin käyttäen apuna exceliä. Vastaukset koodattiin nousseiden avainsanojen mukaan ja jaettiin teemoihin haastatteluissa nousseiden teemojen perusteella.

Laadullisessa tutkimuksessa teemoittainen analyysi on keskeinen menetelmä tutkimustulosten jäsentämisessä ja ymmärtämisessä. Alasuutari (2011) korostaa teemoittelun merkitystä aineiston analyysissä. Teemoittelussa aineistosta paikannetaan tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet eli teemat, jotka nousevat esiin aineiston tarkastelun myötä. Tämä prosessi mahdollistaa aineiston syvällisen ymmärtämisen ja auttaa hahmottamaan tutkittavan ilmiön keskeisiä piirteitä. Alasuutari painottaa, että teemoittelu ei ole pelkästään aineiston luokittelua, vaan se sisältää myös tulkinnallisen ulottuvuuden. Tutkijan tehtävänä on löytää aineistosta toistuvia aiheita ja merkityksiä, jotka ovat relevantteja tutkimuskysymysten kannalta. Tämä edellyttää aineiston huolellista lukemista ja analysointia, jotta voidaan tunnistaa sekä ilmeiset että piilevät teemat. (Alasuutari 2011)

Teemoittelun avulla voidaan myös vertailla eri haastateltavien näkemyksiä ja kokemuksia, mikä auttaa ymmärtämään ilmiön monimuotoisuutta. Alasuutari (2011) toteaa, että teemoittelu mahdollistaa aineiston jäsentämisen siten, että se tuo esiin sekä yhtäläisyyksiä että eroja aineiston sisällä. Tämä on erityisen hyödyllistä, kun pyritään ymmärtämään monimutkaisia sosiaalisia ilmiöitä ja niiden erilaisia ilmenemismuotoja. Lisäksi teemoittelu auttaa rakentamaan teoreettista ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Alasuutari korostaa, että teemoittelun kautta saadut tulokset voivat toimia pohjana teoreettisten käsitteiden ja mallien kehittämiseksi, mikä puolestaan syventää ymmärrystä tutkittavasta aiheesta. Näin ollen teemoittainen analyysi on olennainen osa laadullisen tutkimuksen analyysiprosessia, joka mahdollistaa aineiston syvällisen tulkinnan ja teoreettisen ymmärryksen rakentamisen. (Alasuutari, 2011)

Teema-analyysi (Braun & Clarke, 2021) on laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmä, joka mahdollistaa aineiston systemaattisen jäsentelyn ja merkitysten syvällisen tarkastelun. Menetelmässä keskitytään ensisijaisesti esiin nouseviin teemoihin, jotka kuvaavat aineiston keskeisiä ilmiöitä ja ilmaisemia. Teema-analyysi voidaan toteuttaa eri tavoin riippuen siitä, kuinka joustavasti tutkija lähestyy aineistoa. Esimerkiksi reflektioivassa teema-analyysissä tutkija ei pyri pelkästään luokittelemaan aineistoa teemoihin, vaan myös pohtii, kuinka omat oletukset, kontekstit ja tutkijan rooli vaikuttavat analyysiin (Braun & Clarke, 2021).

Braun ja Clarke (2021) esittävät kuusiportaisen prosessin, joka ohjaa teema-analyysin etenemistä: 1) aineiston tutustuminen, 2) alkukoodauksen tekeminen, 3) teemojen etsiminen, 4) teemojen tarkentaminen, 5) teemojen nimeäminen ja 6) raportointi. Tämän prosessin avulla pyritään luomaan selkeä ja koherentti kuvaus tutkimuksen ilmiöistä ja niiden merkityksistä. Teema-analyysin etuna on sen joustavuus ja sovellettavuus monenlaisiin tutkimusaiheisiin ja -konteksteihin, ja se voi paljastaa niin yksittäisten vastausten kuin koko aineiston kattavia trendejä ja rakenteita.

4.3 Kohderyhmä ja aineiston keruu

Kohderyhmään kuuluvat esihenkilöt, jotka ovat työskennelleet organisaatiossa riittävän pitkään, jotta heille on muodostunut kokonaisvaltainen käsitys sisäisen liikkuvuuden prosesseista, käytännöistä ja niiden vaikutuksista organisaation toimintaan. Pitkä työkokemus organisaatiossa mahdollistaa sen, että esihenkilöt ovat havainneet sisäisen liikkuvuuden toteutumista useissa eri tilanteissa, kuten urasiirtymissä, tehtävävaihdoksissa ja mahdollisissa ylennyksissä. Näin he pystyvät arvioimaan sekä virallisia käytäntöjä että epävirallisia toimintatapoja, jotka vaikuttavat siihen, miten sisäinen liikkuvuus käytännössä mahdollistuu tai rajoittuu.

Esihenkilöiden näkemyksiä tarkastellaan erityisesti siitä, miten sisäinen liikkuvuus vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen organisaatioon sekä heidän integroitumiseensa yrityskulttuuriin ja työyhteisöön. Lisäksi huomion kohteena on se, millä tavoin esihenkilöiden omat johtamiskäytännöt, viestintä ja tuki ovat vaikuttaneet työntekijöiden urakehitykseen sekä kokemukseen oikeudenmukaisista ja läpinäkyvistä uramahdollisuuksista. Näiden kokemusten kautta voidaan hahmottaa, millainen rooli esihenkilöillä on sisäisen liikkuvuuden mahdollistajina organisaation arjessa.

Esihenkilöiden näkökulmaa tarkasteltaessa, otetaan huomioon myös heidän oma kokemuksensa työntekijöinä. Mikä on heidän kokemuksensa sisäisen liikkuvuuden vaikutuksista työmotivaatioon, sitoutumiseen ja organisaatioon kiinnittymiseen. Erityisesti kiinnostuksen kohteena on se, miten uramahdollisuuksien näkyvyys ja esihenkilöiden tarjoama tuki vaikuttavat työntekijöiden haluun pysyä organisaation palveluksessa sekä heidän kokemukseensa omasta ammatillisesta kehittymisestään. Näin sisäinen liikkuvuus hahmottuu paitsi rakenteellisena prosessina myös kokemuksellisenä ilmiönä, jossa yksilön urapolku ja organisaation johtamiskäytännöt kietoutuvat toisiinsa.

Kohderyhmän valinta [kaupungin nimi] toimipisteestä rajaa tutkimuksen maantieteellisesti yhteen organisaation yksikköön, mutta samalla se mahdollistaa ilmiön syvällisemmän tarkastelun tietyssä kontekstissa. Tämä rajaus tukee laadullisen tutkimuksen tavoitetta ymmärtää ilmiötä sen todellisessa toimintaympäristössä, jossa organisaatiokulttuuri, paikalliset käytännöt ja esihenkilöiden toimintatavat muodostavat keskeisen viitekehyksen sisäisen liikkuvuuden toteutumiselle.

Paikallisen toimipisteen tarkastelu tarjoaa lisäksi mahdollisuuden tunnistaa, miten organisaation yleiset linjaukset ja HR-käytännöt heijastuvat käytännön johtamistyöhön ja työntekijöiden arjen kokemuksiin. Tämän avulla voidaan syventää ymmärrystä siitä, millaiset tekijät edistävät tai estävät sisäisen liikkuvuuden toteutumista juuri esihenkilötyön ja organisaatiokulttuurin näkökulmasta.

4.4 Taustatiedot

Haastateltavien esihenkilökokemus vaihteli noin 1–20 vuoden välillä. Keskimääräinen esihenkilökokemus oli noin 8 vuotta, mikä osoittaa, että aineisto sisältää sekä uransa alkuvaiheessa olevia esihenkilöitä että pitkän kokemuksen omaavia johtajia. Tämä mahdollistaa sisäisen liikkuvuuden tarkastelun sekä tuoreiden että vakiintuneiden johtamiskäytäntöjen näkökulmasta.

Tiimien koot vaihtelivat noin 5–25 työntekijän välillä, ja keskimääräinen tiimikoko oli noin 16 työntekijää. Aineistossa korostuvat siten keskikokoisten tiimien esihenkilöt, mutta mukana on myös sekä pienempien että suurempien yksiköiden näkökulmia.

Taustojen vaihtelu lisää aineiston monipuolisuutta ja mahdollistaa sisäisen liikkuvuuden tarkastelun erilaisissa esihenkilötyön konteksteissa. Tiimin koko ja esihenkilökokemuksen pituus voivat vaikuttaa esimerkiksi siihen, kuinka paljon esihenkilöllä on mahdollisuuksia vaikuttaa työntekijöiden urakehitykseen ja sisäisiin siirtymiin.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa tarkastellaan haastatteluaineistosta nousseita sisäisen liikkuvuuden johtamiseen liittyviä keskeisiä teemoja. Aineisto analysoitiin temaatteisesti siten, että esihenkilöiden kokemukset, käytännöt ja näkemykset ryhmiteltiin sisällöllisesti toisiaan lähellä oleviin kokonaisuuksiin, jotka kuvaavat sisäisen liikkuvuuden toteutumista sekä yksilö- että organisaatiotasolla.

Tulokset on jäsennetty kolmeen pääteemaan: (1) esihenkilön rooli sisäisessä liikkuvuudessa, (2) käytännöt ja toimintatavat sekä (3) sisäisen liikkuvuuden vaikutus sitoutumiseen. Jako perustuu sekä kirjallisuuskatsauksessa tunnistettuihin keskeisiin sisäisen liikkuvuuden mekanismeihin että haastatteluaineistossa toistuvasti esiin nousseisiin ilmiöihin.

Ensimmäisessä teemassa tarkastellaan esihenkilön roolia liikkuvuuden mahdollistajana, tukijana ja osin myös rajoittajana. Tarkastelu tuo esiin, miten esihenkilöt toimivat urakeskustelujen käynnistäjinä, mahdollisuuksien esiin tuojina sekä työntekijän kehityksen mentoreina, mutta samalla myös sen, miten resurssipaineet, rakenteelliset rajoitteet ja yksiköiden väliset jännitteet voivat kaventaa heidän vaikutusmahdollisuuksiaan.

Toisessa teemassa keskitytään organisaation ja esihenkilöiden konkreettisiin toimintatapoihin, kuten kehityskeskusteluihin, epävirallisiin siirtymäkäytäntöihin, tiedonkulkuun sekä sisäisten työmahdollisuuksien näkyvyyteen. Tuloksissa kuvataan myös käytäntöjen hajanaisuutta ja epävirallisuutta, mikä tekee sisäisestä liikkuvuudesta osin yksilöriippuvaista ja epäyhdenvertaista.

Kolmas teema tarkastelee sisäisen liikkuvuuden vaikutuksia työntekijöiden sitoutumiseen. Tässä osiossa analysoidaan, miten urakehitysmahdollisuudet, koettu oikeudenmukaisuus, esihenkilön tuki sekä työntekijän oma aktiivisuus kytkeytyvät sitoutumisen vahvistumiseen tai heikkenemiseen. Tuloksissa korostuu sitoutumisen vuorovaikutteinen luonne: se rakentuu sekä organisaation tarjoamista rakenteista että yksilön omasta toimijuudesta.

Teemojen sisällä tuloksia on lisäksi ryhmitelty toistuvien ilmiöiden mukaan tarkempiin alateemoihin. Esihenkilön roolin yhteydessä nämä liittyvät esimerkiksi mahdollistavaan ja rajoittavaan rooliin sekä mentorointiin. Käytännöissä ja toimintatavoissa alateemat jakautuvat virallisiin ja epävirallisiin prosesseihin, tiedonkulun haasteisiin sekä näkyvyyden puutteeseen. Sitoutumisen osalta puolestaan korostuvat koettu oikeudenmukaisuus, työntekijän oma motivaatio sekä urakehityksen ja organisaatiotuen välinen vuorovaikutus.

Tällainen rakenne mahdollistaa sen, että sisäistä liikkuvuutta voidaan tarkastella sekä yksittäisten toimijoiden kokemusten että laajempien organisatoristen käytäntöjen näkökulmasta. Samalla se tekee näkyväksi sen, että sisäinen liikkuvuus ei ole yhtenäinen tai yksiselitteisesti johdettu prosessi, vaan useiden toisiinsa kytkeytyvien tekijöiden muodostama kokonaisuus, jossa rakenteet, johtaminen ja yksilön toimijuus limittyvät toisiinsa.

5.1 Esihenkilön rooli sisäisessä liikkuvuudessa

Haastatteluiden ensimmäistä teemaa, esihenkilön roolia sisäisessä liikkuvuudessa tarkasteltiin teorian valossa. Teorian mukaan esihenkilöiden rooli on keskeinen sisäisen liikkuvuuden mahdollistamisessa erityisesti viestinnän, ohjauksen ja psykologisen turvallisuuden näkökulmasta (Bidwell & Keller, 2014; Bass & Riggio, 2006).

Esihenkilöiden rooli sisäisen liikkuvuuden edistämisessä on monitahoinen ja keskeinen. Heidän tehtävänsä eivät rajoitu pelkästään käytännön hallintaan ja resurssien suunnitteluun, vaan he toimivat myös strategisina suunnannäyttäjinä ja mentorina, jotka tukevat työntekijöiden ammatillista kehitystä ja auttavat heitä näkemään omat urapolkunsu mahdollisuuksia.

Haastatteluissa korostui, että esihenkilöt voivat toimia joko liikkuvuuden mahdollistajina tai esteinä, riippuen siitä, millaista viestintää ja tukea he tarjoavat. Useat esihenkilöt painottivat avoimuuden ja proaktiivisuuden merkitystä:

"Mä toimin niin, että jos joku haluaa siirtyä johonkin muualle, niin olen tuonut tiimilleni sen tietoon, että en asetu poikkiteloin kenenkään tielle." - H2

"Koska välillä tulee tietenkin niitä keskusteluja, että joku sanoo, 'Mä oon nyt tehnyt tätä niin pitkään, että olen alkanut miettiä, että onko olemassa jotain muuta vai pitäisikö mennä jonnekin muualle.'... Niin mun rooliin ja vastuuisin kyllä kuuluu se, että teen ryhmäläiseni tietoisiksi siitä, mitä mahdollisuuksia on."

Nimenomaan esihenkilön rooli nähtiin erityisen arvokkaana siirtymävaiheissa. Eräs haastateltava kuvasi:

"Johtaminenhan on sitä, että sä näet henkilöstön potentiaaliisuuden ja osaamiset ja halukkuuden tehdä asioita. Esihenkilön perustehtävän on mahdollistaa sen oman organisaation tai sen oman oman tiimin onnistuminen." (H3)

Esihenkilöt painottivat, että esihenkilön tehtävänä on nostaa esiin mahdollisuuksia, jotka saattaisivat muuten jäädä huomaamatta. Kahdeksasta esihenkilöstä kaikki toivat haastatteluissa esille sen, että esihenkilön tehtävä on nimenomaan mahdollistaa sisäinen liikkuvuus.

"Mä toimin niin, että jos joku haluaa kokea, että tahtoo siirtyä johonkin muualle, niin olen tuonut tiimilleni sen tietoon, että en asetu poikkiteloin juurikaan keneenkään tielle." (H2)

"Kun henkilötyössä mahdollistaa sen onnistumisen ja kehittymisen niin pitkässä juoksussa se on yritykselle paras vaihtoehto" (H4)

"Niin kyllä mä näen sen, että se on minun tehtävä myös kertoa siitä eteenpäin, että että täällä voisi olla tällaista ja ja myös sitä että että katsoo niitä työpaikkoja mitä siellä meillä on tarjolla. (H8)

Miten se mahdollisuus annettiin, riippui esihenkilöstä. Osa näki esihenkilön roolin mahdollistajana, joka ei välttämättä aktiivisesti etsi mahdollisuuksia mutta reagoi, jos työntekijä itse osoittaa kiinnostusta siirtyä. Esihenkilöt korostivat sitä, etteivät halunneet estää työntekijöiden mahdollisuutta vaan antaa tilaa, jos työntekijä halusi lähteä. H2 kuvasi sitä seuraavasti:

"Mä toimin niin että jos joku haluaa kokea, että tahtoo siirtyä johonkin muualle, niin olen tuonut tiimilleni sen tietoon, että en asetu poikkiteloin juurikaan keneenkään tielle" (H4)

Toisaalta H2 ilmaisi, että hänen roolinsa ei ollut aktiivisesti etsiä työntekijöilleen uusia rooleja, mutta hän oli valmis tukemaan siirtymistä, jos työntekijä itse nosti asian esille:

"Jos mä huomaan, että on tullut sisäiseen hakuun jotain paikkoja ja sitten mä huomaan, että toi voisikin sopia esimerkiksi xxx:lle, niin kyllä mä siitä vinkkaan. Mutta en mä niinku tietoisesti katso meidän sisäisiä paikkojakaan sillä silmällä, että mä nyt itse löytäisin mun henkilöille jonkun uuden paikan." (H2)

Osa esihenkilöistä kuitenkin koki, että tietyllä tapaa heillä ei ollut valtaa tai mahdollisuutta vaikuttaa:

"Aika rajattu se rooli oman tiimin suhteen, tiimin sisällä varsinainen sisäinen liikkuvuus oli aika rajattua. Enemmän koen, että osaamisen kehittymisen ohjaamisena, mitkä ne työntekijän omat mahdollisuudet ovat. Varsinkin meidän tiimistämme se siirtyminen muihin tiimeihin oli hyvin rajattua." (H7)

"Ei ole työkaluja, ei ole valtaa päättää" (H5)

"Mä oon koittanut miettiä, että jos joku sanoo, että haluaa jotain muuta, että pystynkö mä sitä järjestämään, mutta aika harvoin pystyn." (H5)

Haastatteluvastauksissa esiintyi myös muita ristiriitaisia ilmiöitä. Joillakin esihenkilöillä saattoi olla taipumus suojella omia tiimejään:

"Voi tulla sellainen olo, että ei haluta luopua hyvästä tekijästä." (H3)

Tämä ilmiö vastaa teoriassa kuvattua "psykologista omistajuutta", jonka on todettu rajoittavan esihenkilön halukkuutta tukea liikkuvuutta (Kraichy & Walsh, 2022).

Esihenkilöt myös toivat esille syitä toimintansa ja asenteidensa takaa. He pyrkivät ajattelemaan sisäisen liikkuvuuden mahdollistamista pidemmällä aikavälillä. H2 kuvasi sitä näin:

"Koska en mä näe, että se sitten, jos mä sanon, että et muuten siirry sä pysyt meillä niin se tuskini palvelee mun tiimin toiminta ainakaan rakentavasti. Enemmän mä sitten annan henkilölle sen mahdollisuuden." (H2)

"Olen ajatellut sen niin, että jos joku haluaa lähteä niin mieluummin se siirtyy talon sisällä kuin talosta pois" (H7)

"Kun henkilötöissä mahdollistaa se onnistumisen ja ja kehittymisen niin pitkässä juoksussa se on yritykselle paras vaihtoehto, että henkilöllä on mahdollisuus kasvaa yrityksen sisällä."

Esihenkilöiden rooli ei rajoitu pelkästään käytännön tehtäviin, vaan heidän odotetaan myös toimivan strategisina suunnannäyttäjinä, jotka ohjaavat työntekijöitä kohti organisaation tulevaisuuden osaamistarpeita. Ja kannustavat työntekijöitä myös tunnistamaan niitä itse. Esimerkiksi H4 kuvasi rooliaan seuraavasti:

"Mun rooli on siinä, että mä tiedän, mitä osaamista meillä tarvitaan tulevaisuudessa ja osaan ohjata työntekijää kehittämään itseään sitä kohti."

"Minun mielestä esihenkilöllä on iso rooli kasvattaa työntekijän omaa uskoa." (H7)

Tässä esihenkilön tehtävänä on paitsi tukea työntekijän ammatillista kehitystä myös varmistaa, että työntekijän kehittyminen vastaa organisaation pitkän aikavälin tarpeita. Tällöin esihenkilön rooli korostuu enemmän mentorina, joka ohjaa työntekijän urakehitystä, mutta ei määrää tarkasti, mihin suuntaan tämä kehittyi.

Kommunikaatio muiden esihenkilöiden kanssa nousi myös keskeiseksi teemaksi, erityisesti silloin, kun pohdittiin, miten sisäistä liikkuvuutta voidaan edistää käytännössä. Esihenkilöt ilmaisivat, että he aluksi pohdittivat tilannetta itsenäisesti ja keskustelivat sitten siitä luottamuksellisesti muiden esihenkilöiden kanssa. Tämä kommunikointi oli tärkeää, sillä se mahdollisti yhteisen ymmärryksen organisaation resursointitilanteista ja henkilöstöstrategioista, jotka vaikuttavat siihen, miten ja milloin sisäiset siirrot voivat toteutua:

"Semmoista omaa pohdintaa ensiksi ja sitten luottamuksellisesti palloteltu näitä ajatuksia sitten sen kyseisen esihenkilön kanssa." H1

"No kyllä mä ensin ensimmäisenä sitten pohdin itsekseni ja sitten oman esihenkilön kanssa lähdän asiaa keskustelemaan, ja katsotaan sitten, rekrytoidaanko uusi vai onko joku muu tapa, että saamme vajetta täytettyä." (H2)

Tällainen yhteistyö mahdollistaa esihenkilöiden keskinäisen tuen ja selkeyttää organisaation linjauksia sisäisen liikkuvuuden suhteen.

Esihenkilöt korostivat myös, että työntekijän on itse omalla aktiivisuudellaan myös osoitettava, että haluaa siirtyä. H3 huomautti, että työntekijän oma aktiivisuus on ratkaisevaa:

"Ei kukaan voi myöskään siirtyä tekemättä itse sen eteen jotain."

Tämä korostaa esihenkilön roolia mahdollistajana, mutta myös sen rajallisuutta: vaikka esihenkilö voi tukea siirtymistä ja tarjota mahdollisuuksia, työntekijän täytyy itse ottaa aktiivinen rooli omassa urakehityksessään. Esihenkilön tehtävänä on siis tarjota aikaa ja resursseja, mutta lopullinen päätös ja motivaatio tulee työntekijältä itseltään. H4 tiivisti tämän molemminpuolisen sitoutumisen:

"Kyllä se on kahden kauppa, työntekijän pitää itse haluta ja esihenkilön mahdollistaa, että aikaa ja resursseja löytyy siihen kehittämiseen."

Esihenkilöiden rooli sisäisen liikkuvuuden mahdollistajina ei rajoitu pelkästään mahdollisuuksien tuomiseen esille, vaan se ulottuu myös työntekijöiden urakehityksen tukemiseen ja henkisen tuen tarjoamiseen muutostilanteissa. Tämä korostaa esihenkilöiden roolia mentorina, joka auttaa työntekijöitä navigoimaan urakehityksessään, erityisesti silloin, kun toiveet eivät toteudu. Esimerkiksi H1 toi esiin, kuinka esihenkilö voi tukea työntekijöitään, jotta he eivät jää "jumiin" nykyisiin rooleihinsa ja saavat näkyvyyttä mahdollisuuksille, jotka voisivat jäädä muuten huomaamatta. Tällöin esihenkilö toimii paitsi työntekijän urakehityksen tukijana myös organisaation sisäisten mahdollisuuksien avaajana, jotta työntekijöille ei jää tunne, että vaihtoehtoja ei ole. Mm. Bass ja Riggio (2006) käsittelivät nimenomaan transformatiivista johtamista eli johtamistyyliä, joka keskittyy nimenomaan inspiroimaan ja motivoimaan työntekijää kohti yhteisiä tavoitteita. Transformatiiviset johtajat toimivatkin juuri roolimalleina ja herättävät sitä kautta luottamusta ja kunnioitusta työntekijöissä.

"Koen, että esihenkilön pitäisi olla tietoinen siitä minkä tyyppisiä haaveita ja ajatuksia kenelläkin on, mitä minun pitäisi mahdollistaa, lähtee todella paljon siitä miten esihenkilö suhtautuu" (H7)

Yhteenvedon voidaan todeta, että esihenkilön rooli sisäisessä liikkuvuudessa rakentuu useista toisiaan täydentävistä ulottuvuuksista. Haastatteluaineiston perusteella esihenkilöt näyttäytyvät ennen kaikkea liikkuvuuden mahdollistajina, urakehityksen tukijoina ja työntekijöiden potentiaalin tunnistajina. Samalla heidän rooliaan rajoittavat organisaation rakenteet, resurssit sekä käytettävissä olevat toimintamallit. Tuloksissa korostui myös esihenkilöiden merkitys työntekijöiden motivaation, itseluottamuksen ja tulevaisuuden uramahdollisuuksien vahvistamisessa. Sisäisen liikkuvuuden onnistuminen ei kuitenkaan näyttäyty yksinomaan esihenkilön vastuuna, vaan se edellyttää työntekijän omaa aktiivisuutta, esihenkilöiden välistä yhteistyötä sekä organisaation tukea. Näin ollen esihenkilön rooli voidaan nähdä sekä operatiivisena että strategisena: hän toimii linkkinä työntekijän uratoiveiden ja organisaation osaamistarpeiden välillä sekä luo edellytyksiä sisäisen liikkuvuuden toteutumiselle käytännössä.

5.2 Käytännöt ja toimintatavat

Haastatteluaineiston perusteella kävi ilmi, että sisäisen liikkuvuuden toteutuminen organisaatiossa on vahvasti kytköksissä siihen, millaisia käytäntöjä ja toimintatapoja esihenkilöillä ja organisaatiolla on henkilöstön kehittämisen ja urasuunnittelun tukemiseksi. Vaikka strategisissa linjauksissa oli nähtävissä tahtotila tukea sisäistä liikkuvuutta ja kehittää osaamista organisaation sisällä, käytännön tasolla ilmeni huomattavaa hajanaisuutta, epävirallisuutta ja toiminnan riippuvuutta yksittäisistä henkilöistä ja heidän aloitteellisuudestaan.

Haastatteluaineiston perusteella sisäisen liikkuvuuden toteutuminen rakentuu useista toisiinsa kytkeytyvistä käytännöistä ja toimintatavoista. Tässä alaluvussa tarkastellaan erityisesti niitä rakenteellisia ja kulttuurisia tekijöitä, jotka joko mahdollistavat tai rajoittavat sisäistä liikkuvuutta organisaatiossa. Tuloksissa nousee esiin kolme keskeistä kokonaisuutta. Ensinnäkin tarkastellaan urakehityksen ja osaamisen tunnistamisen käytäntöjä, kuten kehityskeskusteluja ja muita henkilöstön kehittämisen välineitä. Toiseksi analysoidaan sisäisen liikkuvuuden prosesseja, tiedonkulkua ja mahdollisuuksien näkyvyyttä organisaatiossa. Kolmanneksi tarkastellaan organisaatiokulttuurin ja esihenkilökäytäntöjen vaikutusta siihen, miten tasapuolisesti ja systemaattisesti liikkuvuus toteutuu. Tulokset osoittavat, että vaikka organisaatiossa tunnistetaan sisäisen liikkuvuuden strateginen merkitys, sen käytännön toteutuminen perustuu edelleen suurelta osin epävirallisiin toimintatapoihin, yksittäisten esihenkilöiden aktiivisuuteen sekä työntekijöiden oma-aloitteisuuteen.

Yksi keskeinen kanava, jonka kautta työntekijöiden toiveita ja kehityspolkuja pyrittiin tunnistamaan, olivat kehityskeskustelut. Useat haastatellut esihenkilöt kokivat kehityskeskustelut tärkeäksi työkaluksi osaamistarpeiden ja uratoiveiden kartoittamisessa. Eräs esihenkilö kuvasi:

"Kehityskeskusteluissa nousee esiin osaamisalueita, joita halutaan kehittää." (H4)

Tällaiset keskustelut mahdollistavat yksilön potentiaalin näkyväksi tekemisen, mutta niiden hyödyntäminen oli epätasaista. Joidenkin esihenkilöiden mukaan kehityskeskusteluista saatua tietoa ei johdettu järjestelmällisesti eteenpäin esimerkiksi HR:n tai johdon suuntaan. Toisin sanoen, vaikka keskusteluissa tunnistettiin kehittämistarpeita ja kiinnostuksia, ne eivät useinkaan konkretisoituneet urapolkujen suunnitteluksi tai siirtymismahdollisuuksiksi.

Lisäksi esihenkilöiden väliset erot käytännöissä johtivat tilanteeseen, jossa sisäiseen liikkuvuuteen liittyvät mahdollisuudet vaihtelivat merkittävästi yksiköittäin ja jopa yksilöittäin. Eräs esihenkilö kuvasi toimintamallia, jossa työntekijän oma aktiivisuus oli keskeisessä roolissa:

"Jos se oli tehtävä muualla, henkilön tulee hakea sitä paikkaa, kertoa minulle ja käydä keskustelua mitä tehdään." (H7)

Kysyttäessä prosesseista suurin osa esihenkilöistä, etteivät olleet tietoisia virallisista prosesseista.

No no mun mielestä tää on ehkä sitten semmoinen mistä täytyy sitten sanoa että? Joko tähän ei ole kauhean kehittyneitä prosesseja tai sitten tiedä niistä. (H1)

"Ei meillä niinku mitään semmoista niin sanotusti virallista mallia, mutta kyllähän me siis sitten kun, tiedetään, että nyt mun tiimistä joku sitä hakee, niin kyllähän sitten aina niinkun esihenkilöt keskenään asiasta keskustelee, että tota semmoinen toimintamalli meillä on mutta ei me ei me niinku mitään semmoista selvää prosessia niin sanotusti siihen ole, että miten miten edetä. (H2)

Tällaiset toimintatavat viittaavat siihen, että liikkuvuuden mahdollistaminen ei ole systematisoitu organisaation tasolla, vaan jää pitkälti yksittäisten esihenkilöiden harkinnan ja kyvykkyyden varaan. Tämä ilmiö resonoi Fangin (2025) esiin nostaman organisaatiokulttuurin hajanaisuuden kanssa, jossa yhdenvertaisuus ja läpinäkyvyys eivät toteudu ilman yhteisiä pelisääntöjä ja selkeitä prosesseja.

Haastatteluissa nousi esiin myös huolta epävirallisista tai jopa epäselvistä valintaprosesseista, joissa sisäisiä tehtäviä täytettiin ilman julkista hakua tai avointa tiedotusta. Tämä herätti hämmennystä ja kokemusta epäreiluudesta:

"On ollut auki, mutta ne ei ole ollut virallisesti auki ja sitten on vaan kuultu, että se jää sinne on valittu jo ennen kuin on ollut mitään hakujakaan... tämmöistä hiljaista siirtymistä tai valintaa." (H2)

"Ne yleensä ei tule tietoon edes esiin henkilöille ennen, kun se on kuullaan, että tämä kaveri siirtyykin nyt tonne ja sitten ihmetellään vaan esihenkilöiden kesken että jaa että sielläkin oli paikka aukeamassa." (H2)

Tämä ilmiö tukee Bidwellin ja Kellerin (2014) havaintoja siitä, että organisaatiot, joissa sisäinen liikkuvuus perustuu epävirallisiin suhteisiin tai hiljaiseen tietoon, altistuvat läpinäkyvyyden ja luottamuksen puutteelle. Myös Bersin (2019) on korostanut, että selkeiden, kaikille näkyvien prosessien puute voi vähentää työntekijöiden motivaatiota ja kokemusta siitä, että urakehitys on aidosti mahdollista organisaation sisällä.

Toinen keskeinen havainto oli näkyvyyden ja tiedonkulun puute. Useat esihenkilöt kuvasivat, ettei heillä ollut kokonaiskuvaa organisaation sisäisistä tehtävistä tai tarpeista, mikä vaikeutti liikkuvuuden suunnittelua ja resurssien kohdentamista:

"Mulla ei ole näkyvyyttä siihen, että mitä mä voin tehdä... oon sen tosi paljon business partnerin varassa." (H3)

"Osastojen ja esihenkilöiden tarpeiden näkyvyys, se on ehkä se mikä voisi olla parempaa." (H3)

"Meillä ei ole tämmöistä foorumia, jossa näistä keskustellaan... se on sattuman varassa." (H3)

Tällainen epäselvyys vähentää ennakoitavuutta ja vaikeuttaa strategista henkilöstösuunnittelua. Tiedon puute voi myös estää työntekijöitä ottamasta aktiivista roolia oman urapolkunsa rakentamisessa. Yksi esihenkilö totesi:

"Jos joku haluaa vaihtaa tehtävää, mutta ei uskalla kertoa siitä esimiehelleen, niin ollaan jo aika väärässä paikassa." (H6)

Tässä kiteytyy kulttuurinen ulottuvuus: organisaatiokulttuurin tulee tukea avoimuutta, luottamusta ja mahdollisuutta keskustella omista uratoiveista ilman pelkoa seuraamuksista. Ilman tätä työntekijän oma aktiivisuus ei yksin riitä, vaan se tarvitsee tuekseen rakenteellista rohkaisua ja selkeitä kanavia.

Esihenkilöt kokivat myös, että sisäisen liikkuvuuden tukeminen oli heidän vastuullaan, ja jos he eivät olisi olleet yrityksessä pitkään tai tienneet keneen olla yhteydessä, moni työntekijä ei olisi saanut mahdollisuutta siirtyä sisäisesti muihin tehtäviin. H1 kuvasi tilannetta näin:

"Jos mä jättäisin sanomatta ja tai xxx olisi jättänyt sanomatta että [työsuhde]loppuu niin sitten ei voisi mitään, ei tähän ole mitään semmoista niinku prosessia." (H1)

H3 kuvasi tilannetta näin:

"Tämä paikkaa missä minä olen, ei ole koskaan ollut auki missään. Tarve tähän kävi ilmi kahvipöytäkeskustelussa, jossa nykyinen esihenkilö niin totesi, että hän tarvitsisi kyllä apua ja siitä se sitten lähti. Meillä ei ole tämmöistä foorumia, jossa näistä ehkä keskustellaan, ei ole semmoista näkyvyyttä niin se on sen varassa, että ne tulee sattumalta esiin." (H3)

Vaikka organisaation strateginen tahtotila sisäisen liikkuvuuden edistämiseksi tunnistettiin, se ei ollut konkretisoitunut käytännöiksi tai systemaattisiksi toimintamalleiksi. Useat esihenkilöt toivat esiin, että vaikka erilaisia aloitteita, kuten Talent Week -tapahtumia, oli olemassa, ne eivät riittäneet synnyttämään kestäväää kulttuuria:

"Seuraajasuunnittelu ja osaamisen kehittäminen on tärkeässä roolissa, mutta se on enemmän tahtotila kuin vielä konkretiaa." (H7)

"Tulisi avoimempi kulttuuri siihen sisäisten mahdollisuuksien hakuun." (H7)

"Talent Week ja kaikki viestivät siitä, että sisäinen siirtyminen on hyvästä." (H7)

Lisäksi esihenkilöiden kokemuksissa korostui ristiriita: vaikka he halusivat tukea liikkuvuutta, siihen liittyi myös pelko resurssien menettämisestä ja lisäkuormituksesta. Sisäiseen liikkuvuuteen liittyvä perehdytys koettiin kuormittavaksi ja vievän aikaa:

"Lähtökohtainen reaktio varmasti esihenkilölle on... kauhu, että apua miten mä ikinä korvaan tän henkilön?" (H3)

"Perehdyttämiseen menee aina aikaa... mutta näkisin, että tässä talon sisällä sitä saisi olla enemmän sitä liikkuvuutta." (H8)

"Sun täytyy saada se porukka myös mukaan... siihen perehdytykseen motivoituu." (H3)

Nämä näkemykset osoittavat, että esihenkilöiden rooli liikkuvuuden mahdollistajana on keskeinen, mutta heidän tukensa ja osaamisensa voivat olla rajallisia. Useat haastatellut toivatkin esiin konkreettisia kehitysehdotuksia, joiden avulla sisäistä liikkuvuutta voitaisiin tukea paremmin. Näitä olivat muun muassa esihenkilöiden kouluttaminen, avoimempien tiedotuskanavien luominen ja prosessien selkeyttäminen:

"Kyllä niinku esihenkilö kannattaisi ehkä kouluttaa tästä aiheesta." (H3)

"Semmoinen näkyvämpi tapa tiedottaa auki olevista tehtävistä voisi olla hyödyksi, esimerkiksi infotauluilla." (H3)

"Ne on nyt enemmän julkisia... ehkä ennen joskus saattoi mennä enemmän tiskin altakin." (H5)

Esihenkilöt hyödynsivät joitakin epävirallisia työkaluja, kuten Gigsit ja kehityskeskustelut, mutta niiden käyttö ei ollut koordinoitua tai osana suurempaa strategista kokonaisuutta. Useiden haastateltavien mukaan sisäinen liikkuvuus toteutuu parhaiten silloin, kun työntekijä on itse aktiivinen ja osaa navigoida epävirallisessa järjestelmässä:

Ehkä se on, että kun itse on aktiivinen, niin ehkä niinku paikkoja löytyy enemmän." (H2)

Yrityksessä oli myös käytössä muita itsensä kehittämisen välineitä, kuten BetterUp, coaching ja mentorointimahdollisuudet. H4 kuvasi näiden merkitystä seuraavasti:

"Kannustan henkilöitä tukeutumaan näihin meidän sisäisen organisaation niinku asiantuntijoihin. Meillä on BetterUp, meillä on coachingia, meillä on mentorointimahdollisuuksia, ne ovat myös työkaluja osaamisen kehittämiseksi ilman sisäistä liikkuvuutta." (H4)

Yhteenvedon voidaan todeta, että sisäinen liikkuvuus organisaatiossa perustuu tällä hetkellä pitkälti yksilöiden aktiivisuuteen, esihenkilöiden omaan harkintaan ja epävirallisiin käytäntöihin. Tämä luo epäyhdenvertaisen toimintaympäristön, jossa liikkuvuus ei ole ennustettavaa tai systemaattisesti johdettua.

Tulosten perusteella sisäisen liikkuvuuden käytännöt ja toimintatavat voidaan jäsentää kolmen toisiaan täydentävän konstruktion kautta: (1) urakehityksen tunnistaminen, (2) liikkuvuuden mahdollistavat rakenteet sekä (3) organisaatiokulttuurin tuki. Ensimmäinen konstruktio liittyy kehityskeskusteluihin, mentorointiin, coachingiin ja muihin käytäntöihin, joiden avulla työntekijöiden osaamista, kiinnostuksen kohteita ja uratoiveita tunnistetaan. Toinen konstruktio muodostuu sisäisen liikkuvuuden prosesseista, tiedonkulusta, näkyvyydestä sekä esihenkilöiden välisestä yhteistyöstä, joiden avulla uratoiveet voidaan muuttaa konkreettisiksi siirtymiksi. Kolmas konstruktio kuvaa organisaatiokulttuurin merkitystä: avoimuutta, luottamusta, tasapuolisuutta ja suhtautumista henkilöstön liikkuvuuteen. Tulokset osoittavat, että erityisesti toinen konstruktio sisältää merkittäviä kehittämistarpeita, sillä virallisten prosessien puute, rajallinen näkyvyys ja epäviralliset käytännöt heikentävät liikkuvuuden yhdenvertaista toteutumista. Näin ollen onnistunut sisäinen liikkuvuus näyttäytyy kokonaisuutena, jossa yksilöiden kehittämistä tukevat käytännöt, selkeät rakenteet ja liikkuvuutta

arvostava kulttuuri muodostavat yhdessä edellytykset strategisesti johdetulle sisäiselle liikkuvuudelle.

5.3 Sisäisen liikkuvuuden vaikutus sitoutumiseen

Sisäinen liikkuvuus näyttäytyy tutkimuksen empiirisessä aineistossa keskeisenä tekijänä, joka vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen monitasoisesti. Haastatteluaineiston perusteella voidaan todeta, että sisäinen liikkuvuus ei ole ainoastaan urakehityksen väline, vaan myös merkittävä psykologinen ja organisatorinen kokemus, joka muokkaa työntekijän suhdetta organisaatioon. Tämä korostaa, kuten teoriakin, että liikkuvuuden ei tulisi olla vain mahdollisuus, vaan sen tulisi toteutua suunnitelmallisesti ja arvoa tuottavalla tavalla työntekijälle.

Haastatteluaineiston perusteella sisäisen liikkuvuuden vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen näyttäytyy moniulotteisena ilmiönä, jossa yksilölliset motiivit, organisaation tarjoama tuki sekä liikkuvuusprosessin toteutustapa kietoutuvat toisiinsa. Tässä alaluvussa tarkastellaan, miten sisäinen liikkuvuus vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon, organisaatioon sitoutumiseen ja kokemukseen omista uramahdollisuuksistaan. Tuloksissa korostuvat erityisesti kolme näkökulmaa. Ensinnäkin tarkastellaan sisäisen liikkuvuuden merkitystä motivaation ja pitkäaikaisen sitoutumisen vahvistajana. Toiseksi analysoidaan työntekijän oman aktiivisuuden, henkilökohtaisten motiivien ja uratavoitteiden merkitystä sitoutumisen rakentumisessa. Kolmanneksi tarkastellaan organisaation ja esihenkilöiden vaikutusta sitoutumiseen erityisesti viestinnän, oikeudenmukaisuuden, palautteenannon ja tasapuolisten mahdollisuuksien näkökulmasta. Tulokset osoittavat, että sisäinen liikkuvuus vahvistaa sitoutumista erityisesti silloin, kun työntekijä kokee saavansa mahdollisuuden kehittyä, vaikuttaa omaan uraansa ja nähdä tulevaisuutensa organisaation sisällä.

Sitoutuminen sisäiseen liikkuvuusprosessiin nousi haastatteluissa esiin monitahoisena ilmiönä, joka rakentuu sekä työntekijän henkilökohtaisista motiiveista että organisaation tarjoamista rakenteista ja tuesta. Haastateltavat kuvasivat, että sitoutumista voidaan edistää aktiivisella viestinnällä, realistisilla odotuksilla ja luottamukseen perustuvalla vuorovaikutuksella.

Työntekijän sitoutuminen ei synny tyhjiössä, vaan on usein seurausta kokemuksesta, että omaa osaamista arvostetaan ja että kehitysmahdollisuudet ovat todellisia. Esihenkilöiden mukaan erityisesti sisäisen liikkuvuuden kokemus voi lisätä työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. Esihenkilöt, jotka olivat kokeneet työntekijöidensä siirtyvän talon sisällä, korostivat, että siirtymät olivat helpompia ja työntekijöiden motivaatio usein korkeampaa, koska he jo tunsivat organisaation toimintatavat ja kulttuurin:

"Onhan se meille niinku helpompaa paljon, jos se tulee talon sisältä, että nyt kumminkin tuntee talon ensinnäkin ja vähän toimintatapoja, kun no toki ne vähän vaihtelee osastoittain, mutta kumminkin pääpiirteittäin tuntee toimintatavat." (H2)

Sisäinen liikkuvuus koettiin myös motivoivaksi, sillä työntekijöillä oli mahdollisuus vaikuttaa omiin siirtoihinsa ja näin kokea oma roolinsa merkitykselliseksi ja kehittyväksi:

"Henkilöiden motivaatio on mielestäni parempaa silloin, varsinkin jos he pääsee itse vaikuttamaan siihen, että nyt mä haluan tuohon paikkaan ja sitten hän siihen pääsee, niin totta kai se motivaatio varmasti on sitten." (H2)

Esihenkilöiden mukaan sitoutuminen liikkuvuusprosessiin oli kuitenkin myös vuorovaikutteinen prosessi, jossa molemmat osapuolet, niin työntekijä kuin organisaatio tarvitsevat aktiivista osallistumista. H3 huomautti, että hän tarjosi kaikille mahdollisuuden keskustella kehityksestään ja suuntautumisestaan organisaatiossa:

"Kaikkien kanssa käydään se keskustelu, että hei mitä mitä, mitä mitä teit viime vuonna mitä teet tänä vuonna mihinkin suuntaan kehität itseäsi ja kaikilla on se niinku yhtäläinen mahdollisuus kertoa mitä he mitä he itse ajattelee." (H3)

Tämä lähestymistapa heijastaa organisaation roolia mahdollistajana, joka ei estä työntekijöiden siirtymistä muihin tehtäviin, vaan tukee heitä, vaikka muutokset voivat olla haastavia:

"Jos joku avainpelaaja lähtee minun tiimistä niin mä lähden siitä että mä en ketään estäisi." (H3)

Toisaalta esihenkilöiden käsitykset sisäisestä liikkuvuudesta korostavat myös, että työntekijän oma motivaatio on keskeinen tekijä sitoutumisen rakentumisessa. H6 painotti, että työntekijän tulee osoittaa halu kehittää itseään, jotta siirtymismahdollisuudet toteutuvat:

"Jos joku haluaa siirtyä tehtävästä toiseen, niin kyllä sen pitää näkyä siinä, miten se ihminen panostaa kehitykseen. Me ei voida vetää perässä ketään." (H6)

Esihenkilöt tunnistivat myös vahvasti, että sitoutumiseen vaikutti pitkälti myös työntekijän omat luonteenpiirteet. Osa on luonteeltaan jo sitoutuvasempia, toki jos sitoutunut henkilö pääsi vielä vaihtamaan koettiin, että hänestä tuli yhä sitoutuneempi varsinkin pitkällä aikavälillä.

"Tavallaan näen, että parantaa sitoutuvuutta, toisaalta jotkut ovat jo luonteeltaan sitoutuvia, mutta ehkä pidempikestoiseen sitoutuvuuteen on ollut vaikutusta". (H7)

"Hän oli jo aiemmin motivoitunut ja positiivinen työhönsä, mutta siirron jälkeen hän on selvästi innostunut entistä enemmän sanoi itseen, että uusi rooli on ollut aivan mahtava." (H3)

Kyllä mä uskon, että on että mä oon luonteeltani. Ehkä nyt tää on enemmän luonnekysymys. Mun mielestä siihen mä luonteeltani semmoinen että että sanottaisiinko näin, että jos mä olisin. Ollut siinä ihan ensimmäisessä työpisteessä, mihin mä oon tullut tänne. Jos mä olisin vieläkin siellä, niin mä en olisi tässä talossa enää, että mä mun luonne. (H8)

Tämä viittaa siihen, että liikkuvuusprosessin onnistuminen edellyttää työntekijältä itseltään myös aktiivisuutta ja positiivista asennetta muutokseen.

Esihenkilöt korostivat myös sitä, että on tärkeää tietää miksi henkilö haluaa vaihtaa tehtävää, jotta voidaan arvioida sen vaikutusta sitoutuvuudelle. Henkilö voi olla hyvinkin sitoutunut, mutta haluaa esim. koulutustaan vastaavampaa työtä.

"Jos koulutus on jotain ihan muuta mitä tekee, niin kyllähän se nyt ymmärtää että [haluaa vaihtaa tehtävää]." (H2)

Suurinosa esihenkilöistä kuitenkin toi esille, että yleensä syyt sisäiselle liikkuvuudelle lähti henkilöstä itsestään.

"Nimenomaan se oman osaamisensa kehittäminen ja vastuun ottaminen. Ja totta kai sitten myös palkkatason tarkistus on yksi pointti." (H2)

Toisaalta muutama esihenkilö toi myös esille, että sisäisen siirto lähti liikkeelle siitä, että organisaatiossa tunnistettiin tarve tietynlaiselle osaamiselle, jota löytyi jo talon sisältä valmiiksi.

"Meidän organisaatiossa on tarpeita, joita ei ihan ole täytetty, jolloin se saa ehkä sen niin kun tavallaan kutittelee mulla taka ajatuksissa, että että onko joku joka tähän suuntaan voisi mennä se on se on niin kun ihan selkeästi läsnä ja." (H3)

Myös organisaation viestinnällä ja avoimuudella on suuri merkitys sitoutumisen kannalta. Haastatteluissa korostettiin, että selkeä ja reilu viestintä liikkuvuusprosessin mahdollisuuksista sekä selkeät kehityssuunnat auttavat työntekijöitä sitoutumaan prosessiin. H5 totesi:

"Meidän pitää pystyä kertomaan, mihin suuntaan ollaan menossa ja mitä osaamista tarvitaan. Ilman sitä ihmiset kehittää itseään väärään suuntaan tai turhautuvat." (H5)

Tämän näkökulman mukaan työntekijöiden sitoutuminen voi horjua, jos organisaation viestintä on epäselvää tai ristiriitaista. Erityisesti silloin, kun kehitystoimet eivät johda toivottuihin urasiirtymiin, työntekijät voivat kokea epäoikeudenmukaisuutta ja turhautumista.

Vaikka sitoutuminen liikkuvuusprosessiin liittyy usein positiivisiin kokemuksiin ja onnistumisiin, haastatteluissa nousi esiin myös se, että vaikeat ja pettymykselliset kokemukset voivat vahvistaa sitoutumista, mikäli niitä käsitellään oikein. H4 huomautti, että vaikka ei pääse uuteen tehtävään, se voi olla iso pettymys, mutta oikein käsiteltynä se voi jopa vahvistaa luottamusta:

"Se, että ei pääse uuteen tehtävään, voi olla iso pettymys. Mutta jos sen käy kunnolla läpi ja antaa rakentavaa palautetta, niin kyllä se voi jopa vahvistaa luottamusta." (H4)

Tämä viittaa siihen, että esihenkilöiden tehtävä on paitsi tarjota palautetta ja selittää päätöksiä, myös tukea työntekijöitä jatkokehityksessä, mikä voi vahvistaa sitoutumista pitkällä aikavälillä.

Työntekijän kokemus reiluudesta ja tasapuolisuudesta sisäisessä liikkuvuudessa korostui myös sitoutumista vahvistavana tekijänä. Haastatteluissa esihenkilöt toivat esiin, että kaikille työntekijöille tulee tarjota tasa-arvoiset mahdollisuudet siirtyä uusiin tehtäviin, ja prosessien tulee olla läpinäkyviä. Näin syntyy luottamusta organisaatioon ja halukkuutta panostaa pitkän aikavälin kehitykseen. H3 tiivisti ajatuksen:

"Pitää olla sama mahdollisuus siirtyä. Eli eli jos joku mun tiimistä sanoo, että tommoinen paikka haluan siirtyä, niin sitten on sille OK tämä hyvä." (H3)

Kuitenkin on tärkeää huomioida, että täysin tasapuolista kohtelua ei aina ole mahdollista toteuttaa, sillä työntekijöiden erilaiset taustat ja kyvyt voivat vaikuttaa heidän liikkuvuusmahdollisuuksiinsa. H5 toi esiin tilanteen, jossa ei kaikilla

työntekijöillä ole samoja mahdollisuuksia siirtyä uusiin tehtäviin, erityisesti silloin, kun vaaditaan tiettyä asiantuntemusta tai koulutusta. H5 totesi:

"Siis eihän kaikilla ole siis oikeasti, koska siellä on niitä kenellä ei ole koulutusta ja että kyllähän nyt johonkin, jos haetaan jotain x tekemistä niin ei siihen nyt palkata. Jos ei sulla ole x koulutusta." (H5)

"Aidosti he ei varmasti saa täysin tasavertaista kohtelua tässä, koska se näkyvyys ei ole samanlainen kaikilla, mutta se mitä mä pystyn tekemään on se että mä tarjoan sen saman lähtökohdan kaikille eli kaikkien kanssa käydään se keskustelu, että hei mihin suuntaan kehität itseäsi ja kaikilla on se niinku yhtäläinen mahdollisuus kertoa mitä he mitä he itse ajattelee." H3

Tämä lainaus nostaa esiin käytännön rajoituksia liikkuvuudessa: vaikka tavoitteena on tasapuolisuus, työntekijöiden koulutustaso, asiantuntemus ja oma aktiivisuus voivat estää joidenkin siirtymistä tehtävistä toisiin.

Haastatteluissa nousi esille myös esihenkilöiden oma sitoutuminen. Kahdeksasta esihenkilöstä kuusi oli saaneet itse mahdollisuuden sisäisesti siirtyä nykyiseen tehtäväänsä. Mikä lisäsi kaikkien heidän mukaansa sitoutumistaan.

"Että mä olisin siirtynyt tekemään jotain muuta jossain muualla. Jos mä en olisi voinut siirtyä tekemään jotain muuta täällä." H3

Kaiken kaikkiaan sitoutuminen liikkuvuusprosessiin rakentuu vuorovaikutteisena prosessina, jossa organisaation tuki ja työntekijän oma aktiivisuus kulkevat käsi kädessä. Onnistunut sitoutuminen edellyttää selkeää viestintää, realistisia odotuksia ja luottamukseen perustuvaa vuorovaikutusta, jossa molemmat osapuolet niin työntekijä kuin organisaatio, ovat sitoutuneet kehittämään osaamistaan ja tukemaan toisiaan.

Tulosten perusteella sisäisen liikkuvuuden ja sitoutumisen välinen yhteys voidaan jäsentää kolmen toisiaan täydentävän konstruktion kautta: (1) urakehityksen ja merkityksellisyyden kokemus, (2) yksilön aktiivinen toimijuus sekä (3) organisaation oikeudenmukaisuus ja tuki. Ensimmäinen konstruktio kuvaa sitä, kuinka mahdollisuus uusiin tehtäviin, osaamisen kehittämiseen ja uralla etenemiseen vahvistaa työntekijöiden motivaatiota sekä pitkäaikaista sitoutumista organisaatioon. Toinen konstruktio korostaa työntekijän omaa aktiivisuutta, motivaatiota ja halua kehittyä, sillä sitoutuminen rakentuu osittain työntekijän omien tavoitteiden ja uratoiveiden varaan. Kolmas konstruktio liittyy organisaation toimintaan: avoimeen viestintään, tasapuolisiin mahdollisuuksiin, palautteen antamiseen sekä kokemukseen reiluudesta. Tulokset osoittavat, että sitoutuminen vahvistuu erityisesti silloin, kun työntekijä kokee liikkuvuusprosessin läpinäkyväksi, oikeudenmukaiseksi ja omia tavoitteitaan tukevaksi. Vastaavasti epäselvät käytännöt, puutteellinen viestintä tai koettu epätasa-arvo voivat heikentää sitoutumista riippumatta siitä, toteutuuko siirtymä lopulta vai ei. Sisäinen liikkuvuus näyttäytyy siten paitsi urakehityksen välineenä myös merkittävänä mekanismina, jonka kautta työntekijät rakentavat suhdettaan organisaatioon ja arvioivat mahdollisuuksiaan sen tulevaisuudessa.

6 POHDINTA

Pohdinta luvussa pyritään vastaamaan tutkielman tarkoitukseen. Luvussa tuodaan esille myös empiirisen tutkimuksen tuloksia ja huomioita suhteutettuna aiempaan teoriaan.

6.1 Esihenkilön rooli

Tutkimuksen tulokset syventävät aiempaa ymmärrystä siitä, että esihenkilöillä on merkittävä rooli sisäisen liikkuvuuden mahdollistamisessa tai rajoittamisessa. Aiemmat tutkimukset (esim. Bidwell & Keller, 2014; Kraichy & Walsh, 2022) ovat tuoneet esiin esihenkilön vaikutuksen sekä urasiirtymien tukemiseen että estämiseen, ja tämä tutkimus tuo siihen käytännönläheistä näkökulmaa suomalaisesta asiantuntijaorganisaatiosta.

Haastateltavat esihenkilöt kokivat yksimielisesti, että heidän tehtävänsä on tukea työntekijöiden liikkuvuutta ja ammatillista kasvua. Kuitenkin käytännön toiminta vaihtelee aktiivisesta ohjaamisesta passiiviseen mahdollistamiseen. Tämä viittaa siihen, että vaikka tahtotila tukea liikkuvuutta on olemassa, esihenkilöiden oma roolikäsitys ja työkalujen puute voivat rajoittaa heidän kykyään toimia strategisina urakehityksen ohjaajina.

Mielenkiintoista on, että osa esihenkilöistä tunnisti tunteita, kuten halun pitää kiinni hyvästä työntekijästä, mikä saattaa tiedostamatta vaikuttaa suhtautumiseen liikkuvuuteen. Tämä ilmiö, jonka Kraichy ja Walsh (2022) kuvaavat psykologiseksi omistajuudeksi, voi aiheuttaa kitkaa organisaation strategisten tavoitteiden ja yksittäisten esihenkilöiden käytännön valintojen välillä.

Toisaalta esihenkilöt kokivat liikkuvuuden pidemmän aikavälin hyötynä sekä yksilölle että organisaatiolle. Sisäinen liikkuvuus nähtiin keinona sitouttaa työntekijöitä ja säilyttää osaamista organisaation sisällä. Tähän liittyi myös ajatus tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakkoinnista ja työntekijöiden ohjaamisesta niiden suuntaan, mikä viittaa esihenkilöiden strategiseen rooliin osaamisen johtamisessa. Tässä strateginen urasuunnittelu ja työntekijän tukeminen urapolkunsu varrella on tärkeässä tehtävässä.

Tulokset tuovat esiin myös työntekijän oman aktiivisuuden merkityksen. Sisäinen liikkuvuus näyttäytyy yhteistyönä, jossa esihenkilö toimii mahdollistajana ja työntekijä aloitteentekijänä. Jos kuitenkaan aloite ei tule työntekijältä itseltään on esihenkilön vaikea auttaa sisäisen liikkuvuuden prosesseissa. Tämä vastaa transformatiivisen johtajuuden (Bass & Riggio, 2006) periaatteita, joissa johtaja tukee ja inspiroi yksilön kasvua, mutta ei kanna vastuuta yksin.

Haastateltavien kokemukset viestivät myös siitä, että organisaation rakenteet ja järjestelmät vaikuttavat keskeisesti siihen, kuinka paljon esihenkilöllä on valtaa ja mahdollisuuksia toimia liikkuvuuden tukijana. Tämä herättää kysymyksen siitä, missä määrin liikkuvuus on yksilön ja lähiesihenkilön varassa, ja missä määrin se vaatii systemaattista tukea HR:n ja organisaatiotason prosessien kautta.

Kokonaisuutena voidaan todeta, että esihenkilön rooli on moniulotteinen: se sisältää tiedon välittämistä, ohjausta, tunneilmaston luomista ja organisaation arvojen edistämistä. Esihenkilön vaikutus ei rajoitu pelkästään yksittäisiin liikkuvuustilanteisiin, vaan sillä on laajempi merkitys organisaation kulttuurille ja osaamisen kehittämislle. Myös koko organisaation tuki on tärkeässä roolissa.

6.2 Käytännöt ja toimintatavat

Haastatteluaineiston perusteella organisaation sisäisen liikkuvuuden toteutuminen on vahvasti sidoksissa sekä esihenkilöiden toimintatapoihin että organisaation kulttuuriin ja rakenteisiin. Vaikka strategisella tasolla sisäisen liikkuvuuden tukeminen nähtiin tärkeänä, käytännön toteutus oli vielä hajanaista ja epävirallista. Havainto tukee aiempaa tutkimusta, jonka mukaan organisaatioiden sisäisen liikkuvuuden tavoitteet ja käytännön toteutus eivät aina kohtaa toisiaan, mikä voi heikentää liikkuvuuden vaikuttavuutta (Bidwell & Keller, 2014; Fang, 2025). Tämä viittaa siihen, että organisaatiossa ei ole vielä onnistuttu rakentamaan systemaattisia ja yhtenäisiä prosesseja, jotka tukisivat urasuunnittelua ja henkilöstön kehittämistä kokonaisvaltaisesti. Hajanaisuus ja epävirallisuus heijastuvat erityisesti tiedonkulun puutteena, epäselvinä valintaprosesseina ja toimintatapojen eroina esihenkilöiden välillä, mikä johtaa epäyhdenvertaisuuteen ja satunnaisuuteen sisäisen liikkuvuuden mahdollisuuksissa.

Kehityskeskustelut näyttäytyivät keskeisenä kanavana työntekijöiden toiveiden ja osaamistarpeiden tunnistamisessa, mutta niiden potentiaali jää usein hyödyntämättä. Aiemmassa tutkimuksessa on niin ikään korostettu esihenkilön ja työntekijän välisen urakeskustelun merkitystä osaamisen kehittämisen ja urasuunnittelun välineenä (O'Brien, 2023; De Vos & Van der Heijden, 2015). Tämä voi johtua siitä, että keskusteluissa nousseet kehittämiskohteet ja uratoiveet eivät siirry johdon tai HR:n strategiseen suunnitteluun tai systemaattiseen seuranta- ja tukimalliin. Tiedon siiloutuminen ja puutteellinen viestintä vaikeuttavat kokonaisvaltaisen henkilöstökehityksen johtamista ja lisäävät yksiköiden välistä eriarvoisuutta. Tästä syystä sisäinen liikkuvuus näyttää organisaatiossa enemmän yksilöiden aktiivisuuteen ja esihenkilöiden henkilökohtaisiin valintoihin perustuvaksi, kuin johdetuksi ja tasapuoliseksi prosessiksi.

Organisaatiokulttuurin näkökulmasta on merkittävää, että epäviralliset käytännöt ja "hiljaiset" siirtymät koetaan työntekijöiden keskuudessa epäreiluina ja läpinäkyvyyden puutteena. Tämä voi heikentää luottamusta organisaatiota kohtaan ja vähentää työntekijöiden motivaatiota osallistua sisäiseen liikkuvuuteen. Luottamuksen ja avoimuuden puute onkin yksi suurimmista sisäisen liikkuvuuden esteistä, mikä korostaa Fangin (2025) sekä Bidwellin ja Kellerin (2014) tutkimusten havaintojen merkitystä. Organisaatioissa, joissa ei ole selkeitä, kaikille näkyviä ja oikeudenmukaisia prosesseja, sisäinen liikkuvuus voi kääntyä työntekijöiden kannalta epäselväksi ja jopa ahdistavaksi prosessiksi.

Esihenkilöiden rooli sisäisen liikkuvuuden mahdollistajina korostuu aineistossa voimakkaasti, mikä on linjassa aiempien tutkimusten kanssa, joissa esihenkilöt on tunnistettu keskeisiksi urakehityksen tukijoiksi ja liikkuvuuden mahdollistajiksi (Bidwell & Keller, 2014), mutta samalla haastattelut nostivat esiin esihenkilöiden

kokeman kuormituksen, pelon resurssien menetyksestä ja rajalliset valmiudet perehdytyksen ja siirtymien hallinnassa. Tämä osoittaa, että vaikka esihenkilöt haluavat tukea liikkuvuutta, he tarvitsevat enemmän koulutusta, resursseja ja selkeitä toimintamalleja, jotta he voivat tehokkaasti toimia muutosten vetureina. Näin ollen esihenkilöiden tukeminen ja osaamisen kehittäminen on keskeinen kehityskohde organisaation sisäisen liikkuvuuden edistämiseksi.

Sisäisen liikkuvuuden hajanaisuus voi pitkällä aikavälillä vaikuttaa organisaation kykyyn vastata muuttuviin toimintaympäristöihin ja säilyttää kilpailukykyä. Aiemmassa tutkimuksessa sisäisen liikkuvuuden on todettu tukevan organisaatioiden osaamisen säilyttämistä, innovatiivisuutta ja sopeutumiskykyä (Ejermo & Schubert, 2017; Bidwell & Mollick, 2015). Kun liikkuvuus ei ole johdettua eikä tasa-arvoista, potentiaalisten osaajien hyödyntäminen jää usein vajaaksi, mikä voi heikentää organisaation innovatiivisuutta ja sopeutumiskykyä. Toisaalta aktiivisen ja avoimen sisäisen liikkuvuuden kulttuurin rakentaminen tukee sekä yksilöiden ammatillista kasvua että organisaation strategisia tavoitteita, kuten osaamisen kehittämistä ja työhyvinvointia.

Tämän tutkimuksen tulokset viittaavat myös siihen, että organisaation tulisi kehittää sisäisen liikkuvuuden osalta yhtenäinen ja avoin viestintäkanava, joka tarjoaa työntekijöille reaaliaikaista tietoa avoimista tehtävistä ja kehitysmahdollisuuksista. Tämä havainto tukee aiempaa tutkimusta, jossa avoimen viestinnän, läpinäkyvien prosessien ja näkyvien uramahdollisuuksien on todettu edistävän sisäistä liikkuvuutta ja työntekijöiden luottamusta organisaatioon (Fang, 2025; Bidwell & Keller, 2014). Lisäksi systemaattinen seuranta ja palautejärjestelmät voisivat edistää kehityskeskusteluissa tunnistettujen osaamistarpeiden ja uratoiveiden konkretisoitumista käytännön toimenpiteiksi. Kulttuurin osalta tarvitaan rohkaisua ja turvaa avoimelle urakeskustelulle, jotta työntekijät uskaltavat ilmaista kiinnostuksensa uusiin tehtäviin ilman pelkoa negatiivisista seurauksista.

Jatkossa tutkimusta voisi laajentaa esimerkiksi tarkastelemalla, miten eri esihenkilöiden koulutukset ja tukitoimet vaikuttavat sisäisen liikkuvuuden onnistumiseen ja miten organisaation johdon sitoutuminen ja viestintä vaikuttavat kulttuurimuutoksen toteutumiseen. Lisäksi olisi hyödyllistä selvittää, millaisia konkreettisia malleja ja työkaluja organisaatioissa on kehitetty sisäisen liikkuvuuden systematisoimiseksi ja miten ne ovat toimineet käytännössä.

Sisäisen liikkuvuuden edistäminen edellyttää siis kokonaisvaltaista otetta, jossa yhdistyvät selkeät prosessit, avoin kulttuuri, esihenkilöiden vahva tuki ja järjestelmällinen henkilöstöjohtaminen. Vasta tällöin organisaatio voi hyödyntää sisäisen liikkuvuuden täyden potentiaalin sekä edistää sekä yksilön että koko organisaation kehittymistä pitkäjänteisesti.

6.3 Vaikutus sitoutumiseen

Tutkimuksen tulokset vahvistavat käsitystä siitä, että sisäinen liikkuvuus on merkittävä tekijä työntekijöiden sitoutumisen rakentumisessa. Aineistosta käy ilmi, että sitoutuminen ei ole yksinomaan seurausta työntekijän yksilöllisistä ominaisuuksista, vaan se syntyy monimutkaisessa vuorovaikutuksessa, jossa yhdistyvät työntekijän

henkilökohtaiset motiivit, esihenkilön tuki ja organisaation luomat rakenteet. Sisäinen liikkuvuus toimii tässä prosessissa katalysaattorina: se mahdollistaa uralla etenemisen ja osaamisen kehittämisen, mutta vielä tärkeämpää on sen psykologinen vaikutus kokemuksesta, että omaa panosta arvostetaan ja että tulevaisuuden mahdollisuudet ovat todellisia. Tämä havainto on linjassa aiemman tutkimuksen kanssa, jonka mukaan urakehitysmahdollisuudet, osaamisen kehittäminen ja organisaation tarjoamat etenemispolut vahvistavat työntekijöiden sitoutumista sekä halua pysyä organisaation palveluksessa (Ng ym., 2005; De Vos & Meganck, 2009).

Aineiston perusteella voidaan todeta, että sitoutuminen ei synny tyhjiössä, vaan se on aina suhteessa siihen, miten organisaatio kohtelee työntekijöitään. Erityisesti koettu oikeudenmukaisuus, läpinäkyvä viestintä ja tasapuolisuus nousivat keskeisiksi tekijöiksi, jotka joko vahvistavat tai heikentävät sitoutumista. Jos sisäisen liikkuvuuden prosessia johdetaan reilusti ja avoimesti, työntekijät kokevat olevansa arvostettuja ja haluavat panostaa organisaation tavoitteisiin pitkäjänteisesti. Sen sijaan epäselvä viestintä ja koetut epäoikeudenmukaisuudet voivat johtaa turhautumiseen ja jopa sitoutumisen heikkenemiseen. Tämä tukee aiempia havaintoja organisaatiositoutumisesta (esim. Meyer & Allen, 1991), joissa koettu reiluus ja psykologinen sopimus ovat sitoutumisen ytimessä.

Tuloksissa korostui myös, että sisäinen liikkuvuus ei ole kaikille yhtä saavutettava mahdollisuus. Työntekijöiden tausta, koulutus ja osaaminen vaikuttavat siihen, kuinka realistista siirtyminen on. Tästä syntyy väistämätön jännite: vaikka organisaatiot pyrkivät tasa-arvoisuuteen, käytännössä kaikki eivät voi liikkua yhtä vapaasti. Sitoutumisen kannalta tämä tarkoittaa, että organisaatioiden tulisi kiinnittää erityistä huomiota siihen, miten ne viestivät mahdollisuuksista ja millä tavoin ne tukevat työntekijöitä, joilla on vähemmän valmiuksia siirtyä uusiin tehtäviin. Sitoutuminen ei siis välttämättä heikkene siitä, ettei jokaiselle avaudu siirtoa, jos organisaatio onnistuu tarjoamaan vaihtoehtoisia tapoja kehittyä ja tulla kuulluksi.

Mielenkiintoista on, että haastatteluissa kävi ilmi myös negatiivisten kokemusten kaksijakoinen merkitys sitoutumiselle. Epäonnistuminen uuden tehtävän haussa voi olla suuri pettymys ja hetkellisesti heikentää sitoutumista, mutta jos prosessi käydään läpi avoimesti ja työntekijälle annetaan rakentavaa palautetta, kokemus voi pitkällä aikavälillä jopa vahvistaa sitoutumista. Tämä viittaa siihen, että sitoutuminen on dynaaminen ja prosessimainen ilmiö, joka kehittyy paitsi onnistumisten myös haasteiden kautta. Sitoutumisen rakentamisessa olennaista ei siis ole pelkästään lopputulos, vaan myös se, miten prosessit johdetaan ja millainen kokemus niistä syntyy.

Aineisto nosti esiin myös yksilöllisten piirteiden merkityksen sitoutumiselle. Osa työntekijöistä näyttäytyi luontaisesti sitoutuneempina, ja liikkuvuus vahvisti heidän jo olemassa olevaa motivaatiotaan. Toisille taas liikkuvuus oli välttämätön ehto sitoutumisen jatkumiselle, ilman uusia mahdollisuuksia he olisivat todennäköisesti irtautuneet organisaatiosta. Tämä havainnollistaa, että sitoutuminen on sekä persoonallisuuden että organisaation tarjoamien mahdollisuuksien yhteistuotos. Organisaation kannalta tämä merkitsee, että sisäisen liikkuvuuden johtaminen ei voi olla kaikille samanlaista, vaan se vaatii yksilöllisten motiivien ja tarpeiden huomioimista.

Erityisen kiinnostavaa on, että myös esihenkilöt itse olivat sitoutuneempia silloin, kun he olivat saaneet mahdollisuuden sisäiseen liikkuvuuteen. Tämä osoittaa, että sisäinen liikkuvuus ei vahvista pelkästään yksittäisten työntekijöiden sitoutumista, vaan sillä on

myös organisaatiokulttuuria muovaava vaikutus. Kun esihenkilöt ovat itse hyötynneet liikkuvuudesta, he suhtautuvat myönteisemmin työntekijöidensä kehitystoiveisiin ja toimivat aktiivisemmin sitoutumista tukevin johtajina. Tämä voi synnyttää positiivisen kierteen, jossa liikkuvuuden kokemukset vahvistavat sitoutumista sekä yksilö- että organisaatiotasolla.

Kokonaisuudessaan voidaan todeta, että sisäinen liikkuvuus on vahva sitoutumisen rakentamisen välinen, mutta sen onnistuminen edellyttää molemminpuolista panostusta. Organisaation vastuulla on luoda reiluja, läpinäkyviä ja strategisesti johdettuja prosesseja, kun taas työntekijän vastuulla on osoittaa aktiivisuutta ja halua kehittää osaamistaan. Sitoutuminen syntyy siis vuorovaikutteisessa suhteessa, jossa kummankin osapuolen toiminta vaikuttaa lopputulokseen.

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan esittää, että sisäisen liikkuvuuden johtaminen on strategisesti merkittävä keino sitoutumisen vahvistamiseksi, mutta se ei ole ongelmatonta. Jatkossa olisi hyödyllistä tarkastella, millaisia vaikutuksia erilaisilla liikkuvuusstrategioilla on sitoutumiseen: esimerkiksi mikä merkitys on sillä, tarjotaanko liikkuvuus mahdollisuutena kaikille vai suunnataanko sitä ensisijaisesti organisaation avainhenkilöille. Lisäksi olisi tärkeää tutkia, miten sisäinen liikkuvuus linkittyy sitoutumisen eri ulottuvuuksiin (affektiivinen, jatkuvuus- ja normatiivinen sitoutuminen) ja kuinka näitä voidaan tasapainottaa organisaation tavoitteiden kanssa.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Johtopäätökset luvussa arvioidaan tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia, tuodaan ilmi tutkimuksen tieteellinen kontribuutio, annetaan tulosten perusteella suosituksia Yritysten johdolle ja esitetään mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia.

7.1 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen luotettavuus muodostuu ensisijaisesti sen validiteetista ja reliabiliteetista. Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä eli sitä, kuinka hyvin tutkimus mittaa sitä, mitä sen on tarkoitus mitata (Hirsjärvi ym., 2009). Tässä tutkimuksessa pyrittiin varmistamaan sisällön validiteetti huolellisella aineiston valinnalla, teoriaohjautuvalla analyysillä ja käyttämällä useita ajankohtaisia lähteitä, jotka käsittelevät sisäistä liikkuvuutta eri näkökulmista. Lisäksi tutkimuksen kysymyksenasettelu perustui aiempiin empiirisiin ja teoreettisiin tutkimuksiin, mikä tukee konstruktivista validiteettia (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Reliabiliteetti eli tutkimuksen toistettavuus varmistettiin dokumentoimalla aineistonkeruun ja analyysin vaiheet läpinäkyvästi. Erityisesti laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetti voidaan vahvistaa huolellisella analyysiprosessilla, jossa tutkija reflektoi jatkuvasti omia tulkintojaan ja pyrkii osoittamaan, miten tulkinnat ovat nousseet aineistosta (Eskola & Suoranta, 2008). Tässä tutkimuksessa reliabiliteettia vahvistaa myös lähdeaineiston monipuolisuus sekä se, että eri näkökulmat, kuten työntekijöiden, esihenkilöiden ja organisaation strategian vaikutukset, on huomioitu analyysissä. Vaikka laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei ole yleistettävyyden kvantitatiivisen tutkimuksen tapaan, sen sisäinen johdonmukaisuus ja tulosten loogisuus tukevat tutkimuksen uskottavuutta.

Validiteetin arvioinnissa on tärkeää tarkastella myös sisäistä ja ulkoista validiteettia. Sisäinen validiteetti liittyy tutkimuksen loogiseen johdonmukaisuuteen ja siihen, miten hyvin tutkimuksen johtopäätökset seuraavat aineistosta ja analyysistä. Ulkoinen validiteetti puolestaan kuvaa tutkimuksen yleistettävyyttä tai siirrettävyyttä muihin konteksteihin (Hirsjärvi ym., 2009). Tässä tutkimuksessa sisäistä validiteettia on pyritty vahvistamaan käyttämällä selkeästi rajattua teoreettista viitekehystä sekä perustelemalla tulkinnat aineistolähtöisesti. Ulkoista validiteettia rajoittaa osin kontekstisidonnainen näkökulma, mutta tulosten tulkittavuutta laajentavat useiden tutkimuslähteiden ja eri näkökulmien yhdistäminen, mikä parantaa siirrettävyyttä vastaaviin organisaatiollisiin ympäristöihin (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Reliabiliteetin vahvistamiseksi laadullisessa tutkimuksessa korostetaan todennettavuutta ja tutkimusprosessin läpinäkyvyyttä. Tutkijan tulee pyrkiä osoittamaan, että analyysi on systemaattinen ja että toiset tutkijat voisivat päästä samankaltaisiin johtopäätöksiin samoja aineistoja käyttäen (Eskola & Suoranta, 2008). Tässä tutkimuksessa reliabiliteettia on tuettu tallentamalla aineiston käsittelyvaiheet ja koodauslogiikka sekä tekemällä analyysistä kuvaus, jonka avulla lukija voi seurata, miten johtopäätökset ovat muodostuneet. Lisäksi tutkijan reflektio ja kriittinen suhtautuminen omaan rooliin tutkimusprosessissa lisäävät tutkimuksen luotettavuutta ja parantavat tutkimuksen uskottavuutta (Hirsjärvi ym., 2009).

7.2 Tieteellinen kontribuutio

Tämä tutkimus tarjoaa merkittävän tieteellisen kontribuution tarkastelemalla johtamisen roolia sisäisessä liikkuvuudessa ja sen kautta työntekijöiden sitoutumisen vahvistamisessa. Aiemmassa tutkimuksessa sisäistä liikkuvuutta on usein käsitelty rakenteellisena mahdollisuutena urakehitykselle tai henkilöstön joustavan käytön välineenä (Maurer, 2020; Bidwell & Keller, 2014), kun taas organisaatiositoutumista on tarkasteltu pääosin yksilön psykologisena tilana ja motivaation lähteenä (Meyer & Allen, 1991). Tämä tutkimus tuo uuden näkökulman yhdistämällä nämä kaksi keskustelua ja osoittamalla, että sisäisen liikkuvuuden ja sitoutumisen välinen suhde ei ole itsestään selvä, vaan rakentuu ennen kaikkea esihenkilöiden toiminnan ja johtamiskäytäntöjen kautta.

Keskeinen kontribuutio liittyy siihen, että sisäisen liikkuvuuden sitouttava vaikutus syntyy nimenomaan vuorovaikutuksessa työntekijän ja organisaation välillä. Aineiston perusteella sitoutuminen vahvistuu silloin, kun organisaatio viestii mahdollisuuksista avoimesti, tarjoaa realistisia urapolkuja ja kohtelee työntekijöitä reilusti. Tämä ei kuitenkaan riitä, ellei työntekijällä itsellään ole aktiivista halua kehittää osaamistaan ja tarttua mahdollisuuksiin. Sitoutuminen näyttäytyy siis yhteisrakenteisena ilmiönä, jossa työntekijän toimijuus ja johtamisen tukirakenteet kietoutuvat toisiinsa. Tällä tavoin tutkimus laajentaa ymmärrystä sitoutumisesta dynaamisena prosessina, joka muovautuu jatkuvassa vuorovaikutuksessa eikä ole pysyvä ominaisuus tai yksipuolinen seuraus organisaation toimista (Meyer & Allen, 1991; De Vos & Meganck, 2009).

Tutkimus syventää myös käsitystä sitoutumisen moniulotteisuudesta sisäisen liikkuvuuden kontekstissa. Perinteisen kolmijaon mukaisesti affektiivinen sitoutuminen liittyy tunnesiteeseen organisaatiota kohtaan, jatkuvuussitoutuminen liittyy arvioon vaihtoehtojen kustannuksista ja normatiivinen sitoutuminen velvollisuudentunteeseen (Meyer & Allen, 1991). Tämä tutkimus osoittaa, että sisäinen liikkuvuus voi samanaikaisesti vahvistaa näitä kaikkia, mutta eri tavoin: affektiivinen sitoutuminen kasvaa, kun työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi uusissa tehtävissä, jatkuvuussitoutuminen vahvistuu, kun organisaatio tarjoaa uskottavia kehitysmahdollisuuksia, ja normatiivinen sitoutuminen lisääntyy, jos liikkuvuusprosessi koetaan reiluksi ja tasapuoliseksi. Tämä tarkentaa aiempaa ymmärrystä ja osoittaa, että johtamiskäytännöt voivat vaikuttaa eri sitoutumisen ulottuvuuksiin erilaisilla mekanismeilla.

Merkittävä uusi havainto on myös se, että sisäisen liikkuvuuden vaikutukset sitoutumiseen eivät rajoitu vain työntekijöihin, vaan ne heijastuvat myös esihenkilöihin ja heidän johtamistyyliinsä. Useat haastatelluista esihenkilöistä olivat itse päätyneet nykyisiin tehtäviinsä sisäisen liikkuvuuden kautta, ja he kuvasivat tämän lisänsä heidän omaa sitoutumistaan organisaatioon. Samalla heidän omat kokemuksensa muovasivat tapaa, jolla he suhtautuivat työntekijöidensä kehitystoiveisiin: liikkuvuudesta hyötynneet johtajat olivat valmiimpia tukemaan alaistensa siirtymiä ja näkemään ne organisaatiolle positiivisina. Tämä tuo uutta tietoa siihen, miten johtajien henkilökohtaiset urapolut vaikuttavat heidän johtamiskäytäntöihinsä ja siten koko organisaation kykyyn ylläpitää pitkäjänteistä sitoutumista. Havainto täydentää aiempaa tutkimusta, jossa esihenkilöiden on todettu olevan keskeisessä roolissa työntekijöiden urakehityksen tukemisessa sekä sisäisen liikkuvuuden mahdollistamisessa (Bidwell & Keller, 2014; Maurer, 2020).

Tutkimus tuo myös esiin, että kaikki sisäisen liikkuvuuden kokemukset eivät ole positiivisia, mutta ne voivat silti vahvistaa sitoutumista, jos niitä käsitellään oikein. Epäonnistuminen uuden tehtävän haussa voi aiheuttaa turhautumista ja heikentää sitoutumista hetkellisesti, mutta avoin palautteenanto, selkeät perustelut ja työntekijän tukeminen jatkokehityksessä voivat muuttaa kokemuksen oppimiskokemukseksi ja lisätä luottamusta organisaatioon. Tämä havainto on tieteellisesti merkittävä, sillä se haastaa aiemman tutkimuksen painottaman positiivisten kokemusten ensisijaisuuden sitoutumisen lähteenä ja laajentaa ymmärrystä sitoutumisesta prosessina, joka voi vahvistua myös pettymyksistä, mikäli ne käsitellään vuorovaikutuksellisesti ja reilusti.

Kokonaisuutena tutkimus kytkee sisäisen liikkuvuuden, johtamisen ja sitoutumisen yhdeksi kokonaisuudeksi tavalla, jota aiemmassa kirjallisuudessa ei ole laajasti käsitelty. Se ei tarkastele liikkuvuutta pelkkänä henkilöstöjohtamisen välineenä tai sitoutumista yksilön asenteellisena ominaisuutena, vaan nostaa esiin johtamisen roolin näiden ilmiöiden välisenä siltana. Tällä tavoin tutkimus syventää teoreettista keskustelua sitoutumisesta ja tuo esiin sen prosessimaisen ja vuorovaikutteisen luonteen. Lisäksi se tuo käytännön johtamiselle arvokasta tietoa siitä, miten sisäistä liikkuvuutta voidaan hyödyntää paitsi henkilöstön kehittämisen, myös pitkäjänteisen sitoutumisen vahvistamisen keinona.

Tutkimuksen tieteellinen kontribuutio on näin ollen kaksitasoinen. Teoreettisesti se laajentaa organisaatiositoutumisen tutkimusta tuomalla siihen sisäisen liikkuvuuden ja johtamisen näkökulmat sekä osoittamalla, että sitoutuminen syntyy yhteisrakenteisesti työntekijän ja organisaation välisessä vuorovaikutuksessa (Meyer & Allen, 1991). Käytännöllisesti se tarjoaa organisaatioille konkreettisia näkökulmia siihen, miten johtaminen voi vahvistaa sitoutumista luomalla reiluja ja läpinäkyviä prosesseja, tukemalla työntekijöiden kehitystoiveita ja käsittelemällä myös epäonnistuneita liikkuvuuskokemuksia rakentavasti. Näin tutkimus ei ainoastaan vahvista aiempia käsityksiä sisäisen liikkuvuuden merkityksestä (Bidwell & Keller, 2014) vaan laajentaa niitä tuomalla esiin johtamisen keskeisen roolin sitoutumisen pitkäjänteisessä rakentamisessa.

7.3 Tulosten hyödynnettävyys

Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää useilla tasoilla myös käytännössä. Sisäinen liikkuvuus on tunnistettu aiemmassa tutkimuksessa tärkeäksi henkilöstön kehittämisen ja osaamisen johtamisen keinoksi (Bidwell & Mollick, 2015), mutta erityisesti esihenkilöiden roolia, käytännön toteutusta ja yhteyttä työntekijöiden sitoutumiseen on tarkasteltu verrattain hajanaisesti. Tämä tutkimus tuottaa empiiristä tietoa siitä, miten sisäinen liikkuvuus rakentuu arjen johtamiskäytännöissä ja millaisia mekanismeja sen taustalla toimii.

Tutkimus täydentää erityisesti henkilöstöjohtamisen, urajohtamisen sekä organisaatiokäyttämisen tutkimuskenttää tuomalla esiin esihenkilöiden kokemuksia sisäisen liikkuvuuden mahdollistajina. Tulokset syventävät ymmärrystä siitä, miten organisaation rakenteet, epäviralliset käytännöt, viestintä sekä esihenkilöiden toiminta vaikuttavat työntekijöiden urakehitykseen ja sitoutumiseen (Bidwell & Mollick, 2015). Samalla tutkimus yhdistää aiemmin erillisinä tarkasteltuja teemoja, kuten sisäisen

liikkuvuuden, psykologisen turvallisuuden, osaamisen kehittämisen ja työntekijöiden sitoutumisen.

Tutkimuksen tulokset voivat auttaa organisaatioita kehittämään ja optimoimaan sisäistä liikkuvuusprosessiaan. Esimerkiksi, jos tutkimus osoittaa, että tietyt johtamisen käytännöt (esimerkiksi henkilökohtainen tuki, selkeä viestintä, kulttuurien ymmärtäminen) vaikuttavat myönteisesti työntekijöiden sitoutumiseen, yritys voi ottaa nämä käytännöt käyttöön koko sisäisen liikkuvuuden ajan. Tämä parantaa työntekijöiden kokemusta, vähentää henkilöstön vaihtuvuutta ja edistää organisaation menestystä.

Tutkimus voi tarjota työntekijöille, erityisesti uusille työntekijöille, tärkeää tietoa siitä, millaisia vaikutuksia sisäisellä liikkuvuudella ja johtamisella voi olla heidän kokemukseensa ja sitoutumiseensa työpaikkaan. Jos organisaatio ottaa tulokset käyttöön, työntekijät saavat paremman ja tasapainoisemman sisäisen liikkuvuuskokemuksen, joka tukee heidän ammatillista kehittymistään ja sitoutumistaan organisaatioon.

Tutkimus voi myös rikastuttaa johtamisen, sisäisen liikkuvuuden ja sitoutumisen teoreettista kenttää, erityisesti globaalien organisaatioiden kontekstissa (Meyer & Allen, 1991). Sen tulokset voivat edistää ymmärrystä siitä, miten johtaminen ja sisäinen liikkuvuus vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen monikulttuurisessa ympäristössä. Tämä voi inspiroida jatkotutkimuksia ja kehittää tutkimusalueen teoreettisia malleja ja käytäntöjä.

Tulokset voivat tukea organisaation henkilöstöstrategiaa ja auttavat siten kohdentamaan resursseja tehokkaammin. Sisäisen liikkuvuuden parantaminen voi vähentää sisäisen liikkuvuuden aikaisia virheitä, parantaa uusien työntekijöiden tuottavuutta ja nopeuttaa heidän sopeutumistaan. Lisäksi hyvin johdettu sisäinen liikkuvuusprosessi voi toimia organisaation kilpailuetuna, sillä se voi houkuttaa uusia kykyjä ja parantaa työntekijöiden hyvinvointia.

Kokonaisuudessaan tutkimuksen tulokset voivat parantaa organisaatioiden kykyä hallita ja kehittää monikulttuurisia työyhteisöjä, kehittää esihenkilöiden roolia ja parantaa työntekijöiden sitoutumista ja työtyytyväisyyttä.

7.4 Suositukset yritysten johdolle

Yritysten johdon on tärkeää rakentaa sisäisen liikkuvuuden tueksi systemaattiset ja läpinäkyvät prosessit, jotka tekevät uramahdollisuuksista aidosti saavutettavia kaikille työntekijöille. Tällä hetkellä monissa organisaatioissa liikkuvuus nojaa liiaksi epävirallisiin käytäntöihin ja yksittäisten esihenkilöiden tulkintoihin, mikä luo sattumanvaraisuutta ja epätasa-arvoa. Kun prosessit yhtenäistetään ja kriteerit tehdään näkyviksi, työntekijät kokevat olevansa oikeudenmukaisessa asemassa riippumatta yksiköstään tai esihenkilöstään. Tämä ei ainoastaan vähennä turhautumista, vaan lisää myös luottamusta organisaation päätöksentekoon. (Fang, 2025) Konkreettisena esimerkkinä voidaan mainita avoin tehtäväportaali, johon listataan kaikki sisäiset siirtymämahdollisuudet samalla tavoin kuin ulkoiset rekrytoinnit. Näin liikkuvuus ei ole harvojen tiedossa oleva etuoikeus, vaan kaikille avoin mahdollisuus.

Esihenkilöiden rooli sisäisen liikkuvuuden mahdollistajina on ratkaiseva, ja siksi johdon tulisi varmistaa, että heillä on riittävät valmiudet, resurssit ja tuki tämän tehtävän hoitamiseen. Haastattelujen perusteella monet esihenkilöt kyllä haluavat tukea työntekijöiden urakehitystä, mutta kokevat epävarmuutta tai resurssien puutetta käytännön toteutuksessa. Tämä voi näkyä esimerkiksi siinä, että kehityskeskusteluissa ei osata konkretisoida urapolkuja tai että esihenkilö epäröi päästää arvokasta työntekijää eteenpäin. Koulutukset urakeskustelujen käymiseen, selkeät perehdytysmallit sekä käytännön työkalut, kuten ohjeistukset siirtymien suunnitteluun, voivat merkittävästi vähentää tätä epävarmuutta. Kun esihenkilöillä on varmuus ja kyky toimia liikkuvuuden vetureina, he pystyvät aktiivisemmin tukemaan työntekijöiden uratoiveita ja vahvistamaan sitoutumista. (Bidwell & Keller, 2014)

Organisaation tulisi panostaa myös tiedon kulkuun ja viestintään. Reaaliaikainen viestintäkanava, kuten sisäinen järjestelmä tai portaali, jossa julkaistaan avoimet tehtävät, koulutusohjelmat ja kehitysmahdollisuudet, tekee liikkuvuudesta konkreettisempaa ja helpommin saavutettavaa. Lisäksi olisi hyödyllistä luoda seurantamalli, jossa kehityskeskusteluissa tunnistetut toiveet kirjataan ylös ja niihin palataan säännöllisesti. Näin estetään se, että työntekijöiden uratoiveet jäävät vain keskustelun tasolle ilman jatkotoimenpiteitä. Kun organisaatio pystyy osoittamaan, että se kuuntelee ja reagoi työntekijöiden tavoitteisiin, syntyy kokemus arvostuksesta ja pitkäjänteisestä panostuksesta henkilöstöön (Meyer & Allen, 1991).

Yrityskulttuurin näkökulmasta psykologinen turvallisuus ja avoin keskusteluilmapiiri ovat keskeisiä edellytyksiä liikkuvuuden ja sitoutumisen onnistumiselle. Jos työntekijä kokee, että kiinnostuksen ilmaiseminen uuteen tehtävään voi aiheuttaa epäluottamusta nykyisen esihenkilön silmissä, hän saattaa jättää tilaisuuden hyödyntämättä. Johto voi vaikuttaa tähän luomalla kulttuuria, jossa liikkuvuus nähdään luonnollisena ja positiivisena askeleena eikä uhkana. Tämä voidaan tehdä esimerkiksi viestimällä johdon tasolta selkeästi, että liikkuvuutta arvostetaan ja että se tukee organisaation strategisia tavoitteita. Lisäksi organisaation sisäisiä menestystarinoita voidaan nostaa esille esimerkiksi kertomuksia työntekijöistä, jotka ovat siirtyneet uusiin tehtäviin ja onnistuneet kasvattamaan osaamistaan. Näin liikkuvuus normalisoituu ja sen positiivinen merkitys vahvistuu koko henkilöstön keskuudessa.

On myös tärkeää tunnistaa, että kaikilla työntekijöillä ei ole samanlaisia edellytyksiä sisäiseen liikkuvuuteen. Koulutus, osaaminen ja aiemmat kokemukset voivat rajoittaa mahdollisuuksia siirtyä uusiin tehtäviin. Tämä voi aiheuttaa turhautumista ja heikentää sitoutumista, jos liikkuvuus näyttäytyy vain pienen joukon etuoikeutena. Johdon tulisi siksi tarjota myös vaihtoehtoisia kehittymisen polkuja, kuten lisäkoulutuksia, mentorointia tai projektityöhön osallistumista (Ng ym., 2005), joillekin liikkuvuus voi olla realistisempi vaihtoehto vasta pidemmällä aikavälillä. Tällaiset käytännöt viestivät siitä, että organisaatio arvostaa kaikkien panosta ja haluaa tarjota jokaiselle mahdollisuuden kasvaa.

Sisäisen liikkuvuuden onnistumisen seuraukset ulottuvat yksittäisistä työntekijöistä koko organisaation kulttuuriin. Tutkimuksen mukaan myös esihenkilöt itse sitoutuvat vahvemmin organisaatioon silloin, kun he ovat kokeneet liikkuvuuden mahdollisuuksia omalla urallaan. Tämä luo positiivisen kierteen: liikkuvuutta kokeneet esihenkilöt ymmärtävät sen merkityksen ja tukevat aktiivisemmin alaistensa siirtymiä. Johto voi vahvistaa tätä ilmiötä varmistamalla, että myös esihenkilöille itselleen tarjotaan monipuolisia uramahdollisuuksia ja kehittymispolkuja organisaation sisällä. Näin

liikkuvuuden arvostus leviää sekä ylhäältä että alhaalta, ja koko organisaatio hyötyy yhtenäisemmästä ja motivoituneemmasta kulttuurista.

Lopulta voidaan todeta, että sisäisen liikkuvuuden ja sitoutumisen vahvistaminen edellyttää johdolta kokonaisvaltaista otetta. Kyse ei ole yksittäisistä käytännöistä, vaan prosessien, kulttuurin ja johtamisen yhteispelistä. Kun organisaatio onnistuu yhdistämään selkeät ja läpinäkyvät prosessit, psykologisesti turvallisen ilmapiirin sekä esihenkilöiden vahvan tuen, syntyy kestävä perusta, joka hyödyttää sekä yksilöitä että koko organisaatiota. Tämä ei ainoastaan vähennä henkilöstön vaihtuvuutta, vaan lisää myös osaamisen pysyvyyttä ja organisaation kykyä vastata muuttuviin haasteisiin. Pitkällä aikavälillä tällainen lähestymistapa voi muodostua kilpailueduksi, sillä sitoutunut henkilöstö on keskeinen tekijä sekä innovatiivisuuden että strategisen uudistumisen onnistumisessa (Meyer & Allen, 1991).

7.5 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset

Tämän tutkimuksen luonteeseen kuuluu tiettyjä rajoituksia, jotka ovat tärkeä huomioida tulosten tulkinnassa ja yleistettävyydessä. Ensinnäkin tutkimus perustuu laadulliseen aineistoon, joka on kerätty yhden asiantuntijaorganisaation esihenkilöiden haastatteluista. Tämä rajausta tarjoaa syvällistä ymmärrystä kohdeorganisaation käytännöistä (Bidwell & Mollick, 2015), mutta samalla se rajoittaa tulosten yleistettävyyttä laajemmin eri toimialoille tai organisaatiotyyppisiin. Toisissa toimintaympäristöissä sisäiseen liikkuvuuteen ja sitoutumiseen vaikuttavat tekijät voivat olla erilaisia, esimerkiksi organisaation koon, rakenteen tai kansainvälisyyden vuoksi.

Lisäksi aineisto kerättiin esihenkilöiden näkökulmasta, jolloin työntekijöiden omat kokemukset sisäisestä liikkuvuudesta ja sitoutumisesta jäivät tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Tämä voi vaikuttaa siihen, että tulokset korostavat enemmän johtamisen ja rakenteiden näkökulmia, kun taas yksittäisten työntekijöiden kokemukset esimerkiksi oikeudenmukaisuudesta, psykologisesta sopimuksesta tai epäonnistuneista liikkuvuusprosesseista eivät tule yhtä vahvasti esiin. Jatkossa olisi hyödyllistä laajentaa tutkimusta niin, että myös työntekijöiden ääni kuuluu tasapainoisesti.

Tutkimuksen aineisto on myös ajallisesti sidottu. Haastattelut tehtiin tiettyinä ajankohtana, jolloin organisaatiossa vallinneet käytännöt ja kokemukset vaikuttivat vastausten sisältöön. Sisäisen liikkuvuuden käytännöt ja sitoutumisen mekanismit voivat kuitenkin muuttua ajan myötä esimerkiksi strategisten linjausten, henkilöstövaihdosten tai uusien HR-järjestelmien käyttöönoton myötä. Näin ollen tulokset kuvaavat tilannekuvaa, eivätkä välttämättä pysyvää tilannetta.

Jatkotutkimukselle avautuu useita mahdollisuuksia. Ensinnäkin olisi tärkeää toteuttaa laajempia moniorganisaatiotutkimuksia, joissa verrataan eri toimialojen, organisaatiokokojen ja kulttuurien käytäntöjä sisäisen liikkuvuuden ja sitoutumisen näkökulmasta. Tämä mahdollistaisi tulosten vertailtavuuden ja yleistettävyyden vahvistamisen.

Jatkotutkimuksessa olisi hyödyllistä sisällyttää myös työntekijöiden näkökulma ja tarkastella, miten heidän kokemuksensa liikkuvuusprosesseista vaikuttavat

sitoutumiseen. Erityisen kiinnostavaa olisi selvittää, miten eri työntekijäryhmät esimerkiksi nuoret asiantuntijat, kokeneemmat työntekijät tai uransa loppuvaiheessa olevat kokevat liikkuvuuden mahdollisuudet ja miten ne vaikuttavat heidän motivaatioonsa.

Määrälliset tutkimukset voisivat täydentää laadullista ymmärrystä (Meyer & Allen, 1991) ja tarjota laajemman kuvan esimerkiksi siitä, miten sisäisen liikkuvuuden määrä, kesto ja kohteet vaikuttavat työntekijöiden sitoutumisen eri ulottuvuuksiin (affektiivinen, jatkuvuus- ja normatiivinen sitoutuminen). Tällainen lähestymistapa voisi tuoda esiin syy-seuraussuhteita, joita laadullinen aineisto yksin ei pysty kattavasti osoittamaan.

Lisäksi olisi arvokasta tutkia tarkemmin esihenkilöiden tukemiseen ja valmentamiseen liittyviä käytäntöjä: millaiset koulutus- ja tukimallit vahvistavat heidän kykyään toimia liikkuvuuden mahdollistajina ja millaisia vaikutuksia tällä on työntekijöiden kokemuksiin sitoutumisesta. Myös organisaatiotason toimenpiteiden, kuten uraportaaleiden, mentorointiohjelmien tai systemaattisten kehityskeskustelumallien, vaikuttavuuden arviointi olisi hyödyllistä, jotta voidaan tunnistaa parhaat käytännöt sisäisen liikkuvuuden systematisoimiseksi.

Lopuksi jatkotutkimus voisi syventyä sisäisen liikkuvuuden ja sitoutumisen väliseen dynaamiseen suhteeseen (Meyer & Allen, 1991). Koska sitoutuminen ei ole pysyvä tila, vaan jatkuvasti muotoutuva prosessi, olisi kiinnostavaa tutkia pitkittäisasetelmassa, miten yksittäiset liikkuvuuskokemukset, niin onnistumiset kuin epäonnistumiset vaikuttavat sitoutumiseen ajan kuluessa.

8 YHTEENVETO

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää johtamisen merkitystä sisäisessä liikkuvuudessa ja työntekijöiden sitoutumisen vahvistamisessa. Tutkimuksessa tarkasteltiin erityisesti esihenkilöiden roolia, johtamiskäytäntöjä ja toimintatapoja sekä tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijöiden kokemuksiin ja sitoutumiseen organisaation sisäisessä liikkuvuudessa. Tutkimus pyrki vastaamaan pääkysymykseen: "Mikä on johtamisen merkitys sisäisessä liikkuvuudessa ja työntekijöiden sitoutumisen vahvistamisessa?" sekä alakysymyksiin, jotka käsittelivät esihenkilön roolia, käytännön johtamiskäytäntöjä ja toimintatapoja sekä tekijöitä, jotka edistävät tai heikentävät työntekijöiden sitoutumista.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena [kaupungin nimi] toimipisteessä, jossa haastateltiin esihenkilöitä, joilla oli kokemusta organisaation sisäisestä liikkuvuudesta. Yhteensä tutkimuksessa haastateltiin kahdeksaa (8) esihenkilöä. Laadullinen lähestymistapa mahdollisti syvällisen ymmärryksen keräämisen yksilöiden kokemuksista, motiiveista ja odotuksista liittyen sisäiseen liikkuvuuteen ja sen johtamiseen. Keskeisenä menetelmänä käytettiin teemahaastatteluja, joiden kysymykset pohjautuivat kirjallisuuskatsauksessa esiin nousseisiin teemoihin. Haastattelut litteroitiin ja koodattiin avainsanojen perusteella, minkä jälkeen aineisto jaettiin tutkimuksen kannalta olennaisiin teemoihin. Teema-analyysin avulla tunnistettiin keskeiset toistuvat aiheet ja merkitykset, jotka liittyivät esihenkilöiden rooliin, organisaation käytäntöihin sekä työntekijöiden sitoutumiseen (Braun & Clarke, 2021).

Tulokset vahvistavat aiempia tutkimuksia siitä, että esihenkilöillä on merkittävä vaikutus sisäisen liikkuvuuden onnistumiseen (Bidwell & Keller, 2014; Kraichy & Walsh, 2022). Haastattelut osoittivat, että esihenkilöt kokevat vastuunsa työntekijöiden liikkuvuuden tukemisessa, mutta käytännön toteutus vaihtelee aktiivisesta ohjaamisesta passiiviseen mahdollistamiseen. Psykologinen omistajuus, eli halu pitää kiinni osaavista työntekijöistä, voi tiedostamatta vaikuttaa päätöksiin ja siten aiheuttaa kitkaa organisaation strategisten tavoitteiden ja yksittäisten esihenkilöiden valintojen välillä. Toisaalta esihenkilöt tunnistavat sisäisen liikkuvuuden pidemmän aikavälin hyödyt, kuten osaamisen säilyttämisen organisaation sisällä, työntekijöiden sitoutumisen vahvistamisen sekä organisaation joustavuuden lisäämisen, mikä korostaa heidän strategista rooliaan osaamisen johtamisessa ja urakehityksen tukemisessa.

Esihenkilön rooli sisäisessä liikkuvuudessa on moniulotteinen. Se sisältää tiedon välittämistä, ohjausta, tunneilmaston luomista ja organisaation arvojen edistämistä. Sisäinen liikkuvuus näyttäytyy yhteistyönä, jossa esihenkilö mahdollistaa liikkuvuutta ja työntekijä ottaa aktiivisen roolin (Bass & Riggio, 2006). Tämä korostaa sitä, että liikkuvuus ei ole yksipuolinen prosessi, vaan sen onnistuminen edellyttää sekä esihenkilön tukea että työntekijän omaa aktiivisuutta. Lisäksi organisaation rakenteet, prosessit ja HR-järjestelmät vaikuttavat merkittävästi esihenkilön kykyyn toimia liikkuvuuden mahdollistajana. Tämä herättää kysymyksen siitä, missä määrin sisäinen liikkuvuus on yksilöiden ja esihenkilöiden vastuulla ja missä määrin se vaatii systemaattista tukea organisaatiotasolta.

Käytännöt ja toimintatavat olivat haastatteluaineiston mukaan hajanaisia ja usein epävirallisia. Vaikka strategisella tasolla sisäisen liikkuvuuden tukeminen nähtiin tärkeänä, käytännön toteutus ei aina vastannut tavoitteita. Kehityskeskustelut ja viestintä eivät aina tukeneet uratoiveiden ja osaamistarpeiden konkretisoitumista, ja tiedonkulun

puutteet, epäselvät valintaprosessit ja esihenkilöiden toimintatapojen vaihtelu aiheuttivat eriarvoisuutta liikkuvuusmahdollisuuksissa. Organisaatiokulttuuri ja luottamus nousivat keskeisiksi tekijöiksi: epäviralliset käytännöt ja läpinäkyvyyden puute voivat heikentää työntekijöiden motivaatiota osallistua liikkuvuuteen (Fang, 2025; Bidwell & Keller, 2014).

Sitoutumisen näkökulmasta tutkimus osoitti, että sisäinen liikkuvuus toimii voimakkaana katalysaattorina. Se tarjoaa mahdollisuuden uralla etenemiseen ja osaamisen kehittämiseen, mutta sen psykologinen vaikutus ja kokemus siitä, että omaa panosta arvostetaan ja että tulevaisuuden mahdollisuudet ovat todellisia on vielä keskeisempi. Sitoutuminen ei ole yksinomaan seurausta yksilöllisistä ominaisuuksista, vaan se syntyy vuorovaikutuksessa esihenkilön tuen, organisaation tarjoamien mahdollisuuksien ja työntekijän aktiivisuuden välillä. Sitoutuminen on dynaaminen prosessi, johon vaikuttavat sekä onnistumiset että haasteet liikkuvuusprosessin aikana (Meyer & Allen, 1991). Haastattelut osoittivat myös, että esihenkilöiden oma kokemus liikkuvuudesta vahvistaa heidän sitoutumistaan ja haluaan tukea alaistensa kehittymistä, mikä luo myönteisen kierteen organisaatiokulttuuriin.

Kokonaisuutena voidaan todeta, että sisäisen liikkuvuuden onnistuminen ja työntekijöiden sitoutumisen vahvistaminen edellyttävät kokonaisvaltaista otetta. Organisaation tulee tarjota selkeitä, läpinäkyviä ja tasapuolisia prosesseja, vahvistaa esihenkilöiden osaamista ja tukea heidän rooliaan liikkuvuuden mahdollistajina. Samalla työntekijöiden vastuulla on osoittaa aktiivisuutta ja kiinnostusta oman osaamisensa kehittämiseen. Tulokset viittaavat siihen, että jatkossa olisi hyödyllistä tutkia erilaisia liikkuvuusstrategioita ja niiden vaikutusta sitoutumiseen, sekä kehittää käytännön malleja ja työkaluja sisäisen liikkuvuuden systematisoimiseksi. Organisaatioiden menestys, osaamisen säilyttäminen ja henkilöstön sitoutuminen edellyttävät kokonaisvaltaista ja johdettua lähestymistapaa sisäisen liikkuvuuden johtamiseen.

LÄHTEET

Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino.

Allen, D.G., Shore, L.M. & Griffeth, R.W. 2003. The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29(1), 99–118. <https://journals-sagepub-com.ezproxy.utu.fi:2443/doi/abs/10.1177/014920630302900107>

Avolio, B.J. & Yammarino, F.J. 2013. *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead 10th Anniversary Edition*. Bingley: Emerald Group Publishing.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Psychology Press.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Bidwell, M., & Keller, J. R. (2014). Within or without? How firms combine internal and external labor markets to fill jobs. *Academy of Management Journal*, 57(4), 1035–1055. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0119>. Luettu 5.2.2025

Bidwell, M. (2011). Paying More to Get Less: The Effects of External Hiring versus Internal Mobility. *Administrative Science Quarterly*, 56(3), 369–407. [Paying More to Get Less: The Effects of External Hiring versus Internal Mobility. - EBSCO](#)

Bidwell, M., & Mollick, E. (2015). Shifts and Ladders: Comparing the Role of Internal and External Mobility in Managerial Careers. *Organization Science (Providence, R.I.)*, 26(6), 1629–1645. <https://doi.org/10.1287/orsc.2015.1003>

Braun, V., & Clarke, V. (2021). *Thematic Analysis: A Practical Guide*. Sage.

Claussen, J., Grohsjean, T., Luger, J., & Probst, G. (2014). Talent management and career development: What it takes to get promoted. *Journal of World Business*, 49(2), 236–244.

Deloitte. (2019). *2019 Global Human Capital Trends*. Deloitte Insights.

De Vos, A. & Van der Heijden. (2015) *Handbook of Research on Sustainable Careers*. Edward Elgar Publishing. <https://www-elgaronline-com.ezproxy.utu.fi:2443/edcollbook/edcoll/9781782547020/9781782547020.xml>

Doeringer, P.B. & Piore, M.J. 1971. *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*. Lexington, MA: Heath Lexington Books. <https://eric.ed.gov/?id=ED048457>

Ejermo, O., & Schubert, T. (2017). Do Higher Wages Reduce Knowledge Worker's Job Mobility? Evidence for Swedish Inventors. *Journal of Management Studies*, 55(1), 1-45. doi:10.1111/joms.12317 [Do Higher Wages Reduce Knowledge Worker's Job Mobility? Evidence for Swedish Inventors](#)

Eskola, J., & Suoranta, J. (2008). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen* (8. p.). Tampere: Vastapaino.

Fang, C. (2025). 7 strategies to make internal mobility successful. *Talent Management Excellence Essentials*. HR.com, Inc.

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). *Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years*. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/1048984395900365?via%3Dihub>.

Hausknecht, J. P., Rodda, J., & Howard, M. J. (2009). *Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying*. *Human Resource Management*, 48(2), 269–288. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrm.20282>

Hakenes, H., & Katolnik, S. (2017). On the incentive effects of job rotation. *European Economic Review*, 98, 424–441.

Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15. p.). Helsinki: Tammi.

Kalleberg, A. L., & Mouw, T. (2018). Occupations, organizations, and intragenerational career mobility. *Annual Review of Sociology*, 44, 283–303. <https://doi.org/10.1146/annurev-soc-073117-041249>

Karim, S., & Williams, C. (2012). Structural Knowledge: How Executive Experience with Structural Composition Affects Intrafirm Mobility and Unit Reconfiguration. *Strategic Management Journal*, 33(6), 681–708.

Kraichy, D., & Walsh, M. M. (2022). Hindering talented employees' internal mobility: managers' territorial response to stress. *Journal of Managerial Psychology*, 37(1), 76–89. <https://doi.org/10.1108/JMP-02-2021-0054>

Kraimer, M.L., Seibert, S.E., Wayne, S.J., Liden, R.C. & Bravo, J. 2011. Antecedents and outcomes of organizational support for development: The critical role of career opportunities. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 485–500. https://openurl-ebsco.com.ezproxy.utu.fi:2443/2010-24302-001/detailv2?sid=Primo&volume=96&date=20110501&spage=485&issn=0021-9010&issue=3&genre=article&epage=500&title=Journal%20of%20applied%20psychology.&doi=10.1037%2Fa0021452&link_origin=utuvolter.fi

LinkedIn 2020. *LinkedIn Workforce Report / Economic Graph: Internal Mobility and Employee Retention Insights*. LinkedIn Corporation. <https://economicgraph.linkedin.com/>

Maurer, R. (2020, March 15). *Study: Internal mobility boosts retention*. SHRM. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/internal-mobility-boosts-retention.aspx>

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment*. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/105348229190011Z?via%3Dihub>

Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). *Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model*. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991–1007. <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0021-9010.89.6.991>

Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102–1121.

Ng, T.W.H., Eby, L.T., Sorensen, K.L. & Feldman, D.C. 2005. Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58(2), 367–408. <https://onlinelibrary-wiley-com.ezproxy.utu.fi:2443/doi/full/10.1111/j.1744-6570.2005.00515.x>

O'Brien, M. J. (2023). Internal Mobility Keeps Employees from Moving On. *Workspan*, 3rd Quarter 2023, 32–37. [INTERNAL MOBILITY KEEPS EMPLOYEES FROM MOVING ON: EMPLOYEE RETENTION IS INCREASINGLY TIED TO YOUR ABILITY TO OFFER INTERNAL OPPORTUNITIES FOR DEVELOPMENT, ADVANCEMENT AND GROWTH. - Record details - EBSCOhost Research Databases](#)

Ray, C. (2024). Internal Mobility: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management*, 50(1), 264–306. <https://journals-sagepub-com.ezproxy.utu.fi:2443/doi/full/10.1177/01492063231180826>

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (3., uudistettu laitos). Helsinki: Tammi.

Leinonen, M., Otonkorpi-Lehtoranta, K., & Heiskanen, T. (2017). Kyselyhaastattelu. Teoksessa M. Hyvärinen, P. Nikander, & J. Ruusuvuori (toim.), *Tutkimushaastattelun käsikirja* (s. 87–110). Tampere: Vastapaino.

Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2001). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.

Walmart (2019). Environmental, Social & Governance Report. https://corporate.walmart.com/content/dam/corporate/documents/newsroom/2020/03/06/opening-doors-for-women-opening-doors-for-innovation-highlighting-women-owned-businesses/walmart-2019-esg-report.pdf?utm_source=chatgpt.com.

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8. painos). Pearson.

LIITTEET

Liite 1 Haastattelukutsu

Hei,

Olen Jenni, ja teen parhaillaan gradututkimusta [kaupungin nimi] toimipisteen esihenkilöiden näkökulmista sisäisen liikkuvuuden johtamisen vaikutuksista. Tutkimuksen tarkoituksena on syventää ymmärrystä siitä, miten esihenkilöiden merkitys työntekijöiden liikkuvuuteen organisaation sisällä ja miten johtaminen tukee tai estää tätä liikkuvuutta.

Haastattelut ovat osa tätä tutkimusta, ja haluaisin kutsua teidät osallistumaan keskusteluun, joka käsittelee esihenkilöiden merkitystä sisäisen liikkuvuuden mahdollistajana tai esteenä. Haastattelu on luottamuksellinen, ja sen kesto on noin. 30-60 minuuttia. Kaikki keskustelut käsitellään anonyymeinä, ja tutkimuksen tuloksia käytetään vain tieteelliseen tarkoitukseen.

Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista, ja voit keskeyttää sen milloin tahansa ilman seurauksia. Toivon, että voimme keskustella aiheesta tarkemmin ja syventää ymmärrystämme siitä, miten johtaminen vaikuttaa sisäisen liikkuvuuden toteutumiseen. Jos olet valmis osallistumaan, ilmoitathan minulle mahdollisimman pian, ja voimme sopia tarkemman ajankohdan haastattelulle.

Ystävällisin terveisin,

Jenni Johansson

Opiskelija, Turun yliopisto, kauppakorkeakoulu

Johtaminen ja organisointi

jenni.s.johansson@utu.fi

Liite 2 Tietosuojailmoitus

Tietosuojailmoitus: Gradututkimus sisäisestä liikkuvuudesta ja johtamisen vaikutuksista

Hyvä tutkimukseen osallistuja,

Tutkimus, jonka aiheena on sisäinen liikkuvuus ja johtamisen vaikutukset [kaupungin nimi] toimipisteessä, kerää henkilötietoja, jotka käsitellään ja säilytetään luottamuksellisesti. Tämän tietosuojailmoituksen tarkoitus on informoida sinua siitä, miten tietojasi käsitellään ja suojataan tutkimuksen aikana.

Tutkimuksen yhteystiedot:

- Tutkija: Jenni Johansson
- Yhteystiedot: jenni.s.johansson@utu.fi
- Ohjaaja: Anne Quarshie

Henkilötietojen käsittely: Kerättävät tiedot:

- Haastatteluista saatu data (sisältää esimerkiksi esihenkilön roolia käsitteleviä vastauksia)
- Taustatiedot (esihenkilön asema ja rooli organisaatiossa)

Tietojen käyttö: Kerättyä tietoa käytetään vain tutkimuksen analysointiin ja raportointiin, ja kaikki henkilötiedot käsitellään nimettöminä ja luottamuksellisesti. Yksittäisten osallistujien tiedot eivät tule ilmi missään julkisessa tutkimusraportissa.

Tietojen säilytys ja suojaus:

- Aineistot säilytetään salatussa tiedostossa tutkimuksen valmistumiseen saakka.
- Pääsy tietoihin rajoitetaan vain tutkijalle ja tutkimuksen ohjaajalle.

Oikeudet ja valitukset: Osallistujilla on oikeus peruuttaa suostumuksensa tutkimukseen osallistumiseen milloin tahansa ilman seurauksia. Mikäli sinulla on kysyttävää tietosuojasta, voit ottaa yhteyttä tutkijaan tai yliopiston tietosuojavastaavaan.

Liite 3 Tutkimustietolomake**Tutkimustietolomake: Gradututkimus sisäisestä liikkuvuudesta ja johtamisen vaikutuksista**

Tämän lomakkeen tarkoitus on antaa osallistujille tarvittavat tiedot tutkimuksesta, jotta he voivat tehdä tietoon perustuvan päätöksen osallistumisesta.

Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite: Tutkimus keskittyy esihenkilöiden merkitykseen sisäisen liikkuvuuden mahdollistajana tai estäjänä [kaupungin nimi] toimipisteessä. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa syvempää tietoa siitä, miten johtaminen vaikuttaa työntekijöiden liikkuvuuteen organisaatiossa.

Tutkimukseen osallistuminen: Osallistuminen tutkimukseen tarkoittaa haastatteluun osallistumista, jossa keskustellaan esihenkilön merkityksestä ja johtamisen vaikutuksista. Haastattelu kestää noin [30-45 minuuttia].

Vapaaehtoisuus ja anonymiteetti: Osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Haastatteluun osallistuvat henkilöt voivat peruuttaa osallistumisensa milloin tahansa ilman seurauksia. Haastattelut toteutetaan nimettöminä, ja kaikki aineisto käsitellään luottamuksellisesti.

Yhteystiedot ja kysymykset: Jos sinulla on kysyttävää tutkimuksesta, ota yhteyttä tutkijaan:

Jenni Johansson

jenni.s.johansson@utu.fi

Liite 4 Suostumus tutkimukseen osallistumiseen

Suostumuslomake: Gradututkimus sisäisestä liikkuvuudesta ja johtamisen vaikutuksista

Osallistujan nimi:

Päivämäärä:

Allekirjoittamalla tämän lomakkeen suostun osallistumaan gradututkimukseen, jonka aiheena on sisäinen liikkuvuus ja johtamisen vaikutukset [kaupungin nimi] toimipisteessä. Olen saanut riittävästi tietoa tutkimuksen tarkoituksesta, luonteesta ja aineiston käsittelystä. Ymmärrän, että osallistuminen on vapaaehtoista ja että voin peruuttaa suostumukseni milloin tahansa ilman seuraamuksia.

Suostumus osallistumiseen

[] Hyväksyn osallistumiseni tutkimukseen

[] En hyväksy osallistumiseni tutkimukseen

Osallistujan allekirjoitus: _____

Päivämäärä: _____

Tutkijan nimi ja allekirjoitus: _____

Päivämäärä: _____

Liite 5 Aineistohallintasuunnitelma

Aineistohallintasuunnitelma: Gradututkimus sisäisestä liikkuvuudesta ja johtamisen vaikutuksista

1. **Aineiston kerääminen ja tallentaminen:**
 - Aineisto kerätään yksilöhaastatteluilla. Haastattelut tallennetaan ääni- ja tekstimuodossa.
 - Aineisto tallennetaan salattuihin tiedostoihin, joihin pääsy on rajattu vain tutkijalle ja tutkimuksen ohjaajalle.
2. **Aineiston säilyttäminen:**
 - Aineisto säilytetään yliopiston tietojärjestelmässä (esim. pilvipalvelu tai muu turvallinen alusta).
 - Aineistoa säilytetään vähintään [x] vuotta tutkimuksen valmistumisen jälkeen.
3. **Aineiston anonymisointi ja tietosuoja:**
 - Kaikki henkilökohtaiset tiedot anonymisoidaan tutkimuksen analyysin yhteydessä.
 - Osallistujien tiedot säilytetään erillään tutkimusaineistosta, ja ne käsitellään luottamuksellisesti.
4. **Aineiston jakaminen ja käyttö:**
 - Aineistoa jaetaan vain tutkimuksen ohjaajalle ja tutkijalle.

- Aineistoa ei jaeta julkisesti, ja sitä käytetään vain tutkimuksen analysointiin ja raportointiin.
5. **Aineiston poistaminen:**
- Tutkimuksen valmistuttua aineisto poistetaan turvallisesti [x] vuoden kuluttua, ellei sitä ole erikseen tarpeen säilyttää jatkotutkimuksia varten.

Liite 6 Haastattelurunko luonnos

Aloitukset ja taustakysymykset

- Kerro lyhyesti itsestäsi ja roolistasi organisaatiossanne?
- Kuinka pitkään olet työskennellyt Yritys x:ssä?
- Kuinka pitkään olet työskennellyt esihenkilötehtävissä?

Esihenkilön rooli sisäisessä liikkuvuudessa

- Mitä ajatuksia herää kun ajattelet sisäistä liikkuvuutta?
- Koetko, että esihenkilönä pystyt vaikuttamaan sisäisessä liikkuvuudessa? Miten?
- Onko tiimistäsi henkilö vaihtanut talot sisällä muihin tehtäviin? Miten tilanne meni?
- Miten tuet työntekijöitä, jotka ilmentävät kiinnostusta siirtyä toisiin tehtäviin organisaatiossasi? Onko ollut tilanteita, joissa et ole voinut tukea siirtoa? Miksi?
- Onko ollut tilanteita, joissa olet joutunut estämään tai hidastamaan työntekijän siirtymistä toiseen tehtävään organisaation sisällä? Jos on, mitä tekijöitä tai syitä tähän on liittynyt?
- Onko sinulla ollut mahdollisuus luoda tai edistää sisäisiä liikkuvuusmahdollisuuksia organisaatiossasi? Oletko luonut?
- Millaisia vaikutuksia omalla toiminnallasi on ollut työntekijöiden kokemuksiin ja sitoutumiseen organisaatiossa?
- Koetko, että omat asenteesi ja uskomuksesi voivat vaikuttaa siihen, miten sisäinen liikkuvuus toteutuu tiimissäsi? Jos kyllä, millä tavalla?
- Oletko kohdannut tilanteita, joissa esihenkilöt ovat kokeneet, että sisäinen liikkuvuus voisi olla haitallista tiimin toimivuudelle tai suoritukselle? Miten tällaiset näkemykset on käsitelty?
- Miten varmistat, että kaikki työntekijät saavat tasapuoliset mahdollisuudet sisäisiin siirtoihin ja urakehitykseen, erityisesti oman tiimisi osalta? Koetko, että sisäinen liikkuvuus on esteetöntä myös tiimissäsi?

Prosessi

- Oletko ollut mukana vaikuttamassa sisäisen liikkuvuuden käytäntöihin tai prosesseihin organisaatiossanne? Jos olet, kuinka olet vaikuttanut?
- Onko olemassa erityisiä käytäntöjä tai toimintatapoja, jotka koet tärkeiksi sisäisen liikkuvuuden tukemisessa?
- Mitkä sisäiset tekijät ovat vaikuttaneet sisäisen liikkuvuuden prosessiin organisaatiossanne? Entä ulkoiset tekijät?

- Oletko kohdannut haasteita, jotka ovat estäneet tai hidastaneet sisäistä liikkuvuutta, ja miten nämä haasteet on ratkaistu?
- Miten onnistuneita siirtoja tai urapolkuja on juhlittu organisaatiossanne, ja miten tämä on vaikuttanut muiden työntekijöiden suhtautumiseen sisäiseen liikkuvuuteen?
- Uskotko, että onnistuneet esimerkit voivat toimia inspiraationa ja kannustimena muille työntekijöille liikkumaan organisaation sisällä?

Yhteenveto ja palaute

- Mitä kehitysehdotuksia sinulla olisi sisäisen liikkuvuuden prosessien parantamiseksi organisaatiossanne tulevaisuudessa?
- Onko jotain muuta, mitä haluaisit lisätä tai tarkentaa sisäisen liikkuvuuden käytäntöihin liittyen?

Liite 7 Selvitys tekoälyn käytöstä

Tekoälyä on hyödynnetty erityisesti seuraaviin tarkoituksiin: tutkimusaiheen valintaan ja tutkimusrakenteen ideointiin sekä ajatusten jäsentelyyn, kirjoitusprosessin tukena niin sanottuna sparrauskumppanina, esimerkiksi tekstin rakenteen, argumentoinnin ja kappalejaon kehittämisessä, lähteiden, tutkimusartikkeleiden ja hakusanojen etsimisen tukena, lähdeviittausten ja viittausteknisten käytäntöjen tarkistamisessa.