

”Niin on siellä paljon hyvääkin, mutta ei ehkä täytä odotuksia kuitenkaan”

Nuorten asiantuntijoiden psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen
oikeusministeriön hallinnonalalla

Kasvatustieteen
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Elina Koski

27.4.2024
Turku

Pro gradu -tutkielma

Oppiaine: Kasvatustiede

Tekijä: Elina Koski

Otsikko: ”Niin on siellä paljon hyvääkin, mutta ei ehkä täytä odotuksia kuitenkaan” – Nuorten asiantuntijoiden psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen oikeusministeriön hallinnonalalla

Ohjaaja: apulaisprofessori Päivi Siivonen

Sivumäärä: 86 sivua + 5 liites.

Päivämäärä: 27.4.2024

Suomalainen työelämä on jatkuvassa muutoksessa. Globalisaatio, digitalisaatio ja muut yhteiskunnalliset muutokset aiheuttavat työelämään epävarmuutta ja ennakoimattomuutta. Epävakaiden työsuhteiden ja arvaamattomien työmarkkinoiden seurauksena epävarmuuden kokemukset ovat lisääntyneet. Lisäksi työnantajan ja työntekijän välisen suhteen laadun muuttumisesta käydään aktiivista keskustelua: voiko työnantajilta saada vielä pitkäaikaista työsuhdetta? Tutkimuksen taustalla on tarve ymmärtää, miten työelämän tuorein sukupolvi kokee tilanteen.

Tutkielman tavoitteena oli tutkia nuorten asiantuntijoiden psykologisia sopimuksia ja organisaatioon sitoutumista Ulosottolaitoksessa ja tuomioistuimissa. Tutkimuksessa pyrittiin vastamaan oikeudenhoidon selonteossa havaittuihin ongelmiin henkilöstön resursseihin ja hyvinvointiin liittyen. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustuu psykologisen sopimuksen teoriaan (Rousseau 1995; Conway & Briner 2005; Saari 2014) sekä organisaatioon sitoutumiseen (Meyer & Allen 1991; 1997).

Tutkielma toteutettiin kvalitatiivisin menetelmin. Aineistona oli kymmenen nuoren asiantuntijan teemahaastattelut, joissa haastateltavat kertoivat kokemuksiaan urapolustaan, työkultuurista, organisaatioon sitoutumisesta ja tulevaisuuden työelämästä. Seitsemän haastateltavista työskenteli tuomioistuimissa ja kolme Ulosottolaitoksessa. Aineisto analysoitiin temaattisen analyysin keinoin eli teemoitellen.

Tuloksena muodostui yhdeksän teemaa: kokemukset työsuhteen luonteesta, sitoutuminen työhön ja organisaatioon, palkkaus ja vastuu, työn teon tavat ja työn määrä, esihenkilötyö, byrokratia ja muutokset, työyhteisö, merkityksellinen työkokemus sekä työn tarjoama vakaus elämään. Tulokset osoittavat, että teemat limittyvät sekä psykologisen sopimuksen piirteiksi, sitä tukeviksi ja estäviksi tekijöiksi että organisaatioon sitoutumisen rakentajiksi.

Lisäksi tulokset osoittavat, että nuoret asiantuntijat ovat solmineet transaktionaalisia, relationaalisia ja tasapainotettuja sopimuksia työnantajatahoon. Nuoret asiantuntijat ovat sitoutuneet organisaatioon tunneperäisesti tai jatkuvuuden takia. Lyhyistä työsuhteista huolimatta nuoret asiantuntijat pääasiallisesti luottavat työnantajiinsa ja kokevat vaihdantasuhteensa myönteisinä.

Tutkielma osoittaa, kuinka työnantajapuolen olisi tärkeä viestiä ja keskustella työntekijöiden kanssa työsuhteeseen liittyvistä odotuksista ja käsityksistä tasapainoisen sopimuksen saavuttamiseksi. Lisäksi olisi tärkeä huolehtia työntekijöiden oikeudenmukaisesta kohtelusta muun muassa palkan, työn määrän ja johtamisen suhteen.

Avainsanat: nuoret asiantuntijat, psykologinen sopimus, organisaatioon sitoutuminen

Sisällysluettelo

1	Johdanto	5
2	Nuoret asiantuntijat muuttuvassa työelämässä	8
2.1	Sukupolviaakkoset työelämässä	8
2.2	Nuorten asiantuntijoiden työelämä	9
3	Psykologinen sopimus	12
3.1	Psykologinen sopimuksen taustaa	12
3.2	Uudenlainen psykologinen sopimus	13
3.3	Psykologisen sopimuksen käsite ja muotoutuminen	15
3.4	Psykologisen sopimuksen tyypit	18
3.5	Psykologisen sopimuksen hallinta ja rikkoutuminen	21
4	Organisaatioon sitoutuminen	24
4.1	Organisaatioon sitoutuminen ja sen vaikutukset työelämään	24
4.2	Psykologisen sopimuksen vaikutus organisaatioon sitoutumiseen	26
5	Tutkimusongelmat	29
6	Tutkimuksen toteutus	30
6.1	Kohderyhmä ja -organisaatiot	30
6.2	Haastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä	33
6.3	Tutkimuksen toteutuksen eettiset ratkaisut	34
7	Aineiston analyysi	37
7.1	Teemoittelu analyysimenetelmänä	37
7.2	Analyysin toteutus	41
7.3	Teemat taulukoituna	43
7.4	Teemat taustoitettuna	44
7.4.1	Kokemukset työsuhteen luonteesta	44
7.4.2	Sitoutuminen työhön ja organisaatioon	46
7.4.3	Palkkaus ja vastuu	49
7.4.4	Työnteon tavat ja työn määrä	51
7.4.5	Esihenkilötyö	56
7.4.6	Byrokratia ja muutokset	59

7.4.7	Työyhteisö	62
7.4.8	Merkityksellinen työkokemus	63
7.4.9	Työn tarjoama vakaus elämään	65
8	Pohdinta ja laadun arviointi	68
8.1	Pohdinta	68
8.2	Laadun arviointi	73
	Lähteet	76
	Liitteet	87
	Liite 1. Haastattelurunko	87
	Liite 2. Tietosuoja	90

1 Johdanto

”Työelämään ja sen rakenteisiin kuuluu jatkuva muutos. Työelämä ei ole koskaan ollut pysähtymätön ja muuttumaton, vaan se kehittyy ja muuntuu jatkuvasti.” Näin toteaa Harri Melin (2022, 18). Viime vuosikymmenien aikana työelämä on muuttunut muun muassa globalisaation, digitalisaation ja maailmanlaajuisten kriisien seurauksena. Työ on tietoisunut ja työn merkitys elämässä on muuttunut. Epävakaissa työsuhteissa, kuten osa-aika- tai pätkätoissa, olevien työntekijöiden määrä on kasvanut. Satunnaisuus ja suunnittelemattomuus ovat ominaisia työmarkkinoille, mikä tarkoittaa määräaikaista, epävarmoja työsuhteita. Tämä heijastuu myös epävarmuuden kokemuksiin työelämästä. Ansiotyö on keskeinen osa suomalaista elämää. (Melin 2022.) Työelämän nykyhetken trendejä ovat muun muassa työnteon monipaikkaisuus, elinikäinen oppiminen sekä digitalisaatio (Koivunen, Haapakorpi, Lehtovaara & Pyöriä 2023). Yksilöiltä vaaditaan jatkuvaa oppimista, sopeutumiskykyä sekä muutosresilienssiä (Ikonen & Koivunen 2020). Pelkkä ammattitaito ei enää riitä, vaan työntekijän kyvyt, taidot ja koko persoona tulee valjastaa työhön (Saari 2014). Työntekijöiltä odotetaan yhä lojaalisuutta ja sitoutumista, mutta työnantajan puolelta näitä on vaikeampi saada. Näistä syistä voidaan tulkita, että työelämässä aiemmin vallinnut keskinäinen luottamus on murtunut. Myös perinteisen palkkatyön asema yhteiskunnallisen järjestyksen perustana on uhattuna sirpaleisten työsuhteiden ja epävarmemman työelämän seurauksena. Tulevaisuuden arvaamattomuus aiheuttaa epävarmuutta, sillä yhä useampi palkansaaja pelkää esimerkiksi työpaikkansa menettämistä. (Pyöriä, Ojala & Nätti 2019.) Siksi onkin mielekästä kysyä, mikä on nuorten, viimeisimpinä työelämään astuneiden, työntekijöiden kokemus työsuhteiden laadusta, luottamuksesta ja sitoutumisesta. Työelämän epävarma tulevaisuuskuva vaikuttaa erityisesti nuoriin, joilla on edessään vuosikymmenien työura. He muodostavat jo nyt merkittävän osan työvoimasta. Ymmärtämällä nuorten asiantuntijoiden kokemuksia, niin organisaatiot kuin laajemmin katsottuna yhteiskunta voivat kehittää parempia strategioita epävarmuuden ehkäisemiseksi sekä luottamuksen ja sitoutuneisuuden kasvattamiseksi. On tärkeää ymmärtää myös se, miten eri sukupolvet suhtautuvat työhön.

Työsuhteisiin liittyvä epävarmuus ja luottamuksen murtuminen vaikuttaa psykologisten sopimusten muotoutumiseen. Psykologisella sopimuksella tarkoitetaan työntekijän ja työnantajan välisiä kirjoittamattomia odotuksia ja uskomuksia toisiaan kohtaan (Rousseau 1989). Vaikka psykologisia sopimuksia ja organisaatioon sitoutumista on tutkittu muun muassa tietotyöläisten osalta (ks. Saari 2014), suomalaisen oikeudenalan työpaikkojen

konteksti tuo täysin uutta näkökulmaa psykologisen tutkimukseen. Lisäksi nuorten näkökulmaa psykologisiin sopimuksiin on tärkeää tutkia, sillä heidän kokemuksiaan on tutkittu vain vähän. Tämän aiheen laadullinen tutkimus tuo esiin näitä näkymättömiä, ihmisten vuorovaikutuksessa syntyneitä ilmiöitä, jotka ovat kuitenkin sidottu aikaan ja paikkaan, toisin sanoen kohdeorganisaatioiden kontekstiin. Nuorilla asiantuntijoilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa työelämässä noin 1–5 vuotta olleita työntekijöitä, jotka kuuluvat 1980–2000-luvuilla syntyneisiin Y- ja Z-sukupolviin (Mellanen & Mellanen 2020). Tässä tutkimuksessa pyrin tuottamaan syvällisempää ymmärrystä oikeusministeriön hallinnonalan kahden organisaation, Ulosottolaitoksen ja tuomioistuinten, nuorten asiantuntijoiden psykologisista sopimuksista ja organisaatioon sitoutumisesta.

Oikeusministeriön tekemässä valtioneuvoston oikeudenhoidon selonteossa todetaan, kuinka henkilöstöresurssien riittävyys on ajankohtainen haaste tehokkaalle oikeusjärjestelmän toiminnalle. Henkilöstön resursseja on kasvatettava vuoteen 2030 mennessä 1200 henkilötyövuodella. Kehitettävää on kuitenkin myös työnteon tavoissa ja prosesseissa. Henkilöstöresurssien pula on huomattava. Oikeudenhoidon selonteossa mainitaan seuraavasti: ”Samanaikaisesti oikeushallinnon tehtävien täyttämässä ja palvelussuhteiden jatkuvuudessa nähdään suuria haasteita. Hallinnonalan työvoiman saatavuudessa haasteina ovat kasvukeskusten ulkopuolisten toimipisteiden heikko vetovoima sekä yksityisen sektorin samanaikaiset rekryointitarpeet.” (valtioneuvosto 2022, 9.) Näiden havaintojen seurauksena oikeusministeriö on asettanut kaksivuotisen Pidetty! -hankkeen vuosille 2023–2025. Hankkeen tavoitteena on muun muassa lisätä työnantajan mahdollisuutta valita hyvien hakijoiden joukosta parhaat, vahvistaa työnantajakuvaa ja mainetta suositeltuna työpaikkana, vahvistaa työn mielekkyyttä, hallita vaihtuvuutta sekä kehittää vaikuttavaa perehdyttämistä. (oikeusministeriö 2023.) Toimivat prosessit sekä riittävä henkilöstömäärä ovat edellytys toimivalle oikeudenhoidolle ja oikeusvaltion toiminnalle. Yleinen yhteiskunnan kehityskulku eli vanhempien ikäluokkien siirtyminen pois työelämästä näkyy myös oikeusministeriön hallinnonalan organisaatioissa. Tämän takia olisi erityisen tärkeää panostaa nuoriin, uransa alkupuolella oleviin työntekijöihin sitouttamalla heidät osaksi organisaatioita.

Tässä pro gradu -tutkielmassa oli yksi tutkimuskysymys ja kaksi alakysymystä. Ensimmäinen kysymys kartoitti, millaisista tekijöistä psykologinen sopimus rakentuu nuorten asiantuntijoiden puheessa. Alakysymyksillä tarkennettiin sitä, millaiset kokemukset tukevat tai estävät psykologisen sopimuksen rakentumista sekä miten organisaatioon sitoutuminen

rakentuu. Tutkimuksen aineisto koostui 10 teemahaastattelusta. Analyysitapana oli teemaattinen analyysi eli teemoittelu. Teemoittelu tehtiin kuudessa vaiheessa Braunin & Clarken (2006) teorian mukaisesti.

Tutkimuksen rakenne etenee tutkimusraportin tavoin. Johdannon jälkeen toisessa luvussa keskitytään työelämän eri sukupolviin ja erityisesti nuorempaan sukupolveen sekä sen erityispiirteisiin. Kolmannessa luvussa käsitellään tutkimuksen teoreettista viitekehystä eli psykologisen sopimuksen käsitettä, muodostumista ja hallintaa. Viitekehysten toinen osio ja luku 4 käsittelee organisaatioon sitoutumisen käsitettä ja sen yhteyttä psykologiseen sopimukseen. Viitekehysten jälkeen kuvaillaan tutkimuksen menetelmävalintoja, esitellään aineisto sekä pohditaan tutkimuksen luotettavuuteen liittyviä tekijöitä. Luvussa 7 esitellään analyysitapa sekä analyysin toteutus. Tulososiossa käsitellään analyysissa tuotetut teemat. Lopuksi pohdinnassa käsitellään tutkimuksen tuloksia peilaten niitä viitekehykseen ja aiempien tutkimusten tuloksiin.

2 Nuoret asiantuntijat muuttuvassa työelämässä

2.1 Sukupolviaakkoset työelämässä

Työllä on suuri merkitys suomalaisten elämässä. Työssä vietetään keskimäärin kahdeksan tuntia päivässä ja 40 tuntia viikossa. Suomalaiselle yhteiskunnalle on tyypillistä, että työ määrittää yksilön elämää ja hyvinvointia hyvinkin paljon. Työelämän muutos on ollut jo pitkään ajankohtainen. Työväestön ikärakenne on muuttunut suurten sukupolvien siirtyessä eläkkeelle ja nuorten vallatessa tilaa työmarkkinoilta. Suomalaiselle työelämällä tyypillinen tarina yhtenäisestä työurasta yhden organisaation parissa on hiipumassa. Lähes koko 2000-luvun ajan on puhuttu työn murroksesta. Tilalle on piirtymässä kuva nykyajan työelämästä sirpaleisena, määräaikaisten työsopimusten ja muutosten täyttämänä sokkelona.

Työelämässä on aina useampi sukupolvi samaan aikaan työntekijöinä. Tällä hetkellä työelämässä voidaan katsoa olevan pääsääntöisesti kolmen sukupolven edustajia. Sukupolvien määrittely on vaikeaa, sillä tieteenalat lähestyvät sukupolven käsitettä eri perinteistä. Lisäksi sukupolven määrittely vaihtelee amerikkalaisessa ja eurooppalaisessa tieteenperinteessä. Sukupolvella voidaan tarkoittaa sukulaisuusjärjestelmän osaa eli perhesukupolvea tai tiettyä ikäryhmää. Tietty ikä ei kuitenkaan ole ratkaisevana tekijänä sukupolven muodostumisessa, vaan sukupolven tunnistamiseen kuuluu olennaisesti jaettu kokemusmaailma. (Simonen, Heikkilä & Westinen 2021.)

Kolme työelämän sukupolvea ovat X-, Y- ja Z-sukupolvet. Mellanen ja Mellanen (2020) määrittivät X-sukupolven 1960–1980-luvulla syntyneiksi ja Y-sukupolven 1980–2000-luvulla syntyneiksi. Z-sukupolven edustajat ovat syntyneet vuoden 2000 jälkeen. McCrindle (2006) määrittelee sen sijaan Y-sukupolveksi 1980–1994-syntyneet ja Z-sukupolveksi 1995–2009-syntyneet. Schroth (2019) luokittelee Z-sukupolven ”jälkimilleniaaleiksi”, jotka ovat syntyneet vuosien 1997–2013 aikana. Myös suomalaiset tutkijat jaottelevat Y-sukupolven alkaneeksi vuonna 1980 syntyneistä eteenpäin ja Z-sukupolven alkaneen vuodesta 1991. (Järvensivu & Syrjä 2014.) Kuten näistä eri luokitteluista voidaan huomata, ei ole olemassa yhtä yksiselitteistä vastausta siihen, ketkä kuuluvat tiettyihin sukupolviin. Pääasiallisesti voi kuitenkin todeta, että nuorilla asiantuntijoilla voidaan tarkoittaa vuoden 1990-luvun molemmiin puolin syntyneitä yksilöitä.

Tilastokeskuksen työvoimatutkimuksen (2021) mukaan työllisten ja työvoiman määrä kasvoi vuonna 2021. Huomioitavaa on, että etenkin määräaikainen ja osa-aikainen työ lisääntyi. Palkansaajien kaikista työsuhteista 17 % oli määräaikaisia, kun vuotta aikaisemmin vuonna 2020 määräaikaisten osuus oli 15 %. Vastaavat luvut jatkuvista työsuhteista olivat vuonna 2021 83 % ja vuonna 2020 85 %. Määräaikaiset työsuhteet ovat yleisempiä naisilla kuin miehillä, vaikka määräaikaisen työn osuus kasvoi edellisvuoteen verrattuna myös miehillä. Määräaikaisissa työsuhteissa työskenteli 19 % naispalkansaajista ja 14 % miespalkansaajista. Lisäksi työvoimatutkimuksessa havaittiin, että pysyvän työn puutteessa ovat eniten nuoret aikuiset, 25–34-vuotiaat. Määräaikaisista työntekijöistä, jotka olisivat halunneet pysyvän työn, kolmannes oli 25—34-vuotiaita. Heistä 51 000 oli naisia ja 34 000 miehiä. Nämä luvut heijastuvat myös siihen, että uusista työsuhteista lähes puolet olivat määräaikaisia. Naisilla on useammin uusia määräaikaisia työsuhteita kuin miehillä. (Tilastokeskus 2021.)

Määräaikaisten työsuhteiden voidaan ajatella siis olevan suhteellisen tyypillisiä nuorille aikuisille. Pitkät määräaikaisuudet tai pysyvän työn puuttuminen lisäävät epävarmuuden tunnetta työelämästä. Tämä voi aiheuttaa kielteistä kuvaa niin työnantajatahoista, omista taidoista kuin yleisesti työelämästä. Pyöriän ja Ojalan (2017) mukaan jopa suhteellisen vakaisissa oloissa työntekijöiden kokema pelko työttömäksi joutumisesta on vahvistunut. Tämä havainto toimii vahvistuksena epävarmuutta korostavalle yhteiskunnalliselle kehityskululle. Luottamus tulevaan on heikko, kun yleinen ilmapiiri on huolestunut.

2.2 Nuorten asiantuntijoiden työelämä

Nuoret asiantuntijat ovat siitä mielekäs tutkimuskohde, että he ovat juuri uransa alussa. Tässä vaiheessa voi olla vielä epäselvää, mitä työuralta halutaan ja mitä työllä tavoitellaan. Muuttuvat maailmantilanteet vaikuttavat muun elämän ohella niin ikään työelämään. Tässä luvussa avaan nuorten asiantuntijoiden näkemyksiä työelämästä.

Milleniaalit voidaan jakaa Mellasen ja Mellasen (2010) määritelmän mukaan kahteen sukupolveen, Y- ja Z-sukupolviin. Milleniaalit ovat kasvaneet globalisaation ja digitalisaation aikakaudella. Työelämän nuorin, etnisesti laajin sekä aiempia sukupolviäkin määrällisesti suurempi sukupolvi hakee työltään merkityksellisyyttä ja mielekkyyttä. Aiemmistä sukupolvista milleniaalit eroavat siinä, että he itsenäistyvät aikaisemmin, kouluttautuvat pidemmälle sekä työ on enemmän itsensä kehittämisen väline kuin velvollisuus. (Mellanen & Mellanen 2020.) Schroth (2019) on Mellasen ja Mellasen (2020) kanssa samalla kannalla,

mutta painottaa näiden ominaisuuksien koskevan erityisesti Z-sukupolvea. Z-sukupolvi on esimerkiksi aiempia sukupolvia tavoiteorientoituneempi, taloudellisesti hyvinvoivempi, kouluttautuneempi sekä etnisesti laajempi. Toisaalta sukupolvella on vähäisemmin työkokemusta sekä nuoret kärsivät todennäköisemmin masennuksesta ja ahdistuksesta. (Schroth 2019.)

Nuoriin työntekijöihin on liitetty erilaisia stereotyyppioita eli olettamuksia. Usein nuoret työntekijät mielletään kokemattomiksi ja sitoutumattomiksi. Vaikka nuorten sitoutumattomuutta voidaan pitää organisaatioiden näkökulmasta ongelmallisena, pidetään sitä myös hyvin luonnollisena tilanteena nuorten työntekijöiden uran alkuvaiheen takia (Saari & Ojala 2011; Saari & Koivunen 2017). Kokemattomien nuorten rekrytointi on organisaatiolle riski työn tuottavuuden laskun takia. Kuitenkin nuoria pidetään myös innostuneina, tuoretta näkökulmaa tuovina, poikkeuksellisen digitaitoisina ja hyvän työkyvyn omaavina työntekijöinä. (Airila 2007.) Korhonen, Siivonen, Isopahkala-Bouret, Mutanen ja Komulainen (2022) havaitsivat tutkimuksessaan nuorten kauppatieteiden maistereiden pitävän itseään arvokkaina työntekijöinä, jotka ovat helposti työllistettäviä ja kypsiä työnhakijoina. He näkevät itsensä menestyneinä nuorina työntekijöinä, joilla on sosiaalisia taitoja, intoa ja energiaa työelämään. Toisaalta nuoren työntekijän ammatillinen kokemattomuus voi olla ongelma.

Arvoiltaan nuoret eroavat hieman vanhemmista sukupolvista. Valinnanvapaus ja yksilöllisyys ovat avainsanoja kuvailtaessa nuorten työelämäasenteita. Tärkeää edellä mainittujen ominaisuuksien ohella työn mielekkyys ja työn arvojen vastaavuus omiin arvioihin ovat työelämän keskiössä nuorille. (Simonen, Heikkilä & Westinen 2021.)

Nuorten suhtautuminen työhön on arvostavaa, mutta suhteellisuudentajuista. Suurimmalle osalle on tärkeää, että työ vastaa omia arvoja. Osalle työllä itsellään ei ole niinkään väliä, kunhan siitä maksetaan riittävä korvaus. (Nuorisobarometri 2019.)

Nuorille aikuisille työhön kiinnittyminen on tärkeä tavoite (Määttä & Westerback 2022). Työ on myös tärkeässä asemassa elämän kokonaiskuvassa. Työn kautta tulee osallistumisen kokemus suomalaiseen yhteiskuntaan, jossa työ on kokonaisvaltaisesti elämän merkityksellisyyden ja hallinnan lähde sekä yhteiskunnan jäsentäjä. Työllä on myös sosiaalinen merkitys, sillä työ liittyy yksilön osaksi työyhteisöä ja jopa laajemmin osaksi yhteiskuntaa. Kallion ja Ågrenin mukaan (2022) nuorilla ei ole yhdenvertaisia

mahdollisuuksia vastata työmarkkinakansalaisuuden vaatimuksiin, jos tilannetta verrataan aiempaan sukupolviin. Kiristynyt työmarkkinatilanne on aiheuttanut tilanteen, jossa aiemmilla sukupolville itsestään selvät ihanteet, esimerkiksi tietystä palkkatasosta, on mahdotonta saavuttaa. Kuitenkin palkkatyötä pidetään porttina yhteiskunnan täysivaltaiseen jäsenyyteen, mikä tukee kokonaiskuvassa nuorten hyvinvointia. Määttä & Westerback (2022) kuvailevat tutkimuksessaan nuorten työelämäsiirtymiä epälineaariseksi, huolimatta erilaisista koulutus- ja perhetaustoista. Tyypillisesti nuorten aikuisten elämäntilanteet vaihtelevat lyhyiden työsuhteiden, työttömyyden, opiskelun ja erilaisten palvelujen asiakkuuksien välillä. Toisaalta työelämäsiirtymät voivat olla hyvinkin lineaarisia tietyiltä aloilta, kuten kauppatieteistä, valmistuessa. (Korhonen ym. 2022).

Nuorten asemaa työmarkkinoilla voidaan kuitenkin pitää suhteellisen epävakana. Noin joka kolmas nuorista on huolissaan siitä, onko heillä töitä tulevaisuudessa, kun vastaajien ikähaitari oli 15-29-vuotiaat (Nuorisobarometri 2019). Vaikka nuorten asema on työmarkkinatilanteen takia epävarma, on heillä silti vahva luottamus vakinaisen työn saamiseen. Kouluttautuminen lisää uskoa vakituiseen työpaikan saamiseen, erityisesti ammattikorkeakoulussa opiskelevilla. Suhde työhön ja työmarkkinoihin on ylipäätään luottavainen. Naiset kokevat useammin henkistä kuormitusta työssään, mutta eroja työn innostavuuden ja merkityksellisyyden kokemuksissa ei ole sukupuolieroja. Työhön liittyvä innostus ja merkityksellisyys korostuu korkeakoulutetuilla, jotka kokevat työnsä myös usein henkisesti raskaaksi. (Nuorisobarometri 2019.)

Milleniaalien psykologisissa sopimuksissa on havaittu kolme erityistä odotusta: odotukset työn ja vapaa-ajan tasapainosta, odotukset sosiaalisten verkostojen sisällyttämisestä psykologiseen suhteeseen sekä odotukset työuran edistymisestä. Milleniaalit arvostavat autonomiaa ja henkilökohtaista vapautta, työyhteisöä ja monipuolisia uramahdollisuuksia. (De Hauw & De Vos 2010.) Nuoria koskevissa tutkimuksissa voidaan siis tunnistaa yhteneväisiä tekijöitä siinä, mitä he toivovat työelämältä: vapautta, kehittymismahdollisuuksia sekä merkityksellistä, mielekästä työtä.

3 Psykologinen sopimus

3.1 Psykologinen sopimuksen taustaa

Psykologisen sopimuksen juuret tulevat Yhdysvalloista 1950-luvulta ja pohjautuvat sosiaalisen vaihdon teoriaan. Psykologisen sopimuksen tutkimuksen ja teorian historia voidaan jakaa kahteen jaksoon, joissa on erilaiset teoreettiset painotukset. Alun perin psykologinen sopimus kuvasi Karl Menningerin (1958) määrittelemänä terapeutin ja potilaan välistä sanatonta sopimusta. 1960-luvulla Chris Argyris kehitti psykologisen sopimuksen termin ja yhdisti sen työelämäkontekstiin. Hänen määritelmänsä mukaan psykologinen sopimus on sanaton sopimus työntekijöiden ja esihenkilöiden välillä työsuhteen toimivuuden ehdoista. (Argyris 1960.) Argyriksen lisäksi psykologista tutkimusta tutkivat muun muassa Levinson tutkimusryhmineen (1962) sekä Edgar Schein (1965). Levinson ja hänen tutkimusryhmänsä (1962) kuvailivat psykologista sopimusta sarjana keskinäisiä odotuksia, jotka eivät ole välttämättä ääneen sanottuja tai täysin tietoisia. Kuitenkin näillä odotuksilla on hallinta keskinäisessä suhteessa. Keskeistä on se, että kumpikin osapuoli käyttäytyy sillä tavalla, joka täyttää toisen osapuolen tarpeet. Tämä lähestymistapa poikkeaa nykyisestä tavasta, joka ottaa psykologisen sopimuksen muodostumisen kokonaisvaltaisemmasta osapuolten käyttäytymisestä ja tietoisista odotuksista. Tarpeisiin perustuva lähestymistapa olettaa organisaation täyttäessä työntekijöiden tarpeet myös työntekijä tuntee vastavuoroisen velvollisuuden täyttää organisaation tarpeet. Schein (1965) edisti termiä painottamalla psykologisen sopimuksen dynaamisuutta eli muuttumista työsuhteen aikana. Hänen tarkastelunsa painottui myös edeltäjiään vahvemmin sekä organisaation että työntekijöiden näkökulmaan samanaikaisesti. Lisäksi Schein otti huomioon organisaation puolen psykologisen sopimuksen esiintymisen erilaisten organisaatiokulttuurien ja esihenkilötyön kautta. Scheinin teoriat alustivat myöhempää erottelua transaktionaalisen ja relationaalisen sopimuksen välillä. Scheinin jalanjäljissä John Paul Kotter (1973) oli ensimmäisiä tutkijoita, joka teki empiiristä tutkimusta psykologisesta sopimuksesta. Hän havaitsi, että mitä paremmin työntekijän ja työnantajan odotukset vastasivat toisiaan, sitä todennäköisemmin työntekijät raportoivat työtyytyväisyydestä, tuottavuudesta sekä vähentyneestä vaihtuvuudesta. (Conway & Briner 2005; Saari 2014.)

Toinen jakso voidaan katsoa alkaneeksi 1980-luvun lopulla. Tätä ennen aiemmin mainitut tutkijat ja tutkimukset muodostivat laajasti psykologisen tutkimuksen kentän. Denise M. Rousseau on psykologisen sopimuksen teorian uranuurtaja. Vuonna 1989 julkaistussa

artikkelissa ”*Psychological and implied contracts in organization*” Rousseau muotoili psykologisen sopimuksen käsitteen uudelleen. Rousseau (1989) selitys keskittyi kuvailemaan sopimukseen liittyvien uskomusten olevan lupauksia. Aikaisemmin uskomusten oli kuvailtu olevan tiedostamattomasti syntyneitä. Tämä uusi määritelmä aiheutti käänteeseen siinä, miten psykologista sopimusta alettiin tutkia. Sitten Rousseau (1995) on julkaissut aiheesta uudemman, kattavamman teoksen *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Rousseau vaikutuksesta tutkimuslinjassa alkoi korostua nimenomaan työntekijän käsitys sopimuksen sisällöstä ja toteutumisesta, kun 1960-luvulla psykologinen sopimus keskittyi työnantajan ja työntekijän väliseen vaihtosuhteeseen. Seuraavissa luvuissa käydään tarkemmin läpi Rousseau määrittelemää psykologista sopimusta, sen muotoutumista ja ylläpitoa.

Suomessa psykologisen sopimuksen tutkimus on alkanut hiljalleen 2000-luvulla ja kasvanut yhä enenevässä määrin viimeisten vuosikymmenten aikana. Esimerkiksi Diehl (ent. Parzefall) (2009) tutki irtisanomisten vaikutusta psykologisiin sopimuksiin. Ruotsalainen ja Kinnunen (2013) keskittyivät tutkimaan määräärikaisten yliopistotyöntekijöiden psykologisia sopimuksia. Suomalaisen psykologisen sopimuksen tutkimuksen merkittävimpiä tutkimuksia on Tiina Saaren väitöskirja (2014). Saari tutki väitöskirjassaan tietotyöläisten psykologista sopimusta eli sitä, miten suomalaisessa työelämässä voidaan ymmärtää ja selittää työntekijöiden suhdetta työnantajaorganisaatioihinsa.

Psykologista tutkimusta on tutkittu aiemmin myös muissa opinnäytetöissä. Tutkimukset ovat kohdistuneet muun muassa psykologiseen sopimukseen liikkeenjohdon konsultoinnissa (Vuori 2013), nuoria työntekijöitä ja psykologista sopimusten tukevan esimiestyön näkökulmaan (Urmias-Antola 2019), psykologisen sopimukseen työelämässä pandemian aikana (Kennilä 2021) sekä työntekijän sitoutumiseen (Lehtinen 2021).

3.2 Uudenlainen psykologinen sopimus

Psykologisen sopimuksen tutkimukseen liittyi 2000-luvun alussa kysymys uudenlaisesta psykologisesta sopimuksesta. Aiempi psykologinen sopimus perustui vaihtosuhteelle, jossa työntekijän lojaalisuudelle ja työpanokselle vastineena oli työnantajan tarjoama turvattu työsuhte. Tämän sijaan uudenlainen sopimus keskittyy työnantajan hyvään johtamiseen ja työn organisointiin, jotka takaavat palkansaajille haasteellisempia työtehtäviä, osaamisen

kehittämisen mahdollisuuksia sekä työllistettävyydestä huolehtimista. (Alasoini 2006.) Uudenlaisten psykologisten sopimusten syntyminen on todennäköistä esimerkiksi tietotyössä, sillä työntekijät tuntevat oman arvonsa työmarkkinoilla (Saari & Ojala 2011).

Alasoinin (2006; 2012) mukaan perinteinen psykologinen sopimus muuttuu niin ikään suomalaisessa työelämässä. Aiempi psykologinen sopimus on perustunut kahdelle perususkomukselle. Ensinnäkin on ajateltu, että työntekijän tekemä kelvollinen työ, uskollisuus ja lojaalisuus ovat riittävät vastineet työnantajan antamalle turvallisuudelle ja luottamukselle. Toinen perususkomus on koskenut työnantajien taloudellisen menestymisen ulottumista myös työntekijöiden palkanmaksua ja työsuhteiden jatkuvuutta koskevaksi. Kun työnantajaorganisaatio menestyy taloudellisesti, työntekijät hyötyvät organisaation paremmasta palkanmaksuvarasta ja varmemmista työsuhteista. Kuitenkin uudenlainen kilpailutilanne on murentanut kumpaakin perususkomusta. Enää työntekijän perussuoriutuminen työssä ei riitä, vaan työntekijän pitää osoittaa oma hyödyllisyytensä ja tuottamansa lisäarvo organisaatiolle. Lisäksi työnantajan taloudellinen menestys ei enää hyödytä samalla tavalla työntekijöitä, sillä kilpailu organisaatiotasolta on siirtynyt yksittäisten toimintojen ja jopa työtehtävien tasolle. Muutosten arvaamattomuus ja äkillisyys on herättänyt epävarmuutta niin työelämässä kuin yhteiskunnallisesti. Työntekijöiltä vaadittavat ominaisuudet ovat muuttuneet, joten psykologista ei voida rakentaa vanhalle pohjalle. Siinä missä aiemmin työntekijän panoksella sai varmuutta, olisi tarkoituksenmukaista tunnistaa työntekijöiden aloitteellisuus, luovuus ja osaamisen hyödyntäminen. Edellä mainitut työntekijän ominaisuudet voitaisiin vaihtaa työnantajan lupaukseen siitä, että työntekijä voi sovittaa työnteon tapansa omaan arvomaailmaan ja elämäntilanteeseen. (Alasoini 2006; 2012.)

Blickle ja Witzki (2008) tulkitsevat, että ulkoistaminen, globalisaatio ja digitalisaatio ovat vaikuttaneet työmarkkinoiden epävarmuuteen ja sitä kautta myös uudenlaisen psykologisen sopimuksen syntymisen. Sopimuksen perinteinen työnantajapuoli hämärtyy. Asiantuntijoille on tärkeämpää kiinnittyä omaan elämänprojektiin työnantajayrityksen sijaan. Ensisijaista on oppiminen ja oman osaamisen kasvattaminen, minkä takia työnantajaa voidaan vaihdella.

Saari ja Ojala (2011) taas esittävät, että perinteinen psykologinen sopimus ei olisi häviämässä. Ikääntyvät työntekijät uskovat edelleen sen voimassaoloon ja siihen, että se sisältää molemminpuolisen lojaalisuuden. Muutoksen tuulet puhaltavat enemmän työnantajien

puolelta. Työnantajien uuteen psykologiseen sopimukseen sen sijaan vaikuttaisi kuuluvan oletus työntekijän sitoutumisesta muutokseen ja joustoon. Järvensivun (2013) mukaan psykologiset sopimukset ovat muuttuneet ja vinoutuneet epätasapainoisesti työnantajien eduksi. Työsuhteita voi määrittää epävarmuus. Työntekijät eivät koe enää saavansa työsuhteessa yhtä paljon takaisin kuin sille antavat, mikä voi aiheuttaa työyhteisöstä irtaantumisen tunteita sekä sosioemotionaalista vajetta.

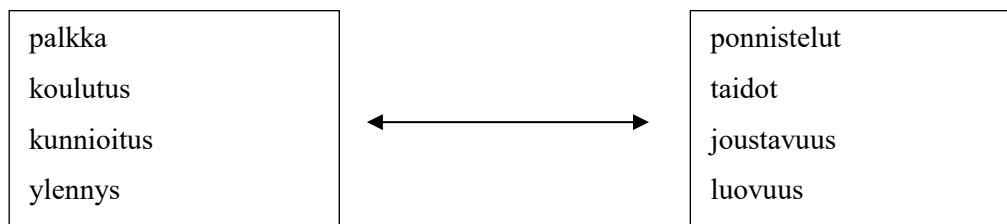
Toisaalta keskusteluun uudentyyppisestä psykologisesta sopimuksesta ja työelämän murroksesta on suhtauduttava kriittisesti. Muutos ei ole niin dramaattinen, kuin on esitetty. Onkin pohdittava, muuttuvatko psykologiset sopimukset työelämän muutosten takia vai muokkaavatko työntekijät niitä itse. Juuri tässä astuu kuvioon työelämän tuoreimmat Y- ja Z-sukupolvet, joilla on valtaa ja halua muuttaa työelämää. Erilainen lähestymistapa työelämään asettaa siten myös työnantajille haasteita siihen, miten suhtautua nuorempien työntekijöiden odotuksiin. (Saari 2014.) Huomioiden sen, mitä nuoret työntekijät haluavat yleisesti työelämältä, voi ajatella työnantajapuolen pystyvän ottamaan huomioon toiveet työelämän ja vapaa-ajan tasapainosta sekä itsensä kehittämisestä.

3.3 Psykologisen sopimuksen käsite ja muotoutuminen

Psykologinen sopimus on yksilöpsykologinen käsite, jonka avulla voidaan kartoittaa yksilön ajatuksia oman työsuhteensa vaihdon tasapainosta (Järvensivu 2013, 16). Työntekijä sitoutuu organisaatioon muodollisesti työsopimuksen välityksellä. Työsopimuksessa määritellään ehdot työntekijälle sekä tarjotaan vaihdossa työstä palkkiota, joka on useimmiten rahaa. Muodollisen työsopimuksen lisäksi työntekijä muodostaa oman psykologisen sopimuksen työnantajatahoon. Psykologinen sopimus voidaan määritellä työntekijän subjektiiviseksi käsitykseksi omaan työsuhteeseensa kuuluvista oikeuksista ja velvollisuuksista. Psykologinen sopimus käsittää työntekijän näkemyksen työntekijän ja hänen työnantajansa välisestä vaihdosta. (Rousseau 1989; Rousseau 1995.) Kuten kuviossa 1 kuvaillaan, organisaatio tarjoaa esimerkiksi palkan ja koulutuksen, kun työntekijä antaa vaihdossa ponnisteluja ja taitoja. Siten vaihdantasuhde on tasapainoinen.

Organisaatio tarjoaa

Työntekijä tarjoaa

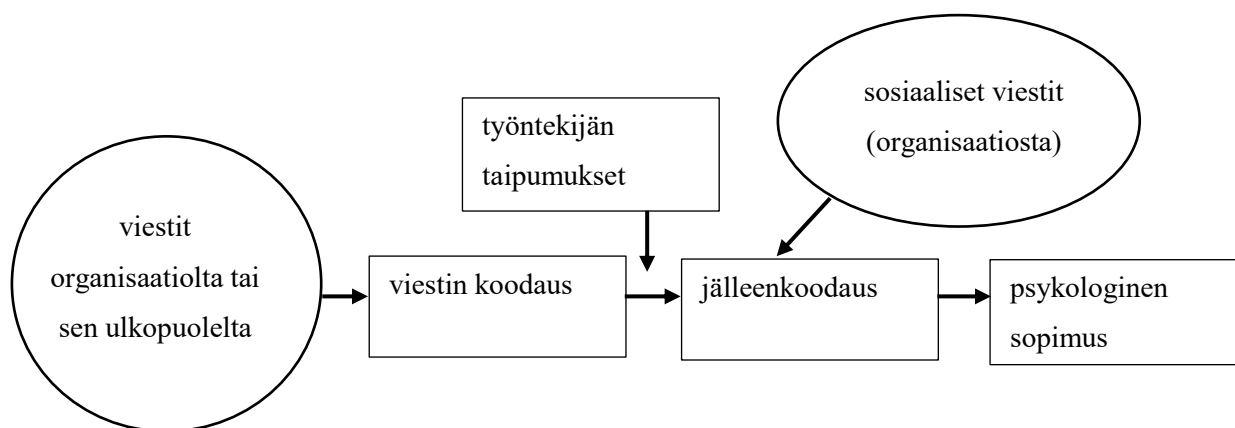


Kuvio 1. Yleinen esimerkki psykologisen sopimuksen vaihdantasuhteesta vapaasti suomennettuna Conwayn ja Brinerin (2005, 30) kuvion pohjalta.

Miten psykologinen sopimus sitten eroaa muista sopimuksista, joita syntyy epäsuorasti työntekijöiden ja työnantajan välille? Psykologinen sopimus eroaa nimenomaan subjektiivisuudellaan normatiivisista ja implisiittisistä sopimuksista. Normatiivinen sopimus kattaa useamman työntekijän, esimerkiksi kollegojen, jaetut oletukset työpaikan sosiaalisista sopimuksista ja käytännöistä (Rousseau 1989; Saari 2014). Implisiittiset eli hiljaiset sopimukset syntyvät osapuolten toiminnan perusteella vastavuoroisesti ja yhteisymmärryksessä. Tällöin työntekijän ja työnantajan kahdenvälisessä suhteessa ei ole virallista tai kirjallista sopimusta, vaan odotukset pohjautuvat yhteisiin normeihin toimintatavoista. (Rousseau 1989; Rousseau 1995).

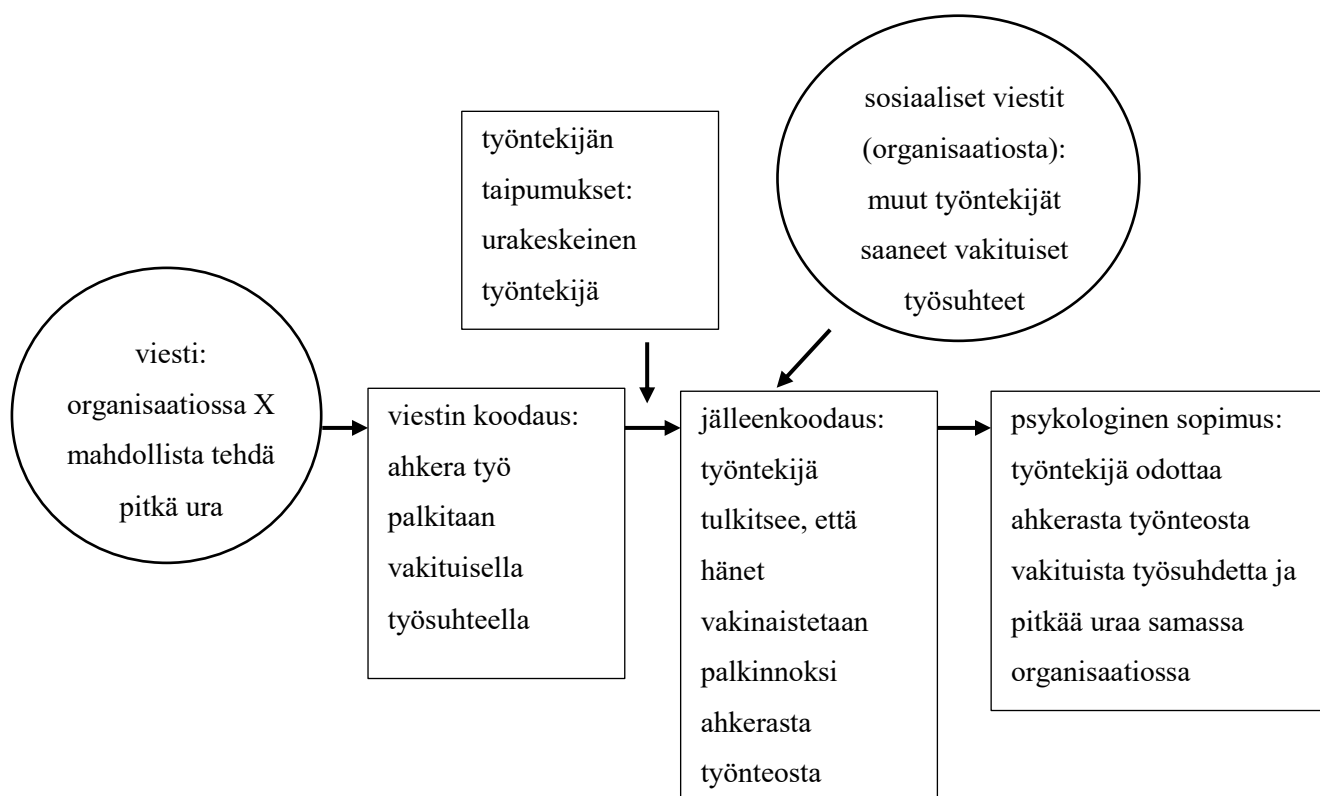
Psykologinen sopimus muotoutuu monen vaiheen ja osatekijän seurauksena. Tutkijat ovat yksimielisiä siitä, että psykologinen sopimus on dynaaminen prosessi. Kuviossa 2 on kuvattuna psykologisen sopimuksen muotoutuminen osatekijöineen. Osatekijöihin lukeutuvat organisaation antamat tiedot, työntekijän omat taipumukset ja sosiaaliset viestit. Muotoutumisen prosessi lähtee ensimmäiseksi liikkeelle siitä, kun yksilö saa tietoa organisaatiosta esimerkiksi työhaastattelussa. Yksilön oma käsitys muotoutuu muun muassa näiden tietojen pohjalta. Organisaatiosta kuultujen tietojen jälkeen seuraa viestien sisäänkoodaaminen (encoding) ja jälleenkoodaaminen (decoding). Sisäänkoodaamisessa työntekijä hahmottaa, mitä organisaation lupaus yleisesti tarkoittaa. Jälleenkoodaamisessa sen sijaan yksilölle muodostuu käsitys siitä, mitä osia lupaukseen kuuluu. Toisin sanoen jälleenkoodaamisessa työntekijä jäsentää lupauksen lunastamisen oikeudet ja velvollisuudet. Jotta psykologinen sopimus muodostuu, on organisaation sosiaaliset viestit ja työntekijän omat asenteet sulautettava yhteen. Keskeistä psykologisen sopimuksen muodostumisessa

onkin yksilölliset taipumukset ja asenteet, sillä juuri ne selittävät, miksi kahdella samassa asemassa ja samassa työpaikassa työskentelevällä voi olla erilaiset psykologiset sopimukset. Lisäksi henkilön motiiveilla on vaikutusta psykologisen sopimuksen muotoutumiseen; onko työpaikka ponnahduslauta muualle vai loppuelämän työ. Kuviossa 2 näkyy psykologisen sopimuksen muotoutumisen prosessi yleisellä tasolla. (Rousseau 1995; Saari 2014.)



Kuvio 2. Psykologisen sopimuksen muotoutumisprosessi (Rousseau 1995; Saari 2014).

Nuorelle asiantuntijalle voi olla muun muassa tärkeää saavuttaa vakituinen työ. Kuviossa 3 on esitetty psykologisen sopimuksen muotoutuminen, kun organisaatio viestii ulospäin pitkistä uramahdollisuuksista. Työnhakija kuulee haastattelussa, kuinka organisaatiossa X on mahdollista tehdä pitkä ura, kunhan sieltä saa vakituisen työsuhteen. Yksilö koodaa tämän tiedon käsitykseksi siitä, että alalla on vakituisia työpaikkoja tarjolla, jos on ahkera työntekijä. Tässä vaiheessa työnhakija voi pohtia vielä paikan sopivuutta itselleen ja sitä, onko halukas tekemään työuransa pääsääntöisesti yhdessä organisaatiossa. Kuitenkin muut sosiaaliset viestit organisaation sisältä vahvistavat työnhakijan mielipidettä siitä, kuinka mahtava mahdollisuus organisaatiossa on vakinaiseen työsuhteeseen. Yksilö tulkitsee, että hänet palkitaan ahkerasta työnteosta vakituisella sopimuksella ja siten hänen psykologinen sopimuksensa muodostuu.



Kuvio 3. Muodostettu Rousseau'n (1995) ja Saaren (2014) pohjalta.

Kuten yllä olevasta esimerkistä voidaan havaita, vaikuttavat yksilön mielipiteet viestien koodaamiseen. Jokainen työntekijä muodostaa oman psykologisen sopimuksensa, joka on dynaaminen ja jatkuvasti uudelleenarvioitavana. Se muokkautuu työntekijän kokemusten seurauksena, jolloin työntekijä havainnoi jatkuvasti sitä, mitä hän voi odottaa organisaatiolta ja mitä häneltä odotetaan. (Saari 2014.)

3.4 Psykologisen sopimuksen tyypit

Rousseau'n (1995) mukaan psykologisen sopimuksen tyypit voidaan jakaa neljään eri tyyppiin: relationaaliseen, transaktionaaliseen, tasapainotettuun ja transitionaaliseen sopimukseen. Sopimuksen tyypit on jaoteltu taulukkoon 1 työsuhteen keston (lyhyt, pitkä) ja tehtävien määrittelyn tason (määritelty tarkasti, ei määritelty tarkasti) mukaan. Taulukko on koostettu Rousseau'n (1995) sekä Conwayn ja Brinerin (2005) pohjalta Saaren (2014) kääntämänä.

Työsuhteen kesto	Tehtävät ja niiden vaatimukset tarkasti määritelty	Tehtäviä ja niiden vaatimuksia ei määritelty tarkasti
Lyhyt	TRANSAKTIONAALINEN sopimus -korkea vaihtuvuus, matala sitoutuminen -heikko organisaatioon identifioituminen -vähän oppimista / tehtävien muuttumista -”tehdään vain pakolliset tehtävät”	TRANSITIONAALINEN sopimus -epävarmuus -korkea vaihtuvuus -epävakaisuus -”poikkeustilassa” olevissa organisaatioissa
Pitkä	TASAPAINOTETTU sopimus -vahva sitoutuminen ja organisaatioon identifioituminen -jatkuva kehittyminen + tehtävät muuttuvat -dynaamisuus -”uusi sopimus”: relationaalisen ja transaktionaalisen sopimuksen yhdistelmä	RELATIONAALINEN sopimus -korkea sitoutuminen, jopa uhrautuminen -organisaatioon identifioituminen -stabiliteetti -”perinteinen sopimus”: molemminpuolinen lojaliteetti

Taulukko 1. Psykologisen sopimuksen tyypit Saaren (2014, 36) pohjalta ja kääntämänä.

Näistä sopimuksen tyypeistä relationaalista sopimusta pidetään perinteisesti miellettyinä psykologisen sopimuksen mallina, jossa on mukana myös emotionaalisia elementtejä. Relationaalisen sopimuksen pohjana on työntekijän ja työnantajan keskinäinen lojaliteetti, sitoutuminen ja luottamus. Näiden lisäksi suhdetta määrittelevät osapuolten yhteiset edut. Työntekijän puolelta tämä tarkoittaa sitä, että työntekijä hyötyy työnantajaorganisaation menestyksestä. Työntekijät tekevät enemmän kuin odotetaan, sillä heidän ponnistelunsa korvataan myöhemmin. Työnantajapuolella on suojeleva eli huolehtiva asenne työntekijöitä kohtaan, koska se hyödyttää myös organisaatiota. Relationaalinen malli on tyypillinen pysyvissä ja pitkäaikaisissa työsuhteissa työskentelevillä yksilöillä. (Saari 2014.) Suomalaisessa työelämässä relationaalinen eli tunnepohjainen on ollut vallitseva psykologinen sopimus jo pitkään.

Transaktionaalinen psykologinen sopimus perustuu rahalliseen vaihtoon. Rahallisen vaihdon lisäksi transaktionaalisessa sopimuksessa tärkeää on vastavuoroisuus kaupankäynnin logiikalla. Keskeistä on työsuorituksen (ajallinen ja sisällöllinen) vaihtaminen taloudellisiin

etuihin, kuten rahalliseen korvaukseen ja muihin taloudellisiin etuihin. (Saari 2014.) De Cuyper & De Witte (2006) ovat esittäneet, että transaktionaalinen sopimus toimisi kaikkien psykologisten sopimusten perustasona. Oikeudenmukaisen palkkauksen tulisi täytyä ennen sopimuksen emotionaalisten osien ja lojaalisuuden täyttymistä.

Tasapainotettu psykologinen sopimus yhdistää sekä relationaalisen että transaktionaalisen sopimisen. Relationaalisen mallin puolelta tuleva lojaliteetti yhdistyy transaktionaalisen mallin kaupankäynnille perustuvaan luonteeseen. Työntekijän ja työnantajan suhteen keskiössä on työmarkkinoiden epävarmuuteen varautuminen, työntekijän kehittyminen ja sen kautta mahdollisen uudelleentyöllistymisen varmistaminen. Työsuhde voi olla relationaalisen mallin tapaan pitkäkestoinen ja sisältää vaihtelevia tehtäviä, mutta lojaalius ja turvallisuus eivät ole sopimuksen ytimessä. Tasapainotetusta mallista on puhuttu relationaalisen mallin korvaavana, uutena psykologisena sopimuksena. (Saari 2014.)

Transitionaalinen psykologinen sopimus on tyypillinen poikkeustiloissa, kun edessä hämöttää esimerkiksi uudelleenorganisoinnin tai konkurssin uhka. Työn jatkuvuus ja organisaation tulevaisuus on uhattu, joten tilanteeseen ei voida soveltaa tavanomaisia työn sääntöjä. Työntekijän osalta transitionaalinen sopimus tarkoittaa sitä, että työsuhde voi katketa koska tahansa ja työntekijä on tietyllä tapaa sopimuksettomassa tilassa. (Saari 2014.)

Tässä tutkimuksessa voi ajatella esiintyvän eniten tasapainotettua tai transaktionaalista sopimusta psykologisen sopimuksen malleista. Huomioon otettavaa on se, että haastateltavat ovat aloittaneet työsuhteensa organisaatioissa viimeisen viiden vuoden sisällä, joten todella pitkäaikaista työsuhdetta ei ole voinut vielä muodostua. Lisäksi on havaittu, että transaktionaalinen ja transitionaalinen malli liittyvät lyhyempiin työsuhteisiin (Saari 2014). Määräaikaisten työntekijöiden psykologisen sopimuksen on havaittu myös muuttuvan transaktionaalisesta relationaalisemmaksi työsuhteen jatkuessa pidempään (Ruotsalainen & Kinnunen 2013).

On luonnollista, että nuoret asiantuntijat haluavat ja tulevat haluamaan eri asioita psykologisilta sopimuksiltaan työuran eri vaiheissa. Low, Bordia ja Bordia (2016) havaitsivat tutkimuksessaan, että työntekijöiden tietyt roolit ja käsitykset itsestä voivat muokata mieltymyksiä uravaiheeseen liittyviin panostuksiin. Yhteys löytyi työntekijöiden uravaiheeseen ja psykologisten sopimusten mieltymysten välille. Näitä eri vaiheita löytyi tutkimuksessa

kahdeksan erilaista: oppipoikavaihe, kollegavaihe, mentorivaihe, sponsorivaihe, tutkimusvaihe, vakiintumisvaihe, ylläpitovaihe ja irroittautumisvaihe. Työntekijät ottavat uransa eri vaiheissa erilaisia rooleja, jotka ohjaavat heitä kartoittamaan mitkä panokset ja houkuttimet ovat heidän sen hetkiselleen psykologiselle sopimukselle sopivia. Työntekijöiden arviot itsestään eli itsekonseptit (self-concepts) kertovat heille työ- ja elämäkokemuksen kautta, miksi he ovat juuri sopivia ja ainutlaatuisia organisaatiolle. Tämän johdosta työntekijät arvioivat, millaiset psykologiset sopimukset ovat haluttavampia tietyissä uravaiheissa. Esimerkiksi oppipoikavaiheessa olevat näkevät itsensä uusina työntekijöinä, jotka haluavat organisaation tukevan heitä kehityksessään ja mahdollisuuksia integroitua organisaatioon. Työntekijöiden mieltymysten tuntemisella on merkittävä vaikutus psykologisiin sopimuksiin. Mieltymykset heijastavat työntekijöiden halukkuutta tehdä panostuksia työnantajilleen sekä viestivät organisaatiolle houkuttimista, joita työntekijät odottavat työnantajiltaan psykologisten sopimusten yhteydessä. Vaikka työnantaja ei voisikaan luvata työntekijälle mieltymysten täyttymistä, voi asian selittäminen luoda ymmärryksen psykologisen sopimukseen liittyvistä rajoitteista ja tarpeista. Tällainen molemminpuolinen ymmärrys ja mieltymysten huomioiminen on merkityksellinen esimerkiksi sopimuksen rikkoutumisen tilanteissa. (Low ym. 2016.)

3.5 Psykologisen sopimuksen hallinta ja rikkoutuminen

Psykologisen sopimuksen hallitsemisen, täyttymisen ja johtamisen prosessit ovat kaukana yksinkertaisesta. Sopimuksella on subjektiivinen luonne eivätkä sopimuksen osapuolet ole välttämättä yksimielisiä sopimuksen sisällöstä. (Conway & Briner 2005.)

Tyypillisesti psykologisen sopimuksen sisältö kattaa työntekijän ja työnantajan näkemykset. Työntekijät ajattelevat organisaation luvanneen esimerkiksi turvallisen työympäristön, luotettavan työpaikan, oikeudenmukaisen palkan ja reiluden. Toisella puolella työnantaja näkee työntekijöiden luvanneen työskentelevän sovitut työajat ja tekevän työn laadukkaasti. Näiden lisäksi työnantajat lupautuvat sanattomasti tarjoamaan työntekijöille etuuksia, kohtelevaan inhimillisesti ja reilusti sekä tunnistamaan erityiset kontribuutiot. Näiden sisältöjen hallintaan on muutamia eri keinoja. Sopimuksen sisältöä voidaan hallita pakottavilla muutoksilla, kommunikoidamalla lupauksista sekä neuvotteluilla. (Conway & Briner 2005, 163.)

Muutosten vaikutuksesta psykologiseen sopimukseen on vähäisesti tutkimusta. Muutokset eivät ole erityisen tehokas tai eettinen tapa muuttaa sopimusta, sillä muutokset ovat suurin syy sopimuksen rikkoutumisille. Erialaisten muutosten tuominen psykologisiin sopimuksiin on siten vaikeaa, jos seuraus on organisaatiolle vahingollinen. Pakotettu muutos tapahtuu silloin, kun työntekijöillä on tunne pakosta suorittaa sellaisia käyttäytymismuotoja, jotka eivät ole aiemmin kuuluneet heidän rooleihinsa. Ajan kanssa nämä käyttäytymismuodot alkavat sisältyä heidän työhönsä siten, että työ laajenee. Työn laajeneminen on hidas ja huomaamaton työtehtävien laajentumisen prosessi, joita organisaatiot eivät virallisesti tunnusta. Aiemmin harvoin esiintynyt käyttäytyminen yleistyy, mikä vaikuttaa siihen, että johtajat alkavat odottamaan vastaavaa käytöstä työntekijöiltä. Pakottavat muutokset voivat aiheuttaa kielteisiä vaikutuksia työntekijöihin, sillä kokemusta henkilökohtaisesta vapaudesta uhataan. (Conway & Briner 2005.)

Toinen tapa hallinnoida sopimusta on kommunikoimalla lupauksista. Organisaatioiden tulisi jatkuvasti viestiä, mitä lupauksia odotetaan työntekijöiltä ja mitä työntekijät voivat odottaa vastineeksi. Jos lupauksista viestiminen on tehotonta ja epä johdonmukaista, voi seurauksena olla epäselvyys ja hämmennys psykologisen sopimuksesta. Käsitys sopimuksesta voi olla jopa niin epäselvä, etteivät työntekijät ole varmoja siitä, mikä tarkalleen ottaen on ”sopimus”. (Conway & Briner 2005.)

Kolmas tapa hallinnoida sopimusta on neuvottelemineen. Muut hallinnan keinot eivät sisällä juurikaan, jos ollenkaan, neuvottelua. Työntekijät saavat vain tietää pakottavista muutoksista tai heille kerrotaan, mitä uusia lupauksia annetaan. Neuvottelussa toimitaan toisin. Psykologisen sopimuksen neuvottelu edellyttää työnantajan ja työntekijän sopimusta sopimuksen sisällöstä. Neuvottelussa on kolme tärkeää seikkaa: molempien osapuolten tarpeiden huomioiminen, realististen lupauksen tekeminen ja oikeudenmukaisuuden kunnioittaminen. Työntekijöiden tunnistettuja tarpeita ovat muun muassa palkka, edut ja tunnustukset. Työnantajilla on usein suurempi valta neuvotteluissa. Valta-asetelma voi hankaloittaa työntekijöiden tarpeiden ilmaisua. (Conway & Briner 2005.) On mahdollista, että neuvoteltu psykologinen sopimus on jommallekummalle osapuolelle epäoikeudenmukainen tai toisen osapuolen tarpeet on jätetty huomioimatta. Näissä tilanteissa sovittu psykologinen sopimus ei ole todennäköisesti kestäväällä pohjalla.

Rousseau (1995) mukaan psykologisen sopimuksen sisällön muutos voi tapahtua joko sopeutumisen (accommodation) tai muuntamisen (transformation) kautta. Sopeutuminen koostuu pienistä muutoksista, jotka eivät perustavanlaatuisesti muuta meneillä olevaa sopimusta. Nämä muutokset sulautuvat olemassa olevaan sopimukseen joko tiettyyn tai useaan pieneen osaan psykologisen sopimuksen ehtoja. Muuntamisessa on kyse radikaalista muutoksesta, jossa työntekijän täytyy muuttaa näkemystään sopimuksesta täysin. Jotta sopimuksen muuntaminen onnistuu, organisaatiossa täytyy tapahtua seuraavat neljä asiaa: vanhan sopimuksen haastaminen, muutokseen valmistautuminen, uuden sopimuksen muotoutuminen ja uuden sopimuksen mukaan eläminen. (Rousseau 1995).

Psykologisen sopimuksen rikkoutuminen on suhteellisen yleinen ilmiö, jolla on seurauksia niin työntekijälle kuin työnantajaorganisaatiolle. Psykologisen sopimuksen rikkomisella tarkoitetaan sitä, että työntekijä arvioi sopimuksen toisen osapuolen, organisaation, jättäneen velvollisuudet täyttämättä. Tämä voi johtua velvollisuuksien tahallisesta laiminlyömisestä, kykenemättömyydestä täyttää velvollisuudet tai osapuolten eroavista näkemyksistä velvollisuuksista. (Ruotsalainen & Kinnunen 2009.) Usein työntekijät sietävät työnantajan puolelta tapahtuvaa sopimuksen vahingoittamista tiettyyn rajaan asti, jonka jälkeen työntekijä voi alkaa pohtia psykologista sopimustaan muihin tarjolla oleviin työpaikkoihin. Rikkoutumista voi ehkäistä toimivalla ja tasapainoisella sopimuksella, joka ennakoii myös sitoutumista. Sitoutumisen voi sen sijaan särkeä rikkomalla psykologisen sopimuksen. (Saari & Ojala 2011.) Li ja Chen (2018) esittävät psykologisen sopimuksen rikkoutumisen olevan yhteydessä vastavaikutteiseen työntekoon (counterproductive work) kuten poissaoloihin ja vetäytyvään käytökseen. Työntekijä vieraantuu työstään ja kyynistyy, jos hän havaitsee vaihtosuhteen olevan epätasapainossa organisaation kanssa. Toisin sanoen rikkoutumisen kokemus aiheuttaa työntekijän negatiivista asennetta. Rikkoutumisen vaaraa voidaan havainnoida esimerkiksi kyselyillä ja välikeskusteluilla. Kuitenkin on todennäköistä, että huolimatta edellä mainituista toimista, sopimuksen rikkoutuminen on jo tapahtunut. (Conway & Briner 2005.)

4 Organisaatioon sitoutuminen

4.1 Organisaatioon sitoutuminen ja sen vaikutukset työelämään

Psykologista sopimuksen rinnalla puhutaan organisaatioon sitoutumisesta (organizational commitment). Organisaatioon sitoutumisen käsite on moniulotteinen ja käsitteen määrittelyssä on variaatioita. Esimerkiksi Greenberg ja Baron (2008) kuvaavat organisaatioon sitoutumista työntekijän kykyä samaistua työpaikkaansa, osoittaa sitoutumistaan ja olla halukas pysymään organisaatiossa. Jokivuoren (2002, 19) mukaan organisaatioon sitoutumisella tarkoitetaan työntekijän asennetta organisaatiota kohtaan tai kiinnittymistä organisaatioon. Saari ja Koivunen (2017) pohtivat, että pohjimmillaan organisaatioon sitoutumisessa on kyse siitä, haluaako työntekijä pysyä organisaation palveluksessa vai etsiä parempia töitä muualta. Määritelmiä yhdistää se, että organisaatioon sitoutumisen katsotaan olevan luonteeltaan suhteellisen pysyvää. Vaikka päivittäiset tai viikoittaiset tunnelmat työssä voivat vaihdella, sitoutuminen on kuitenkin jatkuvaa. Organisaatioon sitoutuminen on yleisimmin tutkittu sitoutumisen muoto, mutta sitoutumista voidaan tutkia myös suhteessa työtehtäviin ja työyhteisöön (Saari & Koivunen 2017).

Jan P. Meyer ja Natalie J. Allen (1991; 1997) ovat tutkineet organisaatioon sitoutumista jakamalla sen kolmeen eri komponenttiin. Nämä osa-alueet ovat affektiivinen sitoutuminen (affective commitment), sitoutuminen jatkuvuuteen (commitment to continuity) sekä normatiivinen sitoutuminen (normative commitment). Meyerin ja Allenin kolmen komponentin teoria on yksi yleisimmin käytetyistä organisaatiositoutumisen teorioista.

Affektiivinen sitoutuminen tarkoittaa organisaatioon identifioitumista ja kiinnittymistä tunneperäisesti. Työntekijä viihtyy työssään ja innostuu työstään, jakaa organisaation arvot ja tavoitteet sekä haluaa pysyä organisaatiossa vapaasta tahdostaan. Jatkuvuussitoutuminen tarkoittaa organisaation jäsenenä pysymistä sen takia, että jäsenyyden jatkumisen arvioidaan olevan helpompaa kuin lähtemisen. Vaikka työntekijä olisikin osin tyytymätön työpaikkaansa, lähtemiseen liittyvät kustannukset ja epävarmuustekijät saavat työntekijän pysymään työssään. Normatiivinen sitoutuminen perustuu siihen, että työpaikassa kuuluu pysyä, esimerkiksi jonkinlaisten normien, sosiaalisten paineiden tai omien arvojen takia. Työntekijä jatkaa organisaatiossa siksi, että hän haluaa pysyä, hänellä on siihen tarve tai siksi, että hän kokee sen velvollisuudekseen. Toisin sanoen, affektiivisesti sitoutunut työntekijä pysyy

organisaatiossa koska haluaa, jatkuvuussitoutunut pysyy koska täytyy ja normatiivisesti sitoutunut työntekijä siksi, että niin kuuluu tehdä. (Meyer & Allen 1991: Saari 2014.) Mercurio (2015) esittää kirjallisuuskatsauksessaan, että affektiivista sitoutumista pitäisi harkita organisaatioon sitoutumisen ydinolemuksiksi.

Organisaatiositoutumisella on monia positiivisia ja negatiivisia seurauksia, niin työntekijän kuin organisaation kannalta. Jos työntekijä on vahvasti affektiivisesti sitoutunut organisaatioon, seurauksena on, että hänellä on suurempi motivaatio tai halu kuulua organisaatioon. Tämä näkyy myös esimerkiksi työpoissaoloissa. Jos työntekijä on taas jatkuvuussitoutunut, halu olla osa organisaatiota liittyy siihen, että lähteminen olisi kustannusten tai muiden tekijöiden takia kallista. Tällä tavalla sitoutuneiden työntekijöiden ei voida odottaa olevan erityisen halukkaita osallistumaan organisaation toimintaan. Normatiivisesti sitoutuneet työntekijät käyttäytyvät asianmukaisesti ja tekevät organisaation kannalta oikeita asioita, kuitenkin velvollisuuden lähtökohdasta. (Meyer & Allen 1997.)

Työntekijät ovat organisaatioiden tärkein voimavara, joten työntekijöistä on tärkeää pitää kiinni. Erityisesti tietotyöorganisaatioissa työntekijät ovat organisaation tärkeintä pääomaa, joiden menettäminen voi olla jopa kohtalokasta. Työntekijä voi viedä mukanaan tietämyksensä ja osaamisensa (Saari & Ojala 2011). Organisaatioon sitoutumisen on todettu olevan yhteydessä yritysten tuloksellisuuteen, vähäisiin työpaikan vaihtoihmiin sekä työhyvinvointiin (Saari & Koivunen 2017.)

Myös työn merkityksellisyydellä on vahva yhteys organisaatioon sitoutumiseen. Merkityksellisyyden saavuttaminen on yksilöille erittäin tärkeää (Fairlie 2011). Martikainen ja Oikarinen (2023, 25) määrittelevät työn merkityksellisyyden arvokkaaksi, erityisen tärkeäksi, mielekkääksi ja elämää rikastavaksi koetuksi työksi, jonka käsitetään vaikuttavan omaa etua suurempiin kokonaisuuksiin. Työn merkityksellisyydellä on yhteys muun muassa parempaan työhyvinvointiin, työtyytyväiseen, työhön sitoutumiseen ja yleisesti elämänlaatuun (Allan, Batz-Barbarich, Sterling & Tay 2019). Fairlien (2011) mukaan työntekijät, jotka pitävät työtään henkilökohtaisesti merkityksellisenä, ovat sitoutuneempia työhönsä. Lisäksi hän yhdistää merkityksellisyyden hyvinvointiin, mikä on keskeistä sitoutumisen affektiivisten komponenttien takia. Sitoutumisen edellytyksenä voidaan pitää työn mielekkyyttä, mihin sisältyy autonominen työnkuva, toimiva työyhteisö sekä sopivia

haasteita. Esimerkiksi Saari (2015) väittää, että luomalla työn arkipäivään merkityksellisyyttä, on ainakin osa psykologisesta sopimuksesta täytetty, mikä taas mahdollistaa sitoutumista.

4.2 Psykologisen sopimuksen vaikutus organisaatioon sitoutumiseen

Psykologisen sopimuksen teoria ja organisaatioon sitoutuminen liitetään usein läheisesti toisiinsa. Tutkimuksissa ei ole vielä onnistuttu tekemään yleisesti hyväksyttävää luokitusta, joka kattaisi psykologisen sopimuksen ja organisaatioon sitoutumisen välisen yhteyden. (Herrera & De Las Heras-Rosas 2021.) Kuitenkin psykologisella sopimuksella on vaikutusta sitoutumiseen ja se onkin voimakas taustatekijä. On myös esitetty, että psykologisen sopimuksen teorettinen pohja olisi normatiivisessa sitoutumisessa.

Psykologisen sopimuksen rikkoutumisella ja vahingoittumisella on vaikutusta organisaatiositoutumiseen heikentävällä tavalla. Toisaalta taas sopimuksen täyttyminen vahvistaa organisaatiositoutumista, sillä sopimuksen vastavuoroisuus toteutuu. Työntekijän kokemus siitä, että työnantajaorganisaatio täyttää psykologisessa sopimuksessa asetetut toiveet ja velvollisuudet, työntekijä todennäköisemmin sitoutuu organisaatioon. Jos vastavuoroisuus ei työntekijän mielestä toteudu, vaan työntekijän panos on suurempi kuin mitä hän itse saa, saattaa työntekijän sitoutuminen heiketä. (Saari 2014.) Aarnikoivu (2010) korostaa, että mitä useammille odotuksilleen työntekijä saa vastinetta, sitä vahvempi psykologinen sopimus organisaatioon muodostuu. Kuitenkin haasteena on sopimuksen näkymätön luonne, mikä usein johtaa sopimuksen täyttymisen huomiotta jättämiseen. Työntekijän sisäinen motivaatio ja sitoutuminen ovat sopimuksen täyttymisen varassa. Sisäinen motivaatio kestää myös muutostilanteiden aiheuttamat haasteet. Sen sijaan ulkoinen motivaatio ei ole merkityksellinen sitoutumisen kannalta.

Yksi lähestymistapa organisaatioon sitoutumisen ja psykologisten sopimusten yhdistämiseen on niin kutsutut ideologisesti latautuneet psykologiset sopimukset. Ideologisesti latautuneilla psykologisilla sopimuksilla tarkoitetaan sitä, että työntekijä tunnistaa panoksensa suuremman hyvän saavuttamiseksi organisaation tavoitteiden mukaisesti, minkä vuoksi hän olisi valmis tekemään joitakin uhrauksia. Työntekijä ymmärtää, että saavutus itsessään tarjoaa hänelle sisäistä motivaatiota ja tämä kannustaa häntä jatkamaan yhteistyötä organisaation kanssa uskoen, että tämä on oikea asia tehdä. Tämän näkökulman mukaan käyttäytyminen, joka ylittää psykologisen sopimuksen sosiaalisen vaihdon perusteella, selitetään sitoutumisella

moraalisiin tavoitteisiin, jotka voivat edistää tyytyväisyyttä jopa taloudellisen vaihdantasuhteen puuttuessa. (Herrera & De Las Heras-Rosas 2021.) Meyer ja Parfyonova (2010) ovat pyrkineet linkittämään ideologisen psykologisen sopimuksen affektiiviseen ja normatiiviseen sitoutumiseen eettisten perusteiden, muutosjohtajien, karismaattisten johtajien ja kollektivististen kulttuurien kautta.

Ruokolaisen (2011) vertailun mukaan organisaatioon sitoutumisen ja psykologisen sopimuksen teoriassa on niin samankaltaisuuksia kuin eroavaisuuksia. Molemmat teoreettiset lähestymistavat korostavat vastavuoroisuutta työntekijän ja organisaation välillä. Lisäksi oikeudenmukaisen kohtelun ajatellaan olevan olennainen tekijä suhteen kehittämässä ja ylläpitämässä positiivisin seurauksin. Toisaalta psykologisen sopimuksen teoria esittää vaihdon ja vastavuoroisuuden tapahtuvan molemminpuolisesti, kun taas organisaatioon sitoutumisessa työntekijän edellytetään tuntevan velvollisuutta organisaatiota kohtaan, jos se tarjoaa apua ja tukea tarvittaessa.

Psykologisen sopimusta voidaan tutkia monilla eri tutkimusmenetelmillä. Yleisimpiä ovat olleet määrällisillä menetelmillä tehdyt kyselyt. Näiden lisäksi tutkimusta on tehty muun muassa skenaariometodologialla ja päiväkirjatutkimuksilla. Myös haastatteluja voidaan käyttää psykologisen sopimuksen tutkimisessa, kuten tässä tutkimuksessa on tehty. Haastatteluja on tehty tutkimuksissa niin pintapuolisemmin kuin syvällisesti. Erityisesti syvähaastattelujen käyttäminen mahdollistaa tiedon tuottamisen psykologisen sopimuksen yksilöllisistä kokemuksista ja tulkinnoista perustuen työntekijöiden kieleen ja organisaatiokontekstiin. Koska psykologinen sopimus on erittäin yksilöllinen subjektiivinen konstruktio, ovat tällaiset haastattelut johdonmukaisia psykologisen sopimuksen kanssa. Haastatteluissa saadaan syvällistä tietoa siitä, miten työntekijät ymmärtävät ja kuvaavat psykologisen sopimuksen keskeisiä näkökohtia. (Conway & Briner 2005.) Psykologisen sopimuksen subjektiivinen ja toisaalta sosiaalinen luonne sopi tutkimukseni sosiaalisen konstruktionismin viitekehykseen. Haastatteluilla pystyttiin saavuttamaan syvälinen ymmärrys yksilöiden psykologisten sopimusten sisällöstä ja miten se rakentuu sosiaalisessa kontekstissa, puheen merkityksinä.

Myös aiemmissa tutkimuksissa on hyödynnetty haastatteluja aineistonkeruutapana. Aiempia haastattelututkimuksia psykologisesta sopimuksesta ovat tehneet esimerkiksi Seeck ja Diehl (2008), McGrath, Millward ja Banks (2015) sekä Woodrow ja Guest (2019).

Seeck ja Diehl (2008) tutkivat mitä työntekijöiden toimijuus ilmenee psykologisessa sopimuksessa ja miten se heijastuu työntekijöiden käsityksiin omista psykologisen sopimuksen velvoitteista. Tutkimus tehtiin 15 haastatteluna. Tuloksista ilmeni, kuinka työntekijät ovat sopimuksen aktiivisia osapuolia, jotka tietoisesti muokkaavat ja rakentavat psykologista sopimusta. Toimijuus ilmenee neljänä tasona: itsensä toteuttamisena, päivittäisenä toimintana, vaikutusvaltana ja luovuutena. McGrath, Millward ja Banks (2015) taas selvittivät tutkimuksessaan, miten työntekijät käyttävät näkemyksiään psykologisesta sopimuksesta välineenä tulkita työpaikan tunteita. He toteuttivat 30 puolistrukturoitua haastattelua. Työntekijöiden psykologisen sopimuksen tyyppi määrittelee sen, miten yksilö suhtautuu rikottuihin ja ylitettyihin lupauksiin. Lisäksi sopimustyyppi vaikuttaa siihen, missä määrin työntekijät voivat ilmaista tunteitaan töissä ja miten tunteita tulisi säädellä. Woodrow ja Guest (2019) toteuttivat 27 osallistujalle yhteensä 112 haastattelua kolmen kuukauden välein vuoden kestävässä pitkittäistutkimuksessa. He tutkivat uusien työntekijöiden sosialisoitumista organisaatioon ensimmäisen työvuoden aikana. Tutkimuksessa havaittiin, kuinka psykologisen sopimuksen täyttyminen edistää uuden tulokkaan sopeutumista, kun taas sopimuksen rikkoutuminen voi häiritä prosessia. Psykologisen sopimuksen tutkiminen haastattelumenetelmällä mahdollistaa näiden esimerkkien mukaisesti syvällisen tiedon tuottamisen yksilöiden kokemuksista. Monet psykologisen sopimuksen tutkimukset perustuvatkin laadullisiin menetelmiin edellisten esimerkkien mukaisesti. Erityisesti kontekstisidonnaisille tutkimuksille on vielä tilaa psykologisen sopimuksen ja organisaatioon sitoutumisen laadullisen tutkimusmenetelmän kentällä.

5 Tutkimusongelmat

Tutkimuksessani on yksi tutkimuskysymys ja kaksi alakysymystä.

Millaisista tekijöistä psykologinen sopimus rakentuu nuorten asiantuntijoiden puheessa?

- a. Millaiset kokemukset tukevat tai estävät psykologisen sopimuksen rakentumista?
- b. Miten nuoret asiantuntijat rakentavat organisaatioon sitoutumistaan?

Ensimmäinen kysymys keskittyi nuorten asiantuntijoiden tunnistamiin tekijöihin psykologisissa sopimuksissaan. Tarkoituksena oli saada selville, mitkä seikat olivat keskeisiä tekijöitä haastateltavien psykologisille sopimukselle. Ensimmäinen kysymys kartoitti laajasti sitä, millaisia sitoumuksia, oletuksia ja epämuodollisia sopimuksia on olemassa nuorten asiantuntijoiden ja työnantajan välillä. Tarkoituksena oli tunnistaa niitä elementtejä, jotka muodostavat nuorten asiantuntijoiden psykologisen sopimuksen ytimen.

Ensimmäisenä alakysymyksenä oli, millaiset kokemukset tukevat tai estävät psykologisen sopimuksen rakentumista. Graduni tehtiin osana oikeusministeriön hallinnonalan Pidetty! -hanketta, jonka takia oli hyödyllistä pyrkiä tunnistamaan keinoja, joilla voidaan parantaa työntekijöiden ja organisaatioiden välistä suhdetta. Tukevien ja estävien kokemusten havainnoiminen nuorten asiantuntijoiden kokemuksissa oli tärkeä osa tutkimusongelmaa, sillä niitä tutkimalla voitiin tarkastelemaan, miten nämä kokemukset vaikuttivat nuorten asiantuntijoiden tyytyväisyyteen ja luottamukseen työnantajaorganisaatioita kohtaan.

Toisena alakysymyksenä oli, miten nuoret asiantuntijat rakentavat organisaatioon sitoutumistaan. Tämän kysymyksen tarkoituksena oli saada esiin niitä tekijöitä, jotka nuoret asiantuntijat kokevat olevan olennaisia organisaatiositoutumisen rakentumisen kannalta. Olennaista oli tarkastella, miten nämä tekijät muokkaavat nuorten asiantuntijoiden käsityksiä sitoutumisen rakentamiseksi. Pidetty! -hankkeessa keskitytään hallitsemaan myös työntekijöiden vaihtuvuutta, johon voidaan vaikuttaa tutkimalla organisaatioon sitoutumista.

6 Tutkimuksen toteutus

6.1 Kohderyhmä ja -organisaatiot

Tutkimuksen kohderyhmänä oli tuomioistuimissa ja ulosottolaitoksissa työskentelevät nuoret asiantuntijat. Nuorilla asiantuntijoilla tarkoitetaan tässä tutkielmassa työntekijöitä, jotka ovat olleet työelämässä pääsääntöisesti 1–5 vuotta.

Tutkielmassani haastattelin 10 nuorta asiantuntijaa, joiden tiedot ovat koottuna taulukkoon 2. Kolme haastateltavista työskenteli Ulosottolaitoksessa eri tehtävissä. Loput seitsemän työskentelivät eri tuomioistuimissa tai Tuomioistuinvirastossa. Haastateltavien nimikkeitä oli esimerkiksi kärjäsihteeri, ulosottotarkastaja ja erityisasiantuntija. Neljällä haastateltavalla oli määräaikainen virkasuhde. Kuitenkin kahdella määräaikaisessa virkasuhteessa olevalla oli vakituinen virka taustalla. Toisella oli samassa organisaatiossa valtiolla, kun kärjänotaarin tehtävässä olevalla oli yksityisellä sektorilla. Erityispiirteenä kärjänotaarin työtehtävässä on sen luonne samanaikaisesti virkasuhteena ja tuomariharjoitteluna. Kärjänotaarin määräaikainen virka kestää vuoden, jonka jälkeen he saavat varatuomarin arvonimen ja voivat toimia kärjätuomarin tehtävissä. Kaikki haastateltavat olivat naisia, joka heijastaa oikeusministeriön hallinnonalan organisaatioiden sukupuolijakaumaa.

Tutkimuksen kohderyhmän erityispiirteenä on se, että haastateltavat ovat solmineet virkasuhteen. Erityisesti valtiolla solmitaan usein virkasuhteita, mutta myös työsuhhteita. Virkasuhde on julkisoikeudellinen palvelussuhde, jossa työnantaja on valtio ja työntekijä on virkamies. Virkasuhdetta säätelevät erityislait. Virkasuhteita käytetään niissä tehtävissä, jotka sisältävät julkisen vallan käyttöä tai julkishallinnollisia tehtäviä. Työsuhde sen sijaan on työnantajan ja työntekijän välinen sopimus työn ehdoista ja työn tekemisestä, mihin ei sisälly julkisen vallan käyttöä. (Koivunen 2023.)

Haastateltavien ikähaitari oli 25–39-vuotta. Haastateltavista yksi oli iältään muita huomattavasti vanhempi, mutta hän oli valmistunut ylemmästä korkeakoulututkinnosta tutkimuksen kohderyhmän mukaisesti. Siten myös hänen näkökulmansa oli mielenkiintoinen, sillä haastattelussa hän toi esiin, miten uusi koulutus on lisännyt halua laajentaa työtehtäviä ja tehtävänkuvaa.

Koulutustaustat olivat haastateltavien kesken hyvin samankaltaisia ja suurin osa oli suorittanut oikeustieteellisen alan tutkinnon. Muita opintoaloja olivat muun muassa liiketalous, valtiotieteet ja kauppatieteet. Neljä haastateltavista oli suorittanut ylemmän korkeakoulututkinnon. Kahdella haastateltavalla oli ylemmän korkeakoulututkinnon opinnot meneillään, joten ylin koulutus oli alempi korkeakoulututkinto. Kaksi haastateltavista oli suorittanut alemman korkeakoulututkinnon. Yhdellä haastateltavalla oli alempi korkeakoulututkinto vielä kesken.

Useampi haastateltavista oli ollut valtiolla töissä jo ennen nykyistä työtehtävää. Jotkut haastateltavista olivat suorittaneet opintoihinsa kuuluvan harjoittelun valtiolla ja päätyneet sitä kautta nykyiseen tehtävään. Monella oli kokemusta myös yksityiseltä sektorilta.

Pseudonyymi	Organisaatio	Koulutus	Virkasuhde/ Työsuhde
1. Aino	tuomioistuimet	ylempi korkeakoulututkinto	määräaikainen
2. Tiina	tuomioistuimet	alempi korkeakoulututkinto	vakituinen
3. Sanna	Ulosottolaitos	alempi korkeakoulututkinto, ylempi kesken	vakituinen
4. Kaisa	Ulosottolaitos	ylempi korkeakoulututkinto	vakituinen
5. Laura	Ulosottolaitos	alempi korkeakoulututkinto, ylempi kesken	määräaikainen
6. Emilia	tuomioistuimet	alempi korkeakoulututkinto kesken	vakituinen
7. Johanna	tuomioistuimet	alempi korkeakoulututkinto	määräaikainen
8. Henna	tuomioistuimet	ylempi korkeakoulututkinto	vakituinen

9. Riikka	tuomioistuimet	ylempi korkeakoulututkinto	määräaikainen
10. Marika	tuomioistuimet	ylempi korkeakoulututkinto	vakituinen

Taulukko 2. Haastateltavien tiedot koottuna.

Molemmat tutkimuksen kohteena olevat organisaatiot toimivat oikeusministeriön hallinnonalalla ja ovat osa suomalaista oikeuslaitosta. Ulosottolaitoksen toimenkuva on kuvattu heidän sivuillaan seuraavasti: ”Ulosottolaitos on oikeusministeriön alainen virasto, joka hoitaa ulosottotoimelle laissa säädetty tehtävät itsenäisesti ja riippumattomasti.” sekä ”Ulosotto on osa oikeuslaitoksen toimintaa ja se perustuu lakiin. Ulosoton tehtäviä ovat muun muassa rahasaatavien perintä, hädöt ja turvaamistoimet. Ulosottoviranomainen toimii puolueettomasti ja ottaa huomioon sekä velkojan että velallisen oikeudet.” (Ulosottolaitos.fi, viitattu 24.1.2024.) Ulosottolaitoksen organisaatorakenne jakautuu keskushallintoon sekä toimintayksiköihin, joista jälkimmäisessä toimitaan alueellisten täytäntöönpanojen yksiköissä. Vuonna 2021 Ulosottolaitoksen henkilötyövuosien määrä oli 1195.

”Tuomioistuimet käyttävät tuomiovaltaa eli ratkaisevat, mikä yksittäisessä asiassa on oikein. Tuomioistuimet ovat riippumattomia: niitä sitoo ainoastaan voimassa oleva oikeus. Mikään ulkopuolinen taho ei voi puuttua niiden ratkaisuihin. Tuomioistuimen riippumattomuus taataan perustuslaissa.” (oikeus.fi, viitattu 24.1.2024.) Tuomioistuimiin lukeutuvat muun muassa alueelliset käräjäoikeudet, hallinto-oikeudet, hovioikeudet sekä korkein oikeus. Näiden lisäksi on olemassa tiettyihin toimialoihin keskittyneitä erityistuomioistumia, kuten markkinaoikeus, työtuomioistuin ja vakuutus-oikeus. Tuomioistuimissa työskenteli 3440 työntekijää vuonna 2021. Tuomioistuinten tukena on keskushallinto eli Tuomioistuinvirasto.

Oikeudenhoidon selonteossa (VN 2022, 24–25) avataan oikeudenhoidon henkilöstötilannetta. Virastot ovat naisvaltaisia sekä henkilöstön ikääntyessä lähivuosina on odotettavissa merkittävä eläköitymisaalto. Työtyytyväisyys on yleisesti hyvällä tasolla ja työpaikkaa suositellaan. Sen sijaan palkkausta ei pidetä tarpeeksi hyvänä ja riittävänä työn vaativuuteen nähden. Lisäksi oikeudenhoidon virastoissa on merkittäviä rekrytointihaasteita. Henkilöstössä on suuri osuus määräaikaista työntekijöitä, mikä lisää henkilöstön vaihtuvuutta ja vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen työnantajaan. Esimerkiksi lyhyitä määräaikaissuhteita on vaikea

saada täytettyä, jolloin henkilöstön kuormitus lisääntyy. Tilannetta selvittäviä tekijöitä ovat työmarkkinoiden yleisen tilanteen ja yhteiskunnallisen kehityksen ohella esimerkiksi tehtävänk kuva, palkkaus ja työpaikan sijainti. Oikeudenhoidon virastot ovat havainneet ongelmakohdan ja ryhtyneet toimiin haasteiden ratkaisemiseksi, muun muassa Pidetty! -hankkeen takia.

6.2 Haastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä

Tutkimusmenetelmänäni oli kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen (Hirsjärvi 2010, 161). Laadullisessa tutkimuksessa keskiössä on usein ihmisen omat kokemukset, jotka toimivat tiedonkeruun välineenä. Toisin sanoen ensisijainen rooli on tutkittavien osallistuvuudella (Eskola & Suoranta 2015). Laadullinen tutkimus ei toimi valmiin teorian testajana, vaan ennemmin vähitellen tapahtuvan tutkittavan ilmiön käsitteellistämisestä. Laadullista tutkimusta kuvaillaan myös tutkijan oppimisprosessiksi. Tutkijan ymmärrys ja tietoisuus ilmiöstä ja siihen liittyvistä tekijöistä kasvaa koko ajan tutkimuksen aikana. (Kiviniemi 2010.)

Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään pienempään määrään tapauksia, joita pyritään analysoimaan mahdollisimman perusteellisesti. Tämän takia laadullisessa tutkimuksessa on siten usein mielekästä käyttää harkinnanvaraista otantaa. Harkinnanvaraisuus ilmenee siten, että tutkittavien joukkoon valikoituu ne, jotka sopivat tutkimuksen aiheen tunnusmerkkeihin. (Eskola & Suoranta 2015.) Tässä tutkimuksessa oli olennaista, että tutkimuksen kohteena olevat voidaan määritellä nuoriin asiantuntijoihin.

Yleisin tapa kerätä laadullista aineistoa ovat erilaiset haastattelut, joiden lajit määräytyvät kysymysten muotoilun kiinteyden asteella ja haastattelutilanteen jäsentelyn kautta. Tutkimukseni kannalta mielekäs haastattelutyyppi oli puolistrukturoitu teemahaastattelu. Haastattelija on määritellyt etukäteen tietyt teemat, aihealueet, joista keskustellaan vapaamuotoisesti siten, että kaikki teemat käydään kuitenkin läpi. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat ennalta kirjoitetut, mutta haastateltava vastaa kysymyksiin omin sanoin. (Eskola & Suoranta 2015.) Tämän tutkimuksen teemahaastattelun teemoiksi valikoitui neljä teemaa: koulutustausta ja työelämätausta, työntekijänä organisaatiossa, työkuultuuri sekä kehitysajatukset. Näillä teemoilla pyrittiin kokonaisvaltaisesti kartoittamaan nuorten asiantuntijoiden kokemuksia omasta historiasta, työn tekemisen kokemuksista

kyseisissä organisaatioissa, arvoista ja työkuulttuurista sekä organisaation toiminnan kehittämistä.

Haastattelukutsu julkaistiin oikeusministeriön hallinnonalan intranetissä joulukuun loppupuolella. Kutsuun vastasi yksi haastattelusta innostunut heti joulukuussa. Muuten haastateltavat saatiin tavoitettua yhteyshenkilön kautta helmikuun aikana. Haastattelut pidettiin 19.-27.2.2024 välisenä aikana Microsoft Teamsissa etäyhteydellä. Tutkielmani haastattelut tehtiin yksilohaastatteluina. Aineisto kerättiin helmikuun aikana etähaastatteluina Teamsissa. Haastattelujen kesto vaihteli 40 minuutista 71 minuuttiin. Keskimäärin haastattelu kesti noin tunnin. Aineistoa tuli yhteensä 531 minuuttia eli 8,85 tuntia.

Microsoft Teams-ohjelmisto antoi haastattelun tallennuksessa myös tekstitalenteen eli litteroinnin. Ohjelmisto ei kuitenkaan tunnista suomen puhekieltä täydellisesti, joten kävin aineiston läpi uudelleen kuunnellen ja virheet korjaten. Litterointi voidaan tehdä erilaisin tarkkuuksin tutkimuksen analyysitavasta riippuen. (Hirsjärvi & Hurme 2010.) Tämän tutkielman tarkoituksena oli havaita yhtenäisiä teemoja nuorten asiantuntijoiden psykologisista sopimuksista ja organisaatioon sitoutumisesta. Haastatteluissa oli olennaista puheen sisältö. Litteraation tasoksi valikoitui siten peruslitterointi. Peruslitteroinnissa haastattelujen auki kirjoittaminen tapahtuu sanatarkasti puhekieltä noudattaen, mutta siitä jätetään pois täytesanat (tota, niinku), toistot, keskenjäävät tavut ja yksittäiset äännähdykset. (Hurme 2010, 222.) Litteraatiotiedoston kokonaispituus oli 236 sivua, yksittäisen litteraatiotiedoston vaihdellessa 20 sivusta 29 sivuun. Lisäksi litteraatioista poistettiin teknisiin ongelmiin liittyvät lauseet, jotta analysoitaessa teksti olisi mahdollisimman eheää. Aineistoa tuli runsaasti. Aineistosta pystyi havaitsemaan selvästi, mikä oli tutkimuskysymysten eli tutkittavan ilmiön kannalta tärkeää. Tähän vaikutti aineiston laaja koko, josta tuli monipuolisesti esiin keskeisiä vastauksia tutkimuskysymyksiin. Toisaalta tutkimuskysymyksiin olisi voinut vastata myös pienemmällä määrällä aineistoa. Pienemmästä aineistosta ei olisi tosin alkanut näkymään aineiston kylläntyminen, eli samojen vastausten kerääntyminen. Aineistosta pystyi siten erottamaan olennaisimmat tekijät nuorten asiantuntijoiden psykologisille sopimuksille ja organisaatioon sitoutumiselle.

6.3 Tutkimuksen toteutuksen eettiset ratkaisut

Tutkimusta toteutettaessa täytyy ottaa huomioon myös tutkimuksen etiikka. Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) julkaisee vuosittain hyvän tieteellisen käytännön oppaan, joka on

suunnattu tutkijoille ja korkeakouluopiskelijoille. TENKin määrittelemät hyvän tieteellisen käytännön peruseriaatteen ovat eurooppalaisen tutkimuseettisen ohjeistuksen mukaan luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto. Nämä näkyvät käytännössä esimerkiksi tarvittavien lupien ja suostumusten huolehtimisessa, turvallisessa tiedonkeruussa ja arvostuksessa tieteelliseen toimintaan osallistuvia kohtaan. Hyvät tieteelliset menettelytavat, joilla huolehditaan hyvän tieteellisen käytännön toteutumisesta koko tutkimuksen tekemisen ajan alusta loppuun, toimivat myös tutkimuksen laadunvarmistajina. (TENK 2023.)

Tutkimukseni on toteutettu toimeksiantona oikeusministeriön Pidetty! -hankkeeseen. Kiinnostus aiheeseen on noussut oikeudenhoidon selonteon henkilöstöä koskevissa ongelmakohdissa. Tutkimuksesta ei ole saatu rahallista palkkiota tai muuta korvausta toimeksiantajan puolelta.

Tieteellisessä toiminnassa tutkijalla on vastuu toimia oikeudenmukaisesti niin tutkittavia kuin tiedeyhteisöä kohtaan. Tässä tapauksessa vastuu kohdistuu myös mukana olevia organisaatioita kohtaan. Jokaiselle haastateltavalle näytettiin liitteistä löytyvä tietosuojailmoitus ennen haastattelun aloittamista. Samalla painotettiin, että tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja missä tahansa vaiheessa haastattelu voidaan keskeyttää. Lisäksi varmistettiin se, että haastateltavat hyväksyivät haastatteluiden äänittämisen ja tallentamisen. Kerättävä haastatteluaineisto pidettiin hallussa vain tarkoituksenmukaiseen ajankohtaan asti, jonka jälkeen se hävitettiin. Haastatteluaineisto videotallenteineen ja litterointitiedostoineen pysyi vain tutkimuksen tekijän hallussa henkilökohtaisella tietokoneella.

Laadullisen aineiston anonymisoinnin peruseriaatteen mukaan suorien tunnistetietojen poistaminen, arkaluonteisten tietojen harkinnanvarainen poistaminen tai muuttaminen sekä taustatietojen luokittelu kategorioihin (Kuula 2006). Tutkimuksessani haastateltavien anonymiteetti ja yksityisyydensuoja olivat avainasemassa, sillä tutkimuskohteena ovat nuoret asiantuntijat ja heidän henkilökohtaiset kokemuksensa. Varmistin haastateltavien anonymiteetin käyttämällä pseudonyymejä eli peitenimiä. Pseudonyymit ovat eniten käytössä oleva anonymisoinnin keino (Kuula 2006). Lisäksi koulutusaste kategorisoitiin ylimmän tason mukaan, jotta tutkintonimikkeistä ei pystyttäisi tunnistamaan yksittäisiä haastateltavia. Haastateltavien taulukoinnissa on niputettu niin tuomioistuinlaitokset kuin Tuomioistuinvirasto yhteen, vaikka ne ovatkin erillisiä toimijoita. Tämä valinta tehtiin, jotta pienemmän Tuomioistuinviraston työntekijät eivät ole tunnistettavia. Joitakin haastateltavia

huolestutti ennen haastattelua tunnistamisen riski, jonka takia pyrin erityiseen huolellisuuteen anonyymiteetin suhteen.

7 Aineiston analyysi

7.1 Teemoittelu analyysimenetelmänä

Tässä tutkielmassa liikuttiin sosiaalisen konstruktivismin viitekehyksessä. Sosiaalinen konstruktivismi on tieteenfilosofinen suuntaus, jonka mukaan todellisuus, yhteiskunnat ja ihmisten paikat tai asemat niissä eivät ole itsestään selviä. Todellisuutta ja sitä, millaisena se näyttäytyy, rakennetaan aktiivisesti vuorovaikutuksessa muiden toimijoiden kanssa. (Niska, Venäläinen, Olakivi & Canada 2024, 33.) Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Yläne & Paavilainen (2013, 18) toteavatkin, että sosiaalinen todellisuus ja sen säännönmukaisuudet ovat oman toiminnan tulosta ja sen ylläpitämää. Myös monet luonnolliset ”faktat”, joita pidetään itsestäänselvyyksinä, ovat sosiaalisen toiminnan tuotosta. Burr (2015) on muodostanut sosiaalisen konstruktivismin neljä pääkohtaa, jotka näkyvät kaikissa lähestymistavoissa: kriittisyys itsestäänselvyyksiä kohtaan, käsitysten historiallinen ja kulttuurillinen relatiivisuus, tiedon syntyminen sosiaalisissa prosesseissa sekä tiedon ja sosiaalisen toiminnan yhteenkuuluminen. Laadullisessa analyysissä ei pyritä pääsemään kiinni objektiiviseen todellisuuteen, vaan sosiaalisesti jaettuihin käsityksiin siitä, mitä pidetään todellisuutena. Niskan ym. (2024) mukaan sosiaaliselle konstruktivismitilanteelle on ominaista, että todellisuus ja sen tulkinnat voivat vaihdella sosiaalisen toiminnan takia. Siksi on olennaista keskittyä näiden rakentumisprosessien ja niiden ehtojen analyysiin. Tämä ote tarjoaa kriittisen ja omaleimaisen tavan lähestyä tietoa ja todellisuutta tutkimuksessa.

Sosiaalisen konstruktivismitilanteen taustoittaa myös tämän tutkimuksen suhdetta tuotettuun tietoon ja todellisuuteen. Tutkimukseen tuotettu tieto ja todellisuus on syntynyt tutkimushaastattelujen tuloksena eli tietoa ja todellisuutta on rakennettu vuorovaikutuksessa. Haastateltavat eivät ole havainneet todellisuutta suoraan sellaisenaan, vaan välittyneesti osana sosiaalista toimintaa ja vuorovaikutusta. Tutkimuksen analyysia ja tuloksia ei voi käsittää siten yhtenä oikeana todellisuutena tai faktana, sillä ne perustuvat kieleen sekä kielellä ja puheella rakennettuihin merkityksiin. Tutkimuksen analyysi ja tulokset ovat sidonnaisia tähän todellisuuden sosiaaliseen luonteeseen, joka on syntynyt vuorovaikutustilanteessa haastateltavien kanssa. Haastateltava ja haastattelija konstruoivat yhdessä todellisuutta, joten absoluuttista totuutta ei voida saavuttaa, eikä sitä toisaalta myöskään tavoitella. Tässä tutkimuksessa Ronkaisen ym. (2013, 18) sanoin: ”Tieteellinen tieto ei ole vain ”tietoa” eli havaintoja todellisuudesta, vaan se on aina jollain tavoin tehtyä.”

Tässä tutkimuksessa aineiston analyysimuotona on käytetty temaattista analyysia, toisin sanoen teemoittelu. Teemoittelu on yksi sisällönanalyysin muodoista. Temaattisen analyysin tarkoituksena on tuottaa aineistosta perusteltuja teemoja identifioimalla, analysoimalla ja tulkitsemalla laadullista dataa (Clarke & Braun 2017). Braun & Clarke (2006) ovat koostaneet kattavan katsauksen laadullisen tutkimuksen temaattiseen analyysiin sekä sen vaiheisiin. Temaattinen analyysi on erittäin käytetty analyysimenetelmä, joka mahdollistaa teoreettisesti joustavan aineiston analyysin. Teoreettisen viitekehyksen ja menetelmän on tärkeää olla yhteensopivia sen kanssa, mitä tutkija haluaa tietää sekä miten hän tiedostaa tekemänsä menetelmävalinnat. Temaattisen analyysin tunnusmerkkinä on sen joustavuus: ei vain suhteessa teoriaan vaan myös suhteessa tutkimuskysymyksiin, otokseen ja aineistonkeruumenetelmään (Braun & Clarke 2006; Clarke & Braun 2017). Teema-analyysi ei vaadi niin yksityiskohtaista teoreettista ja teknologista osaamista kuin monet muut lähestymistavat aineistoa analysoidessa, mikä tekee siitä helpommin lähestyttävän analyysimuodon tutkimusuransa alkuvaiheessa oleville (Braun & Clarke 2006). Ozuem, Willis ja Howell (2021, 144) toteavat, että temaattinen analyysi keskittyy ideoiden tunnistamiseen ja kuvaamiseen sen sijaan, että kvantifioitaisiin eli määrällistettäisiin sanoja ja fraaseja. Teemattinen analyysi valikoitui analyysitavaksi siksi, että se mahdollistaa syvällisen monipuolisen ja syvällisen ymmärryksen aiheesta. Analyysimenetelmänä teemoittelu auttaa tunnistamaan keskeisiä teemoja aineistosta, mikä on erityisen hyödyllistä, kun tutkitaan nuorten asiantuntijoiden kokemuksia ja näkemyksiä, jotka voivat vaihdella laajasti.

Temaattinen analyysi voidaan jakaa kahteen pääasialliseen tapaan: induktiiviseen analyysiin ja deduktiiviseen analyysiin. Induktiivinen tapa tarkoittaa aineiston analyysia ”alhaalta ylös”. Induktiivisessa lähestymistavassa tunnistetut teemat liittyvät vahvasti itse aineistoon. Teema-analyysin muotona induktiivinen lähestymistapa on aineistosta ohjautuva, sillä aineisto on kerätty nimenomaan tutkimusta varten. Analyysi on prosessi, jossa koodataan aineistoa siten, ettei sitä yritetä sovittaa valmiiseen teoreettiseen kehykseen tai tutkijan ennakkokäsityksiin. Deduktiivinen eli teoreettinen analyysitapa menee taas ”ylhäältä alas”. Deduktiivisessa lähestymistapa on tutkijasta ohjautuva, sillä se on taipuvainen olemaan tutkijan teoreettisen tai analyytisen kiinnostuksen alueella. Teoreettinen analyysi voi tarjota tarkemman, yksityiskohtaisemman analyysin jonkin tietyn näkökulman osalta. Se, kumman analyysitavoista valitsee, riippuu tutkijan valinnasta, miten ja miksi dataa koodataan. Teoreettinen lähestymistavassa koodataan tutkimuskysymystä varten, kun taas induktiivisessa

tavassa tutkimuskysymykset voivat kehittyä koodausprosessin kautta. (Braun & Clarke 2006.) Tässä tutkielmassa lähtökohtana on ollut induktiivinen lähestymistapa eli teemat kuvaavat aineistoa.

Teema-analyysin tekeminen on mahdollista tehdä kuudessa vaiheessa, kuten taulukossa 3 on esitetty. Osa vaiheista on samankaltaisia kuin muissa laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmissä. Seuraavaksi olen kuvailut nämä temaattisen analyysin vaiheet nojaten Braunin ja Clarken (2006) tutkimukseen.

Ensimmäisessä vaiheessa tutkijan tulee tutustua aineistoon. Aineisto voi olla valmis tai itsekerätty. Puhutun aineiston auki kirjoittaminen on oiva tapa tutustua aineistoon aktiivisesti. Aineistosta muodostuu syvällisempi ymmärrys tällaisen työstön kautta. Tutkijalla on jo tietoa aineistosta sekä mahdollisia ensivaiheen ajatuksia. Aineistoon on tärkeää uppoutua lukemalla sitä useita kertoja aktiivisella tavalla. Lukiessa aineistoa on hyvä aloittaa kirjaamaan teemoittelun ideoita ylös. (Braun & Clarke 2006, 87–88.)

Toisessa vaiheessa, kun saatavilla oleva tieto on tuttua tutkijalle ja ensimmäinen lista ideoista koodeiksi on tehty, voidaan aloittaa aineiston ensivaiheen koodaaminen. Koodit ovat osa dataa, jotka vaikuttavat kiinnostavalta analysoijalle. Koodit ovat pienempiä aineiston osioita, kuin kolmannessa vaiheessa muodostetut teemat. Koodaus vaikuttaa osin siihen, tulevatko teemat olemaan enemmän aineistolähtöisiä vai teorialähtöisiä. Tavoitteena on käydä aineisto systemaattisesti läpi huomioimalla tasapuolisesti jokainen aineiston osa. Tässä vaiheessa voidaan käyttää esimerkiksi korostusvärikyniä koodauksen apuna. (Braun & Clarke 2006, 88–89.)

Kun koko aineisto on koodattu, kolmas vaihe, teemojen etsiminen, voidaan aloittaa. Tässä vaiheessa tutkija alkaa analysoida koodeja ja harkitsemaan sitä, miten erilaiset koodit voitaisiin yhdistää kattavaksi teemaksi. Koodit voivat olla listattuna, ajatuskartassa tai taulukoituna, jotta alustavia teemoja voidaan visuaalisesti hahmotella. Tutkija alkaa pohtimaan koodien ja teemojen suhteita. Joistakin alkuperäisistä koodeista voi tulla ala- ja pääteemoja, kun toiset koodit alustavasti hylätään. Kolmannen vaiheen lopussa alkaa muodostua käsitys yksittäisten teemojen tärkeydestä. (Braun & Clarke 2006, 89–90.)

Neljäs vaihe on muodostettujen teemojen läpikäyminen. Vaiheessa tulee selvästi esiin, ovatko alustavat teemat sopivia oikeiksi teemoiksi esimerkiksi tarkastelemalla sitä, onko teemaa tukevaa dataa tarpeeksi. Jotkut teemat voidaan hajottaa useiksi eri teemoiksi, kun taas joitain teemoja sulautetaan yhteen. Teemojen välillä tulisi olla selkeitä, havaittavissa olevia eroja. (Braun & Clarke 2006.) Guest, MacQueen ja Namey (2012) toteavat, että teemojen identifioiminen voi tapahtua erilaisin tavoin esimerkiksi havaitsemalla aineistosta toistoja, samankaltaisuuksia, kielellisiä yhteyksiä sekä vertauskuvia. Toisaalta usein teemat muodostuvat yksilön käsitellessä tekstiä, sillä tutkija havaitsee automaattisesti aineistosta kuvioita, kaavoja ja syy-seuraussuhteita.

Neljäs vaihe sisältää kaksi tasoa teemojen tarkistamista ja hienosäätöä. Ensimmäisellä tasolla liikutaan koodattujen aineistopätkien tasolla. Harkittavana on se, ovatko kootut pätkät sopivia kaikille teemoille ja näyttävätkö ne muodostavan yhtenäisen kaavan. Jos teemat muodostavat yhteneväisen kaavan, voi siirtyä toiseen vaiheeseen. Jos teemat ovat epäsoivia tai muuten ongelmallisia, muodostetaan uusia teemoja tai niitä työstetään uudelleen. Toisella tasolla noudatetaan samaa prosessia, mutta koko aineiston osalta. Hienosäätö koskee sitä, miten päteviä yksittäiset teemat ovat suhteessa aineistoon. Lisäksi harkitaan, heijastavatko teemat aineistossa ilmenevät merkitykset kokonaisuutena tarpeeksi tarkasti. Aineisto luetaan kokonaan läpi kahdesta syystä. Ensinnäkin on selvítettävä, toimivatko teemat suhteessa aineistoon. Toiseksi on tarkasteltava, pitääkö aiemmin huomaamatta jäänyttä aineistoa koodata teemoihin. Neljännen vaiheen lopussa tulisi olla suhteellisen hyvä kuva siitä, mitkä eri teemat ovat, miten ne sopivat yhteen ja mitä ne kertovat aineistosta kokonaisuudessaan. (Braun & Clarke 2006.)

Viides vaihe on teemojen määrittely ja nimeäminen, joka alkaa tutkijan ollessa tyytyväinen teemoihin. Tässä vaiheessa teemat määritellään ja niitä hienosäädetään lopulliseen muotoonsa. Jokaisen teeman tulisi olla sellaisessa muodossa, että lukija ymmärtää, miksi kyseiset teemat ovat valittu. Lisäksi jokaisesta teemasta kirjoitetaan yksityiskohtainen analyysi. Joihinkin teemoihin voidaan määritellä tarpeen mukaan alateemoja. Keskeistä on se, että kuudenteen vaiheeseen siirtyessä selvillä on se, mitä teemat ovat. Tätä voi testata sillä, että tarkastelee teemaa kuvailemalla sitä parilla lauseella. Teemat nimetään osuvasti, siten että lukijat ymmärtävät heti, mistä teemassa on kyse. (Braun & Clarke 2006.)

Kuudentena eli viimeisenä vaiheena on tulosten raportointi, kun valmiit teemat ovat muodostettu. Tulosten raportoinnissa kuvaillaan aineiston käsittelyn monimutkainen prosessi siten, että lukija vakuuttuu analyysin validiteetista. On tärkeää, että raportointi tarjoaa ytimekkään, eheän, loogisen ja kiinnostavan taustan tehdyistä päätöksistä. Teemoista tulee antaa sopivia esimerkkejä, jotka todentavat niiden tarpeellisuuden. (Braun & Clarke 2006.)

Temaattisen analyysin vaiheet	
1. Aineistoon tutustuminen	Litterointi, aineiston lukeminen yhdessä uudelleen ja alustavien koodien hahmottelu.
2. Alustavien koodien tuottaminen	Koko aineiston systemaattinen koodaaminen, aineiston kokoaminen relevanttien koodien mukaisesti.
3. Teemojen etsiminen	Koodien kokoaminen potentiaalisiksi teemoiksi
4. Teemojen tarkistaminen	Tarkistetaan, että koodit ja teemat ovat suhteessa toisiinsa sekä aineistoesimerkkien että koko aineiston tasolla.
5. Teemojen täsmentäminen ja nimeäminen	Teemojen täsmentäminen ja selkiyttäminen, kunkin teeman määrittely ja nimeäminen.
6. Raportin tuottaminen	Aineisto-otteiden esittely, tutkimuskysymysten ja aineiston sekä aiemman kirjallisuuden yhdistäminen, tieteellisen raportin kirjoittaminen.

Taulukko 3. Temaattisen analyysin vaiheet koottuna (Braun & Clarke 2006; Teräs & Toiviainen 2014).

7.2 Analyysin toteutus

Tässä luvussa kuvailen analyysin toteutuksen edellisessä luvussa kuvatun kuuden vaiheen prosessin mukaan. Analyysin tekemisessä prosessin selkeys ja menetelmän harjoittelu on elintärkeää. Tutkijan on tuotava esille perusteellisin syin, miksi tehdyt valinnat on tehty. On kuitenkin tärkeää muistaa, ettei analyysin ole tarkoitus olla lineaarinen prosessi, joka etenee

yhdestä vaiheesta toiseen. Sen sijaan toistuvaa edestakaisin liikehdintää tarvitaan vaiheiden välillä. (Braun & Clarke 2006.)

Aloitin lukemalla koko aineiston läpi ja merkkäämällä ensimmäisiä ajatuksiani muistiinpanoilla. Luin aineiston vielä useita kertoja uudestaan. Aktiivinen aineiston lukeminen auttoi havainnoimaan selkeitä yhteneväisyyksiä, joita jokainen haastateltava oli tuonut esiin. Mielessäni alkoi hahmottua kuva siitä, mitkä koodit ovat ensisijaisia vastauksia tutkimuskysymyksiin. Käytin koodaamiseen Braunin ja Clarkin (2006) mainitsemaa yliviivausta korostusvärikynällä. Koodasin aineistoa lukiessani sitä läpi, keskittyen haastatteluteemoihin yksitellen.

Koodien käsitteleminen oli itselleni helpointa ajatuskarttojen avulla. Tein ensin yleisen ajatuskartan, johon kirjoitin koodeja ylös. Jo tässä vaiheessa pystyin hieman jaottelemaan koodeja tiettyjen otsikoiden alle, jotka kokosivat useita esille nousseita asioita. Ensimmäisen ajatuskartan ollessa valmis, aloin muodostaa uutta ajatuskarttaa siten, että koitin keskittää teemoja tutkimuskysymysten alle. Tässä vaiheessa pohdin erityisesti koodien ja teemojen yhteensopivuutta ja suhteita, sillä jotkut alustavista ala- ja pääteemoista tuntuivat päällekkäisiltä.

Neljännän vaiheen tarkastelu oli todella tarpeellinen, mutta sujuva prosessi. Oli tärkeää tarkastella aineistoa näillä edellä kuvatuilla kahdella tasolla, ensin koodien parissa ja sitten koko aineistoa tarkastellen. Omalle aineistolle tulee helposti sokeaksi, sillä sitä työstää jo haastatteluista lähtien kuulemansa perusteella. Ensimmäisen tason tarkastelussa havaitsin, että koodatut aineistopätkät ja teemat ovat yhteneväisiä sekä kattavia. Toisen tason tarkastelussa työtäni avitti ehdottomasti se, kuinka huolellisesti olin lukenut aineiston läpi moneen kertaan. Aineistossa ei noussut mitään keskeistä esiin, mikä olisi jäänyt aiemmin huomiotta. Tässä vaiheessa analyysia tuli onnistumisen tunteita, sillä pidin valintojani oikein tehtyinä tutkimuskysymyksiä ajatellen. Ennen neljännän vaiheen hienosäätöä teemoja oli 11, mutta erityisesti toisen tason tarkastelun jälkeen teemojen määrä tiivistyi yhdeksään. Aineistoni oli laaja, joten teemoja tukevaa aineistoa löytyi mielestäni riittävästi.

Viidennen vaiheen teemojen nimeäminen osoittautui yllättävän vaikeaksi.

Tarkoituksenmukaista on nimetä teemat napakasti ja ytimekkäästi, jotta nimi kuvastaa teemaa lukijalle. Analyysini tulokset on raportoitu seuraavassa luvussa.

7.3 Teemat taulukoituna

Nuoret asiantuntijat havaitsivat pitkälti samankaltaisia tekijöitä omista psykologisista sopimuksistaan ja organisaatioon sitoutumisen rakenteistaan. Tuloksia ei ole eritelty tutkimuskysymysten mukaan, sillä jokainen teema vastaa niin psykologisten sopimusten tekijöiksi, tukeviksi tai estäviksi käytännöiksi sekä organisaatioon sitoutumisen rakenteiksi. Taulukossa 4 näkyy kaikki teemat sekä niiden alaluokat.

Teema	Alaluokat
Kokemukset työsuhteen luonteesta	Luottamus Epävarmuus Turhautuminen
Sitoutuminen työhön ja organisaatioon	Vahva sitoutuminen Heikko sitoutuminen
Palkkaus ja vastuu	Palkkaus Virkavastuu ja itsenäisyys
Työnteon tavat ja työn määrä	Joustavuus Työn määrä ja henkilöstön vaihtuvuus Osaamisen kehittäminen
Esihenkilötyö	Johtaminen Perehdytys
Byrokratia ja muutokset	Muutosten läpivienti Ohjeistukset ja tavoitteet
Työyhteisö	Kollegiaalisuus
Merkityksellinen työkokemus	Työn merkityksellisyys Arvokas työkokemus oman alan tehtävistä
Työn tarjoama vakaus elämään	Työsuhteen turva Työn ja vapaa-ajan tasapaino

Taulukko 4. Tutkimuksen tuloksina muodostuneet teemat.

7.4 Teemat taustoitettuna

7.4.1 Kokemukset työsuhteen luonteesta

Aineistosta nousi esiin erilaisia kokemuksia ja näkökulmia työsuhteen luonteesta. Teeman alaluokat ovat luottamus, epävarmuus ja turhautuminen. Luottamuksen ja epävarmuuden havaitseminen aineistossa oli odotusten mukaista. Ne ilmenivät yleisesti tutkittaessa psykologisia sopimuksia alasta huolimatta.

Psykologinen sopimus perustuu molemminpuoliselle, työntekijän ja työnantajan, väliselle luottamukselle. Pääasiallisesti haastateltavien kokemus työsuhteen luonteesta oli luottamus. He nostivat esiin sitä, kuinka pystyvät luottamaan työsuhteen jatkuvuuteen ja vakaaseen tulevaisuuteen organisaatiossa, mikä on valtion työpaikoille tyypillistä. Erityisesti tätä näkökulmaa esiintyi niillä tutkittavilla, joiden virkasuhde organisaatioon oli vakinainen. Virkasuhdetta kuvailtiin jopa siten, että haastateltavien pitäisi tehdä suuriakin virheitä työtehtävissään, jotta virkasuhde päätettäisiin.

Kaisa: ”Se on näissä vakiviroissa aina aika kiva, että ne on silleen suht turvallisen tuntuisia työpaikkoja.”

Sanna: ”En ole kokenut ollenkaan (epävarmuutta), että kyllä ihan luotan siihen, että tää tulee jatkumaan.”

Tiina: ”Mä oon saanut semmoisen käsityksen, että täältä ei kauhean helposti ketään potkita pihallekaan, jos on virassa. Niin sitten ei ainakaan pistetä pihalle niin kauan kun sä et itse halua lähteä täältä.”

Laura: ”No ennemminkin niinku varmuutta. Niinpä just että, koska se on vakivirka niin mä koen, että jotenkin mun pitäisi tehdä jotain tosi kamalaa, että se työpaikka menisi alta.

Epävarmuuden kokemuksia nostivat esiin määräaikaaisessa työsopimuksessa sekä koeajalla olevat tutkittavat. Mahdollisuus työsuhteen loppumisesta määräaikaisen sopimuksen jälkeen herättää luonnollisesti epävarmuutta. Vaikka haastateltavilla oli kokemuksia siitä, että työsuhteita on jatkettu pätkissä vielä lisää, epävarmuus on kuitenkin merkittävä tekijä mitä

pohtia. Epävarmuus työsuhteessa vaikuttaa elämään laajalti, esimerkiksi siihen mille paikkakunnalle uskaltaa asettautua asumaan. Kuitenkin vuoden 2019 Nuorisobarometrin tuloksista voi tulkita uskon vakituisen työn olevan vahvaa saamiseen: 85 % nuorista pitää sitä omalla urallaan todennäköisenä (Nuorisobarometri 2019). De Cuyperin, De Witten, Kinnusen ja Nätin (2014) mukaan työsopimuksen tyypillä ja työpaikan epävarmuudella on yhteys työtyytyväisyyteen. Tämä yhteys on negatiivinen vakinaisilla työntekijöillä, mutta ei määräaikaisilla työntekijöillä. Toisin sanoen määräaikainen työsuhde vaikuttaa sekä koettuun työtyytyväisyyteen että työhyvinvointiin. Määräaikainen työsuhde on stressitekijä, joka voi vaikuttaa hyvinvointiin jopa pitkäaikaisesti. Määräaikaisuus rajoittaa muun muassa yksityiselämän valintoja. (ks. myös Laine 2017.)

Aino: ”On totta kai siis todella paljon (epävarmuutta) ja mä en ole aikaisemmin ennen tätä oikeastaan ollut määräaikaisissa työsuhteissa, niin tää oli ehkä yksi iso asia mikä mun piti päässäni sitten ratkaista, että oonko mä valmis sitten tämmöiseen... Kyllä mä koen siitä semmoista vähän niin kuin epävarmuutta, että ei oikein uskalla tehdä mitään isoja ratkaisuja elämässään.”

Henna: ”Kyllä siihen (koeaikaan) ehkä vähän liittyy semmoista pientä epävarmuutta, koska koeajalla voi kuitenkin aika lailla ilman mitään hyvää syytä vaan siteen päättää ihan puolin ja toisin, että ei ollutkaan hyvä valinta.”

Toisaalta kokemuksissa työsuhteiden luonteista näkyi myös turhautumista. Se ilmeni muun muassa siinä, miten haastateltavat kokivat mahdollisuuden urakehitykselle organisaatioissa. Erityisesti tämä nousi esiin kärjäsiihteerien parissa, joiden mahdollisuudet organisaatioissa etenemiseen ovat rajatut. Yksi haastateltavista koki olevansa eräänlaisessa muutoskohdassa, sillä hänen osaamisensa oli laajentunut ylemmän korkeakoulututkinnon seurauksena, mikä vaikuttaa intoon laajentaa työnkuvaa nykyisistä tehtävistä haastavammiksi. Psykologisen sopimuksen perustana on se, että työntekijällä ja työnantajalla on yhtenevät näkemykset odotusten ja todellisuuden välillä. Jos nämä eivät toteudu, ristiriidan todennäköisyys kasvaa. Turhautuminen vaikuttaa siihen, millaisena työntekijä näkee oman tulevaisuutensa organisaatioissa vai näkeekö sitä ollenkaan.

Tiina: ”No oikeastaan mä koen, että mä haluaisin mahdollisimman pian pois täältä. Tai siis kun ei täällä ole oikein etenemismahdollisuuksia. Sanotaan nyt näin, että

seuraavaksi olisi sitten tota tiimivastaava ja sitten sen jälkeen niinku tuo mikä se nyt on tiimiesimies? Tai joku tämmöinen, että siinä se sitten vähän niinku on. Ja sitten kun miettii että mikä on palkkakehitys niin se ei ole kauhean hyvä, että se on niinku joitain alle tonnin kuitenkin siis varmaankin enemmän mitä vaikka tiimin esimiehenä saisi. Niin joo että ei, en näe itselleni välttämättä tulevaisuutta tässä organisaatiossa.”

Marika: ”Niin niin, ehkä tällä hetkellä just mä oon semmoisessa vähän odottavassa tilassa, että mä toivon, että nyt se huomioidaan se osaaminen ja koulutus niin että kyllä mä jossain vaiheessa varmaan sitten joudun myös alkaa katsomaan ehkä jotain muuta, jos en pääse hyödyntämään, mutta se on ihan puhtaasti vaan sen takia, että mä haluan päästä sen opitun hyödyntämään.”

Psykologisen sopimuksen piirteet herättivät nuorissa asiantuntijoissa erilaisia tunteita avoimesti ja piilevästi. Tunteet viestivät siitä, millaisena nuoret asiantuntijat pitävät psykologista sopimustaan. Erityisesti esihenkilöiden olisi tärkeää havaita näitä tunteita, jotka voivat viestiä työntekijöiden tyytymättömyydestä ja psykologisen sopimuksen ongelmista. Esimerkiksi hyvä sopimus voi herättää tyytyväisyyttä, innokkuutta ja ylpeyttä työntekijässä. Huono sopimus sen sijaan näyttäytyy turhautumisena, avuttomuutena, vihaisuutena ja halveksuntana. Vaikka ilmenevät tunteet ovat hyvä viitoittaja työntekijän ajatuksista psykologisista sopimuksesta, eivät ne yksiselitteisesti määrää sopimuksen tilaa. (Conway & Briner 2005.) Työnantajan olisi tärkeä havaita näitä tunnetiloja ja niistä viestittämistä, jotta työntekijän psykologista sopimusta voidaan hallita ja muuttaa parempaan suuntaan.

7.4.2 Sitoutuminen työhön ja organisaatioon

Haastateltavat kokivat olevansa erityisen sitoutuneita työhönsä. Työ halutaan hoitaa tunnollisesti ja huolella. Muun muassa Saari (2015, 149) esittää, että nuoretkin tietotyöntekijät sitoutuvat, jos työnantaja sitoutuu heihin. Organisaatioon sitoutumisesta oli kuitenkin vaihtelevia näkemyksiä. Jotkut identifioituivat erittäin vahvasti työorganisaatioonsa, kun toiset pohtivat samanaikaisesti, milloin on mahdollista lähteä uusiin tehtäviin. Sitoutumista voisi tulkita myös tilannesidonnaiseksi: haastateltavat ovat sitoutuneita työhönsä ja organisaatioon juuri tällä hetkellä, mutta tulevaisuutta organisaatiossa ei omalle kohdalle nähdä tarkoituksenmukaisesti. Sitoutumista pohtivat haastateltavista erityisesti iältään nuoremmat, jotka ovat olleet työelämässä vakituisesti vasta parin vuoden ajan. Heille

työmaailma näyttäytyy avoimena ja täynnä erilaisia mahdollisuuksia. Sitoutumisella on havaittu yhteys työn laatuun (Saari & Pyöriä 2012). Saari ja Koivunen (2017) ovat tunnistanee, että valtiolla ja julkisella sektorilla työskentelevillä on vähemmän työpaikanvaihtoaikkeitä yksityisellä sektorilla työskenteleviin verrattuna. Vanhemmissa sukupolvissa on puhuttu, että valtion työstä saa pitkän, mutta kapean leivän eli elinikäisen työsuhteen, mutta pienen palkan. Vaikka tämä ei enää varsinaisesti päde, voidaan tämän ajatusmallin jäänteitä havaita sitoutumisessa edelleen. Valtion vakituinen virka on edelleen suhteellisen varma tae vakaalle työuralle.

Työsuhteen pysyvyys ja pituus ovat kuitenkin edelleen suuressa arvossa (Nuorisobarometri 2019). Lähes puolet haastateltavista mainitsi tavalla tai toisella, että he ovat avoimia ajatukselle työuran tekemisestä nykyisessä organisaatiossaan. Edellytyksenä on kuitenkin se, että etenemismahdollisuuksia on jossakin vaiheessa tiedossa. Näiden haastateltavien voi havaita olevan Meyerin ja Allenin (1991; 1997) organisaatiositoutumisen tyypeistä affektiivisesti sitoutuneita. Työntekijä on tyytyväinen työhönsä ja viihtyy organisaatiossa niin arvojen kuin työyhteisön osalta. He ovat vahvasti sitoutuneita työhönsä pitkällä aikajänteellä.

Sanna: ”Mulla on siis sellainen haave, että oman työuran tuun sitten Ulosottolaitokseen tekemään, että sen verran kuitenkin oon tykännyt tästä.”

Henna: ”Mä uskoisin, että mä varmaan viihdyn tässä jopa aika pitkää, että ei ole ainakaan vielä tullut mitään semmoisia ajatuksia, että jäisi niin kuin lyhyeksi tää keikka.”

Muutama vuosi vaikuttaa sopivalta aikamääreeltä, jonka voi nykyisessä tehtävässä viettää ennen seuraavia askeleita uralla. Toisin kuin aiemmat sukupolvet, nuoret vaihtavat työpaikkaa useammin työuransa aikana. Yhä harvemmin käy niin, että työura tehdään kokonaan samassa paikassa. Työpaikan vaihtamisella halutaan muun muassa kehittää omaa osaamista, saada uusia mielekkäitä työtehtäviä, edetä uralla ja verkostoitua laajemmin. Erityisesti useisiin työpaikanvaihtoihin työuransa aikana uskovat korkeasti koulutetut nuoret naiset. Toisaalta tämä tulos heijastaa myös urasuunnittelun ja naisten määräaikaaisuusien kokemusten merkitystä (Nuorisobarometri 2019.) Tämän tutkimuksen aineistossa työpaikan vaihtaminen liittyy toisaalta lähinnä oman osaamisen kehittämiseen eikä työelämän epävarmuuteen. Näiden haastateltavien voi tulkita olevan sitoutuneita siksi, että työpaikassa pysyminen on

helpompaa kuin sieltä lähteminen. Vaikka työ ei olisikaan täysin tyydyttävää, työstä lähtemiseen liittyvät epävarmuustekijät voivat käydä liian kalliiksi. Näitä haastateltavia voisi kuvaila jatkuvuussitoutuneiksi (Meyer & Allen 1991; 1997.)

Johanna: ” No en ole sitä mieltä, että välttämättä koko loppuikäni teen tätä yhtä ja samaa työtä, että toki tää voi olla semmoinen mitä mahdollisesti voin muutaman vuoden tehdä, mutta tällä hetkellä en koe, että tämä olisi semmoinen loppuelämän virka.”

Emilia: ”Kyllä nyt varmaan muutaman vuoden tuun tässä olemaan, mutta ei tää nyt en mä myöskään ajattele, että tää on mikään loppuelämän työ.”

Riikka: ”Mä niin no ehkä siinä mielessä on vähän vaikeammassa asemassa, koska tietää että tää on se määräaikainen, joka loppuu sitten kesällä ja sitten haluaakin itse tämän hoitaa kunnialla, että saa sen varatuomarin arvonimen ja kelpoisuuden niin siinä mielessä kyllä olen tota tosi sitoutunut, että sen saan aikaiseksi ja saan sen kunnialla maaliin, mutta ehkä sitten itsessään että kuinka sitoutunut tai motivoitunut työn työtehtävistä tai työorganisaatiosta on, niin se on sitten ehkä oma lukunsa.

Aiemmissa tutkimuksissa on havaittu, ettei psykologisen sopimuksen sisällössä ole eroa pysyvien ja määräaikaisten työntekijöiden välillä. Määräaikaiset työntekijät arvioivat täyttäneensä psykologisen sopimuksensa niin työnantajien kuin organisaation velvollisuuksien osalta. Erityisesti työntekijän omien velvollisuuksien täyttäminen oli tärkeää määräaikaisten työntekijöiden työssä suoriutumiselle. Tätä saattaa selittää se, että hyvänä työntekijänä olisi mahdollista siirtyä määräaikaisesta työsuhteesta pysyvään. Psykologisen sopimuksen täyttymisellä oli myönteisiä seurauksia muun muassa niin asenteiden kuin hyvinvoinnin kannalta. Ainoa eroavaisuus työsuhdetyyppien välillä oli siinä, että määräaikaisessa työsuhteessa olevilla oli enemmän työnvaihtoaikkeitä. (Ruotsalainen & Kinnunen 2013.) Tämän tutkimuksen tulokset ovat linjassa näiden havaintojen kanssa. Määräaikaisuudesta huolimatta haastateltavat kokivat täyttävänsä asetetut velvollisuudet, vaikka virkasuhdetta ei välttämättä haluta jatkaa loputtomiin.

7.4.3 Palkkaus ja vastuu

Palkkauksen ja vastuun teema tuli selvästi esiin kaikissa haastatteluissa. Palkkausta aiheena käsiteltiin haastatteluissa kysymällä muun muassa näkemyksiä ja kokemuksia palkkausjärjestelmästä. Palkkaus on niin osa psykologista sopimusta kuin sopimuksen rakentumista estävä tekijä. Palkkauksen oikeudenmukaisuus on tärkeä työtyytyväisyyteen ja -motivaatioon vaikuttava tekijä. Keskustelu palkkauksesta ilmensi tyytymättömyyttä, sillä useat haastateltavat kokivat palkkauksen olevan epäsuhteessa vastuuseen ja työmäärään nähden.

Haastateltavat olivat tietoisia erosta valtion palkkauksen ja yksityisen puolen palkkauksen välillä. Palkkausjärjestelmä muodostuu jokaisella haastateltavalla peruspalkasta ja henkilökohtaisesta lisästä. Tämän lisäksi palkan määrää voivat lisätä esimerkiksi ikä- tai kielilisät.

Palkkausjärjestelmää ei koettu motivoivana haastateltavien keskuudessa. Henkilökohtaista palkanosaa voi nostaa suorituspisteillä, joita annetaan hyvin suoritetusta työstä. Toisaalta haastateltavat huomauttivat, kuinka henkilökohtaiseen palkanosaan vaikuttavia suorituspisteitä voidaan säädösten mukaan nostaa vain yhdellä pisteellä vuodessa. Yhden suorituspisteen noston palkkavaikutus on noin 50 euroa. Pistekeskusteluja käydään haastateltavien mukaan kerran vuodessa. Osaa haastateltavista turhautti se, kuinka organisaatiot mainostavat suorituspisteitä palkkaa nostavana tekijänä, vaikka todellisuudessa suorituspisteiden nostamiseen vaikuttaa enemmän työsuhteen kesto ajallisesti kuin työn teon laatu.

Erityisesti peruspalkanosan nostamista kannatettiin keinona osoittaa työn arvostusta. Vaikka osa haastateltavista mainitsee, ettei tee työtä palkan takia, nostavat hekin esiin sen, että reilu kompensatio osoittaisi työntekijöiden olevan merkittäviä ja työn yhteiskunnallisesti tärkeää.

Henna: ”Valtion mittakaavassa mulla on ihan hyvä palkka, niinku varsinkin vastavalmistuneeks, mutta mä myös tiedän, että jos menisin yksityiselle tekemään näitä tehtäviä, niin mä saisin varmaan jonkun tonnin enemmän kuussa.”

Johanna: ”Mä koen, että kaikki täällä on vähän samaa mieltä, että ei se palkka niin kun mitenkään erityisen motivoiva ole, että kuten tuossa aikaisemmin sanoin, niin ehkä se työn kiinnostavuus kompensoi sitä, että jos mä en tästä yhtään tykkäisi niinku mitä mä teen niin en varmaan olisi täällä töissä enää koska mua ainakaan henkilökohtaisesti ei tää niin kun palkka motivoi tehdä tätä työtä.”

Emilia: ”Tavallaan mun mielestä mun mielestä se järjestelmä on sinänsä ihan hyvä, mutta se peruspalkka on kyllä niinku vähän ehkä varsinkin tähän työmäärään nähden aika matala, että saisi olla kyllä korkeampi.”

Sanna: ”Mulla oli siis kuukausi sitten tää pistekeskustelu, että silloin se teki sellaisen pienen kolauksen omaan työmotivaatioon, että me ajattelin sitten silleen, että no että samalla on nytten sitten tää vuosi mennä tällä samalla tahdilla millä ennenkin, että enpä aio ainakaan yrittää kehittyä tänä vuonna, kun ei sillä ole mitään merkitystä. Kyllä se silleen niinku tosi moni myös muukin kenen kanssa on jutellut niin kokee tän palkkauksen just silleen epämotivoivana että just kun ne suorituspisteet ei nouse, että se on tosi inhottavaa sitten että mainostetaan kun työtä haetaan että hei jee, meillä on tällaiset suorituspisteet, että voit saada hyviäkin palkkoja, mutta sitten todellisuus on kuitenkin ihan muuta.”

Palkkatyytyväisyys vaikuttaa merkittävästi psykologisiin sopimuksiin. Leen & Linin (2014) tutkimus osoitti merkittävät yhteydet työntekijöiden palkkatyytyväisyyden, psykologisten sopimusten ja työinnostuksen välillä. Oikeudenmukainen palkkaus on yhteydessä psykologisiin sopimuksiin, mikä tarkoittaa sitä, että työntekijät välittävät asianmukaisesta palkkausjärjestelmästä. Mikäli palkka ei noudata markkinakeskiarvoa, työntekijöiden tyytymättömyys kasvaa. Tämä vaikuttaa siihen, että työntekijät näkevät vähemmän vaivaa organisaation eteen ja tuntevat olevansa väsyneitä työhön sekä kokevat halukkuutta lähteä työpaikasta. (Lee & Lin 2014). Järvinen ja Nikkanen (2014) esittävät, että taloudellinen ulottuvuus, oikeudenmukainen palkka ja mahdollisuus vaikuttaa omiin ansioihin vaikuttavat psykologisen sopimuksen tasapainoon. Kuten esimerkiksi Sanna sitaattissaan ilmaisee, oman työmotivaatio ja panostus laskee, kun palkkakehitys ei ole kohtuullista. Olisikin tärkeää, että organisaatiot suorittaisivat palkkakyselyitä säännöllisesti siten, että palkkaus saataisiin heijastamaan markkinoiden keskipalkkoja.

Haastateltavien työt vaativat suurta vastuuta ja osalla heistä onkin virkavastuu. Vastuu on palkkauksen ohella niin psykologisen sopimuksen osa kuin sen rakentumista tukeva ja estävä kokemus. Suomi.fi-sivustolla virkavastuu määritellään seuraavasti: ”Virkamiestä koskee virkavastuu eli tavallistakin laajempi ja ankarampi oikeudellinen vastuu työstään ja sen seurauksista. Jos hän laiminlyö tai toimii vastoin virkavelvollisuuksiaan, hän voi joutua teostaan rikosoikeudelliseen vastuuseen. Viranomaisen lisäksi myös virkamies itse on vahingonkorvausvastuussa virheensä tai laiminlyöntinsä aiheuttamista vahingoista.” Lisäksi työnkuvat olivat kaikilla haastateltavilla erittäin itsenäisiä, mikä lisää vastuun määrää. Itsenäinen työ suurella virkavastuulla pohditutti haastateltavia sen suhteen, ettei kukaan tarkasta heidän työnsä jälkeä. Virkavastuu on tässä muodossa kokemuksena estävä, sillä virkavastuu ja itsenäisyys aiheuttavat painetta suoriutua työstä erityisen hyvin. Haastateltavat toivoivat, että vastuun määrä näkyisi esimerkiksi palkkauksessa.

Sanna: ”Siis tää on itsenäistä työtä, että kaikki nää päätökset mitä tehdään, niin ne on niin kun omalla virkavastuulla.”

Riikka: ”Pointtina on, että hyvin itsenäistä työskentelyä, kuitenkin virkavastuulla ja välillä vaativissakin tehtävissä.”

Kaisa: ”Joo, tää on siis tosi itsenäistä, että meillä on sellaiset perintäryhmät, että me sijaistetaan toisiimme, mutta tää on tosi niinku itsenäistä ja myöskin siinä on se puoli, että se on myös sitten itse vastuussa niistä kaikista toimenpiteistä mitä tekee.”

Toisaalta vastuun määrä ja itsenäisyys viestii luottamuksesta työnantajan puolelta. Vastuulliset työtehtävät ja niiden tekeminen itsenäisesti voivat lisätä kokemusta työn merkityksellisyydestä ja autonomiasta. Työnantajan luottamus mahdollistaa työn tekemisen työntekijän omalla tyyllillä, kunhan tietyt perusedellytykset täyttyvät. Tässä muodossa vastuu ja itsenäisyys työssä on nuorien asiantuntijoiden psykologisia sopimuksia tukeva kokemus.

7.4.4 Työnteon tavat ja työn määrä

Työnteon tapojen ja työn määrän teemassa on neljä alaluokkaa: joustavuus, työn määrä, henkilöstön vaihtuvuus sekä osaamisen kehittäminen. Teema on niin psykologisen sopimuksen tekijä kuin sitä tukeva ja estävä kokemus.

Asiantuntijatyössä joustavat työnteon tavat, kuten etätöiden tekeminen, ovat enemmän sääntö kuin poikkeus. Siihen on vaikuttanut esimerkiksi koronapandemia, joka pakotti organisaatioita kehittämään etätöiden muotoja. Esimerkiksi valtiolla työskentelevistä 41 % oli viikoittaisessa etätöissä (Työolobarometri 2022). Haastateltavat kertoivat, että heidän organisaatioissaan on erilaisia käytänteitä sille, miten työtä tehdään. Joillakin on määritelty, että toimistolla täytyy käydä kerran viikossa, mutta sitäkin ohjetta voidaan soveltaa oman harkinnan mukaan. Toisilla on säädetty taas tietty määrä päiviä, mitä saa olla etänä viikossa. Jokaisella haastateltavalla oli kuitenkin mahdollisuus etätöihin, mutta kaikki eivät sitä halunneet hyödyntää. Myös työajan liukumien mahdollisuutta pidettiin arvossa. Vuoden 2022 Työolobarometrissa reilusti yli puolella palkansaajista (65 %) oli käytössä joustavan työajan järjestelmä. Valtiolla jopa neljä viidestä työntekijästä oli joustavan työajan järjestelmän piirissä. Yleisesti suurin osa palkansaajista on tyytyväisiä siihen, miten työaika voidaan joustavasti yhteensovittaa muun elämän kanssa. (Työolobarometri 2022.) Joustavuus antaa työntekijälle enemmän hallintaa ja valtaa työhön: siihen miten ja milloin sitä tekee.

Marika: No meillä on niin hienosti siinä se ajatus, että se niin kun että jokainen tekee tavallaan sen, että mikä palvelee sitä työtä mitä sä teet niin parhaiten niin voi sen mukaisesti niinku sitten päättää, että onko etänä vai toimistolla, koska toisilla se todellakin on.

Laura: Niin ja sitten tietysti tää etätö on semmoinen mikä niinku mun mielestä iso etu että siihen on mahdollisuus että sekin painaa sitten kun mieltii sitä että jos mä vaihtaisin työtä niin pystynkö mä tekemään yksi paljon etätöitä tai onko mahdollisuutta tehdä ja sitten tietysti niinku liukuva työaika, että vaikka on se virastotyöaika niin kuitenkin sitten siellä on liukumamahdollisuudet että voi aloittaa aikaisemmin jos haluaa tai jos toisena päivänä tarvitsee tulla myöhemmin niin sitten vaan jatkaa vähän päivää ja näin että nää mä kokisin niinku että on semmoisia niinku valtiolla työskentelyyn liittyviä etuja mitä ei sitten ole muualla.

Henna: No se että on niin kun joustavuutta sen työ työn tekemisen suhteen eli ne, että niinku työn tekemisen tavat saa muokattua eli, sillä nyt tarkoitan just tätä etätömahdollisuutta, että siitä on monissa paikoissa luovuttu pitkälti nytten koronan

jälkeen ja mulle se on yksi niinku isoimmista tekijöistä, että mä saan itse valita, että missä mä teen töitä.

Haastateltavat mielsivät suhtautumisen mahdollisia sairaspöissaoloja kohtaan olevan myönteistä. Toisaalta hyviä etätömahdollisuuksia voidaan hyödyntää näissä tapauksissa, kun työntekijän on oltava sairastumisen takia kotona.

Työn määrä on oikeuden hallinonalalla valtava. Tämä on tiedostettu myös valtioneuvoston oikeudenhoidon selonteossa (2022), jossa pyritään kehittämään ratkaisuja suureen työmäärään ja henkilöstön vaihtuvuuteen. Haastatteluissa kuvailtiin selvästi, kuinka suuri työmäärä niin ulosottolaitoksessa kuin tuomioistuinlaitoksissa on. Työn määrän lisäksi se jakautuu epätasaisesti, mikä aiheuttaa tyytymättömyyttä henkilöstössä. Liiallinen työmäärä ja aikapaine aiheuttaa kiireen kokemuksia. Kiire yhdistettynä suureen työmäärään heikentää työntekijöiden kokemaa hyvinvointia (Immonen & Sutela 2020).

Sanna: ” No siis sellainen toimiva ja että on silleen selkeästi, että kuka tekee mitäkin ja että työmäärä jakautuis tasaisesti, että nyt on huomannut sitä, että esimerkiksi meillä täällä perustäytäntöönpanosta niin omasta mielestä työmäärät ei todellakaan jakaudu tasaisesti, että se on silleen vähän harmi.”

Riikka: ”Mä puhun nyt toki vaan omista kokemuksista, mutta se työmäärä on niinku valtava, että joka päivä tulee uusia juttuja. En selviäisi ikinä, jos mulla ei olisi Exceliä esimerkiksi hyvin tarkasti pidettynä siitä, että mitä työtehtäviä mulla on, ne missä vaiheessa mikäkin asia on ja silti saa perään kysellä, jos on jotain väittänyt, että mikä tilanne, mutta että se työmäärä on aivan niinku valtava.”

Työn määrä vaikuttaa työhyvinvointiin, erityisesti palautumiseen. Loma-aikoina työntekijät tuuraavat toisiaan, mikä lisää muiden työmäärää suuresti. Osa haastateltavista kuvasi, että kesälomat voivat olla jopa yhtä tyhjän kanssa, sillä sen jälkeen tuntuu siltä, ettei lomaa olisi koskaan ollutkaan. Vaikka työntekijöille on esimerkiksi luvattu virka-ajan riittävän työtehtävien tekoon, joutuvat haastateltavat silti joustamaan asetetuista rajoista.

Sanna: ” Joo yleinen sanonta meillä on, että kesä on ulosottomiehen pahinta aikaa ja se kyllä pitää paikkansa, että silloin kyllä on aika raskasta.”

Johanna: ”Niin no ehkä sen on eniten pistänyt merkille, että vaikka meilläkin pitäisi tosiaan olla se niinku tietty virkatyöaika, niin ei se monestikaan ole mennyt niin, että minä olen vartin yli neljä lähtenyt töistä.”

Tunne työn hyvästä hallinnasta vaikuttaa yksilön eheyden kokemukseen. Hallinnan käsite liittyy olennaisesti työhön liittyviin vaikutusmahdollisuuksiin. Työn hyvä hallinta suojaa työuupumukselta. Esimerkiksi ne työntekijät, joiden työn hallinnan taso on korkea, kokevat vähemmän fyysistä ja psyykkistä oireilua verrattuna alhaiseen hallinnan tasoon. (Laine 2018.) Työn määrään ja sen oikeudenmukaiseen jakautumiseen tulisi jatkossa kiinnittää enemmän huomiota, sillä sen hyvinvointivaikutukset ovat merkittäviä. Liian suuri psyykkinen työkuormitus on työterveysriski.

Työn määrään vaikuttaa myös henkilöstön vaihtuvuus. Kauhanen (2012) määrittelee henkilöstön tarkoittaen sitä osuutta henkilöstöstä, joka tietyn ajanjakson aikana aloittaa ja lopettaa työsuhteen. Korkeammin koulutetut ja nuoret tutkitusti vaihtavat työpaikkaa herkemmin. Yksilöillä on kuitenkin erilaisia syitä vaihtaa työpaikkaa. Erityisesti vaihtuvuuteen vaikuttavat työn imu ja työtyytyväisyys. Tutkimuksen kohdeorganisaatioissa työ on hektistä ja arki kiireistä. Laine (2017) toteaa, että henkilöstön riittämättömyys on lisännyt kiirekokemusta erityisesti naisvaltaisilla aloilla. Oikeusministeriön hallinnonalan on vahvasti naisvaltainen työntekijöiden sukupuolijakaumalta. Siten voi tulkita, että henkilöstön vaihtuvuus ja riittämättömyys on vaikuttanut myös haastateltavien kiirekokemuksiin. Henkilöstön vaihtuvuus aiheutti työn määrän ohella haastateltaville negatiivisia tunteita.

Johanna: ”No, en ehkä ollut osannut varautua siihen, että miten oikeasti hektinen tää työkuva on täällä käräjäoikeuden puolella.”

Emilia: ” No onhan sitä määrällisesti tai en tiedä onko se siitä, että mä niinku työtä on liikaa vai henkilökuntaa oli liian vähän. Mutta kyllä tässä nyt on viime aikoina ollut aika sillain vähän ehkä enemmän kuin mitä pystyisi tekemään.”

Kaisa: ”No vähän vaihtelee, mutta tällä hetkellä on ehkä vähän semmoinen isompi työmäärä just sen takia, kun meillä on tosi paljon vaihtuvuutta tossa henkilöstössä ollut sitten ihan niinku vaihtelee se velallisten määrä asioiden määrä mitä tulee

vireille. Ja sitten meillä on kanssa ollut vähän sitä ongelmaa, että meillä on niinku se työtaakka epätasaisesti jakautunut toisinaan ja se sitten ymmärrän, että se tuntuu epäoikeudenmukaiselta.”

Henkilöstön vaihtuvuus on tiedostettu ongelma oikeusministeriön hallinnonalalla. Vaihtuvuus johtuu esimerkiksi rekrytointihaasteista ja suuresta määräaikaisten työntekijöiden määrästä. Suuri vaihtuvuus vaikuttaa työntekijöiden määrään sekä se vaikeuttaa sitoutumista organisaatioon. Ongelmakohta on myös se, että potentiaalia uusiksi virkahenkilöiksi olisi tarjolla, mutta kysyntä ja tarjonta eivät kohtaa oikeudenhoidon alalla. (VN 2022).

Osaamisen kehittämiseen panostetaan jokaisen haastateltavan mukaan heidän organisaatioissaan. Osaamisen kehittämistä tuetaan esimerkiksi koulutuksilla, webinaareilla sekä mahdollisuudella ottaa palkallisia vapaapäiviä opiskelua varten. Ulosottolaitoksessa on jopa mahdollisuus kouluttautua oikeustradenomiksi töiden ohessa. Kouluttautuminen ja oman osaamisen kehittäminen kuuluvat juuri niihin tekijöihin, joita organisaatio tarjoaa työntekijälle ponnistelujen vastineeksi psykologisessa suhteessa (Conway & Briner 2005). Osaamisen kehittäminen on psykologista sopimuksen rakentumista tukeva kokemus.

Osaamisen kehittämisen pitkäjänteinen ja monipuolinen kehittäminen tärkeys on tunnustettu tutkimuksen kohdeorganisaatioissa. Osaava henkilöstö on myös todennäköisesti sitoutuneempaa ja on siten organisaatiolle merkittävä menestyksen resurssi. Kokonaisvaltaisesti oppiminen ja osaamisen kehittäminen on psykologisen sopimuksen molempia osapuolia, työntekijää ja työnantajaa, hyödyttävää ja työelämää tukevaa toimintaa. (Toivanen, Leppänen & Kovalainen 2012.)

Johanna: ”Niin no kyllä mä koen, että täällä on ollut semmoinen asennoituminen, että kannattaa siis kouluttaa itseään, mutta toki oon välillä kokenut tämän vähän haasteelliseksi, kun päivät on muutenkin aika täysiä ja täällä ei sitten kukaan ole sijaistamassa, koska kaikilla on niin paljon sitä hommaa, niin se on sitten niin, että jos osallistuu jollekin vaikka puolen päivän koulutukseen tai pidemmällekin, niin sitten sen jälkeen pitää kuitenkin hoitaa ne kaikki työt mitä on niinku sinä aikana kertynyt, mutta niinku asennoituminen yleisesti on semmoinen, että kannattaa totta kai osallistua tuollaisiin kun mahdollisuus tulee.”

Henna: ”Kyllä, sehän (koulutuksiin osallistuminen) oletetaan osana mun työtehtäviä ja mulla ei ainakaan ole ollut niinku vaikeuksia siihen löytää aikaa tai tilaisuutta”.

Sanna: ”Sitten meillä on myös käytössä se, että voidaan siis itse esimerkiksi, nyt kun mä opiskelen vielä yliopistossa, niin oliko se, että mulla on vuodessa 6 palkallista päivää mahdollista ottaa silleen, että saan käyttää ne sitten niitten omien opintojen suorittamiseen, että tuollakin tavalla sitten tuetaan sitä kehittymistä ja oppimista.

Toisaalta osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia rajaa työn määrä sekä koulutusten yhteensovittaminen arjen työtehtävien kanssa. Kukaan ei sijaista työntekijöitä, jolloin koulutusten takia rästiin jäävät työt on tehtävä itse myöhemmin. Vaikka asennoituminen oman osaamisen kehittämistä kohtaan on kaikkien haastateltavien mukaan myönteinen, ovat mahdollisuudet silti rajalliset käytännön järjestelyiden takia.

7.4.5 Esihenkilötyö

Johtaminen on psykologisen sopimuksen yksi olennaisimmista osista. Johtaminen nähtiin niin tukevana kuin estävänä kokemuksena psykologisissa sopimuksissa. Osa haastateltavista kuvasi, että henkilöstöjohtamista ei oikeastaan ole tai se on hyvin pinnallista. Tämä näkyy myös heikossa luottamuksessa esihenkilöitä ja johtoa kohtaan. Työntekijät kokevat olevansa itseään johtavia ja jopa liiankin itseohjautuvia. Epäkohtiin ei olla puututtu ylemmän johtoportaan puolelta, mikä on aiheuttanut luottamuksen puutetta. Vaikutelmaksi jää se, että johdolle ilmaistut ongelmat jäävät käsittelemättä.

Riikka: ”No mä sanoisin ehkä silleen, että ei ole oikein mitään henkilöstöjohtamista.”

Kaisa: ” Aika silleen miten sä sanoisit ehkä vähän pintapuolisesti välillä, että ja jos nyt miettii, niin kyllä tässä on ne välillä semmoinen olo, että ehkä itse on se päivätasolla ja viikkotasolla se johtaja, että on meille ne tavoitteet ja sitten on kehityskeskustelua ja pistekeskustelua ja näin mutta tota kyllä se johtaminen nyt välillä on vähän ei semmoista, että niinku arkipäivästä työnjohtamista.”

Sanna: ”Välillä just esimerkiksi tuntuu, että se meidän ylin johto, siis voutienkin yläpuolella oleva tuo keskushallinto, niin tuota, että se on sellainen, että niitä ei

oikeasti kiinnosta ne asiat mitä me tuodaan esille ne epäkohdat, että niihin ei puututa että olisi silleen kiva, että ylin johto että niitä kiinnostaisi meidän asiat.”

Riikka: ”Siinä tapauksessa myöskin sitten ehkä niin kun luotto siihen ylempään johtoon tai hallintoon, että on tuotu paljon näitä käräjänotaareiden havaitsemia ongelmakohtia ilmi käsittääkseni jo pitkään ennen omaa auskultointivuotta, mutta niillä ei ole tehty yhtään mitään niin luotto siihen, että asioihin puututtaisiin tai niihin olisi halukkuutta välttämättä puuttua, niin ei ole kovin korkea ehkä käräjänotaareiden keskuudessa valitettavasti.”

Tiina: ”Mä sanoisin, että täällä on aika niinku, ei ehkä kauheasti luoteta välttämättä kaikkiin. Varsinkin just se, että esimiehiin ei välttämättä luoteta silleen tietyistä syistä tai siihen, että he hoitaa asiat niin, siihen ei niinku luoteta minun mielestä, että se on vähän vaihtelevaa sanotaan nyt näin.”

Lähiesihenkilöiden johtamiseen oltiin tyytyväisiä. Usein ensimmäisen tason esihenkilö oli arjessa läsnä ja tukena, mutta ei kuitenkaan liian intensiivisesti. On otettava huomioon, että työtehtävien itsenäisyys ja vastuu näkyy myös johtamisessa. Osassa töistä ei ole tarkoituksenmukaista, että johtaja tarkastelee työn jälkeä liian tarkasti. Esimerkiksi käräjänotaarit ja -tuomarit ovat itsenäisiä päätöksentekijöitä, joiden tehtävänä on ratkaista asiat riippumattomasti. Lisäksi organisaatioiden hierarkia koettiin matalana. Esihenkilöt ja johto kuvattiin helposti lähestyttäviksi eikä kynnystä tuoda omia ajatuksia esiin ollut.

Y-sukupolven sitoutumista ajatellen Horvathova, Mikusova ja Kashi (2019) suosittelevat johtajia kiinnittämään huomiota avoimeen kommunikaatioon, työn vakauteen, merkitykselliseen ja stimuloivaan työhön, suoritusperusteiseen palkkaukseen, johtamiskäytäntöihin sekä organisaation arvoihin ja käyttäytymiseen. He korostavat johtajuuden, esihenkilötyön ja HR-toiminnan merkitystä sitoutumisen kasvattamisessa. Sitoutuminen on suoraan yhteydessä niin työntekijöiden kuin organisaation suoriutumiseen. Siinä missä Y-sukupolvi kaipaa johtajiltaan eniten avointa kommunikaatiota, palautetta ja selkeitä tavoitteita, haluaa Z-sukupolvi ensisijaisesti positiivista asennetta ja selkeitä tavoitteita (Schroth 2019).

Sanna: ”No siis meillä on niitä kuukausittaisia palavereita mitkä niinku voudit pitää ja siellä käydään just sellaisia johtoon liittyviä asioita läpi, että ohjataan just meidän työtä, että tehdään tai kerrotaan niitä suuntaviivoja millä tavalla nyt edetään, että joo, kyllä silleen ihan ok, että kyllä me kuukausittain saadaan aina uutta infoa siitä, että millä tavalla meidän yksikkö on saanut aikaan työtä ja mitä niin kun nyt pitäisi parantaa tai mikä on jo niinku tosi hyvin tai tällä tavalla, että kyllä ne kyllä niinku itse ainakin näihin lähiesimiehiin oon tyytyväinen ja niiden johtoon.”

Laura: ”Sitten myöskin just tää, että on niinku ihan rehellisesti puhuttu siitä, että tosiaan että tää työnkuva on nyt vähän niinku muotoutumassa ja että saa niinku itsekin vaikuttaa sitten siihen ja kysytään niitä mielipiteitä että kun tulee vähän niinku ummikkona uutena katsomaan asioita niin sitten, että jotenkin kokisin että ehkä niin kun tämmöinen toimiikin paremmin kuin sitten se että esihenkilö on niinku siellä jatkuvasti siinä työnteossa mukana että on se niinku vastuu ja toisaalta vapaus tehdä niinku itsenäisesti ja sitten kuitenkin se esihenkilö siellä taustalla on osoittanut sen että on niinku tukena ja että pystyy niinku sitten olemaan yhteydessä jos tulee joku semmoinen tilanne tai joku kehitysidea tai muu sitten siellä esiin.”

Perehdytys on tärkeä vaihe psykologisen sopimuksen muodostumisessa, sillä perehdytysajan on todettu vaikuttavan myös pidemmän tähtäimen sitoutumiseen. (Eklund 2023.) Perehdytys on ollut osalle haastateltavista iso pettymys. Perehdytys on prosessi, jossa uusi työntekijä tutustuu organisaatioon, sen kulttuuriin, arvoihin ja työtehtäviin. Se vaikuttaa suuresti siihen, miten ja milloin työntekijä alkaa sitoutua organisaatioon. Perehdytyksen tarkoituksena on saada uudelle työntekijälle tunne siitä, että hän on tervetullut ja arvostettu lisä työyhteisöön. Lisäksi on olennaista informoida, mitä työntekijältä odotetaan ja mitkä tehtävät kuuluvat hänen vastuualueelleen.

Johanna: ”Joo että silloin kun tosiaan vähän päälle vuosi sitten aloitin täällä käräjäsihteerinä niin mulle ei ollut tai siis oltu hirveästi laadittu sellaista perehdyttämishjelma ja mua tuolloin vähän niinku perehdytti tämmöinen myöskin hyvin tuore sihteeri ja meillä on täällä ollut vähän ehkä tai ennen minunkin tuloa niin sellainen että uusin sihteeri on saattanut sitten perehdyttää uutta ja sitten se ei ole ehkä toteutunut parhaalla mahdollisella tavalla. Niin mulla oli ne ensimmäiset kuukaudet hyvin hankalia, koska mä koen, että mulla ei tavallaan ollut mitään käsitystä siitä, että

mitä multa odotetaan ja muutenkaan että mitään erinäisissä tilanteissa pitäisi tehdä, että toki se nyt on tässä kuukausien myötä helpottanut, kun oon itsekin saanut käsityksen tästä hommasta, että niinku mitäkin tai mitä missäkin vaiheessa tulee tehdä, mutta mä muistan että se alkuvaihe oli hyvin stressaavaa mulle ja silloin koin, että en saanut ehkä riittävästi sitä tukea.”

Tiina: ”Toki sitten on vaikkapa perehdyttämisessä, niin se on ollut välillä tosi haastavaa saada kunnollista perehdytystä ja että sitä järjestettäisiin, mikä on tietenkin ymmärrettävää, koska täällä oli tosi paljon töitä kaikilla. Mutta kuitenkin se perehdyttäminen pitäisi joka tapauksessa hoitaa niin se on ollut ajoittain vähän sekavaa täällä.”

Mikäli organisaatio toivoo uuden työntekijän sitoutuvan pitkäaikaisesti, tulisi perehdytyksen olla tämän tavoitteen mukainen. Toisaalta jos kyseessä on määräaikainen työsuhde, voi perehdytyksen tavoitteena olla työtehtävien oppiminen tai rutiinitehtävien hallitseminen. Oli kyseessä kumpi tahansa perehdytyksen tavoite, on tärkeää huolehtia riittävästä resurssista hyvän perehdytyksen toteuttamiseksi. Suunnitelmallinen perehdytysprosessi mahdollistaa uuden työntekijän työssä onnistumisen. (Eklund 2023.)

Perehdyttämisellä on suuri merkitys työtyytyväisyyteen ja organisaatioon sitoutumiseen. Onnistunut perehdytys on yhteydessä parempaan tuloksellisuuteen, pysyvyyteen, tyytyväisyyteen, sitoutumiseen ja minäpystyvyyteen. Lisäksi uuteen työhön liittyvä epävarmuus ja ahdistuneisuus vähenee, kun uusi rooli on selkeä ja ymmärrettävä. Esihenkilön asettamia tavoitteita on vaikea saavuttaa, jos ohjeistukset ja koulutus tehtävään ovat epäselviä. Nuorten asiantuntijoiden kokema epävarmuus nostaa tarvetta hyvälle perehdytyskäytännöille. Puutteellinen perehdytys on todennäköisimpiä syitä lähteä työpaikasta ensimmäisen kuuden kuukauden aikana. (Schroth 2019.) Eklund (2023) taas nimeää perehdytyksen vaikuttavan työntekijän työssä suoriutumiseen, työhyvinvointiin, viihtyvyyteen ja näiden kautta työyhteisöön sitoutumiseen.

7.4.6 Byrokratia ja muutokset

Valtion työpaikoissa on oletettavaa, että edessä on byrokratiaa ja hitaita muutoksia. Asioiden eteneminen ja kehittäminen on hidasta. Muutosten toteuttamisessa voi kestää useita vuosia.

Muutosvastarintaa ilmenee erityisesti vanhemmilla työntekijä sukupolvilla, joille digitalisaation kehitys, esimerkiksi tekoälyn käyttäminen, tuntuu pelottavalta. Nuoret asiantuntijat käyttävät sujuvasti tietotekniikkaa, sillä he ovat kasvaneet digitalisaation ajassa. Nuoret asiantuntijat toivoisivatkin muutosten tapahtuvan vauhdikkaammin ja joustavammin.

Henna: ”No mun mielestä oikeestaan aika jäykästi (organisaation nimi), että aika pahasti vielä laahataan perässä tietyissä asioissa, että esimerkiksi nyt on jotenkin, kun ollaan heiteltu, vaikka tekoälyyn liittyviä kysymyksiä ja semmoista, että sitä voisi hyödyntää, niin siihen suhtaudutaan jotenki tosi silleen pelokkaasti.”

Tiina: ”Mä taisin siinä alussa sanoa just, että musta tuntuu, että tää on vähän jämähtänyt jonnekin 80-luvulle tää on niinku koko oikeuslaitos, että tota sinänsä joo otetaan kyllä digitalisaatio hyvin. Tai siis se, että uudistutaan ja uudistetaan järjestelmiä, mutta tuntuu, että se on jotenkin todella kankeata täällä, että tosiaan tuossakin niinku on no ei ehkä ihan 10 vuotta, mutta jotain sitä luokkaa on siis mennyt tuossa, että saadaan niinku uusi asianhallintajärjestelmä. Ja siis kaikki tämmöiset niin että kyllä sinänsä myös myötämielisesti suhtaudutaan kaikkea tota uudistumiseen, mutta ei ehkä sitten kauhean nopeasti. Joo sanotaan nyt näin.”

Riikka: ”Sanotaanko nyt näin, että tuolla on vielä hyvin kivikautiset järjestelmät, jotka on ollut ilmeisesti vuosikymmeniä melkein pä samoja, niin kehitys näyttää olevan en tiedä onko varmaa, mutta ainakin hidasta. Niin paljon on näistä kehitettävää tuolla saralla, että en ehkä osaa lähteä edes erittelemään.

Ulosottolaitoksessa on tapahtunut iso organisaatiomuutos vuoden 2020 alussa.

Ulosottolaitoksessa työskentelevät haastateltavat kertoivatkin, kuinka muutosvastarinta on jäänyt tietyllä tapaa päälle. Toisin sanoen muutosta ei ole saatu vietyä menestyksekkäästi läpi, mikä vaikuttaa työntekijöiden suhtautumiseen uusiin muutoksiin.

Kaisa: ”Varsinkin niille, jotka on kymmeniä vuosia työskennellyt täällä ja pitkän uran silleen ehkä alussa ollut vähän myös muutosvastarintaa ja sitten semmoista opettelua, että miten tää yhteistyö nyt saataisiin sujumaan.”

Laura: ”No mun mielestä, tää on siis mun tekemä tulkinta näistä mitä mä oon kuullut, mutta että niinku se näkyy silleen että se muutos ei ole ehkä mennyt läpi niinku on niinku on ajateltu ja sitten ehkä sitä ei ole valmisteltu tarpeeksi että se siellä on semmoista vähän niinku ennakoasetelma ja niinku semmoista negatiivista että sieltä on ehkä jäänyt joku semmoinen haava niin sanotusti ja sitten se painaa ja sitten sen takia suhtaudutaan negatiivisesti niinku uusiin muutoksiin ja että ihan sama onko se uusi muutos hyvä vai huono niin se lähtökohtainen on niinku se asetelma on se muutosvastarinta.”

Ohjeistukset ja tavoitteet muodostuivat suhteellisen aikaisin analyysissa jo teeman alaluokaksi. Työntekijöiden tavoitteet on määritelty tarkasti, mikä helpottaa niiden saavuttamista. Esimerkiksi ulosottolaitoksessa on käytössä määrälliset tavoitteet eli työntekijällä on tietty määrä asiakkaita tai asiakirjoja hoidettavanaan. Selvät tavoitteet tukevat työntekijöiden psykologisia sopimuksia, sillä silloin työntekijät tietävät millaista panosta heiltä odotetaan työnantajan puolelta. Näin työntekijälle on selvää, millaisia ponnisteluja hänen täytyy tehdä, jotta hän ansaitsee vastineeksi palkkansa.

Sanna: ” Meille on kuitenkin sieltä ylimmäältä johdolta tullut silleen selkeästi ne linjaukset, että millä tavalla sitä työtä tehdään ja missä määrin ja sitten kun jokainen hoitaa ne asiat, sillä tavalla, niin sitten.”

Johanna: ”No mä tykkäisin organisaatiossa siitä, että se työprosesseista tavallaan tehty mahdollisimman selkeäksi, että nyt on huomannut sellaisia tilanteita, että ei ole sellaista yhtenäistä toimintatapaa välttämättä olemassa, vaan jokainen tekee vähän omalla tyylillään. Ja sitten kuitenkin kun koen, että täällä on melko tarkkaa se, että miten työtänsä tekee niin sitten on ollut hyvin haastavaa niin kun oppia jos on kysely vaikka kollegoilta johonkin asiaan liittyen, niin sitten on tosiaan saanut selville sen, että siitä ei ole semmoista ohjeistusta niin kun miten kaikki tekee niin koen, että se olisi ehkä, että olisi semmoinen selkeä käytäntö asioista, että niin kun miten pitää menetellä eikä niin että joutuu vähän arvailemaan ja kaikilta saa sitten erilaisen vastauksen.”

Johtamisen, muutosten läpiviennin sekä ohjeistuksen ja tavoitteiden teemat liittyvät vahvasti toisiinsa. Usein ohjeistukset ovat kiinni esihenkilöistä ja johdosta. Johdolta pyydetään

linjanvetoja, vaikka heillä ei välttämättä itselläkään ole ohjeistusta siihen, miten toimia tietyissä tilanteissa. Tämä aiheuttaa työntekijöissä epäluottamusta niin johdon kuin organisaation suuntaan. Psykologisen sopimuksen kannalta olisikin tärkeää, että työntekijöiden toiveisiin vastattaisiin työnantajan puolelta.

7.4.7 Työyhteisö

Työyhteisön ainoana alaluokkana on kollegiaalisuus. Kollegiaalisuudella tarkoitan tässä työyhteisön ja työkavereiden antamaa tukea, jolla on myönteinen vaikutus työntekijän psykologiseen suhteeseen ja organisaatioon sitoutumiseen. Työkulttuuria ja työyhteisöä kartoitettiin usealla kysymyksellä, esimerkiksi ”kuvaile työkulttuuria organisaatiossasi” sekä ”miten työyhteisösi tukee työntekoasi”. Työyhteisöä ja työkavereita kuvailtiin mukaviksi, avuliaiksi ja ystävällisiksi. Työkaverit ja työyhteisö ovat hektisen arjen voimavara, josta saa apuja työarjen vaikeisiin tilanteisiin. Etätöön ei havaittu vaikuttaneen työyhteisön toimintaan erityisellä tavalla. Kehusmaa (2011) määrittelee onnistuneen työyhteisön perusaineksiksi kunnan olosuhteet, reilun johtamisen, mielekkään ja sujuvan työn sekä tukea antavan työyhteisön. Tukea antava työyhteisö ymmärtää työyhteisön yhteiset tavoitteet, joiden eteen työskennellään. Keskinäinen luottamus on vahvaa jäsenten välillä ja apua on saatavilla tarvittaessa. Työilmapiiri on organisaatioissa avoin. Haastateltavat kuvasivat organisaatioitaan matalan hierarkian organisaatioiksi, joissa kenenkään työtä ei vähätellä. Ihmisten erilaisen asiantuntemuksen ja roolien merkitys ymmärretään osana kokonaisuutta.

Työkaveruudelle ei kuitenkaan asetettu suuria odotuksia, sillä työn itsenäinen luonne ei sitä varsinaisesti vaadi. Laihon, Sataman, Ryömän & Teerikankaan (2020) mukaan työkaveruudessa parhaiten toteutuvat hyviin käytöstapoihin liittyvät perusasiat, kuten tervehtiminen. Heikoiten toteutuvat taas vuorovaikutukselliset elementit, kuten toisen kuunteleminen ja moninaisten mielipiteiden näkeminen vahvuutena. Työkavereiden odotetaan yhä enemmän pitävän huolta myös omien työkavereiden jaksamisesta ja työkunnosta. Parhaimmillaan työkaveruus toteutuu, kun työnantaja, henkilöstöjohto ja esihenkilötoimintavat tukevat työkaveruuden toteutumista (Laiho ym. 2020).

Johanna: ”Olen ollut kyllä iloinen siitä, että täällä on työntekijöitä, jotka sitten pystyy perehdyttämään niissä asioissa ja muutenkin koen, että mulla on siis mukavat työkaverit täällä.”

Emilia: ” No siis mun mielestä täällä on tosi siis sillä tavalla kiva tää työyhteisö. Täällä on tosi mukavaa porukkaa töissä ja hirveän hyvä ilmapiiri ja sillä tavalla tukee sitä työntekoa ja hyvinvointia.”

Kaisa:” No kyllä ne on ne läheisimmät esimiehet ja kollegat, että nehän tässä auttaa jaksamaan ja just jos on niitä vaikeita tilanteita niin tietää että niitä tulee kaikille muillekin.”

Aino: ”Ja toki se, että kun tulee se tiukka tilanne, että ei oikeasti niin kun itse tiedä enää eikä löydä vastausta niin se, että täällä ei tosissaan kyllä pelota mennä kysymään keltään, että kaikki on tosi avuliaita tyyppejä ja silleen haluaa auttaa, että se on tää on todella itsenäistä niin voisi olla ihan toisinkin päin, mutta että se on kyllä semmoinen luottavaisin mielin voi olla ja sitten meillä on myös paljon tietysti täällä on kokeneita ja on nuoria, että ei tunnu, että on asioidensa kanssa yksin niin se on tosi mukavaa.

Laura: No kyllä mä koen, että ainakin niinku no nykyisessä ja entisessäkin siinä työtehtävässä niin kyllä niinku kollegat on semmoisia niinku ystävällisiä, mukavia ja heiltä saa tukea ja on semmoinen niinku hyvä yhteishenki että enemmän ehkä sitten niin kun tuntuu, että organisaatio voisi tukea niinku enemmän ja sitten just siihen niinku hyvinvointia tuommoiseen panostamalla ja siihen sitoutumiseen, että pyrittäisiin niinku toteuttamaan niitä semmoisia niinku että voimistamaan niitä tekijöitä joilla on niinku ihmiset sitoutuu sitten tähän niinku työpaikkaan.

Työssä viihtyminen ja positiivinen työyhteisö vahvistavat työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista organisaatioon. Parhaimmillaan työpaikka tarjoaa sosiaalisia suhteita, jotka edistävät terveyttä ja hyvinvointia. (Naumanen 2017.)

7.4.8 Merkityksellinen työkokemus

Kaikki haastateltavat pitivät työtään merkityksellisenä sekä omien arvojensa mukaisena. Valtion työtehtävät nähdään yhteiskunnallisesti merkittävänä ja hyödyllisinä. Arvot, kuten oikeudenmukaisuus, arvostus työkavereita kohtaan sekä tehokas työntapa, ovat haastateltavien mielestä samaistuttavia. Arvojen vastaavuus on siksi tärkeää, että ihmisen toiminta perustuu aina joko tietoiisiin tai tiedostamattomiin arvoihin. Keskeistä on, että

työntekijät haluavat liittyä siihen arvomaailmaan, jota organisaatio edustaa. Arvojen yhteensopivuus on myös merkityksellistä työn innostuksen, tehokkuuden ja hyvinvoinnin kannalta. (Aro 2018.) Erityisesti affektiiviselle sitoutumiselle on tyypillistä työn merkityksellisyyden kokemus, niin työn sisällön kuin sen tulosten osalta. Affektiivinen sitoutuminen perustuu tunteeseen siitä, että yksilö tekee merkityksellistä työtä ja on osaltaan vaikuttamassa organisaation menestykseen. (Saari & Koivunen 2017.)

Marika: ”Mä tykkään tosi paljon olla kyllä niinku valtiolla töissä, että siinä on enemmän semmoista niinku, että yksityisellä puolella mulla on aina jotenkin vähän oli, mä koin sen jotenkin ehkä vähän niinku rankaksi ja sitten tää niinku tuntuu arvomaailma tai jotenkin se arvomaailma kohtaa herkemmin. Ehkä näissä kun tekee tämmöistä yhteiskunnallisesti hyödyttävää työtä niin joo. Siis mun mielestä se on niin älyttömän tärkeitä työtä, että se on niinku semmoinen motivaatio ainakin itselläni, että haluaa tehdä asiat mahdollisimman hyvin ja niinku omalta osaltaan niinku edesauttaa sitten niinku sitä oikeuden toteutumista.”

Johanna: ”Siis tää on mulle kyllä ollut mielekästä työtä, että koen tän merkitykselliseksi ja tää on myöskin siis kiinnostavaa, niin sen takia oon kuitenkin näin kauan viihtynyt täällä valtiolla.”

Työnantajat, jotka pitävät kiinni lupauksistaan ja täyttävät psykologisen sopimuksen osuutensa kasvattavat työntekijöiden tuntemuksia arvokkuudesta ja merkityksestä työpaikalla. Tällä on taas vaikutusta työntekijöiden työmotivaatioon ja työhyvinvointiin sekä vahvistuneeseen organisaatiositoutumiseen. (Diehl & Hakanen 2008.)

Toisena alaluokkana merkityksellisen työkokemuksen teemassa on arvokas oman alan työkokemus. Työpaikka koulutusta vastaavalta alalta antaa tärkeitä oppeja työuraa varten, vaikka organisaatio ei olisikaan loppuelämän työpaikka. Joillekin haastateltaville työ nykyisessä organisaatiossa on ensimmäinen oman alan työpaikka, jos aiempia korkeakouluharjoitteluja ei lasketa. Vaikka työkokemusta olisi jo kertynyt, arvostavat nuoret asiantuntijat kokemusta, jonka he saavat nykyisestä tehtävästään. Haastateltavat sitoutuvat organisaatioon, sillä työkokemusta vastaan he saavat mahdollisuuksia kehittyä ammatillisesti. Lisäksi työkokemus auttaa nuoria asiantuntijoita kiinnittymään työelämään.

Henna: Ja sitten kyllä mä nyt tälleen melko lailla vastavalmistuneen koen, että mä saan myös niin kun tosi paljon semmoista hyvää kokemusta ja sitten kun mulla on just työparina sitten semmoinen tosi kokenut ihminen niin musta tuntuu, että mä saan niinku joka päivä häneltä semmoista niin kun vähän jakaa sitä osaamistaan mulle, että semmoinen niinku oman osaamisen kehittäminen on kanssa tosi iso etu mun mielestä.

Johanna: ”Varmasti tää on hyvin arvokasta työkokemusta ihan sama mihin nyt sitten tulevaisuudessa päätyykään.”

Arvokas oman alan työkokemus on valttikortti epävakailta työmarkkinoilla. Suomen koulutuspoliittisena tavoitteena on ollut jo pitkään saada puolet nuorista korkeakoulutetuiksi vuoteen 2030-mennessä, jolloin korkeakoulututkinnon arvo laskee (opetus- ja kulttuuriministeriö). Kun korkeakoulututkinto ei ole enää yhtä merkittävä työmarkkinoilla, voi työkokemus olla ratkaiseva tekijä työllistymisessä.

7.4.9 Työn tarjoama vakaus elämään

Työ tarjoaa vakautta ja tasapainoa elämään. Erityisen tärkeänä haastateltavat pitivät työsuhteen tuomaa turvaa sekä työn ja vapaa-ajan tasapainoa (engl. work-life balance). Työsuhteen turvalla viitattiin ensinnäkin luottamukseen työsuhteen jatkumisesta sekä sen tuomaa vakautta elämään. Turvallisuus luo edellytykset sille, että nuoret asiantuntijat voivat nähdä itsensä organisaatiossa niin pitkään kuin itse haluavat.

Emilia: ”Joo siis toki on toi vakaus ja tuollainen tietty semmoinen turvallisuudentunne, että on semmoinen olo, että ei nyt niinku olla heti potkimassa pihalle täältä.”

Marika: ”Mitenhän tuohon niinku sitten tavallaan muuta kuin että se on semmoinen vakautta ja ehkä semmoista niinku turvallisuutta siinä, että on sellainen, semmoinen fiilis että niin kun kuuluu johonkin niin kuin yhteisöön ja sitten siinä on se jatkumo, että tavallaan niinku se on. Mun mielestä se on ehkä semmoinen niinku turvallisuuden tunne nyt tuli ekana mieleen. En tiedä onko se nyt ollenkaan mitä tuossa haetaan, mutta niin kun. Mä koen sen mun aseman turvatuksi ikään kuin tuossa virastossa.”

Työn ja vapaa-ajan tasapainoa korostettiin erityisesti etuna yksityiseen sektoriin verrattuna. Työn nähdään sopivan muun elämän vaatimuksiin, sillä useimmilla on virkatyöaika, joka on noin 37,5 tuntia viikossa. Viikonloput ovat vapaita, kuten myös illat. Kaksi haastateltavista olivat työajattomia ja yksi haastateltava teki pidennettyä työviikkoa. He korostivat omien rajojen vetämisen merkitystä työn ja vapaa-ajan erottamisen tärkeimpänä tekijänä. Työn nähtiin joustavan oman henkilökohtaisen elämäntilanteen takia, esimerkiksi joustavalla etätyöllä ja liukumilla. Sujuva työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen oli myös yksi tekijä, josta työnantajaorganisaatiot kiittivät kiitosta perheellisiltä haastateltavilta. Työelämässä on viime vuosina ymmärretty yleisesti työn ja muun elämän tasapainon merkitys työhyvinvoinnille. Työn ja vapaa-ajan tasapaino edistää työntekijän sitoutumista organisaatioon positiivisesti. Vaikutukset liittyvät muun muassa työntekijöiden tuottavuuden kasvuun, työuupumuksen vähenemiseen sekä työtyytyväisyyteen. (Rashmi & Kataria 2022.)

Henna: ”Sitten yleensä tulee meille ainakin se niinku valtion hommista, että on niin kun work-life- balance on silleen ehkä parempi kuin vaikka yksityisellä.

Kaisa: Oma henkilökohtainen elämä ja työelämä niin ne on aina vähän kulkee käsi kädessä, että nyten tää sopii hirveän hyvin mulle kun on pieni lapsi ja tässä pystyy tekemään tän tai että on sen verran vapauksia olla etänä ja muuta, että pystyy järjestämään sen arjen helpommin sitten.

Laura: Mutta kyllähän niinku mitä mä koen, että jos mä mieltisin, että mä lähtisin yksityiselle puolelle niin semmoisia niinku etuja mitä tässä työssä on se, että ei ole iltatöitä, ei ole vuorotyötä, ei ole viikonlopputyötä, arkipyhät on vapaata ja sitten tietysti loma-ajat on pidemmät ja esimerkiksi lauantait ei kuluta niinku sitä niinku ei lasketa lauantapäivien mukaan siihen kun niitä lomina pidetään että tämmöisiä niinku etuja. Mun mielestä on mitkä ei sitten siellä yksityisellä puolella ole, että tota mitkä ei. Tavallaan ne oli varmaan kaikille muille päivänselviä tai niille jotka on ollut töissä valtiolla, mutta sitten mä ihmettelin kun tulin, tulin että ei niitä erikseen kerrottu siinä työhöntulovaiheessa, mutta se selvisi niinku ajan kanssa ajan kanssa. Et tietysti tää työrytmi rytmi, että se on se virkatyöaika, että tota sitten tosiaan tää on automaattisesti ne viikonloput ja illat vapaita.

Työntekijät, joiden työaika noudattaa perinteistä ”virastotyöaikaa” eli säänneltyä teollisen ajan normia, ovat erittäin tyytyväisiä työn ja muun elämän tasapainoon (Nätti & Anttila 2012). Työn ja vapaa-ajan tasapainoa ei kuitenkaan otettu itsestäänselvyytenä, kuten Laura sitaatissaan kuvailee. Se nähdään eräänlaisena etuna, joka on kilpailuetu esimerkiksi yksityiseen sektorin työpaikkoihin verrattuna. Lisäksi työn ja vapaa-ajan tasapainoa tukee muut luontaisedut, kuten liukuva työaika, liikunta- ja kulttuuriedut. Erilaiset työsuhteeseen kuuluvat luontaisedut ovat osa psykologisia sopimuksia, sillä ne luetaan yleisesti vaihtosuhteeseen kuuluviksi tekijöiksi. Mitä paremmat edut ovat, sitä edullisempi psykologinen sopimus on työntekijälle.

8 Pohdinta ja laadun arviointi

8.1 Pohdinta

Tämän tutkielman tavoitteena oli hahmottaa oikeusministeriön hallinnonalalla työskentelevien nuorten asiantuntijoiden psykologisia sopimuksia ja organisaatioon sitoutumista.

Tutkimukseni koski Ulosottolaitoksen ja tuomioistuinlaitosten (mukaan lukien Tuomioistuinviraston) nuoria asiantuntijoita. Tutkimuksen kohderyhmä oli rajattu 10 haastateltavaan, mikä on vain pieni osa organisaatioiden työntekijöistä. Kuitenkin haastateltavien ajatukset olivat monilta osin samansuuntaisia. Nämä tulokset viestivät olennaisimmista kehityskohdista organisaatioille. Tutkimuksen tuloksena muodostui yhdeksän teemaa: suhtautuminen työsuhteen luonteeseen, palkkaus ja vastuu, työyhteisö, merkityksellinen työkokemus, työn tarjoama vakaus elämään, työnteon tavat ja työn määrä, esihenkilötyö sekä byrokratia ja muutokset. Psykologinen sopimus rakentuu nuorten asiantuntijoiden puheessa erityisesti suhtautumisesta työsuhteen luonteeseen sekä palkkauksesta ja vastuusta. Ne ovat niitä tekijöitä, joita nuoret asiantuntijat pitävät keskeisinä elementteinä psykologisen sopimuksen muodostumisessa. Nämä kaksi ensimmäistä teemaa ovat muiden teemojen lisäksi osana vastausta tutkimuskysymyksen kahteen alakysymykseen psykologisen sopimuksen tukevista ja estävistä kokemuksista sekä organisaatioon sitoutumisen rakentumisesta.

Oikeudenhoidon selonteossa havaitut ongelmat (VN 2022) näkyvät myös nuorten asiantuntijoiden arjessa. Henkilöstöressurssien puute ja henkilöstön liiallinen kuormitus haastavat työntekijöiden hyvinvointia ja organisaatioon sitoutumista. Suomen yhteiskunnan kannalta on keskeistä, että oikeusvaltio on toimiva ja sen toimintaedellytyksistä huolehditaan asianmukaisella tavalla. Työntekijät ovat siten tärkeitä, ellei jopa tärkein osa suomalaisen oikeusjärjestelmän toimintaa. Jotta toimintaedellytykset ovat kunnossa myös tulevaisuudessa, on organisaatioiden kiinnitettävä huomiota yhä enemmän työntekijöiden hyvinvointiin ja sitoutumiseen. Tutkimuksen tulokset antavat arvokasta tietoa oikeusministeriön hallinnonalan organisaatioille. Organisaatioille on ensisijaista ymmärtää sekä myös ennakoita työntekijöidensä odotuksia (Festing & Schäfer 2014). Työnantajaorganisaation tiedostaessa nuorten asiantuntijoiden toiveet ja edellytykset vaihdantasuhteelle, tasapainoisia psykologisia sopimuksia on helpompaa muodostaa. Organisaation positiiviset viestit työntekijöistä huolehtimisesta auttaa työntekijöiden sitouttamisessa ja säilyttämisessä. Työntekijät haluavat mieluummin yhdistää itsensä edistyviin organisaatioihin, jotka investoivat uusiin

henkilöstöhallinnon ratkaisuihin pitääkseen yllä työntekijöiden motivaatiota ja hyvinvointia. (Peluso, Innocenti & Pilati 2015.)

Psykologisen sopimuksen tyypeistä voitiin erottaa transaktionaalisia, relationaalisia ja tasapainoitettuja sopimuksia. Transitionaalisen sopimuksen havaitseminen oli epätodennäköistä sen takia, ettei organisaatioissa ollut meneillään isoja muutoksia tai esimerkiksi muutosneuvotteluja. Transaktionaalisia sopimuksia esiintyi niillä haastateltavilla, jotka ilmaisivat selvästi tyytymättömyytensä nykyiseen työhönsä ja halun vaihtaa työpaikkaa mahdollisimman pian. Transaktionaaliselle sopimukselle on tyypillistä, että vaihdantasuhde perustuu lähinnä vain rahalliseen vaihtoon ilman emotionaalisia elementtejä. Aiemmissa tutkimuksissa on esitetty, että transaktionaalinen sopimus toimisi psykologisen sopimuksen pohjatasona (ks. De Cuyper & De Witte 2006, Saari 2014). Transaktionaaliselle sopimukselle on toisaalta lyhyemmissä työsuhteissa, joten nuorten asiantuntijoiden kohdalla voi olla kyse vielä lyhyestä työsuhteesta organisaatioon. Kuitenkin haastateltavien puheissa ilmeni enemmän tyytymättömyyttä työtehtävien yksitoikkoisuuteen. Transaktionaalista sopimusta voisi kehittää relationaalisemman sopimuksen suuntaan esimerkiksi antamalla mahdollisuuksia vaihteleviin työtehtäviin, joissa työntekijä voi kehittää omaa osaamistaan ja saada uutta sisältöä pääasiallisten työtehtävien ohelle.

Relationaalisia ja tasapainotettuja sopimuksia oli haastateltavien keskuudessa eniten. Työntekijät antavat oman panoksensa ja jopa vaadittua enemmän organisaatiolle, mikä on näille sopimustyypeille ominaista. Heidän sopimuksiinsa sisältyy emotionaalisia elementtejä ja he ovat sitoutuneet organisaatioihin affektiivisesti. Vaikka psykologisten sopimusten vaihdantasuhde on haastateltavien mukaan pääasiassa kohdillaan, voisi tiettyjä ehtoja (esimerkiksi palkkaus) parantaa ja sitä kautta tasapainottaa sopimuksia. Relationaaliseen ja tasapainotettuun sopimukseen vaikuttaa työsuhteen pidempi kesto. Tässä tutkimuksessa työsuhteen kestolla ei ollut suurta merkitystä sopimuksen tyyppin kannalta, vaan keskeisemmässä roolissa oli vaihdantasuhteen tasapaino esimerkiksi työtehtävien mielekkyyden, osaamisen kehittämisen sekä työn ja vapaa-ajan yhdistämisen osalta.

Tämän tutkimuksen tulokset mukailevat aiempia tutkimustuloksia, mutta tuovat myös nuorten näkökulmaa psykologisen sopimuksen tutkimuskentälle. Nuoret asiantuntijat haluavat erityisesti mielenkiintoista työtä, jonka määrä on kohtuullinen. Lisäksi työstä saatavan kompensaaion tulisi olla reilu ja oikeudenmukainen työn määrään ja vastuuseen nähden. Työyhteisöstä saadaan merkittäviä voimavaroja arjen työntekoon. Järvensivun ja Nikkasen

(2014) mukaan työntekijän kokema tasapaino psykologisessa sopimuksessa edellyttää kolmea keskeistä tekijää. Ensinnäkin työn tulee olla sisällöltään mielekäs. Työmäärän tulee olla kohtuullinen sekä oikeudenmukaisesti jakautunut, siten että merkityksettömät työtehtävät ovat minimoitu. Toinen tekijä liittyy palkkaukseen: sen tulee olla oikeudenmukaista ja sen määrään tulee voida itse vaikuttaa. Kolmanneksi työyhteisön tulee olla sosiaalisesti oikeudenmukainen ja luottamuksellinen eikä siinä ole haitallista kilpailua. Perinteisesti psykologisen sopimuksen ydinarvot ovat lojaliteetti ja tasapuolisuus. Nämä edistävät organisaation menestystä ja työntekijän sitoutumista. Järvensivun ja Nikkasen (2014) havaintoja tukee myös aiemmat tutkimustulokset (ks. Saari 2014, 2015.) Niissä on tunnistettu, että työntekijät odottavat työsuhteilta ja organisaatioilta lopulta yksinkertaisia, mutta perustavanlaatuisia asioita. Näihin lukeutuvat reilu kohtelu, kohtuulliset työajat, työyhteisön tuki, mahdollisuus hoitaa työnsä hyvin sekä ammattitaidon kehittäminen. Moleminpuolinen lojaliteetti on edelleen keskiössä, missä myös työn hyvin tekeminen palkitaan ja tunnustetaan. Nuorille asiantuntijoille on tärkeää sukupolvensa mukaisesti, että työn ja vapaa-ajan suhde on tasapainossa. Työ on osa yksilön elämää, ei koko elämä. Työyhteisöä ja työkavereita pidetään keskeisenä arjen voimavarana. Työuran edistymiseen liittyy vahvasti itsensä kehittämisen tarve, niin työelämän osaajana kuin henkilökohtaisen kasvun suhteen.

Työn muutoksista ja työmarkkinatilanteen epävarmuudesta huolimatta suuri osa tietotyöntekijöistä on edelleen sitoutunut affektiivisesti työnantajaorganisaatioonsa (Saari & Koivunen 2017). Affektiivinen sitoutuminen näkyi vahvasti tämän tutkimuksen kohderyhmässä. Affektiivisesti sitoutuneet työntekijät samaistuvat organisaatioidensa arvoihin ja tavoitteisiin vahvasti sekä näkivät itsensä työskentelevän organisaatiossa jopa koko työuransa ajan. Esimerkiksi haastateltavista Henna ja Sanna ilmensi tunneperäisen sitoutumisen piirteitä. Affektiivinen sitoutuminen kertoo työntekijän vahvasta motivaatiosta ja kyvystä sopeutua organisaation muutoksiin. Työntekijöiden sitouttamiseen kannattaa panostaa, jotta parhaimmat työntekijät pysyvät parhaiden osaajien kilpailusta huolimatta työnantajaorganisaatiossa. Osa haastateltavista heijasti enemmän jatkuvuussitoutuneisuutta. Jatkuvuussitoutuneisuutta ilmentäville haastateltaville nykyinen työ on sopiva valinta nykyhetkessä, mutta tulevaisuuteen liittyy pitkälti haaveita työpaikan vaihtamisesta. Heille nykyinen virkasuhde on turvallinen välitila nykyisen työpaikan ja uusien haasteiden haaveiden välillä. Kuitenkaan varmasta työsuhteesta lähteminen ei ole haastateltaville ajankohtaista tai kannattavaa, ennen kuin parempaa on varmasti tarjolla. Toisaalta yksilö voi

kokea eri sitoutumisen tyyppejä samanaikaisesti ja sitoutumisen kokemus voi dynaamisesti vaihdella (Saari & Pyöriä 2012).

Tutkimukseni osoitti, että psykologisen sopimuksen tukevat ja estävät käytänteet sekä organisaatioon sitoutuminen kietoutuvat toisiinsa vahvasti. Näiden kahden organisaatiotutkimukseen liittyvien teorioiden välillä ei ole tunnistettu yleisesti hyväksyttyä yhteyttä. Kuitenkin on selvää, että tekijät, jotka ovat olennaisesti osa psykologisia sopimuksia ovat myös yhteydessä organisaatioon sitoutumiseen. Esimerkiksi työn ja vapaa-ajan tasapaino tai osaamisen kehittämisen mahdollisuudet vaikuttavat kokonaisvaltaisesti niin työntekijän hyvinvointiin, sitoutumiseen kuin vaihtosuhteeseen työnantajaorganisaation kanssa, mikä vaikuttaa sekä psykologiseen sopimukseen että organisaatioon sitoutumiseen. Alun perin tulokset oli jaoteltu erikseen psykologisen sopimuksen tekijöihin ja tukeviin ja estäviin käytänteisiin sekä organisaatioon sitoutumisen rakenteisiin. Kuitenkin sitoutumista tukevat ja estävät tekijät sekä psykologista sopimusta tukevat ja estävät tekijät limittyvät päällekkäin, minkä takia teemoja ei ole eritelty vastaamaan jompaankumpaan teoreettisista lähestymistavoista. Tulokseni tuovat siten uutta näkökulmaa psykologisen sopimuksen tutkimuksen ja organisaatioon sitoutumisen tutkimuksen välille, kahden teoreettisen lähestymistavan kuilun täyttämiseksi.

Haluan nostaa esiin erityisesti palkkauksen, työn määrän sekä muutosten hitauden tekijöinä, jotka tasapainottaisivat nuorten asiantuntijoiden psykologisia sopimuksia. Haastateltavien mukaan rahallinen korvaus ei aina heijasta suoraan työntekijän panostusta tai työn määrää, mikä vaikuttaa työntekijöiden tyytymättömyyteen. Työyhteisön sisäisessä keskustelussa oli havaittu yhteneväisiä näkemyksiä sen suhteen, että palkkausjärjestelmään on tarve tehdä muutoksia. Palkkauksen takia nuoret osaajat karkaavat yksityiselle puolelle, siellä kilpailukykyisempi palkkaus on houkuttelevampi, vaikka työn määrä pysyisikin samana. Toisaalta taas, jos palkkakehitys on hidasta ja muutokset vähäisiä, tulisi työn määrän olla pienempi ja tasaisemmin jakautunut. Myös muutosten hitaus ja byrokraattiset rakenteet vaivaavat nuoria asiantuntijoita. Vanhanaikaiset rakenteet ja IT-järjestelmät eivät tue nuorten asiantuntijoiden hankkimaa osaamista, taitoja ja luovuutta. Peluson ym. (2015) mukaan aineelliset palkkiot ovat tarpeellisia, mutta eivät kuitenkaan riittäviä kehittämään tyytyväistä ja sitoutunutta työvoimaa. Työntekijät odottavat muutakin kuin pelkkää rahaa vaihdossa heidän aikaansa ja energiaansa. Työntekijät odottavat mahdollisuuksia kasvaa niin älyllisesti kuin ihmisenä, tasapainottaa työn ja perhe-elämän sekä stimuloida luovuuttaan. Näihin tekijöihin

panostaminen tuottaa korkeampaa työtyytyväisyyttä, affektiivista sitoutumista ja luovia työnteon tapoja työntekijöissä. Peilaten tämän tutkimuksen tuloksia Peluson ym. (2015) tutkimuksen havaintoihin, tämän tutkimuksen kohdeorganisaatioiden olisi keskeistä panostaa rahallisten palkkioiden lisäämisen ohella osaamisen kehittämisen prosesseihin sekä työympäristöön.

Lisäksi organisaatioiden perehdytystä olisi tärkeää kehittää. Psykologisen sopimuksen ja organisaatioon sitoutumisen ensimmäiset askeleet otetaan uuden työpaikan alkuvaiheessa. Perehdytyksen onnistuminen on sitoutumisen ja psykologisen sopimuksen kannalta erittäin keskeistä, sillä se antaa työntekijälle ensivaikutelman organisaatiosta ja kokemuksen siitä, onko yksilö sopiva työntekijäksi organisaatioon. Hyvän perehdytyksen saaneet työntekijät ovat tyytyväisempiä työhönsä, sitoutuneempia organisaatioonsa ja epätodennäköisemmin lähtevät organisaatiosta. Mitä paremmin organisaatio vastaa uuden työntekijän odotuksiin, sitä kokonaisvaltaisemmin työntekijä sitoutuu perehdytysprosessiin ja kokee parempia tuloksia roolinsa ja organisaation arvojen ymmärtämisen suhteen. (Ellis & Bauer 2017.) Haastateltavilla oli kokemuksia perehdytyksestä, joka oli tehty vähäisellä panostuksella. Tällainen toiminta harvemmin vastaa niihin odotuksiin, joita uudella työntekijällä on uudesta työstä ja organisaatiosta. Mikäli Ulosottolaitos ja tuomioistuimet haluavat sitouttaa työntekijöitään pitkäaikaisemmiksi työntekijöiksi, tulisi keskittyä kehittämään parempia perehdytyskäytäntöjä.

Perehdytyksen ohella esihenkilötyöhön voitaisiin panostaa vielä enemmän. Nuoret asiantuntijat viestivät kaipaavansa kuuntelevia ja arkityötä tukevia esihenkilöitä, joilla olisi aikaa johtamistyölle substanssityön lisäksi. Nylundin ja Koivusen (2022) tutkimuksessa koskien nuorten insinöörien psykologisia sopimuksia havaittiin, että nuorten työntekijöiden psykologinen sopimus kiinnittyy hyvin löyhästi työnantajatahoon, mutta jopa vahvasti esihenkilöön. Esihenkilöllä voi siis olla nuorten asiantuntijoiden kohdalla suurempi vaikutus psykologisten sopimusten muodostumiseen kuin aikaisemmin on ajateltu.

Tutkimuksen aihe oli mielenkiintoinen ja näkökulmana tuore suomalaiseen psykologisen sopimuksen tutkimukseen. Psykologisen sopimuksen tutkimisen konteksti ei ole aiemmin ulottunut oikeuden alalle. Aihetta on kuitenkin tärkeä tutkia, jotta suomalaisen yhteiskunnan oikeudenhoidon edellytykset täyttyvät henkilöstön osalta. Kuitenkin vielä psykologista sopimusta kiinnostavampi aihe nousee tämän tutkimuksen kohderyhmästä. Erityisesti

käräjänotaareiden asema tuomariharjoittelijoina on mielekäs tutkimuskohde. Heillä on vuoden määräaikainen virkasuhde tuomioistuimeen, jonka seurauksena ansaitaan varatuomarin arvonimi ja pätevyys työskennellä kärjätuomarina. Käräjänotaareiden asema on herättänyt keskustelua viime vuosina. Esimerkiksi Juristiliiton vuonna 2022 tekemän kyselyn mukaan käräjänotaareiden työmäärä on kohtuuttoman suuri ja sillä on vaikutuksia hyvinvointiin. Vastauksissa ilmeni myös se, kuinka käräjänotaarit kokevat paikkaavansa henkilöstövajausta eivätkä saa riittävästi tarvitsemaansa ammatillista ohjausta ja tukea. Harjoittelua ei siten koeta perinteisen harjoittelun mukaiseksi, jonka tarkoituksena olisi kasvaa ammatillisesti kohti kärjätuomarin tehtäviä. Vaativien työtehtävien, työajattomuuden ja aliarvostetun palkkauksen yhdistelmä herättää vahvaa tyytymättömyyttä. (Juristiliitto 18.4.2023.) Jotta tuomaripulaan voitaisiin puuttua, olisi tärkeää tutkia potentiaalisten, tulevien kärjätuomareiden psykologisia sopimuksia ja organisaatioon sitoutumista.

8.2 Laadun arviointi

On otettava huomioon, että tämä tutkimus on eräänlainen tapaustutkimus, sillä tutkittava asia on esimerkki laajemmasta ilmiöstä (Vuori 2021). Tutkimuksessa on keskitytty syvällisesti ymmärtämään nuorten asiantuntijoiden psykologisia sopimuksia Ulosottolaitoksessa ja tuomioistuimissa. Tuloksia ei voi yleistää koskemaan kaikkia nuoria asiantuntijoita, mutta tutkimus antaa kuitenkin ajankohtaisen katsauksen siihen, millaisin prosessein psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen rakentuu. Lisäksi on huomioitava, että yksilöiden näkemykset eivät ole staattisia, vaan muokkautuvat jatkuvasti vuorovaikutuksen ja kokemusten seurauksena. Tähän vaikuttaa tutkimuksen tulosten ja tulkinnan taustalla on sosiaalisen konstruktionismin viitekehys, mikä tarkoittaa kielen ja puheen merkitysten rakentumista vuorovaikutustilanteissa. Tutkimukseni tulokset ja todellisuudet eivät pyri saamaan vastauksia absoluuttiseen totuuteen, vaan ne pyrkivät avaamaan nuorten asiantuntijoiden kokemuksia syvällisemmin. Lisäksi tulokset peilaavat niin ikään tutkijan sosiaalista todellisuutta, jolloin tuotettu tieto ei ole objektiivista. Tutkimukseni on yhdenlainen versio tutkitusta aiheesta, mikä voisi toisen tutkijan käsissä muodostua toisenlaiseksi tuotokseksi.

Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole tuottaa yleistettävää tietoa, vaan pikemmin ymmärrystä lisäävää ja hyödyllistä tietoa ilmiöstä, sen rakenteista, mekanismeista sekä toimijoiden ja ilmiöiden välisestä dynamiikasta. Ensisijaista on kuvastaa tutkittavien

käsityksiä ja heidän kokemuksiansa mahdollisimman hyvin. (Aaltio & Puusa 2020.)

Laadullisen tutkimuksen seurauksena on parhaimmillaan monipuolisesti ja perinpohjaisesti tuotettu tieto, joka tarjoaa lukijalle syvällistä ymmärrystä aiheeseen.

Laadullisen tutkimuksen keskeisenä toimijana on itse tutkija, joka vaikuttaa tutkimuksen kulkuun omilla subjektiivisilla vaikuttimillaan ja valinnoillaan (Puusa & Julkunen 2020). Tutkijana olen tietoinen siitä, että olen taustoineni vaikuttanut tutkimuksen toteutukseen ja tuloksiin niin tietoisesti kuin tiedostamattakin. Olen pyrkinyt kuvaamaan tekemäni ratkaisut tutkimuksen eri vaiheissa mahdollisimman läpinäkyvästi. Aineistonkeruu ja analysoinnin vaiheet olen kuvannut tarkasti ja avoimesti, jotta tekemäni valinnat aukeaisivat lukijalle mahdollisimman hyvin. Uskottavuutta olen pyrkinyt lisäämään myös haastateltavien sitaateilla, joita voi lukea tutkimuksen tulososiossa. Sitaatit antavat lukijalle mahdollisuuden tulkita itse vuorovaikutuksellisessa haastattelutilanteessa syntynyttä puhetta sekä tarkastella niistä tekemiäni johtopäätöksiä.

Luotettavuutta ja laatua voidaan tarkastella myös koko tutkimusprosessin näkökulmasta (ks. Kvale 1995: Heikkinen, Huttunen, Syrjälä & Pesonen 2012). Tutkimusprosessin laatu voidaan jakaa viiteen periaatteeseen. Ensimmäinen on historiallisen jatkuvuuden periaate eli kuinka toiminta on historiallisesti kehittynyt ja kuinka johdonmukaisesti tutkimusraportin kerronta etenee. Toisena on refleksiivisyyden periaate, jossa keskitytään tutkijan suhteeseen aiheesta, oletuksiin tiedosta ja todellisuudesta sekä läpinäkyvyyteen. Kolmas periaate on dialektiikka, jonka alueita ovat dialogi muiden kanssa, erilaisten äänten ja tulkintojen näkyminen raportissa sekä henkilöiden aitous. Neljännessä periaatteessa keskitytään toimivuuteen ja etiikkaan. Tähän kuuluu muun muassa eettiset ongelmat, joita olen käsitellyt aiemmin luvussa 6.3. Toimivuutta arvioidaan sillä, kuinka hyvin tutkimus onnistuu luomaan toimivia käytäntöjä sekä minkälaista keskustelua tutkimus herättää. Viides periaate on havainnollistavuus eli miten hyvin tutkimuksen kerronta herättää mielikuvia ja tunteita liittyen aiheeseen. (Heikkinen ym. 2012.)

Näitä laatuun liittyviä periaatteita olen selventänyt tutkimusraportin eri vaiheissa. Historiallista jatkuvuutta olen hahmottanut refleктоimalla aiempien tutkimusten tuloksia ja yhdistämällä omaa tutkimusta aiheen jatkumoon. Tutkimusraportti etenee yleisesti hyväksytyyn tutkimusraportin rakenteen tavoin. Suhdetta tutkimusongelmaani näkyy läpi tutkimusraportin. Olen tuonut ilmi tutkimukseni olevan toimeksianto hankkeeseen.

Käsitykseni tiedosta ja todellisuudesta sosiaalisen konstruktionismin viitekehyksessä on kuvattu tarkemmin luvussa 7.1. Dialektiikan periaatteen mukaista keskustelevuutta ja aitoutta olen pyrkinyt tuomaan esiin dialogisella otteella lähdemateriaaleihin sekä monipuolisiin sitaatteihin aineistosta. Toimivuutta on vielä vaikea arvioida, sillä tutkimuksen tulokset ja niiden käytännön toimivuus voidaan havaita vasta tutkimuksen julkaisemisen jälkeen. Olen kuitenkin kuvaillut niitä kannattavia toimintatapoja ja käytänteitä, joista on hyötyä tutkimuksen kohdeorganisaatioille ja laajemmin myös muille aiheesta kiinnostuneille. Tutkimuksen tekeminen ja aihe itsessään herätti itsessäni hyvinkin monipuolisia mielikuvia. Pystyin eläytymään sekä tutkijana että nuorten sukupolveen kuuluvana psykologisiin sopimuksiin ja organisaatioon sitoutumiseen. Tekijät ja kokemukset liittyen näihin teorioihin ovat luultavasti hyvinkin yleisiä. Tämän seurauksena voisin todeta, että tutkimuksen tulokset tarjoavat monille nuorille asiantuntijoille samaistumispintaa uran alkuvaiheeseen, alasta riippumatta.

Lähteet

Aaltio, I. & Puusa, A. 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Toim. Anu Puusa ja Pauli Juuti. Helsinki: Gaudeamus.

Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot: menesty ja voi hyvin. E-kirja. Alma Talent Oy.

Airila, A. 2007. Eri-ikäisiin työntekijöihin liitetyt mielikuvat ja stereotyyptit. Teoksessa Airila, A., Kauppinen, K. & Eskola, K. 2007. Ikäystävällisyys ja iän merkitys työssä – tutkimus hoito-, opetus- ja pelastusalailla. Espoo: Frenckellin kirjapaino Oy

Alasoini, T. 2006. Työn mielekkyys uhattuna? Kohti uutta psykologista sopimusta? Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning Vol. 4(2).

Alasoini, T. 2012. Psykologinen sopimus organisaation ja työntekijöiden yhteisenä etuna. Teoksessa Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Toim. Pasi Pyöriä. Helsinki: Gaudeamus.

Allan, B.A., Batz-Barbarich, C., Sterling, H.M., & Tay, L. 2019. Outcomes of Meaningful Work: A Meta-Analysis. *Journal of Management Studies*. Vol. 56(3). pp. 500-528. DOI:10.1111/joms.12406

Argyris, C. 1960. *Understanding Organizational Behavior*. Homewood, Illinois: The Dorsey Press.

Aro, A. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Helsinki: Alma Talent.

Blickle, G. & Witzki, A. 2008. New psychological contracts in the world of work: economic citizens or victims of the market? *Society and Business Review*. Vol. 3 No. 2. pp. 149-161. DOI 10.1108/17465680810880071

Braun, V. & Clarke, V. 2006. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*. 2006: 3(2). pp. 77–101. DOI:10.1191/1478088706qp063oa

Burr, Vivien. 2015. *Social Constructionism*. Third Edition. New York: Routledge.

Clarke, V. & Braun, V. 2017. Thematic analysis. *The Journal of Positive Psychology* 12:3.

Conway, N. & Briner, R. B. 2005. *Understanding Psychological Contracts at Work. A Critical Evaluation of Theory and Research*. Oxford University Press.

Diehl, M-R. & Hakanen, J. 2010. Psychological contract and its motivational and health enhancing outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 25(1), pp. 4-21.

Diehl, M-R. & Seeck, H. 2008. Employee agency: Challenges and opportunities for psychological contract theory. *Personnel Review*, 37(5), pp. 473–489.
DOI:10.1108/00483480810891637

De Cuyper, N. & De Witte, H. 2006. The Impact of Job Insecurity and Contract Type on Attitudes, Well-Being and Behavioural Reports: A Psychological Contract Perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 79 (3), 395-409.
DOI:10.1348/096317905x53660

De Cuyper, N., De Witte, H., Kinnunen, U. & Nätti, J. 2014. The Relationship Between Job Insecurity and Employability and Well-Being Among Finnish Temporary and Permanent Employees. *International Studies of Management & Organization*. Vol 40 (1). pp 57-73.
DOI:10.2753/IMO0020-8825400104

De Hauw, S. & De Vos, A. 2010. Millennials' Career Perspective and Psychological Contract Expectations: Does the Recession Lead to Lowered Expectations? *J Bus Psychol* (2010) 25:293–302 DOI 10.1007/s10869-010-9162-9

Eklund, A. 2023. *Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys*. E-kirja. Brik.

Ellis, A.M. & Bauer, T. N. 2017. How Do We Get New Entrants “On Board”? Organization Socialization, Psychological Contracts and Realistic Job Previews. An Introduction to Work and Organizational Psychology. Third Edition. Edited by Nick Chmiel, Franco Fraccaroli & Magnus Sverke.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2015. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. E-kirja. Tampere: Vastapaino.

Fairlie, P. 2011. Meaningful Work, Employee Engagement, and Other Key Employee Outcomes: Implications for Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*. Volume 13, Issue 4. <https://doi.org/10.1177/1523422311431679>

Festing, M. & Schäfer, L. (2014). Generational challenges to talent management: A frame-work for talent retention based on the psycho-logical-contract perspective. *Journal of World Business* 49(2), 262–271. DOI:10.1016/j.jwb.2013.11.010

Greenberg, J. & Baron, R.A. 2008. *Behavior in Organizations* (9th ed.) New Jersey: Pearson Education. pp. 269-274.

Heikkinen, H.L.T., Huttunen, R., Syrjälä, L. & Pesonen, J. 2012. Action research and narrative inquiry: five principles for validation revisited. *Educational Action Research*, 20:1, 5-21, DOI: 10.1080/09650792.2012.647635

Herrera, J., & Las Heras-Rosas, D. 2021. The Organisational Commitment in the Company and Its Relationship with the Psychological Contract. *Frontiers in Psychology*, 11. DOI:10.3389/fpsyg.2020.609211

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15.–17.painos. Helsinki: Tammi.

Horvathova, P., Mikusova, M. & Kashi, K. 2019. Evaluation of the employees' engagement factors importance methodology including generation Y. *Economic Research - Ekonomiska Istraživanja*, 32:1. DOI:10.1080/1331677x.2019.1679214

Ikonen, H.-M., & Koivunen, T. (2020). Työelämän muutos ja miten sitä eletään. Työelämän tutkimus, 18(1), 1-2. DOI:10.37455/tt.90568

Immonen, J. & Sutela, H. 9.9.2020. Työolot ovat osiensa summa – liiallinen kiire syö kehitymis- ja vaikutusmahdollisuuksien painoarvoa. Tieto & Trendit.
<https://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2020/tyoolot-ovat-osiensa-summa-liiallinen-kiire-syo-kehittymis-ja-vaikutusmahdollisuuksien-painoarvoa/> (viitattu 3.4.2024)

Järvensivu, A. 2013. Voiko työllistyvyyslupaukseen luottaa? Työpoliittinen Aikakauskirja 2/2013. Vsk. 56. vol. Työ- ja elinkeinoministeriö.

Järvensivu, A. & Nikkanen, R. 2014. Saadaanko työltä sitä, mitä sille annetaan? Teoksessa Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat. Toim. Anu Järvensivu, Risto Nikkanen ja Sannu Syrjä.

Juristiliitto. 18.4.2023. Tuomioistuinharjoittelussa vakavia puutteita: ”Se ei ole lainkaan harjoittelu, vaan työleiri”. Viitattu 21.3.2024.

<https://juristiliitto.fi/tuomioistuiharjoittelussa-vakavia-puutteita-se-ei-ole-lainkaan-harjoittelu-vaan-tyoleiri/>

Jokivuori, P. 2002. Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön: kilpailevia vai täydentäviä? Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 206.

Kallio, J. & Ågren, S. 2022. Kirjoituksia kestävästä hyvinvoinnista osa 4: Nuori kansalainen – arvokas ammattilainen ja yhteiskunnan jäsen? Kriittisen tutkimuksen näkökulmia nuorten hyvinvointiin ja osallisuuteen. <https://sites.tuni.fi/allyouthstn/uncategorized/kirjoituksia-kestavasta-hyvinvoinnista-osa-4-nuori-kansalainen-arvokas-ammattilainen-ja-yhteiskunnan-jasen-kriittisen-tutkimuksen-nakokulmia-nuorten-hyvinvointiin-ja-osallisuuteen/>

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10-11. painos. E-kirja. Sanoma Pro.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. E-kirja. Kauppakamari.

Kiviniemi, K. 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Toim. Juhani Aaltola ja Raine Valli. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Koivunen, T. 2023. Työ ja sen tekijät. Teoksessa Työ elää – Murroksia, trendejä ja muutoksen suuntia Suomessa. Toim. Tuija Koivunen, Markku Sippola ja Harri Melin. Tallinna: Gaudeamus.

Koivunen, T., Haapakorpi, A., Lehtovaara, H. & Pyöriä, P. 2023. Tutkimusta työelämän muutosten ääreltä. Tieteessä tapahtuu, 41(5).

Kvale, S. 1995. The Social Construction of Validity. Qualitative Inquiry. Vol 1. No. 1. pp. 19-40.

Korhonen, M., Siivonen, P., Isopahkala-Bouret, U., Mutanen, H. & Komulainen, K. 2023. Young and/but successful: Business graduates performing themselves as valuable labouring subjects. Journal of Youth Studies, DOI:10.1080/13676261.2022.2161355, pp. 1-17.

Kotter, J.P. 1973. The Psychological Contract: Managing the Joining-Up Process. California Management Review 15. pp. 91-99. DOI:10.2307/4116442

Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Laiho, M., Ryömä, A., Satama, S. & Teerikangas, S. 2020. Aktiivinen työkaveruus työn arjen voimavarana: TYÖ2 – Yhteistyön työyhteisö -hankkeen loppuraportti. Turun yliopisto. Turun kauppakorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-249-599-0>

Laine, P. 2017. Osaaminen, hyvinvointi ja sosiaalinen vastuu työorganisaatioissa. Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan julkaisuja C:21. Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos. Turku: Painosalama.

Laine, P. 2018. HR as a Change Agent? HR in the implementation of strategic and everyday change. Acta Universitatis Tamperensis 2428. Tampere University Press.

Levinson, H., Price, C.R., Munden, K.J., Mandl, H.J. & Solley, C.M. 1962. *Men, Management and Mental Health*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.

Li, S. & Chen, Y. 2018. The Relationship Between Psychological Contract Breach and Employees' Counterproductive Work Behaviors: The Mediating Effect of Organizational Cynicism and Work Alienation. *Frontiers in Psychology*. 2018(9). DOI:10.3389/fpsyg.2018.01273

Low, C.H., Bordia, P. & Bordia, S. 2016. What do employees want and why? An exploration of employees' preferred psychological contract elements across career stages. *Human Relations*. Vol. 69 (17). DOI:10.1177/0018726715616468

Martikainen, S-J. & Oikarinen, T. 2023. Työn merkityksellisyys kumpuaa sen sosiaalisesta arvosta. *Tieteessä tapahtuu*, 41(2).

McCrindle, M. 2006. *New Generations at Work: Attracting, Recruiting, Training and Retaining*. McCrindle Research.

McGrath, M.L., Millward, L.J. and Banks, A. (2015), "Workplace emotion through a psychological contract lens", *Qualitative Research in Organizations and Management*, Vol. 10 No. 3, pp. 206-226. <https://doi.org/10.1108/QROM-06-2014-1227>

Melin, H. 2022. Työn muuttuvat maailmat. Teoksessa *Monimuotoinen ansiotyö – Näkökulmia monista lähteistä ansaintaan*. Toim. Anu Järvensivu ja Arja Haapakorpi. Tampere: Tampere University Press. s. 18–41

Mellanen, A. & Mellanen, K. 2020. *Hyvät, pahat, milleniaalit – Miten meitä tulisi johtaa*. Jyväskylä: Atena Kustannus Oy.

Menninger, K. 2958. *Theory of Psychoanalytic Technique*. New York: Basic Books.

Meyer, J.P. & Allen, N.J. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*. Vol. 1(1). pp. 61-89

Meyer, J.P. & Allen, N.J. 1997. Commitment in the Workplace. Theory. Research and Application. Sage Publications, Inc.

Mercurio, Z. A. 2015. Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment: An Integrative Literature Review. Human Resource Development Review. Vol. 14(4). pp. 389-414. DOI10.1177/1534484315603612

Määttä, M. & Westerback, F. 2022. Nuoret aikuiset työmarkkinoilla ja niiden kynnyksellä – elämäntilanteen näkökulma. Nuorisotutkimus, 40(3), s. 22-38.

Naumanen, P. 2017. Työ hyvinvointia luomassa. Teoksessa Valmiina työelämään! 2. uudistettu painos. Toim. Paula Naumanen ja Jyrki Liesvuori.

Niska, M., Venäläinen, S., Olakivi, A., Canada, J.A. 2024. Sosiaalinen konstruktionismi – Miten tarkastella todellisuuden sosiaalista rakentumista. E-kirja. Vastapaino.

Nuorisobarometri. 2019. Hyvää työtä! Toim. Lotta Haikkola & Sami Myllyniemi.

Nylund, R. & Koivunen, N. 2022. Nuorten insinöörien psykologinen sopimus teknologiateollisuudessa. Hallinnon tutkimus 41(1), s. 67–83.

Nätti, J. & Anttila, T. 2012. Joustava työaika, organisaation menestys ja henkilöstön hyvinvointi. Teoksessa Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Toim. Pasi Pyöriä. Helsinki. pp. 155–173.

oikeus.fi. Tuomioistuineläimistö. <https://oikeus.fi/tuomioistuimet/fi/index.html#> viitattu 24.1.2024

oikeusministeriö. 2023. Oikeusministeriön hallinnonalan Pidetty-hanke! <https://oikeusministerio.fi/hanke?tunnus=OM025:00/2023> viitattu 3.1.2024

opetus- ja kulttuuriministeriö. 2017. Korkeakoulutus ja tutkimus 2030-luvulle. Taustamuistio. opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2017:44.

Ozuem, W., Willis, M., & Howell, K. 2021. Thematic analysis without paradox: sensemaking and context. *Qualitative Market Research: AN International Journal*. Vol. 25 No 1. 2022. pp. 143-157. DOI:10.1108/QMR-07-2021-0092

Peluso, A. M., Innocenti, L. & Pilati, M. 2015. Pay is not everything. Differential effects of monetary and non-monetary rewards on employees' attitudes and behaviours. *Evidence-Based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*. Vol. 5. No. 3. pp. 311-327. DOI 10.1108/EBHRM-07-2015-0031

Puusa, A. & Julkunen, S. 2020. Uskottavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa. Teoksessa *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Toim. Anu Puusa ja Pauli Juuti. Helsinki: Gaudeamus.

Pyöriä, P., Ojala, S. & Nätti, J. 2019. Työelämän muutokset ajassamme. Teoksessa *Mihin työelämä on menossa? Tutkimuksen näkökulmia*. Toim. Tuula Heiskanen, Sirpa Syvänen ja Tapio Rissanen. Tampere University Press. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:tuni-201911296422>

Pyöriä, P. & Ojala, S. 2017. Työn prekarisaatio. Teoksessa *Työelämän myytit ja todellisuus*. Toim. Pasi Pyöriä. Tallinna: Gaudeamus.

Quest, G., MacQueen, K.M. & Namey, E.E. 2012. *Applied Thematic Analysis*. Sage Publications, Inc. DOI:10.4135/9781483384436

Rashmi, K. & Kataria, A. 2022. Work-life balance: a systematic literature review and bibliometric analysis. *International Journal of Sociology and Social Policy*. Vol. 42(11-12), pp. 1028-1065. DOI:10.1108/IJSSP-06-2021-0145

Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. 2013. *Tutkimuksen voimasanat*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

- Rousseau, D. 1989. Psychological and implied contracts in organization. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. Vol. 2. pp. 121-139. DOI:10.1007/bf01384942
- Rousseau, D. 1995. *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Sage Publications.
- Ruotsalainen, M. & Kinnunen, U. 2009. Työelämä muuttuu – muuttuuko työntekijän psykologisen sopimuksen sisältö? Katsaus viimeaikaiseen tutkimukseen. *Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning* 2/2009 (7. vsk.) 117–123
- Ruotsalainen, M. & Kinnunen, U. 2013. Psykologinen sopimus ja hyvinvointi pysyvillä ja määräaikaissilla yliopistotyöntekijöillä. *Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning*. 11 (1) – 2013. 1–18
- Ruokolainen, M. 2011. Do Organizational and Job-Related Factors Relate to Organizational Commitment? A Mixed Method Study of the Associations. *Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research* 428. University of Jyväskylä.
- Saari, T. 2014. *Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä*. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. *Acta Electronica Universitatis Tampereensis* 1429. Tampere: Tampere University Press. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9478-9>
- Saari, T. 2015. *Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä*. *Lectio praecursoria*. *Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning* 13(2).
- Saari, T. & Ojala, S. 2011. Ikä, sitoutuminen ja tehtävien haasteet – uskomuksia ja kokemuksia tietotyöstä. *Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning* 9 (3) 2011. 241–255
- Saari, T. & Ojala, S. 2017. *Työhön sitoutumien*. Teoksessa *Työelämän myytit ja todellisuus*. Toim. Pasi Pyöriä. Tallinna: Gaudeamus.

Saari, T. & Pyöriä, P. 2012. Sitoutunut työntekijä: menestyksen merkki vai edellytys? Teoksessa Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Toim. Pasi Pyöriä. Helsinki. 41–60.

Schein, E. 1965. Organizational Psychology. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

Simonen, J., Heikkilä, A. & Westinen, J. 2021. Työn sukupolvet. Tutkimus nuorten ja keski-ikäisten työelämänäkemyksistä. E2 Tutkimus.

Suomi.fi. Virkamiehen oikeudet ja velvollisuudet. Luettu ja viitattu 12.3.2024.

<https://www.suomi.fi/kansalaiselle/oikeudet-ja-velvollisuudet/digituki-ja-hallintopalvelut/opas/nain-julkinen-hallinto-toimii/virkamiehen-oikeudet-ja-velvollisuudet>

Suomen virallinen tilasto (SVT): Työvoimatutkimus [verkkajulkaisu]. Viiteajankohta: 2021. ISSN=1798-7830. Helsinki: Tilastokeskus [Viitattu: 15.12.2023]. Saantitapa: <https://www.stat.fi/julkaisu/cl2yinm5hzj1l0dw2f2b376he>

Teräs, M. & Toiviainen, H. 2014. Kehittävä teema-analyysi kasvatustieteen tutkimusmenetelmänä. Aikuiskasvatus 2:2014. 84–95

Toivanen, M., Leppänen, A. & Kovalainen, A. 2012. Osaamisen kehittäminen työorganisaatioissa. Jännitteitä ja paradokseja. Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning 10 (1) 2012.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2:2023. Helsinki.

Työ- ja elinkeinoministeriö. Työolobarometri 2020 – ennakkotiedot. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2021:18. Helsinki.

Työ- ja elinkeinoministeriö. Työolobarometri 2022. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2023:13. Helsinki.

Ulosottolaitos.fi. <https://ulosottolaitos.fi/fi/index/tietoaulosotosta/ulosotontehtavat.html>
viitattu 24.1.2024

Valtioneuvosto. 2022. Valtioneuvoston selonteko oikeudenhoidosta. Valtioneuvoston
julkaisuja 2022:67. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-938-0>

Vuori, J. 2021. Tapaustutkimus. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen
verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 27.3.2024.

Woodrow, C. & Guest, D.E. 2019. Pathways through organizational socialization: A
longitudinal qualitative study based on the psychological contract. *Journal of Occupational
Organizational Psychology*. Vol. 93(1), pp. 110-133. DOI:10.1111/joop.12285.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

1. Koulutustausta ja työelämätausta

- a. Kertoisitko millaisten valintojen ja vaiheiden kautta olet päätenyt nykyiseen tehtävään.
 - i. Minkälaisia tavoitteita sinulla on työssäsi?
- b. Koetko koulutuksesi antaneen hyvät eväät työelämää varten?
 - i. Kuvailisitko tarkemmin, miten koulutuksesi on valmistanut sinua nykyiseen tehtävääsi?
 - ii. Miten aiempi työkokemuksesi on valmistanut sinua nykyiseen tehtävääsi?

2. Työntekijänä organisaatiossa

- a. Kertoisitko työstäsi organisaatiossa?
 - i. Miten nykyinen tehtäväsi vastaa odotuksiasi?
 - ii. Kertoisitko työn tekemisen tavoista.
 1. Työskennelläänkö organisaatiossanne yleensä paljon itsenäisesti vai ryhmässä?
 2. Etänä vai läsnä?
 3. Viikkotyöaika vai työajaton?
 - iii. Miten arvioisit työskentelyä nykyisessä organisaatiossasi?
 1. Onko se vastannut odotuksiasi?
 2. Onko jotain, minkä toivoisit olevan toisin?
 3. Kertoisitko esimerkkejä.
- b. Millaisena koet asemasi organisaatiossa?
 - i. Kertoisitko nykyisestä työsuhteestasi?
 1. Oletko tyytyväinen työsuhteeseesi?
 - ii. Millaisia tuntemuksia sinulla on työsuhteesi vakauden suhteen?
 - iii. Miten arvioisit organisaatiosi työnantajana?
 1. Kuvaile suhdettasi työnantajatahoon.

- iv. Oletko ollut työsuhteessa nykyiseen organisaatioon myös aiemmin?
- c. Millaisena näet tulevaisuutesi organisaatiossa?
 - i. Miten kuvailisit omaa sitoutumistasi tähänhetkiseen organisaatioosi?
- d. Miten työyhteisösi tukee työtäsi?
 - i. Kertoisitko esimerkkejä.
- e. Onko organisaatiossasi tapahtunut merkittäviä muutoksia sinä aikana, kun olet ollut töissä?
 - i. Miten muutokset ovat vaikuttaneet omaan työhösi? Anna esimerkkejä.
- f. Mitä kaikkea työnantaja antaa sinulle mielestäsi vastineeksi palkasta?
 - i. Mitä työntekijänä edellytät organisaatiolta?
 - ii. Miten kokemuksesi mukaan työnantajasi pitänyt kiinni lupauksistaan?

3. Työkulttuuri

- a. Kerro organisaatiosi arvoista. Millaiset arvot ohjaavat organisaatiotasi?
 - i. Onko sinun mahdollista toteuttaa omia arvojasi työssäsi? Kertoisitko esimerkin
- b. Miten kuvaisit organisaatiosi työkulttuuria?
 - i. Kuvaile omin sanoin tätä organisaatiota työpaikkana.
 - ii. Kuvaile luottamusta omassa työyhteisössäsi.
 - 1. Miten se näkyy työssäsi? Tai ei näy?
 - iii. Kuinka löydät tasapainon töiden ja vapaa-ajan välillä?
 - 1. Millaisia keinoja käytät tasapainottamiseen?
 - 2. Millaisena koet työmääräsi?
 - 3. Miten koet mahdollisiin poissaoloihin tai sairauslomiin suhtautumisen?
- c. Miten sinua johdetaan?
 - i. Liittykö johtamiseen ongelmia?

- d. Miten organisaatiossasi suhtaudutaan kouluttautumiseen ja oman osaamisen kehittämiseen?
 - i. Miten sinun on mahdollista kouluttautua ja kehittää oman osaamistasi?
 - ii. Millaisia mahdollisuuksia sinulla on vaikuttaa oman työsi sisältöön?
- e. Minkälainen palkkausjärjestelmä sinulla on? Onko se mielestäsi motivoiva ja kannustava?
 - i. Mitä omasta mielestäsi annat työnantajalle vastineeksi palkasta?

4. Kehitysajatukset

- a. Mitä arvelet, että sinulta edellytetään, jotta menestyisit tulevaisuuden työelämässä?
- b. Miten arvioisit työskentelyä omalla alallasi?
- c. Millaiset käytännöt saavat sinut sitoutumaan organisaatioon?
 - i. Kuvailisitko tarkemmin.
- d. Kuvaile konkreettisia toimenpiteitä organisaatiossa voitaisiin tehdä, jotka tukisivat työskentelyäsi paremmin?
- e. Miten organisaatiosi vastaa muuttuvaan työelämään ja sen vaatimuksiin?
- f. Millainen olisi unelmaorganisaatiosi?
- g. Missä näet itsesi 5 vuoden kuluttua?

5. Taustatiedot

- a. Nimi
- b. Ikä
- c. Kotipaikka
- d. Koulutus
- e. Tehtävänimike ja asema

Liite 2. Tietosuoja

1. Rekisterin nimi	Nuorten asiantuntijoiden kokemuksia organisaatioon sitoutumisesta
2. Rekisterinpitäjä	<i>Elina Koski, 0452062620, uekosk@utu.fi</i> Turun yliopisto, 20014 TURUN YLIOPISTO kirjaamo@utu.fi +358 29 450 5000 (vaihde)
3. Vastuuhenkilön yhteystiedot	Elina Koski 0452062620 uekosk@utu.fi
4. Tietosuojavastaavan yhteystiedot	DPO@utu.fi +358 29 450 4361
5. Henkilötietojen käsittelyn tarkoitukset ja käsittelyn oikeusperuste	<p>Tutkimuksessa kerätään haastatteluja, joissa kysytään nuorten asiantuntijoiden kokemuksia organisaatioon sitoutumisesta. Sähköpostiosoitetta käytetään haastatteluajankohdan varaamiseen. Haastatteluissa kerätään tietoa koulutus- ja työelämätaustasta, työntekijän kokemuksista, työkuultuurista ja kehitysehdotuksista.</p> <p>Henkilötietojen EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen 6 artiklan mukaisena käsittelyperusteena on <i>(rasti vain yksikohta)</i></p> <p><input checked="" type="checkbox"/> käsittely on tarpeen tieteellistä tutkimusta varten (yleinen etu 6 art. 1 a-kohta)</p> <p><input type="checkbox"/> rekisteröity on antanut suostumuksensa henkilötietojen käsittelyyn (suostumus 6 art. 1 e-kohta)</p> <p><input type="checkbox"/> muu mikä _____</p>
6. Käsiteltävät henkilötietoryhmät	Rekisteriin talletetaan rekisteröidystä seuraavia tietoja Nimi, ikä, kotipaikka, tehtävänimike
7. Henkilötietojen vastaanottajat ja vastaanottajaryhmät.	Tietoja ei siirretä eikä luovuteta tutkimusryhmän ulkopuolelle.

8. Tiedot tietojen siirrosta kolmansiin maihin	Henkilötietoja ei luovuteta EU:n tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle.
9. Henkilötietojen säilyttämisaika tai sen määrittämisen kriteerit	Haastattelunauhoitteista kirjoitetaan tekstitiedostot. Samalla tutkimusaineisto anonymisoidaan, jolloin tiedostoon ei jää suoria henkilötietoja. Aineisto tuhotaan tutkimuksen päätyttyä.
10. Rekisteröidyn oikeudet	<p>Rekisteröidyllä on oikeus pyytää pääsy häntä itseään koskeviin henkilötietoihin sekä oikeus pyytää tietojensa oikaisemista tai poistamista taikka käsittelyn rajoittamista tai vastustaa niiden käsittelyä. Oikeutta henkilötietojen poistamiseen ei sovelleta tieteellisessä tai historiallisessa tutkimustarkoituksessa silloin, kun poisto-oikeus todennäköisesti estää tai vaikeuttaa käsittelyä.</p> <p>Rekisteröidyllä on oikeus tehdä valitus valvontaviranomaiselle. Yhteyshenkilö rekisteröidyn oikeuksiin ja velvollisuuksiin liittyvissä asioissa on Turun yliopiston tietosuojavastaava, yhteystiedot ilmoituksen alussa.</p> <p>:</p>
11. Tiedot siitä, mistä henkilötiedot on saatu	Haastattelukutsujen lähettämiseksi pyydetään sähköpostiosoitteita tai viestin välitysmahdollisuutta tuomioistuinlaitoksilta ja Ulosottolaitokselta. Muut tiedot kerätään suoraan haastattelututkimukseen osallistuvilta.
12. Tiedot automaattisen päätöksenteon ml. profiloinnin olemassaolosta	Tietoja ei käytetä automaattiseen päätöksentekoon tai profiloinnin tekemiseen.