Anni Ojanen

Asiantuntijoiden psykologiset sopimukset hybridityössä

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2025

VAASAN YLIOPISTO
Johtamisen akateeminen yksikkö
Tekijä: Anni Ojanen
Tutkielman nimi: Asiantuntijoiden psykologiset sopimukset hybrideityössä
Tutkinto: Kauppatieteiden maisteri
Oppiaine: Henkilöstöjohtaminen
Työn ohjaaja: Susanna Kultalahti
Valmistumisvuosi: 2025 **Sivumäärä:** 80

TIIVISTELMÄ:
Hybrideityö on vakiintunut osaksi asiantuntijatyön arkea COVID-19-pandemian jälkeen, mutta optimaaliset mallit sen toteuttamiseen ovat monissa organisaatioissa yhä selvityksen kohteena. Psykologisen sopimuksen tutkiminen lisää ymmärrystä työnantajan ja työntekijän välisten suhteiden johtamisesta, joten psykologisten sopimusten tutkiminen hybrideityön kontekstissa tarjoaa uusia näkökulmia työnantajan ja työntekijän väliseen vaihtosuhteeseen ja toimivaan asiantuntijatyöhön nykypäivän työelämässä. Tämä tutkimus avaa asiantuntijoiden näkemyksiä psykologisista sopimuksista hybrideityössä tarjotakseen tietoa sitä, miten organisaatiot voivat rakentaa kestäviä hybrideityömalleja edistäen samalla asiantuntijoiden psykologisten sopimusten toteutumista.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaisia psykologisia sopimuksia asiantuntijat solmivat hybrideityössä sekä millaisia yhteyksiä psykologisen sopimuksen ja hybrideityön välillä on. Tutkimus vastaa kolmeen tutkimuskysymykseen: Mitä yhtymäkohtia psykologisella sopimuksella ja hybrideityöllä on, millaisia elementtejä sisältyy hybrideityötä tekevien asiantuntijoiden psykologisiin sopimuksiin sekä mitkä psykologisen sopimuksen osa-alueet ovat asiantuntijoiden näkökulmasta riskissä rikkoutua hybrideityössä?

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Aineisto kerättiin teemahaastatteluilla haastattelemalla kuutta työsuhteessa työskentelevää asiantuntijaa. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastattiin kirjallisuuskatsauksen ja siitä muodostetun teoreettisen viitekehyksen avulla. Tulosten perusteella psykologisen sopimuksen ja hybrideityön välillä on useita yhtymäkohtia liittyen psykologisen sopimuksen muodostumiseen, hybrideityön edellytyksiin sekä molempien positiivisiin ja negatiivisiin vaikutuksiin. Haastatteluaineiston perusteella asiantuntijoiden psykologisista sopimuksista tunnistettiin elementtejä, jotka liittyivät johtamiseen ja esihenkilötyöhön, työyhteisön kulttuuriin, palkitsemiseen sekä työnkuvaan ja urakehitykseen. Aineistosta havaittiin myös useita psykologisen sopimuksen osa-alueita, joiden tunnistettiin olevan riskissä rikkoutua. Näitä olivat työn määrä, urakehitys, työnkuva, työpaikan kulttuuri ja ilmapiiri, henkilökemiat sekä organisaation säännöt. Tutkimuskysymysten vastausten lisäksi aineistosta nousi merkityksellisenä havaintona asiantuntijoiden tunnistamia reaktioita psykologisen sopimuksen rikkoutumiseen. Näitä olivat negatiiviset tunnereaktiot, motivaation lasku, työpanoksen heikentäminen, negatiivinen asennoituminen sekä sitoutumisen ja luottamuksen heikentyminen.

Tutkimus tarjoaa organisaatioiden päättäjille keinoja tukea asiantuntijoiden psykologisten sopimusten toteutumista hybrideityössä. Tutkimus tuo esille, että psykologisen sopimuksen rikkoutumisella on selkeitä vaikutuksia asiantuntijoiden hyvinvointiin ja käytökseen. Nämä havainnot korostavat viestinnän, johtamisen ja asiantuntijoiden tukemisen tärkeyttä työelämässä ja nostaa erityisen keskeiseksi luottamuksen rakentamisen ja yhdenvertaisuuden varmistamisen hybrideityössä. Samalla se tuottaa arvokasta tietoa yksilöille ja yhteiskunnalle esimerkiksi tasa-arvoon ja työyksinäisyyteen liittyvien riskien ennaltaehkäisemiseksi.

AVAINSANAT: Psykologinen sopimus, hybrideityö, asiantuntijatyö, laadullinen tutkimus

1 Johdanto 6
1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset 7
1.2 Tutkimuksen rakenne 8
1.3 Keskeiset käsitteet 9
2. Psykologinen sopimus 12
1.4 Psykologisen sopimuksen muodostuminen 16
1.5 Psykologisen sopimuksen merkitys 17
1.6 Psykologisen sopimuksen rikkoutuminen 21
2 Hybrideityö 23
2.1 Hybrideityön edut 24
2.2 Hybrideityön haasteet 26
2.3 Edellytykset hybrideityön toimivuudelle 30
3 Tutkielman teoreettinen viitekehys 36
4 Tutkimuksen menetelmät 39
4.1 Laadullinen tutkimus 39
4.2 Aineistonkeruumenetelmä 40
4.3 Aineiston analysointi 43
4.4 Tutkimuksen luotettavuus 46
5 Tulokset 50
5.1 Johtaminen ja esihenkilötyö 50
5.2 Työyhteisön kulttuuri ja toimintatavat 55
5.3 Palkka ja muu palkitseminen 58
5.4 Työnkuva ja urakehitys 61
5.5 Psykologisen sopimuksen rikkoutuminen 64
6 Johtopäätökset 70
6.1 Mitä yhtymäkohtia psykologisella sopimuksella ja hybrideityöllä on? 70
6.2 Millaisia elementtejä sisältyy hybrideityötä tekevien asiantuntijoiden psykologisiin sopimuksiin? 72

6.3 Mitkä psykologisen sopimuksen osa-alueet ovat asiantuntijoiden näkökulmasta riskinä rikkoutua hybrideityössä? 75
6.4 Muut merkitykselliset havainnot 77
6.5 Käytännön suositukset 78
6.6 Jatkotutkimusehdotukset ja tutkimuksen rajoitteet 79
Lähteet 81
Liitteet 93
Liite 1. Haastattelurunko 93

Kuviot

Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys. 36

Kuvio 2. Tutkimuksen etenemisvaiheet. 39

Kuvio 3. Teemoittelun eteneminen: Johtaminen ja esihenkilötyö ja työyhteisön kulttuuri ja toimintatavat. 45

Kuvio 4. Teemoittelun eteneminen: Palkka ja muu palkitseminen ja työnkuva ja urakehitys. 46

Kuvio 5. Teemoittelun eteneminen: Psykologisen sopimuksen rikkoutuminen. 46

Taulukot

Taulukko 1. Transaktionaalisten ja relationaalisten psykologisten sopimusten erot. 15

Taulukko 2. Haastateltavien taustatiedot. 42

Taulukko 3. Asiantuntijoiden psykologisten sopimusten elementit. 73

1 Johdanto

Työn tekeminen asiantuntijaorganisaatioissa on ollut viime vuosina murroksessa COVID-19-pandemian muuttaessa merkittävästi sitä, miten ja mistä työtä tehdään. Vaikka Suomessa tehtiin etätyötä jo ennen COVID-19-pandemiaa, pandemia-aika kiihdytti kuitenkin digitalisaatiota entistä nopeammin ja nosti etätyön merkityksen entistä keskeisempään rooliin (Kuisma & Sauri 2021, s. 23–25). Pandemia-ajan laajojen etätyösuositusten jälkeen hybrideityö on vakiintunut osaksi asiantuntijatyön arkea, joten nykypäivänä työtä tehdään erilaisilla malleilla vaihdellen työntekopaikkaa etä- ja lähityön välillä (Haapakangas ja muut, 2025, s. 3–5). Optimaalisimpia hybrideityön käytäntöjä ja tapoja jakaa työ etä- ja lähityön välillä selvitetään kuitenkin yhä monissa organisaatioissa (Tanskanen ja muut, 2024, s. 1).

Psykologisen sopimuksen tutkiminen auttaa ymmärtämään niitä tekijöitä, joiden perusteella työntekijä kiinnittyy työnantajaorganisaatioonsa ja se antaa arvokasta tietoa organisaatioille työnantajamielikuvan ja osaajien houkuttelun näkökulmasta sekä esihenkilöille ja yksilöille itselleen työelämän odotuksista (Nylund & Koivunen, 2022, s. 67). Sen tutkiminen avaa myös ymmärrystä siitä, miten työntekijöiden ja työnantajan välisiä suhteita tulisi johtaa (Lester & Kickul, 2001, s. 11). Rousseaun ja muiden (2018, s. 1092) mukaan psykologinen sopimus on ajan mukaan muuttuva, dynaaminen käsite ja myös työsuhteet ovat muuttuneet merkittävästi siitä, kun psykologista sopimusta on aloitettu tutkimaan. Asiantuntijatyössä on viime vuosien aikana tapahtunut merkittäviä muutoksia hybrideityön yleistymisen myötä, joten on perusteltua tutkia psykologista sopimusta näiden muutosten toteuduttua. Koska optimaalisia hybrideityön käytäntöjä ja malleja yhä selvitetään, korostaa se entisestään tarvetta tutkia psykologista sopimusta juuri hybrideityön kontekstissa.

Suomessa hybrideityön ja etätyön tutkimusta on tehty viime vuosina muun muassa työhyvinvoinnin, itseohjautuvuuden, työyhteisöön sopeutumisen sekä työyksinäisyyden näkökulmista (esim. Haapakangas ja muut, 2025; Ruohomäki ja muut, 2023; Alasoini ja muut, 2024; Tanskanen ja muut, 2023; Tanskanen ja muut, 2024). Kansainvälisesti on

tutkittu etätyön ja hybrideityön vaikutusta psyykkiseen ja henkiseen hyvinvointiin, suoriutumiseen ja tuottavuuteen, tiimityöhön ja työyhteisöön sekä johtamisen, työn ja vapaa-ajan tasapainon, yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon näkökulmista (esim. Wells ja muut, 2023; Dale ja muut, 2024; Buła ja muut, 2024; Naqshbandi ja muut, 2024; Teng-Calleja ja muut, 2024a; Krajčík ja muut, 2023; Pensar & Rousi, 2023; Dordoni, 2025; Tommasi ja muut, 2024). Myös psykologista sopimusta on tutkittu jo pitkään erilaisista näkökulmista, kuten psykologisen sopimuksen muodostumisen ja sen rikkoutumisen seurauksien näkökulmista, psykologisesta sopimisesta eri aloilla sekä sen yhteydestä sitoutumiseen ja organisaatiokansalaisuuteen (esim. Rousseau, 2001; Solinger ja muut, 2016; Nylund & Koivunen, 2022; Shi ja muut, 2020; Robinson & Morrison, 1995).

Psykologisesta sopimuksesta löytyy kuitenkin vain niukasti tutkimusta hybrideityön kontekstissa. Joitakin tutkimuksia on tehty psykologisesta sopimisesta pandemian jälkeisessä hybrideityön ajassa (esim. Karani Mehta ja muut, 2024; Lu ja muut, 2021), mutta hybrideityön ollessa vielä melko tuore muutos työelämässä, on psykologista sopimusta perusteltua tutkia lisää erilaisista näkökulmista ja erilaisissa konteksteissa, myös asiantuntijatyön näkökulmasta suomalaisessa kontekstissa. Hybrideityö tekee lisäksi tutkimusaiheesta erityisen ajankohtaisen, sillä hybrideityö ja etätyö ovat puhuttaneet suomalaista mediaa runsaasti viime aikoina (esim. Kangas & Joukanen; Saarinen, 2025; Valkama & Koponen, 2025; Saravirta, 2025). Tutkimusaihe avaa uusia näkökulmia työnantajan ja työntekijän välisestä vaihtosuhteesta nykypäivän työelämässä ja lisää ymmärrystä toimivasta asiantuntijatyöstä hybrideityön ajassa.

1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän pro-gradu -tutkielman tavoitteena on tutkia, millaisia psykologisia sopimuksia asiantuntijat solmivat hybrideityössä ja millaisia yhteyksiä psykologisella sopimuksella ja hybrideityöllä on. Tutkielman tarkoituksena on tuottaa tietoa hybrideityötä tekevien asiantuntijoiden näkemyksistä työsuhteen sanoittamattomista odotuksista, lupauksista ja velvollisuuksista, joka on henkilöstöjohtamisen näkökulmasta arvokasa tietoa

asiantuntijaorganisaatioille sekä organisaatioiden johtajille, esihenkilöille ja henkilöstöhallinnon ammattilaisille. Tutkimuksen tavoitteen perusteella tutkimukselle määriteltiin seuraavat tutkimuskysymykset:

1. Mitä yhtymäkohtia psykologisella sopimuksella ja hybrideityöllä on?
2. Millaisia elementtejä sisältyy hybrideityötä tekevien asiantuntijoiden psykologisiin sopimuksiin?
3. Mitkä psykologisen sopimuksen osa-alueet ovat asiantuntijoiden näkökulmasta riskinä rikkoutua hybrideityössä?

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkielma rakentuu viidestä pääluvusta, jotka sisältävät myös tarkentavia alalukuja. Ensimmäisessä johdantoluvussa käsitellään tutkimuksen taustaa, tavoitteita ja tutkimuskysymykset. Lisäksi siinä käsitellään tutkimuksen rakennetta ja avataan tutkimuksen keskeiset käsitteet. Johdannon jälkeen toisessa ja kolmannessa luvussa käsitellään tutkimuksen kirjallisuuskatsaus. Näissä luvuissa tarkastellaan psykologisen sopimuksen ja hybrideityön keskeisiä teorioita ja aiempia tutkimuksia. Kolmas luku syventää kirjallisuuskatsauksen näkökulmaa esittelemällä tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen yhdistäen kirjallisuuskatsauksen teoriat yhtenäiseksi kokonaisuudeksi.

Neljännessä luvussa syvennytään tarkemmin tutkimuksen toteutukseen. Se keskittyy tutkimusmentelmiin, sisältäen kuvauksen aineiston keruu- ja analysointiprosessista ja tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin. Viidennessä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset, jotka on jäsennelty aineistosta nousseiden teemojen mukaisesti. Viides eli viimeinen luku esittelee analyysin tuloksista johdetut johtopäätökset. Luvussa käsitellään myös tutkimuksen tulosten perusteella muodostetut käytännön suositukset ja jatkotutkimusehdotukset sekä tutkimuksen rajoitteiden ja niiden vaikutusten arvioinnin.

Tekoälyn käyttö tutkielmassa

Tässä tutkielmassa on hyödynnetty tekoälyä tutkielman laatimisen eri vaiheissa. Käytetyt tekoälytyökalut olivat Microsoft Copilot sekä ChatGPT. Työkaluja hyödynnettiin lisälähteiden etsimiseen pyytämällä tekoälyä etsimään tieteellisiä julkaisuja, jotka liittyivät tämän tutkielman aihealueisiin. Lisäksi tekoälyä hyödynnettiin myös tekstin rakenteen parantamiseen syöttämällä sille yksittäisiä lauseita tai lauseiden yhdistelmiä. Tällöin tekoäly avusti niiden kieliasun tarkistuksessa sekä tarjoamalla synonyymejä eri käsitteille.

1.3 Keskeiset käsitteet

Psykologinen sopimus tarkoittaa yksilön uskomuksia organisaation ja yksilön välisen vaihdantasopimuksen ehdoista, jolloin molemmilla osapuolilla on käsitys vapaaehtoisesti hyväksytyistä odotuksista ja lupauksista (Rousseau, 1995, s. 9–10). Se on epäsuora ja subjektiivinen käsitys sopimuksesta, joka kattaa kaikki yksilön uskomukset voimassa olevasta vaihdantasopimuksesta ja joita organisaatio osaltaan muovaa (Conway & Briner, 2005, s. 22). Subjektiivisuuden vuoksi osapuolten käsitykset ehdoista voivat erota toisistaan, joten psykologinen sopimus ei tarkoita sopimusta samassa merkityksessä kuin juridisesti sopimukset ymmärretään (Guest & Rousseau, 1998, s. 652).

Etätyö tarkoittaa työtä, jossa työtä tehdään sovitusti muualla kuin työnantajan tiloissa, tyypillisesti työntekijän kotoa käsin (Eskelinen ja muut, 2024, s. 4).

Lähityö tarkoittaa työtä, jota tehdään työnantajan tiloissa tai fyysisesti samasta paikasta, jossa työn kohde sijaitsee (Eskelinen ja muut, 2024, s. 4).

Hybrideityö on työtä, joka yhdistää etätyön ja lähityön. Työtä tehdään osittain organisaation tiloissa ja osittain etänä, hyödyntäen virtuaalisia teknologioita työskentelypaikkojen yhdistämisessä (Halford, 2005, s. 19). Hybrideityötä toteutetaan erilaisilla malleilla, vaihdellen lähityöhön painottumisesta täyteen työntekijän vapauteen päättä työskentelypaikkansa (Rowley, 2023, s. 418).

Asiantuntijatyö on tietotyötä, joka vaatii erityisosaamista ja siinä korostuu itsenäisyys, oma-aloitteisuus, ongelmanratkaisukyky ja itsensä kehittäminen (Heilmann, 2022, s. 282–288). Asiantuntijatyö sisältää analysointia, ongelmanratkaisua, suunnittelua ja toteutusta, sitä tehdään usein autonomisesti ja se voi olla hanke- tai projektiluontoista (Sipilä, 1991, s. 27). Asiantuntijatyössä tiedettä sovelletaan käytäntöön ja se vaatii tyypillisesti korkeaa koulutustasoa sekä laajaa tietopohjaa (Toivanen ja muut, 2016, s. 78).

Asiantuntija -käsitettä käytetään monimuotoisesti, jonka vuoksi se on määritelmät vaihtelevat (Heilmann, 2022, s. 278; Sipilä, 1991, s. 17). Tässä tutkimuksessa asiantuntijalla viitataan asiantuntijatyötä tekeviin henkilöihin. Asiantuntija on tietotyöläinen, joka työskentelee ongelmanratkaisun, monimuotoisten tehtävien, tiedon luomisen, jakamisen ja soveltamisen parissa saavuttaakseen organisaatiolle tuloksia (Surawski, 2018, s. 127). Asiantuntijan osaamistaso omalla alallaan vaihtelee tyypillisesti keskitasosta hyvin korkeaan (Köhler ja muut, 2025, s. 283), ja tietyt ammatilliset standardit ylittäessä henkilö luetaan useimmiten asiantuntijoiden ryhmään (Sipilä, 1991, s. 19). Useimmiten tämä osaamistaso saavutetaan muodollisten koulutusten, pätevyyksien sekä kokemuksen kautta (Heilmann, 2022, s. 282).

Asiantuntijaorganisaatio tarkoittaa organisaatiota, jossa asiantuntijoiden erityisosaamisella ratkotaan haasteita ja kehitetään toimintaa (Heilmann, 2022, s. 288). Asiantuntijaorganisaatiossa työskennellään analysoinnin, ongelmanratkaisun ja suunnittelun parissa ja henkilöstön osaamis- ja koulutustaso on yleensä korkea (Sveiby,

1990, s. 37; Sipilä, 1991, s. 23). Asiantuntijaorganisaatioita on kaikilla aloilla ja organisaatiot voivat olla myös osittain asiantuntijaorganisaatiota (Sipilä, 1991, s. 23).

Sitoutuminen tarkoittaa yksilön psykologista suhdetta työnantajaorganisaatioonsa (Viitala, 2007, s. 88). Se sisältää yksilön halun työskennellä työnantajansa palveluksessa, koetun velvollisuudentunteen pysyä työnantajan palveluksessa sekä kannattavuuden työskennellä kyseisellä työnantajalla tai lähtemisen kustannusten tiedostamisen (Meyer & Allen, 1991, s. 82–83; Viitala, 2007, s. 89).

Organisaatiokansalaisuus tarkoittaa yksilön vapaaehtoista käyttäytymistä, joka edistää organisaation tehokasta toimintaa, vaikka sitä ei ole suoraan huomioitu virallisessa palkitsemisjärjestelmässä (Organ, 1988, s. 4). Organisaatiokansalaisuus sisältää epäitsekästä auttamishalua, kohteliaisuutta, huomaavaisuutta, ristiriitojen ennaltaehkäisyä, velvollisuudentuntoa, myönteistä asennoitumista sekä aktiivista osallistumista organisaation toimintaan (Organ, 1988, s. 8–13). Organisaatiokansalaisuus tunnetaan Suomessa myös työyhteisötaidot tai alaistaidot -käsitteiden nimellä (Puusa ja Ala-Kortesmaa 2019, s. 188).

2. Psykologinen sopimus

Psykologisen sopimuksen teoria muodostaa tämän tutkielman teoreettisen viitekehyksen perustan. Tässä luvussa tarkastellaan psykologisen sopimuksen teoriaa sekä aiheeseen liittyvää aiempaa tutkimusta. Psykologinen sopimuksen käsite avataan laajemmin ja kuvataan sen muodostumiseen vaikuttavat tekijät. Lisäksi luvussa käsitellään psykologisen sopimuksen merkitystä erityisesti sitoutumisen ja organisaatiokansalaisuuden näkökulmista sekä syvennytään psykologisen sopimuksen rikkoutumiseen ja sen seurauksiin.

Psykologisella sopimuksella on jo pitkä historia organisaatiotutkimuksessa, mutta sen määritelmä ei ole täysin yksiselitteinen (Conway & Briner, 2005, s. 19–20). Morrisonin ja Robinsonin (1997, s. 229) mukaan psykologinen sopimus tarkoittaa työntekijän uskomuksia hänen ja työnantajan välisistä velvollisuuksista, jotka perustuvat oletettuihin lupauksiin. Alasoini (2010, s. 134) toteaa, että psykologiset sopimukset ovat lisäksi julkilausumattomia, yksilöllisiä ja subjektiivisia. Rousseaun (1995, s. 9) mukaan psykologinen sopimus tarkoittaa organisaation muovaavia yksilön uskomuksia, jotka koskevat vaihdantasopimuksen ehtoja yksilön ja organisaation välillä. Rousseau (2005, s. 220) kertoo psykologiseen sopimukseen kuuluvan myös oletus siitä, että nämä uskomukset tai odotukset ovat molemminpuolisia, sitovia ja johtavat tietynlaiseen käytökseen, vaikka niitä ei ole kirjattu varsinaiseen sopimukseen. Myös Wangin ja Hsiehin (2014, s. 57) mukaan psykologisissa sopimuksissa olennaista on se, että yksilö odottaa organisaation täyttävän nämä oletetut lupaukset.

Conway ja Briner (2005, s. 22) ovat koonneet tutkijoiden psykologisten sopimusten määritelmistä tärkeimmät termit, jotka kuvaavat psykologista sopimusta. Heidän koontinsa mukaan psykologinen sopimus on epäsuora ja subjektiivinen käsitys sopimuksesta, joka kattaa kaikki yksilön uskomukset voimassa olevasta vaihdantasopimuksesta ja joita organisaatio osaltaan muovaa. Koska psykologinen sopimus on hyvin subjektiivinen ja vaihtelee jokaisen näkökulman mukaisesti, tällöin kaksi osapuolta luovat sopimuksen samankaltaisista asioista, kuitenkin erilaisilla ehdoilla

(Guest & Rousseau, 1998, s. 652; Robinson, 1996, s. 575). Tämän vuoksi psykologinen sopimus käsitteenä ei tarkoita sopimusta siinä merkityksessä kuin juridisesti sopimus käsitteenä ymmärretään (Guest & Rousseau, 1998, s. 652). Psykologinen sopimus poikkeaa juridisista sopimuksista myös sillä tavoin, että sen sisältö voi muuttua yksipuolisesti ja salassa toiselta kumman tahansa osapuolen toimesta (Guest & Rousseau, 1998, s. 652). Rousseaun (1995, s. 10) mukaan psykologisessa sopimuksessa yksilö uskoo lupautuneensa tiettyihin asioihin ja hyväksyy ne vapaaehtoisesti. Useimmiten uskomukset luvatuista asioista kuitenkin eroavat osapuolten välillä eivätkä heidän odotuksensa ole täysin samanlaisia, mutta samalla molemmilla osapuolilla on käsitys näiden odotusten ja lupausten molemminpuolisuudesta (Rousseau, 1995, s. 10).

Rousseaun (2005, s. 220) mukaan psykologisessa sopimuksessa oletettu molemminpuolisuus voi parhaimmillaan tuoda hyötyjä sopimuksen osapuolille ja yhteiskunnalle luoden yhteistyötä ja luottamusta. Psykologiseen sopimukseen sitoutunut henkilö toimii todennäköisesti aloitteellisemmin ja tuottavammin, koska he itse ja muut heidän ympärillään ymmärtävät paremmin tavoitteensa ja heiltä odotetut asiat (Rousseau, 1995, s. 9). Ajan kanssa keskustelujen ja käytäntöjen kautta kahden sopijapuolen välille muodostuu ennustettavuutta, jolloin sopijapuolet ymmärtävät, mitä toinen osapuoli heiltä odottaa ja mitä he itse odottavat toiselta (Rousseau, 1995, s. 10).

Psykologisessa sopimuksessa ei kuitenkaan aina ole kyse vain yhden työntekijän ja työnantajan välisistä odotuksista. Nylund ja Koivunen (2022, s. 80) ovat todenneet tutkimuksessaan, että psykologinen sopimus voi muodostua tietotyötä tekevillä myös itsensä kanssa. Lisäksi Georgen ja muiden (2009, s. 10) mukaan psykologista sopimusta voidaan tarkastella myös ryhmän näkökulmasta, vaikka se muodostuukin subjektiivisesti yksilön omassa mielessä. Heidän mukaansa yksilön ammatti on tärkeässä osassa muodostamassa suhdetta työnantajan ja työntekijän välillä ja psykologisen sopimuksen osa-alueet voivat muodostua monista eri lähteistä ja myös ammattia kohtaan yksittäisen organisaation sijasta. Ryhmätilanteissa psykologiset sopimukset voivat muodostua myös normatiivisiksi sopimuksiksi, jolloin yksilö on osa jotakin ryhmää, ja ryhmän jäsenet

vahvistavat toisilleen käsityksiä luvatuista asioista (Rousseau, 1995, s. 11). Tällainen tilanne voi syntyä esimerkiksi saman työpaikan osa-aikaisten työntekijöiden keskuudessa, jolloin työntekijät voivat olla yhteisessä käsityksessä jostakin heille kuuluvasta edusta (Rousseau, 1995, s. 11).

Transaktionaaliset ja relationaaliset psykologiset sopimukset

Psykologisen sopimuksen tutkimuksessa on yleisesti käytetty jakoa transaktionaalisiin ja relationaalisiin psykologisiin sopimuksiin (Conway & Briner, 2005, s. 43). Conway ja Briner (2005, s. 44) kuvaavat transaktionaaliset psykologiset sopimukset ajallisesti rajatuiksi, konkreettisiksi ja täsmällisiksi, usein rahaan sidotuiksi sopimuksiksi, jotka ovat tyypillisesti myös virallisesti sovittuja. Heidän mukaansa relationaaliset psykologiset sopimukset ovat epäsuoria, abstrakteja pidemmän aikavälin sopimuksia, joita on harvoin sovittu virallisesti. Myös Alasoinin (2006, s. 128; 2010, s. 135) mukaan palkkiot työsuhteessa voivat olla transaktionaalisia tai relationaalisia, jolloin transaktionaalisiin kuuluu esimerkiksi palkka, siihen liittyvät lisät ja luontaisedut ja relationaalisiin esimerkiksi luottamus, turvallisuus, arvostus ja uskollisuus. Transaktionaalisten ja relationaalisten psykologisten sopimusten erot on koottu taulukkoon 1.

Transaktionaalisen ja relationaalisen psykologisen sopimuksen jaottelu ei kuitenkaan ole aina täysin selkeää, sillä kontekstin mukaan jotkin elementit voivat kuulua molempiin kategorioihin (Conway & Briner, 2005, s. 46). Conwayn ja Brinerin (2005, s. 46) mukaan esimerkiksi perinteisesti transaktionaalisena palkkiona pidetty palkka voi kuulua myös relationaaliseen sopimukseen, mikäli se esimerkiksi edustaa työntekijöiden oikeudenmukaista kohtelua. Heidän mukaansa jaottelua sekoittaa myös se, että joissakin tapauksissa relationaalisia asioita vaihdetaan transaktionaalisiin, esimerkiksi työntekijöiden hyvinvoinnista huolta pitävä työnantaja voi odottaa vastineeksi työntekijöiltä sekä relationaalisia että transaktionaalisia tekoja, kuten tuloksellista työtä ja yrityksen maineesta huolehtimista.

Taulukko 1. Transaktionaalisten ja relationaalisten psykologisten sopimusten erot (mukaillen Conway & Briner, 2005, s. 44).

	Transaktionaaliset psykologiset sopimukset	Relationaaliset psykologiset sopimukset
Aikaväli	Lyhytaikaisia, aikaan sidottuja lupauksia	Pitkäaikaisia, määräajattomia lupauksia
Tarkkuus	Tarkasti määriteltyjä	Epätarkasti määritelty
Vaihdettavat resurssit	Konkreettisia, rahallista arvoa omaavia	Aineettomia, ihmissuhteisiin ja tunteisiin perustuvia
Neuvottelu	Selkeästi sovittuja, todennäköisesti vaatii virallisen sopimuksen	Epäsuorasti sovittuja, todennäköisesti ei sisälly virallisiin sopimuksiin
Esimerkki	Palkka korvauksena käytetystä työajasta	Työsuhteen jatkuvuuden turva työntekijän sitoutumista vastaan

Psykologinen sopimus voi sisältää paljon eri elementtejä, ja transaktionaalinen ja relationaalinen psykologinen sopimus voivat myös olla olemassa samanaikaisesti samalla työntekijällä (Conway & Briner, 2005, s. 44). Esimerkkeinä psykologisten sopimusten tyypillisistä sisällöistä toimii aiemmat tutkimukset. Lester ja Kickulin (2001) tutkimuksessa työntekijöiden psykologisten sopimusten elementeistä kaikista tärkeimmiksi nousivat relationaalisia tekijöitä sisältäen mm. avoimen kommunikoinnin, esihenkilön tuen ja haastavat ja mielenkiintoiset työtehtävät. Soomron ja muiden (2025) tutkimuksessa työntekijät odottivat tasa-arvoista kohtelua, työn ja vapaa-ajan tasapainoa, arvostusta ja urakehitysmahdollisuuksia. Myös De Vosin ja muiden (2009) tutkimuksessa urakehitysmahdollisuudet olivat nousseet keskeisinä psykologisen sopimuksen sisältöinä ja Ngobenin ja muiden (2022) tutkimuksen mukaan työntekijät odottavat joustavuutta, reiluutta ja lisääntyneitä vaikutusmahdollisuuksia. Lesterin ja Kickulin (2001, s. 14–15) mukaan työntekijät ovat mahdollisesti tiedostavampia aineettomien palkkioiden suhteen verrattuna aikaisempaan.

1.4 Psykologisen sopimuksen muodostuminen

Rousseau (1995, s. 34) toteaa, että psykologinen sopimus muodostuu monen eri tekijän summasta. Lesterin ja Kickulin (2001, s. 10) mukaan psykologisen sopimuksen muodostuminen alkaa jo rekrytointivaiheessa, mutta Rousseaun (2001, s. 512) mukaan psykologinen sopimus voi alkaa muodostua jopa jo ennen rekrytointia ammatillisten normien ja yhteiskunnallisten periaatteiden kautta. Kun työllistymisen jälkeen uusi työntekijä aloitta työssään, alkaa hänelle samalla syntyä oletuksia ja odotuksia, joita ei löydy kirjallisesta työsopimuksesta ja jotka työsuhteen jatkuessa syvenevät ja laajenevat (Guest & Rousseau, 1998, s. 651–652). Oletuksille ja odotuksille on tilaa, koska yksikään työsopimus ei ole aukoton ja työntekijät muodostavat erilaisia tunnesiteitä organisaatioihin myös silloin, kun kirjallista työsopimusta ei ole tehty (Guest & Rousseau, 1998, s. 651–652). Psykologisia sopimuksia syntyy työsuhteiden lisäksi myös muiden sopimusten ja kanssakäymisen yhteydessä työelämässä ja sen ulkopuolella (Rousseau, 1995, s. 34; Guest & Rousseau, 1998, s. 652).

Conwayn ja Brinerin (2005, s. 48) mukaan psykologisen sopimuksen muodostumiseen vaikuttavat lähes kaikki viestintä ja teot, sillä toinen osapuoli voi tulkita niistä heidän välisiänsä lupauksia. Rousseau (1995, s. 34) on jakanut psykologisen sopimuksen muodostumiseen vaikuttavat tekijät ulkoisiin tekijöihin, sosiaalisiin merkkeihin, yksilön taipumuksiin ja tapoihin ymmärtää ja prosessoida tietoa. Conwayn ja Brinerin (2005, s. 48) mukaan yksilön omilla aiemmilla kokemuksilla on merkitystä, sillä työsuhteen odotuksista voi olla muodostunut käsityksiä aiemman työkokemuksen, opintojen, median tai läheisten kautta. Rousseaun (1995, s. 34) mukaan muodostumiseen vaikuttavia ulkoisia tekijöitä ja sosiaalisia merkkejä voivat olla organisaation ja sen työyhteisöön kuuluvien henkilöiden, kuten rekrytoijan, kollegan tai esihenkilön, viestintä. Hän nostaa esimerkeiksi organisaation aiemmat käytännöt, ehdotetut toimet tai tulevaisuuden suunnitelmat. Ihmiset myös tarkkailevat sitä, kuinka muita kohdellaan ja muodostavat sen perusteella odotuksia siitä, kuinka heitä itseään tullaan kohtelemaan (Rousseau, 1995, s. 34). Myös organisaation käytäntöjen ilmaisutavoilla on merkitystä, kuten esimerkiksi palkitsemisjärjestelmällä tai ylentämiskäytännöillä, jotka

suunnitellaan useimmiten mahdollisimman objektiivisiksi, mutta niistä voi siitä huolimatta löytyä yksilöllistä tulkinnanvaraa (Rousseau, 1995, s. 34).

Yksilön omiin taipumuksiin ymmärtää ja tulkita viestejä vaikuttaa henkilön omat kognitiiviset vinoumat ja ennakkokäsitykset, joita voi olla esimerkiksi käsitys omien kykyjen ja työskentelytapojen ylemmyydestä tai omaan osaamisalueeseen kuuluvan tehtävän tärkeydestä (Rousseau, 1995, s. 43). Conwayn ja Brinerin (2005, s. 50) mukaan yksilöiden persoonallisuus, ideologiat ja ennakkokäsitykset vaikuttavat niin paljon, että vaikka identtisiä työsopimuksia solmittaisiin useiden henkilöiden kanssa, jokaiselle heistä muodostuisi omanlaisensa psykologinen sopimus. Myös yksilön motiivit, kuten se, mitä henkilö haluaa omalta uraltaan, vaikuttavat informaation käsittelyyn ja sitoumusten muistamiseen (Rousseau, 1995, s. 44).

1.5 Psykologisen sopimuksen merkitys

Psykologiset sopimukset heijastavat sitä, millainen nykypäivän työelämä on ja sen tutkiminen auttaa ymmärtämään työelämää ja sen sisältämien sopimusten kompleksisuutta (Guest & Rousseau, 1998, s. 659). Lesterin ja Kickulin (2001, s. 11) mukaan psykologisten sopimusten tarkastelu siitä näkökulmasta, miten niiden täyttämättä jääminen vaikuttaa työntekijöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen, lisää ymmärrystä siitä, miten työntekijöiden ja työnantajien välisiä suhteita tulisi johtaa. Myös Nylundin ja Koivusen (2022, s. 67) mukaan psykologinen sopimus auttaa ymmärtämään yksilön motivaatiota abstraktimpien tekijöiden kautta ilman juridiikkaa ja virallisia sopimuksia. Heidän mukaansa motivaatiotekijät ovat tärkeitä erityisesti työnantajakuvan, työntekijöiden houkuttelemisen ja johtamisen näkökulmista. Guestin ja Rousseaun (1998, s.654) mukaan psykologisten sopimusten sisältö voi muuttua ajan kanssa, ja myös Nylundin ja Koivusen (2022, s. 68) mukaan työelämän muutokset, organisaatioiden muutokset ja työntekijöiden suhtautumisen muutokset johtavat psykologisten sopimusten muutoksiin työnantajan ja työntekijän näkökulmasta. Näin

ollen psykologisen sopimisen tutkiminen mahdollistaa myös työelämän ja työsuhteiden muutosten parempaa ymmärtämistä (Guest & Rousseau, 1998, s. 654).

Psykologisella sopimuksella on yhteys työntekijöiden sitouttamiseen, sillä Alasoinin (2006, s. 128) mukaan psykologisen sopimuksen rikkoutuminen heikentää työtyytyväisyyttä, luottamusta ja työpanosta ja työpaikan vaihtamisen todennäköisyys kasvaa. Työtyytymättömyys vaikuttaa suoraan työntekijän haluun jäädä organisaation palvelukseen ja mitä suurempaa tyytymättömyyttä työntekijä kokee, sitä todennäköisemmin hän haluaa organisaatiosta lähteä (Mat Rifin & Danaee, 2022, s. 12). Myös Lesterin ja Kickulin (2001, s. 15) mukaan työntekijöiden houkuttelemisessa ja sitouttamisessa tärkeänä tekijänä on psykologisen sopimuksen täyttäminen palkan ja etujen lisäksi myös muilta osa-alueilta. Fahed-Sreihin (2020, s. 1) mukaan työtyytyväisyys vaikuttaa koko organisaation menestykseen, joten työntekijöiden työtyytyväisyydellä tai työtyytymättömyydellä on merkitystä työnantajalle. Viitala (2007, s. 89) täydentää, että henkilöstön sitoutuminen on organisaation kannalta tärkeää toiminnan laadun, tavoitteiden saavuttamisen ja kehittymisen kannalta. Sitoutumisella on lisäksi entistä suurempi merkitys asiantuntijaorganisaatioille, koska heidän riippuvuutensa henkilöstöstä on suurempi ja työsuhteiden päättyessä asiantuntijoiden korvaaminen on haasteellisempaa (Sipilä, 1991, s. 23).

Sitoutuminen työnantajaan on sitä todennäköisempää, mitä turvallisemmaksi työsuhde koetaan (Selin, 2010, s. 93). Psykologiset sopimukset usein sisältävätkin luottamukseen ja turvallisuuteen liittyviä elementtejä (Alasoini, 2010, s. 135). Jos turvallisuuden tunnetta ei koeta tarpeeksi, työntekijän sitoutuminen vähenee, eikä hän todennäköisesti myöskään anna täyttä panostaan työhönsä (Selin, 2010, s. 93). Selinin (2010, s. 95–96) mukaan työntekijöiden turvallisuuden tunnetta voidaan edistää toimivalla henkilöstöjohtamisella, jolloin sovituista asioista pidetään kiinni, toimitaan oikeudenmukaisesti, tarjotaan kiinnostavia ja haastavia työtehtäviä sekä kehittymismahdollisuuksia, taataan toimeentulo ja mahdollisuudet tulla kuulluksi ja vaikuttaa. Hänen mukaansa näillä tekijöillä voidaan saada aikaiseksi työsuhde, jossa

työntekijä toimii tuottavasti, tekee parhaansa, noudattaa pelisääntöjä, on aloitteellinen ja kehittymishaluinen

Psykologisen sopimuksen toteutumisella tai rikkoutumisella on merkitystä sekä työnantajan että työntekijän näkökulmasta, sillä sitoutumisen lisäksi se vaikuttaa myös työntekijöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen (Ruotsalainen & Kinnunen, 2013, s. 15; Yu, 2024, s. 14851; Robinson & Morrison, 1995, s. 289). Näitä asenteita ja käyttäytymistä voidaan tarkastella organisaatiokansalaisuuden eli *organizational citizenship behaviour* -käsitteen kautta. Organisaatiokansalaisuus tarkoittaa yksilön vapaaehtoista käyttäytymistä, jota ei ole suoraan huomioitu organisaation virallisessa palkitsemisjärjestelmässä, mutta joka kuitenkin edistää organisaation tehokasta toimintaa (Organ 1988, s. 4).

Organisaatiokansalaisuus on nostettu tässä tutkielmassa laajemman tarkastelun kohteeksi, koska psykologisen sopimuksen toteutumisella on merkittäviä vaikutuksia organisaatiokansalaisuuteen (López Bohle ja muut, 2017; Daouk ja muut, 2021; Robinson & Morrison, 1995). Psykologisen sopimuksen ja organisaatiokansalaisuuden käsitteitä yhdistää se, että molemmat käsitteet ilmentävät työntekijän ja työnantajan välistä vastavuoroisuutta (Robinson & Morrison, 1996, s. 296). Tutkimusten mukaan psykologisen sopimuksen täyttyminen johtaa työtyytyväisyyden kokemukseen (Satpathy ja muut, 2016 ; Bravo ja muut, 2019; Badmus Suleman ja muut, 2019) ja työtyytyväisyyden kokemus taas johtaa organisaatiokansalaisuuden ilmenemiseen (Urbini ja muut, 2023; Shrestha & Bhattarai, 2022). Organ (1988, s. 8–13) kuvaa organisaatiokansalaisuuden sisältävän viisi erilaista ulottuvuutta: epäitsekäs auttamishalu kollegoita kohtaa, ystävällisyys tai huomaavaisuus ja ristiriitojen ennaltaehkäisy, velvollisuudentunto eli normien ylittävä työskentelytapa, myönteinen asennoituminen sekä kansalaishyveellisyys eli aktiivinen osallistuminen organisaation toimintaan. Puusan ja Ala-Kortesmaan (2019, s. 188) mukaan organisaatiokansalaisuus on kansainvälinen käsite, joka Suomessa tunnetaan paremmin nimellä työyhteisötaitoidot tai alaistaidot.

Työnantajan kannalta organisaatiokansalaisuus on tärkeää sen parantaessa organisaation menestystä ja työntekijän kannalta sillä on merkitystä, koska esihenkilöt antavat sille suurta painoarvoa arvioidessaan työntekijöiden suoriutumista (Organ ja muut, 2005, s. 223). Organisaatiokansalaisuuden merkitys työnantajan näkökulmasta on merkittävä, koska hyvät työyhteisötaidot omaava työntekijä toimii organisaation tavoitteiden eduksi ja auttaa organisaatiota menestymään, joka lisää organisaation tehokkuutta ja tuottavuutta (Wijewardena ja muut, 2014, s. 293; Chen ja muut, 2009, s. 39). Työyhteisötaidoilla on myös vaikutusta organisaatiokulttuuriin (Basu ja muut, 2017, s. 781), joka on tärkeä tekijä yrityksen menestymisen kannalta, sillä se voi vaikuttaa negatiivisesti muutoksien toteuttamiseen ja kehittämiseen tai positiivisesti kilpailuetuun innovatiivisuuden ja ennakkoluulottomuuden kautta (Kauhanen, 2016, s. 66; Kuusela, 2015, s. 16). Kun organisaatiokulttuuri on vahva ja yhtenäinen, se tekee organisaatiosta tuottavan ja tehokkaan (Kuusela, 2015, s. 16).

Morrison ja Robinson (1997, s. 296) ovat tutkimuksessaan todenneet, että työntekijän kokemus psykologisen sopimuksen rikkoutumisesta vähentää todennäköisyyttä organisaatiokansalaisuuskäyttäytymiselle. Erityisesti relationaalisiin elementteihin, kuten luottamukseen, kohdistuvat rikkomukset voivat heidän mukaansa synnyttää epäoikeudenmukaisuuden tunteita, joilla on kielteinen vaikutus organisaatiokansalaisuuteen. Myös Daoukin ja muiden (2021, s. 8) tutkimuksen mukaan koettu epäoikeudenmukaisuus vähentää työntekijöiden todennäköisyyttä osoittaa positiivista käyttäytymistä. Heidän mukaansa psykologisen sopimuksen toteutuminen vaikuttaa merkittävästi oikeudenmukaisuuden kokemukseen, mikä puolestaan edistää positiivista käyttäytymistä, kuten organisaatiokansalaisuutta. Wangin ja Hsiehin (2014, s. 64) tutkimuksessa puolestaan on todettu, että psykologisen sopimuksen rikkoutuminen voi johtaa työntekijän myöntyvään hiljaisuuteen vetäytymiseen, jolloin hän pidättäytyy tuomasta esiin ideoitaan ja mielipiteitään. Heidän mukaansa työntekijä panostaa tällöin työhönsä vähemmän tasapainottaakseen kokemansa sopimusrikkomuksen. Coyle-Shapiron ja Kesslerin (2000, s. 923) tutkimuksen mukaan psykologinen sopimus toimii

yhdessä organisaation tarjoaman tuen ja sitoutumisen kanssa täydentävänä taustatekijänä organisaatiokäyttäytymiselle.

1.6 Psykologisen sopimuksen rikkoutuminen

Psykologinen sopimus koetaan sitovana, ehdottomana ja molemminpuolisena (George ja muut, 2009, s. 3). Kun psykologisen sopimuksen sisältämät odotukset ja käsitykset täyttyvät, kokemus on yksilölle positiivinen (Rousseau, 2005, s. 220). Koska se on kirjaamaton sopimus, se ei yleensä myöskään yleensä ilmene osapuolten keskusteluissa ennen kuin se rikkoutuu ja tällöin yksilön kokee tulleensa kohdelluksi väärin (Rousseau, 2005, s. 220). Psykologisen sopimuksen rikkoutumisessa olennaista on yksilön subjektiivinen kokemus rikkoutumisesta (Robinson, 1996, s. 576). Se ei siis aina tarkoita objektiivista lupausten pettämistä tai sopimusehtojen rikkomista, sillä siinä on kyse yksilön omasta rikkoutumisen kokemuksesta (Robinson, 1996, s. 576; Rousseau, 1995, s. 112; Morrison & Robinson 1997, s. 247). Kaikki odotusten vastaiset tilanteet eivät johda rikkomuksen kokemukseen, vaan olennaista on se, rikkoutuuko jokin sellainen asia, jonka sopimuksen on ajateltu turvaavan (Rousseau, 1995, s. 112–113). Työnantajan toimesta tehdyt psykologisen sopimuksen rikkomukset voivat näyttäytyä käytännössä esimerkiksi niin, että koulutusmahdollisuudet, palkka, palaute tai johtaminen eivät vastaa työntekijän odotuksia (Rousseau, 1995, s. 116). Rousseaun (1995, s. 11) mukaan ryhmätilanteessa muodostunut psykologinen sopimus voidaan kokea rikkoutuneeksi myös silloin, jos ryhmän yhteisen odotuksen rikkoutuminen tapahtuukin jollekin toiselle ryhmän jäsenelle eikä yksilölle itselleen. Myös López Bohlenin ja muiden (2017, s. 2855) tutkimuksen mukaan työntekijät voivat kokea psykologisen sopimuksen rikkoutuneen myös silloin, kun varsinainen toimenpide ei kohdistu heihin itseensä. Heidän tutkimuksensa osoittaa, että esimerkiksi laajamittaiset irtisanomiset voivat synnyttää rikkomisen kokemuksen sekä heikentää työpanosta ja työyhteisötaitoja myös niiden työntekijöiden keskuudessa, joita irtisanomiset eivät suoraan koskeneet.

Guestin ja Rousseaun (1998, s. 656) mukaan psykologisen sopimuksen rikkoutuminen voi johtaa työntekijän näkökulmasta vahvaan tyytymättömyyteen työsuhteessa. Morrisonin ja Robinsonin (1997, s. 242–243) mukaan se voi johtaa pettymyksen, turhautumisen, mielipahan tai jopa vihan tunteisiin. Psykologisen sopimuksen rikkoutuminen voi myös kumuloitua, jolloin useammat rikkoutumisen kokemukset johtavat arvostuksen puutteen kokemukseen (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000, s. 923). Morrisonin ja Robinsonin (1997, s. 242–243) mukaan työntekijä yrittää ymmärtää psykologisen sopimuksen rikkoutumisen tilanteessa tapahtunutta tietoisesti tai tiedostamatta. Tällöin työntekijä tulkitsee ja arvioi lopputulosta, rikkomisen syitä, kohtelun oikeudenmukaisuutta ja olemassa olevia normeja sekä psykologisen sopimuksen sisältöä kyseisessä kontekstissa (Morrison ja Robinson, 1997, s. 243–246). Robinsonin (1996, s. 592) mukaan työntekijät, jotka kokevat luottamuspulaa työnantajaansa kohtaan jo ennen rikkoutumisen kokemusta, voivat aktiivisesti etsiä ja muistella tilanteita, joissa heidän psykologinen sopimuksensa on rikkoutunut. Hänen mukaansa vahvemmalla luottamuksella varustetut työntekijät taas voivat unohtaa rikkoutumisen kokemukset helpommin. Rikkoutumisen kokemukseen ja sen vaikutuksiin vaikuttaa myös esimerkiksi se, kokeeko työntekijä teon tahalliseksi (Morrison & Robinson, 1997, s. 244–245). Parzefall ja Coyle-Shapiron (2011, s. 24) mukaan työnantajien on kannattavaa olla avuksi tässä tilanteen ymmärtämisessä tarjoamalla perusteluja ja avoimia selityksiä tapahtuneelle, jotta työntekijä voi jatkaa työtään mahdollisimman pienillä vahingoilla. Myös Wangin ja Hsiehin (2014 s. 64–65) tutkimuksessa on todettu, että ilmapiiri, joka koetaan eettiseksi ja välittäväksi vähentää työntekijän todennäköisyyttä turvautua passiiviseen myöntyvään hiljaisuuteen. Heidän mukaansa olisikin tärkeää, että työnantajat panostaisivat ilmapiirin eettisyyteen ja ymmärtäisivät mahdollisimman hyvin työntekijöidensä odotukset, jotta psykologisen sopimuksen rikkoutumiselta vältytäisiin.

2 Hybrideityö

Tässä luvussa käsitellään hybrideityön teoriaa, joka muodostaa keskeisen osan tämän tutkielman teoreettista viitekehystä. Hybrideityö on valittu tutkimuksen tarkastelukulmaksi ja toimii tässä tutkimuksessa kontekstina asiantuntijoiden psykologisen sopimisen tarkastelulle. Työntekotapana hybrideityö on keskeisessä roolissa tämän tutkimuksen näkökulmasta, sillä siihen liittyy erityisiä etuja, haasteita sekä edellytyksiä sen toimivuudelle, jotka esitellään tässä luvussa. Nämä vaikuttavat osaltaan psykologisen sopimuksen toteutumiseen asiantuntijatyössä, joten hybrideityö ei ole ainoastaan tapa organisoida ja tehdä työtä, vaan myös olennainen tekijä psykologisen sopimuksen sisällössä ja toteutumisessa.

Hybrideityötä on tutkittu ja määritelty jo 2000-luvun alusta lähtien. Halford (2005, s. 19) määrittelee tutkimusartikkelissaan hybrideityön työksi, jota tehdään sekä kotoa että organisaation tiloista käsin, hyödyntäen virtuaalisia teknologioita näiden kahden työskentelypaikan yhdistämiseksi. Kaiser ja muut (2022, s. 209) puolestaan määrittelevät hybrideityön työmuodoksi, joka yhdistää etätyön ja työskentelyn työnantajan toimistotiloissa. Hopkins ja Figaro (2021) kuvaavat hybrideityöpaikat joustavina ympäristöinä, jotka yhdistävät perinteisen toimistotyön etätyöhön ja joissa kommunikaatio perustuu vahvasti teknologian mahdollisuuksiin. Rowley (2023, s. 418) kuitenkin toteaa, että hybrideityö on käsitteenä laaja ja myös Lauring ja Jonasson (2025, s. 1) kertovat, että hybrideityön käsite ei ole täysin yhtenäinen, vaikka sen tutkimuksissa on havaittavissa yhteisiä piirteitä ja oletuksia.

COVID-19-pandemia oli olennaisena tekijänä laajemmin hybrideityömalliin siirtyessä, sillä se johti työelämässä perustavanlaatuisiin muutoksiin muokkaamalla yritysten käytäntöjä, työ- ja vapaa-ajan tasapainoa ja kiihdyttämällä digitalisointia sekä nostamalla etätyön merkitystä (Vyas, 2022, s. 155; Kuisma & Sauri 2021, s. 25). Suomessa on kuitenkin tehty jo ennen pandemia-aikaa Euroopan tasolla paljon etätyötä ja suurimmalla osalla suomalaisista toimistotyöläisistä oli jo hieman kokemusta etätyöstä, kun etätyötä tekevien määrä kaksinkertaistui vuoden 2020 aikana ja sadat tuhannet suomalaiset

siirtyivät tekemään töitä kotoaan käsin (Haapakoski ja muut, 2020, s. 25; Kuisma & Sauri, 2021, s. 23–25). Suomessa etätyöhön siirtymistä pandemia-aikana helpotti monien aiemman kokemuksen lisäksi pitkälle edistynyt digitalisaatio, toimiva viestintäteknologia, osaava henkilöstö organisaatioissa, joustavat työajat ja työtavat, ihmisten asenteet sekä luottamus työpaikoilla (Kuisma & Sauri, 2021, s. 25).

Suomessa laajoista etätyösuosituksista luovuttiin vuonna 2022, mutta lähityöhön palaaminen on kuitenkin ollut hidasta (Haapakangas ja muut, 2025, s. 5). Leskisen (2025) mukaan etätyön määrä väheni Suomessa useimmilla toimialoilla vuonna 2024, mutta etätyön yleisyys on yhä EU-maiden keskiarvoa korkeampi. Rowleyn (2023, s. 418) mukaan pandemia-ajan jälkeen työnantajat ovat ottaneet käyttöön erilaisia hybrideityön malleja, ja sitoutuminen näihin malleihin saattaa edelleen muuttua ajan myötä. Hänen mukaansa työnantajien käytännöt vaihtelevat tiukasta lähityövelvoitteesta täydelliseen etätyövapauteen sekä erilaisiin ratkaisuihin näiden ääripäiden välillä. Haapakankaan ja muiden (2025, s. 3–5) mukaan hybrideityöskentely on vakiintunut pysyväksi tavaksi tehdä asiantuntijatyötä Suomessa, mutta vielä ei tiedetä, millaiselle tasolle organisaatioiden tarjoamat etätyömahdollisuudet tulevat lopulta asettumaan. Viime vuosina on keskusteltu runsaasti siitä, millaiset etätyöjärjestelyt ovat parhaimpia sekä työntekijöiden että työnantajien näkökulmasta (Haapakangas ja muut, 2025, s. 3).

2.1 Hybrideityön edut

Hybrideityössä on etuja sekä työnantajan että työntekijän näkökulmasta. Se tuo mukanaan uusia mahdollisuuksia työn koordinointiin ja jakamiseen sekä muokkaa työelämän tulevaisuutta tarjoamalla työntekijöille mahdollisuuden vaihdella työskentelypaikkaansa kodin ja toimiston välillä (Kaiser ja muut, 2022, s. 209). Virtasen ja muiden (2022, s. 44) tutkimus osoittaa, että valtaosa niistä, joiden työnkuva mahdollistaa etätyön, haluaa työskennellä hybrideityömallilla, koska he haluavat säilyttää etätyömahdollisuuden, mutta samalla hyödyntää myös lähityön etuja. Myös Krajčíkin ja muiden (2023, s. 13) tutkimuksen mukaan työntekijät odottavat yhä enemmän

hybrideityötä työnantajiltaan. Virtasen ja muiden (2022, s. 44) mukaan osa etätyöhön tottuneista haluaa jatkaa työskentelyä täysin etänä, mutta moni heistäkin kokisi hybrideityön olevan parempi vaihtoehto työssä suoriutumisen, luovuuden ja oman hyvinvointinsa kannalta. Hybrideityön houkuttelevuus perustuu siihen, että se mahdollistaa sekä lähityön että etätyön parhaiden puolien hyödyntämisen samassa organisaatiossa (Mortensen & Haas, 2021). Etätyön etuja ovat esimerkiksi joustavuus, työskentelypaikan rauhallisuus, hiilijalanjäljen pieneneminen, henkilöstökulujen optimointi ja korkeampi henkilöstötyytyväisyys ja lähityön etuja ovat esimerkiksi verkostoituminen, vahvempi kulttuuri, luovuuden ja innovoinnin kasvu sekä kasvokkainen yhteistyö (Mortensen & Haas, 2021; Bloom, 2021).

Tutkimusten mukaan työntekijöiden suoriutuminen ja tehokkuus voivat parantua kotona työskennellessä (Naqshbandi ja muut, 2024; Barrero ja muut 2021; Bloom ja muut, 2015, s. 212). Giffordin (2022, s. 107) mukaan osa työntekijöistä kokee, että työhön voi panostaa enemmän aikaa työmatkoihin käytetyn ajan vähentyessä ja että työtila on rauhallisempi kotona kuin toimistolla. Etätyömahdollisuudet voivat vaikuttaa koko työyhteisön hyvinvointiin lisäämällä työn imua ja tehokkuutta sekä niiden kautta työntekijöiden kokemaa palkitsevuutta ja motivaatiota (Kuisma & Sauri, 2021, s. 42; Vilkman, 2016, s. 17). Myös Haapakankaan ja muiden (2025, s. 15) tutkimuksessa on arvioitu etätyön tuotteliaisuutta ja työrauhaa positiivisesti ja Schlachterin ja muiden (2018, s. 834) mukaan teknologian mahdollistama tapa tehdä työt mistä ja milloin tahansa on tuonut mukanaan samalla korkeampaa tehokkuuden ja joustavuuden tasoa työskentelyyn. Barrero ja muut (2021, s. 4) ennustivatkin, että pandemia-ajan jälkeen työn tehokkuus kasvaa uusien, optimoitujen työjärjestelyjen myötä. He kuitenkin korostavat, että etätyön tehokkuus riippuu olosuhteista, organisaatiosta, työnkuvasta ja yksilöstä. Myös Kovalaisen ja muiden (2022, s. 10) mukaan hybrideityön tehostava vaikutus näkyy erityisesti korkeasti koulutetuilla, autonomisessa asiantuntijaroolissa työskentelevillä. Heidän mukaansa asiantuntijat voivat kokea hybrideityön erityisen tehokkaana, koska pääsevät yhdistämään kodin tuoman työrauhan itseohjautuvaan työrooliinsa. Positiivisena vaikutuksena voidaan pitää myös työmatkojen aiheuttaman

stressin poistumista, sillä työmatkat voivat lisätä henkistä kuormittavuutta, vaikka itse työ ei sitä aiheuttaisikaan (Vilkman, 2016, s. 18).

Hybrideityössä suuri etu on se, että työskentelypaikan voi valita sen perusteella, missä itse kokee työskentelevänsä ja keskittyvänsä parhaiten (Teng-Calleja ja muut, 2024b, s. 1418). Vilkmanin (2016, s. 18) mukaan virtuaalityö voi myös lisätä itsenäisyyden tunnetta ja parantaa keskittymistä työtehtäviin korostuneen autonomian ansiosta. Hänen mukaansa virtuaalisuus voi tehdä tiimityöskentelystä tehtäväkeskeisempää, suunnitelmallisempaa ja liiketoimintaorientoituneempaa. Työnantajan näkökulmasta etuna on myös osaavien työntekijöiden sitouttaminen sekä liiketoiminnan jatkuvuuden ja kriiseistä selviämisen kyvyn vahvistaminen (Krajčík ja muut, 2023, s. 13). Kun työpaikalla on mahdollisuus joustavaan työntekoon, se auttaa kohentamaan työnantajakuvaa ja saavuttamaan pidempiä työsuhteita sekä parempia työn tuloksia (Vilkman, 2016, s. 18). Bloomin ja muiden (2015, s. 212) tutkimuksessa on todettu, että kotoaan työskentelevät työntekijät olivat tyytyväisempiä ja sitoutuneempia työhönsä. Vilkmanin (2016, s. 17) mukaan työntekijän työskentely kokonaan tai osittain etänä mahdollistaa työn ja muun elämän yhteensovittamisen paremmin ja sen vuoksi se on työntekijöiden näkökulmasta usein houkutteleva vaihtoehto.

2.2 Hybrideityön haasteet

Hybrideityö tuo mukanaan myös haasteita. Yleisiä tunnistettuja haasteita ovat esimerkiksi vuorovaikutuksen ja yhteenkuuluvuuden haasteet sekä kokemus tuen puutteesta (Vilkman, 2016, s. 19; Tanskanen ja muut, 2023, s. 3). Hybrideityössä kommunikaatio on haasteellisempaa ja väärinkäsitysten riski on suurempi (Tanskanen ja muut, 2024, s. 10). Bloomin (2021) mukaan riskinä on myös se, että tiimeissä syntyy jakautumista kotona työskentelevien ja toimistolla työskentelevien välille ja etätyössä olevat työntekijät voivat kokea jäävänsä ulkopuolisiksi. Tanskasen ja muiden (2023, s. 3) mukaan etä- ja hybrideityö voi lisätä työyksinäisyyden tunnetta, kun kasvokkainen läsnäolo ja merkityksellinen kanssakäyminen on vähentynyt. Työyksinäisyyden on havaittu olevan

yhteydessä useisiin haitallisiin seurauksiin, sillä sitä kokevat työntekijät suoriutuvat heikommin työtehtävistään, auttavat kollegoitaan harvemmin, kokevat enemmän työuupumusta ja vähemmän työn imua (Tanskanen ja muut, 2023, s. 35).

Työyksinäisyyttä synnyttää työyhteisössä kollegoiden ja esihenkilöiden tuen puute, huono vuorovaikutussuhteen laatu, liian suuri työmäärä ja esihenkilön heikot johtamistaidot virtuaalisessa ympäristössä (Tanskanen ja muut, 2023, s. 35). Työyhteisön kommunikaatio voi olla tehokkaampaa virtuaalisesti, mutta kanssakäymisten merkityksellisyys ja kohtaamisten puute tuo haasteita työyhteisöön (Tanskanen ja muut, 2023, s. 35). Ihmiskontaktien vähyyden lisäksi vuorovaikutuksellisia haasteita tuo epävirallisen vuorovaikutuksen väheneminen, joka voi johtaa helposti väärinymmärrykseen digitaalisessa ympäristössä (Vyas, 2022, s. 161). Tämä tekee yhteistyöstä ja tiimihengen rakentamisesta haastavampaa ja voi ohjata työn muotoutumista tiimikeskeisestä enemmän yksilökeskeisemmäksi (Vyas, 2022, s. 161).

Hybrideityö asettaa haasteita henkiselle hyvinvoinnille myös työn ja vapaa-ajan tasapainon näkökulmasta. Pandemia-ajan etätyö vapautti työmatkoihin kuluvaa aikaa ja siten lisäsi työskentelyn tehokkuutta, mutta jos hybridimallissa henkilöstöltä edellytetään paljon toimistokäyntejä samalla tehokkuudella ja työtunneilla kuin etätyössä, työ- ja vapaa-ajan tasapaino on vaarassa kärsiä (Gulliksen ja muut, 2023, s. 703). Työskentelypaikan ollessa joustava, monet voivat myös kokea painetta olla aina tavoitettavissa, jolloin tasapaino voi järkkyä erityisesti niillä työntekijöillä, joilla on tapana tarkistaa työsähköpostiaan tai muita työhön liittyviä asioitaan myös vapaa-ajallaan (Gifford, 2022, s. 108). Erityisesti asiantuntijatyössä digitalisaatio on etätyön yleistymisen lisäksi kasvattanut oletusta jatkuvasta tavoitettavuudesta (Heilmann, 2022 s. 282). Lisäksi työ, joka painottuu digitaalisuuteen, kuormittaa ihmisen hermostoa myös työn sirpaleisuuden ja viestinnän monikanavaisuuden vuoksi (Eskelinen ja muut, 2024, s. 25). Schlachterin ja muiden (2018, s. 826) mukaan vapaaehtoinen työajan ulkopuolinen työlaitteiden käyttö voi pitkällä aikavälillä olla vahingollista hyvinvoinnille ja lisätä työntekijän stressikuormaa. Vyasin (2022, s. 158) mukaan usein etätyötä tekeviltä jopa

odotetaan reagointia työajan jälkeen sähköposteihin tai kiireellisiin tehtäviin, ja tämä johtaa työn ja vapaa-ajan rajan hämärtymiseen. Erityisen vahingollista on, mikäli tämä työn ja vapaa-ajan hämärtyminen yhdistetään liialliseen kiireeseen, joka on yleistä asiantuntijatyössä (Heilmann, 2022, s. 282).

Työpaikan diversiteettiin hybrideityö voi vaikuttaa negatiivisesti erityisesti silloin, kun työntekijöille annetaan vapaus valita työskentelypaikkansa, sillä etätyötä voivat suosia enemmän tietyt työntekijäryhmät (Bloom, 2021). Etätyötä suosivista ryhmistä on kuitenkin esitetty ristiriitaisia väitteitä: Virtasen ja muiden (2022, s. 45) mukaan pienten lasten vanhemmat suosivat lähityötä, kun taas Bloomin (2021) mukaan yleensä perheelliset naiset suosivat etätyötä. Virtanen ja muut (2022, s. 45) selittävät pienten lasten vanhempien etätyön suosimisen kodin häiriötekijöillä ja Bloomin (2021) mukaan asuinpaikalla on merkitystä, sillä perheelliset työntekijät asuvat useimmiten kauempana toimistolta kuin kaupunkialueilla asuvat nuoremmat työntekijät. Haapakankaan ja muiden (2025, s. 19) ja Virtasen ja muiden (2025, s. 19) mukaan etätyötoiveisiin vaikuttavat kuitenkin monet tekijät, kuten työpaikan työolot ja koettu työympäristö. Yhteenkuuluvuuden tunne voi houkutella lähityöhön, kun taas suuri kuormitus tai heikko työhyvinvointi voivat lisätä etätyön houkuttelevuutta (Virtanen ja muut, 2022, s. 45).

Bloomin (2021) mukaan mahdollinen diversiteetin heikentyminen on huolestuttavaa, koska sen kautta etätyöskentely saattaa olla vahingollista tietyille työntekijäryhmille uralla etenemisen kannalta. Työntekijöiden näkyvyys sekä saatavilla olevat resurssit voivat luoda valtaeroja työpaikalla, jotka voivat vahingoittaa työpaikan ihmissuhteita ja yhteistyötä ja niiden kautta heikentää henkilöstön suorituskykyä (Mortensen & Haas, 2021). Mortensenin ja Haasin (2021) mukaan henkilön näkyvyydellä viitataan siihen, että työntekijän näkyvyys esihenkilölleen tai johdolle on suuresti riippuvainen siitä, missä hän työskentelee ja resurssieroilla tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että toimistolla on usein nopeammin tietoa sekä laadukkaampaa henkistä tukea saatavilla. Heidän mukaansa etätyössä työntekijät voivat kokea olevansa eristyksissä, saavansa liian vähän tukea,

eivätkä he ole paikalla epävirallisissa viestintätilanteissa, jolloin he saattavat usein olla viimeisiä, jotka saavat tietää asioista.

Asiantuntijat tyypillisesti haluavat itse kehittyä ja pyrkivät urallaan etenemiseen (Sipilä, 1991, s. 143; Heilmann, 2022, s. 287). Osaamisen kehittämisen mahdollistaminen ja oikeudenmukainen ja johdonmukainen suoriutumisen johtaminen on myös organisaation kilpailukyvyn kannalta merkityksellistä (Viitala, 2007, s. 132–137, 170). Tutkimuksissa on kuitenkin todettu, että esihenkilöiden kanssa samassa tilassa työskentelevät saavat todennäköisemmin tunnustusta ja uusia työmahdollisuuksia, toimistolla huomataan paremmin työntekijöiden suoriutuminen ja etätyöntekijöiden panos jää helposti näkymättömäksi (Bloom ja muut, 2015, s. 206; Mortensen & Haas, 2021). Tämä voi johtaa epätasa-arvoiseen kohteluun huomiointien ja kiitoksien painottuessa toimistotyöntekijöihin (Mortensen & Haas, 2021). Matysiakin ja muiden (2025, s. 1120) tutkimuksen mukaan esihenkilöt arvioivat etätyötä tekevien suoriutumisen ja sitoutumisen huonommaksi kuin lähityötä tekevien. Heidän mukaansa hybrideityötä tekevillä on tästä syystä vähemmän ylenemismahdollisuuksia ja heikompi palkkakehitys, ja kokonaan etätyötä tekevät saavat myös vähemmän koulutusmahdollisuuksia, vaikka he suoriutuisivat työstään yhtä hyvin kuin lähityötä tekevät. Myös Bloomin ja muiden (2015, s. 170) tutkimuksen tulokset osoittivat, että etätyöntekijöiden todennäköisyys saada ylennys voi olla jopa 50 % pienempi kuin toimistolla työskentelevillä. Tämä ns. "etätyösakko" vastaa myös esihenkilöiden havaintoja, joiden mukaan kotona työskentelevät jäävät usein ylennysten ulkopuolelle, jolloin esimerkiksi nuoret perheettömät miehet etenevät urallaan tehokkaammin, kuin perheelliset naistyöntekijät (Bloom ja muut, 2015, s. 206; Bloom, 2021).

Haasteeksi voi nousta myös työntekijän puutteelliset taidot työskennellä hybridimallissa, kun työntekijöiden tulisi osata tasapainotella erilaisten työympäristöjen kanssa. Henkilöt, jotka ovat sopeutumiskykyisiä, kyvykkäitä toimimaan monimutkaisissa ja dynaamisissa ympäristöissä ja osoittamaan luotettavuuttaan ovat paremmassa asemassa hybrideityössä (Mortensen & Haas, 2021). Osa työntekijöistä voi kokea vaikeaksi säilyttää

työskentelyrytminsä vaihtaessa työskentelypaikkaa kotoa toimistolle tai toisin päin, sillä työympäristön vaihtuminen saattaa häiritä työn imua ja keskeyttää työn etenemisen (Teng-Calleja ja muut, 2024b, s. 1419). Myös erityisesti hiljaisen tiedon kulkeminen ja uusien asioiden oppiminen voi olla haasteellisempaa hybrideityössä (Eskelinen ja muut, 2024, s. 27). Lisäksi esimerkiksi tekniset ongelmat voivat kestää pidempään ratketa ilman teknistä tukea samassa paikassa, mikä voi myös osaltaan vaikuttaa negatiivisesti henkilöstön tuottavuuteen (Vyas, 2022, s. 161).

2.3 Edellytykset hybrideityön toimivuudelle

Jotta hybrideityömalli toimii yrityksessä, se vaatii merkittäviä hybrideityötä tukevia muutoksia organisaation eri tasoilla (Teng-Calleja ja muut, 2024b, s. 1410). Organisaation johdon on sitouduttava digitaalisuuden kehitykseen, tehtävä päätöksiä tietopohjalta ja tehtävä tarvittavia muutoksia käytöntöihin, jotta pandemia-ajan tuoma digitaalisuuden taso voidaan säilyttää ja sitä voidaan kehittää edelleen (Gulliksen ja muut, 2023, s. 702). Vilkmanin (2016, s. 20) mukaan olisikin tärkeää, että myös etänä työskennellessä työntekijä saa henkistä tukea, arvostusta, luottamusta, palautetta ja tarvittaessa neuvoja ja ohjeita.

Työn ja vapaa-ajan tasapaino

Esihenkilöiden on tärkeää olla tietoisia siitä, missä tiimin jäsenet työskentelevät milloinkin (Mortensen & Haas, 2021). Virtasen ja muiden (2022, s. 45) mukaan hybrideityössä korostuu tarve sopia yhteisesti etä- ja lähityön yhdistelmistä, ottaen huomioon työntekijöiden erilaiset prioriteetit. Heidän mukaansa prioriteetteihin voivat vaikuttaa muun muassa työntekijän ikä, perhetilanne, työolosuhteet sekä työhyvinvointi, joten on tärkeää tunnistaa yksilöiden, tiimien ja organisaation tarpeet sekä eri työtehtävien soveltuvuus etä- ja lähityöhön. Myös Vyasin (2022, s. 163) mukaan organisaatioiden tulisi tarjota työntekijöille mahdollisuus räätälöidä työaikaansa, luottaa

ja tukea etätyöntekijöitä sekä huomioida yksilölliset erot etä- ja lähityön mieltymyksissä, jotta työn ja vapaa-ajan tasapaino voidaan turvata. Lisäksi on tärkeää varmistaa mahdollisuudet irrottautua työstä sekä arvioida, mitkä tehtävät soveltuvat etätyöhön ja mitkä vaativat läsnäoloa (Vyas, 2022, s. 163).

Työnantajien tulisi varmistaa, että henkilöstö ei koe paineita olla tavoitettavissa työajan ulkopuolella ohjeistamalla odotuksista tavoitettavuuden ja tavoittamattomuuden suhteen sekä omaksumalla nämä ohjeistukset osaksi organisaatiokulttuuria, näyttäen esimerkkiä myös johtajien toiminnan kautta (Schlachter ja muut, 2018, s. 839) Vilkmanin (2016, s. 120-123) mukaan tärkeää on esihenkilön oma esimerkki, avoin keskustelu työmääristä ja yhteiset pelisäännöt, jotta työyhteisöön ei muodostu kulttuuria, jossa odotetaan kaikilta tavoitettavuutta kellon ympäri. Myös työntekijän itsensä johtamisen taitoja on syytä tukea ja tehtävänkuvien olla riittävän selkeitä, jotta henkilöstö ei uuvuta itseään loppuun (Vilkman, 2016, s. 123-124; Schlachter ja muut, 2018, s. 839).

Yhdenvertaisuus ja tasa-arvoinen kohtelu

Monet haasteet hybridityössä johtuvat yksinkertaisesti tiedon puutteesta liittyen siihen, millä tavoilla hybrideityö voi luoda epätasa-arvoa työpaikalla (Mortensen & Haas, 2021). Tästä syystä olisi tärkeää, että työnantaja tiedottaa ja kouluttaa näihin asioihin liittyen ja että esihenkilöt huomaavat ne kohdat, joissa hybrideityön luomiin valtasuhteisiin voidaan vaikuttaa (Mortensen & Haas, 2021). Mortensenin ja Haasin (2021) mukaan työntekijöiden on myös oman etunsa mukaista varmistaa, että he pysyvät esihenkilöidensä tietoisuudessa ja näkyvinä, vaikka työskentelisivätkin fyysisesti eri paikassa. Lisäksi heidän mukaansa työntekijän kannattaa myös itse huolehtia siitä, että hänellä on tarvittavat resurssit etätyöskentelyyn. Esihenkilöiden puolestaan tulisi varmistaa, että tiimin jäsenillä on pääsy tarvittaviin resursseihin sekä että he itse pysyvät ajan tasalla tiimiläistensä työtehtävistä ja niiden etenemisestä (Mortensen & Haas, 2021). Hybridityössä johtajien tulisi ottaa huomioon se, että suhteiden ylläpito työpaikalla vaatii enemmän vaivaa ja suunnitella aikaa myös kasvokkain tapaamisille videotapaamisten

lisäksi, sillä vaikka säännölliset videotapaamiset ylläpitävät myös tiimin suhteita, kasvokkain tapaaminen luo paremman pohjan sille (Gifford, 2022, s. 109). Työntekijöiden mahdollisia haasteita hybridityössä olisi hyvä käydä läpi heidän itsensä kanssa ja esimerkiksi kehityskeskustelut ovat hyvä tilaisuus tunnistaa ja ryhtyä korjaamaan mahdollisia epäkohtia (Mortensen & Haas, 2021).

Henkilöstön tukeminen

Teng-Callejan ja muiden (2024b, s. 1419–1420) tutkimuksen mukaan hybridityön toimivuuden kannalta keskeinen tekijä on tiedollisen tuen tarjoaminen. Cutronan ja Russelin (1990, s. 322) mukaan tiedollisella tuella tarkoitetaan yksilölle annettavaa neuvontaa tai ohjausta, joka liittyy jonkin ongelman mahdollisiin ratkaisuihin Teng-Callejan ja muiden (2024b, s. 1419–1420) mukaan tiedollista ja emotionaalista tukea voidaan tarjota esimerkiksi tarjoamalla koulutusta sekä varmistamalla tiedon ja palautteen jakaminen työtehtäviin ja suoriutumiseen liittyen. Tiedollisen tuen lisäksi heidän mukaansa emotionaalisen tuen tarjoaminen on keskeisessä asemassa hybridityön toimivuuden kannalta. Cutronan ja Russelin (1990, s. 322) mukaan emotionaalinen tuki tarkoittaa mahdollisuutta kääntyä toisten puoleen tuen saamiseksi stressaavina aikoina, joka vahvistaa yksilön kokemusta siitä, että hänestä välitetään. Tämä ilmenee Teng-Callejan ja muiden (2024b, s. 1419) mukaan organisaation johtajien, esihenkilöiden ja tiimikavereiden osoittamana välittämisenä, empatiana ja luottamuksen rakentamisena. He korostavat, että työpaikalle tulisi luoda ilmapiiri, jossa viestitään avoimesti, konsultoidaan toisia ja johdetaan suoritusta sekä mentoroidaan. Myös Tanskasen ja muiden (2024, s. 9–10) mukaan yhteydenpito, sosiaalinen tuki ja vuorovaikutus ovat merkittävässä roolissa hybridityössä, erityisesti työyksinäisyyden kokemusten ehkäisemiseksi. Heidän mukaansa avoin sisäinen viestintä edistää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja erityisesti autonomisesti ja yksin työskenteleville tulisi tarjota lisämahdollisuuksia vuorovaikutukseen ja verkostoitumiseen muiden kanssa. Eskelinen ja muut (2024, s. 26) korostavat, että esihenkilön tulisi varmistaa säännöllinen vuorovaikutus ja kasvokkaiset tapaamiset kaikkien alaisten kanssa ja Teng-Calleja ja muut

(2024a, s. 412) lisäävät, että esihenkilön myötätuntoisuus ja yhteyden luominen tiimin jäseniin voi auttaa sujuvoittamaan myös hybrideityöhön siirtymistä täydestä etätyömallista.

Johtaminen ja työyhteisön kulttuuri

Grattonin (2021) mukaan johtamistyyli ja organisaation kulttuuri ovat keskeisessä asemassa hybrideityön onnistumisessa. Hänen mukaansa suorituksen johtamisen prosessit tulisi mukauttaa toimimaan virtuaalisessa ympäristössä siten, että niihin sisältyy säännöllisiä tiimin tilannetta koskevia keskusteluja, yksilökeskusteluja sekä kuukausittaista raportointia johdolle. Taitavalla ihmisten johtamisella ja esimerkkiä näyttämällä voidaan vahvistaa työyhteisön yhteisöllisyyttä, edistää oikeudenmukaisuuden ja arvostuksen tunnetta ja ohjata huomiota organisaation tavoitteisiin (Kaltiainen ja muut, 2025, s. 41). Myös työpaikan käytännöt ja säännöt tulisi arvioida säännöllisesti uudelleen, jotta voidaan varmistaa, etteivät ne aiheuta epätasa-arvoista etua esimerkiksi useammin toimistolla työskenteleville työntekijöille (Mortensen & Haas, 2021). Mortensenin ja Haasin (2021) mukaan tärkeää on, että työpaikalla luodaan psykologisesti turvallinen kulttuuri, jotta työntekijät uskaltavat nostaa epäkohtia esille ja saavat kokemuksen siitä, että heidät huomataan. Myös Kaltiaisen ja muiden (2025, s. 41) mukaan johtajan tulisi kannustaa ottamaan tarpeellisia asioita esille, koska virtuaalisesti työskennellessä on suurempi riski epäkohtien jäävän huomaamatta.

Luottamuksen rakentaminen

Breuerin ja muiden (2016, s. 1157) mukaan luottamuksen merkitys on korostunut hybrideityössä, sillä virtuaalisesti työskentelevien tiimien yhteistyössä on enemmän riskejä. Myös Eskelisen ja muiden (2024, s. 28) tutkimuksessa luottamus oli noussut keskeiseksi tekijäksi, jotta yhteistyö toimii monipaikkaisessa työssä. Kun luottamus on

kunnossa, sillä on myönteinen vaikutus suoriutumiseen, työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen ja yhteenkuuluvuuteen ja lisäksi toisiinsa luottavat tiimin jäsenet jakavat tietoa enemmän ja oppivat tehokkaammin (Breuer ja muut, 2016, s. 1157–1158). Käytännöillä ja säännöillä on merkitystä luottamuksen rakentamisessa, sillä organisaation käytännöt ja säännöt edustavat henkilöstölle erityisesti sitä, kuinka paljon organisaation koetaan luottavan henkilöstöönsä (Teng-Calleja ja muut, 2024b, s. 1420). Luottamus näkyy käytännön tasolla esimerkiksi vapautena ja autonomiana joustavien työaikojen muodossa, kun taas epäluottamusta heijastavat tiukka läsnäolon valvonta sekä johtamisen ongelmat, kuten epäselvät odotukset tai tarpeettomat vaatimukset toimistolla työskentelystä (Teng-Calleja ja muut, 2024b, s. 1420). Kaltiaisen ja muiden (2025, s. 43) tutkimuksen mukaan lähityöhön määrääminen vastoin henkilöstön toiveita voi vaikuttaa negatiivisesti työntekijäkokemukseen ja aiheuttaa kielteisiä reaktioita, minkä vuoksi lähityöskentelyä on kannattavampaa edistää tekemällä toimistolla työskentelemisestä houkuttelevampaa kuin määrätä yksipuolisella päätöksellä työntekijät toimistolle. Huomionarvoista on se, että mikäli pandemia-aikana tottuneet työntekijät määrätään takaisin lähityöhön, heitä pyydetään samalla luopumaan niistä eduista, joita he ovat kokeneet etätyön tarjoavan (Teng-Calleja ja muut, 2024a, s. 411).

Toimiva työympäristö ja teknologia

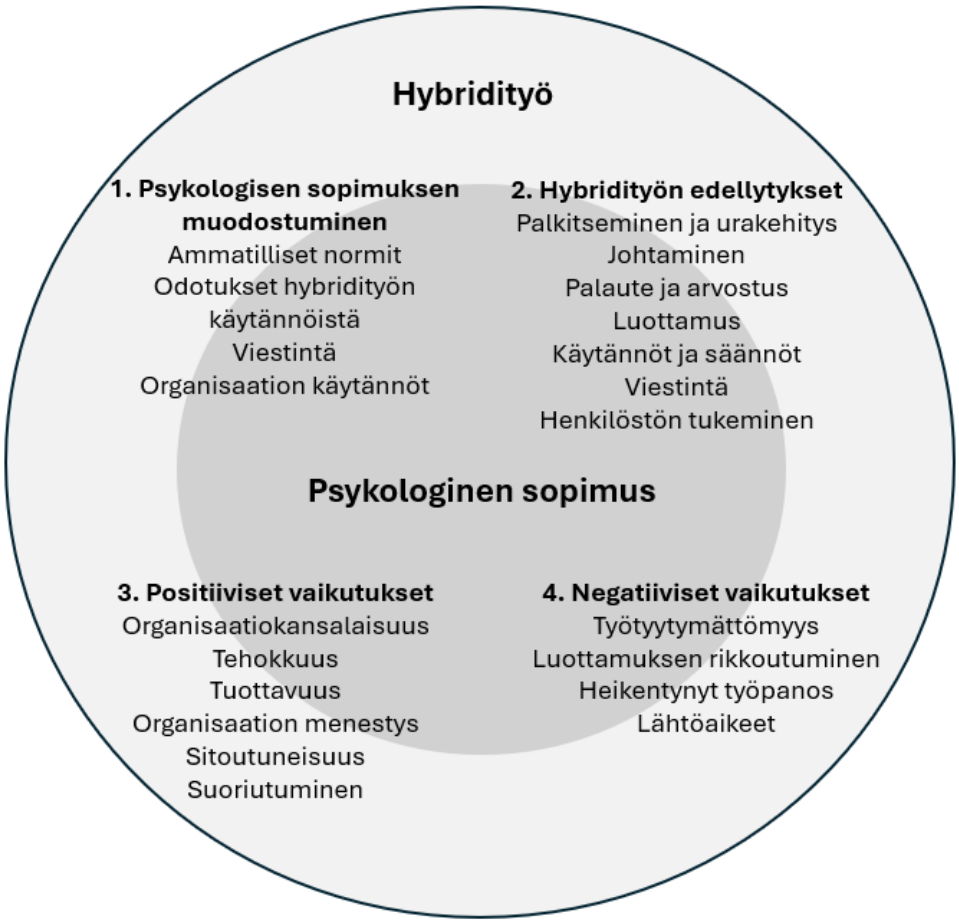
Gulliksenin ja muiden (2023, s. 702–703) mukaan toimiva teknologia ja sen sujuva käytön tukeminen on tärkeää, koska se on välttämätöntä toimivien etäpalavereiden ja -työskentelyn kannalta. Heidän mukaansa hybrideityössä erityistä huomiota tulisi kiinnittää siihen, kuinka neuvotteluhuoneet ja niiden teknologia toimii kokouksissa, joissa osallistujia on sekä paikan päällä että etänä. Myös Teng-Callejan ja muiden (2024b, s. 1419) tutkimuksen mukaan työnantajan tarjoamalla tuella työvälineiden suhteen on merkitystä hybrideityötä tekeville. Hyvin toimivien tietoteknisten välineiden ja -ohjelmien tarjoaminen vaikuttaa myönteisesti työntekijäkokemukseen, kun taas näiden asioiden puutteellinen hallinta, kuten toimimattomat työvälineet tai epäselvät prosessit, voivat heikentää sitä merkittävästi (Teng-Calleja ja muut, 2024b, s. 1419). Toimivien

työvälineiden lisäksi työnantajan tulisi pystyä vastaamaan toimistolla työskentelyn tarpeisiin (Vyas, 2022, s. 163). Toimistotilojen suunnittelu ja ylläpito vaativat hybrideissä enemmän huomiota vaihtelevan lähityöskentelijämäärän vuoksi, sillä työntekijäkokemukseen vaikuttaa myös se, että tilat on mitoitettu oikein eikä toimistopäivinä tarvitse kohdata puutetta sopivista työskentelytiloista (Maurer, 2022).

3 Tutkielman teoreettinen viitekehys

Tämän pro gradu -tutkielman teoreettinen viitekehys rakentuu psykologisen sopimuksen ja hybrideityön teorioiden ympärille. Perustana toimii psykologisen sopimuksen teoria, jota tarkastellaan hybrideityön kontekstissa. Näistä teorioista voidaan tunnistaa useita yhteyksiä, jotka on jäsennelty yhtenäiseksi kokonaisuudeksi teoreettiseen viitekehykseen. Se osoittaa, miten hybrideityön konteksti syventää psykologisen sopimuksen tarkastelua ja millainen merkitys sillä on työnantajan ja työntekijän väliseen vaihtosuhteeseen. Teoreettinen viitekehys on havainnollistettu kuviossa 1. Kuvioon on merkitty psykologinen sopimus, sen ympärille hybrideityö kontekstiksi sekä näiden teorioiden yhtymäkohdat, jotka avataan tarkemmin seuraavissa kappaleissa.

Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys.



Ensimmäinen yhteys on tunnistettavissa psykologisen sopimuksen muodostumisen teoriasta ja hybrideityön onnistumisen edellytyksistä. Psykologisen sopimuksen muodostumiseen vaikuttavat ammatilliset normit jo ennen työsuhteen alkamista (Rousseau 2001, s. 512). Hybrideityöskentelyä voidaan pitää ammatillisena normina asiantuntijatyötä tekeville, koska se on Haapakankaan ja muiden (2025, s. 3–5) mukaan jo vakiintunut Suomessa pysyväksi tavaksi tehdä asiantuntijatyötä. Hybrideityö koetaan myös monien mielestä toivottavana työntekotapana (Vilkman, 2016, s. 18; Virtanen ja muut, 2022, s. 44; Krajčík ja muut, 2023, s. 13), joten odotus hybrideityöstä käytäntönä voi itsessään muodostua osaksi psykologisen sopimuksen sisältöä. Koska hybrideityötä on mahdollista toteuttaa erilaisilla malleilla (Rowley, 2023, s. 418), odotuksia voi lisäksi muodostua siihen liittyen, millaisia käytäntöjä malli sisältää ja kuinka paljon etätyötä siinä sallitaan.

Ammatillisten normien lisäksi psykologisen sopimuksen muodostumiseen vaikuttavat esihenkilön ja organisaation viestintä, organisaation käytännöt ja niiden ilmaisutavat, kuten palkitseminen ja ylennyskäytännöt (Rousseau, 1995, s. 34). Hybrideityö taas vaatii erityistä huomiota siihen, että palkitseminen ja urakehitysmahdollisuudet ovat tasa-arvoisia (Mortensen & Haas, 2021). Lisäksi organisaation käytännöillä on erityisen suuri merkitys siinä, että organisaatio koetaan luottavan henkilöstöönsä (Teng-Calleja ja muut, 2024b, s. 1420). Viestintä on merkittävä tekijä myös hybrideityössä, koska kommunikaatio on haasteellisempaa ja väärinkäsitysten syntyminen on todennäköisempää (Tanskanen ja muut, 2024 s. 10). Näin ollen hybrideityömalli voi vaikuttaa organisaation käytäntöihin ja viestintään, jotka taas osaltaan voivat vaikuttaa psykologisen sopimuksen muodostumiseen. Kuvioon 1 nämä psykologisen sopimuksen muodostumiseen vaikuttavat yhtymäkohdat ovat kirjattu kohtiin ”1. Psykologisen sopimuksen muodostuminen” ja ”2. Hybrideityön edellytykset”.

Yhteyksiä on tunnistettavissa myös hybrideityön eduissa sekä psykologisen sopimuksen toteutumisen positiivisissa vaikutuksissa. Toteutunut psykologinen sopimus vaikuttaa positiivisesti työntekijän sitoutumiseen ja organisaatiokansalaisuuden (Lester & Kickul,

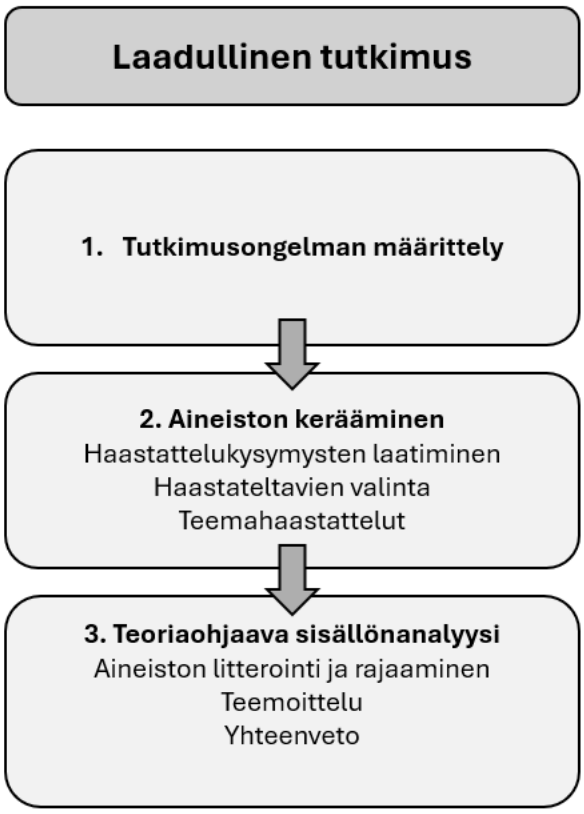
2001, s. 15; Robinson & Morrison, 1996, s. 289). Organisaatiokansalaisuuden kautta voidaan edistää organisaation menestystä, tehokkuutta ja tuottavuutta (Wijewardena ja muut, 2014, s. 293; Chen ja muut, 2009, s. 39). Myös hybrideityö voi toimiessaan edistää työn tuloksellisuutta, tehokkuutta ja sitoutuneisuutta organisaatioon (Vilkman, 2016, s. 17–18; Naqshbandi ja muut, 2024; Barrero ja muut 2021) Hybrideityön tehostava vaikutus korostuu erityisesti asiantuntijatyössä sen autonomisen luonteen vuoksi (Kovalainen ja muut, 2022, s. 10) Hybrideityö toimiessaan ja psykologiset sopimukset toteutuessaan voivat siis edistää samankaltaisia myönteisiä ilmiöitä organisaatiossa. Kuviossa 1 näitä myönteisiä ilmiöitä on listattu ”3. Positiiviset vaikutukset” -otsikon alle.

Hybrideityö voi kuitenkin myös haastaa sekä transaktionaalisten että relationaalisten psykologisten sopimusten toteutumista. Rikkoutuessaan psykologinen sopimus vaikuttaa negatiivisesti työtyytyväisyyteen, luottamukseen, työpanokseen ja sitoutumiseen (Alasoini, 2006, s. 128). Rousseaun (1995, s. 116) mukaan tyypillisiä psykologisen sopimuksen rikkoutumisen kokemuksia ovat tilanteet, joissa johtaminen tai palautteen saaminen eivät vastaa odotuksia ja Alasoinin (2006, s. 128) mukaan relationaalisiin psykologisiin sopimuksiin sisältyy usein luottamuksen ja arvostuksen elementtejä. Hybrideityössä korostuvat samat piirteet, sillä luottamuksen rakentaminen on korostetun tärkeää (Breuer ja muut, 2016, s. 1157–1158), johtamistyylillä on keskeinen rooli mallin toimivuudessa (Gratton, 2021), eikä etänä työskentelevien työntekijöiden arvostuksen osoittamista tai palautteen antamista tule myöskään sivuuttaa (Vilkman, 2016, s. 20). Asiantuntijat myös tyypillisesti haluavat kehittyä ja pyrkivät urallaan etenemiseen (Sipilä, 1991, s. 143; Heilmann, 2022, s. 287). Koska hybrideityöskentely voi vähentää todennäköisyyttä ylennyksiin ja palkkakehitykseen (Matysiak ja muut, 2025, s. 1120), haastaa se asiantuntijoiden mahdollisuuksia urakehitykseen ja samalla myös transaktionaalisten psykologisten sopimusten toteutumisen, kuten odotuksen tietystä ansiotasosta tai henkilökohtaisten lisien saamisesta. Mahdollisia negatiivisia vaikutuksia ja edellytyksiä näiden välttämiseksi on merkitty kuvioon 1 otsikoiden ”4. Negatiiviset vaikutukset” ja ”2. Hybrideityön edellytykset” alle.

4 Tutkimuksen menetelmät

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksessa käytettyjä menetelmiä sekä perustellaan niiden valintoja tutkimuksen tavoitteiden ja tutkimuskysymysten mukaisesti. Luvussa esitellään tutkimusmenetelmä, aineistonkeruumenetelmä ja aineiston analysointimenetelmä sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Kuviossa 2 on havainnollistettu tutkimuksen eteneminen vaiheittain ja tutkimusprosessin eri vaiheet kuvataan tarkemmin seuraavissa kappaleissa.

Kuvio 2. Tutkimuksen etenemisvaiheet.



4.1 Laadullinen tutkimus

Tämä tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Hirsjärven ja muiden (2009, s. 161) mukaan laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen

elämän kuvaaminen ja tarkoituksena on tutkia kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Heidän mukaansa tutkijan ei ole mahdollista saavuttaa täyttä objektiivisuutta, koska arvot muokkaavat sitä, kuinka tulkitsemme tutkittavia ilmiöitä, joten pyrkimyksenä on löytää tai paljastaa asioita, eikä niinkään todentaa olemassa olevia väittämiä. Tämän tutkimuksen menetelmäksi valikoitu laadullinen tutkimus perustuen tutkimuksen tavoitteeseen ja aihealueeseen. Koska tutkimuksen tavoitteena on tutkia asiantuntijatyötä tekevien psykologisten sopimusten sisältöä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja löytää heidän henkilökohtaisia näkemyksiään aiheesta, laadullinen tutkimus on sopiva menetelmä tähän tarkoitukseen.

4.2 Aineistonkeruumenetelmä

Tämän tutkimuksen aineisto on kerätty teemahaastattelulla. Tuomin ja Sarajärven (2009, s. 72) mukaan haastattelu on järkevä valinta aineistonkeruumenetelmäksi, kun halutaan tietää ihmisen ajatuksia tai syitä hänen käytökselleen. Hirsjärven ja muiden (2009, s. 204) mukaan haastattelu on tiedonkeruumenetelmänä ainutlaatuinen siksi, että siinä ollaan suorassa vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Haastattelun etuna on aineiston keruun joustavuus, joka mahdollistaa esimerkiksi kysymysten järjestyksen säätelyn tai niiden sisällön selventämisen sekä laajempia mahdollisuuksia tulkita vastauksia (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 205; Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 73).

Tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui haastattelu, jotta tutkimukseen osallistuneilla olisi mahdollisuus tuoda esiin omia kokemuksiaan ja mielipiteitään mahdollisimman vapaasti ja jotta aineistoa on mahdollista tarkentaa lisäkysymyksillä. Myös Hirsjärven ja muiden (2009, s. 205) mukaan haastattelumenetelmä valitaan usein siksi, että halutaan korostaa ihmisen olevan subjekti tutkimustilanteessa, jolloin hänelle halutaan mahdollistaa vapaus tuoda itseään koskevia asioita esille. Heidän mukaansa haastattelumenetelmää käytetään tyypillisesti myös tutkimuksissa, joissa pyritään syventämään saatavia tietoja ja joka on mahdollista haastattelutilanteissa pyytämällä perusteluja tai esittämällä lisäkysymyksiä.

Hirsjärven ja Hurmeen (2022) mukaan teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumuoto, jossa haastattelujen aihepiirit ovat kaikille haastateltaville samat, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys ei ole ennalta määritelty. Heidän mukaansa teemahaastattelu vähentää tutkijan näkökulman korostumista ja auttaa tuomaan haastateltavien äänet kuuluviin, jolloin ihmisten tulkinnat ja asioille antamansa merkitykset pääsevät keskiöön. Tässä tutkimuksessa teemahaastattelu mahdollisti haastattelurungon rakentamisen teoreettisen viitekehyksen pohjalta, kuitenkin samalla tuoden esille haastateltavien omia kokemuksia ja näkemyksiä tutkimuksen tavoitteen saavuttamiseksi.

Laadullisessa tutkimuksessa haastateltavien valinnassa tärkeää on, että heillä on mahdollisimman paljon kokemusta tai tietoa tutkittavasta ilmiöstä ja valinnat tulisi tehdä harkitusti ja tarkoituksenmukaisesti (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 85). Tässä tutkimuksessa haastateltavat hankittiin tutkielman tekijän verkostosta lumipallo-otantana. Lumipallo-otannassa tutkija etsii muutaman avainhenkilön, joita pyydetään haastattelun jälkeen ehdottamaan muita tuntemiaan sopivia henkilöitä tutkimuksen osallistujiksi (Hirsjärvi & Hurme, 2022). Verkostosta valitut haastateltavat valikoituivat tarkoituksenmukaisesti niin, että jokainen haastateltava työskenteli työsuhteessa palkansaajana, teki asiantuntijatyötä ja hänen työnantajansa toteutti etä- ja lähityön käytäntöjä hybridimallina.

Otos oli 6 asiantuntijaa, joiden taustatiedot on koottu taulukkoon 2. Taustatiedot on esitetty sellaisella tarkkuudella, joka varmistaa tutkimuksen anonymiteetin säilymisen. Kaikki haastateltavat olivat iältään 28–35-vuotiaita ja heistä jokainen oli korkeasti koulutettu. Haastateltavien koulutustaustat olivat kaupallisia, humanistisia ja teknillisiä. Jokainen haastateltu asiantuntija työskenteli erilaisissa työtehtävissä ja eri toimialojen yrityksissä. Haastateltavat tekivät hybridityötä erilaisilla malleilla, jolloin lähi- ja etätyön painotukset vaihtelivat. Haastateltavien asema organisaatiossa vaihteli päällikkötasosta asiantuntijatasolle. Haastattelujen toteutushetkellä kaikki toimivat tehtävissään ilman

esihenkilövastuuta, mutta joukossa oli myös henkilöitä, jotka olivat aikaisemmin toimineet esihenkilöinä. Haastateltavien nykyisen työsuhteen pituus vaihteli 1 kuukauden ja 11 vuoden välillä ja heidän valmistumisvuotensa vaihtelivat vuosien 2014–2024 välillä.

Taulukko 2. Haastateltavien taustatiedot.

	Asema organisaatiossa	**Hybrideityömalli**
Asiantuntija A	Päällikkö	Työnantajan määrittelemä sääntö: 60 % työajasta toimistotyötä, 40 % työajasta etätyötä.
Asiantuntija B	Asiantuntija	Vapaa malli: tekee enimmäkseen etätyötä, mutta tiimi tapaa noin kerran viikossa toimistolla.
Asiantuntija C	Asiantuntija	Työnantajan määrittelemä sääntö: 40 % työajasta toimistotyötä, 60 % työajasta etätyötä.
Asiantuntija D	Asiantuntija	Työnantajan määrittelemä sääntö: 20 % työajasta toimistotyötä, 80 % työajasta etätyötä.
Asiantuntija E	Päällikkö	Vapaa malli: Tekee enimmäkseen etätyötä, toimistotyötä vaihdellen noin 1–4 päivää kuukaudessa.
Asiantuntija F	Asiantuntija	Työnantajan suositus: toimistotyötä kerran viikossa. Tekee noin 50 % työajastaan etätyötä ja 50 % toimistotyötä.
Haastateltavien yhteiset tiedot		
• Ikä 28–35 v. • Ylempi tai alempi korkeakoulututkinto • Kaupallinen, humanistinen tai teknillinen koulutus • Ei esihenkilövastuuta tällä hetkellä • Työsuhteessa palkansaajana • Työsuhteen pituus 1 kk – 11 vuotta • Valmistumisvuosi 2014–2024		

Haastattelut toteutettiin lähi- ja etähaastatteluina elo- ja syyskuun 2025 aikana. Haastattelut nauhoitettiin haastateltavien luvalla ja ennen haastattelun toteuttamista jokaiselle haastateltavalle ilmoitettiin, että haastattelut ovat anonyymejä. Etähaastattelut toteutettiin videoyhteydellä, jotta myös haastateltavan elekieli oli havaittavissa vastaavalla tavalla kuin lähihaastatteluissa. Haastattelujen kesto vaihteli 75–50 minuutin välillä. Haastattelukysymykset (liite 1) toimivat haastattelujen runkona. Tarvittaessa haastateltavilta pyydettiin lisäselvennyksiä tai esitettiin tarkentavia

kysymyksiä heidän esiin tuomistaan näkökulmista tutkimuksen aiheeseen liittyen. Haastatteluja jatkettiin eli aineistoa kerättiin siihen asti, kunnes havaittiin aineiston saturaatio eli kyllääntyminen. Hirsjärven ja muiden (2009, s. 182) mukaan saturaatio tai kylläänyyminen tarkoittaa aineiston keräämistä niin kauan kuin uutta tietoa ilmaantuu tutkimusongelmaan liittyen. Heidän mukaansa aineisto on riittävä, kun uutta tietoa ei enää tule vaan ilmenevät asiat alkavat kertautua. Tässä tutkimuksessa haastatteluita tehtiin siihen asti, kunnes niissä ilmenneet asiat alkoivat toistua, eikä olennaisesti uutta tietoa enää ilmaantunut.

4.3 Aineiston analysointi

Tämän tutkimuksen aineisto on analysoitu sisällönanalyysillä. Tuomin ja Sarajärven (2009, s. 91) mukaan sisällönanalyysiä voidaan pitää perusanalyysimenetelmänä, jonka avulla voidaan tehdä monenlaista tutkimusta. Sisällönanalyysillä pyritään saamaan ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä muodossa ja sillä voidaan analysoida esimerkiksi puhetta, keskusteluja tai haastatteluja systemaattisesti ja objektiivisesti (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 103).

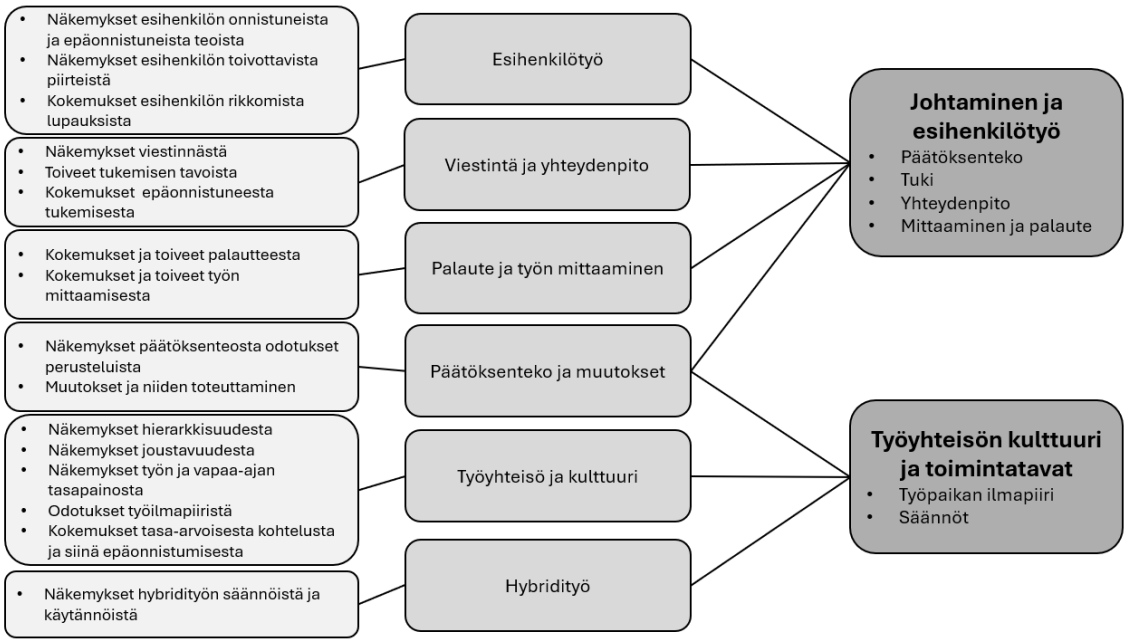
Tuomin ja Sarajärven (2009, s. 92) mukaan sisällönanalyysi alkaa rajaamalla tarkasti se ilmiö, joka kyseisessä aineistossa kiinnostaa. Heidän mukaansa tämä rajaus löytyy jo tutkimuksen tavoitteesta ja tutkimusongelmasta. Seuraava vaihe on aineiston litterointi (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 92). Hirsjärven ja muiden (2009, s. 222) mukaan litterointi tarkoittaa aineiston puhtaaksi kirjoittamista, joka on useimmiten tutkimuksessa tarkoituksenmukaista. Myös Tuomi ja Sarajärvi (2009, s. 92) pitävät litterointia tärkeänä vaiheena sisällönanalyysissä. Litteroinnin tarkkuudesta ei kuitenkaan ole yhtenäistä ohjetta, vaan tutkija voi toteuttaa sen parhaalla katsomallaan tavalla (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 222; Tuomi & Sarajärvi, 2009, 92). Kolmas vaihe sisällönanalyysissä on teemoittelu, tyypittely tai luokittelu (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s.92). Luokittelu on yksinkertaista aineiston järjestämistä, tyypittely aineiston ryhmittelyä tyyppiesimerkiksi ja teemoittelu keskittyy siihen, mitä kustakin teemasta on sanottu (Tuomi & Sarajärvi,

2009, s. 93). Teemoittelussa aineistosta etsitään usealle haastateltavalle yhteisiä esille nousevia piirteitä (Hirsjärvi & Hurme, 2022), jotka ryhmitellään teemoiksi aihepiirien mukaan (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 93). Tuomin ja Sarajärven (2009, s. 92) mukaan teemoittelun, tyypittelyn tai luokittelun jälkeen analyysin viimeisenä vaiheena on yhteenvedon kirjoittaminen.

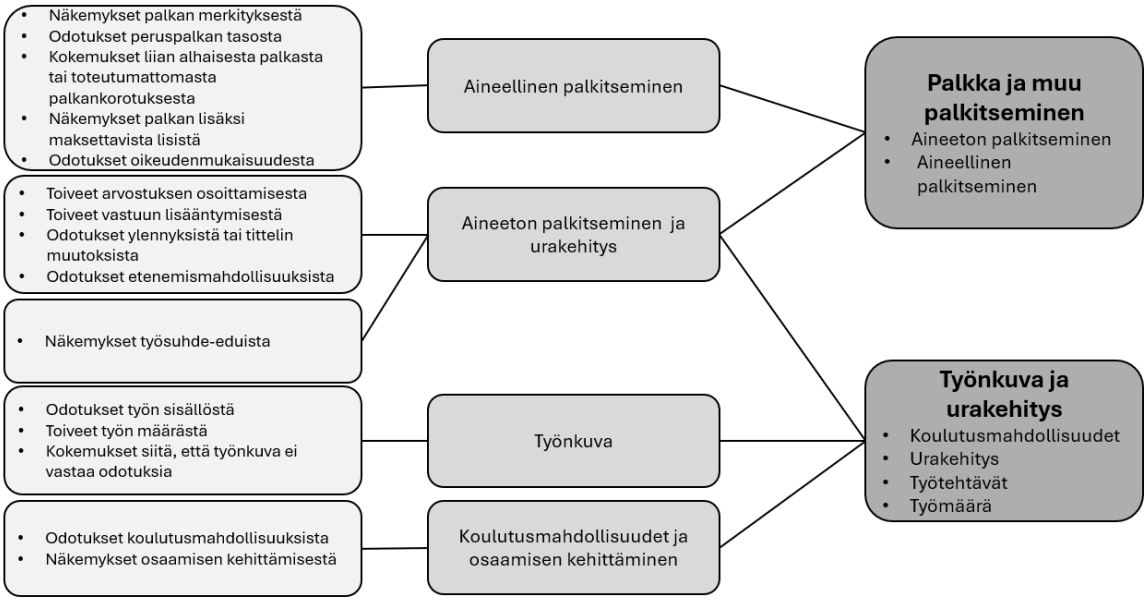
Tässä tutkimuksessa aineistosta on rajattu tarkasteltavat ilmiöt tutkimuksen tavoitteen ja tutkimuskysymysten perusteella. Haastatteluilla kerätty aineisto litteroitiin hyödyntäen Teams-ohjelman tuottamaa transkriptiota. Transkriptio käytiin huolellisesti läpi, jotta varmistettiin sen vastaavan todellisuutta ja siitä korjattiin kohdat, joissa ilmeni virheitä. Litteroitua aineistoa tuli kaikkiaan 89 sivua, josta merkittiin tutkimuskysymysten ja tutkimusongelman kannalta merkitykselliset asiat. Samalla merkityksellisistä kohdista muokattiin murre- ja puhetyylieroja yleiskielisemmäksi, jotta varmistuttiin tutkimuksen anonymiteetin säilymisestä. Litteroitu aineisto teemoitettiin etsimällä haastateltavien vastauksista yhteisiä aihealueita ja ryhmittelemällä nämä omiksi teemoikseen. Teemoittelussa hyödynnettiin teoriaohjaavaa analyysiä, joka Tuomin ja Sarajärven (2009, s. 96–97) mukaan tarkoittaa analyysiä, jossa teemat nousevat aineistosta, mutta teoria ohjaa samalla analyysiä teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Teemoittelu aloitettiin tunnistamalla aineistosta yksittäisiä, tutkimuskysymysten kannalta olennaisia havaintoja, joista etsittiin toistuvasti esiintyviä ja samankaltaisia tai samaa aihepiiriä käsitteleviä sisältöjä. Nämä sisällöt järjesteltiin ryhmittelemällä ne eri aihepiirien omiksi kokonaisuuksiksi. Näitä kokonaisuuksia muodostui useita, jotka tiivistettiin yhdistämällä samaa, laajempaa aihepiiriä käsittelevät kokonaisuudet viideksi pääteemaksi. Teoreettinen viitekehys ohjasi pääteemojen muodostamista siten, että aineistosta nousseita teemoja peilattiin psykologisen sopimuksen ja hybrideityön teorioiden keskeisiin sisältöihin ja varmistettiin, että teemat eivät olleet ainoastaan aineistolähtöisiä vaan kytkeytyivät myös teoreettiseen viitekehykseen. Viitekehys ohjasi sekä teemojen ryhmittelyä että niiden nimeämistä.

Teemahaastattelun runko oli vaikuttanut aineistoon muodostaen haastattelurungosta tunnistettavia teemoja. Teemoittelu pyrittiin kuitenkin tekemään niin, että teemat syntyivät aineistosta ja järjestyivät sen mukaisesti. Haastattelurungossa kysyttiin esimerkiksi psykologisen sopimuksen rikkoutumisen kokemuksista, mutta tämän kysymyksen kohdalla ilmenneitä vastauksia järjesteltiin useiden teemojen alle, eivätkä ne muodostaneet omaa teemaansa. Toisena esimerkkinä toimii se, että psykologisten sopimusten sisältämiä elementtejä tuli esille useissa haastattelurungon kohdissa. Nämä teemoiteltiin omiksi kokonaisuuksikseen riippumatta siitä, missä kohtaa haastattelurunkoa ne olivat tulleet esille. Haastattelurungon teemat olivat seuraavat: taustatiedot, psykologisen sopimuksen sisältö, psykologisen sopimuksen rikkoutumisen riskit ja reagointi psykologisen sopimuksen rikkoutumiseen. Sisällönanalyysin tuloksena pääteemoiksi syntyivät: johtaminen ja esihenkilötyö, työyhteisön kulttuuri ja toimintatavat, palkka ja muu palkitseminen, työnkuva ja urakehitys ja psykologisen sopimuksen rikkoutuminen. Teemoittelu ja teemojen muodostuminen on havainnollistettu kuvioissa 3–5.

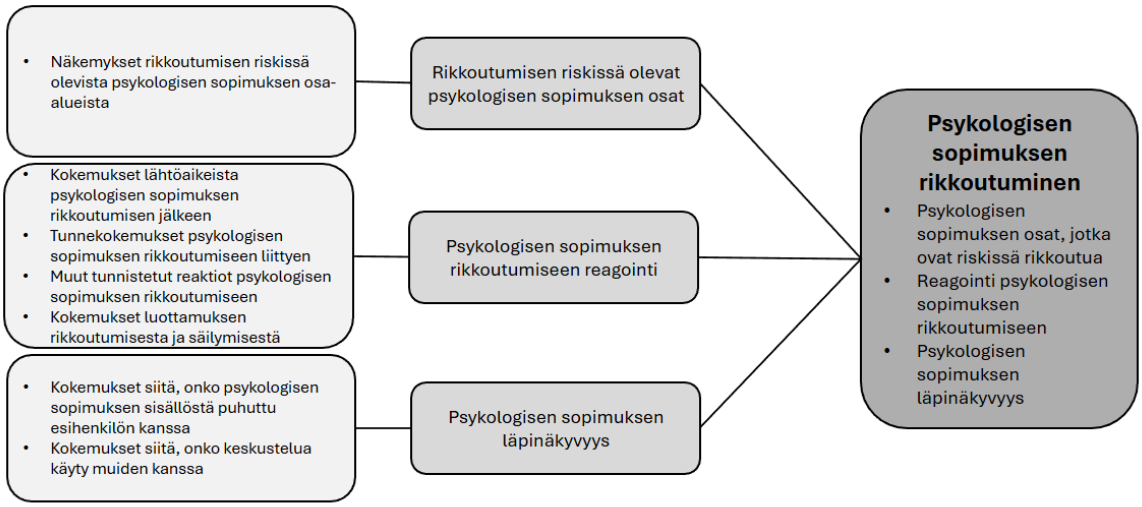
Kuvio 3. Teemoittelun eteneminen: Johtaminen ja esihenkilötyö ja työyhteisön kulttuuri ja toimintatavat.



Kuvio 4. Teemoittelun eteneminen: Palkka ja muu palkitseminen ja työnkuva ja urakehitys.



Kuvio 5. Teemoittelun eteneminen: Psykologisen sopimuksen rikkoutuminen.



4.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksissa on aina tarkoituksena välttää virheitä, jonka vuoksi myös tutkimuksen tulosten luotettavuutta on arvioitava (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 231; Tuomi & Sarajärvi,

2009, s. 134). Hirsjärven ja muiden (2009, s. 231) mukaan tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida reliaabeliudella, joka tarkoittaa tutkimuksen tulosten toistettavuutta ja validiudella, joka tarkoittaa tutkimusmenetelmän ja mittareiden kykyä mitata sitä, mitä tutkimuksella on tarkoituskin mitata (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 231). Näitä voidaan käyttää myös laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa, vaikka ne ovat peräisin määrällisestä tutkimuksesta (Hirsjärvi & Hurme, 2022).

Reliabiliteetilla eli tutkimuksen toistettavuudella tarkoitetaan sitä, että samaa henkilöä tutkittaessa päästäisiin samoihin tutkimustuloksiin kahdella eri tutkimuskerralla (Hirsjärvi & Hurme, 2022). Tämän tutkimuksen toistettavuutta parantaa tutkimusprosessin eri vaiheiden raportointi. Myös Hirsjärven ja muiden (2009, s. 232) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää tutkijan tarkka kuvaus tutkimuksen toteuttamisesta. Lisäksi toistettavuutta lisää raportoitu haastattelurunko, mutta puolistrukturoidun haastattelumenetelmän vuoksi haastattelut eivät ole täysin samanlaisina toistettavissa kysymysten tarkan muodon ja järjestyksen määrittelyn puuttuessa. Hirsjärven ja Hurmeen (2022) mukaan laadullisen tutkimuksen reliabiliteettia voidaan arvioida myös aineiston laadun perusteella. Heidän mukaansa reliaabeliuteen vaikuttaa esimerkiksi se, onko kaikki aineisto huomioitu tutkimuksessa ja onko se litteroitu oikein. Tässä tutkimuksessa reliabiliteettia parantaa se, että jokainen haastattelu äänitettiin ja litteroitiin mahdollisimman tarkasti, sisältäen myös haastattelukysymykset. Litteroidusta aineistosta poistettiin ainoastaan haastattelun ulkopuolinen keskustelu ja koko aineisto huomioitiin analysoinnissa.

Hirsjärven ja muiden (2009, s. 231) mukaan validiteettia voidaan arvioida sillä, ovatko tutkimusmenetelmät ja mittarit valittu niin, että ne vastaavat siihen, mitä on tarkoitus tutkia. Heidän mukaansa esimerkiksi kyselylomakkeen kysymykset on mahdollista käsittää väärin, jolloin kyselylomake ei enää mittaakaan niitä asioita, mihin se on suunniteltu. Tätä voidaan peilata tässä tutkimuksessa haastatteluissa esitettyihin kysymyksiin. Haastattelurunko laadittiin huolellisesti kirjallisuuskatsauksen ja tutkimuksen tavoitteen sekä tutkimuskysymysten perusteella niin, että kysymyksien

avulla voidaan saada vastauksia tutkimuskysymyksiin. Ensimmäisten kahden haastattelun jälkeen haastateltavilta kysyttiin palautetta kysymysten ymmärrettävyydestä, jotta haastattelupohjaa olisi voitu tarvittaessa vielä muokata tuleviin haastatteluihin. Tälle ei kuitenkaan ollut tarvetta. Haastatteluiden aikana haastateltavilla oli mahdollisuus kysyä tarkennusta kysymyksiin tarvittaessa ja haastattelijalla oli myös mahdollisuus kysyä tarkentavia lisäkysymyksiä saadakseen haastateltavalta vastauksia juuri tutkimuksen kannalta olennaisiin asioihin. Haastattelurungon huolellinen suunnittelu ja haastattelutilanteisiin syventyminen parantaa siis tämän tutkimuksen validiteettia.

Laadullisen tutkimuksen validiteettia pystytään parantamaan myös dokumentoimalla ja perustelemalla, miten aineiston luokittelut on toteutettu (Hirsjärvi & Hurme, 2022; Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 232) Tässä tutkimuksessa teemoittelun prosessi ja teemojen muodostumista ohjaavat tekijät on raportoitu validiteetin parantamiseksi. Laadullisessa tutkimuksessa täysi objektiivisuus ei ole milloinkaan mahdollista, koska tutkijan oma kehys vaikuttaa väistämättäkin tulkintoihin (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 136). Validiteettia voidaan kuitenkin vahvistaa pyytämällä tutkimukseen osallistuneita tarkistamaan tutkijan tulkintoja (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 142; Hirsjärvi & Hurme, 2022). Tässä tutkimuksessa on pyritty analysoimaan aineistoa mahdollisimman objektiivisesti pyytämällä osallistujilta tarkennuksia niihin aineiston kohtiin, jotka ovat tunnistettu olevan tulkintavirheen riskissä. Kaikkien tulkintojen antaminen osallistujien arvioitavaksi olisi kuitenkin parantanut validiutta vielä vahvemmin.

Tutkimuksen validiteettia voidaan vahvistaa myös triangulaatiolla (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 146; Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 233). Triangulaatio tarkoittaa erilaisten tutkimusmenetelmien, tiedonlähteiden, teorioiden tai useiden tutkijoiden yhdistämistä samassa tutkimuksessa (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 143). Tässä tutkimuksessa on triangulaatio toteutuu tiedonlähteiden ja teorioiden kautta. Tietoa on kerätty eri tiedonantajaryhmiin kuuluvilta henkilöiltä, sillä haastateltavat kuuluivat eri organisaatioihin ja toimivat erilaisissa työtehtävissä. Triangulaatio olisi kuitenkin

vahvistunut edelleen, mikäli otos olisi ollut vielä monimuotoisempi, sisältäen esimerkiksi laajemmin eri ammattiryhmiä tai organisaation eri tasoilla työskenteleviä henkilöitä. Teoriatriangulaatio toteutuu siten, että tutkimuksessa on yhdistetty psykologisen sopimuksen teoria hybrideityön ja organisaatiokansalaisuuden teoriaan. Yhdistetyt teoriat ovat ohjanneet myös aineiston analysointia teoriaohjaavan analyysin kautta. Mikäli tähän tutkimukseen olisi lisätty myös määrällisen tutkimuksen osio tai tutkimusta olisi toteuttanut useampi tutkija, myös nämä olisivat vahvistaneet triangulaatiota entisestään.

5 Tulokset

Tässä luvussa käsitellään aineiston analyysin tulokset. Tulokset on jaettu viiteen pääteemaan: johtaminen ja esihenkilötyö, työyhteisön kulttuuri ja toimintatavat, palkka ja muu palkitseminen, työnkuva ja urakehitys sekä psykologisen sopimuksen rikkoutuminen. Teemat sisältävät useita pääteemaan liittyviä aiheita, jotka nousivat haastatteluista esille. Johtaminen ja esihenkilötyö -teema kattaa päätöksenteon, tuen, yhteydenpidon sekä mittaamisen ja palautteen antamisen. Työyhteisön kulttuuri ja toimintatavat -teemaan sisältyy työpaikan kulttuuriin, ilmapiirin ja sääntöjen käsittely. Palkka ja muu palkitseminen -teemassa tarkastellaan sekä aineellista että aineetonta palkitsemista. Työnkuva ja urakehitys -teema puolestaan sisältää työtehtävien, työmäärän, koulutusmahdollisuuksien ja urakehityksen liittyviä näkökulmia. Psykologisen sopimuksen rikkoutuminen -teema sisältää ne psykologisen sopimuksen osa-alueet, joiden koetaan olevan riskissä rikkoutua, tunnistetut reaktiot rikkoutumiseen sekä psykologisen sopimuksen läpinäkyvyyden.

5.1 Johtaminen ja esihenkilötyö

Haastatteluissa jokainen asiantuntija nosti esille johtamiseen ja esihenkilötyöhön liittyviä teemoja. Usein esille noussut teema oli päätöksenteko. Haastatteluissa kerrottiin erityisesti odotettavan esihenkilöltä päätöksentekokykyä ja arvostettavan johtajissa sitä, että päätökset ovat mahdollisia toteuttaa esihenkilön aseman kautta sekä esihenkilön oman persoonan avulla. Esille nousseita odotuksia olivat esihenkilön jämäkkyys sekä johdonmukaiset, selkeät, eteenpäin suuntaavat päätökset. Haastatteluissa nousi esille esihenkilön vaihtumisen ja organisaatiorakenteen muutosten jälkeen kasvanut tyytyväisyys esihenkilön päätöksentekoon, koska uusi esihenkilö oli persoonana kykenevämpi tekemään päätöksiä ja lisäksi kuului johtoryhmään, jolloin suurempi vaikutusvalta mahdollisti myös päätöksenteon paremmin.

> *Nykyinen esihenkilö vaikuttaa siltä, että se kuuntelee mua, ja kun hän nyt istuu johtoportaalla, niin hän pystyy vetämään linjauksia aika tuosta noin vaan. Aikaisempi esihenkilö ei istunut johtoportaalla, niin hän ei myöskään pystynyt tehdä päätöksiä. Se on varmasti vaikuttanut, mutta myöskin ihan persoona vaikutti. (Asiantuntija B).*

Haastatteluissa tuotiin esille myös odotuksia siitä, että päätöksille annetaan perusteluja. Esille nousi tilanne, jossa asiantuntijan työnkuvaa oli muutettu merkittävästi yksipuolisella päätöksellä. Haastateltava koki, että muutos oli negatiivinen ja odotti yhä perusteluja päätökselle. Perusteluja kerrottiin kaivattavan erityisesti niissä tilanteissa, joissa asiantuntijan esittämiä ehdotuksia ei haluttu toteuttaa. Esille nostettiin myös kokemuksia muutosneuvotteluista, joissa haastateltavat olisivat odottaneet perusteluja neuvotteluiden jälkeisiin päätöksiin. Esimerkkinä toimi tilanne, jossa työnkuva ja asema organisaatiossa oli muuttunut muutosneuvotteluiden yhteydessä, mutta haastateltava koki jääneensä ilman perusteluja ja sen vuoksi koki epävarmuutta siitä, oliko hänen suoriutumisensa ollut riittävää. Myös irtisanomistilanteesta muutosneuvotteluiden yhteydessä keskusteltiin. Tällaisessakin tapauksessa haastateltava odotti kuulevansa, millä perusteella irtisanottavat oli valittu ja perusteluiden puute oli johtanut epäluottamukseen siitä, ettei päätöksiä välttämättä oltu tehty objektiivisesti.

> *Muutamia sellaisia tilanteita on ollut, että on jotain valmistellut, on katottu mun valmistelema ehdotus ja siltikin, vaikka mun mielestä looginen päätöksenteko tukis sitä, että mennään sen mukaan, niin silti on tavallaan päätetty toimia jotenkin muuten, eikä sitä oo viestitty, että miksi. Sitä ei ole argumentoitu esimerkiksi niin, että «Tää oli ihan hyvä, mutta tehdään kuitenkin näin, koska...» Se on vaan jätetty ilmoille, ja ne omat perustelut ja argumentit, jotka on omasta mielestä loogisia ja vedenpitäviä, niin ne on vaan sivuutettu. (Asiantuntija A).*

Haastatteluista nousi selkeästi esille odotuksia siitä, kuinka esihenkilö kohtaa alaisensa ja millaisilla tavoilla hän tukee työnteossa. Odotuksia esihenkilön tunnetaidoista ilmaistiin, jolloin toivottiin, että esihenkilö osaisi kohdata erilaisuutta ja huomioida alaistensa inhimillisen puolen. Jyrkästi tuloskeskeinen johtaminen koettiin jättävän inhimillisen puolen helposti taka-alalle. Muita esihenkilön toivottuja piirteitä ja tekoja olivat kuuntelutaito, hyvinvoinnin tukeminen, ihmisläheisyys, läpinäkyvä ja avoin

keskustelu, turvallisen ilmapiirin luominen sekä se, että alainen voi kokea esihenkilön olevan hänen puolellaan. Esihenkilöltä ei kuitenkaan toivottu liiallista kaverillisuutta, sillä ammatillisuutta arvostettiin enemmän. Liian kaverillinen ote herätti myös huolta mahdollisesta epätasa-arvoisesta suosimisesta.

> *Odotan kanssa, että esihenkilö on tunnetaitoinen siinä, että ymmärtää alaistaan ja tietää, että on erilaisia ihmisiä ja alaisia. Tavallaan jos on pelkkää vaan semmoista kovaa, tuloksellista johtamista, niin sitten siitä jää puuttumaa se inhimillinen puoli, mitä mä kanssa arvostan suuresti. (Asiantuntija A).*

> *Toivon sellasta esihenkilöä, jotta se mun ja hänen työ toimii, että meillä on samat arvot. Esimerkiksi niin, että tuetaan henkilöstön hyvinvointia. Se on oikeastaan se tärkein. Se on sitä konkreettista ihmisen terveyteen liittyvää työhyvinvointia, mutta myös sitä, että autetaan kehittymään ja annetaan mahdollisuuksia erilaisiin tehtäviin, eikä suosita lemppareita. Sellaista tasa-arvoista ja tasapuolista kohtelua. (Asiantuntija B).*

Yhteydenpidosta esihenkilön kanssa kerrottiin vaihtelevia odotuksia. Osa haastateltavista arvosti sitä, että esihenkilö kysyy usein työtilanteesta ja työn sujumisesta sekä koki kahdenkeskisten keskustelujen toistumisen heille luvattuna asiana. Toisaalta osa koki, ettei halua esihenkilön ottavan yhteyttä oma-aloitteisesti kysyäkseen työpäivien kulusta, vaan toivoi voivansa itse lähestyä esihenkilöä tarvittaessa. Näissä tapauksissa viestittely tai usein toistuvat kahdenkeskiset keskustelut koettiin liiallisena kontrollointina, kun taas yhteydenottojen vähäisyys tulkittiin merkiksi luottamuksesta työntekijän kykyyn hoitaa tehtävänsä itsenäisesti. Esille nousi myös toive siitä, että etätyössä esihenkilö kysyisi hieman useammin työmäärästä. Samanaikaisesti kuitenkin myös arvostettiin sitä, ettei etätyössä kontrolloitu esimerkiksi aktiivisuutta järjestelmissä tai sitä, kuinka pitkiä aikoja oltiin poissa työkoneen äärestä. Yhteydenpidon määrästä riippumatta toivottiin, että kommunikaatio olisi selkeää ja johdonmukaista ja epäselvän viestinnän koettiin aiheuttavan epävarmuutta esimerkiksi siitä, miten ja kenen toimesta asioita päätetään.

> *En ole sellainen, että haluisin, että esihenkilö laittais vaikka joka päivä Teamsissa, että miten menee. Se tuntuisi niin kuin turhalta ja ehkä ajanhukalta. Enemmän*

ehkä se, että tykkään, että mulle tulee itelle sellanen fiilis, että muhun luotetaan ja minun annetaan tehdä työni, jonka osaan, eikä silleen, että joku kauheesti ns. vahtis tai kyselis perään ja laittelis koko ajan jotain viestejä. Preferoin sitä itekkin, että tehdään rauhassa ja laitetaan sitten viestiä, kun on oikeesti jotain asiaa. (Asiantuntija F).

Kun mä alotin tuolla, niin mä yllätyin siitä, kuinka paljon kysellään. Meillä pitäis olla joka kuukausi one-to-onet. Niitä nyt ei ihan joka kuukausi oo, mutta ehkä kerran kahdessa kuussa. Ja kyllä mun esihenkilö kysyy joka viikko, että miten menee, ja kyllä mä tykkään siitä, että se kysyy. (Asiantuntija D).

Esihenkilöiltä odotettiin myös sitä, että häneltä saa tarvittaessa ohjausta työn suorittamiseen ja että hän ymmärtää hyvin alaistensa tekemän työn sekä sen arvon. Esihenkilön odotettiin tietävän hyvin, mitä päivittäinen työ on ja mitä se vaatii. Haastateltavat kertoivat negatiivisia kokemuksia esihenkilöistä, jotka eivät olleet tehneet johtamaansa työtä itse, jolloin esihenkilön koettiin odottavan asioita, jotka eivät ole mahdollisia tai muutoin ohjaavan työtä väärään suuntaan. Positiivisina kokemuksina taas kuvailtiin esihenkilöä, joka oli tehnyt alaistensa työtä aikaisemmin ja ymmärsi tarkasti työn arkipäiväiset asiat. Päivittäiseen työhön ei kuitenkaan välttämättä kaivattu tukea tai ohjausta esihenkilöltä, mikäli sitä oli saatavilla tarpeeksi kokeneemmilta kollegoilta.

Ja edellisessä duunissa mä totuin siihen, että saattoi olla tosikin läheinen esihenkilön kanssa, ja se on tietysti mukavaa, mutta ehkä nyt musta tuntuu, että sitä ei välttämättä ehkä niin kaipaa, että nyt arvostaa enemmän semmosta ammatillisuutta, sparrausta ja sellaista. Nyt mulla on esihenkilön lisäksi työpari, joka ottaa enemmän koppia sellasista yks-ykkösistä ja on hoitanut mun perehdytyksen, mikä ei haittaa mua ollenkaan. (Asiantuntija F).

Esihenkilön tuki urakehitykseen, onnistumisiin ja tavoitteiden saavuttamiseen nousi tärkeänä odotuksena haastatteluissa. Tuen kuitenkin odotettiin kohdistuvan tilanteeseen sopivalla tavalla ja olevan tasapainossa vapauden ja luottamuksen kanssa. Esimerkkinä nostettiin tilanne, jossa esihenkilöllä oli tapana ottaa liikaa pois alaistensa hartioilta, joka oli johtanut töiden liialliseen vähyyteen ja siihen, että päättäviin tahoihin ei saatu itse olla yhteydessä. Esille nousi myös tilanne, jossa haastateltava kertoi arvostavansa suuresti sitä, että esihenkilö oli rooliinsa astuessaan kysynyt alaisiltaan, mitä he tarvitsisivat onnistuakseen työssään. Asiantuntija oli pyytänyt lisäkoulutusta,

jonka esihenkilö oli järjestänyt viipymättä, ja tämä oli tehnyt asiantuntijaan positiivisen vaikutuksen. Taustalla oli ollut haastateltavan kokemus siitä, että aiemman esihenkilön ei koettu onnistuneen tavoitteiden saavuttamisen tukemisessa ja koettiin hänen rikkoneen lupauksensa urakehitykseen liittyvissä asioissa.

> *Semmoista läpinäkyvää keskustelua, että mä pystyn sanoa silleen rehellisesti, että pystynkö mä tähän vai en? Jos mä pystyn, niin sitten se antaisi mulle se vapauden hoitaa se asia. Jos mä sanon, että mä en pysty niin sitten mä toivon, että hän ei vaan siirrä sitä toiselle, vaan sitten se on se, että «Okei mitä me tarvitaan, että sä pystyt siihen?». Elikkä sen onnistumisen tukemista. (Asiantuntija B).*

> *Nyt se meidän esihenkilö on niin sellainen, että se ottaa paljon meidän harteilta pois, niin sit on vaan silleen että noh, huolehdi sitten niistä kaikista jutuista. Hän vois antaa enemmänkin silleen vapautta. Monesti hän on se, joka on yhteydessä meidän organisaation sisällä toisten osastojen johtajiin tai niihin keillä on päätösvalta, niin olis kiva joskus olla itsekkin yhteydessä, että sit ne tuntis meitä vähän paremmin, tuntis nimee ja naamaa ja tälleen. Sais itsekin vähän lisää suhteita luotuu. No, hänellä voi olla enemmän vaikutusvaltaa, että ehkä se on siks hyvä, että hän hoitaa ne, mut sit se meidän tiimin rooli vaan entisestään pienenee. Tavallaan siellä sit kaikki kommunikointi menee esihenkilön kautta ja vähän tulee sellanen olo, että meidät just nyt pidetään siellä, että «Älkää lähtekö sieltä lokerosta nyt mihinkään, ja että hän hoitaa tän ulkopuolisen kommunikoinnin». (Asiantuntija E).*

Haastateltavista osa kertoi odottavansa sparraavaa tukea ja palautetta esihenkilöltään ja lisäksi kerrottiin toivomuksia siitä, että esihenkilö uskaltaa sopivasti haastaa alaistaan. Esille nousi toistuvasti se, että esihenkilöltä toivottiin saavan sekä positiivista että rakentavaa palautetta. Haastateltavat kertoivat palautteen vähäisyyden johtavan epävarmuuteen omasta suoriutumisesta ja he toivoivat saavansa palautetta pyytämättäkin. Palautteen toivottiin sisältävän asioita liittyen siihen, miten työtä toivotaan tehtävän ja millaista osaamista tulisi vielä kehittää. Rakentavaa palautetta odotettiin erityisesti oppimisen vuoksi tilanteissa, joissa haastateltava oli tehnyt virheen työssään, mutta samalla toivottiin, että se tuotaisiin esille pehmeästi ja eteenpäin pyrkivästi jyrkän kritiikin sijaan.

> *Jos se tulee kauheen kovaa, tavallaan niin kuin keihäänkärki, sillä lailla tiukkana kritiikkinä, niin kyllä se on vaikeempi silloin ottaa vastaan. Sit jos se on enemmän*

semmoinen niin kuin pehmeämpi ja keskustelevampi ja eteenpäin katsova, se palaute, niin kyllä mä sit uskoisin, että pystyy paremmin asemoitumaan ja vastaanottamaan. Sillä on iso merkitys, miten sen antaa. (Asiantuntija A).

Nyt mulla on sellanen esihenkilö, joka on tosi mukava ja kaverillinen, mutta kaipaisin paremmin palautetta siltä. En oikeen saa sellasta palautetta, että mitä mun pitäis kehittää, niin kaipaisin siihen jotain konkreettista. (Asiantuntija C).

Osa haastateltavista kertoi, että heidän työtään mitataan heidän mielestään siihen sopimattomilla mittareilla, joka oli johtanut siihen, että tavoitteita ei koettu olevan mahdollista saavuttaa. Esimerkkeinä nostettiin myyntilukujen seuraaminen tehtävässä, joka ei ollut varsinainen myyntitehtävä ja nopeuden mittaaminen työssä, jossa laadulla koettiin olevan suurempi merkitys. Nopeuden perusteella mittaaminen koettiin kielteiseksi erityisesti tehtävissä, joissa työmäärä vaihteli paljon eri tehtävien välillä. Haastateltavat kuitenkin kertoivat myös pitävänsä siitä, että työtä mitataan numeerisesti ja odottivat, että tavoitteet asetetaan tarkasti ja niitä seurataan.

Kyl mä tykkään sillain tunnusluvuista, että nyt kun mun rooli vaihtui kesällä, niin mä muutamaankin otteeseen tiedustelin, että mitkä on ne tavoitteet numeraalisesti mihin pitää päästä, koska mä haluun päästä niistä yli. (Asiantuntija D).

Mun mielestä meillä on liikaa sellasta numerotyöskentelyä ja sen seuraamista. Kun mikään meidän tapaus ei oo samanlainen, niin nopeus numeerisesti ei paljoo kerro ja mä haluun kuitenki tehdä työni hyvin. Ehkä vaikka sellanen satunnaisotanta olis paljon parempi tapa mitata ja kertois enemmän laadusta, mutta sitä huolellisuutta ei arvosteta ja sit vaaditaan vaan sitä nopeutta. (Asiantuntija C).

5.2 Työyhteisön kulttuuri ja toimintatavat

Työyhteisön kulttuuriin ja ilmapiiriin liittyviä odotuksia ilmaistiin haastatteluissa paljon. Asiantuntijat odottivat, että ilmapiiri työpaikalla on henkilöstöä arvostava, ammattimainen ja kuunteleva. Työyhteisön myönteistä ilmapiiriä, jossa työn tekeminen koettiin mukavaksi, arvostettiin. Psykologisella turvallisuudella ja avoimella kommunikoinnilla oli suuri merkitys. Tähän sisältyi myös se, että ilmapiiri mahdollisti

omien näkemysten esille tuomisen vapaasti. Henkilökemioilla ja toimintatapojen yhteensopivuudella koettiin olevan vaikutusta työn toimivuuteen ja mielekkyyteen. Myös kollegoiden ja heidän työajan kunnioittamista toivottiin, esimerkiksi saapumalla palavereihin ajoissa ja ennakkomateriaaleihin valmistautuneena.

> *Mä odotan että se on sellanen psykologisesti turvallinen ympäristö, missä jokainen voi olla sellainen persoona ja ihminen mitä oikeesti on, ei tarvii olla mitään muuta, mitä muuta ei olis. Ja että mielipiteitä ja ajatuksia voi lausua ääneen ja ehdottaa ja niille asioille ollaan avoimia. (Asiantuntija A).*

Tasa-arvoisuus ja yhdenvertaisuus nousivat esille merkityksellisenä odotuksena. Monet haastateltavat kertoivat, että organisaatiossa kohdellaan kaikkia tasa-arvoisesti asemastaan riippumatta, mutta aihe nousi esille myös sukupuolijakauman kautta. Työnantajan odotettiin toimivan reilusti sekä noudattavan samoja sääntöjä kaikkien kanssa ja työnantajaa kehuttiin siitä, että naisten osuus johtoryhmästä ja henkilöstöstä oli alaan nähden korkea. Lisäksi esille nostettiin kokemuksia epätasa-arvoisesta kohtelusta eri roolien kesken. Tällöin oltiin koettu, että työnantaja oli luvannut järjestää koulutus- ja urakehitysmahdollisuuksia sekä mahdollisuuksia pitää lomia suosituimpina loma-aikoina, kuten muille rooleille organisaatiossa oltiin järjestetty. Nämä olivat kuitenkin jääneet toteutumatta, joka koettiin lupauksen rikkomisena.

> *Vaikka on miesvaltainen ala, niin siellä suhtaudutaan naisiin hyvin. Meillä on tällä hetkellä prosentuaalisesti aika korkea osa naisia esihenkilöinä, johdossa ja hallituksessa puolet on naisia. (Asiantuntija B).*

> *Se on hyvä, että on tasavertainen jäsen työporukassa, eikä silleen niin kuin edellisessä tuntui. Ei ollut sanomista mihinkään lomiin ja siellä paljon puhuttiin siitä, että pystyy kehittyyn ja halutaan, että työntekijät kehittää osaamistaan, mut sit meille ei kuitenkaan ollut mitään koulutuksii, vaikka muille ne oli valmiiks mietitty. Siinä oli ristiriitaa miten eri rooleissa olevii ihmisii kohdeltiin. (Asiantuntija F).*

Näkemykset organisaation muutosten toteuttamisesta vaihtelivat. Osa haastateltavista kertoi jatkuvien muutosten kuormittavan paljon, koska jatkuva muutos vaati myös jatkuvaa sopeutumista. Esille nousi erityisen negatiivisena se, että usein muutosprojektit aloitetaan, mutta niitä ei toteutetakaan loppuun asti, vaan jätetään kesken. Toisaalta

muutoksien toteuttaminen nähtiin myös positiivisina tekoina, jotka auttoivat organisaatiota pysymään ajankohtaisena. Lisäksi muutokset nähtiin positiivisina, mikäli ne liittyivät omiin kehitysehdotuksiin ja asiantuntijat toivoivatkin, että saisivat itse mahdollisuuksia kehittämistyöhön ja muutoksiin vaikuttamiseen.

> *Nyt on ihan erilaiset mahdollisuudet vaikuttaa, ihan vaikka, että mitä järjestelmää käytetään. Sit jos minä sanon et se ei ole hyvä, niin sit on mahdollistakin, että se vaihdetaan, eikä silleen, että se menee eka oman maan johtajille ja sitten siitä pidemmälle ja niin edelleen. (Asiantuntija F).*

> *Toki meillä on tapahtunut myös paljon muutoksia niin organisaation se on pitänyt sillä tavalla elävänä, että se ei ole niin kuin jumittunut. (Asiantuntija E).*

Asiantuntijat toivoivat, että työpaikan toimintatavat ja kulttuuri mahdollistivat vapautta omaan ajatteluun ja työntekotapoihin. Negatiivisena koettiin voimakas byrokratia ja voimakkaasti hierarkkinen organisaatiokulttuuri. Voimakkaan hierarkian ja byrokratian koettiin rajoittavan autonomista asiantuntijatyötä, hidastavan työntekoa, vaikuttavan negatiivisesti tuottavuuteen ja nostavan kynnystä tuoda kehitysehdotuksia esille. Voimakas hierakkisuus koettiin myös olevan vanhentunut tapa johtaa nykypäivän organisaatiossa.

> *Kun on iso firma, niin on myös sellasta kankeutta. Kaikki menee niin kuin by the book. Kaipaisin enemmän vapautta mun työhön, jota vois saada vaihtamalla pienempään yritykseen töihin. (Asiantuntija C).*

> *Jos on hierakkista, niin on myös byrokraattista, ne menee käsi kädessä. Mun käsityksen mukaan ei sovi hyvin 2020-luvun organisaatioon tai tapaan johtaa työtä. Kun on paljon byrokratiaa, se hidastaa työntekoa ja tuottavuutta. Oot jonkin asian asiantuntija, josta annat mielipiteitä, kehitysehdotuksia yms. ja sit ne menee monen toimielimen kautta, pomon ja pomon pomon. Ja kun asiantuntijatyön yksi myrkky on semmoinen liika byrokratia, mikä sitten taas niin kuin kahlitsee sen asiantuntijan tekemisen ja ajattelun. (Asiantuntija A).*

Hybrideityömalli ja etätyökäytännöt nähtiin edustavan osaltaan organisaatiokulttuuria. Vapaus valita itse työntekopaikka sekä lähi- ja etätyön määrä koettiin luottamuksen osoituksena. Tiukemmat säännöt etä- ja lähityöhön liittyen edustivat epäluottamusta, liiallista kontrollointia ja joustamatonta kulttuuria. Vapautta arvostettiin myös

tapauksissa, joissa haastateltavat halusivat tehdä työtään enemmän toimistolta käsin. Lähityö koettiin joissakin työtehtävissä toimivammaksi ja odotuksia liittyi myös sen sujuvuuden varmistamiseen sekä siihen, että työnantaja järjestäisi kasvokkain tapaamisia kollegoiden kanssa. Myös laajemmassa kuvassa asiantuntijat odottivat työnantajaltaan joustavuutta ja työn ja vapaa-ajan tasapainon mahdollistamista. Siihen liitettiin etätyömahdollisuuksien lisäksi joustaminen ja ymmärrys erilaisissa elämäntilanteissa, vapaiden mahdollistaminen pyydettäessä ja joustavien työaikamallien hyödyntäminen.

> *Mä tykkään tästä, että on vapaus valita. Se on kiva, että on niitä toimistopäivä, mutta jotkut viikot saattaa olla sellasia, että se ei sovikaan omaan elämään, niin se vapaus on ollut tosi kiva. (Asiantuntija B).*

> *Mä odotan sitä, että työntekijöitä arvostetaan ja niitä kohdellaan ihmisinä eli ymmärretään, että työ on iso osa meidän elämää, mutta sitten on myös sen työn ulkopuolinen elämä. Ja että työnantaja ymmärtää myös sen, että ei ole kyse pelkästään töistä, vaan on myös ymmärrystä ja huomioidaan myös erilaiset tilanteet, jotka ihmisellä saattaa muuttua. Ehkä sellanen niin kuin työn ja vapaa-ajan jousto on sellasta, mitä mä odotan työnantajalta. Jos taas ei ole varaa kompromisseille, vaan se on näin ja piste, se kertoo mun mielestä tosi joustamattomasta työnantajasta ja oudosta suhtautumisesta työn ja vapaa-ajan tasapainoon. (Asiantuntija A).*

5.3 Palkka ja muu palkitseminen

Haastatteluissa nostettiin esille odotuksia palkitsemiseen liittyen. Peruspalkan odotettiin vastaavan omaa osaamista ja työkokemusta ja sen kuvattiin olevan tyytyväisyyden pohja ja edellytys. Kilpailukykyisen palkan kerrottiin olevan työnantajaan sitouttava tekijä. Esille nostettiin myös ajatuksia siitä, että oman uran tai uuden roolin alkumetreillä palkan merkitys ei ollut yhtä suuri, mutta kun kokemusta karttui lisää, palkan odotettiin myös nousevan sen mukana. Monilla haastateltavilla oli kokemuksia tilanteesta, jossa he kokivat olevansa alipalkattuja osaamiseensa nähden. Nämä haastateltavat odottivat tulevaisuudessa reilua palkankorotusta tai olivat kokeneet jo toteutuneen palkankorotuksen korjanneen tilanteen, jossa he olivat aiemmin kokeneet arvostuksen

puutetta. Jo toteutunut tai vielä odotuksissa oleva palkankorotus merkitsi näille asiantuntijoille sitä, että heidän työpanostaan arvostettiin. Osa oli myös vaihtanut hiljattain työpaikkaa, jolloin yksi heidän työnhakunsa tavoitteista oli ollut löytää korkeampaa palkkaa maksava työnantaja.

> *Tavallaan ensi alkuun sillä ei ollut niin suurta merkitystä, koska silloin mä olin vasta aloittanut niissä tehtävissä ja mä näen sen ehkä niinku sitä kautta, että mä en vielä osaa niitä työtehtäviä välttämättä niin hyvin, joten sitä palkkaakaan ei pysty sillä lailla pyytämään. Sit kun titteli muuttu ja palkka nousi, se kerto mulle siitä, että sitä panosta, minkä mä toin siihen, arvostettiin ja mun työn tekemistä arvostettiin ja ne mun omat argumentit kuunneltiin. (Asiantuntija A).*

> *Mä oon sitä mieltä, että nyt jo pitäis olla parempi palkka, ja ei pelkästään mulla vaan koko tiimillä. Kyl mä odotan tai pyrin siihen, että seuraava pesti mihin hakis olis sellanen reilu palkankorotus. (Asiantuntija D).*

Oikeudenmukaisuuden kokemukset nousivat usein esille palkan yhteydessä. Tasa-arvoinen palkka tiimiläisiin ja organisaation jäseniin nähden nostettiin tärkeänä odotuksena. Palkan ja palkkakehityksen odotettiin olevan linjassa myös inflaation sekä alan yleisen palkkatason kanssa. Palkkausmallin odotettiin vastaavan omaa työnkuvaa, jolloin esimerkiksi työroolin muuttuessa myynnillisemmäksi odotuksena oli saada myös provisiopalkkaa kiinteän palkkauksen lisäksi. Haastateltavat kertoivat kokemuksiaan tilanteesta, jossa heille oli mielestään luvattu palkankorotus, joka ei ollutkaan toteutunut. Tyypillinen tapaus oli tilanne, jossa palkankorotuksesta oli puhuttu sanallisesti, mutta myöhemmin tämä keskustelu oli unohdettu esihenkilön toimesta. Nämä tilanteet olivat johtaneet merkittävään tyytymättömyyteen.

> *Palkka-asioista toivoisin, että sitä tarkastellaan niin, että se on tasapuolista kaikille tai ainakin oman tiimin kohdalla. Kun nyt on tosi pieni palkkaero tiimiläisen kanssa, jolla on paljon vähemmän kokemusta, niin siinä mä toivoisin, että sitä tarkastettais. (Asiantuntija B).*

> *Sanoinkin jossain vaiheessa kehityskeskustelussa, että jos mun pitää ruveta myymään jotakin, niin haluun siitä sit myös provikkaa. (Asiantuntija D).*

Erilaisista peruspalkan päälle maksettavista lisistä keskusteltiin useassa haastattelussa. Haastateltavien työnantajilla käytössä olleet tulospalkkiot, vuosibonukset ja henkilökohtaiseen ja tiimin suoriutumiseen perustuvat palkkiot koettiin motivaatiota lisäävinä palkitsemisen tapoina. Kokemuksista nousi esille myös tapaus, jossa vuositavoitteisiin sidotun tulospalkkauksen kerrottiin olevan toivottu lisä vuosiansioon, mutta sen motivoiva vaikutus kuitenkin kyseenalaistettiin. Kyseenalaistus syntyi sen kautta, että tulospalkkioon liitetyt tavoitteet eivät olleet tarpeeksi tarkkaan laadittuja ja aiheuttivat sen vuoksi haasteita työn priorisointiin vuoden aikana.

> *Tulospalkkauksetkin on ehkä niin kuin kirsikkana kakun päällä. Ne on kiva sitten kun ne tulee, mut mä oon aina vähän kyseenalaistanut niiden motivoivan vaikutuksen. Välillä tuntuu, että ne tavotteet määritellään tosi nopeesti, vähän niin kuin, että nyt äkkiä täytyy keksiä jotain. Sit kun vuoden aikana tulee tärkeempiä työtehtäviä tai projekteja, jotka ei oo siinä tulospalkkauksen piirissä tai ei oo niitä kriteerejä, niin sit se on aina vähän ollut sellasta, että mun pitäis priorisoida niitä tulospalkkiotavotteita. Se on ehkä ei niin suuri motivoiva vaikutus, kun mitä vois kuvitella. (Asiantuntija A).*

Hyviä työsuhde-etuja arvostettiin paljon. Kattava työterveyshuolto, työsuhdeautot ja -polkupyörät, virike- ja lounasedut, virkistystapahtumat ja muut henkilöstön muistamiset olivat pidettyjä palkitsemisen keinoja. Laadukkaita laitteita, työvälineitä ja työskentelytiloja arvostettiin, mutta niiden hyvä taso koettiin kuitenkin asiantuntijatyön edellytykseksi. Ne tunnistettiin työsuhde-eduiksi vasta silloin, kun työnantaja tarjosi selvästi keskitasoa parempia laitteita tai toimistotiloja. Työsuhde-eduissakin oli tärkeää, että niitä jaettiin tasapuolisesti, sillä epätasa-arvoiset työsuhde-edut synnyttivät epäoikeudenmukaisuuden tunnetta ja nostivat kyseenalaistusta oman työn ja osaston arvostukseen.

> *Painotan sitä, että kun se meidän työterveyshuolto on niin hyvä. Eikä se jää vaan perus työterveyshuoltoon, vaan meillä on sellasia extrapalveluita lisäksi. Sit meillä on kaikki polkupyöräedut, autoedut ja virike-etu on täydet. Sit on se perus lounasetu, meillä on virkistyjäisiä ja joulujuhlia, muistetaan joululahjoilla ja lähetetään kukkia kotiin, jos joku on saanut vaikka lapsen. Meillä on asiat niin maksimillaan kun pystyy, ja nää on sellasia missä mä koen, että mulla tulee merkityksellinen olo, ja että vitsi kun mulla on hyvä työnantaja. (Asiantuntija B).*

Meillä on samalla työnantajalla useampi yhtiö ja tuntuu ettei meitä oikeen kohdella tasapuolisesti. Toisessa yhtiössä on laajemmat virkistyspäivät ja musta vaikuttaa oikeesti vaan siltä, että me tehdään se raha, ja sit ne saa sen käyttöönsä tollasiin etuihin. (Asiantuntija C).

Aineellisen palkitsemisen lisäksi asiantuntijat kertoivat arvostavansa myös aineettomia palkitsemismuotoja. Haastatteluissa nousi esiin odotuksia tunnustuksen ja arvostuksen osoittamisesta, ja osa haastateltavista koki nämä yhtä tärkeiksi palkitsemisen keinoiksi kuin palkan ja siihen liittyvät lisät. Tyytymättömyyttä koettiin siitä, että palkitsemista ei osattu kohdistaa oikein. Esimerkkinä tästä toimi tilanne, jossa kiireisinä aikoina henkilöstöltä vaadittiin paljon, mutta ei kuitenkaan muistettu palkita vaaditusta työpanoksesta. Lisäksi suuressa organisaatiossa työskennellessä huonoksi puoleksi koettiin se, että virallisempia tunnustuksia jaettiin vain pienelle osalle henkilöstöä.

Tämmöset tunnustukset ja arvostuksen odotukset on mun mielestä ihan yhtä tärkeitä. En oo koskaan saanut sellasta virallista tunnustusta, joku kunniataulu tai joku tällanen. Mun mielestä ne on hienoja osotuksia niille henkilöille, jotka niitä saa. Mä toivoisin, että sais sellasia, mutta ymmärrän et niitä ei määrällisesti jaeta kauheen paljoo ja niissä firmoissa missä mä oon ollu töissä, henkilöstömäärät on aika isoja. (Asiantuntija A).

Joskus ruuhka-aikoina aletaan vielä muuttaan tai kehittään jotain, mistä tulee sit vaan lisää stressiä. Sillon osataan kyllä vaatia meiltä hirveesti panostusta, mutta ei kuitenkaan muisteta palkita siitä panostuksesta sitten. (Asiantuntija C).

5.4 Työnkuva ja urakehitys

Asiantuntijat odottivat työltään autonomisuutta, mahdollisuuksia vaikuttaa työn sisältöön, mielenkiintoisia ja monipuolisia työtehtäviä sekä vastuullisia tehtäviä. Työtä toivottiin olevan mahdollista kehittää itse ja toteuttaa sitä itse näkemällään parhaalla tavalla. Esille nousi negatiivisia kokemuksia siitä, että työntekotapaan oli puututtu liikaa tai työtehtävät eivät vastanneet sitä, millainen mielikuva asiantuntijalla itsellään oli työn sisällöstä. Esille nousi kuitenkin myös tilanne, jossa haastateltava koki työnkuvan

positiivisesti eroavan rekrytointiprosessin aikana muodostettuun käsitykseen, sillä työ oli osoittautunut monipuolisemmaksi kuin hän oli ymmärtänyt.

> *Arvostan sitä, että oon saanu vaikuttaa työn sisältöön, että minkälaisista asioista oon kiinnostunut. Oon saanu aika paljon luopua rutiinihommista ja saanut sellasia projektityyppisiä tilalle, niin siitä tykkään kyllä. Vapaus ja vastuu kulkee hyvin tuossa käsi kädessä. (Asiantuntija E).*

> *Toi paikka on kyllä ylittänyt kaikki mun odotukset. Tosi erilaista työtä mitä mä hain, erilaista mitä mä odotin, mutta hyvällä tavalla. Se kuinka laajaa se on, kuulostaa simppeliltä, mutta niin paljon päivittäin ollaan tekemisissä eri sidosryhmien kanssa ja paljon monipuolisempaa, kuin mitä mä luulin. (Asiantuntija D).*

Monet haastateltavista toivoivat työmäärän olevan tasapainossa. Haastateltavien joukosta löytyi kokemuksia liian vähäisestä työmäärästä ja työssään tylsistymisestä sekä liiallisesta työmäärästä ja sen aiheuttamasta kuormituksesta. Kohtuullisen ajan kestänyt vähäinen työmäärä nähtiin positiivisesti palauttavana jaksona, mutta pitkään jatkunut työssä tylsistyminen oli nostanut odotuksia siitä, että työnantaja tarjoaisi uusia, motivoivia vastuita, tukea ammatilliseen kehittymiseen ja päivitystä työnkuvaan. Liian suuri työmäärä taas sai kyseenalaistamaan oman jaksamisen ja koettiin tilanteena, jossa ei jäänyt enää resursseja kehittämistyölle.

> *Jos on hirveen suuri työmäärä, nousee huoli siitä, kuinka kestävää sellanen työskentely voi olla. Ajoittain on ollut tosi kuormittavaa. Onko se kuitenkaan tasapainossa niin, että sitä jaksaa? Ei voi tavallaan ennustaa itsestä, että tuleeko sellanen hetki, että viimeinen stressipiikki katkasee kamelin selän. (Asiantuntija A).*

> *Itseni kannalta huonoin juttu on se, että on ollut nyt aika vähän niitä työtehtäviä. On ollut jotenki vaikee löytää sitä paikkaa ja sitä core-juttua. Jos ei oo jotain projektia, niin sitten on kyllä aika hiljasta, liiankin hiljasta. Sit se, ettei oo oikeen pystytty hyödyntään minua täysin, enkä nää oikeen sitä seuraavaa urasteppiä siinä. (Asiantuntija E).*

Haastatellut asiantuntijat mainitsivat urakehityksen ja koulutusmahdollisuuksien teemoja. Työnantajien odotettiin osoittavan arvostusta osaamisen kehittämistä ja koulutuksien tai tutkintojen suorittamista kohtaan. Työnantajan tarjoamat

koulutusmahdollisuudet nähtiin pääasiassa positiivisena asiana ja monet haastateltavista odottivatkin niitä työnantajaltaan. Toisaalta esille nousi myös näkökulma siitä, että työnantajan tarjoamilla koulutuksilla ei ollut välttämättä suurta merkitystä.

> *Mä odotan että siellä on mahdollisuuksia käydä koulutuksissa ja sitä arvostetaan työnantajan puolelta, että on valmis menemään koulutuksiin ja kouluttautumaan. Se on mun mielestä molemmille osapuolille, sekä työntekijöille että työnantajalle, investointi. Ja nimenomaan silleen, että sellanen mahdollisuus mun mielestä aktiivisesti pitää olla. Jos sitä ei ole, niin siinä ei työntekijä kehity, eikä se firmakaan isossa kuvassa kehity, jos ne ihmiset siellä sisälläkään ei kehity. (Asiantuntija A).*

> *Meillä työnantaja tarjoo kyllä hyviä koulutusmahdollisuuksia ja tukee opiskeluissakin, mikä on musta hyvä mahis, mut se ei oo lopulta niin tärkee asia itelleni. (Asiantuntija C).*

Koulutusmahdollisuuksien lisäksi työnantajilta odotettiin urakehitysmahdollisuuksien tarjoamista. Hyvät etenemismahdollisuudet koettiin toivottavina ja monet haastateltavista odottivat, että työnantajan kanssa laadittaisiin yhdessä selkeä urakehityssuunnitelma. Esille nostettiin tilanne, jossa urakehityksen koettiin pysähtyneen, eikä työnantajan koettu tarjoavan tähän tukea tai mahdollisuuksia. Tilanteessa asiantuntijan työnkuva ei koettu haastavan ammatillisesti tai tarjoavan onnistumisen ja kehittymisen kokemuksia. Kokemus siitä, että omaa potentiaalia ei päästy hyödyntämään, ja että ongelman kanssa oli jääty yksin, aiheutti tyytymättömyyttä. Myös työpaikkaansa hiljattain vaihtaneet asiantuntijat olivat tavoitelleet työnhaussaan urakehitystä, vastuullisempia tehtäviä sekä parempia etenemis- ja kehittymismahdollisuuksia tai parempaa titteliä.

> *Mä odotan sitä, että tehdään mun kehityspolku ja tavotteet asetetaan, kun niitä ei ole oikeastaan koskaan ollut. Tai jos on, niin niihin ei ole oikein koskaan palattu aktiivisesti (Asiantuntija B).*

> *Lähdin hakemaan uudella paikalla muutosta edelliseen, niin että saa itsenäisemmän roolin ja pääsee tavallaan urakehityksessä vähän eteenpäin. Se on yks isoin syy ja sitten siihen taas just kaikki palkat ja muut vähän automaattisesti liittyy. (Asiantuntija F).*

5.5 Psykologisen sopimuksen rikkoutuminen

Haastateltavat kertoivat omia kokemuksiaan siitä, miten he ovat reagoineet tai miten heidän suhtautumisensa työnantajaan on muuttunut tilanteissa, joissa heidän odotuksensa eivät olleet täyttyneet ja psykologinen sopimus oli koettu rikkoutuneeksi. Asiantuntijat kuvailivat erilaisia psykologisen sopimuksen rikkoutumisten tilanteita, joissa he kertoivat tilanteiden aiheuttaneen petetyksi tulemisen tunnetta, alakuloa, ärsytystä, turhautumista, lisääntynyttä stressiä sekä väsymystä. Rikkoutumisen kokemuksen seurauksena koettiin, ettei asiantuntijoiden työpanosta arvostettu. Osa kertoi lojaaliuden työnantajaa kohtaan kärsineen ja lähes kaikki haastateltavat kuvasivat psykologisen sopimuksen rikkoutumisella olleen negatiivista vaikutusta heidän motivaatioonsa. Osa kuvasi, että motivaatio oli kadonnut täysin ja osa taas kertoi, että motivaatio oli laskenut merkittävästi.

> *Tuli petetty olo, ärsytti, motivaatio katos ja mulle tuli sellanen olo, että mun täytyy taistella oikeudenmukaisuudesta. Ja se myös näkyi, olin tosi stressaantunut, koska työ ei enää motivoinut mua. (Asiantuntija B).*

> *Siinä ehkä kärsi siis se motivaatio, ja myös ehkä sellanen lojaalius työnantajaa kohtaan myöskin. (Asiantuntija F).*

> *Onhan se turhauttavaa huomata sellanen. Ja sitten se kyseenalaistaa sen, että okei sillä aikaisemmalla työllä, minkä oon tehnyt, niin sillä ei ole ollut sillä lailla merkitystä tai arvoa. (Asiantuntija A).*

Motivaation lasku oli monilla johtanut siihen, että omaa työpanosta heikennettiin. Osa kertoi panostaneensa työhönsä merkittävästi vähemmän ja lykänneensä tai vältelleensä työtehtäviä. Osa taas kuvasi hoitavansa edelleen normaalit työtehtävänsä hyvin, mutta lakkasivat tekemästä sellaisia työtehtäviä, jotka nähtiin varsinaisten ydintyötehtävien ulkopuolisena vapaaehtoisena panostuksena. Moni asiantuntija kuvaili, että psykologisen sopimuksen rikkoutuessa he alkoivat tehdä työajallaan muita asioita, kuten edistämään kesken olleita opintojaan, venyttämään lounas- ja kahvitaukojaan pidemmiksi tai tekemään etätyöpäivinä kotitöitä ja muita vapaa-ajan asioitaan. He

kertoivat myös, että aiemmin tehtyä kehittämistyötä ja kehitysideoiden esille nostamista vähennettiin tai se lopetettiin kokonaan. Lisäksi esille nousi tilanne, jossa haastateltava kuvasi muodostaneensa yhdessä kollegoidensa kanssa hiljaisen vastarinnan työnantajaa vastaan. Tällöin he olivat kokonaan jättäneet työtehtävistään tekemättä sellaiset asiat, jotka he olivat kokeneet rikkovan omia odotuksiaan työnkuvastaan tai työnantajan tekemiä lupauksia. Työpanoksen tarkoituksellisen heikentämisen lisäksi nousi myös näkökulmia siitä, että oman ammattiylpeyden tai kasaantuvan työmäärän vuoksi työt haluttiin edelleen tehdä hyvin ja aikataulussa, vaikka tilanne koettiinkin turhauttavaksi. Tällaisissa tapauksissa kerrottiin, että oma asenne työyhteisössä oli kuitenkin muuttunut negatiiviseksi ja johtanut siihen, ettei kollegoita enää kannustettu entiseen tapaan tai pahaa oloa purettiin kollegoiden kanssa yhdessä negatiivissävytteisillä keskusteluilla ja asenteilla.

> *Siitä on lähtenyt semmoinen suuri drive pois ja sitten tekee ne työtehtävät, mitkä pitää tehdä, mutta silleen aika semmoisella leppoisalla sykkeellä, ettei silleen niin kuin että «Hei yritetään nyt tiiminä tehdä tämä homma». Ehkä se on siihen vaikuttanut, että ei tarvii enää tsempata muitakaan, ettei yritä niinku saada ihmisiä silleen hyvälle mielelle, kun se ei oo enää mun ongelma. (Asiantuntija E).*

> *Ei niin kuin todellakaan kiinnostanut tehdä mitään ekstraa. Sen verran kuitenkin oli ylpeyttä, että kyl mä tein kaikki työni hyvin, mutta en silleen panostanut yhtään ylimääräistä siihen työhön. (Asiantuntija F).*

Psykologisen sopimuksen rikkoutumisen kokemuksella koettiin olevan merkittäviä vaikutuksia myös työnantajaan sitoutumiseen. Osa haastateltavista kuvasivat suoraan, että kokivat itsensä vähemmän sitoutuneeksi työnantajaansa psykologisen sopimuksen rikkoutumisen jälkeen. Osa taas kertoi, että psykologisen sopimuksen rikkoutuminen oli johtanut työnhaun aloittamiseen, työpaikan vaihtamiseen, uusien työpaikkojen etsimiseen tai siihen, että he olivat aiempaa avoimempia uusille työmahdollisuuksille. Osa haastateltavista kertoi harkinneensa jo aikaisemmin uusiin tehtäviin hakeutumista, ja kun työnantajan toiminta koettiin odotusten tai lupausten rikkomisena, se vahvisti päätöstä uudesta työpaikasta ja johdatti asiantuntijan lopulta vaihtamaan työpaikkaa. Sitoutuminen nähtiin kuitenkin myös asiana, johon vaikutti työnantajan useammat

päätökset pidemmällä aikavälillä, eikä välttämättä niinkään yksittäiset negatiiviset kokemukset. Odotusten toteutumattomuus koettiin kumuloituvana tekijänä, jolloin pidemmän aikaa jatkunut odotusten toteutumattomuus tai suurempi määrä toteutumattomia asioita vaikuttivat sitoutumiseen negatiivisemmin.

> *Vaikuttaa negatiivisesti siihen sitoutumiseen, jos odotukset ei toteudu, ja mitä pidemmälle se toteutumatta jääminen menee, sitä enemmän ne voi vaikuttaa siihen. Eri asioilla on eri arvo siihen kuitenkin ja jos joku tietty yksittäinen asia ei toimi, niin se on helpompi kestää ja sietää ja hyväksyä. (Asiantuntija A).*

> *Kun oli se huono esihenkilö, niin aattelin jo, että nyt riitti ja että alan perhevapaani aikana etsiin uutta paikkaa. Sit kun kävikin niin, että se esihenkilö vaihtui sillä välin, kun olin poissa töistä, niin ei sitten tarvinnutkaan vaihtaa. (Asiantuntija C).*

> *Kun se muuttu sielläkin, niin se oli sellanen aika iso no-go, niin kyllä sillon rupesin katselemaan muita paikkoja. Samoin tein edellisessäkin, että hoidin työni hyvin loppuun saakka, mut lähdin pois sit kun sain uuden työpaikan. (Asiantuntija D).*

Haastateltavien mukaan luottamus työnantajaa tai organisaation johtoa kohtaan laski, kun odotukset eivät toteutuneet tai työnantajan koettiin rikkoneen lupauksiaan. Luottamuksen puute kuitenkin osalla henkilöityi vain niihin organisaation jäseniin, jotka olivat olleet päättämässä, viestimässä tai toteuttamassa kyseistä negatiivista kokemusta. Kun oma esihenkilö oli jättänyt toteuttamatta lupaamiaan asioitaan, luottamus oli kärsinyt merkittävästi esihenkilöä kohtaan. Tällöin kuitenkin luottamus työnantajaorganisaatioon oli säilynyt ja haastateltavat halusivat yhä jatkaa organisaation palveluksessa, mutta eri esihenkilön alaisena. Esille nousi myös tapaus, jossa koettiin, että muutosneuvotteluiden yhteydessä tehty päätös ja sen viestintä oli toteutettu huonosti, jolloin luottamus oli merkittävästi kärsinyt sekä esihenkilöä että organisaation henkilöstöhallinnon edustajaa kohtaan. Kun koettuja rikottuja lupauksia tai täyttymättömiä odotuksia oli koettu enemmän samassa organisaatiossa, tällöin kuvattiin luottamuksen kärsineen tai loppuneen kokonaan koko työnantajaorganisaatiota kohtaan.

> *Ei mulla oo luottamus särkynyt, se on vaan särkynyt siihen mun entiseen esihenkilöön. Eli joo, mulla on niin kuin tosi hyvä kuva mun työnantajasta edelleen. (Asiantuntija B).*

Kyllä se kärsi se luottamus, joo. Oli sellainen olo ylipäätään, että ei ole sitä mitä luvattiin, kun sinne haki töihin. Sit tuntu tosi monissa asioissa siltä, että firma menee ihmisten suhteen sieltä, mistä aita on matalin ja noiden muutosneuvotteluiden aikana en kyllä itse eikä kukaan muukaan luottanut siihen, että päätökset tehtäisiin fiksusti. Et kyllä se oli paljon sellaista epäluuloisuutta nimenomaan työnantajaa kohtaan. (Asiantuntija F).

Asiantuntijat tunnistivat selkeitä riskejä siitä, että tietyt odotukset eivät välttämättä toteudu tulevaisuudessa. Osa haastateltavista näki mahdollisena riskinä sen, että työn määrä on tulevaisuudessa liian vähäinen tai liian suuri. Työtaakan kasvaminen nähtiin riskinä lyhyellä tähtäimellä, mutta myös niin, että se kasvaisi pitkäaikaisesti liian suureksi ja tilanne muuttuisi kestämättömäksi. Työmäärän vähyys taas nähtiin riskinä sen kautta, että toivottua urakehitystä ei tulisi tapahtumaan, mikäli työpäivät ovat liian tyhjiä eikä mielenkiintoisia ja haastavia työtehtäviä löydy tarpeeksi. Urakehitys oli myös omana kokonaisuutenaan tunnistettu riski, sillä osa haastateltavista koki, että heidän toiveensa oman uran tulevista askeleista tai toivotut osaamisen kehittämisen mahdollisuudet eivät välttämättä tule toteutumaan nykyisen työnantajan palveluksessa.

Haluaisin niin kuin koulutusta ja minulla olis kapasiteettiä käyttää enempäänkin kuin siihen että on tylsää päivisin. Se on siis isoin riski, että nyt mitään ei tapahtuis, kun en haluaisi, että tää ura vaan tähän oikeasti jäisi. Tuntuu että tää ei oo nyt hyödyllistä ja jos tuntuu myöhemmin, etten päässyt koko potentiaaliani käyttämään, niin sitten tulis kyllä paha mieli siitä. (Asiantuntija E).

Riskinä nään sen, jos työtaakka kasvaa, jos työt lisääntyy ihan älyttömästi. Sitä on jo nyt tosi paljon tällä hetkellä. Käytännössä mä teen kahden henkilön töitä tällä hetkellä. Sit kun on uus esihenkilö, joka haluu paljon kehittää asioita, niin mä pelkään, että sitä muutosta tulee liian nopeesti siihen nähden paljonko meillä on työvoimaa tai resursseja. (Asiantuntija B).

Tunnistettuna riskinä nousivat myös epätoivotut muutokset organisaatiossa tai omassa työnkuvassa. Tähän liittyi näkemyksiä siitä, että omaan työnkuvaan saattaisi tulla enemmän työtehtäviä, joita ei nähty kiinnostavina ja samanaikaisesti kiinnostavien työtehtävien määrä saattaisi vähentyä tulevaisuudessa. Tällainen riski tunnistettiin pienemmässä mittakaavassa hiljalleen muuttuvana asiana tai kerralla suuremmin

muutosneuvotteluiden yhteydessä. Toisaalta myös toivottujen muutosten toteutumattomuus nähtiin riskinä sekä se, että kehittämistyön mahdollisuudet eivät toteudu tai vähenevät tulevaisuudessa, joko työmäärän lisääntymisen myötä tai siksi, että organisaatiossa ei suhtauduttu kehittämistyöhön toivotulla vakavuudella tai arvostuksella.

> *Mä oon henkisesti varautunut siihen, että mikä tahansa voi muuttua, kun koko ajan on jotain muutoksia meneillään. Jatkuvasti ollut aina muutosneuvotteluita tai muuta mylläystä, joihin on joutunu vaan sopeutuun. (Asiantuntija C).*

> *Siitä on paljon puhuttu, että halutaan yhtenäistää prosessit ja luoda sellaset tietopankit, että tietyt asiat löytyy oikeesta paikasta. Niin se on vähän sellainen, että saa nähdä, että miten se sitten lopulta menee. Meneekö se ikinä sitten sinne tekemisen tasolle asti vai jääkö vaan puheeksi, jos kukaan ei ehdi paneutua siihen. (Asiantuntija F).*

Tilanteessa, jossa työpaikkaa oli hiljattain vaihdettu, työpaikan kulttuuri, ilmapiiri ja henkilökemiat nousivat omaksi riskikseen jäädä toteutumatta. Tällöin tunnistettiin riskiksi se, että työpaikan kulttuuri voi paljastua ajan kanssa sellaiseksi, jossa ei itse viihdy tai omien kollegoiden ja esihenkilöiden kanssa työskentely ja viestintä ei suju toivotulla tavalla. Tällaisessa tapauksessa nähtiin mahdollisena, että totutut työskentely- tai kommunikointitavat eivät sovi yhteen uuden organisaation tapoihin, eikä niiden yhteensovittaminen onnistuisi yrittämisestä huolimatta. Esille nostetiin myös riskejä siitä, että organisaation käytännöt ja säännöt eivät olisi linjassa sen kanssa, mitä asiantuntijat toivoivat. Erityisesti hybrideityöhön liittyvät säännöt nousivat esiin sekä pidempään työnantajallaan työskennelleiden asiantuntijoiden että hiljattain työpaikkaa vaihtaneiden asiantuntijoiden näkemyksissä. Niihin liittyen nähtiin riskejä siitä, että etätyömahdollisuuksia vähennettäisiin ja sen kautta heidän odotuksensa työn joustavuudesta rikkoutuisivat.

> *Mun mielestä suurin yksittäinen riski, jolla olis kaikista isoin vaikutus, on se miten henkilökemiat osuu yhteen ja miten ihmisten kanssa tulee toimeen. Jossain vaiheessa alkaa huomaan toisista ihmisistä heidän omia toimintatapoja ja sit se on vähän sellasta palapeliä, että yhteensovitetaan sitä keskinäistä dynamiikkaa. Sit jos sen saa toimiin niin mun mielestä kaikki on aika hyvin. Mut sit jos siinä kävis*

silleen, että ne ei vaan kohtaa, niin kyllä sillä on sitten iso vaikutus siihen työn tekemisen mielekkyyteen ja suhtautumiseen. (Asiantuntija A).

Kuten psykologisille sopimuksille on usein tyypillistä, vain harvat haastateltavien odotuksista ja tunnistetuista riskeistä olivat sanoitettu työpaikalla ääneen. Vaikka haastateltavat tunnistivat riskejä siitä, että kaikki omat odotukset eivät välttämättä tule täyttymään tulevaisuudessa, se ei kuitenkaan ollut lisännyt asiantuntijoiden odotuksista puhumista. Osa haastateltavista kertoi, että he olivat käyneet omien kollegoidensa kanssa keskustelua aiheesta, mutta odotuksia ei oltu kuitenkaan ilmaistu esihenkilölle tai muille organisaation johtajille. Osa oli keskustellut aiemmin joistakin toiveistaan, mutta koska keskustelut eivät olleet johtaneet toivottuihin tuloksiin, oli tämän jälkeen muut toiveet jätetty kertomatta. Moni kuitenkin kertoi olevansa valmis puhumaan toiveistaan ja odotuksistaan, mikäli heiltä asiasta kysyttäisiin. Työpaikkaansa hiljattain vaihtaneet haastateltavat olivat keskustelleet odotuksistaan kaikista eniten, koska ne olivat tulleet puheeksi rekrytointiprosessin aikana työhaastatteluissa. Haastateltavat toivat esille myös sen psykologiselle sopimukselle tyypillisen piirteen, että odotuksista ja toiveista oli keskusteltu esihenkilön kanssa vasta sitten, kun koettiin, että ne olivat rikkoutuneet.

Nää kaikki asiat on mun mielestä yleensä sellasia tosi näkymättömiä, niin kauan kun ne toimii. Mutta nykyinen työnantaja on kyllä kysynyt työhaastattelussa, että mitä asioita mä arvostan ja odotan ja sen kautta näistä on puhuttukin. (Asiantuntija A).

Ei työnantaja tiedä näistä mun odotuksia, koska ei oo kysynyt. Jos kysyis, niin kertoisin kaiken tämän ehdottomasti. (Asiantuntija B).

6 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia millaisia psykologisia sopimuksia asiantuntijat solmivat hybrideityössä ja millaisia yhteyksiä psykologisella sopimuksella ja hybrideityöllä on. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, haastattelemalla kuutta hybridimallilla asiantuntijatyötä tekevää henkilöä. Tutkimuksen tutkimuskysymyksiin pyrittiin vastaamaan teorialla ja haastatteluiden tuottamalla aineistolla. Tutkimuskysymykset olivat seuraavat:

1. Mitä yhtymäkohtia psykologisella sopimuksella ja hybrideityöllä on?
2. Millaisia elementtejä sisältyy hybrideityötä tekevien asiantuntijoiden psykologisiin sopimuksiin?
3. Mitkä psykologisen sopimuksen osa-alueet ovat asiantuntijoiden näkökulmasta riskinä rikkoutua hybrideityössä?

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia tutkimuskysymysten mukaan. Tuloksia verrataan aiempiin psykologista sopimusta ja hybrideityötä käsitteleviin tutkimuksiin. Lisäksi luvussa käsitellään tutkimuksen rajoitteita sekä esitellään jatkotutkimusehdotuksia ja käytännön suosituksia.

6.1 Mitä yhtymäkohtia psykologisella sopimuksella ja hybrideityöllä on?

Hybrideityössä ja psykologisessa sopimuksessa on useita yhtymäkohtia, jotka havaittiin tässä tutkimuksessa psykologisen sopimuksen ja hybrideityön kirjallisuuskatsauksista muodostuneen teorian avulla. Ensimmäinen tunnistettu yhtymäkohta löytyy ammatillisista normeista: psykologisen sopimuksen muodostumiseen vaikuttavat ammatilliset normit (Rousseau 2001, s. 512) ja hybrideityöskentelyä voidaan pitää ammatillisena normina asiantuntijatyötä tekeville, koska se on vakiintunut Suomessa tavaksi tehdä asiantuntijatyötä (Haapakangas ja muut, 2025, s. 3–5). Vakiintuneisuuden lisäksi hybrideityöskentelyä pidetään myös usein toivottavana työskentelytapana

(Virtanen ja muut, 2022, s. 44; Krajčík ja muut, 2023, s. 13), joten odotus hybrideityöstä ja sen käytännöistä voi muodostua osaksi psykologista sopimusta.

Psykologisen sopimuksen muodostumiseen vaikuttavat myös esihenkilön ja organisaation viestintä sekä organisaation käytännöt, kuten palkitseminen tai ylennyskäytännöt (Rousseau, 1995, s. 34). Yhtymäkohtia tästä hybrideityöhön löytyy seuraavien seikkojen kautta: hybrideityö haastaa palkitsemisen ja urakehitysmahdollisuuksien tasa-arvoisuuden (Mortensen & Haas, 2021), organisaation käytännöt ovat korostuneen tärkeässä asemassa luottamuksen osoittamisessa (Teng-Calleja ja muut, 2024b, s. 1420) ja viestintä on haasteellisempaa sekä väärinkäsitysten syntyminen on todennäköisempää (Tanskanen ja muut, 2024 s. 10). Näin ollen hybrideityöskentely ja siihen liittyvät käytännöt voivat vaikuttaa osaltaan psykologisen sopimuksen muodostumiseen.

Yhtymäkohtia on tunnistettavissa myös psykologisen sopimuksen toteutumisen positiivisissa vaikutuksissa sekä hybrideityön eduissa. Toteutunut psykologinen sopimus vaikutta positiivisesti sitoutuneisuuteen (Lester & Kickul, 2001, s. 15) sekä organisaation tehokkuuteen ja tuottavuuteen organisaatiokansalaisuuden kautta (Wijewardena ja muut, 2014, s. 293; Chen ja muut, 2009, s. 39). Hybrideityön etuja ovat samankaltaiset ilmiöt, sillä niihin kuuluvat tuloksellisuus, tehokkuus ja sitoutuneisuus (Vilkman, 2016, s. 17–18). Lisäksi hybrideityön aiheuttamat haasteet voivat haastaa myös psykologisten sopimusten toteutumisen, sillä hybrideityössä korostuvat luottamuksen (Breuer ja muut, 2016, s. 1157–1158), johtamiskäytäntöjen (Gratton, 2021), arvostuksen osoittamisen ja palautteen antamisen tärkeys (Vilkman, 2016, s. 20). Hybrideityö voi vähentää myös ylennysten ja palkankorotusten todennäköisyyttä (Matysiak ja muut, 2025, s. 1120). Näistä löytyy yhtymäkohtia psykologiseen sopimukseen, sillä psykologiset sopimukset sisältävät usein vastaavia elementtejä, kuten luottamukseen, johtamiseen, palautteen saamiseen ja urakehitykseen liittyviä odotuksia (Rousseau, 1995, s. 116; Alasoini, 2006, s. 128).

6.2 Millaisia elementtejä sisältyy hybrideityötä tekevien asiantuntijoiden psykologisiin sopimuksiin?

Tutkimuksen tuloksista voidaan tunnistaa selkeitä elementtejä hybrideityötä tekevien asiantuntijoiden psykologisissa sopimuksissa. Tutkimustulosten perusteella asiantuntijat solmivat sekä relationaalisia että transaktionaalisia psykologisia sopimuksia hybrideityössä, kuten myös Conway ja Briner (2005, s. 44) sekä Alasoini (2006, s. 128) ovat psykologiset sopimukset jaotelleet.

Taulukkoon 3 on eritelty tutkimuksesta nousseet asiantuntijoiden psykologiset sopimukset transaktionaalisiin ja relationaalisiin psykologisiin sopimuksiin jaoteltuina. Taulukosta voidaan havaita, että tutkimuksen tulokset painottuivat relationaalisiin elementteihin, sillä monet tutkimuksessa nousseet psykologisen sopimuksen elementit olivat epätarkasti määriteltyjä, aineettomia, epäsuorasti sovittuja ja ihmissuhteisiin tai tunteisiin perustuvia. Tässä tutkimuksessa ilmeni myös Conwayn ja Brinerin (2005, s. 46) esille tuoma haaste jaottelussa transaktionaalisiin ja relationaalisiin psykologisiin sopimuksiin, jolloin jotkin psykologisen sopimuksen elementit voivat olla samanaikaisesti sekä relationaalisia että transaktionaalisia. Tässä tutkimuksessa osa transaktionaalisista elementeistä, jotka ovat tyypillisesti tarkasti määriteltyjä, konkreettisia ja usein rahallista arvoa omaavia, edustivat asiantuntijoille myös relationaalisia asioita, kuten kokemusta oikeudenmukaisuudesta, vapaudesta ja luottamuksesta, jonka vuoksi ne on jaoteltu samanaikaisesti molempiin kategorioihin.

Taulukko 3. Asiantuntijoiden psykologisten sopimusten elementit.

	Relationaalinen psykologinen sopimus	***Transaktionaalinen psykologinen sopimus***
Johtaminen ja esihenkilötyö		
johdonmukaisuus ja päätöksentekokyky	x	
Perusteluiden tarjoaminen ja selkeä viestintä	x	
Tunnetaidot ja inhimillisyyden huomiointi	x	
Yhteydenpito sopivalla tavalla ja rytmillä	x	
Tuki työhön ja urakehitykseen	x	
Palautteen tarjoaminen	x	
Työn mittaaminen sopivilla mittareilla		x
Palkka ja muu palkitseminen		
Sopiva korvaus osaamisesta ja työkokemuksesta	x	x
Työsuhde-edut		x
Peruspalkan lisäksi maksettavat palkkiot		x
Tunnustuksen ja arvostuksen osoittaminen	x	
Työyhteisön kulttuuri ja toimintatavat		
Arvostava, myönteinen ja ammattimainen ilmapiiri	x	
Psykologinen turvallisuus	x	
Tasa-arvoisuus ja oikeudenmukaisuus	x	
Joustavuus ja vapaus	x	
Hybrideityön ja työajan säännöt	x	(x)
Työnkuva ja urakehitys		
Mielenkiintoiset ja monipuoliset työtehtävät	x	
Vastuu ja autonomia	x	
Mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön	x	
Sopiva työmäärä	x	
Urakehitys ja koulutusmahdollisuudet	x	

Johtamiseen ja esihenkilötyöhön liittyviä elementtejä löytyi tuloksista useita, joista suuri osa oli relationaalisia. Relationaalisia psykologisia sopimuksia oli solmittu odottamalla johtajilta johdonmukaisuutta ja päätöksentekokykyä, perustelujen tarjoamista ja selkeää viestintää, tunnetaitoja ja inhimillisyyden huomioimista, yhteydenpitoa sopivalla tavalla ja rytmillä, tukea työhön ja urakehitykseen sekä palautteen antamista. Lisäksi psykologiset sopimukset sisälsivät odotuksen työn mittaamisesta siihen sopivilla mittareilla, jota voidaan pitää transaktionaalisena elementtinä, sillä toivotut mittarit olivat konkreettisia, selkeästi sovittuja ja tarkasti määriteltyjä. Haastateltavista jokainen oli solminut psykologisia sopimuksia, jotka liittyivät esihenkilön toimintaan ja monet odottivat esihenkilöltä omaa uraa edistäviä tekoja. Nämä tulokset tukevat Nylundin ja Koivusen (2022) tutkimuksen tuloksia, jonka mukaan nuoret insinöörit solmivat psykologisia sopimuksia, jotka kiinnittyvät vahvasti omaan uraan ja esihenkilöön. Tämän

tutkimuksen osallistujien 28–35 vuoden ikäjakauma vahvistaa myös osaltaan havaittuja yhtäläisyyksiä Nylundin ja Koivusen (2022) tutkimuksen tuloksiin.

Palkka ja muu palkitseminen oli yksi psykologisten sopimusten elementti, joka sisälsi transaktionaalisia ja relationaalisia odotuksia. Transaktionaalisena psykologisena sopimuksena palkan kuvattiin olevan tyytyväisyyden pohja ja edellytys ja sen odotettiin olevan linjassa oman osaamisen ja työkokemuksen kanssa. Myös De Cuyperin ja De Witten (2006) tutkimuksessa on todettu, että transaktionaaliset elementit voivat toimia ikään kuin psykologisten sopimusten pohjana, jota tukee tässä tutkimuksessa noussutta kuvausta siitä, että peruspalkan sopiva taso nähtiin olevan pohja ja edellytys omalle tyytyväisyydelle. Tämä tulos tukee lisäksi Ngobenin ja muiden (2022) tutkimusta, jossa on todettu pankin työntekijöiden odottavan osaamisen kehittymisen ja urakehityksen nostavan myös heidän palkkaansa. Tässä tutkimuksessa palkka kuitenkin liittyi myös relationaalisiin elementteihin, sillä palkkauksen odotettiin olevan tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen ja se koettiin osoituksena arvostuksesta tai sen puutteesta. Peruspalkan lisäksi asiantuntijoiden psykologisiin sopimuksiin sisältyi relationaalisina elementteinä odotukset virallisista ja epävirallisista arvostuksen osoituksista ja transaktionaalisina elementteinä odotuksia työsuhde-eduista ja muista palkan lisäksi maksettavista palkkioista.

Työyhteisön kulttuuriin ja toimintatapoihin liittyi odotuksia arvostavasta, myönteisestä, psykologisesti turvallisesta, ammattimaisesta ja kuuntelevasta työilmapiiristä. Lisäksi työnantajalta odotettiin tasa-arvoista ja oikeudenmukaista kohtelua, joustavuutta ja vapautta. Nämä olivat selkeästi relationaalisia elementtejä. Hybrideityön ja työajan säännöt olivat osa psykologisia sopimuksia, mutta säännöt edustivat asiantuntijoille enimmäkseen luottamusta sekä työn joustamista, joten ne ovat jaoteltu taulukossa 3 pääosin relationaalisiksi, kuitenkin sisältäen myös transaktionaalisia piirteitä. Samankaltaisia psykologisten sopimusten sisältöjä on todettu myös aiemmissa tutkimuksissa. Ngobenin ja muiden (2022) tutkimuksen mukaan COVID-19-pandemian jälkeen työntekijät odottavat mm. joustavuutta, reiluutta ja lisääntyneitä

vaikutusmahdollisuuksia. Myös Soomron ja muiden (2025) tutkimuksessa on todettu työntekijöiden odottavan tasa-arvoista kohtelua, työn ja vapaa-ajan tasapainoa ja arvostusta.

Asiantuntijoiden psykologiset sopimukset sisälsivät relationaalisia elementtejä myös työnkuvaan ja urakehitykseen liittyen. Psykologiset sopimukset sisälsivät odotuksia mielenkiintoisista, vastuullisista ja monipuolisista työtehtävistä sekä autonomiasta ja mahdollisuuksista vaikuttaa työn sisältöön. Myös urakehitys- ja koulutusmahdollisuudet olivat osa psykologisia sopimuksia, sillä asiantuntijat odottivat työnantajan tarjoavan mahdollisuuksia edetä uralla ja kehittää osaamista. Myös De Vosin ja muiden (2009) sekä Soomron ja muiden (2025) aiemmissa tutkimuksissa urakehitysmahdollisuudet olivat nousseet keskeisinä psykologisen sopimuksen sisältöinä. Rousseaun (1990) tutkimuksessa on kuitenkin todettu, että urakehitysorientoituneilla työntekijöiden psykologisen sopimukset sisälsivät enemmän transaktionaalisia ja vähemmän relationaalisia elementtejä. Tässä tutkimuksessa urakehitystä toivovat asiantuntijat olivat solmineet enemmän relationaalisia elementtejä psykologisiin sopimuksiinsa, mutta samalla he näkivät urakehitysmahdollisuuksien liittyvän merkittävämmin arvostukseen, vapauteen ja mielenkiintoiseen työnkuvaan, joka voi selittää eroavaisuuden tutkimustuloksissa.

6.3 Mitkä psykologisen sopimuksen osa-alueet ovat asiantuntijoiden näkökulmasta riskinä rikkoutua hybridityössä?

Asiantuntijoiden psykologisista sopimuksista tunnistettiin osa-alueita, jotka olivat riskinä rikkoutua tulevaisuudessa. Riskinä tunnistettiin se, että työn määrä ei olisi tulevaisuudessa tasapainossa, joka johtaisi joko liialliseen kuormittumiseen tai tylsistymiseen työssä. Työssä tylsistyminen liittyi myös urakehitykseen, joka oli omana kokonaisuutenaan tunnistettu riski. Toivottu urakehitys nähtiin asiana, joka ei välttämättä tulisi toteutumaan nykyisen työnantajan palveluksessa. Riskinä tunnistettiin myös epätoivotut muutokset organisaatiossa tai omassa työnkuvassa. Tähän liittyi riski

työtehtävien muuttumisesta niin, että oma työnkuva ei tuntuisi enää mielenkiintoiselta ja motivoivalta. Myös toivottujen muutosten toteutumattomuus ja oman kehittämistyön mahdollisuuksien väheneminen tunnistettiin riskiksi tulevaisuudessa.

Myös työpaikan kulttuuri ja säännöt, ilmapiiri ja henkilökemiat olivat tunnistettu riski. Tämä nousi esille erityisesti asiantuntijoilta, jotka olivat hiljattain vaihtaneet työpaikkaa ja tutustuivat yhä uuden organisaationsa henkilöstöön ja kulttuuriin. Riskinä nähtiin se, että yhteistyö kollegoiden tai esihenkilön kanssa ei välttämättä suju toivotulla tavalla yhteensopimattomien viestintä- tai työntekotapojen vuoksi. Organisaation kulttuurissa nähtiin erityinen riski siinä, minkälaisia sääntöjä organisaatiossa on ja mitä ne asiantuntijoille edustivat. Riippumatta työsuhteen pituudesta, sääntöihin liittyen riskinä nähtiin, että etätyömahdollisuuksia kiristetään ja työn ja vapaa-ajan joustavuus ei enää toteutuisi toivotulla tavalla.

Osa näistä tunnistetuista riskeistä on linjassa sen kanssa, mitkä psykologisen sopimuksen osa-alueet usein rikkoutuvat aiempien tutkimusten mukaan. Bothan ja Moalusin (2010) mukaan urakehityksen puute ja heikot sosiaaliset suhteet tai epäasiallinen kohtelu ovat yleisiä psykologisen sopimuksen rikkoutumisen kokemuksia. Collinsin ja Beauregardin (2020) tutkimuksessa taas koulutusmahdollisuuksien ja organisaation tuen puute olivat merkittävimpiä rikkoutumisen kokemuksia. Rousseaun (1995, s. 116) mukaan rikkoutuneet psykologiset sopimukset voivat liittyä esimerkiksi siihen, että koulutusmahdollisuudet, palkka, palaute tai johtaminen eivät vastaa työntekijän odotuksia. Vaikka palkka tai palaute eivät sisältyneet asiantuntijoiden tunnistamiin riskeihin, niihin liittyi kuitenkin asiantuntijoiden aiempia kokemuksia psykologisten sopimusten rikkoutumisesta. Myös tunnistetut riskit etätyön määrän vähentämisestä tukevat Virtasen ja muiden (2022, s. 44) näkökulmaa, jonka mukaan monet haluavat säilyttää etätyömahdollisuutensa, sekä Haapakankaan ja muiden (2025, s. 3) havaintoa siitä, että viime vuosina on käyty laajaa keskustelua siitä, millaisiksi etätyöjärjestelyt lopulta muotoutuvat.

6.4 Muut merkitykselliset havainnot

Tutkimuksesta nousi merkityksellisenä havaintona myös asiantuntijoiden näkemyksiä siitä, kuinka he reagoivat psykologisen sopimuksen rikkoutumiseen. Asiantuntijat tunnistivat psykologisen sopimuksen rikkoutumisen aiheuttavan negatiivisia tunteita, kuten ärtymystä, alakuloa ja turhautumista. Nämä ovat linjassa Morrisonin ja Robinsonin (1997, s. 242–243) havaintojen kanssa, sillä heidän mukaansa psykologisen sopimuksen rikkoutuminen johtaa pettymyksen, turhautumisen, mielipahan tai jopa vihan tunteisiin.

Rikkoutumisen ja sen aiheuttamien tunteiden seurauksena koettiin motivaation vähentymistä, joka oli johtanut oman työpanoksen tahalliseen heikentämiseen. Mikäli työpanosta ei heikennetty, vaihtoehtoisesti asiaa purettiin negatiivissävytteisillä keskusteluilla työpaikalla ja lopettamalla aiempi tapa kannustaa kollegoita. Myös Wangin ja Hsiehin (2014, s. 64) tutkimuksen mukaan rikkoutumisen kokemus voi johtaa vähäisempään työpanokseen. Koska organisaatiokansalaisuuteen liitetyt myönteinen asennoituminen ja normien ylittävä työskentelytapa olivat vähentyneet, nämä havainnot tukevat myös aiempien tutkimuksien (López Bohle ja muut, 2017; Daouk ja muut, 2021; Robinson & Morrison, 1995) tuloksia siitä, että psykologisen sopimuksen toteutumisella on vaikutuksia organisaatiokansalaisuuteen.

Lisäksi psykologisen sopimuksen rikkoutuminen nähtiin vaikuttavan merkittävästi sitoutumiseen ja luottamukseen. Rikkoutumisesta seurannut sitoutumisen puute johti työpaikan vaihtamiseen tai siihen, että uusille työmahdollisuuksille oltiin avoimempia. Myös Lesterin ja Kickulin (2001, s. 15) tutkimuksen mukaan psykologisella sopimuksella on tärkeä vaikutus työntekijöiden sitouttamisessa. Luottamus koettiin monissa tapauksissa vähentyneen esihenkilöä kohtaan, mutta koko organisaation luottamuksen rikkoutuminen vaati useampia kokemuksia psykologisen sopimuksen rikkoutumisesta. Tämä tukee jälleen Nylundin ja Koivusen (2022) tutkimuksen tuloksia siitä, kuinka psykologisia sopimuksia solmitaan kiinnittyen vahvemmin esihenkilöön kuin organisaatioon sekä Alasoinin (2006, s. 128) näkökulmaa siitä, että psykologisen sopimuksen rikkoutuminen heikentää luottamusta.

6.5 Käytännön suositukset

Tämä tutkimus tarjoaa arvokasta tietoa erityisesti asiantuntijaorganisaatioille ja niissä työskenteleville johtajille, esihenkilöille ja henkilöstöhallinnon ammattilaisille. Tutkielmassa on nostettu esille myös työyksinäisyyteen ja tasa-arvoon liittyviä teemoja, jotka ovat merkityksellisiä yksilöiden hyvinvoinnin ja koko yhteiskunnan oikeudenmukaisuuden kannalta. Työnantajan näkökulmasta psykologisten sopimusten toteutuminen on arvokasta sen ollessa yhteydessä organisaatiokansalaisuuteen ja sitoutumiseen. Koska hybrideityön optimaaliset käytännöt ovat yhä selvittämättä monissa organisaatioissa, tämä tutkimus tuo organisaatioiden päättäjille lisää arvokasta tietoa siitä, kuinka psykologisia sopimuksia voidaan huomioida ja niiden toteutumista edistää hybrideityön arjessa ja sen käytäntöjä kehittäessä. Tämän tutkimuksen perusteella suositellaan kiinnittämään huomiota seuraaviin seikkoihin:

Esihenkilötyö: Panosta johdonmukaisuuteen, päätöksentekokykyyn ja päätösten läpinäkyvyyteen. Varmista esihenkilön vuorovaikutus- ja tunnetaidot ja anna asiantuntijoille mahdollisuus ilmaista itseään ja ideoitaan. Keskustele tavoitteista työn suorittamisen ja asiantuntijan henkilökohtaisten odotusten näkökulmasta. Käy läpi asiantuntijoiden kanssa heidän kohtaamiaan haasteita hybrideityöhön liittyen.

Työilmapiiri, kulttuuri ja käytännöt: Rakenna luottamuksen kulttuuria ja tasa-arvoista, psykologisesti turvallista ilmapiiriä. Arvioi säännöt ja käytännöt sen kautta, millaista viestiä ne välittävät luottamuksesta ja varmista, että ne tukevat tasa-arvoista kohtelua. Tee hybrideityön säännöistä selkeät, läpinäkyvät ja perustellut. Varmista, että käytännöt tukevat työn ja vapaa-ajan tasapainoa ja ohjeista selkeästi tavoitettavuudesta ja tavoittamattomuudesta.

Palkitseminen ja urakehitysmahdollisuudet: Varmista palkkauksen ja urakehityksen tasa-arvoisuus sekä etänä työtään tekevien näkyvyys. Palkitse myös aineettomasti osoittamalla arvostusta ja tunnustusta virallisten ja epävirallisten kanavien kautta. Tue

asiantuntijoita urakehityksessä tarjoamalla työtä tukevia koulutus- ja työmahdollisuuksia ja mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työnkuvaan.

Viestintä ja yhteisöllisyys: Varmista viestinnän selkeys ja läpinäkyvyys. Ehkäise työyksinäisyyden riskiä tarjoamalla verkostoitumismahdollisuuksia asiantuntijoille, mahdollistamalla kasvokkain tapaamisia tiimeille ja kannustamalla heitä konsultoimaan ja tukemaan toisiaan. Tiedota ja kouluta hybrideityön yhdenvertaisuuteen liittyvistä riskeistä. Tue virallisen ja epävirallisen tiedon kulkua organisaatiossa järjestämällä tilaisuuksia tiedon jakamiseen ja varmistamalla, että käytössä oleva teknologia ja työvälineet mahdollistavat sujuvan tiedonkulun ja viestinnän.

6.6 Jatkotutkimusehdotukset ja tutkimuksen rajoitteet

Tämän tutkimuksen tulokset heijastavat ainoastaan tutkimukseen osallistuneiden asiantuntijoiden näkemyksiä, eivätkä ne siten ole yleistettävissä suurempaan joukkoon. Haastateltavien valikointi lumipallo-otannalla mahdollisti tutkittavien valinnan tarkoituksenmukaisesti tutkimukseen sopivalla rajauksella, mutta sitä voidaan pitää myös tutkimuksen rajoitteena. On mahdollista, että valittu otantamenetelmä on tuottanut otoksen, jossa osallistujien kokemukset tai taustat ovat samankaltaisia, joka on saattanut vaikuttaa aineiston monimuotoisuuteen. Toisena aineiston monimuotoisuutta rajoittavana tekijänä voidaan pitää seuraavaa yhdistelmää: aihe on sensitiivinen, aineisto on kerätty haastatteluilla ja haastateltavilla voi olla tarve suojella yksityisyyttään. Hirsjärven ja muiden (2009, s. 207) mukaan haastattelujen luotettavuutta voi heikentää haastateltavien taipumus antaa sosiaalisesti hyväksyttäviä tietoja tai kokemus siitä, että haastattelutilanne on jännittävä. Vaikka haastatteluissa kerrottiin tutkimuksen olevan anonyymi, on silti mahdollista, että haastateltavat ovat rajoittaneet kertomaansa suojellakseen omaa yksityisyyttään ja antaakseen vastauksia, joka he kokevat sosiaalisesti hyväksytyiksi. Jatkotutkimuksena olisi aiheellista tutkia aihetta laajemmalla otannalla yhdistän tutkimukseen myös määrällistä tutkimusta,

jolloin aineiston monimuotoisuuden todennäköisyys kasvaisi ja tutkimuksen validiteetti vahvistuisi metodologisen triangulaation kautta.

Aineiston monimuotoisuuteen vaikutti lisäksi se, että tutkimukseen osallistuneet olivat iältään lähellä toisiaan ja kaikki heistä edustivat Y- tai Z-sukupolvea. Tutkimusten mukaan nämä sukupolvet odottavat erilaisia asioita työnantajaltaan kuin aiemmat sukupolvet (esim. Fuchs ja muut, 2024; Vieira ja muut, 2024; Lub ja muut, 2012; Kultalahti & Viitala, 2015). Näin ollen he voivat solmia erilaisia psykologisia sopimuksia työnantajiensa kanssa, kuin heitä vanhemmat sukupolvet. Näin ollen perusteltu jatkotutkimusaihe olisi tutkia samaa aihetta myös suuremmalla otoksella, sisältäen edustajia kaikista työikäisistä sukupolvista.

Tutkimuksen ajankohdan voidaan myös todeta olevan yksi tutkimuksen rajoitteista. Tutkimus tehtiin viisi vuotta sen jälkeen, kun COVID-19-pandemia siirsi monet etätyöhön ja teki etätyöstä osan suomalaisten asiantuntijoiden arkea. Hybrideityön käytännöt olivat kuitenkin yhä vakiintumattomia monissa organisaatioissa tutkimuksen toteutuksen aikana, joka on voinut vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. Näin ollen perusteltua olisi toteuttaa jatkotutkimusta myöhemmin ajankohtana, jolloin hybrideityö on ollut osa asiantuntijoiden arkea jo pidempään ja sen käytännöt ovat vakiintuneempia.

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin asiantuntijoiden psykologisia sopimuksia hybrideityön kontekstissa. Vaikka tutkimuksessa kartoitettiin hybrideityön ja psykologisen sopimuksen yhtymäkohtia, erilaisten hybrideityökäytäntöjen ja -sääntöjen suorat vaikutukset psykologiseen sopimiseen jäivät tämän tutkimuksen ulkopuolelle ja näin ollen muodostavat aiheellisen jatkotutkimusehdotuksen. Erilaisten hybrideityön toteutustapojen ja sääntöjen vaikutuksen ja niiden painoarvon selvittäminen psykologiseen sopimiseen tarjoaisi lisää arvokasta tietoa organisaatioille siitä, miten hybrideityötä voidaan järjestellä psykologisten sopimusten toteutumista tukien.

Lähteet

Alasoini, T. (2006). Työnteon Mielekkyys Uhattuna?: Kohti Uutta Psykologista Sopimusta? *Työelämän Tutkimus, 4*(2), 122–136.

Alasoini, T. (2010) Sovitaanko uusiksi: Psykologisen sopimuksen muotoilu. Teoksessa A. Suoranta, & A-H. Anttila (toim.), *Yksin sovittu, osapuolet, luottamus ja työmarkkinalogiikka* (s.131–140). Bookwell Oy.

Alasoini, T., Haapakangas, A., Hirvonen, S., Kangas, H., Känsälä, M., Saari, E., Selander, K. & Seppänen, L. (2024). *Miksi tulla toimistolle? Itseohjautuvan hybrideityön mahdollisuuksia ja haasteita*. Työterveyslaitos. https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-193-2

Badmus Suleman, Z., Xiuli, Z. & Ali, S. (2019). Effect of Psychological Contract Fulfillment, Employee's Job Satisfaction on Organizational Performance: Evidence from Ghana. *International Journal of Business and Management, 14(*12), 32. https://doi.org/10.5539/ijbm.v14n12p32

Barrero, J. M., Bloom, N., & Davis, S. J. (2021). Why Working from Home Will Stick. *NBER Working Paper Series, 28731*, 1–70. https://doi.org/10.3386/w28731

Basu, E., Pradhan, R. K. & Tewari, H. R. (2017). Impact of Organizational Citizenship Behavior on Job Performance in Indian Healthcare Industries: The Mediating Role of Social Capital. *International Journal of Productivity and Performance management, 66(6*), 780–796. https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2016-0048

Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does Working From Home Work? Evidence From a Chinese Experiment. *The Quarterly Journal of Economics, 130*(1), 165–218. https://doi.org/10.1093/qje/qju032

Bloom, N. (2021). *Hybrid is the future of work.* Stanford University. Noudettu 17.9.2025 osoitteesta https://siepr.stanford.edu/publications/policy-brief/hybrid-future-work

Botha, L., & Moalusi, K. P. (2010). Values Underlying Perceptions of Breach of the Psychological Contract. *SA Journal of Industrial Psychology, 36*(1), 1–12. https://doi.org/10.4102/sajip.v36i1.817

Breuer, C., Hüffmeier, J., & Hertel, G. (2016). Does Trust Matter More in Virtual Teams? A Meta-Analysis of Trust and Team Effectiveness Considering Virtuality and Documentation as Moderators. *Journal of Applied Psychology, 101*(8), 1151–1177. https://doi.org/10.1037/apl0000113

Buła, P., Thompson, A., & Żak, A. (2024). Nurturing Teamwork and Team Dynamics in a Hybrid Work Model. *Journal Of Management and Business Administration Central Europe, 32*(3), 475–489. https://doi.org/10.1108/CEMJ-12-2022-0277

Bravo, G. A., Won, D., & Chiu, W. (2019). Psychological Contract, Job Satisfaction, Commitment, And Turnover Intention: Exploring the Moderating Role of Psychological Contract Breach in National Collegiate Athletic Association Coaches. *International Journal of Sports Science & Coaching, 14*(3), 273–284. https://doi.org/10.1177/1747954119848420

Chen, L., Niu, H., Wang, Y., Yang, C., & Tsaur, S. (2009). Does Job Standardization Increase Organizational Citizenship Behavior?. *Public Personnel Management, 38*(3), 39–49. https://doi.org/10.1177/009102600903800303

Collins, A., Beauregard, A. (2020). The Effect of Breaches of the Psychological Contract on the Job Satisfaction and Wellbeing of Doctors in Ireland: a Quantitative Study. *Hum Resour Health, 18*, 2–8. https://doi.org/10.1186/s12960-020-00534-3

Conway & Briner, R. B. (2005). *Understanding psychological contracts at work: a critical evaluation of theory and research* (1. painos). Oxford University Press Inc.

Coyle-Shapiro, J. & Kessler, I. (2000). Consequences of the Psychological Contract for the Employment Relationship: A Large Scale Survey. *Journal of Management Studies, 37*(7), 903–930. https://doi.org/10.1111/1467-6486.00210

Cutrona, C. & Russell, D.W. (1990). Type of social support and specific stress: Toward a theory of optimal matching. *Sarason B.R., Sarason I.G., & Pierce G.R. (toim.), Social Support: An Interactional View* (s. 319–366*). John Wiley & Sons.*

Dale, G., Wilson, H. & Tucker, M. (2024). What Is Healthy Hybrid Work? Exploring Employee Perceptions on Well-Being and Hybrid Work Arrangements. *International Journal of Workplace Health Management, 17(4), 335–352.* https://doi.org/10.1108/IJWHM-03-2024-0041

Daouk, A., Farmanesh, P. & Zargar, P. (2021). The Relationship Between Transactional Leadership and OCB: A Conditional Analysis of Organizational Justice Perception and Psychological Contract Fulfillment. *SAGE Open, 11(4).* https://doi.org/10.1177/21582440211061563

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. https://doi.org/10.1348/096317905X53660

De Vos, A., De Stobbeleir, K. & Meganck, A. (2009). The Relationship Between Career-Related Antecedents and Graduates' Anticipatory Psychological Contracts. *Journal of Business And Psychology, 24*(3), 289–298. https://doi.org/10.1007/s10869-009-9107-3

Dordoni, A. (2025). Gender Inequalities and Precarious Work–Life Balance in Italian Academia: Emergency Remote Work and Organizational Change During the COVID-19 Lockdown. *Social Sciences, 14*(8), 471. https://doi.org/10.3390/socsci14080471

Eskelinen, J., Kuula, M., Bordi, L., Heikkilä-Tammi, K., Larjovuori, R-L., Mansner, S. & Miettinen, M. (2024). *Etätyöstä eteenpäin: Arvioi monipaikkaisen työn valmius ja hyödynnä hyvät käytännöt.* Aalto yliopisto. https://aaltodoc.aalto.fi/items/26566968-921e-48ce-993c-706679faf469

Fahed-Sreih, J. (2020). *Career Development and Job Satisfaction*. IntechOpen. https://doi.org/10.5772/intechopen.82999

Fuchs, O., Lorenz, E. & Fuchs, L. (2024). Generational Differences in Attitudes Towards Work and Career: A Systematic Literature Review on the Preferences of Generations X, Y And Z. International Journal of Innovative Research and Advanced Studies (IJIRAS), *11*(7), 54–71.

George, C., George, J., & Kelley-Patterson, D. (2009). *The psychological contract: managing and developing professional groups* (1. painos). Open University Press.

Gifford, J. (2022). Remote Working: Unprecedented Increase and a Developing Research Agenda. *Human Resource Development International, 25*(2), 105–113. https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2049108

Guest, D. E. & Rousseau, D. M. (1998). Is the Psychological Contract Worth Taking Seriously? *Journal of Organizational Behavior, 19*, 73–71.

Gulliksen, J., Lillieskölд, J., & Stenbom, S. (2023). The 'New' New Normal—Digitalization and Hybridization of Work and Education Before, During and After the Covid-19 Pandemic. *Interacting With Computers, 35*(5), 691–706. https://doi.org/10.1093/iwc/iwac034

Gratton, L. (2021). Four Principles to Ensure Hybrid Work Is Productive Work. *MIT Sloan Management Review, 62*(2), 11A-16A.

Haapakangas, A., Hirvonen, M., Hirvonen, S., Ropponen, A. (2025). *Työhyvinvointi etä- ja läsnätyössä ennen koronapandemiaa, sen aikana ja seurannassa*. Työterveyslaitos. https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-211-3

Haapakoski, K., Niemelä, A., Yrjölä, E. (2020). *Läsnä etänä. Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä*. Alma Talent.

Halford, S. (2005). Hybrid Workspace: Re-spatialisations of Work, Organisation and Management. *New Technology, Work, and Employment, 20*(1), 19–33. https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2005.00141.x

Heilmann, P. (2022). Asiantuntijuuden Käsite ja Osa-alueet. *Hallinnon Tutkimus 41*(4), 278–292. https://doi.org/10.37450/ht.111274

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2022). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö* (2. painos.). Gaudeamus

Hirsjärvi, S., Tammi, kustantaja, Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15., uudistettu painos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hopkins, J. & Figaro, K. (2021). The Great Resignation: An Argument for Hybrid Leadership. *International Journal of Business and Management Research*, *9*(4), 393–400. https://doi.org/10.37391/IJBMR.090402

Kaiser, S., Suess, S., Cohen, R. L., Mikkelsen, E. N. & Pedersen, A. R. (2022). Working From Home: Findings and Prospects for Further Research. *German Journal of Human*

Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung, 36(3), 205–212. https://doi.org/10.1177/23970022221106973

Kaltiainen, J., Suutala, S., & Hakanen, J. (2025). *Hyvinvointi ja yhteisöllisyys monipaikkatyön ytimessä*. Työterveyslaitos. https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-228-1

Kangas, L. & Joukanen, T. (2025). *"Palataan 2010-luvulle" – valtion etätyölinjaus suututtaa työntekijöitä.* Yle. Noudettu 21.11.2025 osoitteesta https://yle.fi/a/74-20193185

Karani Mehta, A., Thanki, H., Panda, R. & Trivedi, P. (2024). Exploring the Psychological Contract During New Normal: Construction and Validation Of The Revised Psychological Contract Scale. *International Journal Of Manpower, 45*(2), 255–278. https://doi.org/10.1108/IJM-05-2022-0201

Kauhanen, J. (2016). *Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä* (1. painos.). Helsingin seudun kauppakamari.

Kovalainen, A., Poutanen, S. & Arvonen, J. (2022). *Hybrideityö, luottamus ja valvonta: Tutkimus työn tekemisen uusista tavoista Suomessa 2022*. Turun yliopisto. https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-9407-6

Kuisma, J., & Sauri, P. (2021). *Etätyö ja monipaikkaisuus Suomessa*. KAKS - Kunnallisalan kehittämissäätiö.

Kultalahti, S. & Viitala, R. (2015). Generation Y – Challenging Clients for HRM? *Journal of Managerial Psychology, 30*(1), 101–114. https://doi.org/10.1108/JMP-08-2014-0230

Kuusela, S. (2015). *Organisaatioelämää: Kulttuurin voima ja vaikutus*. Talentum.

Krajčík, M., Schmidt, D. A. & Baráth, M. (2023). Hybrid Work Model: An Approach to Work-Life Flexibility in a Changing Environment. *Administrative Sciences, 13*(6), 1–16. https://doi.org/10.3390/admsci13060150

Köhler, D. P., Rausch, A., Biemann, T. & Büchsenschuss, R. (2025). Expertise and Specialization in Organizations: A Social Network Analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 34*(2), 282–297. https://doi.org/10.1080/1359432X.2024.2387874

Lauring, J. & Jonasson, C. (2025). What is Hybrid Work? Towards Greater Conceptual Clarity of a Common Term and Understanding Its Consequences. *Human Resource Management Review, 35*(1), 101044. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2024.101044

Leskinen, T. (2025). *Etätyön tekeminen väheni vuonna 2024 – mutta vain aavistuksen*. Tilastokeskus. Noudettu 9.9.2025 osoitteesta https://stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2025/Etaetyoen-tekeminen-vaeheni-vuonna-2024-mutta-vain-aavistuksen

Lester, S. W. & Kickul, J. (2001). Psychological Contracts in The 21st Century: What Employees Value Most and How Well Organizations Are Responding to These Expectations. *HR. Human Resource Planning, 24*(1), 10-21.

López Bohle, S., Bal, P. M., Jansen, P. G. W., Leiva, P. I. & Alonso, A. M. (2017). How Mass Layoffs Are Related to Lower Job Performance and OCB Among Surviving Employees in Chile: An Investigation of the Essential Role of Psychological Contract. *International Journal of Human Resource Management, 28*(20), 2837–2860. https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1138988

Lub, X., Nije Bijvank, M., Matthijs Bal, P., Blomme, R. & Schalk, R. (2012). Different Or Alike?: Exploring the Psychological Contract and Commitment of Different Generations of Hospitality Workers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 24*(4), 553–573. https://doi.org/10.1108/09596111211226824

Lu, W., Liu, X., Liu, S., & Qin, C. (2021). Job Security and Organizational Citizenship Behaviors in Chinese Hybrid Employment Context: Organizational Identification Versus Psychological Contract Breach Perspective Differences Across Employment Status. *Frontiers in Psychology, 12*, 627934 https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.627934

Mat Rifin, H. & Danaee, M. (2022). Association Between Burnout, Job Dissatisfaction and Intention to Leave among Medical Researchers in a Research Organisation in Malaysia during the COVID-19 Pandemic. *International journal of environmental*

research and public health, 19(16), 10017. https://doi.org/10.3390/ijerph191610017

Matysiak, A., Kasperska, A. & Cukrowska-Torzewska, E. (2025). Mechanisms Underlying the Effects of Work from Home on Careers in the Post-Covid Context. *Work, Employment and Society, 39*(5), 1103-1126. https://doi.org/10.1177/09500170251325769

Maurer, R. (2022). *Hybrid workplaces call for upgraded tech*. SHRM. Noudettu 12.9.2025 osoitteesta https://www.shrm.org/topics-tools/news/technology/hybrid-workplaces-call-upgraded-tech

Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human resource management review, 1*(1), 61–89. https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z

Mortensen, M. & Haas, M. (2021). *Making the Hybrid Workplace Fair.* Harvard Business Review. Noudettu 10.9. osoitteesta https://hbr.org/2021/02/making-the-hybrid-workplace-fair

Morrison, E. W. & Robinson, S. L. (1997). When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops. *The Academy of Management review, 22*(1), 226-256. https://doi.org/10.2307/259230

Naqshbandi, M. M., Kabir, I., Ishak, N. A. & Islam, M. Z. (2024). The Future of Work: Work Engagement and Job Performance in the Hybrid Workplace. *The Learning Organization, 31*(1), 5–26. https://doi.org/10.1108/TLO-08-2022-0097

Ngobeni, D. A., Saurombe, M. D. & Joseph, R. M. (2022). The Influence of the Psychological Contract on Employee Engagement in a South African Bank. *Frontiers in Psychology, 13*, 958127. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.958127

Nylund, R. & Koivunen, N. (2022). Nuorten Insinöörien Psykologinen Sopimus Teknologiateollisuudessa. *Hallinnon Tutkimus 41*(1), 67–83. https://doi.org/10.37450/ht.108027

Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome.* Lexington books.

Organ, D. W., MacKenzie, S. B. & Podsakoff, P. M. (2005). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. SAGE Publications, Inc.

Parzefall, M. & Coyle-Shapiro, J. A. (2011). Making Sense of Psychological Contract Breach. *Journal of Managerial Psychology, 26*(1), 12–27. https://doi.org/10.1108/02683941111099592

Pensar, H. & Rousi, R. (2023). The Resources to Balance – Exploring Remote Employees' Work-Life Balance Through the Lens of Conservation of Resources. *Cogent Business & Management, 10*(2), 1–28. https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2232592

Puusa, A. & Ala-Kortesmaa, S. (2019). Vuorovaikutukselliset Työyhteisötaidot Asiantuntijatyössä. *Työelämän Tutkimus 17*(3), 187–201.

Robinson, S. L. (1996). Trust and Breach of the Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly, 41*(4), 574-599. https://doi.org/10.2307/2393868

Robinson, S. L. & Morrison, E. W. (1995). Psychological Contracts And OCB: The Effect of Unfulfilled Obligations on Civic Virtue Behavior. *Journal of Organizational Behavior, 16*(3), 289–298. https://doi.org/10.1002/job.4030160309

Rousseau, D. M. (1990). New Hire Perceptions of Their Own and Their Employer's Obligations: A Study of Psychological Contracts. *Journal of Organizational Behavior, 11(*5), 389–400. https://doi.org/10.1002/job.4030110506

Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage.

Rousseau, D. M. (2001). Schema, Promise and Mutuality: The Building Blocks of the Psychological Contract. *Journal Of Occupational and Organizational Psychology, 74*(4), 511–541. https://doi.org/10.1348/096317901167505

Rousseau, D. M. (2005). Developing psychological contract theory. Teoksessa Smith, K.G. & Hitt, M.A. (toim.) *Great minds in management: The process of theory development* (s. 190–214). Oxford University Press.

Rousseau, D. M., Hansen, S. D. & Tomprou, M. (2018). A Dynamic Phase Model Of Psychological Contract Processes. *Journal Of Organizational Behavior, 39*(9), 1081–1098. https://doi.org/10.1002/job.2284

Rowley, C. (2023). Back to the Future: Post-Pandemic Work and Management. *Personnel Review, 52*(2), 415–424. https://doi.org/10.1108/PR-11-2022-0770

Ruohomäki, V., Vuorento, M., Kaila-Kangas, L., Laitinen, J., Joensuu, M. & Soikkanen, A. (2023). *Työn uudet muodot ja työkyvystä huolehtiminen – terveyskäyttäytyminen etätyössä*. Työterveyslaitos. https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-078-2

Ruotsalainen, M. & Kinnunen, U. (2013). Psykologinen Sopimus ja Hyvinvointi Pysyvillä ja Määräaikaisilla Yliopistotyöntekijöillä. *Työelämän Tutkimus, 11*(1), 1–18.

Saarinen, M. (2025). *Kritiikki etätyötä kohtaan kasvaa nyt monesta suunnasta: Kovat luvut julki*. Kauppalehti. Noudettu 21.11.2025 osoitteesta https://www.kauppalehti.fi/uutiset/a/a4613f0a-a7bd-47c1-8525-ac38d5b1a771

Saravirta, P. (2025). *Konttorielämän elvyttäjät*. Helsingin Sanomat. Noudettu 21.11.2025 osoitteesta https://www.hs.fi/talous/art-2000011586459.html

Satpathy, I., Patnaik, B. C. M. & Mohanty, S. (2016). Psychological contract – a Game Changer for Psychological contract. *International Journal of Applied Business and Economic Research 14*(6), 4595–4606.

Schlachter, S., McDowall, A., Cropley, M. & Inceoglu, I. (2018). Voluntary Work-related Technology Use during Non-work Time: A Narrative Synthesis of Empirical Research and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews : IJMR, 20*(4), 825–846. https://doi.org/10.1111/ijmr.12165

Selin, A. (2010). Samassa veneessä? Oikeudenmukaisuuden, turvallisuuden ja tuottavuuden hyvä kehä. Teoksessa A. Suoranta, & A-H. Anttila (toim.), *Yksin sovittu, osapuolet, luottamus ja työmarkkinalogiikka* (s.93–102). Bookwell Oy.

Shi, X. & Gordon, S. (2020). Organizational Support Versus Supervisor Support: The Impact on Hospitality Managers' Psychological Contract and Work Engagement. *International Journal of Hospitality Management, 87*, 102374. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102374

Shrestha, M. & Bhattarai, P. C. (2022). Contribution of Job Satisfaction to Organizational Citizenship Behavior: A Survey of the School Teachers of Nepal. *Journal of School Administration Research and Development, 7*(1), 36. https://doi.org/10.32674/jsard.v7i1.2165

Sipilä, J. (1991). *Asiantuntija ja johtaja: Miten hallitsen nämä kaksi roolia?.* Weilin + Göös.

Solinger, O. N., Hofmans, J., Bal, P. M. & Jansen, P. G. W. (2016). Bouncing Back from Psychological Contract Breach: How Commitment Recovers Over Time. *Journal of Organizational Behavior, 37*(4), 494-514. https://doi.org/10.1002/job.2047

Soomro, A., Ramendran, C. & Mohamed, R. (2025). The Role of Psychological Contracts in Enhancing Employee Retention Strategies. *Semarak Advanced Research in Organizational Behaviour, 3*, 1–20. https://doi.org/10.37934/sarob.3.1.120a

Surawski, B. (2019). Who Is a "Knowledge Worker" – Clarifying the Meaning of the Term Through Comparison with Synonymous and Associated Terms. *Management (Zielona Góra), 23*(1), 105–133. https://doi.org/10.2478/manment-2019-0007

Sveiby, K.-E. (1990). *Valta ja johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa.* Weilin+Göös.

Tanskanen, J., Siiriäinen, A., Kemppinen, S., Mäkelä, L. & Urrila, L. (2023). *Yhdessä etä- ja hybridityössä!: Tutkimus työyksinäisyydestä ja ennaltaehkäisevän ja korjaavan toimintamallin kehittäminen*. Vaasan yliopisto. https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-395-065-8

Tanskanen, J., Siiriäinen, A. & Mäkelä, L. (2024). *Kriisien hybrideiksi hajauttamat työyhteisöt – miten uudet työntekijät pääsevät osaksi niitä?*. Vaasan yliopisto. https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-395-141-9

Teng-Calleja, M., Caringal-Go, J. F., Mactal, M. T. D., Fabul, J. L., H. Reyes, R. M., Bulilan, E. J. & Cementina-Olpoc, R. (2024a). Experiences of Middle Managers in Transitioning to and Managing Teams in Hybrid Work: An Interpretative Phenomenological Analysis. *International Journal of Workplace Health Management, 17*(4), 401–417. https://doi.org/10.1108/IJWHM-10-2023-0146

Teng-Calleja, M., Mactal, M. T. d. G. & Caringal-Go, J. F. (2024b). Examining Employee Experiences Of Hybrid Work: An Ecological Approach. *Personnel Review, 53*(6), 1408–1424. https://doi.org/10.1108/PR-03-2023-0222

Tommasi, F., Ceschi, A., Sartori, R., Trifiletti, E., Vignoli, M. & Dickert, S. (2024).

Discriminations in Remote Work Contexts: The Pivotal Role of Diversity and Equality Management. *International Journal of Workplace Health Management, 17*(4), 301–318. https://doi.org/10.1108/IJWHM-02-2024-0022

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi.* (9., uud. laitos.). Tammi.

Urbini, F., Chirumbolo, A., Caracuzzo, E. & Callea, A. (2023). Job Satisfaction and OCBs: What's New? The Mediating Role of Organizational Identification. *International Journal of Organizational Analysis, 31*(5), 1748-1762. https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2021-2865

Valkama, H. & Koponen, J. (2025). *Tutkija tuottaa pettymyksen sekä etätyöstä nauttiville että sitä paheksuville: tuottavuus voi kasvaa tai kärsiä.* Yle. Noudettu 21.11.2025 osoitteesta https://yle.fi/a/74-20192329

Vieira, J., Costa, C. G. & Santos, V. (2024). Talent Management and Generation Z: A Systematic Literature Review Through the Lens of Employer Branding. *Administrative Sciences, 14*(3), 1–24. https://doi.org/10.3390/admsci14030049

Viitala, R. (2007). *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen Kilpailutekijä.* Edita.

Vilkman, U. (2016). *Etäjohtaminen: Tulosta Joustavalla Työllä*. Talentum Pro.

Virtanen, A., Kaltiainen, J. &Hakanen, J. (2022). *Kimmoisat työntekijät muuttuvassa työelämässä.* Työterveyslaitos. https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-058-4

Vyas, L. (2022). "New Normal" At Work in a Post-COVID World: Work–Life Balance and Labor Markets. *Policy & Society, 41*(1), 155–167. https://doi.org/10.1093/polsoc/puab011

Wang, Y. & Hsieh, H. (2014). Employees' Reactions to Psychological Contract Breach: A Moderated Mediation Analysis. *Journal of Vocational Behavior, 85*(1), 57–66. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.04.003

Wells, J., Scheibein, F., Pais, L., Rebelo dos Santos, N., Dalluege, C. A., Czakert, J. P. & Berger, R. (2023). A Systematic Review of the Impact of Remote Working Referenced to the Concept of Work–Life Flow on Physical and Psychological Health. *Workplace Health & Safety, 71*(11), 507–521. https://doi.org/10.1177/21650799231176397

Wijewardena, N., Samaratunge, R. & Härtel, C. (2014). Creating Better Employees through Positive Leadership Behavior in the Public Sector. *International Journal of Public Administration, 37*(5), 288–298. https://doi.org/10.1080/01900692.2013.835320

Yu, J. (2024). Impacts Of Psychological Contract Fulfillment on Work Attitudes And Behaviors During the Covid-19 Pandemic: Mediating Role of Perceived Organizational Support. *Current Psychology (New Brunswick, N.J.), 43*(16), 14851–14860. https://doi.org/10.1007/s12144-022-03746-z

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Taustatiedot

1. Millainen taustasi ja nykyinen työtilanteestasi on?
2. Mitkä ovat nykyisen tehtäväsi pääasialliset työtehtävät ja vastuut?
3. Kuinka kauan olet ollut nykyisessä työssäsi? Kauanko sinulla on yhteensä työkokemusta nykyiseltä alaltasi?
4. Miten työsi jakautuu etätyön ja toimistotyön välillä? Minkälaiset säännöt työpaikallasi on niihin liittyen?
5. Millä tavalla tekisit mieluiten töitä?
6. Oletko työskennellyt aikaisemmin muunlaisilla malleilla?

Psykologisen sopimuksen sisältö

2. Miten kuvailisit suhdettasi työnantajaasi ja työhösi?
3. Millaisia odotuksia sinulla on työnantajaasi kohtaan?
   a. Onko sinulla odotuksia esimerkiksi koulutusmahdollisuuksiin, palkkaan ja muuhun palkitsemiseen, palautteeseen tai johtamiskäytäntöihin liittyen?
4. Koetko, että hybrideityö vaikuttaa odotuksiisi?
5. Oletko keskustellut työnantajasi tai esihenkilösi kanssa näistä odotuksista?
6. Minkälaisia asioita työnantajasi on mielestäsi luvannut sinulle?
7. Onko lupauksia tehty hybrideityöhön liittyen?

Psykologisen sopimuksen rikkomisen riskit

1. Millaisia ristiriitoja koet työssäsi?
2. Onko työnantajasi mielestäsi antanut jostakin asiasta toisenlaisen kuvan kuin mitä todellisuudessa on tapahtunut?
3. Koetko, että työnantajasi on rikkonut joitain lupauksiaan? Minkälaisia?
4. Toteutuuko mielestäsi aiemmin mainitsemasi odotukset työpaikallasi?
5. Odotetaanko sinulta mielestäsi jotain, joka ei ole mahdollista?

6. Onko jotakin muuta, mihin et ole tyytyväinen?
7. Onko hybrideityö vaikuttanut siihen, kuinka hyvin koet työnantajasi täyttävän lupauksensa ja sinun odotuksesi?
8. Koetko, että jotkin odotuksesi ovat riskinä jäädä toteutumatta tulevaisuudessa tai muuttua mielestäsi huonompaan suuntaan? Miksi ja millä tavoilla?

Reagointi psykologisen sopimuksen rikkoutumiseen

1. Kuvailisitko tilannetta, jossa koit työnantajan toimineen epäreilusti tai negatiivisella tavalla odottamattomasti
2. Onko työnantaja tehnyt jonkin sinua koskevan huonon päätöksen?
3. Mitä tapahtui ennen sitä, sen aikana ja sen jälkeen?
4. Miten reagoit tilanteeseen? Oliko reaktiosi mielestäsi samanlainen lähi- ja etätyössä?
5. Miten suhtaudut työnantajaan nyt, kun tapahtumasta on kulunut aikaa? Koetko, että pystyt yhä luottamaan työnantajaasi tilanteen jälkeen?

Lopuksi: Onko sinulla vielä täydennettävää haastattelun aiheisiin liittyen?