



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Päivi Kennilä

# **Psykologinen sopimus työelämässä pandemian aikana**

Kevään 2020 koronakriisin vaikutus työntekijöiden kokemukseen

Johtamisen akateeminen yksikkö  
Julkisjohtamisen pro gradu -tutkielma  
Hallintotieteiden maisteriohjelma

Vaasa 2021

---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Päivi Kennilä		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Psykologinen sopimus työelämässä pandemian aikana : Kevään 2020 koronakriisin vaikutus työntekijöiden kokemukseen		
<b>Tutkinto:</b>	Hallintotieteiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Julkisjohtaminen		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Esa Hyyryläinen		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2021	<b>Sivumäärä:</b>	96

---

**TIIVISTELMÄ:**

Psykologinen sopiminen kuvastaa niitä sanomattomia ja sopimukseen kirjaamattomia asioita, joita ihmiset odottavat kanssakäymisestään toisen kanssa. Psykologista sopimista esiintyy niin arkielämässä perheen ja ystävien kesken, harrastuksissa kuin työelämässäkin. Psykologista sopimusta esiintyy myös kaikilla organisaatio- ja ryhmätasoilla. Psykologinen turvallisuus taas kuvastaa tilannetta, jossa psykologista sopimusta kunnioitetaan ja henkilö kokee saavansa olla oma itsensä ja pystyvänsä vaikuttamaan omaan tekemiseensä. Näiden kahden tasapainon ja toteutumisen nähdään johtavan hyviin tuloksiin työelämässä, organisaatioiden tehokkuuteen ja kasvuun ja parempaan työhyvinvointiin sekä työhön sitoutumiseen. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia, kuinka nopeasti muutokset työelämässä ja organisaatioiden toiminnassa vaikuttavat psykologiseen sopimiseen ja psykologisissa sopimuksissa esiintyviin arvoihin. Nopeita muutoksia suomalaisen ja maailmanlaajuisen työelämään toi keväällä 2020 maailmanlaajuisesti hyvin nopeasti levinnyt, koronaviruksen tunnettu, Covid19-pandemia. Koronaviruksen mukanaan tuomat epävarmuudet ja muutokset vaikuttivat niin vapaa-aikaan kuin työelämäänkin hyvin nopeasti ja arvaamattomasti. Organisaatioilla ei ollut aikaa sopeutua muutoksiin hitaasti tai pitkäjänteisesti, vaan pandemia ja sen mukana tulleet poikkeusolot vaikuttivat toimintaan yhtäkkiä ja kokonaisvaltaisesti alalla kuin alalla. Tämä tutkimus toteutettiin avoimena kyselytutkimuksena ja sen avulla selvitettiin tapahtuiko nopean aikavälin muutoksia työelämässä mukana olevien ihmisten psykologisissa sopimuksissa sekä niihin liittyvissä arvoissa ja mikäli tapahtui, millaisia ne muutokset olivat. Vastaajia tutkimuksessa oli eri aloilta; sekä yksityiseltä, julkiselta että kolmannelta sektorilta. Tässä työssä perehdytään ensin tutkimuksen tarkoitukseen ja tutkimuskysymyksiin sekä aiheen keskeisiin termeihin ja sanastoon. Sen jälkeen työssä perehdytään sekä kansainväliseen että kotimaiseen taustateoriaan ja aiempiin tutkimuksiin. Teorian kautta määritellään tässä työssä tutkittavat psykologisen sopimisen arvot. Näiden arvojen avulla on suoritettu kyselytutkimus, jonka kautta on selvitetty, miten niiden arvojen merkitys on muuttunut poikkeusolojen aikana. Arvojen merkitystä ja järjestystä on kyselyssä pyydetty arvioimaan vastaajan henkilökohtaisen arvioinnin ja kokemuksen kautta tilanteessa ennen ja jälkeen poikkeustilan. Lisäksi kyselytutkimuksessa kysyttiin avoimia kysymyksiä, joiden kautta pyritään avaamaan tarkemmin, millaisia tunteita poikkeusolot ovat aiheuttaneet, ja miten se on vaikuttanut arvoihin, asenteisiin ja suhtautumiseen työhön yleensä sekä omaan työpaikkaan. Lopuksi esitellään kyselytutkimuksen tulokset ja avointen kysymysten vastauksia ja analysoidaan niitä yhteydessä toisiinsa ja teoriaan.

---

**AVAINSANAT:** Psykologinen sopiminen, psykologinen sopimus, psykologinen turvallisuus, koronavirus, pandemia

## Sisällys

1 Johdanto	6
1.1 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja rakenne	8
1.2 Keskeisiä käsitteitä	12
1.3 Covid-19	13
1.4 Koronaviruksen vaikutukset työelämään Suomessa	13
2 Psykologinen sopimus työelämässä	15
2.1 Psykologinen sopimus lähijohtajan näkökulmasta	17
2.2 Psykologinen sopimus työntekijän näkökulmasta	21
2.2.1 Psykologinen turvallisuus	24
2.2.2 Kansalaistaidot	25
2.3 Psykologisen sopimuksen merkitys	26
2.4 Psykologisen sopimuksen kunnioittaminen	28
2.5 Psykologisen sopimuksen rikkominen	30
3 Psykologisen sopimuksen muodostuminen	33
3.1 Vaihdannalliset ja relationaaliset palkkiot	35
3.2 Arvot	36
3.3 Motivaatio	37
4 Kyselytutkimuksen analyysi	41
4.1 Luokittelukysymysten yhteenveto	41
4.2 Psykologisen sopimuksen arvot ja niiden järjestys	51
4.3 Arvojärjestys ja sen muutokset	52
4.3.1 Tärkeimmät arvot	55
4.3.2 Suurimmat muutokset arvojärjestyksessä	57
4.3.3 Relationaalisten ja vaihdannallisten arvojen merkitys	60
4.4 Avoimet kysymykset arvoja ja odotuksia koskien	63
4.4.1 Odotukset työnantajaa kohtaan	63
4.4.2 Arvojen muutokset	64
4.4.3 Suhtautuminen työhön	66

4.4.4 Työnantajan onnistuminen pandemian aikana	67
4.5 Avointen vastausten yhteenveto	69
5 Yhteenveto	72
5.1 Keskeiset havainnot	72
5.2 Keskustelu	74
Lähteet	79
Liitteet	86
Liite 1. Kyselylomakkeen rakenne	86

## Kuviot

Kuvio 1. Tutkielman eteneminen.	10
Kuvio 2. Psykologisen sopimuksen piirteet.	16
Kuvio 3. Psykologisen sopimuksen muodostuminen Rousseau'n mukaan.	35
Kuvio 4. Maslow'n tarvehierarkia.	38
Kuvio 5. Vastaajien koulutustaso.	41
Kuvio 6. Vastaajien ikä.	42
Kuvio 7. Vastaajien työkokemus vuosina nykyisen työnantajan palveluksessa.	43
Kuvio 8. Vastaajien työsopimuksen kesto.	44
Kuvio 9. Vastaajien työsopimus.	44
Kuvio 10. Vastaajien asema töissä.	45
Kuvio 11. Vastaajien toimiala.	46
Kuvio 12. Vastaajien työorganisaation koko.	47
Kuvio 13. Vastaajien lomautukset.	48
Kuvio 14. Vastaajien työskentely etänä.	49
Kuvio 15. Vastaajien tilanne työelämässä.	50
Kuvio 16. Relationaalisten ja vaihdannallisten palkkioiden arvostus ennen poikkeusaikaa.	61
Kuvio 17. Relationaalisten ja vaihdannallisten palkkioiden arvostus poikkeusajan jälkeen.	61

## Taulukot

Taulukko 1. Tutkittavat psykologisen sopimuksen arvot.	11
Taulukko 2. Psykologisen sopimuksen arvot järjestyksessä ennen poikkeusaikaa.	52
Taulukko 3. Psykologisen sopimuksen arvot järjestyksessä poikkeusajan jälkeen.	53
Taulukko 4. Psykologisen sopimisen arvot vertailtuna ennen ja jälkeen poikkeusajan.	54

## 1 Johdanto

”Sopimus on kahden tai useamman henkilön tai yhteisön keskenään tekemä osapuolia sitova päätös” (Suomisanakirja.)

”Psykologinen sopimus, eli hiljainen, molempien osapuolten velvollisuuksia koskevan ymmärryksen työsuhteesta, jonka varassa arki etenee” (Parzefall, 2009, s. 20).

Edellä on tiivistettynä se, mitä ajattelemme sopimuksen terminä tarkoittavan ja mitä psykologinen sopimus tarkoittaa. Rousseau (1995, s. 6) taas tiivistää sopimuksen olevan kahden tai useamman osapuolen väliset velvoitteet toisiaan kohtaan. Nämä velvoitteet hyväksytään ja niitä noudatetaan, koska tiedämme, että saavuttaaksemme jotain, on meidän myös toimittava sovitulla tavalla. Tämä toimii luonnollisesti kahteen suuntaan, esimerkiksi kun työelämässä työntekijä täyttää velvollisuutensa, odottaa hän työnantajansa täyttävän omansa, ja toisin päin.

Kaikilla meillä on ajatuksia eri ihmissuhteissamme ja kanssakäymisessä, että mitä odotamme ja oletamme siitä saavamme ja mitä annamme vastineeksi. Tällaisen vaihtokaupan osaset eivät useinkaan ole rahallisia tai numeerisesti mitattavia. Psykologinen sopimus käsitetään yleisesti kuvaamaan tällaista työnantajan ja työntekijän välistä sanatonta sopimusta. Niitä asioita mitä kumpikin odottaa toiselta, mitä ei kuitenkaan suoraviivaisesti kerrota heidän välisessään työsopimuksessa.

Psykologista sopimusta voidaan nykyään ajatella esiintyvän myös niin kutsutulla metatason, organisaation tai muun ryhmän sisällä yhteisinä uskomuksina, ja jaettuina käsityksinä työpaikan normeista, kulttuurista ja työyhteisen jäsenten suhteista. (Rousseau, 1995; Parzefall, 2009; Conway & Briner, 2006). Psykologinen sopimus voi olla myös kollegoiden välinen, luottamustoimessa, kuin myös ystävyysuhteissa, parisuhteessa, lääkäri-potilasuhteessa, ja kaikissa vuorovaikutuksellisissa suhteissa ihmisten välillä (Conway & Briner 2006, s. 16–17).

Psykologinen sopimus perustuu työntekijän itselleen omaksumiin ja hänen aikaisempiin kokemuksiinsa perustuviin uskomuksiin ja oletuksiin, siitä, millaisia velvollisuuksia hänellä on työssä ja mitä hän voi siitä odottaa vastineeksi (Parzefall, 2009, s. 20).

Psykologinen sopimus luo ihmiselle turvaa; jokainen haluaa työssään varmastikin ajatella olevansa arvostettu ja olevansa turvassa niin työn keston kuin työolojen puolesta.

Työnantaja taas odottaa usein lojaalisuutta, ahkeruutta ynnä muita työntekijästä lähtöisin olevia piirteitä.

Kaikki relationaaliset palkkiot ovat varmastikin myös vastavuoroisia; aivan kuten työnantaja odottaa työntekijältä luotettavuutta, pitää myös työntekijän pystyä luottamaan työnantajaan monella eri tasolla.

Työ on iso osa ihmisen elämää. Jos ajatellaan niin sanottua normaalia vuorokausirytmää, kuuluu siihen noin 8 tuntia työtä, se on yksi kolmasosa vuorokaudesta. Viikosta työ useimmiten vie vähintään viisi päivää seitsemästä. Siksi olisikin tärkeää, että työ on sellaista missä viihtyy, mitä ei tee vain ja ainoastaan palkan ja pakon takia.

Millaiset piirteet työssä sitten saavat aikaan työssä viihtymistä ja työstä nauttimista? Ja miten psykologinen sopimus edistää näiden asioiden muotoutumista ja työssä jaksamista?

Voidaan ajatella myös, että organisaation tekemä työ työntekijöiden hyvinvoinnin eteen, johtaa suurempaan sitoutumiseen ja pidentää työuria. Tällä säästettäisiin mm. rekrytointi-, koulutus ja muita juoksevia kuluja uusien työntekijöiden palkkaamisessa. Tutkimuksissa on huomattu, että mitä paremmin ihminen viihtyy työssään, sitä pienempi on vaihtuvuuden todennäköisyys (Juuti 2006, s. 34; Wellin 2007, s. 69). Jokainen varmaankin voi samaistua tähän, mikäli viihtyy työssään, ei välttämättä tule tarvetta tai halua vaihtaa. (Saari ja Koivunen, 2017, s. 70) kutsuvat tämän tyyppistä sitoutumista jatkuvuus-sitoutumiseksi, kun uuden työpaikan ei ajatella tuovan mitään lisäarvoa, vaan nykyinen on riittävän hyvä ja vastaa sitä, mitä henkilö työltään haluaa.

Pyrkimällä työssä viihtymiseen, hyvään työhön, on yleisesti huomattu olevan positiivisia vaikutuksia niin talouteen, tehokkuuteen kuin työntekijöiden hyvinvointiin ja työuupumuksen ehkäisyyn. Psykologisen sopimuksen kunnioittamisella näiden asioiden toteutuminen voidaan varmistaa.

Nykyisen työelämän voidaan ajatella olevan pirstaloitunutta ja nopealiikkeistä, jossa pärjäävät vain menestyjät. Tulosta haetaan tiukkojen mittareiden kautta ja tulospainneiden keskellä joskus ihmisyyden unohtuu. Kuitenkin tämän kaiken keskellä, myös työhyvinvointi ja työelämän inhimillisuus nostaa koko ajan asemaansa, vastakohtana kaikelle kiireelle ja paineille. (Juuti & Salmi, 2014, s. 16–24.) Työelämän muutosta kuvastaa myös se, miten lyhyitä työurat nykyään ovat verrattuna tilanteeseen vielä pari vuosikymmentä sitten. Sen sijaan että enää tavoiteltaisiin pitkää uraa, ns. eläkevirkaa, on nykyään melkein suositus vaihtaa työpaikkaa muutaman vuoden välein, jotta oppiminen ja työn tuomat haasteet pysyvät eikä työ ala puuduttaa.

Psykologinen sopimus nousee esille puhuttaessa inhimillisyydestä työelämässä, kuinka lojaalisuus, turvallisuus, työpaikkakiusaamisen nollatoleranssi ynnä muut ihmisen viihtyvyydelle ja turvallisuuden tunteelle tärkeät seikat ovat läsnä työelämässä. Psykologisella sopimisella voi olla iso rooli tulevaisuuden työelämässä, sen muutoksissa ja työn vaihtuvuudessa. Psykologisen sopimuksen avulla, kun työarki voidaan suorittaa ilman jatkuvaa neuvottelua tai epävarmuutta, vaan molemmat osapuolet voivat luottaa toisiinsa ja vastavuoroisuuteen (Parzefall 2009, s. 20–21).

## **1.1 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja rakenne**

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia, miten Covid-19:n aiheuttama maailmanlaajuinen pandemia ja koronaviruskriisi, vaikuttavat psykologiseen sopimiseen työelämässä työntekijöiden näkökulmasta. Muutos on ollut nopea ja varmasti kaikki sen tuomat

ilmiöt ja vaikutukset eivät ole vielä selvillä. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuitenkin selvittää, mitä nopeita ja äkkinäisiä muutoksia asia on jo tuonut lyhyellä aikavälillä, kun muutos on tullut odottamattomasti ja koskee koko maailmaa, joten myös Suomea ja kaikki aloja ja organisaatioita jollain tavalla.

Tutkimuksella pyritään vastaamaan kysymyksiin

1. Mitä psykologinen sopiminen ja psykologinen sopimus ovat työelämässä
2. Miten työntekijöiden psykologisen sopimuksen kokemus pandemian aikana poikkesi aikaisemmasta kokemuksesta?
3. millaiset psykologiseen sopimukseen liittyvät arvot nousevat esille työntekijöiden näkökulmasta pandemian jälkeen?

Tutkimus suoritettiin kyselytutkimuksena.

Kyselytutkimuksella on ollut vahva asema tutkimuksellisessa aineistonkeruussa jo 1930-luvulta lähtien. Tämä tutkimus toteutettiin niin kutsuttuna poikittaistutkimuksena. Tässä kyselymenetelmässä kerätään poikkileikkausaineisto keräämällä aineisto (vastaukset) yhtenä tietyssä ajankohtana (Aaltola & Valli 2007, s. 102; s. 126).

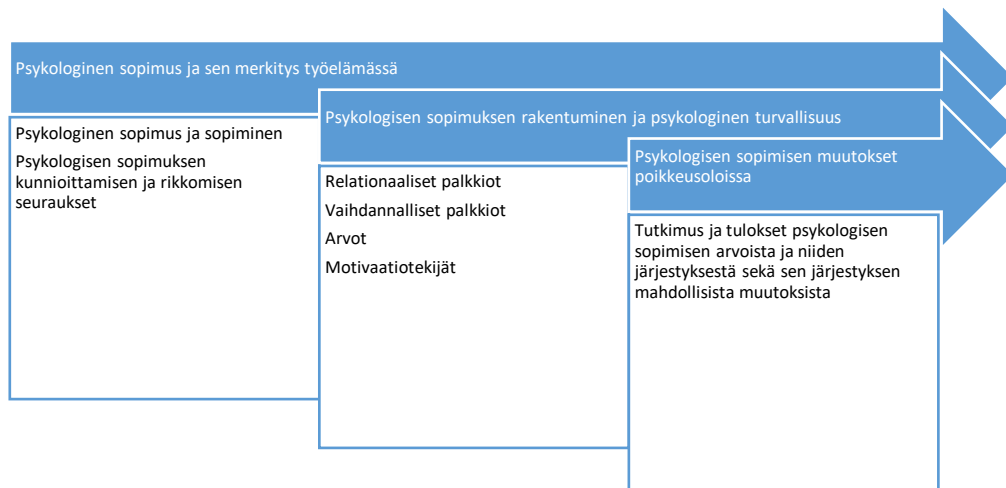
Aineistonkeruun ajankohta oli 9.6.-22.9.2020. Aineisto kerähti anonyymisti avoimen nettilinkin kautta. Tällä tavalla varmistettiin, että vastauksia saadaan laajasti eri aloilta ja työllistäjäsektoreilta, sekä että vastaajat pystyvät luotettavasti antamaan rehellisiä vastauksia niin numeraalisiin kuin avoimiin kysymyksiin.

Suominen ja muut (2011, s. 250–253) ovat huomioineet arvotutkimuksissaan se, että toisinaan tutkimuksessa voi tosin käydä niin, ettei täysin totuudenmukaista kuvaa saada, koska arvot ja muut normit saattavat aiheuttaa sen, ettei ihminen ikään kuin kehtaa antaa todenmukaisia vastauksia, vaan kaunistelee mielipiteitään yleisesti hyväksytympään suuntaan. Täydellä anonymiteetilla ja yleisesti jaetulla linkillä pyrittiin varmistamaan se, ettei tällaista kaunistelua tapahtuisi.

Jakamalla avointa linkkiä sosiaalisen median alustalla, ei tutkijan ole mahdollista juurikaan rajata vastaajiaan myöskään (Valli ja Perkkilä, 2015, s. 11). Tämä nähtiin tutkimuksen kannalta tärkeäksi, jotta vastaajia saataisiin usealta alalta ja eri sektoreilta.

Kyselyn loppuun saakka vastanneita oli yhteensä 67 henkilöä. Kyselyssä kaikki kysymykset oli luokiteltu pakollisiksi, joten kyselyn kesken jättäneiden tai avanneiden vastauksia ei huomioitu. Päätaivitteena tässä oli, että saadaan vertailukelpoiset tulokset arvojen pisteytyksestä ennen ja jälkeen poikkeusajan.

Tutkimuksessa tarkastellaan aivan ensiksi mitä psykologinen sopimus oikeastaan tarkoittaa, mitä se sisältää ja millaisia vaikutuksia siellä voi olla. Sen jälkeen tarkastellaan sen muodostumista tarkemmin ja asioita, jotka siihen vaikuttaa sekä arvokysymyksiä ja motivaatiotekijöitä, joiden kautta muodostetaan kuva psykologisesta sopimisesta sekä psykologisesta turvallisuudesta. Tämän teoriakehyksen kautta siirrytään tutkimukseen, jossa selvitetään pandemian aiheuttaman lyhyen poikkeusajan mahdollisia vaikutuksia työelämässä olevien arvoihin ja psykologiseen sopimiseen niiden keskellä.



**Kuvio 1.** Tutkielman eteneminen

Aineiston perustaksi, eli arvioitaviksi arvoiksi, valikoitui teoriapohjan perusteella alan ehdottoman gurun Denise Rousseau'n teorioista valitut, suomalaiseen työelämään sopivat, 24 arvoa psykologisen sopimisen perustana. Pois jätettiin Rousseau'n teorioista tekijöitä,

jotka eivät ole merkityksellisiä suomalaista työelämää ja organisaatioita ajatellen, kuten esimerkiksi eläke-etuudet ja lukukausimaksujen hyvittäminen.

Tutkimukseen mukaan valikoitui seuraavat arvot:

**Taulukko 1.** Tutkittavat psykologisen sopimuksen arvot (Rousseau 1989, 1995, 2001, 2004).

<b>Psykologiset arvot</b>
1. Ylenemis- ja erikoistumismahdollisuudet
2. Luottamus ja kunnioitus
3. Avoin ja rehellinen kommunikointi
4. Reilu kohtelu
5. Työn haastavuus ja kiinnostavuus
6. Kilpailukykyinen palkkaus
7. Työterveyshuollon toimivuus
8. Pätevä ja osaava johtaminen
9. Työn merkityksellisyys
10. Suoritusidonnainen palkka ja bonukset
11. Rakentava palaute omasta suorituksesta
12. Pätevät, osaavat kollegat
13. Selkeät tavoitteet ja suunta
14. Tarpeeksi resursseja työn tekemiseen
15. Suoritusten huomioiminen
16. Kasvatavat vastualueet
17. Työturvallisuus
18. Riittävät välineet työn tekemiseen
19. Päätöksentekoon osallistuminen
20. Yhteistyö ja tuki kollegoilta
21. Turvallinen työympäristö
22. Vapaus olla luova
23. Työntekijöiden tarpeiden huomioiminen
24. Joustava työaikataulu

## 1.2 Keskeisiä käsitteitä

Tässä kappaleessa esittelen muutamia tutkimuksen kannalta keskeisimpiä termejä. Myöhemmin työssä tulee esiin alakäsitteitä, joita määritetään myöhemmin tekstin ja tutkimuksen edetessä.

*Psykologinen sopimus* kuvaa edellä kerrotun mukaisesti hiljaista, molempien osapuolten velvollisuuksia koskevaa ymmärrystä työsuhteesta, jonka varassa arki etenee” (Parzefall, 2009, s. 20). Sitä, mitä sopimuksen osapuolet odottavat toisiltaan vastineeksi työsuhteesta työsopimuksessa mainittujen asioiden lisäksi.

*Arvot* kuvastavat mitä me koemme tärkeänä, millä on meille merkitystä ja mitä koettamme saavuttaa joko työssä, vapaa-ajalla, harrastuksissa, yksityiselämässämme ja niin edelleen. Suoninen ja muut (2011, 283) kuvaavat teoksessaan Schwartzin teoriaa, jonka mukaan "arvot ovat laajoja tavoiteltavia asiantiloja, jotka toimivat ohjenuorina ihmisten elämässä." Tämä on mielestäni oikein hyvä tiivistys arvoista puhuessa. Arvot ovat moninaisia ja erilaisia, yksilö- ja kulttuurisidonnaisia, mutta niiden tavoittelemispiirre on niille yhteistä. Arvot ohjailevat suuresti yksilöiden päätöksentekokykyä, vaikuttamalla yksilön prioriteetteihin, valintoihin, mieltymyksiin ja arviointiperusteisiin (Lee ja Taylor, 2014, s.6).

### *Pandemia*

Lääkealan turvallisuus- ja kehittämiskeskus Fimea määrittää influenssapandemian seuraavalla tavalla: ”Influenssapandemiasta puhutaan, kun influenssaviruksen aiheuttama influenssa leviää ympäri maailmaa. Tällöin influenssaan sairastuu ja mahdollisesti kuolee ihmisiä huomattavasti enemmän kuin jokavuotisessa influenssaepidemiassa.” (Fimea, 2020).

### 1.3 Covid-19

Kiinassa todettiin loppuvuonna 2019 uudenlaisia keuhkokuumeetapauksia, joiden aiheuttajaksi todettiin aiemmin tuntematon koronavirus SARS-CoV-2.

Koronavirus tarttuu hyvin helposti, kun koronaa sairastava aivastaa tai yskii. Virus voi tarttua myös kosketuksen kautta. Oireita koronaviruksessa voi olla useanlaisia, esimerkiksi kuume, yskä, hengenahdistus, lihaskivut, väsymys, nuha, pahoinvointi, vatsaoireet. (THL, 2021). 5.3.2021 Suomessa oli todettuja koronatapauksia yhteensä 60 903 ja koronan aiheuttamia kuolemia 767 henkilöä.

Koronavirukseen on kehitetty ja testattu rokotteita ennätysajassa. Ensimmäinen koronavirusrokote tai Euroopan lääkeviranomaisen ehdollisen myyntiluvan 21.12.2020 ja rokotukset sillä aloitettiin heti joulukuun viimeisellä viikolla 2020. (THL, 2021).

### 1.4 Koronaviruksen vaikutukset työelämään Suomessa

Koronavirus vaikuttaa suuresti työelämään Suomessa ja maailmalla.

Koronaviruksen eteneminen jaettiin perus-, kiihtymis- ja leviämisvaiheeseen ja sen perusteella on keväästä 2020 saakka tehty erilaisia suosituksia ja säännöksiä koskien muun muassa etätöitä, työmatkailua, vapaa-ajan matkailua, yleisötapahtumia ym.

Luonnollisestikin tämä kaikki vaikuttaa sekä työn tekemiseen että talouden kasvun hidastumiseen. Jotkut alat, kuten esimerkiksi tapahtuma- ja matkailuala kokivat ison romahduksen tapahtumien, matkailun ynnä muun pysähtyessä, kun taas esimerkiksi terveydenhuollossa työmäärä kasvoi huomattavasti hetkessä.

Monet alat siirtyivät kokonaan etätöihin, toisten jatkaessa normaalisti työskentelyä ihmisten kesellä esimerkiksi palvelu- ja terveydenhuollon aloilla. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2020; Työterveyslaitos, Alasoini, 2020; Akava Works, 2020.)

Keväällä koronan ensimmäisen aallon tavoittaessa Suomen työttömyys- ja lomautusluvut kasvoivat huomattavasti. Työ- ja elinkeinoministeriön työnvälitystilastojen mukaan helmikuun 2020 lopun ja marraskuun 2020 lopun aikana on kokoaikaisesti lomautettujen määrä noussut 39 191 henkilöllä ja muiden työttömien työnhakijoiden määrä on noussut 24 394 henkilöllä. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2020.)

Hallitus hyväksyi vuoden mittaan monia helpotuksia sekä yrittäjille että työntekijöille koskien muun muassa lomautuksia, työttömyystukia, työttömyysturvaa- ja päivärahoja ynnä muita työelämään ja talouteen liittyviä tekijöitä.

Pienenä maana Suomen talous on aina ollut herkkä kriiseille, joita kansainväliset heilahdellut aiheuttavat taloudelle. Suomi oli juuri päässyt jaloilleen vuosien 2007–2008 jälkeisestä finanssikriisistä ja vuodesta 2017 eteenpäin taloudellisen toimeliaisuuden luvut olivat positiivisesti kasvussa (Fellman, 2019, 293).

Muun muassa Akava Works on tuonut ilmi tutkimuksensa, jonka mukaan Suomen talouskasvu jää hitaaksi vuosina 2021 ja 2022. Tutkimuksessa kuitenkin tuodaan ilmi, että Suomi todennäköisesti tulee selviämään koronan aiheuttamista talousvaikutuksista hie-man helpommalla kuin monet muut maat. Talouden ja viennin kasvun oletetaan aloittavan nousun kunnolla vasta 2022 jälkeen (Akava Works, 2020 / 1). Pelkona on myös, että kokoaikaiset lomautukset johtavat irtisanomisiin ja työttömyyden alenevan hyvin hitaasti koronaviruspandemian jälkeenkin (Akava Works talousennuste, 12/2020).

Tutkimuksen valmistuessa keväällä 2021 Suomessa ollaan jälleen pandemian leviämisvaiheessa ja uutta poikkeustilaa, jopa ulkonaliikkumiskieltoa, väläytellään mediassa hallituksen toimesta pandemian leviämisen estämiseksi. (Yle 2021).

## 2 Psykologinen sopimus työelämässä

Psykologisen sopimuksen käsite on syntynyt jo 1960-luvun alkupuolella organisaatiotutkimuksen alalla (Alasoini, 2010, s. 134), jolloin Chris Argyris toi psykologisen sopimisen termin mukaan tieteelliseen keskusteluun, tutkimalla organisaation ja työntekijän välistä, tosiasiallista, muutakin kuin sopimukseen kirjattua, suhdetta tehdastyössä. Organisaatiotutkimuksen ohella myös psykiatrian alalla tuotiin psykologinen sopimus keskusteluun samoihin aikoihin Karl Menningerin toimesta (Nurkkala, 2018, s. 24).

Kuitenkin riippumatta Argyriksen tai Menningerin alkuperäisestä tarkoituksesta termin sisältöön, on aikojen kuluessa käsitys psykologisen sopimuksen sisällöstä vaihdellut paljon. Tutkijat eivät aina ole huomioineet mitä psykologisella sopimuksella on teorioiden mukaan tarkoitettu, ennen kuin teorioita ja termin merkitystä on kehitetty pidemmälle uusien tutkimuksien ja muutosten myötä. (Conway & Briner, 2006, s. 7–8.) Iso osa tutkimuksista on myös keskittynyt kuvaamaan psykologisen sopimuksen rikkomisen tai kunnioittamisen lopputulemia, sen syntymisen ja rakentumisen sijaan (Rousseau, 2001, s. 1). Tämän lähtökohdan on kuitenkin nähty tuovan tuloksia ja työkaluja työnantajatyöntekijä-suhteen tehokkaaseen kehittämiseen (Lester ja Kickul, 2001, s. 2).

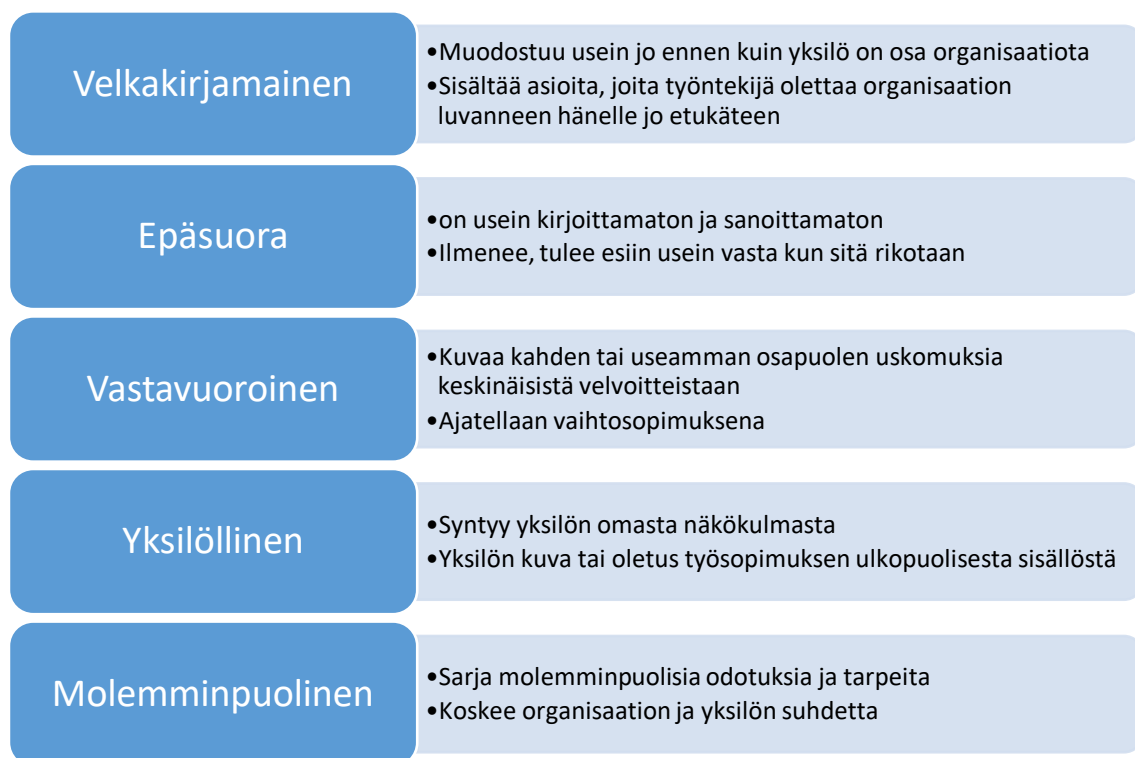
Psykologisen sopimuksen voidaan ajatella olevan julkilausumattomia uskomuksia, jotka ovat jokaisen henkilön ja suhteen osalta yksilöllisiä ja subjektiivisia (Alasoini, 2010, s. 134). Rousseau (2001, s. 2) huomauttaa kuitenkin, että psykologinen sopimus on subjektiivinen, mutta sitä kuvaa myös se, että osapuolet olettavat usein sen olevan yhteinen ja molempien sitoutuneen siihen. Psykologinen sopimus on siis jokaisen itse luoma, mutta oletuksena sen luomisessa on, että siihen sitoutuvat kaikki osapuolet, joita sopimus koskee.

Psykologinen sopimus on usein myös yhteydessä motivaatioon ja niillä voidaankin nähdä myös yhteisiä piirteitä. Sisäinen motivaatio kuvaa ihmisen tarpeita ja arvoja, jotka saavat

hänet kokemaan työnsä tärkeäksi, kun taas ulkoinen motivaatio kuvaa ulkopuolelta tulevia tekijöitä, kuten palkkioita tai rangaistuksia, jotka ohjaavat motivaatiota. (Lämsä & Päivike, 2013, s. 81). Motivaatiota ja psykologista sopimusta voidaan siis edellä mainitusti Lämsä & Päiviken sekä Alasoinin mukaan jaotella hieman samoin perustein.

Rousseau (1995, s. 9–10) huomauttaa, että usein kuitenkin samassa organisaatiossa tai samassa tiimissä työskentelevät ihmiset uskovat jakavansa saman psykologisen sopimuksen keskenään. Ihmiset identifioituvat samassa ryhmässä toimivina jäseninä, joten oletus myös samankaltaisesta psykologisesta sopimuksesta on järkevä. Myös Ashfort ja Rogers (2012, 39) tuovat tutkimuksessaan ilmi sen, kuinka ihminen on halukas muodostamaan oman porukkansa ja motivoitumaan työhön myös sen kautta.

George (2009, 4–5) tiivistääkin psykologisen sopimuksen kuvauksen viiteen eri piirteeseen:



**Kuvio 2.** Psykologisen sopimuksen piirteet.

## 2.1 Psykologinen sopimus lähijohtajan näkökulmasta

Psykologista sopimusta on hyvin vaikea johtaa, koska se on niin piilevä: sitä ei ole ylös kirjattu mihinkään tai sovittu edes suullisesti. Se juontaa juurensa jokaisen omiin odo-  
tuksiin. Ja jos se olisi kirjattu ylös, muotoutuisi siitä nopeasti osa työsopimusta, tai orga-  
nisaation ohjenuoria ja yleisiä toimintamalleja (George, 2009, s. 116) ja se menettäisi  
oman, uniikin laatunsa.

Rousseau (1995 & 2005), on esittänyt tutkimuksissaan, että on olemassa kahdenlaisia  
rooleja lähijohtajana toimimiseen psykologisen sopimisen kannalta. Niin kutsutut pää-  
miehet (principal), jotka tekevät sopimuksia omina itsenään ja itseään varten, sekä edus-  
tajat (agent), jotka tekevät sopimuksia organisaation tai päämiehen lukuun (Rousseau  
2005).

Se, minkä roolin lähijohtaja valitsee, riippuu muun muassa hänen omasta työsuhtees-  
taan ja tyytyväisyydestä siihen, arvopohjastaan, luonteestaan ja itsekyydestään sekä si-  
toutumisesta ja identifioitumisesta organisaatioon (Lee ja Taylor 2014). Lähijohtajiakin  
ohjaa heidän oma, subjektiivinen kokemuksensa ja näkemyksensä, ja myös heillä on  
omat psykologiset sopimukset organisaatiota ja omaa lähijohtajaansa, sekä työnanta-  
jaansa kohtaan.

Rousseau (2005) huomauttaa myös, että edustajien tekemät päätökset eivät aina ole  
yhtä organisaation tahtotilan kanssa. Edustajat voivat tehdä päätöksiä rekrytointiin ja  
muuhun liittyen myös omasta näkökulmastaan ja tavoitellakseen jollain tavalla omaa  
etuaan (Lee ja Taylor, 2014, s. 2). Johtoasemassa olevat henkilöt ovat yksilöitä siinä missä  
kaikki muutkin, ja heitä ohjaa toiminnassaan ja päätöksissään organisaation kulttuurin,  
toimintatavan ja annettujen ohjeiden lisäksi hänen omat kokemuksensa ja inhimilliset  
piirteensä. Lähijohtaja toimii kuitenkin työssään usein niin sanotun edustajan roolissa  
psykologisen sopimuksen näkökulmasta. Mutta lähijohtajan on nähty voivan ottaa myös  
niin kutsuttu tuplarooli, jolloin hän lähestyy asiaa sekä edustajan että päämiehen

näkökulmasta. Usein lähijohtaja päätyy tuplarooliin jonkin oman etunsa edistämisen vuoksi, mutta kuitenkin tällaiset päällekkäiset roolit aiheuttavat negatiivisia vaikutuksia sekä organisaatiossa että lähijohtajan omassa työssä ja niiden työntekijöiden osalla, joiden kanssa hän toteuttaa tuplaroolia. (Lee ja Taylor, 2014.)

Lähijohtajalla on aina keskeinen rooli tietenkin psykologisen sopimuksen toisena osapuolena, mutta myös lähijohtajan roolissa luomassa psykologisen turvallisuuden tunnetta tiimiinsä. Lähijohtajan tulisi varmistaa, että jokaisen mielipidettä kuunnellaan, ja jokaista arvostetaan omana itsenään. (Pyyhtiä, 2019, s. 121). Lähijohtajan ottaessa tuplaroolin psykologisen sopimuksen näkökulmasta, nostaa se heti esiin kysymyksen lähijohtajan vastuusta organisaatiota ja sen työntekijöitä kohtaan, sekä heidän halukkuutensa ja kykeneväisyytensä täyttää vaatimukset. Tämä aiheuttaa ennen pitkää epävarmuutta työntekijässä: kuka on hänen vastapuolensa hänen psykologisessa sopimuksessaan. (Lee ja Taylor, 2014, s.11.) Jos työntekijä ei tiedä, mikä lähijohtajan rooli on, tai hän ei voi olla varma, kenen etua lähijohtaja ajaa, johtaa tämä epävarmuuden ja sekavuuden kautta monenlaisiin mahdollisiin negatiivisiin vaikutuksiin.

Lähijohtajalla on aina tietynlainen vastuu työn toteutumisesta, eikä hän siten voikaan toimia aina siten, miten itse haluaisi tai ajattelisi oikeudenmukaiseksi (Keskinen, 2005a, s. 46). Joten, vaikka psykologisen sopimuksen ajatellaan olevan subjektiivinen ja tilannekohtainen, muodostuu se lähijohtajalla usein työnkuvan ja työn vaatimusten mukaan. Lähijohtaja voi odottaa työntekijältä relationaalisia vastikkeita, kuten lojaalisuutta, ahkeruutta, oma-aloitteisuutta ja niin edelleen, mutta rahalliset ja muut vaihdannalliset vastikkeet taas ovat luonnollisesti pois suljettuja tässä suunnassa.

Lee ja Taylor (2014, s. 6) esittävät, että ne lähijohtajat, joilla on matalat altruistiset arvot, välittävät vähemmän organisaation menestyksestä ja ovat epäherkempiä organisaation toimista ja hyvántahtoisuudesta heitä kohtaan. Kun taas lähijohtajat, joilla on korkeat utilitaristiset arvot, kiinnittävät enemmän huomiota yksittäisten tekojen seurauksiin,

eivätkä kiinnitä huomiota organisaation menestykseen. Tätä kautta Lee ja Taylor (2014, s. 6) pääättelevät, että näillä molemmilla arvoperustoilla toimivat lähijohtajat myös helpommin tavoittelevat omaa etuaan ja solmivat psykologisia sopimuksia päämiehen roolissa alaistensa kanssa.

Työelämän muutos ja psykologisen sopimuksen muuttuminen siinä samalla, näkyy luonnollisesti johtajuutta ajatellen myös alusta saakka uuden henkilön rekrytointiprosessissa. Alasoinin (2010, s. 135) mukaan sen sijaan, että etsittäisiin lojaleja puurtajia, kuten ennen, nykyään etsitään niin sanottuja ”hyviä tyyppejä”, jotka mukautuvat helposti muutoksiin ja sopeutuvat uusiin työtehtäviin ja muuttuvaan työelämään nopeasti.

Työelämä ja johtaminen on nyt jo muuttunut voimakkaasti siihen suuntaan, että tarkkojen ohjeiden ja tiukkojen sääntöjen sijaan panostetaan vision merkitykseen, ihmisen itseohjautuvuuteen ja työntekijän kykyyn suunnitella työnsä (Aaltonen, 2019, s. 76).

Lee ja Taylor (2014, s. 5) esittävät, että lähijohtajan tyytyväisyys omassa työssään vaikuttaa siihen, minkä roolin hän ottaa psykologisia sopimuksia solmiessaan: lähijohtaja, jonka mielestä hänen oma työsuhteensa organisaatioon on epätyytyttävä ottaa useammin päämiehen roolin, kuin lähijohtaja, jonka suhde organisaatioon on tasapuolinen tai hän ajattelee saavansa organisaatiolta enemmän kuin antaa.

Työmarkkinat elävät kuitenkin jatkuvassa muutoksessa, ja sen mukaan edellä mainittuja työyhteisötaitoja korostetaan melko lailla rekrytinnissa ja työntekijöiden arjessa. Kun nykyään rekrytointi-ilmoituksissa haetaan usein niin sanottuja hyviä tyyppejä, ahkeria, itseohjautuvia tuloksentekijöitä ja tiimipelaajia, on perinteisellä ajattelutavalla, jossa korostuu itse työn tekemisen merkitys, ehkä hankalampi pärjätä työelämän muutoksissa. Sen sijaan henkilön on todistettava lähijohtajalle olevansa hyvä osa tiimiin, ja tuovansa työnantajalle ja organisaatiolle etua muutenkin kuin pelkästään sillä, että määrätty työtehtävä tulee täytettyä.

Keskinen (2005b, s. 25) nostaa tutkimuksessaan esiin, kuinka erilaista johtaminen on alaisten kanssa, jotka tuntevat vastuuta vuorovaikutuksesta ja tavoitteiden ja työnkuvan saavuttamisesta. Lähijohtajat kertovat tutkimuksessa johtamistyön olevan antoisampaa, palkitsevampaa ja tuloksellisempaa sellaisessa työyhteisössä. Työyhteisöissä ja muissa sosiaalisissa suhteissa, joissa psykologista sopimista esiintyy, sen sopimuksen kunnioittaminen ja oman osansa tekeminen johtaa hyvin lopputuloksiin usealta eri kantilta.

Lähijohtajalla voi olla myös se tilanne, ettei omaan työtiimiin rekrytoidaankaan organisaation listoille, vaan käytetään enenevässä määrin nykyään todella suosittua vuokratyövoimaa. Silloin perinteistä psykologista sopimusta ei pääse syntymään lähijohtajan ja työntekijän välille, vaan tilanteessa vallitsee aina tietty epävarmuus. Vuokratyövoiman käytössä organisaatiota sitoo useimmin sopimus vain vuokraavan organisaation kanssa, ei työntekijän kanssa. Tällöin työntekijä voi yhtäkkiä päättää vaihtaa työpaikkaa, tai työnantaja voi nopeallakin aikataululla päättää, ettei tarvitse hänen palveluksiaan enää.

Lähijohtajan ja työnantajan tulisi huomioida selkeiden vaihdannallisten palkkioiden lisäksi myös esimerkiksi palautteen merkitys psykologisessa sopimuksessa vaihdannallisena palkkiona (Conway & Brines 2006, s. 38). Positiivisen palautteen kautta ihminen huomaakin myös itse omia onnistumisiaan ja sitä kautta tunnistaa omia voimavarojaan (Puhakka, 2015). Se lisää motivaatiota ja työhön sitoutumista sekä työn hallinnan tunnetta, kun saa varmuutta myös johtajatasolta, että suoriutuu työstään hyvin. Tutkimusten mukaan johtajat pitävätkin nykyään tärkeänä osallistua henkilöstönsä arkeen töissä myös epämuodollisen keskustelun ja muun kanssakäymisen kautta. Enää ei nähdä niin tärkeänä pelkkää kovaa henkilöstöjohtamista. (Seeck ja Parzefall 2010, s. 2684).

## 2.2 Psykologinen sopimus työntekijän näkökulmasta

Jos ajatellaan, että työn kautta pitäisi olla mahdollista rakentaa omaa identiteettiään ja kehittyä ihmisenä, työn ollessa samalla itselle mielekäästä (Juuti & Salmi 2014, s. 37.), voidaan ajatella psykologisen sopimuksen turvaavan työntekijän näkökulmasta juuri noita asioita.

Alasoini (2010), nostaa esiin kaksi piirrettä, joiden mukaan psykologinen sopimus on muodostunut niin sanotun massatuotantoajattelun aikakaudella:

”Kelvollisesti tehty työ sekä uskollisuus ja lojaalisuus työnantajalle riittävät ja ne palkitaan turvallisuudella ja luottamuksella”

”Työnantajan hyvä taloudellinen menestyminen palkitsee myös työntekijöitä erityisesti lisäämällä työnantajan palkanmaksuvaraa ja työntekijöiden varmuutta työsuhteiden jatkumisesta”

Nämä olettamukset eivät ole vaatineet organisaatiolta kovinkaan vahvaa panostusta henkilöstöjohtamiselta, ja työntekijöiden näkökulmasta olettamukset ovat luoneet ehkä turhaakin varmuudentunnetta ja valheellista tunnetta psykologisesta turvallisuudesta. Tilanne onkin muuttunut melko nopeasti siihen suuntaan, etteivät organisaatiot lupaa enää pitkiä työuria ja turvattuja työsuhteita, vaan jokaisen henkilön on itse henkilökohtaisesti vastattava omasta kehityksestään ja urapolustaan ja varautua yllätyksiin. (Alasoini 2010: 134–137.)

Edellä kerrotun mukaan nykyään työntekijä ei voi muodostaa omaa psykologista sopimustakaan siltä kantilta, että hän on ikään kuin työnantajan kanssa samassa veneessä, vaan jokaisen tulee luoda omaa psykologista turvallisuutta omien arvojen ja asenteiden kautta, ja jopa melko itsekkäästi. Työelämässä nykyään pitkien työurien sijaan rakennetaan omaa työmarkkina-arvoa, eli omaa kyvykkyyttä ja osaamista, houkuttelevuutta työnantajaa kohtaan (Aaltonen ja muut 2020, s. 64).

Myös Rousseau (1989, s. 5) tuo esiin sen, että psykologinen sopimus alkaa muodostua hyvin yksipuolisena työntekijän uskomuksista ja oletuksista, eikä sopimus välttämättä kosketa työnantajaa tai muita osapuolia ollenkaan. Vaikka George (2014, s. 4–5) tunnisti psykologisen sopimuksen olevan vastavuoroinen, ei se joka kerta yllä vastavuoroiseksi, jolloin sen rikkominen oikeastaan tapahtuu jo ennen kuin sopimus edes kunnolla syntyy. Koska työelämässä ihmisten arvomaailma ja työnkuva ynnä muut seikat ovat hyvin yksilöllisiä, muodostuvat myös psykologiset sopimukset hyvin yksilöllisesti ja odotukset voivat vaihdella paljonkin. Tämän vuoksi olisi erittäin tärkeää tarkkailla lähijohtajien roolia päämiehinä ja edustajina: työntekijän pitäisi voida olla varma, missä roolissa hänen kanssaan tehdään psykologista sopimusta ja ettei lähijohtaja tavoittele omaa etuaan hänen kauttaan. (Lee ja Taylor 2014, s. 6–11.)

Rayton ja Yalabik (2014, s. 12) tuovat tutkimuksensa kautta esiin, että työhön sitoutuminen on suurempaa, kun työntekijä kokee, että organisaatio täyttää oman velvollisuutensa ja kun työntekijä viihtyy työssään. Psykologisen sopimisen kautta ja sitä kunnioittamalla olisi siis mahdollista myös saada sitoutuneita työntekijöitä ja sitä kautta lisätä työntekijöiden pysyvyyttä organisaatiossa.

Koska ihmisiä ohjaavat omat arvot, asenteet, uskomukset ja mielikuvat, eli se viitekehys, johon olemme kasvaneet esimerkiksi työelämässä, voi ihmisen olla vaikea muuttaa asennettaan tai suhtautumistaan töissä. Saadakseen positiivisemmän työympäristön ja enemmän työn imun kokemusta, olisi henkilön asenteen ensin muututtava vastaanottavaksi ja oltava valmis aidosti omaksumaan uudenlaiset asenteet ja uudenlainen elämäntapa. (Juuti & Salmi, 2014, s. 206–208.)

Arvot ja niiden tärkeys syntyvät ja muuttuvat sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja ne muokkaavat omaa identiteettiämme, sekä sosiaalista että persoonallista. Jos emme toteuta arvojemme tai toimimme niiden vastaisesti, seuraa siitä usein syyllisyyttä ja huonoa mieltä (Suoninen ja muut, 2011, s. 298). Jokainen ihminen onkin varmasti joskus ollut tilanteessa, jossa on toiminut vastoin omia arvojaan, joko omasta valinnastaan tai

painostuksen alaisena. Tällainen toiminta usein saa meidät tuntemaan huonoa omaatuntoa ja syyllisyyttä, vaikka asiasta ei seuraisikaan mitään negatiivista. Koska psykologinen sopimuskin muuttuu ja muokkautuu koko ajan ammatillisen uran kehittyessä (George, 2009, s. 19), eivät arvomuutokset tai muut ole esteenä, vaan henkilö pystyy mukautumaan ja muokkaamaan omaa maailmankuvaansa ja sitä kautta psykologista sopimustaan jatkuvasti.

Joskus kuitenkin, jos työntekijän psykologinen sopimus keskittyy enemmän vaihdannallisiin palkkioihin, voi hän mitata niissä omaa osallistumistaan töissä. Jos palkan, mahdolliset bonukset ja muut palkkiot saa työstä, ei sosiaalisesta kanssakäymisestä työtovereiden kanssa tai yleisestä viihtyvyydestä, ei silloin työntekijän mielestä voi ehkä olettaa näin toimittavan. Jos työntekijän psykologinen sopimus ei arvota arvostusta, itsensä kehittämistä, sosiaalisia suhteita, työssä viihtymistä ja niin edelleen, voi silloin jättäytyä tekemään vain ja ainoastaan palkan vaatiman osan. Työntekijät pyrkivät Lester ja Kickulin (2001, s. 3) mielestä aktiivisesti varmistamaan tasapainon sen välillä, mitä he saavat organisaatiolta ja mitä he antavat siitä vastikkeeksi.

Asenteet ovat usein myös monimutkaisia ja saattavat vaihdella tietyn kohteenkin sisällä (Suoninen ja muut, 2011, s. 251). Esimerkiksi ihmisellä voi olla myönteinen asenne työpaikalle rekrytoitavia uusia henkilöitä kohtaan, hän tiedostaa työryhmän tarpeen kasvamiseen ja odottaa innolla uusia työkavereita. Kuitenkin rekrytointiprosessia kohtaan asenne voi olla kielteinen, henkilö voi ajatella, että ko. prosessin avulla saada hyviä tekijöitä, haku kohdistetaan väärään ryhmään tai hakukriteerit ovat vääränlaiset.

Tutkimukset osoittavat, että jos henkilö on kiintynyt lähijohtajaansa ja/tai työtovereihinsa, on sitoutuminen koko organisaatioon vahvempaa. Henkilö ikään kuin heijastaa positiivisen mielikuvansa henkilöistä, joiden kanssa työskentelee, koskemaan koko organisaatiota. Henkilö muodostaa alitajunnassaan työtovereistaan ja johtajistosta ikään kuin oman heimonsa tai porukkansa, ja se yhteys luo vahvempaa motivaatiota ja sitoutumista koko organisaatioon. (Ashfort & Rogers, 2012, s. 39.) Samaan päätelmään ovat

tulleet Seeck ja Parzefall (2010, 2678) huomioissaan, että työntekijöiden sitoutuminen työhön ja motivaatio sitä kohtaan kasvaa, kun he kokevat yhteenkuuluvuutta työryhmään ja organisaatioon. (Saari & Koivunen, 2017, s. 65) Huomauttavat myös, että työhön voi sitoutua muutoinkin, kuin pelkästään sitoutumalla organisaatioon: sitoutua voi esimerkiksi työtehtäviin, ammattiin tai työyhteisöönkin.

Työterveyslaitoksen uuden tutkimuksen mukaan riippumatta siitä, onko työsuhde määräaikainen, vakituinen vai vuokratyösuhde, on työntekijälle työssä jaksamisen kannalta tärkeää saada tukea lähijohtajaltaan ja ikään kuin nähdä työnsä jäljet ja tulokset. Jos taas töissä on kiire ja kova aikapaine, luo se enemmän epätyytyväisyyttä ja työuupumusta kuin työsuhteen varmuus tai epävarmuus. (Hakala, Ropponen, De Witte & Schaufeli, 2019.)

### **2.2.1 Psykologinen turvallisuus**

Psykologinen sopimus voi täytyessään luoda organisaatiolle ja yksilölle hyvin tärkeää psykologista turvallisuutta. Psykologinen turvallisuus mielletään usein tilaksi ja tunteeksi, joka johtaa psykologisesta sopimisesta ja sen sopimuksen molemmin puolisesta kunnioittamisesta. Psykologinen turvallisuus voidaan ajatella tarkoittavan sitä tilannetta, jossa työntekijä kokee työympäristön niin turvalliseksi ja luotettavaksi, että voi olla siinä täysin oma itsensä ja hän uskaltaa kertoa avoimesti mielipiteitään ja ajatuksiaan, ilman, että hänen täytyy pelätä mahdollisia seuraamuksia tai rangaistuksia (Pyyhtiä 2019, s. 120).

Wang ja Shieh (2014, s. 65) huomioivat tutkimustuloksissaan, että mikäli organisaatiossa on vahva eettinen kulttuuri ja välittävä sekä hyväksyvä ilmapiiri ja vapaammat toimintamallit, johtaa se pienempiin negatiivisiin vaikutuksiin psykologista sopimusta rikottaessa. Eli mikäli organisaatiossa on sen jäsenillä psykologisesti turvallinen olo toimia ja tehdä töitä, ei psykologisen sopimuksen rikkominen johda niin nopeisiin tai dramaattisiin

vaikutuksiin, kuin psykologisesti turvattomassa tai epävarmassa organisaatiossa tai ryhmässä.

Jos työntekijät kokevat psykologista turvallisuutta organisaatiossa ja omassa työyhteisössään pystytään siellä usein käsittelemään hankalatkin asiat reilusti ja suoraan, virheitä ei tarvitse pelätä, vaan niistä otetaan opiksi. Lisäksi omaa potentiaalia uskalletaan käyttää täysin hyväksi. Psykologinen turvallisuus myös vaikuttaa myönteisesti siihen, miten innokkaista työyhteisössä ollaan opettelemaan uutta, ajattelemaan luovasti ja ottamaan riskejä. Sen sijaan, että jokainen yrittäisi vaikuttaa hyvältä tyypiltä ja säilyttää kasvonsa myötäilemällä johtoporrasta, työkavereita tai muita sidosryhmiä jokainen osallistuu omana itsenään ja omalla rehellisellä panoksellaan. (Pyyhtiä 2019, s. 120.)

### **2.2.2 Kansalaistaidot**

Työyhteisötaidoiksi voidaan nimittää kokoelmaa työssä käytettäviä luonteenpiirteitä, käyttäytymismalleja ja ikään kuin työhön suhtautumisen ja organisaatiokansalaisuuden keinoja. Keskinen (2005b) tuo esiin, kuinka psykologinen sopimus tuo yhteen nämä organisaatiokansalaisuuden asettamat vaatimukset ja johtajuustaidot.

Samoin kuin kansalaistaitoihin kuuluu huolehtia kanssaihmisistä, ympäristöstä, yhteiskunnasta, olla aktiivinen kansalainen, kuuluu organisaatiokansalaisuuteen samankaltaisia velvollisuuksia työpaikalla. Esimerkkeinä näistä voi nostaa velvollisuuden huolehtia työpaikan viihtyvyydestä, resurssien järkevästä käytöstä, yhteistyötä työtovereiden ja lähijohtajan kanssa sekä mielipiteen ilmaisemisesta ja aktiivisesta osallistumisesta asioiden edistämiseksi. (Keskinen 2005b: 20.)

Yhtä lailla kuin lähijohtajilta odotetaan tänä päivänä enemmän kuin vain asioiden johtamista ja autoritaarista käyttäytymismallia, odotetaan siis myös työntekijältä, alaiselta tiettyjä osallistumis- ja vastuunkantotaitoja, joita myös psykologisen sopimisen piirissä lähijohtaja ja työnantaja voi odottaa työntekijältä.

Työpaikoilla organisaatiokansalaisuus voi näkyä aktiivisella parannusaloitteiden tekemisellä, keskustelulla, toisten tsemppaamisella tai niinkin yksinkertaisella tavalla kuin omien jälkien siivoamisella ja tiskien laittamisella tiskikoneeseen.

Organisaatiokansalaisuuden voi siis ajatella olevan eräällä tavalla vastuuta työtovereista, työyhteisöstä ja tulosten saavuttamisesta. Osalle ihmisistä tämä on luontaista ja tulee ikään kuin itsestään, osa taas työelämässä haluaa mieluummin tavoitella vain omaa etuaan ja ajattelee, ettei hänelle makseta tai "ei kuulu työnkuvaan" muista huolehtiminen. Usein näitä organisaatiokansalaisuuden asettamia vaatimuksia ei eritellä työsopimuksessa tai muissa kirjallisissa sitoumuksissa työnantajan ja työntekijän välillä, vaan ne ilmenevät nimenomaan psykologisissa sopimuksissa. Vaikka mihinkään ei ole kirjoitettu ja allekirjoituksin vahvistettu, että jokainen siivoaa keittiössä jälkensä ja jokainen tekee työssään parhaansa, on lähijohtajalla sekä kollegoilla silti usein oikeus olettaa ja odottaa työntekijöiden toimivan juuri niin.

### **2.3 Psykologisen sopimuksen merkitys**

Työsuhde voidaan kuvata vaihtosuhteeksi, jossa sekä työnantaja että työntekijä omalla panoksellaan ja omalla hyötymisellään säilyttävät molempia miellyttävän tasapainon (Parzefall, 2009, s. 20).

Nykyään tutkitaan paljon niin sanotun työn imun merkitystä työelämälle. Työn imulla tarkoitetaan usein työssä viihtymistä ja motivaatiota, osittain samoja asioita, mitä psykologisella sopimuksella ihminen haluaa saavuttaa työnsä kautta.

Perhoniemen ja Hakasen (2013) artikkelissa työn imu on määritelty Schaufeli, Salanova, GonzalezRoma & Bakkerin (2002) mukaillen lyhyesti myös myönteiseksi tunne- ja motivaatiotäyttymyksen tilaksi työssä. Työn imun termi on melko uusi termi verrattuna psykologiseen sopimukseen, mutta joissain määrin ne kuvaavat samaa asiaa.

Työn imun voidaan ajatella kuuluvan psykologiseen sopimukseen siinä määrin, että työntekijä voi odottaa saavansa työssä kokea työn imua, joka johtaa edellä mainitun mukaisesti myönteisiin tuloksiin, jotka taas voivat johtaa myönteisiin tuloksiin työn tekemisen osalta, joka taas on sitä mitä lähijohtaja tai työnantaja voi psykologisen sopimuksen kautta olettaa. Tutkimusten mukaan työn imu voi siirtyä tiimiläisten ja työparien kesken, mutta myös esimerkiksi parisuhteessa osapuolien välillä, kuten Ten, Brummelhuis, Bakker & Euwema (2010) toteavat Perhoniemi & Hakanen (2013) artikkelissa.

Psykologinen sopimus on kuitenkin aina tilannekohtaista ja subjektiivista, kuten Alasoini (2010, s. 134) kertoo. Siinä mielessä työn imun tunteen ja psykologisen sopimuksen sekoittaminen ei käy. Psykologinen sopimus kuvaa jotain syvempiä odotuksia, henkilön omaa kokemusta ja hänen historiansa muovaamia odotuksia.

Toki myös psykologinen sopimus voi joissain määrin muovautua työyhteisön ja kollegoiden mukaan. Jos työyhteisö on esimerkiksi tunnettu hyvistä tuloksista ja bonuksista, sekä siitä, että saavat arvostusta ja heitä kunnioitetaan oman alansa edellä kävijöinä, voi henkilökohtainen psykologinen sopimus muokkautua siihen suuntaan, että samaa kohtelua odottaa itselleenkin. Mikä olisikin tietenkin oikeudenmukaista ja oikein, joiden mukaisen toimimisen voidaan myös luonnollisesti ajatella olevan psykologista sopimista (odotetaan oikeudenmukaisuutta).

Jos taas työyhteisö on negatiivinen, työtoverit valittavat työtehtävistä, lähijohtajasta, johtajuustyöstä, tai organisaatiosta ja ikään kuin huono ilmapiiri vallitsee, voi omakin psykologinen sopimus muuttua ikään kuin matalammaksi tai vähemmän odottavaksi. Työilmapiiri varmastikin muokkaa psykologista sopimusta monen osalla. Asenteiden on aiemmin ajateltu olevan enemmän kulttuurisia ja sosiaalisia käsityksiä ja käytäntöjä. Nykyään kuitenkin asenteiden ajatellaan olevan vahvemmin yksityistä ja yksilölle sisäistä ja luonteenomaista. (Burr 2002, s. 33–34.) Jo Gregory Bateson on esittänyt, että sosiaalisella systeemillä, ympäristöllämme on suuri vaikutus kaikkeen toimintaamme ja

kokonaisuus on koko ajan jatkuvassa vuorovaikutuksessa, vaikuttaen kaikkeen (Puhakka, 2015).

## 2.4 Psykologisen sopimuksen kunnioittaminen

Herzbergin ja hänen kollegoidensa mallin mukaan työssä motivoi ja lisää työtyytyväisyyttä tunnustus työstä, saavutukset työssä, mahdollisuus kasvaa ja kehittyä, ylennys, vastuu, työ sinänsä. Motivaatiota ja työtyytyväisyyttä taas vähentää yrityspolitiikka ja hallinto, henkilösuhteet lähijohtajajiin, henkilösuhteet työtovereihin, työskentelyolosuhteet, palkka ja status, työturvallisuus. (Lämsä & Päivike 2013, s. 84.)

Useat tutkimuksessa esiin tulleet motivaatiota vähentävät seikat olisi mahdollista korjata tai muuttaa motivaatiota lisääviksi nimenomaan psykologista sopimista kunnioittamalla. Jos sopimuksen molemmat osapuolet osaisivat asettua niin sanotusti toistensa kenkiin ja ajatella realistisesti, että mitä toinen osapuoli odottaa, sen jälkeen pyrki mahdollisuuksien mukaan toteuttamaan sitä ja kunnioittaisi toisen tahtotilaa ja henkilökohtaisia piirteitä, olisi esimerkiksi eri henkilösuhteet paremmalla tolalla varmasti monin paikoin.

Conway ja Briner (2006, s. 10–11) tuovat esille Argyriksen (1960) teorian, joiden mukaan se, että lähijohtaja kunnioittaa työntekijöiden normeja ja kulttuuria, nostaa motivaatiota ja työtehoa. Hän on myös esittänyt, että jos sekä työnantaja että työntekijä tarpeen tullen ikään kuin sulkevat silmänsä epätoivotulta käytökseltä, tai käytökseltä, joka ei täysin sovi heidän normiinsa, edistää se työntekoa ja pitää ikään kuin käynnissä tehokkaan ja normaalin työarjen. Tähän voi varmasti moni samaistua: jos tuntuu, että jokaista asiaa ikään kuin kytätään ja kaikki persoonalliset piirteet pitää piilottaa, eikä työyhteisö saa pitää yllä omaa työkulttuuriaan, tappaa se varmastikin motivaatiota ja heikentää työtehoa ja -intoa. Tälläkin tavoin voidaan ajatella, että psykologista sopimusta kunnioitetaan: annetaan jokaisen olla omia itsejään ja kehittää itseään myös työssä.

Moni lähijohtaja varmasti pyrkii jollain tasolla tuntemaan organisaation ja oman tiiminsä työntekijöitä muutenkin kuin työtehtävän toteuttajana. Jos psykologisen sopimuksen osapuolet tuntevat toisiaan yhtään syvemmin, on heidän helppo ajatella millaista vastapalkkiota toinen odottaa. Onko henkilö sellainen, joka toivoo enemmän relationaalista palkkiota, esimerkiksi julkista arvostusta, kiitosta ja esiin nostamista ja saa sitä kautta täyttymystä työstään, vai onko henkilö sellainen, joka arvostaa työn tunnustamista muilla tavoin, esimerkiksi ylimääräisillä vapailla tai rahallisilla bonuksilla, eli niin kutsuilla vaihdannallisilla palkkioilla. Kuitenkin, kun psykologinen sopimus on aina subjektiivinen ja johtaa henkilön omista kokemuksista ja odotuksista, voi sitä olla vaikea ymmärtää toisen yksilön. Conway & Briner (2006, s. 28) tuovat esiin sen, että työntekijä ei voi koskaan täysin ja kokonaan ymmärtää organisaation toimintaa ja tarkoitusperiä, kuten ei työnantajakaan työntekijän. Jokainen kokemuksemme ja odotuksemme muodostuu oman viitekehyselmemme sisällä.

Jotta voisimme ymmärtää toista ihmistä ja hänen kokemuksiaan ja viitekehystään, tulisi meidän luopua omasta viitekehyselmeistämme mahdollisimman hyvin, jotta emme oleta tai luule tietävämme toisen puolesta, mikä hänelle on parasta tai miten hän kokee eri asiat (Puhakka, 2015). Tällainen irrottautuminen oman psykologisen sopimuksen kokemuksesta voi olla hankalaa. Osa kirjallisista ja suullisista ihmisten välisistä sopimuksista on objektiivisia, jolloin on mahdollista molempien osapuolten ymmärtää tarkalleen, mikä niiden tarkoitus on (Conway & Briner 2006, s. 28). Psykologinen sopimus ei kuitenkaan kuulu tähän joukkoon.

Usein ajatellaan, että hyvä työelämä on sellaista, missä ihminen pystyy täyttämään työnsä vaatimukset siinä ajassa, mikä hänelle on annettu, saaden lisäksi arvostusta kollegoiltaan ja lähijohtajaltaan (Juuti & Salmi 2014, s. 37). Ja jos ihminen tekee koko ajan parhaansa, eikä saa suuristakaan onnistumisista palautetta tai arvostusta, tai hänen henkilökohtainen psykologinen sopimuksensa ei täyty, johtaa se hyvin pian kyllästymiseen tai epäreiluuden tunteeseen.

## 2.5 Psykologisen sopimuksen rikkominen

Psykologisen sopimuksen rikkoutumisella tarkoitetaan sitä tilannetta, jossa jompikumpi sopimuksen osapuolista ei täytä sopimuksen velvoitteita tai omaa osuuttaan, eikä siis toimi miten toinen osapuoli odottaa ja olettaa. Tällöin työn arki rikkoutuu ja sopimuksen rikkomisen kohteeksi joutunut osapuoli hämmentyy ja joutuu etsimään syytä ja selityksiä tapahtuneelle. (Parzefall 2009, s. 21.)

Tällainen tilanne johtaa helposti pettymyksen tunteeseen, epäreilouden tunteeseen ja kaiken kaikkiaan kokemukseen, että toinen osapuoli on loukannut toista.

Usein tämä loukkaava osapuoli on työnantaja, ja esimerkkeinä sopimuksen rikkomistilanteista voi olla vaikka odotetun palkankorotuksen antamatta jättäminen, työtehtävien kohtaamattomuus työntekijän odotusten kanssa, tai jopa irtisanominen (Parzefall 2009, s. 20–22).

Usein käykin niin, että psykologinen sopimus paljastuu vasta kun sitä rikotaan. Psykologisen sopimuksen ollessa sanaton ja kirjaamaton näin voi helposti käydä, että toisen odotukset ilmenevät selkeästi vasta kun niitä ei saavuteta. (George 2009, s. 4.)

Jos omia tavoitteita tai olettamuksia ei ole koskaan tuonut ilmi, esimerkiksi kehityskeskusteluiden tai muun kautta, ei osapuolet välttämättä tiedä oikeasti ollenkaan mitä toinen heidän suhteestaan odottaa. Henkilö voi esimerkiksi odottaa, että saa tilaisuuksia kouluttautua ja lisää vastuuta, mutta tilaisuus voi mennä ohitse ja jollekin toiselle, jos työnantaja tai lähijohtaja ei ole tätä kehittymishalua huomannut, eikä sitä ole tuotu mitenkään ilmi.

Parzefall (2009, s. 22) huomauttaakin myös, että psykologisen sopimuksen rikkominen usein ei ole hetkellinen tai nopea tilanne, vaan rikkominen tapahtuu pikkuhiljaa ja moniulotteisesti. Vaikutuksensa sopimuksen rikkomiseen on myös sillä, miten tilanne käsitellään, tuleeko tilanne yllätyksenä toiselle osapuolelle, millaista tukea tai selitystä hänelle tilanteeseen tarjotaan ja miten psykologisen sopimuksen rikkoutumisen jälkeen toimitaan.

Psykologista sopimusta voi myös yrittää uudelleen rakentaa tai paikata, mutta se edellyttäisi luottamuksen uudelleen rakentamista ja ainakaan isommissa rikkomuksissa tämä ei välttämättä ole mahdollista (Parzefall 2009, s. 23). Jos sopimusta rikotaan työntekijän puolelta, voi jo organisaatio ja sen säännöt tai jopa lainsäädäntö vaikuttaa siihen, miten ja millä ehdoin psykologista sopimusta voidaan yrittää jälleenrakentaa. Rikkojan ollessa työnantaja tai lähijohtaja, voi taas työntekijän olla niin sanotusti pakko mukautua tilanteeseen, ellei halua irtisanoutua tai muuta radikaalia ratkaisua. Kuitenkin, koska psykologinen sopimus on aina tilannekohtainen ja subjektiivinen, voi kumpikin osapuoli käyttäytyä ja antaa ymmärtää, kuin asia olisi kunnossa ja psykologinen turvallisuus palautettu, vaikka tietäisivät ja tuntisivat itse, että asia ei ole niin, ja olisivat hieman varpaillaan koko ajan.

Parzefall (2009, s. 20) esittää, että psykologisen sopimuksen rikkominen voi johtaa kriisiin ja negatiivisiin muutoksiin osapuolen tunne-elämässä, asenteissa, ja käytöksessä. Kuten mainittu, pettymyksen ja jopa vihan tunteet ovat hyvin mahdollisia tässä tilanteessa. Sen, että psykologisen sopimuksen rikkomisen tai sen täyttämättä jättämisen on tutkittu vaikuttavan suuresti työntekijän työtyytyväisyyteen sekä organisaatioon sitoutumiseen, sekä hieman lievemmin työntekijän työsuorituksiin/tehokkuuteen ovat huomioineet myös Lester ja Kickul (2001).

Ihmissuhteiden koulukunnan mukaan työn tuottavuuteen vaikuttaa alentavasti työntekijöiden henkilökohtaiset ongelmat tai huolet ja lähijohtajia tulisi siksi kouluttaa kuuntelemaan ja ymmärtämään niitä. Tämä käsitys johti uudenlaiseen käsityksen johtamisesta. Johtajan tulisi olla paitsi tulosorientoitunut, myös kiinnostunut ihmisistä ja ihmisten välisistä suhteista, osata johtaa sosiaalisia suhteita ja ratkoa erilaisia sosiaalisia konflikteja. (Lämsä & Päivike 2013, s. 27.) Jos lähijohtaja jatkuvasti laiminlyö kiinnostustaan työntekijöitään kohtaan, ja rikkoo tahallaan tai tahattomasti heidän psykologista sopimustaan ja heidän odotuksiaan, voidaan olettaa, että tämä johtaa negatiivisiin vaikutuksiin työn tuottavuudessa melko nopeasti.

Tutkimustuloksetkin osoittavat, että jos työntekijän psykologista sopimusta rikotaan, johtaa se muun muassa luottamuksen, sitoutumisen, alaiskäyttäytymisen ja työsuoritusten alenemiseen ja heikkenemiseen (Parzefall 2009, s. 20) sekä vähentynyt työtyytyväisyys ja kasvanut aikomus lähteä organisaatiosta tai vaihtaa työpaikkaa (Wellin 2007, s. 69).

George (2009, s. 12–13) taas huomioi psykologisen sopimuksen rikkomisesta sen, että vaihdannallisten palkkioiden sivuuttaminen tai täyttämättä jättäminen on huomattavasti helpommin huomattavissa ja suurempaa, kuin relationaalisten palkkioiden. Vaihdannallisten palkkioiden osalta psykologisen sopimuksen rikkominen johtaa hänen mukaansa usein suoraan organisaatiosta lähtemiseen.

Yhdenkin psykologisen sopimuksen rikkominen voi myös helposti vaikuttaa koko työyhteisöön. Parzefall (2009, s. 24) erittelee Edwards, Rust, McKinley ja Moonin esiintuomaa tutkimustulosta, jonka mukaan psykologisen sopimuksen rikkomisen yhteydessä koko työyhteisön psykologiset sopimukset voivat saada kolhuja tai jopa rikkoutua. Organisaation metatason psykologinen sopimus ja kaikkien sen jäsenten omat psykologiset sopimukset ovat siis myös niin sanotusti vaarassa. Työyhteisössä voidaan helposti ajatella, että jos jollekin kävi jollain tavalla epäreilusti, voi se tapahtua heille muillekin.

Sen lisäksi, että koko työyhteisö voi järkkäyä yhden psykologista sopimusta loukattaessa, voi asialla olla myös välillisiä vaikutuksia. Henkilö, jonka psykologista sopimusta on loukattu, voi alkaa käyttäytyä työpaikalla huonommin, pitää pidempiä vapaita, tehdä työtä hitaammin ja käyttäytyä tympeämmin muita kohtaan (Wellin 2007, s. 69–74.) Tällaiset piirteet vaikuttavat nopeasti koko työyhteisöön ja saattaa aiheuttaa eripuraa ja epätyytyväisyyttä laajastikin.

### 3 Psykologisen sopimuksen muodostuminen

Kun henkilö alkaa muodostaa mielipidettään siitä, millaisen panoksen hän on valmis antamaan työskentelyorganisaatiolleen ja mitä hän odottaa siitä vastavuoroisesti, alkaa psykologinen sopimus muodostua (Rousseau 1989, s. 4). Psykologista sopimusta ei ole tutkimuksissa määritelty yhdellä tietyllä tavalla, tai kaikenkattavasti. Sille on nähty aikojen saatossa useita eri merkityksiä ja se voidaan nähdä erittäin laajana teoriana sekä terminä, joka sisältää monia eri aspekteja. (Conway & Briner 2006, s. 22–23.)

Rousseau (2001, s. 1) tuokin esiin sen, että psykologisen sopimuksen tutkimisessa on paljolti keskitytty siihen, mitä sen toteutumisesta tai rikkomisesta seuraa, eikä siihen, mistä ja miten se itseasiassa muodostuu.

Rousseau (2001) on osoittanut, että psykologinen sopimus alkaa itseasiassa muodostua jo ennen työn alkamista. Jo hakuvaihe sekä työhaastattelu ynnä muu ennakkotoiminta muovaa sekä työnantajan että työntekijän kuvaa toisistaan sekä mahdollisia odotuksia ja oletuksia toisiaan kohtaan. Myös Lester ja Kickul (2001, s. 2) huomioivat tutkimuksesaan, että psykologinen sopimus alkaa muodostua jo rekrytoinnin ja hakuprosessin aikana ja jatkaa kehittymistään koko työsuhteen ajan. Samoin George (2009, s. 3) tuo esiin, psykologisen sopimuksen piirteitä listatessaan, sen velkakirjamaisuuden, eli ennakkoon syntyneisyyden, kuten sivun 18 kuviossa esitetään.

Rousseau (2001, s. 2) mukaan psykologisesta sopimuksesta itsestään muodostuu myös tietty malli, skeema, ihmisen mieleen ja se pysyy melko muuttumattomana.

Tämän jälkeen psykologista sopimusta muovaa työn alkuvaiheen kouluttaminen, perehdyttäminen, hiljaisen tiedon ja organisaatiokulttuurin jakaminen. Myöhemmässä vaiheessa psykologista sopimusta muokkaa myös henkilön kokemukset organisaatiosta ja siinä työskentelystä. (Rousseau 2001.) George (2009, s. 10) myös tuo esiin, että etenkin asiantuntija tehtävissä psykologinen sopimus muokkautuu koko urakehityksen ajan.

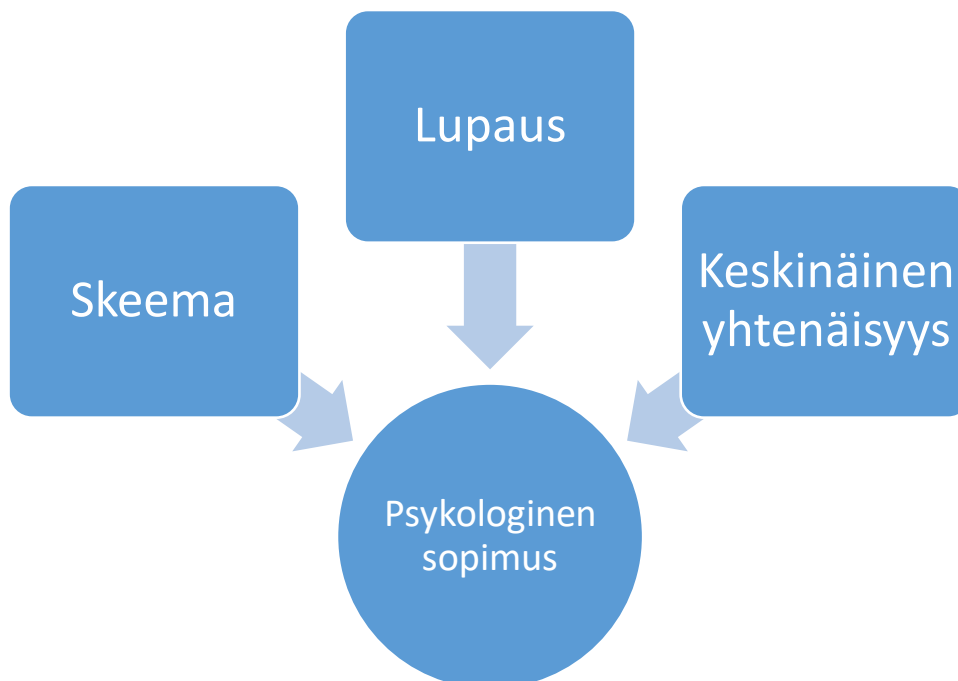
Psykologinen sopimus on aina subjektiivinen; tilannekohtainen, mutta silti sen muodostumista johtaa vahvasti henkilön viitekehys, aikaisemmat kokemukset ja lähtökohdat. Yhtenä psykologisen sopimuksen muodostajina voidaan nähdä motivaatio ja arvot: ne lähtökohdat, joilla ihminen tekee päätöksiä ja jotka ohjaavat toimintaa. Psykologinen sopimus voi sisältää tietoisia ja tiedostamattomia piirteitä ja oletuksia, sekä sanoitettuja ja sanomattomia odotuksia. (Rousseau 2001.) Sopimusta voi edeltää uskomus siitä, että vastavuoroisuutta työntekijän ja työnantajan välille on syntymässä, mutta sopimus syntyy kuitenkin vasta työntekijän uskosta vastavuoroisuuden velvoitteeseen. Usko velvoitteesta, on kuitenkin yksipuolinen, eikä koske välttämättä muita osapuolia. (Rousseau 1989, s. 5.) vaikka George (2009, s. 3) esittää myös, että psykologinen sopimus olisi aina molemminpuolinen.

Rousseau (2001) mukaan psykologinen sopimus muodostuu kolmesta eri tekijästä: skeemasta (*yksilön käsitys maailmasta*), lupauksista sekä keskinäisestä yhteneväisyydestä:

Skeema muodostuu Rousseau (2001, s. 3) mielestä yksilön mieleen henkilökohtaiseksi malliksi siitä miten maailma tai tietty asia toimii. Se kuvaa yksilön henkilökohtaisia oletuksia, arvoja ja maailmankuvaa perustuen yksilön aiempiin kokemuksiin. Se voi Rousseau (2001, s. 3–4) mukaan olla osin tiedostettua ja osin tiedostamatonta, kuten myös sanoittamatonta ja sanottua.

Lupauksen Rousseau (2001, s. 25) tiivistää olevan jokin toisen ihmisen edessä otettu vastuu, joka voi perustua kirjoitettuun tai sanottuun käsitykseen, mutta myös tekojen tai käytöksen kautta.

Keskinäisellä yhteneväisyydellä Rousseau (2001, s. 34–35) tarkoittaa sitä, kun kaksi osapuolta ovat samaa mieltä velvollisuuksistaan toisiaan kohtaan. Lisäksi Rousseau (2001, s. 34–35) mielestä yhteneväisyyden saavuttamiseksi tarvitaan yksilöllisten käsitysten tarkkuutta/yksisyiskohtaisuutta, osapuolten välistä tiedon jakamista, oikeutta tai valtaa ajaa myös omaa etuaan sekä oikeutta myöntyä tai kieltäytyä sopimuksen ehdoista.



**Kuvio 3.** Psykologisen sopimuksen muodostuminen Rousseau'n (2001) mukaan.

### 3.1 Vaihdannalliset ja relationaaliset palkkiot

Kuten edellä kerrottiin, psykologinen sopimus on ikään kuin sanaton sopimus asioista, mitä odotuksia kahden henkilön tai toimen välillä on toista kohtaan.

Kyseessä voi olla odotukset vaihdannallisesta palkkiosta, kuten palkasta, luontaiseduista, bonuksista, palkanlisistä ja niin edelleen, tai relationaalisista palkkioista, jotka kuvaavat enemmän näiden kahden toimijan välistä suhdetta ja sosiaalista kanssakäymistä. Näitä voivat olla esimerkiksi luottamus, uskollisuus, lojaalisuus, arvostus, turvallisuus, rehellisyys, avoimuus, ja niin edelleen. (Alasoini, 2010, s. 134–135.)

Vaihdannallisten palkkioiden kohdalla voi olla, että ne ovat melko selkeästi tuotu esiin jo muissakin kuin psykologissa sopimuksissa, henkilö työskentelee tietyn palkkion eteen

tietyn työtehtävän tai työajan puitteissa. Kun taas relationaalisten palkkioiden esiintyminen on enemmän piilossa, henkilö työskentelee sitoutuneena organisaatioon, pyrkien kehittymään ja kasvamaan työssään. (George & Kelley-Patterson 2009, s. 10–13.)

Molempien palkkioiden ja niihin painottuneen psykologisen sopimuksen keskiössä on vuorovaikutus: työntekijä velvoittaa työnantajaa omalla panoksellaan ja työnantajan vastavuoroinen panostus velvoittaa työntekijää (Parzefall 2009, s. 21). Se, haluaako ja arvostaako ihminen enemmän relationaalisia vai vaihdannallisia palkkioita, riippuu pitkältä siitä, millaiset ovat yksilön arvot ja motivaatiotekijät. Nämä voivat vaihdella suuresti yksilöstä ja hänen subjektiivisista kokemuksistaan riippuen. Soares ja Mosquera (2019, s. 474) tulevat kuitenkin tutkimuksessaan siihen tulokseen, että relationaalisilla palkkioilla on suurempi merkitys henkilön työhön sitoutumisen kannalta kuin vaihdannallisilla palkkioilla.

### **3.2 Arvot**

Arvot kuvastavat mitä me koemme tärkeänä, millä on meille merkitystä ja mitä koemme saavuttaa joko työssä, vapaa-ajalla, harrastuksissa, yksityiselämässämme ja niin edelleen, ne ovat valintoja mitä teemme ja jätämme tekemättä (Aaltonen ja muut 2020, s. 45–46). Lee ja Taylor (2014, s. 6) linjaavatkin, että arvot ohjailevat suuresti yksilöiden päätöksentekokykyä, vaikuttamalla yksilön prioriteetteihin, valintoihin, mieltymyksiin ja arviointiperusteisiin. Psykologista sopimusta määrittää paljon se, miten arvotamme asiat: arvostaako henkilö enemmän esimerkiksi rahaa kuin itsensä kehittämistä, mahdollisuuksia etätyöskentelyyn tai oman työaikataulun luomiseen vai tiukkojen tavoitteiden kautta tulevia ylimääräisiä bonuksia ja niin edelleen. Suoninen, Porttala-Backman, Lahikainen ja Ahokas (2011, s. 283) kuvaavat teoksessaan Schwartzin teoriaa, jonka mukaan "arvot ovat laajoja tavoiteltavia asiantiloja, jotka toimivat ohjenuorina ihmisten elämässä."

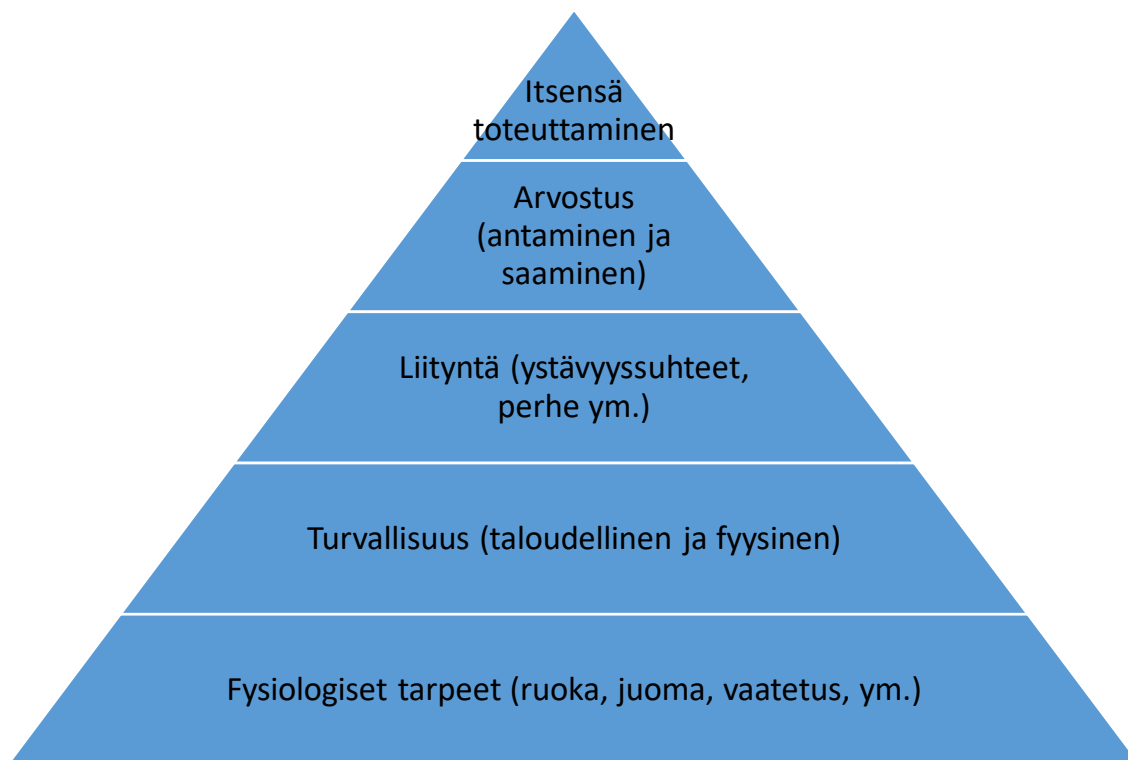
Suonisen ym. (2011, s. 283–286) tutkimuksen mukaan nykyään ajatellaan olevan olemassa 54 erilaista arvoa, jotka sijoittuvat kymmeneen eri arvotyyppiin. Niin oudolta, kuin tämä äkkiseltään kuulostaakin, on se tutkimusten mukaanärkevin tapa jaotella ihmillisiä arvoja.

Vaikka arvot ovat samankaltaisia koko maailmassa, eroavat ne tärkeydessään. Eri maanosissa, ryhmien sisällä, eri-ikäisten ja muiden muuttujien kesken arvojen tärkeysjärjestys vaihtelee (Suoninen ja muut 2011, s. 283–286). Tämä arvojärjestyksen vaihtelu näkyy myös työelämässä ja psykologisissa sopimuksissa, vanhempi ikäluokka kenties arvottaa lojaalisuutta ja pysyvyyttä enemmän, kun taas niin kutsutut milleniaalit palkkaa ja etenemismahdollisuuksia.

Ihmisen sanotaan olevaan psyko-fyysis-sosiaalinen olento, ja sen kautta voidaan ajatella myös olevan kaikkiin näihin piirteisiin liittyviä arvoja. Jotain mitä tavoitella jokaiseen piirteeseen liittyen. Sen lisäksi, että arvot itsessään määrittävät mitä kannattaa tavoitella, määrittävät ne myös keinot niiden tavoitteluun; mitkä keinot ovat sallittuja ja mitä eivät arvojen tavoittelussa. Arvot ohjaavat meidän toimintaamme ja vaikuttavat kaikessa päätöksenteossa (Suoninen ja muut, 2011, s. 297), kuten myös psykologisia sopimuksia muodostettaessa.

### **3.3 Motivaatio**

Tutkimuksellisesti hyvin tunnettu teorian, Maslown tarvehierarkian, kautta voidaan löytää viisi tasoa, joiden toteutuessa motivaatio kasvaa. Työelämässä tämä tarkoittaisi työhön sitoutumista, työssä viihtymistä ja työtyytyväisyyttä. Viisi tasoa on esitetty seuraavassa kuviossa:



**Kuvio 4.** Maslow'n tarvehierarkia (Maslow, teoksessa Juuti, 2006, s. 43–45.)

Psykologinen sopimus muodostuu usein noiden perustarpeiden ympärille suoraan tai välillisesti (esimerkiksi työstä saatu rahapalkka mahdollistaa ruuan ja vaatteiden ostamisen sekä taloudellista turvallisuutta, työpaikka tulee olla fyysisesti turvattu, työyhteisöstä ja lähijohtajalta saadaan arvostusta jne.). Johdannossa läpikäyty psykologisen sopimuksen piirteiden kahtiajako vaihdannallisiin ja relationaalisiin palkkioihin vaihtelee henkilöiden, organisaation ja position mukaan.

Kuitenkaan pelkästään vaihdannallisiin palkkioihin perustuva psykologinen sopimus ei onnistu jokaisessa positiossa, vaan usein vaaditaan myös sitoutumista, aloitteellisuutta, lojaalisuutta ja muuta relationaalista suhdetta (Alasoini 2010, s. 137).

Alasoinin vaihdannallisten ja relationaalisten palkkioiden mallia voidaankin verrata arvostettuun Hertzbergin motivaatioteoriaan. Hertzbergin (Teoksessa Aaltonen ja muut 2020, s. 82–83) mukaan ihmisen motivaatio muodostuu kahdesta tekijästä: siitä, että halutaan välttää kipua ja tuskaa, sekä siitä, että halutaan kasvaa ja kehittyä. Herzbergin

teorian mukaan työtyytyväisyyttä lisää ns. motivaatiotekijät ja sitä vähentää ns. hygieniatekijät. Hygieniatekijöihin kuuluu mm. palkkaus, edut, lomat, status jne. Niiden hoitaminen huonosti vähentää työtyytyväisyyttä, mutta niiden hoitaminen hyvin ei toisaalta Herzbergin teorian mukaan kuitenkaan nosta työtyytyväisyyttä. (Aaltonen ja muut, 2020, s. 82–83.) Conway ja muut (2011, s. 274) ovat tehneet saman löydön tutkimuksissaan ja esittävätkin samalla tavalla, että psykologisen sopimuksen rikkominen tai kunnioittaminen eivät ole lopputulemiltaan verrannollisia, vaan rikkominen johtaa negatiivisiin muutoksiin, kun taas sopimuksen kunnioittaminen ei välttämättä johda positiivisiin muutoksiin, vaan säilyttää tilanteen vakaana.

Motivaatiotekijöihin kuuluu Herzbergin jaottelussa (Aaltonen ja muut 2020, s. 82–83) etenemismahdollisuudet, arvostus, työstä saatu palaute jne. Alasoinin (2010) relationaaliin verrattavat asiat. Sen sijaan, että ihminen voisi odottaa työstään pelkästään palkkaa ja odottaa antavansa työlle vain tietyn työtehtävän täyttämiseksi vaaditun työpanoksen, on monissa tehtävissä työntekijän ja työnantajan suhde monimutkaisempi ja täynnä vaihtelevia palkkiota psykologisen sopimuksen piirissä. Ihmisen on esimerkiksi hyvin tärkeä ymmärtää oman työnsä sisältö ja sen tarkoitus. Jos tätä ymmärrystä ei synny joko huonon perehdyttämisen, heikon tai olemattoman palautteenannon tai muun syyn vuoksi, on riski uupua suuri. (Lämsä & Päivike, 2013, s. 78.) Jos ei ymmärrä mitä tekee ja miksi, tekeekö sitä oikein ja saavuttaako halutut tavoitteet hyvin keinoin, vaikuttaa se motivaatioon negatiivisesti ja siten työn hallinta usein hyvin vaikeaa ja se voi johtaa liikaan yrittämiseen, negatiivisiin tunteisiin, väsymykseen ja turhautumiseen.

Myös motivaatiotekijät voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoiisiin motivaatioihin. Sisäinen motivaatio tarkoittaa tekijää, joka saa työntekijän innostumaan työstä ja sen tarkoituksesta. Työ on hänelle niin arvokasta, nautinnollista tai muuten täyttymystä ja tyytyväisyyttä tuottavaa, että se riittää motivoimaan sen tekemiseen mahdollisimman hyvin. Ulkoinen motivaatio taas syntyy jostain tekemisen ulkopuolisesta seikasta, kuten palkkiosta tai rangaistuksen välttämisestä. (Aaltonen ja muut, 2020.)

Psykologista sopimusta tutkiessa tulee myös huomioida se, että psykologinen sopimus on jatkuva, koko ajan käynnissä oleva. Se ei keskity yhteen asiaan, joka sopimuksen mukaisesti vaihdetaan ja lopu siihen, vaan se jatkuu ja muokkautuu koko ajan työ- tai muun suhteen ollessa käynnissä. (Conway & Briner, 2006, s. 32.) Etenkin asiantuntijatehtävissä on nähty, että psykologinen sopimus muokkautuu koko ajan urakehityksen mukana (George 2009, s. 10).

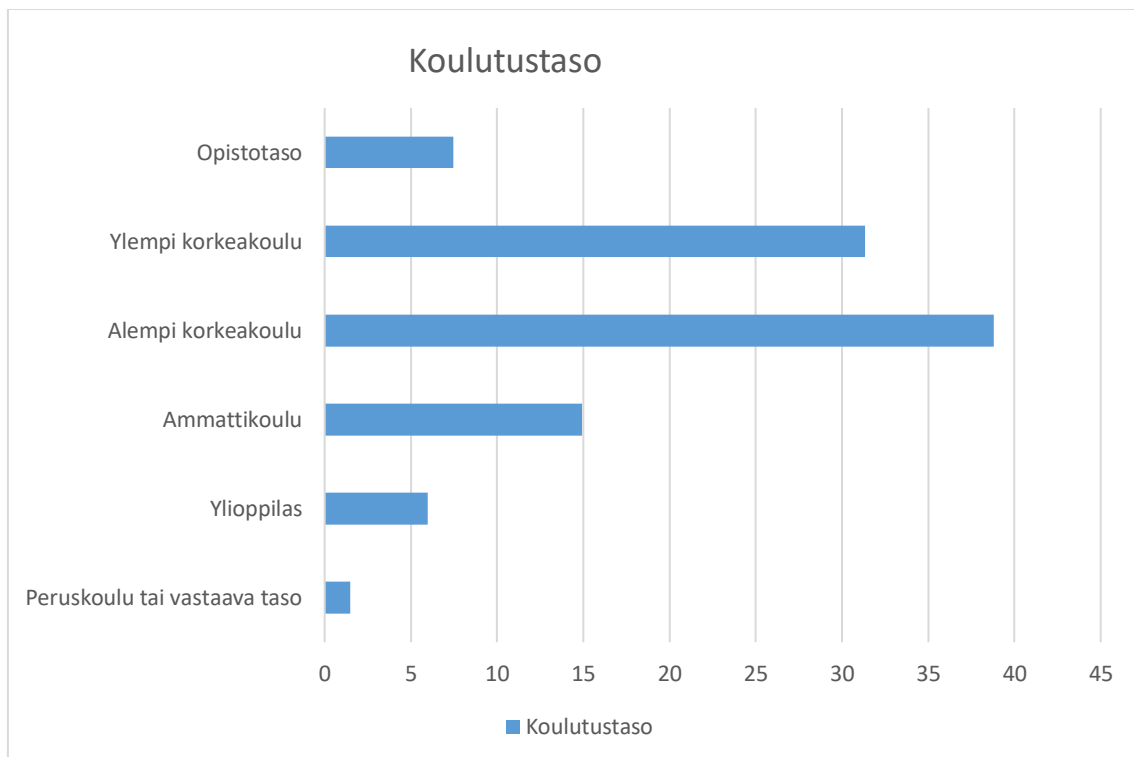
Motivaation ja psykologisen sopimuksen suhteessa tulisi myös muistaa, että valinnanvapaus lisää motivaatiota: kun saat valita mitä teet, sitoudut siihen syvemmin. (Rousseau, 1995). Työntekijöille tulisi myös antaa tilaisuus vaikuttaa työhön tarpeeksi varhaisessa vaiheessa. Jos henkilöstö otetaan mukaan muutostyöhön vasta sen ollessa käynnissä tai loppusuoralla, käy niin, että henkilöstö antaakin mielipiteensä päätöksiin, jotka tosiasialla on jo tehty. Tällainen toiminta johtaa vain pinnallisiin muutoksiin, eikä sitouta organisaatiota niihin tosissaan. (Nyman, Tikka ja Turunen, 2019, s. 97.)

Muutokset organisaatiossa tai työelämässä eivät ole irrallisia yksilöistä. Esimerkiksi Juuti & Salmi (2014, s. 206–208) tuovat myös esiin sen, kuinka tärkeää on todella muuttaa myös omaa itseään ja elämäntapaa positiivisempaan suuntaan, jos haluaa samankaltaista muutosta työelämäänsä. Tämä pätee varmastikin monessa organisaatiossa: ei voida olettaa, että muutokset parempaan tapahtuvat itsestään, vaan niiden eteen on tehtävä töitä ja annettava ihmisten, yksilöiden vaikuttaa asioihin ja tuoda esiin mahdollisuuksia vapauttaa työelämää vastaamaan paremmin yksilöiden arvoja ja odotuksia.

## 4 Kyselytutkimuksen analyysi

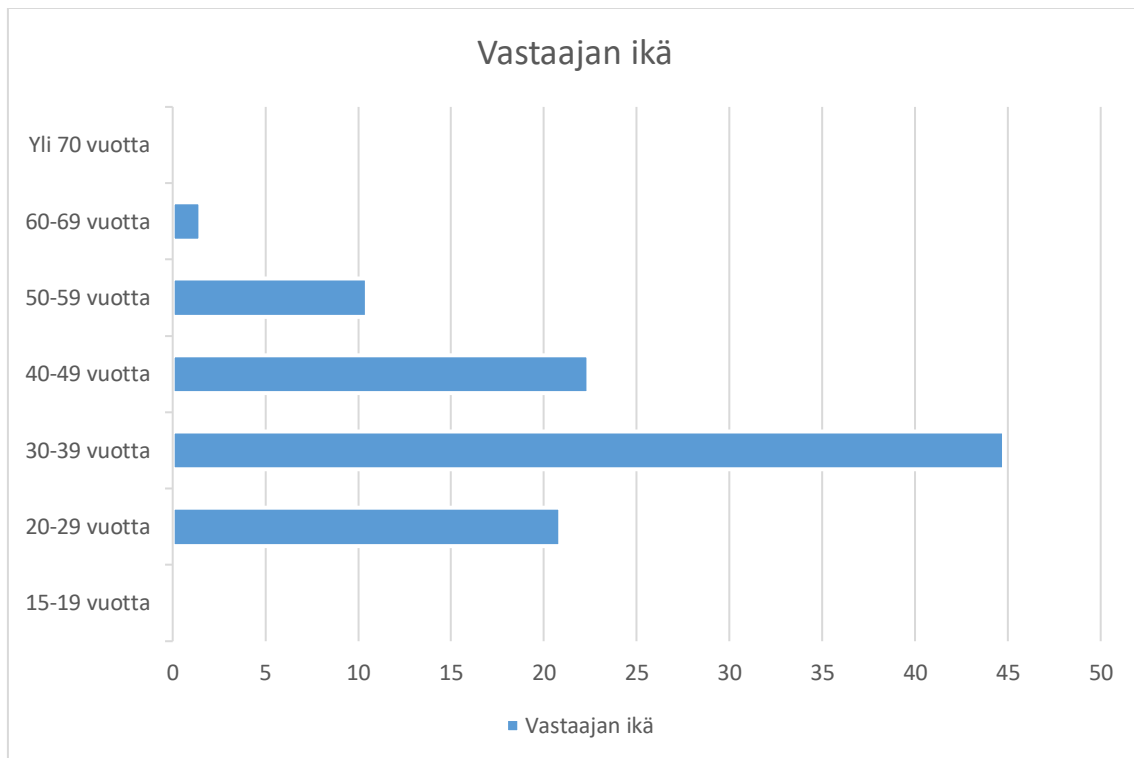
### 4.1 Luokittelukysymysten yhteenveto

Tutkimuksessa kysyttiin ensimmäisenä 11 luokittelukysymystä, joiden jakaumat on esitetty seuraavissa kaavioissa:



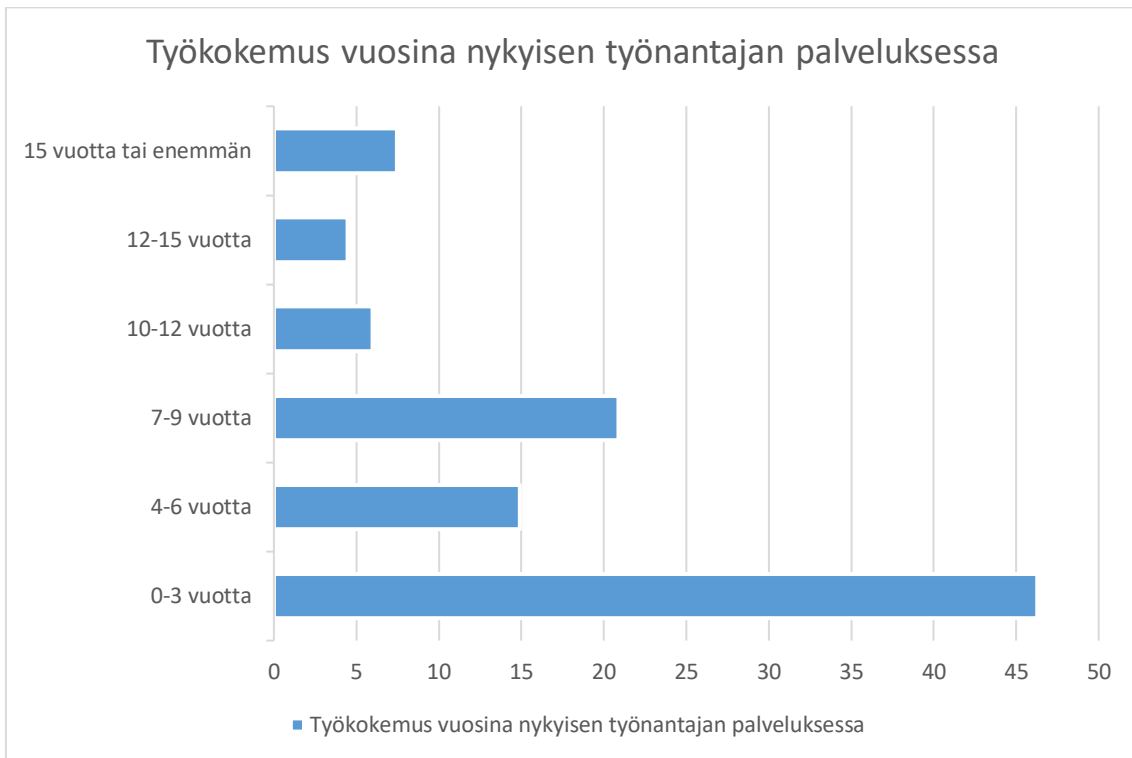
**Kuvio 5.** Vastaajien koulutustaso.

Suurin osa vastaajista on alemman korkeakoulututkinnon suorittaneita, joita on tarkalleen 38,81 % vastaajista. Seuraavaksi yleisin on ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneet, joiden osuus on 31,34 % vastaajista. Vastaajia on jakautunut jonkin verran myös muille koulutustasoille, joka on hyvä asia tutkimusta ja vastausten analysointia ajatellen.



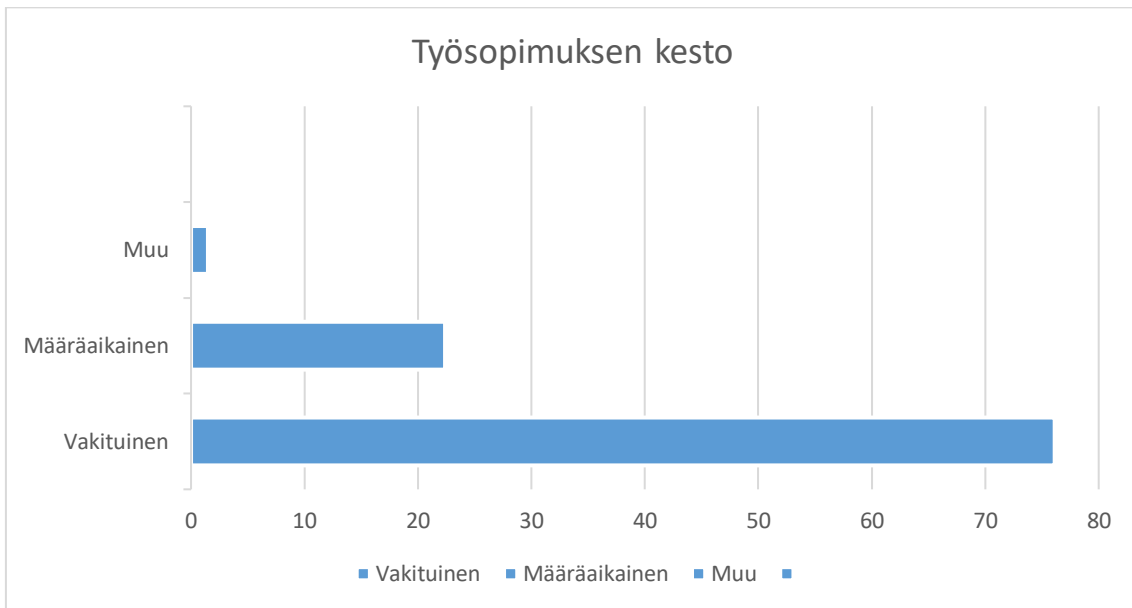
**Kuvio 6.** Vastaajien ikä.

Vastaajien ikäjakaumaa tarkastellessa huomataan, että suurin osa vastaajista, 44,78 %, on 30–39-vuotiaita. Seuraavaksi yleisimmät ikäluokat, 40–49 (22,39 %) vuotiaat ja 20–29 (20,89 %) vuotiaat ovat kohtalaisen tasaisissa luvuissa. Yli 50-vuotiaita vastaajia löytyi myös, mutta alle 19-vuotiaita ei.



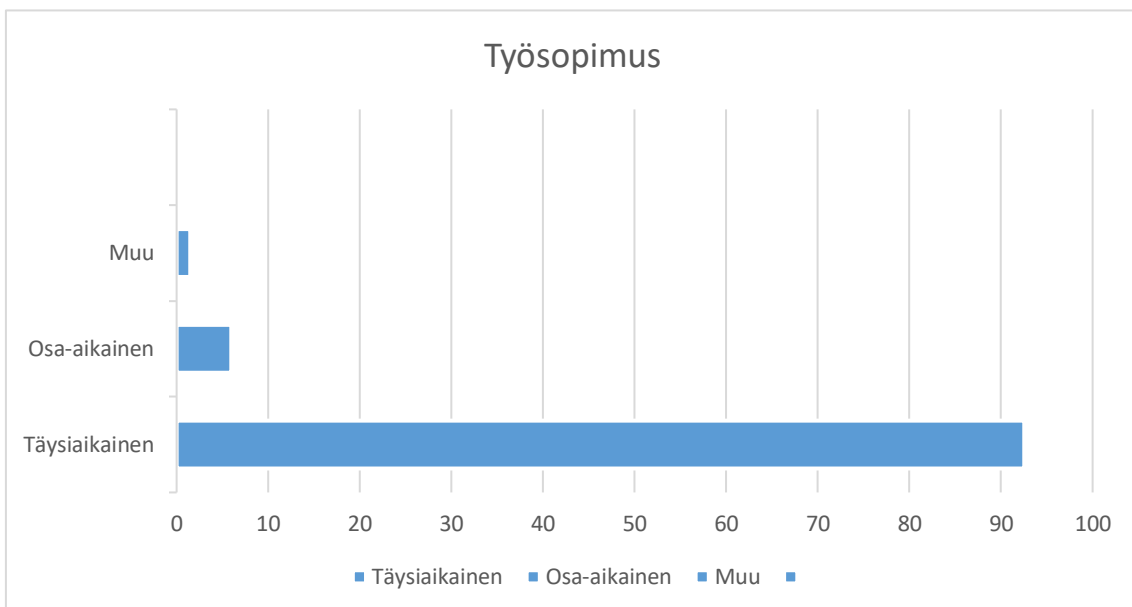
**Kuvio 7.** Vastaajien työkokemus vuosina nykyisen työnantajan palveluksessa.

Työkokemus nykyisen työnantajan palveluksessa kuvaa hyvin nykypäivän tilannetta, jossa vaihtuvuus työpaikoissa on suurta ja työurat samat työnantajan palveluksessa lyhyempiä. Suurin osa vastaajista, 46,27 %, on työskennellyt samalle työnantajalle 0–3 vuotta. Kolme vähiten yleistä ryhmää olivat pidempiä työuria edustaneet ryhmät 10 vuodesta ylöspäin.



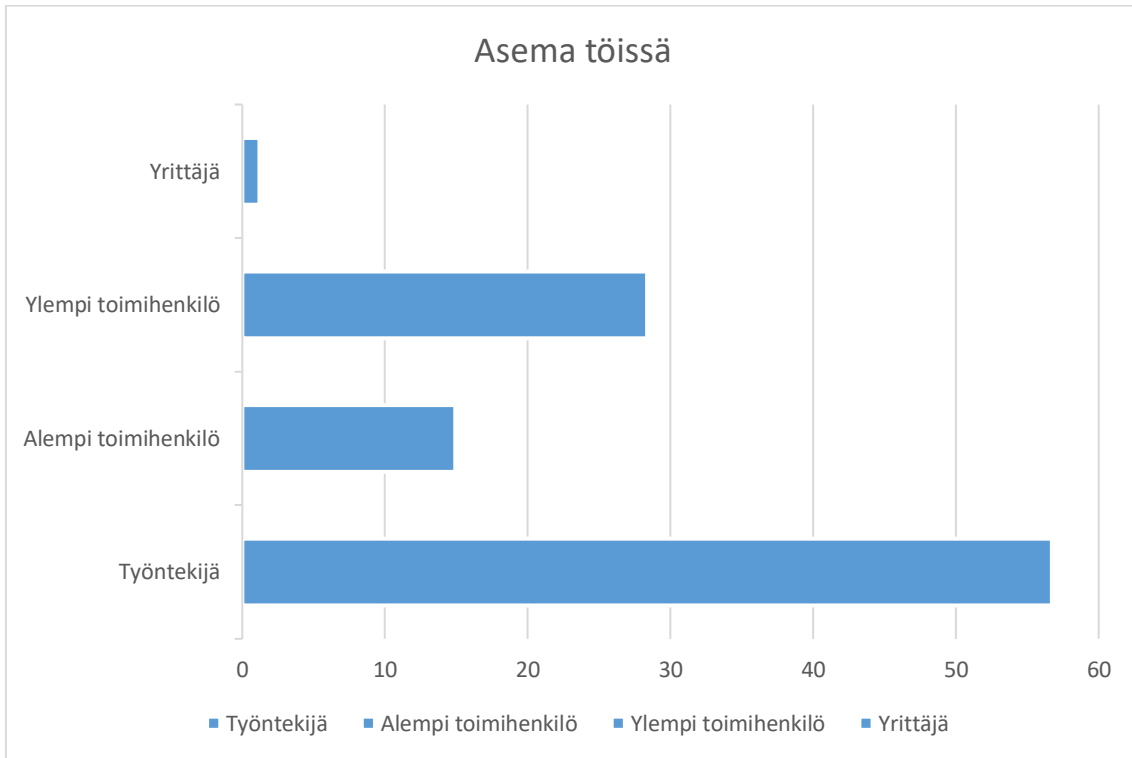
**Kuvio 8.** Vastaajien työsopimuksen kesto.

Työsopimuksen kestot painottuvat vastaajilla vahvasti vakituisiin työsopimuksiin, joita on 76,12 % vastaajista.



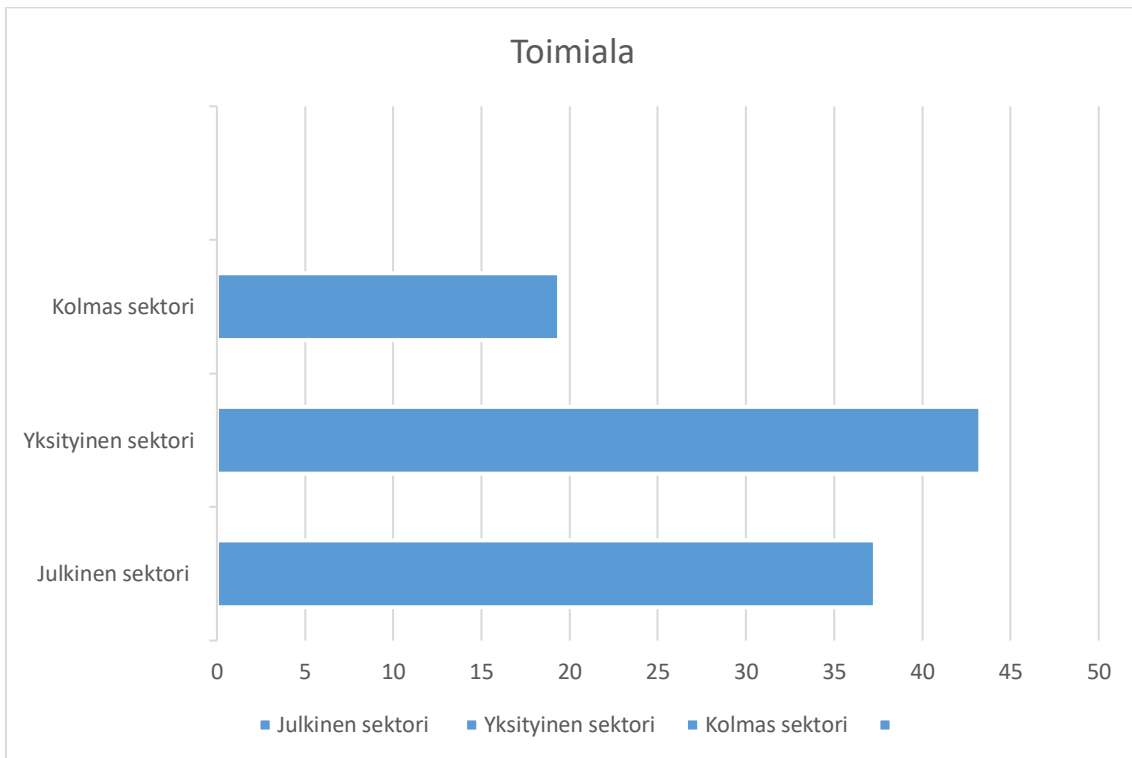
**Kuvio 9.** Vastaajien työsopimus.

Kuten työsopimuksen kestot painottuivat vakituisiin työsuhteisiin, myös täysiaikaiset työsuhteet painottuvat vahvasti yli osa-aikaisten tai muiden työsuhteiden rinnalla.



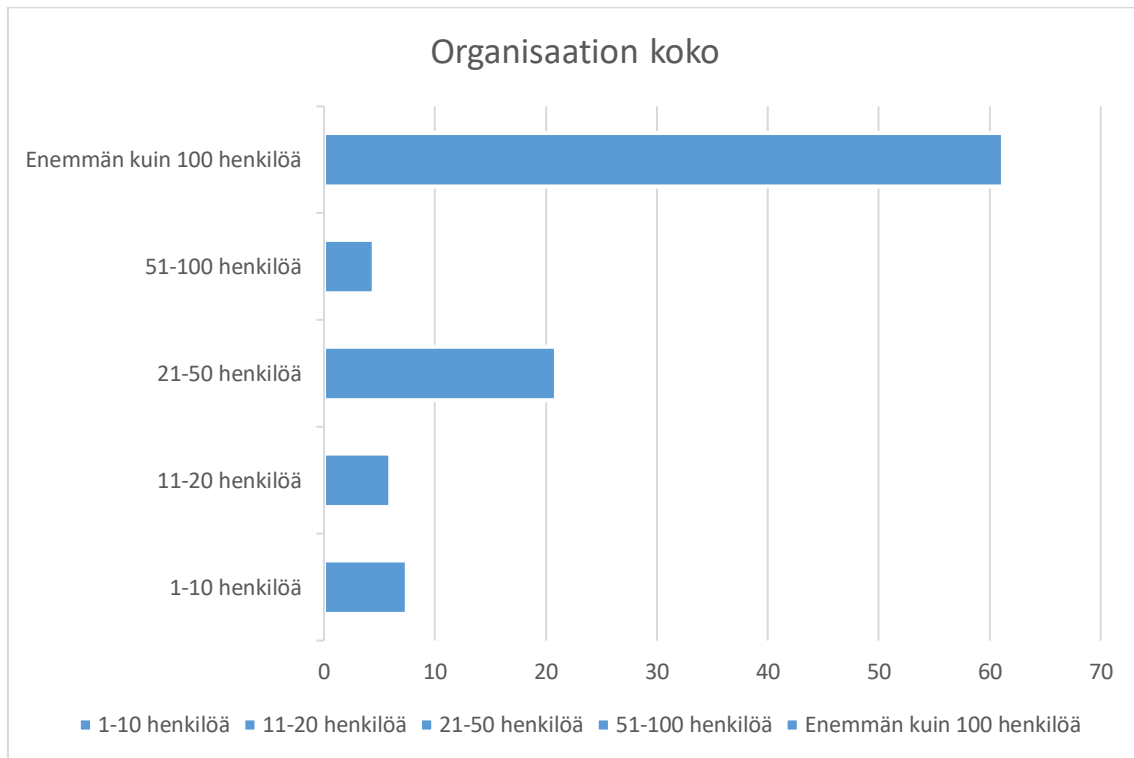
**Kuvio 10.** Vastaajien asema töissä.

Vastaajien asema töissä painottui työntekijä -asemaan, heitä edusti 56,72 % vastaajista. Yrittäjiä vastaajissa oli vähän, vain 1,2 %. Tutkimuskyselyä jaettaessa esittelyssä painotettiin työntekijän kokemusta työelämässä, joten tämä on varmastikin rajannut yrittäjiä pois vastaajien joukosta.



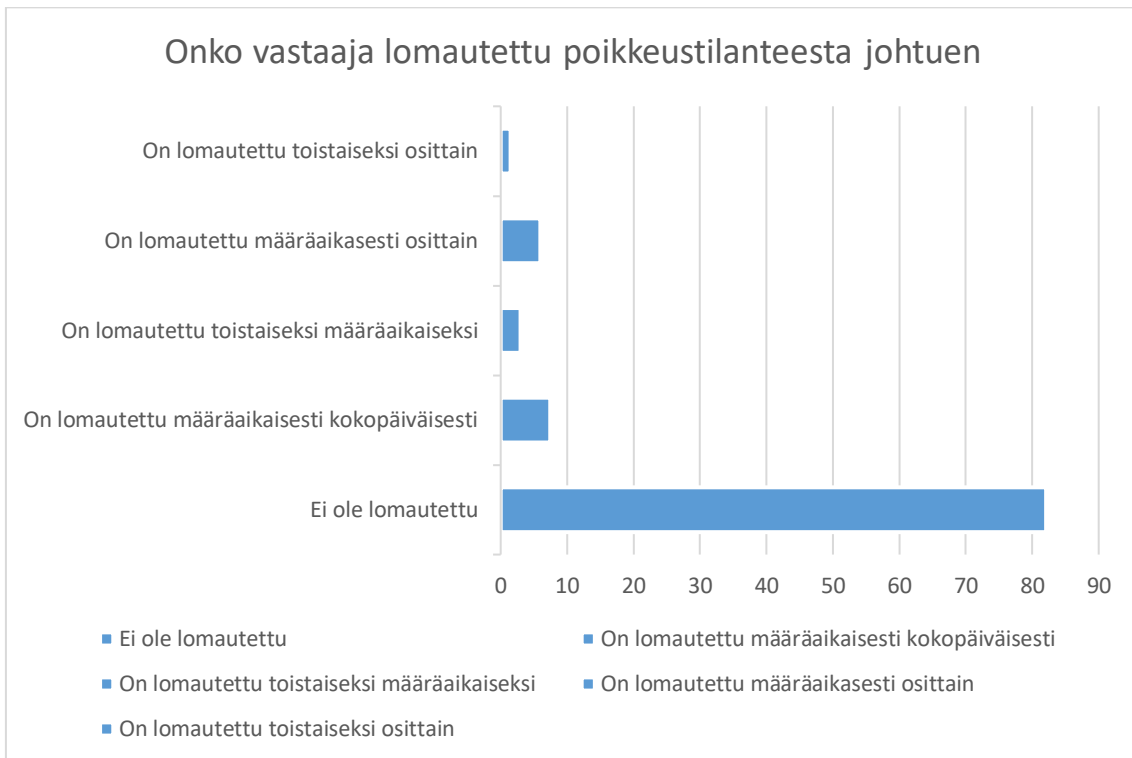
**Kuvio 11.** Vastaajien toimiala.

Tutkimuksessa oli tavoitteena saada vastaajia laajasti eri toimialoilta ja tämä toteutui hyvin. Julkisen sektorin edustajia oli 37,31 % ja yksityisen sektorin edustajia 43,29 %. Kolmannella sektorilla työskentelee 19,4 % vastaajista. Pieni ero etenkin julkisen ja yksityisen sektorin edustajien vastaajien määrässä varmistaa, ettei tulokset asetu esimerkiksi vain yhden toimialan tai ammattikunnan varaan. Avointa linkkiä usein jaetaan esimerkiksi työyhteisöissä, jolloin toisen toimialan painottumista voisi helposti esiintyä.



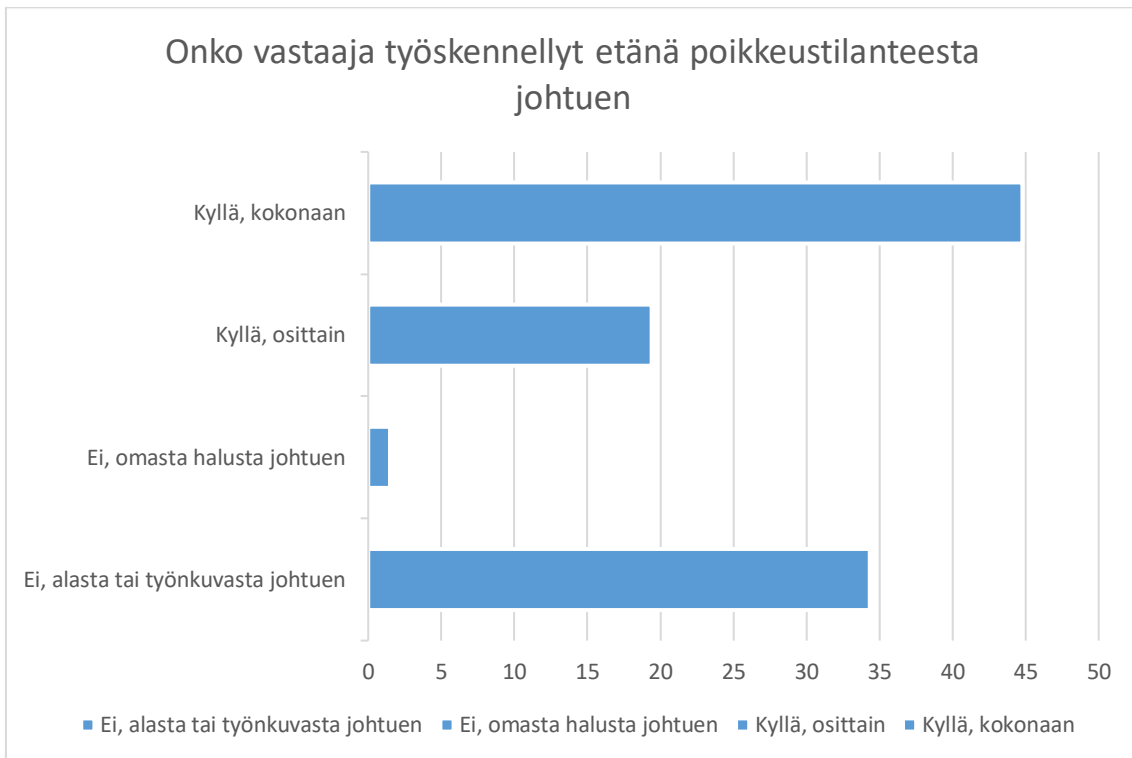
**Kuvio 12.** Vastaajien työorganisaation koko.

Reilusti suurin osa, 61,19 % vastaajista työskenteli verrattain isoissa organisaatioissa, joiden koko oli enemmän kuin 100 henkilöä. Pienempien organisaatioiden osalta erottui joukosta 21–50 henkilö työllistävät organisaatiot, joiden osuus oli 20,9 %.



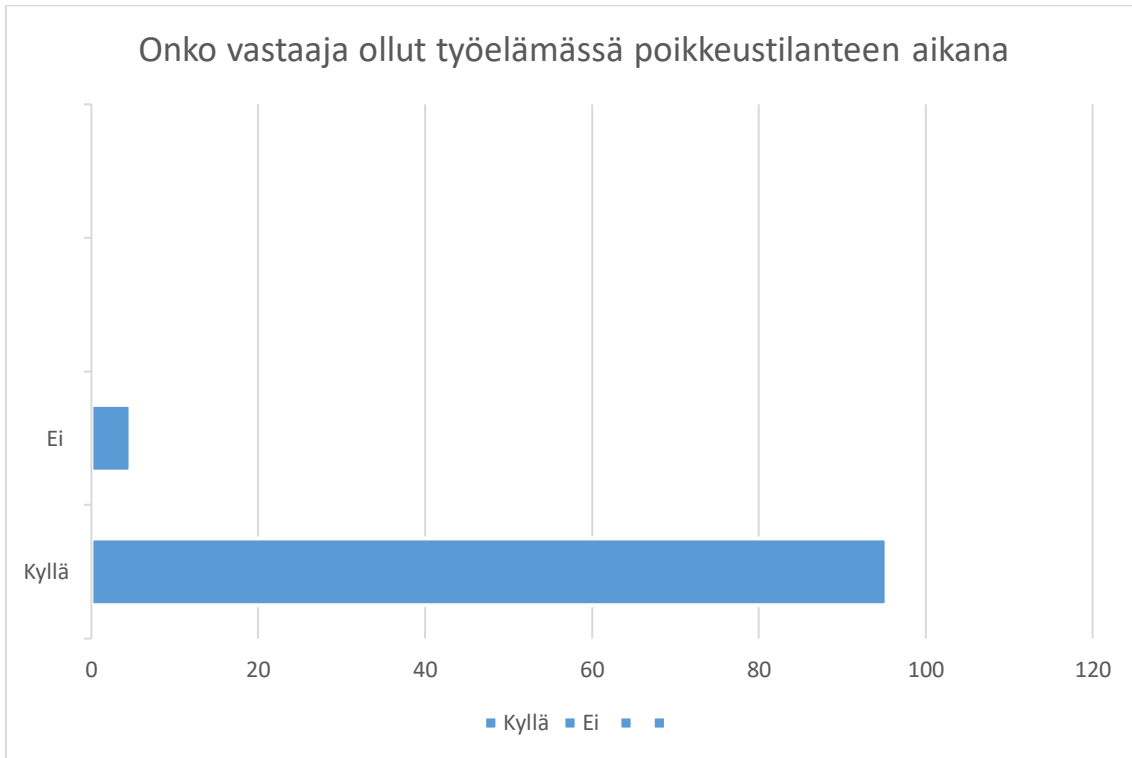
**Kuvio 13.** Vastaajien lomautukset.

Vastaajien lomautusten osalta reilusti suurin osa, 82,09 % vastaajista, ilmoitti, ettei ole lomautettu johtuen poikkeusoloista. Eri tavoin lomautettuja oli kuitenkin vastaajissa mukana myös. Suurempi osuus lomautettuja vastaajia olisi voinut muuttaa kyselyn tuloksia, koska poikkeusolojen vaikutus heidän työhönsä ja psykologiseen sopimukseen on voinut olla suurempi, kuin heillä, joita ei ole ollenkaan lomautettu.



**Kuvio 14.** Vastaajien työskentely etänä.

Vastaajina oli enemmän sellaisia henkilöitä, jotka olivat työskennelleet etänä joko kokonaan tai osittain, heitä oli yhteensä 64,18 %. Loput vastaajista, 35,83 % eivät olleet työskennelleet ollenkaan etänä. Tässä jakauma on ollut melko suuri näiden ryhmien välillä. Vastauksiin ja tutkimustuloksiin olisi voinut vaikuttaa, mikäli jakautuminen etänä ja paikan päällä työskennelleiden välillä olisi ollut tasaisempi. Kuten aiemmin käytiin läpi, osa aloista, esimerkiksi palveluala ja sairaanhoito- ym. ei voi siirtyä etätöihin, oli tilanne millainen hyvänsä.



**Kuvio 15.** Vastaajien tilanne työelämässä.

Kyselyä jaettaessa ja vastaajia etsittäessä painotettiin, että kyselyn tarkoitus on selvittää työelämässä mukana olijoiden kokemusta työelämästä poikkeusolojen aikana. Tästä syystä heidän, jotka ovat olleet työelämässä mukana kyselyn aikana, osuus on huomattavasti suurempi kuin heidän, jotka eivät ole olleet. Työelämässä mukana olleiden osuus vastaajista oli 95,31 %.

Koska kyselytutkimus toteutettiin verkossa sosiaalisen median alustojen kautta jaettavalla avoimella linkillä, ei vastaajia voinut valita tai jaotella. Edellä esiteltyjen taustoittavien kysymysten avulla pyrittiin varmistamaan, että vastaajajoukko koostuu tarpeeksi heterogeenisestä joukosta vastaajia, jotta kysely voi vastata tarkoitukseensa. Koska tämän tutkimuksen tarkoituksena oli ottaa yleiskuva suomalaisesta työelämästä, ei riippuvuuk- sia ole tärkeitä tutkia enempää, koska on selkeästi nähtävissä, että kattavuus vastaajien kesken eri taustakysymysten osalta on laajahko.

## 4.2 Psykologisen sopimuksen arvot ja niiden järjestys

Aineisto kerättiin kyselylomakkeella asettamalla 26 psykologisen sopimisen perusarvoa (Rousseau 1989, 1995, 2001, 2004) pisteytettäväksi asteikolla 0–10. Lomakkeella käytettiin liukukytkintä arvojen pisteytyksessä. Vastaajat pisteyttivät arvoja ensin ajatellen aikaa ennen poikkeustilaa ja sen jälkeen samat arvot ajatellen aikaa poikkeustilan jälkeen. Arvot olivat hieman eri järjestyksessä vastauskokonaisuuksissa.

Lisäksi vastaajilta kysyttiin avoimia kysymyksiä, joista haetaan tukea ja perusteita tutkimustuloksille sanallisessa muodossa.

Vastauksia analysoitiin tarkastelemalla vastaajien antamia pisteytyksiä prosentuaalisesti ja asettamalla ne järjestykseen keskiarvon perusteella. Tämä jälkeen keskiarvoa verrataan arvojen osalta ennen ja jälkeen poikkeustilanteen ja tarkastellaan, miten arvojärjestys on muuttunut tänä aikana.

Psykologisen sopimisen arvot, joita tässä työssä tutkittiin, olivat seuraavat: Nämä tutkimukseen valikoidut 24 arvoa ovat:

1. Ylenemis- ja erikoistumismahdollisuudet
2. Luottamus ja kunnioitus
3. Avoin ja rehellinen kommunikointi
4. Reilu kohtelu
5. Työn haastavuus ja kiinnostavuus
6. Kilpailukykyinen palkkaus
7. Työterveyshuollon toimivuus
8. Pätevä ja osaava johtaminen
9. Työn merkityksellisyys
10. Suoritussidonnainen palkka ja bonukset
11. Rakentava palaute omasta suorituksesta

12. Pätevät, osaavat kollegat
13. Selkeät tavoitteet ja suunta
14. Tarpeeksi resursseja työn tekemiseen
15. Suoritusten huomioiminen
16. Kasvavat vastualueet
17. Työturvallisuus
18. Riittävät välineet työn tekemiseen
19. Päätöksentekoon osallistuminen
20. Yhteistyö ja tuki kollegoilta
21. Turvallinen työympäristö
22. Vapaus olla luova
23. Työntekijöiden tarpeiden huomioiminen
24. Joustava työaikataulu

### 4.3 Arvojärjestys ja sen muutokset

Seuraavassa taulukossa on esitelty tutkitut arvot keskiarvoltaan siinä järjestyksessä, missä vastaajat ovat kokeneet niiden tärkeyden ennen poikkeusaikaa. Taulukossa arvojärjestys on järjestyksessä suurimmasta pienimpään:

**Taulukko 2.** Psykologisen sopimuksen arvot järjestyksessä ennen poikkeusaikaa.

<b>Psykologisen sopimuksen arvo</b>	<b>Keskiarvo</b>
Reilu kohtelu	9,46
Avoin ja rehellinen kommunikointi	9,34
Luottamus ja kunnioitus	9,31
Pätevä ja osaava johtaminen	8,87
Työn merkityksellisyys	8,78
Yhteistyö ja tuki kollegoilta	8,76

<b>Psykologisen sopimuksen arvo</b>	<b>Keskiarvo</b>
Selkeät tavoitteet ja suunta	8,69
Tarpeeksi resursseja työn tekemiseen	8,6
Riittävät välineet työn tekemiseen	8,6
Turvallinen työympäristö	8,54
Pätevät, osaavat kollegat	8,49
Työn haastavuus ja kiinnostavuus	8,4
Rakentava palaute omasta suorituksesta	8,31
Työturvallisuus	8,15
Työntekijöiden tarpeiden huomioiminen	7,97
Työterveyshuollon toimivuus	7,81
Päätöksentekoon osallistuminen	7,69
Joustava työaikataulu	7,67
Suoritusten huomioiminen	7,6
Vapaus olla luova	7,36
Kilpailukykyinen palkkaus	7,09
Kasvat vastuualueet	6,52
Ylenemis- ja erikoistumismahdollisuudet	6,49
Suoristussidonnainen palkka ja bonukset	4,73

Seuraavassa taulukossa on esitelty tutkitut arvot keskiarvon perusteella siinä järjestyksessä, missä vastaajat ovat kokeneet niiden tärkeyden poikkeusajan jälkeen. Järjestys taulukossa on suurimmasta pienimpään.

**Taulukko 3.** Psykologisen sopimuksen arvot järjestyksessä poikkeusajan jälkeen.

<b>Psykologisen sopimuksen arvo</b>	<b>Keskiarvo</b>
Avoin ja rehellinen kommunikointi	9,49
Reilu kohtelu	9,49
Luottamus ja kunnioitus	9,46
Pätevä ja osaava johtaminen	9,21
Yhteistyö ja tuki kollegoilta	9,09

<b>Psykologisen sopimuksen arvo</b>	<b>Keskiarvo</b>
Riittävät välineet työn tekemiseen	8,85
Tarpeeksi resursseja työn tekemiseen	8,78
Työntekijöiden tarpeiden huomioiminen	8,78
Pätevät, osaavat kollegat	8,73
Selkeät tavoitteet ja suunta	8,66
Työn merkityksellisyys	8,61
Turvallinen työympäristö	8,57
Työturvallisuus	8,45
Työterveyshuollon toimivuus	8,43
Joustava työaikataulu	8,4
Rakentava palaute omasta suorituksesta	8,37
Työn haastavuus ja kiinnostavuus	8,19
Suoritusten huomioiminen	7,93
Päätöksentekoon osallistuminen	7,84
Kilpailukykyinen palkkaus	7,39
Vapaus olla luova	7,25
Ylenemis- ja erikoistumismahdollisuudet	6,67
Kasvavat vastualueet	6,36
Suoritussidonnainen palkka ja bonukset	5,46

Seuraavassa taulukossa on listattu kaikki tutkimuksen arvot, sekä niiden järjestysnumero ennen ja jälkeen poikkeusajan keskiarvojen perusteella järjestettynä:

**Taulukko 4.** Psykologisen sopimisen arvot vertailtuna ennen ja jälkeen poikkeusajan.

<b>Psykologisen sopimuksen arvo</b>	<b>Ennen</b>	<b>Jälkeen</b>
Ylenemis- ja erikoistumismahdollisuudet	23.	22.
Luottamus ja kunnioitus	3.	3.
Avoin ja rehellinen kommunikointi	2.	1.
Reilu kohtelu	1.	2.
Työn haastavuus ja kiinnostavuus	12.	17.

<b>Psykologisen sopimuksen arvo</b>	<b>Ennen</b>	<b>Jälkeen</b>
Kilpailukykyinen palkkaus	21.	20.
Työterveyshuollon toimivuus	16.	14.
Pätevä ja osaava johtaminen	4.	4.
Työn merkityksellisyys	5.	11.
Suoristussidonnainen palkka ja bonukset	24.	24.
Rakentava palaute omasta suorituksesta	13.	16.
Pätevät, osaavat kollegat	11.	9.
Selkeät tavoitteet ja suunta	7.	10.
Tarpeeksi resursseja työn tekemiseen	8.	7.
Suoritusten huomioiminen	19.	18.
Kasvavat vastualueet	22.	23.
Työturvallisuus	14.	13.
Riittävät välineet työn tekemiseen	9.	6.
Päätöksentekoon osallistuminen	17.	19.
Yhteistyö ja tuki kollegoilta	6.	5.
Turvallinen työympäristö	10.	12.
Vapaus olla luova	20.	21.
Työntekijöiden tarpeiden huomioiminen	15.	8.
Joustava työaikataulu	18.	19.

#### 4.3.1 Tärkeimmät arvot

Kuten kuviosta voi huomata, ei suuria muutoksia itseasiassa tapahtunut psykologisen sopimuksen arvojen suhteen poikkeusajan aikana. Iso osa arvoista pysyi samalla tasolla tai lähellä sitä.

Avoin ja rehellinen kommunikointi, reilu kohtelu sekä luottamus ja kunnioitus olivat tärkeimpiä arvoja sekä ennen että jälkeen poikkeusajan. Tätä vahvistaa Rousseau (1995, s. 9–10) mielipide siitä, että ihmiset usein haluavat olla osa ryhmää ja siten myös

olettavat ryhmänä jakavansa saman psykologisen sopimuksen. Rehellisyyden ja reilouden nouseminen tärkeimmiksi arvoiksi psykologisessa sopimuksessa korostaa tätä tarvetta olla samalla viivalla ja samassa roolissa muiden kanssa. Myös Pyyhtiä (2019, s. 121) muistuttaa, kuinka tärkeä rooli lähijohtajalla on psykologisen turvallisuuden luomisessa, siinä, että kaikkia kuunnellaan ja kaikki otetaan huomioon tasapuolisesti. Tämä arvo ja tarve selkeästi korostuu, sekä ennen että jälkeen poikkeustilanteen.

Näiden edellä mainittujen jälkeen neljänneksi tärkeimmäksi nousi molemmilla kerroilla pätevä ja osaava johtaminen. Tämä on selkeästi yhdistettävissä aiempaan teoriaan siitä, kuinka tärkeä johtajan ja lähijohtajan rooli on psykologisen sopimisen kannalta työntekijän näkökulmasta (Rousseau 2005, Lee ja Taylor 2014, George 2009).

Myös yhteistyö ja tuki kollegoilta koettiin tärkeäksi sekä ennen että jälkeen poikkeustilanteen. Ashfort & Rogers (2012, s. 39) huomioivatkin, kuinka tärkeää yksilölle on kokea olevansa osa omaa porukkaansa ja sen kokemiseen kollegat ja heiltä saatu tuki on olennainen tekijä. Sinokki (2010, s. 1805) kertoo, että työilmapiiri muodostuu siitä, miten työyhteisössä käyttäytyään toisia kohtaan ja millainen vuorovaikutus työyhteisössä vallitsee ja hyvää työilmapiiriä rakentaa ja tukee usko ongelmien ratkaisuun sekä varmuus tulevasta, kun taas ulkoapäin tulevat uhat ja epävarmuustekijät vaikuttavat päinvastoin. Poikkeustilanteessa ulkopäin tuleva uhka ja sen mukanaan tuoma epävarmuus on itsestäänselvyyys, jolloin varmasti työyhteisön yhteistyön ja kollegoilta saadun tuen merkitys tosiaan korostuu, jotta työyhteisön ilmapiiri pysyy hyvänä ja yksilö saa varmuuden tunnetta epävarmuuden keskellä ja kokee sitäkin kautta psykologisen sopimuksensa tulevan täytetyksi.

Se, että tärkeimmät arvot pysyivät ennallaan tai muuttivat vain pienesti järjestystään, kuvastaa hienosti arvojen pysyvyyttä. Kun arvot ohjaavat toimintaamme ja vaikuttavat kaikessa päätöksenteossa (Suoninen ja muut, 2011, s. 297), on hyvä, että ne ovat jostain, mille on vakaa pohja, tärkeimmät niistä ovat pysyviä, eikä ihmisen arvopohja

heilahtelee nopeiden muutosten edessä kovinkaan perustavanlaatuisesti. Arvomme, kuten myös psykologinen sopimuksemme, on syntynyt pidemmän ajan kuluessa ja vaikka arvot ja niiden kautta muodostuva psykologinen sopimus on muuttuva ja ajan ja kokemuksen myötä muokkautuva, eivät ne silti muutu nopeasti tai vaihtelee tilanteen mukaan nopeasti.

#### 4.3.2 Suurimmat muutokset arvojärjestyksessä

Koska psykologisen sopimisen arvoissa ei tapahtunut mitään kokonaisvaltaisia tai selkeästi esiin tulevia muutoksi, päädyttiin tulosten tarkasteluun poimimaan lähemmin tarkasteltaviksi arvot, joiden järjestysluku on muuttunut poikkeusolon aikana 3 lukua tai enemmän. Näitä arvoja oli suhteellisen vähän verrattuna arvojen kokonaismäärään (6/24) joten tästäkin voidaan päätellä, että poikkeustilanne ei aiheuttanut suuria heilahteluita yksilöiden arvoissa tai psykologisessa sopimuksessa.

Seuraavat arvot olivat muuttuneet 3 lukua tai enemmän.

- Työn haastavuus ja kiinnostavuus (laski sijalta 12 sijalle 17)
- Työn merkityksellisyys (laski sijalta 5 sijalle 11)
- Rakentava palaute omasta suorituksesta (laski sijalta 13 sijalle 16)
- Selkeät tavoitteet ja suunta (laski sijalta 7 sijalle 10)
- Työntekijöiden tarpeiden huomioiminen (nousi sijalta 15 sijalle 8)
- Riittävät välineet työn tekemiseen (nousi sijalta 9 sijalle 6)

Hieman yllättäenkin, työn merkityksellisyyden arvo laski poikkeusajan myötä. Tätä voi osin selittää esimerkiksi riittävien välineiden työn tekemiseen ja työntekijöiden tarpeiden huomioimisen nousulla. Juuti & Salmi (2014, s. 37) huomioivat, että työn kautta tulisi voida rakentaa omaa identiteettiä ja kehittyä, samalla kokien työn mielekkääksi.

Tutkimuksen myötä voidaan kuitenkin päätellä, että koska merkityksellisyyden arvo laski, ei poikkeusaikana koeta niin tärkeäksi kehittymistä, vaan pelkkä selviytyminen riittää. Ulkopuolelta on kuitenkin vaikea sanoa, mikä tekee työstä merkityksellistä kenellekin. Kuten Aaltonen ja muut (2020, s. 85) huomauttavat, se mikä toiselle on tärkeää ja merkityksellistä, voi toiselle olla täysin yhdentekevää. Tämänkään tutkimuksen osalta on siis hankala päätellä yksioikoisesti, miksi merkityksellisyyden arvo on laskenut ja mitkä asiat siihen tosi asiassa ovat vaikuttaneet.

Saari & Koivunen (2017, s. 81) ovat tutkineet työhön sitoutumista ja sitä edesauttavia tekijöitä, ja nostavat tuloksissaan esiin sekä työn hyödylliseksi kokemisen että lähijohtajalta saadun tuen erittäin tärkeäksi työhön sitouttamisen kannalta. Tämän mukaan pandemian tuoma poikkeusaika voisi olla syynä siihen, että näiden kahden arvon arvo on työntekijöiden mielessä laskenut sitä edeltävään aikaan verrattuna ja muut arvot nousseet niiden ohi.

Arvoaan nosti myös riittävät välineet työn tekemiseen. Tietyt alat Suomessa kärsivät pandemian aikana myös muun muassa turvavälineiden puutteesta, joten voi olettaa, että turvallisuus- ja terveysturvallisuudet nousisivat tällaisessa tilanteessa merkityksellisyyden ja muun relationaalisemman arvon edelle. Jos työhön ei ole tarvittavia välineitä, koska se sitten terveydenhuollon välineitä, asiakaspalvelussa tarvittavia suojavälineitä tai vaikka etätöissä kotona tarvittavia työkoneita ynnä muita, voi niiden puuttuminen tai huono toimiminen tosissaan herättää huomaamaan, kuinka tärkeitä ne ovat, vaikka niitä aiemmin olisi ehkä pitänyt hieman itsestäänselvyyksinä. Näitä asioita ei välttämättä huomioi kuuluvan omaan psykologiseen sopimukseensa, ennen kuin ne puuttuvat tai niiden saaminen on epävarmaa.

Riittävien välineiden lisäksi arvoissa työntekijöiden tarpeiden huomioiminen lisäsi myös muihin verrattuna arvoaan melko paljon (sijalta 15 sijalle 8). Kenties poikkeustilanteessa omat tarpeet korostuvat, koska eletään niin sanotusti hälytystilassa ja jokaisen

oma jaksaminen ja paineensietokyky korostuu. Riittävien välineiden ja työntekijöiden tarpeiden voidaan ajatella tarkoittavan osin samoja asioita, mutta työntekijän tarpeisiin voi hyvin kuulua myös henkisiä tarpeita, kuten tuen, avun, yhteisöllisyyden ja muu henkistä jaksamista tukeva toiminta. Avoimissa vastauksissa, joita käsitellään myöhemmin, nousikin paljon esille nämä aineettomat tarpeet. Hakala ja muut (2019) toivatkin esiin tutkimuksessaan, kuinka kiire ja aikapaineistettu työ aiheuttaa enemmän epätyytyväisyyttä kuin työn epävarmuus. Mikäli välineitä ei ole niin, että työnsä voisi suorittaa tehokkaasti ja aikaresurssien sisällä, aiheuttaa se varmasti tätä kautta myös epätyytyväisyyttä ja turhautumisen tunnetta työhön. Ja näiden tunteiden kautta psykologinen sopimus voi kokea loukkauksen.

Edellä mainittujen arvoaan nostaneiden seikkojen tueksi on huomioitava, että työsopimuslaki 1 § velvoittaa työnantajaa huolehtimaan siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös organisaation toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Tämä työntekijöiden tarpeista ja tarvittavista resursseista ynnä muista huolehtiminen ei siis riipu pelkästään psykologisesta sopimuksesta, vaan lukeutuu automaattisesti työsopimuksen sisältöön.

Myös rakentavan palautteen arvo laskee poikkeusajan aikana, tätäkin voidaan pohtia siltä kannalta, keskitytäänkö poikkeusaikana vain niin sanotusti selviämään, ilman kehitystarpeita tai -odotuksia. Conway ja Brines (2006, s. 38) toivat esiin, että lähijohtajan ja työnantajan tulisi huomioida palautteen merkitys psykologisessa sopimuksessa vaihdannallisena palkkiona. Tämä on varmastikin edelleen tärkeää, mutta kuitenkin sen arvo on hieman laskenut. Edelleen palaute on keskivaiheilla arvojärjestyksessä ja varmasti myös poikkeustilanteen aikana palaute on tärkeää, vaikka jotkut muut arvot sen edelle menevätkin.

Myöhemmin läpi käytävissä avoimissa vastauksissa tuli esiin useita vastauksia liittyen siihen, kuinka tilanne tuli yllättävänä kaikille. Tähän voisi liittää myös selkeiden

tavoitteiden ja suunnan arvon laskun, kenties poikkeusaikana ei keskitytä siihenkään, onko tavoitteet selvillä, vaan enemmän siihen, että saadaan tarpeelliset työt tehtyä niillä resursseilla ja mahdollisuuksilla mitä on. Avoimissa vastauksissa tuli esiin myös tätä pohtivia vastauksia, liittyen esimerkiksi työn laadun hyväksymiseen, vaikka se ei tavoittaisi entistä tasoa.

Avoimissa vastauksissa korostui terveyden, yhteiskunnallisen vakauden, turvallisuuden ynnä muun perustavanlaatuisen asian merkityksen korostuminen, joten omien tarpeiden arvon nousu voi selittyä myös sitä kautta. Esimerkiksi terveys ja turvallisuus koetaan tärkeäksi ja niiden merkitys korostuu, kun terveydellinen uhka on koko ajan läsnä ja siltä pyritään suojautumaan ja työntekijän psykologiseen sopimukseen sisältyy oletus, että työnantajan tulisi mahdollistaa tämä suojautuminen työntekijöilleen mahdollisimman hyvin ja turvata näin sekä heidän terveyttään että työn jatkumista.

Arvojen järjestys muuttuneidenkin osalta pysyi melko pienenä. Ja koska voidaan ajatella, että arvot vaikuttavat yksilön prioriteetteihin, valintoihin, mieltymyksiin ja arviointiperusteisiin ja ohjailevat sitä kautta päätöksentekoa (Lee ja Taylor, 2014, s.6), tämä pieni muuttuminen poikkeustilanteessakin osoittaa, että niille on vakaa pohja.

Ja kun ajatellaan, että psykologinen sopimus muuttuu ja muovautuu jatkuvasti ihmisen työelämän aikana (George, 2009, s. 19), joten sinänsä poikkeustilanne tai arvojärjestyksen pieni muuttuminen sen myötä ei muuttaisi välttämättä sitä, kuinka psykologinen sopimus muovautuu, vaan sen muovautumista ja muuttumista tapahtuu muutenkin ajan kanssa ikään kuin itsestään.

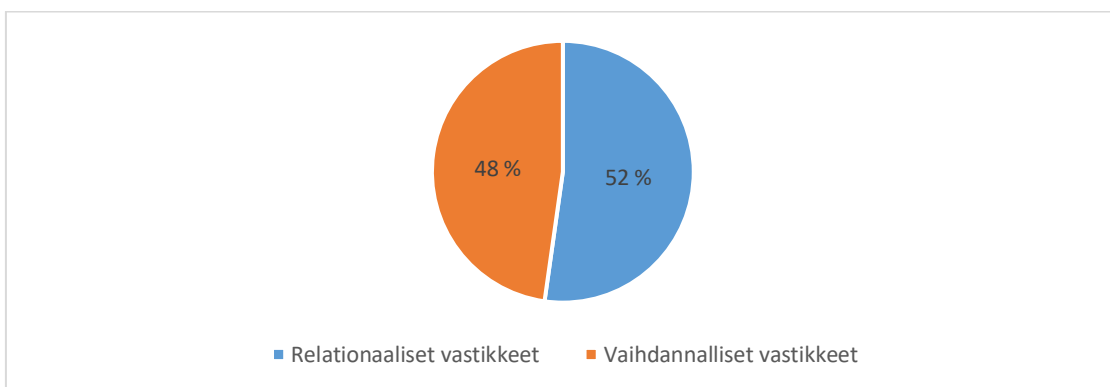
#### **4.3.3 Relationalisten ja vaihdannallisten arvojen merkitys**

Tätä tulosta arvojen järjestyksen pienestä vaihtelusta selittää kokoavat kysymykset siitä, kumpia vastaaja on arvostanut enemmän ennen ja jälkeen poikkeusajan: relationaalisia

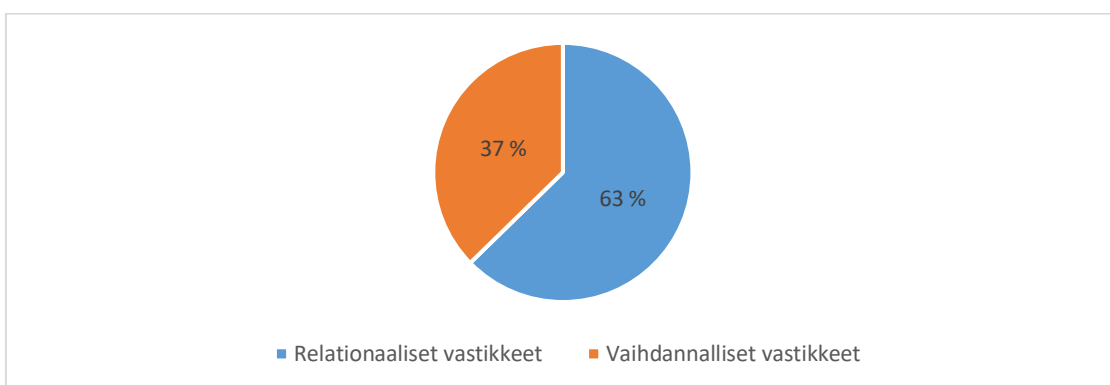
vai vaihdannallisia palkkioita. Tälläkään tavalla ei suurta muutosta ollut tutkimuksen kautta havaittavissa, vaan sekä ennen että jälkeen poikkeustilanteen koettiin relationaaliset vastikkeet työstä prosentuaalisesti tärkeämmiksi kuin vaihdannalliset.

Näiden tulosten perusteella voidaan päätellä, että kokonaisuudessaan poikkeustilanne ei ole aiheuttanut suurta muutosta ihmisten arvopohjaan tai psykologiseen sopimiseen. Vaikka järjestys pysyi samana, vaihdannallisten vastikkeiden arvo laski ja relationaalisten vastikkeiden arvo nousi 11 %. Tämä kuvastaa tilannetta, jossa tärkeäksi nousee

Seuraavassa on eritelty vaihdannallisten ja relationaalisten palkkioiden arvostuksen vaihtelu ennen ja jälkeen poikkeustilanteen.



**Kuvio 16.** Relationaalisten ja vaihdannallisten palkkioiden arvostus ennen poikkeusaikaa.



**Kuvio 17.** Relationaalisten ja vaihdannallisten palkkioiden arvostus poikkeusajan jälkeen.

Selkeästi erotellessa relationaalisten ja vaihdannallisten palkkioiden arvostusta, tulee ero selkeämmin esiin, mutta siinäkin ei ole huomattavissa mitään dramaattista

muutosta. Soares ja Mosquera (2019, s. 474) esittävät tutkimuksessaan, että relationaaliset palkkiot ja niiden toteutuminen psykologisessa sopimisessa johtavat parempaan sitoutumiseen ja tyytyväisyyteen työssä, kuin vaihdannalliset. Tämä näkyy myös tämän tutkimuksen tuloksissa, relationaaliset koettiin ennen ja jälkeen poikkeusajan vaihdannallisia tärkeämmiksi.

Vaihteluväli muuttujien välillä kuitenkin kasvoi jonkin verran poikkeustilanteen aikana, ja tästä voidaan päätellä, että jotain muutosta työelämän arvomaailmassa on tapahtunut. Vaikkakin Suomessa keskustelua on herättänyt paljon esimerkiksi sairaanhoitoalan palkkaus ja ylimääräiset palkkiot pandemian aikana työn vaatimustason noustessa äkillisesti, ei tämä lisärahan tai arvostuksen osoituksen tarve vaihdannallisten palkkioiden kautta näy tutkimustuloksissa.

George (2009, s. 12–13) huomauttaa, että jääminen ilman vaihdannallista palkkiota voi vaikuttaa nopeasti ja suoraviivaisesti organisaatiosta poistumiseen. Ja julkisesta keskustelusta ja ilmapiiiristä Suomessa voi havaita, että sairaanhoitolana ylikuormittuessa ja palkkioiden jäädessä silti samalla tasolle kuin niin sanotussa normaalissa tilanteessa, on uuden alan etsiminen mielessä monella. Kuitenkin poikkeustilanne vaikutti eri tavoin eri aloilla, joten kritiikkinä on todettava, että todellinen vaihtelu yksilöiden kokemuksessa voi olla suurempi, joka vain tasaantuu kokonaisuotannassa. Esimerkiksi sairaanhoitajan ja matkailualan yrittäjän kokemus voi olla täysin päinvastainen toiseensa nähden.

Rousseau (2001, s. 2) on huomauttanut aiheellisesti, että vaikka psykologinen sopimus riippuu aina tekijästään, on siinä silti aina mukana oletus siitä, että molemmat osapuolet noudattavat sitä. Tätä peilattaessa, voi todeta, että on hyvä asia, että tulos tai arvojärjestys ei ole kovinkaan suuresti muuttunut. Täten voidaan ajatella sekä työntekijöiden että lähijohtajien odottavan edelleen samankaltaisia asioita toisiltaan psykologisen sopimuksen merkeissä.

Mikäli arvoissa tai niiden järjestyksessä olisi tapahtunut suuri muutos yllättäen, olisi todennäköistä, että tämä muutos aiheuttaisi ristiriitoja työyhteisöissä, joissa osa edelleen korostaisi relationaalisia palkkioita ja arvoja ja osa olisi siirtynyt vaihdannallisten kannalle. Toki erotus näiden välillä arvostuksessa ei ole myöskään kovin suuri, joten tällaisia ristiriitoja Rousseau'n (2001, s. 2) tarkoittamaan molempien sitoutumista koskevaan olettamukseen liittyen varmastikin esiintyy jo nyt. Voidaan kuitenkin olettaa, että ristiriidat olisivat suurempia ja aiheuttaisivat enemmän konflikteja ja vastoinkäymisiä, jos ne olisivat syntyneet yllättäen ja näin lyhyen ajan sisällä. Poikkeusaika ja pandemian aiheuttama epävarmuus ovat jo kerrassaan aiheuttamaan stressiä ja poikkeavia tilanteita työpaikoilla, jos tähän lisäksi vielä suuret muutokset yksilöiden arvojärjestyksessä, voisi se johtaa suuriin negatiivisiin muutoksiin ja ristiriitoihin.

Tätä tulosta, jossa relationaaliset arvot nousivat yli vaihdannallisten, tukee myös Niinluodon (2015, s. 186–196) esiin tuoma EVA:n onnellisuustutkimus, jonka mukaan suomalaiset eivät nostaneet onnellisen elämän edellytyksiksi rahaa tai sosiaalista statusta, vaan enemmän relationaalisia asioita ja niitä kuvaavia arvoja. EVA:n tutkimus on tehty jo 2005, mutta silti kuvaa edelleen samankaltaista arvojärjestystä suomalaisilla ja suomalaisessa työelämässä, kuin mitä tämän tutkimuksen tulokset kertovat.

## **4.4 Avoimet kysymykset arvoja ja odotuksia koskien**

### **4.4.1 Odotukset työnantajaa kohtaan**

Kysyttäessä, onko odotuksissasi työnantajaa kohtaan tapahtunut muutoksia poikkeustilanteessa, kysyjät vastasivat hyvin paljon, että muutoksia ei ole tapahtunut. Tähän kielteävään vastaukseen viittasi suoranaisesti 34 vastaajaa kaikista 67 vastaajasta. Eli noin puolet. Toinen puoli vastasi muun muassa seuraavasti:

”Etätyömahdollisuus olisi plussaa, nyt sitä mahdollisuutta ei ole.”

”Tilanne on korostanut odotuksia tasapuolisesta kohtelusta (esim etätyömahdollisuus) ja kommunikoinnista (ajantasaisuus, kanavat, sisältö)”

”Hyvä johtaminen korostuu”

”Huomioida kaikki työntekijät ja arvostaa kaikkien työtä. Tasavertainen kohtelu.”

”Hieman enemmän ymmärrystä ja tukea olisi kaivattu vrt. tilanteen kuormittavuus”

”On. Avoin kommunikaatio ja yhdessä keskustellen sopiminen ovat nostaneet arvoaan entisestään.”

Avoimista vastauksista on pääteltävissä jo edellä avattu relationaalisten arvojen nousu vaihdannallisten yli. Odotuksissa työnantajaa kohtaan ei tullut esiin parempaa palkkausta tai isompia bonuksia, vaan tasavertaisuutta, tiedottamista, hyvää johtamista ynnä muita relationaalisia psykologisen sopimuksen arvoja.

Psykologisen sopimuksen arvojen muutoksissa suurin muutos tapahtui työntekijän tarpeiden huomioimisen kohdalla, kuten edellisessä luvussa käytiin läpi. Monet tämän avoimen kysymyksen vastauksista liittyvätkin juuri tähän: työntekijöiden tarpeina voi olla aineettomat ja aineelliset tarpeet kuten huomio, hyvä kommunikaatio, etätyömahdollisuus ja sen mahdollistavat välineet ja niin edelleen.

#### **4.4.2 Arvojen muutokset**

Avoimissa vastauksissa kysymykseen ”Onko arvoissasi tapahtunut muutoksia poikkeusaikana? Millaisia?” vastaajat vastasit yhteensä 21 kertaa 67 kokonaisvastaajasta kokonaan kieltävästi. Myönteisissä vastauksissa korostui huomattavasti omien arvojen vahvistumisen, sekä vapaa-ajan, läheisten ihmisten ja sosiaalisten kontaktien sekä luottamuksen ja arvostuksen tärkeys. Vastauksissa ei tuotu esiin taloudellista vaurautta tai työssä menestymistä tai muita sellaisia erityisesti työelämän vaihdannallisiin palkkioihin viittaavia arvomuutoksia.

”Yhteiskunnan vakauden, toimivuuden, luotettavuuden ja henkilökohtaisen terveyden arvostaminen on korostunut entisestään arvomaailmassani.”

”Perhe on aina ollut merkittävä, mutta nyt sille on osannut antaa enemmän aikaa. Eli omista arvoista on osannut pitää paremmin kiinni.”

”Arvostan enemmän vapaa-aikaa ja sitä panosta, jonka työhöni laitan.”

”Arvostan vapaa-aikaa todella paljon. Haluaisin tehdä vain 4–6 tunnin päiviä.”

”Työyhteisön tukea/yhteisöllisyyttä osaa arvostaa enemmän.”

”Arvostan yhteisöllisyyttä ja ymmärtävää aiempaa enemmän.”

”Turvallisuus, rehellisyys ja avoimuus työyhteisössä on korostunut.”

”Arvostus työkavereiden joustavuutta, paineensietokykyä ja panostusta kohtaan on noussut.”

”Vapaa-aika, perhe, ystävät ja koti nousi tärkeimmiksi”

”Arvostan enemmän vapaa-aikaa.”

Kaiken kaikkiaan vapaa-ajan, perheen ja oman hyvinvoinnin merkitys korostui avointen kysymysten vastauksissa. 67 vastaajasta myös 20 vastasi, ettei muutoksia arvoihin ole tapahtunut. Se selittänee sitä, että järjestys relationaalisten ja vaihdannallisten arvostus on pysynyt luokkien välillä samana. Samaa tulosta kertoo Niiniluoto (2015, s. 191–194) kertoessaan onnellisuustutkijoiden ja sosiaalipsykologien tutkimuksista jo aiemmin, joissa kaikissa toistui enemmän relationaaliset ja inhimilliset arvot, kuin raha ja rikkaudet. EVA:n tutkimus (Niiniluoto, 2015, s. 193–194) jossa suomalaiset ovat nostaneet esiin onnellisen elämän tuojina mm. perhe-elämän, terveyden, ihmissuhteet, vapaa-ajan jne. Aiemmin pohdittu omien tarpeiden arvon nousu saa tästä tukea, yhteiskunnallisen vakauden ja turvallisuuden arvostus on noussut, johon ehkä sitoutuu myös oma tarve näitä koskien myös työelämässä ja psykologista sopimusta ajatellen.

Myös tutkimuksessa esiin tullut yhteistyön ja tuen kollegoilta saamisen tärkeys saa tukea näistä avoimista vastauksista, joissa työyhteisön tukea ja kollegoiden panosta tuotiin esiin. Kuten teoriaosuudessa käytiin läpi, ihmisen on tärkeä voida ajatella kuuluvansa

omaan heimoonsa (Ashfort & Rogers, 2012, s. 39.), ja poikkeustilanteen aikana se näkyy vielä selkeämmin henkilön pohtiessa omia arvojaan ja niiden muutoksia.

Tällä arvomuutoksella, jota pandemia ja poikkeusaika toi, on vaikutuksensa myös työelämään ja työn toteutumiseen. Arvot ja niiden tärkeys syntyvät ja muuttuvat sosiaalisessa vuorovaikutuksessa

ja ne muokkaavat omaa identiteettiämme, sekä sosiaalista että persoonallista. Jos emme toteuta arvojemme tai toimimme niiden vastaisesti, seuraa siitä usein syyllisyyttä ja huonoa mieltä (Suoninen ym., 2011, s. 298).

#### 4.4.3 Suhtautuminen työhön

Avoimeen kysymykseen siitä, onko suhtautuminen työhön muuttunut poikkeusaikana, oli vastattu muun muassa seuraavin tavoin:

”Arvostus omaa työtä kohtaan on noussut entisestään. Toivoisin silti joustavuutta ja maalaisjärjen käyttöä johdolta ja muilta vastaavilta.”

”Suhtautuminen palkkatasoon enemmän kriittistä. Varsinaiseen työhön suhtaudun samalla tavalla.”

”Kokemus työn merkityksellisyydestä on laimentunut. Tuntuu ettei työllä ole niin suurta merkitystä, kun en pelasta ihmishenkiä.”

”Ymmärtänyt entistä enemmän, että töitä voi tehdä omien aikataulujen mukaisesti, eikä aina tarvitse olla toimistolla 8–16. Hommat hoituvat myös kotona ja joustavin aikatauluin. Arvostaa myös enemmän työyhteisöä ja sen tarjoamaa sosiaalista kanssakäymistä ja tukea.”

”Arvostan enemmän toimivaa kommunikaatiota ja luovien ratkaisujen hyväksymistä. Se on muuttunut, että ns. ei täydellinen suoritus ei harmita niin paljon,

koska olot ovat poikkeukselliset.”

”On, vaihdan alaa!”

Oman työn arvostus ja etätöiden tuoma vapaus ja aikatauluriippumattomuus korostui useissa vastauksissa. Monet organisaatiot joutuivat keksimään niin sanotusti lennosta keinot digiloikkaan ja etätöihin, tämä on tuonut vastausten perusteella selkeästi terve-  
tullutta joustavuutta ja vapautta työelämään ja työn tekemiseen.

Kuten jo aiemmissakin tuloksissa tuli ilmi, merkityksellisyyden merkitys on laskenut pan-  
demian aikana, tätä osin selittää myös avoimissa vastauksissa tulleet vastaukset merki-  
tyksellisyyden tunnetta ja sen laimentumista kohtaan.

Lisäksi 19 vastaajaa 67:stä ilmoittivat, että muutoksia ei ole tapahtunut.

Näiden avoimien vastausten myötä on helppo yhtyä Georgen (2009, s. 12–13) huomioon  
siitä, että psykologisen sopimuksen rikkominen tai toteutumatta jääminen  
vaihdannallisten palkkioiden osalta johtaa nopeisiin ja suoraviivaisiin muutoksiin, kuten  
työpaikan tai alan vaihtamiseen. Samaa tuovat esiin Rayton ja Yalabik (2014, s. 2392)  
huomauttaessaan, että työhön sitoutuminen paranee, kun organisaatio kunnioittaa psy-  
kologista sopimusta, täyttää veloitteensa, työntekijän näkökulmasta sekä Wellin (2007,  
s. 69) jonka mukaan kaksi yleisintä negatiivista vaikutusta sopimuksen rikkomiseen ja  
työntekijällä on vähentynyt työtyytyväisyys sekä kasvanut aikomus lähteä organisaa-  
tiosta tai vaihtaa työpaikkaa.

#### **4.4.4 Työnantajan onnistuminen pandemian aikana**

Tutkimuksen lopussa kysyttiin, miten vastaajat arvioisivat työnantajan onnistumisia  
ja/tai epäonnistumisia pandemian aikana.

Tähän vastattiin muun muassa seuraavilla tavoin:

”Toivoisin vahvempaa koulutusta johtoasemassa oleville henkilöille ja tulevaisuudessa koulutusta johtamiseen kriisitilanteissa sekä poikkeusoloissa.”

”Työnantajani ei ollut reilu, johdonmukainen eikä ymmärtäväinen. Lähiesimieheni mukaan lukien ”

”Onnistunut niin hyvin kuin mahdollista. Kaikkia asioita ei ole voinut ennakoida.”

”Onnistui hyvin vaikeassa tilanteessa”

Vastauksissa korostui erityisesti avoimuuden, ja viestinnän puute. Usea vastaaja toi esiin huonon ja hitaan tiedotuksen sekä epätasa-arvon kokemuksen. Kuten Wellin (2007, 69–74) huomauttaa, voi henkilö, jonka psykologista sopimusta on loukattu, voi alkaa käyttäytyä työpaikalla huonommin, pitää pidempiä vapaita, tehdä työtä hitaammin ja käyttäytyä tympeämmin muita kohtaan. Joten poikkeusoloista ja nopeista muutoksista huolimatta, tulisi lähijohtajien muistaa, että tiedotus, avoimuus ja muut psykologisen sopimisen arvot säilyttävät merkityksensä työntekijöiden mielessä, poikkeusoloista huolimatta.

Kuitenkin vastauksissa tuli esiin myös arvostus työnantajaa kohtaan sekä joustavuus myös työntekijän puolelta: vastauksissa tuli ilmi ymmärtäväisyys tilanteen yllättävyyttä kohtaan myös työnantajan näkökulmasta. Psykologisen sopimisen arvoja ajatellen näissä vastauksissa toistui etenkin joustavuus, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, työntekijöiden tukeminen, työturvallisuus ja tasapuolisuus. Kuten Conway ja muut (2011, s. 274) tuovat tutkimuksessaan esiin, psykologisen sopimuksen kunnioittaminen ja rikkominen eivät johda saman kestoisiin tai -vahvuisiin muutoksiin. Heidän mukaansa psykologisen sopimuksen rikkominen johtaa pidempiaikaiseen pettymykseen ja negatiivisiin muutoksiin, joita on vaikeampi korjata. Kun taas sopimuksen kunnioittaminen ja täyttyminen ei välttämättä johda niinkään positiivisiin muutoksiin, vaan enemmänkin säilyttää tilanteen ja tyytyväisyyden samalla tasolla ja vakaana.

Tässä tutkimuksessa työnantajaa tukevat ja ymmärtävät vastaukset, tunne siitä, että ollaan ikään kuin samassa veneessä kaikki, voi johtua vahvasta psykologisesta sopimisesta ja sen kunnioittamisesta puolin ja toisin. Kun sitä kunnioitetaan, säilyy se vakaana ja negatiivinen maailmantilanne ei horjuta sitä niin paljon, kuin mikäli sitä olisi rikottu aiemmin. Tämä aika on varmastikin ollut haastava myös lähijohtajille. Aiemmin kävimme teoriaosuudessa läpi lähijohtajien rooleja päämiehenä ja edustajana (Rousseau, 2005) ja pandemian aikana nämä roolit ovat varmastikin korostuneet, kuten avoimista vastauksista käy ilmi, esimerkiksi vahvemman johtamisen tarpeen osalta. Lee ja Taylor (2014) tuovat esiin, kuinka tuplarooli voi aiheuttaa erilaisia negatiivisia vaikutuksia ja pandemian pakottamana liian iso rooli lähijohtajilla voi kostautua juuri tällaisena tilanteena, että työntekijöille on epäselvää, toimiiko hänen lähijohtajansa nyt omaan lukuun päämiehenä vai organisaation lukuun edustajana.

#### **4.5 Avointen vastausten yhteenveto**

Liian vahvoja johtopäätöksiä esimerkiksi etätyön vaikutuksista ei kannata luoda, koska useissa tutkimuksissa ja artikkeleissa on kuvattu, kuinka eri tavalla etätyömahdollisuus tai pakko siihen, on vaikuttanut eri aloilla. Esimerkiksi opettajat ja terveydenhuoltohenkilöstö ovat kokeneet etätyön kuormittavampana kuin normaalin työskentelyn. (Akava Works, 2020 / 2).

Klaus Helkama on tutkinut arvojen muutostrendejä Euroopassa keskiajasta nykyaikaan, ja on löytänyt kolme eri muutostrendiä:

- 1) arvomaailman maallistuminen, jolloin etäännyttiin pikkuhiljaa uskonnosta, kohti maallisempia arvoja
- 2) yksilöllistyminen, joka johtaa ajatukseen, että jokaisella ihmisellä on itsearvoinen ja rikas sisäinen elämä itsellään
- 3) suhteellistuminen, jonka mukaan nykyään ollaan tietoisia moninaisuudesta myös arvojen osalta. Ymmärretään, että on erilaisia ympäristöjä, ryhmiä,

maailmankatsomuksia, kulttuureja ja niiden sisällä eri tavoin muodostuvia arvoja.

(Suoninen, Pirttilä-Backman, Lahikainen; Ahokas 2011, s. 282.)

Tutkimuksen vastauksissa korostui myös tämä Helkaman esiintuoma ymmärrys erilaisuutta ja erilaisia arvoja kohtaan. Nähtäväksi jää, aiheuttaako tämä maailmanlaajuinen pandemia pysyvää muutosta arvotrendeihin, kenties ihmisyyttä, inhimillisyyttä ja hyvinvointia kohtaan?

Jos näitä työelämään liittyviä avoimia kysymyksiä vastauksineen haluaa vetää yhteen, voi päätellä, että silloin kun työntekijät olisivat kaivanneet avoimuutta, arvostusta ja toimivaa viestintää ja tasa-arvoa, on niitä epäonnistuttu luomaan. Työntekijät yksilöinä ovat reagoineet muutoksiin nopeasti ja heidän oma arvomaailmansa on kokenut joitain muutoksia, mutta työnantajaorganisaatiot eivät ole kyenneet vastaamaan näihin muutoksiin tarpeeksi ketterästi. Muutokset arvoissa eivät ole olleet isoja, mutta tällaisessa tilanteessa ne voivat silti olla työntekijälle hyvinkin merkityksellisiä ja johtaa nopeasti siihen tunteeseen ja ajatukseen, ettei hänen psykologista sopimusta ole kunnioitettu. Kuten aiemmin käytiin läpi, ei jonkin asian merkityksellisyyttä toiselle voi ulkopuolinen arvioida objektiivisesti ja todenmukaisesti (Aaltonen ja muut, 2020, s. 85).

Arvoja voidaan myös väärin käyttää, esimerkiksi luomalla niihin nojautuvia mielikuvia ja saavuttamalla tällä tavoin omia tavoitteitaan, vaikka arvot eivät tosiasiallisesti toteutuisikaan. Tällaista arvojen ja termien väärinkäyttöä voi olla joskus hankala osoittaa, ja siitäkin syystä se voi olla tehokas keino päästä tavoitteeseen. (Burr 2002, s. 129–130).

Myös jo aiemmin mainitusti, Hakala ja muut (2019) tuovat esille sen, kuinka työsopimuksen lyhytkestoisuus tai työn epävarmuus ei kuormita tosiasiallisesti niin paljon, kuin se, että jää ilman tukea tai arvostusta kollegoilta tai lähijohtajalta. Tämän tuen ja kannustuksen puuttuminen on siis vaikuttanut tukitusti työelämässä jo ennen poikkeusaikaa ja poikkeusajan lisäämä paine ja epävarmuus voi vain pahentaa sitä, mikäli avoin ja

oikeudenmukainen viestintä ja suoritusten huomioiminen ei toteudu psykologisen sopimuksen mukaisesti.

Nähtäväksi jää myös, ottavatko organisaatiot poikkeustilanteen mahdollisuutena kasvaa ja oppia työntekijöistään ja kunnioittaa heidän arvojaan, psykologisia sopimuksiaan heidän kanssaan ja edistää psykologisen turvallisuuden kokemisen tunnetta, vai aletaanko näitä arvokysymyksiä mahdollisesti väärinkäyttää ja yrittää luoda tehokkuutta hyvillä arvomainoslauseilla? Kuten Schein (1969, s. 173) on tuonut ilmi, tehokkuus ja muut positiiviset vaikutukset organisaatiossa eivät kasva automaattisesti pelkästään olettamusten voimalla, vaan yksilöllisiä, realistisia psykologisia sopimuksia on todella muodostettava ja kunnioitettava, jos niiden tuomat hyödyt halutaan saada toimintaan.

## 5 Yhteenveto

### 5.1 Keskeiset havainnot

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää mitä on psykologinen sopiminen ja psykologinen sopimus työelämässä ja miten Covid19 pandemia, eli koronaviruspandemia vaikutti suomalaisen työelämään ja psykologiseen sopimiseen, tapahtuiko poikkeusolojen vuoksi joitain erityisiä arvomuutoksia koskien psykologista sopimista ja psykologisen turvallisuuden kokemista lyhyellä aikavälillä. Tutkimusvastauksien kautta saatiin selville, kuinka Covid 19 -pandemia vaikutti suomalaisen työelämään ja millaisia vaikutuksia sillä oli psykologiseen sopimiseen ja psykologisen sopimuksen arvoihin. Dramaattisia muutoksia ei tapahtunut, vaan arvojärjestys pysyi isoksi osaksi samana ja tapahtuneet muutokset olivat melko pieniä.

Psykologinen sopimus on terminä ja tutkimuskohteena verrattain vanha, mutta sen tarkoitus on muuttunut ajan kuluessa Conway & Briner (2006, s. 7–8.) muistuttavat. Nykyään psykologinen sopimus nähdään tärkeänä osana työelämää, työhön ja organisaatioon sitoutumista ja työssä viihtymistä. Psykologinen sopimus on hiljaista, molempien osapuolten velvollisuuksia koskevaa ymmärrystä työsuhteesta, jonka varassa arki etenee (Parzefall, 2009, s. 20). Sen voidaan nähdä koostuvan viidestä eri piirteestä, jotka ovat: velkakirjamaisuus, epäsuoruus, vastavuoroisuus, yksilöllisyys ja molemminpuolisuus (George 2009). Psykologisen sopimuksen yksi pääpiirteistä on, että sitä ei ole kirjattu työ-sopimukseen tai muuhun sanallisesti, vaan se muodostuu jokaisella henkilökohtaisesti mielessä ja tulee esiin usein vasta siinä vaiheessa, kun sitä rikotaan. Rousseau (2001) mukaan psykologisesta sopimuksesta itsestään muodostuu myös tietty malli, skeema, ihmisen mieleen ja se pysyy melko samanlaisena, mutta pieniä muutoksia voi tapahtua organisaation ja työn tullessa tutuksi työntekijälle. Rousseau (2001) tiivistää, että psykologinen sopimus muodostuu aina henkilökohtaisista lähtökohdista, aiemmista

kokemuksista ja henkilön omasta viitekehystä, ja sen muodostavat skeema, lupaus ja keskinäinen yhtenäisyys.

Psykologinen sopiminen ja psykologinen turvallisuus on nähty johtavan muun muassa tehokkuuteen, luovuuteen, parempaan työhyvinvointiin ja työssä viihtymiseen ynnä muihin positiivisiin vaikutuksiin työelämässä. Sen rikkominen taas johtaa epätyytyväisyyteen ja mahdollisesti myös työpaikan vaihtamiseen. Psykologisella sopimuksella, sen kunnioittamisella kuten myös sen rikkomisella on siis isoja vaikutuksia työelämässä.

Psykologisen sopimuksen nähdään muodostuvan ihmisen arvoista, jotka voidaan jakaa relationaalsiin tai vaihdannallisiin arvoihin niiden merkityksen mukaan (Alasoini, 2010). Kappaleessa 5 esitellyn analyysin myötä voitiin todeta, että suuria muutoksia arvojärjestyksessä ei tapahtunut poikkeusolojen takia. Järjestys relationaalisten ja vaihdannallisten arvojen välillä säilyi samana poikkeustilanteen yli, vaikkakin relationaalisten arvojen merkitys ja tärkeys nousi jonkin verran prosentuaalisesti kokonaisuudessa samalla kun vaihdannallisten arvo laski. Tärkeimmät arvot, jotka liittyivät avoimuuteen, rehellisyyteen ja tasapuolisuuteen, pysyivät samoina sekä ennen että jälkeen poikkeustilanteen.

Avoimien vastausten myötä kävi ilmi, että joitain muutoksia työntekijöiden odotuksissa ja oletuksissa kohti työnantajaa tapahtui, mutta työnantajat ja organisaatiot eivät välttämättä ehtineet tai pystyneet reagoimaan niihin niin nopeasti kuin olisi ollut tarve. Avoimien vastausten kautta tuli ilmi sekä arvostusta työtä ja työnantajaa kohtaan että pettymystä, epäreiluuden tunnetta ja alan vaihtosuunnitelmia.

## 5.2 Keskustelu

Kyselytutkimuksen ja avoimien kysymysten vastausten kautta oli pääteltävissä, että näin lyhyellä aikavälillä ei tapahtunut dramaattisia muutoksia psykologisen sopimisen arvojen järjestyksen tai niiden ilmentymisen suhteen, kuten ei myöskään tapahtunut isoja muutoksia työntekijän omassa kokemuksessa psykologisen sopimisen suhteen ennen tai jälkeen poikkeusajan.

Kuten aiemmin tuotiin esiin, relationaalisten ja vaihdannallisten arvojen järjestys pysyi samana ennen ja jälkeen pandemian, joskin suhde hieman muuttui. Tästä voidaan päätellä, etenkin avointen vastausten tuella, että vapaus, perhe, terveys, työelämän joustavuus ynnä muut relationaaliset seikat koettiin kuitenkin jollain tasolla entistä tärkeämmiksi, samalla kuin palkkiot, bonukset, etenemismahdollisuudet ynnä muut vaihdannalliset arvot menettivät arvostustaan. Avoimissa vastauksissa korostui etenkin yhteisöllisyyden, perheen, läheisten, vapaa-ajan ja terveyden merkitys. Puhtaasti työn kannalta avoimissa vastauksissa korostui kollegoiden ja työyhteisön merkitys, työn joustavuus ja avoin kommunikointi ja viestintä, samoin kuin arvojen järjestyksessä oli korostunut. Myös avoimissa vastauksissa siis yhteisöllisyys ja relationaaliset arvot korostuivat vaihdannallisten yli selkeästi.

Tutkimuksesta voidaan päätellä, että työntekijöiden psykologisen sopimuksen muodostava arvopohja on niin vakaa, ettei sitä heilauta nopeat muutokset. Monet psykologisen sopimuksen arvoista liittyvät vahvasti Maslow'n tarvehierarkian mukaisiin ihmisten perustarpeisiin. Ja kun kyseessä on niin perustavanlaatuiset asiat, ei niiden vakaus sinänsä voi yllättää. Vastausten analysoinnin myötä on helppo yhtyä Rousseau'n (2001) linjanveittoon siitä, että psykologinen sopimus on vakaa ja pääosin muuttumaton, koska se muodostuu henkilön omasta viitekehystä. Ja tämä viitekehys on muodostunut koko elämän ja työuran ajan, joten ihminen ei sen kautta reagoi muutoksiin kovinkaan ketterästi tai yllättäen. Vaadittaisiin vielä suurempia tai kenties pitkäkestoisempia muutoksia, jotta

tämä viitekehys ja Rousseau'n (2001) tarkoittama skeema, eli yksilön käsitys maailmasta muuttuisi.

Avointen vastausten kohdalla varsinaisesti työhön liittyen vastauksissa korostui hyvä johtaminen, tiedotus ja mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön ja työn tekemisen tapoihin. Nämäkin seikat vaikuttavat suuresti siihen, miten pystyt omaa työtäsi tekemään ja miten voit itse vaikuttaa siihen. Rousseau'n (1995, 1) tutkimuksissa huomioitiin, kuinka epävarmuus työpaikalla vaikuttaa: se vähentää innovaatioita ja ideoita, kun ei uskalleta enää ottaa riskejä, eikä luoteta työnantajaan. Voisiko olla, että tämä antaa suomalaisen työelämään pakon miettiä miten työntekijät voidaan sitouttaa työhön ja sen muutoksiin tarpeeksi varhaisessa vaiheessa, miten annetaan aitoja vaikuttamismahdollisuuksia ja keinoja olla itse luomassa omaa työnkuvaa ja työn tekemisen tapoja. Seeck ja Parzefall (2010) tuovat teoksessaan useita kertoja esiin, kuinka työntekijän on tärkeää myös saada itse luoda ja muokata tarpeen mukaan omaa psykologista sopimustaan. Tämä on tärkeä asia muistaa, ihmiset ja arvot muuttuvat ja työelämä kehittyy, se mitä nyt koemme tärkeäksi psykologisessa sopimuksessamme, ei välttämättä ole sitä meille enää muutamien vuosien päästä tai loppuvaiheessa työuraamme.

Niiniluoto (2015, 243) pohtii, että suomalainen työkuulttuuri on aina ollut hyvin sitoutunut ja työn on nähty tuovan elämään täyttymystä ja tarkoitusta. Suomen taloutta ja yhteiskunnallista kestävyyttä on vahvistettu tuottavalla työllä. Mutta millä tavoin työn merkitys on ihmiselle muuttumassa? Niiniluoto (2015, 254–256) esittää mahdollisuutta ajatella työnä myös kaikkea toimintaa missä ihminen kehittää itseään tai auttaa lähimmäistään. Tällainen muutos ihmisten ajattelumallissa ja perinteisen työn roolin hiipuminen toisi varmasti muutosta myös psykologisiin sopimuksiin ja laajentaisi niiden kuvaa: mitä eroa on sillä, millaisia odotuksia sinulla on palkkaa maksavaa työnantajaa kohtaan ja millaisia puolestaan merkityksellisyyttä elämään antavaa työtä kohtaan? Kuten tutkimuksessa tuli ilmi, vapaa-ajan merkitys korostui, olisiko Niiniluodon esittämässä muutoksessa mahdollisuus tähän työn ja vapaa-ajan yhdistämiseen ja sitä kautta uuden merkityksellisyyden löytymiseen työelämään?

Avoimien vastausten kautta nousi vahvasti esiin ihmisten tarve sosiaalisiin kontakteihin ja halu kokea olevansa osa työyhteisöä. Kollegoiden merkitys nostettiin esiin useissa vastauksissa. Ashfort & Rogers (2012: 39.) ovat tuoneet esiin sen, kuinka tärkeää on työntekijän kokea olevansa osa niin sanottua omaa porukkaa ja että se tunne, mitä henkilö kokee lähimpiä työkavereitaan ja lähijohtajiaan kohtaan, kuvastaa sitä, millaiseksi hän mieltää koko organisaation. Tämänkin vuoksi hyvä johtaminen ja tasavertaisuus kollegoiden kanssa on hyvin tärkeää. Myös nämä avoimet vastaukset tukivat sekä arvojen järjestyksen säilymistä, sekä psykologisen sopimisen teoriapohjaa, jonka mukaan psykologinen sopimus usein muodostuu perustarpeiden ympärille. Myös perheen, vapaa-ajan, ystävien ja läheisten merkitys koettiin erityisen tärkeiksi ja useissa avoimissa vastauksissa kerrottiin, kuinka niiden tärkeyden on huomannut eritoten tänä aikana.

Tutkimuksessa tuli myös kohtalaisen paljon kielteisiä vastauksia kysyttäessä onko muutoksia tapahtunut suhtautumisessa työhön, arvoissa tai työnantajaa kohtaan. Nämä kielteiset vastaukset kertovat myös suoraan siitä, ettei näin lyhyt poikkeusaika vielä aiheuta muutoksia, tai mahdollisesti myös siitä, että kaikki työalat eivät ole alttiita muutoksille tai mahdollista tällaisten asioiden pohtimista. Lisäksi henkilökohtaiset arvot ja motivaatiotekijät vaikuttavat aina ihmiseen ja hänen psykologiseen sopimukseensa myös työelämässä. Ihminen ei ole, ainakaan suomalaisessa työelämässä, kovinkaan usein täysin irrallinen henkilökohtaisesta elämästään ja luonteestaan, joten luonnollisesti suuret muutokset psykologisessa sopimuksessa vaativat muutoksia myös laajemmin omassa maailmankuvassa ja arvoissa henkilökohtaisesti.

Siitä, että arvojen järjestyksessä tapahtui vain pieniä muutoksia, voitiinkin päätellä, että yksilön arvot ovat niin vakaalla pohjalla ja psykologinen sopimus muodostunut pitkän ajan kuluessa, että lyhytkestoinen poikkeustilanne ei niihin saa suuria tai nopeita muutoksia aikaiseksi, vaikka poikkeustilanne olisi maailmanlaajuinen ja kansallisestikin hyvin vakava. Tässä tutkimuksessa korostuneet seikat, kuten yhteenkuuluvuus, perhe,

sosiaaliset kontaktit, vapaa-aika ja terveys kielivät kuitenkin siitä, että poikkeusaika on mahdollistanut ja kenties herättänyt miettimään omaa elämää ja elämänlaatua kuitenkin hieman tarkemmin. Onko työstä saatu korvaus vapaa-ajan menettämisen arvoista ja onko perheelle ja läheisille antanut tarpeeksi aikaansa työstä huolimatta. Vaikka siis arvojärjestys ja psykologinen sopimus ei kokenut suuria muutoksia, muutokset ovat voineet olla enemmän elämänlaadullisia ja erilaisia priorisointeja, vaikka perusarvot ja motivaatiotekijät pysyisivät ennallaan.

Poikkeusaika ja maailmanlaajuinen pandemia, joka luo uhkaa terveydelle ja elämälle yleensäkin, saa monet kyseenalaistamaan vaihdannallisten vastikkeiden merkityksen ja luomaan elämäänsä kuitenkin jollain tasolla uutta arvopohjaa. Jos ei ole terveyttä, onko työllä merkitystä, tai jos aikaa ei riitä vietettäväksi läheisten kanssa, niin onko väliä, paljonko on rahaa pankkitilillä tai millaisen tittelin työurallaan saavuttaa? Etenkin avoimia vastauksia lukiessa mieleen tuli väistämättä se, muuttaako pandemia suomalaista työelämää pysyvästi joustavampaan ja avoimempaan suuntaan. Suuntaan, jossa etätyöt ovat enemmän normaali kuin poikkeus, jossa kollegoiden ja lähijohtajan arvostus kerrotaan avoimesti ja hyviä työkavereita kiitetään avoimesti, jossa epäkohtiin puututaan ja jos työ ottaa enemmän kuin antaa, harkitaan uutta työtä ja mahdollisuuksia avoimesti. Tutkimusvastauksissa korostui myös terveyden merkitys sen verran paljon, että olisi vaikea uskoa sen merkityksen haihtuvan tai unohtuvan tilanteen aikanaan normalisoituessa. Joten poikkeusolot ja erityinen tarkkaavaisuus sairausoireiden kanssa voi kenties aiheuttaa sen, että jatkossakin olemme tarkempia siitä, annammeko työllemme terveyden, vai meneekö terveys työn edelle. Ennen oli melkein kunnia-asia mennä flunssaisena töihin, nyt töihin, kouluun tai päiväkotiin ei päästetä pienilläkään oireilla, joten on pakko pysähtyä sairastamaan kotiin.

Aika näyttää mitä kaikkea poikkeusaika vei pois suomalaisesta työelämästä ja sen psykologisista sopimuksista ja mitä se kenties toi siihen lisää. Psykologista sopimista ja psykologista turvallisuutta tutkitaan koko ajan lisää ja varmastikin tulokset voivat olla ajan

kuluessa täysin erilaisia. Ihmisten ja kulttuureiden arvot muuttuvat ajan kuluessa ja on hyvin vaikea ennustaa mihin suuntaan muutos tosissaan kulkee. Vaikka nyt relationaaliset arvot ovat suuremmassa arvostuksessa kuin vaihdannalliset, ei voi tietää vielä, pysykö järjestys sellaisena, kasvaako niiden välinen erotus tai vaihtuuko järjestys jossain vaiheessa materialistisempaan, taloudellisempien arvojen suuntaan.

Koska tutkimus toteutettiin avoimen linkin kautta täysin anonyymisti, on varsinaista tarkkaa seurantatutkimusta mahdotonta toteuttaa. Samanlaista otantaa vastaajista olisi mahdotonta, tai ainakin hyvin epätodennäköistä saada. Jatkotutkimuksessa voitaisiin tutkia edellä mainittujen erojen muuttumisen ohella esimerkiksi syitä siihen, ettei psykologisessa sopimisessa tai psykologisen sopimisen arvojen järjestyksessä tapahdu dramaattisia muutoksia, voidaanko suomalaisten työntekijöiden olevan resilienttejä muutokselle ja psykologisen sopimisen olevan siksi hidasta muutokselle? Vai toistuuko työelämän psykologisessa sopimisessa niin juurtuneesti yksilöiden henkilökohtaiset arvot ja motivaatiotekijät, ettei poikkeusaika luo niihin muutoksia.

Kun tämä työ valmistuu, maaliskuussa 2021, on Suomi jälleen pandemian leviämisvaiheessa ja tilanne on huolestuttavan huono myös muualla Euroopassa ja ympäri maailman. Toinen poikkeustila voi tulla milloin vain voimaan ja koko ajan elämme niin sanotusta normaalista poikkeavaa arkea etätöineen, kokoontumisrajoituksineen ynnä muine varotoimineen. Jatkotutkimus kaiken tämän jälkeen voisi näyttää, tapahtuiko kokonaisuudessa koronapandemian aikana suurempia muutoksia arvoissa tai psykologisissa sopimuksissa ja millaisia ne olivat. Miten tämä kaikki vaikuttaa lopulta työelämään ja yksilöön työntekijänä, sekä psykologisiin sopimuksiin, oletuksiin ja sanattomiin sopimuksiin työntekijän ja työnantajan välisistä vaihdokeista ja suhteista.

## Lähteet

Aaltonen, Mika (2019). Huomisen yhteiskunta – olosuhteet hyvinvoinnille. Liettua: BALTO print

Aaltonen, T., Ahonen, P. ja J. Sahimaa (2020). Johda merkitystä. Alma Talent.

Akava works. <https://akavaworks.fi/julkaisut/ennusteet/talousennuste-12-2020-kylla-vai-ei/>

Akava 2020 / 2. <https://akavaworks.fi/julkaisut/muut-julkaisut/koronaselvitys/>

Alasoini, Tuomo (2010) Sovitaanko uusiksi: Psykologisen sopimuksen muotoilu. Teoksessa Yksin sovittu, osapuolet, luottamus ja työmarkkinalogiikka, 131–140. Toim. Suoranta, Anu & Anu-Hanna Anttila (2010). Jyväskylä: Bookwell Oy.

Alasoini Tuomo (2020) Työterveyslaitos <https://www.ttl.fi/blogi/korona-halkoo-tyoelamaa-nyt-tarvitaan-vahvaa-yhteista-tahtoa/>

Argyris, Chris (1960). Understanding organizational behaviour. The Dorsey Press Inc. Illinois. Saatavissa 20.12.2020 <https://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=mdp.39015001648545&view=1up&seq=1>

Ashfort, Blake E. & Kristie, M. Rogers (2012) Is the Employee–Organization Relationship Misspecified? The Centrality of Tribes in Experiencing the Organization. Teoksessa The Employee-Organization Relationship : Applications for the 21st

Century, 23-54. Toim. Lynn M. Shore, Jacqueline A-M. Coyle-Shapiro, and Lois E. Tetrick (2012). Routledge.

Burr, Vivien. (2002.) Sosiaalipsykologisia ihmiskäsityksiä. Suomennos Jyrki Vainonen. Jyväskylä: Gummerus.

Conway, Neil, David Guest ja Linda Trenberth (2011). Testing the differential effects of changes in psychological contract breaches and fulfillment. *Journal on Vocational Behavior*. Volume 79, Issue 1, August 2011, s. 267-276.

Conway, Neil & Rob B. Briner (2006). *Understanding Psychological Contracts at Work: A Critical Evaluation of Theory and Research*. Oxford University Press, Incorporated.

Fellman, Susanna (2019). Miten Suomi muuttui. Teoksessa *Vaurastumisen vuodet – Suomen taloushistoria teollistumisen jälkeen* (Toim. Jaana Laine, Susanna Fellman, Matti Hannikainen, Jari Ojala. Sivut 293–303. Gaudeamus Tallinna

George, Christeen (2009). *The Psychological Contract, Managing and developing professional groups*.

George, Christeen ja Deirdre Kelley-Patterson (2009). *Psychological Contract: Managing and Developing Professional Groups*. McGraw-Hill Education.

Hakanen, J. J., Ropponen, A., De Witte, H., & Schaufeli, W. B. (2019). Testing demands and resources as determinants of vitality among different employment contract groups. A study in 30 European countries. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16, 1-17. Saatavilla: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6950124/>

- Hakanen, Jari (2002). Työn imu ja työuupumus - laajennetun hyvinvointimallin kehittäminen ja testaaminen. *Psykologia*, 4, 291–301.
- Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work* (2nd ed.). New York: John Wiley.
- Jokinen, Eeva (2018). Elämä 2000-luvulla – pätkätyön prekaari käyttöliittymä. Teoksessa: rapautuvan palkkatyön yhteiskunta: Mikä on työn ja toimeentulon tulevaisuus, 18–27. Toim. Anu Suoranta & Sikke Leinikki. Tampere: Vastapaino
- Juuti, Pauli (2006). Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Juuti, Pauli ja Salmi, Pontus 2014. Tunteet ja työ - uupumuksesta iloon. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Keskinen, Soili 2005 (a). Alaistaito - Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Vammala Vammalan kirjapaino Oy.
- Keskinen, Soili 2005 (b). Tutkimus alaistaidoista kunnissa. Kunnallisanalan kehittämissääntien tutkimusjulkaisut, nro 49.
- Lee, H. & Taylor M. S. (2014). Dual roles in psychological contracts: When managers take both agent and principal roles. *Human Resource Management Review* 24, vol. 24 issue 1. sivut 95-107.
- Lester, S.W. & Kickul, Jill (2001). Psychological Contracts in the 21 st Century: What Employees Value Most and How Well Organizations Are Responding to These Expectations. *Human Resource Planning*, Vol. 24, Issue 1.

Lämsä, Anna-Maija & Päivike, Taru (2013). Organisaatiokäyttäjien perusteet. Porvoo: Bookwell Oy.

Niiniluoto, Ilkka (2015). Hyvän elämän filosofiaa. Ilkka Niiniluoto ja Suomalaisen kirjallisuuden seura. Paino: Jelgava Printing house Riika.

Nurkkala, Riitta (2018). Psykologiset sopimukset akateemisessa johtamisessa Tapausesimerkkinä yliopistojen keskijohto. Akateeminen väitöskirja. Lapin yliopisto. Saatavissa 30.12.2020 [https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63135/Nurkkala\\_Riitta\\_ActaE\\_232pdfA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63135/Nurkkala_Riitta_ActaE_232pdfA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Nyman Ran, Ari Tikka ja Ari Turunen (2019). Koordinaatiokaaos – Ja miten se kelistetään pelottomalla johtajuudella. Into kustannus Oy Helsinki. Paino: Dardedze holografija Riika

Parzefall, Marjo-Riitta (2009). Irtisanominen kriisinä psykologisen sopimuksen näkökulmasta. Teoksessa Kriisit ja työyhteisöt – kriisijohtaminen työyhteisöjen tukena, 19–33. Toim. Hannele Seeck. Tampere: Juvenes Print

Perhoniemi, R. & Hakanen, J. (2013). Työn imun ja ystävällisyyden siirtyminen työpöydällä. *Psykologia*, 2, 88–101.

Puhakka, Arttu (2015). Ratkaisukeskeisyys. Työ- ja organisaatiopsykologia kurssimateriaali. Itä-Suomen Yliopisto 2020.

Puusa, Anu & Reijonen, H Helen (2011). Aineeton pääoma organisaation voimavarana.

- Pyyhtiä, Tomi (2019). Digiajan johtajan käsikirja. Käytännönläheinen, helppolukuinen ja tiivis opas digiajan johtamiseen. Helsinki: Books on Demand
- Rayton, Bruce, A. & Zeynep Y. Yalabik (2014). Work engagement, psychological contract breach and job satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, 25:17, 2382-2400.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations. Understanding written and unwritten agreements*. Sage Publications, Inc.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organisations. *Employee Responsibilities and Right Journal*, 2, 121-139.
- Rousseau, D. M. (2001). Schema, Promise and Mutuality: The building blocks of a psychological contract. *Journal on Occupational & Organizational Psychology*, 74, 511-541.
- Rousseau, D. M. 2004 psychological contracts in the workplace understanding the ties that motivate *Academy of management executive* 18 :1 120-127
- Saari, Tiina ja Tuija Koivunen (2017). *Työhön sitoutuminen. Työelämän myytit ja todellisuus*, toim. Pasi Pyöriä. 2017 Gaudeamus Oy.
- Schein, Edgar H. (1969). *Organisaatiopsykologia. Psykologian perusteita* 3. Gummerus. Jyväskylä.
- Seeck, Hannele & Marjo-Riitta Parzefall (2010). From HRM to psychological contracting – the case of Finnish mobile content producing companies. *The international Journal of Human Resource Management* 21 : 15, 2677-2693.

Sinokki, Marjo (2010). Työyhteisö – uhka ja tuki mielenterveydelle. Lääketieteellinen aikakauskirja Duodecim 126(15):1803-9

Soares, Maria Eduarda ja Pilar Mosqueara (2019). Fostering work engagement: The role of the psychological contract. Journal of Business Research 101 (2019) 469–476.

Suomisanakirja. Saatavissa 20.1.2020 <https://www.suomisanakirja.fi/sopimus>

Suoninen, E., Pirttilä-Backman A-M., Lahikainen, A. ja Ahokas, M. (2002.) Helsinki: WSOY.

Terveyden ja hyvinvoinninlaitos (2020, 2021). <https://thl.fi/fi/web/infektiotaudit-ja-rokotukset/ajankohtaista/ajankohtaista-koronaviruksesta-covid-19/tarttuminen-ja-suojautuminen-koronavirus/rokotteet-ja-koronavirus>

<https://thl.fi/fi/web/infektiotaudit-ja-rokotukset/ajankohtaista/ajankohtaista-koronaviruksesta-covid-19/materiaalipankki-koronaviruksesta/koronavirus-selkokielella>

Työ- ja elinkeinoministeriö (2020) <https://tem.fi/koronaviruksen-vaikutukset-tyollisyystilanteeseen>. Noudettu 02.01.2021

Työsopimuslaki 26.1.2001/55

Uusikylä, Kari (2010). Hyvä työ - paha työ. Howard Gardner ja hyvän työn aakkoset. EVA Ana-lyysi No. 12.

Vallila, Raine ja Päivi Perkkilä (2015). Nettikyselyt ja sosiaalinen media aineistonkeruussa 109–120. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Toim. Raine Valli ja Juhani Aaltola 2015. PS Kustannus, Bookwell Oy Juva

Valtioneuvosto (2021) <https://valtioneuvosto.fi/tietoa-koronaviruksesta/rajoitukset-ja-suositukset>. Noudettu 10.1.2021 sekä 3.3.2021

YLE (2021) <https://yle.fi/uutiset/3-11817584> Saatavissa 3.3.2021

Wang, Yau-De ja Hsieh Hui-Hsien (2014). Employees' reactions to psychological contract breach : A moderated mediation analysis. *Journal of Vocational Behavior* 85 (2014) 57-66.

Wellin, Michael (2007). *Managing the Psychological Contract : Using the Personal Deal to Increase Business Performance*. Routledge.

## Liitteet

### Liite 1. Kyselylomakkeen rakenne

#### PSYKOLOGINEN SOPIMINEN

Tämä kysely on osa Vaasan yliopistoon tehtävää pro gradu -tutkielmaa.

Tutkimuksessa tutkitaan, miten työntekijän odotukset ja arvostamat asiat ovat muuttuneet lyhyen ajan sisällä poikkeusoloissa.

Psykologinen sopimus kuvaa niitä työsopimukseen kirjaamattomia odotuksia ja oletuksia, joita työntekijällä on työnantajaa kohtaan.

Kyselyn vastaaminen vie noin 10 minuuttia.

Kysely on anonyymi, eikä vastaajia ole mahdollista tunnistaa. Voit vastata kyselyyn vain kerran.

Taustakysymysten jälkeen tutkimukseen vastattaessa vastaajan tulisi ensin ajatella työelämäänsä ja -tilannetta normaalisti, ennen poikkeusaikaa. Tämän jälkeen samat kysymykset kysytään poikkeusajan jälkeiseltä ajalta.

Huomioithan, että sivun vaihdon (sivulta 2 sivulle 3) jälkeen kysymys vaihtuu ennen poikkeustilaa koskevasta poikkeustilan jälkeistä aikaa koskevaksi.

1. Ikäsi \*
  - 15-19
  - 20-29
  - 30-39
  - 40-49
  - 50-59
  - 60-69
  - 70 tai vanhempi
  
2. Koulutustasosi \*
  - Peruskoulu tai vastaava taso
  - Ylioppilas
  - Ammattikoulu
  - Alempi korkeakoulu
  - Ylempi korkeakoulu
  - Opistotaso

3. Työkokemus vuosina nykyisen työnantajan palveluksessa \*
  - 0-3
  - 4-6
  - 7-9
  - 10-12
  - 12-15
  - 15 vuotta tai enemmän
  
4. Työsopimuksen kesto \*
  - Vakituinen
  - Määräaikainen
  - Muu
  
5. Työsopimus \*
  - Täysiaikainen
  - Osa-aikainen
  - Muu
  
6. Asemasi töissä \*
  - Työntekijä
  - Alempi toimihenkilö
  - Ylempi toimihenkilö
  - Yrittäjä
  
7. Toimiala \*
  - Julkinen sektori
  - Yksityinen sektori
  - Kolmas sektori
  
8. Organisaation koko \*
  - 1-10 henkilöä
  - 11-20 henkilöä
  - 21-50 henkilöä
  - 51-100 henkilöä
  - Enemmän kuin 100 henkilöä

9. Onko sinut lomautettu poikkeustilanteesta johtuen? \*

- Ei ole lomautettu
- On lomautettu määräaikaisesti kokopäiväisesti
- On lomautettu toistaiseksi kokopäiväisesti
- On lomautettu määräaikaisesti osittain (vähennetty työtunteja/-päiviä)
- On lomautettu toistaiseksi osittain (vähennetty työtunteja/-päiviä)

10. Oletko työskennellyt etänä poikkeustilanteesta johtuen? \*

- En, alastani tai työnkuvastani johtuen
- En, omasta halustani johtuen
- Kyllä, osittain
- Kyllä, kokonaan

11. Oletko ollut työelämässä poikkeustilanteen aikana? \*

- Kyllä
- En (perhevapaa, opintovapaa, sairausloma tms.)

KUINKA TÄRKEÄKSI KOIT SEURAAVAT ASIAT TYÖSSÄSI ENNEN POIKKEUSTILANNETTA?

1 = ei ollenkaan tärkeä, 10= todella tärkeä

12. Ylenemis- ja erikostumismahdollisuudet \*



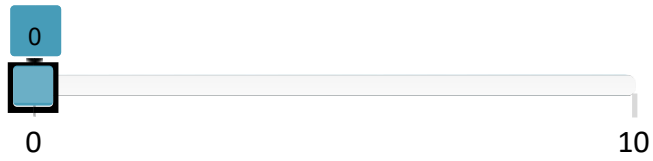
13. Luottamus ja kunnioitus \*



14. Avoin ja rehellinen kommunikointi \*



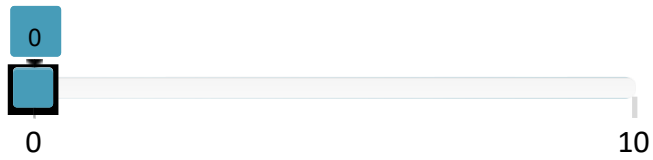
15. Reilu kohtelu \*



16. Työn haastavuus ja kiinnostavuus \*



17. Kilpailukykyinen palkkaus \*



18. Työterveyshuollon toimivuus \*



19. Pätevä ja osaava johtaminen \*



20. Työn merkityksellisyys \*



21. Suoritussidonnainen palkka ja bonukset \*



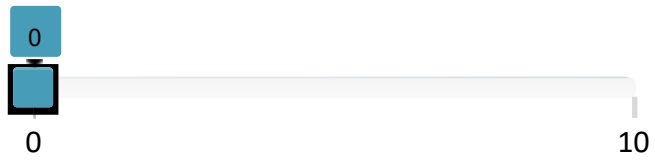
22. Rakentava palaute omasta suorituksesta \*



23. Pätevät, osaavat kollegat \*



24. Selkeät tavoitteet ja suunta \*



25. Tarpeeksi resursseja työn tekemiseen \*



26. Suoritusten huomioiminen \*



27. Kasuvat vastualueet \*



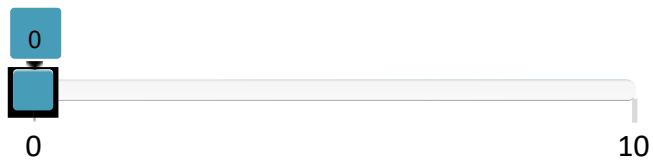
28. Työturvallisuus \*



29. Riittävät välineet työn tekemiseen \*



29. Päätöksentekoon osallistuminen \*



30. Yhteistyö ja tuki kollegoilta \*



31. Turvallinen työympäristö \*



32. Vapaus olla luova \*



33. Työntekijöiden tarpeiden huomioiminen \*



34. Joustava työaikataulu \*



KUINKA TÄRKEÄKSI KOET SEURAAVAT ASIAT TYÖSSÄSI POIKKEUSTILANTEEN JÄLKEEN?

1= ei ollenkaan tärkeä, 10= todella tärkeä

35. Ylenemis- ja erikostumismahdollisuudet \*



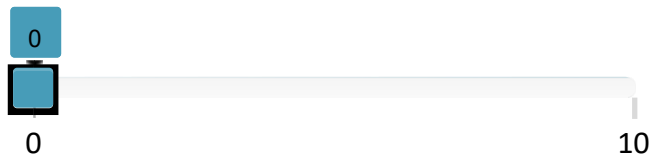
36. Luottamus ja kunnioitus \*



37. Avoin ja rehellinen kommunikointi \*



38. Reilu kohtelu \*



39. Työn haastavuus ja kiinnostavuus \*



40. Kilpailukykyinen palkkaus \*



41. Työterveyshuollon toimivuus \*



42. Pätevä ja osaava johtaminen \*



43. Työn merkityksellisyys \*



44. Suoritussidonnainen palkka ja bonukset \*



45. Rakentava palaute omasta suorituksesta \*



46. Pätevät kollegat \*



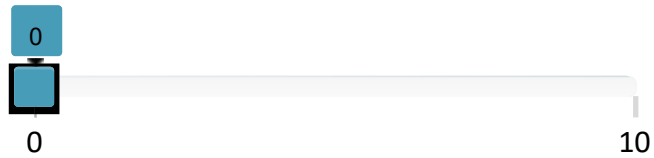
47. Selkeät tavoitteet ja suunta \*



48. Tarpeeksi resursseja työn tekemiseen \*



49. Suoritusten huomioiminen \*



50. Riittävät välineet työn tekemiseen \*



51. Kasuvat vastualueet \*



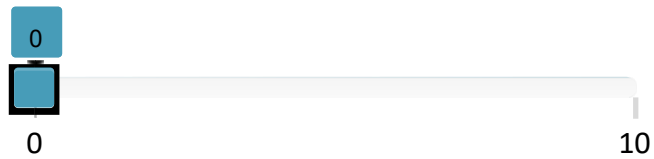
52. Päätöksentekoon osallistuminen \*



53. Työturvallisuus \*



54. Yhteistyö ja tuki kollegoilta \*



55. Turvallinen työympäristö \*



56. Vapaus olla luova \*



57. Työntekijöiden tarpeiden huomioiminen \*



58. Joustava työaikataulu \*



59. Onko suhtautumisesi työhön muuttunut poikkeusaikana? Miten? \*

60. Onko arvoissasi tapahtunut muutoksia poikkeusaikana? Millaisia? \*

61. Onko odotuksissasi työnantajaa kohtaan tapahtunut muutoksia poikkeustilanteissa? \*

62. Kumpia vastineita (normaalin palkan ja etuuksien lisäksi) sinulle oli tärkeämpää saada työstäsi ennen poikkeustilannetta?

Vaihdannalliset = rahalliset, mitattavissa olevat (bonukset, lisälomapäivät, ym.)

Relationaaliset = sisäiset (reiluus, joustavuus, empatia ym.) \*

- Vaihdannalliset vastikkeet

- Relationaliset vastikkeet

Kumpia vastineita (normaalin palkan ja etuuksien lisäksi) sinulle on tärkeämpää saada työstäsi poikkeustilanteen aikana?

Vaihdannalliset = rahalliset, mitattavissa olevat (bonukset, lisälomapäivät, ym.)

Relationaliset = sisäiset (reiluus, joustavuus, empatia ym.) \*

- Vaihdannalliset vastikkeet
- Relationaliset vastikkeet

63. Miten arvioisit työnantajasi onnistumisia ja/tai epäonnistumisia poikkeustilanteessa? \*