

**TYÖNANTAJAN ODOTUKSET JA OMAT VELVOITTEET**  
**– Tutkielma psykologisen sopimuksen ulottuvuuksista ja muuttamisesta**

PAAVOLA, SANNA  
Tampereen yliopisto  
Sosiaalitutkimuksen laitos  
Sosiaalipolitiikan pro gradu – tutkielma  
tammikuu 2010

## TIIVISTELMÄ

TAMPEREEN YLIOPISTO  
Sosiaalitutkimuksen laitos

PAAVOLA, SANNA: Työnantajan odotukset ja omat velvoitteet – tutkielma psykologisen sopimuksen ulottuvuuksista ja muuttumisesta

Pro gradu–tutkielma, 69 s., 10 liites.  
Sosiaalipolitiikka  
Tammikuu 2010

---

Tutkimukseni käsittelee psykologista sopimusta työnantajan näkökulmasta. Tutkin työnantajan työntekijään kohdistamia odotuksia ja omia velvoitteita sekä sitä, onko niin sanottu uusi psykologinen sopimus muotoutumassa. Tutkimukseni tavoitteena on täsmentää psykologisen sopimuksen käsitettä työnantajan näkökulman osalta. Aihe on tärkeä ja ajankohtainen, sillä psykologinen sopimus säätelee monin tavoin työsuhdetta, joka taas toimii usein ihmisten elämän kulmakivenä. Julkisuudessa on puhuttu paljon työelämän muuttumisesta ja koventumisesta. On siksi mielenkiintoista tutkia, kuinka työnantaja suhtautuu työntekijään ja työsuhteen velvoitteisiin ja odotuksiin. Pitävätkö puheet kovemmista ja kylmemmistä ajoista paikkansa?

Tutkimusaineiston keräsin keväällä 2009 sähköisellä kyselylomakkeella. Linkki kyselyyn lähetettiin Henkilöstöjohdon ryhmä HENRY ry:n sähköpostijakelulistan kautta ja sen kohde-ryhmänä olivat henkilöstöpäällikkö ja – johtajatason tehtävissä toimivat henkilöt. Viestin sai yhteensä 945 henkeä ja vastauksia sain määräaikaan mennessä 224 kappaletta. Analyysimenetelminä käytin kvantitatiivisia menetelmiä, erityisesti konfirmatorista faktorianalyysiä, pääkomponenttianalyysiä ja ristiintaulukointia.

Tutkimukseni tulosten mukaan työnantaja odottaa työntekijöiltä sisäistä yrittäjäyysasennetta ja kehittämispotentiaalia. Omiksi velvollisuuksikseen työnantaja kokee ohjaavan viestinnän ja oikeudenmukaisen johtamisen sekä kehittämismahdollisuuksien tarjoamisen. Uusi psykologinen sopimus ei tutkimukseni perusteella ole astumassa voimaan, mutta pääkomponenttianalyysin avulla psykologisesta työsopimuksesta saatiin esiin ulottuvuuksia, joita ovat kumppanuussuhde, palkitseminen (suoritusten mukaan) ja työhön suhtautuminen (uraorientoituneisuus). Tämä viittaa siihen, etteivät perinteinen tai uusi psykologinen sopimus teorian mukaisissa muodoissaan toteudu Suomessa, vaan kyseessä on pikemminkin niiden välimuoto, perinteisen sopimuksen laajennettu versio. Taustatekijöistä organisaatioiden taloudellisilla tekijöillä, erityisesti tuoreilla tai tulevilla yt – kokemuksilla näyttää olevan vaikutusta siihen, kuinka psykologiseen sopimukseen suhtaudutaan. Myös työnantajan, tässä tapauksessa henkilöstöalan ammattilaisen, rooli vaikuttaa sopimukseen suhtautumiseen. Taustatekijöitä tutkittaessa myös sopimuksen vastavuoroisuuden luonne sai tukea, sillä monesti työntekijöiden panoksilla näyttää olevan vaikutusta siihen, mitä työnantaja kokee omiksi velvoitteikseen.

Tulosten perusteella työntekijän odotetaan olevan itseänsä kehittävä ja uudistava toimija, joka kykenee sopeutumaan erilaisiin ja uusiin tilanteisiin. Velvollisuudet taas korostavat uudenlaista johtamistapaa; ohjaamista, tukemista, viestintää, oikeudenmukaisuutta, kehittämis- ja koulutusmahdollisuuksia. Psykologinen sopimus ei myöskään ole luonteeltaan niin yksiselitteinen kuin nykyinen teoria olettaa. Lisäksi tarvitaan jatkotutkimusta muiden tekijöiden, kuten kulttuurin, sukupolven ja taustatekijöiden vaikutuksista.

avainsanat: psykologinen sopimus, työsuhde, työnantaja

## ABSTRACT

University of Tampere  
Department of Social Research

PAAVOLA, SANNA: Employer's expectations and own responsibilities – thesis on dimensions and changing of psychological contract

Master's thesis, 69 sp, 10 appendices  
Social Policy  
January 2010

---

My thesis examines psychological contract on employer's view. I research expectations and commitments which employer expects of employment. I also study, whether the so called new psychological contract is coming forward. Further, I study how different background factors affect on impression of psychological contract.

My goal is to enlarge the concept of psychological contract on behalf of employers view. Subject is important and current, because contract handles employment in many ways, which again is the corner stone of people's lives. In public, there have been lot of talking about changes and tightening of working life. That's why it interesting to investigate, how employer regards employee as well as commitments and expectations of employment. Are speeches about harder and tougher times true?

I collected my research material in the spring of 2009 by electronic questionnaire. Link to questionnaire was send by The Finnish Association for Human Resource Management - HENRY association via e-mail. Target group consisted of personnel professionals. The message was sent to 945 person and I got 224 answers be deadline. I use quantitative analysis methods, especially factor analysis, principal components and crosstabs.

On the grounds of my research, employer expects internal entrepreneurship and development potential from employee. Employer sees that advising communication, fair leading as well as offering development possibilities are it's own responsibilities. The new psychological contract is not shaping up, but my analysis revealed new dimensions of psychological contract. Those were companionship, reward for performance and career orientation. The new dimensions points, that neither the traditional nor the new psychological contract holds in theoretical forms in Finland, but in question is intermediate form of those. Background factors, especially organization's economical factors effected on that, how employer regard the psychological contract. Also the role of employer, in this case, personnel profession effected on contract. Research also promoted the reciprocity of contract.

Employee should nowadays be self-developing, reformative actor, who can adapt to different and new situations. Commitments emphasize new leading way; guiding, supporting, communication, justice as well as development- and training-possibilities. Psychological contract either is not that unambiguous that current theory assumes. Further study is needed; for example what kind of effect cultural, generational and other background factors have on contract.

Key words: psychological contract, employment, employer

# SISÄLLYSLUETTELO

<b>JOHDANTO</b> .....	<b>1</b>
<b>1 PSYKOLOGINEN SOPIMUS</b> .....	<b>3</b>
1.1 Psykologisen sopimuksen alkuperä.....	3
1.2 Psykologisen sopimuksen määrittelyä.....	6
1.2.1 <i>Transaktionaalisuus ja relationaalisuus</i> .....	9
1.3 Uusi psykologinen sopimus.....	10
1.4 Aiempi tutkimus työnantajanäkökulmasta.....	14
<b>2 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA AINEISTO</b> .....	<b>17</b>
2.1 Tutkimuksen luonne.....	17
2.2 Tutkimuksen tavoitteet.....	17
2.3 Aineiston keruu.....	19
2.3.1 <i>Kyselylomake</i> .....	21
2.4 Aineiston käsittely ja analysointikeinot.....	23
2.5 Aineiston kuvaus.....	26
<b>3 TUTKIMUSTULOKSET</b> .....	<b>34</b>
3.1 Työnantajan työntekijään kohdistamat odotukset ja omat veloitteet.....	34
3.2 Onko uusi psykologinen sopimus muotoutumassa?.....	40
3.2.1 <i>Psykologisen sopimuksen ulottuvuudet</i> .....	43
3.3 Mitkä taustatekijät vaikuttavat työnantajien näkemykseen psykologisesta sopimuksesta?.....	45
3.5 Yhteenveto.....	59
3.6 Tutkimuksen luotettavuus.....	60
3.7 Tutkimuksen eettiset kysymykset.....	62
<b>4 JOHTOPÄÄTÖKSET</b> .....	<b>63</b>
4.1 Tulosten hyödynnettävyys ja tutkimuksen haasteet.....	65
4.1 Jatkotutkimuksen tarve.....	66
<b>LÄHTEET</b> .....	<b>67</b>
<b>LIITTEET</b> .....	<b>70</b>
1. Henry ry:n toiminnanjohtaja Leena Malinin saate kyselylle.....	70
2. Varsinainen saatekirje ja e – lomakepohja.....	70

## TAULUKOT JA KUVIOT

Taulukko 1. Vastaajien sukupuoli .....	27
Taulukko 2. Vastaajien asuinlääni .....	28
Taulukko 3. Vastaajien koulutus sukupuolen ja iän mukaan.....	29
Taulukko 4. Vastaajien asema/tehtävä organisaatiossa sukupuolen mukaan.....	29
Taulukko 5. Vastaajien työkokemus samankaltaisista tehtävistä iän mukaan.....	30
Taulukko 6. Vastaajien työkokemus samalla työnantajalla .....	30
Taulukko 7. Vastaajien työkokemus samankaltaisista tehtävistä samalla työnantajalla olemisen keston mukaan.....	31
Taulukko 8. Vastaajien alaisten määrä.....	31
Taulukko 9. Alaisten määrä sukupuolen mukaan .....	32
Taulukko 10. Vastaajien organisaation toimiala.....	32
Taulukko 11. Vastaajien organisaation koko .....	32
Taulukko 12. Työnantajan odotukset työntekijää kohtaan .....	35
Taulukko 13. Työnantajan odotukset työntekijää kohtaan, uudelleenluokiteltuna .....	35
Taulukko 14. Työnantajan kokemat velvoitteet työntekijää kohtaan, uudelleenluokiteltuna ..	37
Taulukko 15. Työnantajan odotukset työntekijää kohtaan .....	38
Taulukko 16. Työnantajan kokemat velvoitteet työntekijää kohtaan .....	39
Taulukko 17. Perinteisen psykologisen sopimuksen faktori.....	42
Taulukko 18. Uuden psykologisen sopimuksen faktorit .....	42
Taulukko 19. Työsuhteeseen liittyvät odotukset ja velvoitteet.....	44
Taulukko 20. Uudistumis- ja kehittymiskyky – mallin selitysaste.....	46
Taulukko 21. F-testi uudistumis- ja kehittymiskyky -mallista .....	46
Taulukko 22. Yksittäisten muuttujien regressiokertoimet uudistumis- ja kehittymiskyky – muuttujan osalta.....	47
Taulukko 23. Yrittäjäasenne – mallin selitysaste .....	48
Taulukko 24. F-testi yrittäjäasenne – mallista.....	48
Taulukko 25. Yrittäjäasennetta selittävät muuttujat.....	49
Taulukko 26. Sitoutumismallin selitysaste .....	50
Taulukko 27. F-testi sitoutumismallista.....	50
Taulukko 28. Sitoutumista selittävät muuttujat.....	51
Taulukko 29. Ohjaavan ja tukevan johtamistapa – mallin selitysaste.....	52
Taulukko 30. F-testi ohjaavasta ja tukevasta johtamistapa – mallista .....	52
Taulukko 31. Ohjaavaa ja tukevaa johtamistapaa selittävät muuttujat .....	53
Taulukko 32. Sitouttaminen & sparraaminen – mallin selitysaste .....	55
Taulukko 33. F-testi sitouttaminen & sparraaminen -mallista.....	55
Taulukko 34. Sitouttamista & sparraamista selittävät muuttujat.....	56
Taulukko 35. Kumppanuussuhde – mallin selitysaste .....	57
Taulukko 36. F-testi kumppanuussuhde -mallista.....	57
Taulukko 37. Kumppanuussuhdetta selittävät muuttujat.....	58
Kuvio 1. Vastaajien ikäjakauma.....	27
Kuvio 2. Vastaajien ikäjakauma sukupuolen mukaan .....	28

## **KIITOKSET**

Haluan kiittää ohjaajaani prof. Pertti Koistista joustavuudesta ja kannustamisesta tutkielman eri vaiheissa. Ohjeet ja neuvosi auttoivat minua saattamaan työni loppuun haasteista huolimatta. Haluan kiittää myös Kari Liljaa kyselylomakkeen teossa avustamisesta sekä Jouko Nättiä kyselylomakkeen arvioinnista.

Kiitän myös Henkilöstöjohdon ryhmä Henry ry:tä ja heistä erityisesti toiminnanjohtaja Leena Malinia sekä Annamari Warjusta yhteistyöstä aineistonkeruuni kanssa. Henry mahdollisti kattavan aineiston keruun kohderyhmältä, jota muuten olisi ollut erittäin vaikea tavoittaa.

Lisäksi haluan kiittää tyttärtäni Neeaa ja puolisoani Jarkkoa asioiden tärkeysjärjestyksen sekä tehokkaan aikataulutuksen opettamisesta sekä oivana valmistumisen motiivina toimimisesta.

## JOHDANTO

Työsuhde on kahden osapuolen välinen sopimus, joka sitoo työnantajan ja työntekijän toisiinsa. On kuitenkin sanottu, että tämä suhde on muuttumassa. Kun työpaikka aikaisemmin saattoi olla turvattu eläkepäiviin saakka, kunhan työnsä vain hoiti tunnollisesti, näyttäisi nyt siltä, ettei työnantaja kykene enää lunastamaan tämänkaltaisia lupauksia. Toisaalta myös työntekijöiden sanotaan ajattelevan enemmän omia uriaan kuin työnantajaansa, ja vaihtavan työpaikkaa kun heistä siltä tuntuu. Onko siis työsuhde muuttumassa? Onko siitä tullut vain kahden osapuolen vastakkaisten etujen taistelu? Vai voivatko osapuolet vielä löytää yhteisiä etuja, voivatko he tuntea vastuuta toisistaan?

Työnantajan ja työntekijän keskinäisiä suhteita on tutkittu monilla tieteenaloilla jo vuosikymmenien ajan. Yksi tutkimussuuntauksista on ollut psykologisen sopimuksen käsite, jota aion itse käyttää tutkielmani viitekehystenä. Käsite on nykyään yleisesti hyväksytty ja sitä on käytetty niin akateemisessa keskustelussa, kirjallisuudessa, ammattikirjallisuudessa kuin populaarikirjallisuudessaakin. Käsitteellä uskotaan olevan avainrooli organisaatiokäytännön ymmärtämisessä. (Roehling 1997, 204.)

Psykologinen sopimus on kuitenkin kärsinyt täsmentämättömyydestä. Tutkijat ovat vuosien varrella täydentäneet aihe-alueen empiiristä tutkimusta, mutta käsitettä ei missään vaiheessa ole pyritty tiivistämään täsmälliseksi kokonaisuudeksi. Tämän vuoksi psykologisen sopimuksella ei aina tarkoiteta täysin samaa asiaa. (Roehling 1997, 214–215.) Yleisimmin psykologisella sopimuksella tarkoitetaan kuitenkin niitä odotuksia, lupauksia ja velvoitteita, joita osapuolet asettavat toisilleen. Yksi eroavaisuus liittyy muun muassa siihen, nähdäänkö molempien osapuolten asettavan toisilleen odotuksia ja velvoitteita. Osa tutkijoista on sitä mieltä, että vain työntekijäpuoli muodostaa mielessään toiselle osapuolelle velvoitteita ja odotuksia. Osa tutkijoista on taas sitä mieltä, että myös työnantajat tekevät psykologisia sopimuksia, eli asettavat työntekijälle odotuksia ja kokevat olevansa velvoitettuja korvaamaan hyvät suoritukset.

Viime vuosina osa tutkijoista on arvioinut psykologisen sopimuksen olevan muuttumassa. Ennen, niin sanotun perinteisen psykologisen sopimuksen teorian mukaan työnantajan nähtiin olevan työntekijän "huoltaja", joka huolehti työntekijästään ja tarjosi tälle varman, urapolulla varustetun työpaikan eläkeikään saakka. Vastapalkkiona työntekijä sitoutui työnantajaansa ja oli tälle lojaali. Uudessa psykologisessa sopimuksessa molemmilla osapuolilla nähdään olevan matalammat odotukset pitkäaikaista työsuhdetta kohtaan, työntekijät ottavat itse vastuun omasta urastaan ja organisaation tai työpaikan sijasta sitoudutaan tehtävään työhön tai ammattiin. (Cavanaugh & Noe 1999, 324.)

Pyrin pro gradu – tutkielmassani täsmentämään psykologisen sopimuksen käsitettä työnantajanäkökulman osalta. Haluan selvittää, millaisia vastuita ja velvoitteita työnantajan edustajat kokevat työnantajalla olevan ja millaisia odotuksia heillä on työntekijöitä kohtaan. Tutkin myös sitä, onko työnantajan edustajien vastauksista löydettävissä viitteitä siitä, että uusi psykologinen sopimus olisi astumassa voimaan. Lisäksi peilaan vastaajien vastauksia myös heidän edustamiensa organisaatioiden taloudelliseen ja toiminnalliseen tilaan. Uskon, että organisaatioiden taloudellinen tilanne voi vaikuttaa psykologisen sopimukseen ja onkin mielenkiintoista tutkia tätä mahdollista riippuvuutta.

Tutkielmani ajankohtaisuutta lisää se, että pyrin selvittämään onko työsuhteessa tapahtumassa merkittäviä muutoksia. Onko perinteinen psykologinen sopimus kehittymässä tai kehittynyt uudeksi psykologiseksi sopimukseksi? Kuinka työnantaja suhtautuu työntekijään? Samalla tutkimukseni täydentää psykologisen sopimuksen käsitettä ja sen vähemmän tutkitun osapuolen, työnantajan näkökulmaa. Lisäksi haastava kansainvälinen taloudellinen tilanne mahdollistaa sen, että voin tutkia psykologista sopimusta yhteydessä organisaatioiden mahdollisiin taloudellisiin tai toiminnallisiin haasteisiin. Koska talous oli pitkään kasvussa, ei tämänkaltaista tutkimusmahdollisuutta ole ollut tarjolla.

Psykologinen sopimus on aiheena tärkeä, sillä se säätelee monilla tavoin työsuhdetta ja työsuhde on taas hyvin monen ihmisen elämän kulmakivi. Julkisuudessa on paljon puhuttu työelämän muuttumisesta kovemmaksi ja kylmemmäksi. Työntekijöiden katsotaan olevan omillaan ja työnantajan ajavan vain omia intressejään. On siksi mielenkiintoista tutkia, kuinka työnantaja suhtautuu työntekijään ja työsuhteen velvoitteisiin ja odotuksiin. Pitävätkö puheet kovemmista ja kylmemmistä ajoista paikkansa?

Tutkielma on toteutettu vuosien 2009–2010 aikana. Aineistoni on kerätty keväällä 2009 sähköisen kyselyn avulla. Kysely lähetettiin Henkilöstöjohdon ryhmä Henry Ry:n sähköpostijakelulistan kautta, sähköisenä linkkinä. Kysely tavoitti 994 henkilöstön johtamis- tai kehittämistehtävissä olevaa ihmistä koko Suomen alueelta ja siihen vastasi yhteensä 224 henkilöä. Aineisto käsiteltiin kvantitatiivisilla menetelmillä ja tutkimuskysymyksiin vastattiin ristiintaulukoilla, faktori- ja pääkomponenttianalyysillä sekä lineaarisella regressioanalyysillä.

Tutkielman 1. luku käsittelee psykologista sopimusta ja 2. luku keskittyy tutkimuksen tavoitteiden ja aineiston esittelyyn. Kolmas luku käsittelee tutkimustuloksia ja johtopäätökset esitellen luvussa 4. Johtopäätöksissä pohdin myös tutkimuksen tekoon liittyneitä haasteita sekä jatkotutkimuksen tarvetta.



# 1 PSYKOLOGINEN SOPIMUS

Työntajan ja työntekijän keskinäisiä suhteita on käsitteellistetty psykologisen sopimuksen käsitteellä. Käsite on nykyään yleisesti hyväksytty ja sitä on käytetty niin akateemisessa keskustelussa, kirjallisuudessa, ammattikirjallisuudessa kuin populaarikirjallisuudessakin. Käsitteellä uskotaan olevan avainrooli organisaatiokäyttämisen ymmärtämisessä. (Roehling 1997, 204.) Tutkimus on keskittynyt pääasiassa Yhdysvaltoihin, jossa sosiologinen tutkimus on Eurooppaan verrattuna ollut hyvin kvantitatiivisesti painottunutta (Toivonen 1999, 169).

Työntekijän ja työnantajan välisen suhteen monet osatekijät ovat lain määrittelemiä, yrityksen käytäntöjen muokkaamia tai työsopimuksella sovittuja. Osa osapuolten suhteen tekijöistä on kuitenkin aina myös tiedostamattomia (Spindler 1994; Ref. Maguire 2002, 167.) Tätä ”piilotettua” näkökulmaa kutsutaan psykologiseksi sopimukseksi (Argyris 1960; Schein 1980; Ref. Maguire 2002, 167). Psykologinen sopimus on luonteeltaan vapaaehtoinen ja kirjoittamaton sopimus niistä asioista, joita osapuolet lupaavat toisilleen tarjota ja joita he odottavat suorituksistaan vastineeksi saavan. Sopimus on lisäksi dynaaminen, sillä osapuolten odotukset vaikuttavat toisiinsa. (Hiltrop 1995, 286.)

Sparrow ja Hiltrop (1997) ovat sitä mieltä, että psykologisten sopimusten merkitys on siinä, että ne auttavat työntekijöitä ennustamaan, millaisia palkkioita he tulevat saamaan vastineeksi investoimastaan ajasta ja työpanoksestaan. Luodut odotukset antavat työntekijöille tunteen siitä, että he voivat vaikuttaa omaan kohtaloonsa, koska he itse voivat päättää suorittavatko he velvollisuutensa vai eivät.

Teorian psykologinen sopimus on erittäin tärkeä työsuhteen hallinnan (Seeck & Parzefall 2008, 486) sekä organisaatiokäyttämisen (Schurer-Lambert & Edwards & Cable 2003, 895) kannalta. Se vaikuttaa sekä yrityksen menestykseen ja pärjäämiseen että yksilön hyvinvointiin (Schurer-Lambert ym. 2003, 895).

## 1.1 Psykologisen sopimuksen alkuperä

Psykologinen sopimus on sosiaalisen sopimuksen laajennettu versio. Sen teoreettiset juuret ovat antiikin Kreikassa, josta ne voidaan johtaa 1600- ja 1700 – luvulle, jolloin muun muassa Hobbes ja Locke kehittivät sopimusteorioitaan. Sosiaalisesta sopimuksesta on Goughin (1978; ref. Roehling 1997) mukaan kaksi erilaista versiota. Toinen niistä koskee valtion syntyperää. Sen mukaan ihmisjoukot, jotka elivät luonnontilassa, suostuivat vapaaehtoisesti järjestäytyneeseen yhteisöelämään. Tämän kaltainen sosiaalinen sopimus tarkoittaa yksilöiden luonnollisia oikeuksia sen tuloksena, että he suostuvat elämään järjestäytyneessä yhteisössä. (Gough 1978; ref. Roehling 1997, 205.)

Toista versiota sosiaalisesta sopimuksesta voisi kutsua hallinnoinnin tai alistumisen sopimukseksi. Sopimus edellyttää valtiota ja nimeää ne ehdot, joiden mukaan valtiota tulisi johtaa. Tässä mielessä tämä versio sosiaalisesta sopimuksesta tarkoittaa valtion ja alaisten vastavuoroisia oikeuksia ja velvollisuuksia, jotka hyväksytään. (Roehling 1997, 205.)

Psykologisella sopimuksella on juurensa myös johtamiskirjallisuudessa. Barnardin (1938) tasapainoteoria on näkökulma, joka kuvailee niitä ehtoja, joiden toteutuessa organisaatio voi saada jäsenensä jatkamaan yhteistyötä. Teorian mukaan jokainen työntekijä saa kannusteita, joiden vuoksi hän on valmis antamaan oman panoksensa. Teorian mukaan työntekijä jatkaa yhteistyötä niin kauan kuin saadut kannusteet ovat annettujen panosten kanssa tasapainossa tai niitä suurempia. (Barnard 1939; ref. Coyle-Shapiro & Kessler 2002, 70; Roehling 1997, 205.) March & Simon (1964, 90–93) muotoilivat Barnardin teorian pohjalta listan kirjoittamattomista sopimusluontoisista velvollisuuksista, joita työntekijöillä ja työnantajalla on toisiaan kohtaan.

Oman osansa psykologiselle sopimukselle on antanut myös psykiatria. Karl Menninger, amerikkalainen psykiatri, joka julkaisi vuonna 1958 teoksen ”Theory of Psychoanalytic Technique”, pohti psykoterapeutin ja potilaan välistä sopimusta. Menninger korosti sitä, että konkreettisten asioiden lisäksi sopimukset ja sopimukselliset suhteet sisältävät myös aiheettomien asioiden vaihtoa. Hän korosti lisäksi sitä, että sopimussuhteiden jatkuminen vaatii molempia osapuolia tyydyttävää vaihtokauppaa. (Menninger 1958; ref. Roehling 1997, 206.)

Varsinaisen psykologisen sopimuksen käsitteen takana on kaksi varsin erilaista tutkimussuuntausta. Argyris (1960) käytti tutkimuksessaan käsitettä psykologinen työsopimus, jolla hän kuvasi työntekijöiden ja näiden esimiesten välistä implisiittistä ymmärtämystä, joka syntyi tietynlaisen johtamistavan tuloksena. Tutkiessaan erästä tehdasta Argyris huomasi työnjohtajien käyttävän passiivista tai ymmärtävää johtamistyyliä. Argyris näki tämän johtuvan siitä, että johtajat olivat nousseet johtajiksi tuotantoportaasta ja näin oppineet tuntemaan epävirallisen työskulttuurin. Tämän tuloksena työnjohtajat oppivat, että saadakseen haluamiaan tuloksia heidän tuli käyttäytyä epävirallista työskulttuuria ja sen normeja kunnioittaen. Näin ollen Argyriksen mielestä psykologinen työsopimus hallitsi työnantajien ja työntekijöiden välistä suhdetta ja johtamistapaa. (Argyris 1960; ref. Roehling 1997, 206–207.)

Tutkimustensa perusteella Argyris oli sitä mieltä, että esimiesten tulisi tulla työyhteisöjensä sisältä ja että työnantajien ja työntekijöiden välinen suhde kariutuisi varmasti, jos esimies tulisi työskulttuurin ulkopuolelta, ylemmän johdon palkkaamana. Argyrikselle epävirallinen työskulttuuri oli siis liikkeelle paneva tekijä psykologisen työsopimuksen takana. Argyris toisaalta totesi kyllä itsekin, ettei ollut selvää, miten työskulttuuri muotoutui. Hän ei voinut var-

masti sanoa, vaikuttivatko työntekijöiden mukanaan tuomat vaikutteet enemmän työkulttuuriin kuin olemassa oleva työkulttuuri uusiin työntekijöihin. Argyriksen kuvailema psykologinen sopimus, puhumattomuuden luonteestaan huolimatta, vaati kuitenkin työntekijöiden ja työnantajan välistä yksimielisyyttä sopimuksen luonteesta ja vaadituista velvoitteista. (Argyris 1960; ref. Roehling 1997, 206–207.)

Levinson, Price, Muden, Mandl & Solley (1962) esittelivät oman versionsa psykologisesta sopimuksesta kaksi vuotta Argyriksen jälkeen. Levinson ja muut tekivät tutkimusta työkokemusten vaikutuksesta mielenterveyteen. Haastattellessaan tutkimusyksikön 874 työntekijää he huomasivat, että työntekijät puhuivat työstä puhuessaan odotuksista. Odotuksilla näytti olevan pakollisuuden luonne, eli työntekijät näyttivät odottavan, että työnantajan tulisi täyttää ne. Tässä kohtaa Levinson ja muut huomasivat, että heidän havaintonsa muistuttivat Karl Menningerin havaintoja. Näin alkuperäisen tutkimuskysymyksen pohjalta muodostui uusi tutkimus, jonka pohjalta Levinson ja muut kehittivät psykologisen sopimuksen käsitteen. (Levinson, Price, Mandl & Solley 1962; ref. Roehling 1997, 207.)

Levinson et. al. määrittivät psykologisen sopimuksen sarjaksi molemminpuolisia odotuksia, joiden vaikutuksesta osapuolet eivät välttämättä ole täysin selvillä, mutta jotka kuitenkin ohjaavat osapuolten suhdetta toisiinsa. He näkivät odotusten olevan psykologisen suhteen komponentteja. Lisäksi he katsoivat odotusten olevan siinä mielessä yhteisiä, että molemmat osapuolet hiljaisesti hyväksyvät toisen osapuolen odotukset, joista monesti puhutaan vaatimuksina. Yhteisillä odotuksilla on Levinsonin ja muiden mielestä kaksi ominaisuutta: 1) ne ovat enimmäkseen implisiittisiä (epäsuoria, vihjattuja) ja ei-ääneen-sanottuja sekä 2) ne usein edeltävät ajallisesti suhdetta työnantajan ja työntekijän välillä. Levinson ja muut tunnistivat useita erityyppisiä työntekijöiden odotuksia, sekä ei-tietoisia että tietoisia. Ei-tietoiset odotukset sisälsivät psykologisia aiheita, kuten huolehtimista. Tietoisia odotuksia oli muun muassa työn suorittamisen, erityisten taitojen käyttämisen, työpaikan sosiaalisten suhteiden, työturvallisuuden ja taloudellisen palkitsemisen suhteen. (Levinson ym.; ref. Roehling 1997, 207.) Työnantajan odotusten nähtiin nousevan yrityksen historiasta ja ympäristöstä. Nämä odotukset pystyi Levinsonin ja muiden mielestä johtamaan yritysten olosuhteista joissa ne työskentelivät, niiden käytännöistä ja toimintatavoista, niiden arvoista, lausunnoista ja niiden tavoista arvioida työsuorituksia. (Levinson ym.; ref. Roehling 1997, 207.)

Levinson ja muut totesivat myös, että psykologinen sopimus muuttuu ajan myötä, koska osapuolten tarpeet muuttuvat ja koska osapuolten kanssakäyminen vaikuttaa toisiinsa. Lisäksi he havainnoivat, että työntekijän ja työnantajan välisen psykologisen sopimuksen lisäksi voimassa on myös työntekijäryhmien ja työnantajaryhmien välinen psykologinen suhde, joka tosin on heikompi luonteeltaan. Tätä kautta Levinson ja muut päättelivät, että

psykologinen sopimus voidaan ehkä myös nähdä toissijaisina sopimuksena henkilöstön ja organisaation välillä. (Levinson ym.; ref. Roehling 1997, 207.)

## **1.2 Psykologisen sopimuksen määrittelyä**

Schein (1965, 1970, 1980) on yksi psykologisen sopimuksen tunnetuimpia teoreetikkoja, johon viitattiinkin Roehlingin (1997, 208–209) mukaan lähes jokaisessa aihetta käsittelevässä tutkimuksessa 1970- ja 1980 – luvuilla. Schein korosti psykologisen sopimuksen tärkeyttä organisaatiokäyttäytymisen ymmärtämisessä ja työntekijöiden motivoimisessa. Hän myös yhdisti psykologisen sopimuksen ja organisaatioroolit sekä käsittelee yksityiskohdaisemmin osapuolille kuuluvia odotuksia. Scheinin mukaan työntekijän odotukset kehittyvät heidän sisäisistä tarpeistaan, muilta oppimastaan, perinteistä, normeista, aiemmista kokemuksista sekä joukosta muita lähteitä. Hän korosti, että työntekijän ja työnantajan välinen suhde on vuorovaikutteinen, kehittyen molemminpuolisen vaikutuksen ja neuvottelujen seurauksena. Psykologinen sopimus siis vaatii uudelleenmäärittelyä ajan kuluessa, koska osapuolten tarpeet muuttuvat. Schein painotti lisäksi sopimuksen implisiittisyyttä ja kirjoittamattomuutta. (Schein 1965, 10–13.)

Gibson (1966) ottaa poissaoloteoriassaan huomioon psykologisen sopimuksen. Hän yhdistää näkemyksen, että poissaoleva käyttäytyminen liittyy vahvasti sopimuksellisiin suhteisiin työntekijän ja työnantajan välillä. Gibsonin mukaan tarveorientoitunut yksilö ja tavoiteorientoitunut yritys neuvottelevat työsopimuksen, joka määrittelee ne useat oikeudet ja velvollisuudet, joita osapuolilla on. Työsopimuksella on sekä virallisia että epävirallisia komponentteja. Viralliset asiat sovitaan selkeästi ja yleensä kirjataan ylös. Viralliset asiat sisältävät yleensä vain harvoja oikeuksia ja velvollisuuksia. Epäviralliset asiat ovat kirjoittamattomia oletuksia niistä oikeuksista ja velvollisuuksista, joita osapuolet näkevät itsellään ja toisella olevan ja joiden avulla päästään yhteisymmärrykseen. Gibson määrittelee psykologisen sopimuksen käsitteeksi, joka viittaa yksilöiden odotuksiin työsopimuksen epävirallisista komponenteista. (Gibson 1966; ref. Roehling 1997, 209.)

Kotter (1973) muotoili psykologisen sopimuksen käsitettä niin, että osapuolten odotukset toisiaan kohtaan saattoivat hänen mielestään olla ristiriitaisia. Tähän asti oli käsitettä määriteltäessä nähty, että osapuolten tuli olla samaa mieltä odotuksista. Kotter käytti käsitettä ”matching”, ”yhteensopivuutta”, kuvaamaan tilannetta jossa työntekijän ja työnantajan odotukset kohtaavat. Kotter tutki psykologisen sopimuksen roolia työntekijän työsuhteen alussa ja sitä, mitä nämä odottivat antavansa organisaatiolle ja saavansa siltä. Tutkimusten päätteeksi Kotter tuli siihen tulokseen, että psykologinen sopimus liittyy suurempaan työtyytyväisyyteen, tuottavuuteen ja pienempään vaihtuvuuteen. Hän korosti, että odotusten toteutuminen on tärkeää, ja että tilanteet joissa joko saatiin enemmän tai vähemmän kuin odotettiin, aiheuttavat ongelmia. (Kotter 1973; ref. Roehling 1997, 210.)

Portwood ja Miller (1976) määrittivät psykologisen sopimuksen implisiittiseksi sopimukseksi, jonka työntekijä neuvottelee työnantajan kanssa. Sopimus neuvotellaan yleensä silloin kun työntekijä aloittaa työskentelyn. Psykologinen sopimus on Portwoodin ja Millerin mukaan molemminpuolisten velvollisuuksien tunnustamista, joiden odotetaan täyttyvän suhteessa. Portwood ja Miller esittelivät myös psykologisen sopimuksen muodostamisprosessin, jossa oletetaan, että yksilöiden odotukset työnantajaa ja työsuhdetta kohtaan muodostuvat heidän henkilökohtaisista tarpeistaan, asenteestaan työtä kohtaan, työkokemuksestaan ja työhön liittyvästä osaamisestaan. Työnantajan odotukset taas muokkaantuvat menettelytavoiksi ja johtamiskäytännöiksi. Se, kuinka hyvin vastapuolten odotukset vastaavat toisiaan, on positiivisessa yhteydessä työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen ja tuottavuuteen. Omassa tutkimuksessaan Portwood ja Miller löysivät positiivisen yhteyden toimivan psykologisen sopimuksen ja työtyytyväisyyden sekä työkäyttäytymisen välillä. (Portwood & Miller 1976; ref. Roehling 1997, 210–211.)

Holtz (1978) puolestaan määritteli psykologisen sopimuksen jatkuvaksi, työnantajan ja työntekijän väliseksi implisiittiseksi yksimielisyydeksi. Sopimus koostui hänen mielestään useista odotuksista, jotka määrittelevät osapuolten velvollisuuksia ja tarpeita ja tätä kautta sanelevat suhdetta. Holtz tutki itse psykologisen sopimuksen kehittymistä ja muuttumista haastatteleamalla eri-ikäisiä johtajia. Haastattelujen pohjalta hän huomasi eri-ikäisten johtajien odottavan täysin erilaisia asioita toiselta osapuolelta. (Holtz 1978; ref. Roehling 1997, 211.)

Myöhemmin psykologinen sopimus on laajentunut tarkoittamaan myös muita kuin työelämän suhteita. Sillä voidaan kuvata muun muassa vuokranantajan ja vuokralaisen, asiakkaan ja konsultin, avioparin sekä opettajan ja oppilaan välisiä suhteita. (Roehling 1997, 212.)

Kiinnostus psykologista sopimusta kohtaan heräsi uudelleen 1990-luvun alkupuolella, kun työsuhteen nähtiin muotoutuvan uudelleen (Seeck & Parzefall 2008. 476). Nykyisen kehityksen uranuurtaja on Denise Rousseau, joka julkaisi vuonna 1989 artikkelin ”Psychological and implied contracts in organizations”. Lähes jokainen myöhemmin julkaistu artikkeli siteeraa Rousseaut, psykologisen sopimuksen äänenkantajaa. Rousseau määritteli psykologisen sopimuksen työntekijän subjektiivisiksi käsityksiksi hänen velvoitteistaan työnantajaa kohtaan ja työnantajan velvoitteista häntä kohtaan. Rousseau määritteli työsuhteen siis työntekijän kokemiksi velvoitteiksi, jotka täytyessään edustavat vastavuoroisuutta ja vaikuttavat osapuolten käyttäytymiseen. Suuri osa tutkijoista määrittelee psykologisen sopimuksen Rousseau tavoin.

Rousseau keskittyy uskomuksiin velvoitteista, jotka mielletään lupauksiksi. Lupauksilla onkin keskeinen rooli Rousseau määrittelyssä. Psykologinen sopimus eroaa muista yleis-

sistä odotuksista siinä, että siinä velvoitteet ovat luonteeltaan vastavuoroisia ja sovittuja. Velvoitteet perustuvat siis lupauksiin, joiksi määritellään kaikki tulevaisuuden aikomukset. Näitä aikomuksia voidaan ilmaista usein eri tavoin: kirjallisessa muodossa, keskustelussa tai organisaation käytännöissä. (Rousseau 1989; ref. Roehling 1997, 213; Rousseau & Greller 1994; ref. Morrison & Robinson 1997, 227–228; ref. Coyle-Shapiro & Kessler 2002, 70.)

Baruch (2001, 544) määrittelee psykologisen sopimuksen sanattomaksi lupaukseksi siitä, mitä työnantaja tarjoaa ja mitä työntekijä antaa tästä vastineeksi ja päinvastoin. Tyypillisesti työntekijän nähdään tarjoavan lojaalisuutta, luotettavuutta, sitoutumista, ja työnantajan puolestaan turvattuja työpaikkoja, uramahdollisuuksia, koulutusta ja turvaa ongelmatilanteissa. Osapuolten välinen suhde perustuu molemminpuoliseen luottamukseen.

Psykologisen käsitteen käyttö on nykyiselläänkin monimuotoista. Morrison (1994) muun muassa määrittelee psykologisen sopimuksen osapuolten odotuksiksi toisiaan kohtaan. Odotukset ovat ääneen lausumattomia ja edeltävät sopimuksen tekemistä. Rousseau ja Wade-Benzoni (1994) taas keskittyivät psykologisen sopimuksen käsitteeseen Rousseauun jo aikaisemmin määrittelemään lupauksen käsitteeseen. Ymmärretyt lupaukset muokautuvat työntekijän ja työnantajan välisessä vuorovaikutuksessa. (Morrison 1994; Wade-Benzoni 1994; ref. Roehling 1997 214–215.) Guest taas (2002, 22) määrittelee psykologisen sopimuksen molemminpuoliseksi velvollisuuksien ja lupauksen vaihdannaksi.

Käsitteen määritelmien runsauteen on kiinnitetty kovin vähän huomiota, johtuen osin siitä, etteivät tutkijat ole huomioineet aiempia tutkimuksia. Tämä heijastuu psykologista sopimusta käsittelevään kirjallisuuteen. (Roehling 1997, 214–215.) Muun muassa Guest on sitä mieltä, että psykologinen sopimus on teoreettisesti edelleen kehittymätön ja empiirisesti liian vähän tutkittu käsite (Guest 1998; ref. Conway & Briner 2003, 287). Psykologisen sopimuksen käsite sisältää Arnoldinkin (1996, 511) mukaan useita käsitteellisiä ja empiirisiä ongelmia, jotka tulisi ratkaista. Tämänkaltaisia ongelmia ovat muun muassa lupaus-elementin merkitys, sopimuksen molemminpuolisuus, sopimusrikkomukset sekä sopimuksen relationaaliset ja transaktionaaliset komponentit. Puutteista ja ratkaisemattomista ongelmista huolimatta psykologisen sopimuksen käsite itsessään on kuitenkin merkittävä.

Coyle & Shapiro (2002, 71–83) ovat Kotterin ja Scheinin ohella sitä mieltä, että psykologinen sopimus on molemminpuolinen sopimus, ja että tutkimusnäkökulma on ollut vahvasti työntekijässä, kun taas työnantajan näkökulma on jäänyt vähemmälle. He itse tutkivat pitkittäistutkimuksella vastavuoroisuuden prosessia ja pystyivät tutkimuksellaan osoittamaan, että molemmat osapuolet toimivat vastavuoroisesti toisiaan kohtaan, täytettyjen velvoitteiden velvoittamana.

Osapuolilla ei kuitenkaan välttämättä aina ole tai tarvitse olla yhteisymmärrystä sopimuksen ehdoista. Heillä saattaa jopa olla erilaisia odotuksia, mutta molemmat kuitenkin uskovat toisen tehneen lupauksen ehdoista kiinni pitämisestä. (Robinson & Rousseau 1994; ref. Arnold 1996, 512.)

Koska psykologisen sopimuksen käsite on hyvin monimuotoinen, tulen itse tutkielmassani tarkoittamaan sillä niitä lupauksia ja velvoitteita, joihin työsuhteen molemmat osapuolet sitoutuvat. Osapuolten ei kuitenkaan tarvitse automaattisesti olla tietoisia kaikista toisen osapuolen heihin kohdistamista odotuksista, mutta he kuitenkin pyrkivät täyttämään itse velvoitteikseen kokemansa asiat ja odottavat saavansa tästä vastineeksi itse odottamia asioita.

### **1.2.1 Transaktionaalisuus ja relationaalisuus**

Psykologiset sopimukset voivat erota toisistaan sen mukaan, ovatko ne luonteeltaan enemmän transaktionaalisia (transactional) vai relationaalisia (relational). Transaktionaalinen komponentti koostuu yksityiskohtaisista, lyhytaikaisista velvoitteista, joilla on rahallinen arvo ja jotka vaativat suppeaa osallistumista osapuolilta. Relationaalinen komponentti taas koostuu yleisistä ja pitkäaikaisista velvoitteista ja voi perustua sosioemotionaalisiin elementteihin, kuten sitoutumiseen tai luottamukseen. Relationaalisia komponentteja ei voi suoraan mitata rahassa, ja ne koskettavat yleensä laajasti työntekijän ja työnantajan välistä suhdetta. (MacNeal 1985; Guzzo & Noonan 1994; Ref. Maguire 2002, 167; ref. Rousseau 1990, 391.)

Muun muassa Robinson, Kraatz ja Rousseau löysivät Cavanaughin & Noen (1999, 324) mukaan vuonna 1994 tutkimuksessaan todisteita siitä, että psykologinen sopimus sisältää molempien komponenttien mukaisia velvoitteita. Tätä relationaalisten ja transaktionaalisten komponenttien vahvaa erottelua on kuitenkin myös kyseenalaistettu, muun muassa Arnold (1996, 513) ei pidä erottelua näin selkeänä. Tiettyjen elementtien, kuten koulutuksen osalta on lisäksi saatu ristiriitaisia tuloksia siitä, kumpaan komponenttiin (transaktionaaliseen vai relationaaliseen) se kuuluu. Osa tutkimuksista sijoittaa sen relationaalisiin tekijöihin, ja osa taas transaktionaalisiin tekijöihin.

Guzzon & Noonanin mukaan (1994; Ref. Maguire 2002, 167) psykologisen sopimuksen transaktionaaliset ja relationaaliset komponentit vaikuttavat toisiinsa. Muutokset sopimuksen transaktionaalisissa ehdoissa voivat vaikuttaa siihen, minkälaisia relationaalisia velvoitteita työntekijä kokee itsellään olevan. Jos työntekijä esimerkiksi saa lisätehtäviä ilman erillistä rahallista korvausta tai lupausta ylennyksestä, työntekijä tulkitsee tilanteen transaktionaalisten ehtojensa heikennykseksi. Koska hän tuskin kuitenkaan voi vaikuttaa työtehtävien lisääntymiseen, hän kokee todennäköisimmin myös relationaalisten velvoitteidensa vä-

hentyneen. Hän siis luultavasti heikentää sitoutumistaan, lojaalisuuttaan ja luottamustaan organisaatiota kohtaan. (Maguire 2002, 167.)

### **1.3 Uusi psykologinen sopimus**

Viime vuosina kirjallisuudessa on epäilty, että psykologinen sopimus on muuttunut Yhdysvalloissa, erityisesti suhteenomaisen komponenttinsa osalta. Työnantajan nähtiin aikaisemmin olevan työntekijän huoltaja. Hyvät työntekijät palkittiin varmoilla työpaikoilla eläkekään saakka, ylennyksillä, ja vastapalkkiona työntekijät sitoutuivat työnantajaansa ja olivat tälle lojaaleja. Luottamus pitkäaikaiseen työsuhteeseen sai työntekijät keskittymään työnantajalle tärkeiden taitojen ja tietojen karttumiseen, eikä tehdystä työstä odotettu nopeita palkkioita, vaan niiden luotettiin karttuvan pitkällä aikavälillä. (Hiltrop 1995, 287.)

Uudessa psykologisessa sopimuksessa molemmilla osapuolilla nähdään olevan matalammat odotukset pitkäaikaista työsuhdetta kohtaan, työntekijät ottavat itse vastuun omasta urastaan ja organisaation tai työpaikan sijasta sitoudutaan tehtävään työhön tai ammattiin. (Cavanaugh & Noe 1999, 324; Hiltrop 1995, 299.) Sopimukset ovat tilanne- ja tapauskohtaisia ja aikaisempaa lyhytkestoisempia. Työtehtävät taataan vain niin pitkäksi aikaa, kuin työntekijä kykenee tarjoamaan työnantajalle tärkeää työpanosta. Työntekijän tulee itse huolehtia siitä, että hän kykenee tarjoamaan lisäpanoksia työnantajalle. Toisaalta työntekijöillä on oikeus vaatia mielenkiintoisia ja tärkeitä työtehtäviä, joissa heillä on vapaus ja mahdollisuudet suorittaa tehtävänsä parhaaksi katsomallaan tavalla, ja joista heidät palkitaan nopeasti tulosten perusteella. Ja koska lojaalisuus työpaikkaa kohtaan on uuden psykologisen sopimuksen tilanteessa heikompi, pitää työnantajien markkinoida itseään entistä aktiivisemmin saadakseen ja pitääkseen kiinni hyvistä työntekijöistä. (Hiltrop 1995, 289.)

Hiltropin (1995) mukaan uudessa psykologisessa sopimuksessa työntekijä luottaa enemmän itseensä kuin organisaatioonsa. Työntekijä käyttää taitojaan, koulutustaan ja tulevia uramahdollisuuksiaan pyrkiessään itsenäisemmäksi ja työnantajasta riippumattomaksi. Ylennykset eivät enää uudessa sopimuksessa ole työntekijälle yhtä merkittäviä. Ylennyksiä tärkeämmiksi tekijöiksi nousevat muun muassa työn monipuolisuus ja itsensä kehittämisen mahdollisuus. Palkkaus taas muuttuu tulossidonnaisemmaksi, koska työnantaja ei enää tarjoa automaattisia urakehityksiä, jotka toimivat palkankorotusten perusteena. Työtehtävän status, asema tai taso ei siis enää toimi palkkauksen pohjana, vaan yksilön omat suoritukset.

Uuteen psykologiseen sopimukseen on ollut vaikuttamassa talouden globalisoituminen ja muutosvauhdin kiihtyminen. Organisaatioiden joustavoittaminen ja mataloittaminen kilpailukyvyyn ja tuottavuuden nimissä on johtanut siihen, että ihmisille ei enää kyetä tarjoamaan koko työuran kestäviä työsuhteita. Niinpä organisaatioiden on ollut pakko heikentää tiettyjen arvojen, kuten pitkäkestoisuuden, vakauden, ennustettavuuden, reiluuden, perinteiden



ja molemminpuolisen kunnioituksen painottamista toiminnassaan. Tämä taas on saanut ihmiset muuttamaan omaa käsitystään siitä, mitä he ovat mielestään ”velkaa” työnantajalleen. (Baruch 2001, 543; Hiltrop 1995, 287.)

Aiheesta on keskusteltu paljon kirjallisuudessa, mutta varsinaisia tutkimuksia aiheesta on vielä melko vähän. Silti siitä, mitä osatekijöitä uusi psykologinen sopimus kokonaisuudessaan sisältää, ei ole yksimielisyyttä. Suhteenomaisten komponenttien osalta ollaan kuitenkin yksimielisiä siitä, että psykologisen sopimuksen tulisi sisältää tietyt uskomukset koskien urakehitystä, sitoutumista ja työn turvallisuutta/säilyvyyttä, jotka muuttavat sopimusta paternalistisesta kumppanuussuhteeksi. (Cavanaugh & Noe 1999, 325–326.)

Hakim (1996) puhuu Cavanaughin & Noen (1999, 338) mukaan tietoisesta lojaalisuudesta. Tämän mukaan työntekijät omaksuvat asenteen, jossa itsenäisyys ja keskinäinen riippuvuus kulkevat käsi kädessä. Työntekijät tietävät, että on luonnollista muuttua ja kasvaa ja he ymmärtävät itsetietoisuuden ja organisaatietietoisuuden tärkeyden organisaation kilpailukyvyyn parantamisessa. Tietoinen lojaalisuus on yhtenevä uuden psykologisen sopimuksen kanssa ja voi tarjota käsityksiä siitä, kuinka sopimusta voitaisiin muuttaa niin, etteivät sitoutuminen tai työtyytyväisyys siitä kärsisi. Cavanaugh & Noe (1999) pitävätkin tärkeänä, että tulevaisuudessa tutkittaisiin uuden psykologisen sopimuksen komponenttien, tietoisesta lojaalisuuden ja työn seurausten (esim. työtyytyväisyys) välisiä suhteita.

Tietoisesta lojaalisuuden rinnalla muun muassa Morin puhuu Sorohanin (1994) mukaan riippumattomasta luottamuksesta, tarkoittaen lähes samaa asiaa. Hän (1994, 28) määrittelee riippumattoman luottamuksen työsuhteen osapuolten väliseksi suhteeksi, joka syntyy rehellisyyden ja avoimuuden tuloksena. Morinin mukaan suhteet ovat aiemmin perustuneet pinnallisiin lupauksiin, joita osapuolet eivät ole voineet pitää. Perinteinen, lojaalisuuteen, riippuvuuteen ja turvallisuuteen perustuva sopimus ei toimi enää. Uudessa tilanteessa työntekijät ottavat itse vastuun työuristaan ja työnantajat tarjoavat heille työkaluja siihen, tarjoamalla koulutus- ja kehittymismahdollisuuksia. Jotta riippumattomasta luottamuksesta voitaisiin vahvistaa työpaikoilla, Morin tarjoaa työnantajapuolelle seuraavia keinoja; uratietoisten ihmisten palkkaamista, ihmisten kouluttamista työllistettävyyteensä panostamiseen, sisäisten rekrytointien suosimista sekä työssä heti ja tulevaisuudessa tarvittavien kykyjen korostamista rekrytointitilanteissa. (Sorohan 1994, 31–33.)

Uutta psykologista sopimusta käsitellään siis useiden tutkijoiden toimesta, kuitenkin useammilla, lähes samaa tarkoittavilla käsitteillä. Tämä osoittaa, että aihe on kiinnostava ja sisältää monia piirteitä, joita ei vielä ole kyetty yhdistämään kiinteäksi ja kattavaksi teoriaksi.

Siitä, mitä uusi psykologinen sopimus tarjoaa työntekijälle, ollaan montaa mieltä. Yksi mahdollinen vaihtoehto pitkille, vakituisille työsuhteille on työllistettävyyden tarjoaminen.

Työnantaja pyrkii auttamaan työntekijöitä näiden työllistettävyyden ylläpitämisessä. Osapuolilla ei enää ole pitkäaikaisia odotuksia toisiaan kohtaan, mutta työnantaja sitoutuu tarjoamaan koulutus- ja muita itsensä kehittämispalveluita, jotta työntekijä säilyy ”markkina-kelpoisena” siltä varalta, ettei työnantaja ehkä aina tarvitse hänen panostaan. Tämä tarjoaa työntekijöille mahdollisuuden kehittää itseään, vaikka molemmat osapuolet tiedostavat, että työntekijä saattaa hyödyntää uudet kykynsä ja vaihtaa työpaikkaa. Toisaalta myös tämä hyödyttää työnantajaa, koska työntekijöistä tulee näin itsetietoisia ja uratavoitteellisia, mikä on hyödyllistä aikana, jolloin maailman muuttuessa yrityksen tarvitsema osaaminen saattaa muuttua nopeasti.

Uuden psykologisen sopimuksen vaarana on kuitenkin se, ettei se enää välttämättä hyödytä osapuolia samalla tavalla. Työnantaja voi olla sekä voittaja (saa tuottavuutta ilman velvoitetta sitoutumiseen) että häviöjä (hyvät työntekijät lähtevät perustaakseen kilpailevia yrityksiä, ja jäljelle jäävät ne, jotka eivät kykene tai uskalla tätä tehdä). Lisäksi voidaan ylipäätään kysyä, onko työllistettävyys todella uusi keino. Jo aikaisemminkin yritykset ovat tarjonneet koulutuksia ja kehittämistä. (Baruch 2001, 543–544.)

Moni tutkija (kuten muun muassa Hiltrop 1995; Baruch 2001) pitää uutta psykologista sopimusta jo toteutuneena asiana, mutta uskon itse, ettei asia ole aivan näin yksinkertainen. Uusi sopimus saattaa olla kulttuurisidonnainen sekä riippua työympäristöstä. Esimerkiksi Yhdysvaltain ja Euroopan työläinsäädännöt ja työkulttuurit ovat kovin erilaiset, ja tämä saattaa vaikuttaa siihen, millainen psykologinen sopimus näillä alueilla vallitsee.

### ***Uuden psykologisen sopimuksen relationaalisen komponentin osat***

Cavanaugh & Noe (1999) ovat tutkineet uutta psykologista sopimusta ja määritelleet sopimuksen relationaalisen komponentin osia. Näitä ovat vastuu omasta urakehityksestä, sitoutuminen erityisesti ammattiin/työhön (ei työnantajaorganisaatioon), työn epävarmuuden hyväksyminen ja aiemman työkokemuksen vaikutus.

Keskusteluissa uudesta psykologisesta sopimuksesta korostetaan, että vastuu urakehityksestä on siirretty työnantajalta työntekijälle itselleen. Työnantaja on tämän tilalle ottanut vastuun mahdollisuuksien ja työkalujen tarjoamisesta työntekijöille, jotka kehittävät itseään ja taitojaan. Työntekijän vastuun ottaminen voi näkyä kasvavana osallistumisena kehittämistoimenpiteisiin, kuten kursseilla käymiseen. (Cavanaugh & Noe 1999, 326.)

Perinteisesti yrityksissä on sitoutettu työntekijöitä erilaisilla palkitsemiskäytännöillä, jotka kannustavat työntekijöitä jäämään yritykseen. Näin työntekijät samaistuvat yritykseen ja olivat hyvin lojaaleja sekä organisaatiolleen että sen hetkiselle työlleen, jota he suorittivat. Nykyään yritykset eivät enää pysty takaamaan eläkeikään asti kestäviä työpaikkoja. Tästä

syystä Cavanaugh & Noe (1999, 326) olettavat, että työntekijät sitoutuisivat nykyään enemmän ammattiinsa kuin työnantajaansa. Ainakin johtajien osalta on saatu tämänkaltaisia tuloksia; heidän lojaalisuutensa työnantajaa kohti laski viisivuotiskaudella. (Stroh et al. 1994; ref. Cavanaugh & Noe 1999, 326.) Kun sitoutuminen muuttuu ammattikohtaiseksi, Cavanaugh & Noe (1999, 326) uskovat sen luultavasti kannustavan työntekijöitä osaamisensa kehittämiseen.

Cavanaughin & Noen (1999, 327) mukaan useat tutkijat ovat sitä mieltä, ettei työn varmuus ole enää todennäköinen työsuhteen ehto. Sen tilalle uudeksi psykologisen sopimuksen ehdoksi tulee työllistettävyyys. Työntekijä ei takaa enää varmoja työpaikkoja, mutta tarjoaa kokemusta ja koulutusta, joka auttaa työntekijöitä etsimään vaihtoehtoisia töitä.

Useat tutkimukset ovat pohtineet sitä, voivatko työn menettäminen, organisaatioiden vähennykset ja uudelleenjärjestelyt saada työntekijät omaksumaan uusia uskomuksia tai odotuksia työtään tai uraansa kohtaan. Esimerkiksi työnsä menettäneet saattavat uskoa, että myöhemmät työmahdollisuudet ovat vähemmän turvattuja. Toisaalta myös irtisanomisista ynnä muista tilanteista selviäminen voi vaikuttaa samalla tavalla. Näin ollen erilaiset organisaatiojärjestelyt ja irtisanomiset voivat saada työntekijät ottamaan enemmän vastuuta omasta urastaan ja saada heidät valmistautumaan tulevaisuuden mahdollisiin muutoksiin. Näitä suhteita ei kuitenkaan ole empiirisesti tutkittu. (Cavanaugh & Noe 1999, 327.)

Edellä mainittujen tekijöiden vuoksi Cavanaugh & Noe (1999) tutkivat, vaikuttavatko työntekijöiden työkokemukset, kuten vähennykset, rakenteelliset uudistukset, työn menetykset tai työpaikan vaihtamiset, uuden psykologisen sopimuksen relationaalisten komponenttien hyväksymiseen. He vertasivat myös uuden psykologisen sopimuksen relationaalisten komponenttien omaksumisen ja hyväksymisen vaikutusta työkokemusten ja työn seurausten (kuten työtyytyväisyyden) väliseen suhteeseen. He saivat todisteita siitä, että työntekijöiden usko psykologisen sopimuksen relationaaliin komponentteihin vaikutti ainakin osittain työkokemusten ja työn seurausten väliseen suhteeseen. Mitä enemmän työntekijät olivat kokeneet työn menettämisiä, rakenteellisia uudistuksia tai vähennyksiä, sitä enemmän heidän uskomuksensa vastasivat uutta psykologista sopimusta.

Tulokset tukivat Cavanaughin ja Noen (1999) näkemystä siitä, työkokemukset vaikuttavat uuden psykologisen sopimuksen ja sen komponenttien omaksumiseen, erityisesti ammattiin sitoutumiseen. Tästä huolimatta he painottavat, että lisätutkimuksia tarvitaan vahvistamaan heidän tuloksiaan, koska nykyisellään aiheesta on hyvin vähän tutkimustietoa. Tämän lisäksi he saivat Robinsonin ja Rousseauin (1994) tutkimusta tukevia tuloksia siitä, että veloitteiden rikkomisella on sekä suora että välillinen vaikutus työtyytyväisyyteen.

#### 1.4 Aiempi tutkimus työnantajanäkökulmasta

Organisaatioiden näkökulmasta psykologinen sopimus on osa ihmisten johtamista. Schalkin ja Rousseau'n (2001) mukaan psykologisen sopimuksen hallinta on tänä päivänä yksi niiden yritysten päätehtävistä, jotka pyrkivät kehittämään henkilöstöään. Tämä on haastavaa, koska organisaatio ei juuri koskaan ole niin yhtenäinen, että se kykenisi hallitsemaan sopimusta yhdenmukaisesti. Lisäksi psykologinen sopimus on erityinen työnantajan näkökulmasta katsottuna siinäkin mielessä, että ei voida suoraan sanoa, kuka puhuu organisaation puolesta. (Guest 2002, 22.) Työntekijä edustaa aina itseään, mutta työnantajan puolella ei ole yhtä henkilöä, joka voisi edustaa koko organisaatiota.

David Guest (2002) pyrki selvittämään psykologisen sopimuksen hallintaa/johtamista sekä organisaatioviestintää sopimukseen liittyen. Hänen mukaansa yritysten tavassa pyrkiä hallitsemaan psykologista sopimusta on yhtäläisyyksiä niiden tapaan hallita organisaatiokulttuuria. Tämän vuoksi yritysten viestintätapa voi kertoa myös niiden psykologisen sopimuksen hallinnan tavasta. Niiden organisaatioiden, jotka uskovat yhtenäiseen sopimuksen hallintaan, korostavat yleensä ylhäältä alas suuntautuvaa viestintää, perehdyttävät uudet työntekijät huolellisesti arvoihin ja normeihin. Ne yritykset, jotka hyväksyvät eriävät tavat hallita psykologista sopimusta, viestivät myös ylhäältä alas, mutta yleisellä tasolla ja antavat alempien tasojen huolehtia alaisten hyvinvoinnista ja työnteosta. Ne yritykset, jotka eivät edes usko sopimuksen hallinnan olevan mahdollista, eivät panosta viestintään yhtä intensiivisesti. Kaikki yksilötasoa laajempi psykologisen sopimuksen hallinta puuttuu näissä organisaatioissa.

Guest (2002, 24–25) esittää tutkimuksessaan viisi hypoteesia: 1) psykologinen sopimus on näkyvämmiin ja selkeämpiin esillä niissä yrityksissä, jotka viestivät tehokkaasti, 2) sopimusrikkomuksia koetaan vähemmän tehokkaasti viestivissä organisaatioissa, 3) psykologisen sopimuksen tietoinen käyttö työsuhteiden hallinnassa vähentää sopimusrikkomuksia ja lisää positiivisia vaikutuksia, 4) tehokkaasti viestivien organisaatioiden koetaan olevan reilumpia ja 5) tehokas viestintä lisää positiivista kuvaa lupauksen ja velvoitteiden toteutumisesta.

Guest (2002) keräsi aineistonsa kahdessa vaiheessa. Ensin hän haastatteli yhteensä 80 johtajaa, esimiestä ja työntekijää neljästä eri organisaatioista ja niiden eri tasoilta. Tässä vaiheessa hän tutki 1) koettiin eri tason johtajat organisaatioiden edustajiksi, 2) mitkä viestintätavat työntekijät kokivat olennaisiksi psykologisen sopimuksen kannalta ja 3) millaiseksi johtajat ja työntekijät määrittivät psykologisen sopimuksen. Haastattelut vahvistivat, että johtajat koettiin organisaatioiden edustajiksi. Lisäksi haastattelujen avulla saatiin koottua kattavat sisällöt viestintätavoista ja psykologisen sopimuksen sisällöstä.

Varsinaisessa, tutkimuksen toisessa vaiheessa Guest (2002) lähetti kyselyn 3 000 CIPD:n (virallinen henkilöstön ja kehittämisen instituutti, ”The Chartered Institute of Personnel and Development”) vanhemmalle jäsenelle, jotka edustavat henkilöstöhallinnon ammatillista joukkoa. Kysely rajoitettiin vanhemmille jäsenille sen vuoksi, että he ovat todennäköisemmin enemmän tekemisissä organisaatioiden linjapäätösten kanssa. Vastauksia Guest sai 1 306 hengeltä (43 %:).

Käsittelen Guestin tuloksia pääasiallisesti niiltä osin, missä tutkimusaiheemme kohtaavat. Tulokset osoittavat, että yli puolet johtajista lupasi tarjota työntekijöilleen pääasiassa koulutusta ja kehittämistä, turvallista työympäristöä, palautetta työsuorituksista ja reilua kohtelua. Noin yksi neljäsosa totesi, ettei lupauksia annettu kohtuuttomista odotuksista, työn säilyvyydestä tai mielenkiintoisista tehtävistä. Guest myös tutki sitä, oliko lupauksia pidetty. Vastanneet totesivat, että annetut lupaukset oli pidetty vähintään jossain määrin. Parhaiten ne oli pidetty palautteen antamisessa, kohtuuttomien odotusten välttämässä, ylennysmahdollisuuksien tarjonnassa, avoimen vuorovaikutuksellisen viestinnän tarjoamisessa ja mielenkiintoisen työn tarjoamisessa. Vähiten lupauksia oli pidetty miellyttävän ja turvallisen työympäristön, työn säilyvyyden, tehokkaan palkitsemisen ja reilun kohtelun suhteen.

Tutkimuksen tulokset tukivat ensimmäistä hypoteesia, eli tehokas viestintä lisää psykologisen sopimuksen selkeyttä ja näkyvyyttä. Myös toinen hypoteesi vahvistui, eli tehokas viestintä vähensi sopimusrikkomusten kokemista. Psykologisen sopimuksen tietoinen käyttö työsuhteiden hallinnassa (hypoteesi 3.) vähensi myös kokemuksia sopimusrikkomuksista ja lisäsi positiivisia kokemuksia/vaikutuksia. Tulokset tukivat myös hypoteeseja 4 ja 5 (”tehokkaasti viestivien organisaatioiden koetaan olevan reilumpia” ja ”tehokas viestintä lisää positiivista kuvaa lupauksien ja velvoitteiden toteutumisesta”).

Tulostensa avulla (Guest 2002) pystyi osoittamaan viestinnän ja psykologisen sopimuksen hallinnan yhteyden. Tämä tarkoittaa sitä, että tehokkaalla ja laajalla viestinnällä saadaan aikaan molemminpuolista luottamusta ja reilouden kokemusta. Tehokkainta viestinnän vaikutus oli perehdyttämistilanteissa, kun taas ylhäältä alaspäin suuntautuvalla viestinnällä ei ollut kovin suurta merkitystä.

Hiltrop (1996, 39–40) puolestaan teki joukolle keskijohtoa kyselyn, jossa hän haki vastauksia siihen, kuinka uusi psykologinen sopimus eroaa vanhasta sopimuksesta ja kuinka työntekijät työnantajan mielestä suhtautuvat uudessa tilanteessa tehtyihin sitoumuksiin. Keski-johto kuvaili perinteistä sopimusta seuraavilla termeillä: vakaa, jatkuva, ennustettava, reilu, perinteinen ja molemminpuolinen kunnioitus. Uutta sopimusta kuvattiin taas termeillä: lyhytaikainen, joustava, luottamus itseensä ja nopeiden tulosten saaminen. Tästä Hiltrop teki johtopäätöksen, että osapuolten itseensä luottaminen on olennaista nykyisessä työsuhteessa. Lojaalisuus ja sitoutuminen säilyvät hänen mukaansa edelleen tärkeinä, mutta

työntekijöiden oletetaan ottavan työllistettävyytensä ja uransa omalle vastuulleen ja toimivan joustavasti.

Jotta uudessa tilanteessa selvittäisiin, pitäisi Hiltropin (1996, 40–48) mukaan johtamistyylin muuttua; sen tulisi korostaa yhteistyötä ja osallistumista, kaksivuoroista viestintää, roolien selkeyttä, hajauttamista ja suoraa päätöksentekoa. Jotta ihmiset saataisiin kiinnostumaan työstään, tehtävät tulee muotoilla niin, että ne mahdollistavat itsensä kehittämisen ja riittävästi haasteita, sillä tätä kautta ihmiset saadaan sitoutumaan myös organisaatioon. Työntekijän tulisi myös huomioida työntekijöiden henkilökohtaiset arvot ja pyrkiä parhaansa mukaan sovittamaan ne myös organisaation arvoiksi sekä kasvattaa organisaatioyhteistyötä, jotta työntekijät saataisiin sitoutettua pitkäaikaisesti myös epävarmempina aikoina.

## 2 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA AINEISTO

Tutkimuksen toisessa luvussa esittelen tutkimukseni luonnetta, sen tavoitteita, aineiston keruun vaiheita ja menetelmiä sekä käyttämiäni analyysimenetelmiä. Lisäksi kuvaan aineistoni.

### 2.1 Tutkimuksen luonne

Metsämuuronen (2001,13) jakaa tutkimukset kolmeen ryhmään sen mukaan, onko aihepiiristä aiempaa tutkimusta. Mikäli aiempaa tutkimusta ei ole, tutkimuksen on parempi olla enemmän kuvaileva kuin selittävä. Jos taas vertailukelpoista aiempaa tutkimustietoa on kohtuullisesti saatavilla, voidaan kysyä ilmiöiden välistä yhteyttä. Jos aiempaa tietoa on saatavilla runsaasti, voidaan kysyä jo sitä, miksi mahdollinen yhteys syntyy.

Kuvailevan tutkimuksen tarkoitus on kuvata mahdollisimman tarkasti jokin asia tai tilanne, joka on entuudestaan tuntematon tai jota halutaan verrata esimerkiksi ajalliseen, kehitykseen tai alueellisesti. Kuvailevassa tutkimuksessa teorian tehtävänä on rajata ja määrittellä olennaiset käsitteet sekä auttaa hahmottamaan käsitteen olennaiset piirteet mittareiden luomiseksi. (Alkula ym. 1994, 189.)

Psykologista sopimusta on tutkittu jo jonkin verran, mutta näkökulma on ollut vahvasti työntekijäpainotteinen. Osa tutkijoista on jopa sitä mieltä, ettei sopimus ole molemminpuolinen. Tästä johtuen työnantajanäkökulmasta tehtyä tutkimusta on tarjolla vähän, minkä vuoksi olen päättänyt kuvailevan tutkimuksen tekoon. Kuvailevan tutkimuksen tarkoituksena on kertoa, miten asiat ovat. Kuvailevaa tutkimusta tarvitaan, sillä ilman ilmiöiden tarkkaa ja perinpohjaista kuvailua voi ilmiön selittäminen mennä pieleen. Kuvaus voi itsessään myös toimia virikkeenä selittämiselle ja tutkimukselle, sillä sen avulla voidaan korostaa pulmia, joita pitäisi selvittää ja tätä kautta stimuloida teorian luontia. (De Vaus 2002, 18–19.)

Menetelmällisesti psykologista sopimusta on tutkittu pääasiassa määrällisin menetelmin (ks. esim. Seeck & Parzefall 2008, 476). Päädyin osittain tämän vuoksi itsekini tekemään kyselytutkimuksen. Näin pystyn hyödyntämään aiempia tutkimuksia ja vertailemaan tuloksiani niihin. Kysely on hyvä tutkimustapa myös silloin, kun halutaan tutkia aihealuetta yleisesti, eikä vain tiettyä tapausta (De Vaus 2002, 30). Kvantitatiiviset menetelmät soveltuvat kuvailevan tutkimuksen tekoon, sillä niiden avulla voidaan kuvata tutkittavan ilmiön rakennetta, eli sitä, minkälaisista osista se koostuu ja onko osioiden välillä esimerkiksi riippuvuuksia (Alkula ym. 1994, 22).

### 2.2 Tutkimuksen tavoitteet

Psykologista tutkimusta käsittelevän viitekirjallisuuden perusteella on selvää, että aiheesta tarvitaan vielä paljon lisätietoja ja – tutkimusta. Teoria kaipaa sekä käsitteellistä että empii-

ristä täydennystä. Tutkimus on tähän asti ollut hyvin yhdysvaltalaisesti painottunutta sekä työntekijä – näkökulmaa korostavaa. Päädyin itse tutkimaan työnantajanäkökulmaa, koska uskon työntekijien kokevan velvoitteita työntekijöitä kohtaan ja odottavan näiltä vastinetta omille panoksilleen. Näkökulma oli mielenkiintoinen myös siitä syystä, että sitä on tutkittu huomattavasti työntekijänäkökulmaa vähemmän

Työnantajanäkökulmassa on tärkeää huomioida se seikka, ettei työnantajaa ole sellaisenaan olemassa, vaan työnantajaa edustavat ihmiset. He joutuvat usein toimimaan kaksoisroolissa, koska heidän pitää toimia omien näkemystensä lisäksi myös yrityksen toimintasääntöjen ja ylhäältä tulevien määräysten mukaisesti. Tutkimuksissa työnantajien näkökulmaa ovat yleensä edustaneet henkilöstöhallinnon ihmiset, joiden tehtäväkenttään ihmisten motivointi ja sitouttaminen muun muassa kuuluvat (ks. esim. Baruch 2001, Guest 2002, Hiltrop 1995; 1996). Minusta tutkimus oli järkevää kohdentaa heihin myös siksi, että heillä voidaan suurella todennäköisyydellä olettaa olevan keskimääräistä enemmän tietoa psykologisesta sopimuksesta sekä suurempi motiivi osallistua tutkimukseen.

Oma tutkimukseni lisää tietoa psykologisesta sopimuksesta kartuttamalla sitä tuoreesta näkökulmasta. Koska tutkimus tehdään Suomessa, saadaan aihealueesta myös Pohjoismaalaista näkökulmaa. Psykologinen sopimus on lisäksi henkilöstöjohtamisen kannalta ajankohtainen aihe. Koveneva kilpailu ja globalisoituminen ovat saaneet organisaatiot muun muassa karsimaan kulujaan, ja yksi keino tässä on ollut työntekijöiden käytön joustavoittaminen, esimerkiksi määräaikaisuuksia ja osa-aikaisuuksia lisäämällä. Vakinaiset työsuhteet eivät ole enää samalla tavalla itsestäänselvyksiä, kuten ne aikaisemmin ovat olleet. Lisäksi monia etuuksia on karsittu samaan aikaan kun työtahtia on kiristetty. Monet tekijät ovat siis osaltaan olleet vaikuttamassa siihen, että työnantajan ja työntekijän välinen psykologinen sopimus saattaa olla muuttumassa tai muuttunut. Voidaan olettaa, etteivät työntekijät enää sitoudu samalla tavalla organisaatioonsa, vaan pikemminkin pyrkivät toimimaan oman etunsa ja uransa kannalta järkevästi. Toivon tutkimustulosteni osaltaan vastaavan näihin ongelmiin ja tätä kautta hyödyntävän henkilöstöjohtamisen kehittämistä. Tulokset saattavat herättää ajatuksia myös siitä, minkälaisessa ristiriitojen kentässä henkilöstöjohtaminen tänä päivänä toimii.

Tavoitteenani on vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Työnantajan työsuhteeseen kohdistamat odotukset ja velvoitteet

*Millaisia odotuksia ja velvoitteita työnantajan edustajat asettavat työntekijöilleen ja millaisia velvoitteita he vastavuoroisesti kokevat työntekijöitä kohtaan?*



- Onko uusi psykologinen sopimus muotoutumassa?

*Kuinka relationaaliset tai transaktionaaliset komponentit painottuvat työnantajien vastauksissa?*

- Vaikuttavatko eri taustatekijät työnantajien käsitykseen psykologisesta sopimuksesta?

*Onko työnantajien työkokemuksella tai organisaation taloudellisella tai toiminnallisella tilanteella vaikutusta siihen, kuinka työntekijään tai työsuhteeseen suhtaudutaan?*

### **2.3 Aineiston keruu**

Päädyin keräämään aineistoni itse, koska valmiiksi kerättyä, sopivaa aineistoa ei ollut saatavilla. Itse kerättävän aineiston suurin etu on myös se, että tutkija voi itse päättää sen sisällöstä (Alkula ym. 1994, 66). Toisaalta tämä myös lisää tutkijan omaa vastuuta, koska kysymykset on muodostettava ja testattava ilman, että niiden toimivuudesta olisi jo ennalta varmuutta. Lisäksi ennakkosuunnittelu korostuu, koska kerralla tehtävässä aineistonkeruussa aineiston puutteita on yleensä hankalaa paikata jälkikäteen (Alkula ym. 1994, 45).

Keräsin aineistoni yhteistyössä Henkilöstöjohton ryhmä Henry ry:n kanssa. Henry ry on riippumaton, valtakunnallinen yhdistys, jolla on noin 3 000 Suomessa henkilöstön johtamis- ja kehittämistehtävissä toimivaa jäsentä. Henryn tavoitteena on edistää jäsentensä ammattitaitoa ja lisätä henkilöstöalan ammattilaisten keskinäistä vuorovaikutusta, ja tätä kautta kehittää henkilöstöjohtamista. (Henry ry 2009.)

Henryllä on käytössään sähköpostijakelulista, jolla oli keväällä 2009 mukana 945 henkilöstöalan ihmistä, jotka toimivat pääasiassa henkilöstöpäällikön tai – johtajan tehtävissä. Jakelulistan luottamuksellisuuden vuoksi Henry lähetti itse linkin kyselyyni, joten en saanut tutkimuksen missään vaiheessa tietää, keille henkilöille kysely lähti. Tutkimuksen tulosten yleistettävyyden kannalta tällä on tutkimusta heikentävä vaikutus, mutta tutkimuksen luonne ja vastaajien tavoittamisen haasteellisuus antoi perustellun syyn menettelylle. Muun muassa De Vaus (2002, 126–131) toteaa, että keruumenetelmän valinta riippuu aina tutkimuksen luonteesta, aikaresursseista, kuluista ja kyselyn muodosta. Sähköinen kysely oli ajallisesti ja kulujensa puolesta erittäin tehokas aineiston keruutapa, ja lisäksi sen avulla pystyttiin tekemään niin sanottuja pakottavia kysymyksiä (vastaaja ei voi edetä seuraavaan osioon ennen kuin on vastannut kysymykseen), jolloin puuttuvia tietoja pystyttiin karsimaan erittäin tehokkaasti.

Linkki e-lomakkeeseen lähetettiin henryläisille keväällä 2009 sähköpostitse. Sähköposti sisälsi sekä Henryn toiminnanjohtaja Lena Malinin saateen (ks. liite 1.) että oman saateeni (ks. liite 2.), joissa kerrottiin tutkimuksen tavoitteista, kyselyn rakenteesta, tutkimuksen eet-

tisistä perusteista sekä tutkimuksen mahdollisesti tuottamista hyödyistä. Vastaajia kannustettiin vastaamaan kyselyyn ja vastausaikaa annettiin noin kaksi viikkoa. Kyselyn saaneita muistutettiin kyselyn täyttämistä reilun viikon kuluttua, mutta ikävä kyllä toista muistutusta Henry ry ei enää voinut lähettää, sillä heidän piti keväällä rajoittaa jakelulistansa käyttöä runsaiden tiedote- ja kyselymäärien vuoksi.

Koska keräsin aineistoni sähköisesti ja tietämättä tarkalleen, keille kyselyni lähetettiin, on aineistonkeruumenetelmäni toisaalta harkinnanvaraista ja toisaalta De Vaussin (2002, 89) sanoin saatavilla olevien otantaa. Tämä tarkoittaa tilannetta, jossa kysely lähetetään tietyille valitulle joukolle, mutta otokseen otetaan tämän jälkeen mukaan kaikki, jotka kyselyyn vastaavat. De Vaus (2002, 89) toteaa, että tämänkaltaisen keruumenetelmä sopii pilottitesteihin ja tiedonkeruuseen. Samalla hän kuitenkin muistuttaa, ettei otoksen mahdollisesti suurikin koko kompensoi sen edustavuuden puutteita.

Kyselytutkimusta on ajoittain kritisoitu erittäin voimakkaasti. Yksi tunnetuimpia kritikkoja on ollut C. Wright Mills, jonka vuonna 1959 esittämä kritiikki on edelleen ajankohtaista ja syytä ottaa huomioon. Mills oli sitä mieltä, että empirismi hävittää alleen teoreettiset pohdiskelut ja puhui ”tilastollisesta rituaalimyllystä”. Tämän mukaan teoriat supistuvat kokoelmiksi muuttujia, jotka ovat hyödyllisiä kun tuloksia tulkitaan tilastollisesti. Näin ei kuitenkaan ole päässyt käymään psykologisen sopimuksen tutkimukselle, johtuen tutkimuksen hajanaisuudesta. Kritiikki on kuitenkin hyvä muistaa kun tutkimus tälläkin alueella jalostuu.

Myös Galtung käsitteli vuonna 1967 surveyhin liittyviä epäkohtia ja kritiikki on edelleen ajankohtaista, pätien myös laadulliseen tutkimukseen. Galtungin mukaan survey on näkökulmaltaan liian individualistinen. Ihmiset eivät useinkaan muodosta mielipiteitään tai kantojaan yksin, vaan vuorovaikutuksen tuloksena. Tosin tämä ongelma saattaa hieman heiketä, jos ja kun yhteiskunta muuttuu individualistisempaan suuntaan. Oman tutkimukseni osalta tällä huomiolla ei ole suurta vaikutusta, koska vastaajat edustavat työnantajaa, eikä heidän oletetakaan kertovan puhtaasti vain omista mielipiteistään, vaan mielipiteistään työnantajan edustajana.

Survey on Galtungin mukaan myös liian demokraattinen, koska todellisuudessa ihmisten mielipiteillä ei ole samaa painoarvoa; jonkun mielipide vaikuttaa päätöksiin toisen mielipidettä enemmän. Kolmanneksi survey on liian staattinen, koska se yleensä keskittyy vain tiettyyn hetkeen (poikittaistutkimus). Neljänneksi survey on keskiluokkainen siinä mielessä, että monesti yhteiskunnan alemmat kerrokset eivät ”osaa” vastata kyselyyn ja ylemmät eivät halua. Viimeiseksi Galtungin mielestä survey toimii vain sosiaalisilla lähietäisyyksillä. Tällä hän tarkoittaa sitä, että ihmiset eivät luultavimmin vastaa täysin rehellisesti tai ollenkaan, jos he pitävät tutkijan mielipiteitä vastakkaisina omilleen. Galtungin neljällä viimeiselläkin huomiolla ei juuri ole vaikutusta omaan tutkimukseeni, koska vastaajat ovat keske-

nään hyvin tasavertaisessa asemassa niin statukseltaan kuin oletettavasti kyvykkyydel-  
täänkin. Staattisuus pitää kyllä paikkansa, mutta mikään ei estä tutkimuksen laajentamista  
pitkittäistutkimukseksi. Sosiaaliset etäisyydetkään tuskin ovat tässä tapauksessa niin pitkiä,  
että se vaikuttaisi vastaajien rehellisyyteen. (Galtung 1967; ref. Toivonen 1999, 177–184.)

Usein surveytä syytetään myös pinnalliseksi, johtuen yleensä siitä, että käsitteitä mitataan  
mittareiden avulla, jolloin käsite ei ole muuta kuin mittareidensa summa. Pinnallisuudella  
voidaan myös tarkoittaa sitä, ettei sen avulla saada selville, mitä tutkittava asia merkitsee  
vastaajille. Ihmiset saattavat vastata mitä sattuu, koska asia ei kiinnosta heitä. (Toivonen  
1999, 184–185.) Tosin nykyään tehdään jo paljon kyselyitä, joissa mitataan myös asian  
tärkeyttä vastaajalle. Uskon vastaajien kuitenkin vastanneen kyselyyni ajatuksella, koska  
aihe käsittelee heidän tehtäväkenttäänsä. Käsitteetkin ovat aina joko mittareiden tai määrit-  
teiden summia, enkä usko eri tutkimusmenetelmien paremmuuteen asioiden tutkimisen  
suhteen. Eri menetelmät saattavat toki tuottaa erilaisia tiedon ulottuvuuksia ja toimia toista  
paremmin tietyissä tilanteissa, mutta täydellistä totuutta mikään menetelmä tuskin voi tuot-  
taa.

Kyselyn saamasta kritiikistä huolimatta päädyin tähän aineistonkeruumenetelmään, koska  
sen avulla kykenin keräämään tehokkaasti ja edullisesti laajan aineiston eri puolella Suo-  
mea toimivista henkilöstöalan edustajista, joita olisi muilla tavoin ollut erittäin vaikea tavoit-  
taa. Jokaiseen menetelmään sisältyy heikkouksia ja vahvuuksia, ja tässä tapauksessa ky-  
selyn vahvuudet päihittivät heikkoudet.

### **2.3.1 Kyselylomake**

Aloittaessani kyselyni tekoa olin jo tutustunut psykologista sopimusta käsittelevään viitekir-  
jallisuuteen ja aiempaan tutkimukseen. Pyrinkin hyödyntämään mahdollisimman paljon  
aiempia tutkimustapoja ja tehtyjä kyselyitä omassa tutkimuksessani. Tiesin myös jo tässä  
vaiheessa, kenelle kyselyni tulisi lähtemään, mikä helpotti kyselyn tekoa (Alkula ym. 1994,  
100–101).

Ensimmäinen työstetty kyselyversio arvioitiin graduryhmämme tapaamisessa, jossa muut  
opiskelijat sekä ohjaajani antoivat palautetta ja kehitysideoita siihen liittyen. Varsinainen e-  
lomake työstettiin tämän jälkeen. E-lomakepohjana toimii Tampereen yliopistolla opiskeli-  
joiden käytettävissä oleva, Eduix Oy:n tuottama E-lomake. Kysely testautettiin ja arvioitutet-  
tiin e-lomakemuodossa kolmella henkilöllä. Testaukseen osallistui kaksi henkilöstöalalla  
toimivaa henkilöä sekä yksi esimiesasemassa toimiva henkilö. Testaus auttoi minua hio-  
maan kyselylomakettani, sen osioita ja sanamuotoja. Lisäksi testasin itse e-lomaketta use-  
aan otteeseen, jotta sen sisällölliset ja tekniset seikat olisivat mahdollisimman toimivia.

Kysely tulisi menetelmäoppaiden mukaan aina testata ennen varsinaisen kyselyn teettämistä. Testaaminen tulisi suorittaa sellaisilla henkilöillä, jotka vastaavat lopullisia vastaajia. Tämä tarkoittaa sitä, että testauksessa tulisi huomioida muun muassa vastaajien ikä-, sukupuoli-, koulutus- ja etniset tekijät. Testaaminen tulisi suorittaa mahdollisimman monella henkilöllä, jopa noin 75–100 hengellä. Toisaalta jos kysely on pilottiluontoinen, sitä kannattaa testata enemmin avainhenkilöillä, joilla on tietoa ryhmästä. Testauksen tarkoituksena on arvioida muun muassa seuraavia asioita: onko vastauksissa riittävästi vaihtelua, ovatko kaikki kysymykset tarpeellisia, toimivatko luokitukset, paljonko kato on, eteneekö kysely sujuvasti. Testauksen jälkeen tulisi vielä testata uudelleen, ovatko muutokset ja korjaukset vaikuttaneet tuloksiin. (De Vaus 2002, 114–117.)

Testaamisen tulisi siis olla hyvin laajaa ja kattavaa. Sen tulisi myös sisältää jo varsinaista analyysiä, jotta muuttujia, muodostuneita jakaumia ja vaihteluita sekä tehtyjä luokituksia voitaisiin arvioida. Tässä suhteessa oma testaukseni oli melko suppeaa, eikä se sisältänyt varsinaista testianalyysiä. Testaukseni korosti pikemminkin kyselyn toimivuutta ja sujuvuutta kuin varsinaisia tuloksia. Toisaalta koska kysely on tietyssä mielessä pilottiluontoista tutkimusta, jossa De Vaussin ohjeiden mukaisesti voidaan käyttää kyselyn kannalta avainasemassa olevia henkilöitä. Testianalyysin teko olisi kuitenkin varmasti ollut hyödyllistä ja olisi luultavasti vaikuttanut muutamien kysymysteni sanamuotoihin sekä valmiiksi tehtyihin luokitteluihin.

Lopullinen kyselylomake (ks. liite 2.) sisälsi yhteensä kuusi osiota, jotka oli e-lomakkeella koottu omiksi sivuikseen. Osiot olivat seuraavat:

1. Taustatiedot
2. Työorganisaation toiminnallinen jatkuvuus ja muutokset
3. Työsuhteeseen liittyvät yleiset odotukset ja velvollisuudet
4. Kokemukset työyhteisössä toimimisesta
5. Arviot henkilöstöjohtamiseen liittyvistä ajankohtaisista kysymyksistä, ja
6. Vastaa lopuksi seuraaviin kysymyksiin (tarkennettuja taustatietoja, joita ei haluttu heti alussa kysyä)

Osiot 2., 3., 4. ja 5. olivat pääasiassa Likert-asteikollisia väittämiä. Likert-asteikkoa käytetään erityisesti asenne- ja motivaatiomittareissa, joissa koehenkilö itse arvioi omaa käsitystään väitteen tai kysymyksen sisällöstä (Metsämuuronen 2001,47), joten se sopi hyvin tutkimuskysymyksiini vastaamiseen. Tarjosin vastaajille Likert – asteikossa vastausvaihtoehtoja: ”täysin eri mieltä”, ”eri mieltä”, ”ei samaa muttei eri mieltäkään”, ”samaa mieltä”, ”täysin samaa mieltä” ja ”en halua/osaa sanoa”. Päädyin tähän ratkaisuun, koska sen avulla ihmisille voitiin tarjota sekä neutraalia keskivaihtoehtoa (”ei samaa muttei eri mieltäkään”)

että vaihtoehtoa sille, ettei vastaaja halua kertoa mielipidettään tai tunne asiaa ("en halua/osaa sanoa"). De Vaussin (2002, 99) mukaan tämä lisää tutkimuksen luotettavuutta ja käyttökelpoisuutta, vaikkakin se saattaa aiheuttaa keskimääräistä enemmän neutraalien keskivaihtoehtojen käyttämistä.

Kyselyn osiot 1. ja 6. olivat joko valmiit vastausvaihtoehdot sisältäviä tai oman vastauksen mahdollistavia taustakysymyksiä. Useat väittämät ja kysymykset oli ohjeistettu joko jo kysymyksen yhteydessä tai sitten erillisellä ohjeella, jonka sai näkyviin kysymysmerkin takaa. E-lomake mahdollisti pääasiallisesti kaiken, mitä haluttiinkin tutkia. Yhtenä ongelmana oli kuitenkin se, ettei lomakkeen avulla pystynyt selvittämään esimerkiksi sitä, mitkä viisi asiaa olisivat vastaajalle tärkeimpiä siten, että ne voisi laittaa tärkeysjärjestykseen. Tämä saattoi tosin johtua myös omista osaamisrajoituksistani.

## **2.4 Aineiston käsittely ja analysointikeinot**

Käsittelemäni tutkimusaineistoni SPSS for Windows 16 – versioilla. Sähköisen kyselyn etuna on se, että aineiston saa suoraan havaintomatriisiin. Toinen sähköisen kyselyn etu on se, ettei puuttuvia tietoja juuri tarvitse käsitellä. Tämä johtuu siitä, että e-lomakkeella kysymyksistä pystyy tekemään pakottavia, eli vastaaja ei pysty etenemään kyselyssä ennen kuin on täyttänyt pakolliset kohdat. Tämä on hyvä tapa minimoida puuttuvien vastausten määrää, mutta toisaalta se saattaa vaikuttaa myös siihen, että osa jättää kyselyn tekemättä loppuun tämän vuoksi.

Aineiston analyysivaiheessa uudelleenkoodasin ja/tai - luokittelin useita muuttujia joko tiedon informatiivisuuden parantamiseksi tai luokkien koon kasvattamiseksi mielekkääksi. Esimerkiksi alkuperäinen muuttuja syntymävuosi koodautui uudeksi muuttujaksi (Ikä) siten, että kuluva vuodesta vähennettiin syntymävuosi. Tämän jälkeen uusi muuttuja uudelleenkoodattiin 10-vuotiskausiin, jotta vastaajien ikätiedot saataisiin lukijan kannalta informatiivisempaan muotoon.

Analyysivaiheessa muodostin yksittäisistä kysymyksistä myös summamuuttujia, jotka esittellään tarkemmin tutkimustuloksissa. Summamuuttujilla päästään yksittäisten kysymysten taakse ja saatetaan löytää olennaisesti tärkeämpää tietoa, koska niiden avulla pystytään kuvaamaan abstraktien ilmiöiden eri puolia (Metsämuuronen 2003, 435). Summamuuttujien reliabeliuskin on parempi, koska eri osioita yhteenlaskettaessa satunnaisvirheiden vaikutus kumoutuu. (Alkula ym. 1994, 100–101).

Pääasiallisina analyysimenetelminä olen käyttänyt ristiintaulukointia, faktori- ja pääkomponenttianalyysiä sekä lineaarista regressioanalyysiä, jotka esittelen seuraavaksi. Olen käyttänyt näitä menetelmiä, koska ne soveltuivat parhaiten tutkimusongelmieni ratkaisemiseen, ja aineistoni mahdollisti niiden käytön.

### ***Ristiintaulukoinnit***

Ristiintaulukoilla voidaan yksinkertaisella tavalla kuvata tutkimusaineiston muuttujien välisiä yhteyksiä ja jatkoanalysointitarpeita. Ne soveltuvat parhaiten kaksiluokkaisten muuttujien tarkasteluun, koska tällöin taulukko säilyy havainnollisena. Ristiintaulukointeja voidaan tehdä luokittelu-, järjestys-, välimatka- ja suhdeasteikollisille muuttujille, kunhan välimatka- ja suhdeasteikolliset muuttujat ensin luokitellaan sopiviin luokkiin. Ristiintaulukoiden riippumattomuustestinä käytetään Khiin neliötä, kun aineiston koko ylittää 40:n. Testiä käytetään riippumattomuustestinä kun etsitään vastausta kysymykseen, ovatko tarkasteltavat muuttujat toisistaan riippuvia eli onko muuttujien välillä yhteyttä vai ei. Testiä ei tarvitse käyttää, jos ristiintaulukoinnin tarkoituksena ei ole tutkia muuttujien välistä riippuvuutta. (Metsämuuronen 2003, 292–296., 461)

### ***Regressioanalyysi***

Kun korrelaation avulla voidaan tutkia samanaikaisesti kahta muuttujaa, regressioanalyysissä sekä selittäviä että selitettäviä muuttujia voi olla useita. Analyysin lähtökohtana on, että selittävät tekijät korreloivat selitettävän muuttujan kanssa, mutta eivät välttämättä toisensa kanssa. Regressioanalyysin avulla voidaan joko tarkastella jonkin teorian kannalta keskeisten tekijöiden vaikutusta (osuutta) tiettyyn ilmiöön tai sitten etsiä analyysin avulla jotakin ilmiötä selittäviä muuttujia, jotka yhdessä vaikuttavat ilmiöön. (Metsämuuronen 2003, 577–580.)

Regressioanalyysi vaatii kohtuullisen kokoista aineistoa. Metsämuurosen (2003, 581) mukaan Tabachnick ja Fidell tarjoavat ohjenuoraksi 40/1:n suhdetta, eli jokaista selittävää muuttujaa kohden tulisi olla neljäkymmentä havaintoa. Regression tilastollista merkitsevyyttä testataan t-testillä ja mallin hyvyyden, eli selitysasteen mittana toimii  $R^2$ . Se kertoo, kuinka monta prosenttia malli pystyy selittämään selitettävän muuttujan vaihtelusta. (Metsämuuronen 2003, 588.) Regressioanalyysissä sekä selitettävien että selittävien muuttujien tulisi olla jatkuvia ja niiden välisen suhteen tulisi olla lineaarinen (Toivonen 1999, 302).

### ***Faktori- ja pääkomponenttianalyysi***

Faktori- ja pääkomponenttianalyysien avulla voidaan useiden, vähintään järjestysasteikollisten muuttujien informaatiota tiivistää muutamaaan keskeiseen pääkomponenttiin tai faktoriin, jotka yleensä nimetään sisällöllisin perustein. Molempien menetelmien ideana on etsiä suuren muuttujajoukon keskeltä muuttujien yhteistä vaihtelua ja näin tiivistää informaatiota sekä vähentää tutkittavan ilmiön hajanaisuutta. Muuttujien väliltä pyritään löytämään jotain sellaista, mikä yhdistää muuttujat toisiinsa jollain teoriassa tai käytännössä toimivalla tavalla. Menetelmät eroavat samankaltaisuudestaan huolimatta. Pääkomponenttianalyysissä

lasketaan, millainen yhteys muuttujien välillä on; muuttajat siis tuottavat komponentin. Faktorianalyysissä taas lähdetään liikkeelle teoriasta, jonka perusteella muuttujien oletetaan liittyvän toisiinsa; faktorit muodostavat muuttajat. (Metsämuuronen 2003, 517–519.)

Pääkomponenttianalyysi soveltuu Metsämuurosen (ks. Tabachnick & Fidell 2000, 611) mukaan parhaiten tilanteeseen, jossa halutaan selvittää, millaisia yhteisiä piirteitä tai ulottuvuuksia muuttujajoukosta löytyy. Analyysin avulla pyritään tiivistämään muuttujajoukkoa keskenään korreloimattomiin varianssikimppuihin, ja tätä kautta vähentämään tutkittavan ilmiön hajanaisuutta. Tällöin tutkijalla ei tarvitse välttämättä olla taustaoletuksia teoriasta ja muuttujien suhteista, vaan hän haluaa vain vähentää muuttujien määrää ja tiivistää informaatiota. Aineistolta ikään kuin kysytään, minkälaisiin ulottuvuuksiin yksittäisten muuttujien vaihtelu voidaan tiivistää. Pääkomponenttianalyysi vaatii vähintään järjestysasteikollisia muuttujia ja vähintään yhden muuttujien välisen korrelaation tulisi ylittää arvo 0.3, jotta analyysiä on mielekästä tehdä. Muuttujien välinen yhteisvaihtelu ei kuitenkaan pääkomponenttianalyysissä ole ongelma, toisin kuin faktorianalyysissä. Kun pääkomponentit on muodostettu, tulkitaan ne yleensä voimakkaimmin latautuneiden muuttujien mukaan. (Metsämuuronen 2003, 520–525; Jokivuori & Hietala 2007, 89–93.)

Faktorianalyysi taas soveltuu tilanteisiin, joissa tutkija jo etukäteen pystyy olettamaan, millainen teoria yhdistää tutkittavia muuttujia. Faktorianalyysiä käytetään yleisimmin asenne- ja mielipideväittämien tutkimisessa. Menetelmällä etsitään mielipiteisiin liittyvät perusdimensiot eli faktorit. Kuten pääkomponenttianalyysissä, myös faktorianalyysissä muuttujien välillä tulee olla korrelaatioita ja vähintään yhden muuttujien välisen korrelaation tulisi ylittää arvon 0.3, jotta analyysi kannattaa tehdä. Muuttujien tulee olla vähintään hyvällä järjestysasteikolla mitattavia muuttujia ja faktorin riittäväksi faktorin ominaisarvoksi katsotaan yksi. Kuten pääkomponenttianalyysissä, myös faktorianalyysissä faktorit tulkitaan lopuksi, niille voimakkaimmin latautuvien muuttujien mukaan. (Metsämuuronen 2003, 517, 534–550; De Vaus 2002, 186–192; Toivonen 1999, 218, 334–335.)

Omana sovelluksenaan faktorianalyysistä toimii konfirmatorinen faktorianalyysi. Korrelaatio- tai kovarianssimatriisin avulla tutkitaan valmista teoriaa tai mallia ja pyritään varmistamaan, tukeeko aineisto kyseistä teoriaa/mallia. Jotta näin tapahtuisi, pitäisi teorian mukaan toisiinsa yhteydessä olevien muuttujien korreloida enemmän keskenään kuin muiden muuttujien kanssa. Konfirmatorisessa faktorianalyysissä faktori voidaan tulkita kausaalisesti, eli faktorin nähdään tällöin piilossa olevana ominaisuutena, joka saa aikaan tiettyjä havaittavia ilmiöitä. (Metsämuuronen 2003, 551–553; Toivonen 1999, 218, 336.)

Faktorianalyysiä pidetään kuitenkin toisinaan kyseenalaisena menetelmänä, koska analyysiin liittyy useita subjektiivisia valintoja. Tutkija voi esimerkiksi faktorien määrää ja eri rotaatioita säätelemällä tuottaa haluamansa tulokset. Tätä ongelmaa voi kuitenkin pyrkiä mini-

moimaan käyttämällä analyysin perustana teoriaa, joka identifioi faktorit. (Heikkilä 1998, 248.)

## 2.5 Aineiston kuvaus

Kyselyyni vastasi kaikkiaan 224 henkilöä. Kysely lähetettiin alun perin 945 henkilölle, joten vastausprosentiksi saatiin 23,7 %. Kato on suuri siitäkin huolimatta, että vastaajia muistutettiin kyselystä ja että vastaajien oletettiin olevan keskimääräistä enemmän aiheesta kiinnostuneita.

Kadon suuruus johtuu luultavasti monesta syystä. Henryn jäsenet saavat Henryn toiminnanjohtaja Leena Malinin mukaan hyvin paljon kyselypyyntöjä, joten voi olla, että vastausten määrä jäi suhteellisen pieneksi, koska kyselyn saaneet eivät yksinkertaisesti ehdi tai halua täyttää usein tulevia kyselyjä. Toinen syy voi olla sähköisessä kyselymuodossa ja organisaatioiden tietoturva-asioissa. Sain muun muassa yhdeltä kyselyn saaneelta tiedon siitä, ettei hän organisaationsa tiukkojen tietoturvasäätelyjen vuoksi päässyt täyttämään kyselyä. Samaan tapaan ainakin yhdelle vastaajalle sähköinen kyselymuoto tuotti ongelmia, koska hän ei huomannut, että osa kyselyn kysymyksistä oli pakottavia, eli ennen niihin vastaamista kyselyssä ei voinut edetä. Hän koki tämän lomakkeen toimimattomuudeksi ja jätti vastaamatta.

Yli kaksisataa havaintoyksikköä on kuitenkin kvantitatiiviseksi aineistoksi suhteellisen hyvän kokoinen ja sen avulla kyetään jo tekemään analyysiä ja päätelmiä. Muun muassa Metsämuuronen (2003, 324) pitää jo noin kahdenkymmenen havaintoyksikön otoskokoa kohtuullisen suurena. De Vaussin (2002, 80–84) mukaan riittävän otoksen koko riippuu siitä, millaista tarkkuutta vaadimme otokselta ja siitä, kuinka homogeeninen perusjoukko on ominaisuuksiltaan. Lisäksi jo ennen aineiston keruuta olisi tärkeää tietää, millä menetelmillä aineistoa aikoo analysoida, koska otoskoko ja muuttujat vaikuttavat olennaisesti menetelmien valintaan. De Vaus pitää otoksen minimikokona 50–100 havaintoyksikköä. Alkula ym. (1994, 44, 109) toteaa, että aineiston koko on riippuvainen myös siitä, kuinka tarkkoja yleistettäviä tietoja halutaan tutkittavien erilaisista osaryhmistä. Hekin pitävät sopivana otoskokona noin 50–100 havaintoyksikköä.

Käytän aineistoni kuvauksen apuna taulukoita ja kuvioita. Niissä on painotettu enemmän aineiston hienojakoista jakautumista kuin tilastollista pätevyyttä ja frekvenssien riittävää suuruutta, koska minusta kuvailu on näin mielenkiintoisempaa ja informatiivisempaa.

Vastaajista 181 henkilöä (80,8 %) oli naisia ja 43 (19,2 %) miehiä (ks. taulukko 1.), mikä vastaa myös kohderyhmän sukupuolista jakaumaa, kun sitä verrataan Henryn jakelulistan jakaumaan (kysely lähetettiin alun perin 824 naiselle ja 121 miehelle). Näin miesten vastausprosentti oli 35,5 % ja naisten 22 %. Naisten alun perinkin huomattavasti suurempi osuus

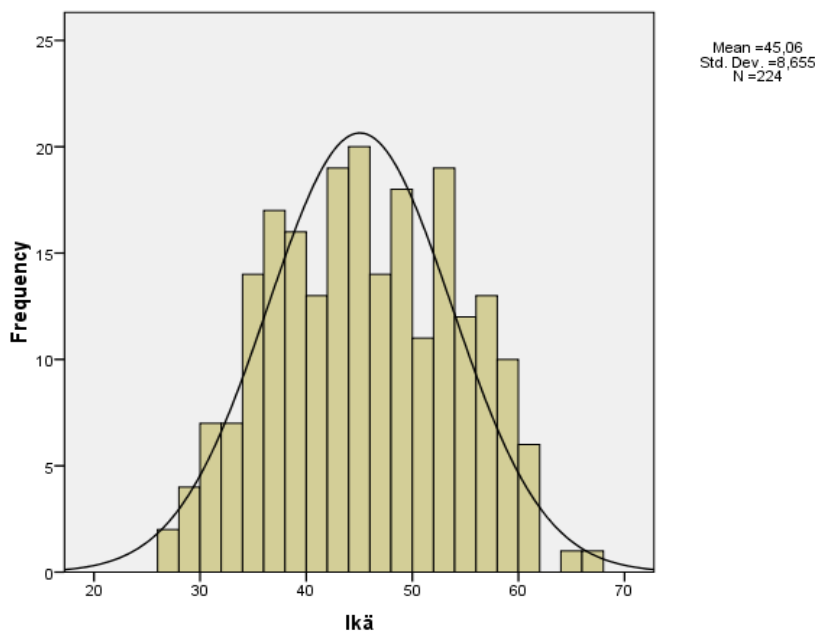


voidaan tulkita niin, että naiset toimivat henkilöstöalalla miehiä keskimääräistä useammin. Toinen vaihtoehto on se, että Henryn jäsenistö olisi jostain syystä keskimääräistä naisvaltaisempaa, mutta pitäydyn ensimmäisessä tulkinnassa.

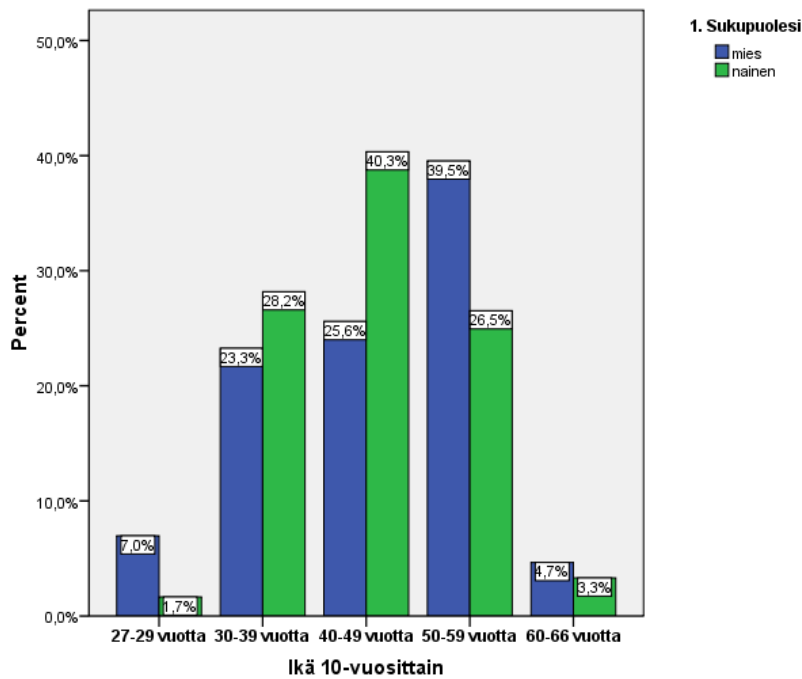
**Taulukko 1. Vastaajien sukupuoli**

Sukupuoli					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	mies	43	19,2	19,2	19,2
	nainen	181	80,8	80,8	100,0
Total		224	100,0	100,0	

Vastaajien ikäjakauma oli myös melko keskittynyt, suurin osa vastaajista on noin 35–55 –vuotiaita, nuorimman ollessa 27 vuotta ja vanhimman 66 vuotta. Vastaajien keski-ikä oli 45 vuotta (ks. kuvio 1.). Koska kysely lähetettiin henkilöstöpäällikkö-/johtajatehtävissä oleville, on ymmärrettävää, että vastaajien ikäjakauma painottuu työikäisiin. Miehet olivat naisia keskimäärin hieman vanhempia (ks. kuvio 2.), tosin heitä oli keskimääräisesti hieman enemmän myös nuorimpien vastaajien joukossa.



**Kuvio 1. Vastaajien ikäjakauma**



**Kuvio 2. Vastaajien ikäjakauma sukupuolen mukaan**

Vastaajista 166 asui Etelä-Suomessa, 46 Länsi-Suomessa, 9 Oulussa ja yhteensä 3 ihmistä Itä-Suomessa ja Lapissa (ks. taulukko 2.). Vastaajat olivat siis pääasiassa Etelä- ja Länsisuomalaisia. Kysely lähetettiin alun perin 390 eteläsuomalaiselle ja 44 länsisuomalaiselle, joten he edustavat yhteensä noin 46 prosenttia Henryn jakelulistalla olleista.

**Taulukko 2. Vastaajien asuinlääni**

		Asuinlääni			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Etelä-Suomi	166	74,1	74,1	74,1
	Länsi-Suomi	46	20,5	20,5	94,6
	Oulu	9	4,0	4,0	98,7
	Itä-Suomi	2	,9	,9	99,6
	Lappi	1	,4	,4	100,0
	Total	224	100,0	100,0	

Vastaajien koulutustaso (ks. taulukko 3.). on selkeästi erittäin korkea, kaikkiaan 77,7 % on suorittanut ylemmän korkeakoulututkinnon Ammattikorkeakoulun tai ammatillisen opiston käyneitä on yhteensä 21,9 % ja tätä matalamman koulutuksen käyneitä on vain 0,6 % (1 henkilö). Miesten koulutustaso näyttäisi olevan jonkin verran naisia korkeampi, jos verrataan keskenään ylemmän korkeakoulututkinnon käyneitä ja ammattikorkeakoulu/amatillisen opiston käyneitä. Miehistä 93 prosentilla on ylempi korkeakoulututkinto (vrt. naiset 74 %), kun taas naisilla ammattikorkeakoulu/amatillinen opisto – tasoinen koulutus on miehiä yleisempää. Naisilla koulutus jakaantuu siis miehiä enemmän ylemmän korkeakoulututkinnon ja ammattikorkeakoulu/amatillisen opisto – tason välillä.

**Taulukko 3. Vastaajien koulutus sukupuolen ja iän mukaan**

				Koulutus sukupuolen ja iän mukaan					
				Ikä 10-vuosittain					
				27-29 vuotta	30-39 vuotta	40-49 vuotta	50-59 vuotta	60-66 vuotta	Total
1. Sukupuolesi	mies	4. Mikä on korkein koulutuksesi?	Ylempi korkeakoulututkinto	3 7,5%	10 25,0%	11 27,5%	15 37,5%	1 2,5%	40 93,0%
			ammattikorkeakoulu /ammattilinen opisto	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	2 66,7%	1 33,3%	3 7,0%
			oppilaitos/lukio	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%
			Total	3 7,0%	10 23,3%	11 25,6%	17 39,5%	2 4,7%	43 100,0%
	nainen	4. Mikä on korkein koulutuksesi?	Ylempi korkeakoulututkinto	3 2,2%	40 29,9%	54 40,3%	33 24,6%	4 3,0%	134 74,0%
			ammattikorkeakoulu /ammattilinen opisto	0 ,0%	11 23,9%	19 41,3%	14 30,4%	2 4,3%	46 25,4%
			oppilaitos/lukio	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	1 100,0%	0 ,0%	1 ,6%
			Total	3 1,7%	51 28,2%	73 40,3%	48 26,5%	6 3,3%	181 100,0%

Kun sovimme yhteistyöstä Henryn kanssa, oli tiedossa, että heidän jakelulistansa kattaa pääasiassa henkilöstöjohtaja ja – päällikkötehtävissä toimivia. Tämä näyttää pitävän paikkansa, sillä 78,6 % vastaajista työskentelee näissä tehtävissä (ks. taulukko 4.). Henkilöstön kehittämistehtävissä toimii yhteensä 14,3 prosenttia vastaajista. Kun asemaa tarkastellaan sukupuolen mukaan, voidaan todeta, ettei sukupuoli näytä juuri vaikuttavan siihen, minkä tyyppisissä henkilöstöalan tehtävissä henkilö työskentelee. Muissa kuin varsinaisissa henkilöstöalan tehtävissä ilmoitti toimivansa 9 henkilöä. He edustivat pääasiassa taloutta ja hallintoa, toimien muun muassa hallintopäällikköinä tai – johtajina, toimitusjohtajina, konsultteina tai talouspäällikköinä.

**Taulukko 4. Vastaajien asema/tehtävä organisaatiossa sukupuolen mukaan**

		Asema/tehtävä organisaatiossa sukupuolen mukaan				
		5. Asemasi/tehtäväsi organisaatiossa				
		Henkilöstöjohtaja/-päällikkö	Henkilöstön kehittämistehtävät	Muut henkilöstöalan tehtävät	Muu	Total
1. Sukupuolesi	mies	32 74,4%	7 16,3%	1 2,3%	3 7,0%	43 100,0%
	nainen	144 79,6%	25 13,8%	6 3,3%	6 3,3%	181 100,0%
Total		176 78,6%	32 14,3%	7 3,1%	9 4,0%	224 100,0%

Suurin osa, reilut 70 prosenttia vastaajista, on toiminut samankaltaisissa työtehtävissä noin 0-10 vuotta (ks. taulukko 5.). Vajaat 20 prosenttia on työskennellyt samankaltaisissa tehtävissä 11–15 vuotta ja reilut 10 prosenttia yli 16 vuotta.

**Taulukko 5. Vastaajien työkokemus samankaltaisista tehtävistä iän mukaan****Työkokemus samankaltaisista tehtävistä iän mukaan**

		Samankaltaiset tehtävät						Total
		0-5 vuotta	6-10 vuotta	11-15 vuotta	16-20 vuotta	21-25 vuotta	25-30 vuotta	
Ikä 10-vuosittain	27-29 vuotta	6 100,0%	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	6 100,0%
	30-39 vuotta	36 59,0%	21 34,4%	4 6,6%	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	61 100,0%
	40-49 vuotta	32 38,1%	28 33,3%	15 17,9%	8 9,5%	1 1,2%	0 ,0%	84 100,0%
	50-59 vuotta	17 26,2%	17 26,2%	19 29,2%	6 9,2%	5 7,7%	1 1,5%	65 100,0%
	60-66 vuotta	0 ,0%	3 37,5%	1 12,5%	1 12,5%	2 25,0%	1 12,5%	8 100,0%
	Total	91 40,6%	69 30,8%	39 17,4%	15 6,7%	8 3,6%	2 ,9%	224 100,0%

Vajaat 70 prosenttia vastaajista on työskennellyt samalla työnantajalla alle 10 vuotta ja reilut 30 prosenttia yli 10 vuotta. Joukkoon mahtuu 13 % prosenttia henkilöitä, jotka ovat työskennelleet samalla työnantajalla yli 20 vuotta (ks. taulukko 6.). Huomionarvoista on myös se, että yksi kolmasosa vastaajista on työskennellyt nykyisellä työnantajalla vasta 0-2 vuotta.

**Taulukko 6. Vastaajien työkokemus samalla työnantajalla****Sama työnantaja**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-2 vuotta	75	33,5	33,5	33,5
	3-9 vuotta	78	34,8	34,8	68,3
	10-20 vuotta	43	19,2	19,2	87,5
	21-38 vuotta	28	12,5	12,5	100,0
	Total	224	100,0	100,0	

Vastausten perusteella näyttäisi siltä, että henkilöstöalan tehtäviin saatetaan tulla erilaisia kanavia pitkin, sillä myös 40–59 –vuotiaissa (ks. taulukko 5.) on mukana paljon niitä, jotka ovat toimineet samankaltaisissa tehtävissä vasta 0-5 vuotta. Luultavasti tehtäviin tullaan joko suoraan valmistumisen jälkeen tai niihin edetään saman organisaation sisällä erilaisien tehtäväpolkujen kautta. Taulukon 7. perusteella näin näyttäisi olevan. Melko lyhyt työkokemus (0-5 vuotta tai 6-10 vuotta) samankaltaisista tehtävistä ei näytä riippuvan työkokemuksesta samalla työnantajalla. Vastaajien joukossa on sekä niitä, jotka ovat tulleet suoraan nykyiseen tehtäväänsä (työkokemus on melko samanpituisen sekä tehtävien että saman työnantajan osalta) että niitä, jotka ovat edenneet nykyiseen tehtäväänsä saman organisaation sisällä (lyhyt työkokemus samankaltaisista tehtävistä, mutta pitkä ura samalla työnantajalla). Myös liikkuvuus henkilöstöalalla näyttäisi olevan suhteellisen yleistä uran alkuvaiheessa, koska vastaajilla on jonkin verran enemmän kokemusta samankaltaisista

tehtävistä kuin työstä samalla työnantajalla (kuten esimerkiksi henkilöillä, jotka ovat olleet samankaltaisissa tehtävissä 6-10 vuotta, mutta samalla työnantajalla vain 0-2 vuotta).

**Taulukko 7. Vastaajien työkokemus samankaltaisista tehtävistä samalla työnantajalla oleminen keston mukaan**

		Työkokemus saman työnantajan ja samankaltaisten tehtävien mukaan						
		Samankaltaiset tehtävät						Total
		0-5 vuotta	6-10 vuotta	11-15 vuotta	16-20 vuotta	21-25 vuotta	25-30 vuotta	
Sama työnantaja	0-2 vuotta	39	23	8	4	1	0	75
		52,0%	30,7%	10,7%	5,3%	1,3%	,0%	100,0%
		42,9%	33,3%	20,5%	26,7%	12,5%	,0%	33,5%
	3-9 vuotta	32	22	13	7	3	1	78
		41,0%	28,2%	16,7%	9,0%	3,8%	1,3%	100,0%
		35,2%	31,9%	33,3%	46,7%	37,5%	50,0%	34,8%
	10-38 vuotta	20	24	18	4	4	1	71
		28,2%	33,8%	25,4%	5,6%	5,6%	1,4%	100,0%
		22,0%	34,8%	46,2%	26,7%	50,0%	50,0%	31,7%
Total		91	69	39	15	8	2	224
		40,6%	30,8%	17,4%	6,7%	3,6%	,9%	100,0%
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Vastaajista 148:lla oli alaisia, kun taas 76 vastaajalla heitä ei ollut (ks. taulukko 8). Alaisten määrä vaihteli 1:n ja 58 alaisen välillä, ja yleisimmin heitä oli noin 1-10. Vastaajista 43 henkilöä oli miehiä ja heistä 34:llä on alaisia (ks. taulukko 9.). Vastaajista 181 oli naisia ja heistä 114:sta oli alaisia. Vastanneiden perusteella näyttäisi siltä, että miehillä on hieman naisia useammin alaisia. Alaisten määrään sukupuolella ei juuri ole vaikutusta.

**Taulukko 8. Vastaajien alaisten määrä**

		Alaisten määrä			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-2 alaista	43	19,2	29,1	29,1
	3-4 alaista	34	15,2	23,0	52,0
	5-10 alaista	45	20,1	30,4	82,4
	11-20 alaista	18	8,0	12,2	94,6
	21-30 alaista	5	2,2	3,4	98,0
	31-58 alaista	3	1,3	2,0	100,0
	Total	148	66,1	100,0	
Missing	System	76	33,9		
Total		224	100,0		

## Taulukko 9. Alaisten määrä sukupuolen mukaan

Alaisten määrä sukupuolen mukaan

		Alaisten määrä						Total
		1-2 alaista	3-4 alaista	5-10 alaista	11-20 alaista	21-30 alaista	31-58 alaista	
1. Sukupuolesi	mies	7 20,6%	7 20,6%	10 29,4%	8 23,5%	1 2,9%	1 2,9%	34 100,0%
	nainen	36 31,6%	27 23,7%	35 30,7%	10 8,8%	4 3,5%	2 1,8%	114 100,0%
	Total	43 29,1%	34 23,0%	45 30,4%	18 12,2%	5 3,4%	3 2,0%	148 100,0%

Vastaajista suurin yksittäinen ryhmä toimii teollisuuden alalla, sillä heitä oli vastaajista kaikkiaan vajaat 27 % (ks. taulukko 10). Toiseksi suurin ryhmä ovat palvelualalla toimivat (21 %, kun mukaan luetaan terveys- tai sosiaalipalvelut ja muu palvelutoiminta). Vastaajat edustavat pääasiallisesti yksityistä sektoria.

## Taulukko 10. Vastaajien organisaation toimiala

Organisaation toimiala

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Maa-, metsä- tai kalatalous	4	1,8	1,8	1,8
	Teollisuus	60	26,8	26,8	28,6
	Rakentaminen	8	3,6	3,6	32,1
	Informaatio- tai viestintä	31	13,8	13,8	46,0
	Rahoitus- tai vakuutus	18	8,0	8,0	54,0
	Julkinen hallinto	26	11,6	11,6	65,6
	Terveys- tai sosiaalipalvelut	7	3,1	3,1	68,8
	Muu palvelutoiminta	40	17,9	17,9	86,6
	Muu ala	30	13,4	13,4	100,0
	Total	224	100,0	100,0	

Suurin osa vastaajista (noin 70 %) toimii yli 250 hengen yrityksissä (ks. taulukko 11).

## Taulukko 11. Vastaajien organisaation koko

Organisaation koko

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-50 henkeä	11	4,9	4,9	4,9
	51-249 henkeä	56	25,0	25,0	29,9
	yli 250 henkeä	157	70,1	70,1	100,0
	Total	224	100,0	100,0	

Aineistonkuvauksen loppuyhteenvetona voidaan sanoa, että aineisto edustaa työkäisiä, korkeasti koulutettuja naisia, jotka toimivat henkilöstöjohtaja- tai päällikkötehtävissä. He toimivat Etelä- ja Länsi-Suomessa yksityisellä sektorilla, yli 250 hengen yrityksissä. Heidän työuransa henkilöstöalalla ovat kestäneet noin 10 vuotta ja he ovat vaihtaneet tämän aika-

na organisaatiota ainakin kerran tai kaksi. Noin puolella heistä on alaisia. Analyysiä ja tulkintaa tehtäessä tulokset voidaan yleistää tähän joukkoon kuuluviin.

### 3 TUTKIMUSTULOKSET

Tulosten tulkinnan tulee aina pohjautua teoriaan, sillä ilman tätä tulokset jäävät auttamattoman irrallisiksi. Tilastollisia testejä ei myöskään tulisi käyttää mekaanisesti, koska tämä voi johtaa ristiriitaisiin tuloksiin. Tulkinta tulee aina tehdä suhteessa teoriaan, eikä se saisi perustua pelkästään tilastollisten testien käyttöön. (Mäkelä 1996, 222–236.) Olen pyrkinyt soveltamaan Mäkelä ohjetta, ja tutkimaan aineistoa pääasiassa teorian, mutta myös tilastollisten testien avulla. Käsittelen seuraavaksi tuloksia tutkimuskysymyksittäin.

#### 3.1 Työnantajan työntekijään kohdistamat odotukset ja omat velvoitteet

Ensimmäinen tutkimuskysymyksen kuului seuraavasti: *”Millaisia odotuksia ja velvoitteita työnantajan edustajat asettavat työntekijöilleen ja mitä velvoitteita he vastavuoroisesti kokevat työntekijöitä kohtaan?”*

Asiaa selvitettiin kyselylomakkeen kohtien 19. ja 20. Likert – asteikollisten väittämien muodossa. Alkuperäinen asteikko oli 6 – luokkainen, ja siinä vastausvaihtoehdoksi tarjottiin myös ”en halua/ tai osaa sanoa”. Koska tätä vastausvaihtoehtoa käytettiin kuitenkin erittäin vähän, koodattiin nämä vastaukset asteikon neutraaliin keskiosaan, ”ei samaa, muttei eri mieltäkään” – vaihtoehtoon. Aineistoa analysoidaan seuraavaksi ristiintaulukoinnin avulla.

Saadut vastaukset eivät juurikaan hajoa koko asteikon mitalle (ks. taulukko 12), vaan kasaantuvat. Työnantaja odottaa työntekijältä suurinta osaa kysytyistä ominaisuuksista ja velvollisuuksista. Ainoastaan pitkäaikaista työkokemusta ei pidetä kovin tarpeellisena ominaisuutena. Lisäksi organisaation kehittämishalu ja innovatiivisuus näyttävät jakavan keskimääräistä enemmän vastaajien mielipiteitä. Kun arvioidaan sitä, mitä velvoitteita pidetään tärkeimpinä, halua oppia uutta (77,2 %) ja luotettavuutta (74,6 %) painotetaan vastaajien keskuudessa eniten. Tämän jälkeen seuraaviksi olennaisimpina velvoitteina/ominaisuuksina pidetään oma-aloitteisuutta ja innostuneisuutta (67,9 %), halua kehittää omaa työtään (63,8 %) ja sitoutumista tehtävään (62,9 %).



## Taulukko 12. Työnantajan odotukset työntekijää kohtaan

Työnantajan mielestä työntekijän tulee tarjota työnantajalle seuraavia asioita

	täysin eri mieltä	eri mieltä	ei samaa, muttei eri mieltäkään	samaa mieltä	täysin samaa mieltä	Total
Sitoutumista tehtävään		1,3%	3,1%	32,6%	62,9%	100,0%
Sitoutumista organisaatioon		2,2%	10,3%	47,8%	39,7%	100,0%
Monipuolista osaamista		,4%	7,1%	45,1%	47,3%	100,0%
Joustavuutta työaikojen ja tehtävien kanssa		1,3%	12,5%	60,7%	25,4%	100,0%
Pitkäaikaista työkokemusta	,4%	33,5%	46,4%	17,0%	2,7%	100,0%
Oma-aloitteisuutta ja innostuneisuutta			2,7%	29,5%	67,9%	100,0%
Tehokkuutta		,9%	4,0%	54,0%	41,1%	100,0%
Luotettavuutta			1,3%	24,1%	74,6%	100,0%
Innovatiivisuutta	,4%	2,2%	19,6%	48,7%	29,0%	100,0%
Uudistumiskykyä		,4%	7,1%	50,0%	42,4%	100,0%
Halua kehittää omaa työtään			3,6%	32,6%	63,8%	100,0%
Halua kehittää organisaatiota		1,8%	20,5%	50,0%	27,7%	100,0%
Halua oppia uutta			4,5%	18,3%	77,2%	100,0%

Asteikon uudelleenluokittelu kolmiluokkaiseksi ("eri mieltä", "ei samaa muttei eri mieltäkään", "samaa mieltä") muuttaa hieman tuloksia (ks. taulukko 13.). Sen avulla nähdään, mitä velvoitteita ja ominaisuuksia ylipäättään pidetään tärkeinä, eikä niinkään sitä, onko asiasta oltu samaa vai täysin samaa mieltä. Uudelleenluokittelun jälkeen tärkeimmäksi velvoitteeksi/ominaisuudeksi nousee luotettavuus (98,7 %), ja heti sen perässä tulevat oma-aloitteisuus ja innostuneisuus (97,3 %), oman työn kehittämishalu (96,4 %) ja uuden oppimishalu sekä tehtävään sitoutuminen (molemmat 95,5 %).

## Taulukko 13. Työnantajan odotukset työntekijää kohtaan, uudelleenluokiteltuna

Työnantajan odotukset työntekijää kohtaan

	Eri mieltä	Ei samaa, muttei eri mieltäkään	Samaa mieltä	Total
Sitoutumista tehtävään	1,3%	3,1%	95,5%	100,0%
Sitoutumista organisaatioon	2,2%	10,3%	87,5%	100,0%
Monipuolista osaamista	,4%	7,1%	92,4%	100,0%
Joustavuutta työaikojen ja tehtävien kanssa	1,3%	12,5%	86,2%	100,0%
Pitkäaikaista työkokemusta	33,9%	46,4%	19,6%	100,0%
Oma-aloitteisuutta ja innostuneisuutta		2,7%	97,3%	100,0%
Tehokkuutta	,9%	4,0%	95,1%	100,0%
Luotettavuutta		1,3%	98,7%	100,0%
Innovatiivisuutta	2,7%	19,6%	77,7%	100,0%
Uudistumiskykyä	,4%	7,1%	92,4%	100,0%
Halua kehittää omaa työtään		3,6%	96,4%	100,0%
Halua kehittää organisaatiota	1,8%	20,5%	77,7%	100,0%
Halua oppia uutta		4,5%	95,5%	100,0%

Uudelleenluokittelu ei siis juuri muuta alkuperäistä ominaisuuksien ja velvollisuuksien merkitystä. *Työnantajien odotukset työntekijöitä kohtaan voidaan tiivistää kahteen ominaisuuteen: 1) sisäinen yrittäjyys -asenteeseen (suhtaudutaan työntekoon kuin oman yrityksen hoitamiseen; innostuneesti ja aloitteellisesti sekä vastuullisesti) ja 2) kehittämispotentiaaliin. Sisäistä yrittäjyysasennetta halutaan luotettavuuden ja tehtävään sitoutumisen kautta kun taas kehittämispotentiaalia oma-aloitteisuudella ja innostuneisuudella, oman työn kehittämishalulla sekä uuden oppimishalulla.*

Kyselylomakkeessa selvitettiin myös sitä, millaisia velvoitteita työnantajat kokevat työntekijää kohtaan. Tätä selvitettiin kyselylomakkeessa kohdan 20. väittämällä. Kuten kohdassa 19, myös tässä alkuperäinen Likert -asteikko luokiteltiin uudelleen, koska luokkaa ”en halua/osaa sanoa” ei juurikaan käytetty. Nämä vastaukset uudelleenkoodattiin neutraaliin luokkaan ”ei samaa, muttei eri mieltäkään”.

Työnantajaa koskevien velvoitteiden puolella ei myöskään syntynyt suurta hajontaa, vaan vastaajat ovat melko yksimielisesti sitä mieltä, että lähes kaikki väittämässä annetut velvoitteet kuuluvat työnantajalle. Suurinta hajontaa syntyy vakituisen/pysyvän työsuhteen ja uralla etenemismahdollisuuksien kohdalla.

Vahvimmin velvoitteiksi koetaan tunnustuksen antaminen hyvästä työstä (81,2 %), työtä koskevien selkeiden tavoitteiden antaminen (76,3 %) ja ohjaamisen sekä tuen antaminen (65,2 %). Annettujen väittämien pohjalta koetaan vähiten velvoittavimmiksi tekijöiksi vakituinen/pysyvä työsuhte (22,8 %), uralla etenemismahdollisuuksien tarjoaminen (35,7 %), kilpailukykyinen palkitseminen (35,7 %) ja lojaalisuus (37,9 %).

Kun asteikko uudelleenkoodataan kolmiluokkaiseksi, auttaa se näkemään mitä velvoitteita pidetään yleensäkin tärkeänä ja mitä ei (ks. taulukko 14.). Alkuperäiset tulokset eivät tästä juuri muutu; tärkeimmiksi tekijöiksi nousevat tunnustus hyvästä työsuorituksesta (96,9 %), ohjaaminen ja tuki (96,4 %), joustavuus työelämän ja yksityiselämän yhteensovittamisessa (96,4 %) sekä selkeiden työtä koskevien tavoitteiden ja päämäärien antaminen (96,0 %). Myös kouluttautumismahdollisuudet (94, %), työkykyä ja – hyvinvointia tukevat palvelut (92,4 %) ja kilpailukykyinen palkitseminen (92 %) koetaan tärkeiksi työnantajan velvollisuuksiksi. *Työnantajien kokemat velvollisuudet työntekijöitä kohtaan voidaan tiivistää kolmeen kokonaisuuteen: 1) ohjaavaan viestintään, 2) molempia hyödyttäviin palveluihin sekä 3) kehittymismahdollisuuksien tarjoamiseen.*

Vakituinen/pysyvä työsuhte, uralla etenemismahdollisuudet sekä lojaalisuus synnyttävät keskimääräistä enemmän hajontaa vastaajien kesken. Nämä ominaisuudet viittaavat kaikki pitkäaikaiseen sitoutumiseen, jota ei enää entiseen tapaan koeta työnantajan velvollisuudeksi työntekijää kohtaan.

Vastaajilla oli tämän lisäksi mahdollisuus kohdassa 21. kertoa muita tärkeiksi kokemiaan velvoitteita, joita ei aiemmissa väittämässä ollut mainittu. Avoimista vastauksista kumpusi esiin erityisesti *hyvä esimiestyö ja johtaminen, oikeudenmukaisuus ja tasa-arvoisuus sekä palautteen antaminen*

**Taulukko 14. Työnantajan kokemat velvoitteet työntekijää kohtaan, uudelleenluokiteltuna**

Työnantajan kokemat velvoitteet työntekijää kohtaan

	Eri mieltä	Ei samaa, muttei eri mieltäkään	Samaa mieltä	Total
Vakituisen/pysyvän työsuhde	11,6%	24,6%	63,8%	100,0%
Kouluttautumismahdollisuudet	1,3%	4,5%	94,2%	100,0%
Uralla etenemismahdollisuudet	2,7%	16,1%	81,2%	100,0%
Kilpailukykyinen palkitseminen	,4%	7,6%	92,0%	100,0%
Joustavuutta työn ja yksityiselämän yhteensovittamisessa	,9%	2,7%	96,4%	100,0%
Ohjaamista ja tukea	,4%	3,1%	96,4%	100,0%
Tunnustusta hyvästä suorituksesta	,4%	2,7%	96,9%	100,0%
Työkykyä ja -hyvinvointia tukevia palveluita	,9%	6,7%	92,4%	100,0%
Motivoivia tehtäviä	1,3%	8,5%	90,2%	100,0%
Lojaalisuutta	1,8%	13,8%	84,4%	100,0%
Selkeitä työtä koskevia tavoitteita ja päämääriä	,4%	3,6%	96,0%	100,0%

Ristiintaulukointien perusteella voidaan todeta, että *työnantaja odottaa työntekijältä* 1) sisäistä yrittäjäyhteyttä ja 2) kehittämispotentiaalia ja *kokee omiksi velvollisuuksikseen* 1) ohjaavan viestinnän, 2) molempia hyödyttävien palvelujen tarjoamisen sekä 3) kehittymismahdollisuuksien tarjoamisen. Lisäksi avoimissa vastauksissa työnantajien velvollisuuksina korostuivat *hyvä esimiestyö ja johtaminen, oikeudenmukaisuus ja tasa-arvoisuus sekä palautteen antaminen*. Palautteen antaminen lukeutuu ohjaavaan viestintään, mutta hyvästä esimiestyöstä ja johtamistavasta sekä oikeudenmukaisuudesta ja tasa-arvoisuudesta voidaan muodostaa vielä *neljäs työnantajan velvollisuuden laji, oikeudenmukainen johtaminen*. On mielenkiintoista, että viestintä korostuu velvollisuuksissa näin selvästi, sillä muun muassa Guest (2002) on tutkimuksissaan todennut viestinnällä olevan vaikutusta siihen kuinka osapuolet suhtautuvat toisiinsa ja kokevat sopimuksen.

Ristiintaulukointien lisäksi odotuksia ja velvollisuuksia analysoidaan myös pääkomponenttianalyysillä, jonka avulla aineistoa pyritään tiivistämään erilaisiin ulottuvuuksiin.

Pääkomponenttianalyysi kyselylomakkeen kohdasta 19. ("Työnantajan edustajana minusta työntekijän tulee tarjota työnantajalle") muodostaa neljä pääkomponenttia (ks. taulukko 15.),

kun analyysi on läpäissyt KMO-testin (arvoksi saatiin 0,81). Komponenttien kokonaisselityssaste on 59,6 % ja komponenttien mukaan ottamisen rajana pidetään 0.5 ylittävää arvoa.

Ensimmäiselle komponentille latautuvat seuraavat ominaisuudet: ”halua kehittää omaa työtään”, ”halua oppia uutta”, ”uudistumiskykyä”, ”halua kehittää organisaatiota”, innovatiivisuutta” sekä ”Oma-aloitteisuutta ja innostuneisuutta”. Toiselle komponentille latautuvat: ”luotettavuutta”, ”tehokkuutta” ja ”joustavuutta työaikojen ja tehtävien kanssa”. Kolmannelle komponentille latautuvat: ”sitoutumista tehtävään” ja ”sitoutumista organisaatioon”. Viimeiselle komponentille latautuvat ”pitkäaikainen työkokemus” sekä ”monipuolinen osaaminen”.

Tulkitsen komponenttien tiivistävän työntäjän odotukset seuraaviksi, melko selkeiksi pääominaisuuksiksi: 1) Uudistumis- ja kehittymiskyky, 2) Yrittäjäasenne, 3) Sitoutuminen ja 4) Laaja osaaminen.

**Taulukko 15. Työnantajan odotukset työntekijää kohtaan**

Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

	Component			
	Uudistumis- ja kehittymiskyky	Yrittäjäasenne	Sitoutuminen	Laaja osaaminen
19. Halua kehittää omaa työtään	,798	,164		
19. Halua oppia uutta	,750	,123	,197	-,194
19. Uudistumiskykyä	,730	,325		,199
19. Halua kehittää organisaatiota	,693		,112	,285
19. Innovatiivisuutta	,591	,180		,484
19. Oma-aloitteisuutta ja innostuneisuutta	,532	,518		
19. Luotettavuutta	,176	,745	,199	
19. Tehokkuutta	,108	,740		,161
19. Joustavuutta työaikojen ja tehtävien kanssa		,463		,365
19. Sitoutumista tehtävään		,141	,818	
19. Sitoutumista organisaatioon	,262		,782	,145
19. Pitkäaikaista työkokemusta				,743
19. Monipuolista osaamista	,286	,368		,501

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

Pääkomponenttianalyysi kyselylomakkeen kohdasta 20. ("Työnantajan edustajana minusta työnantajan tulee tarjota työntekijälle") läpäisee KMO – testin ja sen kokonaisselityssasteeksi tulee 50,3 %. Ominaisuudet tiivistyvät kahteen pääkomponenttiin (ks. taulukko 16.), ja mukaan tulkintaan otetaan ne kommunaliteetit, joiden arvo on yli 0.5. Ensimmäiselle komponentille latautuvat ominaisuudet ”ohjaamista ja tukea”, ”tunnustusta hyvästä suorituksesta”, selkeitä työtä koskevia tavoitteita”, sekä ”työkykyä ja hyvinvointia tukevia palveluita”.

Toiselle komponentille latautuvat kohdat ”uralla etenemismahdollisuuksia”, ”kouluttautumismahdollisuuksia”, vakituinen pysyvä työsuhde”, ja ”kilpailukykyistä palkitsemista”.

Tulkitsen komponenttien tiivistävän työnantajan työntekijää kohtaan tuntemat velvoitteet seuraaviksi pääominaisuuksiksi: 1) Ohjaava ja tukeva johtamistapa ja 2) Sitouttaminen & sparraaminen.

**Taulukko 16. Työnantajan kokemat velvoitteet työntekijää kohtaan**

Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

	Component	
	Ohjaava ja tukeva johtamistapa	Sitouttaminen & sparraaminen
20. Ohjaamista ja tukea	,796	,124
20. Tunnustusta hyvästä suorituksesta	,736	,201
20. Selkeitä työtä koskevia tavoitteita ja päämää	,712	
20. Työkykyä ja -hyvinvointia tukevia palveluita	,621	,322
20. Lojaalisuutta	,443	,404
20. Uralla etenemismahdollisuuksia		,743
20. Kouluttautumismahdollisuuksia	,259	,732
20. Vakituinen/pysyvä työsuhde	-,130	,708
20. Kilpailukykyistä palkitsemista	,360	,585
20. Joustavuutta työn ja yksityiselämän yhteensä	,378	,506
20. Motivoivia tehtäviä	,378	,504

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Ristiintaulukointien perusteella työnantaja odottaa työntekijältä eniten 1) sisäistä yrittäjyysasennetta ja 2) kehittämispotentiaalia. Työnantaja kokee omiksi tärkeimmiksi velvoitteikseen 1) ohjaavan viestinnän, 2) molempia osapuolia hyödyttävien palvelujen tarjoamisen, 3) kehittymismahdollisuuksien tarjoamisen ja 4) oikeudenmukaisen johtamisen (avoimet vastaukset).

Pääkomponenttianalyysin perusteella työnantajan odotukset työntekijää kohtaan voidaan tiivistää 4 pääkomponenttiin: 1) uudistumis- ja kehittymiskykyyn, 2) yrittäjäsenteeseen, 3) sitoutumiseen sekä 4) laajaan osaamiseen. Työnantajan kokemat velvoitteet työntekijää kohtaan voidaan tiivistää kahteen komponenttiin: 1) ohjaavaan ja tukevaan johtamistapaan sekä 2) sitouttamiseen ja sparraamiseen.

Ristiintaulukoinnit ja pääkomponenttianalyysi tukevat toisiaan. Ristiintaulukoinnissa saatu sisäinen yrittäjyysasenne löytyy myös pääkomponenttianalyysin avulla, vaikkakin se jakau-

tuu tällä menetelmällä mielestäni kahteen osioon; yrittäjäasenteeseen ja sitoutumiseen. Samoin myös kehittämispotentiaali voidaan rinnastaa uudistumis- ja kehittymiskykyyn. Työnantajan omiksi kokemien velvoitteiden puolella ohjaava viestintä ja oikeudenmukainen johtaminen vastaavat melko hyvin ohjaavaa ja tukevaa johtamistapaa ja kehittämismahdollisuuksien tarjoaminen taas sitouttamista ja sparraamista (erityisesti sparraamista).

Yhtenä menetelmien tuottamien tulosten erona oli se, että ristiintaulukoinnin kautta molempia hyödyttävät palvelut (työkykyä ja – hyvinvointia tukevat palvelut) olivat myös yksi työnantajan omaksi velvollisuudekseen kokema ominaisuus, mutta tätä ominaisuutta ei pääkomponenttianalyysin avulla saatu tiivistettyä omaksi kokonaisuudekseen. Tämä ei mielestäni kuitenkaan heikennä tuloksen arvoa, sillä kyseessä saattaa olla tärkeäksi koettu asia, jota ei kuitenkaan katsota yhtä suorasti ”psykologiseksi velvoitteeksi” koska kyseessä on niin sanottu pakollinen palvelu (laki määrittelee työnantajan velvollisuudet työterveyspalvelujen osalta).

### **3.2 Onko uusi psykologinen sopimus muotoutumassa?**

Toisessa tutkimuskysymyksessäni pyrin selvittämään, painottuvatko työsuhteen relationaaliset tai transaktionaaliset komponentit työnantajien vastauksissa ja olisiko niiden avulla mahdollista todeta, että uusi psykologinen sopimus olisi astumassa voimaan. Tähän kysymykseen vastataan kyselylomakkeen kohtien 19., 20., 22. ja 24. sekä konfirmatorisen faktorianalyysin avulla.

Ensin tarkastellaan perinteistä sopimusta kohdan 22 väittämien avulla. Analyysissä tutkitaan perinteistä sopimusta kuvaavia väittämiä. Korrelaatiomatriisi läpäisee KMO-testin ( $KMO = 0.91$ ,  $p < 0.001$ ), joten se soveltuu faktorianalyysiin. Mukaan otetaan kommunaliteetit, joiden arvo on vähintään 0.3. Mallin kokonaisselitysaste on myös kohtuullinen, 61,2 %. Muun muassa Jokivuori & Hietala (2007, 98) ovat todenneet, että ihmistieteissä noin 50 prosentin selitysastetta voidaan jo pitää hyvänä tasona. Jos väittämät latautuvat voimakkaasti faktoreille, mutta negatiivisina, olen kääntänyt ne.

Ominaisarvon 1 ylittäviä faktoreita syntyy tässä tapauksessa vain yksi, mikä on tärkeää, koska analyysillä halutaan varmistaa, että perinteisen sopimuksen piirteet latautuvat samalle faktorille. Perinteisen psykologisen sopimuksen faktorille (ks. taulukko 17.) latautuvat seuraavat väittämät: ”työnantajalla on velvollisuus palkita työntekijä hyvästä suorituksesta”, ”työnantajalla on velvollisuus huolehtia työntekijöistään”, koulutuksiin panostaminen kannattaa, vaikka ihmiset vaihtavat tiheään paikkaa”, ”työnantaja voi odottaa uudelta työntekijältä myös asioita, joista ei sovita kirjallisesti”, panostaminen sitouttamiseen kannattaa” ja ”työnantajan kannattaa sitouttaa kaikkia työntekijöitä yhtäläillä”. Faktorille latautuu myös väittämä ”työntekijä ei enää tänä päivänä halua tai odotakaan eläkeikään kestäväää työsuhdetta”. Koska se saa faktorissa pienimmän latauksen, ja se käsittelee ainoana latautuvana

väittämänä työntekijänäkökulmaa, teen tutkijan subjektiivisen valinnan, ja totean, ettei tätä oteta mukaan faktoriin.

Tämän jälkeen sama analyysi tehdään uudelleen kyselylomakkeen kohdan 22. väittämille, mutta nyt mukaan otetaan niin sanotun uuden psykologisen sopimuksen piirteitä koskevia väittämiä. KMO-testi osoittaa mallin soveltuvan analyysiin. Mukaan otetaan jälleen ne kommunaliteetit, joiden arvo ylittää 0.3:n. Mallin kokonaisselitysaste on 62,7 % ja kaksi faktoria ylittää ominaisarvon 1 (ks. taulukko 18.).

Uuden sopimuksen 1. faktorille latautuvat seuraavat väittämät: ”Koulutuksiin panostaminen ei kannata, koska ihmiset vaihtavat paikkaa tiheään”, Työntekijät arvostavat työnantajan tarjoamia koulutuksia (tämä väite saa negatiivisen latauksen, joten se tulee tulkita seuraavasti: ”Työntekijät eivät arvosta työnantajan tarjoamia koulutuksia”), ”Työnantajan ei kannata sitouttaa muita kuin vakituisia työntekijöitä”, ja hieman yllättäen myös väittämä ”Työntekijä ei enää tänä päivänä halua tai odotakaan eläkeikään kestäväää työsuhdetta” latautuu faktorille, ja negatiivisena, eli se pitää tulkita niin, että itse asiassa työntekijöiden oletetaan yhä haluavan pitkäaikaisia työsuhteita. Tämä ei sovi malliin, joten se jätetään pois faktorista. Toiseen faktoriin latautuu ainoastaan väittämä ”Työnantajan kannattaa pikemminkin panostaa avainhenkilöiden palkitsemiseen kuin kaikkien palkitsemiseen yhtäläisesti”.

Väittämien avulla siis saadaan viitteitä perinteisen ja uuden psykologisen sopimuksen faktoreista, mutta osa väittämistä on negatiivisten latausten vuoksi käännetty ja samat väittämät latautuvat sekä perinteisen että uuden sopimuksen faktoreille, mutta vain käänteisinä merkityksinä. Konfirmatorinen faktorianalyysi kohdan 22 väittämistä ei siis kykene puhtaasti osoittamaan, että aineistosta löytyisi selkeästi viitteitä siitä, että uusi psykologinen sopimus olisi olemassa tai voimistumassa.

**Taulukko 17. Perinteisen psykologisen sopimuksen faktori**

Factor Matrix <sup>a</sup>	
	Factor
	1
22. Työnantajan velvollisuus on palkita työntekijä hyvästä suorituksesta	,881
22. Työnantajalla on velvollisuus huolehtia työntekijöistään	,834
Koulutukseen panostaminen kannattaa, vaikka ihmiset vaihtavat tiedään paikkaa	,829
22. Työnantaja voi odottaa uudelta työntekijältä myös asioita, joista ei sovita kirjallisesti	,814
Panostaminen sitoutamiseen kannattaa	,782
Työnantajan kannattaa sitouttaa kaikkia työntekijöitä yhtälailla	,694
22. Työntekijä ei enää tänä päivänä halua tai odotakaan eläkeikään kestävää työsuhdetta	,609

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a. 1 factors extracted. 4 iterations required.

**Taulukko 18. Uuden psykologisen sopimuksen faktorit**

Pattern Matrix <sup>a</sup>		
	Factor	
	1	2
22. Koulutukseen panostaminen ei kannata, koska ihmiset vaihtavat paikkaa tiheään	,935	
22. Työntekijät sitoutuvat nykyään niin heikosti, ettei panostaminen sitoutumiseen kannata	,844	
22. Työntekijät arvostavat työnantajan tarjoamia koulutuksia	-,822	,133
22. Työnantajan ei kannata sitouttaa muita kuin vakituisia työntekijöitä	,759	,332
22. Työntekijä ei enää tänä päivänä halua tai odotakaan eläkeikään kestävää työsuhdetta	-,572	,348
22. Työnantajan kannattaa pikemminkin panostaa avainhenkilöiden palkitsemiseen kuin kaikkien palkitsemiseen yhtälaaisesti		,585

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 4 iterations.

Seuraavaksi testaan samalla menetelmällä myös kyselylomakkeen kohdan 19., jossa selvitettiin työnantajan työntekijälle asettamia odotuksia. Kohdan 19. väittämistä ei synny faktorianalyysillä yhtä faktoria, joka kuvaisi selkeästi perinteisen sopimuksen piirteitä. Malli läpäisee juuri ja juuri KMO-testin ja on tilastollisesti merkitsevä, mutta kommunaliteetit jäävät niin alhaisiksi, että mallin kokonaisselitysaste jää alle 20 prosenttiin. Myöskään puhtaasti uutta psykologista sopimusta tukevaa faktoria ei saada muodostettua. Faktorianalyysillä saadaan kyllä tuotettua yksi faktori, joka on tilastollisesti merkitsevä ja läpäisee KMO- testin, mutta faktorille latautuvat ominaisuudet eivät kuvaa puhtaasti uuden psykologisen sopimuksen piirteitä.

Sama ilmiö toistuu, kun konfirmatorinen analyysi toistetaan kyselylomakkeen kohdalle 20., jossa selvitettiin velvollisuuksia, joita työnantaja kokee itsellään olevan työntekijää kohtaan. Väittäminen/ominaisuuksien pohjalta ei kyetä muodostamaan niin perinteisen sopimuksen piirteisiin viittaavaa kuin uudenkaan sopimuksen piirteisiin viittaavaa faktoria. Myöskään kyselylomakkeen kohdasta 24. ("Kuinka tärkeitä uskot seuraavien asioiden olevan työntekijälle, kun hän valitsee työpaikkaa") ei saada aikaan puhtaasti perinteistä tai uutta psykologista sopimusta kuvaavia faktoreita.

Konfirmatorinen analyysi ei siis tuota puhtaasti uutta tai perinteistä psykologista sopimusta kuvaavia faktoreita. Saadut tulokset voidaan tulkita joko niin, että mittarini eivät mittaa riittävän selkeästi psykologisen sopimuksen piirteitä (mittarit eivät ole valideja) tai sitten aineisto on ristiriit-



dassa teorian kanssa (teorian oletama uuden psykologisen sopimuksen vahvistuminen ei ole aineiston perusteella tapahtumassa).

Koska psykologisen sopimuksen piirteitä on mitattu useilla eri kyselylomakkeen kohdilla, tulkitseen tulokset niin, että mittarini ovat valideja, mutta aineistoni ei tue nykyistä teoriaa psykologisen sopimuksen vahvistumisesta. Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, että psykologisen sopimuksen teoria on kehitelty pitkälti Yhdysvalloissa, jossa työelämä ja – kulttuuri eroavat melko paljon pohjoismaisesta perinteestä. Suomessa kerätty aineisto voi siis osoittaa, että teoria on kulttuurisidonnainen, eikä sellaisenaan päde kaikkialla.

### **3.2.1 Psykologisen sopimuksen ulottuvuudet**

Aineistoni perusteella näyttäisi siltä, että psykologisessa sopimuksessa on erilaisia ulottuvuuksia, joissa relationaaliset ja transaktionaaliset komponentit eivät erotu puhtaasti toisistaan, eivätkä näin myös tue uuden psykologisen sopimuksen olemassaoloa tai vahvistumista. Työnantaja kokee kyllä velvoitteita työntekijää kohtaan ja odottaa työntekijältä vastavuoroisesti tiettyjä asioita, mutta odotukset eivät edusta puhtaasti uuden psykologisen sopimuksen teoriaa.

Pääkomponenttianalyysi on toimiva analyysimenetelmä aineiston tiivistämiseen. Menetelmän avulla aineistosta pyritään löytämään erilaisia ulottuvuuksia. Käytän menetelmää tutkiakseni, millaisia ulottuvuuksia psykologisesta sopimuksesta löytyy aineistoni avulla.

Pääkomponenttianalyysi kohdasta 22. ("Väittämät työsuhteeseen liittyvistä odotuksista ja velvoitteista") tuottaa 3 melko selkeää odotusten ja velvoitteiden pääkomponenttia (ks. taulukko 19.). Analyysi läpäisee KMO – testin ja sen kokonaisselityksaste on 70,2 %. Osa negatiivisesti latautuneista väittämistä on käännetty.

Ensimmäiselle komponentille latautuvat väittämät "koulutukseen panostaminen kannattaa, vaikka ihmiset vaihtavat tiheään paikkaa", työnantajan velvollisuus on palkita työntekijä hyvästä suorituksesta", "työntekijät arvostavat työnantajan tarjoamia koulutuksia", panostaminen sitouttamiseen kannattaa", "työnantaja voi odottaa uudelta työntekijältä myös asioita, joista ei sovita kirjallisesti", "työnantajan kannattaa sitouttaa kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti" ja "työntekijä ei enää tänä päivänä halua tai odotakaan eläkeikään kestäväää työsuhdetta".

Toiselle komponentille latautuvat väittämät "Työnantajan kannattaa pikemminkin panostaa avainhenkilöiden palkitsemiseen kuin kaikkien palkitsemiseen yhtäläisesti" ja "työntekijä on itse vastuussa urakehityksestään". Kolmannelle komponentille latautuvat väittämät "työntekijä arvostaa eniten rahallista palkitsemista" ja "työntekijä sitoutuu enemmän työtehtäväänsä kuin organisaatioonsa".

**Taulukko 19. Työsuhteeseen liittyvät odotukset ja velvoitteet**

Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

	Component		
	1	2	3
Koulutuksiin panostaminen kannattaa, vaikka ihmiset vaihtavat tiedään paikkaa	,857		
22. Työnantajan velvollisuus on palkita työntekijä hyvästä suorituksesta	,856	,168	
22. Työntekijät arvostavat työnantajan tarjoamia koulutuksia	,836	,154	
22. Työnantajalla on velvollisuus huolehtia työntekijöistään	,835	,154	
Panostaminen sitouttamiseen kannattaa	,829		
22. Työnantaja voi odottaa uudelta työntekijältä myös asioita, joista ei sovi kirjallisesti	,805	,275	
Työnantajan kannattaa sitouttaa kaikkia työntekijöitä yhtäläillä	,791	-,240	
22. Työntekijä ei enää tänä päivänä halua tai odotakaan eläkeikään kestävää työsuhdetta	,601	,388	,118
22. Työnantajan kannattaa pikemminkin panostaa avainhenkilöiden palkitsemiseen kuin kaikkien palkitsemiseen yhtäläisesti		,909	
22. Työntekijä on itse vastuussa urakehityksestään	,304	,501	,389
22. Työntekijä arvostaa eniten rahallista palkitsemista	-,396		,729
22. Työntekijä sitoutuu enemmän työtehtäviinsä kuin organisaatioonsa	,422	,124	,673

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

Tulkitsen väittämien tiivistävän psykologista sopimusta seuraaviin pääalueisiin:

- Komponentti 1: Kumppanuussuhde
- Komponentti 2: Palkitseminen (suoritusten mukaan)
- Komponentti 3: Työhön suhtautuminen (uraorientaatio)

Komponentit tukevat tulkintaani siitä, ettei psykologinen sopimus jakaudu selkeästi niin sanottuun perinteiseen ja uuteen malliin, joista toinen olisi syrjäyttämässä toista. Vastavuoroinen kumppanuussuhde kertoo, että työnantaja on valmis panostamaan työntekijöihinsä. Toisaalta taas toinen ja kolmas komponentti antavat vihjeitä siitä, että jotain työelämässä on kuitenkin tapahtu-

massa. Työnantaja haluaisi palkita työntekijöitä heidän suoritustensa perusteella (eikä siis kaikkia yhtäläisesti) ja näkee työntekijöiden olevan uraorientoituneita (tiedostaa työntekijöiden elävän itseään varten, eikä työnantajalle). Tulokset saavat tukea aiemmista tutkimuksista. Muun muassa Hilltrop (1995) on todennut palkkauksen muuttuvan tulossidonnaisemmaksi, koska yksilön omat suoritukset nousevat palkitsemisen pohjaksi, eikä työtehtävän statuksella, asemalla tai tasolla ole enää yhtä suurta merkitystä. Samoin hän näkee työntekijöiden ottavan työllistettävyytensä ja uransa omalla vastuullaan (Hilltrop 1996, 39–40).

Pääkomponenttianalyysin avulla psykologisesta työsopimuksesta saatiin esiin ulottuvuuksia, joita edellä on esitelty. Yhteenvedon voidaan todeta kumppanuussuhteen, palkitsemisen (suoritusten mukaan) ja työhön suhtautumisen (uraorientoituneisuuden) olevan sopimukselle olennaisia piirteitä.

### **3.3 Mitkä taustatekijät vaikuttavat työnantajien näkemykseen psykologisesta sopimuksesta?**

Viimeisessä tutkimuskysymyksessäni haluan selvittää, vaikuttavatko taustatekijät työnantajien psykologiseen sopimukseen suhtautumiseen. Analyysimenetelminä käytän lineaarista regressioanalyysiä, ja tutkin pääkomponenttianalyysin perusteella tekemiäni summamuuttujia yksitellen kyselylomakkeen kohtien 18. ja 25.–32. avulla. Summamuuttujat on ensin koodattu viisiluokkaiseksi ("en halua/osaa sanoa – luokka yhdistetty" ei samaa mieltä, muttei eri mieltäkään" – luokkaan) ja testattu alfa – testillä. Testin läpäisivät seuraavat kuusi muuttujaa:

Työnantajan odotukset työntekijää kohtaan:

- Komponentti 1: Uudistumis- ja kehittymiskyky
- Komponentti 2: Yrittäjäasenne
- Komponentti 3: Sitoutuminen

Työnantajan velvoitteet työntekijää kohtaan:

- Komponentti 1: Ohjaava ja tukeva johtamistapa
- Komponentti 2: Sitouttaminen/Sparraaminen

Psykologisen sopimuksen ulottuvuus

- Komponentti 1: Kumppanuussuhde

Muita komponentteja ei kiinnostavuudestaan huolimatta ole järkevää tutkia, koska niiden tilastollinen merkitsevyys on liian heikko. Tutkittavista komponenteista kolme ensimmäistä kuvaavat työnantajan odotuksia työntekijöitä kohtaan, kaksi seuraavaa työnantajan kokemia velvoitteita työntekijää kohtaan ja viimeinen psykologisen sopimuksen luonnetta.

Uudistumis- ja kehittymiskyvyn osalta lineaarinen regressioanalyysi selittää noin 18 prosenttia (ks. taulukko 20.) muuttujan vaihtelusta, mikä on ihmistieteissä jo kohtuullisen suuri osa. Tulos on tilastollisesti melkein merkitsevä (ks. taulukko 21.). Jotta tilastolliseen merkittävyyteen päästiin, jouduttiin kuitenkin muutamia yksittäisiä taustamuuttujia ensin poistamaan analyysistä.

**Taulukko 20. Uudistumis- ja kehittymiskyky – mallin selitysaste**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,428	,183	,075	,42952

**Taulukko 21. F-testi uudistumis- ja kehittymiskyky -mallista**

ANOVA						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,146	26	,313	1,698	,023
	Residual	36,344	197	,184		
	Total	44,490	223			

Seuraavasta taulukosta (ks. taulukko 22.) on selkeyden vuoksi poistettu muuttujia, jotka ovat tilastollisesti vähiten merkitseviä. Uudistumis- ja kehittymiskyky – muuttujan osalta tilanne on hieman erikoinen, sillä yksikään yksittäinen muuttuja ei kykene tilastollisesti merkitsevästi selittämään uudistumis- ja kehittymiskyky-muuttujan vaihtelua, vaikka F-testin tulos on tilastollisesti melkein merkitsevä. Tämä tarkoittaisi sitä, että taustatekijät kykenevät yhdessä vaikuttamaan muuttujaan, mutta yksittäin katsottuna ne eivät ole tilastollisesti merkitseviä. Tällainen tilanne on Jokivuoren ja Hietalan (2007, 47) mukaan harvinainen, mutta mahdollinen. Toisaalta tämä voi johtua myös siitä, että uudistumis- ja kehittymiskyvyn odotus on niin yleinen, ettei mikään yksittäinen muuttuja voi sitä selittää tai vaikuta siihen olennaisesti.

Jos unohdetaan tilastollinen merkitsevyys hetkeksi, niin voidaan todeta kahden muuttujan saavan kuitenkin muita korkeampia beta-arvoja. ”Organisaatiomme on taloudellisesti vahvassa kasvussa” (beta-arvo -0,144) ja ”Koen työntekijöiden tehneen parhaansa täyttääkseen velvollisuutensa työnantajaa kohtaan nykyisessä organisaatiossani” (beta-arvo 0,144) vaikuttavat molemmat jonkin verran siihen, kuinka työnantaja odottaa työntekijältä uudistumis- ja kehittymiskykyä. Kun työnantaja ei usko organisaationsa vahvaan taloudelliseen kasvuun, odottaa hän jonkin verran enemmän työntekijältä uudistumis- ja kehittymiskykyä. Jos taas työnantaja kokee työntekijän tekevän jo nyt parhaansa työnantajaa kohtaan, odottaa hän tältä myös jonkin verran enemmän uudistumis- ja kehittymiskykyä. Mielenkiintoista on myös se, että jos henkilöstökulut eivät ole ensisijainen säästökohde, työntekijöiltä odotetaan uudistumis- ja kehittymiskykyä.

Koska regressioanalyysi ei automaattisesti tarkoita selitettävän ja selittäjän muuttujan kausaalisuutta tai selvitä kausaalisuuden suuntaa, voidaan tulokset mielestäni tulkita siten, että niissä yrityksissä joissa työntekijöiden uskotaan jo tekevän parhaansa tai joissa henkilöstökulut eivät ole ensisijainen säästökohde, panostetaan muutenkin laadukkaaseen ihmisten johtamiseen ja luotetaan henkilökuntaan. Siksi myös työntekijöiltä odotetaan vastavuoroisesti samoja ominaisuuksia. Huono taloudellinen tilanne taas johtaa siihen, että työntekijöiden odotetaan olevan muuntautumiskykyisiä, jotta tilanne saataisiin korjattua.

**Taulukko 22. Yksittäisten muuttujien regressiokertoimet uudistumis- ja kehittymiskyky – muuttujan osalta**

		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	3,545	,490		7,233	,000
	18. Organisaatiossamme tullaan käymään yt-neuvotteluja seuraavan kuluvan vuoden aikana lomautusten tai irtisanomisten vuoksi	,027	,027	,095	1,021	,308
	18. Organisaatiomme on taloudellisesti vahvassa kasvussa	-,066	,037	-,144	-1,793	,075
	18. Organisaatiomme talous on vakaalla pohjalla	,029	,040	,064	,736	,462
	18. Julkisuudessa paljon puhuttu kansainvälinen talouskriisi ei ole vaikuttanut organisaatiomme toimintaan	,038	,031	,099	1,224	,222
	18. Henkilöstökulut ovat ensisijainen säästökohteemme	-,052	,031	-,129	-1,697	,091
	29. Saatko mielestäsi riittävästi apua ja tukea työhösi liittyvissä haastavissa tilanteissa?	-,047	,054	-,063	-,864	,388
	30. Oletko saanut koulutusta haastaviin työelämän tilanteisiin?	-,039	,077	-,038	-,513	,609
	32. Onko organisaatiossasi käyty yt-neuvotteluja viimeisen kuluneen vuoden aikana lomautusten tai irtisanomisten vuoksi?	,090	,084	,099	1,061	,290
	27. Onko sinulla kokemusta yt-menettelyjen hoitamisesta/toteuttamisesta?	-,060	,086	-,056	-,700	,485
	25. Toimin työssäni ensisijaisesti työnantajan edustajana	,034	,036	,067	,932	,353
	25. Minun on usein työssäni vaikea yhdistää työnantajan ja työntekijän etuja	-,022	,034	-,045	-,631	,529
	25. Viihdyn hyvin työssäni	,063	,045	,111	1,412	,159
	25. Olen työnantajan edustajana tehnyt parhaani täyttääkseni velvollisuuteni työntekijöitä kohtaan nykyisessä organisaatiossa	,055	,053	,083	1,027	,306
	25. Koen työntekijöiden tehneen parhaansa täyttääkseni velvollisuutensa työnantajaa kohtaan nykyisessä organisaatiossani	,072	,038	,144	1,879	,062
	26. Ihmisten johtamiseen liittyy aina ristiriitaisuuksia	-,059	,036	-,117	-1,646	,101
	26. Yrityksen taloudelliset seikat ajavat työntekijöiden etujen ohi	-,037	,031	-,083	-1,187	,237
	26. Työntekijät ajavat liikaa omia etujaan huomioimatta taloudellista tilannetta	,018	,037	,036	,502	,616
	26. Henkilöstöalan ammattilainen jätetään usein yksin vaikeissa henkilöstöön liittyvissä päätöksissä	,056	,029	,141	1,900	,059
	26. Henkilöstöalan tehtävissä toimiva ei useinkaan voi vaikuttaa osimiesten tekemiin, henkilöstöä koskeviin päätöksiin	,030	,030	,078	1,029	,305
	26. Työssäni koetut vaikeat tilanteet pyörivät mielestäni myös vapaa-ajallani	,041	,028	,105	1,463	,145

a. Dependent Variable: 19.Uudistumis- ja kehittymiskyky

Yrittäjäasennetta tutkittaessa malli selittää summamuuttujan vaihtelusta vajaat 22 prosenttia (ks. taulukko 23.) ja on tilastollisesti melkein merkitsevä (ks. taulukko 24.). Kun tarkastellaan selittävi- en muuttujien (ks. taulukko 25.) keskinäistä suhteellista vaikutusvoimakkuutta (taulukosta poistet- tu selkeyden vuoksi muuttujia, jotka ovat tilastollisesti vähiten merkitseviä), muuttuja ”Toimin työssäni ensisijaisesti henkilöstöasioiden ammattilaisena” on tilastollisesti erittäin merkitsevä ja sen beta-arvo on 0,247. Se, että työnantaja (on hyvä muistaa, että työnantajaa edustavat tutki- muksessa juuri henkilöstöalan ammattilaiset) kokee toimivansa ensisijaisesti henkilöstöasioiden ammattilaisen roolissa, lisää noin neljänneksen hänen odotuksiaan työntekijän yrittäjäasennetta kohtaan. Tulos on mielenkiintoinen ja herättää kysymyksen siitä, painotetaanko henkilöstöjohta- misessa tänä päivänä aikaista vahvemmin sisäistä yrittäjäasennetta.

Myös ”Organisaatiossamme tullaan käymään yt – neuvotteluja seuraavan kuluvan vuoden aikana lomautusten tai irtisanomisten vuoksi” – muuttuja on tilastollisesti melkein merkitsevä ja sen vai- kutus on vielä suurempi. Jos työnantaja on tiennyt ja uskonut, että organisaatiossa on tulossa työntekijöiden kannalta negatiivisia muutoksia, on se lisännyt hänen odotuksiaan vajaan kolman- neksen verran työntekijän yrittäjäasennetta kohtaan. Samaan tapaan ”Onko organisaatiossasi käyty yt – neuvotteluja viimeisen kuluneen vuoden aikana lomautusten tai irtisanomisten vuoksi?” – muuttuja on tilastollisesti melkein merkitsevä ja sen vaikutus yrittäjäasenne – odotusta kohtaan on lisäävä. Mikäli organisaatiossa on viimeisen vuoden aikana tapahtunut yt – neuvotteluja lo- mautusten tai irtisanomisten vuoksi, lisää se viidenneksen työnantajan odotuksia yrittäjäasennet- ta kohtaan. Tulokset voisi tulkita siten, että vaikeissa tilanteissa työnantaja odottaa työntekijältä kaikesta huolimatta hyvää työpanosta.

**Taulukko 23. Yrittäjäasenne – mallin selitysvaste**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,466	,218	,086	,42863

**Taulukko 24. F-testi yrittäjäasenne – mallista**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,756	32	,305	1,659	,020
	Residual	35,091	191	,184		
	Total	44,847	223			

Taulukko 25. Yrittäjäasennetta selittävät muuttujat

		Coefficients <sup>a</sup>				
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,248	,555		4,050	,000
	18. Organisaatiossamme tullaan käymään yt-neuvotteluja seuraavan kuluvan vuoden aikana lomautusten tai irtisanomisten vuoksi	,081	,032	,280	2,536	,012
	18. Organisaatiomme on taloudellisesti vahvassa kasvussa	-,053	,038	-,115	-1,371	,172
	18. Organisaatiomme talous on vakaalla pohjalla	,057	,040	,122	1,398	,164
	18. Julkisuudessa paljon puhuttu kansainvälinen talouskriisi ei ole vaikuttanut organisaatiomme toimintaan	,051	,031	,133	1,643	,102
	18. Organisaatiomme selviytyy taloudellisesta kriisistä hyvin	,034	,044	,069	,780	,436
	18. Henkilöstökulut ovat ensisijainen säästökohteemme	,035	,031	,087	1,135	,258
	29. Saatko mielestäsi riittävästi apua ja tukea työhösi liittyvissä haastavissa tilanteissa?	,090	,056	,119	1,610	,109
	30. Oletko saanut koulutusta haastaviin työelämän tilanteisiin?	-,099	,077	-,095	-1,292	,198
	32. Onko organisaatiossasi käyty yt-neuvotteluja viimeisen kuluneen vuoden aikana lomautusten tai irtisanomisten vuoksi?	,182	,087	,200	2,080	,039
	27. Onko sinulla kokemusta yt-menettelyjen hoitamisesta/toteuttamisesta?	,040	,088	,036	,453	,651
	25. Toimin työssäni ensisijaisesti henkilöstöasioiden ammatilaisena	,156	,049	,247	3,184	,002
	25. Minun on usein vaikea yhdistää työnantajan edustajan ja henkilöstöalan ammatilaisen rooleja	-,058	,038	-,127	-1,540	,125
	25. Minun on usein työssäni vaikea yhdistää työnantajan ja työntekijän etuja	,090	,040	,185	2,266	,025
	25. Viihdyn hyvin työssäni	,046	,048	,081	,970	,333
	25. Minulla on riittävästi resursseja työssäni selviytymiseen	,038	,033	,092	1,160	,247
	25. Olen työnantajan edustajana tehnyt parhaani täyttääkseni velvollisuuteni työntekijöitä kohtaan nykyisessä organisaatiossa	,052	,054	,079	,966	,335
	25. Koen työntekijöiden tehneen parhaansa täyttääkseni velvollisuutensa työnantajaa kohtaan nykyisessä organisaatiossani	,025	,039	,050	,637	,525
	26. Ihmisten johtamiseen liittyä aina ristiriitaisuuksia	-,065	,037	-,128	-1,759	,080
	26. Henkilöstöjohtamiseen liittyä aina paljon stressiä	,018	,035	,039	,520	,603
	26. Nykyinen taloustilanne haastaa ihmisten oikeudenmukaisen johtamisen	-,029	,030	-,072	-,963	,337
	26. Irtisanominen kuuluu henkilöstöalan tehtävien rutiiniin	-,015	,028	-,040	-,562	,575
	26. Henkilöstöalan ammatilainen jätetään usein yksin vaikeissa henkilöstöön liittyvissä päätöksissä	,044	,029	,112	1,502	,135
	26. Henkilöstöalan tehtävissä toimiva ei useinkaan voi vaikuttaa esimiesten tekemiin, henkilöstöä koskeviin päätöksiin	,019	,031	,048	,601	,548
	26. Työssäni koetut vaikeat tilanteet pyörivät mielessäni myös vapaaajallani	,016	,029	,041	,557	,578

a. Dependent Variable: 19.Yrittäjä-asenne\_summamuuuttuja

Lineaarinen regressioanalyysi selittää sitoutumismuuttujan vaihtelusta noin 13 prosenttia (ks. taulukko 26.) ja on tilastollisesti melkein merkitsevä (ks. taulukko 27.). Jotta tilastolliseen merkitävyyteen päästiin, jouduttiin kuitenkin muutamia yksittäisiä muuttujia poistamaan analyysistä.

**Taulukko 26. Sitoutumismallin selitysaste**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,364	,133	,056	,53725

**Taulukko 27. F-testi sitoutumismallista**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,044	18	,502	1,741	,035
	Residual	59,170	205	,289		
	Total	68,214	223			

Yksittäisistä muuttujista (ks. taulukko 28.) ”Organisaatiomme selviytyy taloudellisesta kriisistä hyvin” on tilastollisesti merkitsevä ja sen beta-arvo on negatiivinen, -0,220. Usko heikkoon tulevaisuuteen heikentää siis työnantajan odotusta työntekijän sitoutumiseen reilun viidenneksen. Tuloksen voi tulkita siten, että työnantaja kokee, ettei voi vaatia sitoutumista työntekijältä, jos ei itsekään kykene sitä heikossa tilanteessa mahdollisesti tarjoamaan.

Tilastollisesti melkein merkitseviä ovat myös muuttujat ”Organisaatiomme talous on vakaalla pohjalla” ja ”Työntekijät ajavat liikaa omia etujaan huomioimatta taloudellista tilannetta”. Usko talouden vakaalla pohjalla oloon lisää noin kuudenneksen työnantajan odotuksia työntekijän sitoutumiseen. Väite on samalla käännteinen edelliselle väitteelle; eli kun organisaatiolla menee hyvin, myös työntekijältä odotetaan sitoutumista.

Jos työnantaja taas kokee työntekijöiden ajavan liikaa omia etujaan, tämäkin kasvattaa jonkin verran odotuksia sitoutumista kohtaan (beta-arvo 0,136). Ilmiö on melko ymmärrettävä; jos toisen osapuolen ei katsota ymmärtävän yhteisten etujen ja päämäärän merkitystä, sitä halutaan häneltä.



**Taulukko 28. Sitoutumista selittävät muuttujat**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,881	,542		5,319	,000
	18. Organisaatiossamme tullaan käymään yt-neuvotteluja seuraavan kuluvan vuoden aikana lomautusten tai irtisanomisten vuoksi	,044	,033	,124	1,335	,184
	18. Organisaatiomme on taloudellisesti vahvassa kasvussa	,030	,045	,053	,669	,504
	18. Organisaatiomme talous on vakaalla pohjalla	,092	,048	,162	1,910	,057
	18. Julkisuudessa paljon puhuttu kansainvälinen talouskriisi ei ole vaikuttanut organisaatiomme toimintaan	,053	,038	,111	1,386	,167
	18. Organisaatiomme toiminnan jatkuminen on tällä hetkellä epävarmaa	,022	,038	,043	,592	,554
	18. Organisaatiomme selviyty taloudellisesta kriisistä hyvin	-,135	,051	-,220	-2,624	,009
	25. Toimin työssäni ensisijaisesti työnantajan edustajana	,071	,045	,113	1,571	,118
	25. Toimin työssäni ensisijaisesti henkilöstöasioiden ammattilaisena	,046	,056	,059	,835	,404
	25. Olen työnantajan edustajana tehnyt parhaani täyttääkseni velvollisuuteni työntekijöitä kohtaan nykyisessä organisaatiossa	,093	,061	,113	1,529	,128
	25. Koen työntekijöiden tehneen parhaansa täyttääkseni velvollisuutensa työnantajaa kohtaan nykyisessä organisaatiossani	,045	,047	,072	,951	,343
	26. Työntekijät ajavat liikaa omia etujaan huomioidmatta taloudellista tilannetta	,086	,045	,136	1,918	,057
	26. Irtisanominen kuuluu henkilöstöalan tehtävien rutiniin	-,020	,033	-,043	-,612	,541
	26. Henkilöstöalan ammattilainen jätetään usein yksin vaikeissa henkilöstöön liittyvissä päätöksissä	-,045	,035	-,092	-1,273	,204
	26. Henkilöstöalan tehtävissä toimiva ei useinkaan voi vaikuttaa esimiesten tekemiin, henkilöstöä koskeviin päätöksiin	-,043	,035	-,088	-1,205	,229
	27. Onko sinulla kokemusta yt -menettelyjen hoitamisesta/toteuttamisesta?	,125	,105	,093	1,199	,232
	28. Oletko joutunut irtisanomaan nykyisessä tehtävässäsi organisaatiossasi ihmisen / useita ihmisiä?	-,064	,084	-,057	-,760	,448
	29. Saatko mielestäsi riittävästi apua ja tukea työhösi liittyvissä haastavissa tilanteissa?	,046	,065	,049	,706	,481
	32. Onko organisaatiossasi käyty yt-neuvotteluja viimeisen kuluneen vuoden aikana lomautusten tai irtisanomisten vuoksi?	,083	,103	,074	,809	,419

a. Dependent Variable: 19.sitoutuminen\_summamuttuja

Lineaarinen regressioanalyysi selittää ohjaavaa ja tukevaa johtamistapaa kuvaavan summamuuttujan vaihtelusta vajaat 21 prosenttia (ks. taulukko 29.) ja F-testi osoittaa analyysin olevan tilastollisesti melkein merkitsevä (ks. taulukko 30.). Kun eri muuttujia kuvaavasta taulukosta (ks. taulukko 31.) on selkeyden vuoksi poistettu muuttujia, jotka ovat tilastollisesti vähiten merkitseviä, nähdään useamman muuttujan selittävän ohjaava ja tukeva johtamistapa – muuttujaa.

**Taulukko 29. Ohjaavan ja tukevan johtamistapa – mallin selitysaste**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,456	,208	,075	,4510

**Taulukko 30. F-testi ohjaavasta ja tukevasta johtamistapa – mallista**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10,209	32	,319	1,569	,035
	Residual	38,846	191	,203		
	Total	49,055	223			

Yksittäisistä muuttujista (ks. taulukko 31.) ”Toimin työssäni ensisijaisesti henkilöstöasioiden ammattilaisena”, ”Hoidatko henkilöstöasioita päätyönäsi?”, ”Koen työntekijöiden tehneen parhaansa täyttääkseen velvollisuutensa työnantajaa kohtaan nykyisessä organisaatiossani”, sekä ”Työssäni koetut vaikeat tilanteet pyörivät mielessäni myös vapaa-ajallani” vaikuttavat tilastollisesti melkein merkitsevästi ja vahvimmin siihen, kuinka työnantaja suhtautuu ohjaavaan ja tukevaan johtamistapaan omana velvoitteenaan.

Kokemus henkilöstöasioiden ensisijaisuudesta työtehtävissä ja työntekijöiden hyvästä työpanoksesta lisäävät molemmat vajaan viidenneksen työnantajan kokemusta ohjaavan ja tukevan johtamistavan velvoittavuudesta. Toisaalta taas se, että henkilö hoitaa päätyönään henkilöstöasioita (pieni arvo edustaa positiivista vastausta) heikentää vajaan viidenneksen hänen suhtautumistaan ohjaavaan ja tukevaan johtamistapaan työntekijää kohtaan koettuna velvoitteena. Nämä kaksi keskenään hyvin samankaltaista väittämää (henkilöstöasioiden ammattilaisuus ja henkilöstöasiat päätyönä) ovat tuloksen kannalta selkeästi ristiriidassa toistensa kanssa. Tuloksen voisi tulkita johtuvan siitä, että väittämä ”Toimin työssäni ensisijaisesti henkilöstöasioiden ammattilaisena” on kyselylomakkeessa ollut vastakkainen vaihtoehto väittämälle ”Toimin työssäni ensisijaisesti työnantajan edustajana”. Tällöin juuri henkilöstöasioiden ammattilaisuus tuo mukanaan veloitteen ohjaavasta ja tukevasta johtamistavasta, koska velvoite liittyy ihmisten johtamiseen, eikä niinkään työnantajan roolissa toimimiseen. Henkilöstöasioiden hoitaminen päätyönä ei sisällä samaa ihmisten johtamisen elementtiä tai henkilöstöalan ammattilaisuus – näkökulmaa, mikä saattaa heikentää ohjaavan ja tukevan johtamistavan velvoittavuuden tunnetta.

Se, että työnantaja kokee olevansa velvoitettu ohjaamaan ja tukemaan työntekijää vahvemmin silloin, kun uskoo tämän itsensäkin tekevän parhaansa saattaa olla kausaalisuuden suunnaltaan käänteinen. Ehkäpä silloin kun työnantaja ohjaa ja tukee työntekijää, hän myös uskoo vahvemmin työntekijän tekevän parhaansa. Toisaalta on myös yhtä todennäköistä, että työntekijän tehdessä parhaansa myös työnantaja pyrkii ohjaamaan ja tukemaan työntekijää vahvemmin, kuin jos tämä suorittaisi työnsä heikosti. Kyse on selkeästi vastavuoroisuudesta.

Lisäksi vaikeiden työtilanteiden vaikutus vapaa-aikaan vaikuttaa jonkin verran (Beta-arvo 0,158) siihen, kokeeko työnantaja ohjaavan ja tukevan johtamistavan velvollisuudekseen työntekijää kohtaan. Tulos vaikuttaa äkkiseltään ristiriitaiselta, mutta on muistettava, etteivät lineaarisen regressioanalyysin tulokset aina ole kausaalisia tai ainakaan kausaalisuuden suunta ei ole yksiselitteinen (ks. Jokivuori & Hietala 2007, 40). Näin ollen voidaan tulos tulkita myös niin, että ne työnantajan edustajat, jotka kokevat ohjaavan ja tukevan johtamistavan olevan heidän velvoitteensa työntekijää kohtaan, suhtautuvat työhönsä intohimoisesti ja sitoutuvat itse työntekijöihin, mikä lisää työasioiden vaikutusta vapaa-aikaan.

**Taulukko 31. Ohjaavaa ja tukevaa johtamistapaa selittävät muuttujat**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,391	,584		7,519	,000
	18. Organisaatiossamme tullaan käymään yt-neuvotteluja seuraavan kuluvan vuoden aikana lomautusten tai irtisanomisten vuoksi	-,026	,034	-,086	-,771	,442
	18. Organisaatiomme on taloudellisesti vahvassa kasvussa	-,032	,040	-,066	-,780	,436
	18. Organisaatiomme talous on vakaalla pohjalla	,046	,043	,095	1,085	,279
	18. Julkisuuressa paljon puhuttu kansainvälinen talouskriisi ei ole vaikuttanut organisaatiomme toimintaan	,033	,033	,083	1,018	,310
	27. Onko sinulla kokemusta yt -menettelyjen hoitamisesta/toteuttamisesta?	-,110	,092	-,097	-1,195	,234
	28. Oletko joutunut irtisanomaan nykyisessä tehtävässäsi organisaatiossasi ihmisen / useita ihmisiä?	,076	,076	,081	1,009	,314
	31. Hoidatko henkilöstöasioita päätyönäsi?	-,290	,126	-,173	-2,303	,022
	32. Onko organisaatiossasi käyty yt-neuvotteluja viimeisen kuluneen vuoden aikana lomautusten tai irtisanomisten vuoksi?	-,043	,092	-,045	-,467	,641
	25. Toimin työssäni ensisijaisesti työnantajan edustajana	-,042	,040	-,079	-1,066	,288
	25. Toimin työssäni ensisijaisesti henkilöstöasioiden ammattilaisena	,122	,052	,184	2,366	,019
	25. Minun on usein vaikea yhdistää työnantajan edustajan ja henkilöstöalan ammattilaisen rooleja	-,069	,040	-,145	-1,745	,083
	25. Minun on usein työssäni vaikea yhdistää työnantajan ja työntekijän etuja	,056	,042	,111	1,350	,179
	25. Minulla on riittävästi resursseja työssäni selviytymiseen	-,032	,035	-,075	-,934	,351
	25. Koen työntekijöiden tehneen parhaansa täyttääkseen velvollisuutensa työnantajaa kohtaan nykyisessä organisaatiossani	,090	,041	,170	2,179	,031
	26. Ihmisten johtamiseen liittyy aina ristiriitaisuuksia	-,067	,039	-,127	-1,725	,086
	26. Työntekijät ajavat liikaa omia etujaan huomioimatta taloudellista tilannetta	-,032	,039	-,061	-,824	,411
	26. Henkilöstöalan ammattilainen jätetään usein yksin vaikeissa henkilöstöön liittyvissä päätöksissä	,022	,031	,054	,724	,470
	26. Henkilöstöalan tehtävissä toimiva ei useinkaan voi vaikuttaa esimiesten tekemiin, henkilöstöä koskeviin päätöksiin	,024	,033	,059	,736	,463
	26. Työssäni koetut vaikeat tilanteet pyörivät mielessäni myös vapaa-ajallani	,065	,030	,158	2,141	,034

a. Dependent Variable: 20. Ohjaava ja tukeva johtamistapa\_summamuuttuja

Lineaarinen regressioanalyysi selittää sitouttaminen & sparraaminen – muuttujasta noin 21 prosenttia (ks. taulukko 32.) ja malli on tilastollisesti melkein merkitsevä (ks. taulukko 33.).

**Taulukko 32. Sitouttaminen & sparraaminen – mallin selitysaste**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,458	,210	,078	,5252

**Taulukko 33. F-testi sitouttaminen & sparraaminen -mallista**

ANOVA						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14,014	32	,438	1,588	,031
	Residual	52,682	191	,276		
	Total	66,695	223			

Seuraavasta taulukosta (ks. taulukko 34.) on selkeyden vuoksi poistettu muuttujia, jotka ovat tilastollisesti vähiten merkitseviä. Yksittäisistä muuttujista ”Koen työntekijöiden tehneen parhaansa täyttääkseen velvollisuutensa työnantajaa kohtaan nykyisessä organisaatiossani” on tilastollisesti erittäin merkitsevä ja lisää reilun viidenneksen työnantajan kokemusta sitouttamisen ja sparraamisen velvoittavuudesta. Tulos on mielestäni osoitus työsuhteen osapuolten vastavuoroisuudesta, jossa työnantaja pyrkii sitouttamaan työntekijää ja huolehtimaan tämän kehittämisestä, kun työnantaja kokee työntekijänkin tekevän parhaansa työssään. Myös muuttuja ”Toimin työssäni ensisijaisesti henkilöstöasioiden ammattilaisena” on tilastollisesti melkein merkitsevä ja lisää vajaan viidenneksen kokemusta sitouttamisen ja sparraamisen velvoittavuudesta. Tämän tuloksen tulkitsemisen niin, että kun työnantaja kokee henkilöstöasiat tehtäviensä ydinalueeksi, kuuluu hänen mielestään hänen tehtäviinsä myös sitouttaa ja kehittää työntekijöitä, koska nämä ovat ihmisten johtamisen tärkeitä elementtejä.

**Taulukko 34. Sitouttamista & sparraamista selittävät muuttujat**

		Coefficients <sup>a</sup>				
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,110	,680		4,573	,000
	18. Organisaatiomme on taloudellisesti vahvassa kasvussa	-,062	,047	-,111	-1,323	,187
	18. Organisaatiomme talous on vakaalla pohjalla	,030	,050	,054	,612	,541
	18. Joudumme toteuttamaan henkilöstöön kohdentuvia säästötoimenpiteitä lähitulevaisuudessa	,050	,040	,116	1,251	,213
	18. Julkisuudessa paljon puhuttu kansainvälinen talouskriisi ei ole vaikuttanut organisaatiomme toimintaan	,028	,038	,060	,741	,459
	18. Organisaatiomme selviyty taloudellisesta kriisistä hyvin	-,027	,054	-,044	-,500	,617
	18. Henkilöstökulut ovat ensisijainen säästökohteemme	-,051	,038	-,102	-1,334	,184
	25. Toimin työssäni ensisijaisesti työnantajan edustajana	-,017	,046	-,027	-,371	,711
	25. Toimin työssäni ensisijaisesti henkilöstöasioiden ammattilaisena	,136	,060	,177	2,269	,024
	25. Viihdyn hyvin työssäni	-,023	,058	-,033	-,397	,692
	25. Minulla on riittävästi resursseja työssäni selviytymiseen	,024	,040	,047	,587	,558
	25. Koen työntekijöiden tehneen parhaansa täyttääkseen velvollisuutensa työnantajaa kohtaan nykyisessä organisaatiossani	,144	,048	,234	2,996	,003
	26. Ihmisten johtamiseen liittyy aina risiiritaisuuksia	-,062	,045	-,100	-1,371	,172
	26. Henkilöstöjohtamiseen liittyy aina paljon stressiä	,018	,043	,032	,420	,675
	26. Nykyinen taloustilanne haastaa ihmisten oikeudenmukaisen johtamisen	,053	,037	,109	1,449	,149
	26. Työntekijät ajavat liikaa omia etujaan huomioimatta taloudellista tilannetta	-,022	,046	-,035	-,482	,630
	26. Henkilöstöalan ammattilainen jätetään usein yksin vaikeissa henkilöstöön liittyvissä päätöksissä	,018	,036	,037	,492	,623
	26. Henkilöstöalan tehtävissä toimiva ei useinkaan voi vaikuttaa esimiesten tekemiin, henkilöstöä koskeviin päätöksiin	,023	,038	,048	,595	,552
	26. Työssäni koetut vaikeat tilanteet pyörivät mielessäni myös vapaa-ajallani	,055	,035	,115	1,554	,122
	29. Saatko mielestäsi riittävästi apua ja tukea työhösi liittyvissä haastavissa tilanteissa?	,030	,068	,032	,433	,666
	30. Oletko saanut koulutusta haastaviin työelämän tilanteisiin?	-,152	,094	-,118	-1,608	,109

a. Dependent Variable: 20. Sitouttaminen/Sparraaminen\_summamuuttuja

Kumppanuussuhde – muuttujan vaihtelusta kyetään analyysin avulla selittämään vajaat 20 prosenttia (ks. taulukko 35.). Tätä ja aiempia selityksasteita voidaan pitää kohtuullisen hyvinä, koska sosiaalisiin ilmiöihin vaikuttaa aina useita tekijöitä (Jokivuori & Hietala 2007, 46). F – testi (ks. taulukko 36.) osoittaa analyysin olevan tilastollisesti melkein merkitsevä. Jotta tilastolliseen merkittävyyteen päästiin, jouduttiin muutamia yksittäisiä muuttujia kuitenkin poistamaan analyysistä.

**Taulukko 35. Kumppanuussuhde – mallin selityksaste**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,443	,196	,090	1,02881

**Taulukko 36. F-testi kumppanuussuhde -mallista**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	50,988	26	1,961	1,853	,010
	Residual	208,514	197	1,058		
	Total	259,502	223			

b. Dependent Variable: 22. Kumppanuussuhde\_summamuuuttuja

Yksittäisistä muuttujista (ks. taulukko 37.) vain tuore yt – kokemus ("onko organisaatiossasi käyty yt – neuvotteluja viimeisen kuluneen vuoden aikana lomautusten tai irtisanomisten vuoksi"), on tilastollisesti merkitsevä mikä tarkoittaa sitä, etteivät muuttujat pysty yksittäin (lukuun ottamatta yt – kokemusta) selittämään kumppanuussuhde – muuttujaa, vaan vain yhdessä. Tämä on Jokivuoren & Hietalan (2007. 47) mukaan mahdollista, mutta harvinaista. Muuttujien selitysvaimaa kuvaava standardoitu beta – kerroin osoittaa, että vahvimmin kumppanuussuhdetta selittää tuore yt – kokemus (Beta-arvo -0.251). Betan negatiivinen arvo johtuu siitä, että pieni arvo (1= kyllä) edustaa positiivista vastausta ja suuri arvo (2= ei) edustaa negatiivista vastausta. Tämä tarkoittaa siis sitä, että jos vastaaja on kokenut organisaatiossaan yt – menettelyt viimeisen kuluneen vuoden aikana, se heikentää noin neljänneksen hänen uskoaan psykologisen sopimuksen kumppanuusluonteeseen. Tuloksen voi tulkita siten, että työnantaja mahdollisesti kokee rikko-neensa sopimuksen, ehkä itsestään riippumattomista syistä (yt-päätös tullut esimerkiksi ylemmäl-tä taholta). Tämän vuoksi työnantaja ei enää yhtälailta usko, että osapuolet voivat toimia kump-paneina.

**Taulukko 37. Kumppanuussuhdetta selittävät muuttujat**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,000	1,232		2,435	,016
	18. Organisaatiomme talous on vakaalla pohjalla	,110	,079	,101	1,400	,163
	18. Organisaatiomme toiminnan jatkuminen on tällä hetkellä epävarmaa	,103	,070	,106	1,475	,142
	18. Henkilöstökulut ovat ensisijainen säästökohteemme	-,137	,066	-,151	-2,091	,038
	25. Toimin työssäni ensisijaisesti työnantajan edustajana	-,100	,088	-,081	-1,132	,259
	25. Minulla on riittävästi toimivaltaa päättää henkilöstöön liittyvissä asioissa	-,144	,084	-,141	-1,714	,088
	25. Koen työntekijöiden tehneen parhaansa täyttääkseen velvollisuutensa työnantajaa kohtaan nykyisessä organisaatiossani	-,103	,093	-,085	-1,114	,267
	26. Ihmisten johtamiseen liittyy aina ristiriitaisuuksia	,129	,086	,105	1,496	,136
	26. Henkilöstöjohtamiseen liittyy aina paljon stressiä	,126	,080	,112	1,582	,115
	26. Irtisanominen kuuluu henkilöstöalan tehtävien rutiiniin	,080	,064	,087	1,242	,216
	28. Oletko joutunut irtisanomaan nykyisessä tehtävässäsi organisaatiossasi ihmisen / useita ihmisiä?	,296	,164	,137	1,802	,073
	30. Oletko saanut koulutusta haastaviin työelämän tilanteisiin?	-,290	,181	-,115	-1,602	,111
	31. Hoidatko henkilöstöasioita päätyönäsi?	,304	,283	,079	1,074	,284
	32. Onko organisaatiossasi käyty neuvotteluja viimeisen kuluneen vuoden aikana lomautusten tai irtisanomisten vuoksi?	-,551	,205	-,251	-2,685	,008

a. Dependent Variable: 22. Kumppanuussuhde\_summamuuttuja

Nyt olen käynyt psykologista sopimusta kuvaavia summamuuttujia yksitellen läpi. Organisaatioiden taloudellisilla tilanteilla näyttää jossain määrin olevan merkitystä siihen, kuinka psykologiseen sopimukseen suhtaudutaan. Erityisesti tuoreet tai tulevat yt – kokemukset näyttävät vaikuttavan työnantajan suhtautumiseen.

Toiseksi henkilöstöalan tehtävissä toimiminen näyttäisi vaikuttavan psykologiseen sopimukseen suhtautumiseen. Monet sopimuksen osa-alueet, kuten sitouttaminen & sparraaminen ja tukeva johtamistapa näyttävät olevan sidoksissa siihen, kuinka työnantaja suhtautuu henkilöstön johtamiseen osana tehtäviään. Tuloksiin vaikuttaa varmasti se, että työnantajan edustajina on haasta-



teltu henkilöstöalan ammattilaisia. Samalla se pakottaa kuitenkin kysymään, kuinka tärkeää on juuri se, että ihmisten johtamistehtävissä toimii henkilöitä, jotka kokevat psykologiseen sopimukseen liittyvät osa-alueet erityisen tärkeiksi työssään. Tulokset myös tukivat psykologisen sopimuksen vastavuoroisuutta, sillä työntekijän panoksella on vaikutusta siihen, mitä työnantaja kokee omiksi velvoitteikseen.

Lopuksi tarkastelen, millä taustatekijöillä ei vaikuta olevan merkitystä siihen, kuinka työnantaja suhtautuu psykologiseen sopimukseen. Vastaajien omista kokemuksista sillä, ovatko he saaneet koulutusta haastaviin työelämän tilanteisiin, riittävästi apua ja tukea työhön liittyvissä haastavissa tilanteissa tai joutuneet toteuttamaan yt -neuvotteluja tai irtisanomisia, ei näytä olevan vaikutusta siihen, kuinka he suhtautuvat psykologiseen sopimukseen. Ehkäpä nämä taustatekijät koetaan niin vahvasti osaksi ihmisten johtamisen kenttää, ettei niillä ole vaikutusta. Tai sitten nämä tilanteet ovat niin rutiinia, ettei niillä ole vaikutusta psykologiseen sopimukseen suhtautumisessa.

Myöskään muun muassa sillä, kokevatko vastaajat viihtyvänsä työssään, omaavansa riittävästi resursseja tai toimivaltaa tai taloudellisen tilanteen haastavan ihmisten oikeudenmukaisen johtamisen, ei näytä olevan vaikutusta suhtautumisessa psykologiseen sopimukseen.

### **3.5 Yhteenveto**

Tulososion lopuksi tiivistän vielä saamani tulokset yhteen tutkimuskysymyksittäin.

Työnantajan työsuhteeseen kohdistamia odotuksia ja velvoitteita tutkittiin ristiintaulukointien ja pääkomponenttianalyysin avulla. Menetelmien tulokset tukivat toisiaan. Työnantaja odottaa työntekijöiltä sisäistä yrittäjäjysasennetta ja kehittämispotentiaalia. Omiksi velvollisuuksikseen työnantaja kokee ohjaavan viestinnän ja oikeudenmukaisen johtamisen sekä kehittämismahdollisuuksien tarjoamisen. Viestinnän korostuminen on sikäli erittäin mielenkiintoista, että se on yhdenmuukaista Gustin (2002) saamien tulosten kanssa, joiden mukaan tehokkaalla ja laajalla viestinnällä saadaan aikaan molemminpuolista luottamusta ja reiluden kokemusta ja täten tuetaan psykologista sopimusta. Samoin Hiltropin (1996) johtopäätökset siitä, että johtamistyylin tulisi korostaa muun muassa yhteistyötä, kaksivuoroista viestintää, ja roolien selkeyttä, ovat yhteneviä omien tulosteni kanssa.

Uusi psykologinen sopimus ei tutkimukseni perusteella ole astumassa voimaan, mutta pääkomponenttianalyysin avulla psykologisesta työsopimuksesta saatiin esiin uusia ulottuvuuksia, joita ovat kumppanuussuhde, palkitseminen (suoritusten mukaan) ja työhön suhtautuminen (uraorientoituneisuus). Ulottuvuudet viittaavat siihen, etteivät perinteinen tai uusi psykologinen sopimus teorian mukaisissa muodoissaan toteudu Suomessa, vaan kyseessä on pikemminkin niiden välimuoto, perinteisen sopimuksen laajennettu versio.

Taustatekijöistä organisaatioiden taloudellisilla tekijöillä, erityisesti tuoreilla tai tulevilla yt – kokeuksilla näyttää olevan vaikutusta siihen, kuinka psykologiseen sopimukseen suhtaudutaan. Myös henkilöstöalan ammattilaisen rooli vaikuttaa sopimukseen suhtautumiseen. Taustatekijöitä tutkittaessa sopimuksen vastavuoroisuuden luonne myös sai tukea, sillä monesti työntekijöiden panoksilla näyttää olevan vaikutusta siihen, mitä työnantaja kokee omiksi velvoitteikseen.

### **3.6 Tutkimuksen luotettavuus**

Tutkimuksen luotettavuus kuvataan useimmiten tutkimuksen validiteetin ja reliabiliteetin kautta.

Validiteetti tarkoittaa, että ollaan tutkimassa sitä, mitä on tarkoituskin tutkia (De Vaus 2002, 52; Metsämuuronen 2001, 41). Validiteetti jaetaan usein sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Ulkoinen validiteetti tarkoittaa sitä, onko tutkimus yleistettävissä, ja jos on, niin mihin ryhmiin. Otanta ja tutkimusasetelman toimivuus vaikuttavat ulkoiseen validiteettiin. Sisäinen validiteetti viittaa taas tutkimuksen sisäiseen luotettavuuteen, eli muun muassa siihen, ovatko käsitteet oikeita, onko teoria valittu oikein, ovatko muodostetut mittarit toimivia ja mittaavatko ne sitä, mitä niiden on tarkoituskin mitata. (Metsämuuronen 2001, 41; Alkula ym. 1994, 44, 89–90; Jokivuori & Hietala 2007, 182.) Tämän vuoksi tutkimusongelmaan tulisi aina paneutua syvällisesti ennen mittareiden ja kyselyn luomista, jotta tutkimusongelman osa-alueet tunnetaan ja tiedetään riittävän hyvin (Yli-Luoma 2004, 7). Tutkimuksen validiutta ei voida jälkikäteen parantaa, vaan ainoastaan arvioida, sillä validius vaatii huolellista etukäteissuunnittelua ja harkittua tiedonkeruuta (Heikkilä 1998, 30).

Tutkimukseni ei ole ulkoisesti validi, koska tuloksia ei voida yleistää perusjoukkoon (työnantajat) otantamenetelmän vuoksi. Otantani ei ole satunnaista, sillä perusjoukkoa ei voida tuntea eikä tavoittaa niin hyvin, että satunnaisotanta olisi mahdollista. Tutkimukseni on kuitenkin luonteeltaan kuvailevaa ja eräänlaista pilottitutkimusta työnantajanäkökulmasta, joten menetelmävalinnat tehtiin tietoisesti, preferoiden ennemmin tutkimuksen tuoreutta ja mielenkiintoisuutta kuin yleistettävyyttä. Lisäksi tarkka aineiston kuvaus osoitti aineistoni edustavan työikäisiä, korkeasti koulutettuja naisia, jotka toimivat henkilöstöjohtaja- tai päällikkötehtävissä. He työskentelevät Etelä- ja Länsi-Suomessa, yksityisellä sektorilla, yli 250 hengen yrityksissä. Heidän työuransa henkilöstöalalla ovat kestäneet noin 10 vuotta ja he ovat vaihtaneet tämän aikana organisaatiota ainakin kerran tai kaksi. Noin puolella heistä on alaisia. Saamani tulokset voidaan yleistää tähän joukkoon kuuluviin.

Tutkimukseni validiteettia parantaa myös se, että tarjosin vastaajille kysymyksissä vastausvaihtoehtoja ”ei samaa muttei eri mieltäkään” ja ”en halua/osaa sanoa”. Tämä lisää De Vaussin (2002, 99) mukaan tutkimuksen luotettavuutta, sillä on asioita, joihin ihmisillä ei ole mielipidettä tai asioita, joita he eivät tunne. Tällöin näiden vastausvaihtoehtojen puuttuminen tekee tuloksista käyttökelvottomia ja ei-luotettavia.

Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimustulosten toistettavuutta ja luotettavuutta. Lisäksi tutkijan tulee olla koko tutkimuksen ajan huolellinen, sillä virheitä voi sattua tutkimuksen jokaisessa vaiheessa. Tutkijan tulee myös analysoida aineistonsa menetelmillä, jotka hän hallitsee ja tulkitaa tulokset huolellisesti. (Heikkilä 1998, 30.) Mittarin kohdalla reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että mittarin tulisi antaa samankaltaisia tutkimustuloksia jokaisella tutkimuskerralla. (Metsämuuronen 2001, 50.) Reliabiliteettia voidaan arvioida kolmella tavalla: 1) rinnakkaismittauksella (samaan aikaan eri mittarilla), 2) toistomittauksilla (samalla mittarilla eri aikaan) tai 3) mittarin sisäisen yhtenäisyyden kautta (samaan aikaan samalla mittarilla). Toistomittauksista voidaan pitää vaihtoehtoisena vaihtoehtoisena, koska yksilö voi muuttaa esimerkiksi mielipiteitään, tai ilmiö saattaa muuttua mittausten välillä. (Metsämuuronen 2000, 29–43; Metsämuuronen 2001, 52.)

Erilaiset satunnaisvirheet, kuten huolimattomuus-, tallennus- ja lyöntivirheet alentavat tulosten reliabiliteettiä (Alkula ym. 1994, 94). Yksittäinen kysymys on epäluotettava, jos sen voi ymmärtää usealla tavalla (joko tilanteesta tai kysyjästä johtuen). Lisäksi sellaisten kysymysten esittäminen, joista henkilöillä ei ole tietoa, voi johtaa epäluotettaviin tuloksiin. (De Vaus 2002, 52.) Omassa tutkimuksessani kohderyhmäni ovat henkilöstöalan ammattilaiset, joten heillä on keskimääräistä enemmän tietoa tutkimusaiheesta, mikä osaltaan parantaa tutkimukseni luotettavuutta.

Jokivuori & Hietanen (2007, 208) toteavat lisäksi, että olennaisin toistettavuuden kriteeri erityisesti kyselytutkimuksissa on se, että lukija kykenee seuraamaan tutkimuksen etenemistä alusta loppuun. Näin ollen tutkijan tulisi siis toistettavuuden nimissä kuvata tutkimusprosessinsa tarkasti ja yksityiskohtaisesti ja mielellään myös annettava aineistonsa julkisuuteen, jotta muut kykenevät arvioimaan ja testaamaan saatuja tuloksia.

Tietyn tutkimuskysymyksen tai mittarin reliabiliteetin arvo voidaan laskea erilaisilla tavoilla. Yksi tunnetuista menetelmistä on Split-half – menetelmä, jossa mittari puolitetaan kahteen osaan, joko Spearman-Brownin Rho-menetelmällä tai Cronbachin alfa-menetelmällä. Näiden puoliskojen korrelaatio on reliabiliteetin mitta. Tätä menetelmää käytetään mittarin sisäisen yhtenäisyyden tarkastelussa. Korkea reliabiliteetti kertoo siitä, että mittarin osiot mittaavat samantyyppistä asiaa ja siitä, että vastaajat vastaisivat samalla mittarilla samalla tavalla samaan asiaan eri mittauseroilla. (Metsämuuronen 2000, 29–43; Metsämuuronen 2001, 52; Metsämuuronen 2003, 386.) Metsämuuronen (2000, 40) toteaa, että yleensä 0.60:n alle jääviä alfan arvoja ei pitäisi hyväksyä, mutta että tästä ollaan jo osittain luopumassa ja alfan arvoa tärkeämpää on ilmoittaa sen luottamusväli, joka myös toimii hyvänä alfan luotettavuuden mittana (ks. Nunnally & Bernstein 1994; Knapp & Brown 1995, 465–569; Knapp 1991). Kysymysten ja mittareiden reliabiliteetti tulisi aina selvittää ennen kuin mittareita käytetään analyysien pohjana, sillä reliabiliteettilaskennan avulla voidaan selvittää, kuinka luotettavasti mittarit toimivat. Lisäksi ennen reliabiliteettilaskentaa on tärkeää varmistaa, että kysymykset on mitattu samansuuntaisesti, koska SPSS – ohjelmassa negatiiviset korrelaatiot heikentävät Cronbachin alfan arvoa. On myös hyvä pitää mielessään

kysymysten sisällöllinen merkitys, sillä pelkästään mekaaninen alfan arvoon tuijottaminen ja sen perusteella tehtävä muuttujien poistaminen ei välttämättä ole järkevää tutkimuskysymyksen kannalta. (Yli-Luoma 2004, 69; 71–76.)

Tutkimuksessani reliabiliteettia mitattiin sekä rinnakkaismittareilla (samaa asiaa mitattiin eri mittareilla) että mittarien sisäisen yhtenäisyyden kautta. Analyysivaiheessa reliabiliteettia laskettiin Cronbachin alfan avulla.

### **3.7 Tutkimuksen eettiset kysymykset**

Tutkija on aina eettisesti vastuussa tutkimukseensa osallistujia kohtaan. Tutkimukseen osallistumisen tulisi aina olla vapaaehtoista. Osallistujille pitää myös aina kertoa tutkimuksen tarkoitus, perusmenetelmät ja se miten osallistuja tuli valituksi mukaan. Lisäksi tutkijan tulisi esitellä itsensä, luvata vastata mahdollisiin lisä-/jatkokysymyksiin sekä arvioida mitä hyötyä tutkimuksesta voi olla. Tutkimus ei koskaan saa vahingoittaa osallistujia ja sen on oltava luottamuksellista ja anonyymia. (De Vaus 2002, 59–64.)

Omassa tutkimuksessani toteutuivat hyvin kaikki edellä mainitut tutkimuseettiset vaatimukset. Osallistuminen tutkimukseen oli vapaaehtoista, ja esittelin saatekirjeessä itseni, tutkimukseni ja sen tarkoituksen ja tavoitteet. Lupasin myös, että tulokset käsitellään luottamuksellisesti ja anonyymisti, mikä on myös toteutunut. Sain tästä myös palautetta eräältä vastaajalta, joka kiitteli juuri sitä, että olin saatekirjeessä kuvannut tutkimuksen tavoitteet, eettiset seikat sekä sen, kenelle kysely oli lähetetty. Tutkimusmenetelmiä en osallistujille esitellyt, mutta uskoisin aineistonkeruumuodon (kysely) jo omalta osaltaan vastaavan tähän riittävän hyvin.

Olennainen osa tutkimusetiikkaa on myös tulosten raportointi. Tutkijan tulee aina analysoida ja raportoida tutkimuksensa huolellisesti ja rehellisesti. Tämä tarkoittaa myös niin sanottujen ei-sopivien tulosten raportointia, vaikka ne edellyttäisivätkin teorian tai menetelmien kriittistä uudelleenarviointia. Tältä on mahdollista välttyä, jos aineisto annetaan julkiseen käyttöön. Kun aineiston julkistamista eivät estä muut tekijät (kuten vaara vastaajien tunnistamisesta), voivat muut tutkijat itse testata, pääsevätkö he samoihin tuloksiin aineiston kanssa. (De Vaus 2002. 208–209.)

## 4 JOHTOPÄÄTÖKSET

Olen tutkielmassani kyennyt vastaamaan kaikkiin tutkimuskysymyksiini aineistoni ja käyttämieni menetelmien avulla. Käyn johtopäätös – luvussa läpi saamiani tuloksia tutkimuskysymyksittäin ja pohdin sen jälkeen vielä tulosten hyödynnettävyyttä sekä jatkotutkimukseen liittyviä kysymyksiä.

Ensimmäiseksi tutkin sitä, mitä työnantaja odottaa työntekijältä ja mitä työnantaja kokee omiksi velvoitteikseen työntekijää kohtaan. Ristiintaulukoinnit ja pääkomponenttianalyysit tuottivat tuloksiksi yhtenäisiä asioita; odotuksissa yrittäjäasennetta (sisältäen sitoutumisen elementtejä), uudistumis- ja kehittämiskykyä (kehittämispotentiaalia) ja laajaa osaamista. Velvoitteiden osalta ohjaava ja tukeva johtamistapa (ohjaava viestintä ja oikeudenmukainen johtaminen) ja kehittymismahdollisuuksien (sitouttaminen ja erityisesti sparraaminen) tarjoaminen nousivat selkeästi esiin. Näiden lisäksi myös molempia hyödyttävät palvelut koettiin työnantajan velvoitteiksi.

Odotukset ja velvoitteet eivät puhtaasti tue perinteisen tai uuden psykologisen sopimuksen ominaisuuksia, vaan ovat pikemminkin niiden sekoitus. Odotukset ja velvoitteet voidaankin tulkita pikemminkin perinteisen sopimuksen ulottuvuuksiksi, jotka ovat laajempia kuin tähänastinen kirjallisuus esittää. Odotuksista voisi todeta, että työntekijän odotetaan olevan itseänsä kehittävä ja uudistava toimija, joka kykenee sopeutumaan erilaisiin ja uusiin tilanteisiin. Odotus on helppo ymmärtää, kun katsotaan organisaatioiden nykyistä toimintakenttää. Talous on globalisoitunut ja toiminnan tahti kiihtynyt, eikä samalla kaavalla kyetä pärjäämään pitkiä aikoja. Uudistumisesta on tullut päivän sana ja yksi osaamisen alue. Sisäinen yrittäjäyys -odotus taas kiellii siitä, että työnantaja toivoo työntekijän suhtautuvan realistisesti työhönsä ja siihen kohdistettuihin odotuksiin. Työnantaja haluaa työntekijän jakavan taloudellisen riskin kanssaan ja ottavan enemmän vastuuta itsestään ja työstään

Velvollisuudet puolestaan korostavat uudenlaista johtamistapaa; ohjaamista, tukemista, viestintää, oikeudenmukaisuutta, kehittymis- ja koulutusmahdollisuuksia. Työnantaja näkee, etteivät vanhat johtamistavat toimi enää uudenglaisessa talousympäristössä. Hierarkiat ja pitkät komentoketjut eivät jousta riittävän nopeasti ja tietoa tarvitaan yhä enemmän ohjaamisen ja viestinnän muodossa. Kun työpaikkoja ei voida enää taata, pyritään työntekijöitä kouluttamaan, jotta he kykenisivät huolehtimaan omasta työllistymisestään. Samaan tapaan oikeudenmukaisuus on tärkeää, kun pelisäännöt muuttuvat. Uudenglaisen johtamistavan taustalla saattaa myös olla uuden sukupolven astuminen työelämään. Vanhat johtamistavat eivät enää toimi internetin ja monipuolisen vuorovaikutuksen maailmassa kasvaneen polven kanssa. Vapaa-aika, oma elämä, elämykset ja muut erinäiset asiat ovat uudelle polvelle aikaisempaa tärkeämpiä, eikä työtä välttämättä koeta enää yhtä merkitykselliseksi kuin aikaisemmin. Kun tämä polvi on astunut työelämään, he saattavat sekä johtaa uudella tavalla että vaatia uudenlaista johtamista. Viestinnän rooli näyttää myös korostuvan selkeästi. Osasyynä saattaa olla nykyinen tietotulva, mutta yhtäläillä viestintä

koetaan nyt keinoksi luoda yhteisymmärrystä, sitouttaa ja motivoida. Siksi viestinnän roolia kannattaisi ehdottomasti tutkia tarkemmin psykologiseen sopimukseen liittyen.

Odotusten ja velvoitteiden jälkeen tutkin sitä, löytyykö aineistostani viitteitä siitä, onko uusi psykologinen sopimus realisoitumassa. Konfirmatorisen faktorianalyysin tulokset eivät tukeneet tätä, vaan asettivat uuden psykologisen sopimuksen kyseenalaiseksi. Tulokset eivät myöskään tukenet perinteistä sopimusta, vaan tuottivat ulottuvuuksia, jotka tulkitsen perinteisen sopimuksen uusiksi/laajentuneiksi ulottuvuuksiksi. Sopimus ei siis välttämättä ole luonteeltaan niin yksiselitteinen, kuin teoria on oletanut. Tämä saattaa teorian perinteisestä ja uudesta sopimuksesta kyseenalaiseksi ja pakottaa kysymään, sopiiko psykologisen sopimuksen teoria Suomeen sellaisenaan. Koska teoriassa on useiden tutkijoiden puolesta todettu olevan paljon täsmennettävää, näen omien tulosteni osaltaan tuovan kulttuurisen ulottuvuuden siihen. On mahdollista, että Suomessa pohjoismaalainen työkuulttuuri ja – lainsäädäntö ovat osaltaan muokanneet työnantajien ja työntekijöiden välisiä suhteita, mikä tulisi teoriassa huomioida. Samoin on mahdollista, että psykologisen sopimus muuttuu eri sukupolvien astuessa työelämään. Nuorempi sukupolvi saattaa arvostaa erilaisia asioita, vaatia ja toteuttaa erilaista johtamista. Tämä mahdollisuus tuottaa osaltaan haasteita niin työnantajille kuin henkilöstöjohtamiselle. Samaan aikaan kun organisaatioiden mahdollisuudet sitouttaa pitkäaikaisesti heikentyvät, pitää hyviä työntekijöitä pyrkiä sitouttamaan uusin keinoin, koska ylennykset ja palkankorotukset eivät välttämättä riitä motivoimaan näitä ihmisiä.

Kolmantena vaihtoehtona on se, ettei uusi psykologinen sopimus näy tuloksissa, koska tutkimuksen kohderyhmä on kuvannut enemmän omia ideoitaan ja arvojaan, kuin todellista tilannetta. Tämä tarkoittaisi sitä, että henkilöstöalan ammattilaiset kyllä puheissaan arvostavat työntekijöitä ja pyrkivät tarjoamaan näille tiettyjä asioita. Käytännössä tilanne voi olla jotain muuta; henkilöstöalan ammattilaisten kädet saatetaan esimerkiksi sitoa jatkuvien lomautusten ja irtisanomisten toteuttamiseen, eikä niinkään psykologisen sopimuksen ylläpitoon.

Tutkin myös sitä, vaikuttavatko jotkut taustatekijät psykologiseen sopimukseen. Ainakin tietyt yrityksen taloudelliseen tilaan liittyvät tekijät, kuten tuore tai tuleva yt – kokemus, vaikuttivat työnantajien suhtautumiseen. Lisäksi henkilöstöalan ammattilaisen rooli näytti tulosten perusteella vaikuttavan siihen, kuinka psykologiseen sopimukseen suhtaudutaan. Yt – kokemuksilla oli selkeästi vaikutusta työnantajien näkemyksiin, joten tämä herättää väistämättä jatkokysymyksiä. Kun yt – kokemukset tässä taloudellisessa tilanteessa ovat lisääntyneet huomattavasti ja kokemus näyttää tulosten perusteella heikentävän uskoa psykologisen sopimuksen kumppanuusluonteeseen, heikentääkö tämä psykologista sopimusta kokonaisuudessaan? Jos työnantaja ei enää näe työntekijää vastavuoroisena kumppanina, mitä psykologiselle sopimukselle tapahtuu? Toisaalta taas sopimuksen vastavuoroisuus heijastui vahvasti työnantajien vastauksissa, joten asia ei ole yksinkertainen ja vaatii jatkotutkimusta.

#### 4.1 Tulosten hyödynnettävyys ja tutkimuksen haasteet

Tutkimustulokseni hyödyntävät osaltaan psykologisen sopimuksen käsitteen tutkimusta täydentämällä sitä työnantajanäkökulmasta. Tätä näkökulmaa ei juuri ole tutkittu, sillä kaikki tutkijat eivät edes usko psykologisen sopimuksen olevan luonteeltaan molemminpuolinen. Tulosteni mukaan työnantaja odottaa työntekijältä erinäisiä asioita ja kokee vastineeksi itselläänkin olevan velvoitteita työntekijää kohtaan.

Olen tuloksillani kyennyt osoittamaan, ettei uusi psykologinen sopimus ole ainakaan Suomessa astumassa voimaan. Pikemminkin on kyse siitä, että perinteisellä sopimuksella on useampia ulottuvuuksia, joita ei juuri ole käsitelty. Tämä tieto hyödyntää sekä tieteellistä tutkimusta aiheesta että työnantaja-osapuolta, tarjoamalla tietoa henkilöstöjohtamisen painopisteistä 2000 – luvulla.

Kohtasin tutkimuksessani kuitenkin useita tekijöitä, jotka saattavat vaikuttaa tuloksiini. Aineistoni jäi lopulta melko pieneksi (224 havaintoyksikköä), joten aineiston edustavuus on suhteellisen heikko. Tätä olisi voitu parantaa laajemmalla aineistolla, mikä olisi saattanut vaikuttaa myös tuloksiin. Toisaalta kohderyhmän tavoittaminen oli erittäin haastavaa, minkä vuoksi pidän omaa aineistoani kattavana. Työnantajan edustajien tavoittaminen muulla tavalla olisi ollut erittäin hidas ja kallista. Lisäksi aineistoni mahdollisti määrällisten menetelmien käytön ja tutkimuskysymyksiin vastaamisen ja antoi tuloksia, joita voidaan myöhemmin käyttää apuna, jos aihetta halutaan tutkia edustavammalla aineistolla.

Olenneiseksi haasteeksi tulosten kannalta koin mielipiteiden ja arvojen tutkimisen, sillä niiden tutkiminen ei suoraan kerro todellisesta käyttäytymisestä. Siksi tutkimukseni kannalta olennaista olisi ollut verrata saatuja vastauksia vastaajien todelliseen toimintaan, tai vaikkapa työntekijä-osapuolen mielipiteisiin työnantajan toiminnasta.

Jälkikäteen koin myös turhaksi kysyä työnantajan edustajilta mitään siitä, mitä he olettavat työntekijöiden haluavan tai miten he olettavat heidän toimivan. Tätä puolta olisi pitänyt kysyä työntekijöiltä itseltään. Koska työntekijä – näkökulma ei muutenkaan tutkimuksessani ollut olennainen, olisi näitä asioita selvittävät osiot voineet kyselyssäni jättää kokonaan pois.

Lisäksi osa kyselyni väittämistä ei välttämättä kuvannut riittävän selkeästi uuden tai perinteisen sopimuksen piirteitä, joten olen osaltani voinut vaikuttaa siihen, ettei uusi tai vanha psykologinen sopimus tullut selkeästi esiin. Esimerkiksi koulutukseen liittyviä kysymyksiä olisi pitänyt tarkentaa siten, että ne olisivat määritelleet paremmin, hyödyttääkö koulutus suoraan työntekijää (yleistä ja monipuolista) vai työnantajaa (yritys- tai tehtäväkohtaista koulutusta). Näiden tarkennusten avulla olisin paremmin voinut tarkastella sitä, pyrkivätkö yritykset todella kehittämään työntekijöitään vai omia tarpeitaan.

#### 4.1 Jatkotutkimuksen tarve

Psykologisen sopimuksen teoria on toistaiseksi liian selkiytymätön ja sitä on tutkittu empiirisesti melko vähän, joten kaikki jatkotutkimus aiheesta on tarpeen. Käsitteen selkiyttämisen kannalta olennaista olisi kuitenkin, että tutkimustieto kasaantuisi. Tämä edellyttää aiempien tutkimusten osoittamien avointen kysymysten systemaattista käsittelyä (Alkula ym. 1994, 31). Tutkimustieto on toistaiseksi liian hajanaista.

Oma tutkimukseni tuotti useita jatkokysymyksiä. Ensinnäkin psykologisen sopimuksen kulttuurisidonnaisuutta olisi mielenkiintoista tutkia. Uskon, että sopimus käsitetään eri tavalla erilaisissa työkuultuureissa, mitä erisuuntaiset tutkimustulokset Yhdysvalloista tukevat. Kulttuurisidonnaisuuden tutkiminen voitaisiin toteuttaa esimerkiksi vertailemalla yhdellä yhteisellä kyselyllä saatuja maakohtaisia tuloksia.

Toiseksi jäin pohtimaan sitä, kuinka paljon henkilöstöalan ammattilaisten käyttäminen kohderyhmänä vaikutti tutkimustuloksiin. Tämän vuoksi olisi mielenkiintoista verrata heidän vastauksiaan muiden yritysjohtajien vastauksiin. Onko esimerkiksi henkilöstö- ja talousjohtajien vastauksissa suuria eroja, kun puhutaan psykologisesta sopimuksesta? Yleensä taloudesta vastaavat henkilöt vaikuttavat yhtä vahvasti ihmisten johtamiseen, joten myös heidän näkemyksensä olisi olennaista huomioida.

Kolmanneksi on kiinnostavaa, kuinka paljon nuoremman sukupolven työelämään astuminen vaikuttaa psykologiseen sopimukseen. Onko nuorilla aikuisilla erilaiset käsitykset ja arvostukset työelämän ja yksityiselämän suhteen? Ovatko he erilaisia johtajia ja vaativatko he erilaista johtamista, mikä vaikuttaa psykologiseen sopimukseen? Tätä voitaisiin tutkia esimerkiksi tapaustutkimuksena organisaatiossa, jossa eri ikäpolvet ovat hyvin edustettuina.

Neljänneksi pohdin organisaatioiden taloudellisten ja toiminnallisten taustojen vaikutusta. Koska niillä näyttäisi ainakin jossain määrin olevan vaikutusta, olisi tärkeää päästä näihin tietoihin tarkemmin kiinni. Tässä voitaisiin onnistua esimerkiksi pyytämällä tutkimuksen yhteydessä yritysten tarkempia taustatietoja tai vertaamalla vaikkapa kasvavia ja supistuvia yrityksiä keskenään. Koska erityisesti yt – kokemuksella näytti olevan vaikutusta työnantajan suhtautumiseen psykologisesta sopimuksesta, voitaisiin myös sen vaikutusta yksinään tutkia.

Menetelmällisesti uskon määrällisen tutkimuksen olevan toistaiseksi toimivampi psykologisen sopimuksen käsitteen kannalta, jotta tietoa saadaan kartutettua ja vertailtua. Ehkäpä juuri vertailu- ja pitkäaikaistutkimukset tuottaisivat tärkeää tietoa sopimuksesta.



## LÄHTEET

Alkula, Tapani & Pöntinen, Seppo & Ylöstalo, Pekka (1994) Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. Helsinki: WSOY

Arnold, J. (1996) the Psychological Contract: A Concept in Need of Closer Scrutiny? *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 1996, Vol. 5 Issue 4, p. 511-520.

Baruch, Yehuda (2001) Employability: a substitute for loyalty? *Human Resource Development International*. Vol. 4. Issue 4. p. 543-566.

Cavanaugh, Marcie A. & Noe, Raymond, A. (1999) Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*. Vol 20, No. 3, p. 323–340. John Wiley & Sons

Conway, Neil & Briner, Rob B. (2002) A Daily Diary Study of Affective Responses to Psychological Contract Breach and Exceeded Promises. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 23, No. 3, p. 287-302. John Wiley & Sons

Corinne, Maier (2005) Tervetuloa laiskuus: taidosta ja välttämättömyydestä tehdä työssä mahdollisimman vähän. suom. Erkki Jukarainen. Helsinki: Tammi.

Coyle-Shapiro, Jacqueline A.-M. & Kessler, Ian (2002) Exploring reciprocity through the lens of the psychological contract: Employee and employer perspectives

Erickson, Karla & Pierce, Jennifer L. (2005) Farewell to the organization man. The feminization of loyalty in high-end and low-end service jobs. *Ethnography*. Vol 6. No 3. p. 283-313. London: Sage Publications

Guest, D. E. (1999) Human resource management – the workers verdict. *Human Resource Management Journal*., Vol. 9, No.3, p. 5-25.

Guest, D.E. & Conway, N. (2002) Communicating the psychological contract: an employer perspective. *Human Resource Management Journal*, Vol. 12, No. 2, p. 22-38.

Heikkilä, Tarja (1998) Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita

Hiltrop, Jean (1995) The changing psychological contract: the human resource challenge of the 1990s. *European Management Journal*, Vol. 13, No. 3, p. 286-294.

Hiltrop, Jean (1996) Managing the changing psychological contract. *Employee Relations*. Vol. 18. No 1.

Jokivuori, Pertti & Hietala, Risto (2007) Määrällisiä tarinoita: monimuuttujamenetelmien käyttö ja tulkinta. Porvoo: WSOY

Kuka se Henry oikein on? (2009) Henry ry.

<http://www.uta.fi/laitokset/sostut/opiskelu/ohjeita/lahteet.php#3> Viitattu 27.8.2009

Maguire, Heather (2002) Psychological contracts: are they still relevant? *Career Development International* 7/3. p 167-180

March, James, G. & Simon Herbert, A. (1964) *Organizations*. New York: Wiley

Martin, Hans-Peter & Schumann Harald (1998) *Globalisaatioloukku: hyökkäys demokratiaa ja hyvinvointia vastaan*. suom. Margit Heinämäki. Tampere: Vastapaino

Metsämuuronen, Jari (2000) *Mittarin rakentaminen ja testiteorian perusteet*. Helsinki: International Methelp

Metsämuuronen, Jari (2001) *Metodologian perusteet ihmistieteissä*. 2.painos. Helsinki: International Methelp

Metsämuuronen, Jari (2003) *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. 2. uudistettu painos. Helsinki: International Methelp

Mäkelä, Jukka (1996) *Menneisyyden nykyisyys: kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tuolla puolen*. Rovaniemi: Lapin yliopisto

Pfeffer, Jeffrey (1998) *The human equation: building profits by putting people first*. Boston: Harvard Business School Press.

Roehling, Mark V. (1997) The origins and early development of the psychological contract construct. *Journal of Management History*, Vol. 3. No.2. p.204-217. MCB University Press

Rousseau, Denise M. (1990) New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 11. No 5.

Rousseau, Denise M. (1996) Changing the deal while keeping the people. *Academy of Management Executive*. Vol. 10, No. 1

Schein, Edgar H. (1965) *Organizational psychology*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc.

Schurer-Lambert, Lisa & Edwards, Jeffrey R. & Cable, Daniel M (2003) Breach and Fulfillment of the Psychological Contract: A Comparison of Traditional and Expanded Views. Vol. 56. No. 4. p. 895-934.

Seeck, Hannele & Parzefall, Marjo-Riitta (2008) Employee agency: challenges and opportunities for psychological contract theory. *Personnel Review*. Vol. 37. No. 5

Sennett, Richard (2002) *Työn uusi järjestys: miten uusi kapitalismi kuluttaa ihmisen luonnetta. suomennos: Eine Kivinen, David Kivinen*. Tampere: Vastapaino

Siltala, Juha (2007) *Työelämän huonontumisen lyhyt historia: muutokset hyvinvointivaltioiden ajasta globaaliin hyperkilpailuun. uudistettu laitos*. Helsinki: Otava

Singh, R. (1998) Redefining psychological contracts with the US work force: a critical task for strategic human resource management planners in the 1990s. *Human resource Management*, Vol. 37, No. 1, p. 61-69.

Sorohan, E.G (1994) When the ties that bind break. *Training and Development*, February, p. 28-33.

Sparrow, P.R. & Hiltrop, J.M. (1997) Redefining the field of European human resource management: a battle between national mindsets and forces of business transition. *Human resource management*. Vol. 36, No. 2, p. 201-219.

Toivonen, Timo (1999) *Empiirinen sosiaalitutkimus: filosofia ja metodologia*. Porvoo: WSOY

Yli-Luoma, Pertti (2004) *Johdatus kvantitatiivisiin analyysimenetelmiin SPSS for Windows-ohjelman avulla*. 7. painos. Sipoo: International Multimedia & Distance Learning

## LIITTEET

### 1. Henry ry:n toiminnanjohtaja Leena Malinin saate kyselylle

Hyvä HENRYn jäsen,

Tampereen yliopiston opiskelija Sanna Paavola tekee progradu -tutkimusta työsuhteen psykologiseen sopimukseen liittyen yhteistyössä Henkilöstöjohton ryhmä - HENRY ry:n kanssa. Koemme HENRYssä, että aihe on tärkeä ja mielenkiintoinen ja tuloksista on hyötyä HENRYn jäsenkunnalle. Tämä kysely on kohdistettu HENRYn jäseninä oleville henkilöstöpäälliköille ja -johtajille. Toivon myönteistä suhtautumistasi tutkimukseen vastaamiseen. Kyselyyn pääset alla olevan linkin (poistettu tästä yhteydestä) kautta.

Ystävällisin terveisin

Leena Malin  
Toiminnanjohtaja, Executive Director  
Henkilöstöjohton ryhmä - HENRY ry  
The Finnish Association for HRM - HENRY  
Mannerheiminaukio 1 E, 5.krs, 00100 Helsinki  
Tel. +358 9 682 90224  
Mobile +358 50 5597 515  
[www.henryorg.fi](http://www.henryorg.fi)

### 2. Varsinainen saatekirje ja e – lomakepohja

#### Tutkimus työnantajan työsuhteeseen kohdistamista odotuksista ja velvoitteista

Arvoisa vastaanottaja,

Tämän kyselyn tarkoituksena on selvittää odotuksia ja velvoitteita, joita työnantaja kohdistaa työ-sopimukseen ja työsuhteeseen. Kyseessä on pro gradu – tutkielma, jonka käsitteellisenä viiteke-hyksenä toimii psykologinen sopimus. Kyselyllä selvitetään mielipiteitänne, kokemuksianne ja arvioitanne psykologisen sopimuksen luonteesta.

Onnistuessaan tutkimus monipuolistaa kuvaa työnantajan ja työntekijän sopimuksellisesta suh-teesta ja siihen kohdistuvista odotuksista ja asenteista. Lisäksi tutkimuksen tuloksia voidaan käyttää palautetietona pyrittäessä kehittämään henkilöstöhallintoa. Tutkimustulosten saamiseksi vastaamisesi on erittäin tärkeää.

Tutkielma tehdään Tampereen yliopistossa, Sosiaalitutkimuksen laitoksella. Kysely lähetetään Henry Ry:n sähköpostijakelulistan kautta. Luotettavien ja kattavien tulosten saamiseksi on tärke-ää, että vastaat kyselyyn viimeistään 6.5.2009 mennessä. Kysely sisältää 6 välilehteä ja vastaa-minen kestää kokonaisuudessaan noin 10–15 minuuttia. Pyydän Sinua muistamaan vastatessasi, että tutkin erityisesti työnantajan näkökulmaa, joten pohdi kysymyksiä työnantajan roolissa.

Tutkimuksessa sovelletaan Suomen akatemian tieteellisille tutkimuksille asettamia eettisiä ohjeita ja vastauksenne käsitellään luottamuksellisina ja ne jäävät ainoastaan tutkijan tietoon. Voitte tar-vittaessa ottaa yhteyttä tutkijaan ja pyytää lisätietoja kyselyyn / tutkimukseen liittyvistä asioista tai ilmoittaa mahdollisista ongelmatilanteista kyselyn tekemisen yhteydessä.

Yhteistyöstä kiittäen,  
Sanna Paavola  
Tampereen yliopisto

[sanna.paavola@uta.fi](mailto:sanna.paavola@uta.fi)  
Puh. 040 5911 843

## Taustatiedot (osa 1)

1. Sukupuolesi (mies, nainen, muu)
2. Syntymävuotesi, muodossa xxxx (esim. 1962)
3. Asuinpaikkakuntasi (syötä kunnan nimi)
4. Mikä on korkein koulutuksesi? (ylempi korkeakoulututkinto, ammattikorkeakoulu/ammattillinen opisto, ammatillinen oppilaitos/lukio, peruskoulu/keskikoulu)
5. Asemasi/tehtäväsi organisaatiossa (henkilöstöjohtaja/ -päällikkö, henkilöstön kehittämistehtävät, muut henkilöstöalan tehtävät, muu)
6. Jos vastasit kohdassa 5. "muu", mikä on asemasi/tehtäväsi?  
(kerro tittelisi)
7. Kuinka monta vuotta olet toiminut samankaltaisissa tehtävissä?  
(syötä vuosien määrä. Pyöristä luku lähimpään täyteen vuosimäärään)
8. Kuinka monta vuotta olet toiminut nykyisen työnantajan palveluksessa?  
(syötä vuosien määrä. Pyöristä luku lähimpään täyteen vuosimäärään)
9. Onko sinulla alaisia? (kyllä, ei)
10. Jos sinulla on alaisia, montako heitä on tällä hetkellä?  
(huomioi vain viralliset alaiset. Syötä määrä)
11. Organisaatiosi toimiala (maa-, metsä- tai kalatalous, teollisuus, rakentaminen, informaatio tai viestintä, rahoitus tai vakuutus, julkinen hallinto, terveys- tai sosiaalipalvelut, muu palvelutoiminta, muu ala)
12. Naisten osuus koko organisaatiosi henkilöstöstä (%)  
(Vastaa kysymykseen koko organisaatiosi arvioiden, ei esim. osastotasoisesti. Syötä prosenttimäärä)
13. Alle 35 -vuotiaiden osuus koko organisaatiosi henkilöstöstä (%)  
(Vastaa kysymykseen koko organisaatiosi arvioiden, ei esim. osastotasoisesti. Syötä prosenttimäärä)
14. Yli 55 -vuotiaiden osuus koko organisaatiosi henkilöstöstä (%)  
(Vastaa kysymykseen koko organisaatiosi arvioiden, ei esim. osastotasoisesti. Syötä prosenttimäärä)
15. Korkeasti koulutettujen osuus koko organisaatiosi henkilöstöstä (%)  
(Vastaa kysymykseen koko organisaatiosi arvioiden, ei esim. osastotasoisesti. Syötä prosenttimäärä)
16. Organisaatiosi koko (0-5 henkeä, 6-49 henkeä, 50–249 henkeä, yli 250 henkeä)

## Työorganisaation toiminnallinen jatkuvuus ja muutokset (osa 2)

17. Kuinka organisaatiosi koko on muuttunut viimeisen kolmen vuoden aikana?

- lisääntynyt selvästi
- lisääntynyt jonkin verran
- pysynyt suunnilleen ennallaan
- vähentynyt jonkin verran
- vähentynyt selvästi

Seuraavien väittämien vastausvaihtoehdot ovat:

1. täysin eri mieltä
2. eri mieltä
3. ei samaa, muttei eri mieltäkään
4. samaa mieltä
5. täysin samaa mieltä
6. en halua / osaa sanoa

18. Vastaa seuraaviin väittämiin valitsemalla se vaihtoehto, joka mielestäsi parhaiten kuvastaa organisaatiosi tilannetta

	1	2	3	4	5	6
Organisaatiossamme tullaan käymään yt-neuvotteluja seuraavan kuluvan vuoden aikana lomautusten tai irtisanomisten vuoksi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisaatiomme on taloudellisesti vahvassa kasvussa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisaatiomme talous on vakaalla pohjalla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Joudumme toteuttamaan henkilöstöön kohdentuvia säästötoimenpiteitä lähitulevaisuudessa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Julkisuudessa paljon puhuttu kansainvälinen talouskriisi ei ole vaikuttanut organisaatiomme toimintaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisaatiomme toiminnan jatkuminen on tällä hetkellä epävarmaa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisaatiomme selviytyy taloudellisesta kriisistä hyvin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilöstökulut ovat ensisijainen säästökohteemme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Työsuhteeseen liittyvät yleiset odotukset ja velvollisuudet (osa 3)

Vastaa seuraaviin kysymyksiin valitsemalla se vaihtoehto, joka parhaiten kuvastaa mielipidettäsi työnantajan edustajana

1. täysin eri mieltä
2. eri mieltä

- 3. ei samaa, muttei eri mieltäkään
- 4. samaa mieltä
- 5. täysin samaa mieltä
- 6. en halua / osaa sanoa

19. Työnantajan edustajana minusta TYÖNTEKIJÄN tulee tarjota työnantajalle

	1	2	3	4	5	6
Sitoutumista tehtävään	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sitoutumista organisaatioon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Monipuolista osaamista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Joustavuutta työaikojen ja tehtävien kanssa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pitkäaikaista työkokemusta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oma-alotteisuutta ja innostuneisuutta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tehokkuutta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Luotettavuutta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innovatiivisuutta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uudistumiskykyä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Halua kehittää omaa työtään	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Halua kehittää organisaatiota	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Halua oppia uutta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20. Työnantajan edustajana minusta TYÖNANTAJAN tulee tarjota työntekijälle

	1	2	3	4	5	6
Vakituinen/pysyvä työsuhde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kouluttautumismahdollisuuksia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uralla etenemismahdollisuuksia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kilpailukykyistä palkitsemista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Joustavuutta työn ja yksityiselämän yhteensovittamisessa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ohjaamista ja tukea	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Tunnustusta hyvästä suorituksesta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työkykyä ja -hyvinvointia tukevia palveluita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motivoivia tehtäviä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lojaalisuutta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Selkeitä työtä koskevia tavoitteita ja päämääriä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

21. Onko mielestäsi jotain muuta, jota työnantajan tulisi tarjota työntekijälle?

Vastaa seuraaviin **väittämiin** valitsemalla se vaihtoehto, joka parhaiten kuvastaa mielipidettäsi **työnantajan edustajana**

1. täysin samaa mieltä
2. samaa mieltä
3. ei samaa, muttei eri mieltäkään
4. eri mieltä
5. täysin eri mieltä
6. en halua / osaa sanoa

22. Väittämät työsuhteeseen liittyvistä odotuksista ja velvollisuuksista

	1	2	3	4	5	6
Työnantajalla on velvollisuus huolehtia työntekijöistään	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työnantajan velvollisuus on palkita työntekijä hyvästä suorituksesta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työnantaja voi odottaa uudelta työntekijältä myös asioita, joista ei sovita kirjallisesti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työntekijä arvostaa eniten rahallista palkitsemista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työntekijä on itse vastuussa urakehityksestään	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työntekijä sitoutuu enemmän työtehtäväänsä kuin organisaatioonsa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työntekijät sitoutuvat nykyään niin heikosti, ettei panostaminen sitouttamiseen kannata	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työnantajan kannattaa pikemminkin panostaa avainhenkilöiden palkitsemiseen kuin kaikkien palkitsemiseen yhtäläisesti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työntekijä ei enää tänä päivänä halua tai odotakaan eläkeikään kestävää työsuhdetta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työnantajan ei kannata sitouttaa muita kuin vakituisia työntekijöitä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työntekijät arvostavat työnantajan tarjoamia koulutuksia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Koulutukseen panostaminen ei kannata, koska ihmiset vaihtavat paikkaa tiheään



23. Valitse seuraavista vaihtoehtoista viisi asiaa, joiden uskot olevan erityisen tärkeitä työntekijälle, kun hän valitsee työpaikkaa

- Monipuoliset koulutusohjelmat
- Suorat rahalliset kannustimet
- Epäsuorat rahalliset kannustimet, kuten esimerkiksi vapaaehtoiset lisäeläkkeet
- Lupaus urakehityksestä
- Työnteon ehdoissa joustaminen, esimerkiksi vapailta työajoilla tai yksityiselämän ja työelämän yhdistämisen helpottamisella
- Motivoivat työtehtävät
- Toimiva johtamisjärjestelmä
- Vakituinen työ
- Palautteen aktiivinen antaminen
- Miellyttävä ja turvallinen työympäristö
- Monipuolinen viestintä
- Mahdollisuus vaikuttaa työtehtävien sisältöön

Vastaa seuraavaan kysymykseen valitsemalla se vaihtoehto, joka parhaiten kuvastaa **mielipidettäsi työnantajan edustajana**

1. Erittäin tärkeä
2. Tärkeä
3. Ei kovin tärkeä
4. Ei ollenkaan tärkeä

24. Kuinka tärkeitä uskot seuraavien asioiden olevan työntekijälle, kun hän valitsee työpaikkaa

	1	2	3	4
Monipuoliset koulutusohjelmat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suorat rahalliset kannustimet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Epäsuorat rahalliset kannusteet, kuten esimerkiksi vapaaehtoiset lisäeläkkeet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lupaus urakehityksestä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työteon ehdoissa joustaminen, kuten esimerkiksi yksityiselämän ja työelämän yhdistämisen helpottamisella	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motivoivat työtehtävät	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toimiva johtamisjärjestelmä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vakituinen työ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Palautteen aktiivinen antaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Miellyttävä ja turvallinen työympäristö	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Monipuolinen viestintä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mahdollisuus vaikuttaa työtehtävien sisältöön	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Kokemuksesi työyhteisössä toimimisesta (osa 4)

Vastausvaihtoehdot seuraavassa kysymyksessä ovat:

1. täysin eri mieltä
2. eri mieltä
3. ei samaa mieltä, muttei eri mieltäkään
4. samaa mieltä
5. täysin samaa mieltä
6. en halua / osaa sanoa

25. Vastaa seuraaviin väittämiin valitsemalla se vaihtoehto, joka parhaiten kuvastaa mielipidettäsi

	1	2	3	4	5	6
Toimin työssäni ensisijaisesti työnantajan edustajana	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toimin työssäni ensisijaisesti henkilöstöasioiden ammattilaisena	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Minun on usein vaikeaa yhdistää työnantajan edustajan ja henkilöstöalan ammattilaisen rooleja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Minun on usein työssäni vaikeaa yhdistää työnantajan ja työntekijöiden etuja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Viihdyn hyvin työssäni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Minulla on riittävästi resursseja työssäni selviytymiseen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Minulla on riittävästi toimivaltaa päättää henkilöstöön liittyvissä asioissa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olen työnantajan edustajana tehnyt parhaani täyttääkseni velvollisuuteni työntekijöitä kohtaan nykyisessä organisaatiossani	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koen työntekijöiden tehneen parhaansa täyttääkseen velvollisuutensa työnantajaa kohtaan nykyisessä organisaatiossani	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Arviosi henkilöstöjohtamiseen liittyvistä ajankohtaisista kysymyksistä (osa 5)

Vastausvaihtoehdot seuraavassa kysymyksessä ovat

1. täysin eri mieltä
2. eri mieltä
3. ei samaa mieltä, muttei eri mieltäkään
4. samaa mieltä
5. täysin samaa mieltä
6. en halua / osaa sanoa

26. Vastaa seuraaviin väittämiin valitsemalla se vaihtoehto, joka parhaiten kuvastaa mielipidettäsi

	1	2	3	4	5	6
Ihmisten johtamiseen liittyy aina ristiriitaisuuksia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilöstöjohtamiseen liittyy aina paljon stressiä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nykyinen taloustilanne haastaa ihmisten oikeudenmukaisen johtamisen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yrityksen taloudelliset seikat ajavat työntekijöiden etujen ohi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työntekijät ajavat liikaa omia etujaan huomioimatta taloudellista tilannetta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Irtisanominen kuuluu henkilöstöalan tehtävien rutiiniin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilöstöalan ammattilainen jätetään usein yksin vaikeissa henkilöstöön liittyvissä päätöksissä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilöstöalan tehtävissä toimivia ei useinkaan voi vaikuttaa esimiesten tekemiin, henkilöstä koskeviin päätöksiin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työssäni koetut vaikeat tilanteet pyörivät mielessäni myös vapaa-ajallani	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Vastaa lopuksi seuraaviin kysymyksiin (osa 6)

27. Onko sinulla kokemusta yt -menettelyjen hoitamisesta/toteuttamisesta? (kyllä, ei, en osaa sanoa)
28. Oletko joutunut irtisanomaan nykyisessä tehtävässäsi organisaatiossasi ihmisen / useita ihmisiä? (kyllä, en, en osaa sanoa)
29. Saatko mielestäsi riittävästi apua ja tukea työhösi liittyvissä haastavissa tilanteissa? (kyllä, en, en osaa sanoa)
30. Oletko saanut koulutusta haastaviin työelämän tilanteisiin? (kyllä, en, en osaa sanoa)
31. Hoidatko henkilöstöasioita päätyönäsi? (kyllä, en, en osaa sanoa)
32. Onko organisaatiossasi käyty yt-neuvotteluja viimeisen kuluneen vuoden aikana lomautusten tai irtisanomisten vuoksi? (kyllä, ei, en osaa sanoa)