

**Työhön sitoutuminen määräaikaisessa työsuhteessa
asiantuntijatyön alkuvaiheessa**

Vilja Tapala

Hallintotieteet, johtamisen psykologia

Pro gradu -tutkielma

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, Lapin yliopisto

Kevät 2025

Lapin yliopisto

Tiedekunta: Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Työhön sitoutuminen määräaikaisessa työsuhteessa asiantuntijatyön alkuvaiheessa

Tekijä: Vilja Tapala

Koulutusohjelma/oppiaine: Hallintotieteet, johtamisen psykologia

Työn laji: Pro gradu -tutkielma

Sivumäärä, liitteiden lukumäärä 60,1

Vuosi: 2025

Tiivistelmä:

Pro gradu -tutkielmani tavoitteena on selvittää, miten työuransa alussa olevat asiantuntijat, jotka ovat määräaikaisessa työsuhteessa, kokevat työhön sitoutumisensa. Tutkimuksen perustana on työhön sitoutumisen käsitteellinen jäsenitys psykologisen sopimuksen näkökulmasta.

Keräsin aineiston haastatteleamalla puolistrukturoidulla haastattelulla viittä uransa alussa olevaa, asiantuntijatyötä määräaikaisella työsuhteella tekevää työntekijää. Aineiston analyysimenetelmäksi valitsin aineistolähtöisen sisällönanalyysin, sillä se mahdollisti moniulotteisen tutkimusaiheen käsittelyn niin, että haastateltavien oma ääni säilyi mahdollisimman vahvana läpi tutkimuksen. Analyysissa muodostui 36 alaluokkaa, joista tiivistyi kuusi yläluokkaa ja lopulta kolme pääluokkaa. Tutkimuksen keskeisimmiksi tuloksiksi muodostui, että haastateltavat kokevat työhön sitoutumisen psykologisen sopimuksen näkökulmasta sosiaalisena tukena, rakenteellisina tekijöinä ja henkilökohtaisen kyvykkyytenä. Työn määräaikainen luonne vaikutti haastateltavien kokemukseen työhön sitoutumisesta heikentävästi, mikä näkyy työtä ja työtilannetta koskevana epävarmuutena. Monet haastateltavista kyseenalaistivat sen, missä määrin olisi ylipäätään järkevää sitoutua tiettyyn organisaatioon. Työntekijät kokivat sitouttaviksi tekijöiksi muun muassa kiinnostuksen alaa kohtaan, vertaistuen, rakentavan palautteen saamisen, avoimen kommunikaatioyhteyden työnantajan ja työntekijän välillä, sekä mahdollisuuden kehittyä. Yllättävänä seikkana tutkimuksesta nousi esiin se, että haastateltavat kokivat sitoutumisen ensisijaisesti oman uransa kehittämiseen. Tutkimus voi auttaa työnantajaosapuolta ymmärtämään paremmin työuransa alussa olevien, asiantuntijatyötä tekevien työntekijöiden tarpeita ja toiveita. Tämä voi edesauttaa psykologisen sopimuksen kokemisen reilumpana myös työntekijän näkökulmasta.

Avainsanat: työhön sitoutuminen, organisaatioon sitoutuminen, psykologinen sopimus

Tutkielma ei sisällä muita kuin tekijän/tekijöiden omia henkilötietoja.

SISÄLLYS

1. JOHDANTO	4
2. TEOREETTINEN TAUSTA	7
2.1 Sitoutuminen käsitteenä	7
2.1.1 Sitoutumisen luonne	9
2.1.2 Sitoutuminen eri lajeja	12
2.1.3 Organisaatio sitoutumisen kohteena	13
2.2 Psykologinen sopimus.....	17
2.2.1 Psykologinen sopimus osaksi organisaatio- ja työelämätkimusta.....	17
2.2.2 Psykologinen sopimus osana työhön sitoutumista.....	19
2.2.3 Työllistyvyys uutena osana psykologista sopimusta	22
2.3 Asiantuntija työuransa alussa	23
3. TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN TOTEUTUS	26
3.1 Tutkimusaineisto ja sen hankinta	26
3.2 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi	30
3.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	36
4. TUTKIMUSTULOKSET	39
4.1 Sosiaalinen tuki osana sitoutumista	39
4.2 Rakenteellisten tekijöiden vaikutus sitoutumiseen	41
4.3 Sitoutuminen henkilökohtaisena kyvykkyutenä	44
4.4 Tulosten tarkastelua	47
5. POHDINTA	52
LÄHTEET	54
LIITE 1 Haastattelurunko	61

1. JOHDANTO

Valmistumisen ajankohtaistuessa ajatus tulevasta työllistymisestä herättää epävarmuutta. Vastavalmistuneelle tyypillistä on työllistyä määräaikaisella työsopimuksella, mikä tarkoittaa, että tiedossa on pian taas uusi työnhakuprosessi. Aihe on hyvin ajankohtainen omassa elämässä, ja se onkin syy, miksi minua kiinnosti lähteä tutkimaan aihetta tarkemmin pro gradu -tutkielmassani.

Työhön sitoutumiseen on tyypillisesti liittynyt ajatus pysyvyydestä. Sen myötä on voitu ajatella, että mitä vahvempaa yksilön sitoutuminen työhönsä on, sitä vahvempi on hänen aikomuksensa pysyä organisaatiossa. (Leiviskä 2011, 121.) Siksi on kiinnostavaa tutkia sitä, miten työntekijän työhön sitoutuminen toteutuu, kun työntekijän ja organisaation välillä vallitsee määräaikainen työsopimus. Kuinka työntekijä voi kokea sitoutumista organisaatioon, jos organisaatio itse ei ole valmis sitoutumaan työntekijään kuin ennalta määritetyn ajan? On selvää, että työelämän murros vaikuttaa myös yksilön sitoutumiseen työhönsä. Vanhat rakenteet ovat tukeneet perinteisiä lineaarisia uria, mikä käytännössä on tarkoittanut pitkäaikaista työsuhdetta yhden työnantajan palveluksessa. Aiemmin riitti, kun oli opiskellut ammatin tai saavuttanut vaadittavan ammattitaidon työssä. Sen varaan saattoi rakentaa koko elämänsä. Aiemmin työntekijän oli mahdollista, jopa todennäköistä saada uskollisuudestaan ja sitoutumisestaan yhtä työnantajaa kohtaan pitkäikäinen työsuhde. Nyt onnistuminen uralla vaatii erilaista ajattelutapaa kuin mitä se perinteisesti on vaatinut. Onnistumisen kriteeri on luonteeltaan sisäinen. Se tarkoittaa ihmisen henkilökohtaisten, itsensä asettamien tavoitteiden saavuttamista. (Leiviskä 2011, 125-127.)

Työhön sitoutuminen on ilmiönä moniulotteinen. Siihen vaikuttavat useat eri tekijät, ja toisaalta työhön sitoutuminen ilmiönä vaikuttaa niin yksilöön kuin yhteisöön. Työhön sitoutumista voidaan kuvailla intohimona työhön, tai haluna tehdä parhaansa ja jopa enemmän. (Penttinen ym. 2023.) Työhön sitoutunut henkilöstö on organisaation kannalta elintärkeää, sillä sitoutuneen henkilöstön työn laatu paranee. Innostunut, luova ja sitoutunut henkilöstö on organisaation voimavara ja kilpailuvaltti. (Manka & Manka 2016.) Tietointensiivisessä organisaatiossa työntekijöillä on hallussaan esimerkiksi työhönsä

liittyvää nimenomaista ja hiljaista tietoa, joka luo kilpailuetua muihin alan toimijoihin verrattuna. Tämä luo työnantajalle painetta sitoutua työntekijöihinsä. (Heiskanen ym. 2019, 77.) Organisaatioilla on kuitenkin rajalliset resurssit. Näiden käytössä olevien rajallisten resurssien takia organisaatiot saattavat suosia helppoa ja nopeaa rekrytointia löytääkseen osaavia työntekijöitä sen sijaan, että ne kouluttaisivat jo ennestään organisaatiossa olevia työntekijöitä. (Koivunen, Sippola, Melin & Alasoini 2023.) Työsuhteen määräaikaisuus ei ole useinkaan työntekijän oma valinta. Voidaan todeta, että mitä yleisempiä määräaikaiset työsuhteet ovat, sitä harvemmin määräaikaisuus on työntekijän oma valinta. (Lehto, Sutela, & Sutela 2004.)

Pro gradu -tutkielmassani käsittelen työhön sitoutumista määräaikaisessa työsuhteessa asiantuntijatyön alkuvaiheessa. Haastattelen tutkimusta varten viittä henkilöä, jotka tekevät asiantuntijatyötä, ovat uransa alkuvaiheessa ja työskentelevät määräaikaisessa työsuhteessa. Haastattelun avulla pyrin saamaan heiltä vastauksia heidän kokemuksistaan työhön sitoutumisestaan. Tutkimuskysymykseni on:

- Kuinka työuransa alussa olevat asiantuntijat, jotka ovat määräaikaisessa työsuhteessa, kokevat työhön sitoutumisensa?

Toteutan aineiston analyysin aineistolähtöisenä sisällönanalyysinä. Lähestyn pro gradu -tutkielmassani työhön sitoutumista etenkin psykologisen sopimuksen viitekehyksen kautta. Työelämän murros haastaa myös psykologisen sopimuksen toteutumista.

Voisi ajatella, että työmarkkinatilanteen murros vaikuttaisi työntekijöihin siten, että he haluaisivat pitää kiinni työpaikoistaan. Great Resignation -niminen ilmiö, eli suuri irtisanoutuminen kuvaa kuitenkin ilmiötä, jossa suuri joukko työntekijöitä irtisanoutui vapaaehtoisesti työstään vuoden 2021 maaliskuusta lähtien. Tämä kiinnitti erityistä huomiota, koska kyse oli niin suuresta määrästä työntekijöitä niin lyhyen ajan sisällä. Taustalla oli koronapandemia. Yhdysvaltain tilastoviraston mukaan COVID-19 -pandemian aiheuttaman ensimmäisen sulkemis- ja lomautusaallon aikana vuoden 2020 alkupuolella

työntekijät pitivät tiukasti kiinni työpaikoistaan. Työmarkkinoiden elpymisen alettua ja uusien työpaikkojen ilmaannuttua työmarkkinoille, suuri joukko ihmisiä jätti senhetkisen työpaikkansa. Ennen koronapandemiaa, vuonna 2019 Yhdysvaltain työmarkkinoilla tapahtuva työntekijöiden vapaaehtoinen vaihtuvuus oli keskimäärin 2,3 prosenttia koko työvoimasta kuukaudessa. Vuonna 2021 se kuitenkin nousi ensin maaliskuussa 2,6 prosenttiin ja lopulta vuoden lopussa 3,0 prosenttiin. Etenkin tietointensiivisillä aloilla eroaminen oli suurta. (Serenko 2023.) Vaikka kyseiset luvut ovat Yhdysvalloista, samankaltainen ilmiö tapahtui myös Länsi-Euroopassa ja Iso-Britanniassa. (YPulse) – – (Serenko 2023.) Työsulun aikana työntekijöillä oli aikaa ja mahdollisuus tarkastella omaa suhdettaan työhön, sekä määritellä oman elämän prioriteetteja ja pitkän tähtäimen uratavoitteita uudestaan. Tuona aikana he ymmärsivät, että työkokemuksen tulisi tarjota muutakin kuin vain pelkkä palkka. (Dean and Hoff, 2021) – – (Serenko 2023.) Great Resignation -ilmiö on luonnollisesti herättänyt tiedeyhteisön huomion. (Serenko 2023.) Ilmiön myötä on jouduttu tarkastelemaan työntekijöiden sitoutumista työhönsä entistä tarkemmin (Kuzior, Kettler & Raß, 2022).

2. TEOREETTINEN TAUSTA

2.1 Sitoutuminen käsitteenä

Sitoutuminen on moniulotteinen ilmiö, jota on käsitelty muun muassa sosiologian, psykologian ja johtamisen kirjallisuudessa vuosikymmenten aikana laajasti. Sen myötä sitoutumiseen on muodostunut useita eri näkökulmia, joiden avulla sitoutumista on määritelty suhteessa siihen, mistä näkökulmasta sitä on kyseisessä yhteydessä tarkasteltu. (Mustikkamäki, 2004.) Työhön liittyvää sitoutumista on tutkittu yli 40 vuoden ajan, ja aiheeseen liittyvää tutkimusta tuotetaan lisää jatkuvasti. Kiinnostus työhön sitoutumiseen liittyvään tutkimukseen on alun perin saanut alkunsa, kun Mowday ym. vuonna 1982 havaitsi työhön sitoutumisen yhteyden yksilön aikeisiin jatkaa työssään. Myöhemmin työhön sitoutumiseen liittyvä tutkimus on tuonut esiin muun muassa yksilön sitoutumiseen yhteydessä olevan muun työkäyttäytymisen. Sitoutumistutkimuksesta suuri osa käsittelee työntekijän sitoutumista organisaatioon, mutta myös muita sitoutumisen kohteita on tutkittu. Työelämän murroksessa pelkästään organisaatiot eivät ole muuttuneet, vaan myös työntekijöiden itsensä käsitys organisaatioista. (Heiskanen, Leinonen & Otonkorpi-Lehtoranta 2019, 66.)

Becker (1960) määritteli sitoutumisen teorialle lähtökohtia, joiden pohjalta on kehitetty myöhemmin uudempaa teoriaa sitoutumisen teoreettisille malleille. Hän tunnisti sosiologisista analyyseista sitoutumisen käsitteen, jolla pyrittiin kuvaamaan yksilöiden ja ihmisryhmien käyttäytymistä. Hän havaitsi, että viitteet sitoutumisen käsitteeseen käytännössä puuttuivat, ja sen myötä hän teki johtopäätöksen, että formaalit analyysit sitoutumisen käsitteeseen liittyen olivat hyvin vähäisiä. (Heiskanen ym. 2019, 69.) Ihmisten johdonmukaista käyttäytymistä Becker selitti sitoutumisen käsitteen avulla. Aina, kun sitoutumisen käyttäytyminen yhdistettiin johdonmukaisuuden selitykseksi, oli oltava riippumattomia havaintoja henkilön aiemmista toimista, jotka olivat alun perin olleet ulkopuolisesta kiinnostuksesta syntyneitä ja saaneet henkilön noudattamaan johdonmukaista toimintalinjaa. Nämä, alun perin ulkopuoliset intressit tunnustettiin osallistuvan henkilön nykyiseen toimintaan, ja lopulta tämän myötä syntyi johdonmukainen toimintalinja. Kun henkilö teki päätöksiä toiminnastaan, hän tuli puntaroinneeksi tekemiensä investointien

arvoja, joihin nykyisen kaltaisen käyttäytymisen jatkaminen tai sen jatkamattomuus vaikutti. Esimerkiksi henkilö, joka oli aikeissa jättää työnsä, saattoi huomata, että yrityksen eläkerahastoa koskevien sääntöjen takia hän ei voinut lähteä yrityksen palveluksesta menettämättä huomattavaa rahasummaa, joka hänellä oli kyseisessä rahastossa. Voitiin havaita, että jotkut sitoumukset olivat peräisin tietoisista päätöksistä, mutta toiset syntyivät siten, että henkilö huomasi sitoutuneensa vasta jossain muutoksen vaiheessa ja näytti sitoutuneensa tajuamatta sitä. Sitoutumiseen liittyen voitiin tunnistaa haasteita, kuten esimerkiksi se, että ihmisillä tunnistettiin olevan ristiriitaisia sitoumuksia. Becker ei pystynyt tarjoamaan vastausta siihen, miten ihmiset valitsisivat tällaisessa tilanteessa hankkimiensa sitoumusten välillä. (Becker 1960.)

Beckerin jälkeen erityisesti Meyer ja Allen tutkimusryhmineen ovat merkittävästi vaikuttaneet organisaatioon sitoutumiseen liittyvään keskusteluun kehittämänsä kolmiosaisen mallin myötä. Tämä malli on synnyttänyt suuren määrän aiheeseen liittyvää uutta tutkimusta vuodesta 1991 alkaen. Meyer ja Allen määrittivät sitoutumisen psykologisena tilana, joka luonnehti työntekijän suhdetta organisaation ja jolla oli seurausvaikutusta yksilön päätökseen jatkaa tai olla jatkamatta jäsenyyttä organisaatiossa. (Heiskanen ym. 2019, 69.) Meyerin ja Allenin (1991) mallin mukaan sitoutumisesta voidaan erottaa tunneperäisen ja normatiivisen sitoutumisen ulottuvuus, sekä jatkuvuussitoutumisen ulottuvuus.

Sitoutumisesta voidaan erottaa kolme eri ominaisuutta. Näitä ovat sitoutumisen kohde, sitoutumisen luonne, sekä sitoutumisen voimakkuus. Tarkastellessa sitoutumisen kohdetta, esiin nousee kysymys siitä, mihin yksilö sitoutuu. 1980-luvulta lähtien on havaittu, että ihmisen sitoutumisen kohde voi vaihdella eri tilanteissa ja eri ihmisten välillä. Työntekijä voi sitoutua esimerkiksi työtehtävään, ammattiin, organisaatioon, projektiin tai toisiin ihmisiin. Toisaalta työntekijä voi myös sitoutua ammattinsa arvoperustaan. (Lämsä ym. 2013, 93.)

Sitoutumisen käsitteen avulla pystytään tarkastelemaan ihmisen suhdetta työntekoon. Se tarkoittaa psykologista kytköstä ihmisen ja kohteen välillä. Kun sitoutumista tarkastellaan

työkäyttäytymisen näkökulmasta, se tarkoittaa, että työntekijä tulee mielellään töihin, hän tuntee vastuuta työstään ja työyhteisöstään sekä työyhteisön kehittämisestä. (Lämsä, Päivike & Hautala 2013, 93.) Työntekijän sitoutuminen työhönsä ja työn tavoitteisiin on helpompaa, kun hän kokee olevansa tärkeä osa työyhteisöä ja sitä kautta näkee osallisuutensa koko organisaatioon (Manka 2012, 130). Sitoutuminen tarkoittaa työntekijän positiivista asennetta omaa organisaatiotansa kohtaan. Kun työntekijä kokee olevansa sitoutunut organisaatioon, vähenee todennäköisyys siihen, että työntekijä lähtisi organisaatiosta. Organisaatioon sitoutunut työntekijä pyrkii tekemään parhaansa organisaation hyväksi ja hän kokee helpoksi sitoutua organisaation tavoitteisiin ja arvoihin. Sitoutuneet työntekijät panostavat työhönsä enemmän ja vaikuttavat sitä kautta positiivisesti koko organisaation suoritukseen. (Leiviskä 2011, 120–121.)

2.1.1 Sitoutumisen luonne

Sitoutumisen luonteesta voidaan erottaa kolmenlaista sitoutumista. Näitä ovat jatkuvuusperusteinen sitoutuminen, normatiivinen sitoutuminen ja tunneperäinen sitoutuminen. Jatkuvuusperusteisessa sitoutumisessa yksilö haluaa jatkuvasti tehdä työtä. Tällöin hän myös kokee työntöön hyödyllisemmäksi kuin sen, ettei hän tekisi töitä. Esimerkkinä voidaan nähdä tilanne, jossa työntekijä joutuu ponnistelemaan työnsä eteen mutta ajattelee, että työn mielenkiintoinen luonne korvaa vaivannäön. Hän ajattelee, että tilanne on ponnistelusta huolimatta mieleisempi kuin se, ettei hän tekisi työtä. (Lämsä ym. 2013, 93.) Jatkuvuusperusteista sitoutumista tukee se, että työntekijä kokee, että hän saattaa hävitä organisaatioon sijoittamansa panoksen tai näkee, ettei hänellä ole muita vaihtoehtoja kuin jäädä kyseiseen organisaatioon. (Leiviskä 2011, 121.) Jatkuvuusperusteinen etiikka voidaan työetiikan näkökulmasta liittää utilitarismiin eli seurausetiikkaan, jossa työn tekemistä ja sen mielekkyyttä arvioidaan sen seurausten näkökulmasta. Ihminen voi suppeimmillaan arvioida työn tekemisen seurauksia pelkästään omalta kannalta. Tällainen kanta voi helposti johtaa itsekkyyteen ja on eettisesti kestävätkä. Laajemmassa näkökulmassa hän voi ottaa arvion mukaan esimerkiksi tiimin, organisaation tai vaikkapa yhteiskunnan näkökulman. Ongelmana seurausetiikassa voidaan nähdä se, ettei se yksin pysty perustelemaan yksilön sitoutumista työn tekemisen velvollisuuteen. (Lämsä ym. 2013, 93.)

Normatiivisella sitoutumisella tarkoitetaan, että yksilö toimii ja työskentelee sisäistamiensä normien, sääntöjen ja ohjeiden mukaisesti. Normit voivat olla yksinkertaisimmillaan lainsäädäntöä ja muodollisia sopimuksia, mutta nämä yksinään eivät riitä sitoutumiseen, vaan näiden lisäksi tarvitaan esimerkiksi yhteisöllisiä tai kulttuurisia normeja. Tästä voidaan ajatella esimerkkinä tilanne, jossa yksilö lupaa suorittaa jonkin tietyn työtehtävän. Hänen normatiivisen sitoutumisensa taustalla on oltava jonkin muodollisen normin lisäksi myös velvollisuudentunne suorittaa työ sovitusti ajallaan ja ammattitaitoisesti. (Lämsä ym. 2013, 93–94.) Työntekijän normatiivisen sitoutumisen kehittymistä tukee se, että hän sisäistää organisaation normit sosiaalistumisen myötä tai saa etuja, joiden myötä hän alkaa tuntemaan tarvetta suorittaa vastapalveluksia tai hyväksymään psykologisen sopimuksen ehdot. (Leiviskä 2011, 121–122.) Työetiikan näkökulmasta normatiivinen sitoutuminen liittyy velvollisuusetiikkaan eli deontologiaan. Velvollisuus työn tekemiseen syntyy siitä, että yksilö asettaa itselleen velvoitteita, joita hänen on noudatettava. (Lämsä ym. 2013, 93–94.)

Tunneperäisessä sitoutumisessa on kyse yksilön arvoihin, tunteisiin ja samaistumiseen perustuvasta sitoutumisesta. Yksilö tekee työtä innolla koska kokee työnteon itselleen arvokkaaksi ja tärkeäksi. Tunneperäisestä sitoutumisesta puhuttaessa työntekijä ei laske työn puolesta tekemiään uhrauksia, sillä hän haluaa panostaa työhönsä. Äärimmäisessä tilanteessa tätä voidaan kutsua jopa intohimoksi, kutsumukseksi tai elämäntehtäväksi. Työetiikan näkökulmasta tunneperäiseen sitoutumiseen kuuluu ihmisen arvokokemus eli kokemus siitä, että työ koetaan arvokkaaksi sen itsensä vuoksi. Työn arvo itseisarvona tarkoittaa esimerkiksi sitä, että sairaanhoitaja pitää hoitotyötään hyvänä koska voi auttaa potilaita. Välinearvosta puhuttaessa kyse voisi olla siitä, että sitoutuminen hoitotyöhön olisi sairaanhoitajalle väline johonkin muuhun, kuten esimerkiksi halutun kaltaisen mielikuvan synnyttämiseen itsestään ahkerana työntekijänä. (Lämsä ym. 2013, 93–94.)

Sitoutumisen kolmeen eri komponenttiin liittyy erilainen käyttäytymismalli. Tunneperäisen sitoutumisen omaavat työntekijät ovat motivoituneita antamaan organisaation hyväksi enemmän kuin ne, joilla tunneside on heikompi. Sellaiset työntekijät, joilla jatkuvuussitoutuminen on voimakasta, eivät koe tarvetta antaa organisaatiolle enempää kuin

mikä on tarpeen työpaikan säilyttämiseksi. (Leiviskä 2011, 122–124.) Työntekijät, joilla tunneperäinen sitoutuminen näyttelee vahvaa roolia pysyvät organisaatiossa, koska he haluavat. Sen sijaan ne työntekijät, joilla on vahva jatkuvuussitoutuminen, pysyvät organisaatiossa, koska heidän täytyy. (Meyer, Allen & Gellatly 1990, 710.) Mikäli jatkuvuussitoutuminen olisi tärkein työntekijän ja organisaation välinen tekijä, siitä voisi seurata organisaation kannalta ei-toivottua käyttäytymistä työntekijän suunnalta. Normatiivista sitoutumista kokevat työntekijät haluavat antaa panoksensa organisaation hyväksi. Velvollisuudentunne ei kuitenkaan sisällä samanlaista innokkuutta ja läsnäoloa kuin tunneperäinen sitoutuminen. Sen takia on mahdollista, että ensisijaisesti normatiivista sitoutumista kokevalla työntekijällä suhde organisaatioon ja muihin ihmisiin voi jäädä heikommaksi kuin ensisijaisesti tunneperäistä sitoutumista kokevalla. Organisaation olisi tärkeää vahvistaa työntekijöidensä tunneperäistä ja normatiivista sidettä ja ehkäistä jatkuvuussitoutumista. Mitä vahvempaa työn merkityksellisyyden kokemus ja työyhteisön henkisyys ovat, sitä vahvempaa on myös työntekijöiden kokema tunneperäinen ja normatiivinen sitoutuminen, ja sitä heikompaa puolestaan on työntekijöiden jatkuvuussitoutuminen. Tunneperäinen sitoutuminen vahvistuu, kun työntekijä kokee pääsevänsä osallistumaan tai kun hän tunnustaa organisaatioon arvot ja rakentaa omaa identiteettiään suhteessa organisaatioon. Työntekijälle tärkeää tunneperäisen sitoutumisen vahvistumisen kannalta on, että häntä kohdellaan organisaatiossa reilusti ja kunnioitetaan. (Leiviskä 2011, 121.) Työyhteisön henkisiä ominaisuuksia ovat muun muassa työn mielekkyyden kokeminen työyhteisön jäsenenä sekä työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunne, jonka myötä työntekijä saa kokea eheyden ja ilon tunnetta. Olennaista on, että työntekijä pääsee käyttämään omia kykyjään ja taitojaan työssään, sekä se, että työntekijä pystyy näkemään yhteyden oman työnteon ja organisaation tavoitteiden välillä. Tämä rohkaisee työntekijää innovatiivisuuteen. Tärkeää työntekijän kannalta ovat myös positiiviset suhteet kollegoihin, sekä se, että saa kokea luottamusta ja kunnioitusta työyhteisössä. Tutkimuksien mukaan henkisyyden sivuuttaminen työpaikalla voi lisätä nimenomaan työntekijöiden jatkuvuussitoutumista ja vähentää tunneperäistä ja normatiivista sitoutumista. Tämä on omiaan heikentämään työntekijöiden työyhteisötaitoja, lisäämään poissaoloja, lisäämään henkilöstön vaihtuvuutta ja välinpitämättömyyttä käytöstä, sekä heikentämään työntekijöiden kykyä vastata asiakkaiden tarpeisiin. Kokonaisuudessa tämä on siis omiaan heikentämään organisaatiosuoritusta. (Leiviskä 2011, 122–124.)

Työetiikan näkökulmasta olisi myös hyvä pohtia sitä, kuinka sitoutunut työntekijän tulisi olla. Liiallisen sitoutumisen varjopuolena työntekijälle itselleen voi esimerkiksi syntyä työuupumusta. Toisaalta, mikäli työntekijä ei sitoudu työhönsä vaan hoitaa tehtävänsä sieltä mistä aita on matalin, nousee esiin kysymys siitä, toimiiko hän tällöin oikein muuta työyhteisöä kohtaan. Sitoutumisen voimakkuuden tarkastelua voidaan lähestyä Aristoteleen antiikin aikana kehittämän hyveteorian näkökulmasta. Hyveteoreettinen ajattelu mahdollistaa sen pohtimisen, mitä on sopiva ja tarkoituksenmukainen sitoutuminen? Aristoteleen mukaan hyvettä voidaan kuvata keskivälinä (Knuutila 1981, 54) - - (Lämsä ym. 2013, 94). Aristoteleen mukaan paheelle tyypillistä ovat liiallisuus ja puutteellisuus, hyveelle taas kohtuullisuus. Tästä voidaan päätellä, että myös sitoutumisen kohdalla parasta olisi kohtuullisuus. Kohtuullisuuden arvioiminen on kuitenkin vaikeaa ja se riippuu paljolti tilanneyhteydestä. Joissain tilanteissa intohimoisuus voi olla kohtuullisuutta, kun taas toisissa tilanteissa sitoutumatta jättäminen saattaa olla viisain valinta. (Lämsä ym. 2013, 95.)

2.1.2 Sitoutumisen eri lajeja

Erilaisia sitoutumisen lajeja on monia. Pakkoon perustuvassa sitoutumisessa työntekijä ei koe, että hänellä olisi muuta vaihtoehtoa kuin työskennellä kyseisessä työpaikassa. Tällöin hän ei keksi moniakaan syitä sille, miksi haluaisi pysyä työpaikassaan ja miksi työskentelisi sen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tällaisessa tilanteessa työntekijän lähtöherkkyys on korkealla. Puhuttaessa palkkioperusteisesta sitoutumisesta työntekijän sitoutuminen perustuu palkkioiden saavuttamiseen. Palkkiot voivat olla aineellisia kuten palkka, materiaaliset edut ja kannusteet. Ne voivat olla psykologisia kuten kehittymisen ja itsensä toteuttamisen mahdollisuus. Toisaalta ne voivat olla sosiaalisia kuten hyvät työkaverit tai hyvä työilmapiiri. Välineellisessä sitoutumisessa työntekijä kokee, että sitoutuminen on välinearvo, jonka myötä hänen on mahdollista saavuttaa jokin päämäärä kuten tavoiteltu työpaikka. Jos välineellisestä sitoutumisesta tulee todella korkea sitoutumisen muoto, yksilö voi alkaa ajamaan omia etujaan itsekkäästi yhteisten tavoitteiden kustannuksella. Luottamusperusteinen sitoutuminen rakentuu moraalisisista ja tunneperäisistä tekijöistä. Moraaliset tekijät sisältävät työntekijän kokeman velvollisuudentunteen työtä ja työpaikan menestystä kohtaan. Moraalisen velvollisuuden suorittaminen luo työntekijälle myös oikeuksia, kuten oikeuden kannustavaan palkkaukseen, hyvään työyhteisöön ja

tasapuoliseen kohteluun. Tunneperäiset tekijät luottamusperustaisen sitoutumisen taustalla vaativat ihmiseltä kiintymystä työhönsä ja työpaikkaansa. Mikäli yksilö kokee näin, työ luo mielekkyyttä työntekijän elämään ja työntekijä on työtä tehdessään aiempaa luovempi ja tarmokkaampi. Luottamusperusteisen sitoutumisen synty vaatii aikaa, mutta sen katoaminen voi tapahtua hyvinkin nopeasti. Työntekijän luottamusperusteisen sitoutumisen syntymiseen vaikuttavat organisaation ja työntekijän välisten arvojen ja tavoitteiden yhteneväisyys, organisaation toimintaperiaatteiden ja -tapojen johdonmukaisuus, organisaation kehittämiseen osallistumisen mahdollisuus ja keskustelun avoimuus, organisaatiossa vallitseva välittämisen ja turvallisuuden ilmapiiri, sekä osaamisen kehittämismahdollisuudet. (Lämsä ym. 2013, 96–97.)

Etenkin, kun tutkimuksessani haastateltavat henkilöt ovat asiantuntijatyössä työskenteleviä henkilöitä, jotka ovat uransa alussa, on mielenkiintoista tutkia sitä, minkälaisia sitoutumisen lajeja haastateltavien kuvauksista on mahdollista tunnistaa. Koska kyseessä on asiantuntijatyö, ovat haastateltavat kouluttautuneet kyseiseen ammattiin. Sen saavuttaminen siis on vaatinut työtä, ja todennäköisesti haastateltavat omaavat kunnianhimoa kehittää osaamistaan edelleen. Halu kehittää omaa osaamistaan voisi johtaa siihen, että työntekijä kokisi palkkioperusteista sitoutumista, jossa palkkiona hän näkisi esimerkiksi kehittymisen mahdollisuuden. Toisaalta etenkin nuorelle, työuransa alussa olevalle henkilölle myös sosiaalinen palkkio voisi olla työhön sitoutumisen lähde. Koska he ovat työuransa alussa, he todennäköisesti kokevat tärkeäksi sen, että he saavat esimerkiksi hyvän suosittelun nykyisestä työstään. Näin ajatellessaan työntekijät todennäköisesti kokevat ainakin välineellistä sitoutumista. Voisi ajatella, että uran alkuvaiheessa esiintyisi mahdollisesti myös pakkoon perustuvaa sitoutumista, sillä kun työkokemusta ei ole vielä kertynyt kovin laajasti, on mahdollista, ehkä jopa todennäköistä joutua tilanteeseen, jossa henkilö joutuu ottamaan sellaisen työpaikan vastaan, joka ei varsinaisesti herätä hänessä suurta innostusta.

2.1.3 Organisaatio sitoutumisen kohteena

Työhön liittyvän sitoutumisen tutkimus on alun perin lähtenyt liikkeelle nimenomaan yksilön sitoutumisen tutkimuksesta organisaatioon liittyen. Myös työssä sitoutumiseen

liittyvästä tutkimuskirjallisuudesta suurin osa käsittelee organisaatioon sitoutumista. Siitä huolimatta tähän liittyvässä tutkimuksessa itse organisaatio -käsitteen problematisointi on jäänyt vähäiseksi, ja se otetaan tutkimuskirjallisuudessa pitkälti annettuna. Tästä syystä jää epäselväksi, mikä oikeastaan on sitoutumistutkimukseen liittyvä käsitys organisaatiosta, ja miten tuo käsitys on muuttunut tutkimuksen kehityksen myötä. Sitoutumistutkimuksesta ei juuri saa vastausta siihen, mikä on se organisaatio, johon työntekijät erityisillä mittareilla ja sitoutumisen eri ulottuvuuksilla mitattuina sitoutuvat. Organisaation määritelmällä on merkitystä sen kannalta, kuinka organisaatio nähdään ja miten sitä tutkitaan. (Heiskanen ym. 2019, 67.)

Organisaation määritelmällä on merkitystä myös esimerkiksi siinä mielessä, että eri organisaatioilla on hyvin erilaisia tavoitteita. Esimerkiksi Amitai Etzioni erottaa toisistaan kolme erilaista organisaatiotyyppiä, joista ensimmäinen ovat taloudelliset hyötyä tuottavat organisaatiot eli tyypillisimmin yksityiset yritykset, jotka toimivat markkinoilla. Toisena organisaatiotyyppinä hän erottaa normatiivista järjestystä tuottavat organisaatiot, jotka vastaavat arvoista, kulttuurista ja hyväksyttävästä käyttäytymisestä yhteiskunnassa. Tällaisista organisaatioista esimerkkeinä voidaan pitää kirkkoja ja poliittisia puolueita. Kolmantena organisaatiotyyppinä Etzioni erottaa pakkovaltaa tuottavat organisaatiot. Näistä esimerkkeinä voidaan pitää vankilaa tai poliisia. (Harisalo 2021.) On selvää, että esimerkiksi taloudellista tulosta tavoittelevalla pankilla on täysin erilaiset tavoitteet kuin vaikkapa kirkolla. Tällöin myös näissä keskenään täysin erilaisissa organisaatioissa työntekijät sitoutuvat erilaisiin tavoitteisiin ja arvoihin. Toisaalta taas esimerkiksi vankilan työntekijöitä sitoo laki ja heidän työhön sitoutumisensa todennäköisesti saa omanlaisia piirteitään sen myötä. Sillä on siis valtavasti merkitystä, minkä tyyppisessä organisaatiossa työntekijä työskentelee.

Organisaatiositoutumisella tarkoitetaan työntekijän kiinnittymistä työnantajaorganisaatioon ja työntekijän tahtoa jatkaa organisaation jäsenenä ja sitoutua työskentelemään sen tavoitteiden mukaisesti. (Saari 2014, 23). Mowday, Porter ja Steers (1982) käsittelevät neljää eri komponenttia, jotka vaikuttavat organisaatiositoutumiseen. Näistä ensimmäinen on yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet. Henkilökohtaisia ominaisuuksia, joita on tutkittu organisaatioon sitoutumiseen liittyen, ovat olleet muun muassa ikä, työsuhte, koulutustaso,

sukupuoli, rotu, sekä erilaiset persoonallisuustekijät. (Angle & Perry 1981) -- (Mowday ym. 1982.)

Mowday ym. nostavat esiin sen, että koulutuksen olisi havaittu liittyvän käänteisesti sitoutumiseen. He nostavat eräänä mahdollisena syynä tälle sen, että korkeasti koulutetuilla henkilöillä olisi korkeammat odotukset, joita organisaatio ei ehkä pysty täyttämään. Tämän lisäksi he nostavat esiin sen, että koulutetut henkilöt saattavat olla enemmän sitoutuneita ammattiinsa kuin organisaatioon. (Angle & Perry 1981) -- (Mowday ym. 1982.) Myös Jokivuori (2002) nostaa tutkimuksessaan esiin sen, että koulutustason noustessa yksilön sitoutuminen organisaatioon laskee. Hän tosin suhtautuu tähän varauksellisesti sen takia, että yksilön koulutustasolla on mahdollisesti yhteys ikään ja ikä taas vaikuttaa organisaatiositoutumiseen vahvasti. Jokivuoren mukaan vanhemmat ovat sitoutuneempia organisaatioon kuin nuoret. Yksi syy sille, että koulutustason noustessa yksilön sitoutuminen organisaatioon laskee, voisi olla myös se, että kun koulutustaso nousee, koulutusta vastaava työ on yhä yksilöllisempää. Työn yksilöllistymisellä tarkoitetaan työn muuttumista ei-standardisoiduksi työksi. Työ muuttuu enemmän työtä tekevään ihmiseen kiinnittyneeksi. Yksilöllistävä työ on luonteeltaan sellaista, ettei sitä voida erottaa työntekijästään, sillä työ tarvitsee harkintaa, suunnittelua, reagointia ja vuorovaikutusta. Kun kyse on tietotyöstä, työn tekemiseen vaaditaan henkilökohtaista, kumuloituvaa ja hiljaista tietoa työn kohteeseen liittyen. Työn yksilöllistyminen merkitsee myös sitä, että vastuu työstä ja sen jatkuvuudesta siirtyy yksilölle. Se, että riskit työhön liittyen siirtyvät enenevässä määrin työntekijälle, on myös yksi tekijä liittyen työelämän epävarmuuteen. (Saari 2014, 19–20.) Kun vastuu työstä ja sen jatkuvuudesta siirtyy enenevässä määrin yksilölle, se voi saada aikaan ajatuksen siitä, että ei ole turvallista sitoutua liikaa vain yhteen organisaatioon.

Toisena organisaatioon sitoutumisen komponenttina Mowdayn ym. (1982) käsittelevät rakenteellisia ominaisuuksia, jotka liittyvät työntekijöiden rooleihin ja työn ominaisuuksiin. He nostavat esiin työn rooliin liittyviä näkökulmia, joilla vaikuttaa heidän mielestään olevan yhteyttä työntekijän sitoutumiseen. Näitä ovat työn laajuus tai haaste, rooliristiriita ja roolien epäselvyys. Kolmas yksilön organisaatiositoutumiseen liittyvä komponentti on heidän mukaansa työhön liittyvät ominaisuudet, ja etenkin organisaatorakenne. Neljäs organisaatiositoutumiseen liittyvä komponentti on työkokemukset. Työkokemuksilla he

tarkoittavat kokemuksia, jotka syntyvät työntekijän ollessa organisaatiossa. Työkokemukset liittyvät vahvasti siihen, missä määrin psykologinen sitoutuminen kiinnittyy nimenomaan organisaatioon. (Mowday ym. 1982.)

Jokivuoren (2002) mukaan sitoutumisen määrittely ei ole yksinkertaista. Hänen mukaansa sitoutumista voidaan pitää sosiaalipsykologisena ilmiönä, jossa korostuu yksilön ja jonkin organisaation välinen suhde tai side. Jokivuoren (2002) tutkimuksen mukaan työn epävarmuuden kokemisen lisääntyminen vaikuttaa heikentävästi yksilön kokemukseen organisaatioon sitoutumisesta. Hänen mukaansa voidaan todeta, että mitä enemmän yksilö kokee työstressiä ja epävarmuutta, sitä vähemmän hän on sitoutunut organisaatioon. Yksilön vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä on tutkimuksissa usein havaittu vaikuttavan positiivisesti organisaatioon sitoutumiseen. Jokivuoren tutkimus osoittaa, että tyytyväisyys työskentelyolosuhteisiin vaikuttaa positiivisesti organisaatioon sitoutumiseen. Tyytyväisyys työskentelyolosuhteisiin sisältää tyytyväisyyden työhön liittyviin komponentteihin, joita ovat työn arvostus, suhteet esimiehiin, uralla eteneminen tai ylenemismahdollisuudet, palkka, työskentelyolosuhteet, työpaikan henki ja työsuhteen varmuus. Yksilön tyytymättömyys näihin tekijöihin vastaavasti vaikuttaa heikentävästi organisaatiositoutumiseen. (Jokivuori 2002.)

Koska yksilön sitoutuminen työhön on hyvin moniulotteinen ilmiö, ja aiheen käsittely esimerkiksi organisaatioon sitoutumisen näkökulmasta rajaa sitoutumisen kohteen hyvin kapeaksi, on tarve saada työkalu, jonka avulla työntekijän sitoutumista työhön voidaan käsitellä ilman, että sitä rajoitetaan. Tässä tutkimuksessa haastateltavilla on hyvin tarkasti määritellyt lähtökohdat, joita ovat työsuhteen luonne, työuran alkuvaiheeseen sijoittuminen sekä työn luonne eli asiantuntijuus. Vaikka monilla sitoutumiseen liittyvillä ominaispiirteillä voidaan selittää tiettyjä osatekijöitä haastateltavien sitoutumisen kokemuksiin liittyen, niiden avulla ei voida selittää kaikkea. Siksi kokemuksia on käsiteltävä psykologisen sopimuksen teorian kautta.

2.2 Psykologinen sopimus

2.2.1 Psykologinen sopimus osaksi organisaatio- ja työelämä tutkimusta

Psykologisen sopimuksen käsite on kiinnittänyt tutkijoiden huomiota puitteena työsuhteen ymmärtämiselle, ja kyseistä aihetta käsittelevien julkaisujen määrä on noussut räjähdysmäisesti Rousseauin, vuoden 1989 aihetta koskevan julkaisun jälkeen. Vaikka psykologisen sopimuksen käsitettä siksi voisi pitää suhteellisen tuoreena, sen käyttöönotto voidaan jäljittää 1960-luvulle. Argyris on ottanut vuonna 1960 ensimmäisenä käyttöön käsitteen psykologinen sopimus, mutta ajatus työsuhteeseen liittyvästä vaihdosta on mahdollista jäljittää jo Barnardin vuoden 1938, sekä Marchin ja Simonin vuoden 1958 kirjoituksiin. Barnard on vuonna 1938 tuonut esiin ajatuksen siitä, että työntekijöiden jatkuva osallistuminen työssä on riippuvainen riittävästä palkitsemisesta organisaatiossa. Tämän taustalla on ajatus vastavuoroisesta vaihdosta työntekijän ja organisaation välillä. (Barnard 1938) -- (Coyle-Shapiro, Jacqueline, Parzefall & Marjo-Riitta 2008, 2.) Argyris ajatteli, että työntekijöiden suoritustaso olisi korkeampi, mikäli organisaatio ei liikaa puuttuisi työntekijöiden normeihin. Tästä vastineena työntekijät puolestaan kunnioittaisivat organisaation oikeutta kehittyä. (Argyris 1960) -- (Coyle-Shapiro ym. 2008, 3.) Tämän psykologisen sopimuksen ensimmäiset määrittävät ominaisuudet pitivät sitä ensisijaisesti taloudellisten resurssien vaihtona. Kun molemmat osapuolet saivat sopia resurssien vaihdosta, molempien osapuolten tarpeet täyttyivät. (Coyle-Shapiro ym. 2008 3–4.)

Vuonna 1962 Levinson ym. esitteli yksityiskohtaisemman teorian psykologisesta sopimuksesta. Tähän Menninger vaikutti vahvasti. Vuonna 1958 Menninger ehdotti, että sopimussuhteisiin sisältyisi aineellisten hyödykkeiden, kuten esimerkiksi rahan, tavaroiden tai palveluiden, lisäksi myös aineettomien hyödykkeiden vaihtoa. Tämän lisäksi vaihdon edellytyksenä tulisi olla molempien osapuolten tyytyväisyys, jolloin sopimus jatkuisi (Roehling 1996, 206.)

Levinson ym. perustivat vuonna 1962 esittelemänsä määritelmän psykologisesta sopimuksesta vastauksiin, jotka he olivat keränneet 874 haastateltavalta. Psykologinen

sopimus määriteltiin työntekijän ja työnantajan keskinäisiksi odotuksiksi, joiden oli mahdollista syntyä tiedostamattomista motiiveista. Tällöin kumpikaan osapuoli ei välttämättä ollut tietoinen omista odotuksistaan, ainoastaan toisen osapuolen odotuksista. Tutkimuksen tuloksissa korostui vastavuoroisuuden rooli, sekä odotusten täyttämisen vaikutus. Etenkin tarpeiden täyttämisen painottuminen tuloksissa loi suhteen, jossa työntekijät yrittäisivät täyttää organisaation tarpeet, mikäli organisaatio vastaavasti täyttäisi työntekijöiden tarpeet. Täten työntekijällä ja organisaatiolla oli vahvat odotukset toisiaan kohtaan, ja erityisesti tämä odotus tarpeiden täyttämisestä motivoi molempia osapuolia jatkamaan kyseisessä suhteessa. (Levinson, Price, Munden, Mandl & Solley 1962.) -- (Coyle-Shapiro ym. 2008, 2–4.)

Vaikka psykologisen sopimuksen kaltaisia hahmotelmia oli esitetty jo aiemmin, laajemmin niitä alettiin tarkastelemaan johtamisteorian valossa vasta 1990-luvulla. Tuolloin akateemikot ja ammatinharjoittajat halusivat etsiä uusia innovatiivisempia johtamiskäytäntöjä. Psykologisen sopimuksen renessanssin johtajana voidaan nähdä Rousseau. (Cullinane & Dundon 2006, 114.) Vuonna 1989 Rousseau muutti käsitystä psykologisesta sopimuksesta siihen, minä sitä pidetään nykypäivänä. Rousseau määritteli psykologisen sopimuksen rakentuvan osapuolten uskomuksiin olemassa olevista keskinäisistä velvoitteista työntekijän ja työnantajan välillä. Rousseauin mallin mukaan nämä velvoitteet syntyivät uskosta siihen, että lupaus oli annettu joko epäsuorasti tai suorasti ja, että toisen osapuolen velkasitoumusten täyttäminen olisi riippuvainen toisen osapuolen velvoitteiden täyttämisestä. Psykologinen sopimus siis rakentui Rousseauin mukaan keskinäisistä vallitsevista velvoitteista, jotka jatkuivat vastavuoroisuuden normin kautta työntekijän ja työnantajan välillä. Tämä eroaa varhaisemmista näkemyksistä monella tapaa. Aiemmin työhön liittyen oltiin korostettu odotuksia. Rousseau kuitenkin määritteli psykologisen sopimuksen velvoitteina. Vaikka Rousseauin näkemys psykologisesta sopimuksesta oli jollain tapaa läheinen Levinsonin kanssa, niin Rousseau korosti enemmän sitä, että annettu lupaus sitoutti toimintaa. (Coyle-Shapiro ym. 2008, 8–10.) Levinsonin mukaan osapuolten odotukset syntyivät osapuolten tarpeista. Rousseau vähätteli mallissaan sitä, että molemmat osapuolet vastaisivat toistensa odotuksia. Sen sijaan hän korosti yksilön näkökulmaa. Psykologinen sopimus siirtyi siis molempien osapuolten keskinäisen vuorovaikutuksen tarkastelusta yksilöiden näkökulmaan velvollisuuksien vaihdossa. (Levinson ym. 1962) -- (Coyle-Shapiro ym. 2008, 8–10.)

Cullinane ja Dundon (2006) nostivat esiin kolme ajatusta psykologiseen sopimukseen liittyen. Ensinnäkin he korostivat sitä, että oli vielä paljon tehtävää, jotta psykologisesta sopimuksesta saataisiin muodostettua viitekehys, joka pystyisi ymmärtämään sekä työnantajan että työntekijän monimutkaiset ja epätasaiset sosiaaliset vuorovaikutukset. Toiseksi he nostivat esiin ajatuksen siitä, että psykologisen sopimuksen teoretisointi voisi olla aiheellista. Sen sijaan, että tutkimuskentällä vain havainnollistettaisiin johtamisajatteluun liittyviä monimutkaisia ja paradoksaalisia seurauksia, tuli ymmärrystä edistää vaihtoehtoisten kriittisten analyysi- ja keskustelumuuotojen kautta. Heidän mukaansa myöhemmässä tutkimuksessa tulisi kuitenkin myös pyrkiä sisällyttämään aihe kapitalismin syvempään poliittiseen talouteen ja tarkastelemaan esimerkiksi valtaa, jotta tulevaisuudessa tutkimuksiin saataisiin lisää teoreettista rikkautta. Kolmas huomio, jonka Cullinane ja Dundon (2006) nostivat esiin, oli se, että vaikka psykologista sopimusta koskevaan tutkimukseen liittyy vakavia käsitteellisiä ja empiirisiä rajoituksia, niin ajatus psykologisesta sopimuksesta oli edelleen suosittu. Heidän mukaansa tämä oli tärkeä asia tiedostaa teorian ja tulevan tutkimuksen kannalta.

2.2.2 Psykologinen sopimus osana työhön sitoutumista

Työntekijän organisaatiositoutumisen voimakkuuteen vaikuttaa psykologisen sopimuksen toimivuus. Psykologinen sopimus tarkoittaa työntekijän omaa käsitystä tämän työsuhteeseen liittyvistä oikeuksista ja velvollisuuksista. Psykologinen sopimus perustuu työntekijän omaan näkemykseen työsuhteen osapuolten eli työntekijän ja työnantajan välisestä vaihdosta. Mitä paremmin työntekijä kokee osapuolten toimineen tämän sopimuksen mukaisesti, sitä enemmän se sitouttaa työntekijää organisaatioon. Työelämään perinteisesti kuuluneessa psykologisessa sopimuksessa kyse on ollut luottamussuhteesta, jossa työntekijä on voinut luottaa työsuhteen jatkuvuuteen, mikäli hän on hoitanut työnsä hyvin. Aiemmin tämä on saattanut merkitä jopa koko työuran kestäväää työsuhdetta. Kun työelämä on muuttunut luonteeltaan ennakoimattomaksi, ja nämä aiemmin työelämään kuuluneet oletukset ovat uhattuina. Vastuu työuran hallinnasta on yhä enemmän työntekijöiden itsensä harteilla. Tällaisten muutosten myötä sekä sitoutuminen että psykologiset sopimukset ovat murroksessa. (Saari 2014, 6 & 23.)

Psykologisen sopimuksen syntymiseen ja muokkautumiseen liittyy monia eri tekijöitä. Tällaisia ovat muun muassa organisaation antamat tiedot, työntekijän henkilökohtaiset taipumukset ja sosiaaliset viestit kuten muilta työntekijöiltä kuultu informaatio. (Saari 2014, 32.) Työntekijän käsitykseen organisaatiosta ja sen toimintatavoista vaikuttavat työhaastattelussa saadut lausunnot, viralliset asiakirjat kuten perehdytysmateriaalit, sekä työntekijän toteuttama tarkkailu liittyen muiden työntekijöiden kohteluun. Lisäksi työntekijän motiivit työpaikan suhteen vaikuttavat psykologisen sopimuksen muotoon. Merkitystä on esimerkiksi sillä, ajatteleeko työntekijä nykyisen työpaikkansa vain pelkkänä läpikulkupaikkana ja ponnahduslautana tuleviin parempiin työpesteihin, vai suunnitteleeko työntekijä jäävänsä kyseiseen työpaikkaan pidemmäksi ajaksi. Rousseau (1995, 33-43) - - (Saari 2014, 32.)

Vuonna 2019 Soares ja Mosquera toteuttivat tutkimuksen, joka sijoittui sotilaalliseen organisaatioon Portugalissa. Portugalin sotilaallisessa kontekstissa on suuri todennäköisyys sille, että saman organisaation sisällä on olemassa erilaisia sopimuksia. Kyseisissä sotilaallisissa organisaatioissa Portugalissa on käytössä edelleen käytössä perinteisiä järjestelmiä, joihin tyypillisesti kuuluu pitkä ura ja uralla eteneminen. (Soares & Mosquera 2019, 470.) Käynnissä on kuitenkin myös muutoksia, joiden myötä esimerkiksi elinikäistä työtä ei enää tarjota, ja organisaatio odottaa työntekijöiltä yhä enemmän uransa itsejohtamista. (Soares & Vitriño, 2017) -- (Soares & Mosquera 2019). Tutkimus analysoi erilaisten psykologisten sopimusten vaikutuksia työhön sitoutumiseen. Viime vuosina syntyneet muutokset työsuhteissa ovat muuttaneet perinteisen psykologisen sopimuksen ydintä. Perinteisesti psykologiseen sopimukseen on liitetty pitkiin sopimussuhteisiin liittyviä arvoja kuten vakaus ja työturvallisuus. Muutoksen johdosta on syntynyt uudenlainen psykologinen sopimus, eivätkä työntekijät nykyisin enää odota elinikäistä työtä, vaan ennemminkin koulutusta ja kehitysmahdollisuuksia, jotka lisäävät heidän työllistettävyyttään. (Soares & Mosquera 2019.) Rousseau on kehittänyt tyyppiluokittelun psykologista vaihtelua heijastavien työjärjestelyjen luonnehdinnan perusteella. Työn luokittelu sisältää työsuhteen keston ulottuvuudet eli lyhytaikaisen ja pitkäaikaisen, sekä suorituspalkkion ehdollisuudet eli ehdollinen ja ei-ehdollinen. (Rousseau 2000) -- (Soares & Mosquera 2019.) Tuloksena Rousseau on saanut neljä ulottuvuutta, joita ovat relationaalinen

ulottuvuus, tasapainotettu ulottuvuus, transaktionaalinen ulottuvuus ja transitionaalinen ulottuvuus (Soares & Mosquera 2019).

Relationaalinen ulottuvuus viittaa pitkäaikaiseen tai toistaiseksi voimassa olevaan sopimukseen, joka perustuu luottamukseen ja uskollisuuteen, ja jossa satunnaisia palkkioita ei ole erikseen määritelty. Palkinnot ovat riippuvaisia vain löyhästi suorituksesta, ja ne liittyvät jäsenyyteen ja organisaatioon osallistumiseen. Tasapainotettu ulottuvuus viittaa pitkäaikaiseen, toistaiseksi voimassa olevaan, mutta edellistä dynaamisempaan järjestelyyn, jossa työntekijöiden palkitseminen on riippuvaista yksilön ja organisaation suorituskyvystä. Relationaalisessa ulottuvuudessa työntekijät ja yritys myötävaikuttavat toistensa oppimiseen ja kehittymiseen. Transaktionaalinen ulottuvuus on lyhytaikainen järjestely, joka keskittyy pääasiassa taloudelliseen vaihtoon. Sille on tyypillistä, että työntekijöillä on erityisiä, kapeita työtehtäviä. Transitionaalinen ulottuvuus taas on lyhytaikainen järjestely, joka viittaa kognitiiviseen tilaan organisaation muutoksiin ja siirtymiin liittyen. Se ei siis varsinaisesti ole psykologisen sopimuksen muoto. (Soares & Mosquera 2019.) Rousseau jakaa nämä neljä ulottuvuutta alaryhmiin. Relationaalinen ulottuvuus jakautuu kahteen osaan, jotka ovat vakaus ja lojaalisuus. Ne liittyvät organisaatiossa pysymiseen sekä tukemiseen. Tutkimuksen mukaan tasapainotetun ulottuvuuden kaksi ensimmäistä tekijää ovat ulkoinen työllistettävyys, ja sisäinen eteneminen, jotka molemmat liittyvät työntekijöiden urakehitykseen. Kolmas tekijä on dynaaminen suorituskyky. Organisaatio edistää työntekijän koulutusta vastineeksi työntekijän tarjoamasta työsuorituksesta. Transaktionaaliseen ulottuvuuteen liittyy kaksi tekijää, kapeus ja lyhytaikaisuus. Kapeudella viitataan vähäiseen sitoutumiseen sekä työntekijän että organisaation näkökulmasta. Lyhytaikaisuudella taas viitataan siihen, ettei kumpikaan suhteen osapuoli koe velvoitetta ylläpitää sudetta pitkään. Transitionaalisen ulottuvuuden tekijät ovat epäluottamus, epävarmuus sekä eroosio. Nämä esiintyvät useimmiten organisaatiomuutosten aikana. (Rousseau 2000) -- (Soares & Mosquera 2019.) Soares ja Mosquera toteuttivat tutkimuksensa näiden ulottuvuuksien pohjalta tarkoituksenaan analysoida erilaisten psykologisten sopimuksien vaikutuksia työhön sitoutumiseen. Tutkimuksessa he käyttivät osittaisen pienimmän neliösumman menetelmää eli PLS-mallia. Kyselylomakkeihin he saivat 217 vastausta. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että relationaalisilla ja tasapainotetuilla sopimuksilla on merkittävä positiivinen vaikutus työntekoon. Sen sijaan transaktionaalisilla ja transitionaalisilla sopimuksilla on merkittävän negatiivinen vaikutus työsuhteeseen.

Tutkimus osoittaa, että kaksi sopimustyyppiä, joilla on positiivinen vaikutus työntekoon, sisältävät pitkän aikavälin työskentelyn keston ulottuvuuden. Myös psykologiset sopimukset, jotka sisältävät sosiaalis-emotionaalista- ja kehitystukea, johtavat korkeampaan sitoutumiseen työhön. Vastaavasti psykologiset sopimukset, jotka eivät sisällä näitä elementtejä, johtavat alhaisempaan psykologiseen sitoutumiseen. Tutkimus osoittaa, että pitkäjänteisen työskentelyjärjestyksen eli relationaalisen sopimuksen tarjoaminen lisää työntekijän uskollisuutta organisaatiota kohtaan, sekä mahdollistaa kehittymisen ja merkitykselliset suoritushaasteet, jotka kuuluvat tasapainoitettuun sopimukseen. Vastaavasti transaktionaaliseen sopimukseen liittyvät lyhytaikaiset järjestelyt ja kapeat työnkuvat, sekä transitionaaliseen sopimukseen liitettyjen rajoitetun osallistumisen, tulevaisuuden epävarmuuden ja aikaisempien ehtojen rapautumisen kielteiset vaikutukset yksilön työhön sitoutumiseen. (Soares & Mosquera 2019.)

Rousseauin muodostamat neljä eri psykologista ulottuvuutta voivat auttaa hahmottamaan erilaisia psykologisia sopimuksia. Voidaanko kuitenkin luotettavasti mitata psykologisen sopimuksen vaikutusta työhön sitoutumiseen neljän eri suhteellisen tarkkaan rajatun ulottuvuuden kautta? Psykologinen sopimus on käsitteenä hyvin abstrakti, ja yksilö muodostaa psykologista sopimusta aina omista kokemuksistaan ja lähtökohdistaan käsin. Psykologisen sopimuksen muotoutumiseen liittyy niin monia eri yksilöllisiä tekijöitä, että tutkijoiden tapaa luoda siitä mitattava ilmiö, voidaan kyseenalaistaa.

2.2.3 Työllistyvyys uutena osana psykologista sopimusta

Perinteistä psykologista sopimusta on haastava rakentaa kuten ennen. Työelämän muutosten myötä myös ominaisuudet, joita työntekijöiltä vaaditaan, ovat muuttumassa. Suomalaiseen johtamiseen liittyvänä uutena piirteenä tulisi olla työntekijöiden aloitteellisuuden, luovuuden, sitoutumisen ja osaamisen hyödyntämisen vaihtaminen työnantajan tarjoamaan lupaukseen siitä, että työntekijällä on mahdollisuus sovittaa työnteon tapoja yhteen arvomaailmansa, elämäntilanteensa ja -tyylinsä kanssa. Lisäksi työnantajan tulisi tarjota tässä vaihdossa lupaus siitä, että työntekijän on tarpeen vaatiessa mahdollisuus työllistyä helposti uudelleen. (Pyöriä 2012, 107.)

Koska organisaatioilla ei nykyisin ole samanlaista mahdollisuutta tarjota pitkäaikaisia työpaikkoja kuin ennen, johtamistutkijat ovat ehdottaneet työllistyvyyden käsitteen lisäämistä osaksi psykologisen sopimuksen ydintä. Kun organisaatiolla ei ole mahdollisuutta tarjota pitkäaikaista työpaikkaa työntekijälle, se voi tarjota jotain muuta, nimittäin lupauksen työllistyvyydestä. Työllistyvyyden ajatuksena on, että organisaatio lupaa panostaa työntekijään niin, että se tekee työntekijästä houkuttelevan muille työnantajille. Tällä halutaan varmistaa se, että jos työntekijä joutuu lähtemään työpaikasta, hän löytää helposti uuden. Kun organisaatio tarjoaa tämänkaltaista sopimusta, työntekijät kokevat psykologisen sopimuksen oikeudenmukaisemmaksi. Siten työllistyvyys voidaan nähdä hyötynä. Työntekijät hyötyvät siitä, että he pääsevät organisaation jäseninä osallistumaan erilaisiin koulutuksiin ja kartuttamaan näin osaamistaan. Toinen epäsuora tapa, jolla työntekijät voivat hyötyä työllistyvyydestä on se, että he voivat hakeutua työskentelemään hyvämaineisiin yrityksiin ja tunnettuihin projekteihin, mikä lisää heidän kokemustaan ja erityisosaamistaan alalla. Tätä tulevat työnantajat todennäköisesti arvostavat. (Baruch 2001, 546.) Vaikka tilanne uudessa psykologisessa sopimuksessa voi näyttää siltä, että työntekijöille ei tarjota organisaation puolelta pitkäaikaista työ sopimusta, mutta organisaatio saa siitä huolimatta työntekijöiden täyden työpanoksen, voi sopimus kääntyä pidemmällä aikavälillä toiseen suuntaan. Asetelma nimittäin mahdollistaa toisaalta myös sen, että parhaat työntekijät voivat hyödyntää organisaation tarjoaman kehittymismahdollisuuden ja suunnata sen jälkeen eteenpäin, työllistyen kilpaileville organisaatioille tai perustamalla oman yrityksen. (Baruch 2001, 546–547.)

2.3 Asiantuntija työuransa alussa

Asiantuntijatyöksi voidaan määritellä sellainen työ, joka edellyttää korkeaa koulutustasoa sekä laajaa tietopohjaa. Asiantuntijatyön ytimen voidaan katsoa muodostuvan tieteen ja tiedon soveltamisesta käytännön ongelmissa. (Tuomivaara & Leppänen 2005.) Asiantuntijatyöt voidaan määritellä vaativiksi ja itsenäisiksi johto-, hallinto-, tutkimus- ja opetustehtäviksi. Edellytyksenä on myös, että asiantuntijalla on vähintään alempi korkeakoulututkinto. Asiantuntijoihin kohdistuu tiettyjä odotuksia. Heiltä odotetaan

päätösten tekoa, asiantuntemusta, sekä kokonaisuuden hallintaa, vaikka asiakokonaisuutta ei todellisuudessa pystyisikään sen kompleksisen luonteen takia hahmottamaan. Asiantuntijan selviytymistä kompleksisesta ympäristöstä helpottavat hänen oma armollinen asenteensa, ymmärrys työn ja erilaisten ilmiöiden kompleksisesta luonteesta, sekä iän tuoma kokemus. (Niemi & Kräkin 2019.) Asiantuntijuus, kuten myös tieto ja tietämys ovat luonteeltaan jatkuvasti kehittyviä prosesseja, joita harvoin saadaan valmiiksi. Koska asiantuntijatyön ytimeen kuuluu vahvasti asioihin syventyminen ja perehtyminen, olisi ensiarvoisen tärkeää, että sille varattaisiin työpaikalla aikaa ja tilaa. (Toivanen 2018.)

Yksilön ura sisältää sarjan eri työkokemuksia, jotka syntyvät ajan mittaan (De Vos, Van der Heijden & Akkermans 2020). Ura voidaan määrittää yksilön työhön liittyviksi ja muiksi asiaankuuluviksi kokemuksiksi organisaatioissa ja organisaatioiden ulkopuolella. Nämä kokemukset yhdessä muodostavat ainutlaatuisen mallin yksilön elinkaaren aikana. (Baruch & Sullivan 2022.) En ole tutkimuksessani rajannut tarkasti sitä, mitä työuransa alussa oleminen konkreettisesti tarkoittaa. En siis ole rajannut esimerkiksi haastateltavien työkokemusta vuosissa tai tiettyä aikarajaa sille, milloin he ovat valmistuneet opinnoistaan. Eri tutkimuksissa on käytetty erilaisia rajoituksia työuransa alussa olevan määritelmälle. Esimerkiksi Walker & Straw (2019) kutsuvat työuransa alussa oleviksi opettajiksi sellaisia opettajia, joilla on enintään viisi vuotta työkokemusta. Tong, Madhur, Rzeszut, Abdalla, Abudayyeh, Alexanderson, . . . Freeman (2017) taas käyttävät tutkimuksessaan työuransa alussa olevan kardiologin määritelmänä sitä, että henkilön kardiologian erikoitumiskoulutuksen päättymisestä on enintään 10 vuotta.

On selvää, että henkilön ollessa vasta työuransa alussa, hänellä ei ole ehtinyt kertyä pitkää työkokemusta alalta. Lee, Perera ja Hogg (2013) käsittelevät tutkimuksessaan muun muassa vastavalmistuneiden kehittymistä uransa alkuvaiheessa. Eräänä tärkeimpänä johtopäätöksenä tässä tutkimuksessa todetaan, että vastavalmistuneet kokevat suurta epävarmuutta ammatillisesta pätevyystään. Pätevyys voidaan määritellä toiminnaksi, käytökseksi tai tulokseksi, jonka henkilön tulisi kyetä osoittamaan. Pätevyys tarkoittaa myös yksilön kykyä siirtää tietoaan ja taitojaan uusiin tilanteisiin ammatissaan. (Holmes & Joyce 1993) - - (Lee ym. 2013.) Työuransa alussa olevalle työntekijälle voi olla erittäin haastavaa koota ja yhdistää kaikkea sitä tietoa, joka on saatu omasta elämäkokemuksesta,

koulutuksesta ja työstä. Työnantajan osallistumisen merkitys yksilön ammatillisen osaamisen ja työhön liittyvän tyytyväisyyden lisäämisessä on keskeinen. (Lee ym. 2013.) Epävarmuus voidaan siis nähdä osana työuransa alkuvaiheessa olevan työntekijän työskentelyarkea.

Tutkimuksessani ei ole rajattu haastateltavia iän perusteella, mutta koska he ovat kaikki työuransa alussa, on aiheellista sivuta myös nuorten työntekijöiden asemaa työelämässä. Nuoret arvostavat työturvallisuutta. 18–35-vuotiaiden osalta voidaan todeta, että aikuisuuteen siirtyminen lisää tarvetta turvalliselle työsuhteelle. Syy sille, että nuoret työskentelevät usein epätyypillisissä työsuhteissa, ei näytä johtuvan heidän omasta halustaan vaan pikemminkin työmarkkinoiden tarjoamista rajallisista mahdollisuuksista. (Rouvroyen, van Dalenin, Henkensin ja Schippersin 2024, 447.)

Asiantuntijatyön luonne vaatii sen, että työntekijällä on mahdollisuus paneutua työhönsä ja syventää osaamistaan. Kun kyse on työuransa alussa olevasta työntekijästä, hän tarvitsee aikaa ja tilaa työn sisäistämiseen muutenkin. Tällöin työnantajan tulisi kiinnittää aivan erityistä huomiota siihen, että työpaikalla järjestettäisiin nuoren asiantuntijan työt siten, että tällä olisi tosiasiallinen mahdollisuus perehtyä työhönsä ja mahdollisuus saada kollegoilta tarvittaessa apua ja tukea. Koska asiantuntijuus kehittyy iän ja kokemuksen myötä, ei voida olettaa, että työuransa alussa olevalla asiantuntijalla olisi esimerkiksi samankaltaista osaamista ja ymmärrystä kuin sellaisella, joka on työskennellyt alalla kymmeniä vuosia.

3. TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN TOTEUTUS

3.1 Tutkimusaineisto ja sen hankinta

Tutkimukseni on laadullinen tutkimus. Keskeistä laadulliselle tutkimukselle on se, että se perustuu ihmisten subjektiivisten kokemusten ja näkemysten tutkimukselle. Haastattelut ovat laadullisessa tutkimuksessa yleisimmin käytettyjä tutkimusaineiston hankintamenetelmiä. Haastattelut voidaan mieltää keskusteluiksi, joilla on jokin ennalta asetettu tavoite. Haastattelut tapahtuvat tutkijan aloitteesta ja tutkija ikään kuin johdattelee keskustelua. Oleellista on kuitenkin huomata, että haastattelut ovat vuorovaikutteisia tilanteita, joissa haastattelun osapuolet vaikuttavat aina toisiinsa. Haastattelun tarkoituksena on kerätä aineisto, jonka avulla pystytään tekemään uskottavia päätelmiä tutkittavaan ilmiöön liittyen. (Puusa, Juuti & Aaltio 2020.)

Joustavuutta voidaan pitää haastattelun etuna. Haastattelussa voidaan muun muassa toistaa kysymys tarvittaessa uudestaan, oikaista väärinymmärryksiä ja epäselvyyksiä, sekä käydä selventävästi läpi ilmausten sanamuotoa. Lisäksi joustavuutta ilmentää se, että haastattelija voi esittää kysymykset sellaisessa järjestyksessä kuin kokee tilanteen kannalta parhaaksi. Laadullisen tutkimuksen haastattelu on luonteeltaan joustavaa myös siinä mielessä, ettei tarkoitus ole saada yksiselitteisiä tiettyjä vastauksia vaan olennaisinta on saada mahdollisimman paljon tietoa haastateltavasta aiheesta. Jotta tämä tavoite toteutuisi mahdollisimman hyvin, voi olla hyvä antaa haastateltavalle haastattelukysymykset ja haastattelun aihe tiedoksi jo hyvissä ajoin etukäteen. On myös eettisesti tärkeää, että haastateltavalla on etukäteen tieto siitä, mitä aihetta haastattelu koskee. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Valitsin aineistonkeruumenetelmäksi haastattelun, sillä ajattelin, että saisin sitä kautta parhaiten kokemusperäistä tietoa haastateltavilta työhön sitoutumisesta heidän nykyisessä määräaikaaisessa työsuhteessaan. Haastattelu mahdollisti myös lisäkysymysten ja tarkentavien kysymysten esittämisen.

Haastattelussa tavoitteena on saada mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Sen takia joidenkin tutkijoiden mielestä on perusteltua toimittaa haastattelun aiheet ja kysymykset etukäteen haastateltaville. Tätä ei kuitenkaan voida pitää yleispätevänä ohjeena

haastattelututkimuksissa. Etukäteistieto voi joissain tapauksissa esimerkiksi suunnata, rajata tai kahlita haastateltavien ajatuksia ja tällä tavoin vaikuttaa haastatteluihin ei-toivotulla tavalla. (Puusa ym. 2020.) Minä en toimittanut haastateltaville haastattelukysymyksiä etukäteen, sillä päätin, että haluan pitää haastatteluun osallistumisen kynnyksen mahdollisimman matalana. Haastateltaville annettava pyyntö tutustua haastattelukysymyksiin etukäteen olisi mahdollisesti nostanut tuota kynnystä. Kun en toimittanut kysymyksiä etukäteen, minulle jäi myös mahdollisuus muokata tarvittaessa haastattelukysymyksiä haastattelun aikana, sekä kysyä lisäkysymyksiä. En halunnut myöskään, että etukäteen toimittamani haastattelukysymykset aiheuttaisivat sen, että haastateltavat pohtisivat etukäteen vastauksiaan ja rajaisivat samalla sitä, miten aikovat vastata.

Haastattelin viittä henkilöä. Nämä henkilöt olivat minulle jo ennestään tuttuja, mutta he kaikki sopivat haastateltaviksi, koska olivat työuransa alussa olevia, määräaikaisessa työsuhteessa työskenteleviä asiantuntijoita. Kun olin kartoittanut alustavasti haastateltavien kiinnostusta osallistua tutkimukseen, lähetin heille sähköisesti haastattelukutsut. Haastattelukutsuista ilmeni mihin haastateltava oli osallistumassa, eli mitä aihetta pro gradu – tutkimukseni käsittelee. Lisäksi kutsusta ilmeni se, kuinka kauan haastateltavan olisi noin suurin piirtein hyvä varata aikaa haastattelua varten, sekä mihin tarkoitukseen hänen vastauksiaan tullaan käyttämään.

Haastattelu on menetelmä, joka kohdistuu tietoisuuden ja ajattelun sisältöihin. Haastattelun tavoitteena on kerätä aineisto, jonka avulla voidaan tehdä uskottavia päätelmiä tutkittavasta aiheesta. Jotta tutkija voi tehdä uskottavia päätelmiä puhemuotoisesta aineistosta, haastattelu tulee tallentaa. (Puusa ym. 2020.) Haastattelukutsussa kerroin, että haastattelut tullaan nauhoittamaan litterointia varten, sekä sen, että litteroinnin yhteydessä anonymisoin tekstin niin, ettei siitä voi tunnistaa haastateltavaa. Haastattelukutsuun oli myös liitetty erillinen tietosuojailmoitus haastatteluun osallistumiseen liittyen, sekä suostumus osallistumiseen, jonka haastateltavat palauttivat minulle allekirjoitettuna ennen varsinaisten haastattelujen alkamista. Haastattelut toteutettiin joustavuuden takia sähköisesti Microsoft Teams-alustan välityksellä. Haastattelut toteutettiin aikavälin 5.2.2025–28.2.2025 sisällä, haastateltavien aikataulujen mukaisesti. Haastattelut olivat hieman vajaa tunnin mittaisia. Haastattelun

alussa kysyin luvan haastattelun nauhoittamiselle ja kertosin vielä aiheen, jota pro gradu - tutkielmani koskee. Kertosin myös, että haastateltava voisi pyytää minua toistamaan kysymyksen tai kysymään asiaa toisin sanoin, mikäli hän ei ymmärtäisi kysymystäni. Haastattelua varten olin laatinut 12 kohdan listan haastattelukysymyksistä. Nämä haastattelukysymykset löytyvät pro gradun liitteistä.

Tutkimushaastattelun lajeja on useita erilaisia, ja niiden eroavaisuus perustuu lähinnä kunkin ohjailevuuteen eli siihen, kuinka vapaamuotoisesti haastattelua toteutetaan. Puolistrukturoitu haastattelu on vapaampi muoto strukturoidusta haastattelusta, jossa tutkija on laatinut tutkimuskysymykset etukäteen niin, että ne esitetään kaikille haastateltaville samassa muodossa ja järjestyksessä. Myös kysymysten vastausvaihtoehdot ovat valmiita strukturoidussa haastattelussa. (Puusa ym. 2020.) Puolistrukturoidussa haastattelussa haastattelukysymykset on laadittu etukäteen ja niitä esitetään haastateltaville vapaassa muodossa. Haastateltavien annetaan vastata kysymyksiin hyvin vapaasti. (Hyvärinen, Suoninen & Vuori.) Puolistrukturoidussa haastattelussa on vapaamman muotonsa ansiosta mahdollista saada selville jotain sellaista, jota tutkija ei ole tullut edes ajatelleeksi tehdessään valmiita vastausvaihtoehtoja. Puolistrukturoidun haastattelun etuna voidaan pitää myös sitä, että haastattelijaa saa haastateltavien omaa näkökulmaa esiin liittyen juuri niihin aiheisiin, joita haastattelijaa itse on pitänyt tärkeinä ja joista hän on haastattelukysymykset laatinut. (Puusa ym. 2020.)

Toteutin aineiston keruun puolistrukturoituina yksilöhaastatteluina. Sitoutuminen on aiheena hyvin moniulotteinen ja juuri sen takia puolistrukturoidun haastattelun ominaispiirteet sopivat hyvin tutkimukseni aineistonkeruumenetelmäksi. Aloitin kaikki haastattelut samasta kysymyksestä, mutta sen jälkeen eteneminen kysymysten järjestyksen suhteen saattoi muuttua sen mukaan, mikä tuntui luontevimmalta kussakin haastattelutilanteessa. Myös kysymysten asettelu tai jotkin sanamuodot saattoivat muuttua tilanteen mukaan. Saatoin monesti pyytää haastateltavia kertomaan heidän kuvailemastaan asiasta lisää, jonka myötä haastattelussa nousi esiin aina vain uusia ajatuksia ja näkökulmia. Jokaisen haastattelun lopuksi kysyin, tulisiko haastateltavalle vielä mieleen jotain sellaista, mitä en ollut hoksannut haastattelun aikana kysyä. Monessa haastattelussa tämän kysymyksen myötä haastateltavalle nousikin vielä uusia ajatuksia mieleen.

Litterointi eli kuva- tai äänitiedoston tekstiksi muuttaminen on ensimmäinen osa analyysia. Litteroitu teksti muodostaa haastattelututkimuksen tutkimusaineiston. Tutkimuskysymys ja analyysitapa ovat niitä tekijöitä, jotka määrittävät litteroinnin tarkkuustasoa. Koska sisällönanalyysissa analysoidaan haastattelun puhuttua sisältöä, on usein riittävää litteroida kaikki haastattelussa puhuttu sanatarkasti. Tämä tarkoittaa myös tilkesanojen, kuten esimerkiksi niinku- ja tuota- sanojen ylös kirjaamista. Sisällönanalyysia varten tuotetussa sanatarkassa litteroinnissa minimipalautteet kuten “mm” tai “hmm”, sekä tauot, äänensävyt ja päällekkäispuhunnat voidaan usein jättää merkitsemättä. Tutkimusongelma voi kuitenkin myös vaikuttaa tähän. (Hyvärinen, Nikander, Ruusuvuori & Aho 2017.)

Itse koin, että haastattelut oli riittävää litteroida sanatarkasti, eikä esimerkiksi tutkimusongelma vaatinut sanatarkkaa tarkempaa litterointia. Litteroinnin yhteydessä merkitsin ylös haastateltavan numeron, esimerkiksi *H2*. Pidin numeroa mukana vielä myöhemminkin analyysivaiheessa, sillä se auttoi minua palaamaan tarvittaessa oikeaan alkuperäiseen litterointiaineistoon. Tutkielmassa esiintyviin taulukoihin en ole jättänyt haastateltavien numeroita, koska en koe, että ne toisivat lukijalle lisäarvoa. Litterointi on olennainen osa analyysia myös sen takia, että sitä tehdessä tutustutaan aineistoon ja pystytään ottamaan etäisyyttä itse haastattelutilanteeseen. Litteroinnin avulla kokonaisuuksien hahmottamisesta tulee helpompaa. (Hyvärinen ym. 2017.) Toteutin litteroinnin alustavan version Microsoft Wordin litterointityökalulla. Tuon ohjelman myötä sain litteroinnille hyvän pohjan. Kuuntelin haastattelut läpi uudestaan ja korjasin Wordin litterointi -työkalun tekemiä kirjoitusvirheitä. Työkalu oli siis hyvänä apuna litteroinnin toteuttamisessa mutta se yksistään ei olisi riittänyt litterointiin. Alkuperäisenä tarkoitukseni oli ollut litteroida nauhoittamani haastattelut heti haastatteluiden jälkeen. Aikataulullisista syistä se ei kuitenkaan onnistunut, vaan lopulta litteroin kaikki haastattelut vasta viimeisen haastattelun jälkeen. Vaikka alkuperäinen suunnitelma ei toteutunutkaan, en näe asiassa ongelmaa. Pääasia on se, että sain toteuttaa litteroinnin ajan kanssa huolellisesti, eikä minun tarvinnut tehdä sitä kiireessä.

3.3 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi

Laadullista aineistoa kertyy tyypillisesti runsaasti. Tutkijalle on muodostunut ensivaikutelma aineistosta jo kerätessä sitä ja purkaessa tallenteita litteroinnin muotoon. Aluksi tutkija lukee aineistoa useaan kertaan ja tarkastelee sitä erikseen ja kokonaisuutena. (Puusa ym. 2020.) Laadullisen tutkimuksen analyysitavat voidaan jakaa kahteen eri ryhmään. Toiselle ryhmälle luonteenomaista on se, että analyysiä ohjaa jokin tietty teoreettinen tai epistemologinen asemointi. Toista ryhmää taas ei ohjaa mikään teoria tai epistemologia, mutta niihin on mahdollista soveltaa monenlaisia erilaisia teoreettisia ja epistemologisia lähtökohtia. Sisällönanalyysi kuuluu ryhmistä jälkimmäiseen. Sisällönanalyysi on metodi, jota voidaan käyttää kaikessa laadullisessa tutkimuksessa. Analyysin avulla aineistosta, joka koskee tutkittavaa ilmiötä, saadaan selkeä kuvaus. Sisällönanalyysin tarkoitus on saada aineistosta selkeä kuvaus ilman, että sen sisältämä informaatio katoaa. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Valitsin aineiston analyysimenetelmäksi aineistolähtöisen sisällönanalyysin teoriaohjaavan sisällönanalyysin sijaan, sillä tutkin yksilön kokemuksia työhön sitoutumisesta nimenomaan tämän henkilökohtaisesta näkökulmasta. Lisäksi käsittelen sitoutumista psykologisen sopimuksen kautta. Psykologisen sopimuksen tutkiminen on luonteeltaan abstrakti ja vahvasti inhimilliseen kokemukseen liittyvä ilmiö, eikä se ole mitattava tai jollain tietyllä tavalla määriteltävä ilmiö. Tästä syystä tässä tutkimuksessa käytän nimenomaan aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla saan tuotua esiin tutkittavien ajatuksia ja kokemuksia mahdollisimman laajasti, eikä mikään ennalta määrätty teoria vaikuta tutkimustuloksiin ja samalla vie tässä tutkimuksessa ääntä tutkittavien kokemuksilta.

Mikäli tutkija ei ole valinnut teorialähtöistä analyysitapaa, analyysin ensimmäinen vaihe olisi hyvä toteuttaa mahdollisimman aineistolähtöisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkijan pitäisi pystyä olemaan mahdollisimman avoin aineistolle ja pyrkiä tutustumaan siihen ilman teoreettisia "silmälaseja" eli käytännössä ilman, että jokin teoreettinen näkökulma rajoittaisi aineiston tulkintaa. Aineiston tulkinta saattaisi rajoittua, mikäli jokin teoreettinen näkökulma

sulkisi silmät sellaiselta informaatiolta, joka voisi teoriasta poiketen olla olennaista nimenomaan tutkimuksen tavoitteen näkökulmasta. Lukukertojen aikana tutkija jäsentee aineistosta esiin nousevia merkityskokonaisuuksia ja tekee alustavia työhypoteeseja. Tutkija havainnoi vastausten sisältöjä ja laatuja ja tekee huomioita esimerkiksi siitä, eroavatko vastausten näkökulmat paljon toisistaan. Sen jälkeen, kun tutkija on saanut muodostettua aineistosta kokonaiskuvan, hän ryhtyy pilkkomaan aineistoa pienempiin osiin ja tarkastelemaan sitä yksityiskohtaisemmin (Puusa ym. 2020).

Sisällönanalyysin ensimmäinen vaihe on aineiston pelkistäminen eli redusointi, jonka myötä aineistosta karsitaan tutkimuksen kannalta epäolennaiset asiat pois. Redusoinnissa käytettävä data eli analysoitava informaatio voi olla esimerkiksi auki kirjoitettu haastattelu. Redusointia toteutetaan niin, että auki kirjoitetusta eli litteroidusta aineistosta etsitään tutkimustehtävää kuvaavia ilmauksia. Samaa tarkoittavat ilmaukset voidaan esimerkiksi alleviivata samalla värillä ja erilaisia asioita ja ilmiöitä tarkoittavat sanat eri väreillä. Tämä auttaa sanojen erottelussa. Jokaisesta litteroinnista esiin nostetusta ilmauksesta kirjoitetaan ilmausta vastaava pelkistetty ilmaus. Nämä pelkistetyt ilmaukset kootaan allekkain uudelle alustalle. Datasta ei saa kadota mitään. Yhdestä alkuperäisilmauksesta voi löytää useampia pelkistettyjä ilmauksia. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Aloitin aineiston analyysin käymällä ensin useampaan otteeseen litteroituja haastatteluja läpi. Aineistoa läpikäydessä pidin koko ajan mielessä tutkimuskysymyksen. Aineistosta nousi jo tässä vaiheessa esiin mielenkiintoisia näkökulmia, joihin en ollut kiinnittänyt huomiota haastattelutilanteessa. Silti vielä tässäkin vaiheessa aineisto tuntui jossain määrin sekavalta ja minun oli haastavaa saada siitä minkäänlaista kokonaiskuvaa. Kokosin alkuperäisestä litteroinnista uudelle tiedostolle allekkain ilmauksia, jotka liittyivät haastateltavien kokemuksiin työhön sitoutumisesta. Näistä alkuperäisilmauksista merkitsin värikoodien avulla samaa tarkoittavat asiat ja ilmaukset. Kokosin erilliselle Word-tiedostolle litteroinneista poimittuja, tutkimustehtävää kuvaavia ilmauksia, ja muutin alkuperäisilmaukset pelkistettyyn muotoon. Alkuperäisilmausten muuttaminen pelkistettyyn muotoon oli joissain kohdissa haastavaa, ja jouduin jatkuvasti palaamaan litteroituun aineistoon, jotta sain paremman käsityksen siitä, mitä tekstistä irrotetun alkuperäisilmauksen taustalla oli ollut. Minun piti siis palata tarkistamaan ilmauksen

asiayhteys moneen otteeseen. Tilanteet, joissa koin alkuperäisilmauksen muuttamisen pelkistetyksi ilmaukseksi haastavana, olivat esimerkiksi sellaisia, jossa alkuperäisilmauksessa haastateltava haki sanoja.

“Jotenkin minä ajattelen, että se niinku työhön sitoutuminen olisi sellainen, että vähän niinku sitoutuu ehkä... Tai siis, että ajatuksena vie vähän niinku asioita aina ... niinku yhden askeleen eteenpäin. Tai jos minä niinku ajattelen vaikka omaa työtä, niin se ei olisi sillai, että hoitaa vaan vähän niinku sen yhden akuutin asian kerrallaan, vaan niinku alkaa miettiä vähän sitä, että okei, että miten nyt kun sitten tämä on hoidettu niin miten tätä asiaa niinku hoidetaan jatkossa, ja alkaa niinku yrittää vähän miettiä sitä.”

Kyseisestä alkuperäisilmauksesta tunnistin lopulta kaksi pelkistettyä ilmausta, joita olivat: “Sitoutuminen ei ole akuuttien asioiden hoitamista yksi kerrallaan.” sekä “Sitoutuminen on työssä ennakoimista.” Koen, että alkuperäisilmausten nostaminen aineistosta ja niiden muuttaminen pelkistetyiksi ilmauksiksi oli ensimmäinen konkreettinen askel siihen, että pääsin työstämään aineistoa.

Taulukko 1. Esimerkki alkuperäisilmauksien pelkistämisestä

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus
Olen sitoutunut myös siihen, että minun työn jälki on laadukasta.	Sitoutuminen laadukkaaseen työnjälkeen.
Rakentava ja positiivinen palaute on sitä, että siitä ilmenee se arvostus.	Arvostus ilmenee rakentavana palautteena. Arvostus ilmenee positiivisena palautteena.
Koen, että sitoudun siihen alaan, mutta en osaa sitoutua ehkä siihen organisaatioon niin vahvasti.	Yksilön ensisijainen kokemus sitoutumisesta alaan organisaation sijaan.

Redusoinnin jälkeen analyysin seuraavana vaiheena on aineiston klusterointi eli ryhmittely. Siinä etsitään redusoinnissa poimituista litteroinnin alkuperäisistä ilmauksia samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Käsitteet, jotka kuvaavat samankaltaisia asioita, ryhmitellään omiksi luokiksi. Näitä kutsutaan alaluokiksi. Nämä alaluokat nimetään siten, että nimi kuvaa alaluokan sisältöä. Klusteroinnin myötä tutkimusaineisto tiivistyy, kun yksittäiset tekijät sisällytetään yleisempiin käsitteisiin. Klusteroinnin myötä syntyy pohjaa tutkimuksen perusrakenteelle ja alustavat kuvaukset tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Ryhmittelin kaikki pelkistetyt ilmaisut uudelle Word-tiedostolle. Käytin hahmottamisen apuna värikoodeja, mikä helpotti yksittäisten pelkistettyjen ilmauksien löytämistä pitkästä alkuperäisilmauksien listauksesta ja yhdistämistä alkuperäiseen litterointiaineistoon. Yritin koko ajan pitää mielessä pelkistettyjen ilmaisujen taustalla olevan asiayhteyden ja siksi oli tärkeää pystyä tarvittaessa palaamaan alkuperäiseen litterointiaineistoon. Lopulta alaluokkia muodostui 36 kappaletta. Alaluokkien muodostaminen oli samalla sekä mielekästä että haastavaa. Oli mielenkiintoista ryhmitellä ilmaisuja alaluokkiin, mutta joidenkin ilmaisujen kohdalla oli hyvin haastavaa pohtia sopivaa alaluokkaa. Tästä esimerkkinä voisi pitää pelkistettyjä ilmauksia, joista lopulta muodostui alaluokka nimeltään ”Mahdollisuus paneutua työhön”. Tähän alaluokkaan liittämäni pelkistetyt ilmaukset oli kohtalaisen helppo ryhmitellä samaan ryhmään, sillä tuntui, että kaikkien näiden pelkistettyjen ilmauksien taustalla oli sama ajatus. Oli kuitenkin haastavaa muuttaa sanoiksi sitä, mikä kyseisiä ilmauksia kuvaisi parhaiten. Kaiken kaikkiaan alaluokkien muodostaminen vei yllättävän kauan aikaa, ja alaluokkia muodostui enemmän kuin olin alun perin ajatellut.

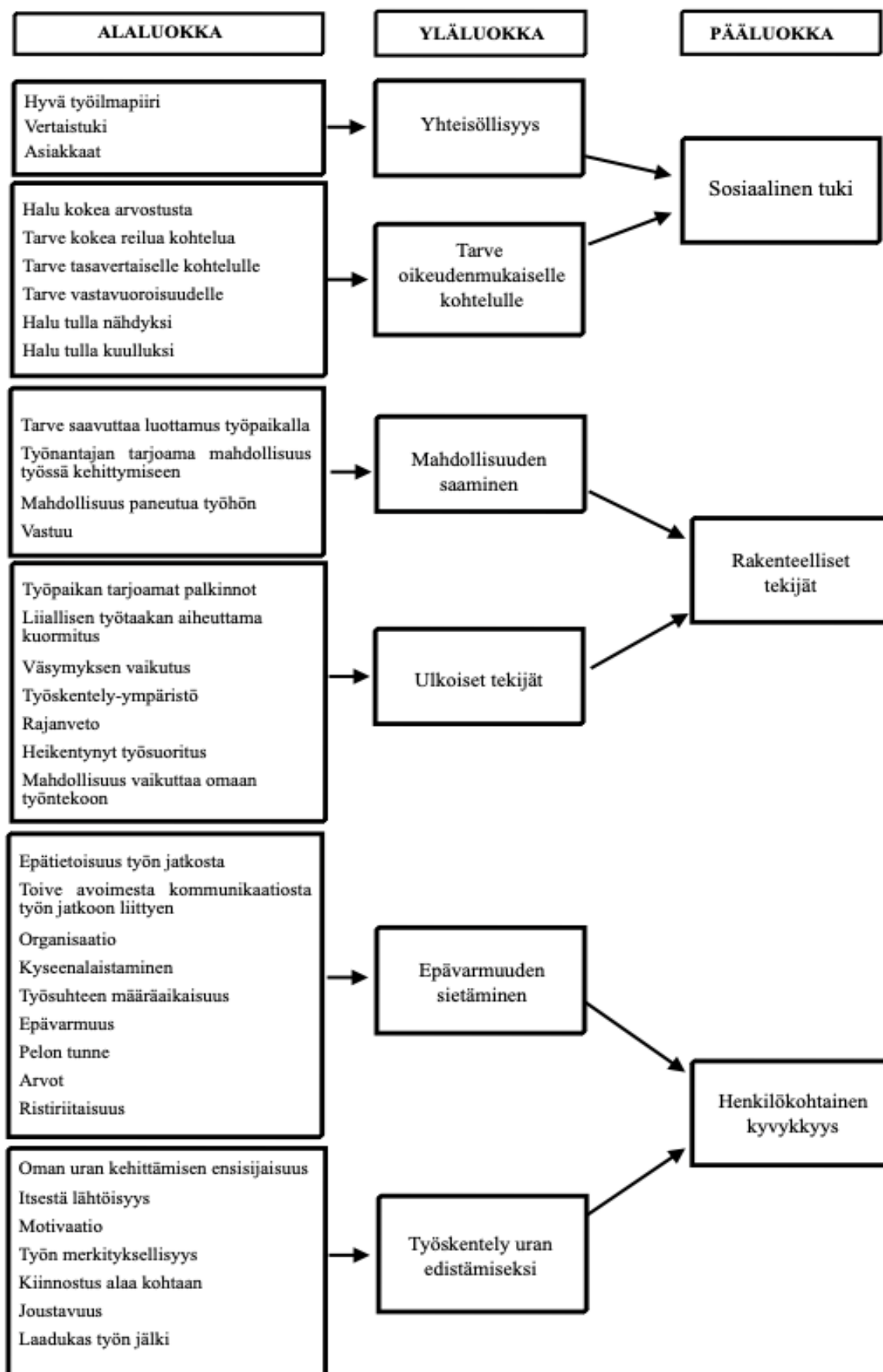
Taulukko 2. Esimerkki haastavasta tilanteesta alaluokkien muodostukseen liittyen

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
<p>Sitoutuminen ei ole akuuttien asioiden hoitamista yksi kerrallaan.</p> <p>Sitoutuminen on työssä ennakoimista.</p> <p>Sitoutumista lisää se, että saa perehtyä asioihin kunnolla eikä tarvitse tehdä niitä kiireessä.</p> <p>Uran alussa oleminen vaikuttaa siihen, että asiat vaativat perinpohjaista perehtymistä.</p>	<p>Mahdollisuus paneutua työhön</p>

Alaluokkien loogisuutta pyrin varmistamaan siten, että kun olin saanut muodostettua alaluokat, kävin vielä niihin liittyvien pelkistettyjen ilmausten polun läpi aina litterointiaineistoon saakka. Tällä tavoin pyrin myös varmistamaan, ettei mitään olennaista informaatiota ollut kadonnut analyysin edetessä. Alaluokkien keskinäistä erottelevuutta pyrin tarkistamaan siten, että vertailin alaluokkia keskenään ja pohdin, pystyisikö joitakin alaluokkia yhdistämään samoiksi. Kun näin ei enää ollut, tulin siihen johtopäätökseen, että alaluokat olisivat keskenään tarpeeksi erottelevia.

Klusteroinnin jälkeen toteutetaan abstrahointi, mikä tarkoittaa käsitteellistämistä. Klusteroinnin voidaan katsoa olevan osa abstrahointia. Abstrahoinnissa erotellaan tutkimuksen kannalta tärkeää tietoa ja muodostetaan teoreettisia käsitteitä. Abstrahoinnin aikana alkuperäisdatassa esiintyvistä ilmauksista edetään teoreettisiin käsitteisiin ja edelleen johtopäätöksiin. Abstrahointia tulee jatkaa luokituksia yhdistämällä aina niin pitkään kuin se vain aineiston näkökulmasta on mahdollista. Kun klusteroinnin myötä on saatu muodostettua alaluokat, ryhmittelyä jatketaan siten, että alaluokkia yhdistelemällä muodostetaan yläluokkia, ja yläluokkia yhdistelemällä pääluokkia. Pääluokat nimetään aineistosta esiin nousevien ilmiöiden kuvaavien aiheiden mukaan. Lopuksi yhdistävä luokka yhdistää pääluokat alkuperäiseen tutkimustehtävään. Olennaista on, että analysoidessa pystytään säilyttämään koko ajan eheä polku alkuperäiseen aineistoon. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä ajatuksena on se, että käsitteitä yhdistelemällä saadaan lopulta vastaus tutkimustehtävään. Se perustuu tulkintaan ja päättelyyn, joiden aikana prosessissa edetään empiirisestä aineistosta koko ajan kohti käsitteellisempää näkemystä ilmiöstä. Abstrahoinnin myötä empiirinen aineisto saadaan liitettyä teoreettisiin käsitteisiin. On tärkeää, että jokaisessa analyysin vaiheessa tutkija pyrkii ymmärtämään haastateltuja heidän omasta näkökulmastaan käsin. Siksi myös johtopäätösten tekovaiheessa tutkija pyrkii ymmärtämään sen, mitä asiat tutkittavalle merkitsevät. (Tuomi & Sarajärvi 2018) Abstrahoinnin toteuttaminen oli joissain kohdissa hankalaa sen takia, että tuntui haastavalta tiivistää kerralla niin paljon aineistoa. Minulla kului myös tässä analyysivaiheessa yllättävän paljon aikaa. Vaati erityistä keskittymistä, jotta kaikki aineiston sisältö pysyi mukana tiivistystä tehtäessä.

Taulukko 3. Ryhmittelyn avulla muodostuneet alaluokat (36 kpl), yläluokat (6 kpl) ja pääluokat (3 kpl)



3.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkijan on oltava työssään objektiivinen ja rehellinen. Kun arvioidaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta, sitä kiteyttävät hyvin uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys. Uskottavuudella tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin tutkimukseen tutustuva yleisö hyväksyy tutkimuksen tulokset todeksi ja luottaa siihen, että tutkija on toteuttanut tutkimuksen ja tulosten analysoinnin asianmukaisesti ja huolellisesti. Luotettavuudella viitataan siihen, että tutkija pystyy uskottavasti perustelemaan tutkimukseen liittyviä ratkaisujaan tutkimusongelmaa lähestyvien valintojen ja tutkimusmenetelmien osalta ja näin toteuttamaan tutkimuksen ja ratkaisemaan tutkimusongelman. Luotettavuuden kannalta olennaista on, että tutkija kuvaa hyvin läpinäkyvästi tutkimuksen etenemistä ja sen vaiheita. Eettisyyden osalta on tärkeää, että tutkija noudattaa eettisiä periaatteita läpi koko tutkimuksen. Tutkijan objektiivisuus on erittäin tärkeä tekijä laadullisessa tutkimuksessa. Tutkijan tulisi vastaanottaa ja huomioida haastateltavilta saamansa tieto sellaisenaan ilman, että esimerkiksi tutkijan oma ikä, sukupuoli tai poliittinen asenne vaikuttaa siihen, mitä hän kuulee. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Omalta osaltani pyrin lisäämään tutkielman luotettavuutta sillä, että kuvaan tutkimukseni vaiheita mahdollisimman tarkasti ja läpinäkyvästi. Koska käyttämäni analyysimenetelmä on aineistolähtöinen, eikä analyysi varsinaisesti pohjautu valmiiseen teoriaan, on erityisen tärkeää kuvata tarkasti tekemiäni valintoja ja rajauksia analyysivaiheessa.

Tutkimuksella tulee pyrkiä saamaan hyviä asioita aikaan sen kohteena oleville ihmisille eikä se saa missään nimessä vaarantaa tutkittavien ihmisten elämää tai arkea. Tutkimus ei saa aiheuttaa haittaa haastateltaville ihmisille. (Puusa ym. 2020.) Tärkeää litteroinnissa on anonymisoida haastateltavat. Tämä tarkoittaa sitä, että kaikki sellaiset haastateltaviin liittyvät tiedot, jotka haastattelussa tulevat esille ja joiden perusteella haastateltavat ovat tunnistettavissa, muutetaan. Tällaisia tietoja ovat muun muassa nimet ja yritykset. (Hyvärinen ym. 2017.) Litteroinnin yhteydessä anonymisoin tekstimuotoisen aineiston niin, että esimerkiksi poistin yritysten ja organisaatioiden nimet, sekä mahdolliset muut haastatteluissa esiin nousseet nimet. Muutin litteroinnin yhteydessä persoonalliseen puhetyyliin viittaavat sanavalinnat kirjakielelle.

Arvioitaessa tutkimuksen luotettavuutta on hyvä tiedostaa inhimillinen toimija tutkimuksen taustalla. Aivan kuten kaiken informaation havaitseminen kerralla tilanteessa, myös kaiken äänitteen sisältämän informaation kirjaaminen on mahdotonta. Täydellistä litterointia siis tuskin on olemassa ja aina jää jotain huomaamatta. Litteroija tulkitsee äänitiedostoa lopulta oman havaintokykynsä rajoittamana. Litterointia suorittaessaan tutkija tekee jatkuvasti valintaa sen suhteen, mitkä asiat ovat relevantteja vuorovaikutustilanteen ymmärtämisen kannalta. Tutkija on itse ollut läsnä haastattelutilanteessa ja siksi hän tulkitsee aineistoa haastattelutilanteen osallistujan näkökulmasta. Tämän lisäksi litteroija miettii tutkijan roolissa sitä, mitkä vuorovaikutuksen piirteet hänen tulee kirjata litteroituun aineistoon, jotta hänellä on mahdollisuus vastata omiin tutkimuskysymyksiinsä. Tuottaessaan haastatteluja litteroituun muotoon tutkija siis lopulta joutuu aina tekemään valintoja ja sitä kautta muokkaamaan aineistoa. Tästä syystä tutkijan tulisi litteraatiota lukiessaan ja analyysia tehdessään kuunnella myös alkuperäistä haastattelutallennetta. Litteraation voi ajatella toimivan muistiinpanona alkuperäisestä haastattelutilanteesta ja toimivan jäsentämisen välineenä. (Hyvärinen ym. 2017.) Analyysia tehdessäni palasin useaan kohtaan alkuperäiseen tallenteeseen ja kuuntelin uudestaan tiettyjä haastattelukohtia läpi. Koska litteraatissa oli esillä aikaleimat, oli helppo kelata nauhoitetta haluttuun kohtaan tallennetta.

Arvioitaessa tutkimuksen eettisyyttä, minun tulee tunnistaa oma roolini haastattelijana. Haastateltavat olivat minulle kaikki ennestään tuttuja. Se johtui puhtaasti siitä, että tutkimukseni aihe on tällä hetkellä hyvin ajankohtainen oman ikäluokkani edustajille, ja tiesin, että löytäisin haastateltavat helposti. Haastateltavat löytyivätkin helposti, ja koin haastatteluja tehdessäni, ettei asetelma vaikuttanut itse tutkimukseen ainakaan negatiivisella tavalla. Koen, että se saattoi vaikuttaa päinvastoin positiivisesti, sillä keskusteluyhteys oli kaikkien haastateltavien kohdalla avoin alusta saakka. Suurin haaste itselle haastattelijana oli se, etten voinut keskustella haastateltavien kanssa kuten yleensä, vaan minun piti pitää yllä haastattelijan roolia. Koen, että onnistuin siinä loppujen lopuksi hyvin. Tiedostan, että tutkimuksen aihe on itsellenikin hyvin ajankohtainen. Sen takia pyrin alusta saakka siirtämään omat ajatukset ja mielipiteet tutkimuksen aiheen suhteen syrjään ja tutkimaan ilmiötä mahdollisimman objektiivisesti. Ajattelen, että olisi ylipäättään vaikea löytää laadullisen tutkimuksen aihetta, josta ei olisi etukäteen minkäänlaista mielikuvaa tai johon

ei liittyisi minkäänlaista mielipidettä. Sen takia pääasia on, että tutkijana tiedostan oman asemani ja työskentelen aktiivisesti sen eteen, että pysyn objektiivisena.

Tieteellisen työn luotettavuutta on mahdollista tarkastella luotettavuuskäsitteiden avulla. Kun kyse on laadullisesta tutkimuksesta, luotettavuus jää usein arvion varaan, mikä johtuu siitä, ettei tutkimuksen luotettavuutta ole mahdollista esimerkiksi laskea samalla tavoin kuin määrällisen tutkimuksen ollessa kyseessä. Tällöin luotettavuus on tutkijan itsensä arvion ja näytön varassa. On hyvä tiedostaa, että täysin objektiivisen luotettavuuden saavuttaminen ei ole mahdollista, kun kyse on laadullisesta tutkimuksesta. Tieteellisen tutkimuksen yleisinä luotettavuusmittareina käytetään reliabiliteettia ja validiteettia. Reliabiliteetilla viitataan tulosten pysyvyyteen ja validiteetilla siihen, että tutkija on tutkinut oikeita asioita. Kun puhutaan pysyvyydestä, tarkoitetaan sitä, että mikäli tutkimus uusittaisiin, saataisiin edelleen samat tutkimustulokset. (Kananen 2017, 175–176.) Mikäli sama tutkimus siis toistettaisiin samoilla tutkimushenkilöillä, tulos olisi tismalleen sama huolimatta siitä, kuka tutkimuksen on toteuttanut (Vilka 2025). Validiteetti liittyy lähinnä tutkimussuunnitelmaan ja osin myös siihen, että aineiston analyysi toteutetaan oikein. Näitä kahta luotettavuusmittaria apunaan tarkistuspisteinä käyttäen tutkija etenee tutkimuksessaan. Eri vaiheissa tutkimusprosessia on tiettyjä riskipisteitä, joissa tutkija saattaa tehdä vääriä ratkaisuja tai jättää jotain esimerkiksi tekemättä. (Kananen 2017, 176.) Tutkimuksen validiteetti on helppo tarkistaa palaamalla tutkimussuunnitelmaan ja tutkimuskysymykseen. Tutkimukseni vastaa hyvin tutkimuskysymykseen ja hankkimani aineisto tarjoaa vastauksia siihen. Reliabiliteettia puolestaan tuntuu haastavammalta arvioida, sillä tutkija on aina yksilö, joka tekee yksilölliset valintansa. Pääasia tässäkin on se, että tutkijana perustelen päätökseni ja avaan avoimesti tutkimusprosessin vaiheet. Seuraavassa luvussa esittelen muodostamani kolme pääluokkaa, sekä näiden väliset yhteydet tutkimuksen tuloksina.

4. TUTKIMUSTULOKSET

4.1 Sosiaalinen tuki osana sitoutumista

Sosiaalisen tuen merkitys työhön sitoutumiseen nousi jokaisen haastateltavan kohdalla esiin vahvana tekijänä. Sosiaalisen tuen osatekijöinä esiin nousivat yhteisöllisyys ja tarve oikeudenmukaiselle kohtelulle. Yhteisöllisyyteen liittyi hyvä työilmapiiri, vertaistuki ja asiakkaat. Haastateltavat näkivät hyvän työilmapiirin lisäävän työhön sitoutumista. Vertaistuki nähtiin merkityksellisenä etenkin sen takia, että oma kokemus alalla työskentelystä on vielä niin vähäistä. Haastateltavat kokivat mielekkäänä sen, että työyhteisössä työskenteli heidän lisäksi muitakin vastavalmistuneita, joiden kanssa pystyi keskustelemaan ja jakamaan ajatuksia.

“Niin no varmaan aika isossa roolissa on niinku työkaverit ja erityisesti niinku samassa asemassa olevat työkaverit. Minun mielestä sillä on ollut tosi iso merkitys, että on vertaistukea.”

“Niin, kun esimerkiksi nyt on tosi mukava tavallaan olla omassa tiimissä, kun kaikki on opiskelijoita tai vastavalmistuneita, niin tavallaan kaikki on uran alkuvaiheessa”

Vertaistuen lisäksi haastateltavat kokivat tärkeänä asiana sosiaaliseen tukeen liittyen sen, että työpaikalla oli saatavissa kokeneemman työntekijän tukea tarvittaessa. Tämän koettiin helpottavan oman epävarmuuden tunnetta.

“Jos miettii sitä, että on työuransa aloittanut asiantuntija, niin se kokeneemman työntekijän tuki on ainakin niinku tosi isossa roolissa.”

Sosiaalisen tuen ulottuvuuteen liittyivät kollegojen lisäksi asiakkaat. Asiakkaiden auttaminen ja sitä kautta työn merkityksellisyyden kokeminen lisäsi haastateltavien

kokemaa sitoutumisen tunnetta työhönsä. Asiakkaiden takia oltiin oltu valmiita joustamaan työajoista.

“Joku asiakas, jonka asiat sain hoidettua... ja vaikka se meni reilusti työajan yli, ja muut lähti jo kotiin, niin sitten kun asiakas kiitteli paljon lopussa... niin kyllä se tekee niinku tosi paljon, että sitten on taas silleen, että ei haittaa, vaikka meni vähän ylitöiksi, koska tuli taas tehtyä jotain merkityksellistä.”

Sosiaaliseen tukeen liittyen aineistosta nousi esiin myös tarve oikeudenmukaiselle kohtelulle. Haastatteluissa nousi esiin haastateltavien halu kokea arvostusta työpaikalla, tarve kokea reilua kohtelua, sekä tarve tasavertaiselle kohtelulle muihin työntekijöihin nähden. Haastatteluista kävi ilmi, että osa haastateltavista oli kohdannut epäasiallista käytöstä niin asiakkaiden kuin kollegoiden puolelta. Tämän koettiin vaikuttavan heikentävästi sitoutumiseen.

“Kyllä sitä työttelyä ja semmoista, että sinä olet vielä niin nuori, niin kyllä sitä kuulee aika paljon... ja ei ehkä osata ottaa silleen vakavasti. Sekin vaikuttaa siihen sitoutumiseen tosi paljon.”

Sosiaaliseen tukeen liittyen haastateltavat kokivat myös tarvetta vastavuoroisuudelle. Tässä yhteydessä vastavuoroisuutta toivottiin etenkin työnantajan puolelta.

“... kun minulle tulee siitä olo, että se yritys ei ole sitoutunut minuun, niin miksi minä olisin sitoutunut siihen?”

Lisäksi haastatteluissa nousi esiin halu tulla kuulluksi ja nähdyksi työpaikalla. Haastateltavat kokivat tärkeäksi esimerkiksi sen, että he pääsivät osallistumaan työvuorojensa suunnitteluun, sekä sen, että heidän lomatoiveitaan kuunneltiin. Heille oli tärkeää, että

heidän ajatuksistaan oltiin työpaikalla kiinnostuneita ja niitä haluttiin kuulla. Haluun tulla nähdyksi liittyi esimerkiksi tarve näyttää oma potentiaali työnantajalle. Haastateltavien mukaan heidän sitoutumistaan lisäsi se, että heidän potentiaalinsa ja vahvuutensa huomattiin.

“Kun ollaan kiinnostuneita niistä minun ajatuksista tai minun näkökulmista, niin se varmaan auttaa. Ja sitten ainakin meillä se esihenkilö näkee tai tuo esiin paljon vaikka minun vahvuuksia.”

Sosiaalinen tuki on osa-alue, josta on helppo tunnistaa psykologiseen sopimukseen liittyviä tekijöitä. Esimerkiksi työntekijöiden kokema tarve vastavuoroisuudelle työnantajan kanssa viittaa suoraan psykologiseen sopimukseen. Tämän lisäksi myös esimerkiksi työntekijän kokema tarve reilulle kohtelulle ja tarve tasavertaiselle kohtelulle voidaan nähdä liittyvän psykologiseen sopimukseen, jonka myötä työntekijä muodostaa tiettyjä odotuksia.

4.2 Rakenteellisten tekijöiden vaikutus sitoutumiseen

Rakenteellisten tekijöiden vaikutus sitoutumiseen näkyy aineistossa selvästi. Rakenteelliset tekijät muodostuvat analyysissa ulkoisista tekijöistä ja mahdollisuuden saamisesta. Mahdollisuuden saamisella tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että työntekijälle aidosti tarjotaan mahdollisuus saavuttaa luottamus työpaikalla, hänelle tarjotaan mahdollisuus kehittyä työssään, mahdollisuus paneutua työhönsä ja lisäksi hänelle tarjotaan vastuuta. Koska haastateltavat ovat kaikki uransa alussa, useampi heistä toi esiin sitä, että työtehtäviin paneutuminen ja niiden oppiminen on aikaa vievää. Useampi haastateltava kuvasi työhön sitouttavaksi tekijäksi sitä, että työnantaja oli valmis käyttämään heidän kehittämiseensä aikaa.

“Että yrityksessä ollaan valmiita käyttämään aikaan minuun ja minun kehittämiseen, niin kyllä se on ehdottomasti semmoinen tekijä, miksi on sitoutunut.”

Vastuun osalta tärkeänä ulottuvuutena nousi esiin selkeys siitä, mitä työntekijältä odotetaan. Selkeän vastuualueen tarjoaminen lisäsi työntekijöiden mukaan heidän kokemaan sitoutumisen tunnetta työhön. Vastuun osalta eräs haastateltava nosti esiin myös kokemuksen siitä, että sitoutuminen oli hänen kohdallaan ollut korkeampaa sellaisissa työtehtävissä, joista jollakin tavalla riippui myös muiden työnteko. Tähän liittyy ehkä jollakin tavalla myös luottamuksen saavuttamisen tärkeys muiden silmissä. Työntekijälle tarjottu oma vastuualue töissä, sekä työntekijän tunne siitä, että hänelle tarjotut työtehtävät eivät olleet mitä tahansa helppoja avustavia tehtäviä, koettiin sitouttavina tekijöinä.

“Ja se, että se oma työ ei ole sellaista niin sanotusti assistenttina oloa vaan, että minulla on oikeasti se oma vastuualue, niin se sitouttaa.”

Haastateltavat mainitsivat kannustavina ja innostavina asioina työhönsä liittyen työpaikan tarjoamat palkinnot tai bonukset, sekä sen, että työntekijällä oli mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Esimerkiksi työntekijän mahdollisuus vaikuttaa työvuoroihinsa tai työskentelytapaansa nähtiin positiivisena asiana. Myös työntekijälle tarjottu mahdollisuus valita työskentely etätöön ja toimistolla tapahtuvan lähityön väliltä, koettiin sitouttavana tekijänä.

“Etätö on minusta tosi hyvä niinku lisätekijä siihen, että se motivoi ihmisen sitoutumaan, ja tietyllä tapaa... että on mahdollisuus olla etänä.”

Väsymys mainittiin useammassa haastattelussa tekijäksi, jonka koettiin vaikuttavan työhön sitoutumisen tasoon. Tämän lisäksi liiallisen työtaakan aiheuttama kuormitus nähtiin tekijänä, joka selvästi heikensi työntekijän kokemusta työhön sitoutumiseen. Tarvittavien

resurssien puute nähtiin yhtenä tekijänä sille, että esimerkiksi työpoissaolot aiheuttivat ylimääräistä kuormitusta itselle ja kollegoille.

“Ehkä resursoinnin vuoksi, niin just vaikka poissaolot aiheuttaa kuormitusta. Että sitten aina joku joutuu tekemään vähän niinku ylityötä... joko se on sinun kollega tai sitten sinä itse.”

Heikentynyttä työhön sitoutumista ilmensi muun muassa heikentynyt työsuoritus. Tätä haastateltavat kuvailivat muun muassa siten, että he eivät palavereissa osallistuneet ideointiin kuten yleensä, eivätkä olleet samalla tavalla läsnä töissä kuten yleensä.

“Se tällöinen tämän hetken alhaisempi sitoutumistaso näkyy myös siinä, että esimerkiksi palavereissa en jaksa olla siellä jakamassa ideoita tai pohtimassa yhdessä.”

Lisäksi he kuvailivat olevansa kyynisiä, kun sitoutumisen taso työhön oli alhainen. Eräs haastateltava sanoi, että kun hänen sitoutumisensa työhön oli heikkoa, hän saattoi alkaa selailemaan muita työpaikkoja ja työvaihtoehtoja. Toisin sanoen, kun sitoutumisen taso työhön koettiin alhaiseksi, myös lähtöherkkyys organisaatiosta nousi. Haastateltavat kokivat, että heikkoon sitoutumiseen liittyi joustavuuden puute. Siinä missä sitoutuneena he kuvasivat olevansa joustavia ja tekevänsä töissä jopa enemmän kuin pitäisi, sitoutumisen puute sai aikaan sen, että he tekivät työssään vain sen mitä vähintään vaadittiin.

“Ja sitten jos minä en koe olevani sitoutunut, niin minä huomaan itsestäni, että minusta alkaa tulla tosi negatiivinen ja vähän semmoinen, että ei samalla tavalla halua joustaa, että sitten tekee ihan sen minimin...”

Eräissä haastattelussa nousi esiin myös se, että on tärkeää asettaa raja sille, mikä on työaika ja mikä ei. Tämä korostui etenkin silloin, kun työaika oli työntekijän itsensä vapaasti

määriteltävissä. Työntekijä koki tärkeänä sen, että hän ei ole työnantajan saavutettavissa mihin kellonaikaan tahansa. Toisaalta rajanveto työajan ja vapaa-ajan välillä oli tärkeä myös oman itsensä kannalta.

"Haluan jonkun selkeän rajanvedon siihen, että tämä on minun työpäivä, ja sitten minulla on myös niinku oma elämä sen ulkopuolella ja minä en ole sitoutunut silloin töiden tekoon."

Rakenteellisten tekijöiden vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen näyttää olevan sellainen osa-alue, johon työntekijät itse pystyvät vaikuttamaan kohtalaisen vähän. Heidän on otettava se, mitä heille työnantajan puolelta tarjotaan. Psykologisen sopimuksen näkökulmasta rakenteellisilla tekijöillä vaikuttaisi olevan merkitystä esimerkiksi siihen, miten reiluna työntekijät kokevat kohtelunsa työpaikalla ja kuinka paljon heille tarjotaan tai kuinka paljon heiltä rajataan erilaisia mahdollisuuksia työhön liittyen. Rakenteellisten tekijöiden kautta työnantajaosapuoli voi selvästi vaikuttaa siihen, kuinka työntekijät kokevat psykologisen sopimuksen.

4.3 Sitoutuminen henkilökohtaisena kyvykkyytinä

Aineistossa nousi vahvasti esiin yksilön henkilökohtainen kyvykkyys ja sen vaikutus yksilön sitoutumiseen työhönsä. Lähes jokaisessa haastattelussa korostui haastateltavan ensisijainen sitoutuminen ja työskentely oman uransa edistämiseksi. Ajatus siitä, että tämänhetkinen panostus nykyiseen työhön voi palkita tulevaisuudessa, nousi esiin useasti.

"Kun ajattelee sitä omaa sitoutumista senkin kautta, että se on vähän niinku käyntikortti sitten tulevaisuudessa, koska kun on määräaikainen työsopimus niin jollain tavalla yrittää tehdä asioita vähän enemmän sen takia, että saisi vakituisen työsopimuksen, mutta myös sen takia, että siitä saisi hyvät suosittelut."

Omaan uraan sitoutumisen ensisijaisuuteen liittyen esiin nousi myös ajatus siitä, että määräaikaiset työsuhteet tarjosivat haastateltavalle mahdollisuuden tutustua eri työtehtäviin ja kehittää sen myötä uraa haluamaansa suuntaan. Haastateltavan ajatus liittyi siihen, että kun pääsee tutustumaan erilaisiin työtehtäviin ja työnantajiin, kehittyy käsitys siitä, minkälaisissa työtehtävissä haluaa työskennellä tulevaisuudessa.

“Tulee mieleen myös sitoutuminen just niinku omaan itseensä ja oman uran kehittämiseen... että se voi olla myös sitä, että käy muutamalla työnantajalla vaikka samalla alalla. Ja saa tavallaan sitä perspektiiviä, että mitä sillä alalla tehdään.”

Haastatteluista nousi esiin se ajatus, että sitoutuminen lähtee pitkälti itsestä. Esiin nousi muun muassa sen merkitys, että haastateltavat kokivat alaa kohtaan aitoa kiinnostusta, he kokivat työnsä merkitykselliseksi ja itsensä motivoituneeksi. Osa haastateltavista koki löytäneensä itselleen juuri sopivan alan.

“Mutta sitten kun oma olo on niin sellainen, että on niinku löytänyt sen itselleen oikean alan ja on jotenkin tosi kiinnostunut siitä...”

Sitoutumisen ollessa korkea työtä kohtaan, haastateltavat kokivat muun muassa olevansa joustavampia, ja työn jäljen olevan laadukasta. Joustavuus ilmeni haastateltavien kokemusten mukaan muun muassa siten, että he olivat valmiita tekemään töitä, jotka lähtökohtaisesti eivät edes kuuluneet heille, tai olivat valmiita tekemään ylitöitä.

“Silloin kun koen olevani sitoutunut, niin joutan ihan älyttömästi ja olen sellainen, että voi tehdä vähän pidempää päivää.”

Kaikissa haastatteluissa nousi esiin epävarmuus. Epävarmuutta koettiin muun muassa omasta tekemisestä. Sen lisäksi epävarmuus liittyi työn määräaikaiseen luonteeseen.

Epätietoisuus työn jatkosta nykyisessä organisaatiossa aiheutti huolta. Työsuhteen määräaikaaisuuteen liittyen nousi esiin myös se, että projektit, joihin eräs haastateltava oli kiinnitetty, kestivät pidempään kuin oma työsuhde yrityksessä. Tämä vaikutti haastateltavan työhön sitoutumiseen heikentävästi. Useassa haastattelussa avainasemaan epävarmuuden tekijänä tuntui nousevan työnantajasta lähtöisin oleva selkeän kommunikaation puute. Kommunikaation puute tai epäselvyys aiheutti haastateltavissa epävarmuuden lisäksi myös esimerkiksi pelkoa tulevasta.

“Vaikkeintahan se on niinku silleen toisaalta sitoutua niinku sen enempäa tai pidemmäksi aikaa, just kun on määräaikaisia töitä. Ja kun ei ole sitä vakituista työtä niin sitten on jotenkin tavallaan myös pieni pelko siinä sitoutumisessa.”

Ylipäättään yhteen organisaatioon kohdistuvaa sitoutumista kyseenalaistettiin. Tähän liittyi pelko mahdollisesta pettymyksestä, jonka organisaatio työntekijälle tuottaisi.

“Jotenkin kun miettii sellaista niinku ajatusta tulevaisuudesta, niin minä en tiedä, että onko minun järkevää myöskään sitoutua liikaa, ettei joudu pettymään.”

Vaikka haastateltavien ajatuksissa nousi paljon esiin epävarmuutta liittyen työhön sitoutumiseen, niin eräs haastateltava nosti esiin sen, että nykyisessä työmarkkinatilanteessa on hienoa, että ylipäättään on työpaikka, johon sitoutua. Tämä voi nähdä ajatuksena sitoutumisesta arvona.

“Jotenkin kun miettii vaikka nykyistä työmarkkinatilannetta... ja sitten varsinkin, kun itse on niinku vasta työuransa hyvin alussa, niin jotenkin se on silleen... Se on tietyllä tapaa jopa etuoikeus tällä hetkellä, että on mahdollisuus kokea semmoista sitoutumista omaan työhön, koska se on monelle vaikea paikka tällä hetkellä, ettei ole töitä.”

Sitoutuminen herätti haastateltavissa hyvin ristiriitaisia ajatuksia ja tunteita. Yksilön henkilökohtaisilla kyvyillä on suuri merkitys siihen, kuinka hän kokee psykologisen sopimuksen. Näihin osatekijöihin työnantaja ei kuitenkaan pysty juurikaan vaikuttamaan. Merkittävää työnantajaosapuolen suhteen voi kuitenkin olla se, että hän tiedostaisi työntekijöidensä henkilökohtaisia kykyjä ja pyrki osaltaan tukemaan näitä. Työntekijän henkilökohtaisen kyvykkyyden osalta merkittävänä voisi nähdä itsensä johtamisen taidon. Itsensä johtamisen tavoitteena voidaan nähdä hyvinvointi ja itsensä toteuttaminen. Älykkäällä itsensä johtamisella tarkoitetaan sitä, että yksilö tekee parhaansa oman hyvinvointinsa kehittämiseksi. (Sydänmaanlakka 2006, 5.) Työnantaja voi tukea työntekijää tämän itsensä johtamisessa, mutta lopulta vastuu itsensä johtamisesta jää työntekijälle itselleen.

4.4 Tulosten tarkastelua

Tulokset, joita tutkimuksesta ensisijaisesti sain, liittyivät siis sosiaaliseen tukeen osana sitoutumista, rakenteellisten tekijöiden vaikutukseen sitoutumiseen sekä yksilön sitoutumiseen henkilökohtaisena kyvykkyytenä. Sosiaaliseen tukeen liittyen aineistosta nousi vahvasti esiin vertaistuen ja toisaalta muiden työntekijöiden tarjoaman avun merkitys. Näiden molempien merkitys kasvaa työntekijän kokiessa epävarmuutta. Nykyistä työelämää voidaan kuvata epävarmaksi. Tämä tarkoittaa, ettei työn jatkuvuus ole selvää eivätkä työntekijät voi luottaa siihen, että työnantaja olisi sitoutunut heihin. (Saari 2014, 20.) Epävarmuus oman työn tulevaisuudesta heikentää työntekijän sitoutumis pohjaa työhönsä (Pyöriä 2012, 41). Haastateltavien omaamaan määräaikaiseen työsopimukseen ja vähäiseen työkokemukseen yhdistettynä ei ole ihme, että haastateltavat kokivat epävarmuutta työhön liittyen. Epävarmuutta on omiaan lisäämään se, jos kommunikaatio organisaation suunnalta työn jatkon suhteen on epävarmaa tai ristiriitaista. Tällaiseksi osa haastateltavista kuvaili kokemaansa.

Aitio (2024) käsittelee psykologista sopimusta ammatillisen opettajan työssä heidän kokemuksiinsa perustuen. Tutkimustuloksissa hän nostaa avoimuuden osalta esiin muun muassa, että tutkittavien näkökulmasta avoin ja luottamuksellinen organisaatiokulttuuri ovat

suotuisan ilmapiirin psykologisen sopimuksen muodostumiselle ja täyttymykselle. Tällainen ilmapiiri tukee työpaikalla vallitsevaa yhteistä ymmärrystä, mahdollistaa osallistumisen ja vaikuttamisen, sekä luo luottamuksen ja oikeudenmukaisuuden tunnetta. Näillä hän kuvaa olevan tärkeä merkitys työtehtävään ja työnantajaan sitoutumisen kannalta. (Aitio 2024, 109.) Aition tutkimuksessa esiin nousseet toiveet avoimesta organisaatiokulttuurista ovat hyvin samantapaisia kuin mitä itsekin tutkimukseni aineistosta tunnistan. Haastateltavat toivat vahvasti esiin avoimen kommunikaation merkitystä työpaikalla. He toivoivat työnantajan kommunikoivan avoimesti heidän kehittymismahdollisuuksistaan tai jatkostaan organisaatiossa. Epätietoisuus esimerkiksi työn jatkoon liittymen ajoi haastateltavia pois päin organisaatiosta ja lisäsi heidän kokemaa epävarmuutta, ärsyyntymistä ja ahdistusta.

Työelämän tutkimuksissa nousee vahvasti esiin se, että henkilöstö kaipaisi nykyistä enemmän palautetta työstään esihenkilöltä. Monesti työntekijät saavat palautetta enemmän työtovereilta ja asiakkailta, mutta odotuksiin nähden liian vähän esihenkilöltä. Palautteen antamisella voi kuitenkin olla suuri vaikutus työntekijän motivaatioon. Lisäksi se liittyy vuorovaikutukseen ja viestintään. Avoimella viestinnällä voidaan vaikuttaa positiivisesti organisaatioon sitoutumiseen ja motivaatioon. Tätä kautta se vaikuttaa myös henkilöstön tuottavuuteen ja pysyvyyteen. (Kauhanen 2018, 47.) Toteuttamassani tutkimuksessa haastateltavat kokivat rakentavan palautteen saamisen arvostuksen osoituksena. He kokivat rakentavan palautteen saamisen lisäävän heidän sitoutumistaan organisaatioon ja työhön. Myös asiakkailta saatu positiivinen palaute koettiin tärkeänä tekijänä, joka auttoi jaksamaan ja joka sai oman työn tuntumaan merkitykselliseltä.

Kuten monissa, myös minun tutkimustuloksissani korostui tarve työntekijän kokemalle oikeudenmukaisuudelle. Tunneperäinen sitoutuminen on vahvempaa työntekijöillä, joiden esimiehet kohtelevat heitä oikeudenmukaisesti ja osallistavat päätöksentekoon. (Meyer & Allen 1997). Oikeudenmukaisuuden tunnetta työntekijässä lisäsi tutkimukseni mukaan muun muassa se, että hän koki vastavuoroista kohtelua suhteessa organisaatioon. Tätä työntekijä peilaa psykologisen sopimuksen kautta. Psykologinen sopimus ei toimi ideaalisti, mikäli työntekijä kokee, ettei työnantaja täytä odotuksia sopimuksen suhteen. Tällöin työntekijän kyky sitoutua organisaatioon voi heiketä. (Saari 2014, 6.) Joissain haastatteluissa

nousi esiin se, että työnantaja oli toiminut toisin kuin mitä oli aiemmin puhunut. Tämän haastateltavat kokivat heikentävän sitoutumistaan.

Oikeudenmukaisuuden lisäksi haastattelemani henkilöt nostivat esiin sitoutumisen kannalta tärkeänä asiana sen, että heitä ja heidän mielipiteitään kuunnellaan työpaikalla. Haastateltavat kokivat tärkeänä myös sen, että heidän määräaikaisuuttaan ei korosteta työyhteisössä. Osa haastateltavista oli kokenut työttelyä ja vähättelyä kollegoidensa suunnalta. Määräaikaisessa työsuhteessa työskentelevät miehet kokevat naisia useammin, että heidän mielipiteensä huomioidaan työpaikalla samalla tavalla kuin vakituudessa työsuhteessa työskentelevät. Lisäksi määräaikaisissa työsuhteissa työskentelevät miehet kokevat naisiin verrattuna harvemmin joutuneensa syrjityiksi työorganisaatiossa määräaikaisen työsuhteensa. (Lehto & Sutela 2008, 39.)

Osa tutkimukseni haastateltavista korosti sen merkitystä, että he tietävät mitä heiltä odotetaan ja heillä on esimerkiksi selvä oma vastuualue työssään. Tämän he kokivat lisäävän sitoutumistaan työhön. Tutkimusten mukaan tunneperäinen sitoutuminen on yhteydessä työntekijän roolin ominaisuuksiin organisaatiossa. Tunneperäinen sitoutuminen on vähäisempää työntekijällä, joka ei ole varma siitä, mitä häneltä odotetaan. Tällöin kyse on roolin epäselvyydestä. Lisäksi se vähentää tunneperäistä sitoutumista, että työntekijän odotetaan käyttäytyvän tavalla, joka vaikuttaa yhteensopimattomalta. Kyse on rooliristiriidasta. (Mathieu & Zajac, 1990.)

Sitoutuminen voi myös liittyä esimerkiksi johonkin prosessiin kuten sitoutumiseen oman osaamisen kehittämiseen tai vaikka tietyn päämäärän saavuttamiseen (Leiviskä 2011, 120). Merkille pantavaa oli, miten vahvasti tutkimukseni haastateltavien sitoutumisen kohde oli nykyisen organisaation sijaan oma ura ja sen kehittäminen. Haastateltavat tuntuivat miettivän omia valintojaan hyvin paljon uransa tulevaisuuden kautta. Ihmiset, jotka suhteutuvat omaan ammattinsa ja osaamiseensa kunnianhimoisesti miettivät usein strategioita, joista olisi apua entistä paremman menestymisen saavuttamisessa (Leiviskä 2011, 129). Asiantuntijaorganisaatiot kuten lääkäriasemat, asianajotoimistot tai korkeakoulut ovatkin paikkoja, joissa potentiaalisesti voi syntyä ristiriitaa ammattiin

sitoutumisen ja organisaatioon sitoutumisen välillä. Tämänkaltaisessa tilanteessa voidaan puhua työetiikkaan liittyvästä ongelmasta. Tällöin työntekijän tulee punnita, pitääkö hänen olla uskollinen oman ammatin arvoille vai työnantajan asettamille velvollisuuksille. (Lämsä ym. 2013.) Voidaan todeta, että mitä voimakkaampia ammatin arvoperusta ja yksilön ammatillinen asiantuntijuus ovat, sitä todennäköisempää on, että ammattiin sitoutuminen on ensisijaista suhteessa organisaatioon sitoutumiseen.

Kun työntekijä on sitoutunut, hän tekee työtään innokkaasti ja tehokkaasti. Parhaimmassa tapauksessa sitoutuminen synnyttää sisäistä innostusta työntekijässä. Sitoutuminen tulee erottaa hyväksymisestä. Työntekijä, joka toimii ohjeiden mukaan ja tekee mitä häneltä pyydetään, osoittamatta kuitenkaan erityistä intoa tai halukkuutta tehtävän suorittamiseen, on hyväksynyt tehtävän. Tällöin kyse on siis hyväksymisestä sitoutumisen sijaan. (Lämsä ym. 2013, 93.) Aineistosta on tunnistettavissa, että sitoutumisen kokemus yhdistyy haastatteluissa muun muassa joustavuuteen ja idearikkauteen, sekä innokkuuteen ja itsensä likoon laittamiseen. Kokemuksia siitä, kun ei tunne oloaan sitoutuneeksi, kuvattiin esimerkiksi siten, että töissä tekee vain sen mitä vaaditaan, eikä työpaikalla ole henkisesti samalla tavalla läsnä tai mukana ideoinnissa kuin yleensä. Tämä havainto tukisi Lämsän ajatusta.

Tutkimukset ovat osoittaneet, että työn mielekkyys on työntekijöille tärkeämpää kuin mikään muu työn osa, kuten esimerkiksi palkkiot, ylennysmahdollisuudet tai työolot. Merkittävä työ voi olla hyvin motivoivaa, mikä on omiaan parantamaan yksilön suorituskykyä, sitoutumista ja tyytyväisyyttä. (Bailey & Madden 2016, 53.) Myös toteuttamani tutkimuksen aineistossa nousi esiin työn mielekkyyden merkitys, mutta se ei varsinaisesti noussut tässä tutkimuksessa esiin muiden työn osien yli.

Kun huomioidaan toteuttamani tutkimuksen konteksti, eli työuransa alussa olevat, määräaikaissä työsuhhteessa työskentelevät asiantuntijat, on hyvä muistaa tähän kontekstiin liittyvät erityispiirteet. Sosiaalinen tuki koettiin merkittävänä tekijänä sitoutumisen muodostumisessa. Haastateltavat kokivat saavansa työyhteisöstä muun muassa tukea ja apua, sekä mahdollisuuden päästä jakamaan ajatuksia työhönsä liittyen kollegoiden kanssa.

Asiantuntijatyössä esimerkiksi tällainen ajatusten jakaminen on ensiarvoisen tärkeää, sillä se kehittää yksilön omaa ymmärrystä asiantuntijuudestaan ja antaa mahdollisuuden päästä vertaamaan omia käsityksiään aiheesta muiden kanssa. Työntekijän ollessa kokematon, vertaistuen merkitystä ei voi unohtaa. Epävarmuus leimaa työuran alkuvuosia, ja asiantuntijatyön mahdollisesti kompleksinen luonne ei ainakaan helpota tilannetta. Kun mukaan lisätään vielä epävarmuus omaan työtilanteeseen liittyen, ei ole ihme, että sosiaalisen tuen merkitys koetaan vahvana tekijänä sitoutumisen kokemuksen synnyssä.

Rakenteellisten tekijöiden vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen on merkittävä. Työuransa alussa olevien työntekijöiden kohdalla olisi ensiarvoisen tärkeää, että työnantaja ymmärtäisi roolinsa rakenteellisten tekijöiden taustalla ja tunnistaisi tarpeen kehittää niitä vielä enemmän työntekijöitä kuunnellen. Mitä paremmin työnantaja huomioi työntekijän vähäisen ammatillisen kokemuksen rakenteellisia tekijöitä kehittäessään, sitä suurempi todennäköisyys on sille, että työntekijä kokee asemansa työpaikalla reiluna ja saa työuransa alkumetreiltä positiivisia ja työuralla pitkälle kantavia kokemuksia. Määräaikaisessa työsuhteessa työntekijän sitoutumista ei voida saavuttaa tarjoamalla jatkuvaa työsuhdetta. Sen sijaan työnantajan tulisikin pohtia, millä keinoin hän voisi tukea työntekijän sitoutumista muilla keinoilla.

Yksilön henkilökohtainen kyvykkyys on sitoutumiseen liittyvä tekijä, johon työnantaja suoraan ei voi vaikuttaa. Hän voi kuitenkin osaltaan tukea työntekijäänsä esimerkiksi tämän itsensä johtamisessa ja pyrkiä ymmärtämään työntekijää ja tämän motiiveja omaan asemaansa liittyen työmarkkinoilla. Kun työnantaja ymmärtää sen, että hänen on kyettävä tarjoamaan työntekijälle psykologisen sopimuksen vaihdossa jotakin sellaista, mikä tukee työntekijän omia tavoitteita uransa edistämiseksi, hän hyötyy tästä itsekin saamalla motivoituneemman ja sitoutuneemman työntekijän.

6. POHDINTA

Pro gradu -tutkielman tarkoituksena oli tutkia uransa alussa olevien, asiantuntijatyötä tekevien, määräaikaikaisessa työsuhteessa työskentelevien kokemuksia työhön sitoutumisestaan. Tutkielman rajaus onnistui pääosin hyvin, sillä se oli selkeä, ja teki ilmiön tutkimisesta hallittavan. Haastattelun avulla sain kattavan aineiston aiheeseen liittyen ja toteuttamani analyysin myötä sain vastauksia alkuperäiseen tutkimuskysymykseeni. Tutkimustulokseni vastaavat pitkälti aiempien sitoutumiseen liittyvien tutkimusten havaintoja ja tuloksia. Sekä sitoutumiseen liittyvä teoria että psykologiseen sopimukseen liittyvä aiempi tutkimus tukee omia havaintojani.

Mikäli toteuttaisin tutkimuksen uudestaan, haastattelisin useampaa ihmistä. Vaikka koen, että pro gradu -tutkielmaan viisi haastateltavaa on sopiva määrä, tarjoaisi suurempi otos haastateltavia paremman yleistettävyyden tutkimuksen tuloksille. Voisi olla mielenkiintoista haastatella erityisesti jossakin tietyssä organisaatiossa tai tietyssä työtehtävässä määräaikaikaisesti työskenteleviä, työuransa alussa olevia asiantuntijoita. Tällöin työn piirteet olisivat samankaltaisia ja aineiston pohjalta voisi tehdä ehkä laajempiakin johtopäätöksiä, jotka hyödyttäisivät suoraan kyseistä organisaatiota tai vaikkapa kyseisellä alalla työskenteleviä. Tässä tutkimuksessa en rajannut esimerkiksi yksityisellä tai julkisella sektorilla työskenteleviä, tai tietyn tyyppisissä asiantuntijatehtävissä työskenteleviä henkilöitä pois. Kriteereinä olivat ainoastaan asiantuntijatyössä työskentely, työsuhteen määräaikaisuus sekä työuransa alussa oleminen. Nyt ajattelen, että jos olisin rajannut esimerkiksi vielä spesifimmin asiantuntijatyötä tekeviä, olisi se voinut helpottaa tutkimuksen analyysin toteuttamista. Nyt kun haastateltavat edustivat asiantuntijuutta hyvin erilaisilta aloilta, heidän työhön liittyvät tavoitteet ja haasteet olivat hyvin erilaisia. Lopputuloksen kannalta en kuitenkaan koe, että sillä sinänsä on ollut vaikutusta, sillä analyysin myötä käsitteet muuttuivat koko ajan abstraktimpaan ja teoreettisempaan suuntaan ja se helpotti kokonaiskuvan hahmottamista huomattavasti.

Tutkielmani on ajankohtainen, sillä työelämän murros ja työuransa alussa olevien määräaikaikaiset työsuhteet ovat tätä päivää. Tutkimuksen uutuusarvona lienee se, että olen

rajannut tutkittavan ryhmän liittyen sitoutumisen kokemuksen tutkimiseen niin spesifisti. Tutkimustuloksista ja niihin liittyvistä havainnoista voisi olla hyötyä henkilöstöhallinnon parissa työskenteleville asiantuntijoille ja toisaalta myös organisaatioille, joissa työskentelee paljon vastavalmistuneita. Tuloksista nousi vahvasti esiin erityisiä piirteitä, jotka liittyvät nimenomaan siihen, että haastateltavat ovat uransa alussa työskenteleviä asiantuntijoita. Etenkin sosiaalisen tuen merkitys, epävarmuuden kokemukset ja oman osaamisen ja uran kehittämisen ensisijaisuus ovat tällaisia piirteitä. Toki nämä kaikki piirteet voivat liittyä myös kehen tahansa muuhunkin. Kuitenkin tässä tutkimuksessa yhdistän ne erityisesti haastateltavien tämänhetkiseen tilanteeseen.

Tutkimuksesta nousi ilmi, että lähes kaikki haastateltavat kokivat ensisijaista sitoutumisen tunnetta omaan uraan ja sen kehittämiseen. Kun aihetta tarkastelee nyt jälkikäteen, niin tutkimuskysymyksen spesifin rajauksen vuoksi kaikkien haastateltavien lähtökohdat sitoutumisen kokemukselle tuntuvat jopa ohjaavan heitä sitoutumaan oman uran ja osaamisen kehittämiseen. Tutkimuksen teoriaosuudessa käsittelemäni lupaus työllistettävyydestä uutena osana psykologista sopimusta tuntuu tukevan vahvasti haastateltavien ajatuksia nykyisen työpaikan tarjoamasta mahdollisuudesta kehittää omaa osaamistaan ja lisätä sitä kautta mahdollisuuksia oman uran kehittämiseen. Mielenkiintoista olisi tutkia työllistettävyyden käsitettä tarkemmin. Jatkotutkimusaiheena haluaisin mahdollisesti tutkia joko työntekijöiden itsensä tai organisaation edustajien kokemuksia työllistettävyyden yhteydestä työhön sitoutumiseen.

LÄHTEET

Aitio, O., tiedekunta, K., & Education, F. o. (2024). Psykologinen sopimus ammatillisen opettajan työssä: Fenomenografinen tutkimus ammatillisten opettajien ja esihenkilöiden käsityksistä ja kokemuksista. Lapin yliopisto.

Bailey, C., & Madden, A. (2016-08-01). What Makes Work Meaningful -- Or Meaningless. MIT Sloan management review, 57(4), 53.

Baruch, Y. (2001-01-01). Employability: A substitute for loyalty? Human resource development international, 4(4), 543-566. <https://doi.org/10.1080/13678860010024518>

Baruch, Y., & Sullivan, S. E. (2022-02-18). The why, what and how of career research: A review and recommendations for future study. Career development international, 27(1), 135-159. <https://doi.org/10.1108/CDI-10-2021-0251>

Becker, H. S. (1960-07-01). Notes on the Concept of Commitment. The American journal of sociology, 66(1), 32-40. <https://doi.org/10.1086/222820>

Coyle-Shapiro, Jacqueline & Parzefall, Marjo-Riitta (2008) Psychological Contracts. Teoksessa Cooper, Gary L. & Barling, Julian (toim.) The Sage handbook of organizational behavior. Lontoo: Sage Publications. 17–34.

Cullinane, N., & Dundon, T. (2006-06). The psychological contract: A critical review. International journal of management reviews : IJMR, 8(2), 113-129. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2006.00123.x>

De Vos, A., Van der Heijden, B. I., & Akkermans, J. (2020-03-01). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of vocational behavior*, 117, 103196. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.06.011>

Harisalo, R. (2021). *Organisaatioteoriat (2., uudistettu ja täydennetty laitos)*. Tietosanoma

Heiskanen, T., Leinonen, M., & Otonkorpi-Lehtoranta, K. (2019-09-01). Sitoutumistutkimuksen suunnat muuttuvassa työelämässä. *Työelämän tutkimus (Verkkoaineisto)*, 15(1), .

Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusuvuori, J. & Aho, A. L. (2017). *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Vastapaino.

Hyvärinen, M., Suoninen, E. & Vuori, J. *Haastattelut. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/> Viitattu 5.3.2025

Jokivuori, P. (2002). *Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön: Kilpailevia vai täydentäviä?* Jyväskylän yliopisto.

Kauhanen, J. (2018). *Esimies tuottavuuden kehittäjänä (1. painos)*. Kauppakamari.

Kananen, J., & Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Liiketoimintayksikkö. (2017). *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Koivunen, T., Sippola, M., Melin, H., & Alasoini, T. (2023). Työ elää: Murroksia, trendejä ja muutoksen suuntia Suomessa. Gaudeamus.

Kuzior, A., Kettler, K., & Rąb, Ł. (2022-06-01). Great Resignation—Ethical, Cultural, Relational, and Personal Dimensions of Generation Y and Z Employees' Engagement. *Sustainability*, 14(11), 6764. <https://doi.org/10.3390/su14116764>

Lee, C. C., Perera, S., & Hogg, K. (2013-06). An analysis of early career training requirements for quantity surveying professionals. *International journal of strategic property management*, 17(2), 161-173. <https://doi.org/10.3846/1648715X.2013.805450>

Lehto, A., Sutela, H., Tilastokeskus, & Sutela, H. (2008). Työolojen kolme vuosikymmentä: Työolotutkimusten tuloksia 1977-2008. Tilastokeskus.

Leiviskä, E. (2011). Työ täynnä elämää: Työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä. Tietosanoma.

Lämsä, A., Päivike, T., & Hautala, T. (2013). Organisaatiokäyttäjien perusteet. Edita.

Manka, M., & Manka, M. (2016). Työhyvinvointi. Talentum Media.

Manka, M. (2012). Työnilo (3. p.). Talentum Media.

Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990-09-01). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171-194. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Gellatly, I. R. (1990-12-01). Affective and Continuance Commitment to the Organization: Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time-Lagged Relations. *Journal of applied psychology*, 75(6), 710-720. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.6.710>

Meyer, J. P., & Allen, N. J. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61–89.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Incorporated. <https://doi.org/10.4135/9781452231556>

Mowday, R.T.L. Porter, and R.M. Steers. 1982. *Employee-organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press.

Mustikkamäki, N. (2004) Näkökulmia yksilöiden sitoutumisen ja alueiden kehityksen väliseen suhteeseen. Teoksessa M. Sotarauta & K-J. Kosonen (toim.) *Yksilö, kulttuuri, innovaatioympäristö. Avauksia aluekehityksen näkymättömään dynamiikkaan*. Tampere: Tampere University Press.

Niemi, S., & Kräkin, M. (2019). Asiantuntijatyön paradoksimyytti: Työn kaaosmaisuuuden kokemus ja selviytymiskeinot asiantuntijatyössä. *Työelämän tutkimus*, 17(1), 24-38.

Penttinen, R., tiedekunta, K., & Education, F. o. (2023). Työhön sitoutuminen Ilmasotakoulussa henkilöstöryhmien käsitysten mukaan. Lapin yliopisto.

Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.

Pyöriä, P., & Pyöriä, P. (2012). Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Gaudeamus.

Roehling, M. V. (1997-06-01). The origins and early development of the psychological contract construct. *Journal of management history*, 3(2), 204-217. <https://doi.org/10.1108/13552529710171993>

Rousseau, D. M. (2001-11). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of occupational and organizational psychology*, 74(4), 511-541. <https://doi.org/10.1348/096317901167505>

Rousseau, D. M. (2000). The psychological contract inventory. Technical report, CCER, Heinz School of Public Policy. Pittsburgh, PA: Carnegie Mellon University.

Rouvroye, L., van Dalen, H. P., Henkens, K., & Schippers, J. J. (2024-05-31). A distaste for insecurity: Job preferences of young people in the transition to adulthood. *European sociological review*, 40(3), 434-449. <https://doi.org/10.1093/esr/jcad041>

Saari, T. (2014). *Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä*. Tampere University Press.

Serenko, A. (2023-03-30). The Great Resignation: The great knowledge exodus or the onset of the Great Knowledge Revolution? *Journal of knowledge management*, 27(4), 1042-1055. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2021-0920>

Soares, M. E., & Mosquera, P. (2019-08-01). Fostering work engagement: The role of the psychological contract. *Journal of business research*, 101, 469-476. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.003>

Sydänmaanlakka, P. (2006). *Älykäs itsensä johtaminen: Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun*. Talentum.

Tong, C. W., Madhur, M. S., Rzeszut, A. K., Abdalla, M., Abudayyeh, I., Alexanderson, E., . . . Freeman, A. M. (2017-10-31). Status of Early-Career Academic Cardiology: A Global Perspective. *Journal of the American College of Cardiology*, 70(18), 2290-2303. <https://doi.org/10.1016/j.jacc.2017.09.030>

Toivanen, M. (2018). Asiantuntijatyötä vai toisarvoista puuhastelua? Ei-legitiimi työ ja sen yhteydet hyvinvointiin asiantuntijatyössä. *Työelämän tutkimus*, 16(1), 19-32.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos)*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuomivaara, S. & Leppänen, A. (2005). Luova asiantuntijatyö ja työssä jaksaminen. Kirjassa: Tuomivaara, S. (toim.) Asiantuntijan luovuus koetuksella. Helsinki: Työterveyslaitos.

Vilka, H. (2025). *Tutki ja kehitä* (6., uudistettu painos.). Santalahti-kustannus

Walker M. & Straw, S. (2019). Keeping your early career teachers. *SecEd*, 2019(14), 18–19. <https://doi.org/10.12968/sece.2019.14.18>

LIITE 1

Haastattelurunko

1. Tutkimuksissa puhutaan työhön sitoutumisesta. Mitä työhön sitoutuminen sinulle, sinun työssäsi tarkoittaa?
2. Mihin asioihin työssäsi sitoudut, kun puhut työhön sitoutumisesta?
3. Kuvaile työhön sitoutumistasi nykyisessä määräaikaisessa työsuhteessa. Miten se ilmenee?
4. Mikä lisää työhön sitoutumista nykyisessä työssäsi/mikä vähentää?
5. Mitä ajatuksia tai tunteita työhön sitoutumisesta tulee sinulle?
6. Mitkä asiat auttavat sinua sitoutumaan työhösi päivästä toiseen?
7. Miten työhön sitoutuminen näkyy tekoina työssäsi? (toisin sanoen, miten teet työtä, kun koet olevasi sitoutunut verrattuna siihen, ettet koe olevasi sitoutunut.)
8. Millaisia tunteita koet, jotka liittyvät sinulla sitoutumiseen?
9. Mikä saa sinut olemaan kiinnostunut työstäsi, kun aloitat työpäivän?
10. Pitääkö työpaikkasi yllä innostumisen jatkumista päivästä toiseen? Jos, niin miten?
11. Vaihteleeko sitoutumisesi työpäivän kuluessa? Jos, niin miten?
12. Tuleeko sinulle mieleen sitoutumisesta jotain muuta, mitä en ole hoksannut kysyä?