



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

Uuden työntekijän psykologisen sopimuksen muodostuminen hybridityössä

Johtamisen ja organisoinnin
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Iiris Kivelä

Ohjaaja:
FT Markku Jokisaari

2.5.2024
Turku

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

Oppiaine: Johtaminen ja organisointi

Tekijä: Iris Kivelä

Otsikko: Uuden työntekijän psykologisen sopimuksen muodostuminen hybridityössä

Ohjaaja: FT Markku Jokisaari

Sivumäärä: 82 sivua + liitteet 3 sivua

Päivämäärä: 2.5.2024

Työnantajat käyvät kilpailua parhaista osaajista, joten heidän haasteenaan on houkutella osaajia ja pyrkiä sitouttamaan uudet työntekijänsä. Uudet työntekijät ovat kiinnostuneita työnantajansa tekemistä lupauksista, joiden pohjalta he tekevät päätöksensä hakea uuteen työpaikkaan. Uudet työntekijät muodostavat odotuksia työnantajastaan ja asettavat itselleen velvollisuuksia, mistä muodostuu heidän psykologinen sopimuksensa. Työllistymisen jälkeen uudet työntekijät tarkastelevat odotustensa toteutumista, mikä vaikuttaa heidän asenteisiinsa työnantajaansa kohtaan. Organisatorinen sosialisaatio on tapahtuma, joka vaikuttaa heidän odotusten toteutumiseen, oppimiseen ja sopeutumiseen työpaikan osaaviksi jäseniksi. Samalla hybridityö eli etä- ja lähityön yhdistäminen on yleistynyt 2020-luvulla aiheuttaen uudenlaisia haasteita työntekijöille ja työnantajille. Tässä tutkimuksessa selvitin, millaisia odotuksia uudet työntekijät muodostavat hybridityössä itselleen ja työnantajalleen. Aiempien tutkimusten mukaan näistä odotuksista muodostuu uuden työntekijän psykologisen sopimuksen velvoitteet. Lisäksi halusin selvittää, millaisia odotuksia uudet työntekijät luovat hybridityöstä ja miten se vaikuttaa heidän sopeutumiseensa uuteen työpaikkaan.

Tutkimus oli kvalitatiivinen. Keräsin aineiston puolistrukturoitujen haastatteluiden avulla haastatteleamalla yhdeksää eri aloilla työskentelevää enintään vuoden uudessa työssään työskennellyttä työntekijää. Käytin psykologisen sopimuksen muodostumisen analysoinnissa apuna aiempia tutkimuksia. Lisäksi analysoin hybridityöhön liitettäviä haasteita ja mahdollisuuksia.

Tutkimuksen tulosten perusteella uuden työntekijän psykologinen sopimus muodostui rekrytoinnin aikaisista kokemuksista, työllistymisen jälkeisistä tapahtumista ja työntekijän itselleen kokemista velvoitteista. Työllistymisen jälkeiset tapahtumat konkretisoivat ennen työllistymistä muodostuneita odotuksia. Uudet työntekijät asettivat itselleen velvollisuuksiksi luottamuksen ylläpitämisen, avoimen viestinnän, itsensä johtamisen, vastavuoroisen joustavuuden ja sosiaalisten suhteiden kehittämisen. Hybridityön haasteiksi ja mahdollisuuksiksi uuden työntekijän psykologiselle sopimukselle ilmeni työssä koettu autonomia, työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen, mahdollisuudet kehittyä ja sosiaaliset suhteet. Tutkimusten tulosten perusteella työnantajan perehdytyskäytännöillä, esihenkilöllä, työkavereilla ja uusien työntekijöiden oma-aloitteisuudella oli vaikutusta tulokkaiden sopeutumiseen uuteen työpaikkaansa.

Tutkimuksen perusteella totean hybridityön aiheuttaneen sekä haasteita että mahdollisuuksia uuden työntekijän psykologisen sopimuksen muodostumiseen ja siihen liitettäviin sisältöihin. Lähi- ja etätöiden yhdistäminen voi tasapainottaa toistensa haasteita. Työnantaja ja työntekijä voivat löytää itselleen toimivimmat käytännöt yhdistelemällä lähi- ja etätöitä.

Avainsanat: psykologinen sopimus, organisatorinen sosialisaatio, hybridityö, uudet työntekijät

SISÄLLYS

1	Johdanto	7
2	Uusien työntekijöiden organisatorinen socialisaatio	10
3	Psykologinen sopimus ja uudet työntekijät	13
	3.1 Psykologisen sopimuksen muodostuminen prosessina	14
	3.2 Yksilölliset erot psykologisen sopimuksen muodostumisessa	18
	3.3 Esihenkilön vaikutus psykologisen sopimuksen muodostumiseen	20
	3.4 Työkaverisuhteiden vaikutus psykologisessa sopimuksessa	22
	3.5 Psykologisen sopimuksen rikkoutuminen	22
4	Hybridityön haasteet ja mahdollisuudet uusille työntekijöille ja psykologiselle sopimukselle	26
	4.1 Hybridityön merkitys uuden työntekijän organisatorisen socialisaation kannalta	27
	4.2 Hybridityö ja psykologinen sopimus	29
5	Menetelmät	33
	5.1 Tutkimusmenetelmät	33
	5.2 Aineiston keruu	34
	5.3 Eettiset kysymykset	36
	5.4 Aineiston analysointi	37
6	Tulokset	39
	6.1 Uuden työntekijän psykologisen sopimuksen muodostuminen hybridityössä	39
	6.1.1 Ennakoivat oletukset	39
	6.1.2 Työllistymisen jälkeiset kokemukset	43
	6.1.3 Työntekijän itselleen kokemat velvollisuudet	45
	6.2 Hybridityön haasteet ja mahdollisuudet yksilön psykologiselle kokemukselle	50
	6.2.1 Työssä koettu autonomia	50
	6.2.2 Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen	54
	6.2.3 Mahdollisuus kehittyä ja saatavilla oleva tuki	56
	6.2.4 Sosiaaliset suhteet	61

7	Pohdinta	67
	7.1 Uuden työntekijän psykologisen sopimuksen muodostuminen hybridityössä	67
	7.2 Psykologisen sopimuksen haasteet ja mahdollisuudet hybridityössä	70
	7.3 Perehdytystä ja sosialisatiota tukevat käytänteet hybridityössä	73
	7.4 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusmahdollisuudet	75
	Lähteet	77
	Liitteet	83
	Liite 1. Haastattelukysymykset	83

KUVIOT

Kuva 1 Psykologisen sopimuksen muodostuminen prosessina (Tomprou & Nikolau 2011). 14

TAULUKOT

Taulukko 1 Sosialisatiotaktiikat (Saks & Ashforth 1997, Cooper-Thomas & Anderson 2006). 11

Taulukko 2 Psykologisen sopimuksen muodostumiseen vaikuttavat tekijät 49

Taulukko 3 Uuden työntekijän odotukset työnantajalle ja omat velvollisuudet hybridityössä 66

1 Johdanto

Teknologiset mullistukset ovat muokanneet työelämää ja mahdollistaneet työntekijöiden työskentelyn myös muualla kuin työpaikan tiloissa (Gajendran & Harrison 2007). Ennen covid-19-pandemiaa mahdollisuutta etätyöhön pidettiin lähinnä työsuhde-etuna, mutta pandemia lisäsi etätyötä tekevien määrää. Pandemian jälkeen kokonaan etänä työskentelevien määrä väheni verrattuna pandemia-aikaan, mutta hybridityötä tekevien määrä kasvoi. (Suomen virallinen tilasto 2023.) Hybridiympäristössä työskentelyn yleistyessä on tarpeellista tutkia, miten se vaikuttaa työnantajan ja työntekijän väliseen psykologiseen sopimukseen. Psykologisella sopimuksella tarkoitetaan työntekijän uskomuksia vastavuoroisen sopimuksen ehdoista työntekijän ja työnantajan välillä (De Vos, Buyens & Schalk 2003). Psykologiset sopimukset voivat tuoda työntekijälle sosioemotionaalista hyötyä kuten turvaa työsuhteen jatkumisesta tai taloudellisia hyötyjä kuten urakehitystä (Coyle-Shapiro ym. 2019). Tarkoitukseni on tässä tutkimuksessa selvittää, miten uuden työntekijän näkökulmasta näitä hyötyjä voidaan saavuttaa, kun työskennellään lähi- ja etätyössä. Tavoitteeni on täydentää aikaisempaa tutkimusta psykologisen sopimuksen muodostumisesta hybridityössä, koska psykologisen sopimuksen muodostumisesta hybridityössä on vähän aiempia tutkimuksia.

Hybridimallissa työntekijät saavat päättää työnantajan ilmoittamien sääntöjen mukaan työskentelevätkö he etänä vai työpaikalla. Joskus työnantaja saattaa velvoittaa työntekijöitä joko etätyöhön tai lähityöhön, koska työnantajalla on työ sopimuslain mukaan oikeus päättää työntekopaikasta, ellei siitä ole muuten sovittu (Työsopimuslaki 55/2001). Hybridimalli haastaa työnantajien valtaa työntekijöitään kohtaan, koska heidän ei ole mahdollista kontrolloida työntekijöitään yhtä paljon kuin työpaikalla (Halford 2005). Koska työnantajien ei ole mahdollista kontrolloida ja valvoa työntekijöitään yhtä paljon kuin lähityössä, heidän on luotettava siihen, että työntekijät työskentelevät myös etätyössä.

Uudet työntekijät testaavat organisaation tekemiä rekrytointilupauksia perehdytysprosessin aikana, jolloin heidän kokemuksensa psykologisesta sopimuksesta kehittyy. Laadukas ja lupauksia ylläpitävä perehdytys vahvistaa uuden työntekijän psykologista sopimusta. (Caldwell & Peter 2018.) Perehdytyksen tarkoituksena on vaikuttaa uuden työntekijän organisatoriseen sosialisointiin, jolloin uusi työntekijä

oppii työnsä ja muuttuu organisaation ulkopuolisesta organisaation sisäpiiriläiseksi (Bauer & Erdogan 2014). Vaikka työntekijöiden houkuttelemisen onkin suuri haaste organisaatioille, myös työntekijöiden säilyttäminen aiheuttaa haasteita organisaatioille. Yksi työnantajan keino ylläpitää nykyiset työntekijät on psykologisten sopimusten sitoumusten täyttäminen. (Lester, Claire & Kickul 2001.) Organisaatiolta saadut konkreettiset ja aineettomat resurssit kuten luottamus, saatu tuki ja oikeudenmukainen kohtelu vahvistavat yksilön kokemaa psykologista sopimusta (Coyle-Shapiro ym. 2019). Tarkoitukseni on tässä tutkimuksessa myös selvittää, miten nämä perehdytystoimet hybridiympäristössä vaikuttavat uuden työntekijän kokemukseen psykologisen sopimuksen muodostumisesta.

Tutkimuksessa selvitän uusien työntekijöiden kokemuksia tilanteista, joissa heille on muodostunut odotuksia työnantajasta, ja miten nämä odotukset ovat täyttyneet myöhemmin. Lisäksi tavoitteenani on selvittää, mitä velvollisuuksia uudet työntekijät asettavat itselleen vastapainoksi työnantajaltaan saaduista eduista.

Tutkimuskysymykseni on:

1. Miten uuden työntekijän psykologinen sopimus muodostuu hybridityössä?

Tutkimuksen avulla pyrin myös selvittämään hybridiperehdytyksen haasteita psykologisen sopimuksen näkökulmasta. Lisäksi kysyn, miten työntekijät ovat kokeneet työnantajaan kohdistuvien odotusten muuttuneen työnantajan toiminnan seurauksena. Tämän lisäksi tarkoituksena on löytää keinoja edistää yksilön kokemusta psykologisesta sopimuksen lupauksen täyttymisestä hybridiympäristössä. Alatutkimuskysymykset ovat:

2a. Millaisia haasteita ja mahdollisuuksia hybridityö luo yksilön psykologisen sopimuksen muodostumiselle?

2b. Mitkä tekijät edesauttavat uusien työntekijöiden perehdytystä ja sosialisatiota hybridityössä?

Tutkimus on luonteeltaan laadullinen, koska sen tarkoituksena on selvittää uusien työntekijöiden omia kokemuksia ja tulkintoja psykologisen sopimuksen muodostumisesta hybridityössä. Nykyinen psykologisen sopimuksen tutkimus on keskittynyt työntekijöiden asenteiden ja käytöksen ennustamiseen ja ymmärtämiseen määrällisen tutkimuksen avulla (Conway & Briner 2005). Psykologisen sopimuksen

sisältöjä voidaan kuitenkin selvittää tutkimalla työntekijöiden subjektiivisia kokemuksia lupauksista, niihin liittyvistä velvoitteista ja vastavuoroisista arvioinneista (Rousseau 1998).

2 Uusien työntekijöiden organisatorinen sosialisatio

Onnistuneessa sosialisatiossa uusi työntekijä ymmärtää roolinsa, vastuunsa, organisaation kulttuurin ja on sosiaalisesti hyväksytty (Klein & Polin 2012, Bauer & Erdogan 2014). Uusi työntekijä myös luo yhteyksiä organisaation muiden ihmisten kanssa ja muuttuu ulkopuolisesta organisaation sisäpiiriläiseksi (Bauer & Erdogan 2014). Työnantajalla ja sen edustajilla on mahdollisuus vaikuttaa uuden työntekijän sopeutumiseen perehdyttämisen avulla eli virallisilla tai epävirallisilla toimilla, ohjelmilla ja tavoilla (Klein & Polin 2012). Organisaatioiden pyrkimystä vaikuttaa uusien työntekijöiden organisatorisen sosialisatiossa onnistumiseen kutsutaan sosialisatiotaktiikoiksi (Cooper-Thomas & Anderson 2006). Perehdyttämisprosessissa uutta tulokasta tiedotetaan, ohjataan ja hänet toivotetaan tervetulleeksi (Klein & Polin 2012). Perehdyttämisen tavoitteena on pyrkiä vaikuttamaan yksilön kokemuksiin tunteisiin ja siten tulokkaan organisatoriseen sosialisatioon (Harpelund, Højberg & Nielsen 2019). Tulokkaat odottavat tukea, kunnioitusta, huolehtimista ja itsensä tervetulleeksi kokemista (Klein & Polin 2012). Organisaatio hyötyy perehdyttämisestä, koska se vahvistaa työntekijöiden osaamista, tuottavuutta ja sitoutuneisuutta (Harpelund, Højberg & Nielsen 2019).

Organisaatio tiedottaa uusia työntekijöitään kommunikaatiosta, resursseista ja koulutuksista vähentääkseen uusien tulokkaiden kokemaa epävarmuutta, epäselvyyttä ja ahdistuneisuutta uutta työtä kohtaan (Klein & Polin 2012). Uudet työntekijät saavat tietoa monista viestintäkanavista sekä työkavereiltaan ja esihenkilöiltään (Saks & Gruman 2012). Organisaation edustajat kuten esihenkilöt ja työkaverit viestivät uudelle työntekijälle, mitä uusi työntekijä voi odottaa työnantajan viestinnältä ja miten hänen odotetaan viestivän muille. Esimerkiksi realistinen työnkuvaus rekrytointivaiheessa ja johtajan kanssa sovitut tapaamiset vaikuttavat työntekijän työhön liitettäviin asenteisiin. (Klein & Polin 2012.) Uudet työntekijät luovat odotuksia uudesta työstään ja organisaatiosta esimerkiksi organisaation sisäpiiriläisten viestinnän pohjalta sekä testaavat toteutuvatko odotukset (met expactions). Odotusten toteutuminen vaikuttaa uusien työntekijöiden työtyytyväisyyteen, sitoutuneisuuteen ja lähtöaikeisiin. (Wanous, Poland, Premack & Davis 1992).

Sosialisatiotaktiikat voidaan jakaa kuuteen ulottuvuuteen ja ryhmitellä institutionalisoituihin ja yksilöityihin (Saks & Ashforth 1997). Institutionalisoituidut

taktiikat sisältävät ryhmässä perehdyttämisen, sisäpiiriläisten läsnäolon, tulokkaan tiedon sosialisointitapahtumien järjestyksestä, aikajärjestyksen pysyvyyden, yhteyden entisiin työntekijöihin ja organisaation sisäpiiriläisten positiivisen tuen. Yksilöidyt sosialisointitaktiikat sisältävät yksinäisen perehdyttämisen, erillisyyden sisäpiiriläisistä, tulokkaan epätietoisuuden sosialisointitapahtumien järjestyksestä, aikajärjestyksen muuttuvaisuuden, yhteyden katkeamisen edeltäjään ja puutteen sisäpiiriläisten sosiaalisesta tuesta. (Cooper-Thomas & Anderson 2006.)

Taulukko 1 Sosialisointitaktiikat (Saks & Ashforth 1997, Cooper-Thomas & Anderson 2006).

Institutionalisoidut taktiikat	Yksilöidyt taktiikat
Yhteinen perehdytys	Yksinäinen perehdytys
Sisäpiiriläisten läsnäolo	Erillisyys sisäpiiriläisistä
Tulokkaan tietoisuus tapahtumien järjestyksestä	Tulokkaan epätietoisuus tapahtumien järjestyksestä
Pysyvä tapahtumajärjestys	Muuttuva tapahtumajärjestys
Yhteys edeltäjään	Yhteys edeltäjään katkennut
Sosiaalinen tuki	Sosiaalisen tuen puute

Sosialisointitaktiikkojen valinnalla on vaikutusta uusiin työntekijöihin ja organisaatioon. Institutionalisoituja sosialisointitaktiikoita käyttävien organisaatioiden uusilla työntekijöillä on positiivisia asenteita työtä kohtaan, he kokevat roolinsa selkeäksi (Perrot ym. 2014), kokevat vähemmän ahdistuneisuutta, ovat sitoutuneempia organisaatioonsa ja hallitsevat työtehtävänsä (Cooper-Thomas & Anderson 2006). Tulokkaat myös pyytävät enemmän tietoa ja palautetta, kun organisaatio käyttää institutionaalisia sosialisointitaktiikoita (Gruman ym. 2006). Institutionaalisten sosialisointitaktiikoiden negatiivisena vaikutuksena uusiin työntekijöihin voidaan pitää pienempää rooli-innovaatiota eli nämä työntekijät eivät pyri kehittämään omaa rooliaan organisaatiossa. Sekä institutionaalisilla että yksilöllisillä taktiikoilla on mahdollista vaikuttaa positiivisesti yksilön oppimiseen, jos uudet työntekijät saavat tukea organisaation sisäpiiriläisiltä. (Perrot ym. 2014.)

Organisaation sisäpiiriläiset sekä ohjaavat opettamalla tulokkaalle tarvittavia tietoja ja taitoja että toivottavat hänet tervetulleeksi. Ohjauksella tarkoitetaan henkilökohtaista ohjausta HR:n edustajien, työkaverien, esihenkilön ja mentorien toimesta. Organisaation edustajien tavoitteena on mahdollistaa resurssien saaminen ja auttaa kirjoittamattomien sääntöjen ymmärtämisessä, työn sekä sosiaalisten suhteiden kehittämisessä. Uudet

työntekijät arvostavat työssä opastusta ja työkaverien työnteon tarkkailua. (Klein & Polin 2012.) Uusien työntekijöiden epävarmuus työtään kohtaan vähenee, kun he oppivat uudesta työstään (Perrot ym. 2014). Epävarmuuden vähentyminen parantaa uusien työntekijöiden suoriutumista työssään, lisää työtyytyväisyyttä ja vähentää lähtöaikeita (Saks & Gruman 2012, Saks & Ashforth 1997). Tiedottamisen ja ohjauksen lisäksi uudet työntekijät odottavat työpaikan sosiaalisia suhteita. Tervetulokäytännöillä sisäpiiriläiset vaikuttavat tulokkaan emotionaalisiin tarpeisiin ja auttavat rakentamaan työpaikan sisäisiä sosiaalisia suhteita (Klein & Polin 2012). Sosiaaliset suhteet työkavereihin ja esihenkilöön mahdollistavat tuen saamisen, mikä vähentää myös tulokkaan kokemaa epävarmuutta ja mahdollistaa uuden työn oppimisen (Saks & Gruman 2012, Jokisaari & Nurmi 2012).

Organisaation sosialisatiotaktiikoiden lisäksi uusien työntekijöiden kokemus heidän pystyvyydestään suoriutua työssään ja oma-aloitteinen toimintansa vaikuttavat sosialisatiion onnistumiseen (Gruman, Saks & Zweig 2006). Lisäksi psykologisilla ominaisuuksilla kuten persoonallisuudella on vaikutusta sosialisatiion onnistumiseen (Cooper-Thomas & Anderson 2006). Minäpystyvyyttä kokevat uudet työntekijät uskovat selviytyvänsä uudesta työstään (Saks & Ashforth 1997), etsivät enemmän tietoa ja pyytävät palautetta oppiakseen mahdollisuuksistaan, työympäristöstään ja tehtävistään (Gruman, Saks & Zweig 2006). He ovat oma-aloitteisia yleiseen sosialisoitumiseen, luomaan suhteita esihenkilöön ja omaan verkostoonsa (Gruman, Saks & Zweig 2006). Minäpystyvyyttä kokevat uudet työntekijät pystyvät myös johtamaan itseään suoriutumisen (Cooper-Thomas & Anderson 2006). Itsevarmat työntekijät pystyvät hyödyntämään kognitiivisia resursseja saavuttaakseen haluttuja lopputuloksia (Bauer & Erdogan 2014). Uusien työntekijöiden itsevarmuuteen ja kykyyn suoriutua tehtävistä vaikuttaa heidän saamansa tuki ja tieto (Saks & Gruman 2012). Myös ekstrovertit ja uusille kokemuksille avoimet työntekijät hakevat oma-aloitteisesti palautetta ja luovat sosiaalisia suhteita (Cooper-Thomas & Anderson 2006). Tietoa etsivät uudet työntekijät saavat sosiaalista hyväksyntää, kokevat roolinsa selkeäksi ja tuntevat vähemmän epävarmuutta (Bauer ym. 2007).

3 Psykologinen sopimus ja uudet työntekijät

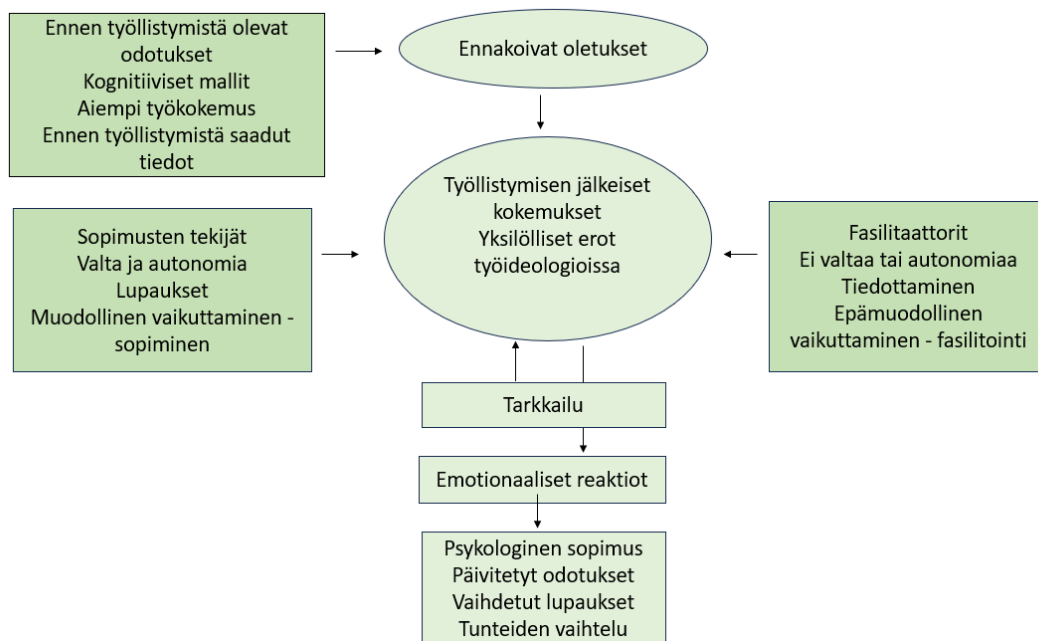
Uudet työntekijät luovat käsityksiä työnantajastaan sosialisoinnin aikana, joten työnantajien on tärkeää panostaa työntekijäsuhteisiinsa uuden työntekijän aloittaessa organisaatiossa. Työntekijäsuhteet perustuvat sosiaaliselle vaihdannan teorialle eli työnantaja antaa työntekijälle maksun hänen palveluksistaan ja työntekijä vastaa tähän omalla työpanoksellaan. Tämä suhde luo perustan psykologiselle sopimukselle, mikä pohjautuu oletetuksille osapuolten välisistä velvollisuuksista. (Caldwell & Peters 2018.) Rekrytoinnin aikana työntekijä ja työnantaja tekevät lupauksia, joista muodostuu velvoitteita. Työllistymisen alkuvaiheessa näiden lupauksien tekeminen jatkuu. (Rousseau 2001.) Psykologisen sopimuksen ominaisuuksia ovat sopimuksen vapaaehtoisuus, työntekijän uskomus yhteisestä sopimuksesta, osapuolten erilaiset käsitykset sopimuksesta, useat sopimusten tekijät kuten esihenkilöt ja työkaverit ja se, miten työnantajat pyrkivät hallitsemaan menetyksiä sopimuksen rikkoutuessa (Rousseau 2004). Onnistuneen perehdytyksen ansiosta uusi työntekijä voi kokea oman menestyksensä olevan tärkeää organisaatiolle ja saada kunnioitusta (Caldwell & Peters 2018).

Psykologiset sopimukset voidaan jakaa relationaalisiin, transaktionaalisiin ja tasapainoisiin sopimuksiin. Relationaalinen psykologinen sopimus pohjautuu työnantajan ja työntekijän väliselle luottamukselle ja vakaudelle. Nämä työntekijät ottavat psykologisen sopimuksen rikkomisen henkilökohtaisemmin. (Rousseau 2004.) Relationaalisia etuja ovat pitkäaikainen työsuhdeturva, urakehitys ja tuki henkilökohtaisissa ongelmissa (Coyle-Shapiro & Kessler 2000). Transaktionaalista sopimusta leimaavat työsuhteen lyhyt tai määräaikainen kesto sekä rajoitetut velvollisuudet (Rousseau 2004). Työntekijän odotukset työnantajalleen liittyvät rahallisiin etuihin kuten suoriutumiseen perustuvaan tai korkeaan palkkaukseen (Coyle-Shapiro & Kessler 2000). Työntekijät noudattavat tarkasti sovittuja asioita ja ovat valmiita vaihtamaan työpaikkaa, jos olosuhteet sen mahdollistavat. Heidän työpanoksensa ei ole kriittistä yrityksen kilpailuedulle. Työpaikan vaihtaminen on todennäköisempää, jos muissa organisaatioissa on parempia työmahdollisuuksia. (Rousseau 2004.) Uuden työntekijän kokemus heikosta yhteensopivuudesta organisaation kanssa johtaa usein työpaikan vaihtoon. Kuitenkin työntekijä saattaa jäädä organisaatioon, vaikka ei kokisi sopimuksensa olevan vahva. (Rousseau, Hansen ja

Tomprou 2018.) Useimmat psykologiset sopimukset sisältävät sekä relationaalisen että transaktionaalisen sopimuksen piirteitä (Montes & Irving 2008). Tasapainoinen psykologinen sopimus muodostuu relationaalisen ja transaktionaalisen sopimuksen elementeistä. Psykologista sopimusta leimaa pysyvyys, yhteinen huoli relationaalisista velvoitteista kuten luottamuksesta ja transaktionaaliset vaatimukset työntekijän suoriutumiseen kuten suoriutumiseen perustuva palkkaus. (Rousseau 2004.)

3.1 Psykologisen sopimuksen muodostuminen prosessina

Uudet työntekijät muodostavat ensimmäisten kuukausien aikana käsityksen siitä, mitä työnantajan ja työntekijän velvollisuudet sisältävät (Rousseau, Hansen ja Tomprou 2018). Psykologinen sopimus muodostuu työnantajan ja tulokkaan välille vastavuoroisten resurssien vaihdon seurauksena. Työnantaja tarjoaa työntekijälle lupauksia ja työntekijä tarjoaa vastavuoroisesti näistä lupauksista omaa suoriutumistaan (De Vos, Buyens & Schalk 2003). Tavoitteena on luoda psykologinen sopimus, johon uusi työntekijä voi luottaa saavuttaakseen henkilökohtaiset tavoitteet säätelemällä ajatuksiaan ja käytöstään (Rousseau, Hansen ja Tomprou 2018).



Kuva 1 Psykologisen sopimuksen muodostuminen prosessina (Tomprou & Nikolau 2011).

Psykologisen sopimuksen muodostumista voidaan kuvata prosessina kuten yllä olevassa kuvassa 1. Psykologinen sopimus muodostuu työntekijän odotuksista, työnantajan

tekemistä lupauksista, mitkä muodostavat työnantajalle koetut velvollisuudet. Koetut velvoitteet vaikuttavat työntekijän tulevaan käyttäytymiseen ja siihen, mitä hän odottaa työnantajaltaan. (Rousseau, Hansen ja Tomprou 2018.) Ennen työllistymistä työnhakijoiden kokemuksiin vaikuttavat heidän aiemmat työkokemuksensa, sisäiset mallinsa ja organisaatiosta saadut ennakkotiedot (Tomprou & Nikolaou 2011, Rousseau 2001). Työllistymisen jälkeen työntekijän odotuksiin vaikuttavat johtajien tekemät lupaukset, työkavereilta saadut tiedot ja yksilölliset erot työideologioissa. Esihenkilö ja työkaverit tarjoavat toteuttamiskelpoisia ja toimivia tulkintoja ja vaikuttavat uusien työntekijöiden tulkintaan todellisuudesta. Uudet työntekijät tarkkailevat organisaation johtajia ja muita työntekijöitä, minkä perusteella he muuttavat odotukset osaksi psykologisen sopimuksen lupauksia. (Tomprou & Nikolaou 2011.) Jotta odotukset työnantajan ja työntekijän käytöksestä voisivat siirtyä psykologiseen sopimukseen, sopimuksen muodostavien uskomusten tulee olla seurausta lupauksista (Rousseau 1998). Jos odotukset ovat ristiriidassa tarkkailun toiminnan kanssa, niistä ei muodostu velvoitteita vaan nämä odotukset poistuvat psykologisesta sopimuksesta (Rousseau, Hansen ja Tomprou 2018).

Psykologisen sopimuksen luonteeseen liittyy odotusten subjektiivisuus eli yksilön uniikki kokemus hänen ja työnantajansa välisestä sopimuksesta (Rousseau 1998). Työntekijän kokemukset saaduista eduista ja annetuista velvoitteista merkitsevät eivätkä etujen ja velvoitteiden todellinen toteutuminen (Conway & Briner 2005). Uudet työntekijät uskovat yhteiseen sopimukseen ja toimivat sen pohjalta, mikä voi johtaa väärinkäsityksiin työnantajan ja uuden työntekijän välillä, kun työnantaja ei lunasta rekrytointiprosessin aikana tekemiään lupauksia (Rousseau 2004). Organisaation edustajilla kuten esihenkilöllä voi olla käsitys työntekijän ja organisaation välisestä psykologisesta sopimuksesta, mutta nämä edustajat eivät kuitenkaan ole osapuolina sopimuksessa, koska kyseessä on työntekijän käsitys sopimuksesta organisaation kanssa eikä sen edustajien (Morrisonin ja Robinson 1997).

Työnantajan tekemät lupaukset ja työntekijän ennakko-odotukset voivat olla ristiriidassa, koska ennakko-odotukset eivät perustu todellisuuteen (Tomprou & Nikolaou 2011). Psykologisen sopimuksen epätäydellisyys näkyy sopimuksen osapuolten epätietoisuutena toisen osapuolen näkemyksistä ja muuttuvina olosuhteina (Rousseau 2004). Uudet työntekijät voivat myös kokea yhteneväisyyksiä ennakko-

odotusten ja tehtyjen lupauksen välillä. Täyttyneet ennakko-odotuksen tulevat näin osaksi psykologista sopimusta (Tomprou & Nikolaou 2011.)

Työntekijän ja työnantajan tekemät lupaukset muodostavat työsuhteen kirjoittamattomat ehdot. Lupaukset eivät ainoastaan velvoita osapuolia vaan tarjoavat myös tietoa toisen osapuolen aikeista (Tomprou & Nikolaou 2011.) Organisatorinen informaatio sisältää vihjeet työnantajan aikeista tehdä eksplisiittisiä eli selkeitä tai implisiittisiä eli epäsuoria lupauksia. Koettuihin työnantajan tekemiin lupauksiin vaikuttavat monet organisaation edustajat sekä organisaation erilaiset normit, käytännöt ja menettelyt. Jotta lupaus olisi koettu, työntekijän tulee luottaa siihen. Työntekijät kiinnittävät huomiota enemmän henkilökohtaisten tavoitteiden kannalta tärkeisiin vihjeisiin lupauksista. Tavoitteiden saavuttamista helpottavat vihjeet lisäävät positiivisia tunteita, kun taas sitä heikentävät vihjeet aiheuttavat negatiivisia tunteita. (Rousseau, Hansen ja Tomprou 2018.)

Työnantajat tekevät lupauksia useammin kouluttamisesta ja kehityksestä, turvallisista työolosuhteista ja oikeudenmukaisesta kohtelusta. He tekevät harvemmin lupauksia liiallisesta vaatimusten välttämisestä, kohtuullisesta työsuhteturvasta tai kiinnostavasta työstä. (Guest & Conway 2002.)

Ennakoivista oletuksista ja tehdyistä lupauksista muodostuu velvollisuuksia työnantajalle ja työntekijälle, joita voi olla lukuisia (Rousseau, Hansen & Tomprou 2018). Esimerkiksi Herriot, Manning ja Kidd (1997) listaavat työntekijän kokemiksi työnantajan velvollisuuksiksi koulutuksen, oikeudenmukaisuuden, henkilökohtaisten tarpeiden huomioimisen, vuorovaikutuksen työntekijää koskevissa asioissa, työntekijän autonomian, inhimillisyyden, palkitsemisen, työympäristön, palkan, etujen ja turvallisuuden. Lesterin, Clairen ja Kickulin (2001) mukaan työntekijät arvostavat eniten avointa ja rehellistä keskustelua. Heidän mukaansa organisaatioilla on vaikeuksia lunastaa tämä sitoumus.

Psykologisen sopimuksen luomisen vaihe jatkuu, kunnes uuden tiedon määrä vähenee ja työntekijä ei joudu ponnistelemaan enää kognitiivisesti, jolloin muodostuu suhteellisen vakaa psykologinen sopimus. Jos kuitenkin tulokas kokee heikkoa sopivuutta organisaatiota kohtaan, hänen psykologinen sopimuksensa on heikko, jolloin hän saattaa lähteä organisaatiosta. Toisaalta organisaatioon jäävillä ei välttämättä ole vahvaa psykologista sopimusta. Psykologisen sopimuksen vahvuuteen vaikuttaa työntekijän mahdollisuus saavuttaa henkilökohtaisia tavoitteitaan (Rousseau, Hansen ja Tomprou

2018.) Työntekijät muokkaavat käsitystään näistä lupauksista ajan kuluessa työnantajan käyttäytymisen perusteella. Työnantajan käytös vaikuttaa siihen, kokevatko tulokkaan lupauksen täyttyvän. (De Vos, Buyens & Schalk 2003). Työnantajat pitävät useimmiten lupaukset liiallisten vaatimusten välttämiseksi, tunnustuksen antamisesta innovatiivisista ideoista, mahdollisuuksista ylennyksiin, mahdollisuudesta kahdensuuntaiseen viestintään ja mielenkiintoisen työn tarjoamisesta. Toisaalta työnantajat pitävät harvemmin kiinni lupauksista, jotka liittyvät viihtyisään ja turvalliseen työympäristöön, työsuhdeturvaan, tehokkaaseen etuuspakettiin ja reiluun palkkaan. (Guest & Conway 2002.)

Psykologisella sopimuksella on vaikutusta siihen, miten työntekijä käyttäytyy (Rousseau 2004). Psykologinen sopimus ei muodostu vain työnantajan velvollisuuksista, vaan työntekijä tarkkailee työnantajalleen asettamia odotuksia, minkä pohjalta asettaa itselleen velvollisuuksia (Rousseau, Hansen ja Tomprou 2018). Työntekijät pyrkivät tasapainoon työnantajalta saatujen etujen ja omien panostustensa kanssa (Lester, Claire & Kickul 2001). Uuden työntekijän tavoitteena on luoda psykologinen sopimus, mihin hän voi luottaa saavuttaakseen henkilökohtaiset tavoitteet. (Rousseau, Hansen ja Tomprou 2018.) Psykologisen sopimuksen tekemisen vapaaehtoisuus kannustaa työntekijöitä pitämään sitoumukset, jotka he ymmärtävät osaksi sopimusta (Rousseau 2004). Työntekijän kokemat velvollisuudet kuten ylityön tekeminen, vapaaehtoinen sitoutuminen, roolin ylittävien tehtävien hoitaminen ja ilmoitus ennen irtisanoutumista ovat yhteydessä kokemuksiin saaduista eduista kuten koulutuksesta ja suoritukseen perustuvasta palkkauksesta (Rousseau 1990). Jos työntekijät kokevat odotustensa täyttyneen, he ovat sitoutuneempia, luottaisempia ja tyytyväisempiä (Rousseau 1998). Relationaalisen sopimuksen omistavat työntekijät ovat valmiita työskentelemään enemmän, auttavat työkavereitaan ja tukevat organisaatiota muutosten edessä sekä pyrkivät ylläpitämään sopimustaan tukeutumalla rikkomattomiin sitoumuksiin (Rousseau 2004). Koska nämä työntekijät toivovat pysyvää työsuhdetta, he usein tekevät enemmän uhrauksia organisaationsa eteen (Rousseau 1990). Myös urakehitystä odottavat työntekijät pyrkivät työskentelemään tehokkaasti ja tekevät muitakin kuin heille kuuluvia tehtäviä (Sherman & Morley 2015).

Työntekijät voivat myös kokea, että heillä ei ole muita velvollisuuksia kuin omien työtehtäviensä hoitaminen. Transaktionaalisen psykologisen sopimuksen omistavat työntekijät noudattavat tarkasti sovittuja asioita (Rousseau 2004). Esimerkiksi

aiemmista työpaikoistaan hiljattain irtisanotut työntekijät tai psykologisen sopimuksen loukkaamista kokeneet eivät koe itselleen velvollisuuksia tai koe tarvitsevänsä olevan yhtä lojaaleja työnantajalleen kuin muut (Sherman & Morley 2015).

3.2 Yksilölliset erot psykologisen sopimuksen muodostumisessa

Kuten aiemmin mainitsin, psykologisen sopimuksen muodostumiseen ja kokemuksiin psykologisen sopimuksen rikkomisesta vaikuttavat yksilölliset erot. Näitä ovat persoonallisuuspiirteet, työhön liitettävät arvot ja uskomukset (Tomprou & Nikolaou 2011) työntekijän urasuunnitelmat, parempien etujen neuvottelemisen (Rousseau 2004) ja heidän aiemmat työkokemuksensa (Sherman & Morley 2015).

Työntekijän aiemmat kokemukset vaikuttavat hänen käsitykseensä tulevasta työstään, ammatistaan ja organisaatiosta (Rousseau 2001). Aikaisemmat työkokemukset toimivat tulokkaan sisäisinä malleina eli skeemoina ennen työllistymistä. Tulokkaat odottavat uuden työnantajansa toimivan samoin kuin edellinenkin. (Tomprou & Nikolaou 2011.) Uuden psykologisen sopimuksen muodostumiseen vaikuttavat sisäiset mallit organisatorisesta sosialisatiosta, ammatillisista ideologioista, oikeudenmukaisuudesta ja laillisuudesta. Sisäisten mallien avulla työntekijä ja työnantaja voivat päätellä epätarkan informaation avulla, millaisia velvollisuuksia kummallekin kuuluu. Ajan kuluessa skeemat muuttuvat pysyvimmiksi. Virheellisillä skeemoilla on riskinä vaikuttaa työntekijän tekemiin johtopäätöksiin. (Rousseau 2001.) Kuten edellä mainittiin, aiemmista työpaikoistaan hiljattain irtisanotut työntekijät tai psykologisen sopimuksen loukkaamista kokeneet eivät ole yhtä halukkaita luomaan vahvaa psykologista sopimusta uuden työnantajan kanssa, koska he ovat varovaisempia odotuksissaan uutta työnantajaa kohtaan (Sherman & Morley 2015).

Uusien työntekijöiden työnantajalleen luomiin odotuksiin vaikuttavat heidän ideologiansa (Rousseau 2001). Ideologialla tarkoitetaan suhteellisen itsenäistä uskomusten joukkoa, jotka sitovat joitakin ihmisiä yhteen ja joiden avulla he selittävät heidän maailmansa syy-seuraussuhteiden avulla. Työideologiat vähentävät epävarmuutta ja monitulkintaisuutta, sillä ne toimivat yksinkertaisempina tulkintana monimutkaisesta työtodellisuudesta. Vastavuoroisuusideologiat kuvaavat yksilön tapaa tulkita vastavuoroisuutta. Velkojan ideologian mukaan palvelukset työnantajalle johtavat anteliaisiin vastapalveluksiin, joten uusi työntekijä pyrkii olemaan tarkka omien lupauksen tekemisessä välttääkseen työnantajan hyväksikäytön. Tämä voi näkyä

työnantajan tekemien lupauksen huomioimatta jättämisenä. Omavaraisuuden ideologiassa työntekijä pyrkii olemaan mahdollisimman vähän riippuvainen työnantajastaan. Omavaraisuuteen uskovilla ei ole yhtä paljon odotuksia työnantajan lupauksista kuin muilla. (Tomprou & Nikolaou 2011.)

Työntekijän urasuunnitelmat vaikuttavat heidän psykologiseen sopimukseensa (Sturges, Conway, Guest, & Liefoghe 2005). Työntekijän urasuunnitelmat vaikuttavat siihen näkeekö uusi työntekijä työpaikan pitkäaikaisena vai väliaikaisena. Väliaikaisena työpaikkaa pitävät työntekijät ajattelevat, että muissa organisaatioissa olosuhteet olisivat paremmat. Urasuuntautuneet työntekijät, jotka ajattelevat työpaikan olevan väliaikainen, kehittävät usein transaktionaalisen psykologisen sopimuksen. Pitkäaikaista työpaikkaa toivovat taas kehittävät usein relationaalisen psykologisen sopimuksen. (Rousseau 2004.) Aikaisemmasta työpaikastaan urakehityksen hidastuessa lähteneet työntekijät asettavat uudelle työnantajalleen odotuksia palkkaukseen ja urakehitykseen, mutta myös he ovat myös valmiita työskentelemään enemmän kuin heidän omiin työtehtäviinsä ja rooliinsa kuuluisi (Sherman & Morley 2015). Urasuuntautuneet työntekijät osallistuvat oman uransa suunnitteluun nostaakseen omaa asemaansa organisaatiossa. He pyrkivät osoittamaan urasuunnitelmillaan olevansa organisaation panostusten arvoisia ja saavat vastapalveluksena organisaatioltaan apua uran suunnitteluun. (Sturges, Conway, Guest, & Liefoghe 2005.)

Myös persoonallisuus vaikuttaa työntekijöiden psykologisen sopimuksen muodostumiseen. Esimerkiksi neuroottisuuteen tai oikeudenmukaisuuteen taipuvat työntekijät muodostavat usein transaktionaalisen psykologisen sopimuksen. Tunnollisuuteen tai itsevarmuuteen taipuville työntekijöille on ominaista muodostaa relationaalinen psykologinen sopimus. (Rousseau 2004.) Myös uuden työntekijän proaktiivisuus vaikuttaa hänen psykologisen sopimuksensa syntyyn, koska proaktiivinen työntekijä etsii organisaatiosta viestejä ymmärtääkseen uutta työympäristöään ja on halukas tekemään aloitteita, lupauksia ja pyytämään palautetta (Tomprou & Nikolaou 2011). Uusi työntekijä voi myös sopia oma-aloitteisesti itselleen paremmat työskentelyjärjestelyt kuten koulutusmahdollisuuksia, jolloin hän on taipuvainen uskomaan psykologisen sopimuksen olevan relationaalinen tai selittämään parempia järjestelyjä omalla arvolla (Rousseau 2004).

3.3 Esihenkilön vaikutus psykologisen sopimuksen muodostumiseen

Tutkimusten mukaan organisaation sisäpiiriläisillä kuten esihenkilöllä ja työkavereilla on merkitystä uusien työntekijöiden sopeutumiseen. Sisäpiiriläiset tarjoavat tulokkaalle työhön liittyviä resursseja kuten sosiaalisia suhteita, tietoa, roolimalleja ja palautetta. (Cooper-Thomas & Anderson 2006, Jokisaari & Nurmi 2012.) Organisaation johtajat auttavat tulokasta muodollisesti ymmärtämään organisaatiota. Johtajat toimivat sopimuksen tekijöinä, joilla on valtaa ja autonomiaa tehdä lupauksia uudelle työntekijälle. (Tomprou & Nikolaou 2011.) Johtajat voivat tehdä lupauksia työympäristöstä, työn tekemisestä tai työn suorittamisesta syntyvistä seurauksista kuten palkkioista (Lester, Claire & Kickul 2001). Psykologisen sopimuksen muodostumiseen vaikuttavat erilaiset johtajat organisaation eri tasoilla. Työntekijä tulkitsee esihenkilön kautta hänelle luotuja odotuksia, vastaa niihin ja luo myös omia odotuksiaan työnantajasta. (Rousseau 2004.)

Työnantaja voi ennen työllistymistä pyrkiä vaikuttamaan uuden työntekijän odotuksiin organisaation brändin, imagon avulla ja antamiensa tietojen avulla. Työnantajat voivat tarkoituksellisesti tai vahingossa viestiä itsestään mainostensa, kampanjojensa ja yhteiskunnallisen vastuullisuustoimiensa avulla. Organisaation houkuttelevuutta lisää organisaatiosta välittyvä luotettavuus (Tomprou & Nikolaou 2011.) Työllistymisen jälkeen työntekijät muokkaavat käsitystään rekrytointivaiheesta tehdyistä lupauksista ajan kuluessa esihenkilön käyttäytymisen perusteella ja tekevät tulkintoja lupauksen toteutumisesta (De Vos, Buyens & Schalk 2003). Uuden työntekijän ennako-oletukset voivat toteutua, ylittyä tai jäädä toteutumatta. Toteutuneet ja ylittyneet ennakoivat oletukset siirtyvät hänen psykologiseen sopimukseensa. (Tomprou & Nikolaou 2011.)

Esihenkilön ja muut organisaation johtajat jatkavat lupauksen luomista myös työllistymisen jälkeen (Tomprou & Nikolaou 2011). Työntekijän ja esihenkilön kohtaamisilla työsuhteen alussa on suuri rooli psykologisen sopimuksen muodostuksessa ja niillä voi olla pysyviä vaikutuksia uuden työntekijän psykologiseen sopimukseen (Rousseau 2004). Esihenkilön ja alaisen välisellä suhteella (leader-member-exchange) on merkitystä uuden työntekijän suoriutumiseen ja työhön liittämiseen asenteisiin (Sluss & Thompson 2012, Jokisaari 2013). Johtajat luovat erilaisen suhteen alaisiinsa perustuen osapuolten väliseen resurssien, panostusten ja tuen vaihdantaan

(Sluss & Thompson 2012). Johtajat viestivät palkitsemalla, motivoimalla ja muilla keinoin siitä, mitä organisaatiolta voi odottaa tulevaisuudessa (Rousseau 2004).

Organisaation tarjoamalla kouluttautumisen- ja kehittämismahdollisuuksilla on vaikutusta työntekijän psykologiseen sopimukseen. Työnantajan edustajana esihenkilö konkretisoi rekrytointin aikana tekemänsä lupaukset perehdyttämisen aikana (Rousseau 2004). Esihenkilön tärkeimpänä tehtävänä perehdytyksen aikana on tarjota tietoa ja palautetta tulokkaille (Klein & Polin 2012). Perehdytyksen laatu vaikuttaa uusien työntekijöiden luottamukseen työnantajan sitoumuksiin urakehityksestä (Rousseau 2004).

Uudet työntekijät odottavat sosiaalista tukea kuten emotionaalista, arvioivaa eli esimerkiksi palautetta, tiedottavaa ja instrumentaalista eli esimerkiksi materiaalista tukea tullakseen osaksi organisaatiota (Nelson & Quick 1991). Esihenkilöltä saadulla tuella on merkitystä esimerkiksi alaisten suoriutumiseen, koska esihenkilöltä saatu tuki lisää alaisten itsevarmuutta suoriutua heidän työtehtävistään (Zhang & Wang 2021). Lisäksi esihenkilön ja alaisen välisellä suhteella on vaikutusta työntekijän ammatti-identiteettiin ja kokemukseen organisaation sopivuudesta (Sluss & Thompson 2012). Myös uusien työntekijöiden kokema tuki urasuunnittelussa vaikuttaa heidän kokemukseensa psykologisen sopimuksen täyttymisestä (Sturges, Conway, Guest & Liefogh 2005).

Työntekijöiden psykologisen sopimuksen muokkautumiseen vaikuttaa myös heidän omien johtajiensa psykologinen sopimus. Jos esihenkilö uskoo oman korkean suoriutumisen vaikuttavan hänen urakehitykseensä organisaatiossa, hän viestii siitä alaisilleen. (Rousseau 2004.) Alaiset voivat oppia esihenkilöiltään matkimalla heidän käytöstään. Kun alaiset olettavat esihenkilön olevan menestynyt, pätevä ja hänellä on valtaa palkita alaisiaan, he pyrkivät toimimaan samankaltaisesti kuin heidän esihenkilönsä. (Weiss 1977.) Esihenkilön oman psykologisen sopimuksen täytyminen ja rikkoutuminen vaikuttaa siihen, mitä tietoa hän jakaa organisaatiosta uudelle työntekijälle. Myös hänen kokemuksensa aiemmista uusista työntekijöistä vaikuttaa siihen, mitä hän odottaa uudelta työntekijältä ja millaista tietoa organisaatiosta hän antaa suhteessa näihin odotuksiin. (Sherman & Morley 2015.)

3.4 Työkaverisuhteiden vaikutus psykologisessa sopimuksessa

Myös työkavereilla on merkitystä uuden työntekijän sopeutumiseen ja he voivat tarjota resursseja tulokkaalle kuten esihenkilökin (Cooper-Thomas & Anderson 2006).

Työkaverit vaikuttavat uuden työntekijän emotionaaliseen ja psykologiseen sopeutumiseen (Nelson & Quick 1991). Uuden työntekijän työkaverit vaikuttavat siihen, millainen psykologinen sopimus yksilölle muodostuu (Rousseau 2004).

Työkaverien tuki voidaan nähdä ura- ja psykososiaalisena mentorointina.

Psykososiaalinen mentorointi kuten roolimallina toiminen, hyväksynnän antaminen ja ystävyys auttavat uusia työntekijöitä oppimaan organisaation politiikkaa ja parantamaan suoriutumista. Uramentorointi sisältää uuden työntekijän sponsorointia, valmennusta, suojelua ja näkyvyyden lisäämistä, mikä kehittää uuden työntekijän työsuhteita. (Allen, McManus & Russell 1999.)

Työkaverit toimivat fasilitaattoreina uuden työntekijän psykologisen sopimuksen muodostumisessa. Heillä ei ole valtaa tai autonomiaa tehdä lupauksia uudelle työntekijälle, mutta he tarjoavat toteuttamiskelpoisia ja toimivia tulkintoja uudesta todellisuudesta ja vaikuttavat siihen, miten uudet työntekijät omaksuvat uuden organisaation. (Tomprou & Nikolaou 2011.) Työkaverien tärkein tehtävä tulokkaan socialisaation kannalta on tarjota tietoa ja palautetta (Klein & Polin 2012). Tulokkaat kokevat vertaisilta ja esihenkilöiltä saadut tiedot ja tuen hyödyllisemmäksi kuin virallisista perehdyttämishjelmista saadut (Cooper-Thomas & Anderson 2006). Myös työkaverien psykologisten sopimusten täyttyminen tai rikkoutuminen vaikuttaa siihen millaista tietoa he jakavat uudelle työntekijälle. Kokemus psykologisen sopimuksen täyttymisestä herättää positiivisia affekteja työkaverissa, mikä saattaa näkyä hänen puheessaan työnantajastaan. Toisaalta psykologisen sopimuksen rikkomista kokeneet työkaverit saattavat puhua työnantajastaan negatiiviseen sävyyn. (Sherman & Morley 2015.)

3.5 Psykologisen sopimuksen rikkoutuminen

Työntekijä voi kokea psykologisen sopimuksensa tulleen rikotuksi (psychological contract breach), jos hän kokee saamiensa etujen olevan ristiriidassa organisaation lupauksen kanssa ja työntekijän omien panosten kanssa (Morrison & Robinson 1997). Työntekijä luottaa siihen, että työnantaja täyttää hänen sitoumuksensa, joita työntekijä

häneltä odottaa (Rousseau 2004). Psykologisen sopimuksen rikkominen voi johtaa kokemukseen psykologisen sopimuksen loukkaamisesta, joka johtuu työntekijän kokemuksesta, ettei organisaatio ole täyttänyt velvoitteitaan riittävästi (Morrison & Robinson 1997).

Työntekijän tavat selittää rikkomisen syitä, kokemus oikeudenmukaisuudesta, rikkomuksen suuruus ja siihen liitetyt seuraukset vaikuttavat hänen käsitykseensä sopimuksen loukkaamisesta (Robinson & Morrison 2000, Morrison & Robinson 1997). Psykologisen sopimuksen loukkaaminen (psychological contract violation) on emotionaalinen ja affektiivinen tila (Morrison & Robinson 1997). Tämä näkyy työntekijän negatiivisina tunteina ja asenteina kuten turhautumisena, vihana, motivaation puutteena, epäluottamuksena johtajia kohtaan ja vähentyneenä sitoutuneisuutena (Zhao, Wayne, Glibkowski, & Bravo 2007, Parzefall & Coyle-Shapiro 2011). Loukkaaminen heikentää työntekijän työtyytyväisyyttä, roolisuoriutumista ja lisää työpaikan vaihtoaikkeitä (Zhao, Wayne, Glibkowski, & Bravo 2007).

Psykologisen sopimuksen rikkominen voi olla työnantajan tahallisesti tai tahattomasti aiheuttamaa. Työnantajan haluttomuus toteuttaa tekemiään lupauksia voi johtua siitä, ettei lupauksia ollut alun perinkään tarkoitus toteuttaa tai lupauksen tekemisen jälkeen tehtiin päätös lupauksen pettämisestä. (Morrison & Robinson 1997.) Toisaalta työnantajille ja työntekijöille on usein epäselvää, mistä vastapalveluksista heidän psykologinen sopimuksensa muodostuu (Rousseau 2004). Useinkaan riittäviä vastapalveluksia eivät ole vain vakaa työ ja palkinnot eikä työntekijän ahkeruus ja luotettavuus. Epävarmuus haastaa työnantajien kykyä täyttää lupauksensa. Työnantajan kyvyttömyys täyttää työntekijän odotukset johtaa psykologisen sopimuksen rikkomiseen. (Morrison & Robinson 1997.) Psykologisen sopimuksen loukkaamiseen voi liittyä sopimuksen ristiriitaisuus (Morrison & Robinson 1997), koska työnantajan ja työntekijän väliset odotukset toisilleen ovat subjektiivisia (Rousseau 1998). Sopimuksen ristiriitaisuudella tarkoitetaan organisaation ja työntekijän erilaisia mielipiteitä siitä, mitä on luvattu. Tällöin organisaation edustajat rikkovat tahattomasti työntekijän psykologista sopimusta. Tähän voi johtaa organisaation edustajien ja työntekijän erilaiset sisäiset mallit siitä, mitä työsuhteen velvoitteisiin kuuluu. (Morrison & Robinson 1997.) Työnantajilla tai työntekijöillä ei ole myöskään mahdollisuuksia hallita psykologisen sopimuksen rikkomisen seurauksia, jos he eivät ymmärrä rikkoneensa

sopimusta (Rousseau 2004). Tahaton psykologisen sopimuksen rikkominen voi johtua myös henkilöstöjohtamisen käytäntöjen puuttumisesta (Conway & Briner 2005). Virallisen perehdyttämisprosessin puuttuminen voi lisätä psykologisen sopimuksen rikkoutumista (Robinson & Morrison 2000). Työntekijöiden kokemukseen sopimuksen rikkomisesta vaikuttaa myös se, miten johtajat viestivät henkilöstöjohtamisen käytännöistä organisaatiossa. Kun viestintä käytännöistä ja työntekijöiden kokemukset ovat ristiriidassa, työntekijät voivat kokea sopimuksen rikkomista (Conway & Briner 2005.)

Organisaation tietoinen kyvyttömyys täyttää lupauksia voi johtua myös muuttuvista olosuhteista tai määrällisistä rajoitteista. Esimerkiksi uudelle työntekijälle luvattuihin hyviin etenemismahdollisuuksiin liittyy usein rajoitteita eli organisaatio ei voi yleensä ylentää kaikkia niitä, joille on luvattu hyviä etenemismahdollisuuksia. Organisaation edustajat arvioivat lupauksen pettämisen seuraukset ja pettävät lupauksensa harvemmin, jos työntekijällä on valtaa, suhde on relationaalinen tai hän täyttää omat velvoitteensa. (Morrison & Robinson 1997.) Organisaatiot pettävät useammin lupauksensa, kun organisaatio suoriutuu heikosti tai työntekijät arvioivat itse suoriutuvansa heikosti (Robinson & Morrison 2000).

Uudet työntekijät kokevat psykologisen sopimuksen rikkomista useammin, jos he ovat olleet vain vähän tekemisissä organisaation jäsenten kanssa ennen palkkaamista (Robinson & Morrison 2000). Uudet työntekijät, jotka on rekrytoitu organisaation sisäisten rekrytointilähteiden kuten uudelleen rekrytointien, harjoitteluiden tai nykyisten työntekijöiden avulla kokevat vähemmän täyttymättä jääneitä odotuksia kuin ulkoisten lähteiden kuten rekrytointi-ilmoitusten avulla rekrytoidut (Moser 2005). Myös kokemus aikaisemmasta psykologisen sopimuksen rikkomisesta ja monista työmahdollisuuksista muissa organisaatioissa lisää todennäköisyyttä kokea psykologisen sopimuksen rikkoutumista. (Robinson & Morrison 2000).

Viestintä organisaation edustajien ja työntekijöiden välillä voi ehkäistä epäselvyyksiä työsuhteeseen liittyvistä lupauksista. Totuudenmukainen ja täsmällinen viestintä odotetuista velvoitteista vähentää epäselvyyksiä. Laadukkaan viestinnän tarve korostuu rekrytoinnissa ja uuden työntekijän palkkaamisen jälkeen. (Morrison & Robinson 1997.) Asioiden konkretisoiminen auttaa vähentämään sopimukseen liittyvää epätietoisuutta (Rousseau 2004). Uusien työntekijöiden mahdollisuus viestiä

organisaation sisäpiiriläisten kanssa rekrytointiprosessin aikana ja suunniteltu perehdytysprosessi vähentävät kokemuksia psykologisen sopimuksen rikkomisesta, koska organisaation sisäpiiriläiset pystyvät antamaan realistisemmän työnkuvan viestinnän avulla (Morrison & Robinson 2000). Myös alaisen ja hänen esihenkilönsä suhteen laatu vaikuttaa työntekijän kokemukseen psykologisen sopimuksen loukkaamisesta. Työntekijät kokevat vähemmän negatiivisia tunteita loukkaamisen seurauksena, jos heidän suhteensa esihenkilöön on ollut vahva. Vahva suhde esihenkilön kanssa vähentää myös lähtöaikeita. (Dulac, Coyle-Shapiron, Henderson & Wayne 2008.)

4 Hybridityön haasteet ja mahdollisuudet uusille työntekijöille ja psykologiselle sopimukselle

Uuden työntekijän kannalta hybridityö, jonka osana etätyö voi aiheuttaa haasteita sosiaalisten suhteiden muodostumiseen, työn ergonomiaan, ongelmiin tietoteknisten järjestelmien kanssa, ura- ja palkkakehityksen hidastuminen ja työn ja vapaa-ajan sekoittumiseen (Helle 2004, 17-21). Etätyöhön liittyviä negatiivisia seurauksia ovat myös luovuuden ja tiedonjaon menetys, tunteet hylätyksi tulemisesta ja luottamuksen heikentyminen (Meghana & Vijaya 2019). Toisaalta etätyöhön liittyy myös työntekijöiden ja organisaatioiden kannalta positiivisia seurauksia kuten etätyöntekijät ovat tyytyväisempiä työhönsä, vähemmän uupuneita, tuottavampia ja vaihtavat harvemmin työpaikkaa, kun heitä verrattiin lähityötä tekeviin (Bloom ym. 2015).

Hybridityölle ei ole yhtä vakiintunutta määritelmää, mutta se sisältää sekä lähityötä että etätyötä. Gajendran ja Harrison (2007) määrittelevät artikkelissaan etätyön olevan vaihtoehtoinen tapa järjestää työtä, jolloin työntekijät tekevät töitään muualla kuin normaalisti pääasiallisella työpaikallaan, ainakin jonkun verran käyttäen sähköisiä medioita viestiäkseen organisaation sisäisesti tai ulkoisesti. Eklund (2021) korostaa, että hybridityölle on ominaista, että se sisältää sekä lähityötä että etätyötä. Etätyötä voidaan tehdä kokoaikaisesti, säännöllisesti ja sovitun rytmien mukaisesti, epäsäännöllisesti tai se voi olla liikkuvaa työtä. (Eklund yms. 2021, 17.)

Ennen koronapandemiaa etätyö ja siten myös hybridityö oli harvinaisempaa. Pandemia kuitenkin vauhditti hybridityöhön siirtymistä. Pandemian aikana huomattiin, ettei etätyö vaikuttanutkaan työntekijöiden työtehoon negatiivisesti. (Eklund yms. 2021, 9-19.)

Etätyöhön siirtyminen lisäsi tuottavuutta, koska työntekijöiden aika ei mennyt työmatkaan eikä kotona ollut niin paljon keskeytyksiä kuin toimistolla (Deal & Levenson 2021).

Onnistunut hybridityö vaatii työntekijältä ja työnantajalta toimivaa yhteistyötä ja avointa vuorovaikutusta, tukevaa johtamista, osaamisen ja itsensä johtamisen taitoja ja työympäristön ja välineiden sopivuutta. Etätyötä voidaan johtaa sopimalla etätyön käytännöistä kuten kestosta, työajasta, työmäärästä, valvonnasta, työnteon paikasta ja työvälineistä. Työntekijän ja esihenkilön välisellä luottamuksella on tärkeä rooli hybridityön onnistumisen kannalta, koska etätyössä työnantajan ei ole mahdollista

valvoa työntekijää samoin kuten lähityössä. Myös etätyö kuuluu työaikalain piiriin, joten siihen on työnantajan järjestettävä työajanseurantajärjestelmä ja työntekijän vastuulla on käyttää sitä. Työnantajan on varmistettava, että työ tehdään terveellisissä ja turvallisissa olosuhteissa. Työnantajan vastuulla on myös varmistaa työntekijälle sopivat välineet. (Eklund yms. 2021, 25-45).

Hybridityöhön liittyy joustavan työn käsite. Joustavalla työllä tarkoitetaan tapaa järjestää työtä, jolloin työhön käytetty aika, paikka ja ajankohta vaihtelevat joustavasti. Joustavan työn avulla työntekijä voi pilkkoa työaikaan liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamiseksi. (Felstead & Henseke 2017.) Työnantaja voi myös houkuttaa ammattitaitoisia osaajia joustavan työn avulla, koska työntekijät arvostavat mahdollisuutta etätyöhön. He eivät myöskään ole yhtä halukkaita vaihtamaan työpaikkaa, jos heillä on mahdollisuus tehdä etätöitä joustavasti. (Vilkman 2016, 16-17.) Myös työntekijät hyötyvät etätyön tuomasta joustavuudesta, koska heidän on helpompi sovittaa perhe-elämänsä työhönsä. (Felstead & Henseke 2017).

4.1 Hybridityön merkitys uuden työntekijän organisatorisen sosialisoinnin kannalta

Uudet työntekijät tarvitsevat onnistuneen sosialisoinnin kannalta sosiaalisten suhteiden rakentamista, tukea lyhyen tähtäimen tavoitteiden tunnistamiseen ja jatkuvaa palautetta perehdytysprosessista (Carlos & Muralles 2022). Hybridityö aiheuttaa haasteita uuden työntekijän perehdyttämiselle, kuten sosiaalisten suhteiden luomiseen, teknologiaan, kommunikaatioon, tiimityöhön ja organisaation arvojen sekä kulttuurin oppimiseen (Gopalan 2022). Digitaalisessa perehdytyksessä uudet työntekijät kokevat haasteita sosiaalisten yhteyksien, merkityksellisyyden ja työntekijäsuhteiden rakentamisessa (Sani ym. 2022).

Uusien työntekijöiden kannalta sosiaalisten suhteiden rakentaminen on tärkeää, koska laadukkaat sosiaaliset suhteet helpottavat uutta työntekijää oppimisessa, suoriutumisessa ja sopeutumisessa organisaation sosiaaliseen rakenteeseen (Korte & Lin 2013). Uusien työntekijöiden on haastavampaa tutustua työkavereihin etätyössä kuin lähityössä (Gopalan 2022). Etätyö lisää työntekijöiden sosiaalista eristäytymistä, mikä häiritsee näiden suhteiden rakentamista (Mazzei 2023). Uudet työntekijät kokevat ristiriitaisia tunteita sosiaalisten suhteiden rakentamisessa digitaalisen perehdyttämisen aikana. Useat työntekijät kokevat sosiaalisen yhteyden katkeamista digitaalisen

perehdyttämisen aikana, koska he eivät pääse tutustumaan työkavereihinsa kuten kasvotusten käytävässä perehdyttämisessä. Myös uusien työntekijöiden persoonallisuus vaikuttaa heidän asenteeseensa etäperehdyttämistä kohtaan. Uudet työntekijät, jotka kokevat olevansa enemmän introvertteja kuin ekstroverttejä pitävät enemmän etäperehdyttämisestä. (Sani ym. 2022.)

Etäperehdytys aiheuttaa haasteita uusille työntekijöille organisaation arvojen sisäistämisessä ja hiljaisen tiedon oppimisessa (Yarbrough Ramos Salazar 2023, Mazzei 2023). Organisaation edustajat kuten työkaverit ohjaavat uutta työntekijää perehdytyksen aikana, jotta he oppisivat mm. kirjoittamattomia sääntöjä (Klein & Polin 2012). Etätyössä työntekijöiden on haastavampaa luoda ihmissuhteita ja vuorovaikutusta, mikä haastaa hiljaisen tiedon jakamista (Mazzei 2023).

Lähiperehdytyksessä uudet työntekijät voivat oppia muilta nonverbaalien vihjeiden avulla, miten tietyissä tilanteissa tulee toimia, mutta etäperehdytyksestä puuttuvat fyysiset non-verbaalit vihjeet (Carlos & Muralles 2022). Etäperehdyttämisessä hienovaraisten vihjeiden, poliittisten normien ja käyttäytymisen oppiminen heikkenevät, koska niiden oppiminen vaatii päivittäistä seuraamista (Deal & Levenson 2021).

Digitaalinen perehdyttäminen aiheuttaa haasteita työntekijän ja organisaation välisten suhteiden muodostumiselle. Työntekijät kokevat digitaalisen perehdyttämisen aiheuttavan haasteita luottamukselle ja läpinäkyvyydelle. (Sani ym. 2022.) Etätyöllä voi siis olla negatiivisia vaikutuksia uusien työntekijöiden kannalta, koska he kokevat opastuksen ja työkaverien työnteon tarkkailun hyödyllisimmiksi (Klein & Polin 2012).

Lisäksi etätyö haastaa uusien työntekijöiden minäpystyvyyden kokemusta.

Onnistuneessa organisatorisessa sosialisatiossa uusille työntekijöille syntyy usko omaan suoriutumiseensa (Bauer & Erdogan 2014). Uusien työntekijöiden minäpystyvyyden kehittäminen on tärkeää, koska se liittyy työntekijöiden selviytymiskykyyn, sitoutumiseen, suoriutumiseen ja proaktiiviseen käyttäytymiseen kuten tiedon ja palautteen hakuun (Saks & Ashforth 1997, Gruman, Saks & Zweig). Etätyö voi aiheuttaa haasteita organisatoriselle sosialisatiolle, koska Mazzein (2023) mukaan etätyöntekijät eivät usko kykyihinsä ja taitoihinsa yhtä paljon kuin lähityöntekijät, jolloin he suoriutuvat heikommin.

Etäperehdytyksen onnistumista edistävät uuden työntekijän mahdollisuus reflektoida sekä säännöllisen palautteen pyytäminen ja säännölliset tapaamiset mentoreiden,

työkaverien ja projektien avainhenkilöiden kanssa että etäperehdytykseen liittyvien sosiaalisten suhteiden haasteiden ymmärtäminen (Carlos & Muralles 2022). Uudet työntekijät odottavat selkeää ja yksityiskohtaista viestintää etäperehdytyksestään. Perehdytys voidaan kokea negatiivisena, jos uudet työntekijät eivät voi luoda ammatillisia yhteyksiä tai heille ei ole tehty työhön liittyviä ennakkojärjestelyjä. (Yarbrough & Ramos Salazar 2023.)

4.2 Hybridityö ja psykologinen sopimus

Kuten edellä ilmeni, psykologinen sopimus muodostuu työnantajan ja työntekijän välille vastavuoroisen resurssien vaihdon seurauksena (De Vos, Buyens & Schalk 2003). Sopimus perustuu oletuksille osapuolten välisistä velvoitteista (Caldwell & Peters 2018). Työnantajan velvoitteet muodostuvat työntekijät odotuksista ja työnantajan tekemistä lupauksista (Rousseau, Hansen & Tomprou 2018). Seuraavaksi tarkastelen, millaisia odotuksia työntekijät voivat asettaa työnantajalleen ja itselleen hybridityössä.

Hybridityö lisää työntekijän kokemaa autonomiaa (Sewell & Taskin 2015). Etätyö lisää vapauden, erityisesti valinnanvapauden tunnetta, koska työntekijät ovat tilallisesti ja psykologisesti etäänntyneitä suorasta esihenkilön vallasta. Erityisesti hybridityötä tekevät kokevat autonomian lisääntymistä, koska heille on tarjottu joustavuutta päättää työnteon paikasta. Etätyön tuoma joustavuus lisää työntekijöiden resilienssiä suunnitella työtehtäviä ja kontrollia näiden työtehtävien suorittamisesta. (Gajendran & Harrison 2007.) Etätyöntekijöiden kokema lisääntynyt autonomia ja vastuullisuus siirtää työntekijöille vastuuta heidän omasta johtamisestaan, ammattikehityksestään ja suoriutumisestaan, minkä seurauksena työntekijät tekevät enemmän töitä (Taskin & Devos 2005). Etätyössä itsensä johtaminen vaatii henkilökohtaisen työskentelytavan ja vaatimusten asettamista sekä tavoitteiden ja suoriutumisen seuranta (Vilkman 2016, 51). Toisaalta etätyötä tekevät voivat kokea vähenevää autonomiaa, koska työtä voidaan joutua yhdessä aikatauluttamaan enemmän. He voivat myös kokea tarvetta varmistella esihenkilöltään mahdollisuutta tavata perheenjäseniä työpäivän aikana. (Sewell & Taskin 2015.)

Työn joustavuus vähentää työn ja perheen välistä konfliktia, koska työntekijällä on mahdollista tehdä työtä kotona ja työpaikalla (Gajendran & Harrison 2007). Etätyö vähentää työmatkoihin kulutettua aikaa, minkä etätyöntekijät toivovat lisäävän perheelle jäävää aikaa (Taskin & Devos, 2005). Työmatkojen väheneminen myös näkyy

työntekijöiden vähempänä stressinä, koska eivät joudu pelkäämään myöhästävnsä julkiseen liikenteen takia (Vilkman 2016, 17). Toisaalta työn joustavuus voi johtaa työn ja vapaa-ajan sekoittumiseen, jos työntekijät työskentelevät koko ajan tai joutuvat olemaan valmiustilassa (Helle 2004, 17-21). Etätyötä tekevät kokevat velvollisuudekseen olla koko ajan saatavilla, joten he pyrkivät vastaamaan välittömästi viesteihin (Sewell & Taskin 2015). Etätyön tekeminen vaatii työntekijältä järjestelmällisyyttä ja kurinalaisuutta erottaa työaika vapaa-ajasta, koska työntekijä saattaa tehdä töitä enemmän etänä ollakseen luottamuksen arvoinen (Helle 2004, 17-21). Työhön liittyvä stressi vähenee etätyössä, mutta samalla yksityiselämään liittyvä stressi näyttäisi kasvavan (Taskin & Devos 2005). Etätyöntekijöille työn ja vapaa-ajan rajaaminen on haastavampaa, koska työpaineet voivat siirtyä työajan ulkopuoliseen elämään aiheuttaen hankaluuksia irrottautua työstä työpäivän päätteeksi (Felstead & Henseke 2017.) Aikaisemmin etätyöntekijät eivät kuuluneet työaikalainpiiriin Suomessa, joten työn määrä saattoi kasvaa suureksi. Nykyinen pakollinen työajan seuraaminen voi osittain vähentää etätyöntekijöiden liiallista työmäärää. (Helle 2004, 17-21, Eklund ym. 2021, 25-45.)

Kuten edellä mainittiin etätyö aiheuttaa haasteita uuden työntekijän sosiaalisten suhteiden muodostumiselle. Organisaatiot pyrkivät vastaamaan uusien työntekijöiden emotionaalisiin ja sosiaalisiin tarpeisiin tervetulokäytänteillä (Klein & Polin 2012). Kuitenkin kokoaikaisessa etätyössä sosiaalisten suhteiden muodostuminen on haastavaa, koska silloin työntekijä ei kohtaa työkavereitaan tunnetasolla. Sosiaalisiin suhteisiin voitaisiin panostaa hybridityössä järjestämällä säännöllisiä yhteisiä tapaamisia työpaikalla. (Helle 2004, 17-21.) Etätyöhön liittyy työntekijöiden kokemukset sosiaalisesta eristäytymisestä työkavereista ja merkityksellisyyden tunteen vähentyminen (Sewell & Taskin 2015). Sosiaalinen eristäytyminen voi näkyä mielialassa tai kokemuksessa ulkopuolisuudesta. Kokemukseen sosiaalisesta eristäytymisestä vaikuttaa etätyön määrä, kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen laajuus ja viestintää parantavan teknologian saatavuus. Etätyö heikentää sosiaalisten suhteiden laatua ja vaikeuttaa muiden viestien tulkitsemista. (Mazzei ym. 2023.) Etätyöntekijät kokevat sosiaalisen epämuodollisen ja suoran viestinnän vähentyneen heidän ja työkaverien välillä, kun he palaavat tekemään lähityötä (Sewell & Taskin 2015). Hybridityö voisi olla ratkaisu etätyön aiheuttamille haasteille sosiaalisten suhteiden muodostumisessa. Organisaation sosiaalinen pääoma tarvitsee

johdonmukaista vuorovaikutusta ja vahvoja siteitä yksilöiden välillä. Vahvat siteet näkyvät esimerkiksi luottamuksena yksilöiden välillä ja perustuvat yhteiselle työlle ja historialle. Siteitä vahvistaa päivittäinen kanssakäyminen. Työntekijöillä on heikkoja siteitä organisaation muihin jäseniin, joiden kanssa he eivät työskentele. Kuitenkin lähityössä satunnaiset kanssakäymiset pitävät näitä siteitä yllä. Etätyössä tällaisia satunnaisia kanssakäymisiä ei esiinny. (Deal & Levenson 2021.)

Etätyön vaikutuksista sosiaalisiin suhteisiin on myös toisenlaisia tutkimustuloksia. Etätyötä tekevillä työntekijöillä on parempi suhde esihenkilöönsä kuin lähityötä tekevillä (Gajendra & Harrison 2007). Esihenkilöt mahdollistavat etätyön tekemisen työntekijöille, joihin he luottavat (Sewell & Taskin 2015). Luottamuksen rakentaminen vaatii paljon avointa viestintää. Avoin viestintä sisältää läpinäkyvyyttä kommunikaatiossa, yhteistyössä ja päätöksenteossa (Vilkman 2016, 26-34). Meghana ja Vijaya (2019) ovat tutkineet etäjohtamisen (E-leadership) ja reaaliaikaisen suoriutumisen johtamisen (Real-time Performance Management) yhteyttä etätyötä tekevien psykologisiin sopimuksiin. Etäjohtamisella pyritään vaikuttamaan asenteisiin, tunteisiin, ajatteluun, käytökseen ja suoriutumiseen kehittyneen teknologian avulla. Vaikuttamisen kohteina voivat olla yksilöt, ryhmät ja/tai organisaatiot. Reaaliaikainen suoriutumisen johtaminen perustuu suoriutumisen mittaamiseen reaaliajassa. He löysivät positiivisen yhteyden tehokkaan johtamisen ja relationaalisten psykologisten sopimusten välillä. Hyvät etäjohtajat voivat vaikuttaa positiivisesti etätyöntekijöiden psykologisiin sopimuksiin rakentamalla luottamusta ihmisten välisellä viestinnällä ja positiivisilla viesteillä. (Meghana & Vijaya 2019.) Toisaalta esihenkilöt saattavat kuitenkin alkaa valvoa ja sopia enemmän tapaamisia etätyötä tekevien työntekijöiden kanssa, mikä voi johtaa luottamuksen heikentymiseen (Sewell & Taskin 2015).

Etätyöntekijöillä on ollut pelkoja ura- ja palkkakehityksestä sivuun jäämisessä, koska työntekijöiden suoritusta on arvioitu vain työntulosten perusteella. Nykyisin myös etätyöntekijöiden työaika tulee seurata, jolloin työn arviointi ei perustu pelkästään työntulosten arviointiin. Työn suoriutumisen mittareiden monipuolisuus voi tuoda sekä työnantajalle että työntekijöille turvaa arvioinnin oikeudenmukaisuudesta. (Helle 2004, 21, Eklund ym. 2021, 25-45.) Toisaalta etätyössä työn tulosten mittaaminen on mahdollista selkeiden tavoitteiden ja aikataulujen avulla, mitkä auttavat työntekijää ja esihenkilöä seuraamaan työn edistymistä (Vilkman 2016, 49). Gajendran ja Harrisonin (2007) mukaan etätyöllä on positiivinen yhteys esihenkilön hyvään arviointiin työssä

suoriutumisesta. Tämä voi kuitenkin johtua esihenkilön taipumuksista myöntää lupa etätyöille hänen omille sisäpiiriläisilleen eli suosimilleen työntekijöille. Bloomin ja muiden (2015) mukaan etätyöllä ei ole yhteyttä urakehitykseen, mutta työntekijöiden suoriutumisella on yhteys urakehitykseen. Jos työntekijät kokevat, etteivät pysty suoriutumaan työstään kotona, tämä voisi johtaa heikompaan urakehitykseen suoriutumisen kautta.

Etätyö voi aiheuttaa ongelmia teknologian kanssa (Helle 2004, 17-21). Mazzoin (2023) ja muiden mukaan etätyö aiheuttaa teknologian käyttöön liittyvää stressiä. Tätä stressiä aiheuttaa käytettävien sovellusten lukumäärä, tiedollinen ylikuormitus, järjestelmäpäivitykset, jatkuva uudelleen oppiminen, epävarmuus omasta osaamisesta ja muut tekniset ongelmat. Teknologinen stressi voidaan jakaa teknologiseen ylikuormitukseen, invaasioon ja monimutkaisuuteen. Ylikuormituksella tarkoitetaan pidentyneitä ja nopeutuneita työpäiviä. Teknologisella invaasiolla tarkoitetaan työntekijän tunnetta jatkuvasta tavoitettavuudesta jopa työajan ulkopuolella. Teknologian monimutkaisuus aiheuttaa työntekijöissä riittämättömyyden tunnetta.

Näiden aikaisempien tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että aiemmat tutkimukset eivät anna yhdenmukaista kuvaa hybridityön vaikutuksista uusiin työntekijöihin ja heidän psykologisen sopimuksensa muodostumiseen.

5 Menetelmät

5.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus oli luonteeltaan laadullinen, koska sen tarkoituksena oli kuvata, miten uuden työntekijän kokemukset työnantajan lupauksista täyttyvät hybridiympäristössä eikä pyrkii tilastollisiin yleistettävyyksiin (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85). Lisäksi laadullisilla tutkimuksilla on tarkoitus kuvata tutkittavaa kohdetta kokonaisvaltaisesti, koska siihen liittyvät tapahtumat vaikuttavat toisiinsa samanaikaisesti (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara & Sinivuori 2009, 161). Uuden työntekijän psykologiseen sopimuksen muodostumiseen liittyy muitakin samanaikaisia tapahtumia kuten yksilön organisatorinen sosialisatio, jolloin laadulliset menetelmät soveltuvat ilmiön ymmärtämiseen. Toisaalta uuden työntekijän psykologisen sopimuksen muodostumisesta hybridiympäristössä ei ole paljon aiempaa tutkimusta, jolloin laadullisilla menetelmillä voidaan ymmärtää ilmiötä laajemmin kuin kvantitatiivisen tutkimuksen avulla.

Tutkimus kohdistui sosiaalisen todellisuuden tutkimiseen. Sosiaalisen todellisuuden muodostivat merkitykset odotuksista, joihin vaikuttavat organisaation sisäpiiriläiset ja muut ihmiset. Sosiaalinen todellisuus rakentuu merkityksistä, tulkinnoista ja ihmismielen rakenteista (Tuomi & Sarajärvi 2009, 63). Sosiaalisia ilmiöitä voidaan tutkia laadullisilla menetelmillä, koska ne korostavat ilmiöiden merkityksellisyyttä (Hirsjärvi yms. 2009, 163). Tämän tutkielman keskiössä oli selvittää yksilöiden merkityksellisiksi kokemia odotuksia. Laadullisiin tutkimusmenetelmiin kuuluu subjektiiviset haastattelut, joiden tarkoituksena on tutkia yksilön autenttisia kokemuksia (Eriksson ja Kovalainen 2016, 92). Tutkimuksen tavoitteena oli myös selvittää, miksi uuden työntekijän psykologinen sopimus saattaa rikkoutua.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää uusien työntekijöiden psykologisten sopimusten sisältöjä ja sopimuksen täyttymystä hybridityössä. Rousseau (1998) mukaan psykologisten sopimusten tutkimus on keskittynyt sopimuksen sisältöihin, ominaisuuksiin ja tilan arviointiin. Sopimuksen sisältöön keskittyvien tutkimusten tarkoituksena on selvittää sopimuksen sääntöjä ja näiden suhdetta toisiinsa. Tutkimalla psykologisen sopimuksen sisältöjä pyritään selvittämään erityisiä ehtoja, ehtojen yhdistelmiä tai sopimusten tyypittelyä. Sopimuksen ominaisuuksien tutkimisessa sopimusta verrataan johonkin määritteeseen tai ulottuvuuteen, kuten onko sopimus

vakaa vai epävakaa. Sopimuksen arvioinnilla pyritään selvittämään sopimuksen täyttymistä, muutosta tai rikkoutumista (Rousseau 1998.) Freesen ja Schalkin (2008) mukaan psykologista sopimusta voidaan mitata keskittyen sopimuksen ominaisuuksiin, sisältöön tai arviointiin. Sopimuksen ominaisuuksilla viitataan sopimuksen tyyppiin. Psykologisten sopimusten tyypittelyyn liittyy ongelmat ominaisuuksien paljoudesta. Tyypittelyllä pyritään luomaan yksilöiden psykologisista sopimuksista vertailtavia. Sopimuksen sisältöä mitattaessa keskitytään tehtyihin lupauksiin kuten joustaviin työaikoihin. Sopimusta arvioitaessa pohditaan, onko sopimus täytetty, muuttunut tai rikkoutunut.

5.2 Aineiston keruu

Aineisto kerättiin haastatteluiden avulla poikittaistutkimuksena. Hirsijärvi ja Hurme (2022) määrittelevät haastattelun seuraavasti: ”haastattelu tähtää informaation keräämiseen ja on siis ennalta suunniteltua päämäärähakuista toimintaa. Heidän mukaansa haastattelu soveltuu ilmiön tutkimiseen, koska tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella sitä yksilön näkökulmasta.” (Hirsijärvi & Hurme 2022.) Tutkielman aineiston hankintaan käytin teemahaastatteluja. Teemahaastattelussa eli puolistrukturoidussa haastattelussa käytetään etukäteen valittuja teemoja ja niihin liittyviä kysymyksiä. Haastatteluiden tarkoituksena oli selvittää uusien työntekijöiden kokemuksia työnantajalta saaduista eduista ja heidän velvollisuuksistaan työnantajaansa kohtaan. Teemahaastatteluiden avulla voidaan selvittää yksilöiden subjektiivisia tulkintoja, tulkinnoista rakentuvia merkityksiä ja merkitysten syntymistä vuorovaikutuksessa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.) Haastattelut sopivat menetelmäksi, koska Conweyn ja Brinerin (2005) mukaan psykologiset sopimukset perustuvat uusien työntekijöiden kokemuksiin työnantajiltaan saamistaan eduista ja heidän omista velvoitteistaan suhteessa näihin etuihin. Keskiössä ovat kokemukset velvollisuuksista eikä osapuolten todelliset velvollisuudet. Puolistrukturoitujen haastatteluiden etuina ovat aineiston systemaattisuus ja kattavuus. Puolistrukturoiduissa haastatteluissa haastateltavalla on enemmän vapautta kertoa käsiteltävästä temasta kuin strukturoiduissa haastatteluissa (Eriksson ja Kovalainen 2016, 95.)

Haastatteluiden hyvänä puolena voidaan pitää joustavuutta, koska haastattelijalla on mahdollisuus selventää kysyttyä asiaa ja näin ehkäistä väärinkäsityksiä (Tuomi &

Sarajärvi 2009, 73.) Haastatteluiden tuoma joustavuus oli tärkeää tutkielman kannalta, koska kaikki haastateltavat eivät tienneet kaikkien haastatteluissa käytettyjen termien määritelmiä. Haastattelijana minun oli mahdollista tarkentaa kysytyjä teemoja ja myös tarkistaa, että haastateltava ymmärsi, mitä termeillä tarkoitettiin. Vaikka haastatteluiden joustavuus olisi mahdollistanut sen, ettei aiemmin haastatteluissa käsiteltyjä teemoja olisi tarvinnut kysyä uudestaan, kysyin niistä silti toivoen saavani aiheesta vielä lisätietoa.

Haastattelujen teemojen valinnassa hyödynsin aiempaa tutkimustietoa psykologisen sopimuksen muodostumisesta ja hybridityöstä. Koska tarkoitukseni oli täydentää aiempaa tutkimusta (theory elaboration), valitsin teemat aiemmista tutkimuksista. Teorian täydentämisessä olemassa olevia käsitteellisiä malleja ja ideoita vertaillaan, määritellään tai jäsenellään empiirisen havaintojen kanssa, jotta voidaan tehdä uusia teoreettisia oivalluksia. Olemassa olevat mallit luovat pohjaa uudelle tutkimukselle. (Fisher & Aguinis 2017.) Tuomen ja Sarajärven mukaan (2009, 75) valittujen teemojen tulisi pohjautua tutkimuksen viitekehykseen eli aiempaan tutkimustietoon ilmiöstä. Psykologisen sopimuksen muodostumisesta hybridityössä on vähän aiempaa tutkimusta, joten haastattelut soveltuvat ilmiön tutkimiseen, mistä on vähän aiempaa tutkimusta (Hirsijärvi yms. 2009, 205).

Muodostin haastatteluiden kysymykset teoriaviitekehyksen pohjalta. Kysyin haastatteluissa ensin haastateltavien yleisistä odotuksista hybridityötä ja uutta työtehtäväänsä kohtaan. Kaikissa kysymyksissä oli kontekstina hybridityö uuden työntekijän näkökulmasta. Haastattelun teemat olivat työntekijän odotukset työnantajalle, työnantajan vastaaminen näihin odotuksiin ja työntekijän omat panostukset työsuhteeseen. Subjektivistisissa haastatteluissa haastatteluilla pyritään selvittämään yksilöiden näkökulmia, tunteita ja ymmärrystä haastattelun teemasta (Eriksson ja Kovalainen 2016, 92).

Sain haastatteluja varten suostumuksen 9 henkilöltä. Haastateltavat löytyivät neljästä eri organisaatiosta. He kaikki toimivat erilaisissa rooleissa ja tehtävissä omissa organisaatioissaan. Valitsin haastateltavat siten, että he olivat työskennelleet korkeintaan vuoden uudessa työtehtävässään ja tekivät hybridityötä, koska tutkimuksen kohteena oli uusien työntekijöiden kokemukset. Haastateltavien tekemän etätöön ja lähityön määrä vaihteli. Haastateltavien etätöön tekemisen määrä oli vähintään yksi

päivä viikossa. Enimmillään etätyöpäiviä saattoi olla kaikki paitsi yksi kuukaudessa. Pidin haastattelut jouluihelmikuussa etänä Teams -ohjelman avulla. Haastatteluiden kesto vaihteli puolesta tunnista yhteen tuntiin. Kysyin ennen haastatteluita luvan haastatteluiden nauhoittamiseen ja kerroin haastateltaville heidän tietoturvastaan. Nauhoittamisen avulla minun oli helpompi keskittyä haastatteluihin ja tallentaa haastateltavien puhe kuin pelkkien muistiinpanojen avulla. Vältin omien mielipiteideni kertomista haastatteluiden aikana, jotta ne eivät vaikuttaisi haastateltavien vastauksiin. Aineiston riittävyttä voidaan määrittellä saturaation avulla, jolloin aineisto on riittävä, kun haastateltavien vastaukset alkavat toistua. (Hirsjärvi yms. 2009, 182.) Haastateltavien vastauksissa löytyi samanlaisuuksia, joten pidin aineistoa riittävänä. Haastateltavien vastauksista löytyi myös eriäviä näkemyksiä, mutta pidin sitä hyväksyttävänä, koska tarkoituksena oli tutkia yksilöiden kokemuksia odotuksista työnantajalleen ja itselleen eikä pyrkiä tilastollisesti yleistettävään tietoon.

5.3 Eettiset kysymykset

Tutkijan tulisi informoida tutkittavia ennen tutkimukseen osallistumista esimerkiksi tutkimuksen tarkoituksesta, käytännön toteutuksesta, tutkijan roolista ja identiteeteistä. Lisäksi tutkijan tulisi kertoa tutkittaville, miten hän käyttää saatuja tietoja ja mahdollisista tutkimuksen jälkeisestä datan käytöstä (Eriksson ja Kovalainen 2016, 72-73.) Lähestyin potentiaalisia haastateltavia sähköpostilla ja lähetin heille samalla tiedotteen tutkielman tarkoituksesta, etenemisestä kuten aikataulusta ja haastatteluiden toteuttamisesta. Kun haastateltavat suostuivat osallistumaan haastatteluihin, lähetin heille tiedotteen tietosuojasta, mikä sisälsi tietoa aineiston säilyttämisestä. Kerroin haastateltaville tallentamani haastattelut ensiksi äänitiedostoksi, minkä jälkeen muokkaan niistä tekstimuotoisen aineiston. Kerroin myös, että tuhoan ääninauhoitteen litteroinnin jälkeen ja poistan tekstitiedostosta henkilötiedot. Varmistin vielä ennen haastattelun aloittamista, että haastateltavilla ei ollut kysyttävää tutkielmasta tai tietosuojasta.

Tunsin pari haastateltavista, mikä voi luoda haasteita tutkimukselle, koska minulla on ennakkotietoja heistä ja heidän taustastaan. Toisaalta tutkittavien tunteminen voi helpottaa luottamuksen rakentamista. Pyrin alusta alkaen rakentamaan luottamusta haastateltavien ja minun välillä kertomalla tutkimuksesta ja heidän oikeuksistaan. Korostin myös, että haastattelut ovat anonyymejä enkä jaa heidän henkilötietojaan

muille. Tutkijan on huolehdittava haastateltavien yksityisyyden suojan säilymisestä ja luottamuksen luomisesta heidän välillään. Tämän lisäksi tutkijan on kunnioitettava tutkittavien arvoja ja kiinnostuksen kohteita. (Eriksson ja Kovalainen 2016, 66-67.) Huolehdin yksityisyyden suojan säilymisestä poistamalla tekstitiedostoista henkilötiedot. Lisäksi huolehdin oman tietokoneeni tietoturvasta enkä kertonut muille henkilöille, mitä haastateltavat olivat kertoneet haastatteluissa. Säilytän henkilötiedottomia tekstitalenteita omalla tietokoneellani.

Tutkimukseen osallistumisen tulisi perustua vapaaehtoisuuteen. Tutkittavilla tulisi olla mahdollisuus lopettaa osallistumisensa kesken tutkimuksen ilman, että muut saavat tietää siitä. (Eriksson ja Kovalainen 2016, 71-72.) Kerroin haastateltaville heidän oikeudestaan lopettaa osallistumisensa tutkimukseen, jos he sitä haluaisivat. Muutin haastateltavien nimet kuten ”haastateltava 1”. Pyrin poistamaan lainauksista työnantajaan viittaavat asiat, jotta työnantajat eivät pystyisi erottamaan, kuka työntekijä oli haastateltavana. Näin haastateltavien henkilöllisyys pysyy salassa.

5.4 Aineiston analysointi

Aineiston analysointi oli teoriaohjaavaa eli aiempi tutkimustieto ja havainnot aineistosta vaikuttivat analysointiin (Fisher & Aguinis 2017, Tuomi & Sarajärvi 2009, 96-97). Kuten edellä mainitsin, tarkoitukseni oli täydentää aikaisempaa tutkimustietoa psykologisista sopimuksista keskittymällä hybridityön merkitykseen niiden muodostumisessa. Aloitin analysoinnin etsimällä teemoja aineistosta aiemman tutkimuksen perusteella, mistä uudet työntekijät olivat luoneet odotuksia työilleen. Teemoittelulla tarkoitetaan laadullisen aineiston pilkkomista ja ryhmittelyä erilaisten aihepiirien mukaan. Teemoittelussa korostuu se, mitä teemasta puhutaan eikä niinkään aiheiden toistuvuuden lukumäärä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 93.)

Käytin analysoinnissa apuna Tomproun ja Nikolaoun (2011) luomaa mallia psykologisen sopimuksen muodostumisesta. Mallin pohjalta etsin aineistosta ennakoivia oletuksia, työllistymisen aikaisia kokemuksia ja organisaation sisäpiiriläisten toiminnan tarkkailua eli lupauksen toteutumista. Nämä kuvasivat psykologisen sopimuksen prosessimaisuutta eli kyseessä on ilmiö, mihin liittyy peräkkäisiä tapahtumia. Sen jälkeen etsin aineistosta aiemmissa tutkimuksissa hybridityöstä aiheutuneita haasteita ja

mahdollisuuksia uudelle työntekijälle. Aloin niputtaa pienempiä alateemoja yhteen isommiksi teemoiksi, joista muodostuivat odotukset autonomiasta, työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisesta, mahdollisuuksista kehittyä ja sosiaalisista suhteista hybridityössä. Lisäksi etsin yhteneväisyyksiä uusien työntekijöiden kokemuksista lupausten täyttymisestä ja mahdollisia pettymyksiä. Tarkastelin valittujen teemojen pohjalta haastateltavien kokemuksia odotusten täyttymisestä. Viimeiseksi tutkin työntekijän itselleen kokemia velvollisuuksia. Haastateltavat liittivät itselleen kokemansa velvollisuudet työnantajaltaan saamiinsa etuihin.

6 Tulokset

Vastasin tutkimuskysymykseeni psykologisen sopimuksen muodostumisesta hybridityössä ensimmäiseksi tarkastelemalla työntekijöiden ennakoivia oletuksia ja työllistymisen jälkeisistä kokemuksista. Sen jälkeen selvitin, millaisia velvollisuuksia haastateltavat kokivat heillä olevan vastapainoksi työnantajalle asettamilleen velvollisuuksille. Alatutkimuskysymykseeni psykologisen sopimuksen haasteista ja mahdollisuuksista hybridityössä vastasin selvittämällä, miten haastateltavien kokemukset hybridityössä olivat vaikuttaneet työntekijöiden käsityksiin koetusta autonomiasta, työ- ja vapaa-ajan tasapainosta, mahdollisuuksista kehittyä ja sosiaalisista suhteista. Viimeiseksi analysoin, miten nämä odotukset ovat täyttyneet. Tarkastelin myös tuloksissa, mitkä tekijät uudet työntekijät ovat kokeneet merkityksellisiksi organisatorisen sosialisationsa kannalta hybridityössä.

6.1 Uuden työntekijän psykologisen sopimuksen muodostuminen hybridityössä

6.1.1 Ennakoivat oletukset

Aineistosta ilmeni, että sekä oletukset ennen työsuhdetta että sosialisointia ja perehdytyksen aikaiset kokemukset vaikuttivat psykologisen sopimuksen kehittymiseen. Haastateltavat mainitsivat ennen työllistymistä saaneensa tietoja tulevasta työnantajastaan työpaikkailmoituksesta, organisaation entisiltä ja nykyisiltä työntekijöiltä ja työhaastattelusta. Lisäksi heidän odotuksiinsa vaikuttivat heidän aikaisemmat työkokemuksensa. Haastateltavien oli monessa kohtaa haastavaa muistaa, mistä odotukset olivat muodostuneet. He kuvailivat odotusten muodostuneen monesta eri tekijästä.

Monet haastateltavat mainitsivat ensimmäiseksi tiedon lähteekseen työpaikkailmoituksen. Tämä voi johtua siitä, että uudet työntekijät olivat saaneet tiedon uudesta työpaikasta työpaikkailmoituksen avulla. Työpaikkailmoitus oli uusille työntekijöille mahdollisuus saada tietää uudesta työpaikasta, mutta heidän päätökseensä hakea työpaikkaa vaikuttivat myös aiemmat keskustelut entisten ja nykyisten työntekijöiden kanssa ja aiemmat työkokemukset. Työpaikkailmoitukset olivat lyhyitä, joten niihin työnantaja ei välttämättä pysty kuvailemaan kaikkea mahdollista, mikä voisi

luoda työntekijöille lupauksia. Uudet työntekijät eivät maininneet usein työpaikkailmoitusta odotusten luojana.

*...mun mielestä oli kirjoitettu myös siitä työpaikkailmoitukseen. –
Haastateltava 1*

*...kun tätä paikkaa hain niin siinä rekrytointi-ilmoituksessa oli tosi lyhyesti
tätä kuvattua, että minkä tyyppinen työ on. – Haastattelu 9*

Haastateltavat olivat hankkineet ennakkotietoja työnantajasta keskustelemalla edeltäjänsä kanssa. Edeltäjän kokemukset työnantajasta voivat vaikuttaa uudelle työntekijälle muodostuvaan kuvaan, jos he ovat keskustelleet työstä. Mikäli edeltäjä oli kokenut työnantajan rikkoneen lupauksia, hän saattoi kertoa tästä uudelle työntekijälle, mikä saattoi vaikuttaa työntekijän odotuksiin työnantajaa kohtaan. Toisaalta myös edeltäjä saattoi kertoa myös positiivisista kokemuksistaan työnantajasta, mikä saattoi vaikuttaa positiivisesti hänen odotuksiinsa. Todennäköisesti keskustelu edeltäjän kanssa vaikutti haastateltavien odotuksiin positiivisesti, koska he päättivät hakea uuteen työhön.

*No edeltäjä, joka tässä oli, joka jäi eläkkeelle niin ehkä tietysti hänen
kanssaan käytyjen keskustelujen pohjalta (muodostui kuva työstä). –
Haastateltava 5*

*Mä oikeastaan soitin tälle ketä tätä virkaa oli ennen tehnyt ennen kuin hain
tänne ja kyselin. Niin siitä sai semmoisen tietyn kuvan. – Haastateltava 8*

Haastateltavien ennakko-oletuksiin työpaikasta vaikutti myös se, jos he tunsivat tulevia työkavereitaan ennestään. Ennakko-oletukset tulevista työkavereista vaikuttivat esimerkiksi odotuksiin työpaikan sosiaalisista suhteista. Haastateltavat kokivat, että heidän oli helpompi tulla uuteen työpaikkaan, jos he tunsivat jo entuudestaan tulevia työkavereitaan. Tällöin heillä oli siis ollut käsitys siitä, millaisia työkavereita heillä tulee olemaan. Tämä vaikutti esimerkiksi heidän odotuksiinsa sosiaalisten suhteiden muodostumisesta tai saadusta tuesta.

*Mulla oli ihan hyvät odotukset tietysti, koska mä tunsin henkilöstöä jo
paljon, että ennenkin kun tulin koska mä olin kuitenkin ollut satunnaisesti
töissä siellä tietysti mä tunsin paljon etukäteen, että mun oli helppo tulla. –
Haastateltava 5*

*... jonkun verran niiden tulevien kollegoiden, joita osaa jo tunsin, niin sitten
siihen liittyviin tietoihin. – Haastateltava 9*

Monet haastateltavat mainitsivat työnantajan kanssa käytyjen keskustelujen ja työhaastattelun vaikuttaneen heidän odotuksiinsa uudesta työstä hybridiympäristössä. Osa haastateltavista oli kysynyt työhaastattelussa tai muuten rekrytoinnin aikana, onko etätyö mahdollista uudessa työssä. Haastateltavien työnantajat eivät olleet korostaneet mahdollisuutta etätyöhön rekrytoinnin aikana, mutta he olivat kertoneet siitä, jos haastateltavat olivat kysyneet. Kuitenkin haastateltavien työnantajat eivät olleet esittäneet rajoituksia etätyön tekemiseen muuten kuin työn luonteen eli etätyötä sai tehdä, jos työn luonne sen salli.

Työnantajapuoli, mun esihenkilö ei mitään pohjustanut sitä sen kummemmin se vaan sanoi, että voi tehdä etänä, jos työ mahdollistaa sen. -Haastateltava 2

Tietenkin ennen, kun rekrytointi oli saatettu päätökseen niin siinä haastattelussa sitten kyselinkin näitä, että minkälaiset etätyöpolitiikat on ja siinä sain sitten tietysti jo semmoisen hyvän käsityksen, että aika pitkälti etätyötä myös suositaan. – Haastateltava 3

Haastateltavat pitivät mahdollisuutta etätyöhön oletusarvona, jos työn luonne ei vaatinut esimerkiksi asiakaskohtaamisia paikan päällä. Osa uusista työntekijöistä oli tottunut etätyöhön, jolloin he pitivät etätyötä oletusarvona. Osalle mahdollisuus etätyöhön oli merkityksellisempää, joten he olivat kysyneet mahdollisuudesta siihen rekrytointivaiheessa. Toisaalta monet pitivät mahdollisuutta etätyöhön oletusarvona, jolloin he eivät olleet kysyneet siitä kuin vasta rekrytoinnin loppuvaiheessa. Koska uudet työntekijät pitivät etätyötä oletusarvona, he eivät ajatelleet sen olevan työsuhde-etu, mikä vaikuttaisi heidän kiinnostukseensa hakea uutta työtä.

Silloin kun tähän on hakenut ja ollut rekrytointiprosessissa ja tullut valituksi, niin en mä ehkä ensisijaisesti ajatellut sitä etätyötä, että joo, totta kai se on positiivinen asia ja nykymaailmassa varmaan asiantuntijatyössä aika oletusarvo. Mulla nyt on hyvä suora iso tie tästä niin kun kaupunkiin etten mä silleen koe semmoista ykkös kysymykseksi, että kyllä mulle tietysti työn sisällöt ja muut oli se mikä mua enemmän mistä minulla oli enemmän odotusarvoja silloin työsuhteen alussa. – Haastateltava 4

Työpaikkahaastattelu vaikutti uusien työntekijöiden odotuksiin uudesta työpaikastaan monella tavalla. Haastateltavat kuvailivat rekrytointiprosessin aikana muodostuneita odotuksia hybridityölle esimerkiksi työn ja vapaa-ajan yhteen sovittamisesta, sosiaalisten suhteiden muodostumisesta ja esihenkilö-alais-suhteesta. Nämä asiat olivat merkityksellisiä uusille työntekijöille, koska he keskustelivat niistä ennen uuden työn aloittamista. Tämä voi johtua siitä, ette ne olivat heille tärkeitä tai jopa

kynnyskysymyksiä aloittaa uudessa työssä. Uudet työntekijät kokivat hybridityön tukevan työn ja vapaa-ajan yhteen sovittamista.

...mulla jäi jo siinä haastatteluvaiheessa että hei että niin kun että täällä on muillakin ihmisillä perheitä ja se on OK ja täällä välitetään ihmisistä niin se oli mun mielestä ehkä semmoinen suurin lupaus... - Haastateltava 1

No sen varmistin, että kotona voi myös tehdä töitä ennen kuin laitoin hakupaperit... tietysti on semmoisiakin paikkoja, missä sitten velvoitetaan että tulee aina työpaikalle – Haastateltava 8

Työn ja vapaa-ajan yhteen sovittamisen lisäksi työpaikan sosiaaliset suhteet olivat uusille työntekijöille rekrytointiprosessissa jatkamiseen vaikuttavia asioita, joista keskusteltiin työpaikkahaastattelussa. Sosiaalisten suhteiden muodostuminen vaikutti uusien työntekijöiden mukaan siihen, kokivatko he olevansa osa työyhteisöä ja millainen työpaikan ilmapiiri oli. Lisäksi uudet työntekijät pystyivät luomaan ennakoivia oletuksia tulevasta esihenkilöstään.

...haastattelutilanteessa vähän kysyinkin ylipäätänsä ilmapiiristä ja näin päin pois ja sai sitten tietynlaisen käsityksen, että missä mennään hyvin yleistasoisen varmastikin siinä vaiheessa. – Haastateltava 3

Odotus oli että meillä on hyvä työporukka. Se ehkä rakentuu sieltä haastattelusta, että koin että siinä jo pääsi hyvin mukaan siihen. – Haastateltava 7

rekrytointivaiheessa tuntui että tämän nykyisen esihenkilön kanssa tulin jo siinä niin kun hyvin juttuun ja aika sieltä alusta asti. – Haastateltava 4

Uudet työntekijät kertoivat heidän aikaisempien työkokemustensa vaikuttaneen odotuksiin uudesta työstä. Suurin osa haastateltavista oli tehnyt aikaisemmin etätöitä. Osa haastateltavista oli myös opiskellut etänä ja vertasi näiden kokemusten vaikuttaneen heidän odotuksiinsa. Haastateltavat kertoivat odotustensa hybridityöstä liittyneen työn joustavuuteen ja sosiaalisten suhteiden muodostumiseen etätöissä. Toisaalta työkokemus samankaltaisista töistä auttaa sietämään epävarmuutta uudessa työssä.

...oon itse nyt aiemmin tehnyt jo yli 5 vuotta sitten semmoisessa just matriisiorganisaatioissa, että joutuu sukuloimaan paljon eri tiimien välillä ja rakentaa niitä suhteita. Mä ajattelin, että no kyllä tää menee siinä missä muutkin, että nyt on aika paljon pienemmät ympyrät kuin aiemmin... - Haastateltava 1

Uudet työntekijät kokivat, että heidän aiemmat kokemuksensa sosiaalisten suhteiden muodostumisesta vaikuttavat heidän odotuksiinsa työpaikan sosiaalista suhteista

hybridityössä. Haastateltavat kokivat, että heillä oli aikaisemmista työpaikoista kokemuksia heikommista sosiaalisten suhteiden muodostumisista etätyössä. Toisaalta haastateltavien onnistuneet kokemukset sosiaalisten suhteiden muodostumisesta aikaisemmissa työpaikoissa vaikuttivat heidän odotuksiinsa sosiaalisista suhteista uudessa työpaikassa. Uuden työntekijän kokemus itsestä sosiaalisesti taitavana loi positiivisia odotuksia uuden työpaikan sosiaalisista suhteista.

tavallaan kaikki sosiaalisuus on tullut aikaisemminkin työpaikoilla tosi luonnostaan. – Haastateltava 7

6.1.2 Työllistymisen jälkeiset kokemukset

Uudet työntekijät kertoivat perehdytyksen ja työkaveriensa toiminnan seuraamisen vaikuttaneen heidän odotuksiinsa työnantajastaan. He kertoivat perehdytysvaiheen konkretisoivan heidän odotuksiaan uuden työnantajan velvollisuuksista. Ennen työn aloittamista uusilla työntekijöillä ei ollut selkeää käsitystä työnantajastaan. Tässä vaiheessa uudet työntekijät vahvistavat odotuksiaan työnantajastaan. He voivat myös muuttaa sellaisia rekrytointivaiheessa luotuja odotuksia, mitkä ovat ristiriidassa perehdytysvaiheessa havaitun toiminnan kanssa.

ei ollut tavallaan siis semmoista selkeätä käsitystä, että se alkoi oikeastaan vasta muovautumaan sitten noissa perehdytyksessä ja näissä sitten, että mitä se sitten tulee käytännössä olemaan. – Haastateltava 9

Suurin osa uusista työntekijöistä kertoi perehdytyksen olleen suunnitelmallista eli heidän työnantajansa oli laatinut uusille työntekijöille perehdytysuunnitelman. Lisäksi uudet työntekijät kertoivat, että heille oli esimerkiksi sovittu tapaamisia esihenkilön ja uusien työkaverien kanssa. Esihenkilöiden kanssa sovitut tapaamiset olivat sisältäneet sekä tavoitteiden asettamista, että uusien työntekijöiden huolien kuuntelemista. Työkaveriensa kanssa pidetyissä tapaamisissa haastateltavat olivat saaneet tietoa työnantajan toimintatavoista ja oppineet työstään.

No meillä on ollut tosi hyvät rakenteet täällä taustalla, kun mä tulin toimistolle niin mulle oli tehty kahdeksi viikoksi perehdytysuunnitelma valmiiksi jossa mä tapasin ihmisiä ja siellä oli kalenteroitu mitä kaikkea käydään läpi... -Haastateltava 1

Tähän mennessä olen saanut hyvin tukea, että ollaan vanhemman suunnittelijakaan pystytty ottamaan teams-palaveri lyhyesti ja tsekkaamaan niitä juttuja mitä pitäisi tehdä... – Haastateltava 7

Uudet työntekijät kertoivat, että ennen työllistymistä etätyömahdollisuutta ei ollut korostettu. Uudet työntekijät ymmärsivät vasta perehdytysvaiheessa, millaiset ovat etätyömahdollisuudet organisaatiossa. Uudet työntekijät kokivat yllättyneensä positiivisesti etätyön tekemisen laajoista mahdollisuuksista, koska heidän työnantajansa eivät olleet korostaneet niitä rekrytointivaiheessa. Uudet työntekijät ymmärsivät muita tarkkailemalla, miten vapaasti he voivat päättää itse etätyön tekemisestä. Työnantajat eivät olleet asettaneet rajoitteita etätyön tekemiselle paitsi työtehtävien luonteen ja haastateltavat kokivat sen olevan perusteltu syy tehdä lähityötä.

Odotin kanssa sitä, että saa tehdä etätöitä, kun kuulin siinä perehdytyksessä sitten, että meillä on se mahdollisuus... meille kerrottiin niitä etätyökäytäntöjä niin periaatteessa oli se, että ei muistaakseni ole mitään semmoista kiinteää, että kuinka paljon saat olla etänä vaan että puhuttiin, että se on silleen oma harkinnan mukaan... – Haastateltava 7

No ei tästä etätyöstä ei oikeastaan puhuttu alkuun mitään, että sitten se tuli vähän sellainen matkan varrella silleen, että ai mä saan tehdä myös etätyötä, että mun ei tarvitsekaan tulla toimistolle asti... kollegalta kyselin kun sitä ei aina näkynyt toimistolla niin sitten kysyin siltä että hei että saadaanko me tehdä etätöitä ja sitten se sanoi että joo saadaan että jos ei ole mitään täällä paikan päällä olevaa työtehtävää niin sitten saa olla kotonakin jos ne on semmoisia töitä että mitä pystyy siellä tekemään. – Haastateltava 6

Vaikka työnantajat eivät asettaneet rajoitteita etätyöntekemiselle, osa heistä kannusti uusia työntekijöitä tekemään lähityötä. Nämä työnantajat loivat odotuksia työyhteisöstä kannustamalla lähityöhön ja korostamalla tiivistä työyhteisöä. Uudet työntekijät kertoivat tulkinneensa tämän lupauksena yhteisöllisyydestä ja sosiaalisista suhteista työpaikalla. Yhteisöllisyyteen liitettiin työn tekeminen yhteisten tavoitteiden eteen.

Mulla on semmoinen kokemus, että siinä kannustettiin, että meillä on tämmöinen tiivis yhteisö ja halutaan että jengi tulee paikalle, mutta töitä saa tehdä myös etänä, että se oli ehkä se miten mä sen käsitin. – Haastateltava 1

Uudet työntekijät kertoivat pyrkineensä tekemään lähityötä työsuhteen alussa, mikäli se oli mahdollista. He kokivat lähityön työsuhteen alussa helpottavan organisaation sisäpiiriläiseksi siirtymistä eli lisäävän yhteenkuuluvuuden tunnetta ja organisaation tapojen ja käytäntöjen tuntemista. Haastateltavat kertoivat, että heidän monilla

työkavereillaan oli vakiintuneet tavat tehdä etätyötä eli esimerkiksi joka perjantai ja maanantai, jolloin uuden työntekijän läsnäolo työsuhteen alussa työpaikalla mahdollisti tutustumisen kaikkiin työkavereihin. Toisaalta 100 % mahdollisuus etätyöhön aiheutti joillekin uusille työntekijöille tilanteita, että he eivät nähneet kaikkia työkavereitaan kasvokkain, vaikka tekivätkin lähityötä. Tässä tilanteessa työnantaja oli vaikeuttanut uusien työntekijöiden tutustumista muihin organisaation sisäpiiriläisiin mahdollistamalla 100 % mahdollisuuden etätyöhön.

Yksi syy (lähityölle työsuhteen alussa) on se, että minun mielestä on hyvä, että ensinnäkin tietää missä sä oot töissä ja oppii talon tavat... kun se vaihtuvuus paikalla on niin suurta eli ketä on paikalla minäkin päivänä niin sitten kun itse päivystää siellä täysimääräisesti sen kuukauden 2 ehkä oliko peräti 3 niin sitten näki ne ihmiset, joiden kanssa tekee töitä ja on helpompi olla sitten etäyhteydessäkin... – Haastateltava 2

Vaikka uusille työntekijöille kerrottiin, että etätyön tekemisestä saa päättää itse, he ensiksi tarkkailivat muiden toimintaa työpaikalla. Uudet työntekijät oppivat kirjoittamattomia sääntöjä etätyöstä tarkkailemalla työkaveriensa toimintaa. Vaikka etätyötä ei rajoitettu työpaikoilla, uudet työntekijät päättelivät sopivan määrän etätyöstä työkaveriensa käytöksen perusteella. Osa haastateltavista kertoi etätyön olevan hyvin suosittua työpaikalla, jolloin hekin alkoivat tekemään suuremmilta osin etätyötä. Toiset haastateltavat kertoivat etätyön tekemisen olevan esimerkiksi kerran viikossa tapahtuvaa, koska suurin osa työkavereista oli usein työpaikalla.

...mitä on tietty seurannut, että miten muutkin meillä on etätöissä... - Haastateltava 7

6.1.3 Työntekijän itselleen kokemat velvollisuudet

Haastateltavien kokemuksissa heidän omista velvollisuuksistaan korostui luottamuksen ylläpitäminen tai rakentaminen hänen ja työnantajansa välillä. He korostivat myös avoimen viestinnän tärkeyttä, itsensä johtamista, joustavuutta ja sosiaalisten suhteiden kehittämistä.

Uudet työntekijät kertoivat huolehtivansa luottamuksesta tekemällä sovitut työtehtävät. He kertoivat pyrkivänsä huolellisuuteen tehtävien tekemisessä ja noudattamaan sovittuja aikatauluja. Haastateltavat huolehtivat itselleen asetettuihin tavoitteisiin pääsemisestä. Työtehtävien huolellinen hoitaminen näkyi myös negatiivisen palautteen puutteena.

*Tehdä se mitä on sovittu ja olla silloin paikalla, kun on sovittu. –
Haastateltava 1*

*No työt pitää tehdä sovittuun ja just tämä tavoitteellisuus... – Haastateltava
3*

*Sä osoitat luo luotettavuuden työnantajalle sillä tavalla, että sun tekemisistä
ei tule sanomista. – Haastateltava 2*

Haastateltavien vastauksista korostui luottamuksen ylläpitäminen eikä niinkään sen rakentaminen. Eräs haastateltava kuvaili luottamuksen olevan annettu eikä ansaittu työnantajan puolelta. Hänen mielestään työntekijän ei tarvitse omalla toiminnallaan pyrkiä ansaitsemaan luottamusta, vaan työnantaja on luottanut häneen alusta alkaen. Toinen haastateltavista myös kysyi, miksi hänen tarvitsisi ansaita luottamusta, koska miksi työnantaja palkkaisi häntä, jos ei luottaisi työntekijään. Hän kertoi pyrkivänsä tekemään sovitut tehtävät, ettei rikkoisi annettua luottamusta.

Minusta tuntuu, että se meidän lähtökohta oli se että se luottamus vähän annetaan että me luotamme kyllä kunnes annat jonkun syyn miksi ei ehkä luoteta niin paljon, että tavallaan sitten se minun rooli siinä on ylläpitää sitä luottamustasoa eli toimii sen mukaisesti eli että hoidan sovitut työt vastaan. – Haastateltava 7

Uudet työntekijät kertoivat luottamuksen ylläpitämiseen liittyvän myös heikkouksien näyttäminen avoimella viestinnällä. Haastateltavat kertoivat heikkouksien näyttämisen olevan tärkeää heidän ja työnantajan väliselle luottamukselle. Heidän mukaansa oli tärkeää, että virheistä uskaltaa jutella esihenkilön kanssa. Työntekijät kertoivat pyrkivänsä myöntämään virheensä eivätkä peittelemään niitä. He kertoivat tämän edesauttavan ongelman ratkaisemista ja lieventävän työnantajalle tulevia vahinkoja ja estävän työntekijöiden välille syntyviä konflikteja.

Ja sitten ehkä just se avoimuus muutenkin, että jos on jotain hankalia asioita, ikäviäkin juttuja tulee vastaan joskus, niin niistä pitäisi sitten pystyä vaan sitten esihenkilölle kanssa puhumaan. – Haastattelu 3

Jos sulla tulee joku moka niin sitten vaan käsi pystyyn ja sanoa että tein virheen ja se korjataan että ei täällä nyt kenenkään tarvitse onneksi olla mikään ylijumala joka osaa kaiken eikä koskaan tee virhettä, että myös tämä inhimillisyyttä on osa meidän arvoja että ja sitä myös arvostetaan että ihmiset sitten sanoo että on tehnyt väärin tai on joku asia mikä hiertää että

sitten päästään sitten eteenpäin eikä se jää sinne taustalle. – Haastateltava 1

Luottamus työntekijän ja työnantajan välillä näkyi myös työntekijöiden proaktiivisuutena uusien kehitysideoiden esittämisessä. Haastateltavien mielestä työnantajan on mahdollista kehittyä, koska he kertovat erilaisista mahdollisuuksista toteuttaa työtehtäviä. Eräs uusi työntekijä myös koki, että työpaikalla oli hoidettu työtehtäviä tietyllä tavalla jo pidemmän aikaa eikä uskonut niiden muuttuvan, ellei hän uutena työntekijänä olisi siihen puuttunut, koska organisaation nykyiset työntekijät olivat niin tottuneita tekemään työnsä tietyllä tavalla.

Mä en tiedä otetaanko se kauhean hyvällä aina, mutta tälleen itse, kun tulee sinne vähän uusin silmin johonkin, missä kaikki on ollut kauemmin niin sitten näkee sieltä semmoisia kehitettäviä kohtia ja sitten oon tuonut aika rohkeasti niitä kyllä esille niin myös tästä on sekä tykätty että välillä myös vähän ärsyynnytty. – Haastateltava 6

Haastateltavat pyrkivät myös viestimään avoimesti etätyöskentelystään edistääkseen luottamusta. Haastateltavat kertoivat ilmoittavansa työkavereilleen ja esihenkilölleen, jos he työskentelivät etänä. Haastateltavat kertoivat, etteivät työnantajat velvoita heitä tähän, mutta työntekijät halusivat viestiä siitä, jotta muut tietäisivät, missä työntekijä oli. Osa haastateltavista kertoi tämän olleen tapana uudessa organisaatiossa, vaikka se olikin vapaaehtoista. Haastateltavat kertovat viestivänsä työnteonpaikastaan sähköisen kalenterin avulla, mistä muut voivat tiedon lukea. Haastateltavat kokivat myös velvollisuudekseen raportoida siitä, miten heidän työtehtävänsä edistyvät. He kokivat näin luovansa luottamusta.

Ei (etätyöstä) tarvitse ilmoittaa esihenkilölle, että meillä on ollut käytäntönä sillä, että olisi kiva, jos se lukee meidän työntekijöiden yhteisessä kalenterissa mihin kaikki pääsee katsomaan, että on etänä. – Haastateltava 6

Se avoimuus, että kerron että missä me nyt mennään ja että mulla on semmoinen olo että haluan keskustella. – Haastateltava 7

Avoimen viestinnän avulla pyrittiin ylläpitämään luottamusta myös varmistelemalla joustavia etätyökäytäntöjä. Esimerkiksi eräs haastateltavista koki velvollisuutta kysyä, voisiko hän lähteä toiselle paikkakunnalle tekemään etätöitä. Työntekijällä oli mahdollisuus tehdä työtehtävien sallimissa rajoissa etätöitä kotimaassa, mutta työntekijä halusi kuitenkin varmistaa tämän. Haastateltava kertoi pyrkineensä luomaan

luottamusta avoimen viestinnän avulla, koska hän kokivat sen velvollisuudeksi työnantajan mahdollistaessa hänelle paikasta riippumattoman työn.

Ehkä itse koin asialliseksi sopia tosiaan sen kun olin siellä Lapissa sen viikon, että vaikka meillä saa tehdä etätöitä Suomen rajojen sisäpuolella missä vaan niin ehkä kuitenkin jos menen silleen kauemmaksi niin koin asialliseksi sen varmistaa, mutta ei mun olisi täytynt. – Haastateltava 4

Haastateltavat kokivat olevansa yhtä huolellisia etä- ja lähityössä, mutta useat mainitsivat pystyvänsä keskittymään etätöissä paremmin ja siten olemaan tehokkaampia. Uudet työntekijät suunnittelivat enemmän töitään, koska heidän mielestään he joutuivat hybridityössä enemmän miettimään, mitkä työtehtävät oli parempi tehdä kotona tai työpaikalla. Keskittymistä vaativat tehtävät tehtiin mieluummin kotona, koska siellä oli vähemmän keskeytyksiä ja siten helpompi keskittyä.

Tämä on vähän haasteellinen, koska sitten koen, että tekisin kuitenkin sen sama saman asian tavalla se, että olisinko sitten siellä jossakin tietyssä tilassa. Näitten minun työlaitteideni kanssa, kun sitten että olisinko minä täällä, koska sitten pidän kuitenkin ne samat tauot. Mutta minä olisin vaan täällä kotona paljon tehokkaampi... mielestäni minä pystyn keskittymään paremmin kotona kuin se että minä menen johonkin yhteistilaan missä mulla on pöytä ja sitten minä joudun viemään minun koneet ja kaikki tavarat aina kuljettaa sinne ja tekee siellä niin kyllä minä joudun vähän miettimään aina sitten sitä että minkä tyyppistä työtä minä teen että jos minä teen työtä jossa minun tarvitsen tosi vahvempaa keskittymistä niin kyllä sen silloin pyrin tekemään kotona. – Haastateltava 9

Mahdollisuus joustavuuteen työ- ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa nähtiin velvollisuudeksi myös työntekijälle itselleen eli työntekijät pyrkivät olemaan joustavia myös työnantajaa kohtaan. Osa haastateltavista kertoi tekevänsä työtehtävät loppuun eivätkä lopettavansa työpäiväänsä aina tiettyyn aikaan etätöissä. Haastateltavat kokivat, että joustavuus oli vastavuoroista. Yksi haastateltavista kertoi, että suostui vaihtamaan työvuorojansa, jotta molemminpuolinen joustavuus säilyisi eikä työnantajalle tulisi ongelmia, koska vapaapäivien jaossa työnantaja pystyisi toimimaan oikeudenmukaisemmin. Hän kertoi luopuvansa myös vapaapäivistä, ettei työnantajalle syntyisi lisäkustannuksia. Työntekijä toimi lojaalisti työnantajaansa kohtaan.

Just liukuva työaika ja just näin, että voi käyttää sitä omaa omiin juttuihin aikaa myös kesken työpäivää niin ne on mahdollistettu sen takia tai siinä valossa, että oletetaan että ne työt tulee tehdyksi niin sanotusti että se on se

ohjenuora, joka mahdollistaa tällaisen käytännön niin niin ja toistaiseksi kun se on toiminut meidän koko porukassa. – Haastateltava 3

No sitten tietysti koittaa olla itsekin joustava, että joskus voi luopua niin sitten vapaapäivistä, että niitä siirretään ja sitten tietysti, ettei oo molemmat poissa vaikka samaan aikaan, että tarvittaisiin palkata sijaista eli yritän vastavuoroisesti joustaa työajoissa kanssa ja se on nyt oikeastaan ihan hyvässä tasapainossa täällä ollut toi asia. – Haastateltava 8

Haastateltavat kokivat velvollisuudekseen myös edistää työpaikan sosiaalisia suhteita. Haastateltavat kertoivat edistävänsä sosiaalisia suhteita omalla proaktiivisella käytöksellään. He kertoivat olevansa ystävällisiä ja kohteliaita muita työntekijöitä kohtaan. He kokivat sosiaalisten suhteiden rakentamisen olevan myös heidän vastuullaan. Yksi haastateltavista koki, että sosiaalisten kohtaamisten vähyys johtui siitä, että hän oli itse valinnut tehdä paljon etätyötä eikä kokenut työpaikan sosiaalisia suhteita itselleen merkityksellisiksi.

Olen sosiaalinen siellä työpaikalla siinä mielessä, että olen mukava ja asiallinen kaikille. – Haastateltava 7

Kun on vaan ollut se oma itsensä ja mennyt rohkeasti osaksi kaikkia mahdollisia foorumeita ja tilaisuuksia niin kyllä ne henkilösuhteet siitä sitten muodostuu, että osan kanssa se ottaa enemmän aikaa, kun nähdään vähemmän. – Haastateltava 1

Siis periaatteessa on niin paljon kuin sosiaalisia suhteita nyt tässä etäilyssä voi, mikä on täysin itse aiheutettua. Mähän voisin olla täysin sosiaalinen ja olla toimistolla, mutta koska ei niin mä oon mieluummin kotona. – Haastateltava 2

Alla olevaan taulukkoon 2 on koottu psykologisen sopimuksen muodostumiseen vaikuttavat keskeiset tekijät.

Taulukko 2 Psykologisen sopimuksen muodostumiseen vaikuttavat tekijät

Vaikuttajat	Ennen työllistymistä	Työllistymisen jälkeen
Edeltäjä ja työkaverit	Keskustelut edeltäjän ja työkaverien tunteminen	Työkaverien kanssa keskustelut ja toiminnan seuraaminen
Työnantaja ja esihenkilö	Työpaikkailmoitus ja -haastattelu	Sovitut tapaamiset esihenkilön kanssa ja esihenkilön kannustus lähityöhön
Aikaisemmat kokemukset	Työkokemus alalta ja etätyöstä	

Uuden työntekijän psykologisen sopimuksen muodostumiseen vaikuttavat edeltäjä, uudet työkaverit, työnantajan edustajat kuten esihenkilö ja yksilön aiemmat työkokemukset.

Jaoin tulokkaiden odotuksiin työnantajasta vaikuttaneet kokemukset ennen ja jälkeen työllistymisen. Ennen työllistymistä uusien työntekijöiden odotuksiin vaikuttivat keskustelut edeltäjän kanssa, uusien työkaverien tunteminen, työnantajan laatima työpaikkailmoitus, vuorovaikutus työhaastattelussa, aiempi työkokemus ja etätyökokemus. Työllistymisen jälkeen tulokkaan odotuksia muokkasivat työkaverien toiminnan seuraaminen ja vuorovaikutus työkaverien ja esihenkilön kanssa.

6.2 Hybridityön haasteet ja mahdollisuudet yksilön psykologiselle kokemukselle

Haastateltavien kertomuksista nousivat esiin heille merkityksellisiksi lupauksiksi ja odotuksiksi työssä koettu autonomia, työn ja vapaa-ajan tasapaino, mahdollisuus kehittyä ja työpaikan sosiaaliset suhteet. Haastateltavat kertoivat kokemuksistaan näiden odotusten täyttymisestä. Uudet työntekijät kertoivat kokeneensa sekä odotusten lunastamista että pettymyksiä odotusten jäädessä täyttymättä. Odotukset olivat täyttyneet työntekijöiden kokemassa autonomiassa ja työ- ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa. Osa haastateltavista oli kokenut työpaikan sosiaalisia suhteita ja tukea koskevien odotusten jääneen täyttymättä. Haastateltavat kertoivat muistakin pettymyksistä, mitkä eivät suoraan liittyneet etätyöhön. Nämä liittyivät työvälineiden puutteeseen, palkkaukseen ja työnantajan välinpitämättömyyden käyttöön.

6.2.1 Työssä koettu autonomia

Uudet työntekijät kertoivat heillä olevan vapautta päättää itse työnteonpaikasta, koska työnantajat eivät olleet asettaneet sille rajoituksia. Hybridityö vahvisti heidän kokemaansa autonomiaa eli vapautta päättää omaan työhön liittyvistä asioista. Uudet työntekijät kertoivat tekemistään erilaisista etätyörutiineista. He saivat löytää itselleen sopivia käytäntöjä. Haastateltavat kertoivat erilaisista luomistaan etätyörutiineista, joten heillä oli ollut mahdollisuus tehdä itselleen sopivia ratkaisuja.

Se (etätyön tekeminen) on silleen oma harkinnan mukaan. – Haastateltava 7

Mutta, että kyllä mä paljon myös valitsen ihan itse olla läsnä, että kyllä mun työ on pääsääntöisesti sellaista, että mä voisin olla lähes täysin etänä. – Haastateltava 4

Monet haastateltavat kertoivat mahdollisuuksista vaikuttaa omaan työhönsä muutenkin kuin etätyön kautta. Autonomia näkyi haastateltavien mahdollisuutena johtaa itseään ja

omaa työtään. Heidän työkaverinsa tai esihenkilönsä eivät puuttuneet heidän työhönsä liikaa, joten heillä oli mahdollisuus toteuttaa sitä haluamallaan tavalla. Haastateltavat kokivat mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhönsä lisäävän heidän sitoutumistaan organisaatioon ja sen tavoitteisiin.

...ajattelin että mulla on hyvinkin vapaat kädet ja saan päättää, että miten itse koen parhaaksi tehdä oman työni, että totta kai meillä pitää sitoutua siihen, että käytetään tiettyjä työkaluja ja raportoidaan ja että se homma toimii. Mutta se että niitten raamien sisällä niin koen että mulla on vapaus tehdä haluamalleen tavalla, että kukaan ei tullut sanomaan mulle, että näin täällä exceliä tai tällaisia asioita vaan sitä että tässä on ne raamit ja keksi itse paras tapa tehdä työtä oli ehkä se tehtävänanto... -Haastateltava 1

Etätyön lisäksi autonomia näkyi mahdollisuutena valita tehdä lähityötä. Haastateltavat kertoivat työnantajan antaneen ohjeen lähityön pakollisuudesta, jos työn luonne sitä vaatii. Kuitenkin haastateltavat tekivät kaikki työtä, missä lähityötä vaativien työtehtävien arvioiminen jäi työntekijän vastuulle. Esimerkiksi osa haastateltavista koki, että asiantuntijan asiakastyö vaatii lähityötä vuorovaikutuksen laadun varmistamiseksi. Toisaalta osa haastateltavista koki, että myös asiakastyötä voidaan hoitaa puhelimitse.

*Mulla on semmoinen aika hyvä tilanne tässä, että mulla on valinnanvapaus ja mä aika pitkälle saan tätä omaa toimenkuvaani oman toiveitteni kautta toteuttaa. Mutta mä koen, että mun on parempi olla täällä koska mulla on täällä sitten taas työvälineet, mitä ei ole sähköisessä muodossa –
Haastateltava 5*

Ainoa valta mitä mä koen, että mulla on, missä mä ne työni teen eli teenkö mä kotona ne vai teenkö mä ne toimistolla, koska meillä on säännöt, miten asiat tehdään. -Haastateltava 2

Uudet työntekijät kertoivat mahdollisuuden valita työnteonpaikka liittyvän hänen ja esihenkilön väliseen luottamukseen. He uskoivat esihenkilön luottavan uuden työntekijän ammattitaitoon. Nämä uusien työntekijöiden esihenkilöt eivät pyrkineet kontrolloimaan työntekijöitään vaan antoivat heille vapauden järjestää työnsä oman arvionsa mukaan. Esihenkilön kanssa keskusteltiin työhön liittyvistä tavoitteista, mutta niiden tavoitteiden saavuttaminen jäi uuden työntekijän vastuulle. Tämä antoi uudelle työntekijälle mahdollisuuden kokea vastuuta omasta työstään, koska esihenkilön vastuulla ei ollut huolehtia työn etenemisestä. Yksi haastateltavista kuvaili nauttivansa työnsä tuomasta vastuusta. Hän kertoi odottaneensa, että pystyy työskentelemään itsenäisesti perehdytyksen jälkeen, jotta voisi saada vastuuta. Hän kuvaili kokemuksen vastuun saamisesta kehittävän hänen ammatillista identiteettiään.

Täällä luotetaan ihmiseen ja just tämä itsensä johtaminen itseohjautuvuus tässä munkin roolissa niin se saa toteutua, että ehkä se kaikki kiteytyy myös tuohon esihenkilötyöhön tietyllä tavalla, oma esihenkilö on sellainen, että ei mikromanageeraa esimerkiksi, että katsoisi koko ajan, että miten joku juttu toteutuu tai ei toteudu ja miten se toteutuu. – Haastateltava 3

*Meillä on tosi vapaamuotoista toi, että esihenkilö antaa vapaat kädet siihen oman työn hoitamiseen, että sieltä tulee jotain isoja raameja... -
Haastateltava 6*

Osa haastateltavista koki haasteelliseksi työntekijöiden mahdollisuuden päättää etätyön tekemisestä täysin, koska silloin osa työkavereista työskenteli vain etänä. Uudet työntekijät eivät aina saaneet vastausta sellaisilta työntekijöiltä, jotka tekivät paljon etätyötä. Tämä hidasti itsenäisten päätösten tekemistä, koska työntekijälle ei ollut kaikkea tarvittavaa tietoa päätöksen tekemiseen. Työntekijät kokivat turhautumista ja avuttomuutta tilanteissa, kun etätyötä tekevä työkaveri jätti vastaamatta viesteihin toistuvasti.

Mä en tiedä tällä hetkellä, että ketä meidän työntekijöistä on töissä silloin ja oon nyt laittanut jokaiselle tästä, että voitteko vastata, että kuinka monta työntekijää on siinä ja siinä lauantaina töissä ja mitä uskallan asiakkaille luvata. Tämmöisiä tulee välillä sitten haluaisi tehdä sen itsenäisen päätöksen heti. – Haastateltava 5

Toisaalta osa työntekijöistä koki, että he tekivät enemmän itsenäisiä päätöksiä, koska he eivät halunneet häiritä etätyössä olevia työkavereitaan. Tämä johti päätösten tekemiseen itsenäisesti. Yksi haastateltavista kuvaili tehneensä sopimuksen työkaverinsa kanssa siitä, että etätyöpäivänä ei pyydetä apua työkaverilta vaan ongelmat pyritään selvittämään lähityöpäivinä. Haastateltava kertoi tämän mahdollistavan työrauhan etätyöpäivänä, koska silloin työntekijän keskittyminen ei häiriinny. Toisaalta tämä voi hidastaa ongelmien ratkaisemista ja lisätä uuden työntekijän kokemaa ahdistusta, koska hänen ei ole mahdollista kysyä työkaveriltaan tukea ongelman ratkaisemisessa.

No kyllä se varmaan menee niin ettei sitä sitten niin ehkä herkästi sitten tule vaivattua tavallaan niitä kollegoita tai esihenkilönä jostakin asiasta kun saatikka jos me oltaisiin sillä tavalla että hän olisi jossakin viereisessä huoneessa tai muut olisi tätä, niin helpommin tulisi. – Haastateltava 9

Mahdollisuuteen päättää etätyöstä vaikuttivat myös työntekijän työkaverit ja heidän rutiininsa. Yksi haastateltavista koki, että hänellä on uudessa työssään enemmän mahdollisuuksia päättää työntekopaikasta kuin edellisessä työpaikassa, koska uudessa työpaikassa työkaverit eivät vaatineet häneltä lähityön tekemistä. Vaatimus lähityön

tekemiseen näkyi edellisessä työpaikassa suurempana määränä yhteisiä kokouksia, jotka työkaveri vaati tehtävän työpaikalla. Tällöin työntekijä koki myös, ettei saa tehdä niin paljon itsenäisiä päätöksiä, koska päätökset tehtiin yhdessä.

Ja oikeastaan se (mahdollisuus päättää etätyöstä) on tuostakin kiinni tuosta tiimistäkin, että hekin tekee hyvin itsenäisesti niin, kun täällä on toinenkin työntekijä niin kuin edellisessä paikassa. Kollega vaatii aika paljon näitä palaverieita ja tapaamisia. Täällä oikeastaan vaan tarpeen mukaan. – Haastateltava 8

Osa haastateltavista koki odotusten työn autonomiasta täyttyneen tai ylittyneen. Uudet työntekijät kokivat saaneensa toteuttaa omaa työnkuvaansa haluamallaan tavalla. Heillä oli mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä järjestelyyn esimerkiksi päättämällä, missä he milloinkin työskentelevät. Työnteon paikkaa rajoitti usein työtehtävien luonne, mutta silloinkin uusi työntekijä sai itse rajata, mitkä tehtävät vaativat lähityötä.

Tämä työ on oikeastaan vielä itsenäisempää mitä odotin, että aika paljon annetaan mahdollisuuksia toteuttaa itse tätä. – Haastateltava 8

kun huomaat että on pystynyt olemaan vierellä ja auttamaan monessa eri kohdassa niin siinä on tullut varmaan se paras palkinto tässä toimenkuvasta. – Haastateltava 5

Osa haastateltavista koki, että työssä koettua autonomiaa oli vähentänyt työkaverien toiminta. Joidenkin suurimmaksi osaksi etätyötä tekevien työkaverien kanssa yhteydenpito oli ollut haastavaa. Työkaverit eivät vastanneet uuden työntekijän viesteihin, jolloin hän ei pystynyt tekemään päätöstä. Yksi haastateltavista kertoi myös kokeneensa erilaisten ohjeiden olleen epäselviä, jolloin hän oli kokenut epävarmuutta päätöksenteossa. Ohjeet olivat puutteellisesti laadittuja ja järjestelty organisaation sisäiseen verkkoon epäloogisesti. Tämä oli aiheuttanut haastateltavassa turhautuneisuutta.

Tosiaan itsekkin tietysti tuskaillut sen kanssa, että kun henkilö tulee sisälle, niin mitä kaikkea kokonaisuuksia täytyy ottaa huomioon, että on ne tunnukset ovat ne läppärit ovat ne henkilökortit ovat ne kaikki kokonaisuudet. Pienetkin asiat mietitty jo siinä vaiheessa. Niin se nyt on tietysti. – Haastateltava 3

6.2.2 Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen

Uudet työntekijät kertoivat hybridityön vaikuttaneen heidän odotuksiinsa työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisesta. Odotukset hybridityöhön liittyivät arjen helpottumiseen, koska työntekijän ei tarvitse mennä fyysisesti työpaikalle. Työntekijöiden oli mahdollista siirtyä työajasta vapaa-aikaan nopeasti. Etätöissä työntekijä vain sulki tietokoneensa, jolloin hänen vapaa-aikansa alkoi. Haastateltavilla oli erilaisia elämäntilanteita, minkä vuoksi se kokivat hybridityön tuoman joustavuuden eri tavoilla. Yksi haastateltava myös totesi, että hänen odotuksensa eivät liittyneet suurilta osin työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen vaan työn merkityksellisyyteen. Hän kuitenkin totesi, että työyhteisössä on erilaisissa perhetilanteissa olevia työkavereita, joille tämä voi olla enemmän merkityksellistä.

...kun mulla ei ole mitään pieniä lapsia tai siis semmoisia mitkä tarkoittaisi ehkä enemmän jouston tarvetta tai en onneksi ole kenenkään mikään omaishoitaja tai mitä elämäntilanteita nyt ihmisillä on, että toki sitten meidän työyhteisössä olen nähnyt näitä, että ihmisillä on niitä erilaisia tilanteita ja kyllä nyt itse sivusta seuranneena koen että he heitä on sitten pyrityt mahdollisimman hyvin ymmärtämään ja auttamaan työnantajan toimesta, mutta toki ei ole ollut omia tilanteita... - Haastateltava 4

Haastateltavien mukaan etätöiden avulla työntekijälle jäi enemmän vapaa-aikaa, koska aikaa ei kulunut työmatkoihin. Toisaalta työntekijät myös tekivät osan kotitöistä työpäivän aikana tauoillaan, mikä lisäsi vapaa-aikaa työpäivän jälkeen. Osa haastateltavista kertoi hybridityön mahdollistaneen heille enemmän aikaa perheen kanssa, koska he tekevät osan kotitöistä työpäivän aikana. Työntekijät pystyivät myös joustavan työn ansiosta hakemaan lapsia kesken työpäivän ja jatkamaan sen jälkeen töitä vielä kotona. Erilaisien elämäntilanteitten takia haastateltavat pystyivät käyttämään lisääntyneen vapaa-ajan muutenkin kuin perheen kanssa. Eräs haastateltavista kuvaili hybridityön mahdollistaneen hänelle enemmän aikaa lemmikkiensä kanssa. Etätyöpäivänä työntekijä pystyi viettämään aikaa lemmikkien kanssa, mikä helpottaa työntekijän arkea. Hän pystyi sopimaan harrastuksia tai muita menoja suoraan töiden jälkeen, koska hänen ei tarvinnut käydä kotona ruokkimassa lemmikkejä.

Se helpottaa mun perheen arkea huomattavasti. Mulla on paljon lyhyemmät matkat hakea lapsia, koulusta ja päiväkodista ja näin. Ja sitten se että sitten mä pystyn myös tässä päivän aikana kuitenkin tavallaan, kun elää tuommoista pikkulapsiarkea niin pystyn laittaa tiskikoneen ja pesukoneet pyörimään ja muut että ne ei jää kaikki sinne työpäivän jälkeen että vasta

sitten 4 5 aikaan alkaa sitten kaikki asiat vaan mä pystyn sitten hoitamaan niitä asioita tässä samalla. – Haastateltava 9

No kyllä se (etätyö) vaikuttaa elämään sillain helpottavasti, että kun nytkin on aika pitkää päivää, kun yleensä aamupäivisin tulee kaikkia palavereita ja sitten taas toiset työtehtävät ovat tosi iltapainotteista. Niin kyllä se helpottaa sillä, että etäpäivänä saa hoitaa niitä pakollisia semmoisia ei kiireellisiä tai joskus myös kiireellisiä semmoisia paperitöitä ja sitten siihen menee ehkä joku 2-4 tuntiin päivässä ja sitten lopun päivää mä otan sitten taas takaisin päin silleen itselle. – Haastateltava 6

Haastateltavat kokivat etätyön mahdollistavan myös matkailun lisääntymisen. Eräs haastateltavista kertoi työnantajan joustavat käytännöt etätyössä mahdollistaneen hänelle viikon matkan toiselle puolelle Suomea. Mahdollisuus lähteä oikeasti matkalle Suomen sisällä yllätti hänet positiivisesti, vaikka hänen työpaikallaan ei ollut rajoituksia etätyön tekemiseen kotimaassa. Hänen oli mahdollista tehdä matkan aikana etätöitä. Hän kertoi matkan olleen hänen hyvinvointinsa kannalta erittäin tärkeä, koska hänellä ei ollut kertynyt vielä kesälomaa. Tämä tuki hänen jaksamistaan työssä.

Yksi semmoinen viikko oli tuossa kesällä, minkä mä olin kokonaan etänä ja silloin olin siis oikein tosissaan etänä, että olin Lapissa kaukana poissa ja sen toki varmistin myös sitten, että tämä on varmasti OK ja että tästä on semmoinen ymmärrys, että jos tulisi kesken kaiken, joku että minut olisikin tarvittu johonkin, niin se ei olisi ehkä sitten onnistunut. Mutta että kyllä nykyinen työnantaja on niin joustava, että se on tosiaan mahdollista. – Haastateltava 4

Haastateltavat kokivat etätyön tuoman joustavuuden myös haittaavan työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista. Työntekijät tekevät enemmän töitä, koska työn tekeminen jatkuu kotona. Jos työntekijällä on paljon työtehtäviä, hän saattaa usein jatkaa töitä myös kotona. Haastavaa on työn ja vapaa-ajan rajaaminen. Haastateltavat kertoivat usein joustavansa omasta vapaa-ajastaan työn takia. Pidemmällä aikavälillä työmäärän lisääntyminen voi kuormittaa työntekijää.

vähän haastava oli sen takia, että työaika ei tahtonut riittää ja sitä työtä oli niin viikolla kuin viikonloppunakin, että sen työn rajaaminen oli isoin haaste alussa, koska tietysti paljon tuli uutta ja halusi oppia ja uusia työtehtäviä, varsinkin jos tässä toimistotyössä, mutta kuten sanottu että on saanut tätä toteuttaa omalla tavallani ja työnantaja on antanut aika vapaat kädet... mä menen nyt tekemään pariaksi tunniksi tekemään nämä nyt sitten kotona, niin joo mä voin illalla mennä sitten avaan niitä ovia, kun sen joku tulee - Haastateltava 5

Haastateltavat kertoivat odotusten työ- ja vapaa-ajan yhteensovittamisesta täyttyneen. Uudet työntekijät olivat yllättyneitä, miten joustava heidän työnantajansa on. Haastateltavat kokivat joustavuuden johtuvan molemminpuolisesta luottamuksesta. Työnantaja luotti siihen, että työntekijät työskentelivät myös etätöissä samalla tavalla kuin lähityöissäkin. Työntekijöiden oli mahdollista päättää työnteonpaikasta ja sopia henkilökohtaisia menojaan usein myös keskelle työpäivää. Monilla haasteltavilla oli myös perhe, jolloin he kokivat pystyvänsä viettää enemmän aikaa perheensä kanssa etätöiden ansiosta. Haastateltavien työnantajat olivat mahdollistaneet työntekijöilleen etätöskentelyn myös muilta paikkakunnilta. Yksi haastateltavista kertoi tehneensä etätöviikon Lapissa. Se mahdollisti hänelle työ- ja vapaa-ajan yhteensovittamista.

Sitten taas ollaan todella joustavia ja jos on jotain henkilökohtaisia lähes välttämättömiä menoja niin joustetaan. – Haastateltava 8

No joo on kyllä täyttänyt (työ- ja vapaa-ajan yhteensovittamisesta) erittäin hyvin. Toivon, että ei ikinä muutukaan. Tiedän että toisissa isoissa vastaavissa organisaatioissa on alettu säätelemään sitä, että on tullut vaikka joku tämmöinen että on tietty että saa vaikka 3 päivää viikossa tai 2 päivää ollaan etänä ja muut pitää olla, niin se kyllä kauhistuttaisi jos tulisi tämmöinen ohje. – Haastateltava 9

(odotukset työ- ja vapaa-ajan yhteensovittamisesta täyttyneet) vähintäänkin, ellei jopa ylittynyt. Siis koska ei yritysmaailmassakaan välttämättä niitä työnantajia, jotka antaa sun tehdä ihan vapaasti etätöitä ole saatikka että ne antaisi sulle lähteä just viikoksi vaikka Lappia tekemään etätöitä. – Haastateltava 4

6.2.3 Mahdollisuus kehittyä ja saatavilla oleva tuki

Uusilla työntekijöillä oli odotuksia hybridityön vaikutuksista oppimiseen, urakehitykseen ja saatavilla olevaan tukeen. Haastateltavat odottivat hybridityön luovan etäpäivinä mahdollisuuden tehdä keskittymistä vaativia tehtäviä. Uudet työntekijät kokivat kuitenkin haasteeksi etätöiden vaikutukset yhteiseen ideointiin. Heidän mukaansa etätöissä katosi yhteinen ideoiden työstäminen, koska etätöissä viestiminen oli harkitumpaa kuin lähityöissä. Toisaalta myös pelot työkaverin työrauhan keskeyttämisestä vähensivät viestintää heidän välillään. Haastateltavat kertoivat yhteisten virtuaalisten puheluiden lisänneen ideoimista. Tällöinkin työntekijöiden tuli tehdä aloite puhelun aloittamisesta.

Semmoinen huomaamaton aivoriiheily katoaa, kun ollaan etäduunissa, koska tässä on aina se kynnys ottaa yhteyttä johonkin ihmiseen. Sun pitää

aina soittaa teamsillä tai lähettää viestin ja siinä tulee sellainen se pitää olla aina semmoinen harkittu yhteydenotto. – Haastateltava 2

Uudet työntekijät kuvailivat lähityöpäivien mahdollistavan yhteisten ideoiden jakamisen. Osa haastateltavien työnantajista oli kannustanut uusia työntekijöitä tekemään lähityötä. Erään haastateltavan työnantaja perusteli lähityön tekemistä työntekijöiden paremmilla mahdollisuuksilla oppia toisiltaan. Toisaalta kyseessä voi olla organisaation kulttuuriin liittyvä tekijä. Uusi työntekijä kuvaili työpaikalla käytävän yhdessä paljon reflektointeja, jotta muutkin työntekijät voisivat oppia erilaisista tavoista ratkaista asiakkaiden ongelmia.

Kannustetaan tosi paljon siihen, että ollaan yhdessä (lähityössä), koska siinä se tietotaito myös sitten jakautuu ja saadaan niitä oppeja ja käytäntöjä ja myös jaettua... mutta että meillä paljon panostetaan siihen, että just opitaan siinä työssä ja työn ohessa, että välttämättä ei niin paljon osteta muualta sitä kursseja vaan koska me ollaan itse konsulttitalo niin sitten me myös saadaan niitä oppeja kollegoilta ja meillä on semmoisia foorumeja joissa sitten niitä tietoja jaetaan. – Haastateltava 1

Haastateltavilla oli odotuksia työn vaikutuksista heidän urakehitykselleen. Monet haastateltavat asuvat eri kaupungissa kuin heidän uusi työpaikkansa oli. Etätyön voidaan nähdä mahdollistavan urakehityksen, koska työntekijän ei ollut pakko muuttaa uuteen kaupunkiin työpaikan perässä vaan hän pystyi jäämään nykyiselle paikkakunnalle ja tehdä sieltä eri paikkakunnalle töitä. Haastateltavat kertoivat olevansa valmiita käymään työpaikallaan välillä, mutta mahdollisuus etätyöhön oli mahdollistanut heidän työpaikkansa vaihtamisen. Työntekijälle olisi kuormittavaa ajaa toiseen kaupunkiin joka päivä, jolloin työmatkoihin käytetty aika vähentäisi heidän vapaa-aikaansa.

Siinä oli se lähtökohta jo itselläni, että kun asuu täällä Varsinais-suomessa... Tietenkin ennen, kun rekrytointi oli saatettu päätökseen niin siinä haastattelussa sitten kyselinkin näitä, että minkälaiset etätyöpolitiikat on ja siinä sain sitten tietysti jo semmoisen hyvän käsityksen, että aika pitkälti etätyötä myös suositaan. – Haastateltava 3

Uudet työntekijät odottivat työkavereiltaan tukea työtehtävien hoitamisessa. He kuvailivat saavansa enemmän tukea työkavereiltaan lähityössä, koska heidän mukaansa lähityössä on helpompi spontaanisti kysyä apua ja he saivat vastauksen nopeasti. Lähityössä työntekijä sai välittömän reaktion työkaveriltaan, kun taas etätyössä hän saattoi joutua jäämään odottamaan edes jotain reaktiota. Eräs haastateltava kertoi sopivansa tapaamiset säännöllisesti lähitapaamisena niin hänen oli mahdollista saada

silloin tukea työkavereiltaan. Lisäksi haastateltavat toivoivat läsnäoloa työkavereiltaan. Läsnäolo näkyi helposti lähestyttävyytenä eli mahdollisuutena kysyä, jos uusi työntekijä ei tiennyt jotain.

Läsnäolo on tärkein, että esimerkiksi jos kollegalta kysyy apua, niin sitten vastauksen siitä sieltä saisi hyvin matalalla kynnyksellä niin sanotusti. Ja näinhän tässä roolissa on kyllä käynytkin, että on ollut tosi helppoa kyllä kysyä, jos on jotain ja kun on ollut jotain kysyttävää, kun niitä ei ihan jatkuvasti tule semmoisia teemoja kuitenkin tulevan esille, josta ei suoranaisesti itsellä ole kokemusta. – Haastateltava 3

Haastateltavat kertoivat pyytävänsä myös etätyössä tukea työkavereiltaan. Etätyössä haastateltavat odottivat työkaveriensa vastaavan viesteihin. Toisinaan uudet työntekijät joutuivat odottamaan vastausta etätyötä tekevältä työkaveriltaan. Etätyössä työntekijät suosivat lyhyitä puheluita työkaverien kanssa, koska kokivat saavansa puhelun aikana paremmin apua kuin viestillä. Toisaalta puhelussa työntekijä sai työkaveriltaan lähityön tapaan jonkun reaktion ongelmaansa.

No jos nyt tiimiläisiä ajattelee niin tuota just sitä reagointia ja huomaamista ja että viestit kulkee ynnä muuta ja pystytään hyvin matalalla kynnyksellä kanssa sitten ne työasiat ratkaisemaan. – Haastateltava 3

Tähän mennessä olen saanut hyvin tukea, että ollaan vaikka sitten vanhemman suunnittelijakaan pystytty ottamaan teams-palaveri lyhyesti ja tsekkaa niitä juttuja mitä pitäisi tehdä. Ja sitten toinen juttu niin teamsissa on helppo laittaa viestiä. – Haastateltava 7

Uudet työntekijät odottivat esihenkilöltään enemmän tukea läsnäololla ja kannustuksella kuin työtehtävien hoitamisessa. Läsnäololla tarkoitettiin helposti lähestyttävyyttä ja mahdollisuutta keskustella työn tavoitteiden saavuttamisesta. Haastateltavat toivoivat esihenkilöltä myös emotionaalista tukea haastavissa elämäntilanteissa. Eräs haastateltavista toivoi myös tukea työtehtävien priorisoimiseen.

No varmaan esihenkilöltä ainakin semmoisen priorisointiin ehkä tukea ja siihen tavallaan, että on menossa oikeaan suuntaan niitten valmistelevien asioiden ja kokonaisuuksien kanssa. – Haastateltava 9

Haastateltavat mainitsivat odottavansa esihenkilöltään tuen lisäksi luottamusta. Esihenkilön luottamus lisäsi työntekijöiden itsevarmuutta, koska heistä tuntui, että esihenkilö uskoi heidän pystyvän suorittamaan heille annetut tehtävät. Erään haastateltavan mukaan saatu luottamus oli ainoa asia, mitä hän odotti esihenkilöltään.

En tarvitse muuta tukea kuin se, että on semmoinen luottamus, että toi saa hommat hoidettua. – Haastateltava 8

Uudet työntekijät odottivat työkaverilta ja esihenkilöltä saadun tuen lisäksi teknistä tukea työvälineiden kanssa. Haastateltavat tarvitsivat esimerkiksi toimivan tietokoneen ja siihen liittyvät oheistarvikkeet. Uudet työntekijät odottivat, että heillä on toimivat työvälineet ja -tunnukset, kun he aloittavat työssään. Uudet työntekijät myös odottivat, että heidän on mahdollista saada teknistä tukea ongelmien esiintyessä. Heidän mukaansa organisaatiolla pitää olla toimiva tuki, johon olla yhteydessä ongelmatilanteissa. He odottivat nopeaa ja yksinkertaista vastausta tuesta ongelmatilanteissa, jotta he voisivat jatkaa työskentelyään.

Kaikki perusedellytykset täytyy olla kunnossa eli työkalut pitää olla läppäri langat tai kuulokkeet, muut tarvittavat tilpehöörit, mitä siihen liittyy... Yksi etu tietysti kanssa tässä kokonaisuudessa, mikä tuli heti selväksi, niin kun kotona työskentelee niin on tällöinen tietty VBN yhteys, joka sitten aiheuttaa sen, että pääsee noihin meidän eri järjestelmiin käsiksi, niin tietenkin sellainen on oltava ja se on myöskin sitten tiedotettava totta kai, että miten se otetaan käyttöön ynnä muuta – Haastateltava 3

...aika lailla varmaan jokaisessa isossa organisaatiossa on joku oma IT tuki kuitenkin olemassa tai help desk tai miksikä sitä nyt sitten sanotaan. Että sitä odotan, että saa helposti ratkaisun (tekniseen ongelmaan.) - Haastateltava 7

Osa uusista työntekijöistä koki, että heidän odotuksensa saadusta tuesta olivat täyttynyt. Kaikilla haastateltavilla oli käytössä tekninen tuki, mikä auttoi esimerkiksi internettiin tai tietokoneeseen liittyvissä ongelmissa. Työntekijät kokivat saaneensa apua, mutta joskus avun saannissa saattoi kestää. Yhden haastateltavan mielestä teknistä tukea olisi helpompaa saada lähityössä, kun työkaveri voisi heti konkreettisesti ohjeistaa, miten ongelman voisi ratkaista.

Koen, että siinä on ihan hyvin onnistuttukin (teknisten ongelmien ratkaisemisessa) ... Ja kyllä sitten yleensä, jos on jotain ollut niin on nopeasti vastauksia niihin jo tartuttu. – Haastateltava 7

Haastateltavien saama tuki esihenkilöltä oli osin täyttynyt. Haastateltavat arvostivat esihenkilön empaattisuutta, ystävällisyyttä ja mahdollisuutta kysyä neuvoa tarvittaessa. Osa haastateltavista koki, että he saivat tarpeeksi tukea esihenkilöltään. Esimerkiksi eräs haastateltavista kuvaili, miten esihenkilö oli kuunnellut ja osoittanut empatiaa, kun uudella työntekijällä oli vaikeuksia suoriutua työtehtävistään.

Hän (esihenkilö) on silleen helposti lähestyttävä ja häneltä saa hyvin semmoista tukea... hän oli siinä läsnä... hän kannustaa. – Haastateltava 7

Uusilla työntekijöillä oli myös negatiivisia kokemuksia etätyössä saadusta tuesta. Osa haastateltavista oli kokenut haastavaksi saada yhteyttä työkavereihin, jotka tekivät suurimmaksi osaksi etätöitä. Haastateltavat olivat joutuneet ottamaan useita kertoja yhteyttä työkavereihinsa, koska he eivät olleet vastanneet heidän viesteihinsä. Tämä oli aiheuttanut turhautumista uusissa työntekijöissä. Yksi haastateltavista kertoi jopa, että työkaveri ei vastannut hänen viesteihinsä, mutta oli kertonut vastauksensa esitettyyn kysymykseen kolmannelle osapuolelle. Haastateltava oli kokenut tämän epämiellyttäväksi. Yksi haastateltava oli myös kokenut, ettei etätyön vuoksi ollut saanut tarpeeksi tarvitsemaansa tukea esihenkilöltään.

No silloin se vaikuttaa, että aina ei saa tavoiteltujen henkilöitä kiinni. Että joskus laittaa just vaikka teamsin kautta viestiä niin huomaat ei joku näe sitä kovasti joskus pitkän ajan tai sähköpostia ei heti nähdä tai puheluun ei pysty vastaamaan niin joskus menee aikaa siihen. – Haastateltava 5

No kyllä mä ehkä varmaan ajattelin, että sitä tukee siihen päätöksentekoon ja muihin, että sitä olisi enemmän saatavilla, kun sitä on ollut. – Haastateltava 9

Haastateltavat kertoivat myös työnantajaan kohdistuneista pettymyksistään, mitkä eivät suoraan liittyneet hybridityöhön. Yksi haastateltavista kuvaili olleensa pettynyt ensimmäisenä työpäivänään, koska hänelle ei ollut valmiiksi työlaitteita ja tunnuksia näihin laitteisiin. Hän kuvaili tunteneensa tylsyyttä ja pettymystä, koska ei päässyt heti aloittamaan perehtymistä uusiin järjestelmiin ja organisaation sisäiseen verkkoon. Hän joutui lisäksi pyytämään useasti tunnuksia, koska ne eivät toimineet. Uusi työntekijä koki olonsa turhautuneeksi.

Silloin kun aloitin työt, kun minä en päässyt minun tietokoneellani varmaan 2 päivään se oli vähän floppi. No kyllä vähän vihastutti... sitten ne ohjelmat ei ole välttämättä toiminutkaan, että sitä on tarvinnut pyytää uusiksi niitä tunnuksia. – Haastateltava 7

Useat haastateltavat kertoivat olleensa pettyneitä työstä saatuun palkkaukseen. Osa työntekijöistä oli yleisesti pettynyt työstään saatuun palkkaan. Osa haastateltavista ei olleet saaneet luvattua palkankorotusta ajallaan. Esimerkiksi eräälle työntekijälle oli luvattu palkankorotus, jota hän ei kuitenkaan saanut luvattuna kuukautena. Työntekijä koki pettymyksen vuoksi vihaa ja oli yhteydessä palkkauksesta vastaavaan tahoon. Asia selvisi, mutta pettymys oltaisiin haastateltavan mukaan voitu välttää ennakoivalla

viestinnällä. Myös työnantajan välinpitämätön toiminta aiheutti pettymyksen tunteita uusissa työntekijöissä. Toisessa tapauksessa uudelta työntekijältä jäi saamatta hänelle työehtosopimuksen mukaan kuuluva lisä, koska työnantaja ei ollut tietoinen tästä lisästä. Työntekijä koki turhautuneensa, koska asiaa ei voinut työnantajan mukaan jälkikäteen korjata. Työntekijä koki tulleen epäoikeudenmukaisesti kohdelluksi. Tämä oli heikentänyt hänen luottamusta työnantajaansa kohtaan. Myös eräs toinen haastateltava oli kokenut työnantajansa käytöksen välinpitämättömänä, koska häneltä oli toistuvasti poistuneet käyttöoikeudet erilaisiin sähköisiin järjestelmiin työnantajan huolimattoman käytöksen takia.

No siinä alus oli ehkä vähän semmoinen aika alkuvaiheessa, kun se liittyy juurikin palkkakeskusteluun, niin sanotaanko, että minun odotusarvoni sille paljonko tästä tehtävästä saa palkkaa oli kovempi kuin mitä se oli. Mutta hyvin vähän, mutta korjaantui pikkuisen siinä sitten kun siihen tuli ne semmoiset kokemukset lisät päälle. Mutta kunnan palkkarakennehan on tosi erilainen, kun vaikka valtion siinä niin kun niin sanotussa kokemukset lisässä.
– Haastateltava 4

On yksi negatiivinen kokemus. Jos ei työnantaja ihan täysi tunne työehtosopimusta niin sitten voi jäädä jotain etuja työntekijän kohdalta huomaamatta. Tämä liittyy tämmöiseen, että milloin palkitaan työntekijää ja sitten siihen liittyy tietty arviointijakso ja työnantaja sulki minut ulkopuolelle, koska ajattelijat olen vasta ollut todella vähän aikaa töissä ja ajatteli, että minä en kuulu siihen järjestelmään vielä, vaikka sopimuksen mukaan olisin kuulunutkin ja sitä ei sitten enää voinut jälkeinpäin, kun sitten sanoin niin muuttaa. – Haastateltava 8

6.2.4 Sosiaaliset suhteet

Uusilla työntekijöillä oli positiivisia odotuksia työkavereistaan. Haastateltavat odottivat työkaverien olevan vastaanottavaisia ja yhteistyöhön pyrkiviä. Kuitenkin haastateltavien mukaan hybridityöllä oli vaikutusta heidän odotuksiinsa sosiaalisten suhteiden muodostumisesta. Työsuhteen alun tapahtumat määrittivät uusien työntekijöiden sosiaalisten suhteiden muodostumista. Haastateltavien työnantajat eivät asettaneet rajoituksia etätöön tekemiselle, jolloin uusien työntekijöiden vastuulla oli päättää, tekeekö hän etätötä vai lähityötä. Monet haastateltavien työkaverit tekivät etätötä normaalien rutiiniensa mukaan eivätkä työskennelleet enempää lähityössä, vaikka uusi työntekijä aloitti työyhteisössä. Kaikki haastateltavat kokivat, että suuri määrä etätötä työsuhteen alussa haittaa sosiaalisten suhteiden muodostumista. Monet haastateltavista

päättivät ennen työssä aloittamista tehdä enemmän lähityötä aluksi, jotta he pystyisivät tutustumaan työyhteisöön ja uusiin työkavereihin. He odottivat lähityön helpottavan sosiaalisten suhteiden muodostumista.

*...jos sä et ole toimistolla niin ei jengi tunne sua etkä sä opi tuntemaan muita samalla tavalla, että sen takia itse tein sen päätöksen, että silloin kun aloitin töissä niin tein melkein sataprosenttisesti vaan toimistolla... Miten sä sanoisit business transaction, että kun sä oot jengin kanssa vaan teamsissa niin sen yhteisön luominen pelkästään sen verkon yli oli musta haastavaa ...
-Haastateltava 1*

Haastateltavat kertoivat etätyön vaikuttavan sosiaalisten suhteiden laatuun.

Haastateltavat kuvailivat etätyössä sosiaalisen vuorovaikutuksen olevan enemmän ammattimaista. Tämä esimerkiksi siinä, että keskustelut pysyvät työhön liittyvissä aiheissa. Yksi haastateltavista koki tämän positiivisena, koska hän ei halunnut töissä kuulla työkaverien yksityisasioita. Hänen mukaansa suhteet työkavereihin pysyvät parempina etätyössä, koska hän ei kyllästy kuulemaan työkaverien kuulumisia.

Ne kenen kanssa se ei ole niin paljon tekemisissä niin se on ehkä sitten semmoista pintapuolisempaa sen keskustelu kun nähdään ja enemmän työasiapainotteista. -Haastateltava 5

*Ehkä tämä etäily edesauttaa sitä niin kun, hyvien sosiaalisten suhteiden säilymistä siinä mielessä, että sä näet sitä kaveriasi työkaveria sen verran harvoin ja alas se naama ärsyttämään, koska sun ei ole tarvinnut kuulla niitä päivittäisiä juttuja esimerkiksi työkaverin kissan hyvinvoinnista. –
Haastateltava 2*

Haastateltavat kokivat, että etätyössä ei voi tutustua työkavereihin, koska uudet työntekijät eivät näe heitä. Etätyössä tutustuu työyhteisössä vain niiden muiden kanssa, joiden kanssa tekee aktiivisesti töitä. Etätyössä yksilön sosiaalinen verkosto oli kapeampi, koska hän ei voi spontaanisti jutella muiden työntekijöiden kanssa ja näin tutustua heihin.

No kyllä se on pakko sanoa, että eihän semmoista voi muodostaa, kun sä et koskaan näe sitä ihmistä, että sen takia voisi olla ihan kiva, että kävisi edes joskus edes vai kerran viikossa. – Haastateltava 7

Haastateltavilla oli odotuksia sosiaalisista suhteista lähityössä. Haastateltavat kokivat lähityön helpottavan uusiin työkavereihin tutustumista. Suurin osa haastateltavista arvosti lähitapaamisia, koska he kokivat niiden vaikuttavan positiivisesti yhteisöön ja yhteenkuuluvuuteen. Yksi haastateltava mainitsi myös nauttivansa lähityössä asiakkaiden kohtaamisesta, koska koki voivansa auttaa heitä paremmin.

itse arvostan myös, että kun jonkun asian ympärillä kokoonnutaan, että oltaisiin kasvotusten, niin sitten jos on taas semmoisia kokouksia niin sitten on. Olen ihan valmis tulemaan sitä varten myös paikan päälle pääsääntöisesti. – Haastateltava 4

(Lähityössä) ehkä semmoinen asiakkaiden kanssa tehtävä yhteistyö mitä tulee tässä toimistossa, kun joku tulee tähän asioimaan, niin se on varmaan se kaikkein paras sosiaalisin että kun siihen kokee, että ihmisiä saa autettua ja ohjattua. – Haastateltava 5

Myös etätyön tekemiseen liittyvät asenteet vaikuttivat uusien työntekijöiden kokemuksiin sosiaalisista suhteista. Haastateltavien työyhteisöjen suhtautuminen etätyöhön vaihteli. Osan haastateltavista työyhteisössä suosittiin lähityötä ja osalla etätyö oli suositumpaa. Uudet työntekijät sulautuivat työyhteisön tapoihin tehdä etätyötä havainnoimalla muiden käyttäytymistä. Osa haastateltavista koki, että työyhteisön tavat tehdä etätyötä eivät vastanneet heidän ennen työllistymistä olleita odotuksiaan. Työkaverit olivat tottuneet tekemään etätyötä, joten työpaikalle ei menty ilman pakottavaa syytä, mikä vähensi sosiaalista kanssakäymistä. Uudet työntekijät kokivat tämän harmilliseksi, koska he olivat odottaneet myös lähityön tekemistä.

Ihmiset ovat tällä hetkellä niin tottuneita tekemään etänä niin se on luontaisempaa olla teams palaverissa, kun sairaalalla joissakin tiloissa... kyllä minä koen, että se olisi helpompaa se ihmissuhteiden niin luominen samalla lailla kun ne päätöksenteot ja kaikki nämä se että jos se olisi semmoinen tila. - Haastateltava 9

Lukuun ottamatta yhtä haastateltavaa pääsääntöisesti etätyötä tekevät haastateltavat olivat kokeneet, etteivät heidän odotuksensa sosiaalisista suhteista olleet täyttyneet. Eräs haastateltavista oli pettynyt, koska hänen tiimillään ei ollut yhteistä työtilaa, mikä oli luvattu rekrytoinnin yhteydessä. Haastateltava koki tilanteen olleen pettymys, koska hän koki, ettei sen vuoksi ollut päässyt niin hyvin osaksi työyhteisöä ja tutustumaan työkavereihinsa.

meidän ehkä annettu tässä alusta saakka ymmärtää, että tilat on haussa ja niitä haetaan, mutta ei meillä sitten taas ole minkään näköistä tietoa siitä, että koska ne koska meille tulee jotkut tilat, että kauan kun me tullaan olemaan tässä tilanteessa, että pitäisikö tähän alkaa sitten jotenkin luomaan jotain uusia keinoja, että miten voidaan tukea paremmin sitä lähityöskentelyä... No ei ne (odotukset sosiaalisista suhteista) kyllä ole täyttynyt, että kyllä mä olisin olettanut sitä, että siihen olisi panostettu tai että olisi just se, että se tila olisi jo . – Haastateltava 9

Pettymykseen sosiaalisista suhteista oli myös vaikuttanut se, että paljon etätyötä tekevien haastateltavien työkaverit tekivät myös paljon etätyötä. Haastateltavat kokivat, etteivät he olleet päässeet tutustumaan työkavereihinsa ja työyhteisössä ei ollut niin paljon yhteisöllisyyttä kuin he odottivat. Suuri määrä etätyötä johtui siitä, että haastateltavat tai heidän työkaverinsa asuivat eri paikkakunnilla. Eri paikkakunnalla asuvat henkilöt eivät usein tehneet lähityötä. Työkaverien etätyön tekeminen saattoi ajaa myös uudet työntekijät tekemään etätyötä. Negatiiviseksi tämän kokivat työntekijät, jotka pitivät itseään sosiaalisina.

Ei välttämättä kaikilta osin ole täyttynyt. Voisi ehkä sanoa niin ja se on osittain myös sitä, että vaikka itse tykkään henkilönä siitä, että siellä olisi ja näkisi niitä henkilöitä siellä toimistolla. Mutta kun tilanne on se että ihmiset on siinä etänä tosi paljon niin usein sitten kun itse on siellä konttorilla niin ei siellä välttämättä ole montakaan ihmistä sitten juuri silloin niin sitten se on tietysti ei siinä sitä sosiaalista kontaktia. – Haastateltava 3

No siinä ehkä odotti taas, että olisi enemmän semmoista yhteishenkeä täällä. Mitä sitten onkaan, että mutta ne oli vaan tämmöistä. Ennakkoodotukset on, kun on vähän tämmöinen maalaispaikka ja pienempi työyhteisö, että se olisi sitten se yhteishenki jotenkin suurempaa... varmaan tässä se vaikuttaa, että aika moni työntekijä ei asu tällä paikkakunnalla niin heitä näkee harvemmin täällä, että he tekee kotona varmaan sitten normaalia enemmän töitä, koska välimatkaa on niin paljon. – Haastateltava 8

Paljon lähityötä tekevät haastateltavat kertoivat odotusten sosiaalisista suhteista täyttyneen. Paljon lähityötä tehneet haastateltavat kokivat, ettei etätyö vaikuta heidän sosiaalisiin suhteisiinsa, koska he tekivät suurimmaksi osaksi lähityötä. Tätä heikensivät kuitenkin työkaverit, jotka tekivät paljon etätyötä, koska uudet työntekijät kokivat, etteivät olleet tutustuneet heihin samalla tavalla kuin muihin työkavereihin. Myös lähityön tekeminen eri aikaan työkaverien kanssa vaikutti negatiivisesti heidän kokemukseensa odotusten täyttymisestä.

vaikuttaako se (etätyö) loppujen lopuksi ainakaan tässä työssä, kun sitten joka tapauksessa on työyhteisö on koko ajan tavoitettavissa ja sitten mullakin kun se on nyt tänä vuonna ollut se yks päivä viikossa (etänä). – Haastateltava 6

...kun mä menin tuonne niin aika moni siellä on lopulta kanssa silleen aika paljon esimerkiksi paikalla, että vain satunnaisesti etätöissä. Mutta kyllä minä suurinta osaa toimiston ihmisistä näen kerran pari viikossa ainakin ja useamminkin ja meillä on ihan muutama semmoinen tyyppi ketä on jatkuvasti etätöissä ja mä en tiedä tyliin edes ketä ne on. – Haastateltava 7

Jos ollaan limittäin etänä ettei oikein osu sitä, että ei olla nähty vaikka pariin viikkoon, niin kyllä sen sitten huomaa, että kuinka kiva onkin nähdä.
– Haastateltava 4

Tiivistettynä uudet työntekijät kokivat hybridityössä olevan haasteita ja mahdollisuuksia. Seuraavassa taulukossa 3 olen tiivistänyt, millaisia odotuksia uusilla työntekijöillä oli työssä koetusta autonomiasta, työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisesta, mahdollisuuksista kehittyä työssään ja sosiaalisten suhteiden muodostumisesta hybridityössä. Esittelen myös työntekijöiden itselleen asettamia velvollisuuksia vastapainoksi heidän saamistaan eduista.

Taulukko 3 Uuden työntekijän odotukset työnantajalle ja omat velvollisuudet hybridityössä

Teema	Odotukset	Odotusten toteutuminen	Työntekijän omat velvollisuudet
Työssä koettu autonomia	Mahdollisuus valita lähi- ja etätöiden väliltä, toteuttaa ideoita ja tehdä itsenäisiä päätöksiä.	Päätösvalta työntekopaikasta, jonka seurauksena työrauha etätöissä Haasteet: päätöksenteko (kaikki tieto ei ole saatavissa), kommunikaatio ja työn luonteen rajoitteet.	Luottamus: sovittujen tehtävien teko, aikatauluista kiinnittäminen, annettu luottamus ja kehitysehdotukset. Vastuu työnteon paikan valinnasta: etätö ja työrauha vai lähityö ja sosiaaliset suhteet.
Työn ja vapaa-ajan yhteen sovittaminen	Lisääntynyt vapaa-aika (ei työmatkoja ja kotitöiden tekeminen tauolla), henkilökohtaisten menojen sopiminen joustavasti.	Arjen helpottuminen ja lisääntynyt aika perheen kanssa, mahdollisuus lähteä toiselle paikkakunnalle tekemään etätöitä Haasteet: töiden rajaaminen ja vapaa-ajan rajan hämärtyminen.	Joustavuus vastavuoroisena: omista aikatauluista joustaminen työnantajan eduksi.
Mahdollisuus kehittyä	Lähityössä mahdollisuus oppia ja saada tukea työkavereilta. Työskentely toiselle paikkakunnalle mahdollistaa urakehityksen. Esihenkilö on läsnä ja kannustaa, luottaa ja auttaa tehtävien priorisoinnissa.	Lähityössä enemmän tukea työkavereilta (spontaanimmat kysymykset nopeammat vastaukset), esihenkilöltä odotettu tuki osittain täytynyt (ystävällisyys, empaattisuus ja mahdollisuus kysyä), tekninen tuki helposti saatavilla. Haasteet: yhteisen ideoinnin vähentyminen, tuen saaminen etätöissä, työlaitteiden saatavuus ja esihenkilön välinpitämättömyys.	Avoin viestintä: töiden etenemisestä viestiminen ja heikkouksien näyttäminen (virheiden myöntäminen) edistää ongelmien ratkaisemista ja vähentää konflikteja.
Sosiaaliset suhteet	Työkaverit vastaanottavaisia ja yhteistyöhön pyrkiviä, lähityö työsuhteen alussa edistää sosiaalisten suhteiden muodostumista ja etätö vaikuttaa sosiaalisten suhteiden laatuun.	Lähityötä tekevillä paremmat suhteet työkavereihin ja kokemus yhteenkuuluvuuden tunteesta. Organisaation etätöyöskulttuuri vaikuttaa sosiaalisten suhteiden muodostumiseen. Haasteet: Suuri määrä etätöitä työsuhteen alussa heikentää sosiaalisten suhteiden muodostumista. Vain etätöitä tekeviin työkavereihin etäiset suhteet.	Velvollisuus edistää työpaikan sosiaalisia suhteita: ystävällisyys, saavutettavuus ja oma-aloitteisuus sosiaalisten suhteiden rakentamisessa.

7 Pohdinta

Tässä luvussa kertaan tutkielmani tuloksia ja pohdin johtopäätöksiä teoriaviitekehitykseni avulla. Tutkimuskysymykseni oli: *Miten uuden työntekijän psykologinen sopimus muodostuu hybridityössä?* Ennen työllistymistään haastateltavat kertoivat heidän odotuksiinsa vaikuttaneen työpaikkailmoituksen, keskustelut edeltäjän ja työnantajan kanssa sekä heidän aikaisemmat työkokemuksensa. Työllistymisen jälkeen haastateltavat kertoivat heidän odotuksiensa osittain vahvistuneen, ja heille syntyi uusia odotuksia työnantajan ja työkaverien käytöksen perusteella. Haastateltavat kertoivat työllistymisen jälkeisten kokemusten selkeyttävän heidän odotuksiaan työnantajaa kohtaan. Haastateltavat kuvailivat omien velvollisuuksiensa liittyvän luottamuksen ylläpitämiseen, avoimeen viestintään, itsensä johtamiseen, vastavuoroiseen joustavuuteen ja sosiaalisten suhteiden kehittämiseen.

Hybridityö loi sekä haasteita että mahdollisuuksia yksilön psykologisen sopimuksen muodostumiselle. Uudet työntekijät näkivät sekä haasteina että mahdollisuuksina hybridityön vaikutukset työhön liitettävään autonomiaan, työn- ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen, mahdollisuuteen kehittyä ja sosiaalisten suhteiden muodostumiseen. Haastateltavat kokivat lähi- ja etätyön yhdistämisen tasapainottavan toistensa vaikutuksia.

Psykologisen sopimuksen muodostumiseen liittyi vahvasti uuden työntekijän organisatorinen socialisaatio. Halusin selvittää myös, mitä käytäntöjä uudet työntekijät arvostivat hybridiperehdytyksessä. Haastateltavat kertoivat työnantajan perehdytyskäytännöillä, esihenkilöllä, työkavereilla ja heillä itsellään olleen vaikutusta heidän kokemuksistaan organisatorisesta socialisaatiosta.

7.1 Uuden työntekijän psykologisen sopimuksen muodostuminen hybridityössä

Tulosten perusteella uusien työntekijöiden odotukset muodostuivat monesta eri kohtaamisesta organisaation sisäpiiriläisten kanssa. Uusille työntekijöille ei ollut aina täysin selvää, mistä tapahtumasta odotukset olivat muodostuneet. Aiempien tutkimusten mukaan työntekijät kiinnittävät huomiota enemmän henkilökohtaisten tavoitteiden

kannalta tärkeisiin vihjeisiin (Rousseau, Hansen ja Tomprou 2018). Myös tulosteni perusteella uudet työntekijät muistavat paremmin itselleen merkityksellisistä odotuksista, missä yhteydessä odotuksen aiheesta on puhuttu.

Työnhakijat tekivät ennakko-oletustensa perusteella valinnan siitä, hakevatko he avoinna olevaan työhön. Myös aikaisempi tutkimus painottaa työnhakijoiden odotuksiin vaikuttavan heidän aiempi työkokemuksensa, sisäiset mallinsa ja organisaatiosta saadut ennakkotiedot (Tomprou & Nikolaou, 2011, Rousseau, 2001). Kuten tutkimustulosteni mukaan myös Kleinin ja Polinin (2012) mukaan työnantajan suullisesti kuvailemalla realistisella työnkuvalla on vaikutusta uuden työntekijän työhön liittämiin asenteisiin. Myös työpaikkahaastattelut vaikuttivat uusien työntekijöiden odotuksiin kuten odotuksiin etätyöstä. Tulosten perusteella uusien työntekijöiden työnantajat eivät korostaneet mahdollisuutta etätyöhön, vaikka aineiston perusteella uusilla työntekijöillä oli joustavat etätyökäytännöt.

Myös työntekijöiden aikaisempi työkokemus vaikutti heidän odotuksiinsa uudesta työstä. Etätyöhön tottuneilla työntekijöillä on realistisia odotuksia etätyön haasteista ja mahdollisuuksista. Aiemmat kokemukset sosiaalisten suhteiden muodostumisesta hybridityössä vaikuttavat uusien työntekijöiden odotuksiin työpaikan sosiaalista suhteista. Myös aiempi tutkimus tukee tätä, koska uusien työntekijöiden sisäiset mallit vaikuttavat heidän odotuksiinsa, koska uudet työntekijät odottavat uuden työnantajansa toimivan samoin kuin edellinenkin (Tomprou & Nikolaou 2011).

Työllistymisen jälkeen uusien työntekijöiden odotukset alkoivat konkretisoitumaan. Uudet työntekijät ymmärsivät usein vasta perehdytysvaiheessa, millaiset etätyömahdollisuudet organisaatiossa oli ja mitä uudelta työnantajalta voisi odottaa. Myös aiempien tutkimusten mukaan työnantajan ja työntekijän on luontaista tehdä lupauksia työsuhteen alkuvaiheessa (Rousseau, Hansen ja Tomprou 2018). Tulosten perusteella uusien työntekijöiden odotuksiin työnantajasta vaikutti perehdytys ja työkaverien toiminnan seuraaminen. Perehdytysvaihe selkeytti työntekijöiden odotuksia työnantajan velvollisuuksista. Myös aiemman tutkimuksen mukaan työnantajat konkretisoivat ennen työllistymistä tekemiään lupauksia perehdyttämisen aikana (Rousseau 2004). Tulosten perusteella työkaverien tarkkailu vaikutti uusien työntekijöiden odotuksiin etätyöstä ja sosiaalisista suhteista. Myös aiempien tutkimusten mukaan uudet työntekijät arvostavat työkaverien tarkkailusta saatavaa

tietoa (Klein & Polin 2012). Lähityössä he oppivat työpaikan kirjoittamattomia sääntöjä. Kuitenkin etäperehdytyksessä voi ilmetä haasteita hienovaraisten vihjeiden, poliittisten normien ja käyttäytymisen oppimisessa, koska työntekijät oppivat niitä seuraamalla työkavereitaan (Deal & Levenson 2021). Toisaalta kaikki uudet työntekijät eivät kokeneet haasteita sosiaalisten suhteiden muodostumisessa, jos he työskentelivät suurimmaksi osaksi lähityössä tai eivät kokeneet sosiaalisia suhteita työpaikalla itselleen merkityksellisiksi.

Tomproun ja Nikolaun (2011) psykologisen sopimuksen muodostumisen mallin mukaan uudet työntekijät tarkastelevat odotuksiaan työnantajastaan ja niiden toteutumista. Työntekijät muokkaavat omaa käytöstään niin, että se olisi tasapainossa työnantajalta saatujen etujen kanssa (Lester, Claire & Kickul 2001). Psykologinen sopimus muodostuu työntekijän velvollisuuksien lisäksi työntekijän itselleen kokemista velvollisuuksista (Rousseau, Hansen ja Tomprou 2018). Uudet työntekijät asettivat itselleen velvollisuuksiksi luottamuksen ylläpitämisen tai rakentamisen hänen ja työnantajansa välillä. He korostivat myös avoimen viestinnän tärkeyttä, itsensä johtamista, joustavuutta ja sosiaalisten suhteiden kehittämistä. Uudet työntekijät huolehtivat luottamuksesta tekemällä sovitut työtehtävänsä huolellisesti, noudattamalla sovittuja aikatauluja ja avoimella viestinnällä kuten näyttämällä heikkouksiaan sekä tiedottamalla etätöiden tekemisestä. Luottamus näkyi myös kehitysideoiden esittämisenä työnantajalle. Myös aiemman tutkimuksen mukaan kokemukset työnantajalta saaduista eduista ovat yhteydessä työntekijän kokemiin omiin velvollisuuksiin kuten ylityön tekemiseen, sitoutumiseen ja roolin ylittävien tehtävien hoitamiseen (Rousseau 1990). Mahdollisuus joustavuuteen työ- ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa koettiin myös velvollisuudeksi työntekijälle itselleen eli työntekijät pyrkivät olemaan joustavia myös työnantajaa kohtaan. Työntekijät pyrkivät joustamaan omista vapaa-ajan menoistaan tarvittaessa, jotta työnantajalle ei syntyisi turhia kuluja. Myös työpaikan sosiaalisten suhteiden edistäminen koettiin työntekijän velvollisuudeksi. Tulosten perusteella uudet työntekijät pyrkivät edistämään työpaikan sosiaalisia suhteita proaktiivisella käytöksellä. Myös aiempien tutkimusten mukaan uuden työntekijän proaktiivinen käytös edistää sosiaalisten suhteiden muodostumista (Cooper-Thomakse & Anderson 2006).

7.2 Psykologisen sopimuksen haasteet ja mahdollisuudet hybridityössä

Uusilla työntekijöillä oli odotuksia hybridityöhön liittyvistä työn autonomiasta, työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisesta, mahdollisuudesta kehittyä ja sosiaalisista suhteista. Seuraavaksi analysoin aiempien tutkimusten ja aineistosta havaittujen odotusten yhteneväisyyksiä. Psykologiseen sopimukseen liittyy odotusten subjektiivisuus (Rousseau 1998), mikä näkyi haastateltavien erilaisina odotuksina työnantajalle eri teemojen kohdalla.

Uusilla työntekijöillä oli tulosten mukaan odotuksia hybridityön vaikutuksista työn joustavuuteen. Uudet työntekijät kokivat hybridityön vahvistavan työssä koettua autonomiaa. Hybridityö lisäsi autonomiaa, koska uusilla työntekijöillä oli mahdollisuus päättää omista etätyöruutiineistaan. Aiempien tutkimusten perusteella työntekijät kokevat autonomian lisääntymistä hybridityössä, koska heille on tarjottu joustavuutta päättää työntekopaikasta. Joustavuus lisää työntekijöiden resilienssiä suunnitella työtehtäviä ja kontrollia näiden työtehtävien suorittamisesta (Gajendran & Harrison 2007). Uusien työntekijöiden mahdollisuus päättää työntekopaikasta voi tulosten perusteella liittyä työntekijän ja esihenkilön väliseen luottamukseen. Myös aiempi tutkimus tukee esihenkilön ja työntekijän välisen luottamuksen yhteyttä mahdollisuuteen tehdä etätyötä (Sewell & Taskin 2015). Esihenkilöiden on mahdollista rakentaa luottamusta avoimen viestinnän avulla, kuten läpinäkyvällä kommunikaatiolla, yhteistyöllä ja päätöksenteolla (Vilkman 2016, 26-34).

Toisaalta tulosten mukaan uudet työntekijät kokivat autonomian heikentymistä, koska he eivät saaneet paljon etätyötä tekeviin työkavereihinsa yhteyttä. Tällöin päätöksenteko saattoi viivästyä, koska heillä ei ollut kaikkia päätöksentekoon tarvittavia tietoja käytössään. Toisaalta uusi työntekijät saattoivat kokea myös tekevänsä enemmän itsenäisiä päätöksiä, koska he eivät saaneet yhteyttä työkavereihin tai he eivät halunneet häiritä etätyössä olevia työkavereitaan. Tällöin uudet työntekijät voivat kokea olevansa enemmän vastuussa. Myös aiemmissa tutkimuksissa on havaittu autonomian lisäävän työntekijöiden kokemaa vastuuta työstään kuten omasta johtamisestaan, ammattikehityksestään ja suoriutumisestaan (Taskin & Devos 2005).

Odotukset hybridityöhön liittyvät myös työn ja vapaa-ajan tasapainoon. Tulosten perusteella uusien työntekijöiden odotukset työ- ja vapaa-ajan yhteensovittamisesta olivat täyttyneet. Uudet työntekijät olivat yllättyneitä, miten joustava heidän

työnantajansa oli. Tulosten perusteella joustavuus nähtiin seurauksena molemmin puolisesta luottamuksesta. Uuden työntekijöiden odotukset työ- ja vapaa-ajan yhteensovittamisesta näkyivät esimerkiksi toiveena arjen helpottumisesta, koska työntekijän ei tarvinnut mennä fyysisesti työpaikalle. Myös aiemmat tutkimukset tukevat työmatkoista siirtyneen aikaa työntekijän perheelle (Taskin & Devos 2005). Odotuksiin työ- ja vapaa-ajan yhteensovittamisesta voivat vaikuttaa työntekijöiden erilaiset elämän tilanteet. Myös aiempien tutkimusten mukaan työntekijät hyötyvät etätöiden vaikutuksista työn ja perhe-elämän yhteen sovittamiseen (Felstead & Henseke 2017). Työntekijät pystyivät myös tekemään osan kotitöistä työpäivän aikana tauoillaan, mikä lisäsi vapaa-aikaa työpäivän jälkeen. Toisaalta hybridityö haastoi työ- ja vapaa-ajan yhteensovittamista, koska työntekijät saattoivat jatkaa töiden tekoa kotona pidempään kuin työpaikalla he olisivat jatkaneet. Tämä aiheutti haasteita rajata työ- ja vapaa-aikaa. Myös aiempi tutkimus tukee vapaa-ajan ja työn rajan hämärtymistä työn joustavuuden lisääntyessä. Esimerkiksi etätöitä tekevät saattavat kokea velvollisuudekseen olla koko ajan saatavilla (Sewell & Taskin 2015). Myös työpaineet saattavat siirtyä työajan ulkopuolelle, jolloin työntekijä voi kokea haastavaksi irrottautua työstä työpäivän jälkeen (Felstead & Henseke 2017).

Uusilla työntekijöillä oli myös odotuksia mahdollisuuksista kehittyä kuten urakehityksestä, oppimisesta ja saadusta tuesta. Uudet työntekijät odottivat tulosten perusteella etätöiden mahdollistavan keskittymistä vaativien työtehtävien tekemisen kotona. Etätöiden kautta saatu työrauha mahdollisti työntekijöiden paremman suoriutumisen. Aiempien tutkimusten mukaan etätöillä ei ole suoraan vaikutusta työntekijöiden urakehitykseen, mutta se mahdollistaa paremman suoriutumisen, mikä on yhteydessä urakehitykseen (Bloom ym. 2015). Työntekijöiden urakehitykseen voi vaikuttaa myös hybridityön mahdollistama työskentely eri kaupungeissa kuin asuinpaikassa. Etätö mahdollisti urakehityksen, koska työntekijän ei ollut pakko muuttaa uuteen kaupunkiin työpaikan perässä vaan hän pystyi jäämään nykyiselle paikkakunnalle ja tehdä sieltä eri paikkakunnalle töitä. Työpaikan vaihto urakehityksen toivossa voi heijastua myös odotuksina palkkauksessa ja urakehityksessä, joista vastapalveluksena työntekijät työskentelevät yli roolinsa (Sherman & Morley 2015).

Parempi keskittyminen etätöissä myös haastoi työkaverien kanssa käytävää yhteistä ideointia ja tuen saamista, koska uudet työntekijät eivät halunneet häiritä työkaveriensa keskittymistä. Etätöissä viestintä työkaverien välillä oli harkitumpaa ja se oli

ammattimaisempaa. Uudet työntekijät kokivat saavansa enemmän tukea työkavereiltaan lähityössä, koska heidän mukaansa lähityössä oli helpompi kysyä apua työkaveriltaan. Aiempien tutkimusten mukaan etätyö vaikuttaa yhteiseen ideointiin heikentävästi, koska se heikentää luovuutta, luottamusta ja tiedon jakoa (Meghana & Vijaya 2019).

Työkaverien tuki voi olla roolimallin, hyväksynnän ja ystävyyden tarjoamista, mikä mahdollistaa organisaation sääntöjen oppimisen ja parantaa työntekijöiden suoriutumista (Allen, McManus & Russell 1999).

Työkaverien lisäksi uusilla työntekijöillä oli myös odotuksia esihenkilöltään saadusta tuesta ja teknisestä tuesta. Myös aiempien tutkimusten mukaan esihenkilön ja alaisen työsuhteen alun kohtaamisilla on merkitystä työntekijän asenteisiin (Rousseau 2004). Uudet työntekijät odottivat esihenkilöltään enemmän tukea läsnäololla ja kannustuksella kuin työtehtävien hoitamisessa sekä luottamusta. Uudet työntekijät myös odottivat, että heidän on mahdollista saada teknistä tukea ongelmien esiintyessä. Myös Saksin ja Grumanin (2012) mukaan uusien työntekijöiden saamalla tuella on merkitystä, koska silloin he voivat lievittää ahdistustaan uutta työtään kohtaan, mikä mahdollistaa heidän tehokkaan työskentelynsä osana organisaatiota.

Uusilla työntekijöillä oli tulosten perusteella odotuksia myös sosiaalisten suhteiden muodostumisesta hybridityössä. Suuri määrä etätyötä työsuhteen alussa haittasi sosiaalisten suhteiden muodostumista, mutta lähityö työsuhteen alussa helpotti organisaation sisäpiiriläiseksi siirtymistä eli lisäsi yhteenkuuluvuuden tunnetta ja organisaation tuntemista. Uusien työntekijöiden oma-aloitteisuus edisti sosiaalisten suhteiden muodostamista. Myös Grumanin, Saksin ja Zweigin (2006), Bauerin ja Erdoganin (2014), Cooper-Thomaksen ja Andersonin (2006) mukaan uuden työntekijän proaktiivisella käyttäytymisellä kuten palautteen hakemisella on vaikutusta organisatorisen sosialisoinnin onnistumiseen uusien työntekijöiden saadessa hyväksyntää ja edistämällä sosiaalista integroitumista. Uusien työntekijöiden mukaan etätyö vaikutti myös sosiaalisten suhteiden laatuun. Etätyössä sosiaalinen vuorovaikutus oli enemmän ammattimaista. Etätyössä yksilön sosiaalinen verkosto oli kapeampi, koska hän ei voinut spontaanisti jutella muiden työntekijöiden kanssa ja näin tutustua heihin. Myös Korte ja Lin (2013) korostavat laadukkaiden sosiaalisten suhteiden uusien työntekijöiden ja työkaverien sekä esihenkilöiden välillä, koska ne vaikuttavan heidän sopeutumiseensa sosiaaliseen rakenteeseen, oppimiseensa ja suoriutumiseensa. Myös etätyön tekemiseen liittyvät asenteet vaikuttivat uusien työntekijöiden kokemuksiin

sosiaalisista suhteista. Vaikka työnantajat eivät asettaneet rajoitteita etätyölle, osa heistä kannusti uusia työntekijöitä tekemään lähityötä, mikä edisti tiiviimpää työyhteisöä. Paljon lähityötä tekevät uudet työntekijät kertoivat odotusten sosiaalisista suhteista täyttyneen.

Tulosten perusteella uudet työntekijät kokevat myös pettymyksiä, koska heidän odotuksensa uudesta työstään eivät olleet täyttyneet. Pettymykset liittyivät työnantajan välinpitämättömään toimintaan, sosiaalisten suhteiden muodostumiseen ja palkkaukseen. Aikaisempien tutkimusten perusteella psykologisen sopimuksen loukkaaminen voi näkyä työntekijän negatiivisina tunteina ja asenteina kuten turhautumisena, vihana, motivaation puutteena, epäluottamuksena johtajia kohtaan ja vähentyneenä sitoutuneisuutena (Zhao, Wayne, Glibkowski, & Bravo 2007, Parzefall & Coyle-Shapiro 2011). Pettymykset voivat johtua väärinkäsityksistä, koska uudet työntekijät uskovat yhteiseen sopimukseen ja toimivat sen pohjalta, vaikka työnantajalla olisi erilainen käsitys tekemistään lupauksista, jolloin työnantaja ei lunasta rekrytointiprosessin aikana tekemiään lupauksia (Rousseau 2004). Uudet työntekijät olivat pettyneitä sosiaalisten suhteiden laatuun ja muodostumiseen, koska he eivät saaneet yhteyttä työkavereihin, jotka tekivät suurimmaksi osaksi etätöitä. Tulosten perusteella uudet työntekijät kokivat hybridityössä myös sopimuksen ristiriitaisuutta eli työntekijän ja työnantajan ristiriitaisia käsityksiä siitä, mitä oli luvattu kuten aiemmissa tutkimuksissa (Morrison & Robinson 1997). Ristiriitaiset odotukset liittyivät lupaukseen yhteisestä työtilasta, mitä työnantaja ei ollut toteuttanut. Tämän seurauksena työntekijä joutui tekemään pelkkää etätyötä, mitä hän ei ollut ennen työllistymistään odottanut. Toisaalta uudet työntekijät odottivat työkaveriensa tekevän enemmän lähitöitä, mutta työllistymisen jälkeen he pettyivät, koska työkaverit tekivät suurimmaksi osaksi etätyötä. Tämä heikensi kokemusta sosiaalisten suhteiden laadusta ja työpaikan yhteisöllisyydestä.

7.3 Perehdytystä ja socialisaatiota tukevat käytänteet hybridityössä

Aiempien tutkimusten mukaan uuden työntekijän organisatoriseen socialisaation onnistumiseen vaikuttavat esihenkilö, perehdyttäminen, työkaverit ja uuden työntekijän proaktiivinen käyttäytyminen (Klein & Polin 2012, Saks & Gruman 2012, Gruman, Saks & Zweig 2006). Tulosten perusteella uudet työntekijät kokivat perehdytyksen

olleen suunnitelmallista eli työnantaja oli laatinut uusille työntekijöille perehdytysuunnitelman. Myös aiempien tutkimusten perusteella institutionalisoidut sosialisatiotaktiikat kuten perehdytyksen suunnitelmallisuus vaikuttavat uuden työntekijän ja organisaation kannalta positiivisesti kuten pienentämällä roolin epäselvyyttä ja roolikonfliktia, ahdistuneisuutta ja työpaikan vaihtoaikkeitä sekä parantamalla työtyytyväisyyttä, sitoutumista ja työtehtävien hallintaa (Cooper-Thomas & Anderson 2006, Perrot ym. 2014).

Lisäksi uudet työntekijät arvostivat sitä, että heille oli esimerkiksi sovittu tapaamisia esihenkilön ja uusien työkaverien kanssa. Esihenkilö esitteli uuden työntekijän muille työyhteisön jäsenille, mikä loi uudelle työntekijälle kuvan lämpimästä vastaanotosta. Myös aiempien tutkimusten perusteella perehdytyskäytännöillä on vaikutusta tulokkaan emotionaalisiin tarpeisiin, ja ne auttavat rakentamaan suhteita työkavereihin ja esihenkilöön (Klein & Polin 2012). Uudet työntekijät kokivat esihenkilön ja työkaverien kanssa sovitut tapaamiset merkityksellisiksi. Esihenkilöiden kanssa sovitut tapaamiset sisälsivät sekä tavoitteiden asettamista että uusien työntekijöiden huolien kuuntelemista. Sovitut lähitapaamiset vahvistivat työntekijän ja työnantajan luottamusta ja toiminnan läpinäkyvyyttä, mikä oli tärkeää sosialisatiion kannalta etätyön aiheuttaessa haasteita sosiaalisten suhteiden muodostumiselle. Aiempien tutkimusten mukaan digitaalinen perehdyttäminen aiheuttaa haasteita työntekijän ja organisaation väliselle suhteelle luottamuksen ja läpinäkyvyyden kautta (Sani ym. 2022). Sosiaaliin suhteisiin voitaisiin panostaa hybridityössä järjestämällä säännöllisiä yhteisiä tapaamisia työpaikalla (Helle 2004, 17-21).

Uusien työntekijöiden proaktiivinen käyttäytyminen näkyi oma-aloitteisuutena tarkkailla työkavereidensa käyttäytymistä, kysyä epäselvistä asioista ja luoda sosiaalisia suhteita. Aiempien tutkimusten perusteella oma-aloitteinen toiminta kuten palautteen ja tiedon etsiminen vaikuttaa sosialisatiion onnistumiseen (Gruman, Saks & Zweig 2006). Uuden työntekijän proaktiivinen toiminta edistää taitojen hallintaa, roolin selkeyttä, sosiaalista integroitumista ja poliittista tietämystä (Cooper-Thomas & Anderson 2006). Uudet työntekijät oppivat kirjoittamattomia sääntöjä etätyöstä tarkkailemalla työkaveriensa toimintaa. He kertoivat seurailleensa työkavereitaan oma-aloitteisesti ja kysyvänsä, jos eivät tieneet jotain. Myös Kleinin ja Polinin (2012) mukaan uusien työntekijöiden mukaan työkaverien tarkkailusta saa hyödyllistä tietoa organisaatiosta. Uudet työntekijät kertoivat pyrkineensä tekemään lähityötä työsuhteen alussa, mikäli se

oli mahdollista. He kokivat lähityön työsuhteen alussa helpottavan organisaation sisäpiiriläiseksi siirtymistä eli lisäävän yhteenkuuluvuuden tunnetta ja organisaation tuntemista.

7.4 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimuksen rajoitteena oli se, että työnantajalle ja työntekijöille koettuja velvollisuuksia on useita. Pro gradu -tutkielmassa ei ole mahdollista selvittää kaikkia työntekijöiden kokemia odotuksia velvollisuuksista, koska velvollisuuksia työnantajalle ja työntekijälle voi olla useita. Kuten Herriot, Manning ja Kidd (1997) luettelevat työntekijän kokemiksi työnantajan velvollisuuksiksi esimerkiksi koulutuksen oikeudenmukaisuuden, henkilökohtaisten tarpeiden huomioimisen, vuorovaikutuksen työntekijää koskevissa asioissa, työntekijän autonomian, inhimillisyyden, palkitsemisen, työympäristön, palkan, etujen ja turvallisuuden. On haastavaa luoda tyhjentävää listaa työntekijän kokemista subjektiivisista odotuksista. Haastateltavien määränä 9 henkilöä oli tarpeeksi, jotta pystyin ymmärtämään heidän kokemuksiensa syntyneistä odotuksista työnantajaa kohtaan. Haastateltavat puhuivat samoista aiheista, mutta toisaalta siihen oli voinut johtaa kysymysten valintakin. Jatkotutkimuksena uusien työntekijöiden odotuksia työnantajalleen hybridityössä voitaisiin tutkia määrällisen tutkimuksen avulla. Esimerkiksi kyselytutkimuksella voitaisiin selvittää, mitkä odotukset työntekijät arvostavat merkityksellisimmiksi. Näin voitaisiin selvittää, mitkä odotuksista ovat tärkeimpiä uusille työntekijöille hybridityössä. Merkityksellisyyden selvittäminen on oleellista, koska ristiriitaisuudet työnantajan ja työntekijän käsityksissä velvollisuuksista johtavat usein sopimuksen loukkaamiseen (Morrison & Robinson 1997). Psykologisen sopimuksen loukkaamista kokeneet työntekijät taas ovat vähemmän tyytyväisiä työhönsä ja suunnittelevat enemmän työpaikan vaihtoa (Zhao, Wayne, Glibkowski, & Bravo 2007).

Tutkimuksen rajoitteeksi voidaan nähdä myös haastateltavien melko joustavat työnantajat. Kaikkien haastateltavien työnantajat sallivat vapaan etätyön lukuun ottamatta työtehtäviä, mitkä eivät mahdollistaneet etätyötä. Näitä etätyötä rajoittavia työtehtäviä haastateltavilla ei kuitenkaan paljoa ollut. Työnantajat sallivat myös muita joustavan työn muotoja kuten liukuvan työajan. Olisi mielenkiintoista selvittää, millaisia odotuksia työntekijöillä on hybridityötä kohtaan, jos työnantaja olisi pyrkinyt rajoittamaan sen tekoa esimerkiksi kahteen päivään viikossa.

Haastatteluissa nousi esille uusien työntekijöiden odotukset ja odotusten täytyminen sosiaalisten suhteiden muodostumisesta. Haastateltavat kertoivat erilaisista odotuksista sosiaalisille suhteille. Esimerkiksi yksi haastateltava koki, että odotukset sosiaalisista suhteista olivat täyttyneet, kun häntä ei velvoiteta tapaamaan työkavereitaan. Osa haastateltavista taas koki kaipaavansa sosiaalista vuorovaikutusta lähityössä, koska koki pitävänsä sitä itselleen tärkeänä. Haastateltavat kertoivat odotusten muodostumiseen vaikuttaneen heidän omat ominaisuutensa kuten introverttius tai sosiaalisuus.

Jatkotutkimus voisi keskittyä selvittämään, miten uuden työntekijän ominaisuudet kuten persoonallisuus vaikuttavat hänen odotuksiinsa sosiaalisista suhteista hybridityössä.

Lähteet

- Allen, T. D. – McManus, S. E. – Russell, J. E. A. (1999). Newcomer Socialization and Stress: Formal Peer Relationships as a Source of Support. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 54 (3), 453–470.
- Bauer, T. N. – Bodner, T. – Erdogan, B. – Truxillo, D. M. – Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of applied psychology*, Vol. 92 (3), 707.
- Bauer, T. N. – Erdogan, B. (2014). Delineating and reviewing the role of newcomer capital in organizational socialization. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour*, Vol. 1(1), 439–457.
- Bloom, N. – Liang, J. – Roberts, J. – Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly journal of economics*, Vol. 130(1), 165-218.
- Caldwell, C. – Peters, R. (2018). New employee onboarding–psychological contracts and ethical perspectives. *Journal of Management Development*, Vol. 37 (1), 27-39.
- Carlos, A. R. – Muralles, D. C. (2022) Onboarding in the age of COVID-19. *IFLA journal*. Vol. 48 (1), 33–40.
- Conway, N. – Briner, R. B. (2005). *Understanding psychological contracts at work: A critical evaluation of theory and research*. Oxford University Press, New York.
- Coyle-Shapiro, J. – Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey. *Journal of management studies*, Vol. 37(7), 903-930.
- Coyle-Shapiro, J. A. M. – Pereira Costa, S. – Doden, W. – Chang, C. (2019). Psychological contracts: Past, present, and future. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 6 (1), 145-169.
- Cooper-Thomas, H. D. – Anderson, N. (2006). Organizational socialization: A new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations. *Journal of managerial psychology*, Vol. 21 (5), 492-516.
- De Vos, A. – Buyens, D. – Schalk, R. (2003). Psychological contract development during organizational socialization: Adaptation to reality and the role of reciprocity. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24(5), 537-559.

- Deal, J. J. – Levenson, A. (2021). Figuring out social capital is critical for the future of hybrid work. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 62 (4), 1-4.
- Dulac, T. – Coyle-Shapiro, J. A. – Henderson, D. J. – Wayne, S. J. (2008). Not all responses to breach are the same: The interconnection of social exchange and psychological contract processes in organizations. *Academy of management Journal*, Vol. 51 (6), 1079-1098.
- Eklund, A. – Jääskeläinen, H. – Salminen, J. – Lindholm, T. (2021). *Hybridijohtaminen*. Brik, Espoo.
- Eriksson, P. – Kovalainen, A. (2016) *Qualitative Methods in Business Research*. 2. uud. p. Sage Publications, London.
- Felstead, A. – Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, Vol. 32 (3), 195-212.
- Fisher, G. – Aguinis, H. (2017). Using theory elaboration to make theoretical advancements. *Organizational Research Methods*, Vol. 20 (3), 438–464
- Freese, C. – Schalk, R. (2008). How to measure the psychological contract? A critical criteria-based review of measures. *South African Journal of Psychology*, Vol. 38 (2), 269-286.
- Gajendran, R. S. – Harrison, D. A. (2007) “The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences.” *Journal of applied psychology* Vol. 92 (6) 1524–1541.
- Gopalan, S. (2022). The importance of first impressions in a hybrid working era. *Strategic HR Review*, Vol. 21(5), 149-152.
- Gruman, J. A. – Saks, A. M. – Zweig, D. I. (2006). Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: An integrative study. *Journal of vocational behavior*, Vol. 69 (1), 90-104.
- Guest, D. E. – Conway, N. (2002) Communicating the psychological contract: an employer perspective. *Human resource management journal*. Vol.12 (2), 22–38.
- Halford, S. (2005) “Hybrid Workspace: Re-Spatialisations of Work, Organisation and Management.” *New technology, work, and employment*. Vol. 20 (1), 19–33.
- Harpelund, C. – Højberg, M. T. – Nielsen, K. U. (2019). *Onboarding: Getting new hires off to a flying start*. Emerald Publishing Limited.
- Helle, M. (2004) *Etätyö*. Edita Publishing, Helsinki.

- Herriot, P. – Manning, W. E. G. – Kidd, J. M. (1997). The content of the psychological contract. *British Journal of management*, Vol. 8 (2), 151–162.
- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. (2022) Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 2. p. Gaudeamus, Helsinki.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. – Sinivuori, E. (2009). *Tutki ja kirjoita*. 15. uud. p. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki
- Jokisaari, M. – Nurmi, J.-E. (2012). Getting the right connections? The consequences and antecedents of social networks in newcomer socialization. Teoksessa: *The Oxford handbook of organizational socialization*. toim. C. R. Wanberg, 78–96. Oxford University Press, New York.
- Jokisaari M. (2013). The role of leader-member exchange and social network relations in newcomers' role performance. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 82 (2), 96–104.
- Klein, H. J. – Polin, B. (2012). Are Organizations On Board with Best Practices Onboarding? Teoksessa: *The Oxford handbook of organizational socialization*, toim. C. R. Wanberg, 267-348. Oxford University Press, New York.
- Korte, R., – Lin, S. (2013). Getting on board: Organizational socialization and the contribution of social capital. *Human relations*, Vol. 66 (3), 407-428.
- Lester, S. W. – Claire, E. – Kickul, J. (2001). Psychological Contracts in the 21st Century: What Employees Value Most and How Well Organizations Are Responding to These Expectations. *Human Resource Planning*, Vol. 24 (1).
- Mazzei, A. – Ravazzani, S. – Butera, A. – Conti, S. – Fisichella, C. (2023). The affective commitment of newcomers in hybrid work contexts: A study on enhancing and inhibiting factors and the mediating role of newcomer adjustment. *Frontiers in Psychology*, Vol. 13.
- Meghana, J. – Vijaya, R. (2019) E-leadership, psychological contract and real-time performance management: Remotely working professionals. *SCMS journal of Indian management*. Vol. 16 (3), 101–111.
- Montes, S. D. – Irving, P. G. (2008). Disentangling the effects of promised and delivered inducements: Relational and transactional contract elements and the mediating role of trust. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93 (6), 1367
- Morrison, E. W. – Robinson, S. L. (1997) When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops. *The Academy of Management review*. Vol. 22 (1), 226–256.

- Moser, K. (2005). Recruitment Sources and Post-Hire Outcomes: The Mediating Role of Unmet Expectations. *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 13 (3), 188–197.
- Nelson, D. L. – Quick, J. C. (1991). Social support and newcomer adjustment in organizations: Attachment theory at work?. *Journal of organizational behavior*, Vol. 12 (6), 543-554.
- Parzefall, M. R. – Coyle-Shapiro, J. A. M. (2011). Making sense of psychological contract breach. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 26 (1), 12-27.
- Perrot, S. – Bauer, T. N. – Abonneau, D. – Campoy, E. – Erdogan, B. – Liden, R. C. (2014). Organizational socialization tactics and newcomer adjustment: The moderating role of perceived organizational support. *Group & Organization Management*, Vol. 39 (3), 247-273.
- Robinson, S. L. – Wolfe Morrison, E. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of organizational Behavior*, Vol. 21 (5), 525-546.
- Rousseau, D. M. – Hansen, S. D. – Tomprou, M. (2018). A dynamic phase model of psychological contract processes. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 39 (9), 1081-1098.
- Rousseau, D. M. (2004). Psychological contracts in the workplace: Understanding the ties that motivate. *Academy of Management Perspectives*, Vol. 18 (1), 120-127.
- Rousseau D. M. (2001). Schema, Promise and Mutuality: The building blocks of a psychological contract. *Journal on Occupational & Organizational Psychology*, Vol. 74 (4), 511-541.
- Rousseau, D. M. – Tijoriwala, S. A. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior*, Vol.19 (1), 679-695.
- Rousseau, D. M. (1990) New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of organizational behavior*. Vol. 11 (5), 389–400.
- Saks, A.M. – Gruman, J. A. (2012). *Getting Newcomers On Board: A Review of Socialization Practices and Introduction to Socialization Resources Theory*. Teoksessa: The Oxford handbook of organizational socialization, toim. C. R. Wanberg, 27-55. Oxford University Press, New York.

- Saks, A. M. – Ashforth, B. E. (1997). Organizational socialization: Making sense of the past and present as a prologue for the future. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 51 (2), 234-279.
- Sani, K. F. – Adisa, T. A. – Adekoya, O. D. – Oruh, E. S. (2022). Digital onboarding and employee outcomes: empirical evidence from the UK. *Management Decision*, Vol. 61 (3), 637-654.
- Sewell, G. – Taskin, L. (2015). Out of Sight, Out of Mind in a New World of Work? Autonomy, Control, and Spatiotemporal Scaling in Telework. *Organization Studies*, Vol. 36 (11), 1507–1529.
- Sherman, U. P. – Morley, M. J. (2015). On the formation of the psychological contract: A schema theory perspective. *Group & Organization Management*, Vol. 40 (2), 160-192.
- Sluss, D. M. – Thompson, B. S. (2012). Socializing the newcomer: The mediating role of leader–member exchange. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 119 (1), 114-125.
- Sturges, J. – Conway, N. – Guest, D. – Liefoghe, A. (2005). Managing the career deal: the psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26 (7), 821–838.
- Suomen virallinen tilasto (2023) Työvoimatutkimus. Tilastokeskus, Helsinki.
<<https://www.stat.fi/tilasto/tyti>>, haettu: 18.9.2023
- Taskin, L. – Devos, V. (2005). Paradoxes from the Individualization of Human Resource Management: The Case of Telework. *Journal of Business Ethics*, Vol. 62 (1), 13–24.
- Tomprou, M. – Nikolaou, I. (2011). A model of psychological contract creation upon organizational entry. *Career development international*, Vol. 16 (4), 342-363.
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 5. uud. p. Tammi, Helsinki
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi, Helsinki.
- Työsopimuslaki 55/2001. <<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>>, haettu 15.2.2024
- Vilkman, U. (2016). *Etäjohtaminen: tulosta joustavalla työllä*. Talentum Pro, Helsinki.

- Wanous, J. P. – Poland, T. D. – Premack, S. L. – Davis, K. S. (1992). The effects of met expectations on newcomer attitudes and behaviors: a review and meta-analysis. *Journal of applied psychology*, Vol. 77 (3), 288.
- Weiss, H. M. (1977). Subordinate imitation of supervisor behavior: The role of modeling in organizational socialization. *Organizational behavior and human performance*, Vol. 19 (1), 89-105.
- Yarbrough, J. W. – Ramos Salazar, L. (2023). Virtual onboarding and socialization, an exploration of employee discussions and experiences. *Corporate Communications*. Vol. 28 (5), 707-723.
- Zhang, W. – Wang, X.-J. (2021) An Understanding of Implicit Followership Toward New Employees' Self-Efficacy: The Mediating Role of Perceived Supervisor Support. *Frontiers in psychology*. Vol. 12.
- Zhao, H. A. O. – Wayne, S. J. – Glibkowski, B. C. – Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. *Personnel psychology*, Vol. 60 (3), 647-680.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Aloituskysymykset:

Milloin olet aloittanut nykyisessä organisaatiossa?

Millaista aikaisempaa kokemusta sinulla on hybridityöskentelystä?

Kuinka paljon keskimäärin työskentelet etänä ja toimistolla?

Työntekijän odotukset työsuhteelle ja hybridityölle:

1. Millaisia odotuksia sinulla oli uutta työtäsi kohtaan? Kerro esimerkki
2. Millaisia odotuksia sinulla oli hybridityötä kohtaan? Täyttyivätkö nämä odotukset?
3. Millaisia lupauksia työnantajasi on mielestäsi tehnyt ennen työllistymistäsi? Esimerkiksi koulutusmahdollisuuksista, etenemismahdollisuuksista, työn joustavuudesta tai tarjotusta tuesta?
4. Kerro esimerkki tapahtumasta, jossa työnantajasi on tehnyt jonkun lupauksen sinulle?
5. Kerro esimerkki myös tapahtumasta, jossa varsinaista lupauksia ei ole tehty, mutta oletat sinulla olevan tiettyjä oikeuksia?

Autonomia:

6. Kuinka paljon päätösvaltaa odotit sinulla olevan ennen kuin aloitit nykyisessä tehtävässäsi?
7. Miten vapaaksi työnantajasi kuvaili työsi ennen kuin aloitit?
8. Mistä oletat näiden odotusten johtuvan?
9. Pystytkö tekemään itsenäisiä päätöksiä työssäsi?

Sosiaaliset suhteet:

10. Millaisia odotuksia sinulla oli työpaikan sosiaalisista suhteista ennen kuin aloitit uudessa työssäsi?
11. Miten koet etätöön vaikuttaneen sosiaalisten suhteiden muodostumiseen työpaikalla?
12. Millaista tukea odotat esihenkilöltäsi ja työkavereiltasi?
13. Saatko esihenkilösi ja työkaverisi tarvittaessa kiinni, jos työskentelette etänä?

Joustava työ:

14. Mitä odotuksia sinulla oli työajasta ja tauoista ennen työsuhteen alkua?
15. Mitä työnantajasi lupasi etätöystä työsuhteen alussa tai rekrytointivaiheessa?
16. Millaisia rajoituksia työnantajasi on asettanut etätöölle?
17. Miten työnantaja tukee muun elämän ja työn yhteen sovittamista?

Tekniset ongelmat:

17. Millaista teknistä tukea odotat työnantajaltasi?
18. Miten koet teknisiin laitteisiin liittyvän perehdytyksen sujuneen?

Työnantajan vastaaminen näihin odotuksiin:

19. Kerro jokin yksittäinen tapahtuma, mikä on vaikuttanut asenteisiin työnantajaasi kohtaan negatiivisesti tai positiivisesti?
20. Onko työnantajasi joskus rikkonut lupauksiaan?
21. Onko työnantajasi joskus toiminut tavalla, joka on yllättänyt sinut positiivisesti?
22. Kuinka sitoutuneeksi koet itsesi?
23. Miten työnantaja on täyttänyt odotuksesi työn itsenäisyydestä?

24. Miten odotuksesi sosiaalisista suhteista on täyttynyt?

25. Miten odotuksesi työn joustavuudesta on täyttynyt?

Työntekijän omat velvollisuudet:

26. Millaisia velvollisuuksia koet sinulla olevan työnantajaasi kohtaan?

27. Mitä luulet työnantajan sinulta odottavan?

28. Mitä asioita teet edistääksesi luottamusta sinun ja työnantajan välillä?