



OULUN YLIOPISTO
UNIVERSITY of OULU

OULUN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU

Matti Lehtinen

TYÖNTEKIJÄN SITOUTUMINEN - PSYKOLOGISEN SOPIMUKSEN VOIMA

Pro gradu -tutkielma

Markkinointi

Toukokuu 2021

Yksikkö Markkinoinnin yksikkö			
Tekijä Lehtinen, Matti		Työn valvoja Nätti, S., Professori	
Työn nimi Työntekijän sitoutuminen – psykologisen sopimuksen voima			
Oppiaine Markkinointi	Työn laji Pro gradu	Aika Toukokuu 2021	Sivumäärä 82
Tiivistelmä <p>Moderni työelämä ja sen vaatimukset ovat muokanneet työntekijöiden ja organisaatioiden tarpeita. Yhteiskunnan ja teknologian kehittyessä yhä useampi työ vaatii tietointensivistä asiantuntijaosaamista. Pätevistä työntekijöistä kilpaillaan kovempaa kuin koskaan aiemmin ja työntekijät ovat päättävässä asemassa työnantajaa valittaessa. Samanaikaisesti vakituisen ja pitkäaikaisen työsuhteen arvostus on vähenemässä, kun työntekijät haluavat kehittyä monipuolisesti ja edetä urallaan. Tämä yhtälö on aiheuttanut haasteen työntekijöiden sitouttamisessa ja vaihtuvuuden hallinnassa.</p> <p>Tämän Pro gradu -tutkielman tavoitteena on tutkia miten psykologinen sopimus vaikuttaa työntekijän organisaatiositoutumiseen. Tutkimuksessa paneudutaan erityisesti psykologisen sopimuksen laiminlyönnin ja organisaatiositoutumisen yhteyteen. Psykologista sopimusta tarkastellaan työntekijän näkökulmasta.</p> <p>Tutkimuksen teoreettinen viitekehys luotiin monipuolisen aiemman tutkimuksen perusteella. Teoreettisessa viitekehyksessä tunnistettiin psykologisen sopimuksen muodostuminen, sen erilaiset alalajit ja sisältö sekä elinkaari. Lisäksi viitekehyksessä käsiteltiin psykologisen sopimuksen ja motivaation sekä organisaatiositoutumisen yhteyttä.</p> <p>Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla, jotka toteutettiin videon välityksellä. Tutkimukseen osallistui neljä asiantuntijatehtävissä työskentelevää henkilöä, jotka olivat lähiaikoina vaihtaneet työnantajaa ja täten myös päättäneet sekä luoneet uuden psykologisen sopimuksen. Tutkimuksen empiirisessä osiossa pyrittiin täydentämään ja laajentamaan teoreettisen viitekehysten perusteella tehtyä mallia psykologisen sopimuksen ja organisaatiositoutumisen yhteydestä. Täydennetyssä mallissa otettiin huomioon myös työnantajabrändin ja organisaation ulkoisen viestinnän vaikutus, työntekijän kehittyminen ja eteneminen sekä koko psykologisen sopimuksen elinkaaren aikaisten tekijöiden huomioiminen organisaatiositoutumisessa.</p> <p>Tutkimuksella pyritään liikkeenjohdollisesti herättämään organisaatioiden ymmärrys psykologisen sopimuksen tärkeydestä työntekijöiden vaihtuvuuden hallinnassa. Tutkimuksen kontribuutiona voidaan pitää aiempaa tutkimusta laajempaa käsitystä psykologisen sopimuksen ja organisaatiositoutumisen yhteydestä sekä siihen vaikuttavista tekijöistä. Tutkimustulokset kuvastavat modernia työelämää ja täten täydentävät aiemmin luotua uuden psykologisen sopimuksen mallia.</p> <p>Lisäksi tutkimustulokset auttavat työntekijöitä hahmottamaan psykologisen sopimuksen käsitettä ja sen sisältöä, keskustelemaan molemminpuolisista odotuksista ja velvollisuuksista sekä seuraamaan psykologisen sopimuksen toteutumista.</p>			
Asiasanat Psykologinen sopimus, organisaatiositoutuminen, sitoutuminen, työntekijävaihtuvuus, motivaatio			
Muita tietoja			

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Johdatus aiheeseen ja perustelut aiheen valinnalle.....	6
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	9
1.3	Tutkimuksen keskeiset käsitteet	10
1.4	Tutkimusmenetelmät	11
1.5	Tutkimuksen rakenne.....	12
2	TEOREETTINEN TAUSTA	14
2.1	Psykologinen sopimus	14
2.1.1	Psykologisen sopimuksen määritelmä ja historia	14
2.1.2	Psykologisen sopimuksen alalajit	18
2.1.3	Psykologisen sopimuksen muodostuminen	23
2.1.4	Psykologisen sopimuksen rikkoutuminen.....	25
2.2	Työntekijän sitoutuminen ja psykologinen sopimus.....	28
2.2.1	Psykologisen sopimuksen vaikutus työntekijän sitoutumiseen sen loukkaamisen ja rikkomisen näkökulmasta.....	28
2.2.2	Psykologisen sopimuksen vaikutus työntekijän sitoutumiseen sen täyttymisen näkökulmasta	31
2.3	Teoreettinen viitekehys.....	32
3	TUTKIMUSMENETELMÄT	34
3.1	Laadullinen tutkimusmenetelmä	34
3.2	Tutkimusaineiston kerääminen	35
3.2.1	Otanta.....	35
3.2.2	Puolistrukturoitu teemahaastattelu.....	37
3.3	Aineiston analysointi.....	38
4	EMPIIRINEN TUTKIMUS	41
4.1	Psykologinen sopimus käsitteenä.....	41

4.2	Psykologisen sopimuksen muodostuminen	44
4.3	Psykologisen sopimuksen sisältö	46
4.3.1	Odotukset	46
4.3.2	Velvollisuudet	49
4.4	Psykologisen sopimuksen ylläpitäminen	54
4.4.1	Psykologisen sopimuksen loukkaaminen ja rikkominen	54
4.4.2	Psykologisen sopimuksen loukkaamisen tai rikkomisen vaikutus motivaatioon ja organisaatiositoutumiseen	56
4.4.3	Psykologisen sopimuksen täytyminen	58
4.5	Psykologisen sopimuksen seuraaminen ja vastuunjako	59
4.6	Yhteenveto empiirisestä aineistosta	61
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	65
5.1	Teoreettiset johtopäätökset	65
5.1.1	Vastaukset tutkimuskysymyksiin.....	65
5.2	Liikkeenjohdolliset johtopäätökset.....	68
5.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja tutkimuksen rajoitukset	72
5.4	Jatkotutkimusehdotukset	73
LÄHTEET	76

KUVIOT

Kuvio 1. Psykologinen sopimus ja sitoutuminen..... 32

Kuvio 2. Psykologisen sopimuksen ja sitoutumisen täydennetty kierre 63

TAULUKOT

Taulukko 1. Psykologisen sopimuksen rikkoutumisen vaikutuksia eri tutkimusten mukaan 29

Taulukko 2. Haastattelut 36

1 JOHDANTO

Tämä pro gradu -tutkielma käsittelee työntekijöiden psykologisen sopimuksen ja organisaatiositoutumisen yhteyttä. Tutkielman tavoitteena on lisätä ymmärrystä aiheesta ja luoda malli psykologisen sopimuksen ja organisaatiositoutumisen prosessista. Lisäksi tavoitteena on tutkia psykologisen sopimuksen ominaisuuksia, psykologisen sopimuksen hahmottamista ja arvostamista työntekijän näkökulmasta sekä psykologisen sopimuksen elinkaarta ja sopimuksen loukkaamisen, rikkomisen ja täyttymisen vaikutusta työntekijän näkökulmasta. Tutkielmassa käsitellään monipuolisesti teorioita, jotka ovat luoneet pohjan psykologisen sopimuksen tutkimukselle. Ensimmäisessä luvussa lukija johdatellaan aiheeseen ja annetaan perustelut aiheen valinnalle. Luvussa esitellään myös tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset, määritellään tutkimuksen keskeiset käsitteet sekä esitellään tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen rakenne.

1.1 Johdatus aiheeseen ja perustelut aiheen valinnalle

Yhä useammin kuulee, miten asiantuntijatehtävässä työskentelevällä on toinen jalka ulkona nykyisestä työpaikasta ja, kunhan tilaisuus tulee, tilaisuus siirtyä uuteen organisaatioon käytetään. Työmarkkinoiden suosituimmassa portaalissa, LinkedIn-palvelussa, yhä useamman työntekijän profiilissa on ilmoitettu kiinnostus kuulla uusista työmahdollisuuksista. Miksi sitoutuminen työnantajaan on nykyisin niin helposti koetuksella ja kynnyks työntekijän vaihtoon niin matala? Mikä saa sitoutumisen tason laskemaan?

Vastauksia edellä mainittuihin kysymyksiin voi löytää, kun aihetta käsitellään psykologisen sopimuksen ja organisaatiositoutumisen näkökulmasta. Miksi työntekijä uhraa aikaansa työnantajalleen ja raataa tulosten eteen, joista hän ei itse usein edes pääse nauttimaan oikeudenmukaisella tavalla? Mikä saa työntekijän ylittämään tavoitteet, vaikka ainoastaan niiden saavuttaminen olisi tarpeeksi työpaikan säilyttämiseen? Mitä kaikkea muuta työntekijän tulisi tehdä, kuin mitä hän on kirjallisen työsopimuksen allekirjoittaessa luvannut? Työntekijän uhratessa aikaansa ja työpanostaan työnantajalleen, tulee organisaation vastavuoroisesti tarjota työntekijälle jotakin, mutta mitä – palkkaako? Mitä muita keinoja työnantajalla on

työntekijän sitouttamiseen kuin rahallinen korvaus? Ovatko sovitut työtehtävät ja säännöllinen palkanmaksu riittäviä sitouttamaan työntekijän? Olennaista on myös kysyä, miksi nykyisten työntekijöiden sitouttaminen on niin tärkeää?

Tänä päivänä työmarkkinat kuuluvat työntekijöille ja työnantajien mahdollisuus valita haluamansa työntekijät, on heikentynyt huomattavasti. Kilpailu pätevistä yksilöistä on kiihtynyt edellisen vuosikymmenen aikana, kun samaan aikaan yksilöiden sitouttaminen on jäänyt pienemmälle huomiolle – ainakin psykologisen sopimuksen ja yksilön tarpeiden näkökulmasta. Johtamisen tutkimuksen piirissä käsitellään laajasti työntekijän sitoutumista (*engl. employee engagement tai organisational engagement*), mutta ilmiötä ei liitetä suoraanaisesti subjektiiviseen psykologiseen sopimukseen, jonka laiminlyönti vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen negatiivisesti. Arkisessa työelämässä sitouttamisen toimenpiteet viittaavat useasti palkkatasoon, etuihin ja mielenkiintoisiin työtehtäviin, mutta ei työntekijän ja työnantajan molemminpuolisiin odotuksiin ja velvollisuuksiin. Varsinkin alati kasvavalla it-alalla sitouttaminen rinnastetaan usein monipuolisiin, joskus myös muille absurdeilta kuulostaviin, henkilöstöetuihin. Nykyinen tutkimus kaipaa organisaatiositoutumisen lähestymistä yksilön subjektiivisten tarpeiden ja kokemusten näkökulmasta. Tämä tutkimus pyrkii täydentämään nykyistä tutkimusta juuri tästä näkökulmasta.

Franca ja Pahor (2012) uskovat, että tulevaisuudessa kilpailu pätevistä työntekijöistä on yhtä kovaa, kuin kilpailu hyvistä asiakkaista sekä toisin kuin aiemmin, laaja hakijoiden määrä ei enää kilpaile vain yhdestä työpaikasta vaan päinvastoin, yritykset kilpailevat yhdestä ja samasta kandidaatista. Samalla kun kilpailu pätevistä työntekijöistä kasvaa, kasvaa myös nykyisten työntekijöiden sitouttamisen tärkeys – mitä pienempi työntekijävaihtuvuus, sitä vähemmän tarvitsee kilpailla uusista työntekijöistä haastavilla työmarkkinoilla.

Varsinkin tietointensiivinen asiantuntijatyö on luonut sitoutumiselle uudenlaisen kontekstin ja samalla työnantajille uusia haasteita. Pätevät työntekijät ovat kriittinen osa yritysten kilpailuedun saavuttamisessa ja usein investoinnit henkilöstöresursseihin ovat tärkeimpiä varsinkin tietovaltaisissa yrityksissä (Sivertzen ym. 2013). Haastavat työmarkkinat antavat päteville työntekijöille mahdollisuuden valita useista työnantajista, eritoten tietointensiivisissä asiantuntijatehtävissä. Nämä työntekijät ovat

tietopääomansa, hiljaisen tietonsa ja konkreettisen osaamisensa vuoksi organisaation tärkeintä pääomaa, ja etenkin menestykselle keskeisten henkilöiden sitouttaminen tietointensiivissä organisaatioissa on tärkeää. Pahimmassa tapauksessa työntekijä voi työpaikkaa vaihtaessaan viedä mukanaan paitsi hiljaisen tietonsa, mutta myös asiakkaat. (Alvesson, 2004, s. 149)

Samanaikaisesti kun mahdollisuus löytää työmarkkinoilta uusia päteviä työntekijöitä on vaikeutunut, ja kilpailu näistä yksilöistä on kiihtynyt, ulkoisen rekrytoinnin ohelle on yhä tärkeämmäksi osa-alueeksi muodostunut sisäinen rekrytointi, työnantajabrändi ja työnantajamielikuva. Tämä on pakottanut organisaatiot miettimään, miten nykyiset työntekijät työpaikkansa kokevat ja miten heidät saa sitoutumaan. Työnantajien tulee myös miettiä, paljonko yrityksen tulevaisuudessa tarvitsemista osaajista on organisaatiossa jo nyt. Kun fokusta siirretään ulkoisesta rekrytoinnista ja ulkoisesta rekrymarkkinoinnista myös sisäiseen rekrytointiin, nousee tärkeiksi tekijöiksi psykologinen sopimus ja organisaatiositoutuminen. Tietointensiivisten yritysten liiketoiminnan menestymisen kannalta on tärkeää pitää nykyiset työntekijät tyytyväisinä ja mikä tärkeintä, sitoutuneina.

Asiantuntijatehtäviin edenneet Y-sukupolven edustajat ja 2000-luvun ensimmäisten vuosikymmenten mukanaan tuoma ”nopeasyklisempi” työkuultuuri, on lyhentänyt ideaalityösuhteiden kestoa ja kynnys vaihtaa työpaikkaa on huomattavasti matalampi kuin aikaisemmin. Varsinkin jos uudessa työpaikassa pääsee kehittämään itseään ja etenemään paremmin uralla, saaden samalla paremman taloudellisen korvauksen työstään. Alasoinin (2007) esittämä uusi psykologinen sopimus ottaa huomioon myös yksilön kehittymisen ja etenemisen organisaatiossa, mutta malli on kuitenkin osittain vanhentunut ja vastaa ainoastaan osittain muuttuneeseen työelämään ja sen nopeasyklisyyteen. Lisäksi tämänhetkinen COVID19-pandemiasta johtuva taloudellinen epävarmuus luo oman ulottuvuutensa psykologisen sopimuksen tärkeydelle. Tutkimuksessa pandemiatilanteesta johtuen esille nousi esimerkiksi työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen epävarmana aikana, kun käytössä olevat resurssit ovat pienemmät.

Kaikki tietävät, kuinka tärkeää kirjallisen työsopimuksen kirjoittaminen on työntekijän ja organisaation väliselle suhteelle. Vähemmän tunnettu on psykologisen sopimuksen

käsite, joka kuvaa työntekijöiden molemminpuolisia uskomuksia, odotuksia ja velvollisuuksia työnantajansa välillä. Toisin kuin kirjallinen työsopimus, psykologinen sopimus on erittäin subjektiivinen. Psykologiset sopimukset eivät ole tarkkoja tai selkeitä, niitä ei ole kirjoitettu eikä ne ole oikeudellisesti sitovia. Psykologisen sopimuksen tehokas hallinnointi, mikäli sen hallinnointi on edes mahdollista, voi olla enemmän yksilöllisyyden tiedostamista ja tunnistamista. Jos työntekijöiden mielestä työnantaja on laiminlyönyt lupauksensa tai rikkonut psykologista sopimusta, työntekijöiden reaktiot vaihtelevat lievästä ärsytyksestä tai työn laadun ja tehokkuuden laskemisesta aina irtisanoutumiseen. Näiden rikkomusten tehokas ja asianmukainen käsittely ei ole työnantajalle helppoa. Psykologinen sopimus onkin yksi hyödyllisimmistä ja tärkeimmistä tavoista ymmärtää työnantajan ja työntekijän välistä suhdetta ja miten tämä vaikuttaa varsinkin työntekijän käyttäytymiseen, työsuoritukseen ja organisaatiositoutumiseen.

Tässä tutkimuksessa keskitytään nimenomaan psykologisen sopimuksen rooliin työntekijän sitoutumisessa. Ajatus aiheen valinnalle kumpuaa tutkielman tekijän roolista työelämässä sekä tulevaisuuden urasuunnitelmista asiantuntijatason työntekijöiden sitouttamisen johtamisessa.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkielman tavoitteena on lisätä ymmärrystä aiheesta ja luoda malli psykologisen sopimuksen ja organisaatiositoutumisen yhteydestä. Lisäksi tavoitteena on tutkia psykologisen sopimuksen sisältöä, psykologisen sopimuksen elinkaarta, psykologisen sopimuksen tärkeyttä ja sopimuksen ylläpitämisen ja hoitamisen sekä loukkaamisen ja rikkomisen vaikutusta organisaatiositoutumiseen työntekijän näkökulmasta.

Tutkimuksen tavoitteen voi tiivistää yhdeksi, kokonaisvaltaiseksi, päätutkimuskysymykseksi:

”Miten psykologinen sopimus vaikuttaa työntekijän organisaatiositoutumiseen?”

Päätutkimuskysymyksellä pyritään osoittamaan organisaatiositoutumisen ja psykologisen sopimuksen suhdetta ja vuorovaikutusta työntekijän näkökulmasta.

Kysymyksellä pyritään selvittämään sekä psykologisen sopimuksen laiminlyönnin että ylläpidon ja hoitamisen (*engl. nurture*) vaikutukset työntekijän sitoutumiseen.

Jotta päätutkimuskysymykseen voidaan vastata monipuolisesti, tulee siihen etsiä vastauksia kolmen alatutkimuskysymyksen kautta:

”Miten tunnistettavissa psykologinen sopimus on työntekijälle?”

Tällä tutkimuskysymyksellä pyritään hahmottamaan, onko psykologisen sopimuksen käsite entuudestaan tuttu työntekijöille ja onko sitä käsitelty systemaattisesti työnantajan aloitteesta.

”Miten psykologisen sopimuksen loukkaaminen, rikkominen ja täytyminen vaikuttaa työntekijän organisaatiositoutumiseen?”

Tutkimuskysymyksellä pyritään ymmärtämään paremmin työnantajan tekemien psykologisen sopimuksen laiminlyöntien tai sen ylläpitämisen ja hoitamisen vaikutuksia työntekijän käyttäytymiseen, tunteisiin ja organisaatiositoutumiseen.

”Miten työntekijä seuraa psykologisen sopimuksen ylläpitoa ja toteutumista?”

Viimeisellä alatutkimuskysymyksellä pyritään selvittämään seuraavatko työntekijät psykologisen sopimuksen toteutumista sen elinkaaren aikana. Tässä kohtaa pyritään myös selvittämään, kenen vastuulla psykologisen sopimuksen seuraaminen on, ellei työntekijä koe sitä omaksi vastuukseksi.

1.3 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Psykologinen sopimus. Psykologisella sopimuksella tarkoitetaan pohjimmiltaan työntekijän ja työnantajan tai organisaation välisiä yhteisiä odotuksia tai koettuja velvollisuuksia toisiaan kohtaan (Wellin, 2007, s. 17) Psykologinen sopimus edustaa työntekijän ja työnantajan välisiä keskinäisiä uskomuksia, käsityksiä ja epävirallisia velvollisuuksia (Rousseau 1989). Psykologisen sopimuksen vakiintuneen määritelmän mukaan termillä tarkoitetaan työntekijän subjektiivista, omiin kokemuksiinsa ja

tuntemuksiinsa perustuvaa, käsitystä omaan työsuhteeseensa kuuluvista oikeuksista ja velvollisuuksista. Psykologinen sopimus perustuu työntekijän näkemykseen kahden osapuolen, eli työntekijän ja hänen työnantajansa, välisestä vaihtosuhteesta (Rousseau, 1995).

Psykologisen sopimuksen rikkominen. Psykologisen sopimuksen rikkomisella tarkoitetaan työntekijän havaintoa tai käsitystä siitä, että organisaatio on epäonnistunut täyttämään lupauksiaan tai velvollisuuksiaan. (Robinson & Rousseau, 1994)

Organisaatio. Tässä tutkimuksessa organisaation käsitettä käytetään kuvaamaan yksilön vastapuolta, työnantajaa, jonka kanssa psykologinen sopimus solmitaan. Yksilö on myös osa organisaatiota, mutta sen ytimen ja keskeisen hallintoelimen, jotka vaikuttavat psykologisen sopimuksen täyttymiseen tai rikkoutumiseen, muodostavat pääsääntöisesti organisaation johto sekä esihenkilöt.

Organisaatiositoutuminen (engl. organizational engagement). Organisaatiositoutumisella tarkoitetaan työntekijän sitoutumista työnantajaorganisaatioonsa ja työntekijän haluun jatkaa organisaation jäsenenä sekä työskennellä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Organisaatiositoutumisen käsitteeseen voidaan sisällyttää kyseisen organisaation arvojen omaksuminen sekä työntekijän tahto pysyä organisaation jäsenenä ja ponnistella organisaation asettamien tavoitteiden saavuttamiseksi (Allen & Meyer, 1990).

1.4 Tutkimusmenetelmät

Tämän tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä psykologisesta sopimuksesta ja sen yhteydestä organisaatiositoutumiseen. Tutkimuksen tavoitteesta johtuen, on perusteltua hyödyntää laadullista tutkimusmenetelmää, jonka kautta monesti pyritään tarjoamaan lukijalle uusia tapoja ymmärtää tutkittua ilmiötä. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005, s. 43). Käyttämällä laadullisia tutkimusmenetelmiä, on mahdollista saada tutkittavasta ilmiöstä yksityiskohtaisempaa ja syvempää analyysiä, kun yksittäistapauksia eritellään. (Koskinen ym. 2005, s. 31)

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerätään neljällä puolistrukturoidulla teemahaastattelulla, joiden kautta yksilöiden tulkinnat ja asioille annettavat merkitykset voidaan havaita. Puolistrukturoitu teemahaastattelu mahdollistaa haastattelun ohjaamisen kuitenkin kontrolloimatta sitä liikaa (Koskinen ym. 2005, s. 105–106). Puolistrukturoitu teemahaastattelu on liiketaloustieteissä yleinen laadullisen aineiston keruumenetelmä (Koskinen ym. 2005, s. 105–106).

Tämän tutkimuksen otoskoko on neljä, mikä on verrattain pieni. On kuitenkin yleistä, että laadullisessa tutkimuksessa otoskoko on pieni. Kuten Eskola & Suoranta (1998, s. 18) kuvaavat, aineiston tieteellisyys perustuukin määrän sijasta sen laatuun. Jotta tutkimustulokset olisivat mahdollisimman relevantteja, on otoksen valinnassa hyödynnetty harkinnanvaraista otantaa, jonka tarkoituksena on hyödyntää sellaisia tiedonantajia, joiden voidaan olettaa antavan hyödyllistä tietoa tutkimukselle (Tuomi & Sarajärvi 2009, s. 86). Harkinnanvarainen on tehty siitä lähtökohdasta, että jokainen haastateltava olisi juuri vaihtanut työnantajaa ja he toimivat asiantuntijatehtävissä. Täten varmistetaan, että haastateltavilla on yksi vasta irtisanottu psykologinen sopimus sekä juuri solmittu, uusi psykologinen sopimus. Tutkimuksen kannalta näin saadaan mahdollisimman kattavat vastaukset tutkimuskysymyksiin, kun työntekijät ovat käsitelleet aihetta monipuolisesti – tiedostaen tai tiedostamattaan.

Lisäksi otoskokoon vaikutti saturaation periaatteen saavuttaminen neljän haastattelun jälkeen, kun vastaukset haastattelukysymyksiin alkoivat pääsääntöisesti toistaa itseään.

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkielman ensimmäisessä luvussa lukija johdatellaan aiheeseen, perustellaan sen valinta sekä esitellään tutkimuskysymykset, keskeiset käsitteet, tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen rakenne. Toisessa luvussa lukijalle esitellään teoreettinen viitekehys. Luvussa syvennytään muun muassa psykologisen sopimuksen erilaisiin määritelmiin, sen historiaan, sopimuksen alalajeihin ja sen elinkaareen. Lisäksi luvussa käsitellään psykologisen sopimuksen muodostumisen taustaa ja sopimuksen loukkaamisen ja rikkomisen sekä ylläpitämisen ja täyttymisen vaikutuksia. Tässä luvussa tutustutaan myös työntekijän organisaatiositoutumisen ja psykologisen sopimuksen yhteyteen.

Luvun lopuksi esitellään teoreettinen viitekehysten yhteenveto. Kolmas luku esittelee valitun tutkimusmetodologian sekä tutkimuksen toteutuksen eri vaiheet. Neljännessä luvussa syvennyttään tutkielman empiiriseen osioon ja esitellään empiiriset tulokset. Lopulta tutkielman viidennessä luvussa esitetään teoreettiset ja liikkeenjohdolliset johtopäätökset, arvioidaan tutkielman luotettavuus ja rajoitukset sekä esitetään jatkotutkimusehdotukset.

2 TEOREETTINEN TAUSTA

2.1 Psykologinen sopimus

Psykologinen sopimus on organisaation ja työntekijän välisen suhteen ydin. Psykologisella sopimuksella tarkoitetaan pohjimmiltaan työntekijän ja työnantajan välisiä yhteisiä odotuksia tai koettuja velvollisuuksia toisiaan kohtaan (Wellin, 2007, s. 17) Yleisesti sopimuksen käsite koetaan kirjallisena ja se nähdään usein virallisena, lainvoimaisena ja muuttumattomana. Vaikka suurin osa, ainakin yleisen uskomuksen mukaan, solmituista sopimuksista ovat kirjallisia, eivät kaikki kuitenkaan ole. Rousseau (1995) mukaan ihmisillä on tapana yhdistää lainmukainen lähestymistapa sopimukseen, sillä yhteiskuntamme rakenteet ohjaavat tämänlaiseen ajatteluun. Rousseau korostaa kuitenkin sitä, että sopimukset ovat usein paljon luultuamme monimutkaisempia ja syvempiä rakennelmia. Kirjallisista, laillisista ja virallisista sopimuksista poiketen, psykologiset sopimukset ovat luonteeltaan kirjoittamattomia, subjektiivisia eli henkilökohtaisten kokemusten ja tuntemusten muokkaamia, kahden tai useamman tekijän välisiä sopimuksia (Robinson, 1996). Tässä luvussa tarkastellaan psykologisen sopimuksen tutkimuksen historiaa, käsitteen määritelmää ja psykologisen sopimuksen muodostumista, sisältöä ja sen laiminlyönnin tai ylläpitämisen ja hoitamisen vaikutusta organisaatiositoutumiseen.

2.1.1 Psykologisen sopimuksen määritelmä ja historia

Psykologisen sopimuksen käsitteeseen ei törmää sattumalta kotona tai työpaikalla, vaikka kummassakin edellä mainituissa tämänlaisia sopimuksia on solmittu. Wellinin (2017, s.17) mukaan psykologisen sopimuksen teoriaa voi soveltaa myös esimerkiksi parisuhteissa – se ei siis ainoastaan koske organisaatioita ja sen sisällä yksilöitä, eli työntekijöitä.

Psykologisen sopimuksen käsitettä ei löydy esimerkiksi sanakirjoista tai tietokirjoista, eikä edes Google Trends-hakupalvelu tuota hakutuloksia edellisen 15 vuoden ajalta, joka kertoo osaltaan käsitteen tuntemattomuudesta tai suosittuudesta. Psykologinen sopimus on siis suurimmalle osalle ihmisistä täysin tuntematon ja yleensä se pitää avata keskustelun toiselle osapuolelle hyvin perinpohjaisesti. Psykologisen

sopimuksen käsitteen monimuotoisuudesta ja sen arkisesta tuntemattomuudesta huolimatta sitä on tutkittu useiden vuosikymmenten ajan niin työntekijän kuin organisaationkin näkökulmasta. Mutta vaikka sitä on tutkittu vuosikymmenten ajan, psykologisen sopimuksen käsitteestä ei olla päästy ajan saatossa yksimielisyyteen.

Psykologista sopimusta, kyseisellä käsitteellä, lähestyttiin teoreettisesti ensimmäisen kerran 1960-luvun alussa. Todistetusti käsitettä käytti ensimmäisen kerran yhdysvaltalainen organisaatiotieteilijä Chris Argyris vuonna 1960, kun hän tutki organisaatiossa työskentelevän ryhmän ja esihenkilön välistä työtä koskevaa psykologista sopimusta (Argyris, 1960, s. 96). Argyrista ennen psykiatri Karl Menninger oli käsitellyt potilaan ja terapeutin välille syntyvää suhdetta, mutta vasta Argyris liitti aiheen organisationaaliseen tutkimukseen ja lisäsi aiempaan tutkimukseen työntekijän ja työnantajan välisen kirjoittamattoman sopimuksen muodon – psykologisen sopimuksen. Coylen ja Shapiron (2008) mukaan psykologisen sopimuksen tutkimuksen kehitys voidaan jakaa kahteen aikakauteen. Tutkimuksen alkuna voidaan pitää vuotta 1958, jolloin Karl Menninger käsitteli aihetta psykologisesta näkökulmasta. Tutkimuksen ensimmäisen vaiheen koetaan päättyvän vuoteen 1988, kun vuonna 1989 Rousseau julkaisee artikkelinsa, joka mullisti teoreettisen tutkimuksen ja aloitti psykologisen sopimuksen uuden aikakauden.

1960-luvulla muun muassa Levinson tutkimusryhmineen tutki aihetta ja kuvasi pelkistäen psykologisen sopimuksen työntekijän ja työnantajan yhteisiksi oletuksiksi työsuhdetta kohtaan. Schein (1965) puolestaan korosti psykologisen sopimuksen proaktiivista ulottuvuutta myös organisaation sisällä. Schein painotti tutkimuksessaan, että työntekijällä sekä organisaatiolla on molemminpuolisia ja yhteneväisiä odotuksia toisiaan kohtaan. Schein korosti odotusten yhteneväisyyden ja niiden täyttymisen tärkeyttä, jotta saavutettaisiin työtyytyväisyyttä, sitoutumista ja tehokkuutta. Lisäksi Schein sukelsi aiheessa aiempaa syvemmälle, tuodessaan esille organisaation mahdollisuuden kuvailla heidän psykologista sopimusta kulttuurinsa avulla.

Kuten aiemmin mainittiin, vasta 80-luvun loppupuolella, vuonna 1989, kun professori Denise Rousseau julkaisi artikkelinsa ”*Psychological and implied contracts in organizations*”, aihe nousi uudestaan esille. Rousseau toi artikkelissaan esille ensimmäistä kertaa psykologisen sopimuksen muodostamisen, sisällön ja sen

laiminlyömisen erilaisia tapoja. Rousseau, nykyisin vakiintuneen, määritelmän mukaan psykologisella sopimuksella tarkoitetaan työntekijän subjektiivista käsitystä työntekijän omaan työsuhteeseensa kuuluvista oikeuksista ja velvollisuuksista. Psykologinen sopimus perustuu työntekijän näkemykseen kahden osapuolen, eli työntekijän ja hänen työnantajansa, välisestä vaihtosuhteesta (Rousseau, 1995). Conway ja Briner (2005) korostavat Rousseau määritelmän eroavaisuuksia aiemmasta tutkimuksesta. Heidän mukaansa aikaisempi tutkimus keskittyi pääosin odotusten hallintaan organisaation näkökulmasta, kun taas Rousseau tutkimus keskittyi velvollisuuksiin. Samassa artikkelissa Conway ja Briner (2005) toteavat myös Levinsonin ym. (1962) tutkimuksen tuloksen olevan samansuuntainen kuin Rousseau. Levinsonin ym. mukaan odotuksillakin oli tietynlaisia sitoumuksellisia piirteitä, jotka ohjasivat täyttämään velvollisuuksia.

Rousseau (1995) tutkimuksen tulokset taistelivat myös Scheinin (1965) tutkimusta vastaan. Schein toi artikkelissaan esille työntekijän ja organisaation välisiä, yhteneväisiä ja molemminpuolisia odotuksia. Rousseau korosti kuitenkin yksilön merkitystä psykologisessa sopimuksessa. Hänen mukaansa sopimuksen sisältö jäljittelee tunnettua sanonta ”*kauneus on katsojan silmissä*”. Rousseau mukaan psykologisen sopimuksen teoreettinen tutkimus siirtyi kahden osapuolen vaihtoon liittyvien velvoitteiden välisestä ehdollisesta vuorovaikutuksesta yksilön käsityksiin molempien osapuolten velvollisuuksista vaihdossa. (Coyle & Shapiro, 2008)

Levinsonin ym. (1962) ja Scheinin (1965) mukaan yksilön ja organisaation odotukset johdettiin niiden tarpeista, mutta sopimuksen osapuolet pystyivät ainoastaan rajoittuneesti vaikuttamaan näihin tarpeisiin ja täten kriittiseksi muodostuikin se määrä, mihin asti kumpikin pystyi täyttämään nämä tarpeet. Rousseau (1995) vastaavasti oli sitä mieltä, että organisaation vaikutus yksilön psykologiseen sopimukseen, eksplisiittisten ja implisiittisten signaalien kautta, on paljon suurempi. Tästä huolimatta, taso, jolla organisaatio voi muokata yksilön psykologista sopimusta, riippuu jossain määrin yksilön skeemasta, eli mielen sisäisestä tosimaailman mallista. Skeeman tarkoituksena on ohjata yksilön tulkintoja velvoitteista ja se mahdollistaa yksilön toiminnan löyhästi esiohjelmoidulla, tiedostamattomalla tavalla, kunnes jotain normaalista poikkeavaa tapahtuu. Rousseau psykologisen sopimuksen uudelleenmäärittelyn avain oli sopimuksen kohdistaminen subjektiiviselle

yksilötasolle. Näin psykologisesta sopimuksesta muodostui vaihdannan välineen sijaan henkinen malli. Psykologisen sopimuksen nähtiin nyt kuvantavan ennemmin yksilön kontribuutiota organisaatiossa aiemman yksinkertaisen työntekijän ja organisaation sovitun vaihdannan mallin sijaan. (Coyle & Shapiro, 2008)

Kuten aiemmin mainittiin, psykologisen sopimuksen käsitteestä ei ole yhtä, yleistä, määritelmää. Kuitenkin psykologisen sopimuksen vakiintuneen määritelmän mukaan termillä tarkoitetaan työntekijän subjektiivista käsitystä omaan työsuhteeseensa kuuluvista oikeuksista ja velvollisuuksista. Psykologinen sopimus perustuu työntekijän näkemykseen kahden osapuolen, eli työntekijän ja hänen työnantajansa, välisestä vaihtosuhteesta (Rousseau, 1995). Rousseau (1989) kuvaili käsitettä myös pelkistetympin seuraavasti; psykologinen sopimus edustaa työntekijän ja työnantajan välisiä keskinäisiä uskomuksia, käsityksiä ja epävirallisia velvollisuuksia. Alasoini (2006, s. 23) kuvailee psykologisen sopimuksen käsitettä enemmän vaihdannan kautta. Hänen mukaansa psykologinen sopimus on työntekijöiden omaksumien ja heidän aiempiin kokemuksiinsa perustuvien uskomusten muodostamaa kokonaisuutta siitä, millaisia palkkioita he ovat oikeutettuja saamaan työnantajalta työsuhteen kautta vastineeksi omasta työpanoksestaan. Wellin (2017, s. 17) puolestaan kuvailee psykologisella sopimuksella tarkoitettavan pohjimmiltaan työntekijän ja työnantajan tai organisaation välisiä yhteisiä odotuksia tai koettuja velvollisuuksia toisiaan kohtaan.

Rousseau (1995, s. 9) ja Schein (1969, s. 173) molemmat ovat sitä mieltä, että psykologisen sopimus on yhteydessä suoraan työntekijän motivaatioon ja tehokkuuteen sitoutumisen lisäksi. Rousseau kuvailee organisaation tuottavuuden kasvua yksilön tuottavuuden kasvun kautta, kun organisaation tavoitteet ovat yhteisesti jaetut ja molempien osapuolten odotukset täyttyvät. Yksilön ja organisaation tehokkuuden myötä myös tulokset usein kasvavat. Realistinen psykologinen sopimus on siis suoraan yhteydessä yksilön motivaatioon. Ei ole kuitenkaan itsestään selvää, että työntekijä on motivoitunut ja työskentelee tavoitteita kohti. Työntekijän tulee kokea, että hänen työnantajaansa kohdistetut oletukset ja odotukset täytetään ja työnantaja vastaa oman osuutensa täyttämistä sopimuksessa. Kun työntekijä luottaa työnantajansa täyttävän oman osuutensa psykologisessa sopimuksessa, motivoi se taas

vastavuoroisesti työntekijää täyttämään oman puolen antamastaan lupauksesta. (Rousseau 2004, s. 120)

Edellä mainittu ilmiö todistaa psykologinen sopimuksen toimivan itseään vahvistaen, kun sopimuksen molemmat osapuolet noudattavat kirjoittamattomia ehtoja ja vastavuoroisesti ne myös toteuttavat.

Edellä mainittuihin määritelmiin viitaten, aihetta tutkivat ovat selvästi samaa mieltä siitä, että psykologisen sopimuksen teoriassa painottuu ainakin työntekijän ja organisaation vuorovaikutus ja keskinäisen vaihdon jatkuvuus sekä psykologisen sopimuksen jatkuva kehittyminen. Vaikka määritelmät ovat samansuuntaisia, ei käsitteelle kuitenkaan ole yhtenäistä, tarkkaa määritelmää kuten aiemminkin on mainittu (Conway & Briner 2005, s. 20). Käsitteen määritelmä on muuttunut 60-luvulta lähtien ja teoreettinen tutkimus on saanut uusia näkökulmia yhteiskunnan ja työelämän kehittyessä. Kuten kappaleen alussa esitettiin, käsitteen ollessa vahvasti teoreettiseen tutkimukseen kytketty, ei siitä keskustella juurikaan arki- tai työelämässä. Psykologisen sopimuksen määritelmien ja teoreettisen tutkimuksen historian läpikäynnin myötä voidaan todeta yleistäen, että psykologisen sopimuksen täytyminen ja siitä huolehtiminen vaikuttavat suoraan työntekijän motivaatioon ja sitoutumiseen työskennellä tietyn organisaation tavoitteita kohti (Schein, 1969, s. 106–107). Kun työntekijä on motivoitunut saavuttamaan organisaation asettamat tavoitteet, hän on myös sitoutuneempi ja luonnollisesti lojaalimpi työnantajalleen.

2.1.2 Psykologisen sopimuksen alalajit

Psykologisen sopimuksen teoreettisessa tutkimuksessa yhdistetään erilaisia sopimuksen piirteitä ja niistä muodostetaan psykologisen sopimuksen alalajit. Rousseau ym. (1990) ovat kuvanneet psykologisen sopimuksen sisällön kahdella eri ulottuvuudella: transaktionaalisuus ja relationaalisuus, jotka käsitellään yleisesti toistensa vastakohtina. Rousseau (1995) on myöhemmin jalostanut sopimukset, kaksijakoista tulkintaa laajemmin, transaktionaalisiin, relationaalisiin, transitionaalisiin ja tasapainotettuihin hybridisopimukseen työn sisällön, muodon sekä työhön sitoutuneisuuden mukaan (Saari, 2014, s. 36-38). Lisäksi Alasoini (2007), joka on tutkinut suomalaisen työelämän muutoksia ja niiden vaikutusta psykologiseen

sopimukseen, perustelee uuden psykologisen sopimuksen muodon. Uusi psykologinen sopimus on syntynyt työelämän epävarmuudesta ja jatkuvasta muutospaineesta. Jatkuva muutos ja epävarmuus rikkoo perinteistä relationaalista, vakaata ja ihannoitua, sopimusta. Alasoinin muodostamaa uuden psykologisen sopimuksen käsitettä on myös sivuttu jo aikaisemmassa tutkimuksessa. Uudessa psykologisessa sopimuksessa yhdistyvät transaktionaaliset sekä relationaaliset elementit ja se voidaankin yhdistää Rousseau (1995) muodostamaan, tasapainotettuun hybridisopimukseen. Sopimusmalleista relationaalista ja tasapainotettua hybridisopimusta on pidetty tyypillisenä pitkäaikaisissa ja pysyvissä työsuhteissa työskentelevillä, kun taas transaktionaalinen ja transitionaalinen malli liittyvät molemmat lyhyempiin työsuhteisiin (Saari, 2014, s. 36). Edellä mainitut termit esitellään seuraavissa kappaleissa, kun psykologisen sopimuksen alalajeja esitellään tarkemmin.

Transaktionaalisen psykologisen sopimuksen perusta on taloudellisessa vaihdannassa (Rousseau, 1995). Transaktionaalisuus pohjautuu yksinkertaiseen vaihdantaan, esimerkiksi palveluksen tekemiseen, lahjanantoon tai yksinkertaisen kauppatapahtumaan, jossa molemmat osapuolet saavat jotakin. Psykologisen sopimuksen piirissä tätä voidaan kuvata työntekijän saamalla rahallisella korvauksella, kun hän on hoitanut ennalta sovitut velvoitteensa. Rousseau mukaan transaktionaalisen sopimuksen sisältö on suppea ja relationaalista sopimusta helpommin ulkopuolisen tulkittavissa. Transaktionaaliseen sopimukseen ei myöskään liity emotionaalista sitoutumista ja se on yleensä lyhytkestoinen. (Rousseau, 1995; Rousseau, 2004). De Cuyperin ja De Witten (2006) mukaan transaktionaalisen vaihdannan toimivuus on toimivan psykologisen sopimuksen ehto. Heidän mukaansa työnteosta saadun kompensaaation, palkan ja etujen, tulee olla reiluja, jotta psykologinen sopimus voi saada relationaaliseen psykologiseen sopimukseen kuuluvia ominaisuuksia.

Relationaalinen psykologinen sopimus on pääsääntöisesti transaktionaalista sopimusta laajempi kokonaisuus, sillä se sisältää taloudellisen vaihdannan lisäksi myös emotionaalisia elementtejä. Relationaalista sopimusta pidetään myös perinteisenä psykologisena sopimuksena, sillä se on yleinen vakituisissa ja pitkissä työsuhteissa. Relationaalisen sopimuksen perusta on työntekijän ja organisaation molemminpuolisessa luottamuksessa, lojaliteetissa ja sitoutumisessa. Molemmat

sopimuksen osapuolet panostavat toisiinsa yhteisen edun saavuttamiseksi ja ovat sitoutuneita toisiinsa pitkäaikaisesti. Relationaalisen sopimuksen sisältö hakee jatkuvasti muotoaan, kehittyy ja on yksilökohtaisempi. (Rousseau, 1995)

Alasoini (2009) on puolestaan tuonut tutkimukseen uuden näkökulman, kuvatessaan relationaalista sopimusta paternalistiseksi. Paternalismilla tarkoitetaan toimintamallia, joka pyrkii ehkäisemään muita tekemästä vahinkoa itselleen. Alasoinin paternalistinen lähestymistapa perustuu kahteen perustavaan uskomukseen; työnantaja palkitsee työntekijän laadukkaan työpanoksen ja hänen uskollisuutensa luottamuksella ja turvallisuudella sekä työnantajaorganisaation liiketoiminnan taloudellinen menestys palkitsee puolestaan työntekijää mahdollisella palkkatason nostamisella ja työsuhteen jatkuvuudella. Myös Rousseau (1995) mukaan relationaaliselle sopimukselle on ominaista työnantajan suojeleva asenne työntekijöitä kohtaan. Tämä ajatus mukailee Alasoinin lähestymistapaa työnantajan työntekijöistä huolehtimisesta. Kun työntekijöistä huolehditaan, he ovat motivoituneempia tekemään jopa enemmän kuin heiltä on aluksi odotettu. Vastavuoroisesti, työntekijä odottaa saavansa kovemmasta panostuksesta korvauksen myöhemmin. (Rousseau, 1990; Rousseau, 1995)

Vastaavasti Georgen (2009) mukaan relationaaliselle sopimukselle on ominaista työsuhteen pitkäaikaisuus, työntekijän emotionaalinen sitoutuminen ja molemminpuolinen panostus, kun työntekijä tuo mukanaan organisaation tarvitsemaa osaamista ja työnantaja puolestaan sitoutuu työntekijän kehittämiseen. (George 2009, s. 11–17.)

Tasapainotettu psykologinen sopimus on transaktionaalisen ja relationaalisen sopimustyyppin yhdistelmä. Mallista käytetään myös nimeä hybridimalli. Relationaalisen sopimuksen tyypillinen sitoutuminen on läsnä myös tässä sopimustyyppissä, mutta työntekijä ei kuitenkaan tee välttämättä enempää mitä häneltä odotetaan, vaikka hän kehittyisikin jatkuvasti ja tekisi monipuolisia, vaihtelevia, tehtäviä. Tasapainotetun sopimuksen täydentää transaktionaaliselle sopimukselle ominainen yksinkertainen vaihdannan periaate. Tasapainotetun sopimuksen erottaa relationaalisesta sopimuksesta työntekijän ja työnantajan suhteen syvyys ja lojaaliuuden ja turvallisuuden puute. (Rousseau, 1995) Työntekijä varautuu muutokseen ja epävarmuuteen varmistamalla oman kehittymisen ja ammattitaidon

ylläpitämisen ja täten vahvistaa uudelleentyöllistymisen mahdollisuuksiaan. (Rousseau, 1995) Tasapainotettu sopimus vastaa osittain modernia mallia uudesta psykologisesta sopimuksesta, jonka esimerkiksi Alasoini (2007) on tuonut esille. Tämän sopimustyyppin on yleisesti todettu korvaavan perinteisen eli relationaalisen psykologisen sopimuksen vakituisissa työsuhteissa, kun työelämän nykyinen epävarmuus ja jatkuva muutos ovat läsnä.

Transitionaalinen psykologinen sopimus kuvaa nimensä mukaisesti muutosta. Rousseau mukaan transitionaalinen sopimus on tyypillinen erilaisissa poikkeustiloissa, kuten yrityksen konkurssiuhan aikana tai isoa organisaatiomuutosta käyvässä organisaatiossa. Organisaatiomuutoksella voidaan tarkoittaa esimerkiksi yt-neuvotteluita, eri toimintojen uudelleen järjestelyä tai prosessien tehostamista. Poikkeustilan aiheuttama pelko työn jatkuvuudesta rikkoo psykologisen sopimuksen muodostumisen ympäristön, joten käytännössä työntekijä jää ilman psykologista sopimusta, kun työt voivat loppua milloin tahansa. Conwayn ja Brinerin (2005) mukaan tätä psykologisen sopimuksen alalajia on tutkittu verrattain vähän. Toisaalta juuri nyt, COVID 19-viruksen aiheuttaman epävarmuuden ja yt-neuvotteluiden suuren määrän myötä, tämä sopimuslaji on hyvin ajankohtainen.

Psykologisen sopimuksen uudessa mallissa taloudelliset sekä sopimuksen kestoon liittyvät riskit jaetaan tasapuolisesti molempien osapuolien, työntekijän ja työnantajan, kesken. Uudessa psykologisessa sopimuksessa työnantaja voi tarjota työntekijöilleen mahdollisuuden itsensä kehittämiseen, osaamisen lisäämiseen ja täten kehittää työntekijöiden mahdollisuuksiansa pärjätä työmarkkinoilla. Tämä voidaan myös nähdä työnantajalle riskinä, koska työntekijöistä tulee houkuttelevampia myös kilpailijoiden näkökulmasta. (Alasoini, 2007; Rousseau, 2004)

Työntekijän kehittäminen on kuitenkin tänä päivänä vitaalia, varsinkin asiantuntijatyössä, sillä työntekijä ei pysy muutoin mukana alan trendeissä. Itsensä kehittämisen etujen lisäksi, uuteen psykologiseen sopimukseen voi kuulua myös erilaisia bonusjärjestelmiä, palkan lisäosia tai muita rahanarvoisia palkan päälle maksettavia kannustimia. Nämä kannustimet ovat riippuvaisia organisaation menestyksestä. Yksityisen puolen yritysmaailmassa onkin tavanomaista esimerkiksi

muodostaa henkilöstön osakeohjelmia, jotka sitouttavat sekä motivoivat yrityksen työntekijöitä psykologista sopimusta vahventavalla tavalla. (Rousseau, 2004)

Psykologisen sopimuksen alalajien vertailussa, on vaikea nähdä aiempien, perinteisten ja ihanteellisten, sopimusten pätevyyttä tämän päivän työmarkkinoilla. Toisaalta Rousseau (1995) relationaalisen sopimuksen ominaisuudet vastaavat yhä osittain yleisesti ihanteellista psykologista sopimusta. Psykologisen sopimuksen hyödyt; tehokkuus ja motivaatio, tulevat parhaiten esiin, kun työsuhteet ovat pitkiä, työntekijät sitoutuneita ja työntekijöiden vaihtuvuus on matalaa. Työelämän kehittyessä, tämä aikaisempi, ihanteellinen malli, ei kuitenkaan ole enää ehdoton. Omien havaintojeni perusteella, uusi työelämän Y-sukupolvi ja 2000-luvun ensimmäisten vuosikymmenten mukanaan tuoma ”nopeasyklisempi” kulttuuri, on lyhentänyt ideaalityösuhteiden kestoja ja kynnys vaihtaa työpaikkaa on huomattavasti matalampi, jos uudessa työssä pääsee kehittämään itseään, etenemään uralla, sekä siitä saattaa samalla saada myös paremman taloudellisen korvauksen. Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi myös vastuullisuus on tänä päivänä otettava huomioon psykologista sopimusta tutkittaessa. Organisaation vastuullisuus ohjaa henkilöitä mielikuvien, odotusten, velvollisuuksien ja sitoutumisen myötä. Alasoinin (2007) esittämä uusi psykologinen sopimus vastaa edelleen melko hyvin modernia työelämää, joka ottaa huomioon työn luonteen muuttumisen, itsensä kehittämisen ja etenemisen.

Myös Aarnikoivu (2010, s. 27–29) on tutkimuksessaan erotellut psykologisen sopimuksen muodoista vanhan ja uuden psykologisen sopimuksen. Aarnikoivun mukaan vanha psykologinen sopimus sisältää ihanteellisen, relationaalisen sopimuksen, tavoin pysyvyyttä ja turvallisuutta, joka taas luo edelleen vahvan siteen ja lojaaliuden työntekijän ja organisaation välille. Aarnikoivu perustelee uuden psykologisen sopimuksen olevan myös osittain transaktionaalisen psykologisen sopimuksen kaltainen. Tämä uusi sopimus perustuu työntekijän organisaatiolle tuottamaan hyötyyn ja tarvittavaan työpanokseen. Ajatus on mielenkiintoinen, koska aikaisemmin transaktionaalista sopimusta ei ole pidetty ihanteellisena. Kun sopimus perustuu enemmän transaktionaaliselle vaihdannalle, organisaation haasteeksi muodostuu työntekijän sitouttaminen ja psykologisen sopimuksen muodostaminen ja ylläpitäminen. Tätä vaikeuttaa se, että relationaalisen sopimuksen mukaiset ihanteelliset ominaisuudet, vakaus ja turvallisuus, puuttuvat. (Aarnikoivu, 2010)

Voidaankin tehdä johtopäätös, että työelämä, työmarkkinat ja teknologinen kehitys on jatkuvasti vahvan muutoksen altistamia ja näiden muutosten myötä myös psykologinen sopimus muovautuu ja kehittyy niin työntekijän kuin organisaation näkökulmasta. Psykologisen sopimuksen alalajit ovat kaikki olleet päteviä omassa ajassaan, tietyn tyyppisissä työtehtävissä ja erilaisilla toimialoilla. Ei ole olemassa yhtä oikeaa psykologisen sopimuksen alalajia, vaan useita erilaisia.

2.1.3 Psykologisen sopimuksen muodostuminen

Rousseau (2001) mukaan psykologiset sopimukset perustuvat yksilön skeemaan työsuhteesta, eli mielen sisäiseen malliin tosimaailman työsuhteista. Morrison ja Robinson (2004) tarkentavat tätä kuvailemalla, miten ihmisen skeema kehittyy jo aikaisessa vaiheessa, ennen työelämään siirtymistä, yksilön muodostaessa yleisiä arvoja vastavuoroisuudesta ja kovasta työstä. Nämä arvot taas saavat vaikutteita elämän varrella perheestä, ystävistä, koulusta, vertaisista ja muista työssä käyvistä yksilöistä. Voidaankin todeta, että ennen ensimmäistäkään työsuhdetta, yksilöllä on jo kehittynyt oletuksia mitä hänen tulisi antaa työnantajalle ja mitä hänen tulisi saada vastineeksi. Juuri tämä jokaiselle ihmiselle yksilöllinen skeema vaikuttaa siihen, miten yksilö tulkitsee organisaatiota ja työnantajia jatkossakin. (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2008)

Työsuhteen ensimmäiset viikot ovat korostamisen arvoisen tärkeitä yksilön psykologisen sopimuksen muodostumisen kannalta varsinkin organisationaalisen vaikuttamisen näkökulmasta. Kun työntekijän psykologinen sopimus on muodostunut, sitä on hyvin hankala muuttaa organisaation toimesta. Uuden työntekijän aloittaessa organisaatiossa, on työntekijä altis etsimään proaktiivisesti tietoa, jotta psykologinen sopimus täytyisi ja täten laskisi uuden työsuhteen aloituksessa läsnä olevaa epävarmuutta. (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2008)

Tekleabin (2003) tutkimuksen mukaan korkeampi sosialisoitumisen aste laski työntekijän käsityksiä työnantajan velvollisuuksista työsuhteen ensimmäisen kolmen kuukauden aikana. Organisaation vahva kulttuuri ja osallistaminen antaa täten enemmän aikaa psykologisen sopimuksen täyttämiseen, kun työntekijä on armollisempi.

Psykologista sopimusta voidaan vielä muokata sen muodostumisprosessin alkuvaiheessa (Thomas & Anderson, 1998; De Vos ym., 2003; Dulac, 2003). Thomas ja Andersson (1998) tutkivat vastapalkattujen armeijan sotilaiden psykologisen sopimuksen muodostumista ja sen muokkaamista kahdeksan viikon ajanjaksolla. Tutkimuksessa todettiin tuoreiden sotilaiden muokkaavan omaa psykologista sopimustaan sosiaalisen informaation prosessoinnin myötä. Sopeutuessaan uuteen ympäristöön, psykologinen sopimus muovaantui kohti kokeneempien armeijan sotilaiden vastaavia psykologisia sopimuksia. De Vos kumppaneineen (2003) löysivät yhteyden uusien työntekijöiden psykologisten sopimusten ja organisaation tarjoamien kannustimien välillä. Uudet työntekijät muuttivat käsityksiään työnantajan velvollisuuksista saamiensa kannustimien myötä. Dulac (2003) toi esiin organisaation proaktiivisuuden ja sosialisoitumisen keinojen tärkeyden uuden työntekijän psykologisen sopimuksen muovaamisessa ensimmäisen vuoden aikana. Rousseau (1995) lisäsi organisaation vaikutuksen välineisiin inhimilliset ja rakenteelliset sopimuksen tekijät. Inhimillisillä sopimuksen tekijöillä hän tarkoittaa rekrytoijia, esihenkilöitä sekä mentoreita. Guest & Conway (2000) täydentävät Rousseauin ajatuksia siten, että edellä mainituilla on tärkeä rooli molemminpuolisten odotusten ja velvollisuuksien viestinnässä työntekijöille ja etenkin, lähiesihenkilöille. Rakenteellisilla sopimuksen tekijöillä Rousseau (1995) tarkoittaa henkilöstöjohtamisen erilaisia toimintoja. Organisaation esihenkilöiden käsityksien mukaan, henkilöstöjohtamisen toiminnoilla on positiivinen yhteys työntekijöille tehtyjen lupausten myötä.

Organisaation ponnistuksista huolimatta, yksilölliset tekijät muokkaavat sitä, miten yksilöt tulkitsevat psykologista sopimustaan sekä miten he soveltavat sopimuksen alaista käyttäytymistään (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2008). Raja ym. (2004) tutkimuksen mukaan yksilön persoonallisuus ennusti psykologisen sopimuksen tyyppiä. Coyle-Shapiro ja Neuman (2004) puolestaan havaitsivat, että vaihtoon liittyvät dispositiot vaikuttivat työntekijöiden vastavuoroisuuteen. Robinson ym. (1994) taas väittää, että omaehtoisesti muodostetut ennakoasenteet tai vääristymät saavat ihmiset yliarvioimaan oman panoksensa ja aliarvioimaan organisaatioiden tarjoamien kannustimien kustannukset.

Voidaankin todeta, että kokemus ennen työllistymistä, henkilökohtaiset kokemukset ja taipumukset sekä organisationaaliset vaikuttimet ovat kaikki tärkeässä roolissa psykologisen sopimuksen muodostumisen vaiheessa. Alkuvaiheen muodostumisen jälkeen psykologiset sopimukset ovat melko vakaita ja vastustuskykyisiä muutokselle, kun ne ovat täysin muodostuneet (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000; Rousseau, 2001). Psykologisen sopimuksen proaktiivista muokkaamista on tutkittu suhteellisen vähän, eikä ole yleisesti tiedossa esimerkiksi olosuhteet, joissa psykologinen sopimus olisi vastaanottavaisempi muokkaamiselle. (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2008)

2.1.4 Psykologisen sopimuksen rikkoutuminen

Psykologinen sopimus koostuu uskomuksista työntekijän ja hänen organisaationsa vastavuoroisista odotuksista ja velvoitteista. Sopimuksen rikkoutumisella tarkoitetaan tilannetta, jossa vihan ja pettämisen tunteita usein ilmenee, kun työntekijä uskoo organisaation laiminlyöneen yhden tai useamman näistä odotuksista tai velvollisuuksista (Robinson & Morrison, 1995; Robinson & Rousseau, 1994). Psykologisen sopimuksen rikkoutuminen on hyvin yksilöllinen kokemus, kuten psykologiset sopimukset itsessäänkin ovat.

Kuten aiemmin on tullut ilmi, psykologisen sopimuksen perusteet ovat vastavuoroisuudessa ja molemminpuolisessa vaihdannassa. Psykologinen sopimus sitoo siis molempia - työntekijää ja organisaatiota. Se on yksinkertaisimmillaan lupaus siitä, että jos kumpikin tekee oman osansa, suhde on molemmille osapuolille hyödyllinen. Jos työntekijä tai organisaatio kokee olevan saamatta omaan panokseen nähden oikeudenmukaista vastinetta, voi psykologinen sopimus vahingoittua (Robinson & Rousseau, 1994). Psykologisen sopimuksen rikkoutumisella tarkoitetaan työntekijän tietoista arviota organisaation velvoitteiden laiminlyönnistä (Morrison & Robinson, 1997). Rousseau (1995) mukaan tämä arvio on hyvin yksilöllinen. Vaikka molemmat osapuolet voivat rikkoa tai loukata psykologista sopimusta, tässä tutkimuksessa keskitytään organisaation jäsenen, eli työntekijän, psykologiseen sopimukseen kohdistuviin mahdollisiin laiminlyönteihin.

Aluksi on hyvä erottaa psykologisen sopimuksen rikkomisen ero tyydyttämättömistä odotuksista ja epäoikeudenmukaisuuden käsityksistä. Lähes poikkeuksetta,

työntekijöillä on esimerkiksi uuden työn aloittaessaan epärealistisia odotuksia ja kun nämä odotukset eivät toteudukaan, työntekijöistä saattaa tulla lyhyellä aikavälillä vähemmän tyytyväisiä, suoritus saattaa heikentyä ja kynnys työnantajan vaihtoon saattaa madaltua. Kun psykologista sopimusta rikotaan, reaktio on todennäköisesti edellä mainittua voimakkaampi. (Robinson & Rousseau, 1994) Reaktion voimakkuus johtuu, paitsi tyydyttämättömistä palkkioihin tai etuihin liittyvistä odotuksista, myös yleisempiin uskomuksiin kahdenvälisestä kunnioituksesta, suhteen normeista ja pelisäännöistä sekä muihin yleisesti suhteisiin liittyviin käyttäytymismalleihin (Rousseau, 1989).

Hyvänä esimerkkinä kevyempien odotuksien ja psykologisen sopimuksen rikkomisen eroista on tilanne, jossa työntekijällä on epärealistisia odotuksia tietystä palkkatasosta, mutta se on perusteeton ja hänelle ei ole myöskään luotu organisaation toimesta tällaista odotusta. Jos työntekijän epärealistinen odotus rikkoutuu, on pettymys pienempi kuin tilanteessa, jossa työntekijän oli aiheellista odottaa tiettyä palkkatasoa. Ensimmäisessä tapauksessa odotukset eivät tyydyty, jälkimmäisessä organisaation luomaa odotusta, ja myös psykologista sopimusta, rikotaan. Kun lupauksia rikotaan, syntyy helposti vihamielisiä ajatuksia ja luottamus sekä sen myötä suhde heikkenee. Yleisten uskomusten ja omien odotusten tapahtumattomuus aiheuttavat tyytymättömyyttä tai pettymystä, mutta luottamuksen pettäminen ja sopimuksen loukkaaminen aiheuttaa tunteen petetyksi tulemisesta. Jos sopimusta ei noudateta, voi lisäksi syntyä tunteita väärinkäytöksestä ja petoksesta. (Rousseau, 1994) Tämänlaisilla tunteilla on äärimmäisen suuri vaikutus työsuhteeseen ja halun sitoutua organisaatioon (Rousseau, 1989).

Psykologisen sopimuksen rikkomisella voi myös olla erilainen vaikutus työntekijöihin, joiden kunnianhimo ja uramotiivit eroavat toisistaan. Työntekijät, joille työsuhde on arvojärjestyksessä korkeammalla, sopimuksen rikkominen vaikuttaa vahvemmin. Luonnollisesti, jos ura tai työ eivät ole yksilölle niin tärkeitä, ei sopimuksen rikkeelläkään ole niin suurta vaikutusta. (Robinson & Rousseau, 1994)

Rousseau (1990) tunnisti urasuuntautuneisuuden tärkeänä tekijänä halutunlaisen työsuhteen määrittelyssä ja täten myös liitoksena psykologiseen sopimukseen.

Rousseau mukaan kunnianhimoisesti urallaan etenemään pyrkivät näkemään nykyisen työnantajansa välineenä, jonka avulla he voivat kiivetä ylöspäin työelämän, ei organisaation, uraportaita. Täten he myös todennäköisesti omaksuvat enemmän transaktionaalisen psykologisen sopimuksen tyyppisiä piirteitä työnantajaa kohtaan, kun aikeita pitkäaikaisesta sitoutumisesta ei ole. Rousseau tarkentaa tässä tapauksessa kyseessä olevan lyhytnäköistä vaihdantaa, ja näin työntekijä arvostaa välittömästi saamiaan palkkiota suhteesta, kuten palkkaa, koulutuksia ja suosittelijoita. Robinsonin ja Rousseau (1994) mukaan 1980-luvulla tehdyn tutkimuksen mukaan tämä nimenomaisesti koski liiketoimintajohtamisen maisterintutkinnosta valmistuneita, sekä muita nuoria, uransa alkuvaiheessa olevia, ammattilaisia.

Tunteen psykologisen sopimuksen rikkoutumisesta voi laukaista useampi erilainen tilanne. Parzefallin ja Hakasen (2010) mukaan rike voi olla kohdistunut yhteen isompaan, hyvin merkitykselliseen, velvollisuuteen tai odotukseen tai se voi koostua useammasta pienemmästä rikkeestä, jotka tietyn määrän ja ajan jälkeen, kasaantuvat ylitsepääsemättömiksi.

Morrisonin ja Robinsonin (1997) mukaan kaksi tilannetta voi lopulta johtaa psykologisen sopimuksen rikkoutumiseen: lupauksen pettäminen ja epäjohtonmukaisuus. Lupauksen pettäminen tapahtuu, kun organisaation edustaja tai edustajat tietoisesti rikkovat lupauksensa työntekijälle. Epäjohtonmukaisuus tapahtuu silloin, kun työntekijällä ja sen edustajalla tai edustajilla on erilainen käsitys aiemmasta lupauksesta. Molemmat näistä tilanteista voivat johtaa työntekijän havaitsemaan toteutumattomaan lupaukseen, kun epäjohtonmukaisuus syntyy kahden seuraavan asian välille; työntekijän käsitykseen lupauksesta ja työntekijän käsityksen siitä, mitä hän on tosiasiallisesti saanut. Tämän epäjohtonmukaisuuden, tai ristiriidan, havaitseminen puolestaan laukaisee vertailuprosessin, jossa työntekijä pohtii, kuinka hyvin kumpikin osapuoli on pitänyt lupauksensa. Koettu sopimuksen rikkomus syntyy todennäköisemmin, jos työntekijä kokee olevan itse täyttänyt velvollisuutensa, mutta työnantaja ei ole vastavuoroisesti toiminut sopimuksen mukaisesti. Vertailuprosessin lopputulema vaikuttaa siihen, miten työntekijä kokee psykologisen sopimuksen rikkoutumisen ja miten vakavia negatiivisia tunteita psykologisen sopimuksen rikkoutuminen aiheuttaa. (Morrison & Robinson, 1997)

Psykologisen sopimuksen loukkauksen tapahduttua työntekijä tekee myös arviointia esimerkiksi siitä, onko rikkomusta todellisuudessa tapahtunut vai onko kyse ainoastaan väärinkäsityksestä. Työntekijä saattaa myös miettiä kenen vastuulla tilanne on, kuka sen on aiheuttanut ja hän ottaa mukaan arviointiin myös vapaa-ajan tapahtumat ja muun ympäristön vaikutukset tapahtuneeseen. (Parzefall & Hakanen, 2010)

2.2 Työntekijän sitoutuminen ja psykologinen sopimus

2.2.1 Psykologisen sopimuksen vaikutus työntekijän sitoutumiseen sen loukkaamisen ja rikkomisen näkökulmasta

Työntekijän organisaatiositoutumiseen vaikuttaa useita eri tekijöitä. Tämän tutkimuksen kannalta on keskeistä käsitellä psykologisen sopimuksen ja sitoutuminen yhteyttä sekä miten psykologisen sopimuksen täytyminen ja rikkoutuminen vaikuttavat työntekijän sitoutumiseen.

Aiemman tutkimuksen mukaan on selvää, että psykologisen sopimuksen rikkominen tai vahingoittaminen heikentävät organisaatiositoutumista (esim. Zhao ym. 2007; Parzefall & Hakala, 2010). Luonnollisesti rikkomisen vastakohta, eli psykologisen sopimuksen täytyminen, joka kuvastaa työntekijän ja organisaation suhteen onnistunutta vastavuoroisuutta, vahvistaa organisaatiositoutumista (Coyle-Shapiro & Kessler 2002).

Kuten aikaisemmin on todettu, psykologinen sopimus muodostuu työntekijän näkökulmasta subjektiivista toiveista ja asetetuista velvollisuuksista, jotka organisaation pitää lunastaa, jotta psykologinen sopimus täyttyy. Jos organisaatio pystyy tähän, työntekijä sitoutuu organisaatioon suuremmalla todennäköisyydellä. Psykologinen sopimus toimii vastavuoroisesti, kuten Rousseau (1995) jo psykologisen tutkimuksen alkuvaiheissa totesi. Eli jos organisaatio laiminlyö velvollisuutensa ja pettää työntekijän odotukset, heikentää se samalla työntekijän

organisaatiositoutumista. Tämänlaisessa tilanteessa vastavuoroisuus ei toimi, kun työntekijä antaa enemmän organisaatiolle kuin mitä se siltä saa.

Ensimmäisen kattavan meta-analyysin psykologisen sopimuksen rikkomisen vaikutuksista teki Hao Zhao (2007) tutkijakumppaneineen. Suurimpana, aiempaa tutkimuksen kanssa ristiriidassa olevana, löydöksenä todettiin sopimuksen rikkomisen korreloivan negatiivisesti varsinaiseen työpaikan vaihtamiseen eli irtisanoutumiseen. Vaikkakin rikkomisen ei suoranaisesti johtanut irtisanoutumiseen, se korreloi positiivisesti työpaikan vaihtoaikaisiin sekä yleisesti organisaatiositoutumisen vähentymiseen ja tyytymättömyyden alenemiseen. (Zhao ym. 2007)

Zhaon lisäksi myös useimmat aiemmin tutkineet ovat samaa mieltä psykologisen sopimuksen rikkoutumisen vaikutuksesta työntekijän sitoutuvuuteen. Muun muassa Rousseau (1995); Conway & Briner (2005); Parzefall & Hakanen (2011); Coyle-Shapiro & Kessler (2000) ovat todenneet sopimuksen rikkomisen olevan joko suorasti tai epäsuorasti yhteydessä työntekijöiden työpaikan vaihtoaikaisiin tai suoran irtisanoutumisen uhan kasvamiseen, sitoutumisen heikkenemiseen, työpanoksen tai organisaatiositoutumisen vähenemiseen.

Myös Grimmer ja Oddy (2007) tutkivat sitoutumisen ja psykologisen sopimuksen välistä yhteyttä. Tutkimuksessaan he totesivat muiden lailla, että psykologisen sopimuksen rikkoutuminen vaikutti negatiivisesti organisaatiositoutumiseen, mutta kyseisen vaikutuksen lisäksi he totesivat, ettei heikentynyt sitoutuminen ole kuitenkaan pitkäaikaista.

Heikentyneen sitoutumisen vaikutuksen ja keston lisäksi Grimmer ja Oddy (2007) esittävät sopimuksen rikkoutumisen vaikutusten näkyvän eri lailla eri psykologisen sopimuksen alalajeissa. Transaktionaalisen psykologisen sopimuksen vallitessa, ei sopimuksen rikkoutuminen vaikuta organisaatiositoutumiseen. Toisaalta työntekijät, jotka ovat muodostaneet relationaalisen psykologisen sopimuksen, eli vahvemman suhteen, joka sisältää taloudellisen vaihdannan lisäksi myös emotionaalisia elementtejä, kokevat he sopimuksen rikkoutumisen vaikuttavan vahvemmin organisaatiositoutumiseen.

Organisaation on siis syytä tunnistaa erilaiset sopimustyyppit ja syyt sen takana, miksi työntekijät ovat organisaation jäseniä. Jos työntekijät ovat ainoastaan taloudellisen vaihdannan, eli palkansaamisen, vuoksi organisaation jäseniä, ei psykologisen sopimuksen ylläpitämiseen ja hoitamiseen välttämättä kannata panostaa niin paljoa. Toisaalta jos organisaatiossa työskentelee pitkäaikaisia ja sitoutuneita työntekijöitä, joille työsuhde on tärkeä myös muun kuin taloudellisen vaihdannan takia, kannattaa organisaation panostaa psykologisen sopimuksen ylläpitoon ja hoitamiseen.

Kirjassaan Conway & Briner (2005) luettelevat, aiempia tutkimustuloksia hyödyntäen, millaisia vaikutuksia psykologisen sopimuksen rikkomisella on työntekijöihin. Kaikki nämä alla mainitut vaikutukset vaikuttavat joko suoraan tai epäsuorasti työntekijän sitoutumiseen organisaatiossa.

Tutkimustulos (psykologisen sopimuksen rikkomisen vaikutus)	Tutkimuksen toteuttaja
Luottamuksen tason laskeminen organisaatiota kohtaan	Robinson (1996)
Kyyninen asenne organisaatiota kohtaan	Johnson & O'Leary-Kelly (2003)
Ajatus, ja satunnaisesti myös toteutus, organisaatiosta irtautumiseen	Robinson & Rousseau (1994)
Vähentynyt psykologinen hyvinvointi	Conway & Briner (2002)
Työtyytymättömyys	Tekleab & Taylor (2003)
Vähentynyt organisaatiositoutuminen	Lester ym. (2002)
Omien velvollisuuksien vähentäminen organisaatiota kohtaan	Coyle-Shapiro & Kessler (2002)
Työssä suoriutumisen tason lasku	Robinson (1996)
Työnantajälähteyden ja ylimääräisten vastuiden väheneminen	Robinson & Morrison (1995)
Esihenkilötyön tason laskeminen	Lester et al. (2002)

Taulukko 1. Psykologisen sopimuksen rikkoutumisen vaikutuksia eri tutkimusten mukaan (Conway and Briner, 2005, s. 72)

Vaikkakin taulukossa on lueteltu useita psykologisen sopimuksen rikkomisen vaikutuksia, jotka ovat suoraan yhteydessä työntekijän sitoutumiseen, voidaan näistä luoda konsensus; kun työntekijä kokee organisaation rikkoneen psykologista sopimusta, he kokevat suhteen organisaatiota kohtaan heikentyneen ja täten tekevät vähemmän asioita, jotka ovat hyödyksi organisaatiolle. (Conway & Briner, 2005)

2.2.2 Psykologisen sopimuksen vaikutus työntekijän sitoutumiseen sen täyttymisen näkökulmasta

Kuten aiemmin on todettu, psykologisen sopimuksen rikkoutumisella on selkeä yhteys organisaatiositoutumisen vähenemiseen. Tästä voidaan vetää johtopäätös, että psykologisen sopimuksen täyttymisellä on vuorostaan positiivinen vaikutus organisaatiositoutumiseen. Tämä suhde ei kuitenkaan ole aina symmetrinen.

On tärkeää huomata, että psykologisen sopimuksen rikkoutumisen tai täyttymisen vaikutukset voivat olla epäsymmetrisiä. Esimerkiksi tietyn psykologiseen sopimukseen sisältyvän lupauksen, kuten odotus vastualueen kasvattamisesta tai mahdollisesta ylennyksestä, rikkoutuminen vaikuttaa vahvemmin negatiivisesti organisaatiositoutumiseen, kuin tämän lupauksen täytyminen positiivisesti. Yhtä lailla, sama epäsymmetrisyys voi myös toteutua toisin päin, jos psykologiseen sopimukseen sisältyvä lupaus tai odotus täytyessä luo enemmän positiivista organisaatiositoutumista, kuin negatiivista sopimuksen rikkoutuessa. (Conway & Briner, 2005)

Symmetrian puutteesta huolimatta, myös aiempi tutkimus todistaa psykologisen sopimuksen täyttymisen positiiviset vaikutukset; ne ovat useiden tutkimusten mukaan työntekijän sitoutumista kasvattavia. Parzefallin ja Hakasen (2010, s. 11) mukaan työhön sitoudutaan vahvemmin ja jopa voimakastunteisesti. Coyle-Shapiron ja Kesslerin (2000) mukaan silloin myös tuetaan organisaatiota erilaisilla tavoilla. Epäsuorasti sitoutumiseen vaikuttavina tekijöinä voidaan myös luetella parantuneet työyhteisötaidot (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000) ja parantunut mielenterveyden sekä hyvinvoinnin taso (Parzefall ym. 2010, s. 11).

Vaikkakin psykologisen sopimuksen rikkoutumisen vastakohtana on pidetty psykologisen sopimuksen täyttymistä, ei kyseessä ole sama ilmiö Conwayn ja Brinerin (2005) mukaan. Rousseau ja Tijoriwala (1998) perustelee tämän siten, että sopimus voidaan kokea samaan aikaan täytyneen, vaikka yksilö kokisi sen subjektiivisesti myös osittain rikkoutuneen.

Kuten edellä on perusteltu, psykologisella sopimuksella ja sen täyttymisellä tai rikkoutumisella on voimakas vaikutus organisaatioon sitoutumisessa. Tässä tutkimuksessa molempia teorioita, psykologista sopimusta ja työntekijän sitoutuneisuutta, käytetään rinnakkain tarkasteltaessa asiantuntijatehtävissä työskentelevien työntekijöiden psykologisia sopimuksia ja organisaatiositoutumista. Myös Rousseau ja Tijoriwalan (1998) mukaan psykologista sopimusta tulisi käsitellä ja arvioida sekä molempien vastakohtien, rikkoutumisen sekä täyttymisen näkökulmasta.

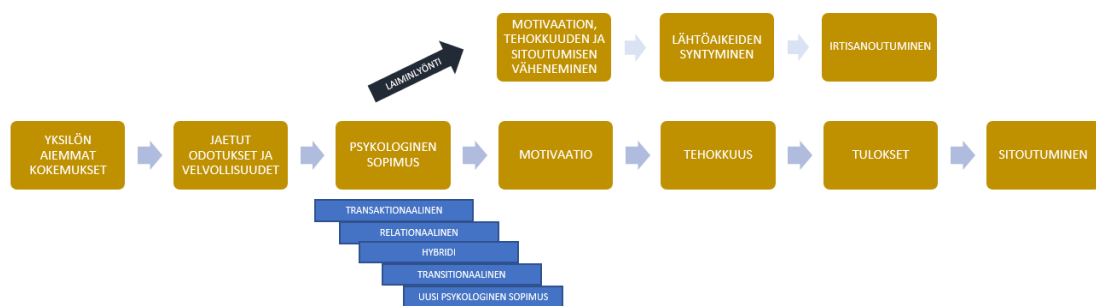
2.3 Teoreettinen viitekehys

Tässä luvussa esitellään aiemmin esitellyn teorian perusteella tehty teoreettinen viitekehys, jota lähdetään myöhemmin tarkastelemaan ja täydentämään empiirisen tutkimuksen osiossa. Teoreettisen viitekehysten perusteella tehty kuvio on lisätty kappaleen loppuun.

Psykologinen sopimus lähtee muodostumaan yksilön skeemasta, eli mielen sisäisestä mallista tosimaailmasta, sekä aiemmista kokemuksista ja oletuksista. Näiden perusteella muodostuu tietynlaisia odotuksia ja velvollisuuksia työnantajaa kohtaan. Samalla myös organisaatiossa muodostetaan odotuksia ja velvollisuuksia työntekijää kohtaan. Aikaisempien kokemusten sekä molemminpuolisten jaettujen odotusten ja velvollisuuksien perusteella psykologinen sopimus täydentyy ja se saa hetkellisesti pysyvemmän muodon. Teoreettisessa viitekehyksessä on myös huomioitu psykologisen sopimuksen erilaiset muodot; transaktionaalinen, relationaalinen, tasapainotettu- eli hybridimalli, transitionaalinen sekä uusi psykologinen sopimus. Tässä tutkimuksessa keskitytään pääsääntöisesti modernissa asiantuntijatyössä ilmenevään uuteen psykologiseen sopimukseen, jossa yhdistyy relationaalisen ja tasapainotetun hybridimallin mukainen sitoutuminen vakituisessa ja pidemmässä työsuhteessa. Lisäksi tässä mallissa vaihdannan arvo perustuu muuhun kuin pelkkään taloudelliseen arvoon. Asiantuntijatyössä odotuksena on myös itsensä kehittäminen ja eteneminen uralla, kuten Alasoini (2007) kuvaa uuden psykologisen sopimuksen muotoa.

Psykologisen sopimuksen muodostuttua, eli yleensä työsuhteen alkuvaiheessa, tilanne voi joko lähteä positiiviseen tai negatiiviseen suuntaan psykologisen sopimuksen näkökulmasta. Jos työntekijä sekä työnantaja huolehtivat psykologisen sopimuksen toteutumisesta ja jaetut odotukset ja velvollisuudet täytetään, työntekijän motivaatio ja sen myötä tehokkuus kasvavat. Motivaation ja tehokkuuden parantuessa voi tehdä johtopäätöksen myös tulosten parantumisesta. Kun työntekijä on motivoitunut ja tulosten myötä onnistuu työssään, sitoutuminen kasvaa.

Jos työnantaja laiminlyö psykologista sopimusta, vaikuttaa se suoraan työntekijän motivaatioon, tehokkuuteen ja sitoutumiseen organisaatiossa. Näiden kolmen mittarin laskiessa työntekijällä voi herätä aikeita työnantajan vaihtamisesta tai ne voivat aiheuttaa suoran irtisanoutumisen.



Kuvio 1. Psykologinen sopimus ja sitoutuminen

3 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä luvussa keskitytään tutkielmassa käytettyihin tutkimusmenetelmiin. Ensin esitellään valittu tutkimusmenetelmä sekä perustelut sen valinnalle. Toisessa alaluvussa tutustutaan tutkimuksessa hyödynnettyyn empiirisen aineiston keruumenetelmään ja kolmannessa alaluvussa kerrotaan, miten empiirisen aineiston analyysi on toteutettu.

3.1 Laadullinen tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä psykologisen sopimuksen organisaatioon sitoutumisen yhteyksistä työntekijän näkökulmasta sekä muodostaa empiirisesti perusteltu viitekehys. Tutkimuksessa on päädytty kvalitatiivisiin menetelmiin, joiden kautta tutkimuksessa pyritään löytämään uusia tapoja ymmärtää ilmiötä (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005: s. 47). Laadullinen tutkimus voi tuottaa rikkaampia tuloksia ja lisäksi uutta tietoa voi syntyä. Tavoitteena laadullisessa tutkimuksessa on saavuttaa tulos, jossa jonkin tietyn, tutkittavan, ilmiön piirteet saatetaan ymmärrettävään muotoon (Koskinen ym. 2005). Tutkimusmenetelmän valinta on perusteltua, sillä se pyrkii kuvaamaan todellista elämää, missä todellisuus nähdään monisäikeisenä ja monisuuntaisena. Tutkimusmenetelmän tavoitteena on muodostaa mahdollisimman kokonaisvaltainen käsitys tutkittavasta kohteesta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, s. 161.)

Tämä tutkimus perustuu sosiaalisen konstruktivismiin ennakko-oletukselle, joka pohjautuu ajatukseen ihmisistä ovat tulkitsevina olentoina, joita ei voida tutkia kausaalisten oletusten kautta, vaan tutkimuksen myötä pyritään lisäämään ymmärrystä tutkittavasta kohteesta (Koskinen ym., 2005, s. 34–35). Laadullisen tutkimuksen yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä ovat muun muassa haastattelu, kysely ja havainnointi. Tässä tutkimuksessa käytetään aineistonkeruumenetelmänä haastattelua. Haastattelun etuja ovat joustavuus sekä tutkimuksen kannalta relevanttien haastateltavien valinta (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 71–74). Tässä tutkimuksessa käytetään puolistrukturoitua teemahaastattelua, jossa tyypillisesti edetään valittuja, keskeisiä, teemoja mukaillen (Hirsjärvi & Hurme, 2001, s. 48). Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että tutkimuksen kohdejoukko valitaan

tarkoituksenmukaisesti, eikä satunnaisotannan menetelmää käytetä (Hirsjärvi ym., 2009, s. 164). Kooltaan pientä, tässä tutkimuksessa neljän yksikön, ja tarkoituksenmukaista otoskokoja tukee myös ennakko-oletuksena toimiva sosiaalinen konstruktivismi (Koskinen ym., 2005, s. 34). Tässä tutkimuksessa otokseen on valittu henkilöitä, jotka ovat edellisen vuoden aikana irtisanoutuneet tietystä organisaatiosta ja rekrytoituneet uudelleen toiseen organisaatioon. Näin varmistetaan haastateltavien tuoreet kokemukset kokonaisvaltaisesta psykologisen sopimuksen läpikäymisestä.

3.2 Tutkimusaineiston kerääminen

Tässä tutkimuksessa tiedonkeruumenetelmäksi on valittu puolistrukturoidut teemahaastattelut, joiden valintaa perustellaan myöhemmin tässä alaluvussa. Seuraavaksi esitellään, miten tutkimusaineisto on valittu.

3.2.1 Otanta

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineiston valinta tulee tehdä siten, että se on mahdollisimman informatiivinen tutkimusongelman kannalta (Koskinen ym., 2005, s. 273). Otoksen valinnassa on hyödynnetty harkinnanvaraista otantaa, jonka tarkoituksena on hyödyntää sellaisia tiedonantajia, joiden voidaan olettaa antavan hyödyllistä tietoa tutkimukselle (Tuomi & Sarajärvi 2009, s. 86).

Haastateltavat henkilöt ovat valittu harkinnanvaraisen otannan menetelmällä siten, että he ovat kaikki vaihtaneet työnantajaa edellisen vuoden aikana ja he toimivat asiantuntijatason tehtävissä. Näin varmistettiin se, että haastateltava on käsitellyt psykologisen sopimuksen aihepiiriä monipuolisesti – vaikkakin tietämättä sen teoreettista taustaa. Tutkimuksen kannalta oli tärkeää, että haastateltavilla oli vastikään irtisanottu vanha psykologinen sopimus sekä vasta solmittu uusi psykologinen sopimus. Täten havainnot ovat tuoreita ja mahdollisimman vähän vääristyneitä. Taulukko 2 kokoaa tiedot haastatteluaineistosta.

Tämän tutkimuksen otoskoko on neljä, mikä on verrattain pieni. On kuitenkin yleistä, että laadullisessa tutkimuksessa otoskoko on pieni. Kuten Eskola & Suoranta (1998, s. 18) kuvaavat, aineiston tieteellisyys perustuukin määrän sijasta sen laatuun. Neljän

haastattelun jälkeen havaittiin saturaation periaatteen saavuttaminen, kun vastaukset tutkimuskysymyksiin alkoivat toistua tutkimuksessa. Harkinnanvaraisen otannan sekä saturaation saavuttamisen takia otoksen koko päätettiin pitää neljässä.

Tutkimuksen haastattelurunko (liite 1) on rakennettu teoreettisen viitekehyksen pohjalta, jolloin haastattelun teemat perustuvat ennalta tiedettyihin asioihin tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 75). Haastattelurunko sisältää viisi osiota, joissa ensimmäisessä tutustutaan haastateltavien taustatietoihin, toisessa psykologiseen sopimukseen käsitteenä, kolmannessa psykologisen sopimuksen sisältämiin odotuksiin ja velvollisuuksiin, neljännessä osassa tutkitaan psykologisen sopimuksen loukkaamisen ja rikkomisen sekä sen täyttymisen vaikutusta organisaatiositoutumiseen ja lopulta viidennessä osassa tutkitaan psykologisen sopimuksen seuraamista.

Ennen haastattelujen toteutusta päätettiin haastattelujen toteuttamisen ajankohdasta, toteutustavasta ja -paikasta sekä haastattelun kestosta, kuten Hirsjärvi ja Hurme (2001, s. 73) ohjeistavat. Tämän jälkeen haastattelut sovittiin haastateltavien kanssa puhelimitse ja myöhemmin kirjallisesti sähköpostitse. Haastattelukutsujen yhteydessä kaikille haastateltaville toimitettiin sähköpostitse myös perustiedot tutkielman aihealueesta. Haastattelut toteutettiin Microsoft Teams -palvelun välityksellä. Haastateltavia pyydettiin varaamaan aikaa haastatteluihin noin 60 minuuttia, jotta keskustelulle kysymysten ohella olisi myös aikaa. Haastattelut nauhoitettiin luvan kanssa haastattelijan puhelimen sanelin -ohjelmistoon sekä Microsoft Teams -ohjelmistoon ja litteroitiin mahdollistaen myös haastattelujen myöhempi analysointi.

Haastateltava	Ajankohta	Rooli	Toimiala	Paikka	Kesto
Haastateltava 1	23.4.2021	Rekrytoinnin ja myynnin asiantuntija	HR & Tech	Teams- videohaastat telu	45
Haastateltava 2	26.4.2021	Lakimies	Laki	Teams- videohaastat telu	45
Haastateltava 3	27.4.2021	Rekrytoinnin asiantuntija	HR & Tech	Teams- videohaastat telu	50
Haastateltava 4	28.4.2021	Koulutusasiantuntija	Opetusala	Teams- videohaastat telu	45

Taulukko 2. Haastattelut

3.2.2 Puolistrukturoitu teemahaastattelu

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin neljällä puolistrukturoidulla teemahaastattelulla, joiden kautta yksilöiden tulkinnat ja asioille annettavat merkitykset voitiin havaita. Puolistrukturoitu haastattelu mahdollistaa sen, että haastateltava voi vastata omin sanoin ennalta määrättyihin kysymyksiin. Kysymysten järjestystä voidaan muuttaa haastatteluiden aikana ja haastateltavat voivat toisinaan jopa ehdottaa uusia kysymyksiä (Koskinen ym., 2005, s. 104). Puolistrukturoitu teemahaastattelu mahdollistaa haastattelun ohjaamisen kuitenkin kontrolloimatta sitä liikaa (Koskinen ym. 2005, 105-106). Teemahaastattelut ovat usein puolistrukturoituja siksi, että niistä puuttuu strukturoidun haastattelun tarkka muoto ja kysymysten tietty järjestys. Puolistrukturoitu haastattelu ei kuitenkaan ole täysin vapaamuotoinen, kuten syvähaastattelu, koska haastattelun näkökulma, aihepiiri ja teemat ovat kaikille haastateltaville samat. Haastatteluissa haluttiin keskittyä haastateltavien yksilöiden kokemuksiin, tunteisiin, ajatuksiin ja uskomuksiin.

Haastattelu koetaan hyväksi tavaksi kerätä tietoa, koska psykologisella sopimuksella on useita erilaisia määritelmiä, se koetaan hyvin subjektiiviseksi, sillä on useita muotoja ja se on käsitteenä melko tuntematon. Tutkijan on vaikea ennustaa vastauksien suuntaa, kun kokemukset psykologisesta sopimuksesta ovat yksilöllisiä ja

toisistaan poikkeavia – myös tämä perustelee haastattelun valintaa tiedonkeruun menetelmäksi. Lisäksi haastattelun etuna voidaan nähdä myös se, että sen avulla voidaan kysyä tarkentavia lisäkysymyksiä ja selventää sekä syventää haastateltavien vastauksia. (Hirsjärvi ym., 2009, s. 205). Hirsjärven ja Hurmeen (2009) mukaan haastatteluiden etuna on myös vastausten taustalla olevien motiivien selvittäminen ja ymmärtäminen. Teemahaastattelu valittiin myös osittain siksi, että psykologisen sopimuksen käsite on monelle tuntematon ja teemojen myötä vastaukset pysyisivät aiheen kannalta olennaisissa asioissa.

Tiedonkeruun tapana haastatteluun liittyy myös tiettyjä ongelmia. Haastattelijan rooliin tulisi kouluttautua, koska se vaatii taitoa ja jossain määrin myös kokemusta. Haastattelujen järjestäminen ja jälkitöiden tekeminen vie myös aikaa, sillä suunnittelutyö, haastatteluiden organisointi ja niiden toteuttaminen sekä litterointi ovat työläitä prosesseja. (Hirsjärvi & Hurme, 2001, s. 36) Virheitä aiheutuu tiedonkeruun metodista, haastattelijasta kuin haastateltavankin takia. Esimerkiksi haastattelun luotettavuutta saattaa heikentää haastateltavan halu antaa yleisesti hyväksyttäviä vastauksia, jotta hän voi muodostaa itsestään halutunlaisen, sosiaalisesti hyväksyttävämmän, kuvan (Hirsjärvi ym., 2009, s. 206).

Neljällä teemahaastattelulla saatiin kerättyä tarvittava empiirinen aineisto, kun saturaatio saavutettiin. Neljän haastattelun myötä voidaan myös huomata mahdolliset ristiriitaisuudet, jotka rikastuttavat empirian vertaamista teoreettiseen viitekehykseen. Lisäksi useammalla haastattelulla tutkimuksen todennäköisyys luoda uutta tietoa kasvaa. Haastateltavat vastasivat ennalta määrättyihin kysymyksiin vapaasti omin sanoin ja mahdolliset tarkennukset tehtiin jatkokysymysten avulla (Koskinen ym. 2005, 104).

3.3 Aineiston analysointi

Empiirisen aineiston analysointi pohjautuu tutkimuksessa luotuun teoreettiseen viitekehykseen. Pääasialliset teemat ovat psykologinen sopimus, sopimuksen

loukkaaminen ja rikkominen sekä työntekijän organisaatiositoutuminen. Viitekehys mahdollistaa myös puolistrukturoidun teemahaastattelun rungon luomisen alueittain.

Laadullisen aineiston analyysin tavoitteena on luoda kerättyyn aineistoon selkeyttä sekä merkitystä ja tällä tavoin tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Tarkoituksena on pyrkiä tiivistämään ja järjestämään aineisto, kuitenkin kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Lisäksi analyysin tavoitteena on lisätä arvoa muodostamalla hajanaisesta aineistosta selkeä kokonaisuus. (Eskola & Suoranta, 1998, s. 138.) Tutkimuksessa analysoidaan kerättyä aineistoa induktiivisen lähestymistavan kautta, jolloin yksittäisistä havainnoista muodostetaan yleistys. Analyysin tavoite on tutkia miten empiirisen aineiston havainnot pätevät valitun teoreettisen viitekehysten kanssa sekä ilmoittaa selvät eroavaisuudet ja uudet havainnot.

Aineiston analysoinnissa käytettiin apuna teemoittelua. Teemoittelun avulla pystyttiin nostamaan aineistosta esille useasti esille nousseita, kiinnostavia, teemoja. Jotta teemoittelu onnistuu, se vaatii lahjakasta teorian ja empirian vuoropuhelua. Kuten Eskola & Suoranta (1998, s. 175-176) perustelevat, pelkkien haastatteluista poimittujen sitaattien esittely ei kykene muodostamaan tarpeeksi syvällistä analyysia ja johtopäätöksiä. Tutkimuksen aineiston analysoinnissa käytetään teoriaohjaava sisällönanalyysia. Analyysia tehdessä tutkijan ajattelua ohjaavat teoria ja aineisto vuoroittain. Analyysi tehdään osittain aineistolähtöisesti, mutta lopuksi aineiston perusteella tehdyt havainnot sidotaan aiemmin muodostettuun teoreettiseen viitekehykseen, jonka pohjalta myös haastattelurunko on tehty. Analyysista pystyy tunnistamaan aikaisemman tutkimustiedon vaikutuksen, mutta sen ainoa merkitys ei ole haastaa aiempaa tutkimustietoa. Analyysin tarkoituksena on ennemminkin mahdollistaa uudet ajatukset tutkittavasta ilmiöstä ja hakea aineistosta tehdyille löydöksille selityksiä tai vahvistuksia teoriasta. Tätä teoriasidonnaista lähestymistapaa kutsutaan myös abduktiiviseksi päättelyksi. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 96–97.)

Aineiston purkaminen toteutettiin litteroimalla teksti tallenteista tietokoneelle. Litteroinnin yhteydessä päätettiin, että kaikkien haastattelujen puhekielisyyttä korjataan haastateltavien luvalla luettavampaan muotoon ja mahdollisia täytesanoja jätetään haastattelijan harkinnan mukaan pois, jotta empiirisen osion suorat lainaukset olisivat lukijalle selkeämpiä. Aineisto litteroitiin sanatarkasti, mutta

tarkoituksenmukaisuus huomioiden. Pois jätettiin muun muassa naurahdukset, tauot ja äänensävyt. Koskisen ym. (2005, s. 231) ohjeistuksen mukaan, lopuksi aineistoa analysoitiin lukemalla se useasti läpi ja siitä tehtiin muistiinpanot.

4 EMPIIRINEN TUTKIMUS

Tässä luvussa esitetään ja analysoidaan haastatteluista saatu aineisto edellisessä luvussa esitetyllä tavalla. Tutkimuskysymysten kannalta oleellimmat teemat nostetaan esiin ja ne analysoidaan psykologisen sopimuksen kronologisen järjestyksen mukaisesti.

Aineistosta etsitään yhtäläisyyksiä sekä eroavaisuuksia teoreettiseen viitekehykseen. Luku etenee jäljitellen temahaastattelurunkoa. Haastattelun aikaisen keskustelun laajennuttua toiseen aiheeseen tai kysymykseen, on lainaus siirretty tutkimustulosten loogisen esittämisen kannalta olennaisella tavalla oikean teeman alle, jotta aineisto olisi yhtenäinen ja helposti tulkittavissa.

Ensin käydään läpi psykologisen sopimuksen käsitettä ja onko siitä keskusteltu haastateltavien työsuhteiden aikana. Sen jälkeen analysoidaan psykologisen sopimuksen muodostumista, jonka jälkeen paneudutaan psykologisen sopimuksen sisältöön, molemminpuolisiin odotuksiin ja velvollisuuksiin. Tämän jälkeen analysoidaan psykologisen sopimuksen loukkaamisen ja rikkomisen vaikutuksia sekä miten psykologisen sopimuksen ylläpitäminen vaikuttaa työntekijän motivaatioon ja organisaatiosoitutumiseen. Lopuksi käsitellään psykologisen sopimuksen seuraamista ja vastuunjakoa sekä esitetään yhteenveto empiirisistä aineistosta.

4.1 Psykologinen sopimus käsitteenä

Psykologisen sopimuksen käsite ei ollut lähtökohtaisesti tuttu haastateltaville. Osa haastateltavista oli kuullut termin aiemmin, ehkä opintojensa aikana, mutta jokaiselle sen sisältöä hahmottui vasta haastatteluun valmistautuessa. Tämä tukee myös aiempaa tutkimusta käsitteen vakiintumattomuudesta ja sen esiintyvyydestä yleisessä keskustelussa.

”Ei ole, en ole tätä termiä koskaan kuullut.”

”On se tuttu käsite, koska kauppakorkeakoulun johtamisen pääaineen kursseilla tullut vastaan. [...] Työelämässä käsitettä ei ole tullut vastaan aiemmin.”

”Olin varmaan kuullut termin mutta en tiennyt mitä se tavallaan sisältää ennen kuin tutustuin tarkemmin artikkelien avulla siihen. Se ei ole myöskään tullut esille koskaan työnantajan puolelta.”

”Ei kyllä ollut tuttu käsite entuudestaan [...] meidän keskusteluiden ulkopuolella se ei ole tullut työelämässä esille.”

Haastateltavia yhdisti psykologisen sopimuksen käsittely työsuhteen alkaessa ilman systemaattista lähestymistapaa, tai ettei siitä ikinä puhuttu tällä käsitteellä. Mielenkiintoista oli myös huomata, että odotuksista viestiminen, ja täten psykologisen sopimuksen muodostuminen, alkavat jo työpaikkailmoitusta lukiessa. Ainoastaan yksi haastateltavista kertoi selkeästi, että hänen odotuksiaan työnantajaa kohtaan on melkein poikkeuksetta kysytty työsuhteen alkaessa. Muilla haastateltavista odotuksia oli sivuttu joko hyvin vähän, sivulauseissa haastatteluiden aikana tai ainoastaan työpaikkailmoituksessa.

”Työnantajan odotuksista ei ehkä suoraan keskusteltu, mutta ne tulee enemmän silleen rivien välistä ja sivulauseissa, esimerkiksi työhaastatteluissa [...] Tietty työpaikkailmoituksesta on saanut jo tietoa ja näin myös odotuksia [...] Käytiin myös esimerkkitilanteita läpi, ja kyllä näistäkin sai selvää mitä työnantaja multa halusi.

Mun odotuksista ei muistaakseni ole aiemmin kysytty, mutta ehkä niitä on sivuttu työhaastattelussa et minkä tyyppistä työtä haen, mutta ei mun odotuksia ole kysytty ikinä suoraan [...]”

”Kyllä vähän näistä mitä se psykologinen sopimus pitää sisällään, odotuksista ja velvollisuuksista, mutta ei psykologisen sopimuksen termillä [...] Mut mun mielestä näitä asioita tulee enemmän esille esimerkiksi työpaikkailmoituksessa. Sieltä saa tietää minkälaisen tyyppin he odottavat pärjäävän siinä tiettyssä tehtävässä [...] Mut tähän se aika helposti jää, ja sit haastattelussa ja palkkaustilanteessa näitä asioita käydään enää vähän läpi... Toisaalta kyllä melkein poikkeuksetta multa on kysytty et minkälaisia odotuksia mulla on työnantajaa kohtaan [...]”

”[...] sanoisin ettei systemaattisesti. Jos mietin mun aikaisempaa roolia, niin mun käsitys oli et työnantaja odotti mun tekevän omien puitteiden rajoissa kaikkeni et saan yrityksen menestymään, se oli työnantajan

odotus [...] Mun esihenkilö on sanonut mulle et 'häntä ei kiinnosta miten käytän aikaa, onko se kaksi vai kahdeksan tuntia päivässä, kunhan hoidan hommani' [...]"

"En ole kertonut omista odotuksistani työnantajalle [...] tai kyl sitä varmasti on käyty läpi työhaastatteluissa välillisesti [...] Aiemman työsuhteen esihenkilön kanssa niistä on varmasti juteltu [...] Mutta en kauheen systemaattisesti ole ikinä tehnyt sitä minkään työnantajan kanssa."

"Näistä tuli keskustelua, ei ehkä suoraan, mut kysyttiin et millaisissa tehtävissä haluaisin toimia ja et mitä toivon urakehitykseltä, mutta ei kysytty suoraan et mitä toivoisin et se työnantaja vois antaa mulle tai millaisia odotuksia mulla ois heitä kohtaan [...]"

Osalla haastateltavista oli psykologiseen sopimukseen sisältyviä odotuksia ja velvollisuuksia käyty läpi säännöllisesti myös työsuhteen alkaessa. Nämä aiheet olivat tulleet esille joko suoraan esihenkilön kanssa keskusteltaessa tai esimerkiksi kehityskeskusteluissa esihenkilön ja HR-edustajan kanssa.

"Odotuksista ja velvollisuuksista on tullut kyllä puhuttua, mut ei välttämättä psykologisen sopimuksen termillä. Paljon tämän aiheen asioita on keskusteltu sekä työsuhteen alkaessa tai sen aikana [...] Toki myös sen päättyessä, että mitkä on ollut odotukset työntekijänä mun suuntaan, sen ulkopuolella mitä työsuhteen on kirjattu [...] Paljon keskustellaan esihenkilön kanssa siitä, ainakin mun työnantajilla, et mikä on hyvin ja huonosti ja he ovat kyselleet et mitkä ovat mun odotukset heitä kohtaan, mitä mä toivon heiltä ja mitä he pystyvät mulle tarjoamaan [...]"

"Puolivuosittain meillä on kehityskeskustelut, joihin osallistuu ainakin lähiesihenkilö ja edellisen kerran oli myös HR-henkilö mukana. Siinä on sellainen runko mitä käydään läpi ja siihen sisältyy kysymykset tähän aiheeseen liittyen; miten odotukset ovat täyttyneet, miten on viihtynyt ja miten todellisuus on vastannut lupauksia [...] Eli kyllä näistä keskustellaan työsuhteen aikana [...]"

Kukaan haastateltavista ei maininnut, että molemminpuolisista velvollisuuksista olisi keskusteltu aiemmin työnantajien kanssa, mutta näistä viitattiin mainittavan kirjallisessa työsuhteen sopimuksessa.

"[...] Tuntuu et varsinkin velvollisuuksista lukee sit enemmän työsuhteen sopimuksessa."

Työsuhteen päättyessä exit-keskustelu on tärkeä osa molemminpuolisen psykologisen sopimuksen ylläpitoa ja mahdollisten sopimusten loukkausten tai rikkomisten hoitoa. Näissä keskusteluissa työnantaja voi oppia virheistään ja työntekijän voi kehittyä psykologisen sopimuksen muodostamisessa ja sen seuraamisessa.

Yhden haastateltavan vastauksessa tuli selkeästi esiin psykologisen sopimuksen transaktionaalisuus, koska exit-keskusteluja ei pidetty työsuhteen määräaikaisuuden takia. Tämä kertoo teorian mukaisesti siitä, ettei työnantaja välttämättä ole kiinnostunut työntekijän organisaatiositoutumisesta.

”Ei ole ollut, koska mulla on ollut määräaikaista työsuhteita.”

Kenelläkään haastateltavista ei ollut systemaattisesti keskusteltu psykologisesta sopimuksesta tai odotusten ja velvollisuuksien täyttymisestä työsuhteen päättymisen jälkeen.

”[...] Vaikka mulla oli ihan virallinen exit-keskustelu, niin siinä ei kysytty miten odotukset ja velvollisuudet ovat täyttyneet, et onko psykologinen sopimus täyttynyt ja miten olen kokenut sen.”

”Itseasiassa mulla ei ole koskaan ollut exit-keskustelua, ja mun mielestä se on tosi erikoista, et kun irtisanouduin edelliseltä työnantajalta, se oli jo varattu kalenteriin, mutta sit se peruttiin, kun siirryinkin saman konsernin sisäryhtykseen. Mun mielestä se oli tosi erikoinen tapaus, koska olisihan se ollut niille tärkeätä tietää syyt siihen et miksi irtisanouduin ja lähin toiseen yritykseen [...]”

”Edellisestä työpaikasta kun irtisanouduin ja vaihdoin kilpailijalle, niin siinä firman toimitusjohtajan kanssa käytiin epävirallisella lounaalla, vaikka se ei ihan hänen toimenkuvaansa kuulu [...] keskusteltiin et mikä hiersi ja miksi tilanne päättyi siihen pisteeseen, että olin jo irtisanoutunut ja vaihtamassa toiseen yritykseen. Se (keskustelu) oli ihan positiivinen yllätys [...]”

4.2 Psykologisen sopimuksen muodostuminen

Kaikissa haastatteluissa nousi esille, että odotuksiin ja siten psykologisen sopimuksen muodostumiseen vaikutti kavereilta, entisiltä kollegoilta tai netistä tuntemattomilta

kuullut mielipiteet sekä kokemukset työnantajasta. Osassa haastatteluissa nousi esille myös esihenkilön persoonan tärkeys haastattelutilanteissa.

”Mulla oli muutamia tuttuja töissä tässä organisaatiossa, niin heiltä olin kuullut [...] miten heitä oli tuettu vaikeissa tilanteissa ja heidän kokemusten kautta omat odotukset ovat muodostuneet pääosin.”

”Varmaan ylipäättään kaikki mitä on kuullut siitä firmasta [...] Tutkin ihan kaikki netistä löytyvät mielipiteet työnantajasta [...] Silloin kun olin lähdössä edelliselle työnantajalle niin se vaikutti tosi paljon et kuulin paljon hyvää siitä firmasta vanhoilta kollegoilta ja kavereilla it-alalla oli tosi hyvä mielikuva siitä työnantajasta ja brändistä [...] Ja ehkä näiden asioiden lisäksi haastatteluprosessi, joka vaikuttaa tosi paljon [...] Ja sanotaan myös monesti et ihmiset valitsee esihenkilön eikä firmaa - se kyllä pitää paikkansa [...] Esihenkilön tule vaikuttaa haastattelussa lämpimältä, helposti lähestyttävältä ja luotettavalta.”

”Ne odotukset on muodostunut siitä mitä on kuullu siitä firmasta esimerkiksi tutuilta, jotka on hakenut sinne tai ihmisiltä ketkä siellä on töissä, tai mitä on käyty keskusteluita sen palkkaavan esihenkilön kanssa ja millainen tyyppi se on [...]”

”[...] Kyllä mun odotuksiin vaikuttaa eniten puskaradio, eli on koulukavereita ja aikaisempia työkavereita eri toimistoissa. Niin se mitä heiltä kuulee, on tärkein odotuksien lähde [...] Heiltä saa myös sen mahdollisimman lähellä totuutta olevan tiedon, ettei tarvitse olla työnantajien sokeroidun markkinoinnin varassa.”

Kuten jo aiemmin mainittiin, työpaikkailmoitukset muokkaavat hakijoiden odotuksia. Näiden lisäksi esiin nousi myös työnantajan nettisivut ja ulkoinen viestintä.

”Silloin kun hain tätä paikkaa, niin tarkastelin esimerkiksi työnantajan arvoja heidän nettisivuiltaan ja miten nämä arvot sopivat omien arvojeni kanssa.”

”Omien odotusten muodostuminen syntyy myös siitä, miten he ovat kirjoittaneet esimerkiksi omilla nettisivuillaan, eli myös työnantajan viestintä ulospäin muokkaa odotuksia [...] Myös työpaikkailmoitus luo odotuksia, kun siinä kerrottiin mitä rooliin kuuluu ja mitä siinä voisi tarjota ja ne osui aika hyvin omiin odotuksiin [...] Siinä huomasin et ne oli paljon samanlaisia asioita mitä toivoisi tulevalta työltä ja työnantajalta niin sit päädyin laittamaan hakemuksen.”

” [...] Siinä ei ollut edes mitään työpaikkailmoitusta mikä olisi muuten vaikuttanut mun odotuksiin.”

Haastatteluissa nousi myös esille se, että aikaisemmat kokemukset psykologisen sopimukseen liittyen muovaavat odotuksia seuraavaa työnantajaa ja uutta psykologista sopimusta kohtaan. Psykologinen sopimus voi olla siis dynaaminen työsuhteiden välillä ja myös työnantajakohtainen.

”Myös oma aikaisempi kokemus vaikuttaa odotusten muodostumiseen [...] sanoisin et mun odotukset on muovaantunut edellisten vuosien ja työkokemuksen aikana, kun oon saanut kokemusta ja sit niitä odotuksia on realisoitunut.”

[...] Koska oon tehnyt näitä samanlaisia hommia jo vuosia, niin tiedän et mitä multa odotetaan töissä. Tiedän kans aika hyvin mikä ei ole aiemmin toiminut, ja mitä mä haluan siltä seuraavalta työnantajalta [...] Lähdin edellisestä työpaikasta, kun ne tietyt lupaukset eivät toteutuneet, niin odotin sit niitä asioita tulevalta työpaikalta, koska näistä oli puhuttu haastatteluissa [...] Et se psykologinen sopimus sinänsä muotoutuu aina kun menee uuteen työpaikkaan ja se edellinen kokemus vaikuttaa siihen vahvasti.”

4.3 Psykologisen sopimuksen sisältö

4.3.1 Odotukset

Tässä haastatteluosiossa käytiin ensin läpi mitä työntekijät odottavat työnantajiltaan ja sen jälkeen mitä he uskovat työnantajien odottavan heiltä.

Esille nousi selkeästi avun tarpeeseen vastaaminen, tuki ja huolenpito erilaisissa muodoissa kuten yksilön roolin korostaminen organisaatiossa, työhyvinvoinnista huolehtiminen sekä turvaverkon tuki esimerkiksi kollegan tai asiantuntiajan kautta. Kaikki haastateltavia yhdistää tilanne asiantuntijauran alkuvaiheessa, joten organisaation tuki on luonnollista. Tuen saaminen työnantajalta on tärkeässä osassa varsinkin työsuhteen alkuvaiheessa, ennen itsevarmuuden ja ammattitaidon kehittymistä.

”Isossa organisaatiossa kun oon töissä niin siellä on helppo hukkaa massaan [...] Odotan et työnantaja ja lähiesihenkilö on perillä siitä

mitä teen, tukea mua ja osaa pitää mun puolia siellä isossa organisaatiossa jo ennen, kun pyydän apua [...] Luottamus ja turvaverkko hyvässä tasapainossa [...] Turvaverkko liittyy ehkä siihen, et tällaisena epävarmana aikana työnantaja pitää huolen työhyvinvoinnista.”

”Odotan sellaista tietynlaista huolenpitoa [...] varsinkin kun on uran alkuvaiheessa, niin kaipaa sellaista turvaa ja tukea siinä omassa työssään [...] Haluan sellaisen ympäristön missä uskallan kokeilla omia siipiä ja tartten myös taustatukea sieltä työnantajalta.”

”Odotan myös sitä, että jos tartten apua niin mulla on apu lähellä, esimerkiksi työpari tai esihenkilö [...] Tai sit et pystyy soittamaan jollekin asiantuntijalle.”

Molemminpuolinen luottamus nousi myös vahvasti esiin haastatteluissa. Haastateltavat kokivat, että luottamuksen tunne on tärkeä osa asiantuntijatehtävää, kun tekee itsenäistä työtä, jonka voi tehdä usealla eri tavalla lopputuloksen ollessa sama.

” [...] Toisaalta odotan et työnantaja taas antaa vapauden tehdä itsenäistä asiantuntijatyötä, et siinä on se luottamus ja odotus siitä samassa [...] Mun odotus on et saan kokeilla vapaasti eikä mun tarvii liikaa kysellä lupia [...]”

”Jollain tavalla odotan kans että muhun luotetaan [...] et on tavallaan sellainen jonkinlainen molemminpuolinen luottamussuhde siihen, että teen sen minkä oon luvannut ja he antavat mun tehdä sen omalla tavalla [...]”

Kaikissa haastatteluissa nousi esille myös itsensä kehittämisen tärkeys, joko koulutusten, mentoroinnin tai urakehityksen näkökulmasta.

”Kyllä mä toivon et työpaikalla pääsee kokeilemaan ja kehittämään asioita, tarjotaan mahdollisuuksia kehittyä ja edetä sekä osallistua koulutuksiin.”

”Koulutusmahdollisuuksia arvostan myös [...] tai ylipäättään itseni kehittämistä [...] ja et siihen ei ole mitään tiukkoja rajoitteita, vaan vapaus ottaa kursseja tai koulutuksia mitkä sopii mulle [...] Ja kyllä mä urapolunkin tarjoamista odotan työnantajalta, jos vain tietäisin ite jonkun seuraavan tehtävän mihin haluaisin.”

”Odotan yleisesti et mua arvostetaan työntekijänä, mulle annetaan mahdollisuuksia kehittyä ja kasvaa [...] mua ja mun ideoita sekä näkemyksiä kuunnellaan.”

[...] ehkä se on nykyään sellaista, että tarvitsee enemmän mentorointiotetta työnantajalta [...] et mä pystyn oppimaan ja kehittymään siellä työpaikalla.”

Asiantuntijatyössä harvoin noudatetaan toimistytunteja, ylityötunteja kertyy ja vapaa-aikaa on uhrattava työnteolle ilman erillistä korvausta esimerkiksi ylityötunneista. Haastatteluissa nousikin esille molemminpuolinen joustavuus työaikojen suhteen – pitkien työpäivien vastapainona on oltava mahdollisuus lopettaa työnteke myös aikaisemmin työtilanteen salliessa.

”Odotan joustavuutta työaikojen suhteen, koska arvostan vapaa-aikaa niin paljon [...] On siistiä laittaa läppäri kiinni aikaisemmin, jos olen saanut hommat valmiiksi [...] Mutta vastineeksi joustan aina tilanteessa, jos pitää jäädä työpaikalle pidemmäksi ajaksi [...] Sen joustavuuden pitää olla vastavuoroista.”

”Odotan myös joustavuutta työnantajalta, toki se on molemminpuolisia, mutta et työnantaja ymmärtää ne mun tarpeet myös työajan ulkopuolella.”

Haastateltavat uskoivat työnantajien odottavan heiltä vastaavia asioita pääsääntöisesti, kuin mitä he odottivat työnantajiltaan. Haastatteluissa nousi esiin asiantuntijatyön itsenäisyys ja vastuu omista työtehtävistä sekä se, että nämä työtehtävät hoidetaan ilman työnantajan valvontaa. Yhdessä haastatteluista esiin nousi myös työnantajan odotukset laajemmin, liittyen sitoutumiseen, yrityksen, oman toimenkuvan sekä työyhteisön kehittämiseen.

”Varmaan aika samoja asioita, kuin mäkin odotan heiltä. Et mä hoidan itsenäisesti ne mun sovitut työtehtävät. Et heidän ei tarvitse huolehtia siitä, että kannan korteni kekoon [...]”

”Mä uskon et työnantaja odottaa luonnollisesti et teen ne työtehtävät mitkä mulle on annettu ja sitoudun siihen firmaan ja sen kehittämiseen sekä oman toimenkuvan kehittämiseen ja vastuun kehittämiseen [...] Ja myös työyhteisön kehittämiseen ja siellä verkostojen luomiseen.”

”Toki se et mä teen mun työni hyvin ja huolellisesti, tunnollisesti ja tarkasti [...] En ehkä sanois et tässä vaiheessa uraa asianajotoimistossa odotetaan suurempaa sitoutuneisuutta, vaan sitä et hoidan mun tehtävät tarkasti.”

Haastateltavat uskoivat myös työnantajan odottavan joustavuutta, jota he itse myös odottivat työnantajiltaan.

”[...] Uskon et työnantaja odottaa sitä vastavuoroista joustavuutta [...] työaikojen lisäksi se liittyy työtehtäviin, kun meillä on niin pieni firma [...] pitää olla valmis tekemään sellaisia asioita mitkä ei kuulu ydinosamiseen tai oman roolin työtehtäviin.”

”[...] Musta tuntuu et nyt erityisesti, muutosten aikana, työnantaja odottaa hieman sellaista ylimääräistä venymistä ja joustamista [...] tuntuu et sitä pidetään jopa itsestäänselvyytenä et tehdään pitkiä päiviä ja lisätunteja [...] tai siirretään lomiam...”

”[...] Varsinkin mun alalla joustavuus on todella tärkeää, kun työpäivät eivät kestä kahdeksasta neljään, vaan työnantaja odottaa et olen valmiina töihin työajan ulkopuolella ja et oon valmis uhraamaan vapaa-aikaa myös iltaisin tai viikonloppuisin [...] joskus todella lyhyelläkin varoitusajalla.”

4.3.2 Velvollisuudet

Velvollisuudet koettiin vaikeaksi hahmottaa ja osa haastateltavista eivät olleet varmoja, että kuuluuko velvollisuuksiin kirjallisten työsopimusten ulkopuoliset asiat vai kuuluvatko ne odotuksiin. Haastattelussa ilmeni, että haastateltavien oli helpompi listata asioita, jotka eivät ole omia velvollisuuksia työnantajaa kohtaan.

Selkeästi esiin nousi omien työtehtävien hoitamisen velvollisuus ja sen noudattaminen, mitä työsopimuksissa oli sovittu.

”No tietysti et hoidan omat työtehtävät... eli ne perustehtävät mitä on työsopimuksessa määritelty [...]”

”Tää on kyllä vaikea kysymys [...] Periaatteessahan se mitä mun työsopimuksessa lukee niin määrittää ne minimivelvollisuudet [...] Se että teen sen työn mitä mulle osoitetaan [...] eli tavallaan mä koen et nää työsopimukseen kirjatut asiat on just nää velvollisuudet [...] En

periaatteessa edes haluaisi laajentaa näitä velvollisuuksia työsopimuksen ulkopuolelle [...] Mun mielestä työntekijän velvollisuudet työnantajan määrittämänä pitää kirjata sopimukseen, ja muut on sitten odotuksia, toiveita tai vastaavia...”

”Uskon et ne velvollisuudet sellaisia asioita, mitä on kirjattu työsopimukseen: työtunnit on tietyt, näiden asioiden puitteissa töitä, teen tulosta yritykselle [...] Mutta toki myös [...] vaikea kysymys [...] Mun velvollisuus aina työntekijänä on aina tehdä mun työt mahdollisimman hyvin, annan kaikkeni sille työlle mitä teen.”

”Koen et mul on velvollisuus puhua avoimesti kaikista asioista, mitkä liittyvät mun työhön ja sen suorittamiseen [...] ja mulla on velvollisuus hoitaa mun hommat mahdollisimman hyvin.”

Esiin nousi myös epävarmuuden sietäminen ja vastuu oman osaamisen kehittamisestä.

”Työpaikkailmoituksessa oli mainittu, et pitää olla valmiina kaikkeen eli mun velvollisuus on sietää sellaista epävarmuutta mitä startupissa on, kun ei ole mitään valmiita prosesseja, intraa tai sellaista [...]”

”Koen et mulla on myös jaettu vastuu itse mieltä, et miten me tehdään meidän työ parhaalla mahdollisella tavalla [...] ja et meil on velvollisuus kehittää meidän ammattitaitoamme alan kehittyessä.”

Myös eriäviä mielipiteitä esiintyi, kun osan haastateltavien mielestä esimerkiksi työyhteisön kehittäminen kuului velvollisuuksiin, mutta osan mielestä ei. Toisaalta näin vastattuaan haastateltavat kokivat, etteivät ole asiasta kuitenkaan täysin varmoja.

”Mut on mulla mielestäni osaltani velvollisuus lähteä mukaan ideoimaan ja osallistua siihen työyhteisön kehittämiseen Mutta en koe, että mulla on paljoa velvollisuuksia muuten kuin mitä työsopimuksessa lukee [...] tosi vaikea sanoa... [...]”

”Varmaan mulla on velvollisuus toimia aktiivisesti osana tiimiä ja kehittää työyhteisöä [...]en tiedä, en osaa välttämättä vastata sen enempää [...] Se tuntuu niin sitovalta sanalta se velvollisuus.”

”[...] Mun mielestä esimerkiksi kulttuurin edistäminen tai työyhteisöön osallistuminen ei ole velvollisuuksia.”

Työntekijä velvollisuuksista työnantajaa kohtaan ei laajemmin puhuttu suoraan palkkaustilanteesta tai työsuhteen alkuvaiheesta. Ne saattoivat tulla esiin välillisesti

muun keskustelun kautta. Ainoastaan yksi haastateltava koki, että velvollisuuksista keskusteltiin selkeästi, sillä hän koki velvollisuuksien viittaavan työsopimuksen velvoitteisiin.

”Ei oikeastaan [...] ainakaan suoraan, ehkä sivulauseissa tai rivien välistä olisi voinut tulkita.”

”En muista ihan tarkkaan [...] Totta kai niistä puhuttiin silloin kun puhuttiin roolin vastuualueista mutta ei velvollisuuksista työntekijänä puhuttu suoraan.”

Totta kai niitä käytiin läpi ainakin välillisesti, mutta meillä ei ollut mitään tilaisuutta käydä työsopimusta läpi [...] siinä ois voinu tulla kirjalliset velvoitteet ja myös mahdolliset sanalliset velvoitteet esille [...] se rekryprosessi meni niin nopeasti, ettei juteltu oikein molemminpuolisista odotuksista tai velvollisuuksista [...] ehkä nää velvollisuudet on enemmän sellaisia oletusarvoja mitä odotetaan et molemmat noudattaa, ei niistä jutella sen enempiä.”

”Kyllä näistä rekrytointiprosessissa puhuttiin, koska ne velvollisuudet eli minimivaatimukset tulee mun mielestä suoraan työsopimuksesta ja sitä työsopimusta käytiin läpi.”

Haastateltavilla oli selkeästi helpompaa määritellä työnantajan velvollisuuksia, kuin omia velvollisuuksiaan työnantajaa kohtaan. Toisaalta esiin nousi jälleen helpommin asioita, joita haastateltavat eivät kokeneet työnantajien velvollisuuksiksi, eikä suoria velvollisuuksia. Varsinkin tässä haastattelurungon kysymyksessä odotukset, toiveet ja velvollisuudet menivät useasti sekaisin.

Kaikissa haastatteluissa esiin nousi myös palkanmaksun ja hallinnollisten asioiden hoitaminen sekä työtilojen ja -välineiden tarjoamisen velvollisuus. Esille nousi toistuvasti myös työyhteisö ja -ilmapiiri sekä avoimuus, niin kertomisen kuin kuuntelunkin näkökulmasta. Työnantajan vastuu työntekijöiden jaksamisesta ja hyvinvoinnista tuotiin esiin myös useammassa haastattelussa.

”Odotan tietynlaista rehellisyyttä ja avoimuutta... Työnantaja ei saa pimitää tietoa, esimerkiksi muutoksista pitää puhua avoimesti ja ottaa mukaan päätöksentekoon. On tärkeää et työnantaja tulee työntekijän tasolle ja kuuntelee [...] On myös työnantajan velvollisuus pitää huolta työntekijöiden jaksamisesta ja järjestää tilat ja laitteet tehdä omat

työnsä kunnolla [...] Työnantajalla on velvollisuus mahdollistaa ja luoda mahdollisuuksia työilmapiirin ylläpitoon ja parantamiseen liittyen”

Palkanmaksu on mun mielestä tärkein velvollisuus, tai et se tulee ajallaan ja et on sellainen luotettava olo työskentelystä vakaassa ympäristössä ja yrityksessä [...] Työnantajalla on myös velvollisuus kuunnella mua, kun mulla on sanottavaa [...] Työnantajan pitää myös tarjota kaikki laitteet ja välineet siihen et voin tehdä mun työtäni [...] Työnantajan pitää myös huolehtia siitä et työn määrä pysyy sopivana ja et on joku paikka mihin voi mennä tekemään töitä, toimisto tai joku.”

”Koen, että työnantajilla on nykyään todella paljon velvollisuuksia [...] luonnollisesti sellaiset perusasiat kuten et palkka maksetaan ajallaan ja et työsuhteeseen liittyvät hallinnolliset asiat hoidetaan hyvin [...] Mun mielestä työnantajan velvollisuutena on myös hoitaa kaikki lomat, vakuutukset, sairauslomat ja tällaiset [...] ja myös urakehityksen tukeminen sekä siitä sparrailu [...] Työnantajan velvollisuus on myös pitää huolta musta työntekijänä, ja kaikista muistakin työntekijöistä.”

”Tarjoamaan sellaiset puitteet ja välineet, että mä pystyn tekemään ne työt mitä multa odotetaan [...] Esimerkiksi työlaiteet, työtilat ja tällaiset.”

”Kyllä työnantajan velvollisuus on myös tehdä työilmapiiristä sellainen, että siellä on mahdollista tehdä töitä [...] Työnantajalla on velvollisuus tarjota työterveyspalvelut et työntekijä pysyy työkykyisenä [...] ja huolehtia työntekijän hyvinvoinnista.”

Itsensä kehittäminen, kehittymismahdollisuudet, eteneminen uralla ja koulutusten tarjoaminen nähtiin osittain työnantajan velvollisuutena ja osittain niitä odotettiin tai toivottiin. Kuten psykologinen sopimuskin, velvollisuudet ja odotukset ovat hyvin subjektiivisia.

”Mutta myös työnantajan velvollisuus on auttaa mua kehittymään ja kasvamaan. Ja mun mielestä työnantajalla on velvollisuus kuunnella mua ja tukea mua mun urapolussa ja haaveissa tulevaisuutta ajatellen.”

”Kyllä mä sanoisin et ne kehittymismahdollisuuksien, ja urapolun tarjoaminen eivät ole velvollisuuksia [...] mut koulutukset kyllä, et mä pystyn hoitamaan mun työtäni [...] Mut taas kyllä työnantajan pitää huolehtia et mulla on tarpeeksi virikkeitä mitä tarvitsen siihen et mun työ pysyy mielenkiintoisena, ja myös et pystyn kehittymään ja et mul on selkeä urapolku mikä tarjoaa porkkanaa siinä työurapolun varrella...”

”En sanoisi, että työnantajalla on välttämättä velvollisuus tarjota koulutuksia ja kehittymismahdollisuuksia [...] Toivon kyllä sitä, mutta en koe sitä työnantajan velvollisuutena [...] se on hyvä lisä ja odotus.”

Työnantajien velvollisuuksien laiminlyönneistä oli kaikilla haastateltavilla kokemusta. Yleisesti työnantajien koettiin täyttäneen velvollisuutensa esimerkiksi palkanmaksuun ja hallinnollisiin asioihin liittyen, mutta esimerkiksi urakehityksen tukemiseen ja työntekijöiden hyvinvoinnista tai työilmapiiristä huolehtimiseen ei aina nähty työnantajan täyttäneen velvollisuuksiaan.

”[...]Koulutusmahdollisuuksia on kyllä tarjottu, mutta ne jäi vähän silleen ’etsi ja tee itse’-tasolle [...] Mutta on mut myös jätetty tosi yksin töissä, varsinkin tällaisena epävarmana muutoksen aikana se on tuntunut pahalta [...] Ei ole annettu tukea tarpeeksi [...] Se työnantajan velvollisuus työntekijöiden jaksamisen huolehtimisesta ei ole täyttynyt.”

”[...] Vanhassa firmassa kun mä jäin ilman esihenkilön tukea, niin kyl mä huomasin heti et se vaikutti mun mielialaan [...] en ollu enää samalla tavalla innoissani mun työstä. Mun oma mielenkiinto oli muutenkin lopahtamassa ja sit tuli tää niin se vaikutti siihen [...] Tuntui et mulla ei ollu ketään, joka olis miettiny mun kanssa niitä uran seuraavia steppejä [...] et tässä ei mun mielestä työnantaja täyttänyt velvollisuuksiaan.”

” [...] Mutta ehkä tärkeämpi osa, se urakehitys ja sparrailu, niin siinä on tosi paljon eroja esihenkilöissä ja rooleissa, ja mun kohdalla se velvollisuus ei enää lopussa täyttynyt [...] näin et työnantajan velvollisuus kaatui liikaa yhden esihenkilön harteille ja se vaikutti asiaan tosi paljon, kun mä päätin lähteä [...] se ei ollut kiinni vain työnantajasta vaan pikemminkin esihenkilöstä.”

”[...] En ehkä sanois, et mun työtehtävät on aina ollut työnantajan velvollisuuksien tai lupausten mukaisia, et heti pääsee tekemään tietynlaisia asioita mitä on luvattu [...] tai et ilmapiiri ja työyhteisön kulttuuri on aina ollut sillä tasolla mikä työnantajan velvollisuus olisi [...]”

Edellä mainittuja työnantajan velvollisuuksien laiminlyönnejä ei käsitelty tarkemmin tässä alaluvussa, koska seuraavassa kappaleessa käydään yksityiskohtaisesti läpi näistä velvollisuuksien laiminlyönneistä johtuvat psykologisen sopimuksen loukkaamiset ja rikkomukset.

4.4 Psykologisen sopimuksen ylläpitäminen

4.4.1 Psykologisen sopimuksen loukkaaminen ja rikkominen

Kaikkien haastateltavien psykologista sopimusta oli edellisellä työnantajalla rikottu. Kuten aiemminkin on mainittu, psykologinen sopimus on aina moniulotteinen ja subjektiivinen, joten myös kokemus sen rikkomisesta on yleensä yksilöllinen. Alla olevat yksityiskohtaisesti avatut kokemukset psykologisen sopimuksen loukkaamisesta ja rikkomisesta antoivat hyvän pohjan tulevalle, tarkemmalle analyysille. Haastateltavien esimerkit liittyivät palkankorotukseen, organisaatiossa etenemiseen, sopimuksen yksipuoliseen muuttamiseen sekä petettyihin lupauksiin työtehtävien monipuolisuudesta.

”Kyllä sitä on rikottu [...] kun palkkaustilanteessa lupailtiin palkankorotusta puolella välissä työsopimusta, mitä ei sitten annettukaan, vaikka sille mun mielestä oli hyvät perustelut ja olin odottanut sitä [...] Niin siitä tuli sellainen tunne, ettei työnantaja halua nähdä niin paljoa vaivaa mun sitouttamiseen organisaatioon, koska työsuhde on joka tapauksessa määräaikainen [...] Mulle sanottiin, että kun valmistun maisteriksi, palkka nousee, mutta ei sitä sitten nostettukaan, kun valmistuin.”

” [...] kyllä sitä on rikottu [...] viimeisimmässä roolissa edellisellä työnantajalla [...] se lupaus ja odotus minkä työnantaja oli antanut alusta asti, oli se et on mahdollisuus kehittyä ja kasvaa, edetä ja liikkua roolista rooliin [...] ehkä sitä jollain tavalla loukattiin, koska siitä etenemisestä lopetettiin täysin keskustelu loppuvaiheessa [...] En muista viimeisen vuoden aikana et ois esihenkilö kysynyt kertaakaan mun haluista kehittyä tai kouluttautua, edetä seuraavaan rooliin tai ottaa uusia vastuita [...] Se mun mielestä rikkoi meidän sopimusta työnantajan kanssa, koska etenemisen takia menin sinne ja miksi olin viihtynyt siellä pitkään [...] koin, että olin pitänyt kyllä oman osuuteni sopimuksesta, kun olin kertonut mun odotuksia ja toiveita ammatillista kehittymistä varten.”

” [...] Asiat mitkä mun työsopimuksessa oli sovittu ja myös sanallisesti työsopimuksen ulkopuolella, niin niitä muokattiin työnantajan toimesta yhtäkkiä ja mulla ei ollut mahdollisuutta vaikuttaa niihin [...] nää asiat oli just osa sitä psykologista sopimusta [...] Siinä vaiheessa aloin kokemaan, ettei sitä sopimusta voi muuttaa toisen osapuolen toimesta ja et työntekijän pitäisi vaan sopeutua siihen tilanteeseen. Siinä kohtaa mun motivaatio alkoi laskemaan.”

”Kyllä mun mielestä ehdottomasti sitä on rikottu [...] just nää työtehtävät edellisessä työpaikassa [...] mun työtehtävät eivät olleet monipuolisia ja et pääsisin oman tiimin ulkopuolelle tekemään myös projekteja, mitä oli annettu odottaa työsuhteen alussa [...] ensimmäisen reilun vuoden ajan nämä eivät olleet toteutuneet kertaakaan [...] Siinä vaiheessa koin, että tää ei ole sitä mitä mun oli annettu alussa odottaa.”

Yhdessä haastattelussa tuli myös esille molemminpuolisen rehellisyyden tärkeys, jotta kesken rekrytointiprosessin ei muodostuisi virheellisiä ja epärealistisia odotuksia ja velvollisuuksia. Kun näin tapahtuu, psykologisen sopimuksen rikkoutuminen on miltei varmaa.

”Molemminpuolinen rehellisyys olisi kaikkein tärkeintä, koska monesti kesken rekrytoinnin se on sellaista sokeroitua keskustelua, jossa molemmat yrittävät myydä itseään toiselle [...] Se on molemminpuolista markkinointia, kun molemmat esittävät itseään paremmassa valossa, mikä ei sit kumminkaan vastaa todellisuutta.”

Psykologisen sopimuksen loukkaaminen ja rikkominen aiheuttaa erilaisia tunteita ja reaktioita, koska sopimus itsessään on niin henkilökohtainen. Kuten alla olevista vastauksista huomaa, psykologisen sopimuksen rikkominen voi aiheuttaa pettymyksen, turhautuneisuuden, ärtymyksen ja apaattisuuden tunteita. Kun psykologista sopimusta rikotaan, niin työntekijä ei enää välttämättä halua antaa itsestään enempää työnantajalle. Tämä vastaa teoreettista viitekehystä, jossa sopimuksen loukkaamisen ja rikkomuksen tunteita käsiteltiin.

”Mulle tuli fiilis, etten halua sit käyttää niin paljoa aikaa tän organisaation kehittämiseen, koska hekään eivät halunneet panostaa muhun [...] tuli tunne, etten halua antaa itsestäni tälle organisaatiolle enää niin paljoa [...]”

”Reagoin siihen juttelemalla aiheesta työkaverien tai tiimiläisten kanssa [...] koska musta tuntui, ettei mulla ollut ketään henkilöä kenelle oisin puhunut tästä, vaikka se onkin myös mun velvollisuus [...] Olin varmaan vaa aika apaattinen, koska mun kiinnostus työtä kohtaan oli paljon alhaisempi [...] hoidin kyllä mun hommat edelleen ja pääsin tuloksiin samalla tavalla kuin aiemminkin [...] Menetin vaan mun mielenkiinnon siihen työhön aika vahvasti.”

” [...] Se ikävä tunne lähti pikku hiljaa kehittymään, kun huomasi ettei tähän mun toiveeseen tulla vastaamaan [...] Ajan saatossa, ehkä useiden kuukausien aikana se (pettymys ja ärtymys) kasvoi ja sit

ymmärsin että työnantaja ei ole halukas auttamaan mua ja hoitamaan omaa osuuttaan siitä sopimuksesta [...] Sit tein päätöksen että mä vaan lähdän – se oli seuraus sille et mun psykologista sopimusta rikottiin.”

”Se aiheutti pettymyksen, turhautuneisuuden ja ärtymyksen tunteita, ja kyllähän siinä tulee oikeastikin petetyksi, koska on ollut sitoutunut siihen työpaikkaan ja todellisuus ei vastaakaan niitä asioita mitä on annettu odottaa [...] kuitenkin se on ollut mulle tärkeää ja iso päätös sitoutua siihen työpaikkaan [...] Se petetyksi tulemisen tunne oli vahvasti läsnä ja se ei todellakaan tuntunut hyvältä [...] Mulle tuli sellainen olo, että miksi mun pitäisi antaa itsestäni enemmän, jos toinen ei tee näin.”

Kahdessa tapauksessa haastateltavat olivat yrittäneet tuoda psykologisen sopimuksensa loukkaamista tai rikkomista esille, ja antaneet työnantajille mahdollisuuden korjata tilanne. Kummassakaan tilanteessa työnantaja ei ollut reagoinut tähän ajoissa, vaan haastateltavat olivat irtisanoutuneet työsuhteesta.

” [...] Mun toiveisiin ja odotuksiin ei vastattu, vaikka olinkin pyytänyt [...] se ei ollut kertaluonteinen juttu, vaan se tunne kehittyi ajan saatossa ja sit se ajatus lähdöstä kypsyi [...] Siinä ois ollut vielä työnantajalla mahdollisuus lunastaa se velvollisuus ja vastata mun odotuksiin, mutta sitä ei tapahtunut [...] Tää kertoo siitä, et se psykologinen sopimus oli mulle tärkeää, kun olin valmis antamaan heille mahdollisuuksia korjata näitä psykologisen sopimuksen loukkauksia.”

” [...] Pysin tuomaan tämän esille hyvin aikaisessa vaiheessa esihenkilön kanssa, että tämä ei vastaa mun odotuksia ja käsityksiä siitä mitä ollaan aiemmin sovittu [...] mutta tähän ei reagoitu millään tavalla niin mun oli pakko tehdä päätös [...]”

4.4.2 Psykologisen sopimuksen loukkaamisen tai rikkomisen vaikutus motivaatioon ja organisaatiositoutumiseen

Tutkimuksessa tuli säännönmukaisesti esiin psykologisen sopimuksen loukkaamisen tai rikkomisen negatiivinen vaikutus motivaatioon. Motivaation lisäksi vaikutus näkyi myös kaiken työn ulkopuolisen tekemisen sekä joustamisen vähenemisenä. Haastateltavat suorittivat kuitenkin tehtävänsä, mutta pienimmällä vaatimustasolla.

”Kyllähän se laski sitä tosi paljon, ainakin hetkellisesti [...] Tai nyt on koko ajan vähän sellainen huono fiilis [...] Vaikka työn mielekkyyden

kautta sai nostettua sitä motivaatiota takaisin, mutta silti se psykologinen sopimuksen loukkaaminen jäytää siellä taustalla.”

”Se vaikutti kyllä aika negatiivisesti [...] Kyl mä edelleen hoidin mun tehtävät mut mua ei vaa kiinnostanut se työ enkä nähnyt seuraavia urasteppejä, tein vaa mun duunin mut menetin sen työn imun ja motivaation [...]”

”Kyl se tosi paljon vaikutti, varsinkin kun en viihtynyt siinä roolissa ja halusin jotain muuta [...] Mua ei kuunneltu ja mun toiveita vähäteltiin [...] Kun ymmärsin et oon jumissa siinä roolissa ja asian suhteen ei tehtäis mitään, tottakai se laski mun motivaatiota [...] työnantaja ei kuunnellut ja täyttänyt omaa osuuttaan sopimuksesta [...] Vikoina kuukausina siinä roolissa, kun tiesi jo et lähti hakemaan uutta työpaikkaa, niin ei tehnyt mieli tehdä mitään töitä [...] ei tehnyt mieli tehdä mitään ylimääräistä, mitä aina aiemmin tehnyt. En enää osallistunut mihinkään työn ulkopuolisiin tapahtumiin tai kehitysprojekteihin, en ollut niin läsnä enää siinä yhteisössä [...] mä ehkä sit tein vaa sen minimin, mitä multa odotettiin.”

”Se vaikutti negatiivisesti motivaatioon [...] Tai jos työnantaja ei anna mulle asioita mitä oon odottanut, tai ei pidä musta huolta niin mulla ei tee mieli joustaa toiseen suuntaan ja se vaikuttaa negatiivisesti motivaatioon.”

Kaikkien haastateltavien vastauksista tuli selkeästi esiin psykologisen sopimuksen loukkaamisen tai rikkomisen vaikutus negatiivisesti organisaatiositoutumiseen. Tämä löydös myötäilee teoreettista viitekehystä. Vastausten perusteella se myös madalsi kynnystä ajatella vaihtavansa työpaikkaa tai aiheutti suoraan työpaikan vaihtamisen.

” [...] No jos täältä tarjottaisi jatkoa, mutta löytäisin jostain muualta samanlaista työtä, niin menisin kyllä toiseen paikkaan [...] ellei tässä nyt tapahtuisi jotain isoja korjausliikkeitä.”

” [...] Se (sitoutuminen) just nimenomaan meni heikommaksi [...] Olin kuitenkin sitä ennen 2,5 vuotta siinä roolissa, enkä ollut kertaakaan hakenut mitään toista paikkaa [...] olin tosi tyytyväinen [...] mut sit kun sitä (psykologista) sopimusta loukattiin, niin avasin mun silmät uusille työpaikoille [...] eli kyl se mun sitoutuminen meni hyvin alhaiseksi ja aloin miettiä työpaikan vaihtoa [...] En vaa nähnyt enää urakehitystä tällä työnantajalla, just kun mulla ei ollut enää ketään kenen kanssa miettiä näitä ura-asioita [...]”

”No siis vaikutti ihan merkittävästi siihen (*sitoutumiseen*), koska aiemmin olin ollut tosi sitoutunut ja kuvittelin et olisin työnantajalla

pitkään ja kasvaisin erilaisiin rooleihin, ja oisin mukana kaikissa ylimääräisissä vastuissa [...] Sit se sitoutuminen vaan alkoi hiipumaan, noista erinäisistä psykologisen sopimuksen loukkaamisista johtuen [...] Se sitoutuminen meni jostain sadasta varmaan lähemmäs nollaa [...] ja just se antoi myös mahdollisuuden siihen, että pystyin vaihtamaan työnantajaa ja uskalsin tehdä päätöksen lähteä muualle [...] Jos mun sitoutuminen ei ois laskenu, en ois ollu valmis vaihtamaan työnantajaa.”

”No ehdottomasti se vaikutti negatiivisesti sitoutumiseen, kun tästä psykologisesta sopimuksesta ja luvatuista asioista ei pidetty kiinni [...] Mulla se oli se psykologisen sopimuksen rikkominen, joka johti suoraan työpaikan vaihtoon [...] Ne olivat kuitenkin niin isoja asioita mitä oli luvattu ja mitä ei kuitenkaan tarjottu.”

4.4.3 Psykologisen sopimuksen täyttyminen

Tässä tutkimuksessa käsitellään hyvin kevyesti psykologisen sopimuksen loukkaamisen ja rikkoutumisen vastakohtaa, psykologisen sopimuksen täyttymistä. Mutta jotta motivaation ja sitoutumisen suhdetta psykologiseen sopimukseen voi tulkita paremmin, käsitellään psykologisen sopimuksen täyttymisen seurauksia tässä alaluvussa.

Kuten psykologisen sopimuksen loukkaaminen ja rikkominenkin, psykologisen sopimuksen täyttäminen on subjektiivinen kokemus, joka aiheuttaa erilaisia tunteita. Lähtökohtaisesti se aiheuttaa hyvän olon tunnetta, joustavuutta, luottamuksen tunnetta, enemmän itsestään antamista ja innostuneisuutta.

”Siitä tulee hyvä fiilis, eikä silloin tartte miettiä työasioita vapaa-ajalla, kun kaikki asiat sujuvat eikä tartte miettiä et mitä pitäisi tehdä seuraavaksi [...] ehkä vaan sellainen luottavainen olo työnantajaa kohtaan ja omaan tilanteeseen [...]”

”[...] Esimerkiksi nyt kun tunnen et esihenkilö luottaa muhun ja mun tekemiseen niin se tuntuu hyvältä [...] tunnen et oon hyvä siinä mitä mä teen [...] oon valmis tekemään ekstrapäivää ja osallistumaan muuhunkin mikä ei liity suoraan siihen työnkuvaan [...] tai ylipäättään työpäivien ulkopuolelle esimerkiksi tapahtumiin [...] se kyl selvästi vaikuttaa firman ilmapiiriin ja kulttuuriin, jos psykologisia sopimuksia täytetään [...]”

” [...] koen et oon aina antanut itsestäni enemmän työnantajalle kun mun psykologisesta sopimuksesta on huolehdittu [...] ei silloin ole välttämättä seurannut niin työtunteja, vaan tuntee et tekee sitä hommaa yhdessä eikä itseä tai pelkkää työnantajaa varten [...]”

” [...] Se aiheuttaa innostuneisuutta ja halua sitoutua ja tehdä vähän enemmän ja paremmin sitä omaa työtä [...] Ja mikä omassa työssä on hyvin korostunutta, niin joustavuutta tarvitaan ja yllättävänkin nopealla aikataululla voi joutua tarttumaan johonkin tehtävään [...] ja just joustavuus ei tunnu silloin niin pahalta, jos tunnen et mun tarpeista on pidetty huolta ja mulle on annettu se mitä on luvattu [...]”

Kaikkien haastateltavien mielestä psykologisen sopimuksen täyttyminen ja siitä huolehtiminen vaikuttaa myös positiivisesti motivaation ja organisaatiositoutumiseen.

” [...] Ja tottakai se vaikuttaa mun motivaatioon ja sitoutumiseen [...] kyllä mä haluan sitoutua työnantajaan, joka pitää sanomisistaan kiinni.”

”Tottakai se sitouttaisi ja motivoisi enemmän, jos työnantaja näkisi enemmän vaivaa mun kohdalla [...] erityisesti näin isossa organisaatiossa pitäisi huolen, etten huku vain sinne työntekijöiden suureen määrään.”

” [...] Vaikuttaa se tosi paljon mun sitoutumiseen, koska silloin mä pystyn tuomaan asiat esiin mitkä mua vaivaa ja puhumaan niistä [...] ja kun mun ei tarte pitää niitä asioita sisällä ja hautoa niitä, niin mun ei tarte miettiä työpaikan vaihtamista.”

”Se kasvattaa sitoutumista ja motivaatiota siihen firmaan ja ylimääräisen tekeminen ei tunnu pahalta vaan hyvältä [...]”

4.5 Psykologisen sopimuksen seuraaminen ja vastuunjako

Valtaosassa vastauksista tuli esille, ettei psykologista sopimusta seurattu systemaattisesti työntekijän toimesta, ainakaan ennen kuin sopimusta on loukattu tai rikottu.

”En ole seurannut, koska ei ole ajatellut koko asiaa aiempien työtehtävien ollessa vain sellaisia, että menee hankkimaan rahaa ja työnantaja on todella etäinen [...] Aiemmin ei ole oikein ollut mitään kontaktia työnantajaan [...] Tää on vähän uutta vielä, että on sellaisessa roolissa, että näistä asioista voisi ja haluaisi edes puhua.”

” [...] En oikein mitenkään systemaattisesti [...] Luulen et jos mul olis tullut sellainen fiilis et mun työtehtävät ei yhtään kuuluisi omalle tontille, niin mulla olis tullut fiilis et hetkinen, mitäs siinä työpaikkailmoituksessa sanottiin ja mitä me ollaan oikein sovittu.”

Vaikka psykologisen sopimuksen seuraamista ei aiemmin ollut tapahtunut haastateltavalla ennen sopimuksen loukkaamista, nousi vastauksessa esiin oppiminen seuraamisen laiminlyönnistä.

”Ehkä edellisen työnantajan aikana silloin kun sopimusta loukattiin, mutta enemmän on ollut tarkka nyt tässä uudessa työsuhteessa, kun aiemmin niitä on rikottu niin osaa nyt seurata paremmin [...] Oon nyt tosi tarkkana tässä työn alkuvaiheessa siitä et saanko niitä asioita mitä odotan työnantajalta, työyhteisöltä ja projekteilta [...] Ja tottakai myös sitä et vastaanko mä heidän odotuksia.”

Ainoastaan yksi haastateltavista kertoi seuraavansa aktiivisesti psykologisen sopimuksen toteutumista, koska ei usko esihenkilöiden pitävän sen toteutumisesta huolta.

”Pidän huolen et työnantaja pitää kiinni sanomisistaan ja seuraan sitä aktiivisesti, koska en halua että ne lupaukset jää pelkästään sanahelinäksi [...] Mulle nää asiat mitkä sisältyy psykologiseen sopimukseen, on niitä ratkaisevimpia asioita mitkä saa mut viihtymään ja kokemaan sellaisia tyytyväisyyden tunteita työsuhteessa [...] Siksi mä koen et mun pitää omalta osaltani pitää huolta näistä asioista, ettei se jää ainoastaan työnantajan muistin tai halun varaan [...] koska nämä psykologisen sopimuksen asiat jää yleensä esihenkilöillä työn jalkoihin.”

Kaikkien haastateltavien mielestä psykologisen sopimuksen seuraamisen suurin vastuu on työnantajan puolella lähiesihenkilöllä. Lähiesihenkilön lisäksi esiin nousi myös esihenkilön esihenkilö, HR-funktio ja myös työpari.

”Ajattelisin, että lähiesihenkilö ainakin, koska hänen pitäisi tuntea mut ja mun työtehtävät [...] ja ehkä hänen tehtävänänsä on viestiä siitä eteenpäin, jos on jotain isompaa [...] En edes tiedä mun esihenkilön esihenkilöä, joten en osaa sanoa kenen muun vastuulla nämä asiat olisivat.”

”Varmaankin oman esihenkilön [...] Kyl mä sanoisin et isommassa firmassa myös esihenkilön esihenkilöllä ja ehkä sitä vastuuta jaettaisi

eri portaisiin [...] Mut kyllä mä näkisin et pienessä firmassa on vastuu myös seurata sitä työparin psykologista sopimuksesta ja et se toteutuu ja täyttyy [...]”

Yhdessä vastauksessa nousi esiin myös se, ettei ole lähtökohtaisesti työntekijän velvollisuus seurata psykologista sopimusta, vaan sitä odotetaan työnantajan puolelta. Tämä tukee aiempia löydöksiä siitä, että haastateltavat ovat joutuneet itse nostamaan proaktiivisesti psykologisen sopimuksen alaisia asioita esille, varsinkin sopimuksen loukkaamisen tai rikkomisen tapahduttua.

”Lähiesihenkilöllä on mun mielestä suurin vastuu, koska hän on se lähin kontakti työnantajan puolelta ja hän tuntee mut parhaiten ja näkee miten nää psykologisen sopimuksen alaiset asiat toteutuvat siinä työsuhteessa [...] lähtökohtaisesti mun mielestä ei ole työntekijän vastuulla muistutella näistä asioista, vaikka näin se käytännössä valitettavasti menee.”

4.6 Yhteenveto empiirisestä aineistosta

Tutkimuksen empiirisen aineiston pohjalta luotiin täydennetty kuvio psykologisen sopimuksen voimasta ja sen vaikutuksesta sitoutumiseen. Tässä luvussa empiirisen aineiston pohjalta luotu kuvio selitetään auki ja perustellaan, miksi kuvioon on tehty lisäyksiä haastatteluiden perusteella.

Teoreettisen viitekehyksen mukaisesti aiemmat oletukset ja kokemukset vaikuttavat psykologisen sopimuksen syntymiseen. Empiirisessä tutkimuksessa tämä havainto vahvistui varsinkin siitä näkökulmasta, että työnantajan vaihtuessa edellisen psykologisen sopimuksen laiminlyönnit vaikuttavat vahvasti uuden psykologisen sopimuksen syntymiseen ja seuraamiseen. Työntekijä osaa edellisten laiminlyöntien perusteella vaatia enemmän ja myös seurata näiden odotusten ja velvollisuuksien toteutumista.

Aikaisemmin työnantajabrändiä ja psykologista sopimusta ei ole suoranaisesti liitetty toisiinsa. Yleisesti puhutaan muun muassa työnantajalupauksesta, jossa työnantaja lupaa itsestään tiettyjä asioita. Psykologinen sopimus ja työnantajalupaus menevät osittain päällekkäin, mutta psykologisessa sopimuksessa on oleellista, kokeeko sopimuksen toinen osapuoli lupaukset sellaisiksi, jotka hän mielestään ansaitsee tai

jotka hänelle kuuluu, eli toisin sanoen odottaako hän näiden lupauksen toteutuvan hänen ansaitsemallaan tavalla.

Haastatteluiden perusteella esimerkiksi työpaikkailmoitukset ja yrityksen ulkoinen viestintä muovaavat vahvasti odotuksia ja täten luovat pohjan psykologiselle sopimukselle. Työpaikkailmoituksessa käsitellään molemminpuolisia odotuksia, kun työnantaja kertoo minkälainen henkilö pärjää tehtävässä ja mitä heillä on tarjota tällaiselle työntekijälle. Esimerkiksi, jos työnantaja lupaa jo työpaikkailmoituksessaan kansainvälisiä työmahdollisuuksia, syntyy työnhakijalle odotus tällaisesta mahdollisuudesta. Jos vuoden työsuhteen jälkeen tällaisia mahdollisuuksia ei ole tarjottu tai ne kielletään työntekijältä, odotuksia ei lunasteta ja psykologista sopimusta loukataan.

Kuviossa nuolet viittaavat tapahtumien kronologiseen järjestykseen psykologisen sopimuksen ja sitoutumisen elinkaaren aikana. Odotukset ja velvollisuudet lähtevät muovautumaan jo työpaikkailmoitusta tai yrityksen nettisivua tulkitessa. Samaan aikaan, esimerkiksi lähipiiristä tai yleisiltä foorumeilta saadut tiedot yrityksen työnantajabrändistä muovaavat työnhakijan odotuksia työnantajasta. Kun rekrytointiprosessi etenee ja työnhakija pääsee keskustelemaan työnantajan kanssa molemminpuolisista odotuksista ja velvollisuuksista, syntyy yhteisiä tavoitteita ja myös varsinainen psykologinen sopimus muodostuu.

Kun psykologinen sopimus on muodostunut, sitä voi joko loukata ja rikkoa tai ylläpitää, hoitaa ja kehittää. Kuviossa esitetään mitä tapahtuu tilanteissa, kun psykologisesta sopimuksesta huolehditaan ja sitä ylläpidetään sekä, jos sitä loukataan ja rikotaan. Jos psykologista sopimusta loukataan tai rikotaan, voi se johtaa työntekijöiden lähtöaikojen muodostumiseen tai työsuhteen päättämiseen. Kuten haastatteluissa tuli ilmi, satunnaisesti psykologisen sopimuksen loukkaaminen voi suoraan johtaa myös irtisanoutumiseen. Toisaalta, jos psykologisesta sopimuksesta pidetään huolta, sitä hoidetaan ja kehitetään, vaikuttaa se työntekijän motivaatioon ja sitoutumiseen, sekä sitä kautta myös tehokkuuteen ja tuloksiin. Kun työntekijä saavuttaa tuloksia, sitä seuraa usein tietynlainen kehittyminen ja sen myötä eteneminen organisaatiossa. Kun työntekijä etenee organisaation sisällä, eli aloittaa uudessa tehtävässä, psykologinen sopimus muovautuu uudestaan ja keskustelu

molemminpuolisista odotuksista ja velvollisuuksista on taas ajankohtainen työnkuvan muuttuessa.

Sitoutumisen syntymistä ei voinut tämän tutkimuksen perusteella ajoittaa tiettyyn vaiheeseen psykologisen sopimuksen ja sitoutumisen elinkaarta, vaan se muodostuu ja elää jatkuvasti sopimuksen osapuolien välillä. Sitoutuminen kuitenkin vahvistuu huomattavasti, kun työntekijä kokee hänestä huolehdittavan ja kun työnantaja lunastaa työntekijän odotukset sekä hoitaa omat velvollisuutensa työntekijän näkökulmasta. Monesti tällaisia odotuksia oli muun muassa kehittymisen varmistaminen ja etenemismahdollisuuksien tarjoaminen.

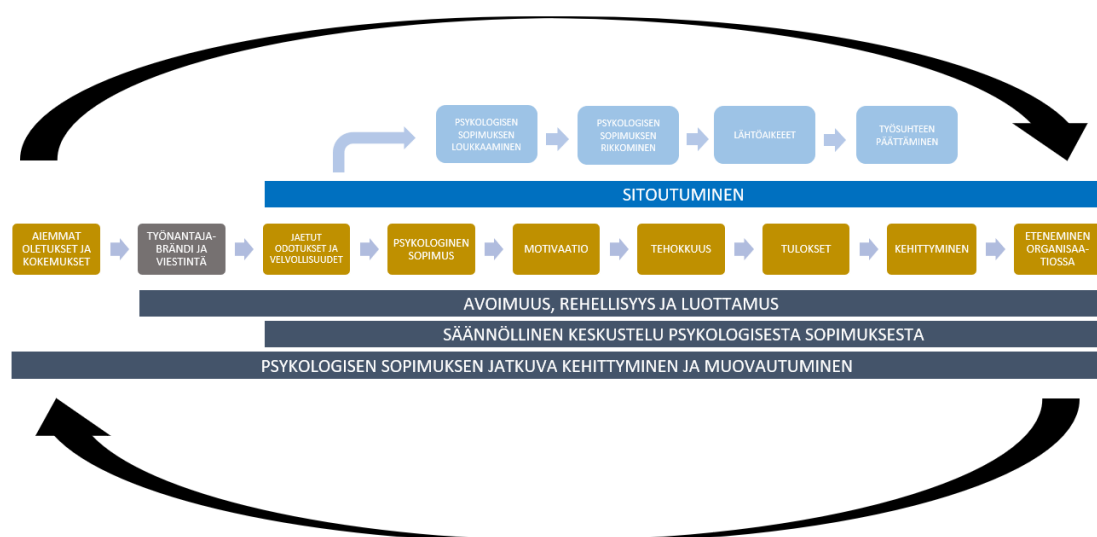
Haastatteluissa esiin noussut avoimuus, rehellisyys ja luottamus ovat tärkeässä roolissa psykologisen sopimuksen ja sitoutumisen kannalta. Avoimuus ja rehellisyys vaikuttavat psykologisen sopimuksen muodostumiseen jo työpaikkailmoituksessa ja yrityksen viestinnässä, kun sisältö luo tiettyjä odotuksia työnhakijalle. On hyvin tärkeää, että työnantaja ei luo odotuksia asioista, joita se ei pysty lunastamaan, eikä se luo kuvaa velvollisuuksista, joita se ei pysty täyttämään. Jos psykologinen sopimus on lähtenyt muodostumaan vääristyneen tiedon perusteella, on sen loukkaaminen tai rikkominen lähes väistämätöntä. Avoimuuden, rehellisyyden ja luottamuksen vaikutus psykologiseen sopimukseen on läsnä koko psykologisen sopimuksen elinkaaren ajan ja se on yksi suurimmista tekijöistä, joka vaikuttaa psykologisen sopimuksen vahvuuteen läpi työntekijän työsuhteen.

Tutkimustulosten perusteella oli selvää, ettei psykologisesta sopimuksesta, eli molemminpuolisista odotuksista ja velvollisuuksista, puhuttu systemaattisesti työsuhteen alkuvaiheessa, sen aikana tai sen jälkeen. Onkin ensiarvoisen tärkeää, että työnantaja ottaa proaktiivisesti aiheen esille ja keskustele työntekijän kanssa säännöllisesti sopimuksen sisällöstä koko työsuhteen keston ajan. Keskustelu on tärkeää työsuhteen alkuvaiheessa, jotta molemminpuoliset odotukset ja velvollisuudet ovat molempien osapuolien tiedossa, koska vasta silloin niitä pystyy seuraamaan systemaattisesti. Jos työnantaja ei tunne työntekijän odotuksia, se ei pysty seuraamaan niitä säännöllisesti esimerkiksi kehityskeskusteluissa ja täten reagoimaan ajoissa mahdollisiin laiminlyönteihin. Samanaikaisesti, työntekijä ei pysty seuraamaan omaa

suoriutumista tai määrittämään oman tekemisensä laatua, jos työnantaja ei ole kertonut odotuksistaan häntä kohtaan.

Työsuhteen aikana säännöllinen keskustelu on väistämätöntä, jotta työnantajalla on mahdollisuus pysyä ajan tasalla työntekijän tyytyväisyydestä psykologisen sopimuksen alaisiin asioihin. Keskustelu on tarpeellista psykologisen sopimuksen ollessa luonteeltaan dynaaminen ja sen muuttuessa ajan myötä, kuten työntekijän odotukset työnantajaa kohtaan esimerkiksi elämäntilanteen muutoksen tai urakehityksen myötä. Jos psykologista sopimusta ei niin sanotusti päivitetä, voi työnantaja lunastaa vanhentuneita odotuksia ja velvollisuuksia. Myös työsuhteen päättämisen aikana on tärkeää keskustella psykologisesta sopimuksesta. Kun työntekijä on jo tehnyt päätöksen työsuhteen päättämisestä, on työnantajan tärkeää tietää syyt päätöksen taustalla. Näin työnantaja voi oppia mahdollisista virheistään, välttää niiden tekemisen jatkossa, tai korjata psykologiseen sopimukseen vaikuttavaa viestiään, jota se yleisesti kertoo työnhakijoille ja työntekijöilleen.

Kuvion ympäröivät nuolet viittaavat psykologisen sopimuksen elinkaaren kierteseen, kun työntekijä etenee organisaatiossaan seuraavaan rooliin. Uudessa roolissa psykologinen sopimus muodostuu uudestaan ja taas siihen vaikuttaa aiemmat kokemukset edellisessä roolissa. Tässä kohtaa työnantajabrändillä ja viestinnällä ei ole enää samanlaista merkitystä, kun organisaatioon liittyessä,



Kuvio 2. Psykologisen sopimuksen ja sitoutumisen laajennettu kierre

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen pohjalta tehdyt johtopäätökset. Ensimmäisessä alaluvussa esitellään teoreettiset johtopäätökset sekä vastaukset tutkimuskysymyksiin. Seuraavassa alaluvussa perehdytään liikkeenjohdollisiin johtopäätöksiin, jonka jälkeen arvioidaan lyhyesti tutkimuksen luotettavuutta ja sen rajoitteita. Luvun lopuksi ehdotetaan jatkotutkimusehdotuksia.

5.1 Teoreettiset johtopäätökset

Tämän tutkielman tavoitteena oli lisätä ymmärrystä psykologisesta sopimuksesta ja luoda malli psykologisen sopimuksen ja organisaatiositoutumisen yhteydestä. Lisäksi tavoitteena oli tutkia psykologisen sopimuksen ominaisuuksia, psykologisen sopimuksen elinkaarta sekä psykologisen sopimuksen tärkeyttä ja sopimuksen ylläpitämisen ja hoitamisen sekä loukkaamisen ja rikkomisen vaikutusta työntekijän näkökulmasta

Teoriassa esiin tuodut ja empiirisen aineiston perusteella vahvistetut käsitykset psykologisesta sopimuksesta ja sen vaikutuksesta työntekijän sitoutumiseen olivat suurelta osin yhtenäisiä. Voidaankin tehdä johtopäätös, että empiria vahvistaa tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Useiden yhtenäisyyksien lisäksi esille nousi myös paljon uutta tietoa psykologisen sopimuksen luonteesta, sen elinkaaresta sekä esimerkiksi sen käsittelyn ja seurannan näkökulmasta. Edelliseen viitaten tutkimuksen kontribuutio tieteelliseen keskusteluun on tavoitteen mukainen lisääntynyt ymmärrys psykologisen sopimuksen ilmiöstä.

5.1.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Seuraavaksi esitellään vastaukset tutkimuskysymyksiin. Ensin vastataan päättämiskysymykseen, jonka jälkeen edetään tutkimusta täydentäviin alatutkimuskysymyksiin.

Päätutkimuskysymykseen ”*Miten psykologinen sopimus vaikuttaa työntekijän organisaatiositoutumiseen?*” voidaan vastata sekä teoreettisen viitekehyksen että empiiristen tutkimustulosten perusteella. Työntekijä on motivoitunut ja sitoutunut, kun työntekijän odotuksiin vastataan ja työnantaja täyttää velvollisuutensa työntekijää kohtaan. Kun työnantaja hoitaa, ylläpitää ja kehittää psykologista sopimusta edellä mainituilla tavoilla, työntekijän sitoutuminen voimistuu, eikä työntekijällä välttämättä herää ajatuksia työnantajan vaihtamisesta tai irtisanoutumisesta. Toisaalta jos työnantaja loukkaa tai rikkoo työntekijän psykologista sopimusta, sitoutuminen voi heikentyä dramaattisesti jopa hyvin lyhyessä ajassa. Teoreettisen viitekehyksen mukaan psykologisen sopimuksen rikkoutuminen voi ilmetä usealla eri tavalla (Taulukko 1), joista suurin osa tuli myös esiin empiirisessä tutkimuksessa.

Ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen ”*Miten tunnistettavissa psykologinen sopimus on työntekijälle?*” voidaan vastata osittain teoreettisen viitekehyksen perusteella sekä täydentäen empiiristen tutkimustulosten perusteella. Työntekijät eivät pääsääntöisesti tunnista psykologista sopimusta itse käsitteen nimellä, vaan lähtökohtaisesti sen sisällön, eli odotusten ja velvollisuuksien, perusteella. Vaikkakin psykologinen sopimus aloittaa muodostumisensa jo paljon ennen työn aloitusta, aikaisempien kokemusten, uskomusten ja yleisten normien mukaan, eivät työntekijät itse tunnista tämän sanattoman sopimuksen muodostumista. Haastateltavat eivät olleet myöskään keskustelleet työnantajiansa kanssa psykologisesta sopimuksesta sen käsitteellä, vaan odotuksista ja velvollisuuksista oli juteltu pääsääntöisesti työsuhteen alkuvaiheessa ja monesti epäsuorasti tai epäselvästi.

Psykologinen sopimus itsessään on tullut tunnistettavammaksi työntekijöille vasta, kun sitä on selkeästi laiminlyöty. Empiiristen tutkimustulosten mukaan psykologisen sopimuksen loukkaamisen tai rikkomisen jälkeen työntekijät ovat alkaneet tunnistaa sopimuksen piirteitä tarkemmin. Lisäksi aiemmat kokemukset, eli kokemukset aikaisempien työsuhteiden aikana, ovat muovanneet myöhempiä psykologisia sopimuksia ja täten tehneet uuden sopimuksen tulkinnasta aiempaa helpompaa. Työntekijät eivät olleet kiinnittäneet huomiota psykologiseen sopimukseen suoranaisesti, jos työnantaja lunasti työntekijän odotuksia ja omia velvollisuuksiaan, eli ylläpiti, hoiti ja kehitti psykologista sopimusta.

Toiseen alatutkimuskysymykseen ”*Miten psykologisen sopimuksen loukkaaminen, rikkominen ja täytyminen vaikuttaa työntekijän organisaatiositoutumiseen?*” saadaan toisiaan tukevia vastauksia teoreettisesta viitekehyksestä sekä empiirisistä tuloksista.

Psykologisen sopimuksen loukkaaminen ja rikkominen vaikuttaa merkittävästi työntekijän organisaatiositoutumiseen. Sekä teoreettisen viitekehyksen että empiiristen tutkimustulosten mukaan sopimuksen laiminlyönnit voivat näkyä heikentyneenä organisaatiositoutumisena heikompilaatuisen työsuorituksen, laskeneen työmotivaation, vähentyneen joustavuuden, ylimääräisten vastuiden ja aktiviteetteihin osallistumisen vähentämisen, yleisen työtytymättömyyden sekä irtisanoutumisen ajattelun ja suoran irtisanoutumisen kautta. Psykologisen sopimuksen loukkaaminen tai rikkominen voivat kumpikin aiheuttaa irtisanoutumisen, eli sitoutuneisuuden täydellisen mitätöinnin.

Psykologisen sopimuksen täytyminen vaikuttaa positiivisesti motivaatioon ja organisaatiositoutumiseen. Kun työntekijöiden psykologisesta sopimuksesta huolehditaan ja sitä hoidetaan, ei työntekijöillä herää tarvetta työnantajan vaihtamiseen tai irtisanoutumiseen. Lisäksi työntekijät olivat joustavampia, valmiita antamaan itsestään enemmän organisaation eteen ja sietämään tietynlaista kiirettä ja äkillisiä työkomennuksia. Vaikkakin empiirisessä tutkimuksessa oli selvästi havaittavissa psykologisen sopimuksen täyttymisen vaikutukset, työntekijät eivät olleet ajatelleet nimenomaisesti tätä työsuhteen aikana, näiden tunteiden syntyessä. Nämä edellä mainitut seuraukset tunnistettiin useasti vasta jälkikäteen.

Kolmanteen alatutkimuskysymykseen ”*Miten työntekijä seuraa psykologisen sopimuksen ylläpitoa ja toteutumista?*” saadaan vastaus pääsääntöisesti tutkimuksen empiirisistä tuloksista. Ellei työntekijällä ole lukuisia aiempia kokemuksia psykologisen sopimuksen loukkaamisesta tai rikkomisesta, työntekijä ei aktiivisesti tai systemaattisesti seuraa psykologisen sopimuksen ylläpitoa ja toteutumista. Työntekijät toivovat ja olettavat psykologisen sopimuksen seurannan olevan enemmän työnantajan vastuulla, mutta saattavat kokea työntekijän laiminlyövän tätä velvollisuuttaan ja tässä tapauksessa he itse saattavat seurata sopimuksen toteutumista. Lähtökohtaisesti psykologista sopimusta ei seurata, jos odotukset ja velvollisuudet toteutuvat molemminpuolisesti. Vasta kun sopimusta loukataan tai rikotaan, aktivoituu

työntekijä seuraamaan sopimusta tarkemmin. Yleisesti tämän seuraamisen aloittamisen voi myös nähdä siirtyvän seuraavaan työsuhteeseen ja organisaatioon, jos aiemman psykologisen sopimuksen laiminlyönti oli aiheuttanut irtisanoutumisen. Työntekijät toivovat psykologisen sopimuksen seuraamisen toteutuvan pääsääntöisesti lähiesihenkilön toimesta, kuten myös teoreettinen viitekehys osoittaa.

5.2 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset

Tutkimus osoittaa, että psykologisella sopimuksella on voimakas vaikutus työntekijän motivaatioon ja sitoutumiseen työnantajaansa kohtaan. On kuitenkin huolestuttavaa, että tutkimustulosten mukaan työnantajat eivät keskustele aktiivisesti psykologisesta sopimuksesta ja psykologisen sopimuksen sisällön, yhteisten odotuksien ja velvollisuuksien, läpikäyminen on epäsystemaattista, epätasapainoista sekä satunnaista, eikä sitä seurata aktiivisesti työsuhteen aikana. Tämä on erityisen huolestuttavaa asiantuntijatyössä aikana, jolloin valta rekrytointimarkkinoilla on siirtynyt työntekijöille. Asiantuntijoita on aiempaa vaikeampi rekrytoida ja sitouttaa, jolloin jo olemassa olevien työntekijöiden sitouttaminen on yhä tärkeämmässä asemassa.

On ensiarvoisen tärkeää, että työnantaja tunnistaa solmitun psykologisen sopimuksen alalajin, transaktionaalinen vai relationaalinen, sillä se määrittää kuinka paljon kannattaa panostaa psykologisen sopimuksen ylläpitämiseen. Jos psykologinen sopimus on transaktionaalinen, voi työntekijä olla työsuhteessa ainoastaan rahan takia. Työntekijä antaa aikansa ja panoksensa palkkaa vastaan, eikä odota työnantajalta muuta. Jos työsuhteeseen on transaktionaalisen sopimuksen tasolla, ei sen täyttymisellä tai laiminlyönnillä ole niin suurta merkitystä sitoutumisen ja motivaation näkökulmasta – ainakaan verrattuna relationaalisen psykologiseen sopimukseen. Jos työsuhteeseen on pitkä, vakituinen tai muuten intensiivinen, ja siinä on taloudellisen vaihdannan lisäksi myös muita elementtejä, kuten luottamus ja muut tunteet, on työnantajan välttämätöntä panostaa psykologiseen sopimukseen, yhteisistä odotuksista ja velvollisuuksista keskusteluun, sekä sopimuksen ylläpitoon ja sen hoitamiseen. Tässä tutkimuksessa keskityttiin asiantuntijatehtävissä työskenteleviin työntekijöihin, joilla miltei poikkeuksetta on relationaalinen psykologinen sopimus työnantajiansa kanssa.

Haastatteluiden perusteella psykologinen sopimus ei ole tuttu termi työntekijöille, joka tarkoittaa sitä, että työnantajat eivät tuo käsitettä proaktiivisesti esille. Työntekijät olivat kuitenkin keskustelleet enemmän tai vähemmän yhteisistä odotuksistaan työnantajan kanssa, mutta tämäkään ei ollut systemaattista, sisällöltään tai ajoitukseltaan. Psykologinen sopimus on terminä vahva ja se rinnastetaan kirjalliseen työsopimukseen. Organisaation näkökulmasta olisikin hyödyllistä puhua yhteisistä odotuksista ja velvollisuuksista psykologisen sopimuksen termillä, jotta työntekijällekin tulee olo myös sanallisen sopimuksen allekirjoittamisesta.

Rehellisen työpaikkailmoituksen ja rekrytointiprosessin tärkeys nousee esille, kun liikutaan työnantajabrändäyksen ja psykologisen sopimuksen hämärällä rajamaalla. Kuten haastatteluissakin tuli esille, työntekijän voi olla haastavaa tunnistaa sokeroitu rekrytointimarkkinointi – mitä työnantaja tarjoaa oikeasti ja mitä se sanoo tarjoavansa. Tämä voi johtaa pahimmassa tapauksessa virheelliseen tai katteettomaan psykologiseen sopimukseen, kun työnantaja on tehnyt kaikkensa houkutellessaan työntekijän allekirjoittamaan työsopimus. Jos nämä lupaukset ovat olleet katteettomia, laiminlyödään psykologista sopimusta jo alkuvaiheessa – ehkä jopa tietoisesti. Kun työntekijä huomaa, ettei rekrytointiprosessissa muodostuneet odotukset toteudukaan työsuhteen alkuvaiheessa, voi hän irtisanoutua. Taklataksaan tämä haaste, on työnantajan järkevää luoda rehellinen kuva organisaatiosta työskentelystä, arvoistaan ja työyhteisöstään. Jotta työntekijällä olisi mahdollisuus saada aito kuva työyhteisöstä, tulisi työnantajan tarjota mahdollisuus tutustua organisaatioon jo rekrytointiprosessin loppupuolella. Näin työntekijä voisi tutustua työyhteisöön ja tuleviin kollegoihin saadakseen rehellisen kuvan organisaatiosta, ilman rekrytointimarkkinoinnin mahdollisia vääristymiä.

Molempipuolisten odotusten ja velvollisuuksien selkeä läpikäyminen, esimerkiksi työntekijän perehdytyksen aikana, on laadukkaan psykologisen sopimuksen perusta. Haastatteluissa viitattiin monesti siihen, että aiheesta on keskusteltu välillisesti tai näitä asioita on pitänyt poimia rivien välistä muiden keskusteluiden yhteydessä. Työnantajan näkökulmasta tämä ei ole toimiva malli, sillä näin yhteiset odotukset ja velvollisuudet eivät muodostu selkeällä tavalla. Mikseivät työnantajan käy aiheesta erikseen keskustelua työntekijän kanssa? Jos työntekijä pääsisi kertomaan omat odotuksensa ja mitä hän kokee työnantajan velvollisuuksiksi, on työnantajan helppo

kirjata näitä asioita ylös ja esihenkilön myöhemmin varmistaa näiden asioiden toteutuminen sekä täytyminen. Tämä mahdollistaa myös aktiivisen puuttumisen laiminlyönteihin, jos työntekijä kokee psykologisen sopimuksensa loukatuksi. Samalla työnantaja pääsee kertomaan omista odotuksistaan työntekijää kohtaan, joka voi parhaimmillaan johtaa työntekijän selkeään käsitykseen omista vastuualueista, tavoitteista ja organisaation työtavoista. Samanaikaisesti tällainen selkeys voi parantaa työntekijän motivaatiota ja tehokkuutta sekä onnistumisten kautta myös sitoutuneisuutta.

Haastatteluiden perusteella työntekijät kokivat lähes poikkeuksetta velvollisuudekseen ainoastaan työsopimuksessa mainittavat seikat, kun taas työnantajien velvollisuudet koettiin paljon laajemmiksi. Haastateltavat kokivat, että työnantajan velvollisuutena on esimerkiksi huolehtia työntekijöiden hyvinvoinnista ja jaksamisesta, koulutusten järjestämisestä ja kehittymismahdollisuuksista sekä työilmapiirin ja -yhteisön ylläpidosta. Työntekijän näkökulmasta heidän velvollisuutensa voi olla ainoastaan tehdä työnsä työsopimuksessa määritetyllä tavalla. Organisaation näkökulmasta tämä velvollisuuksien epätasapaino on mielenkiintoinen ja tavallaan myös huolestuttava. Jos työnantaja ei koe edellä mainittuja asioita velvollisuuksikseen työntekijöitä kohtaan, voi se keskittyä näihin työntekijöiden tarpeita vähemmän ja näin pettää työnantajien odotukset velvollisuuksien hoitamisesta. Aktiivinen keskustelu molemminpuolisista odotuksista on tärkeää, mutta myös velvollisuuksista tulee keskustella psykologisen sopimuksen muodostamisen alkuvaiheessa.

Asiantuntijatehtävissä olevilta työntekijöiltä odotetaan paljon, mutta samalla heidän odotuksiansa työnantajaa kohtaan kysytään poikkeuksellisen vähän. Haastatteluiden perusteella työntekijöiden odotuksia ei kysytty säännöllisesti työsuhteen alkuvaiheessa ja haastateltavilla oli helpompi nimetä työnantajan odotuksia heitä kohtaan, kuin omia odotuksia työnantajaa kohtaan. Sama asia toistui velvollisuuksien kohdalla. Psykologisten sopimusten pitäisi kuitenkin olla melko tasapainoisia, joten työntekijöiltä pitäisikin kysyä aktiivisesti heidän odotuksistaan ja velvollisuuksistaan. Työntekijä kuitenkin tekee irtisanoutumispäätöksen nimenomaan omien odotustensa perusteella, joten näiden asioiden läpikäyminen on työnantajan kannalta kaikkein tärkein asia.

Haastatteluiden perusteella työntekijät olivat tuoneet pettymystään proaktiivisesti esille ja täten antaneet työnantajalle mahdollisuuden korjata nämä petetyt odotukset ja velvollisuudet. Kuitenkaan missään tämän tutkimuksen tilanteissa työnantaja ei ollut näin tehnyt. Tämä indikoi siitä, että psykologiset sopimukset, työsuhteet ja omat organisaatiot ovat olleet työntekijöille todella tärkeitä, heidän antaessa työnantajille mahdollisuuden korjata virheensä. Vasta kun työnantajat eivät ole reagoineet epäkohtiin, ovat työntekijät irtisanoutuneet. Tästä herää kysymys siitä, että kokeeko työnantaja työntekijät helposti korvattaviksi, vaikka yleinen käsitys asiantuntijatyössä on se, ettei hiljaista tietoa kannata helpolla päästää organisaatiosta. Onkin äärimmäisen tärkeää, että organisaatiossa tartutaan työntekijöiden petettyihin odotuksiin tai velvollisuuksiin. Jotta tämä olisi mahdollista, tulisi työnantajien luoda luottamuksen ilmapiiri ja tarjota foorumi avoimelle keskustelulle. Kun psykologisen sopimuksen sisältöä käydään säännöllisesti läpi, on työnantajalla mahdollisuus tarttua laiminlyönteihin tarpeeksi aikaisessa vaiheessa, luoda työntekijälle kuunneltu olo, ja korjata asiat ennen työntekijän lähtöaikeiden syntymistä.

Jos psykologinen sopimus on muodostettu systemaattisesti työsuhteen alkuvaiheessa, on sitä helpompi seurata sekä siihen voi myös myöhemmin konkreettisesti viitata. Kuten haastatteluissa tuli esille, psykologisen sopimuksen seuraamista toivotaan työnantajalta, mutta sitä harvemmin koettiin tapahtuvan. Jos työnantaja ottaa asian aktiivisesti esille jo työsuhteen alkuvaiheessa, palaa tähän säännöllisesti työsuhteen aikana ja käsittelee sitä työsuhteen päättyessä, on hyöty työsuhteen aikana sitouttamisessa ja motivoinnissa sekä työsuhteen päättyessä työnantajabrändin vahvistamisessa alumninäkökulmasta, mutta myös oppimistilaisuutena tulevaisuutta ajatellen.

Haastattelurunkoon otettiin tarkoituksella mukaan myös exit-keskustelut, vaikka tätä aihetta ei ole suoranaisesti liitetty aiemmin psykologiseen sopimukseen. Keskustelu työntekijän kanssa työsuhteen päättyessä on kuitenkin työnantajalle tärkeä työkalu organisaatioonsa tutustumisessa. Jos työnantaja on pystynyt luomaan avoimen luottamuksen ilmapiirin, voi se kuulla exit-keskusteluissa taustasyitä petettyihin odotuksiin ja velvollisuuksiin, eli syihin miksi työntekijällä on herännyt aikeita vaihtaa työnantajaa sekä syitä itse irtisanoutumispäätöksen taustalla. Näiden keskusteluiden

perusteella työnantajan tulisi korjata epäterveellisiä prosessejaan, tarkastella tekemiään lupauksia sekä omia velvollisuuksiaan työntekijää kohtaan.

5.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja tutkimuksen rajoitukset

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan usein reliabiliteetin sekä validiteetin näkökulmasta. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta ja ristiriidattomuutta (Koskinen ym. 2005: s. 253–254). Reliabiliteetilla pyritään taas siihen, että tapaukset voidaan sijoittaa eri aikoina samaan luokkaan myös muiden tutkijoiden toimesta (Koskinen ym. 2005: s. 255).

Tässä tutkimuksessa reliabiliteettia vahvistettiin haastattelurungon selkeällä teemoittelulla sekä tutkimukseen osallistuneiden haastateltavien taustojen esittelyillä. Lisäksi haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin, jotta haastattelutilanteessa voitiin keskittyä muistiinpanojen kirjoittamisen sijaan haastattelun selkeään läpiviemiseen sekä siksi, että haastattelut voitiin jäsenellä systemaattiseen jälkikäteen. Tutkimuksen toistettavuuden varmistamiseksi tutkimusmetodologia pyrittiin esittelemään selkeästi ja yksityiskohtaisesti.

Tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta, eli validiteettia, tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä selvittää sitä, mitä kyseisellä menetelmällä on yleisesti tarkoitus selvittää. Validiteetti tarkoittaa sitä, kuinka tutkimustulos keskittyy kuvaamaan tarkasteltavaa ilmiötä (Koskinen ym. 2005: s. 254). Tässä tutkimuksessa validiteettia on vahvistettu rajaamalla tutkittavaa aihetta, käyttämällä useita, tarkentavia, tutkimuskysymyksiä, teoreettisen viitekehyksen monipuolisilla lähteillä sekä laadukkaalla haastattelurungolla ja haastateltavien henkiköiden asianmukaisella valinnalla, niin tausta kuin työllisyystilanne huomioiden.

Tämän tutkimuksen selkeänä rajoitteena voidaan pitää haastatteluiden vähäistä määrää, kun tutkimukseen osallistui neljä henkilöä. Vaikkakin saturaation periaate saavutettiin neljän haastattelun jälkeen, jatkotutkimuksessa haastateltavien määrää tulisi lisätä, jotta tutkimustulokset olisivat monipuolisemmat sekä helpommin yleistettävissä.

Tutkimus pääsi haastateltavien määrään liittyvästä rajoitteestaan huolimatta tavoitteeseensa, eli ymmärryksen lisäämiseen aiheesta sekä täydennetyin mallin luomiseen psykologisen sopimuksen ja organisaatiositoutumisen yhteydestä. Lisäksi tavoitteena oli tutkia psykologisen sopimuksen ominaisuuksia, psykologisen sopimuksen elinkaarta ja sopimuksen hoitamisen ja ylläpitämisen sekä loukkaamisen ja rikkomisen vaikutusta työntekijän näkökulmasta.

5.4 Jatkotutkimusehdotukset

Tämä tutkimus on tehty työntekijän näkökulmasta. Psykologista sopimusta on pääsääntöisesti tutkittu aiemmin työntekijän näkökulmasta ja sopimuksen vastavuoroisuudesta huolimatta, tutkimusta on tehty verrattain vähän organisaation näkökulmasta. Kiinnostavaa olisi tutkia, minkälaisia systemaattisia tapoja organisaatioilla on psykologisen sopimuksen ylläpitämiseksi, kehittämiseksi ja seuraamiseksi. Myös tämän tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että työnantajan vastuuta psykologisessa sopimuksessa olisi syytä tutkia enemmän, kun työntekijät poikkeuksetta olivat kokeneet psykologisen sopimuksen laiminlyöntejä.

Tässä tutkimuksessa käsiteltiin psykologista sopimusta pääsääntöisesti sen loukkaamisen ja rikkomisen näkökulmasta sekä näiden tekojen vaikutuksesta työntekijän sitoutumiseen ja motivaatioon. Tutkimuksessa käsiteltiin lyhyesti myös psykologisen sopimuksen täyttymisen ja ylläpidon vaikutusta työntekijän motivaatioon ja sitoutumiseen – tulokset näyttivät selkeästi sen vaikutuksen positiivisella tavalla työn tehokkuuteen, motivaatioon, ylimääräisen työn ja aktiviteettien lisääntymiseen sekä sitoutumiseen liittyen. Aihetta voisikin tutkia siitä näkökulmasta, että miten psykologisen sopimuksen ylläpitäminen ja, ehkä vähemmän esiin tuotu näkökulma, sen jatkuva molemminpuolinen kehittäminen voisivat saada aikaan työntekijän näkökulmasta. Uskon, että psykologisen sopimuksen aktiivinen hoitaminen (engl. *nurture*) toimisi vahvana työkaluna työntekijöiden sitouttamisessa, ja täten asiantuntijatyön vaihtuvuuden hallinnassa.

Toinen mielenkiintoinen näkökulma voisi löytyä psykologisen sopimuksen dynaamisesta ja subjektiivisesta luonteesta. Tässäkin tutkimuksessa nousi esille, että psykologinen sopimus muuttuu jatkuvasti, kun työntekijän psykologista sopimusta on

laiminlyöty tai sitä on täytetty, ja kun työntekijä etenee urallaan ja vaihtaa organisaatiota. Uuteen organisaatioon liittyessä työntekijän psykologiseen sopimukseen vaikuttaa edellisen työsuhteen kokemukset ja hän on selkeästi valveutuneempi psykologisen sopimuksen muodostamisen ja seurannan suhteen.

Tämä tutkimus on tehty poikkeusolojen aikana, kun maailmanlaajuinen COVID19-pandemia oli ajanut organisaatiot poikkeustilaan ja työntekijät lähtökohtaisesti etätyöhön, kauemmaksi organisaatiokulttuurin keskipisteestä. Tutkimuksen tulosten mukaan psykologinen sopimus oli koetuksella osittain juuri tämän poikkeustilanteen takia, jos työnantaja ei onnistunut lunastamaan työntekijän odotuksia sekä velvollisuuksiaan työntekijöiden hyvinvoinnista ja jaksamisesta huolehtimisesta. Poikkeustilanne on lisäksi johtanut yleisesti työmarkkinoilla siihen, ettei työntekijät aluksi uskaltaneet vaihtaa työnantajaa taloudellisen epävarmuuden vallitessa, mutta kriisistä selviytymisen tunteen ja taloudellisen optimismin kasvaessa työmarkkinat ovat käyneet aiempaa kuumempina, kun työntekijät ovat punninneet työnantajansa arvoja kriisin keskellä. Vielä ei ole tutkittu miten tämänkaltainen poikkeustilanne on vaikuttanut psykologisen sopimuksen muodostumiseen tai sisältöön kriisin aikana tai sen jälkeen. Edellä mainitun tilanteen liittäminen vähemmän tutkittuun, muutoksen aikaiseen, transitionaalisen psykologisen sopimuksen alalajiin voisi tuottaa hedelmällisiä tutkimustuloksia.

Psykologisen sopimuksen seuraamiseen liittyvissä haastattelukysymyksissä nousi esiin myös epäselvyys vastuualueista sekä auktoriteeteista psykologisen sopimuksen takana. Kysymykseen ”kenen vastuulla psykologisen sopimuksen seuraaminen on?” oli vastaukset monitulkintaisia. Eikö sopimuksen osapuolien pitäisi olla helposti tulkittavissa, kuten kirjallisessakin sopimuksessa? Jos rekrytoiva henkilö on eri, kuin tuleva lähiesihenkilö, onko rekrytoija vastuussa odotusten ja velvollisuuksien luomisesta? Vastaako esihenkilö rekrytoijan tekemistä lupauksista, joiden perusteella psykologinen sopimus on jo alkuvaiheissa lähtenyt muodostumaan? Onko esihenkilö yksin vastuussa psykologisen sopimuksen seuraamisesta, vai onko vastuu jaettu esimerkiksi HR-osaston tai esihenkilön esihenkilön kanssa? Vielä tärkeämpi kysymys on mielestäni seuraava, ”Onko työntekijä vastuussa organisaation puolen psykologisen sopimuksen seuraamisesta?” Tämän tutkimuksen tulosten mukaan kyllä, koska

muuten psykologinen sopimus, lupaukset, odotukset ja velvollisuudet, unohtuvat työnantajan puolelta.

Lisäksi tutkimuksessa havaittiin psykologisen sopimuksen erilaisuus yksilön subjektiivisen näkökulman lisäksi toimialan näkökulmasta. Haastatteluissa nousi esille miten eri alojen asiantuntijatyön vaativuus, normit ja organisaatiokulttuuri vaikuttivat psykologisen sopimuksen sisältöön ja täten työntekijän odotuksiin ja velvollisuuksiin. Tästä syystä olisikin mielenkiintoista tutkia psykologisen sopimuksen ja sitoutumisen yhteyttä eri toimialoilla ja verrata tuloksia eri alojen välillä.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. (2010). Työelämätaidot – menesty ja voi hyvin. WS Bookwell Oy. Juva.

Alasoini, T. (2006). Työnteon mielekkyyden muutos Suomessa vuosina 1992-2005. Työolobarometrin aineistoihin perustuva analyysi. Helsinki: Tykes.

Alasoini, T. (2007). Psykologisen sopimuksen murros ja työnteon mielekkyyden aleneminen – hiipivä muutos suomalaisessa työelämässä? Teoksessa A. Kasvio & J. Tjäder (toim.), Työ murroksessa. Helsinki: Työterveyslaitos.

Alasoini, T. (2009). Henkilöstön sitoutuminen johtamisen haasteena innovaatiokilpailun aikakaudella. Näkökulmia parempaan työelämään. Tykes raportteja 68. Helsinki.

Allen, J. & Meyer, J. (1990). Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomers' Commitment and Role Orientation. *Academy of Management Journal*, Vol. 33, 4.

Alvesson, M. (2004). *Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms*. Oxford University Press, Oxford.

Anderson, N. & Thomas, H. (1999). Changes in newcomers' psychological contracts during organizational socialization: a study of recruits entering the British Army. *Journal of Organizational Behavior*, 19 (1): 745–767.

Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. Homewood, Illinois: The Dorsey Press, Inc.

Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international* 9(5), 501–517.

Conway, N. & Briner, R.B (2005) *Understanding Psychological Contracts at Work: A Critical Evaluation of Theory and Research*. Oxford: Oxford University Press.

Coyle-Shapiro, J. & Kessler, I. (2000) 'Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey', *Journal of Management Studies*, 37 (7): 903–930.

Coyle-Shapiro, J. & Kessler, I. (2000) *Mutuality, Stability and Psychological Contract Breach: A Longitudinal Study*. Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Toronto.

Coyle-Shapiro, J. & Neuman, J. (2004) 'Individual dispositions and the psychological contract: The moderating effects of exchange and creditor ideologies', *Journal of Vocational Behavior*, 64 (1): 150–164.

Coyle-Shapiro, J. & Parzefall, M. (2008). *Psychological Contracts*. Teoksessa Barling, J. & Cooper, C. 2008. *The SAGE Handbook of Organizational Behavior: Volume 1: Micro Perspectives*. Iso-Britannia: SAGE Publications Ltd.

De Cuyper, N., & De Witte, H. (2006). The impact of job insecurity and contract type on attitudes, well-being and behavioral reports: A psychological contract perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(3), 395–409.

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*, 24 (5): 537–559.

Dulac, T., Coyle-Shapiro, J.A-M. & Delobbe, N. (2006) *The role of Socialization Tactics and Information Seeking Behavior in Newcomers' Psychological Contract Evaluation*. Academy of Management, Atlanta.

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

Franca, V. & Pahor, M. (2012). The strength of the employer brand: Influences and implications for recruiting. *Journal of Marketing & Management* 3(1), 78–122.

George, C. (2009). *The Psychological Contract. Managing and developing professional groups.* Ball and Bain Ltd. Glasgow. UK.

Grimmer, M. & Oddy, M. (2007). Violation of the Psychological Contract: The Mediating Effect of Relational Versus Transactional Beliefs. *Australian Journal of Management* 32(1), 153–174.

Guest, D. & Conway, R. (2002) 'Communicating the psychological contract: An employer perspective', *Human Resource Management Journal*, 12 (2): 22–28.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö.* Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita.* Helsinki: Kustannusyhtiö Tammi.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä.* Tampere: Vastapaino.

Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226–256

Ng, T. & Feldman, D. (2008). Can you get a better deal elsewhere? The effects of psychological contract replicability on organizational commitment over time. *Journal of Vocational behavior* 73(2), 268–277

Parzefall, M-R., & Hakanen, J. (2010). Psychological contract and its motivational and healthenhancing properties. *Journal of Managerial Psychology*, 25(1), 4–21.

Raja, U., Johns, G. & Ntalianis, F. (2004). 'The impact of personality on psychological contracts', *Academy of Management Journal*, 47 (3): 350-367.

Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245–259.

Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574–599.

Robinson, S. L. & Brown, G. (2004). 'Psychological contract breach and violation: A review', in Anne O'Leary-Kelly and Richard Griffin's 'Darkside of Organizational Behavior'. Jossey-Bass, 309-338.

Rousseau, D. (1989). 'Psychological and implied contracts in organizations'. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. 2, 121-139

Rousseau, D. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. USA. Sage Publications Inc.

Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. A. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives, and measures. *Journal of Organizational Behavior*, 19(S1), 679–695.

Rousseau, D. (2001). Schema, Promise and Mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 74 (01). 511-541.

Rousseau, Denise M. (2004). *Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate*. *Academy of Management Executive* 18: 1, 120–127.

Saari, T. (2014). *Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä*. Tampereen yliopisto. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Akateeminen väitöskirja.

Sivertzen, A., Nilsen, E. R. & Olafsen, A. H. (2013). Employer branding: Employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management* 22(7), 473–483.

Tekleab, A.G. (2003). *The Role of Realistic Job Previews and Organizational Socialization on Newcomers' Psychological Contract Development*. University of Maryland.

Thomas, H.D.C., & Anderson, N. (1998). Changes in newcomers' psychological contracts during organizational socialization: a study of recruits entering the British Army. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 745–767.

Tuomi, J. & Sarajarvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. (5., uud. laitos. painos). Helsinki: Tammi.

Wellin, M. (2007). *Managing the psychological contract: Using the personal deal to increase business performance*.

Zhao, H. & Wayne, S. & Glibkowski, B. & Jesus, B. (2007). The Impact of Psychological Contract Breach on Work-Related Outcomes: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*. 60. 647–680.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko

Taustatiedot

Mikä on roolisi nykyisellä työnantajallasi?

Milloin olet aloittanut työt nykyisellä työnantajallasi?

Psykologinen sopimus käsitteenä

Onko psykologisen sopimuksen käsite sinulle tuttu?

Oletko keskustellut psykologisesta sopimuksesta, eli yhteisistä odotuksista ja velvollisuuksista, työnantajasi kanssa? Jos et, koetko asian tärkeäksi?

Onko exit-keskustelun yhteydessä keskusteltu molemminpuolisten odotusten ja velvollisuuksien toteutumisesta?

Psykologinen sopimus ja odotukset sekä velvollisuudet

Miten odotukset työnantajaa kohtaan muodostuu, ennen kuin olet liittynyt organisaatioon?

Mitä odotat työntekijänä työnantajaltasi?

Mitä uskot työnantajan odottavan sinulta?

Mitä velvollisuuksia sinulla mielestäsi on työnantajaa kohtaan?

Keskusteltiin näistä velvollisuuksista rekrytointiprosessin yhteydessä? Jos kyllä, miten? Jos ei, miksei?

Mitä velvollisuuksia työnantajalla on sinua kohtaan?

Missä määrin arvioit työnantajasi täyttäneen velvollisuutensa sinua kohtaan?

Psykologisen sopimuksen loukkaaminen ja rikkominen sekä täyttäminen ja sitoutuminen

Onko psykologista sopimusta mielestäsi loukattu työsuhteidesi aikana? Jos on, niin miten?

Miten olet reagoinut psykologisen sopimuksen vahingoittamiseen tai rikkomiseen?

Miten psykologisen sopimuksen rikkominen vaikuttaa työmotivaatioosi?

Miten psykologisen sopimuksen rikkominen vaikuttaa sitoutumiseesi?

Voiko psykologisen sopimuksen rikkominen johtaa ajatuksiin työnantajan vaihtamisesta? Jos, niin miksi mielestäsi?

Voiko psykologisen sopimuksen rikkominen johtaa suoraan työnantajan vaihtamiseen? Jos, niin miksi mielestäsi?

Miten olet reagoinut psykologisen sopimuksen täyttymiseen, ylläpitoon ja huolehtimiseen?

Miten psykologisen sopimuksen täyttäminen vaikuttaa motivaatioosi?

Miten psykologisen sopimuksen täyttäminen vaikuttaa sitoutumiseesi?

Psykologisen sopimuksen seuraaminen

Oletko seurannut psykologisen sopimuksen, eli odotusten ja velvollisuuksien, toteutumista työsuhteen alkamisen jälkeen? Jos, niin miten? Jos et, miksi?

Kenen vastuulla psykologisen sopimuksen seuraaminen on työnantajan puolelta?

Haastattelun päättäminen

Kiitokset