

Wilma-Roosa Mäenpää

Psykologinen sopimus työsuhteessa

Tradenomiopiskelijoiden itseopiskelumateriaalin laatiminen

Psykologinen sopimus työsuhteessa

Tradenomiopiskelijoiden itseopiskelumateriaalin laatiminen

Wilma-Roosa Mäenpää
Opinnäytetyö
Syksy 2015
Liiketalouden koulutusohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma, Liiketoimintaosaamisen suuntautumisvaihtoehto

Tekijä: Wilma-Roosa Mäenpää

Opinnäytetyön nimi: Psykologinen sopimus työsuhteessa – Tradenomiopiskelijoiden itseopiskelumateriaalin laatiminen

Työn ohjaaja: Päivi Aro

Työn valmistusluku- ja vuosi: Syksy 2015

Sivumäärä: 55+5

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia itseopiskelumateriaali Oulun ammattikorkeakoulun opintojaksolle aiheesta psykologinen sopimus. Itseopiskelumateriaali pilotoitiin Organisaatiokäyttäytyminen -opintojaksolla, joka järjestettiin syksyllä 2015. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi ammattikorkeakoulun lehtori. Kyseessä on toiminnallinen opinnäytetyö, jonka kehittämistyön tavoitteena oli saada aikaan selkeä, tiivis ja helposti opittavissa oleva itseopiskelumateriaali. Materiaali oli opiskelijoiden saatavissa Oiva-intrasivustolla pilotoinnin ajan. Tarkoituksena on, että sitä voidaan hyödyntää kyseisellä tai muilla opintojaksoilla myös tulevaisuudessa.

Opinnäytetyön tietoperusta koostuu teorian osalta pääosin psykologista sopimusta käsittelevistä teoksista ja artikkeleista. Psykologisesta sopimuksesta ja sen sisällöstä löytyy tieteellisessä kirjallisuudessa useita erilaisia näkemyksiä, eikä sille ole olemassa yhtäläistä, vakiintunutta määritelmää. Tässä opinnäytetyössä näitä näkemyksiä on pyritty esittelemään tasapuolisesti ja toisiaan tukevina. Psykologisesta sopimuksesta kerrotaan sen määritelmä, ominaispiirteet, tyypillisimmät muodot sekä käsitteen syntyhistoria. Sopimusmuotoja tarkastellaan myös historiallisessa valossa. Organisaation vaikutusta psykologiseen sopimukseen käsitellään sopimuksen syntymisen, ylläpidon ja rikkoutumisen kautta. Teoriaosuudessa käsitellään lyhyesti myös työsopimukseen liittyviä oikeuksia ja velvollisuuksia, sekä sopimuksia yleisellä tasolla. Itseopiskelumateriaalin laatimisen apuna on käytetty verkko-oppimista käsitteleviä teoksia.

Teoriaosuuden pohjalta laadittu itseopiskelumateriaali koostuu psykologista sopimusta käsittelevästä artikkelista, lyhyestä intro-osuudesta, psykologisen sopimuksen muodot esittelevästä käsittekartasta sekä kolmesta aiheeseen liittyvästä tehtävästä. Tehtävät pohjautuvat sekä artikkeliin että käsittekarttaan, ja niihin sisältyy eri sopimusmuotojen tunnistamista sekä aiheen tarkastelua työelämän sisällöllisen ja rakeenteellisen muutoksen kannalta. Opiskelijoilta kerättiin myös sähköpostitse palaute materiaaliin liittyen ennalta laaditun palautelomakkeen mukaisesti.

Opiskelijoilta saadun palautteen mukaan itseopiskelumateriaali oli selkeä ja siihen käytetty työkentelyaika kohtuullinen. He kokivat oppineensa uutta ja uskoivat psykologisen sopimuksen ymmärtämisestä olevan hyötyä myös tulevaisuudessa. Palautteiden pohjalta laadituissa kehitysehdotuksissa esitellään vaihtoehtoja, joilla materiaalia voidaan muokata myös tulevien opintojaksojen tarpeisiin sopiviksi. Tehtäväosion, artikkelin ja oheismateriaalin laajuutta säätelemällä voidaan määritellä taso, jolla aiheeseen syvennytään opintojakson aikana.

Asiasanat: psykologiset tekijät, työsuhde, sopimukset, verkko-oppimateriaali

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree programme in Business economics, Business competence

Author: Wilma-Roosa Mäenpää

Title of thesis: Psychological contract in employment – preparing self-study material for Business students

Supervisor: Päivi Aro

Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2015 Number of pages: 55+5

The purpose of this thesis was to create a self-study material package on a psychological contract for a course at the Oulu University of Applied Sciences. The material package was piloted in a course called Organisaatiokäyttäytyminen (organizational behavior), which took place in autumn 2015. The commissioner for this thesis is a professor at the Oulu University of Applied Sciences. The main objective for this process was to create a clear but also compact material which the students would find easy to study and learn. During the piloting process the material was placed in Oiva, a web environment at the Oulu University of Applied Sciences. The aim is that this material can be used also in the future courses.

The theoretical part of this thesis was created mainly by using the information that books and articles about a psychological contract offer. There is not just one explicit definition of a psychological contract which would be established among researchers and consequently, there are various different kinds of views about this subject. In this thesis, these views are represented equally and in a way that compliment each other. The definition of the psychological contract, its typical features and forms, as well as the origin of the concept are introduced in this thesis. The forms of the contract are also examined in the light of its history. The organizations impact on the psychological contract is discussed through the formation and the maintenance of the contract as well as through the contract breach. In addition, this thesis presents the rights and duties included in an employment contract law and contracting in general. Literature about online teaching has also been utilized in the preparation process of the material.

The self-study material was created by using the theoretical basis of the thesis. It consists of an article, a short introduction, a mind map and three major tasks. The tasks are based on the article as well as on the mind map introducing different kinds of psychological contract forms. The tasks include recognition of various psychological contract forms and they approach the subject through the recent changes in working life. The feedback about the material was collected from the students via email.

Based on the student feedback, some suggestions for improvement are included and the successfulness of the self-study material is evaluated. According the students, the material was clear and the time used for studying it reasonable. They felt they had learned something new and believed that understanding the psychological contract was valuable also in the future. The material can be modified by increasing or decreasing the number of tasks and other related material, so that the material meets the needs in the course.

Keywords: psychological factors, employment, contracts, virtual learning material

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	SOPIMUKSET TYÖPAIKALLA	8
2.1	Sopimus yleisellä tasolla	8
2.2	Työsopimus	9
3	PSYKOLOGINEN SOPIMUS	13
3.1	Sisältö ja ominaispiirteet	15
3.2	Käsitteen historia ja kehittyminen	18
3.3	Relationaalinen sopimus	20
3.4	Transaktionaalinen sopimus	21
3.5	Tasapainosopimus	23
3.6	Transitionaalinen sopimusvaihe	24
3.7	2 x 2 malli	24
4	ORGANISAATION JA JOHTAMISEN VAIKUTUS PSYKOLOGISEEN SOPIMUKSEEN	26
4.1	Psykologisen sopimuksen muuttuminen eri aikakausina	26
4.2	Psykologisen sopimuksen muodostuminen ja ylläpito	27
4.3	Psykologisen sopimuksen rikkoutuminen ja sen seuraukset	29
5	OPINTOKOKONAISUUDEN KEHITTÄMINEN	33
5.1	Kehittämistyön tarkoitus ja tavoitteet	33
5.2	Rajaukset	35
5.3	Taustatietoja toimeksiantajasta, opintojaksosta ja kohderyhmästä	35
5.4	Kehittämismenetelmät ja itseopiskelumateriaalien rakenne	36
5.4.1	Artikkeli	38
5.4.2	Tehtävät ja muu oheismateriaali	38
5.4.3	Palautelomake	40
6	OPINTOKOKONAISUUDEN ARVIOINTI	42
6.1	Opintojakson palautteiden käsittely	42
6.2	Kehitysehdotukset	44
7	POHDINTA	47
	LÄHTEET	51
	LIITTEET	56

1 JOHDANTO

Psykologinen sopimus on tullut terminä tutuksi vasta viime vuosina Suomen tutkijapiireissä, mutta työelämässä sen ilmeneminen käytännössä on ollut joka päiväistä kautta aikojen. Viime aikoina työnantajat ja esimiestyötä tekevät ovat kiinnostuneet erilaisista työntekijän sitouttamiseen ja työsuhteen parantamiseen liittyvistä tekijöistä, ja siten kiinnittäneet huomiota myös psykologisen sopimuksen merkitykseen esimiehen ja alaisen välillä. Psykologinen sopimus edustaa työpaikalla pehmeitä arvoja, kovien, tulokseen ja tehokkuuteen liittyvien arvojen rinnalla.

Työsopimus luodaan ja allekirjoitetaan kuvaamaan työnantajan ja työntekijän välistä sitoutuneisuutta työsuhdetta sekä siihen kuuluvia velvollisuuksia kohtaan. Koska kirjalliseen työsopimukseen on mahdotonta sisällyttää kaikkia työhön liittyviä odotuksia ja velvoitteita, on sen rinnalla olemassa myös psykologinen sopimus, joka täydentää kaikkia näitä kirjallisessa työsopimuksessa esiintyviä aukkoja. Psykologista sopimusta on aiemmin kuvattu työnantajan ja työntekijän välisenä yhteisymmärryksenä, mutta nykyisin käsitteellä tarkoitetaan enemmänkin molempien osapuolten oletuksia sekä odotuksia työsuhdetta kohtaan. Sopimuksen sisällön eroavaisuudet osapuolten välillä voivat aiheuttaa ristiriitatilanteita, mikä puolestaan voi heikentää luottamusta puolin ja toisin. (Van de Ven 2015, viitattu 4.11.2015.) Tässä työssä organisaatio-termiä käytetään kuvaamaan yksilön vastapuolta, johon psykologinen sopimus luodaan. Yksilö on toisaalta osa organisaatiota, mutta sen ytimen ja hallintoelimen muodostavat kuitenkin johtoporras esimiehineen.

Tämä on muodoltaan toiminnallinen opinnäytetyö, jonka kehittämistehtävänä on luoda itseopiskelumateriaali psykologisesta sopimuksesta Oulun ammattikorkeakoulussa syksyllä 2015 järjestettävälle Organisaatiokäyttäytyminen -opintojaksolle. Kyseinen opintojakso on suunnattu erityisesti henkilöstöjohtamista opiskeleville ammattikorkeakoululaisille, ja sillä käsitellään muun muassa ryhmien ja tiimien toimintaa, persoonallisuutta sekä työmotivaatiota ja –hyvinvointia. Psykologista sopimusta käsittelevä itseopiskelumateriaali koostuu erilaisista oheismateriaaleista sekä tehtävistä, jotka liitetään Oiva -intrasivustolle. Kun opiskelijat ovat suorittaneet kaikki materiaaliin kuuluvat tehtävät, heiltä kerätään palaute oppimateriaaliin ja sen toteutukseen liittyen.

Opinnäytetyön raportin toisessa luvussa esitellään sopimuksen syntyminen yleisellä tasolla, sekä tarkastellaan työsopimukseen liittyviä työntekijän ja työnantajan oikeuksia ja velvollisuuksia. Kol-

mannessa luvussa kerrotaan psykologisen sopimuksen määritelmästä ja sen tyypillisimmistä ominaispiirteistä. Käsitteen syntymistä tarkastellaan myös historiallisessa valossa, sekä esitellään psykologisen sopimuksen eri muodot ja niiden sisällöt. Neljännessä luvussa käsitellään organisaation vaikutusta psykologisen sopimuksen muodostumiseen ja rikkoutumiseen. Itseopiskelumateriaalin laatimisprosessista ja sen sisällöstä puolestaan kerrotaan viidennessä luvussa. Kuudennessa ja seitsemännessä luvussa käsitellään opintojaksolta saadut palautteet, ja pohditaan materiaalin onnistuneisuutta. Opinnäytetyötä arvioidaan myös kokonaisuutena sekä esitellään aiheeseen liittyviä kehittämis- ja jatkotutkimusehdotuksia.

Taloustilanne kotimaassa ja maailmalla muuttuu jatkuvasti, ja muutoksiin reagoiminen on väistämätöntä myös työpaikoilla. Tänä päivänä työ koetaan usein myös mahdollisuutena itsensä toteuttamiseen ja kehittämiseen, mistä johtuen sitoutuneisuus yksittäiseen työpaikkaan saattaa olla alhainen (Rousseau 1995, 12). Hyvät henkilöstönjohtamistaidot korostuvat yrityksen murros- ja ristiriitatilanteissa (Vepsäläinen 1994, 69), joissa esimiehiltä ja johtajilta vaaditaan niin herkkää ihmistuntemusta kuin säntillistä organisointikykyä. Psykologisen sopimuksen eri muodot, laadut ja muutokset tunnistamalla nykyiset sekä tulevat työnantajat voivat ottaa toiminnallaan paremmin huomioon erilaiset työntekijät, ja siten vahvistaa luottamuksen ilmapiiiriä ja yhteishenkeä työpaikalla.

2 SOPIMUKSET TYÖPAIKALLA

Sopimusten laatiminen ja niihin sitoutuminen liittyy vahvasti jokapäiväiseen liiketoimintaan, ja ilman niitä kaupankäynti ja yritystoiminnan harjoittaminen olisi mahdotonta. Ne ovat ikaikainen, yhteiskunnan kehittymisen tulos, jossa pyritään molempien osapuolten tasapuoliseen hyötyyn. Tavanomaisin ja tärkein työsuhteeseen liittyvä sopimus on työsopimus, joka solmitaan työntekijän aloittaessa uudessa työpaikassa. Sopimukseen liittyy aina sitoutuminen tiettyyn velvollisuuteen: niin kuin työntekijä sitoutuu noudattamaan työsopimuksessa määritellyjä ehtoja, sitoutuu myös työnantaja noudattamaan työehtosopimukseen sisältyviä asetuksia.

2.1 Sopimus yleisellä tasolla

Sopimukset perustuvat ihmisen vapaaseen tahtoon. Tämän kaltainen valinnanvapaus antaa sopimukseen sisältyville lupauksille syvällisemmän merkityksen, jolloin se myös motivoi ihmistä täyttämään antamansa lupauksen. (Rousseau 1995, 13) Rousseau (1995, 11–13) mukaan sopimus voidaan määritellä osapuolten väliseksi oletukseksi, joka luo tai muuttaa henkilöiden välillä vallitsevia velvollisuuksia. Oletuksen synnyttämä velvollisuus nähdään sitoumuksena tulevaisuudessa tapahtuvaan toimintaan, joten sitoutumalla sopimukseen henkilö luopuu oikeudestaan toimia täysin vapaasti. Sopimuksien hyöty piilee vastavuoroisuudessa: kun osapuolet luopuvat pienestä osasta vapaudestaan, he saavat toisiltaan vaihdossa jotain, minkä saaminen muulla tavoin olisi kenties mahdotonta. Sopimuksen syntyessä sen osapuolet sitoutuvat noudattamaan sopimukseen sisältyviä velvollisuuksia.

Työpaikalla solmittavien sopimusten laatu on muuttunut siitä, mitä se oli vielä muutama vuosikymmen sitten. Työpaikat palkkaavat yhä useammin tilapäistä ja usein myös ulkopuolista työvoimaa palvelukseensa. Työntekijöiden sitoutuneisuus on muuttunut vuosien saatossa siten, ettei tiettyyn yritykseen kiintyminen ja kiinnittyminen ole niin vahvaa kuin aiemmin. Nykyään on tyypillistä, että työpaikat nähdään ikään kuin välietappeina yksilön henkilökohtaisella uralla etenemisessä. (Rousseau 1995, 12.)

Kirjalliseen työsopimukseen verrattuna psykologinen sopimus voidaan nähdä abstraktina elementtinä, joka osaltaan täydentää kirjallisessa työsopimuksessa esiintyviä puutteita (Van de Ven 2015,

viitattu 4.11.2015). Vaikka sopimusmuoto onkin tällöin abstrakti, on sen lähtökohta kuitenkin ihmisen vapaassa tahdossa sitoutua sopimuksen noudattamiseen (Rousseau 1995, 13).

2.2 Työsopimus

Työsopimuksella tarkoitetaan sopimusta, jolla ”työntekijä tai työntekijät yhdessä työkuntana sitoutuvat henkilökohtaisesti tekemään työtä työnantajan lukuun tämän johdon ja valvonnan alaisena palkkaa tai muuta vastiketta vastaan” (Työsopimuslaki 55/2001 1.1§). Työsopimus voi olla kirjallinen, suullinen tai sähköinen, mutta muodostaan riippumatta se sisältää sekä oikeuksia että velvollisuuksia molemmille osapuolille. Työsuhteet ovat voimassa toistaiseksi, ellei niitä ole perustelluista syistä sovittu määräaikaisiksi. (Työsopimuslaki 55/2001 1.3§.) Mikäli työnantaja ja – tekijä niin sopivat, työsuhteen alkuun voi sisältyä koeaika joka on useimmiten pituudeltaan enintään neljä kuukautta (Työsopimuslaki 55/2001 1.4§).

Työnantajan tulee noudattaa vähintään valtakunnallista, asianomaiselle alalle sovellettavissa olevaa yleissitovaa työehtosopimusta ja sen määräyksiä, jotka koskevat työntekijän tekemää tai siihen rinnastettavaa työtä. Jos joku työsopimuksen ehdoista on ristiriidassa yleissitovan työehtosopimuksen vastaavan ehdon kanssa, katsotaan työsopimuksen ehto mitättömäksi. Tällöin kyseiseen ehtoon tulee soveltaa yleissitovaa työehtosopimusta. (Työsopimuslaki 55/2001 2.7§.)

Työsopimuksen määräaikaisuuden perusteita voivat olla esimerkiksi sijaisuus tai työn kausiluonteisuus. Mikäli määräaikaisuudelle ei ole perusteita, työsopimusta voidaan pitää toistaiseksi voimassa olevana. Määräaikaisten sopimusten solmiminen toistuvasti eri työntekijöiden kanssa on kiellettyä silloin, kun työvoiman tarve voidaan nähdä vakiintuneeksi. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015, viitattu 21.9.2015; Työsopimuslaki 55/2001 1.3§.)

Selvitys työnteon keskeisistä ehdoista tulee antaa työntekijälle viimeistään ensimmäisen palkanmaksukauden päättymiseen mennessä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015, viitattu 21.9.2015; Työsopimuslaki 55/2001 2.4§). Työsopimuslain (55/2001) toisen luvun neljännen pykälän mukaan työsopimuksesta tulee aina käydä ilmi vähintään seuraavat asiat:

- Työsuhteen osapuolet
- Työnteon alkamisajankohta

- Määräaikaisen työsopimuksen kesto ja perusteet määräaikaisuudelle
- Koeaika
- Työntekopaikka
- Työntekijän pääasialliset työtehtävät
- Työhön sovellettava työehtosopimus
- Palkan määräytymisen perusteet ja palkanmaksukausi
- Säännöllinen työaika
- Vuosiloman määräytyminen
- Irtisanomisaika tai sen määräytymisen peruste

Työsopimuslaissa on määrätty, että yksi työnantajan velvollisuuksista on edistää suhdetta niin omiin työntekijöihinsä kuin työntekijöiden keskinäisiäkkin suhteita. Työnantajan on myös tuettava työntekijöidensä henkilökohtaisia uratavoitteita ja auttaa heitä etenemään urallaan omien kykyjensä mukaan. (Työsopimuslaki 55/2001 2.1§.)

Työntekijän ja työnantajan oikeudet sekä velvollisuudet on jaettu kolmeen eri kategoriaan. Yleiset oikeudet ovat perusoikeussidonnaisia, sillä ne koskevat ihmisen perusoikeuksia kuten yhdenvertaista kohtelua, yksityisyydensuojaa ja tasa-arvoa. Työsopimuslakisidonnaiset oikeudet perustuvat puolestaan työsopimuslaissa säädettyihin asetuksiin. Työsopimuslaki on työelämän peruspilari, jota sovelletaan kaikkiin työsuhteisiin tehtävän työn laadusta tai työsuhteen kestosta riippumatta. Muuhun työlainsäädäntöön perustuvat oikeudet sekä velvollisuudet ovat sen sijaan perinteiseen työoikeuteen liittyviä tai muuhun työlainsäädäntöön perustuvia asetuksia. Nämä kolme edellä mainittua kategoriaa ja niihin sisältyvät oikeudet ja velvollisuudet on luotu turvaamaan sekä työnantajan että työntekijän asema työyhteisössä. (Koskinen & Ullakonoja 2012, 59.)

Työntekijä ja työnantaja sopivat yhteisistä pelisäännöistä tyypillisesti heti työsuhteen alkaessa. Vaikka monista kohdista voidaan sopia yhdessä, on työnantajalla kuitenkin aina työnjohto-oikeus. Tämä tarkoittaa sitä, että työnantajalla on oikeus määrittää työn tekemiseen ja sen yksityiskohtiin liittyviä asioita lain, työehtosopimuksen ja työsopimuksen asettamissa rajoissa. (Aarnikoivu 2010, 21.) Vaikka osa-aikaiset ja määräaikaiset työsuhteet ovat kestoiltaan lyhempiä tai työmäärältään pienempiä, niissä ei saa kuitenkaan soveltaa työntekijälle epäedullisempia ehtoja ilman perusteltuja syitä (Työsopimuslaki 55/2001 2.2§). Taulukoissa 1 ja 2 on listattu työntekijän sekä työnantajan oikeudet ja velvollisuudet työsopimuslain mukaan.

TAULUKKO 1. Työntekijän oikeudet ja velvollisuudet (Aarnikoivu 2010, 21)

Oikeus	Velvollisuus
- Työ- tai virkaehtosopimuksen mukaiseen palkkaan	- Suorittaa työ huolellisesti
- Lakien ja sopimusten antamaan suojaan	- Noudattaa työnjohdon ohjeita
- Järjestäytymiseen	- Pitää liike- ja ammattisalaisuus
- Terveelliseen ja turvalliseen ympäristöön	- Ottaa huomioon työnantajan etu
	- Kieltäytyä työnantajan kanssa kilpaillevasta toiminnasta

Työntekijä on oikeutettu työsopimuslakiin asetettuihin oikeuksiin ja velvollisuuksiin, ja ne koskevat kaikkia työsuhteita alasta riippumatta (Työsopimuslaki 55/2001. 1.1§). Kuten taulukossa 1 on esitetty, työsopimuslain mukaiset oikeudet takaavat työntekijälle muun muassa asianmukaisen palkan sekä turvallisen työympäristön (Aarnikoivu 2010, 21). Velvollisuudet puolestaan huolehtivat siitä, että myös työnantajan oikeudet ja edut toteutuvat. Taulukossa 2 esitetyt työnantajan työsopimuslain mukaiset oikeudet ja velvollisuudet takaavat muun muassa tämän työjohto-oikeuden sekä työntekijöiden tasapuolisen ja reilun kohtelun. (Aarnikoivu 2010, 21.)

TAULUKKO 2. Työnantajan oikeudet ja velvollisuudet (Aarnikoivu 2010, 21)

Oikeus	Velvollisuus
- Ottaa työhön	- Kohdella työntekijöitä tasapuolisesti
- Johtaa työtä	- Huolehtia työturvallisuudesta
- Irtisanoa ja purkaa työsopimus	- Antaa työntekijälle kirjallinen selvitys työnteon keskeisistä ehdoista
	- Edistää hyvää työilmapiiriä, työntekijän töissä suoriutumista ja ammatillista kehitystä

Työsopimuksen voi irtisanoa työnantajan toimesta vain erittäin painavasta syystä. Tällaisia voivat olla sekä työntekijästä että taloudellisista muutoksista johtuvat syyt. Toistaiseksi voimassa oleva työsopimus päättyy irtisanomisajan loputtua. Jos irtisanomisen syynä on työntekijän laiminlyönti työsuhdetta kohtaan, ei häntä voida irtisanoa ennen kuin hänelle on annettu mahdollisuus korjata

tekemänsä virheet. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013, viitattu 21.9.2015.) Yksi työnantajan velvollisuuksista on myös tiedottaa vapautuvista työpaikoista työntekijöilleen yritykseen vakiintuneiden käytäntöjen mukaisesti, jotta kaikilla työntekijöillä työsuhteen laadusta riippumatta on mahdollisuus hakea avointa paikkaa (Työsopimuslaki 55/2001 2.6§).

3 PSYKOLOGINEN SOPIMUS

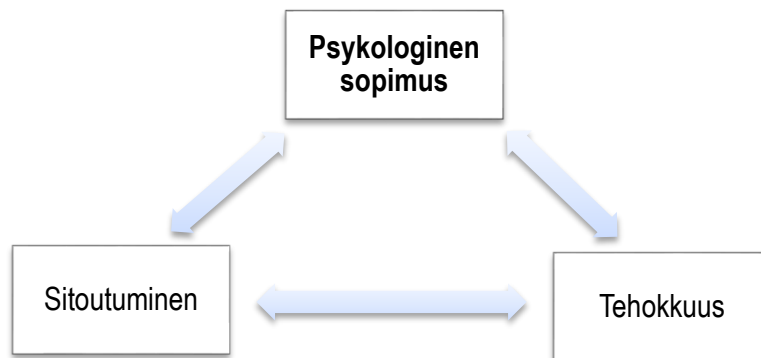
Psykologiselle sopimukselle löytyy alan tutkijoiden keskuudessa useita määritelmiä, joiden joukosta on kuitenkin onnistuttu löytämään joitain psykologisille sopimuksille yhtäläisiä piirteitä. Aihetta paljon tutkinut tutkija Denise Rousseau kuvaa psykologisen sopimuksen usein yksilön luomana subjektiivisena, mentaalisenä mallina, joka määrittää tämän suhteen työsuhteeseensa. Mentaalinen malli voidaan määritellä moniulotteiseksi, abstraktiksi ajatusmalliksi, joka kehittyy asteittain yksilön kokemusten myötä (kuvio 2). Mentaaliset mallit ohjaavat siten myös tapaa, jolla uusi informaatio käsitellään ja sitä, miten informaatio järjestäytyy yksilön mieleen. (Rousseau 2001, 513.) Rousseau korostaa näkemyksessään erityisesti yksilön roolia psykologisen sopimuksen muodostumisessa. Vuonna 1989 julkaistussa artikkelissaan Rousseau määritteli psykologisen sopimuksen seuraavasti: ”Psykologinen sopimus voidaan määritellä uskomuksiksi joita yksilöllä on koskien ehtoja, jotka vallitsevat tämän ja organisaation välisessä vaihtosuhteessa” (Van de Ven 2015, viitattu 6.11.2015).

Toinen, hieman pelkistetympi tapa määrittää psykologinen sopimus on esittää se kahden osapuolen välisenä vaihtosuhteena. Tämän kaltaista näkemystä ovat puoltaneet 1960- ja 1970-luvuilla tutkijat Argyris ja Schein. (Petersitzke 2009, 15.) Tutkijat, jotka pitävät psykologista sopimusta osapuolten välisenä vaihtosuhteena, esittävät myös että vaihtosuhteeseen sisältyvät molempien osapuolten havaitut sekä oletetut lupaukset ja velvoitteet (Conway & Briner 2005, 37). Psykologinen sopimus nähdään osapuolten välisenä lupauksena siitä, että kumpikin tekee hänelle sovitun osansa, jolloin sopimus hyödyttää yhtäläisesti molempia (George 2009, 4). Aiheen tutkijat edustavat useimmiten jompaakumpaa edellä mainittua näkökulmaa. Psykologisen sopimus voidaan siis nähdä joko molemminpuolisena sopimuksena, tai ainoastaan yksilön organisaatioon muodostamana sopimussuhteena. Tässä opinnäytetyössä psykologista sopimusta käsitellään molemmista perspektiiveistä, sisältäen sekä organisaation että yksilön näkökannan.

Wellin (2007, 6) on esittänyt kolme syytä sille, miksi psykologisen sopimuksen tunnistaminen ja vahvistaminen voi auttaa organisaatioita menestymään:

- Psykologinen sopimus auttaa ymmärtämään ihmisten käyttäytymistä ja ennakoimaan sitä
- Ihmiset sitoutuvat paremmin työpaikkaansa mikäli psykologinen sopimus on vahva (kuvio 1)

- Psykologinen sopimus ohjaa ihmiset paneutumaan enemmän organisaation menestyksen kannalta tärkeisiin asioihin, kuten esimerkiksi sidosryhmiin ja liiketavoitteisiin.



KUVIO 1. Psykologinen sopimus sitouttajana (Hanhela 2013, 20)

Yhteiskunta asettaa raamit sille kuinka psykologiseen sopimukseen sisältyvät lupaukset ja oletukset ilmaistaan ja tulkitaan (Rousseau & Schalk 2000, 1-3). Psykologisen sopimuksen sisältö ja toteutuminen voi vaihdella kulttuureittain, sillä joissain maissa yhteiskunta ei välttämättä ole sosiaalisesti tai poliittisesti tarpeeksi vakaa mahdollistaakseen psykologisen sopimuksen toteutumisen. Rousseau & Schalk (2000, 4-5) ovat määritelleet psykologisen sopimuksen toteutumisen ehdoiksi henkilökohtaisen vapauden ja sosiaalisen stabiiliuden. Psykologisen sopimuksen synty pohjautuu ihmisen vapaaseen tahtoon sitoutua sopimuksen asettamiin velvollisuuksiin. Sosiaalinen stabiilius puolestaan koskee ihmisen kykyä pitää antamansa lupaukset ja luottaa siihen, että toinenkin osapuoli toteuttaa oman, sovitun osuutensa sopimuksesta.

Psykologinen sopimus voidaan nähdä yhtenä monista eri tavoista ymmärtää organisaatiokäyttäytymistä. Conwayn ja Brinerin (2005, 2) mukaan psykologinen sopimus eroaa tavanomaisista organisaatiokäyttäytymisen malleista kolmella eri tavalla. Ensimmäinen tapa koskee sitä, kuinka psykologinen sopimus keskittyy puhtaasti työsuhteen tutkimiseen: useimmiten organisaatiokäyttäytymisen muissa lähestymistavoissa keskitytään työpaikan sosiaalisiin suhteisiin, kun taas psykologisen sopimuksen asettaa nimenomaan työntekijä-työnantaja-suhteen valokeilaan. Toiseksi, yksi psykologisen sopimuksen tärkeimmistä piirteistä on siihen sisältyvä vaihtosuhte. Aiemmin on ollut tyyppistä tutkia enemmänkin vaihtosuhteesta koituvia seurauksia työntekijän näkökulmasta, kun taas itse vaihtosuhteen luonne on jätetty huomiotta. Kolmas psykologisen sopimuksen eroavaisuuksista muihin lähestymistapoihin nähden koskee sen käsitystä työntekijän käyttäytymisestä dynaamisena

prosessina, jossa työntekijän omalla aktiivisuudella on merkitystä. Useimmissa organisaatiokäyttäytymisen lähestymistavoissa työntekijän käyttäytyminen nähdään yksinkertaisesti syy-seuraussuhteena, jossa työntekijän rooli on lähinnä passiivinen ja ulkoisiin ärsykkeisiin reagoiva.

3.1 Sisältö ja ominaispiirteet

Vaikka psykologiselle sopimukselle ei siis ole tieteellisessä kirjallisuudessa sovittu yhtä ainoaa, oikeaa määritelmää, eri tutkijoiden käsityksistä sen ominaispiirteistä voidaan kuitenkin löytää useita yhtäläisyyksiä. Conwayn ja Brinerin (2005, 22–24) ovat määritelleet psykologisen sopimuksen koostuvan pääasiassa sen molempien osapuolten uskomuksista. Tätä näkemystä puoltaa myös tutkija Denise Rousseau (1995, 6). Uskomuksien alalajeja ovat lupaukset, oletukset sekä velvollisuuden tunto, jotka ohjailevat psykologisen sopimuksen osapuolten käsitystä sen toteutumisesta. Uskomukset perustuvat ihmisen taipumukseen ajatella, että jotkin asiat tapahtuvat todennäköisemmin kuin toiset. Psykologiseen sopimukseen liittyen esimerkki työntekijän uskomuksesta voisi olla esimerkiksi oletus siitä, että jos tämä tekee jonain päivänä ylitöitä, on työnantajalla velvollisuus myöntää tälle vapaata tehtyjen ylityötuntien verran. Conwayn ja Brinerin mukaan tällainen oletus tai kokemus velvollisuudesta ei kuitenkaan ole osa psykologista sopimusta, mikäli se ei perustu sanalliseen lupaukseen. Psykologinen sopimus liittyy enemmänkin siihen, pitääkö työnantaja työntekijälleen mahdollisesti antamansa lupauksen. (Conway & Briner 2005, 25.)

Psykologisen sopimuksen tarkoituksena on luoda turvallisuuden tunnetta organisaatiossa työskenteleville työntekijöille, sillä vahvan psykologisen sopimuksen myötä työntekijän epävarmuus lievenee ja työn hallinnan tunne kasvaa (Kivistö 2000, 19). Vertaamalla velvollisuuksiaan organisaation vastavelvollisuuksiin työntekijät mukauttavat käyttäytymistään siten, että velvollisuudet vastaavat toisiaan eikä ristiriitaisuuksia pääse syntymään. Koska viralliseen työsopimukseen ei voida kirjata kaikkia työn tekemiseen liittyviä odotuksia ja velvoitteita, on psykologinen sopimus paikkaamassa tällaisia kohtia työntekijän ja työnantajan mielissä. Tämä lisää myös työntekijän tunnetta siitä, että hänellä on vaikutusvaltaa organisaatiossa. (Van de Ven 2015, viitattu 4.11.2015.) Kuten edellä mainittiin, Rousseau (2001, 518–524) on esittänyt, että yksilön luomat mentaaliset mallit (kuvio 2) ovat avainasemassa työsopimuksen tietoaukkojen paikkaamisessa. Työsuhteen alussa sekä yksilöllä että organisaatiolla on vajavaiset tiedot ja käsitykset toisistaan, mutta jonkinlainen oletusten ja

käsitysten ryhmittymä, mentaalinen malli, on jo olemassa. Rousseau mukaan ”kun tiettyä informaatiota ei ole saatavilla, on mahdollista tehdä hyviä arvauksia”. Mentaalinen malli toimii tällöin ikään kuin linssinä, jonka läpi kokemuksia tarkastellaan.



KUVIO 2. Psykologinen sopimus esitettynä mentaalisenä mallina (mukaillen Rousseau 2001, 518)

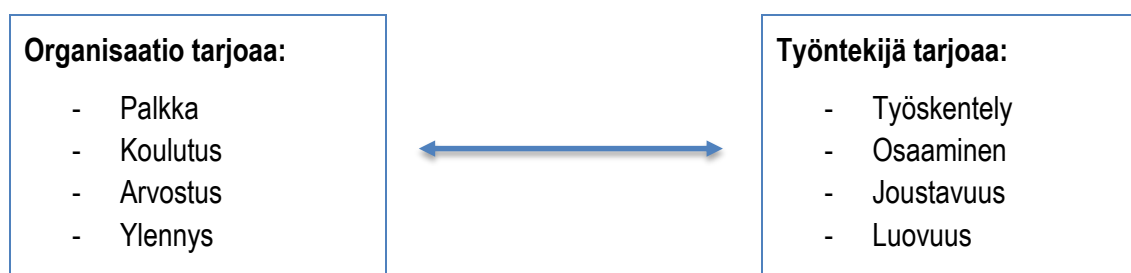
Psykologinen sopimus on luonteeltaan implisiittinen. Implisiittisyys tarkoittaa tässä tapauksessa sopimuksen sanattomuutta ja epäsuoruutta. Sen voidaan katsoa sisältävän myös eksplisiittisiä, selkeästi ilmaistuja lupauksia, mutta kokonaisuutena sopimus on ääneen lausumaton ja implisiittinen. Psykologisen sopimuksen osapuolet tarkkailevat toistensa käyttäytymistä toistuvien vuorovaiikutustilanteiden kautta, ja muodostavat siten käsityksensä heidän välillään vallitsevasta psykologisesta sopimuksesta. Muodoltaan implisiittistä sopimusta on siis mahdotonta kirjoittaa ylös täydellisessä muodossaan. (Conway & Briner 2005, 26.)

Conway ja Briner toteavat psykologisen sopimuksen olevan aina osapuolelleen subjektiivinen kokemus (2005, 28). Subjektiivisuus tarkoittaa sitä, että kokemus psykologisesta sopimuksesta on henkilökohtainen, ja siten ainoastaan sen osapuolena toimivan henkilön tunnistettavissa. Vaikka osa tutkijoista pitää psykologista sopimusta vaihtosuhteena, se perustuu kuitenkin henkilöiden omaan kokemukseen sopimuksen molemminpuolisuudesta. Se, kuinka molemminpuolisuus toteutuu, ei siis loppujen lopuksi määrittele sopimuksen luonnetta millään tavoin. (Robinson & Rousseau

1994, 246.) Vaikka sopimuksen osapuolet tekevätkin omat tulkintansa sopimuksesta, jonkin asteinen yhteneväisyys on kuitenkin tärkeää. Yhteneväisyydet osapuolten tulkinnoissa saavat psykologisen sopimuksen todennäköisemmin toteutumaan, jolloin molemmat osapuolet saavuttavat sen mitä sopimukselta haluavat. (Rousseau & Schalk 2000, 4.)

Vaikka psykologinen sopimus on subjektiivinen kokemus sen yksittäiselle osapuolelle, on yhdessä työskentelevien henkilöiden psykologisissa sopimuksissa väistämättä yhteneväisyyksiä. Yhdessä koetut, tavalliset tilanteet työpaikalla määrittelevät osapuolten välillä vallitsevan psykologisen sopimuksen luonteen. Psykologisten sopimusten tarkat sisällöt ovat siis yksilöllisiä, mutta eri ryhmien välillä on onnistuttu määrittelemään yleisiä kaavoja ja luokkia. (Koski 2007, 21.)

Tutkijoiden näkökulmat eroavat usein siinä, kuinka paljon vastavuoroisuutta psykologinen sopimus sisältää: se voidaan toisaalta nähdä yksilön muodostamana mentaalisenä mallina, mutta toisaalta siihen liittyy kuitenkin tietynlainen vaihtosuhte organisaation ja työntekijän välillä. Kun molemmat osapuolet hoitavat yhdessä sovitun osansa, he saavat myös vastavuoroisesti jotain itselleen (kuvio 3). Psykologisen sopimuksen vaihtosuhte ei tosin koske mitään konkreettista, jota esimerkiksi työntekijä antaa tai saa työnantajaltaan, vaan vaihtosuhte keskittyy vaihdantaa ympäröiviin eksplisiittisiin ja implisiittisiin lupauksiin (Conway & Briner 2005, 37). Myös sosiaalinen pääoma on tärkeä osa sopimukseen liittyvää vastavuoroista vaihdantaa (Mustonen 2004, 88). Tämä käsitys psykologisen sopimuksen sisältämästä vaihtosuhteesta on tärkeä, sillä se auttaa sen ymmärtämistä nimenomaan sopimuksena.



KUVIO 3. Esimerkki organisaation ja työntekijän välisestä vaihtosuhteesta (Conway & Briner 2005, 30)

Tyypillistä psykologiselle sopimukselle on myös sen dynaamisuus (Koski 2007, 12). Se muovautuu ja kehittyy jatkuvasti työntekijän ja työnantajan suhteen muuttuessa, ja sopimuksen subjektiivisesta luonteesta johtuen tämä voi aiheuttaa ristiriitoja näiden osapuolten välillä. Conway ja Briner (2005,

34) painottavat erityisesti psykologisen sopimuksen olevan organisaation muokattavissa heti työsuhteen alkamisesta asti. Psykologista sopimusta muovaavat myös työntekijän aiemmissa työsuhteissa olleet psykologiset sopimukset ja niiden sisältö: aiempien kokemustensa perusteella työntekijä voi odottaa samankaltaista kohtelua vastaavanlaisissa tilanteissa, vaikka esimies olisikin eri. Tällaisissa tilanteissa voi siis olla vaikeaa erottaa, onko työsuhteessa vallitseva psykologinen sopimus tämän hetkisen organisaation vai ulkoisten tekijöiden muokkaama. (Conway & Briner 2005, 34.)

3.2 Käsitteen historia ja kehittyminen

Psykologisen sopimuksen käsitteen toi esiin vuonna 1960 tutkija Chris Argyris teoksessaan *Understanding Organizational Behavior*, jossa hän esitti psykologisen sopimuksen työntekijän ja työnantajan vaihtosuhteena. Jo ennen häntä aihetta oli sivunnut psykiatri Karl Menninger tutkiessaan potilaan ja terapeutin välistä suhdetta vuonna 1958, mutta Argyris liitti tähän mukaan työntekijän ja työnantajan välisen sanattoman sopimuksen jota hän nimitti psykologiseksi sopimukseksi. Argyriksen mukaan psykologinen sopimus oli implisiittinen yhteisymmärrys työntekijöiden ja heidän esimiehensä välillä, jonka oikeanlainen harmonisuus voisi edistää organisaation tuottavuutta ja vähentää työntekijöiden tyytymättömyyttä. Hänen uskomuksensa oli, että mikäli työnantajat kunnioittivat työntekijöiden oikeutta kehittyä ja käyttää omaa luovuuttaan työssään, vastavuoroisesti työntekijät kunnioittivat organisaatiota ja puolestaan sen oikeutta muutokseen ja kehittymiseen (Conway & Briner 2005, 7-9). Argyriksen teoksen julkaisemisen jälkeen psykologisen sopimuksen käsite vakiintui tieteelliseen tutkimuskirjallisuuteen (Hanhela 2013, 6). Vuonna 1962 Levinson täydensi Argyriksen määritelmää: Levinson otti runsaasti vaikutteita 50-luvulla sopimuksia tutkineelta Menningeriltä, jonka mukaan sopimussuhteisiin liittyy aina myös aineetonta vaihdantaa. Levinson määritteli psykologisen sopimuksen työntekijän ja työnantajan yhteneviksi oletuksiksi työsuhdetta kohtaan. Schein lisäsi 60-luvulla joukkoon myös näkemyksen siitä, kuinka näiden oletusten yhteneväisyys lisäsi työtyytyväisyyttä, sitoutuneisuutta ja työtahokkuutta. (Coyle-Shapiro & Parzefall 2008, 18.)

Aihe unohtui useiksi vuosikymmeniksi, kunnes tutkija Denise Rousseau vuonna 1989 julkaisema artikkeli psykologisesta sopimuksesta nosti sen taas pinnalle. 90-luvun alussa lama oli ajankohtainen ympäri maailmaa, jolloin myös psykologisen sopimuksen käsite herätti mielenkiintoa. Lamasta

johtuen taloustilanne oli epävakaa ja ihmisten luottamus organisaatioita kohtaan oli jatkuvasti koe-tuksella. Työntekijöiden suhtautuminen irtisanomisiin oli ymmärrettävistä syistä negatiivista, jonka vuoksi johtamiseen kaivattiin inhimillisempää otetta ja vastuuntuntoa myös sosiaalisista asioista. (Alasoini 2009, 4.)

Denise Rousseau laajensi psykologisen sopimuksen käsitettä kuvaamaan sen useita abstrakteja ulottuvuuksia, jolloin se alettiin näkemään enemmänkin yksilön subjektiivisena kokemuksena. Hän korosti psykologisen sopimuksen *lupauksiin* perustuvaa luonnetta: aiemmin sitä oli pidetty enem-mänkin joukkona työsuhteeseen liittyviä oletuksia ja odotuksia (Conway & Briner 2005, 14). Rous-seaun idea yksilön luomista mentaalista malleista on ohjannut myöhempiä tutkimuksia esimer-kiksi koskien organisaation sisäisen viestinnän tulkintaa ja psykologisen sopimuksen loukkaamista sekä rikkoutumista. Vaikka tämä Rousseauin läpimurto psykologisen sopimuksen käsitteen laajen-tamisessa abstraktimpaan suuntaan onkin poikanut myöhemmissä vaiheissa useita lisätutkimuksia aiheeseen liittyen, on se saanut osakseen myös kritiikkiä. Mentaalisten mallien käsite on aiheutta-nut tutkijoiden joukossa jakaantumisen kahteen koulukuntaan, sillä mentaalisen mallin subjektiiv-i-nen luonne kyseenalaistaa psykologisten sopimusten olemassaolon organisaatioissa. Kriitikkojen mukaan yksilön mielessä tapahtuvaa mallintamista ei voida nimittää sopimukseksi, sillä sopimuk-sen käsite sisältää oletuksen vaihtosuhteesta. Vaihtosuhteen puuttuessa sopimuksesta se voidaan käsittää ainoastaan yksipuolisena, jolloin organisaation osuus sopimukseen on poissuljettu. (Pe-tersitzke 2009, 16.)

Kriittisistä näkökulmista huolimatta psykologista sopimusta on alettu viime vuosina käyttää työ-kaluna organisaatiokulttuurin parantamiseen. Yhä enemmän yritykset ovat huomanneet henkilö-kunnan ja johtoportaan keskinäisen dynamiikan merkityksen koko yrityksen tuottavuuteen ja tehokkuuteen, jolloin psykologisen sopimuksen ymmärtäminen on tullut entistä tärkeämmäksi. (Wellin 2007, 3.) Psykologisen sopimuksen käsitettä käytetään usein viitekehyksenä, kun puhutaan työ-elämän muutoksista. Sen avulla voidaan pyrkiä ymmärtämään ja selittämään niin työntekijän asen-teita kuin käyttäytymistäkin esimerkiksi sopimuksen rikkoutumistilanteissa. (Ruotsalainen & Kinnu-nen 2009, 117.)

Psykologisen sopimuksen käsitteen laajentuessa tutkijat huomasivat, että ominaispiirteiltään eroa-vat sopimukset voidaan jakaa kahteen eri kategoriaan. Psykologiselle sopimukselle on siten alun perin määritelty kaksi eri muotoa, relationaalinen ja transaktionaalinen. Psykologisen sopimuksen

muodon huomattiin vaihtelevan sen mukaan, kuinka sitoutunut henkilö on organisaatioon ja työsuhteeseensa (George 2009, 11). Relatiivinen ja transaktiivinen sopimusmuoto kuvataan usein jatkumon eri ääritiloina, sillä niihin sisältyy runsaasti toisistaan eroavia oletuksia ja arvoja. Työpaikoilla on nykyisin yhä enemmän eri sopimusmuotoja työntekijöiden välillä, esimerkiksi yrityksissä joissa hyödynnetään paljon työryhmiä ja – tiimejä (Rousseau 1995, 93). Viime vuosina tutkijat ovat lisänneet joukkoon myös uuden sopimusmuodon, tasapainosopimuksen (balanced contract), joka on eräällä tapaa relatiivisen ja transaktiivisen sopimuksen välimuoto.

3.3 Relatiivinen sopimus

Relatiivisen sopimusmuodon (*relational contract*) omaa tyypillisesti pitkäaikainen työntekijä, joka on emotionaalisesti sitoutunut niin organisaatioon kuin esimiehensä. Tämän kaltaisella työntekijällä on usein selkeä identiteetti yrityksen sisällä, mutta työnkuvaan kuuluvat tehtävät saattavat vaihdella organisaation tarpeen mukaan (Rousseau 1995, 97). Rousseau (1995, 92) mukaan Relatiivinen sopimus koostuu useimmiten seuraavista ehdoista:

- Emotionaalinen sitoutuminen taloudellisten ehtojen toteutumisen rinnalla
- Työhön paneutuminen ”koko henkilönä” (esimerkiksi kasvu, kehittyminen yrityksessä)
- Avoin ajanjakso työssä olemiselle
- Sekä kirjoitettuja että kirjoittamattomia ehtoja työnteolle (jotkut ehdot muuttuvat ajan saatossa)
- Sopimuksen dynaamisuus koko työsuhteen aikana
- Kokonaisvaltaiset ehdot (työnteon vaikutukset henkilökohtaiseen- ja perhe-elämään)
- Sopimus kokemuksena subjektiivinen ja implisiittinen (sopimusehdot eivät kolmannen osapuolen havaittavissa)

Relatiivisen sopimusmuodon pääominaisuuksia ovat siis työsuhteen jatkuvuus sekä työntekijän ja – antajan yhteinen sitoutuneisuus työsuhdetta kohtaan. Tämän kaltaiseen sopimusmuotoon liittyy usein paljon sellaisia ehtoja ja piirteitä, joita kolmannen osapuolen on vaikea ymmärtää. Organisaatiossa tapahtuvat muutokset tuntuvat usein uhkaavilta relatiivisen sopimuksen omaaville työntekijöille. (Rousseau 1995, 102.) Työsuhteessa, jossa vallitsee relatiivinen sopimus, on tyypillistä sekä työntekijän että organisaation tekemät sijoitukset (esimerkiksi joustavuus omien työ-

aikojen ja lomien suhteen) työsuhdetta kohtaan. Tämän kaltaiset sijoitukset luovat osapuolten välille tietynlaisen riippuvuussuhteen, joka puolestaan lisää työntekijän sitoutuneisuutta organisaatioon. (George 2009, 14.)

Relationaalinen sopimus oli vielä muutama vuosikymmen ihanteellisin sopimusmuoto sekä työntekijän että työnantajan kannalta. Sen tuoma turvallisuus ja molempia osapuolia hyödyttävä pitkäaikainen tietotaito nähtiin organisaatiolle arvokkaana pääomana, jota ei haluttu menettää työntekijöiden mukana kilpailijoille (Aarnikoivu 2010, 27). Nykyisin sopimusmuotoon liittyvä työsuhteen vaaka ja kiintymyksen vahvuus eivät ole yritysmaailman kannalta ideaalisimpia. Koska organisaatiot ovat nykyisin entistä dynaamisempia ja kehittyvämpiä, koetaan lyhyet ja pääasiassa taloudelliseen vaihdantaan keskittyneet työsuhteet hyödyllisempinä. (Hanhela 2013, 23.)

Vaikka relationaalinen sopimus sisältääkin emotionaalisen sitoutuneisuuden työsuhdetta ja työnantajaa kohtaan, on senkin luonne kuitenkin pohjimmiltaan transaktionaalinen (Ruotsalainen & Kinnunen 2009, 121). Pitkissä työsuhteissa joissa työpaikasta on muodostunut työntekijälle kuin toinen perhe, työnantaja saattaa unohtaa, että työsuhde perustuu loppujen lopuksi aina työntekijän saamaan taloudelliseen hyötyyn työntekoa vastaan. Mikäli työnantaja ei tunnista psykologisen sopimuksen pohjimmiltaan transaktionaalista luonnetta, voi tämä erehtyä luulemaan että työntekijä tekee ”mitä vain” kiintymyksestään työpaikkaansa kohtaan.








3.4 Transaktionaalinen sopimus

Transaktionaalista sopimusmuotoa (*transactional contract*) voidaan kuvailla lauseella ”kelvollinen palkka kelvollisesta päivän työstä” (Rousseau 1995, 91). Ulkopuoliset, tilapäiset työntekijät ovat usein transaktionaalisen sopimuksen omaavia, sillä heiltä puuttuu emotionaalinen kiintymys organisaatiota kohtaan. Transaktionaalinen sopimus keskittyy pääasiassa työstä saatavaan rahalliseen korvaukseen tehtyä työtä vastaan. Transaktionaalisen sopimuksen ehdot ovat Rousseau (1995, 91) mukaan tyypillisesti seuraavat:

- Tiettyjen taloudellisten ehtojen toteutuminen työnteon kannustimena
- Rajoitettu henkilökohtainen sitoutuminen työhön
- Alhainen emotionaalinen kiintymys organisaatioon
- Määritelty ajanjakso työlle (esimerkiksi määräaikainen työsopimus)

- Työtehtävät ja vastualueet määritelty tarkasti työsopimuksessa (ja ainoastaan ne myös suoritetaan)
- Vähäinen joustavuus
- Olemassa olevien taitojen hyödyntäminen, ei itsensä kehittämistä
- Kolmannen osapuolen helposti ymmärrettävissä olevat, yksiselitteiset ehdot työnteolle

Transaktionaaliset sopimukset ovat siis lyhytaikaisia, eikä työhön vaadita pitkää oppimisjaksoa. Tällainen sopimusmuoto on sekä organisaatiolle että työntekijälle hyödyllinen, sillä molemmat tiedostavat jo työsuhteen alusta alkaen että suhde on lyhytaikainen. Sopimusmuoto takaa myös sen, ettei työntekijälle muodostu emotionaalista estettä työpaikan vaihtamiselle (Rousseau 1995, 97). Transaktionaalisten sopimusten solmiminen on tyyppillistä esimerkiksi työuran alussa, jolloin työntekijän pidemmän tähtäimen tavoitteet voivat olla muualla, kuin sen hetkisessä työpaikassa. Tällöin työpaikka voidaan nähdä niin sanotusti ”ponnahduslautana” uralle. (George 2009, 12.) Transaktionaalisen sopimuksen omaavalla työntekijällä työtehtävät on usein myös tarkkaan määriteltyjä, eikä työssä pyritä kehittämään omaa osaamista vaan ainoastaan hyödynnetään olemassa olevia taitoja (Rousseau 1995, 97).

Ulottuvuudet	TRANSAKTIONAALINEN	RELATIONAALINEN
Pääpaino	Taloudellinen 	Taloudellinen/emotionaalinen
Sisällytys	Osittainen 	Koko henkilö
Aikaväli	Rajattu 	Avoin
Virallisuus	Kirjoitettu 	Kirjoitettu, kirjoittamaton
Pysyvyys	Staattinen 	Dynaaminen
Laajuus	Kapea 	Laaja
Kokemus	Julkinen 	Subjekttiivinen

KUVIO 4. Sopimusjatkumo (mukaillen Rousseau 1995, 92)

Transaktionaalinen ja relationaalinen sopimus nähdään yleensä toistensa vastakohtina, ja ne tyyppillisesti esitetään jatkumon eri ulottuvuuksina (kuvio 4). Alun perin vuonna 1995 Rousseau esitti, että psykologisen sopimuksen dynaamisuuden huomioon ottaen mitä enemmän sopimus muuttuu

relaationaalisemmaksi, sitä vähemmän se on transaktionaalinen, ja toisin päin. Myöhemmissä tutkimuksissa Rousseau ja muut tutkijat ovat kuitenkin todenneet, että nämä kaksi sopimusmuotoa ovatkin toisistaan erilliset ja itsenäiset ulottuvuudet, jotka voivat vaihdella vapaasti riippumatta toisistaan. Toisin sanoen, yksilöllä voi olla sekä transaktionaalisia että relaationaalisia piirteitä psykologisessa sopimuksessaan. (Conway & Briner 2005, 44.) Ruotsalainen ja Kinnunen (2013, 3) viittaavat De Cyuperin ja De Witten vuonna 2006 julkaistuun artikkeliin, jossa he esittävät psykologisen sopimuksen muodostaan riippumatta kerroksittaisena ilmiönä, jonka pohjan muodostavat transaktionaaliset velvollisuudet. Myöhemmin relaationaalisesta ja transaktionaalisesta ulottuvuuden joukkoon on lisätty myös niiden hybridi, tasapainosopimus, joka yhdistelee molempien ulottuvuuksien piirteitä.

3.5 Tasapainosopimus

Tasapainosopimusta (*balanced contract*) voidaan pitää relaationaalisesta ja transaktionaalisesta sopimuksen välimallina. Se sisältää tarkkaan määritellyt velvollisuudet sekä työntekijälle ja että työnantajalle, sekä potentiaalisen mahdolliseen pitkään työsuhteeseen (Petersitzke 2009, 30). Tasapainosopimuksessa työntekijä pyrkii kehittämään kuitenkin itseään ja etenemään urallaan, ei niinkään luomaan pitkää uraa saman organisaation sisällä. Tämän kaltaisia, uudenlaisia työuria nimitetään tutkijapiireissä organisaatorajoista eroaviksi (*boundaryless career*) ja monimuotoisiksi (*protean career*) uriksi. (Hall 1996, 8; Granrose & Baccili 2006, 163.) Psykologiseen sopimukseen liittyvä itsensä kehittäminen on usein myös työnantajan tiedossa, joka pyrkii osaltaan edistämään työntekijänsä uraa ja auttamaan tätä kehittymään (Granrose & Baccili 2006, 165). Tasapainosopimukseen sisältyvät siis sekä dynaamisuus että emotionaalinen kiintymys työsuhdetta kohtaan.

Koska tasapainosopimukseen liittyy sekä kohtuullisen pitkä työsuhde että sitoutuneisuus organisaatioon, se voi lisätä yrityksen tehokkuutta pitkällä aikavälillä. Tällaisen työsuhteen vahvuus on dynaamisuus, joka organisaation tulee ymmärtää hyödyntää. (Hanhela 2013, 22.) Tasapainosopimus vastaa hyvin nykyisen työelämän tarpeisiin, sillä siihen liittyy vahvasti yksilön osaamisen kehittäminen ja joustavuus (Rousseau 1995, 96).

Alasoinin (2006, 35) mielestä tasapainosopimuksen yleistyminen on avain kohti oppivia organisaatioita ja oppivaa yhteiskuntaa. Hänen näkemyksensä mukaan työntekijöiden muodostamat tasapainosopimukset parantavat heidän mahdollisuuksiaan selvittää työelämän dynaamisuudesta, sillä

tasapainosopimus lisää ennakoivaa muutosturvaa. Alasoini toteaa, että ” – kyse on työnantajan lupauksesta tukea palkansaajan työmarkkinakelpoisuuden ylläpitoa läpi koko työsuhteen”.

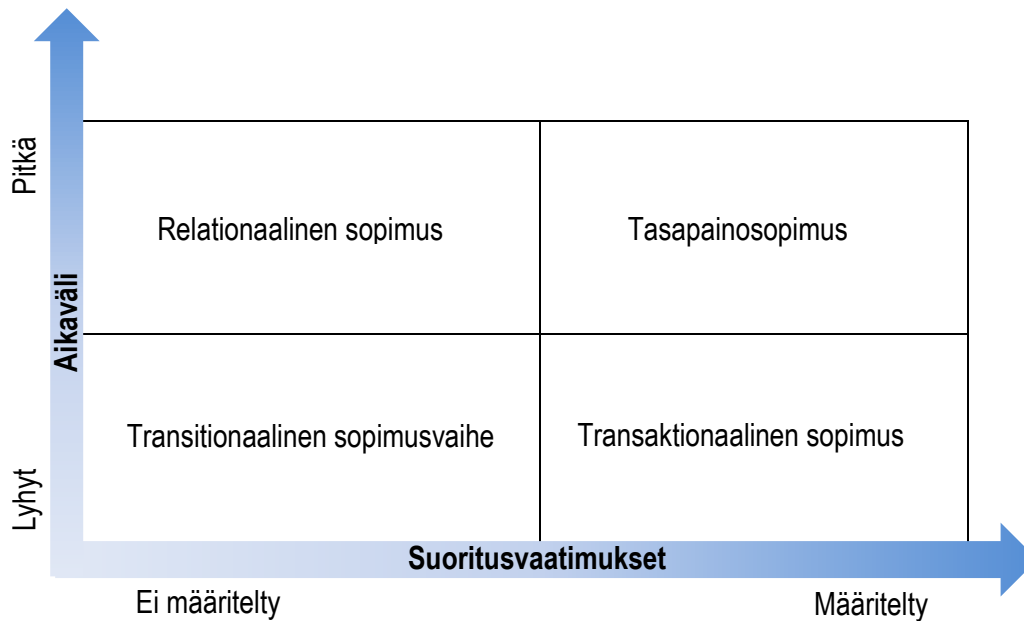
3.6 Transitionaalinen sopimusvaihe

Transitionaalinen sopimusvaihe (*transitional contract*) eli siirtymävaiheen sopimus ei itsessään ole psykologisen sopimuksen muoto, vaan se on luotu kuvaamaan sopimuksen rikkoutumis- tai muutumisvaihetta. Tämän kaltaiselle sopimusvaiheelle on tyypillistä epävarmuus sekä epäluottamus organisaatiota kohtaan. (Rousseau 1995, 97–99.) Transitionaalisen sopimuksen vaiheessa osapuolilla ei ole takuita työsuhteen jatkumisesta eikä työtehtäviä ole enää tarkkaan määritelty (Rousseau & Schalk 2000, 34).

Organisaatiossa tapahtuva muutos, joka vaikuttaa myös työntekijöiden olosuhteisiin, voi aiheuttaa myös heidän psykologisissa sopimuksissaan muutoksia (O’Neill & Adya 2007, 415). Sopimuksen uudelleen arvioinnin laukaisee usein se, jos työntekijä kokee organisaation tarjoaman informaation olevan epä johdonmukaista tai muuten työntekijän kannalta epämiellyttävää (Rousseau 2001, 512). Tällaisessa tilanteessa työntekijän aiemman psykologisen sopimuksen voidaan katsoa olevan muutostilassa, eli transitionaalisessa sopimusvaiheessa. Psykologisen sopimuksen rikkoutumiseen syvennyttään tarkemmin luvussa 4.2.

3.7 2 x 2 malli

Kuvatakseen psykologisen sopimuksen eri muotoja Rousseau on kehittänyt 2x2-mallin (kuvio 5). Mallissa on kuvattu edellä mainitut sopimusmuodot (relaationaalinen-, transaktionaalinen- ja tasapainosopimus), mutta siihen on lisätty myös siirtymävaiheen sopimus, eli transitionaalinen sopimusvaihe (*transitional contract*). Sopimusmuodot on kuvattu mallissa kahdessa eri ulottuvuudessa. *Aikaväli* kuvastaa työsuhteen kestoa: joissain työsuhteissa työnteon ajanjakso voi olla jo alusta asti määräaikainen, kun taas osassa se voi olla avoin, eli toistaiseksi voimassaoleva. *Suoritusvaatimukseen* sisältyy puolestaan työntekijän työnkuva, eli se mitä hänen on työssään määritelty tekevän. Suoritusvaatimukset ovat myös työsuhteen laadusta riippuvia, eli joko tarkkaan määriteltyjä tai avoimempia. 2x2 – mallista käy selkeästi ilmi eri sopimusmuodoille tyypilliset piirteet ja niiden vertaaminen toisiinsa onnistuu myös helposti mallin avulla.



KUVIO 5. 2x2 – malli (mukaillen Rousseau 1995, 97)

Mallista käy ilmi transaktionaaliselle sopimusmuodolle tyypillinen työsuhteen lyhyt kesto sekä tarkasti määritellyt työtehtävät. Kestoltaan lyhytaikainen on myös transitionaalinen sopimusvaihe, joka kuvastaa työntekijän rikkoutunutta psykologista sopimusta. Kestoltaan pitkäaikaisia puolestaan ovat tasapainosopimus sekä relationaalinen sopimus. Tasapainosopimuksessa työntekijän tehtävät on usein määritelty ja sitoutuneisuus organisaatioon on korkea. Relationaalisessa sopimuksessa puolestaan työtehtävät saattavat vaihdella, ja työntekijä kokee voimakasta emotionaalista kiintymystä organisaatiota kohtaan.

Psykologisen sopimuksen käsitettä on kritisoitu siitä, että se esittää eri sopimusmuodot jokseenkin mustavalkoisesti ja toisensa poissulkevinä. 2x2-mallin eduksi voidaan lukea se, että se näyttää sopimusmuodot toisiaan täydentävinä ja dynaamisina elementteinä. (Harwood 2015, viitattu 7.10.2015.)

4 ORGANISAATION JA JOHTAMISEN VAIKUTUS PSYKOLOGISEEN SOPI- MUKSEEN

Kuten aiemmin mainittiin, Conway ja Brinerin (2005, 50) mukaan psykologinen sopimus on organisaation muokkaama. Organisaatioissa eksplisiittinen, näkyvä viestintä on usein esimerkiksi sähköposteja, lausuntoja, ilmoituksia ja niin edelleen. Implisiittinen, näkymätön viestintä tapahtuu puolestaan yksilön ja organisaation välillä: tapa, jolla organisaatio reagoi yksilön käytökseen muokkaa tämän psykologista sopimusta. Yksilö muodostaa psykologisen sopimuksen myös tarkkailemalla muita organisaation työntekijöitä, heidän käyttäytymistään ja käsitystään organisaation lupauksista sekä velvollisuuksista. (Conway & Briner 2005, 50)

Positiivisella sopimuksella tarkoitetaan tilaa, jossa työntekijät kokevat että organisaatio on pitänyt lupauksensa, ja että heidän työpanoksensa ja organisaation tarjoaman korvauksen välillä on reilu tasapaino. Tällöin työntekijät myös luottavat siihen, että organisaatio pitää antamansa lupaukset myös tulevaisuudessa. (Petersitzke 2009, 9.) Puhuttaessa positiivisesta sopimuksesta viitataan usein Scheiniin, joka psykologisen sopimuksen käsitteen syntyessä 60-luvulla korosti erityisesti organisaation merkitystä sopimukseen. Coyle-Shapiro ja Parzefall (2008, 19) siteeraavat Scheiniä puhuessaan organisaation suhteesta psykologisen sopimuksen syntymiseen: ”Me emme voi ymmärtää psykologisia muuttujia mikäli keskitymme vain yksilön motiiveihin tai vain organisaation ehtoihin ja käytäntöihin. Nämä molemmat toimivat monimutkaisena trendinä, joka vaatii systemaattista lähestymistapaa ja kykyä hallita toisistaan riippuvaista ilmiötä”. Scheinin näkemystä on myöhemmin puoltanut tutkija David Guest, jonka mielestä psykologista sopimusta ei tulisi tutkia ainoastaan yksilön näkökulmasta. Jotta sopimuksen merkityksestä saataisiin täysi ymmärrys, on tärkeää ymmärtää myös vastapuolen, eli organisaation, kokemus sopimuksesta. (Koski 2007, 28.)

4.1 Psykologisen sopimuksen muuttuminen eri aikakausina

Historiallisesti psykologisten sopimusten trendeissä voidaan nähdä kolme eri aikakautta. Kehittymisen (Emergent) aikakaudella 1800-luvun loppupuolella alkoi organisaatioiden teollistuminen, jolloin ihmiset matkustivat maalta kaupunkiin uusiin työtehtäviin. Työt suoritettiin usein monen työntekijän voimin saman katon alla, jolloin työntekijät olivat kokoajan työnjohtajien valvovan silmän

alla. Tällöin sopimusehdot olivat transaktionaalisen sopimuksen ehtojen kaltaiset: työtä tehtiin palkkaa vastaan. Organisaation hierarkioiden kehittyessä esimiehiä ja alaisia erottavat portaat lyhenivät, jolloin heidän keskinäisen suhteensa laatu alkoi saada merkitystä organisaatiossa. (Rousseau 1995, 93–94.)

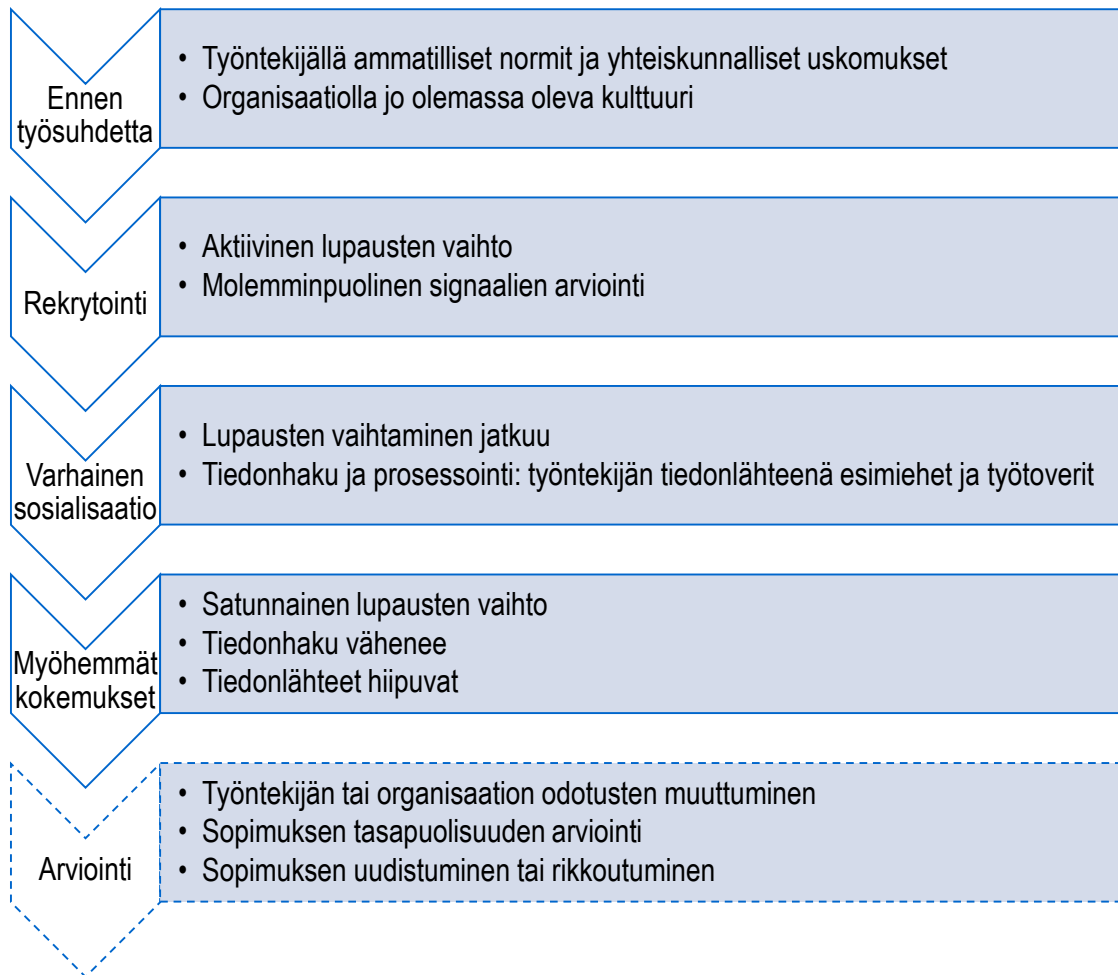
Byrokraattisella (Bureaucratic) kaudella työntekijöiden työsuhteet organisaatioissa pitenivät, jolloin myös emotionaalinen kiintymys organisaatiota kohtaan kasvoi. Sopimusmuodot muuttuivat tällöin transaktionaalisesta relationaalisempaan suuntaan. 1900-luvun alussa tyypillistä oli, että töihin mentiin nuorena, ja että saman organisaation sisällä erikoistuttiin useisiin eri tehtäviin. Uralla pyrittiin etenemään pitkäjänteisesti samassa työpaikassa. (Rousseau 1995, 94–96.)

Rousseau (1995, 96) nimittää viimeistä ja nykyisin vallitsevaa aikakautta Joustavuuden (Adhocratic) aikakaudeksi. Yhä kasvava vauhti teknologian kehittymisessä ja työnteolle asetetut tiukat ajalliset raamit ovat seurauksia ihmisten itsenäistymisestä organisaatioista. Rousseau toteaa, että ”muutoksen vauhti tekee järjestelmällisyydestä vähemmän arvokkaamman kuin mukautumiskyky”. Yrityksissä arvostetaan yhä enemmän joustavuutta ja kykyä sopeutua nopeaan kehitykseen. Henkilöstöltä odotetaan sopeutumista niukempiin henkilöstöresursseihin, vaihteleviin työaikoihin sekä taipumista myös oman alan ja osaamisen ulkopuolella oleviin tehtäviin (Mustonen 2004, 88). Nykyisin on tyypillistä, että organisaatiossa on muutamia, pitkäaikaisia ”ydintyöntekijöitä” joilla on vankka kokemus ja osaaminen organisaation sisällä. Näiden yrityksen avainpelaajien rinnalle palkataan usein uusia, ”oheistyöntekijöitä” jotka tarjoavat organisaatiolle tarvittaessa joustavuutta ja joilla on rajallinen sitoutuneisuus organisaatioon. (Rousseau 1995, 96) Tämä kaikki voidaan nähdä seurauksena liikemaailman kiristyneestä kilpailutilanteesta, jossa osa- ja määräaikaiset työsuhteet ovat yleistyneet (Alasoini 2006, 33). Tämän kaltainen muutos sisältää myös tietynlaisen paradoksin: vaikka organisaatioiden murrokset ja tulostavoitteellinen ajattelutapa ovat vähentäneet työntekijöiden lojaaliutta, nähdään työntekijöiden kokonaisvaltainen sitoutuneisuus työsuhteeseen kuitenkin kilpailuvalttina jota halutaan tehostaa (Alasoini 2009, 38–39).

4.2 Psykologisen sopimuksen muodostuminen ja ylläpito

Aloittaessaan työsuhteen uudessa organisaatiossa työntekijälle muodostuu odotuksia ja oletuksia siitä, mitä tuleva työsuhde tulee pitämään sisällään. Psykologisen sopimuksen muodostuminen riippuu pitkälti siitä, millaisen vastakäiun organisaatio antaa näille odotuksille (Aarnikoivu 2010, 25).

Vaikka odotukset työsuhdetta kohtaan voivat olla selkeät, odotukset organisaatiota kohtaan voivat olla työntekijälle itsellekin epäselvät. Tästä ja psykologisen sopimuksen implisiittisyydestä johtuen on todennäköistä, että sopimus muotoutuu suunnittelematta ja ennalta arvaamattomin seurauksin. (Armstrong 1999, 204.)



KUVIO 6. Psykologisen sopimuksen muodostuminen (mukaillen Rousseau 2001, 512; Herriot & Pemberton 1997, 46)

Kuviossa 6 on esitetty psykologisen sopimuksen muodostuminen Rousseau (2001) sekä Herriotin ja Pembertonin (1997) mukaan. Sopimuksen muotoutuminen alkaa jo ennen työsuhteen alkua, sillä siihen vaikuttavat jo aikaisemmissa työsuhteissa syntyneet kokemukset ja käsitykset. Rekrytointitilanteessa työntekijälle muodostuu ensimmäinen ymmärrys sen suhteen, millaisia lupauksia työntekijät ja – antajat antavat toisilleen työsuhteessa. Näiden lupauksen prosessointi jatkuu seuraavassa, varhaisessa sosialisointivaiheessa, jossa työntekijä aktiivisesti kerää informaatiota työsuhteestaan ja siihen liittyvistä oletuksista sekä velvollisuuksista. Tämän kaltaista informaatiota kerätään usein tarkkailemalla työtovereita ja tutustumalla heihin. (Rousseau 2001, 512–519.) Jotta

informaation kerääminen olisi työntekijän kannalta mahdollista, organisaation tulee olla tietoinen siitä mitä se työntekijältään haluaa ja mitä se tälle osaltaan myös tarjoaa. Tällöin työntekijä voi saamansa informaation avulla arvioida, vastaako hänen oma tarjontansa organisaation vaatimuksia, ja toisin päin. (Herriot & Pemberton 1997, 47.)

O'Neilin ja Adyan (2007, 416) mukaan erilaisia psykologisen sopimuksen muotoja tulee johtaa eri tavoin. Transaktionaalisen sopimuksen omaaville työntekijöille on usein tyypillistä, että omaa täyttä osaamista ja tietämystä piilotellaan muilta, sillä sen uskotaan olevan arvokasta organisaatiolle. Tällöin työntekijä voi pelätä, että organisaatio hyötyy tästä enemmän kuin hän vastapalkkiona itse saa. Tämän kaltaisille työntekijöille työsopimuksen muotoseikkojen noudattaminen on erittäin tärkeää, joten organisaation tulee olla selkeä ja suoraviivainen neuvotellessaan työn tekemisen ehdoista työntekijän kanssa. Työntekijöille, joilla puolestaan on relationaalinen psykologinen sopimus, on tärkeää jakaa omaa tietämystään sillä he uskovat sen vahvistavan luottamusta ja kunnioitusta heitä kohtaan. Organisaatiolle on tärkeää tunnistaa relationaalisen sopimuksen omaavat työntekijät, sillä he ovat usein avainasemassa luomassa työilmapiiriä ja organisaatiokulttuuria. Osoittamalla sitoutuneille työntekijöille heidän arvonsa esimerkiksi palkitsemalla motivoi heitä usein lisää sitoutumaan organisaatioon ja sen arvoihin. Sellaisten työntekijöiden, joilla on sen sijaan tasapainosopimus, tunnistaminen organisaatiossa voi olla vaikeaa. He odottavat sekä taloudellisia että sosio-emotionaalisia palkkioita työsuorituksistaan, jolloin työnantajan tulee huomioida molemmat palkitessaan työntekijää. (O'Neil & Adya 2007, 416–418)

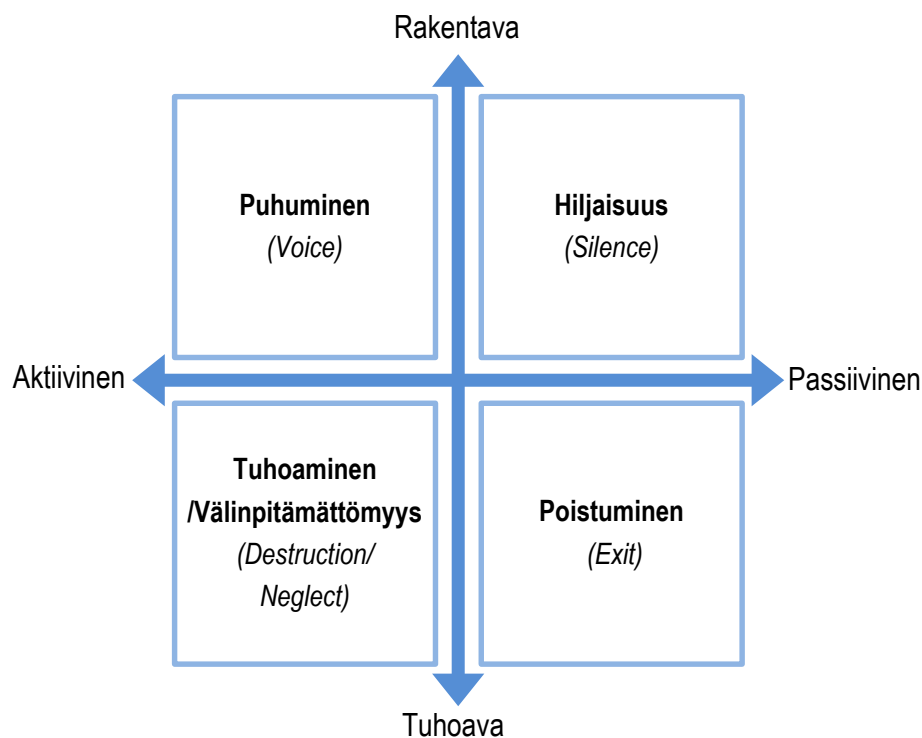
4.3 Psykologisen sopimuksen rikkoutuminen ja sen seuraukset

Kuten psykologinen sopimus itsessäänkin, myös sen rikkoutuminen on yksilön subjektiivinen kokemus. Robinson ja Rousseau (1994, 247) ovat määritelleet psykologisen sopimuksen rikkoutumisen ilmenevän silloin, kun ”toinen osapuolista on epäonnistunut täyttämään lupaamansa sitoumuksen”. Työntekijöillä on usein epärealistisia odotuksia organisaation suhteen, ja mikäli nämä odotukset eivät täyty, voi yksilö kokea itsensä pettyneeksi. Mikäli organisaatio taas on luvannut jotain työntekijän odotukset herättävää, eikä onnistu täyttämään lupaustaan, on työntekijän reaktio asiaan paljon intensiivisempi. Tällaisessa tilanteessa psykologisen sopimuksen voidaan katsoa rikkoutuneen.

Luvussa 3.5 puhuttiin transitionaalisesta sopimusvaiheesta, joka on luotu kuvaamaan psykologisen sopimuksen muuttumis- tai rikkoutumisvaihetta. Tällöin työsuhdetta leimaa vahvasti työntekijän epäluottamus ja epävarmuus organisaatiota kohtaan (Rousseau 1995, 97–99). Robinson ja Rousseau (1994, 257) ovat havainneet pitkittäistutkimuksessaan, että psykologisen sopimuksen rikkoutuminen vaikuttaa työntekijän osalta negatiivisesti työtyytyväisyyteen, luottamukseen ja organisaatioon sitoutumiseen. He havaitsivat myös, että sopimuksen rikkoutumiset vaikuttivat suuresti organisaation työntekijöiden vaihtuvuuteen. Psykologisen sopimuksen rikkoutumisella todettiin olevan sama, voimakas negatiivinen vaikutus työsuhteeseen riippumatta siitä, oliko kyseessä olevan työntekijän sopimus luonteeltaan relationaalinen vai transaktionaalinen.

Rousseau on myös määritellyt neljä pääasiallista reagoititapaa sopimuksen rikkoutumiseen (kuvio 7). Nämä neljä tapaa voidaan nähdä kahden ulottuvuuden äärilaitoina: aktiivinen – passiivinen sekä rakentava – tuhoava. Reagoititavoista *Poistuminen (Exit)* on sekä passiivinen, että tuhoava tapa reagoida sopimuksen rikkoutumiseen. Se tarkoittaa molempien osapuolten oikeutta työsuhteen lopettamiseen: työnantajalla on oikeus irtisanoa epäluotettava työntekijä, samoin kuin työntekijällä on oikeus irtisanoutua työpaikasta jossa tätä kohdellaan kaltoin. *Puhuminen (Voice)* puolestaan on aktiivinen ja rakentava keino ratkaista rikkoutumistilanne. Tällöin sopimusrikkomuksen tuhoja pyritään paikkaamaan ja kadonnutta luottamusta palauttamaan aktiivisen kommunikaation avulla esimiehen ja työntekijän välillä. (Harwood 2015, viitattu 8.10.2015.)

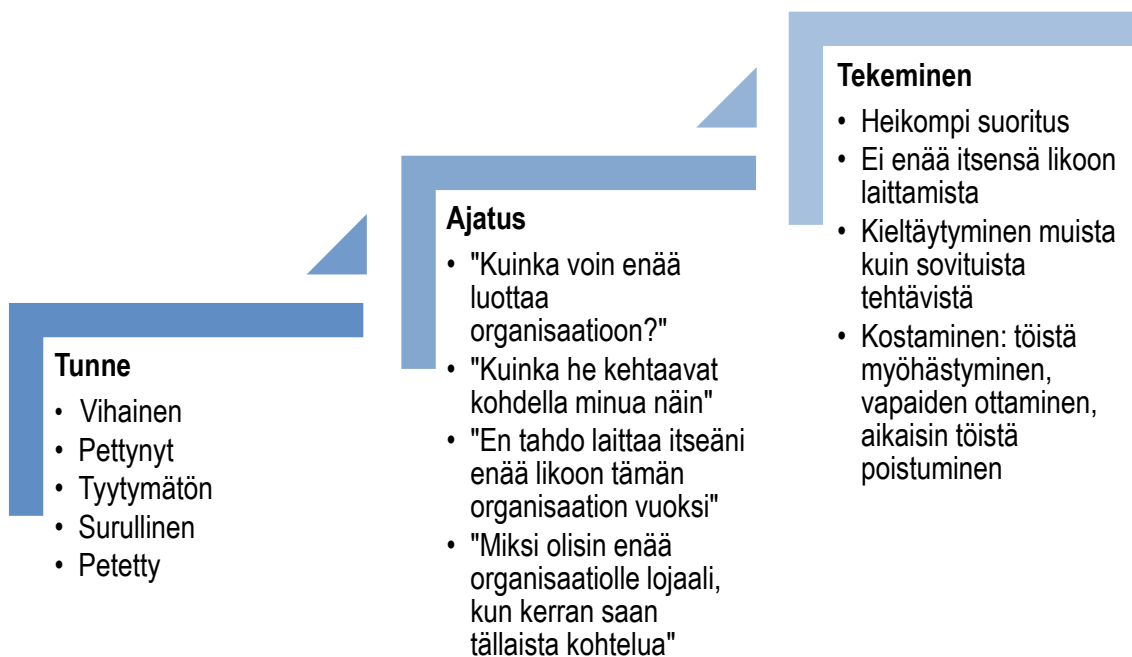
Hiljaisuus (Silence) voidaan sen sijaan nähdä passiivisena ja rakentavana reagoititapana, jossa työntekijä yrittää hyväksyä vaikean ja tälle epäedullisen tilanteen siinä toivossa, että se tulee myöhemmin korjaantumaan. Hiljaisuudella reagoivan työntekijän motiivina on pyrkiä säilyttämään luottamus ja vaalimaan olemassa olevaa työsuhdetta. Tuhoaminen/välinpitämättömyys (Destruction/Neglect) on reagoititavoista tyypillisin siinä vaiheessa, kun työsuhteessa on ollut konflikteja jo aiemmin. Tällöin työntekijä pyrkii joko olemaan passiivisen välinpitämätön tai aktiivisesti työsuhdetta rikkova, motiivina on kuitenkin työsuhteen sabotointi ja mahdollisesti myös haitan aiheuttaminen työnantajalle. Kaikki edellä mainituista reagoititavoista riippuvat sekä yksilön odotuksista ja oletuksista, että ulkoisista, tilanteeseen vaikuttavista tekijöistä. (Harwood 2015, viitattu 8.10.2015.)



KUVIO 7. Reagointitavat psykologisen sopimuksen rikkoutumiseen

Tutkimuksissa on havaittu, että mikäli työntekijä on kokenut aiemmassa työsuhteessaan psykologisen sopimuksen rikkoutumisen, on hän alttiimpi kokemaan sen myös seuraavassa työsuhteessaan. Tästä johtuen ennen rekrytointia ja työsuhteen solmimista annettava informaatio on työntekijän kannalta tärkeää: jos työntekijän odotukset ja oletukset työsuhdetta kohtaan ovat realistiset, on psykologisen sopimuksen rikkoutuminen epätodennäköisempää. (Robinson & Morrison 2000, 541–542). Rousseau (1995, 133) toteaa, että myös aiemmat samassa työsuhteessa tapahtuneet konfliktit ja sosiaalinen etäännyneisyys osapuolten välillä aiheuttavat todennäköisesti psykologisen sopimuksen rikkoutumisen. Tällöin etäännyneisyydestä johtuen osapuolten ovat kykenemättömiä ymmärtämään toistensa näkökantoja, ja siten antavat yhä vähemmän arvoa työsuhteen ylläpidolle.

Rikkoutunutta sopimusta voi olla vaikea korjata. Sopimuksen rikkoutuminen aiheuttaa usein sen, että työntekijän on vaikeaa luottaa organisaatioon tulevaisuudessa, sillä kokee sen pettäneen hänet jo aiemminkin. Kokiessaan sopimuksen rikkoutuneeksi työntekijä pyrkii tasapainottamaan rikkoutunutta sopimusta vähentämällä työpanostaan, esimerkiksi alentamalla työtehokkuuttaan, ja siten antamaan ”samalla mitalla takaisin” organisaatiolle. Seurauksena vähentyneestä luottamuksesta organisaatiota kohtaan työntekijä ei halua sitoutua yhtä emotionaalisesti työsuhteeseen. (Conway & Briner 2005, 71.) Kuviossa 8 on esitetty psykologisen sopimuksen rikkoutumisen tyypillisimmät seuraukset.



KUVIO 8. Psykologisen sopimuksen rikkoutumisen tyypillisimmät seuraukset (Conway & Briner 2005, 70)

Rousseau (2001, 512) mukaan epäjohton mukainen tai epämiellyttävä informaatio johtaa psykologisen sopimuksen uudelleenarviointiin, mutta ei välttämättä rikkoutumiseen. Mikäli organisaatio kokee suuria muutoksia jotka vaikuttavat työntekijöiden oloihin, joutuvat myös näiden psykologisen sopimukset muutosten alle. Organisaatioissa tapahtuvia muutoksia tutkimalla on todettu, että henkilöstön on helpompi hyväksyä perusteltu muutos, joten murrostilanteissa avoimuuden ja hyvän tiedonkulun merkitys organisaation sisällä korostuu entisestään (Vepsäläinen 1994, 69). Myös David Guest on tutkimuksessaan todennut, että työntekijän ja työnantajan välisellä aktiivisella kommunikaatiolla on suuri vaikutus siihen, kuinka negatiivisena psykologisen sopimuksen rikkoutuminen koetaan (Guest 2002, 35).

Organisaation huonon menestymisen on myös todettu edesauttamaan psykologisen sopimuksen rikkoutumista, sillä lupauksen täyttäminen voi olla haastavaa vähentyneiden resurssien vuoksi (Robinson & Morrison 2000, 542). Johtoportaan ja esimiesten haasteena on hallita työntekijöiden olosuhteisiin vaikuttavia muutoksia siten, etteivät ne muutu psykologisen sopimuksen rikkomuksiksi (Robinson & Rousseau 1994, 258). Haastattelussaan Rousseau kuitenkin toteaa, että sopimusrikkomukset todennäköisesti vähentyvät tulevaisuudessa, sillä nykyisin työtehtävät ovat usein selkeästi määriteltyjä, ja siten ihmisten odotukset työsuhdetta kohtaan myös realistisempia (Harwood 2015, viitattu 8.10.2015).

5 OPINTOKOKONAISUUDEN KEHITTÄMINEN

Tämän opinnäytetyön kehittämistehtävänä on luoda psykologista sopimusta käsittelevä itseopiskelumateriaali Oulun ammattikorkeakoulun opiskelijaintra Oivaan. Koska kyseessä on verkkoon sijoitettava, itsenäisesti opiskeltava materiaali, se antaa opiskelijalle mahdollisuuden opiskella materiaali omassa tahdissaan omien tarpeiden ja kiinnostuksen perusteella. Toisaalta tämä myös lisää opiskelijan omaa vastuuta esimerkiksi aikataulun noudattamisen ja vastausten laadun suhteen. Parhaimmillaan itseopiskelumateriaali tarjoaa opiskelijalle mahdollisuuden syventyä uusiin asioihin, ja toisaalta sivuuttaa jo tutut ja aiemmin opitut asiat. (Kalliala 2002, 31.)

Päädyin tutkimuksellisen opinnäytetyön sijaan toiminnalliseen opinnäytetyöhön siksi, että aihetta on haastavaa tutkia oikeassa työyhteisössä, ja sen toteuttaminen vaatisi enemmän aikaa kuin työn tekemiseen on mahdollista käyttää. Opinnäytetyön toiminnallinen muoto mahdollistaa myös oman luovuuden ja ongelmanratkaisukyvyyn hyödyntämisen. Työn tulos on tekijänsä persoonallinen ratkaisu, joka toivottavasti avartaa ja antaa uusia näkemyksiä muille kehittämistyön tekijöille. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 69.)

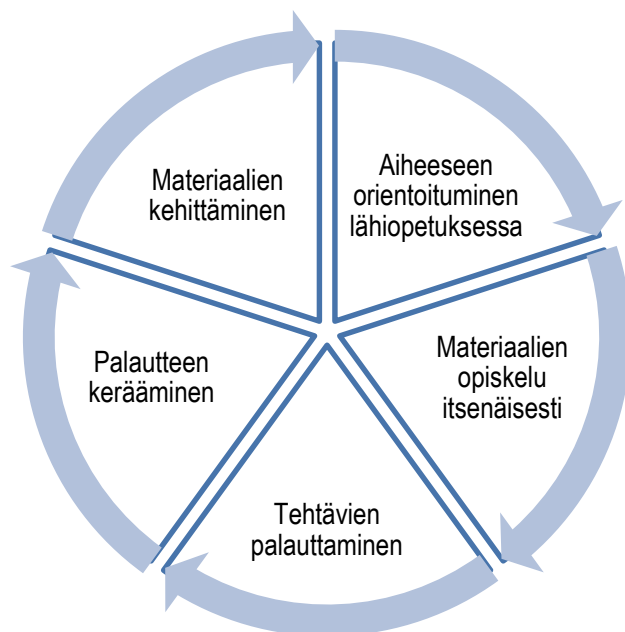
5.1 Kehittämistyön tarkoitus ja tavoitteet

Tarkoituksena tässä opinnäytetyössä on luoda mahdollisimman kattava mutta tiivis, ja samalla helposti opittavissa oleva itseopiskelumateriaalikonaisuus aiheesta psykologinen sopimus työyhteisössä. Itseopiskelumateriaali on tarkoituksena lanseerata Organisaatiokäyttäytyminen – opintojaksoilla, joka sijoittuu Oulun ammattikorkeakoulun syyslukukaudelle 2015. Materiaali on projektin pilotoinnin aikana löydettävissä opintojakson opiskelijoille tarkoitettulta sivustolta Oiva-intranetistä. Opiskelijat opiskelevat materiaalin sekä suorittavat tehtävät yksilöinä, eikä niistä anneta erillistä arvosanaa. Itseopiskelumateriaali ei ole osa virallista opintojaksojaksosuunnitelmaa, eikä sen opiskelemista oteta huomioon opintojakson kokonaissuoritusta arvioidessa. Tämä opintojakson opettajan puolelta tullut ratkaisu johtuu opintojakson aikataulun tiukkuudesta sekä opiskelijoiden kiireistä myös muuhun opiskeluun liittyen.

Itseopiskelumateriaali tulee suunnitella huolellisesti siten, että opiskelija löytää kaiken tehtävien tekemiseen tarvitsemansa tiedon opiskelumateriaalista. Koska opiskelijat tekevät tehtävät kouluajan ulkopuolella, voi neuvojen tai avun pyytäminen olla hankalampaa. Tehtävien tulee tällöin olla selkeitä, ja niihin tulee laatia riittävät opasteet. (Kalliala 2002, 28.)

Kehittämistehtävään liittyvä päätavoite on saada aikaan selkeä, monipuolinen ja oppimisen mahdollistava kokonaisuus. Materiaalin tavoitteena on tutustuttaa opiskelijat psykologisen sopimuksen tunnuspiirteisiin ja ilmenemiseen työyhteisössä. Materiaalin opiskeltuaan opiskelijat osaavat määrittellä psykologisen sopimuksen käsitteenä ja tunnistaa sen olemassa olon myös omassa työsuhteessaan sekä analysoida sitä. Psykologinen sopimus liittyy vahvasti sekä organisaation tehokkuuteen että työtyytyväisyyteen, joten uskon, että erityisesti johtamista ja henkilöstöhallintoa opiskeleville aiheeseen perehtymisestä voi olla hyötyä myös tulevaisuuden kannalta.

Koska opiskelijoiden antaman palautteen perusteella laaditaan myös kehitysehdotukset itseopiskelumateriaaleihin liittyen, voidaan sitä hyödyntää ja kehittää eteenpäin myös tulevaisuudessa. Itseopiskelumateriaalin julkaiseminen tämän opinnäytetyön yhteydessä voidaan siten nähdä myös materiaalin ensimmäisenä pilotointina, jonka jälkeen niitä pyritään parantelemaan ja muokkaamaan paremmin opiskelijoiden tarpeita vastaaviksi. Tämän opinnäytetyön kehittämistehtävän tulosta voidaan siten käyttää myös tulevilla opintojaksoilla (kuvio 9).



KUVIO 9. Itseopiskelumateriaalien pilotointi ja kehittäminen

5.2 Rajaukset

Koska kehittämistyön tuloksena on oltava mahdollisimman tiivis mutta kattava kokonaisuus, on itseopiskelumateriaalin sisältö rajattava ainoastaan perusasiat sisältäväksi. Opiskelijoille annettava itseopiskelumateriaali käsittelee psykologista sopimusta käsitteenä, sen eri muotoja ja ilmenemistä työyhteisössä. Nämä aihepiirit on valittu siksi, että ne esittelevät psykologisen sopimuksen tärkeimmät ominaispiirteet ja sisällön, mutta eivät syvenny liian tarkasti mihinkään sen oheisilmiöihin tai poikkeuksiin. Tällöin myös materiaalin opiskeluun käytetty aika ja työpanos pysyvät kohtuullisina.

Tässä työssä psykologista sopimusta tarkastellaan työsuhteen kannalta, virkasuhteisiin liittyvä näkökulma on rajattu ulkopuolelle. Myöskään eri alueiden ja kulttuurien välisiin eroihin psykologisissa sopimuksissa ei syvennytä. Psykologista sopimusta ja sen tyypillisiä piirteitä käsitellään lähinnä länsimaisesta näkökulmasta.

5.3 Taustatietoja toimeksiantajasta, opintojaksosta ja kohderyhmästä

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Oulun ammattikorkeakoulun lehtori. Opinnäytetyön kehittämistyön tuloksena syntyvä, opiskelijoille suunnattu verkkopohjainen itseopiskelumateriaali pilotoidaan Organisaatiokäyttäytyminen – nimisellä opintojaksolla, jota opettaa syksyllä 2015 yksi Oulun ammattikorkeakoulun tuntiopettajista. Opintojakso on kolmen opintopisteen laajuinen, ja siihen liittyvät osaamistavoitteet on Oulun ammattikorkeakoulun opiskelijaintra Oivassa kuvailtu seuraavasti: ”Opiskelija osaa analysoida organisaatiossa työskentelevien yksilöiden käyttäytymistä sekä ryhmän ja tiimin toimintaa. Lisäksi opiskelija kehittää itsetuntemustaan, osaa nimetä työelämän ajankohtaisia kysymyksiä ja harjaantuu erilaisten tilanteiden ratkaisussa työpaikoilla.”

Opintojakso sisältää 32 tuntia ohjattua opettamista, 14 tuntia itsenäistä työskentelyä sekä 35 tuntia osaamisen osoittamista ja arviointia. Opinnäytetyöhön liittyvän itseopiskelumateriaalin opiskelu ja siihen sisältyvien tehtävien suorittaminen ei kuitenkaan sisälly opintojaksolle suunniteltuun 14 itseenäiseen työskentelytuntiin, jolloin niiden tekeminen on opiskelijoille toisin sanoen vapaaehtoista.

Opintojakso on suunnattu johtamisen ja organisaatioiden suuntautumisalaa opiskeleville opiskelijoille. Pääasiallisesti opiskelijat ovat toisen vuoden opiskelijoita, mutta opintojaksolle osallistuu myös jo opinnoissaan pidemmälle suuntautuneita opiskelijoita, joiden suuntautumisala vaihtelee.

Opintojakson opettajalta saamieni tietojen mukaan suurin osa opiskelijoista on nuoria, joilla ei ole toistaiseksi juurikaan työkokemusta. Opintojaksolla materiaalien jakamiseen on myös aiemmin käytetty Oiva-intrasivustoa, joten se on opiskelijoille entuudestaan tuttu.

5.4 Kehittämismenetelmät ja itseopiskelumateriaalien rakenne

Koska kyseessä on projektityyppinen opinnäytetyö, sen toiminnallisen osion eri vaiheet voidaan kuvata loogisesti etenevänä prosessina (Vilkkä & Airaksinen 2003, 49). Tässä opinnäytetyössä projekti etenee seuraavasti:

1. Kohderyhmän tarpeiden kartoittaminen ja aihealueen rajaaminen
2. Itseopiskelumateriaalin sekä palautelomakkeen rakenteen suunnittelu ja eri osioiden laatiminen
3. Aiheen ja itseopiskelumateriaalin esittely lähiopetustunnilla
4. Materiaalin pilotointi
5. Palautteen kerääminen
6. Kehitysehdotusten laatiminen ja raportointi

Itseopiskelumateriaalin yksityiskohtaisempi suunnittelu on omalla vastuullani, mutta kehitystyön tuloksena syntyneet, materiaaliin liittyvät tehtävät tarkistutetaan kuitenkin opintojakson lehtorilla sekä opinnäytetyön ohjaavalla opettajalla ennen niiden lanseeraamista. Tehtävät on suunniteltu alustavasti yhteistyössä sekä opinnäytetyön ohjaavan opettajan että opintojakson lehtorin kanssa. Itseopiskelumateriaalin pilotoinnin alkaessa vierailen myös kyseisellä opintojaksolla kertomassa opinnäytetyöstäni, laatimistani tehtävistä sekä työni tavoitteista. Vierailun tavoitteena on saada opiskelijat kiinnostumaan aiheesta ja motivoitumaan tehtävien tekemiseen. Tämä myös mahdollistaa opiskelijoille kysymysten esittämisen ja niihin vastausten saamisen saman tien. Kaikille opintojakson opiskelijoille lähetetään myös opettajan toimesta sähköpostitse ohjeet itseopiskelumateriaalin opiskeluun ja tehtävien tekemiseen.

Psykologista sopimusta käsitteleviä mielenkiintoisia artikkeleita ja tutkimusraportteja löytyy internetistä runsaasti, joten päädyin valitsemaan itseopiskelumateriaalin rungoksi aiheeseen liittyvän artikkelin. Artikkelin tulee olla pituudeltaan maksimissaan noin seitsemän sivua. Tämä pituusrajoitus on asetettu siksi, että opiskelijoiden mielenkiinto riittää artikkelin lukemiseen loppuun asti, ja jotta

sen aihealue ei kasva liian laajaksi. Koska itseopiskelumateriaalin muut kohdat, kuten tehtävät, pohjautuvat psykologista sopimusta käsittelevään artikkeliin, on sen valitseminen ensisijaista kehittämistyön kannalta. Artikkelin valitsemista on perusteltu tarkemmin seuraavassa alaluvussa 5.4.1.

Artikkeliin pohjautuvien tehtävien laatimista varten kysyin alustavasti Oamkin opiskelijoilta, millainen verkkotehtävä on heidän mielestään oppimisen kannalta paras vaihtoehto. Kysely oli suullinen ja vapaamuotoinen sen ainoastaan pohjustuksellisen roolin vuoksi. Vastaajina toimi viisi eri suuntautumisalojen ja vuosikurssien opiskelijaa, joilla kaikilla on kokemusta erilaisista tehtäväkokonaisuuksista. Seuraavat kohdat nousivat heidän vastaustensa myötä esiin:

- Annetun tehtävän tulee olla selkeästi määritelty, ja sen tavoitteen tulee olla selkeästi havaittavissa (opiskelija tietää, mitä tehtävän tekemisellä pyritään saavuttamaan)
- Tehtävän tekemistä helpottavat valmiiksi annetut lähteet
- Mikäli tehtävään vastaaminen tapahtuu esimerkiksi Word-tiedostona, on sopiva vastausmitta maksimissaan kaksi sivua
- Tehtävän palauttaminen on nopeaa ja helpompaa sähköisesti, kuin paperiversiona

Näiden vastausten pohjalta suunnittelin sekä laadin itseopiskelumateriaaliin kuuluvat tehtävät. Artikkelin ymmärtämisen ja tehtävien tekemisen tueksi laadin myös psykologista sopimusta käsittelevän käsittekartan. Tehtävien sekä käsittekartan sisältö on eritelty tarkemmin alaluvussa 5.4.2.

Alustava määräaika tehtävien tekemiselle oli noin viikko, mutta opiskelijoiden kiireistä johtuen sitä pidennettiin noin kolmeen viikkoon. Koska kyseessä on verkko-opiskelumateriaali, sen opiskeleminen on ajasta ja paikasta riippumatonta (Kalliala 2002, 12), jolloin opiskelija voi valita itselleen sopivimman ajankohdan materiaaliin tutustumiseen määräajan sisällä. Materiaalin opiskelun ja tehtävien tekemisen jälkeen opiskelijoilta kerätään sähköpostitse palaute ennalta laaditun palautelomakkeen mukaisesti. Palautelomakkeen laatimisesta kerrotaan lisää alaluvussa 5.4.3. Saadut palautteet käsitellään opinnäytetyön raportin luvussa 6.1, ja niiden pohjalta laaditaan kehitysehdotuksia itseopiskelumateriaalin kehittämiseksi (katso luku 6.2).

Vilkan ja Airaksisen (2003, 65) mukaan opinnäytetyön tuotoksen eli produktin tulee olla tekstuaalisesti kohderyhmälleen soveltuva. Tämän opinnäytetyön produktina on itseopiskelumateriaali, joten

tekstissä puhutellaan opintojakson opiskelijoita. Itseopiskelumateriaalin teksteissä opiskelijaa sinutellaan, jotta se saisi opiskelijan sitoutumaan tehtävien tekemiseen henkilökohtaisesti.

Visuaaliselta ilmeeltään käsitekartta ja tehtävä sivut ovat yksinkertaiset ja selkeät. Kyseessä on Word-tiedosto, joka noudattelee tavanomaista asiakirjan mallia. Artikkelin sivuineen on puolestaan yhtenäisenä PDF-tiedostona, jolloin sen selaaminen on sujuvaa. Värimaailmaltaan artikkeli noudattaa sen alkuperäistä, pääosin mustavalkoista muotoa, jossa taulukot on korostettu värillä.

5.4.1 Artikkelin

Valitsin tehtäväkokonaisuuteen liitettäväksi artikkeliksi Tuomo Alasoinin kirjoituksen ”Työnteon mielekkyys kaipaa ennakoivaa muutosturvaa”. Artikkelin on julkaistu *Talous & Yhteiskunta* – lehdessä vuonna 2006 ja se on noin viisi sivua pitkä. Päädyin kyseiseen artikkeliin siksi, että se käsittelee psykologista sopimusta pääpiirteittäin ja on selkeästi ymmärrettävissä sellaisellekin lukijalle, jolle aihe on entuudestaan vieras. Artikkelista tekee mielenkiintoisen myös se, että se käsittelee psykologista sopimusta myös suomalaisesta näkökulmasta ja suomalaisten tutkimusten kautta, mikä on aihetta käsittelevässä tieteellisessä kirjallisuudessa harvinaista. Artikkelissa korostuu vahvasti työelämän viime vuosikymmenten niin sisällöllinen kuin rakenteellinenkin muutos. Psykologisen sopimuksen käsitteen esittelyä on artikkelissa pohjustettu katsauksella Suomen työtyytyväisyystilanteeseen vuosina 1992–2005.

Alasoini käyttää artikkelissaan sekä transaktionaalisen että relationaalisen sopimuksen käsitteitä ja esittelee niiden ominaispiirteitä. Hän käyttää myös termiä uusi psykologinen sopimus, mikä kuitenkin sisällöltään vastaa tasapainosopimuksen käsitettä. Käsitekartta puolestaan esittelee kyseisen sopimusmuodon tasapainosopimuksena, jolloin opiskelijan on helppo yhdistää nämä termit samaan sopimusmuotoon. Myös tehtävänannoissa viitataan molempiin termeihin asian selkeyttämiseksi.

5.4.2 Tehtävät ja muu oheismateriaali

Itseopiskelumateriaalin tehtävät laadin artikkeliin ja käsitekarttaan pohjautuvasti. Ennen tehtävien tekemistä opiskelija tutustuu lyhyeen esittelyyn aiheesta sekä käsitekarttaan, joka löytyy samasta tiedostosta ennen tehtäviä (liite 1). Esittelyosiossa kuvataan lyhyesti psykologisen sopimuksen

määritelmä sekä nimetään tavoitteet itseopiskelumateriaalin opiskelulle. Tavoitteiden ilmaiseminen kertoo opiskelijalle, miten käsiteltävä aihe kytkeytyy opintojakson teemaan ja miten opiskelija hyötyy aiheen opiskelemisesta (Jasu-Kuusisto & Mattila 2007, 8). Esittelyssä mainitaan myös opiskelijan laatimille vastauksille sopiva laajuus, joka on noin kahdesta kolmeen sivua. Tähän laajuuteen päädyin siksi, että opiskelija paneutuisi vastaamaan tehtäviin vähintään kahden sivun verran. Toisaalta, mikäli aihe sattuu kiinnostamaan, voi opiskelija vastata myös hieman laajemmalti.

Käsittekartasta puolestaan käy ilmi psykologisen sopimuksen eri muodot ja niihin liittyvät esimerkkitaupaukset. Jokaisesta muodosta on kerrottu lyhyesti pääpiirteet, jotta opiskelijan on helppo hyödyntää niitä tehdessään tehtäväosiota. Käsittekartan ja tehtävien laatimiseen apuna on käytetty tämän opinnäytetyön tietoperustaan pohjautuvia lähteitä. Käsittekartan laatimisessa on hyödynnetty Denise Rousseau'n teosta "Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements" (1995).

Luettuaan artikkelin, lyhyen esittelyosion sekä tutkittuaan käsittekarttaa opiskelija tutustuu tehtäväosioon (liite 1). Tehtävien lukumääräksi valikoitu kolme, sillä se on sopivan pieni määrä herättääkseen opiskelijan mielenkiinnon ja motivoidakseen tätä tehtävien tekemiseen. Tehtävien sisällön puolestaan määritteli tavoite pitää käsiteltävä aihe mahdollisimman tiiviinä mutta kattavana. Jokaisessa tehtävässä korostuvat psykologisen sopimuksen eri muodot, jotka ovat aiheen analysoimisen erilaisten työsuhteiden kannalta tärkein työkalu.

Ensimmäisessä tehtävässä opiskelijaa kehoitetaan aluksi tutustumaan huolellisesti sekä artikkeliin että käsittekarttaan, ja vastaamaan niiden perusteella kolmeen kysymykseen. Kaikki kysymykset tarjoavat opiskelijalle mahdollisuuden pohtia aihetta, sillä pohdintaan kannustavat tehtävät auttavat opiskelijaa ymmärtämään syy-seuraussuhteita ja siten osoittamaan omaa ammatillista osaamistaan (Jasu-Kuusisto & Mattila 2007, 18). Ensimmäinen kysymys koskee artikkelissa vahvasti esiintynyttä työelämän rakenteellista ja sisällöllistä muutosta, ja sen vaikutusta ihmisten psykologisiin sopimuksiin. Vastaus kysymykseen löytyy artikkelista, jota referoimalla opiskelija voi vastata kysymykseen. Toinen kysymys liittyy relationaalisen ja transaktionaalisen sopimusmuodon työnantajalle tuomiin hyötyihin. Tässä kohdassa opiskelija yhdistelee sekä artikkelista että käsittekartasta saamiaan tietoja, ja tuo niihin pohjautuen ilmi myös omia ajatuksiaan. Kolmas kysymys viittaa Alasoinin käsittelemään uudenlaiseen psykologiseen sopimukseen sekä käsittekartassa esiteltyyn tasapainosopimukseen. Antamassaan vastauksessa opiskelija pohtii tasapainosopimuksen hyötyjä työntekijän kannalta, joista Alasoini kertoo laajasti artikkelissaan.

Toinen tehtävistä koskee psykologisen sopimuksen muotojen tunnistamista. Tätä tehtävää varten loin neljä kuvitteellista henkilöä ja kehitin jokaiselle lyhyen kuvauksen tämän työsuhteesta. Opiskelijoiden tulee lukea kuvaukset ja päätellä, millainen psykologinen sopimus kullakin on. Tässäkin tehtävässä sekä käsitekarta että artikkeli toimivat apuna, sillä niissä on kuvailtu eri sopimusmuodot. Pääasiallisena tiedonlähteenä toimii kuitenkin käsitekarta, josta opiskelija löytää tarvitsemansa sopimusmuodot selkeästi esitettynä.

Kolmas ja viimeinen tehtävistä liittyy opiskelijan omiin kokemuksiin tai jonkun hänen haastattelemansa henkilön kokemuksiin. Tehtävässä opiskelijan tulee valita joko kohta A tai B johon vastata. Kohdassa A pyydetään analysoimaan jotain opiskelijan nykyistä tai aiempaan työsuhdetta ja pohdittamaan, mikä psykologisen sopimuksen sopimusmuodoista kuvastaa parhaiten tätä työsuhdetta. Mikäli opiskelija tekee tehtävät numerojärjestyksessä, on hän jo tähän tehtävään mennessä oppinut psykologisen sopimuksen muodot ja osaa määrittellä niiden pääpiirteet. Opiskelija soveltaa oppimaansa ja sen avulla kuvailee omaa psykologista sopimustaan sekä työsuhdettaan lyhyesti.

Vaikka saamieni alustavien tietojen mukaan kyseisen opintojakson opiskelijoilla ei juurikaan ole työkokemusta, halusin liittää tämän tehtävän mukaan koska totesin sen sisältävän opiskelijalle hyödyllistä ja mielenkiintoista pohdintaa sekä oman työsuhteen analysointia. Vaihtoehtona tälle toimii kolmannen tehtävän kohta B, jossa opiskelijan tulee haastatella jotain toista henkilöä tämän työsuhteesta ja analysoida siihen liittyvää psykologista sopimusta. Tämä vaihtoehto on olemassa siltä varalta, ettei opiskelijalta löydy omaa työkokemusta.

Mikäli opiskelija kiinnostuu psykologisesta sopimuksesta ja on halukas tutustumaan aiheeseen lisää, löytyy tehtävien lopusta lukuvinkkilista opiskelijalle. Listalta löytyy muutamia aiheeseen liittyviä teoksia, joita on hyödynnetty myös tämän opinnäytetyön tietoperustassa.

5.4.3 Palautelomake

Tehtävien tekemisen jälkeen opiskelijoilta kerätään palaute itseopiskelumateriaaliin liittyen. Palautteen kerääminen tapahtuu opintojakson opettajan toimesta sähköpostitse itseopiskelumateriaalin

opiskelun jälkeen. Opettaja toimittaa palautetut tehtävät sekä palautteen minulle. Palautteen antaminen on strukturoitu lomakkeen (liite 2) avulla, joten niiden läpikäyminen kohta kohdalta myöhemmin on helpompaa. Palautelomakkeessa esitetään opiskelijalle seuraavat kysymykset:

- Oliko psykologinen sopimus sinulle aiheena uusi? Tutustuttuasi materiaaleihin ja tehtyksi tehtävät, koetko oppineesi uutta?
- Koetko, että materiaalien opiskeluun ja tehtävien tekemiseen käyttämäsi aika oli kohtuullinen?
- Mikä opiskelumateriaaleissa ja tehtävissä oli mielestäsi hyvää? Entä mitä tulisi vielä kehittää?
- Uskotko, että psykologiseen sopimukseen tutustumisesta on sinulle hyötyä myös tulevaisuudessa?

Palaute on tärkeä osa itseopiskelumateriaalia, sillä parhaimmillaan se edistää oppimista. Mikäli palautelomakkeeseen panostetaan, opiskelija voi myös palautteen antamisen kautta oivaltaa uusia asioita. (Kalliala, 2002, 28.) Opiskelijoiden antamien vastausten perusteella voidaan päätellä muun muassa se, että onnistuiko itseopiskelumateriaalin laatiminen halutulla tavalla, ja saatiinko sen avulla haluttu tulos. Vastaukset kertovat myös siitä, kuinka tarpeellisena opiskelija kokee aiheen käsittelyn ja kokeeko tämä hyötyneensä aiheen opiskelusta. Mikäli opiskelija löytää itseopiskelumateriaaliin jotain korjattavaa tai lisättävää, saadaan tällä tavoin myös käyttökelpoisia kehitysehdotuksia.

6 OPINTOKOKONAISUUDEN ARVIOINTI

Tämän opinnäytetyön pääasiallisena tavoitteena oli luoda selkeä, tiivis ja helposti opittavissa oleva itseopiskelumateriaali aiheesta psykologinen sopimus. Tämän tavoitteen toteutumisen arvioinnissa voidaan käyttää apuna sekä opintojaksolta saatuja palautteita, että omaa arviota siitä, kuinka hyvin psykologisen sopimuksen olennaisimmat piirteet onnistuttiin tiivistämään itseopiskelumateriaaliin.

Jotta aiheen sai rajattua itseopiskelumateriaaliin sopivaksi, tuli sitä arvioida sen opiskelijalle tarjoaman hyödyn kannalta. Mitkä aihepiirit opiskelemalla opiskelija saa itseopiskelumateriaalista suurimman hyödyn, sekä parhaan käsityksen psykologisesta sopimuksesta? Aihealueen rajaamisessa apuna toimi Tuomo Alasoinin artikkeli, jonka pohjalta tehtävämateriaali laadittiin. Artikkelissa psykologinen sopimus esitetään yksinkertaistetusti, jopa mustavalkoisesti, jolloin sen tarjoaman tiedon määrä pysyi rajallisena. Tehtävien laatimisessa käytettiin apuna opiskelijoilta saatua tietoa siitä, millainen on heidän mielestään hyvä verkkotehtäväkokonaisuus. Tämän esivalmistelun avulla pyrittiin varmistamaan, että itseopiskelumateriaali on opiskelijoille mahdollisimman mieluinen ja kiinnostava opiskella.

Opiskelijoiden palauttamien tehtävien perusteella he olivat ymmärtäneet kunkin tehtävänannon oikein, ja vastanneet nimenomaan esitettyyn kysymykseen. Vastausten perusteella he olivat löytäneet tarvitsemansa informaation sekä artikkelin että käsittekartan avulla. Opiskelijat olivat panostaneet tehtävien tekemiseen vaihtelevasti, sillä vastausten pituudet ja sisällöt vaihtelivat jonkin verran. Yleisesti ottaen vastaukset olivat kuitenkin sellaisia, että jokaisen itseopiskelumateriaalin opiskelleen opiskelijan voidaan olettaa käyneen materiaalin lävitse huolella. Tehtävät ja palautteet palauttaneita opiskelijoita oli olosuhteista johtuen ainoastaan kolme, joten itseopiskelumateriaaliin liittyvät kehitysehdotukset on laadittu heidän antamiensa palautteiden perusteella. Syitä opiskelijoiden vähäiseen määrään on pohdittu tarkemmin luvussa 7.

6.1 Opintojakson palautteiden käsittely

Opiskelijoiden antamien palautteiden mukaan psykologinen sopimus oli osalle jonkin verran tuttu, mutta käsitteenä entuudestaan vieras. Osa oli kuullut termin aiemmin, mutta eivät sen tarkemmin

tienneet sen sisältöä. Palautteista kävi myös ilmi, että opiskelijat kyllä tunnistivat psykologisen sopimuksen omassa työsuhteessaan, mutta eivät olleet aikaisemmin osanneet nimitä tai analysoida sen sisältöä.

”Psykologinen sopimus oli minulle aiheena täysin uusi. Koen kyllä oppineeni uutta.”

”Olin kuullut käsitteen psykologinen sopimus aikaisemminkin, mutta en varsinaisesti tiennyt mitä kaikkea se sisälsi ja varsinkin erilaiset sopimusmuodot tulivat minulle uutena asiana. Tiesin siis jotakin etukäteen, mutta opin myös paljon uutta.”

”Tuttu asia, termit uutta. Ehkä hieman tarkemmin pureuduttiin aiheeseen kuin aikaisemmin.”

Opiskelijat mainitsivat materiaalin opiskeluun ja tehtävien tekemiseen käytetyn ajan olleen kohtuullinen. Osa oli käyttänyt tehtävien tekemiseen kohtuullisen runsaasti aikaa, osa hieman vähemmän. Kaikki palautetta antaneet opiskelijat olivat kuitenkin vastanneet kaikkiin tehtävänantoihin.

”Materiaalin lukemiseen ja tehtävien tekemiseen meni ihan kohtuullinen aika. Teksti oli jotenkin hieman vaikea ymmärtää välillä, mutta kyllä sieltä pääpointit tajusi...”

”Olisin luultavasti voinut käyttää tehtäviin enemmänkin aikaa, mutta koska teen myös itse omaa opinnäytetyötäni samalla, niin käytän mieluummin aikaani siihen ja teen muut tehtävät nopeasti pois alta. Vastasin kuitenkin kaikkiin kysymyksiin ja koen, että vastaukseni ovat riittäviä.”

”Kyllä. Käytin tehtävien tekoon tunnin.”

Tehtävät koettiin monipuolisiksi ja mielenkiintoisiksi. Palautteiden mukaan opiskelijat pitivät siitä, että tehtävien tekemiseen tarvittiin myös omaa analysointi- ja päättelykykyä, eikä vain vastausten etsimistä artikkelista tai käsitekartasta. Opiskelijoiden mukaan tehtävät ja käsitekartta toivat hyvin esiin psykologiseen sopimukseen liittyvät olennaisimmat asiat. Artikkelin sijaan oli opiskelijoiden mielestä vaikeaselkoinen ja turhan pitkä. Artikkelin tekstin mainittiin olleen lisäksi pientä ja hankalasti luettavaa. Opiskelijoiden mielestä artikkelista kyllä ilmeni tehtävien tekemiseen tarvittavat tiedot, mutta se käsitteli toisaalta liian paljon myös muita asioita kuin psykologista sopimusta.

”Teksti oli tosiaan välillä hieman vaikeaselkoista, mutta ihan sen tajusi. Tehtävät olivat kyllä ihan hyviä, pelkäsin että kaikki tehtävät ovat semmoisia, että tekstistä täytyy koittaa löytää vastaukset, mutta onneksi kaikki tehtävät eivät olleetkaan semmoisia. Sai siis myös ajatella omilla aivoillaan.”

”Tehtävät olivat mielestäni monipuolisia ja niissä tuli hyvin esiin kaikki tärkeimmät asiat. Myös käsittekartta oli selkeä ja se tiivisti hyvin kaikki sopimusmuodot. Artikkelin oli ehkä aluksi hieman vaikealukuinen, joten sitä ehkä olisi voinut avata jotenkin enemmän.”

”Käsittekartta oli selkeä, tehtävät ihan mielenkiintoisia eikä niitä ollut liikaa. Artikkelin oli hyvä tuki ja taustatieto, mutta liian pitkä. Sen olisi voinut katkaista lyhemmäksi niin että vain psykologista sopimusta käsittelevät kohdat olisivat olleet mukana. Pientä tekstiä ei meinannut koulupäivän päätteeksi jaksaa lukea niin monta sivua.”

Opiskelijat uskoivat psykologisen sopimuksen tuntemisesta olevan jonkin verran hyötyä siinä vaiheessa kun he siirtyvät työelämään. Osan mainitsi myös oman psykologisen sopimuksen tunnistamisesta ja analysoinnista olevan luultavasti hyötyä tulevaisuudessa myös opiskelujen kannalta.

”Mahdollisesti voi olla hyötyä, en tiedä? Ainakin oli mielenkiintoista huomata, että minun työsuhteen sopimukselle on olemassa oma nimitys, ja oli mielenkiintoista hoksata että siihen kuuluvat piirteet täsmäsivät täysin omaan työsuhteeseeni.”

”On varmasti hyvä tuntee psykologisen sopimuksen eri muodot, kun opiskelujen jälkeen menee mukaan työelämään, joten luultavasti siitä on jonkin verran hyötyä.”

”Varmasti on hyötyä opiskelujen kannalta, ehkä työelämässäkin.”

6.2 Kehitysehdotukset

Opiskelijat mainitsivat antamissaan palautteissa artikkelin olleen heidän mielestään välillä hieman vaikeaselkoinen, joten tulevaisuudessa itseopiskelumateriaaliin voisi harkita liittävän eri artikkelin. Syynä artikkelin vaikeaselkoisuuteen voi olla kenties se, että se pohjustaa psykologisen sopimuksen käsittelyä ensin katsauksella Suomen työtyytyväisyystilanteeseen. Sen vuoksi tilalle voisi vaih-

taa esimerkiksi artikkelin, joka olisi tuorempi ja käsitteisi hieman vähemmän psykologiseen sopimukseen liittyvää liikemaailman sisällöllistä ja rakenteellista muutosta. Tällöin artikkeli voisi keskittyä enemmän psykologiseen sopimukseen, ei niinkään sen muutoksiin tai oheisilmiöihin. Koska itseopiskelumateriaaliin kuuluvat tehtävät pohjautuvat artikkeliin, tulisi niitä luultavasti päivittää uuteen artikkeliin sopiviksi.

Artikkelin voisi korvata esimerkiksi myös siten, että opiskelijat etsisivät itse tietoa netistä. Tämä vaihtoehto on toisaalta opiskelijalle työläämpi, mutta mikäli opintojaksolla haluttaisiin painottaa enemmän aiheen osaamista, voisi tämä tarjota opiskelijoille laaja-alaisempaa ja monipuolisempaa tietoa. Opiskelijoille voitaisiin antaa esimerkiksi luettelo sellaisista internetsivustoista tai teoksista, joista tietoa on mahdollista saada.

Tehtäviin pohjustavaa materiaalia voisi laajentaa siten että se johdattelisi opiskelijan tarkemmin aiheeseen. Psykologisen sopimuksen sisällön ja ominaispiirteet voisi esitellä käsitekartassa, jolloin se selittäisi opiskelijalle kenties tarkemmin, mikä psykologinen sopimus on. Sopimusmuodot voisi puolestaan esittää taulukon muodossa, kuten esimerkiksi 2x2 – mallina. Tällöin sopimusmuotojen keskinäinen vertaaminen olisi opiskelijalle helpompaa. Mikäli käytössä opiskelijoiden käytössä on tietty artikkeli tai muu tiedonlähde, voisi materiaaliin liittää myös lyhyen yhteenvedon joka esittelisi sen pääpiirteet.

Itseopiskelumateriaalia voidaan tulevaisuudessa muokata opintojakson tarpeita vastaaviksi joko laajentamalla tai karsimalla sitä. Muun muassa tehtäväosioon voisi halutessaan lisätä tehtäviä, jotka käsitteisivät esimerkiksi tarkemmin psykologisen sopimuksen määritelmää tai sen muotoja. Koska aihe tyypillisesti on käsiteltävänä lähinnä johtamisen ja esimiesalan opiskelijoilla, voisi organisaation merkitystä psykologiseen sopimukseen painottaa. Hyödyllinen pohdinnan aihe olisi esimerkiksi, millä tavoin erilaisia sopimustyyppisiä tulisi huomioida ja johtaa työyhteisössä. Mikäli tehtäväosiota haluaisi pienentää, voisi näiden tehtävävaihtoehtojen joukosta valita esimerkiksi vain yhden tehtävän jonka opiskelijat tekisivät.

Mikäli psykologinen sopimus olisi aiheena opiskelijoille entuudestaan tuttu, voisi itseopiskelumateriaalin keskittää johonkin psykologisen sopimuksen osa-alueeseen. Esimerkiksi psykologisen sopimuksen rikkoutumista voisi käsitellä tarkemmin tehtävien ja käsitekartan avulla. Rikkoutuminen

voisi olla johtamisen opiskelijoille aiheena mielenkiintoinen ja hyödyllinen, sillä esimiestyössä korostuu vahvasti ristiriitatilanteiden kohtaaminen ja ehkä vaikeidenkin aiheiden käsittely työyhteisössä.

Itseopiskelumateriaalia voisi kehittää myös rakenteellisesti. Tämän pilotoinnin yhteydessä hyödynnetty Oiva – webalusta on yksinkertainen ja sen visuaalinen muokattavuus rajallinen. Sen vuoksi tehtävien ja muun oheismateriaalin liittäminen yhtenäiseksi Word-tiedostoksi oli niiden opiskelun kannalta käytännöllisin ratkaisu. Vaihtoehtoisesti materiaalin voisi sijoittaa jollekin toiselle Oulun ammattikorkeakoulun hyödyntämälle webalustalle (esimerkiksi Optima), jolloin niiden visuaalista ilmettä voisi muokata mielenkiintoisemmaksi ja rakennetta moniulotteisemmaksi.

Tulevaisuudessa itseopiskelumateriaaliin olisi hyvä orientoitua jo lähiopetustunneilla. Tällöin myös tehtävien tekeminen olisi opiskelijoille yksinkertaisempaa, kun aiheeseen olisi tutustuttu jo tunnilla. Psykologista sopimusta ei käsitelty tarkemmin itseopiskelumateriaalin pilotoinnin kohteena olleella opintojaksolla, joten aihe tuli osalle opiskelijoista täysin uutena. Itseopiskelumateriaalin opiskelun sisällyttäminen opintojaksosuunnitelmaan tekisi sen opiskelemisesta motivoivampaa, kun sen opiskeluun olisi varattu enemmän myös yhteistä työskentelyaikaa. Tehtävät voitaisiin lisäksi arvioida esimerkiksi hyväksytyt/hylätyt – arvosanalla, jolloin niiden tekeminen katsottaisiin yhdeksi pakolliseksi osasuorituksiksi opintojaksolla.

7 POHDINTA

Psykologisen sopimuksen ollessa Suomessa toistaiseksi hieman tuntematon käsite, suurin osa tämänkin opinnäytetyön lähdeaineistosta koostuu englanninkielisistä teoksista. Suomenkieliset lähdemateriaalit, joita tässä työssä on käytetty, ovat pääosin psykologista sopimusta käsitteleviä artikkeleita tai aihetta sivuavia, organisaatiokäyttäytymistä käsitteleviä teoksia. Vaikka tämän opinnäytetyön tietoperusta on siis kerätty sieltä täältä, pieniä tiedonlähteitä yhteen punomalla, onnistuu se mielestäni kuitenkin luomaan lukijalle kuvan siitä, mikä psykologinen sopimus on, mitä se voi sisältää ja millainen vaikutus organisaatiolla voi siihen olla. Tässä opinnäytetyössä käsitellään tutkijoiden keskuudessa yleisimmät psykologiseen sopimukseen sisältyvät tutkimusaiheet, joiden sisällöistä tutkijat ovat olleet pääosin yksimielisiä. Opinnäytetyön tietoperustaa voidaan pitää luotettavana, sillä lähdeosteosten tekijät ovat suurimmaksi osaksi maineikkaita tutkijoita tai muuten ansioituneita eri alojen ammattilaisia.

Psykologiseen sopimukseen tutustuessani huomasin, että aihetta tutkineiden tutkijoiden keskuudessa on tyyppillistä, että samasta aiheesta on kirjoitettu useita teoksia tai artikkeleita. Psykologisen sopimuksen tutkijoihin lukeutuu useita aiheen pioneereja, joiden teoksia voidaan pitää useiden myöhempien tutkimusten kivijalkoina. Tietoperustan luomista tämä helpotti siten, että kun löysin yhdenkin itselleni uuden, psykologista sopimusta käsittelevän teoksen, siinä viitattiin usein myös muihin saman tutkijan teoksiin. Jokaisen tutkijan myötä aiheeseen avautuu aina lukijalleen uusi näkökulma, sillä kuten aiemmin tässä opinnäytetyössä todettiin, yhtäläistä, tieteelliseen kirjallisuuteen vakiintunutta määritelmää psykologiselle sopimukselle ei ole. Psykologisen sopimuksen sisältö, määritelmä ja ominaispiirteet laajenevat jatkuvasti ja yhä kumulatiivisemmin, uusien tutkimusten ja tutkijoiden lisätessä joukkoon uusia havaintojaan. On myös ilahduttavaa huomata, että ulkomaisten yliopisto-opiskelijoiden keskuudessa psykologinen sopimus on suosittu tutkimusaihe. Myös Suomessa on julkaistu viimevuosina muutamia aiheeseen liittyviä tutkimuksia, jotka ovat saaneet jalansijaa myös kotimaisessa organisaatiokäyttäytymisen ymmärtämisessä (esimerkkinä Marjo-Riitta Parzefallin ja Jacqueline Coyle-Shapiron vuonna 2011 *Journal of Managerial Psychology* -lehdessä julkaistu tutkimus suomalaisesta tietotekniikkayrityksestä, jossa tutkittiin psykologisen sopimuksen rikkoutumista).

Koska kyseessä on toiminnallinen opinnäytetyö, on siihen sisältyvällä kehittämistehtävällä myös suuri painoarvo työn arvioinnissa. Itseopiskelumateriaalin luomista varten täytyi minun hylätä psykologista sopimusta käsittelevän tietoperustan kirjoittaminen hetkeksi, ja perehtyä verkko-oppimisen ja tehtäväpakettien laatimisen maailmaan. Vaikka liiketalouden opiskelijalle tämän kaltainen hetkellinen vaihdos pedagogiikan pariin tuntuikin hieman erikoiselta, teki se kuitenkin itseopiskelumateriaalin laatimisesta yksinkertaisempaa ja toivottavasti ainakin hieman laadukkaampaa.

Jälkikäteen tarkasteluna alkuperäinen projektisuunnitelma jäi kokonaisuutena hieman vajavaiseksi, ja olisi vaatinut tarkennuksia muutamaa eri kohtiin. Johdonmukainen ja selkeä kuvaus projektin eri vaiheista olisi tuonut kenties enemmän selkeyttä laatimisprosessiin. Kriittisesti tarkasteltuna myös materiaalin laatimista olisi voinut pohjustaa enemmän, esimerkiksi tekemällä hyvään tehtäväpakettiin liittyvän kyselyn useammille henkilöille. Tällöin joukossa olisi voinut olla enemmän ideoita, joita olisi voinut hyödyntää materiaalin laatimisessa. Kyselyn voisi tulevaisuudessa toimittaa esimerkiksi sähköpostitse kaikille liiketalouden tutkinto-ohjelman opiskelijoille. Verkko-oppimiseen liittyvää kirjallisuuttakin olisi voinut hyödyntää enemmän itse laatimisprosessissa, mutta tiukan aikataulun vuoksi se jäi vähemmälle. Kaiken kaikkiaan koen kuitenkin onnistuneeni erityisesti itseopiskelumateriaalin tehtävien laatimisessa, sillä opiskelijoilta saatu palaute kertoi niiden sekä käsitekartan olleen selkeät ja helposti opittavissa.

Tehtävät tehneitä ja palautetta antaneita opiskelijoita oli odotettua pienempi määrä, sillä opintojaksolle osallistuneita opiskelijoita oli huomattavasti enemmän. Tähän luultavasti vaikuttivat sekä tenttiviikon ja pilotoinnin päällekkäisyys, että itseopiskelumateriaalin opiskelun vapaaehtoisuus. Lisäksi kaikki opintojakson opiskelijat eivät olleet paikalla esitellessäni materiaalin heidän tunnillaan, joten tehtäviin orientoituminen jäi heidän osaltaan puuttumaan. Itseopiskelumateriaaliin liittyvät kehitysehdotukset laadittiin ainoastaan saatujen palautteiden perusteella, joten materiaalin onnistuneisuudesta ei kenties saatu tarpeeksi realistista kokonaiskuvausta. Alun perin opintojakson opettajana piti toimia opinnäytetyön ohjaava opettaja, jolloin itseopiskelumateriaali olisi saatu kenties paremmin sisällytettyä opintojaksolle. Toisen opettajan kuitenkin tultua tilalle, täytyi myös materiaali suunnitella sellaiseksi, ettei se veisi liikaa aikaa opintojakson muiden aiheiden opiskelulta. Kyseiseltä opettajalta saamieni tietojen mukaan opiskelijat olivat kiireisiä, jonka vuoksi alkuperäisistä suunnitelmista piti joustaa esimerkiksi tehtävien tekemisen pakollisuuden, määräajan ja palautteen keräämisen suhteen. Mikäli tehtävät olisi laskettu yhdeksi opintojakson osasuorituksiksi, olisi se kenties motivoinut opiskelijoita enemmän tekemään ne.

Kokonaisuutena opinnäytetyöprosessi sujui kohtalaisen vauhdikkaasti alun kiireisen aikataulun vuoksi. Itseopiskelumateriaali syntyi vain parin viikon työskentelyn tuloksena, sillä sen pilotoinnissa täytyi ottaa huomioon opintojakson aikataulutus. Itse kehittämistyö tapahtui siten joutuisasti, mutta siitä kirjoittamiselle jäi hyvin aikaa myös jälkikäteen. Opinnäytetyön raportti niin teoriaosion kuin kehittämistehtävänkin osalta syntyi pienistä palasista kasaten, sen mukaan, mitä teemaa käsittelevä ja millaista sisältöä tarjoava lähde teos sattui löytymään. Tämän kaltainen työskentely mahdollisti jokaiseen lähde teokseen syventymisen yksitellen, ja siten myös raportin sisällön rajaamisen sekä teoriaosion rakenteen muodostamisen loogisesti eteneväksi.

Teoriaosion kirjoittaminen oli itselleni kaikkein mieluisin osa tässä opinnäytetyöprosessissa, sillä psykologinen sopimus aiheena on mielestäni erittäin mielenkiintoinen ja ajatuksia herättävä. Myös psykologisen sopimuksen tutkijoiden kirjoituksista välittyvä pitkäjänteinen innostus ja palo aiheeseen; vaikka kyseessä on tieteellinen teema, sen ihmisselitys ja arkipäiväisyys tekee siitä jokaiselle tutun. Jokaisen työsuhteessa on psykologinen sopimus, vaikka sitä ei osaisikaan tunnistaa tai nimetä.

Jo opinnäytetyöprosessin alussa oli havaittavissa, että terminä psykologinen sopimus ei välttämättä ole kovin tuttu suomalaisissa yrityksissä. Opinnäytetyölle oli vaikeaa saada toimeksiantajaa juurikin tämän takia, sillä ”vieraan” aiheen tutkimisen ei kenties koettu olevan yritykselle tarpeellinen. Toimeksiantajaksi tarjoutuva yritys saattaa toivoa, että opinnäytetyönä tehtävästä tutkimuksesta olisi konkreettista hyötyä organisaatiolle myös tulevaisuudessa. Toisaalta, tutkimusaiheena psykologinen sopimus saattaa olla melko arka tietyissä yrityksissä; koska kyseessä on vahvasti työntekijöiden sisäiseen motivaatioon ja sitoutuneisuuteen liittyvä teema, voi luotettavien ja paikkaansa pitävien tutkimustulosten saaminen olla ulkopuoliselle esimerkiksi haastattelujen avulla vaikeaa.

Psykologista sopimusta olisi tulevaisuudessa hyvä tutkia ja käsitellä enemmän myös suomalaisessa ympäristössä, jotta aiheelle saataisiin näkyvyyttä myös kotimaassa. Ajankohtainen kotimainen tutkimusaihe voisi olla YT-neuvottelujen alla olleiden yritysten henkilöstön psykologiset sopimukset ja niiden mahdolliset rikkoutumiset. Heikosta talustilanteesta johtuen eri aloilla on ollut runsaasti irtisanomisia, mikä on varmasti vaikuttanut negatiivisesti työntekijöiden luottamukseen ja sitoutuneisuuteen organisaatiota kohtaan. Mielenkiintoinen tapa tutkia aihetta olisi sen tarkasteleminen esimerkiksi Rousseau'n määrittelemän neljän reagentin kautta (katso sivut 30–31). Yksi

tutkimusaihe voisi olla myös esimerkiksi osa-aikaisia töitä opintojensa ohella tekevien opiskelijoiden psykologiset sopimukset, hypoteesina transaktionaalisen sopimuksen olevan yleisin sopimusmuoto. Tällöin voitaisiin lisätutkimuksena selvittää, mikä puolestaan motivoi relationaalisen sopimuksen omaavia opiskelijoita. Tutkimukset olisi hyvä suorittaa menetelmältään laadullisina, jotta vastauksista voitaisiin muodostaa realistinen kokonaiskuva.

Vaikka psykologisen sopimuksen tutkiminen saattaisi olla haastavaa, on aiheeseen tutustuminen epäilyksettä hyödyllistä esimiehelle kuin esimiehelle. Psykologinen sopimus voidaan nähdä yhtenä johtamisen työkaluista jonka avulla johdetaan ihmistä, ei niinkään työtä. Organisaatiokäyttäytymistä valaisemaan löytyy useita teorioita, joista psykologisen sopimuksen vahvuutena voidaan nähdä sen kyky selittää ihmisten asenteita, motivaatiota ja sitoutuneisuutta työsuhdetta kohtaan.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot – menesty ja voi hyvin. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Alasoini, T. 2006. Työnteon mielekkyys kaipaa ennakoivaa muutosturvaa. *Talous & Yhteiskunta* 3 (06). 31-36.
- Alasoini, T. 2009. Henkilöstön sitoutuminen johtamisen haasteena innovaatiokilpailun aikakaudella: Näkökulmia parempaan työelämään. Tekes: Raportteja 68. Viitattu 7.10.2015. <https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/raportti68.pdf>
- Armstrong, M. 1999. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 7. painos. Iso-Britannia: Kogan Page Limited.
- Conway, N. & Briner, R. 2005. *Understanding Psychological Contracts at Work: A Critical Evaluation of Theory and Research*. Yhdysvallat: Oxford University Press Inc. Viitattu 11.5.2015. <http://site.ebrary.com.ezp.oamk.fi:2048/lib/oamk/reader.action?docID=10177924>
- Coyle-Shapiro, J. & Parzefall, M. *Psychological Contracts*. Teoksessa Barling, J. & Cooper, C. 2008. *The SAGE Handbook of Organizational Behavior: Volume 1: Micro Perspectives*. Iso-Britannia: SAGE Publications Ltd. Viitattu 8.9.2015. <https://books.google.fi/books?id=q5LTTMgJfJ8C&pg=PA17&dq=psychological+contract&hl=fi&sa=X&ved=0CD0QuwUwBDgeahUKEwjpqYqTifHAhVi8HIKHR4ABvw#v=onepage&q=psychological%20contract&f=false>
- George, C. 2009. *The Psychological Contract: Managing and Developing Professional Groups*. Iso-Britannia: Open University Press. Viitattu 1.9.2015. <https://books.google.fi/books?id=KsjeP-fIN03kC&printsec=frontcover&dq=psychological+contract&hl=fi&sa=X&ved=0CC0Q6AEwAmoVChMI55bdh8XVxwIVlqZyCh1AUAF4#v=onepage&q=psychological%20contract&f=true>
- Granrose, C. & Baccili, P. 2006. Do psychological contracts include boundaryless or protean careers? *Career Development International* 11 (06). 163-182. Viitattu 4.11.2015.

<http://search.proquest.com/abicomplete/docview/219332650/fulltextPDF/A631A4250BEE489EPQ/2?accountid=13030>

Guest, D. 2002. Communicating the psychological contract: An employer perspective. *Human Resource Management Journal* 12 (02). 22-38. Viitattu 6.10.2015 <http://search.proquest.com/abicomplete/docview/199418375/fulltextPDF/B17F7B14B864C21PQ/1?accountid=13030>

Hanhela, A. 2013. Psykologinen sopimus sitouttajana ja motivoijana: Odotukset ja velvoitteet organisaation ja työntekijän välisessä suhteessa. Vaasan yliopisto. Julkisjohtamisen Pro gradu –tutkielma. Viitattu 10.9.2015. <http://www.tritonia.fi/en/e-theses/abstract/5201/Psykologinen+sopimus+sitouttajana+ja+motivoijana.+Odotukset+ja+velvoitteet+organisaation+ja+ty%C3%B6ntekij%C3%A4n+v%C3%A4lisess%C3%A4+suhteessa>

Hall, D. 1996. Protean Careers of the 21st Century. *The Academy of Management Executive* 10 (96). 8-16. Viitattu 4.11.2015. <http://search.proquest.com/abicomplete/docview/210525981/fulltextPDF/CF21F1AD1CD746E6PQ/3?accountid=13030>

Harwood, R. 2015. Psychological Contract. The Role of the Psychological Contract in the Contemporary Workplace – An Interview with Prof. Denise M. Rousseau. Viitattu 7.10.2015, <http://rafeharwood.com/articles/psychological-contract/>

Herriot, P. & Pemberton, C. 1997. Facilitating new deals. *Human Resource Management Journal* 07 (97). 45-56. Viitattu 15.10.2015. <http://search.proquest.com/abicomplete/docview/199398544/fulltextPDF/20AEB8F5AA0445ADPQ/2?accountid=13030>

Jasu-Kuusisto, K. & Mattila, H. 2007. Oppimistehtävä verkko-opetuksessa. Pori: Satakunnan ammattikorkeakoulu.

Kalliiala, E. 2002. Verkko-opettamisen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus.

Kivistö, S. 2000. Psykologinen sopimus työsuhteessa: Lupauksia, luottamusta ja ennakkointia. *Psykologi* 4 (00). 19.

Koski, S-M. 2007. Psykologisen sopimuksen rikkoutumiseen vaikuttavat tekijät ja vaikutukset case-yrityksessä. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. Viitattu 12.5.2015. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/1408/Koski_Sanna-Maria.pdf?sequence=1

Koskinen, S. & Ullakonoja, V. 2012. Oikeudet ja velvollisuudet työsuhteessa. Helsinki: Edita.

Mustonen, L. 2004. Psykologinen sopimus. *Yritystalous* 6 (04), 88-89.

O'Neill, B. & Adya, M. 2007. Knowledge sharing and the psychological contract: Managing knowledge workers across different stages of employment. *Journal of Managerial Psychology* 22.4 (07). 411-436. Viitattu 7.10.2015. <http://search.proquest.com/abicomplete/docview/215868839/fulltextPDF/4CCD897F33844A6EPQ/1?accountid=13030>

Petersitzke, M. 2009. Supervisor Psychological Contract Management. Saksa: Gabler. Viitattu 8.9.2015. https://books.google.fi/books?id=VA-GS0tsHccC&pg=PA6&dq=psychological+contract&hl=fi&sa=X&ved=0CDMQuwUwAjgKahUKEwiH9LqI_Ob-HAhWI8HIKHQjxA3c#v=onepage&q=psychological%20contract&f=false

Robinson, S. & Morrison, E. 2000. The development of psychological contract breach violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior* 21 (00). 525-546. Viitattu 24.9.2015. <http://search.proquest.com/abicomplete/docview/224875809/fulltextPDF/717225F5DC3A4246PQ/1?accountid=13030>

Robinson, S. & Rousseau, D. 1994. Violating the psychological contract: not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior* 15 (94). 245-259. Viitattu 24.9.2015. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.4030150306/pdf>

Rousseau, D. 2001. Schema, Promise and Mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 74 (01). 511-541. Viitattu 16.9.2015. <http://search.proquest.com/abicomplete/docview/199344645/fulltextPDF/FC6E89B4FB3C49F3PQ/1?accountid=13030>

Rousseau, D. 1995. Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements. Yhdysvallat: Sage Publications Inc. Viitattu 4.9.2015. https://books.google.fi/books?id=r2O3AwAAQBAJ&pg=PA101&dq=psychological+contract+history&hl=fi&sa=X&ved=0CC4Q6AEwAmoVChMI_puM9PjcxwIVi9yCh0tJAGL#v=onepage&q=psychological%20contract%20history&f=false

Rousseau, D & Schalk, R. 2000. Psychological Contracts in Employment: Cross-National Perspectives. Yhdysvallat: Sage Publications Inc. Viitattu 7.9.2015. https://books.google.fi/books?id=TVF2AwAAQBAJ&pg=PA231&dq=psychological+contract&hl=fi&sa=X&ved=0CCIQuwUwADgKahUKEwi2qK3VteTHAhUL8XIKHe_0Bz8#v=onepage&q=psychological%20contract&f=false

Ruotsalainen, M. & Kinnunen U. 2009. Työelämä muuttuu – muuttuuko työntekijän psykologisen sopimuksen sisältö? Katsaus viimeaikaiseen tutkimukseen. Työelämän tutkimus 2 (09). 117-123.

Ruotsalainen, M. & Kinnunen U. 2013. Psykologinen sopimus ja hyvinvointi pysyvillä ja määräaikaisilla yliopistotyöntekijöillä. Työelämän tutkimus 1 (13). 1-18.

Saari, T. 2014. Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä. Tampereen yliopisto. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Akateeminen väitöskirja. Viitattu 13.9.2015. <https://tampub.uta.fi/handle/10024/95421>

Työ- ja elinkeinoministeriö 2015. Työsopimus ja työsuhde: Työsopimuksen tekeminen. Viitattu 21.9.2015. <https://www.tem.fi/index.phtml?s=2384>

Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

Van de Ven, C. The Psychological contract – a big deal! Behavioural Sciences Service Centre, Ministry of Defence, The Hague, Alankomaat. Viitattu 4.11.2015. http://www.researchgate.net/publication/228428467_ETHE_PSYCHOLOGICAL_CONTRACT_A_BIG_DEAL!

Vepsäläinen, K. 1994. Henkilöstön kehittäminen ankarassa muutospainneessa. Helsinki: Painatuskeskus Oy.

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.

Wellin, M. 2007. Managing the psychological contract: Using the personal deal to increase Business Performance. Iso-Britannia: MPG Books Ltd. Viitattu 1.9.2015.
<https://books.google.fi/books?id=EravGFD6lu0C&printsec=frontcover&dq=psychological+contract&hl=fi&sa=X&ved=0CB0Q6AEwAGoVChMI55bdh8XVxwI-VIqZyCh1AUAF4#v=onepage&q=psychological%20contract&f=true>

PSYKOLOGINEN SOPIMUS

Psykologisella sopimuksella tarkoitetaan esimiehen ja työntekijän välistä sanatonta sopimusta, joka syntyy työsuhteen alkuvaiheessa. Sanattomaan sopimukseen sisältyvät työsuhdetta koskevat velvollisuudet, oletukset ja lupaukset. Psykologisen sopimuksen sisältö voi vaihdella osapuolten välillä, sillä se on aina yksilön subjektiivinen kokemus.

Tämän tehtäväpaketin tarkoituksena on kertoa psykologisesta sopimuksesta pääpiirteissään ja sen ilmenemisestä työyhteisössä. Tavoitteena on, että tutustuttuasi aiheeseen näiden materiaalien avulla osaat määritellä psykologisen sopimuksen ja tunnistat sen ilmenemisen myös omissa työsuhteessasi. Tutustu Tuomo Alasoinin artikkeliin ”Työnteon mielekkyys kaipaa ennakoivaa muutosturvaa” (Talous & Yhteiskunta 3/06) sekä alla olevaan käsittekarttaan. Vastaa sitten seuraavalla sivulla oleviin kysymyksiin. Vastaustesi sopiva laajuus on yhteensä 2-3 sivua.

Psykologisen sopimuksen muodot

Relationaalinen sopimus
(Relational contract)

- Esim. perheyriytyksen työntekijä
- Pitkä työsuhde
- Korkea sitoutuneisuus
- Emotionaalinen kiintymys työpaikkaan
- Ei tarkkaan määriteltyjä työtehtäviä, laaja työnkuva

Transaktionaalinen sopimus
(Transactional contract)

- Esim. joulusesonniksi palkattu kii-reapulainen
- Lyhyt, määräaikainen työsuhde
- Matala sitoutuneisuus
- Ei kiintymystä työpaikkaan
- ”Reilu palkka reilusta päivän työstä”
- Työtehtävät tarkkaan määritetty

Tasapainosopimus
(Balanced contract)

- Esim. organisaatioon kuuluvan työntekijän jäsen
- Korkea sitoutuneisuus
- Jatkuva itsensä kehittäminen ja uralla eteneminen
- Organisaatio mahdollistaa etenemisen ja kehittymisen

Transitionaalinen sopimus
(Transitional contract)

- Esim. työntekijä, joka on juuri saanut tietää irtisanomisestaan
- Ei itsessään sopimus, vaan sopimuksen rikkoutumis/ muuttumisvaihe
- Epäluottamus organisaatiota kohtaan

Lähde: Rousseau 1995

1. Vastaa artikkelin ja käsitekartan avulla seuraaviin kysymyksiin.

- Millainen muutos voidaan nähdä ihmisten työsuhteissa ja sitä kautta psykologisissa sopimuksissa viime vuosikymmenten aikana?
- Pohdi, millaista hyötyä relationaalinen sopimusmuoto tuo työnantajalle? Entä transaktionaalinen?
- Alasoini puhuu uudenlaisesta psykologisesta sopimuksesta (käsitekartassa tasapainosopimus). Miten tämä sopimusmuoto on hyödyllinen työntekijän kannalta?

2. Lue alla olevat kuvaukset henkilöistä ja heidän työsuhteistaan. Valitse sitten psykologisen sopimuksen muodoista (relationaalinen, transaktionaalinen, tasapainosopimus, transitionaalinen) kuhunkin kuvaukseen sopiva muoto. Perustele lopuksi valintasi.

Mari on 22-vuotias nainen, joka työskentelee keskikokoisen elintarvikealan yrityksen henkilöstöassistenttina. Hän valmistui tradenomiksi puolitoista vuotta sitten, ja sai parin kuukauden päästä valmistumisestaan kyseisen työn. Mari haki valmistuttuaan useisiin eri työpaikkoihin HR-alalla, kunnes kyseisen firman kohdalla tärppäsi. Mari kuvailee työsuhdettaan seuraavasti: "Tykkään tosi paljon työstäni, ja töihin on mukava tulla joka päivä. Työnantajani on reilu ja avoin, samoin työkavereiden kanssa viihdymme hyvin yhdessä. Halusin ehdottomasti työn HR-alalta, ja olen tyytyväinen että pääsin tänne töihin. Tavoitteenani on kehittyä jatkuvasti ja edetä urallani esimerkiksi jonkin yrityksen henkilöstöpäälliköksi. Työnantajani kannustaa minua tavoitteissani, ja järjestää säännöllisesti koulutuksia joihin voin osallistua oppiakseni uutta. Olen vielä nuori, ja uskon että tämä on hyvä ensimmäinen "oikea työpaikka", josta saan arvokasta kokemusta myös tuleviin työsuhteisiin".

Jarkko on 35-vuotias remonttimies, joka on ollut vailla vakituista työpaikkaa noin vuoden. Jäätyään työttömäksi Jarkko on tehnyt muutamia keikkaluontoisia remonttihommia epä-säännöllisin väliajoin. Jarkko aloitti työt kuukausi sitten ison remonttiurakan parissa, jossa vanhaa maalaiskartanoa remontoidaan suurella eri alojen osaajien porukalla. Remontin

tekemisestä on vastuussa tunnettu alan yritys, ja suurin osa työporukasta on tämän yrityksen työntekijöitä. Työurakan on arvioitu kestävän yhteensä noin neljä kuukautta, jonka jälkeen myös Jarkon työsuhde päättyi. Hän kuvailee työsuhdettaan seuraavasti: ”Oli helppoa saada töitä edes joksikin aikaa, sillä taloustilanne on tällä hetkellä melko tiukka. Työ on minulle tuttua, ja työmaalla minulle on annettu selkeät ohjeet ja oma alue jonka parissa työskennellä. Porukka vaikuttaa mukavalta, mitä nyt vähän on ehditty työn lomassa juttelemaan. Teen työni huolella ja hyvin, kunhan vain saan siitä asianmukaisen rahallisen korvauksen. Remonttiurakan päättymisen jälkeen toivon saavani pian taas töitä, ehkä jopa vakituisen työpaikan”.

Heidi on 41-vuotias perheellinen nainen. Hänen työpaikkansa on keskikokoinen hotelli, jonka yhteydessä toimii myös hotelliravintola. Hotelli on alun perin Heidin isoisän perustama, ja nykyään sen toimitusjohtajana toimii Heidin isä. Heidin omia tehtäviä ovat muun muassa vastaanoton ja varausten hoitaminen, ravintolan emännöinti ja tarjoilu sekä siivoustehävät tarpeen mukaan. Tehtävät vaihtelevat päivittäin sen mukaan missä apua tarvitaan. Heidi kuvailee työsuhdettaan seuraavasti: ”Hotelli on minulle kuin toinen koti, sillä olen lapsesta asti ollut mukana sen arjessa. Melkein koko sukuni on täällä töissä, joten porukka on tiivis ja kaikki tuntevat toisensa läpikotaisin. Välillä työ tuntuu raskaalta, sillä päivät ovat joskus pitkiä ja työnkuvani niin laaja. Myös palkanmaksussa on ollut välillä ongelmia, mutta nekin on aina saatu selvitettyä ja pienet virheet olen antanut anteeksi. Vaikka välillä menisikin huonommin, olen kuitenkin kiitollinen siitä, että saan tehdä töitä rakkaiden ihmisten parissa minulle niin rakkaassa hotellissa. Toivon että myös omat lapseni jatkavat työtä hotellin parissa”.

Heikki on 56-vuotias mies, joka työskentelee suuressa IT-alan yrityksessä, jolla on useita toimipisteitä ympäri Suomea. Yrityksellä on mennyt viime vuosina heikommin, ja se on vastikään ajautunut YT-neuvotteluihin. Neuvottelujen tuloksena oli, että yritys irtisanoi noin 300 työntekijää eri toimipisteistään. Heikki oli yksi irtisanoituista, joten hänellä on enää muutamia työpäiviä jäljellä. Näin hän kuvailee työsuhdettaan: ”Irtisanominen oli kova isku, sillä olen ollut tämän firman palveluksessa jo 12 vuotta. Toisaalta osasin odottaa että joudun lähtemään, sillä olen yrityksen vanhimpia työntekijöitä. Firman sisällä oli paljon spekulatioita siitä kenet irtisanoitaan heti kun neuvottelut alkoivat, joten täällä on

vallinnut melko epävarma ja ankea ilmapiiri. Itsellänikin oli vaikeuksia motivoitua työhöni jo ennen kuin kuulin potkuistani. Yritys olisi voinut tiedottaa asioista paremmin. Nyt olen pettynyt, kohtaloni tuntuu melko epäreilulta.”

3. Valitse a) tai b).

- a) Pohdi omaa nykyistä tai aiempaan työsuhdettasi. Minkä psykologisen sopimuksen muodoista valitsisit kuvaamaan työsuhdettasi ja miksi? Vai sisältääkö/sisälsikö se eri elementtejä eri sopimusmuodoista?
- b) Haastattele jotain henkilöä tämän työsuhteeseen liittyen ja analysoi, mikä psykologisen sopimuksen muodoista kuvastaa hänen työsuhdettaan? Vai sisältääkö se eri elementtejä eri sopimusmuodoista?

Mikäli kiinnostuit aiheesta, tässä muutamia lukuvinkkejä:

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

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, D. 1995. Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Un-written Agreements. Yhdysvallat: Sage Publications Inc.

Ruotsalainen, M. & Kinnunen U. 2009. Työelämä muuttuu – muuttuuko työntekijän psykologisen sopimuksen sisältö? *Katsaus viimeaikaiseen tutkimukseen. Työelämän tutkimus* 2 (09). 117-123.

Wellin, M. 2007. Managing the psychological contract: Using the personal deal to increase Business Performance. Iso-Britannia: MPG Books Ltd.

Psykologinen sopimus – itseopiskelumateriaalit

1. Oliko psykologinen sopimus sinulle aiheena uusi? Tutustuttuasi materiaaleihin ja tehtyysi tehtävät, koetko oppineesi uutta?
2. Koetko, että materiaalien opiskeluun ja tehtävien tekemiseen käyttämäsi aika oli kohtuullinen?
3. Mikä opiskelumateriaaleissa ja tehtävissä oli mielestäsi hyvää? Entä mitä tulisi vielä kehittää?
4. Uskotko, että psykologiseen sopimukseen tutustumisesta on sinulle hyötyä myös tulevaisuudessa?