

PLEASE NOTE! THIS IS PARALLEL PUBLISHED VERSION OF THE ORIGINAL ARTICLE

**To cite this Article:** Saarikivi, Carita & Ring, Marjo (2016) Psykologinen sopimus - uusi mahdollisuus? Pro Terveys 3, 18-19.

# Psykologinen sopimus – uusi mahdollisuus?

Psykologinen sopimus huomioi vanhustyössä työntekijän odotuksia ja tarpeita ja edistää silloin työhön sitoutumista. Työntekijän iällä näyttää olevan kuitenkin vaikutusta psykologisen sopimuksen sisältöön, mikä on myös rikkaus työyhteisössä.

Sosiaali ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen (2013) laatiman iäkkäiden ihmisten palvelujen kehittämisestä koskevan laatusuosituksen mukaan iäkkäille on turvattava laadukkaat ja vaikuttavat palvelut. Vanhuspalvelujen lähtökohtana on huomioida hoidettavan yksilölliset tarpeet ja pyrkiä vastaamaan niihin mahdollisimman optimaalisesti. Hyvinvointia ja terveyttä edistävillä palveluilla voidaan lisätä toimintakykyisiä elinvuosia ja siirtää muiden palvelujen tarvetta myöhempään vaiheeseen ja samalla hillitä sosiaali- ja terveyspalvelujen menojen kasvua. (Stm 2013.)

Julkisen sektorin vanhuspalveluissa on kuitenkin noussut esiin huoli työntekijöiden kuormittumisesta ja heihin kohdistuvista eettisistä paineista. Vanhustyöntekijät ovat huolissaan siitä, kuinka he pystyvät tarjoamaan vanhusten kokonaisvaltaista hyvinvointia tukevaa hoivaa hoitotyön etiikan ja taloudellisten tehostamispaineiden ollessa ristiriidassa keskenään. Tällöin on vaarana, että julkisen sektorin vanhustyöntekijöiden moraalit heikkenee, eivätkä he jaksa enää piitata riittävästi vanhusten hyvinvoinnista. (Virkki, Vartiainen & Hänninen 2012.) Eettisten paineiden lisäksi tyytyväisyys työn ja organisaation johtamiseen on heikentynyt ja työhön liittyvät vaikutusmahdollisuudet nähdään entistä heikompana. (Työ ja terveys Suomessa 2009.)

Huomioidaanko vanhuspalveluissa riittävästi työntekijöiden odotuksia ja tarpeita, jotka vaikuttavat työssäjaksamiseen ja työhön sitoutumiseen? Miten odotuksia voitaisiin tunnistaa paremmin ja vastata niihin siten, että vanhuspalvelujen laatu

saataisiin turvattua myös tulevaisuudessa? Kuinka työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia omaa työtään kohtaan voitaisiin parantaa?

## Psykologinen sopimus vanhuspalveluissa

Työ on riippuvainen sitä tekevästä työntekijästä (Julkunen 2008, 122, Kangaspunta 2011, 15). Yksilöllisyyden korostumisen myötä on työelämässä korostunut myös henkilökohtaisten sopimusten merkitys. Yksilöllistyminen tuo esille erilaiset toimintatavat ja yksilöllisen lähestymistavan suhteessa työhön ja omaan ammatti-identiteettiin. Myös vanhustyössä yhdeksi työntekijöiden hyveeksi on noussut työntekijän yksilöllisyys, jossa työntekijän nähdään olevan sekä aktiivinen että tavoitteellinen (Laulainen 2010).

Vanhuspalveluissa työntekijöiden yksilöllisyyden huomioimista voitaisiin tarkastella enemmän psykologisen sopimuksen kautta. Psykologisella sopimuksella (psychological contract) tarkoitetaan yksilön ja organisaation välisiä keskinäisiä odotuksia liittyen siihen, mitä kumpikin osapuoli kokee saavansa antaessaan ponnoksensa toisen osapuolen käyttöön (Rousseau 1995). Psykologinen sopimus on yleensä sanaton sopimus, joka liittyy työntekijän emotionaalisiin kokemuksiin (Tallman & Bruning, 2007). Psykologiselle sopimukselle on tarvetta muodollisissa työsuhteissa olevien puutteiden vuoksi. (Shore & Tetrick 1994, 93-94). Tällaiset puutteet voivat liittyä työolosuhteisiin, työn tekemisen puitteisiin sekä työn sisällöllisiin ehtoihin ja edellytyksiin

(Syvänen 2003, 136.)

Psykologinen sopimus voi muuttua tilanteiden vaihtuessa (Shore & Tetrick 1994, 93-94). Tällainen tilanne voi tulla kyseeseen esimerkiksi uuden esimiehen aloittaessa työt tai erilaisten organisaatiomuutosten yhteydessä. Mikäli työhön liittyvät odotukset muuttuvat siten, että työntekijä voi sitoutua niihin uudelleen, se vahvistaa ja täydentää psykologista sopimusta. Mikäli työhön liittyvät odotukset muuttuvat työntekijän odotusten vastaisesti, sopimus koetaan rikotuksi (Hiltrop 1995, 286-287). Tämä voi johtaa luottamuksen ja oikeudenmukaisuuden kokemuksen vähenemiseen, jolla on osoitettu olevan työntekijän organisaatioon sitoutumista heikentävä vaikutus (Bal, Lange, Jansen, Mandy & Velde 2008).

Työntekijöiden ollessa motivoituneita ja sitoutuneita tehtäviinsä he haluavat kehittää osaamistaan ja ammattitaitoaan. Avoin ja sujuva vuorovaikutus sekä työyhteisön jäsenten keskinäinen tuki, ovat tutkimusten mukaan työhyvinvointia lisääviä tekijöitä. Lisäksi avoin vuorovaikutus edistää työyhteisöjen sisäistä samanlaisuuden ja erilaisuuden tunnistamista, suvaitsevaisuutta ja keskinäistä ymmärtämistä. (Savileppä 2007, 121-122.) Vastavuoroisuus ja yhdessä jaetut arvot sekä aktiivinen toiminta yhteiseksi hyväksi lisää myös luottamusta työyhteisön jäsenten välillä. (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010, 40.)

## Eri ikäisillä erilaiset psykologiset sopimukset

Psykologista sopimusta tarkasteltaessa

## INFO

Artikkeli käsittelee työntekijöiden psykologisen sopimuksen merkitystä vanhuspalvelujen laadun turvaamiseksi. Psykologinen sopimus huomioi työntekijän yksilölliset työhön liittyvät odotukset ja tarpeet ja edistää näin työntekijän työhön sitoutumista. Työntekijöiden ollessa sitoutuneita ja motivoituneita työhönsä, he haluavat myös kehittää omaa osaamistaan ja ammattitaitoaan. Psykologisen sopimuksen täyttymisen on todettu lisäksi vähentävän työntekijän halukkuutta vaihtaa työpaikkaa, jolloin henkilökunnan pysyvyyden kautta voidaan vaikuttaa myös palveluiden laatuun ja turvallisuuteen.

Vanhempien ja nuorten välisiä psykologisen sopimuksen eroja voidaan pitää työyhteisön rikkautena, jotka tarjoavat erilaisia näkökulmia työn tekemiseen (Ring 2012). Tämä erilaisuus olisi hyvä tiedostaa ja huomioida työyhteisöissä, mutta hyödyn saaminen tästä vaatii työyhteisöltä aktiivista vuorovaikutusta ja työyhteisön sisäistä luottamusta (Bal ym. 2008; Savileppä 2007)

yksilöllisyys ilmenee myös eri sukupolvi- en sopimuksessa, jolloin on huomioitava eri-ikäisten työntekijöiden erilaiset asenteet ja odotukset työtä kohtaan. Erityisesti nuorten työntekijöiden kohdalla työhön sitoutuminen edellyttää työtä, jossa on mahdollisuudet itsensä toteuttamiseen ja henkilökohtaiseen kehittymiseen. Lisäksi mahdollisuus yhdistää työtä ja vapaa-aikaa joustavasti edistää työhön sitoutumista. (Lub, Bijvank, Bal, Blomme & Schalk 2012, 556; Tuohinen 2010,38)

Ringin (2012) mukaan psykologisen sopimuksen merkityksellisyys ja sisältö vanhuspalveluissa näyttäytyy eri-ikäisillä sairaanhoitajilla eri tavoin. Nuoret alle 35-vuotiaat sairaanhoitajat korostavat odotuksissaan työnantajaa kohtaan enemmän yksilöllisyyttä ja omaan itseen liittyviä tekijöitä. Heidän psykologinen sopimuksensa liittyy keskeisesti työn tarjoamiin mahdollisuuksiin itsensä toteuttamisessa, työn mielenkiintoisuudessa ja mielekkyydessä. Vanhemmat, yli 55-vuotiaat sairaanhoitajat tuovat enemmän esille työnantajaan liittyviä odotuksia, joissa toivotaan työnantajalta oikeudenmukaisuutta ja luottamusta sekä työntekijän osaamisen ja vahvuuksien huomioimista esimerkiksi eri vastualueiden tarjoamisen kautta. Vaikka psykologisessa sopimuksessa nähdään eroja eri-ikäisten hoitajien välillä, on psykologisen sopimuksen

sisältö pääosin sama. Arvoa annetaan yhteisesti koulutukselle, ammattitaidolle ja osaamisen jakamiselle. Työyhteisön merkitys on myös kaiken ikäisille sairaanhoitajille erittäin suuri. (Ring, 2012.)

Huomionarvoisena voidaan pitää kuitenkin eri-ikäisten sairaanhoitajien toisistaan luomia mielikuvia haastattelussa, jossa sairaanhoitajat saivat arvioida toistensa työhön sitoutumista. Vanhempien sairaanhoitajien mielestä nuorten halukkuutta vaihtaa työpaikkaa pidettiin työhön sitoutumattomuutena, kun taas nuoret työntekijät kokivat tämän haluna kehittää omaa ammattitaitoaan. Nuorille sairaanhoitajille oli tyypillistä, että he olivat hyvin sitoutuneita sairaanhoitajan ammattiin, eivät niinkään työnantajaan. Kun nuorten hoitajien vastauksissa korostui enemmän yksilöllisyys ja työstä saatava elanto, vanhemmat hoitajat korostivat halua auttaa iäkkäitä ihmisiä sekä velvollisuutta ja vastuullisuutta työtehtäviä kohtaan. Nämä psykologisen sopimuksen mukaiset erot vanhuspalveluiden työntekijöiden välillä ovat huomattavia ja niitä olisi hyvä tarkastella enemmän. (Ring 2012.)

### Psykologinen sopimus tarvitsee avoimuutta

Tässä artikkelissa on haluttu tuoda esiin psykologisen sopimuksen merkitystä ja

sen vaikutuksia työhön liittyviin erilaisiin odotuksiin. Psykologisen sopimuksen huomioiminen ja työhön liittyvistä odotuksista keskusteleminen on nähtävissä työn tekemistä laadullisesti parantavana ja hyvinvointia lisäävänä menetelmänä. Menetelmän myötä voitaisiin vanhuspalveluissa huomioida tehokkaammin työntekijöiden mahdollisuus oppimiseen ja itsensä kehittämiseen. Työtä tulisi myös sovittaa joustavammin muiden elämän osa-alueiden kanssa. Psykologista sopimusta tulisi tarkastella läpinäkyvästi ja avoimesti, jotta työntekijöiden odotukset voitaisiin paremmin tunnistaa ja niihin voitaisiin vastata. Tämä nostaa tärkeään rooliin johtamisen ja esimiehen kyvyn tunnistaa ja kuulla työyhteisön jäsenten erilaisia työhön ja työyhteisöön liittyviä odotuksia. Tämä on nähtävissä terveydenhuollossa keskeisenä sekä työntekijän että työnantajan etuna, joka lisää merkittävästi työhyvinvointia ja työhön sitoutumista.

#### MARJO RING

TiM, tohtoriopiskelija  
Itä-Suomen yliopisto



#### CARITA SAARIKIVI

TiM, Psykoterapeutti YET, Lehtori,  
Laurea-ammattikorkeakoulu



► KIRJALLISUUS SIVULLA 29



## ”Vanhuspalveluiden ammattilaiset pitävät teknologiaa tärkeänä osana hoitotyötä.”

esimerkiksi videovalvontaan), ulkopuolinen maailma (haurautta ja riippuvuutta heijastava leimaantumisen tunne ja ihmiskontaktin määrän väheneminen), ja teknologian käyttö ja malli (yksilöllisyyden huomioiminen, kohtuuhintaisuus ja turvallisuus). Teknologiaa kehitettäessä tulee Santaron ym. mukaan huomioida, että ikääntyvät eivät ole yhtä tottuneita käyttämään teknologiaa nuorempiin verrattuna. Ikääntyneillä saattaa myös olla näön heikentymää, heikentynyttä käsimotoriikkaa, rajoittunut liikkumiskyky, kuulon alenemaa ja kognitiivisia rajoitteita.

Potentiaalisista hyödyistä huolimatta teknologian kohdistuu kuitenkin huolia, jotka liittyvät kohtuuhintaisuuteen ja tarkoituksenmukaisuuteen, itsepystyvyyteen, saatavuuteen ja käyttöön liittyvään tiedon puutteeseen sekä käytettävyyteen liittyviin näkökulmiin. Tällä hetkellä näyttö teknologioiden tehokkuudesta on yleisesti vielä rajallista, mutta tästä huolimatta teknologian nähdään olevan tärkeässä asemassa ikääntyvien terveyden edistämässä. (Satarianon ym. 2016.)

### LAURA-MARIA PELTONEN

Sh, TtM, Hoitotieteen laitos, Turun yliopisto

LÄHTEET: Jimison H, Gorman P, Woods S, Nygren P, Walker M, Norris S, Hersh W. Barriers and drivers of health information technology use for the elderly, chronically ill, and underserved. *Evid Rep Technol Assess (Full Rep)*. 2008 Nov;(175):1-1422.

Miskelly FG. Assistive technology in elderly care. *Age and ageing*, 2001;30(6), 455-458.

Peek ST, Wouters EJ, van Hoof J, Luijckx KG, Boeije HR, Vrijhoef HJ. Factors influencing acceptance of technology for aging in place: a systematic review. *Int J Med Inform*. 2014 Apr;83(4):235-48.

Satariano WA, Scharlach AE, Lindeman D. Aging, place, and technology: toward improving access and wellness in older populations. *J Aging Health*. 2014 Dec;26(8):1373-89.

Shelton BE, Uz C. Immersive technology and the elderly: a mini-review. *Gerontology*. 2015;61(2):175-85.

STM 2012. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämissuunnitelma KASTE 2012–2015 Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2012:1. [Viitattu 23.5.2016] <http://um.fi/URN:ISBN:978-952-00-3328-6>

Zwijsen SA, Niemeijer AR, Hertogh CM. Ethics of using assistive technology in the care for community-dwelling elderly people: an overview of the literature. *Aging Ment Health*. 2011 May;15(4):419-27.

Nelson A, Powell-Cope G, Gavin-Dreschnack D, Quigley P, Bulat T, Baptiste AS, Applegarth S, Friedman Y. Technology to promote safe mobility in the elderly. *Nurs Clin North Am*. 2004 Sep;39(3):649-71.

KÄKÄTE-tutkimukset. [Viitattu 23.5.2016] <http://www.ikateknologia.fi/fi/julkaisuja/kakate-tutkimukset.html>

Garçon I, Khasnabis C, Walker I, Nakatani Y, Lapitan J, Borg J, Ross A, Velazquez Berumen A. Medical and Assistive Health Technology: Meeting the Needs of Aging Populations. *Gerontologist*. 2016 Apr;56 Suppl 2:S293-302.

### PSYKOLOGINEN SOPIMUS – UUSI MAHDOLLISUUS? KIRJALLISUUS S. 18

Bal P. M., De Lange A. H., Jansen P. G. W. & Van Der Velde M. E. G. 2008. Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderation. *Journal of Vocational Behavior*. 72 143–158.

Lub X., Bijvank M.N., Bal P.M., Blomme R. & Schalk R. 2012. Different or alike? Exploring the psychological contract and commitment of different generations of hospitality workers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 24 (4) 553-573.

Manka M.L., Hakala L., Nuutinen S. & Harju R. 2010. Työn iloa ja imua-työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergias. Tampereen yliopisto. Tammerprint Oy. Tampere.

Ring M. 2012. Sairaanhoidajien psykologinen sopimus vanhuspalveluissa. Pro Gradu -tutkielma. Itä-Suomen yliopisto.

Rousseau D. 1995. Psychological contracts in organizations understanding written and unwritten agreements. Saga Publications. London.

Savileppä A. Monimuotoisuus ja tasa-arvo yrityksen tuloksen tekijöinä. Monimuotoisuuden johtaminen ja dialogi tulevaisuuden organisaation voimavarat. Teoksessa Kauppinen K & Evans J. (toim) Monikko- tasa-arvo monimuotoisessa työyhteisössä. Fencellin kirjapaino Oy. Espoo. 112-128.

Tuchinen T. 2010. Nuorten ”työeetos”- protestanttisesta etiikasta työyhteisön henkeen? Työpoliittinen aikakauskirja 4 33–42.



# FCG

FCG on monialainen konsulttiyhtiö, joka tarjoaa palveluita johtamisen, ICT:n ja rakenteiden kehittämiseksi. Konsultointiliiketoimintamme ylläpitää ja kehittää sosiaali- ja terveydenhuollon luokittelujärjestelmiä.

Haemme Helsinkiin

## asiantuntijaa

TUVA®-järjestelmän koulutus-, ylläpito- ja myyntitehtäviin.

Lue tehtävästä lisää osoitteessa [www.fcg.fi/ura](http://www.fcg.fi/ura) ja lähetä hakemuksesi **26.6.2016** mennessä.

Lisätietoja tehtävästä antaa toimialajohtaja Petra Kokko, [petra.kokko@fcg.fi](mailto:petra.kokko@fcg.fi), p. 044 566 7009.