

SATAKUNNAN AMMATTIKORKEAKOULU

Sanna-Maria Koski

PSYKOLOGISEN SOPIMUKSEN  
RIKKOUTUMISEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT JA VAIKUTUKSET  
CASE-YRITYKSESSÄ

Liiketalous Rauma  
Talouden ja hallinnon koulutusohjelma  
Organisaatiot ja henkilöstöjohtaminen  
2007

## TIIVISTELMÄ

### PSYKOLOGISEN SOPIMUKSEN RIKKOUTUMISEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT JA VAIKUTUKSET CASE-YRITYKSESSÄ

Koski Sanna-Maria  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Liiketalous Rauma  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Organisaatiot ja henkilöstöjohtaminen  
Marraskuu 2007  
Teppola Petteri  
UDK: 331.1  
Sivumäärä: 103

Avainsanat: psykologinen sopimus, rikkoutuminen, vaikutukset, alaitaidot, johtaminen

---

Opinnäytetyössä tutkittiin psykologisen sopimuksen rikkoutumiseen vaikuttavia tekijöitä ja rikkoutumisen vaikutuksia case-yrityksessä. Lisäksi selvitettiin työntekijöiden psykologisen sopimuksen muoto, sopimuksen täyttyminen molempien sekä työnantajan että työntekijöiden näkökulmasta ja kenet työntekijät kokivat sopimus-kumppanikseen. Työ tehtiin case-tutkimuksena monikansalliselle teollisuudenalan yritykselle. Tutkimuksen päätelmät tehtiin case-yrityksen tuotannon työntekijöille sekä heidän lähiesimiehilleen ja keskijohdolle tehtyjen teemahaastattelujen pohjalta.

Haastatteluilla saatujen vastausten mukaan osapuolten näkemykset molemminpuolisista velvollisuuksista olivat osittain yhteneviä, mutta niissä ilmeni näkemyseroja koskien työntekijöiden psykologisten sopimusten muotoa. Esimiehet ja keskijohto kokivat työntekijöiden rikkoneen velvollisuuksiaan useammin kuin työntekijät itse kertoivat rikkoneensa. Työnantajan rikkomuksissa osapuolet näkivät enemmän yhteneviä piirteitä, mutta työntekijät kokivat rikkomuksen tapahtuneen selvästi useammin kuin yrityksen esimiesasemassa toimivat henkilöt. Näkemyseroista huolimatta osapuolilla oli yhtenevät käsitykset siitä, miten psykologista sopimusta voisi parantaa ja he pitivät psykologista sopimusta erittäin merkittävänä. Psykologisen sopimuksen muodolla oli suuri vaikutus siihen, kenet työntekijät kokivat sopimuskumppanikseen.

Hyviä jatkotutkimuksen aiheita olisivat case-yrityksen sisäisen informaationkulun parantaminen, koska se yhtenäistäisi osapuolien velvollisuuskäsityksiä ja auttaisi psykologisen sopimuksen eheyttämisessä. Hyödyllistä olisi tutkia myös yrityksen toisen työehtosopimukseen piiriin kuuluvien työntekijöiden näkemyksiä psykologisen sopimuksen täyttymisestä. Uuden tutkimustiedon kannalta mahdollisen työntekijöiden ja asiakkaiden välisen psykologisen sopimuksen tutkiminen olisi mielenkiintoista.

## ABSTRACT

### THE CAUSES AND THE CONSEQUENCES OF THE PSYCHOLOGICAL CONTRACT'S VIOLATION IN A CASE COMPANY

Koski Sanna-Maria  
Satakunta University of Applied Sciences  
School of Business Rauma  
Business and Administration  
Organizations and Human Resource Management  
November 2007

Teppola Petteri

UDK: 331.1

Pages: 103

Key words: psychological contract, violation, consequences, subordinate skills, management

---

The aim of this scholarly thesis was to investigate the causes and the consequences of the psychological contract's violation in a case company. Furthermore, the aim was to find out the form of the employees' psychological contracts, fulfillment of the contracts from both employer's and employees' point of view, and who employees saw as an agent of the employer's side in the psychological contract. The work was made as a customized work for multinational industrial company. The conclusions made in this study were based on theme interviews, which were held with the production employees, their immediate superiors and the case company's middle management.

The results collected by the interviews indicate that both parties' views about the reciprocal obligations were partly congruent with each other but there were differences regarding the form of the employees' psychological contracts. Superiors and the middle management felt that employees had broken their obligations more often than employees' told breaking them. In opinions about employer's contract violations, there were more congruent features but employees felt that employer had violated the contract more often than company's superiors felt violating them. Despite the differences in opinion the parties had congruent thoughts how to improve psychological contracts and they thought that psychological contracts were very significant. The form of psychological contract had a strong effect on the fact who employees saw as a contracting party.

Good subjects for future studies would be improving the internal flow of information in the case company because it would unify both parties' conceptions of reciprocal obligations and would help in the integrating of psychological contract. It would also be also useful to examine the case company's other employees, who belong to other collective labour agreement than employees studied now and study their views of the fulfilment of the psychological contract. Basing on new research information it would be interesting to investigate the potential psychological contract between employees and customers.

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	6
2 SOPIMUKSET YLEISELLÄ TASOLLA.....	8
3 PSYKOLOGINEN SOPIMUS.....	11
3.1 Määritelmä.....	11
3.2 Syntyminen ja kehittyminen.....	15
3.3 Sisältö ja ominaispiirteet.....	17
3.4 Kuka edustaa organisaatiota?.....	20
4 PSYKOLOGISEN SOPIMUKSEN MUODOT.....	21
4.1 Relationaalinen sopimus.....	22
4.2 Transaktionaalinen sopimus.....	23
4.3 Tasapainosopimus eli 'uusi sopimus'.....	24
4.4 2 x 2-malli.....	25
5 POSITIIVINEN SOPIMUS.....	28
6 SOPIMUKSEN RIKKOUTUMINEN JA SEN VAIKUTUKSET.....	32
6.1 Vaikuttavat tekijät.....	34
6.2 Vaikutukset.....	40
7 TEORIAN KRIITTISTÄ ARVIOINTIA.....	43
8 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS.....	45
8.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet.....	45
8.2 Psykologisen sopimuksen rikkoutumisen syyt ja vaikutukset.....	46
9 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN.....	47
9.1 Case-yrityksen esittely ja tutkimuksen taustatietoja.....	47
9.2 Tutkimusmenetelmän valinta.....	48
9.3 Teemahaastattelu tiedonkeruumenetelmänä.....	49
9.4 Tutkimusaineiston analysointi.....	51
9.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	52
9.5.1 Reliabiliteetti.....	52
9.5.2 Validiteetti.....	53

10 TUTKIMUSTULOKSET JA POHDINTA.....	54
10.1 Työntekijöiden teemahaastattelutulokset.....	54
10.1.1 Haastateltavien taustatekijät.....	55
10.1.2 Sopimuksen syntyminen ja kehittyminen.....	57
10.1.3 Odotukset, velvollisuudet ja sopimuksen muoto.....	60
10.1.4 Sopimuksen täytyminen ja siihen vaikuttavat tekijät.....	62
10.1.5 Rikkoutumiseen reagoiminen ja rikkoutumisen vaikutukset.....	67
10.1.6 Sopimuskumppani ja sopimuksen merkitys työntekijöille.....	71
10.2 Esimiesten ja keskijohdon teemahaastattelutulokset.....	73
10.2.1 Haastateltavien taustatekijät.....	74
10.2.2 Rekrytointi ja odotukset.....	76
10.2.3 Velvollisuudet ja työntekijöiden sopimuksen muoto.....	79
10.2.4 Sopimuksen täytyminen ja siihen vaikuttavat tekijät.....	81
10.2.5 Rikkoutumiseen reagoiminen ja rikkoutumisen vaikutukset.....	85
10.2.6 Sopimuksen merkitys esimiehille ja keskijohdolle.....	89
10.3 Tutkimustulosten yhteenveto, päätelmät ja toimintasuositukset.....	91
10.4 Opinnäytetyö oppimisprosessina.....	98
LÄHTEET.....	99
LIITTEET	

# 1 JOHDANTO

Mainittaessa termi 'psykologinen sopimus' harvalle ensimmäiseksi tulee mieleen liiketoimintaa koskeva asia, vaan sana psykologia ennemminkin mielletään monimutkaiseksi käyttäytymistiedettä koskevaksi asiaksi. Liike-elämää ei kuitenkaan ohjaa pelkästään viralliset lait ja säännökset, vaan on otettava huomioon myös sen inhimillinen puoli. Tämän pehmeän puolen tarkastelemiseen voidaan käyttää psykologista sopimusta.

Psykologinen sopimus on kirjoittamaton, hiljainen sopimus koskien työntekijän ja työnantajan välisiä odotuksia ja velvollisuuksia toisiaan kohtaan. Juuri tämä impliittisyys erottaa sen muista virallisista sopimuksista. Psykologinen sopimus yhdistää henkilöstöjohtamisen toiminnot ja työyhteisön ilmapiirin tuloksellisuuteen – niin hyvässä kuin pahassakin.

Suomessa psykologinen sopimus on saanut osakseen huomiota vasta viime vuosina, mutta esim. Englannissa ja Yhdysvalloissa sitä on tutkittu aktiivisesti 1990-luvulta lähtien ja käsitteenä sen historia ulottuu 1960-luvun alkuun. Nykyajan epävakaut työolosuhteet ovat kuitenkin lisänneet epäselvyyttä siitä, mitä työntekijät voivat odottaa työnantajalta ja mitä he itse haluavat työsuhteeltaan. Tämän seurauksena psykologisen sopimuksen koetaan muuttuneen alkuaikojen ”reilu palkka reilusta päivän työstä”- ajattelusta monimutkaisemmaksi kokonaisuudeksi. Psykologisen sopimuksen merkitys on myös korostunut, koska työnantaja ei välttämättä pysty tarjoamaan elinikäistä työpaikkaa – eikä työntekijä sitä enää välttämättä haluakaan. Psykologisen sopimuksen haasteena on selvittää, mitä odotuksia osapuolilla on toisiaan kohtaan, jotta sen rikkoutumiselta ja rikkoutumisen vaikutuksilta vältyttäisiin.

Opinnäytetyöni tarkoituksena onkin selvittää case-yrityksen psykologisen sopimuksen muoto, mitä asioita työnantaja ja työntekijä kokevat siihen sisältyvän, ja sen täyttyminen molempien osapuolien kannalta. Lisäksi tarkoitukseni on tutkia sopimuksen rikkoutumisen syitä ja vaikutuksia sekä selvittää kenet työntekijät kokevat sopimuskumppanikseen.

Tutkimuksen suoritan teemahaastatteluiden avulla. Aion haastatella case-yrityksen tuotannon työntekijöitä, heidän lähiesimiehiään sekä yrityksen keskijohtoa. Työntekijöiden haastattelut keskitän vuonna 2006 tehdyn työilmapiiritutkimuksen tulosten perusteella pelkästään tehtaan tietyille osastolle. Tutkittavan osaston tulokset olivat yrityksen kaikkein kriittisimmät ja psykologisen sopimuksen teorian avulla pyrin selvittämään syitä huonon työilmapiirin taustalla. Yritykselle on tästä hyötyä, koska tulosten avulla se pystyy paremmin suunnittelemaan ja kehittämään toimintaansa henkilöstöä koskevia päätöksiä tehtäessä. Näin myös mahdollisesti eheyttämään psykologisen sopimuksen tilan.

Tutkimuksen aihe on ajankohtainen, koska suurten ikäluokkien jäädessä pois työelämästä ja osaavan työvoiman saamisen vaikeutuessa, yrityksille on tärkeää panostaa työntekijöihin eli yrityksen sosiaaliseen pääomaan sekä sen hyvinvointiin ja kehittämiseen. Tämä on tärkeää, koska näin työntekijöiden sitoutuminen yritykseen paranee ja vaihtuvuus pienenee. Samalla kustannustehokkuus paranee organisaation rekrytointikustannuksien pienentyessä.

## 2 SOPIMUKSET YLEISELLÄ TASOLLA

Sopimuksilla on erittäin suuri merkitys liiketoiminnassa ja ilman niitä ei liiketoimintaa voisi edes harjoittaa. Sopimukset ovat muovautuneet vapaan yhteiskunnan tulokseksi vuositasojen, jopa vuosituhansien kuluessa. Niiden keskeisiä periaatteita ovat sopimusvapaus ja sopimuksen sitovuus. Sopimusvapaus tarkoittaa, että osapuolella on vapaus valita tekeekö ylipäättään sopimuksen ja jos tekee, hänellä on vapaus valita kenen kanssa. Valinnanvapaus sopimuksissa vaikuttaa henkilön motivaatioon lupauksen pitämisessä. Kun ihminen sitoutuu sopimukseen, hän samalla luopuu oikeudestaan toimia täysin vapaasti. (Rousseau 1995, 5; Jaakkola & Sorsa 2005, 37–45.)

Sopimus voi olla suullinen tai kirjallinen (L 13.6.1929/228). Yleisimmin se määritellään kahden tai useamman osapuolen väliseksi oletukseksi, jolla luodaan tai muutetaan velvollisuuksia. Velvollisuus nähdään sitoumuksena tulevaan toimintaan. (Rousseau 1995, 6.) Sopimus voi olla myös sisällöltään asianomaisille epäselvä sen vuoksi, että se on epätäydellinen. Kaikkia tilanteita ei ehkä ole pystytty ennakoimaan ja sopimukseen kirjattu ehto voi myös olla tulkinnanvarainen. (Jaakkola & Sorsa 2005, 62) Sopimus voidaan ymmärtää myös abstraktina käsitteenä eli ns. psykologisenä sopimuksena. Myös psykologisen sopimuksen lähtökohtana ovat sopimukset yleensä sekä ihmisen vapaa tahto sitoa itsensä sopimukseen. (Rousseau 1995, 6.)

Sopimuksen ominaisuudet Rousseau (1995, 7) mukaan:

- Vapaaehtoisuus: Ketään ei voida pakottaa tekemään sopimusta. Sitoumukset on tehtävä vapaaehtoisesti. Vapaaehtoisuus edistää sopimuksen täyttymistä.
- Epätäydellisyys: Rajoittuneen rationaalisuuden vuoksi on käytännössä mahdotonta eritellä kaikkia yksityiskohtia sopimusta tehtäessä. Ihmiset täydentävät tyhjät aukot matkan varrella ja tekevät sen joskus epäjohdonmukaisesti.
- Riippuvuussuhteen menetys: Koska sopimukset tehdään hyödyttämään molempia osapuolia, muutokset saattavat aiheuttaa vahinkoa. Vahinkoja voidaan pyrkiä vähentämään itse sopimukseen kohdistuvilla toimenpiteillä.



- Automaattiset prosessit: Kun sopimukset ovat syntyneet, ne muodostavat kestäviä mentaalaisia malleja, jotka vastustavat muutoksia. Mentaaliset mallit voivat estää ihmisiä näkemästä tapahtuvia muutoksia.

(Rousseau 1995, 7; Kallio 2002, 8.)

Olosuhteiden muuttuessa sopimus ei välttämättä enää hyödytä osapuolia tai se on muuttunut aiottua epäedullisemmaksi. Muutoksista huolimatta sopimus sitoo osapuolia ja tällä on merkitystä yleensä pitkäaikaisissa sopimuksissa. Sopimus voidaan silti korvata uudella tai sopia muutoksista voimassa olevan sopimuksen ehdoin, oikeus tähän on myös, vaikka olosuhteet eivät olisikaan muuttuneet. Sopimukseen voidaan ottaa ehto, jonka nojalla sitä on muutettava olosuhteiden mukana esimerkiksi palkkojen ja hintojen nousun seurauksena. Jos osapuolet eivät ole yksimielisiä muutoksesta, voi sopimuksen muuttaminen tuottaa ongelmia. Epämääräisellä sopimusehdolla ei ole paljon merkitystä, jos sopijaosapuolet eivät pääse yhteisymmärrykseen. Poikkeustapauksissa olosuhteiden muuttuminen voi vaikuttaa sopimuksen sisältöön, esimerkiksi muutos on tehnyt sopimuksen tarkoituksettomaksi tai sopimuksen mukainen suoritus on käynyt mahdottomaksi. (Saarnilehto 2005, 175–177.)

Sopimus sitovuuteen kuuluu, että sopijaosapuolten on toimittava sopimuksen mukaisesti eli täytettävä sopimuksen määräämät velvollisuutensa. Jos jompi kumpi sopijaosapuolista ei täytä velvollisuuksiaan, syntyy sopimusrikkomus. Sopimusrikkomuksen seuraamukset riippuvat muun muassa sopimustyyppistä, rikkomuksen laadusta ja sopijapuolen vaatimuksista. Sopimuksen rikkominen ei silti yleensä vapauta rikkojaa sopimuksesta, mutta vastapuoli voi purkaa sopimuksen. (Saarnilehto 2005, 180–184.)

Sopimukset toimivat siis työelämän raameina. Suomessa sopimuksen tekemistä säännellään perustuslaissa oikeustoimilain (L 13.6.1929/228) ensimmäisessä luvussa. Siinä on säännelty kahdesta oikeustoimesta, tarjous ja vastaus, koostuvan sopimuksen tekemisestä. Sopimus ei silti aina synny oikeustoimilain mukaan, vaan se voi syntyä myös esimerkiksi osapuolten allekirjoittaessa valmiiksi laaditun sopimuksen tai sopimuksen ehdot sisältävän neuvottelupöytäkirjan, esim. työehtosopimuksen. Oikeustoimilaki ei siis pyri tyhjentävästi sääntelemään sopimuksen tekemistä, vaan se antaa yhden vaihtoehdon sopimiselle. Lähtökohtaisesti sopimusoikeudessa vallit-

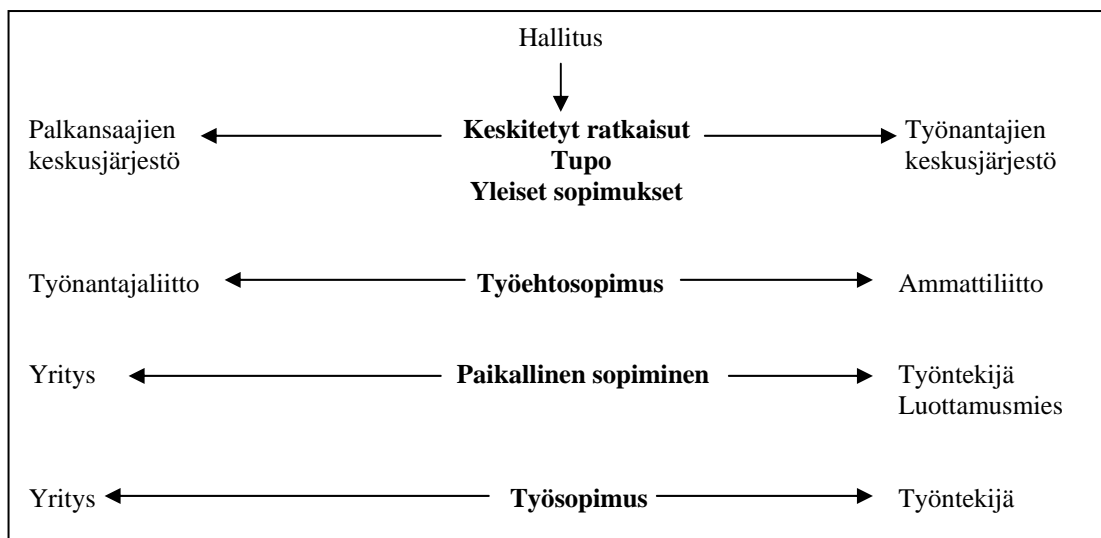
seekin muotovapaus, mutta se ei kuitenkaan ole poikkeukseton. Jotkut sopimukset ovat määrämuotoisia eli ne on tehtävä määrättyssä muodossa, mutta ne ja niiden vaatimukset on määritelty kyseisissä laeissa erikseen. (Saarnilehto 2005, 39–55.)

Työmarkkinoita Suomessa on pitkään ohjannut myös tulopoliittinen kokonaisratkaisu eli TUPO, joka on neuvoteltu työmarkkinakeskusjärjestöjen ja valtiovallan välille. Siinä on sovittu palkoista, veroista, sosiaalipolitiikasta sekä työelämän yleisistä uudistuksista. Tupon raamien pohjalta sekä työnantaja- että työntekijäliitot ovat neuvotelleet omat alakohtaiset työehtosopimuksensa, esim. paperiteollisuudessa. Työmarkkinajärjestöt voivat tehdä myös keskitettyjä ratkaisuja, joissa valtiovalta ei ole mukana. (Eskola 2004, 8.)

Työehtosopimukset, TES:sit, voivat olla joko normaalisitovia tai yleissitovia. Normaalisitovat velvoittavat sopimuksen allekirjoittaneita tai työehtosopimuksen solmineeseen järjestöön kuuluvia osapuolia. Normaalisitovaa TES:siä on noudatettava myös silloin, kun työntekijä ei kuulu sopimuksen solmineeseen järjestöön. Suurin osa suomalaisista työnantajista noudattaa työehtosopimuksia niiden normaalisitovuuden perusteella, koska he ovat järjestäytyneitä. Yleissitovuudella puolestaan tarkoitetaan sitä, että myös järjestäytymättömän työnantajan on noudatettava niitä määräyksiä, joista on sovittu valtakunnallisessa, asianomaisella alalla edustavassa työehtosopimuksessa. Yleissitovia sopimuksia Suomessa on noin 180 ja niiden piirissä noin 90 prosenttia työntekijöistä. Yleissitovuus määritellään kullekin sopimukselle erikseen, ja määritetylle ajalle. TES:sit ovat pakottavia, eikä työehtosopimuksissa voida sopia työntekijän kannalta niitä huonommista ehdoista – ei edes työntekijän suostumuksella. Työehtosopimusten katsotaankin turvaavan työmarkkinaosapuolten tasa-vertaisen aseman. (Koskinen & Ullakonoja 2006, 41.)

Työsopimus solmitaan työntekijän ja työnantajan välille ja siihen liittyvät keskeiset määräykset löytyvät työehtosopimuksesta. Laissa on määritelty työehtosopimuksen minimiehdot; esim. tiedot sopimuksen voimassaolosta, palkasta, sovellettavasta työehtosopimuksesta. Näiden ehtojen lisäksi on mahdollista tehdä myös muita sopimuksia, kuten tiimisopimus, sekä sopia esimerkiksi työaikajärjestelyistä, ylitöiden vaihtamisesta vapaiksi, vuosilomapalkan ja lomarahana maksamisajankohdasta, lisä- ja sunnuntaityöstä sekä päivystyksestä ja varallaolosta. (Eskola 2004, 12 – 13.) Työsopi-

muslaissa (L 26.1.2001/55, luvut 2 & 3) määritellään minimiehdot myös psykologisen sopimuksen kannalta tärkeistä työntekijän ja työnantajan molemminpuolisista velvollisuuksista.



Kuvio 1. Työehtosopimusjärjestelmä (Eskola 2004, 8).

Lisäksi työntekijät voivat henkilökohtaisesti sopia erilaisista etuuksista ja järjestelyistä työnantajan kanssa. Ainoa rajoite sopimiselle on se, että sopimusten ehdot eivät saa olla säädettyjen lakien ehtoja heikompia. (Eskola 2004, 13.)

### 3 PSYKOLOGINEN SOPIMUS

#### 3.1 Määritelmä

Psykologisen sopimuksen käsite ei ole uusi, mutta sitä on yhä enemmän alettu käyttämään vasta viime vuosina työsuhdetta (employment relationship) tutkittaessa (Guest & Conway 2002, 22). Psykologisen sopimuksen määrittäminen on erittäin vaikeaa sen subjektiivisen luonteen vuoksi eikä sille tästä syystä ole vain yhtä yksimielistä määritelmää (Guest 1998a, 649).

Sopimuksen subjektiivisuudella tarkoitetaan sitä, että yksilöllä on ainutlaatuinen kokemus psykologisesta sopimuksesta. Psykologisen sopimuksen sisältö riippuu henkilön vuorovaikutussuhteesta työnantajan kanssa. Henkilön omat käsitykset sopimuksen molemminpuolisuudesta muodostavat psykologisen sopimuksen – ei se, miten molemminpuolisuus toteutuu todellisuudessa. Ensisijaisena tietolähteenä sopimuksesta toimii näin ollen henkilö itse. (Rousseau & Tijoriwala 1998, 680.) Useimmat tutkijat ovat kuitenkin sitä mieltä, että se pitäisi nähdä havaittujen lupauksen ja velvollisuuksien kaksisuuntaisena vaihtosuhteena (Guest & Conway 2002, 22).

Historiallisesti psykologisen sopimuksen käsite voidaan nähdä sosiaalipsykologian vaihtoteorian filosofisten käsitteiden jatkeena. Teorian mukaan yksilöt vapaaehtoisesti suostuvat kuulumaan organisoituun yhteisöön, sen rajoitteisiin ja oikeuksiin. (Smithson & Lewis 2004, 70.) Varsinaisesti vasta vuonna 1960 Argyris loi käsitteellisen pohjan psykologiselle sopimukselle tutkiessaan kahden tehtaan työntekijöitä, jotka pitivät yllä korkeaa tuottavuutta työnjohtajien taatessa riittävän palkan ja työpaikan säilyvyyden (Winter & Jackson 2006, 422).

Argyris piti psykologista sopimusta implisiittisenä, kirjoittamattomana yhteisymmärryksenä molempien osapuolien välillä, jotka arvostavat toinen toistensa sääntöjä. Ja juuri sopimuksen implisiittinen luonne erottaa sen muista muodollisista ja kirjoitetuista sopimuksista. (Sels, Janssens & Van Den Brande 2004, 462). Vuonna 1962 tutkijat Levinson, Price, Munden, Mandl ja Solley laajensivat psykologisen sopimuksen käsitettä Argyrisen määritelmästä korostamalla sopimuksen kirjoittamatonta ja implisiittistä luonnetta. Sen avulla yksilö ja organisaatio tarkentavat mitä kumpikin odottavat antavansa ja saavansa toisiltaan sopimussuhteessa. (Winter & Jackson 2006, 422.)

Roehling, vuoden 1997 tutkimuksessaan, arvostaa Levinsonin ym. näkemystä siitä, että he selkeästi tunnustavat psykologisen sopimuksen dynaamisuuden; sen muuttuvuuden ja kehittymisen ajan myötä molempien sekä työnantajan että työntekijöiden tarpeiden ja suhteen muuttuessa (Smithson & Lewis 2004, 70). Tutkijoiden Argyris ja Levinson ym., vuoden 1962 tutkimuksissa, psykologista sopimusta käytettiin silti ennemmin vain kehyksenä kuin tieteellisenä rakenteena viitattaessa työnantajan ja

työntekijän väliseen kirjoittamattomaan vaihtosuhteeseen (Millward & Brewerton 1999, 254).

Vuonna 1965 Edgar Schein korosti sopimuksen tärkeyttä käyttäytymisen ymmärtämisessä ja johtamisessa organisaatioissa. Vaikka hänen mielestään odotuksia ei ole kirjoitettu viralliseen työsopimukseen, niin ne voimakkaasti toimivat käyttäytymisen muokkaajina. (Smithson & Lewis 2004, 70.) Hän halusi myös painottaa sekä 'kovia' että 'pehmeitä' arvoja yksilöiden ja organisaation toisilleen asettamissa odotuksissa. Työntekijöillä on kovia odotuksia esim. palkan ja työn jatkuvuuden suhteen, mutta myös pehmeitä odotuksia muun muassa inhimillisestä kohtelusta, palautteen saamisesta tai itsensä kehittämisen mahdollisuuksista. Scheinin mielestä sopimuksen dynaamista luonnetta ei saa myöskään unohtaa, koska molempien osapuolien odotukset muuttuvat ajan kuluessa. Uraansa aloittava vastavalmistunut henkilö odottaa työntantajaltaan aivan eri asioita kuin lähivuosien aikana eläkkeelle jäävä työntekijä. Toisaalta he ovat myös valmiita panostamaan uraansa eri tavoin. Samoin nuori organisaatio tarvitsee erilaista työvoimaa kuin jo vakaan markkina-aseman saavuttanut organisaatio. (Schein 1994, 22–24.)

Seuraavan viiden vuoden aikana käsitteen ”keksimisestä” se sai paljon huomiota eri tutkijoilta, mutta sen jälkeen se unohtui vuosikymmeniksi. Kiinnostus psykologista sopimusta kohtaan heräsi uudestaan vuonna 1989 Rousseau'n kirjoitettua aiheesta artikkelin. 1990-luvulla lama johti rakennemuutoksiin, työntekijöiden vähentämisiin ja fuusioihin monissa yrityksissä. Samalla myös henkilöstön tuntemukset ja käyttäytyminen työnantajaa kohtaan muuttuivat. Psykologinen sopimus auttoi selittämään nuo muutokset ja sai siksi lisää huomiota. (Van de Ven 2004, 1.)

Aikojen saatossa psykologiselle sopimukselle on siis kehittynyt monia hieman toisistaan eroavia määritelmiä. Schein näki, vuonna 1987, psykologisen sopimuksen joukkoa kirjoittamattomia odotuksia työntekijän ja organisaation välillä. Samoilla linjoilla hänen kanssaan vuonna 1995 olivat Herriot ja Pemberton, jotka myös uskoivat psykologisen sopimuksen sisältävän molempien osapuolien näkemykset, mutta he lisäsivät määritelmäänsä myös velvollisuudet. (Guest 1998a, 650–651.)

Tunnetuimman määritelmän on, vuonna 1989, tehnyt tutkija Denise M. Rousseau. Hän määritteli psykologisen sopimuksen seuraavasti:

*”Yksilön uskomukset koskien ehtoja ja olosuhteita molemminpuolisessa vaihtosopimuksessa keskeisen henkilön ja toisen osapuolen välillä. Psykologinen sopimus tulee esiin kun toinen osapuoli uskoo, että lupaus tulevaisuuden vastapalveluksista on syntynyt, panos on annettu ja näin ollen velvollisuus on luotu takaamaan tulevaisuuden hyödyt.”* (Guest 1998a, 651.)

Sittemmin Rousseau on hieman muokannut ja tiivistänyt määritelmäänsä, mutta asiasisältö on pysynyt samana ja hänen määritelmillään onkin eniten tukijoita muiden tutkijoiden keskuudessa, esim. vuonna 1998 aihetta tutkineet: Mclean, Kidder, & Gallagher; Coyle-Shapiro & Kessler; Millward & Hopkins. He ovat samaa mieltä erityisesti määritelmän kahdesta keskeisestä seikasta: psykologisten sopimusten subjektiivisuudesta ja molemminpuolisuudesta. Jokaisella on subjektiivinen käsitys psykologisesta sopimuksesta ja uskomus sopimuksen olemassaolosta. (Sels ym. 2004, 463) Subjektiivisuus vaikuttaa myös sopimuksen tulkintaan, ymmärtämiseen, ja siihen miten yksilö päivittäin toimii työpaikallaan (Millward & Brewerton 1999, 254). Psykologinen sopimus on myös molemminpuolinen, sillä se sisältää uskomuksen molempien osapuolien keskinäisistä velvollisuuksista, joita ovat mm. työn sisältö, palkka, uskollisuus ja sitoutuminen yritykseen, joustavuus, turvallisuus ja etenemismahdollisuudet (Sels ym. 2004, 463; Beardwell, Holden & Claydon 2004, 522).

Psykologisen sopimuksen tarkoituksena on vähentää turvattomuuden tunnetta. Työsuhteen kaikkia tekijöitä ei pystytä määrittelemään virallisessa, kirjoitetussa sopimuksessa, joten psykologinen sopimus täyttää nämä aukot. Lisäksi psykologinen sopimus muokkaa käyttäytymistä, koska työntekijät vertaavat velvollisuuksiaan organisaation vastavelvollisuuksiin ja mukauttavat käyttäytymistään, jos kriittisiä tuloksia ilmenee. (Van de Ven 2004, 2.) Lisäksi se luo myös työntekijöille tunteen, että heillä on vaikutustaltoa siihen mitä heille organisaatiossa tapahtuu (Anderson & Schalk 1998, 639).

### 3.2 Syntyminen ja kehittyminen

Psykologinen sopimus syntyy työntekijän ja organisaation välille. Joskus saattaa olla vaikea ymmärtää, mitä organisaatiolla tarkoitetaan, koska psykologisen sopimuksen ollessa kysessä, se vaihtelee tilanteesta riippuen. Organisaation edustajina voidaan nähdä rekrytoijat, esimiehet, johto, henkilöstöpäälliköt, työtoverit ym. (Robinson & Rousseau 1994, 247; Kallio 2002, 10.)

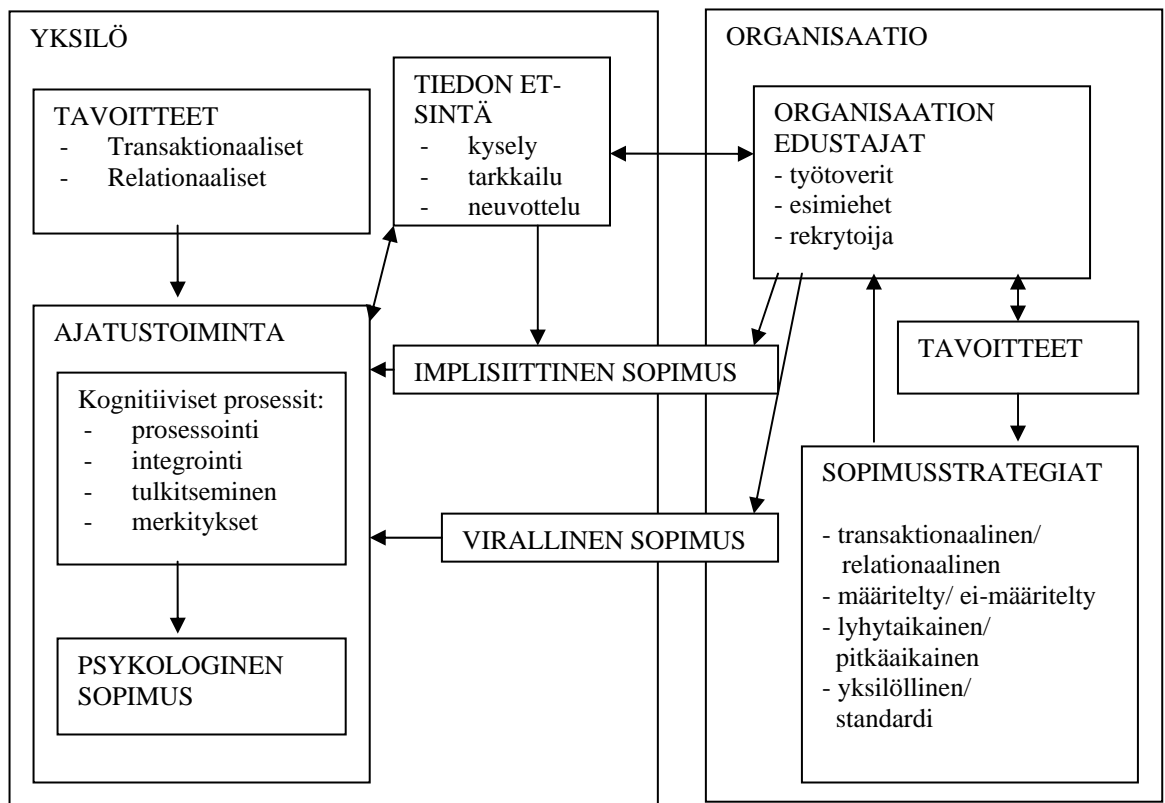
Rekrytointiprosessin aikana työnantaja ja työnhakija keskustelevat siitä, mitä he voivat toisilleen tarjota mahdollisessa työsuhteessa. Jos yhteisymmärrykseen päästään, he kirjoittavat virallisen työsopimuksen, mutta samalla syntyy myös epävirallinen ja kirjoittamaton psykologinen sopimus. Tässä vaiheessa uudella työntekijällä on todennäköisesti vähäistä ja epätäydellistä tietoa työsuhteen luonteesta (Rousseau 2001, 519). Uusilla työntekijöillä on usein liian positiivinen kuva työsuhteesta. Heillä on suuret odotukset työnantajasta ja matalammat odotukset itsestään (Rousseau 1995, 23).

Seuraavana Niehoffin ja Robertin (2001,6) mukaan kuusi strategiaa, miten tehokkaasti taata psykologisen sopimuksen synty:

- Yrityksen julkaiseman kirjallisen materiaalin tarkistaminen: pitäisi antaa mahdollisimman totuudenmukaisen kuvan työnhakijalle
- Koulutetut haastattelijat: osaavat antaa oikeanlaisen kuvan työstä ja työpaikasta haastateltaville
- Selkeä ilmaisu odotuksista ja vaatimuksista: haastateltavalta odotetut ominaisuudet ja työn yksityiskohtainen esittely
- Lupausten kirjaaminen yksityiskohtaisesti: haastatellulle annetut lupaukset tulevasta työstä
- Uudelle työntekijälle nk. sopeutumis- ja integroimisohjelma organisaatioon

Ensimmäisen 3 - 6 kuukauden aikana työntekijän alkeellinen psykologinen sopimus muuttuu realistisemmaksi (Van de Ven 2004, 2). Juuri yritykseen palkatut yleensä muodostavat käsityksensä ja odotuksensa kahdesta lähteestä: heidän vuorovaikutuk-

sestaan organisaation edustajien kanssa ja omista käsityksistään yrityksen organisaatiokulttuurista (Turnley and Feldman 1999, 897). Morrison ja Robinson (2000, 527) korostavat kommunikaation tärkeyttä rekrytointiprosessin aikana, koska työnhakija saattaa tulkita hyvinkin epämuodolliset ja epätarkat rekrytoijan kommentit lupauksina, jotka luovat odotuksia koskien tulevaisuutta.



Kuvio 2. Psykologisen sopimuksen muotoutuminen (Shore & Tetrick, 1994, 96).

Monet tekijät vaikuttavat psykologisen sopimuksen kehittymiseen: työntekijän omat odotukset, vuorovaikutuksen dynaamisuus, ympäristön olosuhteet sekä organisaation ja yksilön omat tavoitteet (Shore & Tetrick 1994, 96). Vuoden 1997 tutkimuksessaan Herriot ja Pemberton myös painottavat jatkuvan vuorovaikutuksen tärkeyttä työntekijän ja työnantajan välillä, koskien niin työtä kuin henkilökohtaisiakin asioita, kuten työtaakka, kehittyminen, työelämän tasapaino ja urakehitysmahdollisuudet. Organisaation kommunikointikeinoista esimerkiksi suoritusten arviointi ja kehityskeskustelut nähdään mahdollisuuksina luoda ja selkeyttää odotuksia työntekijän kanssa. (Guest 2004, 550.) Psykologisen sopimuksen kehittymiseen vaikuttavat ympäristön dynaamisuudesta johtuen myös monet organisaation eri edustajat ja asiat sekä sanalliset ja ei-sanalliset viestit (Shore & Tetrick 1994, 97).



### 3.3 Sisältö ja ominaispiirteet

Psykologiset sopimukset perustuvat molempien osapuolien tekemiin yksityiskohtaisiin lupauksiin sekä yleisiin velvollisuuksiin perustuviin hyväksytyihin lupauksiin. Vaikka työnantaja ei olisikaan antanut tarkkoja lupauksia, niin jokainen työntekijä arvostaa selkeyttä, oikeudenmukaisuutta ja hyvää kommunikointia. Jokainen työnantaja arvostaa työntekijää, joka käsittelee asianmukaisesti luottamuksellista tietoa ja tekee hyvää työtä. Yleisten velvollisuuksien lisäksi psykologista sopimusta täydentävät kirjoitetut sopimukset, muun muassa virallinen työsopimus.

(Van de Ven 2004, 3.)

Herriot, Manning & Kidd (1997, 156–158) ovat tutkineet Englannissa millaisia velvollisuuksia työnantajalla ja työntekijällä on toisilleen. Työntekijän velvoitteiksi he määrittelevät:

- työskentely sovitun työajan mukaisesti
- hyvin työskentely sekä laadullisesti että määrällisesti
- rehellisyys organisaatiota ja asiakkaita kohtaan
- lojaalisuus organisaatiota kohtaan, organisaation maineen ylläpito ja sen intressien mukaan toimiminen
- organisaation omaisuuden oikealaatuinen ja huolellinen käsittely
- korrekti pukeutuminen ja käyttäytyminen
- joustavuus työtehtävien suhteen, etenkin hätä- ja erikoistilanteissa

Työnantajalla on Herriot ym. (1997, 158) mukaan lähes puolet enemmän velvollisuuksia työntekijää kohtaan. Näitä velvollisuuksia ovat:

- asianmukainen koulutus ja perehdytys työhön
- tasapuoliset valinta-, arviointi-, ylennys- ja irtisanomiskäytännöt työntekijöille
- myöntää vapaata työntekijöille tarvittaessa henkilökohtaisten ja perheen asioiden hoitamiseen
- mahdollisuus keskustella jonkun kanssa heihin vaikuttavista asioista
- mahdollisimman vähäinen puuttuminen varsinaisen työn suoritustapaan
- henkilökohtaisesti kannustavalla tavalla toimiminen työntekijöitä kohtaan

- erikoissuorituksista ja pitkää palveluajasta palkitseminen ja arvostaminen
- turvallisen työympäristön ja hyvän työilmapiirin tarjoaminen
- Oikeuden- ja johdonmukaisuus sääntöjen soveltamisessa ja kurinpidollisissa toimissa
- työmarkkinakäytäntöjen mukainen palkkauspolitiikka koko organisaatiossa
- tasapuolisuus ja säännönmukaisuus etuuksien myöntämisessä
- mahdollisimman pitkälle työpaikan pysyvyyden turvaaminen

Psykologisen sopimuksen dynamiikka muodostuu sitä määrittelevien piirteiden mukaan. Rousseau (2004, 120) on kerännyt yhteen kuusi psykologista sopimusta määrittelevää keskeistä ominaispiirrettä, joita ovat: vapaaehtoisuus, usko molemminpuoliseen sopimukseen, epätäydellisyys, moninkertaiset sopimuksen tekijät, tappioista selviytyminen ja mentaaliset mallit.

Psykologiset sopimukset motivoivat ihmisiä täyttämään velvollisuutensa, koska ne perustuvat lupauksen vaihtoon, johon yksilö on vapaasti suostunut. Vapaaehtoisesti tehdyt lupaukset yleensä pidetään. Työntekijä, joka on lupautunut työskentelemään yrityksessä vähintään vuoden, hylkää todennäköisemmin toiselta firmalta tulleen työtarjouksen kuin työntekijä, joka ei ole tehnyt tällaista lupaa. Selkeillä vapaaehtoisilla lupauksilla, kuten ”lupaudun työskentelemään vähintään vuoden”, on enemmän vaikutusta käyttäytymiseen kuin epämääräisillä, ”työskentelen jonkin aikaa”, lupauksilla. (Rousseau 2004, 120.)

Yksilön psykologinen sopimus heijastaa hänen omaa ymmärrystään toisen kanssa tehdyistä lupauksista. Yksilöt toimivat subjektiivisesti olettaen, että sopimus on molemminpuolinen, vaikka se ei pitäisikään paikkaansa. Esimerkkinä henkilö, jolle sanotaan, että hänen työnsä sisältää kaksi tai kolme päivää matkustelua viikossa. Työntekijä saattaa tulkita asian niin, että hänen ei tarvitse matkustaa kolme päivää enempää, vaikka hänet palkannut henkilö tarkoitti matkustelua keskimäärin kaksi tai kolme päivää viikossa. (Rousseau 2004, 120–121.) Näkemys molemminpuolisuudesta aiheuttaa ongelmia myös kun osapuolien välillä on suuria valtaeroja. Tämä saattaa johtaa moninkertaisiin psykologisiin sopimuksiin, joista osa on enemmän yksipuolisia kuin molemminpuolisia, ja työntekijät eivät pysty sisällyttämään heidän toivei-

taan ja odotuksiaan sopimukseen. 'Myöntyväisyssopimus' (compliance contract) syntyy, kun työntekijät kokevat pakkoa hyväksyä työnantajan itselleen määrittelemiä velvollisuuksia, esimerkkinä työpaikan säilyvyys. (Smithson & Lewis 2000, 686; Smithson & Lewis 2004, 71.)

Psykologiset sopimukset ovat yleensä epätäydellisiä, lyhytaikaisia ja määräaikaista työsuhteita lukuun ottamatta, ja niitä pitää täydentää ajan myötä. Kumpikaan, työnantaja eikä työntekijä pysty aluksi selvittämään kaikkia pysyvemmän työsuhteen yksityiskohtia, ja myös muuttuvat olosuhteet tekevät siitä mahdotonta. Psykologinen sopimus kehittyikin siis työsuhteen aikana, mutta jos aika-ajoin ei nähdä vaivaa molempinpuolisuuden vahvistamiseksi, niin työnantajan ja työntekijöiden psykologiset sopimukset saattavat muodostua ristiriitaisiksi. (Rousseau 2004, 121.)

Se, miten työntekijät tulkitsevat psykologista sopimustaan työnantajan kanssa, muotoutuu monen informaatiolähteen vaikutuksesta. Moninkertaisina sopimuksen tekijöinä voidaan pitää yrityksen ylintä johtoa, henkilöstöpäällikköä ja erityisesti työntekijän lähiesimiestä. Esimies lähettää koko ajan vahvoja signaaleja yksilön psykologisen sopimuksen ehtoja koskien. Jos hän päättää lähteä yrityksestä, monet työntekijät saattavat nähdä sen psykologisen sopimuksen rikkoutumisena tai jopa raukeamisena. Työtoverit voivat myös tuottaa informaatiota, jonka perusteella työntekijä määrittelee, mitä velvollisuuksia hänellä on työnantajaa kohtaan ja toisinpäin. Henkilöstötoimenpiteet kuten koulutus ja suoritusten arviointi voivat myös viestittää luvatuista etuuksista. (Rousseau 2004, 121.)

Jos työnantaja tai työntekijä luottaa siihen, että psykologinen sopimus ohjaa heidän käyttäytymistään ja toinen osapuoli ei täytä kaikkia velvollisuuksiaan, tämä johtaa ”tappioihin” eli luvatut hyödyt eivät toteudu. Tällaiset tappiot ovat perussyitä siihen, miksi psykologisen sopimuksen rikkoutuminen luo voimakkaita negatiivisia reaktioita, kuten: vihaa, paheksuntaa, irtisanoutumisia ja tuen vähentymistä. Tärkeää on, että molemmat osapuolet keskittyvät velvollisuuksiensa täyttämiseen kuten myös tappiosta selviytymiseen silloin, kun velvoitteita on vaikea täyttää. Esimerkiksi työnantaja saattaa tarjota jollekin haastavan projektin hoidettavaksi, kun luvattu ylennys ei toteudukaan. (Rousseau 2004, 121.)

Psykologinen sopimus luo kestävän mentaalisen mallin työsuhteesta. Tämän mallin avulla yksilö tietää, mitä odottaa tulevaisuudessa ja se myös ohjaa tehokkaaseen toimintaan ilman harjoittelua. Mentaaliset mallit toimivat myös elämän muilla osa-alueilla, esimerkiksi niiden avulla ihminen pystyy kirjoittamaan tietokoneella joutumatta katsomaan näppäimistöä. Kun psykologinen sopimus toimii tällaisena mallina, se auttaa työnantajaa ja työntekijää toimimaan ilman täydellistä tietoa toisen osapuolen aikomuksista tai odotuksista. Jälkeenpäin tuleva informaatiokin tulkitaan jo olemassaolevan psykologisen sopimuksen mukaan. Tämä malli on toimiva, ainakin suurimmaksi osaksi, koska uudet toimintavaatimukset voidaan sisällyttää jo olemassa oleviin käsityksiin yksilöiden työrooleista, vaikka joskus tarkempaa ja mittavampaa muutosprosessia tarvitaan. (Rousseau 2004, 121–122.)

### 3.4 Kuka edustaa organisaatiota?

Rousseau (1995, 60) psykologisen sopimuksen teorian mukaan organisaatioilla on monia agentteja, jotka viestittävät yrityksen näkemyksiä molemminpuolisista velvollisuuksista. Esimerkiksi korkein johto ilmaisee yrityksen kokonaistavoitteista ja rekrytoijat kertovat työnhakijalle työn vaatimuksista ja odotuksista työntekijöitä kohtaan. Viestit ylimmältä johdolta usein viittaavat yleisesti kaikkiin työntekijöihin, eivätkä siis määrittele kunkin työntekijän velvollisuuksia ja kannustimia erikseen.

Toisena organisaation edustajana voidaan pitää työntekijän lähintä esimiestä, koska he yleensä keskustelevat tietyn työntekijän kanssa hänen velvollisuuksistaan ja odotuksistaan. (Tekleab & Taylor 2003, 586.) Aslagen ja Eisenbergin sekä Tekleabin ja Taylorin vuonna 2003 tekemien tutkimusten mukaan työntekijät yleensä kokevat lähiesimiehen organisaation edustajaksi ja täten myös sopimuskumppaniksi. (Granrose & Baccili 2006, 166; Tekleab & Taylor 2003, 586.)

Tästä syystä aion itsekin tutkia työntekijöiden lähimpien esimiesten roolia psykologisen sopimuksen täyttymisessä. Lisäksi tutkin myös heidän esimiestensä eli yrityksen keskijohdon näkökulmaa. Yksi tutkimukseni osatavoite kuitenkin on myös selvittää kenet case-yrityksen työntekijät itseasiassa kokevat sopimuskumppanikseen.

## 4 PSYKOLOGISEN SOPIMUKSEN MUODOT

Psykologinen sopimus perustuu yksilön käsityksiin ja uskomuksiin, joten näin ollen se on vahvasti subjektiivinen. Henkilöiden käsityksissä on kuitenkin väistämättömiä samankaltaisuuksia, jotka määräytyvät usein ihmisten yhdessä kokemien normaalien työtilanteiden mukaan (McDonald & Makin 2000, 85.) Samaan aikaan, kun psykologisen sopimuksen tarkka sisältö vaihtelee yksilöiden mukaan, niin eri ryhmien välillä on yleisiä luokkia ja kaavoja. Näitä esiintyy kaikissa sopimuksissa ja ne tekevät eron, miten työntekijät ja työnantaja käyttäytyvät toisiaan kohtaan. (Rousseau 2004,122.)

Rousseau (1990, 389) löysi tutkimuksissaan kaksi selvästi havaittavaa joukkoa työntekijöiden velvollisuuksista ja hän kutsuu niitä transaktionaaliseksi ja relationaaliseksi. Myös muut tutkijat jakavat psykologisen sopimuksen näihin kahteen osatekijään (De Meuse, Bergman & Lester 2001, 103). Nämä sopimukset voidaankin nähdä sopimusjatkumon eri päissä (Rousseau 1995, 91). Viime vuosien aikana on ilmestynyt myös uusi sopimusmuoto ”hybridi” eli tasapainosopimus (balanced contract) (Rousseau 2004, 122).

TRANSAKTIONAALINEN		RELATIONAALINEN
Taloudellinen	<b>Pääpaino</b>	Taloudellinen, emotionaalinen
Osittainen	<b>Sisällyttäminen</b>	koko henkilö
Rajattu, määrätty	<b>Aikaväli</b>	Avoin, määräämätön
Kirjoitettu	<b>Virallisuus</b>	Kirjoitettu, kirjoittamaton
Staattinen/ muuttumaton	<b>Pysyvyys</b>	Dynaaminen/ muuttuva
Kapea	<b>Laajuus</b>	Laaja
Julkinen, havaittavissa	<b>Todellisuuden kokemus</b>	Subjektiivinen, ymmärretty

Kuvio 3. Sopimusjatkumo (Rousseau 1995, 92).

#### 4.1 Relationaalinen sopimus

Relationaalisia sopimuksia voidaan kuvailla sellaisilla termeillä kuten lojaalisuus ja pysyvyys. Lojaalisuus ilmenee siinä, että työntekijä ja työnantaja sitoutuvat täyttämään toistensa tarpeet, ja pysyvyys ilmenee rajaamattomana sitoutumisena tulevaisuuteen. (Rousseau 2004, 122.) Vastavelvollisuudeksi lojaaliudesta yritystä kohtaan, työntekijät odottavat työnantajalta turvattua työpaikkaa (McDonald & Makin 2000, 85). Relationaaliset sopimukset sisältävät siis sekä rahallisia että muita ei-rahallisesti mitattavia vastineita kuten, koulutuksen, kehittymismahdollisuudet ja uran yrityksessä (Robinson, Kraatz & Rousseau 1994, 139). Työntekijät joilla on relationaalinen sopimus, on tapana olla hyväksyvämpiä tekemään ylitöitä, sai siitä korvauksen tai ei, auttamaan työtovereitaan heidän töissään ja tukemaan organisaatiomuutoksia, jotka työnantaja kokee tärkeiksi. (Rousseau 2004, 122) Työntekijöiden asenteisiin ja vastavuoroiseen käyttäytymiseen työnantajaa kohtaan vaikuttaakin suuresti se, miten he näkevät sopimuksen relatiivisen osan (De Meuse ym. 2001, 103).

Jos relationaalinen sopimus rikkoutuu, työntekijät ovat todennäköisesti kokevat sen erittäin epämieluisaksi, mutta he myös yrittävät mahdollisuuksien mukaan etsiä parannuskeinoja työsuhteen ylläpitämiseksi ja jatkamiseksi. Jos suhteen eheyttämisessä normaaliksi ei onnistuta, se yleensä johtaa työntekijän irtisanoutumiseen tai vähentyneeseen panokseen yrityksen hyväksi. Toisaalta työnantaja, jolla on relationaalinen sopimus, kantaa suurimman riskin taloudellisista epävarmuuksista. He usein suojelevat työntekijöitä myös talouden laskusuhdanteilta. Työntekijät suosivat työnantajaa, joka tarjoaa heille relationaalista sopimusta, sen luoman turvallisuuden tunteen vuoksi. (Rousseau 2004, 122.)

Relationaalisista sopimuksista on tulossa yhä monimutkaisempia nykyajan yrityksille toteuttaa johtuen työntekijöiden vähennyksistä ja tiukasta työmarkkinatilanteesta. Näiden seurauksena pätevien ja ammattitaitoisten työntekijöiden löytäminen ja säilyttäminen yrityksessä vaikeutuu (De Meuse ym. 2001, 103). Liike-elämän muutoksista johtuen onkin arvioitu, että joidenkin työnantajien on vaikea ylläpitää heidän osaansa sopimuksesta, joten se on korvattu transaktionaalisella sopimuksella (Beardwell ym. 2004, 522).

## 4.2 Transaktionaalinen sopimus

Transaktionaalisen sopimuksen luonne ilmentyy hyvin lauseesta ”reilu palkka reilusta päivän työstä” (Rousseau 1995, 91). Transaktionaaliset sopimukset sisältävät tarkkoja ja kapea-alaisia tehtäviä. Ne ovat lyhyt- tai määräaikaista ja pääosin keskittyneet taloudelliseen vaihdantaan, joka vaatii rajallisen osallistumisen työnantajan ja työntekijän kesken (Cavanaugh & Noe 1999, 324; Rousseau 2000, 5). Transaktionaaliselle työsuhteelle ominaista ovatkin kilpailukykyiset palkat ja pitkän lojaalin työsuhteen puuttuminen (Rousseau 1990, 391; McDonald & Makin 2000, 85).

Työntekijät, joilla on transaktionaalinen sopimus, noudattavat tarkasti sen yksityiskohtaisia ehtoja. Kun olosuhteet muuttuvat tai kun työnantaja ei pysty täyttämään velvoitteitaan, työntekijä etsii uuden työn. Myös työnantaja on valmis lopettamaan työsuhteen välittömästi, jos työntekijä ei täytä heidän tarpeitaan. Toisin kuin relationaalisessa sopimuksessa, riski taloudellisesta epävarmuudesta siirtyy työnantajalta työntekijälle. Riski voi olla erityisen merkittävä työntekijälle jos hänellä ei ole muita työvaihtoehtoja. Työntekijöiden suoritukset ovat palkasta riippuvaisia ja työnantajat eivät juuri anna lupauksia tulevaisuudesta. (Rousseau 2004, 122.)

Transaktionaaliset sopimukset sopivat itsenäisesti työskenteleville, esim. lakimiehille, jotka ovat ns. uranlujia eivätkä ole sidoksissa yksittäiseen organisaatioon, ja kun suoritus ei vaadi yhteistyötä muiden kanssa ja on helposti valvottavissa (Maguire 2002, 168; Rousseau 2004, 122). Transaktionaaliset sopimukset eivät toimi, jos ne ovat rikkoutuneiden tai huonosti johdettujen relationaalisten sopimusten sivutuotteita, koska silloin luottamus toiseen osapuoleen on menetetty. (Rousseau 2004, 122.)

Guzzon, Noonan ja Elronin vuoden 1994 tutkimuksen mukaan psykologinen sopimus koostuu sekä transaktionaalisista että relationaalisista elementeistä (Beardwell ym. 2004, 522). Myös Robinson ym. löysivät sama vuonna todisteita siitä, että psykologiset sopimukset sisältävät sekä transaktionaalisia että relationaalisia velvollisuuksia (Cavanaugh & Noe 1999, 324). Työnantajat saattavat joutua todistamaan työntekijöille, että he pystyvät säilyttämään vakaan ja oikeudenmukaisen transaktionaalisen sopimuksen ennen luottamukseen ja sitoutumiseen perustuvan relationaalisen sopimuksen yrittämistä. Osa-aikaisella työntekijällä saattaa olla transaktionaali-

nen sopimus, joka ajan myötä kehittyy relationaaliseksi kun työsuhteesta tulee vakinaisen, mutta työn kesto ei kuitenkaan aina osoita psykologisen sopimuksen muotoa (Rousseau 2004, 123). Herriot ym. (1997, 161) esittävät, että organisaatiot saattavat olla vaikeuksissa, koska ne aliarvioivat työntekijöidensä psykologisen sopimuksen pohjimmiltaan transaktionaalisen luonteen. Keskeinen seikka on kuitenkin ymmärtää, että kaikki psykologiset sopimukset ovat erilaisia, yksilöllisiä ja dynaamisia (Beardwell ym. 2004, 522).

#### 4.3 Tasapainosopimus (balanced contract) eli 'uusi sopimus'

Nykyajan epävakaa työolosuhteet ovat lisänneet epäselvyyttä siitä, mitä työntekijät voivat odottaa työnantajalta ja mitä he itse haluavat työsuhteelta (Arthur, Khapova & Wilderom 2005, 177). Työntekijöiden vähentäminen ja maailmanlaajuinen kilpailu ovat muokanneet psykologista sopimusta ja saaneet useat ihmiset uskomaan, että he saattavat menettää työnsä vaikka tekisivät sen hyvin. Jotkin tutkijat ovatkin esittäneet, että työntekijät ovat kehittäneet itsenäisiä uria, jotka ovat organisaatorajoista eroavia (boundaryless careers), ja monimuotoisia uria (protean careers), joissa ura nähdään itsensä kehittämisenä (Arthur ym. 2005, 177; Granrose & Baccili 2006, 163).

Perinteisesti tärkeänä pidetty lojaalius organisaatiota kohtaan ja sitoutuminen yritykseen ovatkin nyt muuttumassa merkityksettömämmiksi. Samaan aikaan organisaatiot tavoittelevat transaktionaalisempia sopimuksia työntekijöidensä kanssa ja toivovat heidän tavoittelevan monimuotoisempia ja itsenäisiä uria. (Maguire 2002, 167.)

Näiden muutosten vuoksi onkin kehittynyt 'uusi sopimus' eli kolmas psykologisen sopimuksen muoto, jota Rousseau (2004, 122) tutkimuksessaan kuvaa hybridiksi eli tasapainosopimukseksi. Hybridisopimukset yhdistävät elementtejä sekä relationaalista että transaktionaalisista sopimuksista. Sopimukset ovat dynaamisia ja ajallisesti määrittelemättömiä sekä niissä työsuoritukset ovat tarkoin määriteltyjä, mutta ajan myötä muuttuvia. Sopimukset vaativat siis uudelleen neuvottelua talouden olosuhteiden ja työntekijöiden tarpeiden muuttuessa. Työnantajien velvollisuuksiin kuuluvat työntekijöiden koulutus, sekä yrityksessä että muualla, jos tarve niin vaatii. He odot-



tavat työntekijöiden olevan joustavia ja halukkaita sopeutumaan talouden olosuhteiden muutoksiin. Tasapainosopimuksissa riski jakautuu tasaisemmin työntekijän ja työnantajan kesken. Tutkimukset myös todistavat sen, että molemminpuolisuus on vaikea luoda osapuolien välille sellaisissa tasapainosopimuksissa, missä työntekijän panosten odotetaan muuttuvan olosuhteiden mukaan ja sopimus vaatii uudelleen neuvotteluja. (Rousseau 2004, 122–123; Rousseau 2000, 5.)

#### 4.4 2 x 2-malli

Rousseau (1995, 97) on kehittänyt 2 x 2- mallin psykologisen sopimuksen eri muodoista (kuvio 4). Relatiiviset ja transaktiiviset muodot ovat psykologisen sopimuksen perusta, mutta 2 x 2- mallin avulla hän tarkentaa määrittelyä ja luokittelee sopimukset neljään eri luokkaan. Edellä mainittujen psykologisen sopimuksen muotojen lisäksi mallissa on neljäs ns. siirtymävaiheen sopimus (transitional contract). Mallin kaksi ulottuvuutta ovat aikaväli, eli työsuhteen kesto, ja suoritusvaatimukset eli työsuorituksen sisällön kuvaus. (Rousseau haastattelu.)

Siirtymävaiheen sopimukset, jotka eivät varsinaisesti ole itsessään psykologisia sopimuksia, edustavat sopimusten kariutumista, heijastaen puutteita työsuhteen tulevaisuuteen sitoutumisessa ja määrittelemättömiä työn vaatimuksia. (Coyle-Shapiro, Hogue, Kessler & Richardson 2002, 48.) Siirtymävaiheen sopimukset ilmenevät yleensä kun organisaatiot muuttuvat, esimerkiksi fuusioiden ja työntekijöiden irtisanomisien aikana. Nämä muutokset aiheuttavat työntekijöissä epäluottamusta, epävarmuuden ja epävakaisuuden tunteita. (Rousseau haastattelu.)

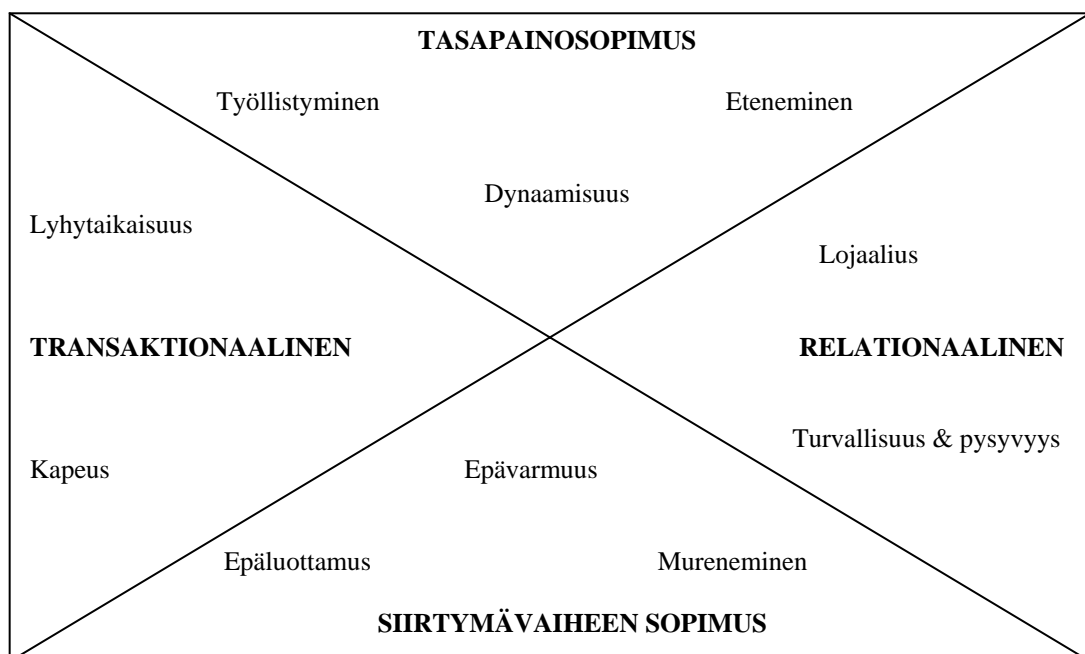
		SUORITUSVAATIMUKSET	
		Määritelty	Määrittelemätön
AIKAVÄLI	Lyhytaikainen	Transaktionaalinen sopimus	Siirtymävaiheen sopimus (transitional contract)
	Pitkäaikainen	Tasapainosopimus (Balanced contract)	Relationaalinen sopimus

Kuvio 4. Psykologisen sopimuksen muodot (Rousseau 1995, 97).

Operationalisoidakseen nämä neljä ulottuvuutta tuottamaan tuloksia, joilla on korkea yhtenevyys ja arvostelukykyinen validiteetti, Rousseau on edelleen jakanut jokaisen ulottuvuuden käsitteellisesti homogeenisiin osatekijöihin (kuvio 5). Relationaalinen sopimus koostuu stabiilisuuden ja lojaaliuden osatekijöistä. Stabiilisuudella tarkoitetaan sitä, että työntekijä on velvoitettu pysymään yrityksessä ja tekemään tarvittavat työt. Työnantaja on sitoutunut tarjoamaan vakaat tulot ja pitkäaikaisen työsuhteen. Lojaalius ilmenee työntekijän velvollisuuksina tukea yritystä, ilmaista lojaalisuutensa ja sitoutua yrityksen tavoitteisiin sekä omaamalla hyvät alaistaidot. Vastineeksi työnantaja on sitoutunut turvaamaan työntekijöiden ja heidän perheidensä hyvinvoinnin. (Rousseau 2000, 4–5.)

Tasapainosopimuksen tärkeimmät elementit ovat ulkoinen työllistyminen, työntekijän kehittyminen ja eteneminen organisaation sisällä sekä dynaaminen suoritus. Työntekijä on velvollinen kehittämään osaamistaan kilpailukykyisemmäksi ja vastaamaan yrityksen tarpeita. Vastavuoroisesti työnantajan on parannettava työntekijän työllistymistä niin organisaation sisällä kuin sen ulkopuolellakin. Dynaaminen suoriutuminen tarkoittaa työntekijän selviytymistä uusista ja yhä haastavammista tehtävistä, joilla säilytetään yrityksen kilpailukyky, ja työnantaja tarjoaa mahdollisuuden jatkuvaan oppimiseen. (Rousseau 2000, 4 – 5.)

Transaktionaalista sopimusta kuvastaa sen lyhytaikaisuus ja kapeus. Työntekijä suorittaa vain määrätyt ja tarkkaan rajatut tehtävät, joista hänelle maksetaan, eikä hän ole velvollinen pysymään yrityksen palveluksessa. Työnantaja ei ole velvollinen tarjoamaan koulutusta ja lupauksia työn jatkuvuudesta. Siirtymävaiheen sopimusten keskeisiä osatekijöitä ovat epäluottamus, epävarmuus ja mureneminen. Työnantajan ja työntekijän välinen luottamus on kokonaan kadonnut. Työntekijä uskoo, että yritys lähettää epä johdonmukaisia ja sekavia signaaleja aikomuksistaan ja työnantaja jättää kertomatta tärkeitä tietoja työntekijöille. Epäluottamus ja epävarmuus johtavat osapuolien välisen sopimuksen loppuliseen murenemiseen. (Rousseau 2000, 5.)



Kuvio 5. Sopimuksen ulottuvuuksien sisältö (Rousseau 2000, 4 – 5).

Taloudellisen ympäristön muuttuessa nopeasti siirtymävaiheen sekä tasapainosopimukset ovat kasvavassa määrin lisääntymässä. Teknologian muutokset ja 'joustavan firman' syntyminen ovat muuttaneet työntekijän ja työnantajan välistä suhdetta. Rousseau'n 2x2- malli vähentää psykologisen sopimukseen kohdistuvaa kritiikkiä sen kyvystä olla tarpeeksi kattava. Sen sijaan, että transaktionaalinen ja relationaalinen sopimus nähtäisiin toisensa poissulkevinä, 2x2-mallissa ne täydentävät toisiaan. (Rousseau haastattelu.)

## 5 POSITIIVINEN SOPIMUS

Denise M. Rousseau on merkittävin tutkija, joka edustaa niin sanottua yksilöllisen psykologisen sopimuksen näkökulmaa. Rousseau ja hänen näkökulmaansa tukevat tutkijat ovat vakuuttuneita siitä, että psykologiset sopimukset muotoutuvat ainoastaan yksilöiden mielissä. Rousseau (1989, 124) mielestä psykologinen sopimus syntyy, kun yksilön mielestä hänen antamansa panos velvoittaa organisaation vastapalvelukseen ja toisinpäin. Juuri tämä käsitys velvollisuuden molemminpuolisuudesta on psykologisen sopimuksen perustana, vaikka tämä käsitys on yksipuolinen (Winter & Jackson 2006, 422). Suurin osa tutkimuksista onkin keskittynyt tähän yksilöllisen psykologisen sopimuksen näkökulmaan ja laiminlyönyt organisaation näkökulman (Guest & Conway 2002, 22).

Laajan ja monimuotoisen näkemyksen kannattajat korostavat tarvetta huomioida muuttuvat odotukset ja molempien, sekä työntekijän että organisaation, velvollisuudet muodostettaessa psykologista sopimusta (Herriot & Pemberton 1997, 46). Otettaessa huomioon myös organisaation näkökulma on mahdollista tutkia molempien osapuolien käsitys sopimuksen täyttymisestä (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000, 903).

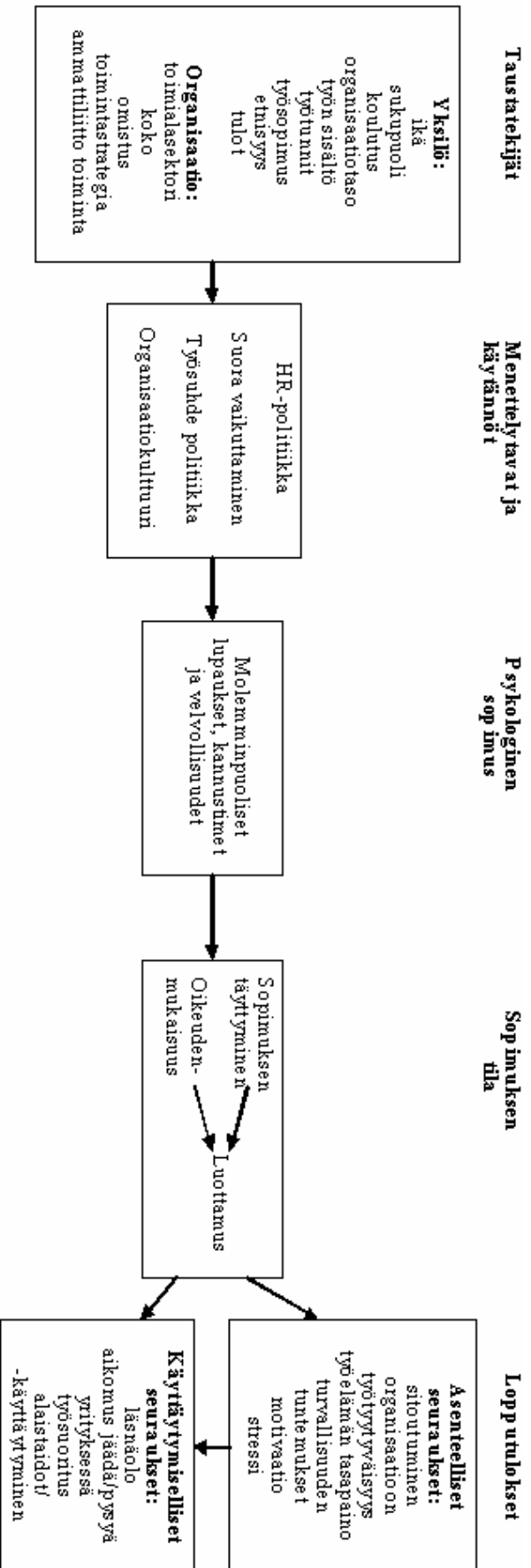
David E. Guestia voidaan pitää tämän toisen valtanäkökulman merkittävimpanä tutkijana. Guest (1998b, 673–675) pitää Rousseau'n työtä hyödyllisenä ja hyvänä pohjana edelleen tutkittaessa psykologista sopimusta työntekijän näkökulmasta, mutta hän arvostelee Rousseau'n mallin yksilökeskeistä näkökulmaa. Guest näkee olennaisen ristiriidan erityisesti siinä, että tutkitaan sopimuksen molemminpuolisuutta ja molemminpuolisia velvoitteita pelkästään työntekijän näkökulmasta. (Guest 1998b, 674–675.)

Guest on kehittänyt positiivisen psykologisen sopimuksen mallin (Guest 1998a, 661). Mallia voidaan hänen mukaansa käyttää apuna tutkittaessa työsuhdetta psykologisen sopimuksen kautta ja työsuhteeseen liittyvien asioiden hoidossa. Malli keskittyy siihen, mitkä asiat vaikuttavat psykologisen sopimuksen tilaan ja ilmentävät organisaation ja yksilöön sisältyviä tarkkoja vaikutuksia. Guest ottaa huomioon myös näitä

vaikutuksia muokkaavat laajemmat yhteiskunnalliset normit, jotka nekin sisältävät odotuksia. Muita keskeisiä asioita mallissa ovat psykologisen sopimuksen tila ja miten se muodostuu sekä tilan vaikutukset sopimusosapuoliin. Malli ei poislue psykologisen sopimuksen rikkoutumisen merkittävyyttä, mutta mahdollistaa myös vaihtoehdon, jossa työntekijöiden sekä virallinen työsopimus että psykologinen sopimus ovat alusta alkaen huonoja aiheuttaen tyytymättömyyttä.

Vuonna 1997 Guestin ja Conwayn ensimmäisestä positiivisen psykologisen sopimuksen mallin mukaan toteutetusta tutkimuksesta selvisi, että sen avulla pystytään selittämään työsuhteen muutoksia. Tämä kontrolloitu tutkimus osoitti, että hyvän organisaatiokulttuurin vallitessa suunniteltujen HR-toimenpiteiden avulla pystytään selittämään psykologisen sopimuksen tila. Hyvä organisaatiokulttuuri heidän mukaansa ilmenee korkeana sitoutumisen asteena ja kumppanuuden tuntemuksina sekä odotuksina työn säilyvyydestä tulevaisuudessa. Silloin psykologinen sopimus on usein myös positiivinen ja tämän seurauksena työntekijät ovat tyytyväisempiä, sitoutuneempia ja motivoituneempia työhönsä sekä he harvemmin suunnittelevat työpai-kan vaihtamista. Psykologisen sopimuksen tila voi Guestin teorian mukaan siis olla positiivinen tai rikkoutunut. (Guest 1998a, 660–661).

Myöhemmin Guest (2004, 549) on edelleen kehittänyt positiivisen psykologisen sopimuksen teoriaansa määrittelemällä laajennetun psykologisen sopimuksen mallin (kuvio 6).



Kuvio 6 Laajennettu psykologisen sopimuksen malli (Guest 2004, 550)

Mallissa hän entisestään korostaa taustatekijöiden merkitystä psykologisen sopimuksen muovautumisessa. Guestin (2004, 548) mukaan taustatekijöiden merkitys on tunnustettu myös vähäisissä työnantajan näkökulman huomioon ottavissa tutkimuksissa. Tsui ja hänen kollegansa, vuonna 1997, korostivat liiketoimintastrategian, omistajuuden ja työsuhteen toimintatapojen huomioon ottamista. Guest ja Conway (2002, 24) näkevät tarpeelliseksi HR- käytäntöjen tarkastelun. Useat muut tutkijat, kuten Rousseau ja Schalk (2000,283) ja Thomas, Au ja Ravlin (2003, 451) osoittavat tarpeen ottaa kansallinen kulttuuri huomioon. Eri tutkijat korostavat eri asioita, mutta merkittävin seikka on, että laajempi tausta ja oleellisemmat menettelytavat organisaation sisällä tarvitsee ottaa huomioon muodostettaessa analyysia vaihtosuhteen panoksista ja niiden vaikutuksista siihen. Myös yksilöllisellä tasolla vastauksissa on eroja riippuen henkilökohtaisista asioista, mutta myös työarvot ja uratavoitteet eroavat yksilöstä riippuen. Guest on kerännyt joukon muuttujia, jotka auttavat taustan muodostamisessa sekä yksilöllisellä että organisaation tasolla. Nämä löytyvät hänen mallinsa vasemmasta reunasta ja näiden vieressä on organisaation menettelytapojen ja käytäntöjen keskeisiä näkökulmia (Guest 2004, 548; kuvio 6).

Psykologisen sopimuksen tutkimukset, kuten Rousseau (1995, 91; 2000, 2) ovat keskittyneet sopimuksen muotoihin, transaktionaalinen ja relationaalinen, ja eri ulottuvuuksiin. Kuitenkin on vaikea ennustaa miten kukin yksilö reagoi näihin, jos ei laajenneta tietämystä sopimuksen taustoista ja itse prosessista. Yksilöllä saattaa esimerkiksi olla kapea ja tarkka transaktionaalinen sopimus, joka selvästi on täyttynyt eli oletetaan, että siitä on positiivisia seurauksia. Kuitenkin tämä ajattelutapa laiminlyö luottamuksen ja oikeudenmukaisuuden käsitykset. Guestin mukaan psykologisen sopimuksen vaikutukset voidaan hyvin ymmärtää vain ottamalla nämä huomioon. (Guest 2004, 549.)

Oikeudenmukaisuuden ja luottamuksen asema muissa olemassa olevissa psykologisen sopimuksen malleissa on jokseenkin epävarma. Oikeudenmukaisuus määritellään usein sen eri ulottuvuuksien mukaan ja nähdään panoksena ja psykologisen sopimuksen seurauksena. Sama pätee myös luottamukseen, vaikka sitä käsitellään enemmänkin lopputuloksena. Clintonin ja Guestin (2004, 61) tutkimuksen mukaan oikeudenmukaisuus ja eritoten luottamus toimivat välittäjinä sopimuksen täyttymisen ja rikkoutumisen välillä. Tästä syystä Guest onkin sisällyttänyt malliinsa psykologisen

sopimuksen tilan (state). (Guest 2004, 549) Tämän tilan avulla voidaan määrittellä ovatko lupaukset ja velvollisuudet täyttyneet ja ovatko ne oikeudenmukaisia sekä niiden vaikutukset luottamukseen (Guest & Conway 2002, 25) Psykologisen sopimuksen tila ja sen muodostavat tekijät on kuvattu Guestin laajassa psykologisen sopimuksen mallissa keskellä (kuvio 6).

Viimeisen osan mallista muodostavat seuraukset. Malli keskittyy kuvaamaan enemmän tutkittuja psykologisen sopimuksen rikkoutumisesta mahdollisesti johtuvia seurauksia, jotka ovat hyvin samanlaisia huolimatta siitä tutkitaanko asiaa työntekijän vai työnantajan näkökulmasta. Malli tekee myös laajan eron asenteellisten ja käyttäytymiseen vaikuttavien seurausten välille. Kokonaisuudessaan laajennetun psykologisen sopimuksen mallin tarkoituksena on tarjota laaja analyttinen viitekehys, jonka avulla pystytään tutkimaan työsuhteita 2000-luvulla. Otamalla huomioon taustat ja sopimuksen tila, sitä voidaan soveltaa myös organisaatioihin, joissa vielä vallitsevat perinteiset teolliset suhteet. (Guest 2004, 551.)

## 6 SOPIMUKSEN RIKKOUTUMINEN JA SEN VAIKUTUKSET

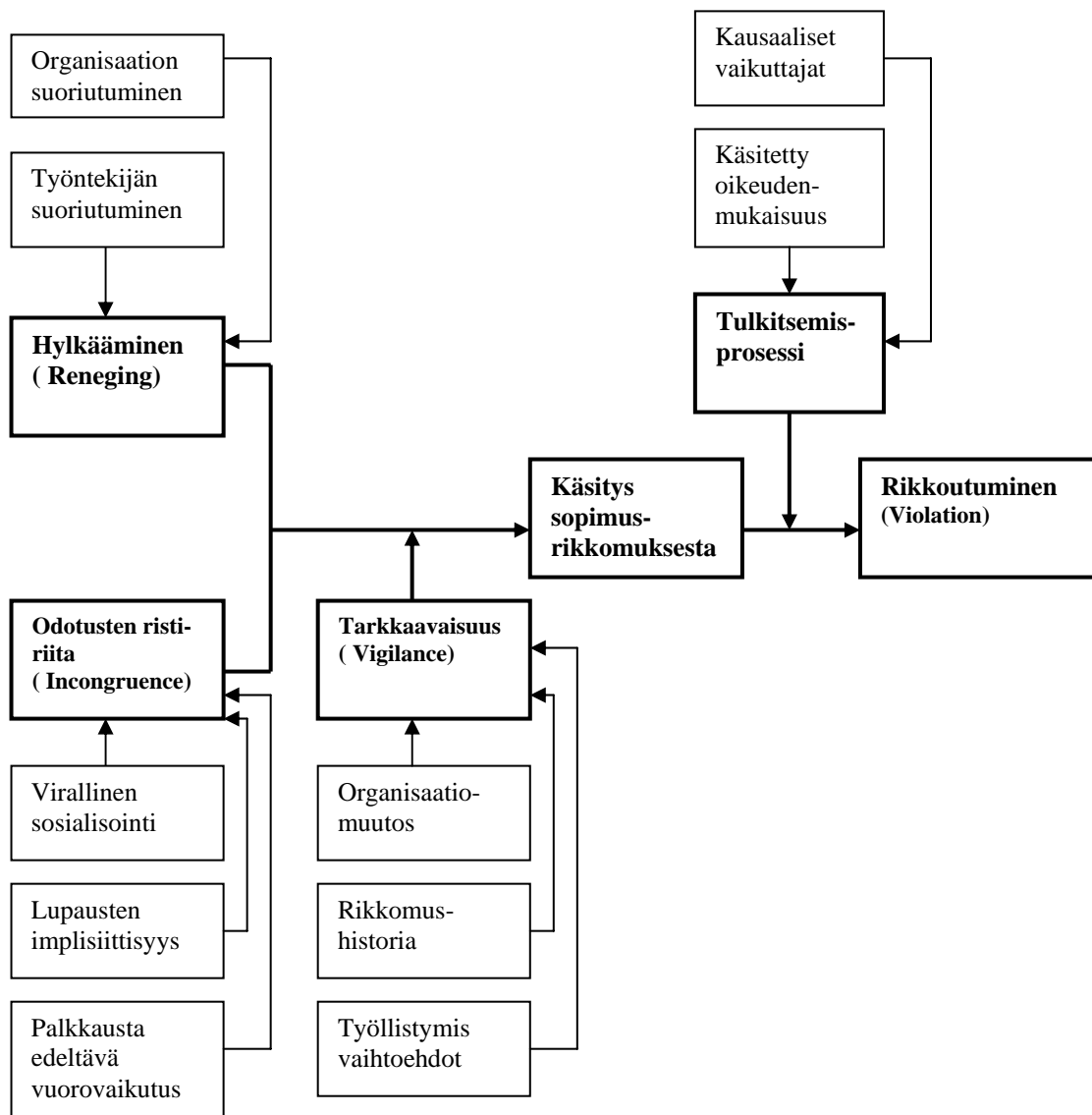
Muuttuvien markkinatilanteiden seurauksena organisaatiot ovat viime aikoina joutuneet paineen alle tehdä jatkuvasti nopeita muutoksia toimintaansa ja samalla myös muuttamaan työsuhteitaan. Nämä muutokset vaikuttavat myös psykologiseen sopimukseen. Tämän seurauksena monet perinteiset psykologiset sopimukset, jotka perustuvat lojaaliuteen ja työn pysyvyyteen korvaukseksi kovasta työstä, eivät ole enää päteviä. Sopimuksen muuttaminen lisää todennäköisyyttä, että työntekijä ja työnantaja ymmärtävät sen väärin ja tämä johtaa sopimuksen rikkoutumiseen. Tutkimusten mukaan psykologisten sopimusten rikkoutumiset ovatkin varsin yleisiä. (Pate & Malone 2000, 158.)

Alkujaan psykologisen sopimuksen rikkoutuminen on määritelty pelkästään organisaation epäonnistumiseksi täyttää yksi tai useampia velvollisuuksia yksilön psykolo-



gisesta sopimuksesta (Robinson & Rousseau 1994, 247; Morrison & Robinson 1997, 230). Mutta kattavan ja validin käsityksen kehittymiseksi on otettava huomioon myös sopimuksen toinen osapuoli, organisaatio (Guest 1998a, 660). Tekleab & Taylor (2003, 585) ottavatkin tutkimuksessaan huomioon myös työnantajan näkökulman ja molempien käsitykset psykologisen sopimuksen rikkoutumisesta.

Psykologisen sopimuksen rikkoutuminen, kuten sopimus itsekin, on subjektiivinen kokemus, joten aina se ei ole seuraus todellisesta rikkomuksesta vaan yksilön käsityksestä siitä. Useimmiten onkin vaikea varmistua onko kyse oikeasti rikkomuksesta vai ei, mutta tämän selvittäminen ei ole olleellisin asia. Tärkeämpää on ymmärtää syyt ja olosuhteet, jotka vaikuttavat tämän rikkomuksen kokemukseen (Morrison & Robinson 2000, 526.)



Kuvio 7. Psykologisen sopimuksen rikkomukseen ja rikkoutumiseen vaikuttavat tekijät (Robinson & Morrison 2000, 527).

### 6.1 Vaikuttavat tekijät

Morrison & Robinson (2000, 526) näkevät, että on kaksi syytä joiden pohjalta käsitys sopimusrikkomuksesta syntyy. Ensimmäisenä ja ilmeisimpänä syynä he pitävät **hylkäämistä (reneging)**. Tämä tapahtuu kun organisaation edustajat, agentit, tiedostavat velvollisuuden työntekijää kohtaan, mutta tietosesti epäonnistuvat sen täyttämässä. Yksi syy tähän miksi organisaatio ei kykene enää täyttämään lupaamaansa tiettyä sitoumusta on se, että tilanteiden muuttuessa aikaisemmin luodut velvollisuus-

det muuttuvat vaikeiksi tai jopa mahdottomiksi täyttää. Tämä on usein kyseessä kun organisaation toiminta ei ole yhtä tehokasta kuin aikaisemmin tai se on odotettua huonompaa.

Hylkääminen ilmenee myös silloin, kun organisaatio kykenisi täyttämään velvollisuutensa, mutta se ei ole halukas tekemään niin. Organisaation agentit saattavat luvata jotain, mitä heillä ei ole aikomustakaan toteuttaa tai he saattavat rikkoa lupauksen, jonka he alun perin ajattelivat pitää. Jälkimmäinen saattaa ilmetä, kun työntekijät eivät suoriudu tehtävistään esimiehen vaatimalla tavalla eli organisaation näkökulmasta työntekijä rikkoo sopimusta ensin. (Morrison & Robinson 2000, 528–529.) Sopimuksen rikkominen toisen osapuolen toimesta saa usein myöhemmin myös toisen osapuolen laiminlyömään velvollisuuksiaan ja näin rikkomaan sopimusta. Tämä saattaa ajaa työnantajan ja työntekijän välisen vaihtosuhteen kontrolloimattomaksi, samalla vahingoittaen työsuhteen laatua ja vaarantaen psykologisen sopimuksen olemassaolon. (Tekleab & Taylor 2003, 586.)

Lester, Turnley, Bloodgood & Bolino (2002, 40) erottavat ensin mainitun tilanteen hylkäämisestä ja kuvaavat sitä termillä häiriö (disruption). Häiriö esiintyy heidän mukaansa siis silloin kun organisaatio ei pysty täyttämään aiempia sitoumuksiaan muuttuvien taloudellisten tai ympäristötekijöiden vuoksi. Esimerkiksi kun organisaatio menettää markkinaosuuksiaan eikä pysty tuottamaan voittoa se ei pysty enää täyttämään velvollisuuksiaan. Hylkääminen heidän mukaansa ilmenee vain silloin, kun organisaatio tarkoituksella jättää lupauksensa täyttämättä.

Toisena sopimusrikkomuksen syntyyn vaikuttavana tekijänä Morrison ja Robinson (2000, 529) näkevät **odotusten ristiriidan** eli virhetulkinnan. Erona edeltävään on se, että jossain tapauksissa organisaatio on täyttänyt velvollisuutensa, mutta työntekijällä on eriävä käsitys asiasta. Coyle-Shapiro & Kessler (2000, 903) eivät kuitenkaan näe asiaa aivan näin yksiselitteisenä vaan uskovat, että juuri tätä odotusten ristiriitaa tulisi tutkia molempien, sekä työnantajan että työntekijän näkökulmasta. Tekleab & Taylor (2003, 586) määrittelevät tämän virhetulkinnan eli inkongruenssin erimielisyydeksi osapuolien välillä heidän molemminpuolisista velvoitteistaan; toisinsanoen, mitkä ovat työntekijän velvollisuudet työnantajaa kohtaan ja toisinpäin.

Jos esimiehellä on eri käsitys työntekijän velvollisuuksista kuin työntekijällä, on hyvin todennäköistä, että työntekijä ei täytä noita vaatimuksia. Tällöin työnantaja kokee, että psykologista sopimusta on rikottu työntekijän toimesta. Päinvastoin jos työntekijän mielestä organisaatiolla on eri velvollisuudet häntä kohtaan kuin esimiehen mielestä, niin työntekijä kokee sopimusrikkomuksen. (Tekleab & Taylor 2003, 586.)

Kolme päätekijää, jotka edistävät virhetulkinnan syntyä ovat edellä mainittu työntekijöiden ja organisaation edustajan välisten velvollisuuskäsitysten eroavaisuuden aste, heidän välisten velvollisuuksiensa monimutkaisuus ja monitulkinnaisuus sekä riittävän kommunikaation puute. Organisaatiollinen sosialisointi vaikuttaa käsitysten eroavaisuuden asteeseen ja sen tarkoituksena on iskostaa uusiin työntekijöihin organisaatioon sopivat uskomukset ja olettamukset, ja näin vähentää ristiriitaa. (Morrison & Robinson 2000, 529.) Aiemmat psykologisen sopimuksen kehittymisen tutkimukset ovat yhdenmukaisesti tulleet siihen lopputulokseen, että uusien työntekijöiden käsitykset heidän velvollisuuksistaan organisaatiota kohtaan vähenevät ajan myötä, samalla kun heidän käsityksensä organisaation velvollisuuksista kasvavat. Tätä ilmiötä kutsutaan instrumentaaliseksi vaikutukseksi, jossa toinen osapuoli yliarvioi oman ja aliarvioi toisten panoksen. (Tekleab & Taylor 2003, 588.)

Tekleab ja Taylor (2003, 585) tutkivat työntekijöiden ja esimiesten välistä yhteisymmärrystä koskien molempien osapuolien velvollisuuksia vaihtosuhteessa. Heidän tutkimustulostensa mukaan esimiehet ja työntekijät ovat erimieltä työntekijän velvollisuuksista ja heidän sopimuksensa rikkoutumisesta, mutta näkemykset työnantajan velvollisuuksista ja rikkomuksista ovat yhtenäiset.

Toinen virhetulkinnan todennäköisyyttä edistävä tekijä on psykologisen sopimuksen koostuminen luonteeltaan monitahoisista ja monitulkinnallisista lupauksista. Tällöin yksilöiden tarvitsee tulkita lupaukset omien käsitystensä mukaan turvatuen asiayhteydellisiin vihjeisiin ja aikaisempaan informaatioon. Tällainen toiminta saattaa johdattaa saman lupauksen hyvinkin erilaisiin tulkintoihin. (Morrison & Robinson 2000, 529–530.)

Viimeinen vaikuttava tekijä on kommunikaatio. Riittämätön kommunikointi edistää virhetulkinnan kehittymistä, mutta oikein toteutettuna sillä on rikkomuksen käsitystä vähentävä vaikutus. Kommunikoinnin lisääminen ei välttämättä tuota lisää ”järkevää” tietoa tai luo virheetöntä käsitystä. Yksilöllä, jolla on enemmän tietoa, on parempi mahdollisuus luoda tarkempi käsitys ympäristöstään kuin henkilöllä, jolla tietoa ei ole. Kommunikaatio tulisi ottaa huomioon jo rekrytointivaiheessa, koska silloin myös psykologinen sopimus alkaa muodostua. (Morrison & Robinson 2000, 530.) Ajan myötä työsuhteen alun instrumentaaliseksi vaikutukseksi kuvattu ilmiö hälvenee ja työntekijän ja työnantajan näkemykset heidän molemminpuolisista velvollisuuksistaan yhdistyvät. Tähän vaikuttavat osapuolien välinen informaationkulku ja koetuista rikkomuksista tehdyt valitukset. (Tekleab & Taylor 2003, 588). Myös Rousseau (2001, 514) sekä Guest ja Conway (2002, 23) korostavat kommunikaation merkitystä. Rousseua esittääkin, että yksi tekijä, joka johtaa yhteisymmärrykseen velvoitteista on osapuolien välinen jaettu informaatio.

Kolmas sopimusrikkomuksen käsityksen syntymiseen vaikuttavista tekijöistä on **tarkkaavaisuus (vigilance)** eli aste kuinka aktiivisesti työntekijä tarkkailee organisaation suoriutumista velvoillisuuksistaan. Työntekijä, joka aktiivisesti tarkkailee organisaatiota, todennäköisemmin kokee, että organisaatio on rikkonut psykologista sopimusta ainostaan sen vuoksi, ettei hän etsi merkkejä mistään muusta. Tätä tukevat myös aiemmat käyttäytymistutkimukset, joiden mukaan ihmisillä on tapana tulkita informaatiota tavalla, joka tukee heidän omia odotuksia ja toiveitaan. Morrisonin ja Robinsonin (2000, 530) mukaan tarkkaavaisuuteen liittyy kolme tekijää: epävarmuus, luottamus työsuhteeseen ja rikkomuksen selville saamisen ”hinta”.

Monenlaiset organisaatiomuutokset, kuten henkilöstön uudelleenjärjestelyt, työntekijöiden vähennykset, fuusiot tai palkan ja etuuksien vähennykset voivat aiheuttaa epävarmuutta sopimuksen täyttymisestä. Epävarmuuden myötä tämän tyyppiset muutokset saavat työntekijät tarkkaavaisemmiksi, jotta he voivat havaita ja reagoida mahdollisiin rikkomuksiin. (Morrison & Robinson 2000, 531.)

Tarkkaavaisuus on myös yhteydessä työntekijän ja organisaation välisen suhteen luottamuksen tasoon. Mitä vähemmän työntekijä luottaa organisaatioon ja sen kykyyn täyttää velvollisuutensa sitä todennäköisempää on, että hän odottaa sen hylkää-

vän lupauksensa ja tämä lisää hänen tarkkaavaisuudentasoaan. Koska luottamus perustuu aiempaan kokemukseen, siihen vaikuttavat negatiivisesti myös työntekijän aikaisemmissa työsuhteissa kokemat psykologisten sopimusten rikkomukset. (Morrison & Robinson 2000, 531.)

Tarkkaavaisuus perustuu yksilön halulle hankkia mahdollisimman paljon tietoa siitä, miten hänen psykologista sopimustaan hoidetaan. Tutkimuksissa informaation etsimisestä kuitenkin todetaan, että ihmiset usein välttelevät heitä häiritsevän tai järkyttävän tiedon selvittämistä. Morrison ja Robinson toteavatkin, että tilanteissa joissa on erityisen huolestuttavaa tai uhkaavaa kokea sopimusrikkomus, työntekijät toimivat vähemmän tarkkaavaisesti tutkiessaan psykologisen sopimuksen täyttymistä. Tällaisia ovat esimerkiksi tilanteet, joissa työntekijällä ei ole muita työllistymisvaihtoehtoja ja irtisanoutuminen ei ole toteuttamiskelpoinen vaihtoehto sopimusrikkomukselle. (Morrison & Robinson 2000, 531.) Samoin voidaan olettaa että, myös työnantaja saattaa katsoa ns. läpi sormien joitain työntekijän rikkomuksia, jos ei ole tarjolla muuta tarpeeksi ammattitaitoista työvoimaa.

Morrison ym. (1997, 227) tekevät käsitteellisen eron käsitetyn sopimusrikkomuksen (perceived contract breach) ja koetun sopimuksen varsinaisen rikkoutumisen välille (contract violation). Välittömästi käsitystä sopimusrikkomuksesta seuraa prosessi, jossa työntekijät yrittävät järjeistää tapahtunutta ja tajuta sen merkityksen. Tämä **tulkittamisprosessi** määrittelee työntekijän kokemien negatiivisten tunteiden intensiteetin. (Morrison & Robinson 2000, 532.)

Osana tätä tulkittamisprosessia työntekijä ei pelkästään arvioi seurausta oletetusta rikkomuksesta, vaan myös sitä, miksi tilanne ilmeni. Työntekijät kokevat syvempiä ja vahvempia tuntemuksia rikkoutumisesta, jos heidän mielestään rikkomus johtui hylkäämisestä eikä odotusten ristiriidasta johtuvasta väärinkäsityksestä. Kun rikkomus johtuu hylkäämisestä, työntekijät syyttävät organisaatiota. Virhetulkinta taas lievittää organisaation syyllisyyttä ja näin heikentää käsitetyn sopimusrikkomuksen ja koetun sopimuksen rikkoutumisen välistä yhteyttä. (Morrison & Robinson 2000, 532.)

Toinen tärkeä tulkitsemisprosessin osatekijä on koettu oikeudenmukaisuus eli työntekijän arvio, kuinka oikeudenmukaisesti häntä kohdeltiin välittömästi ennen ja jälkeen käsitettyä sopimusrikkomusta. Sopimusrikkomuksen tulkintaan vaikuttaa vahvasti koettu vuorovaikutuksellinen oikeudenmukaisuus tai työntekijän käsitykset ihmistenvälisestä kohtelusta, esim. rehellisyys, kunnioitus, huomioonottaminen, riittävä perustelu. Jos työntekijän mielestä kohtelu ei ole ollut oikeudemukaista, hän tuntee, ettei häntä arvosteta eikä kunnioiteta. Tämä taas johtaa syvempiin vihan ja petoksen tunteisiin. (Morrison & Robinson 2000, 532.)

Psykologisen sopimuksen rikkomuksessa organisaation kykyä velvollisuuksien täyttämässä voidaan tarkastella distributiivisen, prosessuaalisen ja interaktionaalisen oikeudenmukaisuuden näkökulmasta. Distributiivinen rikkomus ilmenee, kun lopputulos koetaan epäreilusti jaetuksi esim. taloudelliset palkkiot. (Pate 2006, 34.) Transaktionaalisten sopimusten rikkomukset koetaan useimmiten distributiivisiksi, koska ne keskittyvät tarkkoihin, rahallisiin suorituksiin. Silti relationaaliinkin sopimukseen voi sisältyä tarkkoja vaatimuksia tietystä lopputuloksesta esim. työn jatkuvuudesta, jonka rikkoutuminen arvioidaan distributiivisena epäoikeudenmukaisuutena. (Shore & Tetrick 1994, 103).

Prosessuaalinen oikeudenmukaisuus viittaa prosessiin, jossa lukuisat positiiviset ja negatiiviset seuraukset jaetaan työntekijöiden kesken (Turnley & Feldman 1999, 902). Prosessuaalisella rikkomuksella tarkoitetaan sitä, että organisaation toimintatavat koetaan epäoikeudenmukaisiksi (Pate 2006, 34). Prosessuaalista oikeudenmukaisuutta arvioitaessa työntekijän mielipiteeseen vaikuttaa esimerkiksi se, ovatko toimenpiteet johdonmukaisia, kuunnellaanko työntekijän mielipidettä ja onko päätös puolueeton. Usein sopimusrikkomus syntyy tapahtumista, teoista ja käsityksistä, joilla ei ole mitään tekemistä organisaation virallisten toimintatapojen kanssa. (Morrison & Robinson 1997, 245.) Esimerkkinä prosessuaalisesta rikkomuksesta voidaan pitää tilannetta, jossa ei-vakituinen henkilö ylennetään ja vakituinen työntekijä kokee, että ylennys olisi kuulunut hänelle pidemmän työhistorian perusteella (Pate 2006, 34).

Viimeisenä on interaktionaalinen oikeudenmukaisuus, joka määritellään sen mukaan, miten ihmisiä kohdellaan lopputulosta vastaanottaessa. Työntekijöiden arviot interaktionaalisesta oikeudenmukaisuudesta kuvastavat heidän käsityksiään siitä, että

kohdellaanko heitä rehellisesti ja kunnioittavasti sekä saavatko he oikeutetun perustelun sopimusrikkomukselle. (Morrison & Robinson 1997, 245) Interaktionaalinen rikkomus onkin yhteydessä työntekijöiden käsityksiin esimiesten ja koko organisaation luotettavuudesta, ja ilmenee, jos työntekijät kokevat, että heitä kohdellaan huonosti (Pate 2006, 34). Esimerkiksi työntekijä saattaa kokea, että interaktionaalinen rikkomus on tapahtunut, jos lomauttamisesta ilmoitetaan persoonattomalla kirjeellä eikä henkilökohtaisesti. Tämä on olennainen osa relationaalista sopimusta, koska se perustuu molemminpuoliseen luottamukseen. (Shore & Tetrick 1994, 104.)

Psykologisen sopimuksen rikkoutumisen kehitykseen vaikuttavat arviot sekä lopputuloksista, laajuus ja seuraukset, että prosessista, toteutus ja oikeudenmukaisuus. Näiden tärkeyden painosuhde riippuu psykologisen sopimuksen muodosta, eli onko sopimus luonteeltaan enemmän relationaalinen vai transaktionaalinen. (Morrison & Robinson 1997, 245.)

## 6.2 Vaikutukset

Useimmat aiemmat psykologisen sopimuksen tutkimukset ovat keskittyneet tutkimaan psykologisen sopimuksen rikkoutumisen vaikutuksia työntekijöihin. Nämä tutkimukset ovat yhdenmukaisesti tulleet siihen lopputulokseen, että sopimuksen rikkoutuminen vaikuttaa monilla tavoin epämieluisasti työntekijöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen.

Näitä vaikutuksia ovat muun muassa:

- luottamuksen väheneminen yritystä kohtaan (Robinson 1996, 574)
- alentunut työtyytyväisyys (Tekleab, Takeuchi & Taylor 2005, 146; Turnley & Feldman 1998, 71)
- työntekijöiden huonotuulisuus (Conway & Briner 2002, 297)
- vähentynyt sitoutuminen organisaatioon (Suazo, Turnley & Mai-Dalton 2005, 25)
- työntekijöiden suurempi vaihtuvuus (Turnley & Feldman 1999, 896)
- laskenut työsuoriutuminen (Lester ym. 2002, 39).



- huonontuneet alaistaidot (Turnley, Bolino, Lester & Bloodgood 2003, 187)

Sosiaalipsykologian vaihtoteoriaa (social exchange theory) on käytetty psykologisen sopimuksen rikkoutumisen ja työntekijän välisen suhteen ymmärtämiseen (Morrison & Robinson 1997, 227; Turnley ym. 2003, 189). Vaihtoteorian mukaan työntekijät ovat motivoituneita pyrkimään oikeudenmukaiseen ja tasapainoiseen suhteeseen heidän ja organisaation välillä. Psykologisen sopimuksen rikkomus aiheuttaa ristiriitaa ja tämä johtaa sosiaalisen vaihtosuhteen epätasapainoon. Tasapainon palauttamiseksi rikkomuksen jälkeen työntekijät usein vähentävät sitoutumistaan organisaatioon tai laskevat työpanostaan. (Turnley ym. 2003, 189; Lester ym. 2002, 39.) Joissain tapauksissa työntekijä kokee, että epätasapaino on liian suuri eikä työsuhde ole enää molemminpuolisesti hyödyttävä, joten hän etsii uuden työpaikan. Psykologisen sopimuksen rikkoutuminen on siis yhteydessä työntekijän aikomukseen irtisanoutua. (Suazo ym. 2005, 25.)

Sosiaalipsykologian vaihtoteorian avulla pystytään selittämään myös miten psykologisen sopimuksen rikkoutuminen vaikuttaa alaistaitoihin ja -käyttäytymiseen (organizational citizenship behaviors). Alaistaidot tarjoavat työntekijöille kanavan vastata positiiviseen tai negatiiviseen kohteluun työnantajan toimesta. Kun työntekijä kokee, että sosiaalinen vaihtosuhde työnantajan kanssa on epäreilu, eli psykologinen sopimus on rikkoutunut, hän vähentää virallisen toimenkuvan yli menevää organisaation hyväksi toteutettua toimintaa (extra-role performance). Tällainen toiminta on vapaaehtoista ja siksi sen suorittamatta jättäminen ei johda rangaistukseen toisin kuin virallisten velvoitteiden laiminlyönti (in-role performance). (Suazo ym. 2005, 27.) Myös Turnleyn ym. (2003, 187) tutkimuksesta selviää, että psykologisen sopimuksen rikkoutuminen on kääntäen verrannollinen työntekijän organisaatiota hyödyttävään käyttäytymiseen ja alaistaitoihin.

Vaikutuksia tutkittaessa on otettava huomioon myös erot käsitetyn sopimusrikkomuksen (perceived contract breach) ja koetun, sopimuksen varsinaisen rikkoutumisen välillä (contract violation). Raja, Johns ja Ntalianis (2004, 353) määrittelevätkin varsinaisen rikkoutumisen emotionaaliseksi reaktioksi, jossa työntekijä kokee vihaa ja pettymyksen tunteita, koska organisaatio ei ole pitänyt lupauksiaan. Kaikki sopimusrikkomukset eivät aina kehity täydelliseksi rikkoutumiseksi, jos työntekijä ei koe

näitä vihan ja petoksen tunteita kovin voimakkaina. Tällöin rikkomus ei välttämättä aiheuta epämieluisia seurauksia. Yhteys rikkomuksen ja varsinaisen rikkoutumisen välillä on kuitenkin suuri. (Suazo ym. 2005, 28.)

Aiemmin esitetyn Guestin (2004, 550) laajennetun psykologisen sopimuksen mallin (kuvio 6) mukaan sopimuksen rikkoutumisen lopputulokset voidaan jakaa kahteen eri osaan, asenteisiin ja käyttäytymiseen vaikuttaviin seurauksiin. Ensimmäisistä esimerkiksi voidaan mainita sitoutuminen organisaatioon ja motivaatio. Käyttäytymiseen vaikuttavia seurauksia ovat esimerkiksi työpaikalla läsnäolon väheneminen, irtisanoutumisen todennäköisyyden kasvaminen ja alaistaitojen heikkeneminen. Vaikka Guest onkin sitä mieltä, että hänen malliaan voidaan soveltaa tutkittaessa seurauksia sekä työntekijän että työnantajan näkökulmasta, niin mitään empiiristä tutkimusta hän tai kukaan muu ei teorian pohjalta ole tehnyt tukemaan tätä mielipidettä.

Tekleab ja Taylor ovat ainoita, jotka ovat käytännössä tutkineet myös työnantajapuolen, esimiehen, käsityksiä sopimuksen täyttymisestä ja sen vaikutuksia. Heidän tutkimuksensa mukaan esimies kokee, että työntekijä on rikkonut psykologista sopimustaan useammin kuin työntekijän omasta mielestä näin on tapahtunut. Esimiehen käsityksellä siitä, että työntekijä on rikkonut sopimusta, on vaikutusta työnantajan arviointiin työntekijästä ja hänen käsitykseensä työntekijän alaistaidoista ja suorittamisesta. Koska työnantaja siis kokee, että työntekijä ei ole täyttänyt velvollisuuksiinsa se tukee vaihtoteorian näkemystä siitä, että molemmat osapuolet reagoivat negatiivisesti käsitettyyn sopimuksen rikkomiseen toisen toimesta. (Tekleab & Taylor 2003, 590–603.)

Psykologisen sopimuksen rikkoutuminen vaikuttaa organisaatioon ja sen tulokseen myös välillisesti, koska yrityksen sosiaalinen pääoma eli työntekijät mielletään usein merkittäväksi kilpailutekijäksi (Nahapiet & Ghoshal 1998, 245). Yritykseen ja sen arvoihin rikkomuksen johdosta sitoutumaton ja tyytymätön työvoima sekä suuri henkilöstön vaihtuvuus näin ollen todennäköisesti heikentävät yrityksen tulosta. Lisäksi kun osaavasta työvoimasta alkaa monilla aloilla olla pulaa suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle, kannattaa työntekijäsuhteisiin panostaa ja pitää kiinni osaavasta työvoimasta.

## 7 TEORIAN KRIITTISTÄ ARVIOINTIA

Vaikka psykologinen sopimus on merkittävä tekijä työsuhteita tutkittaessa ja ymmärrettäessä, sisältyy siihen silti paljon käsitteellisiä ja empiirisiä haasteita ja ongelmia. Ensimmäisen haasteen asettaa käsitteen määrittely, koska määritelmiä psykologiselle sopimukselle löytyy melkein yhtä paljon kuin tutkijoitakin (kpl 3.1). Tutkijat kiistelevätkin mitä asioita psykologiseen sopimukseen sisältyy; onko siinä kyse käsityksistä, odotuksista, uskomuksista, lupauksista vai velvollisuuksista.

Conway on vuonna 1996 verrannut uskomuksia, odotuksia ja lupauksia ja todennut, että ne viittaavat hyvin eriasteiseen psykologiseen sitoutumiseen. Epäonnistuminen odotusten täyttämässä eroaa paljon epäonnistumisesta velvollisuuksien täyttämässä ja siksi onkin tärkeää tarkkaan määritellä psykologisen sopimuksen sisältö. Rousseau on määritelmässään hyvin tarkka siitä, että sopimus koskee ”vahvempia” lupauksia ja velvollisuuksia enemmän kuin odotuksia. Kuitenkin on hyvin todennäköistä, että lupaukset luovat odotuksia, jotka näin ollen ovat myös merkityksellisiä. Conwayn mielestä vain vuorovaikutukseen perustuvat lupaukset ovat oleellisia, mutta huomioiden niiden implisiittisen luonteen, niitä on vaikea tunnistaa. Joidenkin tutkijoiden mielestä Rousseauin rajoittunut määritelmä on hyvin lähellä perinteistä työsopimusta, mikä aiheuttaa operationaalisen ongelman miten erotella nämä kaksi toisistaan. (Guest 1998a, 651.)

Arnold (1996, 511–512) artikkelissaan kyseenalaistaa sen, että kaikilla, etenkin uusilla työntekijöillä automaattisesti olisi psykologinen sopimus työnantajan kanssa. Hänen mielestään sopimus on myös sisällöltään liian laaja – ja näin ollen hyödytön, jos se kehittyy kaikesta epävirallisesta vuorovaikutuksesta jokaisen organisaation auktoriteettiasemassa olevan henkilön kanssa. Arnoldin mielestä psykologisen sopimuksen pohjana pitäisikin olla tietoisuus tehdyistä lupauksista.

Keskustelua on myös herättänyt psykologisen sopimuksen vertaaminen lain määrittelemään sopimukseen, joka syntyy kahden osapuolen yhteisestä halusta ja päätöksestä. Psykologinen sopimus on yksilön subjektiivinen kokemus ja siksi sen katsotaan

heikentävän tätä virallisen sopimuksen keskeistä piirrettä. Tätä voidaan verrata siihen, että implisiittinen kohtaa implisiittisen. Kun esimerkiksi kaksi toisilleen vierasta ihmistä laatii oman sopimuksen ja toivoo, että toinen osapuoli on kirjoittanut aivan samat ehdot kuin itse. Koska molemmat sopimukset ovat lukittuina, ennemminkin yksilön mielessä kuin kassakaapissa, tätä asiaa ei pystytä tarkistamaan. Ongelmaa ei helpota se, että virallista sopimusta voidaan muuttaa vain molempien suostumuksella kun taas psykologinen sopimus voi muuttua sattumanvaraisesti ja salaisesti vain toisen osapuolen toimesta. (Guest 1998a, 652.)

Yksi psykologisen sopimuksen tutkimuksen tavoitteista on ollut määrittellä ja yrittää operationalisoida pääulottuvuudet, joiden avulla se voidaan erottaa virallisesta työsopimuksesta. Rousseau (1995, 92; kuvio 3) määritteli viisi ulottuvuutta; aikaväli, virallisuus, pysyvyys, laajuus ja todellisuuden kokemus. Tällainen määrittely nähdään hyödyllisenä, mutta se nostaa esiin monia kysymyksiä. Listaa voidaan pitää ennemminkin intuitiivisena kuin teoreettisesti todistettuna. Eikä voida olla varmoja, onko listassa otettu huomioon kaikki oleelliset asiat ja vastavuoroisesti, onko jokin tärkeä ulottuvuus mahdollisesti unohdettu. Lisäksi Guestin (1998a, 653) mukaan on vielä epäselvää voidaanko kaikkia ulottuvuuksia pitää yhtä merkityksellisinä.

Monien tutkimusten, kuten Pate & Malone (2000, 158) ja Robinson & Rousseau (1994, 247), mukaan psykologisten sopimusten rikkomukset ovat erittäin yleisiä, mutta ongelmana nähdäänkin psykologisen sopimuksen tarpeellisuus. Osa sopimuksen arvostelijoista on sitä mieltä, että psykologisen sopimuksen rikkoutuminen on vain toinen tapa kuvata työtyytymättömyyttä eikä näin ollen ole uusi asia. (Guest 1998a, 656.) Psykologiseen sopimukseen liittyvät myös aiemmin mainitsemani epäselvyydet, kuka sopimuksessa edustaa organisaatiota ja pitäisikö sopimusta tutkia myös työntäjän näkökulmasta, joita yritänkin tämän tutkimuksen avulla selventää.

Huolimatta kaikesta psykologisen sopimuksen osakseen saamasta kritiikistä, tutkijat pitävät sitä silti hyödyllisenä välineenä työsuhteita tutkittaessa, koska sillä on kyky muuttua ajan mukana ja sen avulla voidaan keskittyä yksilöihin työsuhteita tutkittaessa.

## 8 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS

### 8.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selventää Suomessa vähän tutkitun psykologisen sopimuksen käsitettä, selvittää psykologisen sopimuksen täyttymistä kohdeyrityksessä sekä työntekijöiden että työnantajan näkökulmasta. Lisäksi tarkoituksena on tutkia mikä on kohdeyrityksen psykologisen sopimuksen muoto, eli mitä asioita kumpikin osapuoli kokevat siihen sisältyvän, sekä sopimuksen rikkoutumisen syitä ja mahdollisia vaikutuksia työnantajan ja työntekijän välisiin suhteisiin. Tämän avulla pyrin myös selvittämään miten psykologinen sopimus vaikutti case-yrityksessä toteutetun työilmapiiritutkimuksen tuloksiin. Osatavoitteena on myös tutkia kenet työntekijät yleisimmin mieltävät sopimuskumppanikseen.

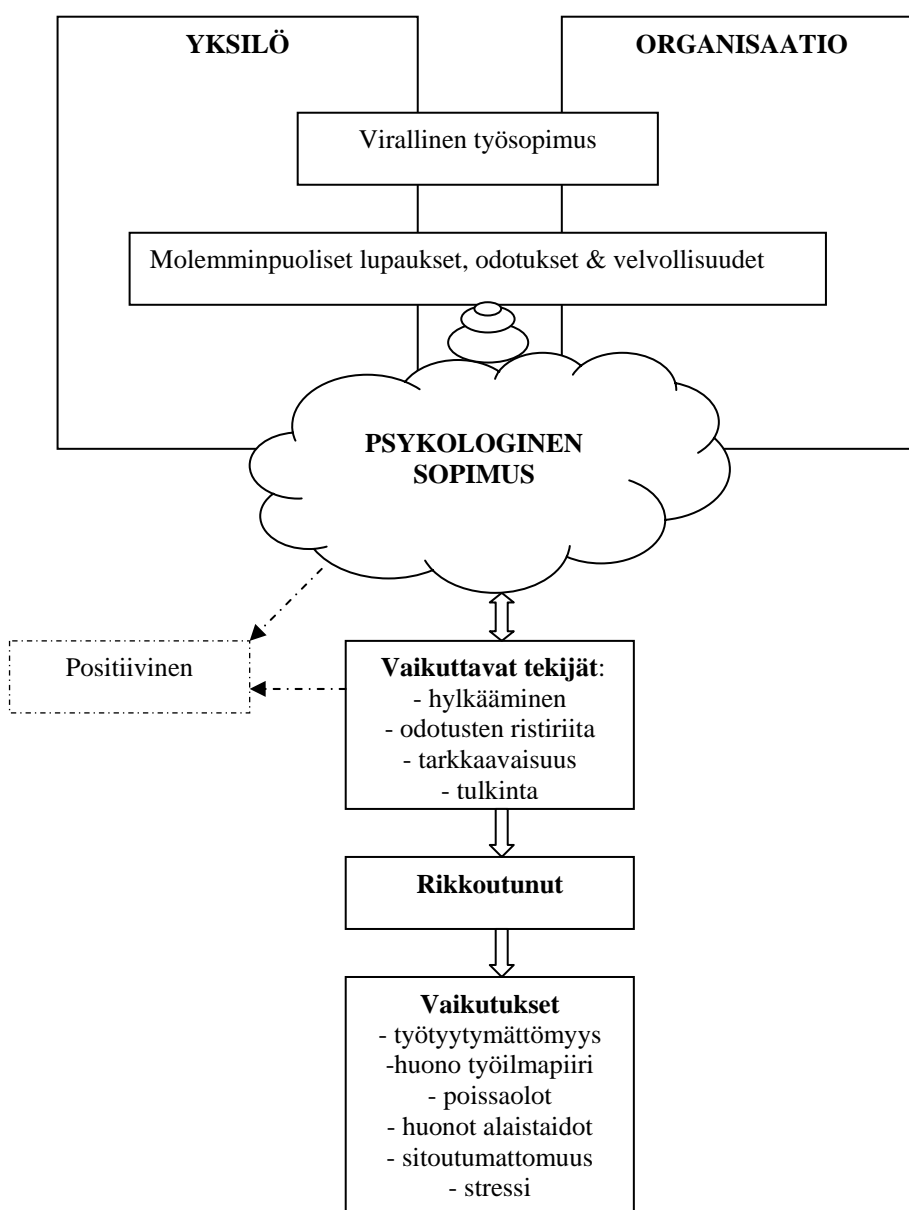
Tutkimuksella on siis seuraavat tavoitteet:

- Selventää psykologisen sopimuksen käsitettä
- Selvittää kohdeyrityksen sopimuksen muoto ja sen täytyminen molempien osapuolien kannalta
- Selvittää sopimuksen rikkoutumiseen vaikuttavia tekijöitä ja sen mahdollisia vaikutuksia molempiin osapuoliin
- Selittää psykologisen sopimuksen avulla työilmapiiritutkimuksen tuloksia
- Kenet työntekijät kokevat sopimuskumppanikseen kohdeyrityksessä

Tutkimuksesta on käytännön hyötyä yritykselle, koska sen avulla se saa muuten vaikeasti havaittavaa tietoa työntekijöiden ajatuksista ja asenteista, jotka vaikuttavat psykologisen sopimuksen rikkoutumisen taustalla. Tutkimustulosten avulla yritys pystyy siis suunnittelemaan ja kehittämään tulevaa toimintaansa paremmin henkilöstöä koskevien päätösten tekemisessä. Tulosten avulla saadaan myös lisätietoa hyvin vähän tutkitusta työnantajan näkökulmasta psykologisen sopimuksen täyttymisessä ja rikkoutumisen mahdollisista vaikutuksista esimiehiin.

## 8.2 Psykologinen sopimus: rikkoutumiseen vaikuttavat tekijät ja vaikutukset

Viitekehysten avulla pyrin esittämään opinnäytetyön keskeiset käsitteet ja niiden väliset yhteydet sekä tuomaan esille virallisen ja implisiittisen tason erot sopimuksissa yksilön ja organisaation välillä. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää psykologisen sopimuksen rikkoutumisen vaikutukset molempiin osapuoliin. Käsitteellisessä viitekehyksessäni kuvaan kuitenkin vaikutuksia vain työntekijöihin, koska vaikutuksia esimiehiin ei ole aiemmin varsinaisesti tutkittu.



Kuvio 8. Käsitteellinen viitekehys.

## 9 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

### 9.1 Case-yrityksen esittely ja tutkimuksen taustatietoja

Kohdeyritys on kansainväliseen konserniin kuuluva teollisuusyritys, joka on alansa kolmen parhaan joukossa maailmassa; pääomalla, myynnillä ja tuotolla mitattuina. Yrityksen historia ulottuu 70 vuoden päähän, ja sinä aikana yrityksen omistus on muuttunut useita kertoja. Osaksi nykyistä konsernia se tuli vuonna 2002. Konserniin kuuluu yhteensä 217 tehdasta, ja tällä hetkellä sen palveluksessa on 24 000 työntekijää, joista 170 työskentelee tutkimuksen kohteena olevan case-yrityksen tuotannossa.

Yrityksen toiminta-ajatuksena on luoda kestäväää arvoa osakkeenomistajille kehittämällä vahvoja asiakassuhteita sekä rohkaisemalla henkilöstöä mahdollisimman hyvään suoritukseen ja palkitsemalla siitä. Yritys määrittelee arvoikseen seuraavat:

- Asiakastyytyväisyys
- Yhteinäisyys
- Ryhmätyö
- Vastuullisuus turvallisuus- ja ympäristöasioissa
- Innovatiivisuus ja luovuus riskit halliten

Case-yrityksessä toteutettiin vuoden 2006 marraskuussa työilmapiirikysely, jonka tarkoituksena oli työyhteisön ja yritystoiminnan kehittäminen. Tutkimukseen vastasi tuolloin 114 työntekijää. Työilmapiiritutkimuksen tulosten pohjalta opinnäytetyöni tutkimusosa keskitettiin tietylle yrityksen osastolle. Tämän osaston työntekijöistä kyselyyn vuonna 2006 vastasi 22 työntekijää. Tutkittavan osaston työtyytyväisyys oli selvästi muita osastoja heikompi. Tutkimustuloksista selvisi, että yrityksen johtoon luotetaan keksimääräistä vähemmän ja tuntemukset esimiehiä kohtaan ovat negatiivisempia kuin muilla työntekijöillä. Viestintä ja asiakkaiden mielipiteet ja tarpeet koettiin muita positiivisemmiksi. Opinnäytetyöni yhtenä tarkoituksena onkin selvittää psykologisen sopimuksen avulla syitä työilmapiirikyselyn negatiivisiin tuloksiin.

Lisäksi yrityksessä tehtiin marraskuun 2006 loppupuolella muutoksia tuotannon organisaatiossa. Esimieskerroksia vähennettiin, jotta informaationkulku johdon ja työntekijöiden välillä paransi. Tuotannon esimiehille ja keskijohdolle määriteltiin myös aiempaa selkeämmät vastuualueet ja sijaisuusjärjestelyt. Tutkimukseni haastatteluiden aikana syyskuun 2007 alusta lähtien osan tuotannon esimiesten vastuualueita entisestään täsmennettiin. Muutosten tavoitteina oli varmistaa prosesseihin ja toimintoihin liittyvien turvallisuus- ja kehityshankkeiden parempi läpimeno.

## 9.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Tieteellisessä tutkimustyössä metodit eli tutkimusmenetelmät ovat keskeisessä asemassa. Tutkimusongelma ja menetelmä ovat tiiviissä yhteydessä toisiinsa. Menetelmän valintaa ohjaa se, minkälaista tietoa etsitään ja keneltä tai mistä sitä etsitään. Tutkimuksella onkin aina jokin tarkoitus tai tehtävä, joka ohjaa tutkimusstrategisia valintoja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 133–179.) Tutkimusote voi olla kvantitatiivinen eli määrällinen tai kvalitatiivinen eli laadullinen. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytetään yleensä standardoituja tutkimuslomakkeita valmiine vastausvaihtoehtoineen, ja niiden avulla saadaan kartoitettua olemassa oleva tilanne, mutta ei välttämättä pystytä riittävästi selvittämään asioiden syitä. Kvalitatiivinen tutkimus puolestaan auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta, tässä tapauksessa case-yritystä ja sen työntekijöitä, sekä selittämään käyttäytymisen ja päätösten syitä. (Heikkilä 2004, 16) Valitsinkin opinnäytetyössäni käytettäväksi kvalitatiivisen menetelmän psykologisen sopimuksen subjektiivisen luonteen vuoksi, ja koska sen kannalta on tärkeää saada selville ja ymmärtää syitä käyttäytymisen ja lopputulosten takana.

Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Sen muotoja ja eri haaroja voidaan määritellä yli 40, esimerkiksi elämänkertatutkimus, kenttätutkimus, deskriptiivinen tutkimus ja tapaustutkimus, mutta niiden välillä voidaan nähdä tiettyjä yhtäläisyyksiä. (Hirsjärvi ym. 2007, 159.)

Hirsjärvi ym. (2007, 160) ovatkin koonneet oleellimmat kvalitatiivista tutkimusta kuvaavat ominaisuudet yhteen. Niitä ovat:



- Kokonaisvaltainen tiedon hankinta ja aineiston koonti luonnollisissa, todellisissa tilanteissa.
- Ihmisen suosiminen tiedon keruun instrumenttina – Ihminen nähdään riittävän joustavana sopeutumaan vaihteleviin tilanteisiin.
- Induktiivisen analyysin käyttö – Tutkijan pyrkimys paljastaa odottamattomia seikkoja, joten lähtökohtana ei ole teorian tai hypoteesin testaus vaan aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu.
- Laadullisten metodien käyttö aineiston hankinnassa – Suositetaan metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat ja ”ääni” pääsevät esille, esim. teemahaastattelu, osallistuva havainnointi.
- Kohdejoukon tarkoituksenmukainen valinta – Satunnaisotoksen menetelmää ei käytetä.
- Tutkimussuunnitelman muotoutuminen tutkimuksen edetessä – Tutkimus toteutetaan joustavasti ja suunnitelmia muutetaan olosuhteiden mukaisesti.
- Tapausten käsittely ainutlaatuisina ja aineiston tulkinta sen mukaisesti.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa keskitytään siis yleensä pieneen määrään tapauksia, jotka valitaan harkinnanvaraisesti ja ne pyritään analysoimaan mahdollisimman tarkasti eikä tarkoituksena ole pyrkiä tilastollisiin yleistyksiin. (Heikkilä 2004, 16.)

### 9.3 Teemahaastattelu tiedonkeruumenetelmänä

*”Kun tutkitaan ihmisiä, miksi ei käytettäisi hyväksi sitä etua, että tutkittavat itse voivat kertoa itseään koskevia asioita”* (Hirsjärvi ym. 2007, 199).

Teemahaastattelu määritellään puolistrukturoiduksi menetelmäksi, koska yksi haastattelun aspekti, haastattelun aihepiirit eli tema-alueet, on kaikille sama. Se eroaa strukturoidusta haastattelusta, koska siitä puuttuu lomakehaastattelulle luonteenomainen kysymysten tarkka muoto ja järjestys, mutta se ei kuitenkaan ole täysin vapaa niin kuin syvähaastattelu. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48) Teemahaastattelua käytetään paljon käyttäytymis- ja yhteiskuntatieteissä, koska se vastaa hyvin monia edellä mainittuja kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtia (kpl 9; Hirsjärvi ym. 2007, 160).

Haastattelu on siis sosiaalinen vuorovaikutustilanne, joka tähtää informaation keräämiseen ja on siis ennalta suunniteltua ja päämäärähakuista toimintaa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 41–42.) Tieteellisessä tutkimustyössä haastattelu on käytetyimpiä tiedonkeruumuotoja juuri sen joustavuuden vuoksi, ja siksi sitä voidaanakin käyttää moniin erilaisiin tutkimustarkoituksiin. Haastattelijan suora kielellinen vuorovaikutus haastateltavan kanssa luo myös mahdollisuuden suunnata tiedonhankintaa itse tilanteessa, ja siinä on mahdollista saada esiin vastausten taustalla olevia motiiveja. Jos tutkija jo ennalta tietää, että tutkimuksen aihe tuottaa vastauksia monitahoisesti ja moniin suuntiin, niin haastattelu on erittäin hyvä tiedonkeruumenetelmä. Haastattelijalla voi halutessaan pyytää selventämään tai syventämään vastauksia esimerkiksi lisäkysymyksillä. Haastateltaessa pystytään myös ymmärtämään paremmin vastauksia ei-kielellisten vihjeiden, kuten ilmeiden ja eleiden avulla. Haastatteluaiheiden järjestystä on mahdollista joustavasti säädellä tilanteen edellyttämällä tavalla. Haastattelusta on hyötyä, kun halutaan korostaa sitä, että ihminen on nähtävä tutkimustilanteessa subjektina. Haastateltavalle annetaan mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita vapaasti. Ihminen on siis tutkimuksessa aktiivinen ja merkityksiä luova osapuoli. Vähän kartoitettua tai tuntematonta asiaa tutkittaessa tämä nähdään erittäin hyödyllisenä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 34–35; Hirsjärvi ym. 2007, 199–200.)

Valitsin teemahaastattelun tutkimusmenetelmäksi opinnäytetyöhöni, koska itse haastattelutilanteessa pystyin tekemään lisäkysymyksiä ja näin ohjaamaan haastattelun kulkua ja selvittämään motiiveja vastausten takana. Se antoi myös mahdollisuuden tarkailla haastateltavien ei-kiellisiä vihjeitä eikä rajoittanut haastateltavien vastausmahdollisuuksia tutkittaessa tällaista suhteellisen vähän kartoitettua asiaa.

Teemahaastattelu edellyttää huolellista aihepiiriin perehtymistä ja haastateltavien tilanteen tuntemista. Käsiteltävät teemat valitaan tutkittavaan aiheeseen perehtymisen pohjalta. (Saaranen & Puusniekka 2006.) Haastateltavien tilanteeseen tutustumista ja ymmärtämistä opinnäytetyössäni auttaa se, että työskentelen itse tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä hallinnon toimihenkilönä. Lisäksi opinnäytetyöni haastattelurunko on koottu kuudesta teemasta, jotka mukailevat teorian pääkappaleita ja tutkimuksen tavoitteita. Teemojen ja kysymysten tarkan harkitsemisen lisäksi myös haastateltavien valitsemiseen tulee suhtautua kriittisesti. Tutkimukseen osallistuvia ei tulisi valita satunnaisesti, vaan valita ihmisiä, joilta arvellaan parhaiten saavan aineis-

toa kiinnostuksen kohteena olevasta asiasta. (Saaranen & Puusniekka 2006.) Uskon, että jokaisella työntekijällä ja esimiehellä on varmasti hyödyllisiä mielipiteitä ja ajatuksia koskien heidän psykologisia sopimuksiaan ja niiden täyttymistä. Haastateltavaksi pyrin kuitenkin valitsemaan mahdollisimman kattavasti eripituisten palvelusuhteiden omaavia henkilöitä.

#### 9.4 Tutkimusaineiston analysointi

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistoa analysoidaan usein jo tutkimusprosessin aikana, mutta kun aineisto on kerätty, on analyysiin ryhdyttävä heti. Tällöin aineisto vielä inspiroi tutkijaa ja sitä on helppo tarpeen vaatiessa täydentää ja selventää. (Hirsjärvi ym. 2007, 218–219.) Laadullista analyysia tehdään siis jo itse haastattelutilanteessa. Kun tutkija itse tekee haastattelut, hän voi jo haastattellessaan tehdä havainnot ja ilmiöistä niiden määrän, toistuvuuden, jakautumisen ja erityistapausten perusteella. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineisto säilytetään sanallisessa muodossa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 136.) Tallennettu laadullinen aineisto on useimmiten kuitenkin tarkoituksenmukaista kirjoittaa puhtaaksi sanasta sanaan eli litteroida. Litteroinnin tarkkuudesta ei ole yksiselitteistä ohjetta, vaan yleensä sitä ohjaa analysointimetodi. (Hirsjärvi ym. 2007, 217.)

Tutkija voi käyttää joko induktiivista tai abduktiivista päättelyä analysoidessaan aineistoa. Induktiivisessa päättelyssä keskeistä on aineistolähteisyys. Abduktiivisessa päättelyssä tutkijalla on valmiina joitakin teoreettisia johtoideoita, joita hän pyrkii todentamaan aineistonsa avulla. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 136.) Itse käytän opinnäytetyössäni molempia menetelmiä. Abduktiivisen päättelyn avulla analysoin työntekijöiden vastauksia koskien heidän psykologisia sopimuksiaan aiemmin tehtyjen tutkimusten ja teorioiden pohjalta. Tutkimukseni johtoideoita ovat: työntekijöiden psykologiset sopimukset syntyvät rekrytointiprosessin aikana työntekijän ja organisaation välisen vuorovaikutuksen pohjalta ja psykologisen sopimuksen muoto riippuu siitä, kokevatko osapuolet molemminpuoliset velvollisuudet relationaalisiksi vai transaktionaalisiksi. Tutkiessani psykologisen sopimuksen täyttymistä työnantajan ja työntekijän välillä käytän induktiivista päättelyä turvautuen suurilta osin haastattelujen tuloksiin.

Haastattelut puran ja analysoin kahdessa osassa, ensin työntekijöiden ja sitten esimiesten ja keskijohdon vastaukset. Tutkimustulosten alkuun taulukoin haastateltavien taustatiedoista sukupuolijakauman, iän ja palveluvuosien määrän yrityksessä sekä lasken näistä keskiarvot. Haastattelujen muut tulokset esitän sanallisesti. Alun perin tarkoitukseni oli analysoida työntekijöitä yhteinäisenä joukkona. Haastatteluissa, pidempiaikaisten ja uudempien työntekijöiden välillä, ilmenneiden erojen vuoksi vertailen palveluvuosien määrän vaikutusta koettuun psykologisen sopimuksen rikoutumiseen ja yleisiin asenteisiin yrityksestä. Esimiesten ja keskijohdon näkemyksiä analysoin osittain yhdessä. Kerron myös haastattelutilanteista, mahdollisista häiriötekijöistä ja niiden vaikutuksesta haastattelun kulkuun ja ilmapiiriin. Vertailen työntekijöiden työsuhteen pituuden vaikutuksia psykologiseen sopimukseen. Lopuksi vertailen työntekijöiden sekä esimiesten ja keskijohdon vastausten keskeisiä tuloksia ja esitän tutkimukseni johtopäätökset ja toimintasuositukset.

## 9.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus muodostavat yhdessä kokonaisluotettavuuden mittarin. Kun tutkittu otos edustaa perusjoukkoa ja mittaamisessa on mahdollisimman vähän satunnaisuutta, tutkimuksen kokonaisluotettavuus on hyvä. (Vilka 2005,161–162.) Viime kädessä laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa luotettavuuden kriteeri kuitenkin on tutkija itse ja hänen rehellisyytensä, koska arvioinnin kohteena ovat tutkijan tutkimuksessaan tekemät teot, valinnat ja ratkaisut (Eskola & Suoranta 2000, 208).

### 9.5.1 Reliabiliteetti

Tutkimuksen reliabelius eli luotettavuus tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta eli tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia (Hirsjärvi ym. 2007, 226). Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkijasta riippumatta saadaan aina sama mittaustulos. Heikkilän (2004, 30) mukaan tutkimus on aina luotettava ajassa ja paikassa, mutta tutkimustuloksia ei pidä yleistää liiaksi niiden pätevyysalueen ulkopuolelle. Opinnäyte-

työni tutkimustulokset ovatkin vahvasti tutkimusajankohtaan ja otokseen sidottuja eivätkä välttämättä päde toisena ajankohtana tai toisiin työntekijöihin ja esimiehiin.

Tutkimuksen luotettavuutta voivat heikentää monet asiat, siksi tutkijan onkin oltava koko tutkimuksen ajan tarkka ja kriittinen. Satunnaisvirheitä voi syntyä esim. siitä, että vastaaja muistaa jonkin asian väärin tai ymmärtää asian eri tavalla kuin tutkija. Tällaisilla virheillä ei tosin yleensä ole suurta vaikutusta tutkimuksen tavoitteiden kannalta. (Heikkilä 2004, 30; Vilkka 2005, 162.) Tutkimukseni reliabiliteettia paransi teemahaastatteluiden käyttö, koska se antoi mahdollisuuden tarkentavien kysymysten tekemiseen jos jommallakummalla osapuolella oli epäselvyyttä kysymyksistä tai vastauksista. Toisaalta pieniä satunnaisvirheitä on voinut syntyä johtuen haastattelijan kokemuksen puutteesta.

### 9.5.2 Validiteetti

Tutkimuksen validius eli pätevyys tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoituskin mitata. Validissa tutkimuksessa ei saisi olla systemaattista virhettä. (Vilkka 2005, 161.) Tutkimuksen pätevyyttä on vaikea jälkeenpäin lähteä korjaamaan, vaan se on varmistettava etukäteen huolellisella suunnittelulla ja tarkoin harkitulla tiedonkeruulla. Tutkimuslomakkeen tulee kattaa koko tutkimusongelma ja mitata oikeita asioita yksiselitteisesti. Lisäksi validin tutkimuksen toteutumista edesauttavat perusjoukon tarkka määrittely ja korkea vastausprosentti. (Heikkilä 2004, 29.)

Tutkimukseni luotettavuutta pyrin parantamaan huolellisella teema-alueiden määrittämisellä, mutta psykologisen sopimuksen vaikean operationalisoitavuuden vuoksi on mahdollista, että joitain virheitäkin on syntynyt. Lisäksi opinnäytetyössäni systemaattisen virheen mahdollisesti luo pääluottamusmiehen ja työsuojeluvaltuutetun osallisuus otokseen. Heidän osallistuminen tutkimukseen saattaa näin ollen vääristää tutkimustulosten psykologisen sopimuksen rikkoutumisen frekvenssiä. Toisaalta heidän osallistumisensa tutkimukseen voi mahdollisesti tuoda esille enemmän ja laajemmin syitä koetun sopimusrikkomuksen taustalla, mikä näin parantaa tutkimuksen

pätevyyttä. Haastattelut pyrin litteroimaan mahdollisimman tarkasti kiinnittäen huomiota myös haastateltavien äänenpainoihin ja kontekstiin, jossa mielipiteet esitetään.

## 10 TUTKIMUSTULOKSET JA POHDINTA

### 10.1 Työntekijöiden teemahaastattelutulokset

Haastattelututkimuksissa vastausprosentti voi olla jopa 90–100% (Heikkilä 2004, 68). Opinnäytetyöni osalta tämä toteutui myös, koska kymmenestä suunnitellusta haastateltavasta työntekijästä yhdeksän suostui haastatteluun. Tuotannon työntekijöiden eri työaikamuotojen ja vuorotyön vaihtelevan työajan vuoksi pyysin haastateltavaksi valitsemieni henkilöiden esimiestä kysymään heidän suostumustaan haastatteluun. Näin esimies pystyi samalla valitsemaan parhaan mahdollisen ajankohdan haastatteluille ilman, että työnteko tuotannossa häiriintyi. Pyysin esimiestä kertomaan haastateltaville, että tutkimus perustuu vapaaehtoisuuteen, mutta osallistuminen olisi erittäin tärkeää. Yksi valitsemistani henkilöistä kieltäytyikin, mutta hän ei ilmoittanut mitään tiettyä syytä haluttomuuteensa. Hirsjärven ym. (2007, 201) mukaan haastateltava voi kokea haastattelun monella tavalla itseään uhkaavaksi tai pelottavaksi tilanteeksi, mikä usein on syynä kieltäytymiseen.

Työntekijöiden haastattelut suoritin syyskuussa 2007. Pyrin tekemään haastattelut mahdollisimman lyhyen aikavälin sisällä, ettei mitään merkittäviä muutoksia haastateltavien työoloissa ehtisi tapahtumaan ja kaikilla olisi näin ollen samanlaiset lähtökohdat haastatteluille. Tämä onnistuikin hyvin, koska sain kaikki haastattelut tehtyä kahdessa viikossa. Haastattelut suoritin suljetussa työhuoneessa, joten haastateltavat saivat puhua rauhassa ilman pelkoa, että joku ulkopuolinen kuulisi heidän kommenttejaan. Haastattelut kestivät reilusta puolesta tunnista hieman yli tuntiin, henkilöstä riippuen. Haastatteluissa ilmapiiri oli positiivinen ja haastateltavat kertoivat avoimesti mielipiteistään, niin positiivisista kuin negatiivisistakin, joten en usko että Hirsjär-

ven ym. (2007, 201) mainitsemaa sosiaalisesti suotavien vastausten antamista tapahtui.

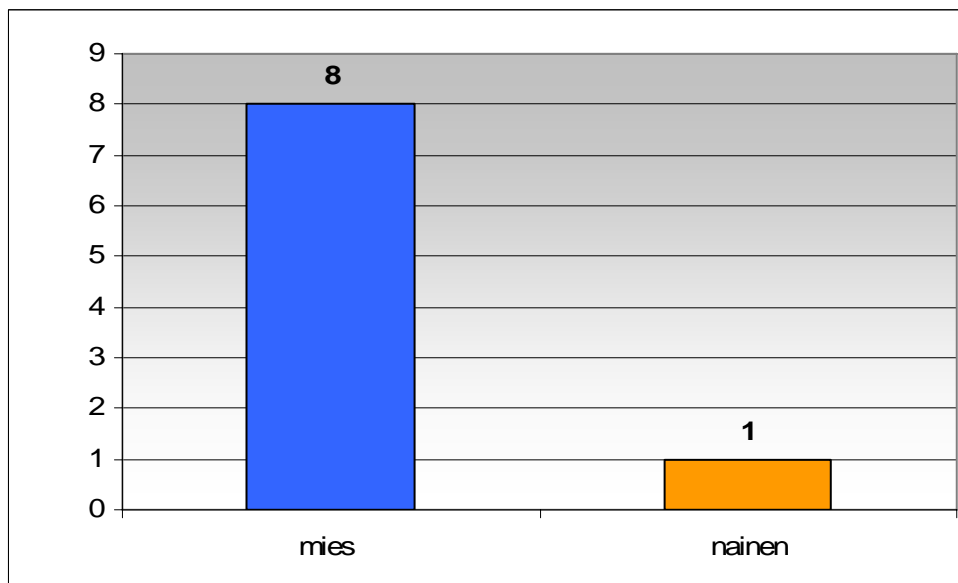
Kaikki haastateltavat suostuivat haastattelun taltioimiseen digitaalisella äänitallentimella. Yhdeksän haastattelun aikana ilmeni yksi keskeytys, koska tallentimen käytössä olleen kansion muistikapasiteetti täyttyi. Tämä ei kuitenkaan häirinnyt haastattelutilannetta suuresti, ja haastattelu pääsi nopeasti ja sujuvasti jatkumaan keskeytyksen jälkeen. Haastateltavat eivät myöskään kokeneet tallenninta häiritseväksi, ja sen olemassaolo unohtuikin nopeasti, koska sen käyttö ei edellyttänyt erillistä mikrofoonia. Työntekijät myös pitivät haastattelua hyödyllisenä tapana tutkimuksen tekemiseen. Yksi haastateltavista totesikin haastattelun jälkeen seuraavasti: *”hyvä että sai näin tuoda asioita ilmi ku mä oon niin huono paperil mitää pistää, en vastannu työtyytyväisyyskyselyynkään.”* Tässä varmistui myös päätelmäni siitä, että tutkimuksen avulla yritys saa tietoa muuten vaikeasti selvitettävistä työntekijöiden ajatuksista ja asenteista.

#### 10.1.1 Haastateltavien taustatekijät

Henkilöiden ja organisaation taustatietojen selvittäminen auttaa paremmin ymmärtämään psykologisen sopimuksen syntymistä ja kehittymistä (Guest 2004, 549; kuvio 6, 30). Tästä syystä esitänkin taulukoin haastateltavien sukupuolijakauman, iän ja palvelusvuosien määrän sekä vertailen palvelusvuosien vaikutuksia psykologisen sopimuksen täyttymiseen. Pyrin myös mahdollisimman tarkkaan selvittämään muita psykologisen sopimuksen kehittymiseen vaikuttavia taustatekijöitä.

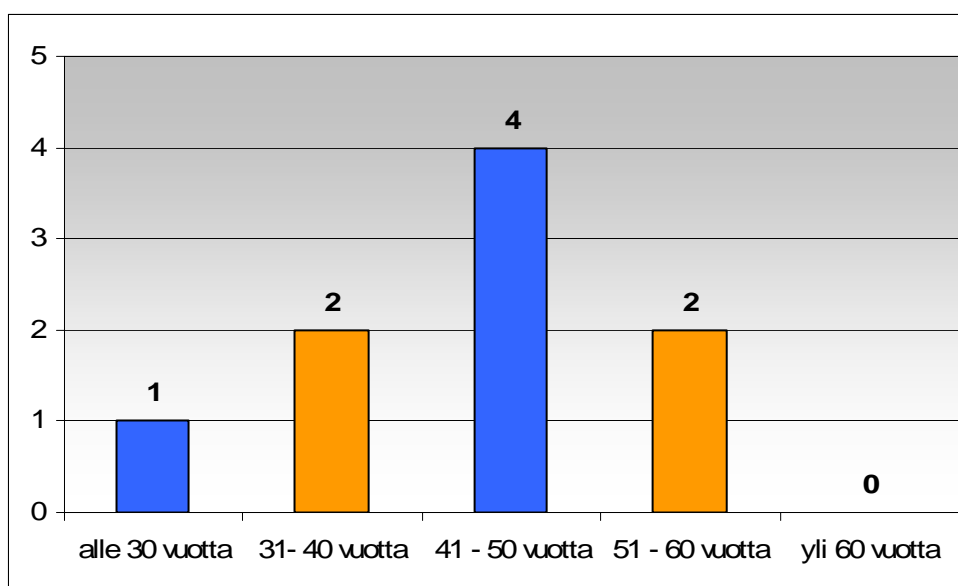
Haastateltavat valitsin heidän palvelusvuosiensa ja työosastonsa mukaan. Tutkimuksen kohteeksi valituista henkilöistä viisi työskentelee keskeytyvässä kolmivuorotyössä. Näistä yhden työaikaan sisältyy myös viikonloppuvuoroja. Kaksi haastateltavista työntekijöistä työskentelee kaksivuorotyössä ja kaksi pelkästään päivävuorossa. Työntekijöitä osastolla oli tutkimuksen suorittamisen aikaan 57. Haastateltavia tutkimuksessa oli tutkittavan osaston jokaisen eri työvaiheen työntekijöistä.

Haastateltavien työntekijöiden sukupuolijakauma (kuvio 9) ilmentää hyvin koko tehtaaseen naisten ja miesten määrän suhdetta. Haastatelluista kahdeksan oli siis miehiä ja yksi nainen.



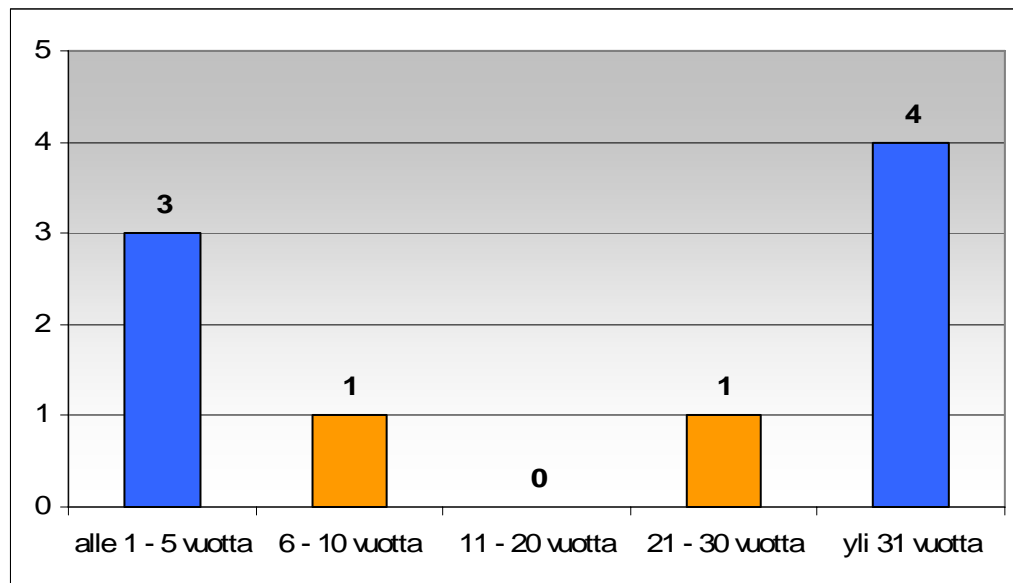
Kuvio 9. Haastateltavien työntekijöiden sukupuolijakauma.

Haastateltavien ikäjakauma (kuvio 10) oli laaja huolimatta siitä, että siihen ei sisällynyt yhtään yli 60-vuotiasta henkilöä. Suurin osa haastateltavista oli 41–50-vuotiaita ja vastanneiden iän keskiarvo oli 44 vuotta.



Kuvio 10. Haastateltavien työntekijöiden ikäjakauma.





Kuvio 11. Haastateltavien työntekijöiden määrä palvelusvuosittain.

Henkilöiden määrä palvelusvuosittain (kuvio 11) kertoo, että haastatelluista suurin osa oli työskennellyt joko enintään viisi vuotta tai yli 31 vuotta yrityksen palveluksessa. Tämä myös koko tehtaan tuotannon tekijöiden määrässä ilmenevä asia selittyy kokonaistyöntekijämäärien ja uusien työntekijöiden tarpeiden vuosittaisilla vaihteilla. Haastateltavista kolmella ei ollut kokemusta minkään muun yrityksen palveluksessa työskentelystä ja samoin kolmella oli nykyisen työn lisäksi ollut vain lyhytaikaisia kesätöitä tai muita määräaikaisia työsuhteita. Haastatelluista yksi on tällä hetkellä määräaikaisessa työsuhteessa ja loput ovat vakituisia työntekijöitä.

Psykologiseen sopimukseen vaikuttaa palvelusvuosien lisäksi työntekijöiden koulutuspohja. Haastateltavista kolmella oli peruskoulupohja ja kuudella ammattikoulutus, joka ei kuitenkaan kahdella henkilöistä vastannut heidän nykyistä työtään.

### 10.1.2 Sopimuksen syntyminen ja kehittyminen

Haastateltavat hakivat töitä yrityksestä eri syistä ja erilaisten henkilökohtaisten motiivien pohjalta. Heillä oli myös ennen työn hakua omat mielikuvansa organisaatiosta, mitkä vaikuttavat suuresti psykologisen sopimuksen syntymiseen ja ohjaavat sen kehittymistä. Osa haastateltavista haki töitä yrityksestä, koska sitä pidettiin perinte-

senä ja turvallisena työnantajana. Työaikamuodot koettiin myös paremmiksi kuin aiemmassa työpaikassa, koska ei tarvinnut työskennellä viikonloppuisin. Yksi henkilöistä oli tullut alkujaan vain kesätöihin ennen opiskelujen aloittamista, mutta jäänyt sitten pysyvästi töihin organisaatioon. Lisäksi työpaikan sijainti mainittiin yhtenä vaikuttavana tekijänä. Nämä edellä mainitut syyt työn hakemiseen viittaavat siihen, että kyseiset henkilöt arvostavat psykologisen sopimuksen relationaalisia ominaisuuksia.

Myös toinen vahvasti esille tullut joukko haastateltavista mainitsi, että mielikuva yrityksestä vaikutti työn hakemiseen. Heidän motiivinsa olivat edellisestä poiketen transaktionaalisia ja haastateltavat kertoivatkin hakeneensa työtä, koska tiesivät saavansa siitä hyvää palkkaa. Osalle haastateltavista ei ollut mitään väliä mitä työtä he tekevät ja missä, kunhan siitä saa tarpeeksi rahaa, eli heidänkin kohdallaan työsuhde aloitettiin vain transaktionaalisten velvollisuuksien täyttymiseksi.

Tieto avoimesta työpaikasta oli usein saatu yrityksessä nykyään tai ennen työskenneltä sukulaiselta tai tuttavalta. Yksi henkilöistä oli myös tullut työvoimatoimiston järjestämän kurssin kautta. Ne haastateltavat, jotka ovat työskennelleet yrityksessä lähemmäs 30 vuotta tai kauemmin sanoivat, että ennen työpaikkoja ei erikseen ilmoitettu vaan he olivat itse henkilökohtaisesti käyneet kysymässä töitä. Yksi haastatelluista sanoi työnhausta näin: ”...mä sit kurvasin tänne silloisen työhönottaja X:n puheille ja se sano et: ’tuleks sää jo huomen töihi’...”

Vaikka yritys oli melkein kaikille haastateltaville tuttu, johtuen sen koosta ja pitkästä historiasta alueella, niin itse työstä kenelläkään haastateltavista ei ollut tarkkaa tietoa ennen sen aloittamista. Yrityksen toimiala tiedettiin, mutta eräskin paikkakunnalla koko ikänsä asunut haastateltava sanoi, että ei tiennyt edes mitä tuotteita tehtaassa valmistetaan. Tämä vastaakin Rousseau (2001, 519) tutkimustuloksia siitä, että työnhakijalla on todennäköisesti vähäistä ja epätäydellistä tietoa työsuhteen luonteesta. Siksi haastateltavien psykologisten sopimusten syntymiseen onkin vaikuttanut suuresti organisaation tarjoama tieto ja kommunikoinnin onnistuminen rekrytointitalanteessa.

Pitkään yrityksessä työskennelleiden haastateltavien mukaan rekrytointitilanteet olivat hyvin epävirallisia ja lyhyitä. Yksi kertoi olleensa haastattelussa, mutta ei muistanut enää mitä muuta siellä kysyttiin kuin koulutusta, mutta silläkään hän ei uskonut olleen suurta merkitystä silloin. Muut haastateltavista mainitsivat, että heiltä oli kysytty vain koska he voivat aloittaa työt. Lesterin ja Kickulin (2001, 11) mukaan psykologinen sopimus syntyy rekrytointi- ja valintaprosessin aikana. Haastateltavien psykologiset sopimukset ovat siis edellä mainittujen osalta syntyneet pelkästään heidän omien odotustensa ja organisaatiosta heillä jo olevien käsitysten pohjalta.

Uudemmissa työntekijöillä rekrytointiprosessi oli ollut yksityiskohtainen, ja kaikkia oli myös virallisen hakemuksen jälkeen haastateltu. Haastatteluissa oli heidän mukaansa kysytty työhistoriaa ja *”kaikkee muuta tyypillistä työhaastattelusta”*. Lisäksi rekrytoija oli ollut kiinnostunut haastateltavien käsityksistä työstä, mm. siitä mitä työ pitää sisällään ja kuinka raskasta se hakijan käsitysten mukaan on. Oikeanlaisen kuvan antaminen työstä onkin Niehoffin ja Robertin (2001, 6) mukaan yksi kuudesta strategiasta, joilla taataan tehokas psykologisen sopimuksen synty.

Määräaikaisessa työsuhteessa oleva haastateltava tosin totesi rekrytoinnista seuraavaa: *”ne vaan sano, et monta paikkaa aukee. Et mihin parhaiten sopii... Sain vast ekan päivän tietää mitä tulen tekemään.”* Tällä ei luultavasti silti ollut suurta merkitystä hänen psykologiseen sopimukseensa, koska hän myös totesi, että oli tullut töihin ainoastaan rahan takia eli transaktionaalisen sopimuksen velvollisuudet hänen kohdallaan täytyivät.

Aiemmista tutkimuksista poiketen haastateltavien psykologiset sopimukset ovat kehittyneet vasta perehdytyksen aikana. Perehdytystä haastateltavat pitivät pääosin hyvänä ja riittävänä, mutta osa koki kiireen ja työvoimapulan takia jääneensä liian aikaisin koneelle yksin. Eräs haastateltavista mainitsikin, että: *”...kiire ajaa kaikkien ohitte, voidaan ottaa kokematonki työntekijä toiseen tehtävään vaiks ei oo hetkeäkään ollu ja ne luulee et siitä selviää tosta vaan...”*. Ongelmatilanteissa haastateltavat kertoivat kysyvänsä neuvoa viereisten koneiden työntekijöiltä, jotka yleensä auttavat haastateltavien mukaan mielellään. Tosin tässäkin oli suuria eroja henkilöstä ja koneesta riippuen.

### 10.1.3 Odotukset, velvollisuudet ja sopimuksen muoto

Psykologisen sopimuksen täyttymisen perusedellytyksenä on tietää, mitä sopimusosapuolet odottavat toisiltaan. Haastateltavat määrittelevätkin omiksi velvollisuuksikseen työnantajaa kohtaan seuraavat:

- Työskennellä sovitun työajan mukaisesti
- Työskennellä mahdollisimman hyvin eli niin huolellisesti ja moitteettomasti kuin pystyy
- Olla joustava tarpeen vaatiessa
- Lojaalius yritystä kohtaan
- Tehdä laadukkaita tuotteita, jotka kelpaavat asiakkaille
- Ilmoittaa esimiehelle, jos on ongelmia eikä pysty suoriutumaan työtehtäviinsä

Työnantajalta he odottavat:

- Työntekijöiden tasa-arvoista kohtelua
- Työntekijöiden arvostamista
- Myönteisen palautteen antamista ja työntekijöiden kannustamista
- Tasapuolista palkanmaksua
- Turvallisen työpaikan ja asianmukaisten työolojen tarjoamista
- Riittävän perehdytyksen varmistamista
- Vuorovaikutusta ja työntekijöiden mielipiteiden huomioonottamista
- Ymmärrystä, että aina kaikki ei mene suunnitelmien mukaan

Haastateltujen vastaukset olivat pääosin yhteneviä Herriot ym. (1997, 156; s.17) tekemän tutkimuksen tulosten kanssa ja hyvin samanlaisia keskenään, riippumatta työsuhteen pituudesta. Työnantajaan kohdistuvat odotukset sisälsivät paljon ns. eirahallisia velvollisuuksia, ja vain yksi työntekijöistä mainitsi työnantajan ainoaksi velvollisuudeksi palkan maksamisen. Kuten Rousseaukin (2004, 122; s.22) tutkimustuloksista ilmenee, niin työntekijöiden mainitsemat lojaalius ja joustavuus, esimerkiksi ylitöiden tekemisessä, viittaavat psykologisen sopimuksen relationaalisten velvollisuuksien arvostamiseen.

Henkilökohtaisia lupauksia haastateltavat eivät muistaneet työnantajalta saaneensa. Monet heistä totesivatkin, että työnantaja ei halua luvata mitään, koska se ei pystyisi niitä pitämään. Normaalisti heidän mielestään käy niin, että esimies, tai joku muu johtoon kuuluva, sanoo tutkivansa ja miettivänsä jotain pyyntöä, mutta se ei haastateltavien mielestä johda mihinkään. Joskus on luvattu turvallisuus- ja tulospalkkioita, jos yrityksen asettamat tavoitteet täyttyvät.

Haastateltavat pitivät vaikuttamismahdollisuuksia työnsä suhteen hyvinä, vaikka tuotannon töissä työskentelyvaihtoehtoja ja erilaisia vaikutusmahdollisuuksia ei ole paljon. Työt on yleensä tehtävä siinä järjestyksessä kuin ne asiakkaille menevät, mutta suurin osa haastateltavista koki pienetkin vaikutusmahdollisuudet tärkeiksi: *”...on todella tärkeä asia ja tuntee niinku paljo järkevämmäks ku sä voit itekki tehdä sen ratkasu ettei sun tarvi suurinpiirtein kysyä et laitanko koneen nyt käyntii, et kyl se oman päätöksenteon lisäämine on tehny sen et työstä on tullu niinku mielekkäämpää...”*. Omaan työhön vaikuttamista ja työssä kehittymistä Robinson ym. (1994, 139) pitävät myös relationaalsiin sopimuksiin sisältyvinä ominaisuuksina. Poikkeuksen haastateltavien vastauksissa muodostaa kaksi henkilöä, jotka eivät edes halua vaikuttaa itse työhönsä: *”...se on vähä ku tullaa tehtaa ovest sisää ni laitetaa aivot narikkaa kaheksaks tunniks ja sit lähetää kotii...”* .

Kuitenkin kysyttäessä mikä haastateltavia motivoi tekemään töitä, niin syyt olivat pääosin transaktionaalisia. Kaikissa vastauksissa ensimmäisenä ja vahvimpana motiivina ilmeni raha ja toimeentulon varmistaminen. Kaksi haastateltavista mainitsi motivoivaksi tekijäksi myös, että on jotain tekemistä, ja saa tehtyä käsillään jotain näkyvää. Palkan lisäksi tärkeiksi asioiksi työssä koettiin myös työpaikan pysyvyys, sijainti ja tietynlainen lojaaliuden tunne työnantajaa kohtaan. Lopuksi haastateltavista suurin osa kommentoi tavallaan vielä varmistaakseen *”...mut tietysti rahan takia kaikki täällä on”* .

Haastateltujen motivaatiota työtä kohtaan voitaisiin heidän mielestään parantaa eri keinoin. Kahden henkilön mielestä ainoastaan tuntipalkan korotuksella voitaisiin lisätä motivaatiota. Osa haastateltavista haluaisi, että työntekijöitä arvostettaisiin enemmän ja tämä osoitettaisiin heille pienin lahjoin tai palkkatasa-arvoa edistämällä.

Neljä haastatelluista kuitenkin kaipaisi eniten sanallista tunnustusta työstään: ”*Pieni kiitoksen sana välil jos on onnistunu jossai ni se olis iso asia.*”, ja he uskoisivat tämän parantavan motivaatiota.

Työntekijöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen vaikuttaa suuresti miten he näkevät sopimuksen relatiivisen osan. Työntekijöitä motivoi transaktionaaliset velvoitteet vaikka heidän työnantajalle määrittelemänsä velvollisuudet ja odotukset ovat relationaalisia. Tämä viittaa siihen, että haastateltavien psykologinen sopimus on muuttumassa, osalla jo muuttunut, siirtymävaiheen sopimukseksi tai jopa huonon relationaalisen sopimuksen johdosta transaktionaaliseksi.

#### 10.1.4 Sopimuksen täytyminen ja siihen vaikuttavat tekijät

Kaikkien haastateltavien mielestä he itse täyttivät oman osansa psykologisesta sopimuksesta. Mielenkiintoinen ristiriita kuitenkin ilmeni pitkän työhistorian omaavien ja uudempien työntekijöiden mielipiteiden välillä. Kysyttäessä kuinka hyvin yleisesti ottaen tutkittavan yrityksen työntekijät tekevät työnsä ja täyttävät velvollisuutensa, lähes 30 vuotta yrityksessä työskennellyt haastateltava sanoi, että vakituiset työntekijät suhtautuvat työhönsä vakavasti ja pyrkivät toteuttamaan työnantajan asettamat tavoitteet. Puolestaan osa määräaikaista työntekijöistä ei hänen mielestään ole täysin sisäistänyt työnantajan odotuksia ja työn vaatimuksia, eivätkä he ole yhtä tunnollisia. Osa lyhyemmän työuran omaavista oli kuitenkin sitä mieltä, että vaikka kauan yrityksessä olleet tekevät työnsä hyvin ja ovat ahkeria, niin heidän asenteensa työnantajaa kohtaan on huono. Tämän vuoksi he eivät välttämättä täydellisesti täytä omia velvollisuuksiaan, koska työntekijän on oltava myös lojaali ja joustava. Kaikkia turvallisuusmääräyksiä ei tosin kenenkään haastateltavan mielestä noudateta eikä edes pystytä noudattamaan, koska niiden noudattaminen on heidän mielestään tehty mahdottomaksi. Esimerkiksi he mainitsevat mm. turvavyön käyttämisen trukissa, josta sellainen puuttuu.

Organisaation kykyyn täyttää velvollisuutensa oli haastateltavista täysin tyytyväinen vain määräaikaaisessa työsuhteessa oleva henkilö, eli hänen psykologinen sopimuksensa on positiivinen. Tämä onkin hyvin yleistä myös Rousseau (2004, 121) mieles-

tä, koska jos tällainen transaktionaalinen sopimus rikkoutuu, eli työnantaja ei pysty täyttämään velvoitteitaan, työntekijä etsii uuden työn. Myös alle viisi vuotta yrityksessä työskennelleet kokivat, että työnantaja täyttää pääosin sille kuuluvat velvollisuudet. Ainoat asiat, jotka aiheuttivat negatiivisia tuntemuksia, olivat positiivisen palautteen puute ja yhden haastateltavan kokema epärehellisyys.

Sairauspoissaolot ovat henkilökohtaisia asioita, mutta yksi haastateltavista kuitenkin koki, että tieto niistä oli kantautunut myös muiden työntekijöiden korviin aiheuttaen luottamuksen vähentymistä työnantajaa kohtaan. Tämä ei silti johtanut psykologisen sopimuksen varsinaiseen rikkoutumiseen (contract violation), koska haastateltava oli mennyt keskustelemaan asiasta esimiehen kanssa ja he olivat päässeet yhteisymmärrykseen. Haastateltava totesi vielä näin: ”...en mä sitä asiaa enää pui et se on menneiden talvien lumia. Et sanotaan et taloo elää päivittäin et ei voi kantaa vanhoja asioita”. Robinson ym. (2000, 532) määrittelevätkin tämän rikkoutumiseen vaikuttavaksi tulkitsemisprosessiksi, joka määrittelee työntekijän kokemien negatiivisten tunteiden intensiteetin. Tapauksesta ilmenee Rousseaukin (2004, 122) tutkimustuloksista selviävä relationaaliselle sopimukselle ominainen piirre eli halu selvittää asiat, sekä monien tutkijoiden korostama kommunikaation tärkeys.

Pidemmän työuran yrityksessä omaavilla haastateltavilla, joihin kuuluu tämän tutkimuksen aiemmasta tutkimustulosten tulkinnasta poiketen myös lähes kymmenen vuotta yrityksessä työskennellyt henkilö, oli paljon enemmän negatiivisia tuntemuksia psykologisen sopimuksen täyttymisestä kuin viisi vuotta tai alle työskenneillä. Tämä selittyy osaltaan Tekleabin ym. (2003, 588) ja muiden tutkijoiden tutkimustuloksilla, joiden mukaan uusien työntekijöiden käsitykset heidän velvollisuuksistaan organisaatiota kohtaan vähenevät ajan myötä, samalla kuin heidän käsityksensä organisaation velvollisuuksista kasvavat.

Henkilökohtaisten lupauksen rikkomista ei haastateltavien mukaan ollut työnantajan toimesta tapahtunut, koska kuten aiemmin jo todettiin, he kokivat, ettei mitään erityisiä lupauksia ollut tehtykään. Kaikille työntekijöille yhteisesti annettujen lupauksen rikkomisista ensimmäisenä nousi esille koko henkilöstölle luvattu turvallisuuspalkkio. Haastateltavien mukaan heille oli, joskus 2000-luvun alussa, luvattu 500 €n turvallisuuspalkkio, jos työtapaturmien määrä ei ylitä vuoden aikana viittä. Tapatur-

mia kirjattiin kyseisen vuoden aikana kuusi, mutta vakuutusyhtiöltä tuli yhden tapauksen johdosta päätös, että sitä ei luokitella työtapaturmaksi.

Haastateltavat kokivat siis, että tavoite oli saavutettu, mutta *”kun tää esitettiin johdolle et me päästiinki tavoitteeseen ni vastaus oli et yrityksellä on omat kriteerit ja sitä palkkio ei maksettu kenellekkää...”*. Tämä koettiin siis lupauksen tahalliseksi rikkomiseksi eli Robinsonin ym. (2000, 528) määrittelemäksi häiriöksi, jossa organisaatio on luvannut jotain ja kykenisi tämän lupauksen täyttämään, mutta se ei ole halukas tekemään niin. Tapauksessa korostuu myös Rousseau (2004, 125) mainitsema työkavereiden merkitys yksilön psykologisessa sopimuksessa, koska osa haastateltavista sanoi, ettei itse olisi edes huomannut kyseistä asiaa, ellei *”joku terävä kaveri olisi sitä keksinyt”*. Lisäksi tästä ilmenee taustatekijöiden suuri vaikutus. Vaikka tapahtumasta on vuosia, niin silti se on työntekijöiden mielissä ja vaikuttaa vieläkin mielipiteisiin organisaatiosta ja sen kyvystä täyttää lupauksiaan.

Vahvimpana psykologisen sopimuksen rikkoutumiseen vaikuttavana tekijänä pidettiin kuitenkin palkkauksen epäoikeudenmukaisuutta. Tämän Pate (2006, 34) määrittelee distributiiviseksi rikkomukseksi, joka siis ilmenee, kun esimerkiksi taloudelliset palkkiot koetaan epäoikeudenmukaisesti jaetuiksi. Case-yrityksen tuotannon työntekijät kuuluvat kahden eri työehtosopimuksen piiriin. Haastateltavien mielestä kaikkien työntekijöiden edut ja palkka eivät ole samanarvoisia, vaikka työtehtävät ovat yhtä vaativia. Asiaan liittyy myös interaktiivisen oikeudenmukaisuuden rikkomuksen tuntemuksia (Morrison & Robinson 1997, 245; ks. s.40), koska työnantaja perustelee eriäviä tuntipalkkoja vuosiansioiden samansuuruisuudella. Tämä koetaan epäoikeudenmukaiseksi, koska haastateltavilla on lomaa vähemmän kuin toisen työehtosopimuksen alaisuuteen kuuluvilla työntekijöillä. Vaikka pitkän työuran yrityksen palveluksessa olleet saavat palvelusvuosikorvausta, joka korottaa tuntipalkkaa, niin yksi haastateltavista totesi: *”kyllähä mä olisin heti henkilökohtasest luovuttamas nämä palvelusvuosikorvaukset lomaa, vaiks mul on se korkein, onha se loma paljo arvokkaampi.”*

Haastateltavien mukaan toisen työehtosopimuksen alaisuuteen kuuluvien työntekijöiden palkkoja myös nostettiin, koska he pystyivät parantamaan tulostaan. Haastateltavat sanoivat, että myös heille luvattiin joskus tulospalkkioita, mutta ne koettiin jo



alun perin työnantajan yksipuolisiksi tavoitteiksi joita oli mahdoton täyttää. Epäoikeudenmukaiseksi ja mahdottomaksi näiden täyttämisen teki heidän mielestään se, että tuloksia verrattiin suoraan muiden maiden tehtaisiin ja niiden tuotantomääriin eikä otettu huomioon paikallisia olosuhteita, eroja materiaalissa ja työntekijöiden mielipiteitä tavoitteita laadittaessa.

Haastateltavien oman TES:sin mukainen HEKO eli henkilökohtainen palkanlisä koettiin myös epäreiluksi ja psykologista sopimusta rikkovaksi. Haastateltavat eivät pitäneet järjestelmän pohjalta tapahtuvasta työntekijöiden vertailusta, jossa määriteltiin kuka saa samasta työstä eniten ja kuka vähiten palkkaa. Vertailun koettiin myös tapahtuvan ”pärstäkertoimen” mukaan, ja jos henkilö ei pysty tekemään ylitöitä, hänet haastateltavien mukaan luokitellaan joustamattomaksi, eikä hänellä näin ollen ole mahdollisuuksia korkeimpaan palkkaan.

Viimeisenä kaikkien haastateltavien mainitsemana työnantajan velvollisuuksien rikkomisena pidettiin epäoikeudenmukaisuutta rangaistuksissa turvallisuussääntöjen noudattamattajättämisestä. Yrityksen rangaistuskäytäntöä pidettiin veteen piirrettyinä viivana, jossa mielivaltaisesti osa sääntörikkomuksista sallitaan ja toisista rangaistetaan. Yksi haastateltavista kertoi saaneensa rangaistuksen siitä, että ei ollut huomannut turvalaitteen puuttumista koneesta käyttäessään sitä. Myöhemmin hän oli nähnyt, että toiselle työntekijälle oli samanlaisessa tilanteessa vain todettu, että ei unohtamiselle mitään voi. Haastateltava koki tilanteen prosessuaalisena rikkomuksena, koska toiminta ei hänen mielestään ollut johdonmukaista eikä puolueetonta. Useat haastateltavista mainitsivat kohtuuttomaksi myös sen, että työtapaturmista rangaistaan antamalla varoitus. Epäoikeudenmukaisuuden tuntemuksia lisäsi myös se, että työntekijöiden mielestä yrityksen johto rikkoo omia sääntöjään toistuvasti, mistä esimerkkinä he mainitsivat kännykkään puhumisen tuotannon puolella liikuttaessa. Turvallisuussääntöjen olemassaolo ja tärkeys ymmärrettiin, mutta haastateltavat sanoivat, että turvallisuussääntöjen rikkomisesta kuuluisi rangaista vain, jos rikkomukset tehdään tarkoituksella tai toistuvasti. Lisäksi rangaistusten antamisessa tulisi olla tasapuolinen kaikkia kohtaan.

Turvallisuusrikkomuksista keskusteltaessa ilmeni myös toinen yrityksen velvollisuuksien laiminlyönti. Työnantaja ei haastateltavien mukaan kaikilta osin täytä vel-

vollisuuksiaan asianmukaisten työolojen tarjoamisessa ja turvaamisessa. Heidän mielestään turvallisuussääntöjen noudattaminen ei onnistu kaikilla koneilla ja kaikissa työpisteissä, koska niistä puuttuvat asianmukaiset turvalaitteet, esimerkkeinä muun muassa liian pienet pakkauskoneet käytettäviin rulliin nähden ja turvavyön puuttuminen trukista. Työntekijöille on myös sanottu, etteivät he saisi työskennellä yksin, mutta yksi haastateltavista kertoi, että usein viikonloppuyllitöitä tehdään juuri näin. Hänessä tämä aiheuttaa turvattomuuden tunteita, jos jotain kuitenkin tapahtuu eikä salissa ole ketään auttamassa.

Negatiivisia tunteita ja tyytymättömyyttä aiheuttivat myös haastateltavien kokemana hidastelu asioiden hoitamisessa, esimerkiksi aloitetoiminnassa, työntekijöiden arvostuksen puute, vuorovaikutuksen puuttuminen työntekijöiden ja työnantajan välillä sekä informaation huono kulku. Haastateltavien mielestä ongelmia informaation etenemisessä oli esimerkiksi huonolaatuisen tavaran kohdalla. Heidän mielestään tämä johtui huonosta johtamisprosessista eli esimiesten pitäisi selvittää paremmin mistä viat johtuvat, että ne voitaisiin korjata. Työntekijöiden velvollisuudeksi haastateltavat eivät kokeneet huonosta laadusta tai virheistä ilmoittamista edellisen työvaiheiden työntekijöille, koska työntekijöillä ei heidän mukaansa ole oikeutta arvostella toisten työtä ja tällainen toiminta huonontaisi työntekijöiden keskinäisiä välejä.

Psykologisen sopimuksen rikkoutuminen ei kuitenkaan aina perustu todelliseen rikkomukseen, vaan sopimuksen subjektiivisen luonteen vuoksi se voi perustua pelkästään yksilön käsitykseen rikkomuksesta. Tähän käsitykseen myös työtovereilla on suuri vaikutusvalta. Tämä ilmenee hyvin yhden haastateltavan rikkoutumisen syytä koskevasta kommentista ”*saattaa olla, et jotkut jutut jää pyörimään tonne, että joku puhuu, et tää on niinku inhottava tai huono työmaa, mut semmonen juttu saattaa jäädä niinku kahden vuoden takaakin päälle ennen ku oivalletaa ettei tääl ihan kurjaa olekkaan.*”

Pidemmän työuran yrityksen palveluksessa omaavien haastateltavien psykologisten sopimusten rikkoutumisen taustalla koettiin siis olevan monenlaisia syitä. Vahvasti transaktionaalisten psykologisten sopimusten vuoksi distributiivisen oikeudenmukaisuuden rikkomukset koettiin kuitenkin kaikkein vahvimpina.

### 10.1.5 Rikkoutumiseen reagoiminen ja rikkoutumisen vaikutukset

Kokiessaan, ettei työnantaja ole täyttänyt, tai on jotenkin muuten rikkonut, sille kuuluvia velvollisuuksia, haastateltavat kertoivat ensisijaisesti pyrkivänsä selvittämään asian keskustelemalla. Osa haastateltavista kertoi menevänsä sen henkilön luokse, jonka kokee syylliseksi rikkomukseen. Tämä henkilö voi heidän mukaansa olla kuka tahansa aina organisaation korkeimpaan johtoon asti. ”*Mää sanon suoraan mitä mä ajattelen, en kaunistele yhtään... mä oon sen ikäne äijä etten rupee pokkuroimaa*”, totesi yksi haastateltavista. Osa tosin ilmaisi asian niin, että menee juttelemaan sen henkilön kanssa kenen kokee olevan vastuussa, mutta esittää oman mielipiteensä ja pyytää vastapuolta perustelevaan näkökantansa. Yksi haastateltavista kertoi ottavansa yhteyttä luottamusmieheen vaikka uskoi, että asioiden pitäisi virallisten ohjeiden mukaan kulkea työnjohtajan kautta. Tämän valintansa hän perusteli sillä, että luottamusmiehelle on helpompi kertoa asioista. Esimiehelle kertomista pidettiin silti myös mielekkäänä vaihtoehtona ja eräs kommentoikin seuraavasti: ”... *esimiehel voi kertoa ku on hyvät välit hänen kanssaan... ja saa sanoo suoraanki jos kokee et hän on kohdellu väärin.*”

Joskus, kuten yhden aiemmin mainitun haastateltavan kohdalla, erimielisyydet saadaan sovittua keskustelemalla, ja sopimusrikkomus ei välttämättä kehity epämieluisia lopputuloksia aiheuttavaksi, täydelliseksi rikkoutumiseksi. Kolme haastateltavista mainitsikin, että työnantaja ei välttämättä tahallaan riko velvollisuuksiaan, mutta välillä tulee tilanteita, joissa työnantajan tulkinta eroaa työntekijöiden tulkinnasta. He näkivät asian niin, että ”*jos joku riitelee, ni ne on ne asiat*” ja kaikesta tulee aina jonkinlainen ratkaisu sekä yleensä asiat saadaan sovittua. Tämän odotusten ristiriidan ovat tutkimuksissaan huomanneet myös Morrison ja Robinson (2000, 529), jotka määrittelevät sen virhetulkinnaksi ja pitävät juuri riittävää kommunikointia parhaana keinona sen ehkäisemiseksi. Lisäksi eräs haastateltavista mainitsi, että turvallisuus säännöt ovat kirjattuja ja kaikkien tiedossa, joten hänen mielestään selvistä asioista valittaminen on turhaa.

Aina ei asioita kuitenkaan saada selvitettyä, koska työntekijät kokevat ettei interaktionaalinen oikeudenmukaisuus (Morrison & Robinson 1997, 245; s.40) toteudu. Työntekijöiden käsitysten mukaan heitä ei siis kohdella rehellisesti ja kunnioittavasti

eivätkä he saa oikeutettua perustelua kokemilleen sopimusrikkomuksille. Haastateltavista tyytymättömmimmät totesivatkin, että on aivan sama mitä he sanovat työnantajalle, koska sillä ei ole mitään vaikutusta ja työnantaja ajattelee vain itseään. Kysyessään työnantajalta perusteluja rikkomukselle, yksi haastateltavista totesi, että vastaus yleensä on, että *”asian kuuluu olla näin ja sitä tutkitaan”*, mutta lisäsi, että *”...kylmä sen tiedän et se siihen jää...”*

Psykologisen sopimuksen rikkoutumisen vaikutukset riippuvatkin suurilta osin siitä, kuinka oikeudenmukaiseksi työntekijät kokevat heidän kohtelunsa ja onko heidän vaihtosuhteensa organisaation kanssa tasapainossa (Suazo ym. 2005, 24). Haastateltavat kokivat turvallisuuspalkkiosta aiheutuneen rikkomuksen erittäin voimakkaana, koska pitivät sitä tahallisenä. He sanoivat, etteivät enää pysty luottamaan työnantajan tekemiin lupauksiin, koska tilastoja voi aina muunnella ja ehtoja muuttaa niin, että ne lopulta hyödyttävät vain työnantajaa. Tulospalkkioiden toteutumattomuus ei aiheuttanut tällaisia tuntemuksia, koska se koettiin jo alkujaan organisaation yksipuoliseksi sopimukseksi ja luottamuksen puutteen vuoksi siihen ei sitouduttu. *”Se palkkio mikä tulee vaan ilmoituksen kautta, ni se toimii vaa sillai et se otetaa vastaa jos se tulee ja ei, jos ei tuu...”* Tämän perusteella voidaan päätellä myös, että vaikka tavoitteet täyttyisivät ja työntekijät saisivat palkkion, sillä ei olisi mahdollisesti haluttua positiivista vaikutusta. Tämä johtuu siitä, että työntekijät eivät ole itse päässeet vaikuttamaan sopimuksen sisältöön ja ehtoihin. Paten ym. (2006, 34) mukaan tällaiset interaktiivisen oikeudenmukaisuuden rikkomukset ovatkin yhteydessä käsityksiin esimiesten ja koko organisaation luotettavuudesta.

Yhdelle case-yrityksen työntekijöistä, joka ei kuulunut haastateltaviin, annettiin varoitus, koska hän oli rikkonut turvallisuussääntöjä ja siitä oli aiheutunut tapaturma. Tämän työtapaturman johdosta annetun varoituksen haastateltavat kokivat erittäin epäoikeudenmukaiseksi. Yhden haastateltavan mukaan kaikki työntekijät olivat valmiita jopa marssimaan kotiin, mutta jäivät kuitenkin töihin, koska työnantaja lupasi keskustella asiasta. Tämä oli tapahtunut vain vähän ennen haastattelujen tekemistä, joten tapahtuman ajankohta saattoi vaikuttaa haastateltavien voimakkaisiin suuttumuksen, jopa vihan tunteisiin. Koetun rikkomuksen lopulliset vaikutukset jäivät kuitenkin epäselviksi, koska tapauksen selvittelyä jatkettiin vasta haastattelujen jälkeen.

Myös turvalaitteen käyttämättäjäättämisestä varoituksen saanut haastateltava tunsi suuria epäoikeudenmukaisuuden tuntemuksia ja ärsyyntyneisyyttä työnantajaa kohtaan. Hän sanoi yrittäneensä tehdä yritykselle mahdollisimman hyvää tulosta, jonka vuoksi joutui säätämään konetta monta kertaa, ja viimeisellä kerralla unohti turvalaitteen. Tämä vaikutti haastateltavan haluun tulevaisuudessa yrittää tehdä yli toimenkuvan meneviä työtehtäviä (extra-role behaviour). Muut haastateltavat mainitsivat, että on henkisesti todella raskasta, jos saa varoituksen jostain, mistä muita ei rangaista.

Eniten työntekijöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen vaikutti kaikkein epäoikeudenmukaisimmaksi koettu palkkauksen epätasa-arvo. Haastateltavien mukaan se on aiheuttanut epäluottamuksen ja katkeruuden tunteita yrityksen johtoa kohtaan sekä vaikuttanut negatiivisesti työntekijöiden työpanokseen. Haastateltavista osa kertoi myös katselevansa muita työpaikkoja ja todennäköisesti vaihtavansa toisen yrityksen palvelukseen, jos sellainen tilaisuus ilmenisi. Yksi haastateltavista kertoi myös vanhan työkaverinsa jo vaihtaneen kilpailevan yrityksen palvelukseen, koska sieltä saa parempaa palkkaa. Osa haastateltavista ei tosin enää uskonut saavansa uutta työtä ikäsyrjinnän vuoksi, joten työn vaihtaminen ei siksi olisi heille vartenotettava vaihtoehto. Tämä saattaa Morrisonin ja Robinsonin (2000, 531) mukaan vaikuttaa vähentävästi työntekijän tarkkaavaisuuteen sopimusrikkomusten havaitsemisen suhteen. Yhtä haastateltavista harmitti myös se, että hän oli aikoinaan vaihtanut viereisestä yrityksestä case-yrityksen palvelukseen, koska hänen mukaansa palkat ovat siellä nousseet enemmän kuin nykyisen työnantajan palveluksessa.

Huono työilmapiiri on yksi Guestin (2004, 550) mallin psykologisen sopimuksen rikkoutumisen asenteellisesta seurauksesta. Vuonna 2006 case-yrityksessä tehdyn työilmapiiritutkimuksen tulokset haastateltavien osastolla olivat hyvin negatiiviset. Näihin tuloksiin haastateltavat uskoivatkin vaikuttaneen edellä mainitut psykologisen sopimuksen rikkomukset sekä informaation huono kulku työntekijöiden ja organisaation välillä. Jokainen haastateltavista kertoi, että informaation kulku on joko huonoa tai sitä ei ole ollenkaan. Tämä taas aiheuttaa sen, että huhut alkavat liikkua työntekijöiden keskuudessa, ja väärä informaatio huonontaa ilmapiiriä entisestään sekä lisää epätietoisuutta työnantajan oikeista odotuksista.

Morrisonin ja Robinsonin (2000, 531) tutkimuksen mukaan monenlaiset organisaatiomuutokset, kuten henkilöstön uudelleenjärjestelyt, työntekijöiden vähennykset tai yrityksen omistusmuutokset, voivat aiheuttaa epävarmuutta sopimuksen täyttymisestä. Palvelusvuosien määrän perusteella vanhat työntekijät olivat sitä mieltä, että yrityksessä tehdyt organisaatiomuutokset olivat parantaneet ilmapiiriä. Organisaatiomuutosten seurauksena haastateltavien epämiellyttäväksi ja aggressiiviseksikin kuvaama esimies lähti yrityksestä, ja hänen tilalleen tuli toinen henkilö, joka koetaan ”hyväksi jätkäksi”, koska hän on myös työskennellyt aiemmin tuotannossa. Haastateltavat myös kokivat, että nykyisen konsernin ostettua yrityksen mahdollinen huoli työpaikan menetyksestä katosi, koska edeltäjä oli suunnitellut päätuotannon siirtämistä Ruotsiin. Lisäksi useat haastateltavista olivat kokeneet 90-luvun alun suuret työntekijöiden irtisanomiset, mutta kertoivat, ettei niillä ollut vaikutusta heidän asenteisiinsa tai työpanokseensa. Yksi haastateltavista ilmaisikin asian näin: ”...jos työt loppuu, niin ne loppuu, eikä mulla hätää ku osaan tehdä muitaki hommia.... ja tää on hyvää työvoima-alueet...”

Tässä korostuu Guestin laajennetussa psykologisessa mallissa (s. 30) huomioonottama havainto, että tutkittaessa sopimuksen täyttymistä sen lähtötilanne voi olla huono, jolla on hyvin erilaisia vaikutuksia kuin samoilla muutoksilla positiivisen sopimuksen kohdalla. Taustatekijöiden merkitys korostuu siis tässäkin. Case-yrityksessä myös lyhyemmän aikaa työskenneillä haastateltavilla lähtökohdat, ja samalla tulokset, olivat erilaiset kuin pidemmän työhistorian omaavilla. Yrityksessä vain vähän aikaa työskennelleet olivat sitä mieltä, että työilmapiiri ei juuri ole muuttunut ja se on vielä ennemminkin negatiivinen kuin positiivinen.

Haastateltavien sitoutuneisuus yritykseen oli myös yhdeydessä heidän kokemiinsa psykologisen sopimuksen rikkomuksiin. Viisi vuotta tai alle yrityksen palveluksessa työskennelleet totesivat, että yritys on oikein hyvä työpaikkana ja he ovat hyvin sitoutuneita siihen ja sen tavoitteisiin. Yksi heistä totesikin, että: ”työpaikan kuuluu olla tosipaikka ettei tääl mitään ruveta leikkimään...”. Osalla haastateltavista vastauksissa ilmeni pitkän työuran tuoma uskollisuus työnantajaa kohtaan, vaikka he aiemmin mainitsivatkin luottamuksen kadonneen kokonaan. Toisilla pitkään yrityksen palveluksessa työskenneillä negatiiviset kokemukset olivat niin vahvat, että työtä ja organisaatiota ei juurikaan arvostettu. Yksi totesikin, että ei usko monenkaan yrityk-

sessä työskentelevän tai joskus työskennelleen enää arvostavan sitä. Sitoutumiseen ja arvostukseen haastateltavien vastauksissa vaikutti suuresti se, oliko heillä kokemusta muista työnantajista. Mitä enemmän haastateltavilla oli kokemusta muista työnantajista tai muilta aloilta, sitä enemmän he osasivat arvostaa nykyistä työnantajaansa.

Haastateltavat kertoivat myös näkemyksiään psykologisen sopimuksen rikkoutumisen vaikutuksista esimiehiin ja organisaatioon. Nämä olivat kuitenkin seurauksia organisaation velvollisuuksien rikkomisista, koska he mielestään täyttävät oman puolensa sopimuksesta. Yhden pitkään yrityksessä työskennelleen haastateltavan mukaan esimiehet, ja lähinnä yrityksen johdon edustajat, reagoivat negatiivisesti, kun heille mainitsee jostain epäkohdasta tai siitä, ettei työnantaja täytä velvollisuuksiaan. Hänen mukaansa siitä saa myös yhteistyöhaluttoman työntekijän maineen. Muutenkin haastateltavat kokivat, että esimiehet käskevät määräaikaaisia ja uudempia työntekijöitä tekemään kaikki epämieluisat tehtävät, koska *”ne ei saa meihin vanhoihi enää mitää otetta”*. Tämä saattaa vaikuttaa työntekijöiden alaistaitoihin negatiivisesti, koska hyvistä alaistaidoista tavallaan rangaistaan.

Haastateltavien mukaan työnantajan rikkomuksilla on vaikutuksia myös sen omaan tulokseen ja toimintaan. Haastateltavien mielestä esimiesten huono johtamistapa virheiden selvittämisessä johtaa siihen, että kaikkia virheitä ei huomata ja tuotteiden laatu huononee. He olivat myös sitä mieltä, että työnantaja odottaa uuden ja kokemattoman työntekijän hallitsevan hommat tuosta vain, ja se hidastaa toimintaa sekä aiheuttaa takapakkeja tuotannossa. Lisäksi haastateltavien mukaan tuotantoseisokkeja tulee, koska he eivät tiedä kuka on vastuussa mistäkin, ja tehokasta työaikaa kuluu tehtaan ympäri kulkemiseen.

#### 10.1. 6 Sopimuskumppani ja sopimuksen merkitys työntekijöille

Tarkastelin rikkoutumisen pohjalta myös sitä, kuka haastateltavien mielestä edustaa organisaatiota psykologisessa sopimuksessa. Kenen haastateltavat siis kokivat olevan vastuussa sopimusrikkomuksiin ja keneen heidän sopimuksensa täyttyminen ja rikkoutuminen vaikuttaa. Tutkimustulokset olivat yhteneviä Rousseau (1995, 91; s. 20)

kanssa siitä, että työntekijöiden psykologisiin sopimuksiin vaikuttavat monet eri organisaation edustajat, joita ovat mm. yrityksen johto, rekrytoijat ja esimiehet.

Haastateltavien vastauksissa ei siis ilmennyt pelkästään yhtä jossain tietyssä asemassa olevaa henkilöä, jota voitaisiin pitää sopimuskumppanina. Psykologisen sopimuksen muodolla tosin oli suuri vaikutus koettuun sopijaosapuoleen. Haastateltavat, joiden psykologinen sopimus oli transaktionaalinen, kokivat yrityksen paikallisen johdon sopimuskumppaniksi. Heidän mukaansa paikallinen johto pystyisi helposti korjaamaan sopimusrikkomukset, kuten palkkaepätasa-arvon, jos haluaisivat. Johdolla on eniten valtaa vaikuttaa transaktionaalisten velvoitteiden täyttymiseen, joten sen vuoksi se koetaan sopimuskumppaniksi. Haastateltavat huomioivat vastauksissaan myös sen, että yrityksen johto saa määräykset ja säännöt ulkomailla olevalta konsernin johdolta. Tämä ei kuitenkaan vaikuttanut heidän mielipiteisiinsä suuresti, ja yksi heistä kommentoikin asiaa näin: *”säännöt tulee ulkomailta, mut en usko, et missää ollaa nii pilkuntarkkoi ku täällä niitten noudattamises... enkä iha usko, et kaikki tulee ulkomailt vaiks nii sanotaa...”* Tästä kuvastui haastateltavien menetetty luottamus johtoa kohtaan.

Haastateltavat, joiden psykologinen sopimus oli relationaalien, kokivat ensisijaisesti esimiehen sopimuskumppanikseen. Tämä johtui siitä, että he arvostivat enemmän sopimuksen ei-rahallista puolta eli työntekijöiden kannustamista ja positiivista palautetta. Tämän täyttymisessä lähiesimiehellä onkin hyvin tärkeä rooli, koska hän on päivittäisessä vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa.

Tutkimuksessa ilmeni myös mielenkiintoinen asia koskien haastateltavien suhdetta asiakkaisiin. He kertoivat jo velvollisuksikseen laadukkaiden tuotteiden tekemisen asiakkaille. Tämä ei sinällään yllätä, koska korkea asiakastyytyväisyys on yksi yrityksen arvoista. Haastateltavat olivat kuitenkin sitä mieltä, että *”...tääl keskitytää (yrityksen johdon toimesta) kaikkee muuhu ku siihen tuotannon tekemisee...”* ja he mielestään tiesivät paremmin miten työt kannattaa tehdä. Haastateltavat olivatkin valmiita rikkomaan velvollisuuksiaan työnantajaa kohtaan, jotta suhde asiakkaisiin säilyisi hyvänä. Yksi haastateltavista kertoikin, ettei ollut suostunut säätämään koneen nopeutta työnantajan haluamalle tasolle, koska hän sanoi kokemuksesta tietävänsä, että silloin tuotteen laatu huonontuisi. Tämän perusteella voidaankin olettaa, että



ainakin kyseisen yrityksen työntekijöillä olisi oma psykologinen sopimuksensa myös asiakkaiden kanssa. Molemminpuolinen hyötysuhde syntyisi siitä, että vastapalvelukseksi työntekijöiden tekemistä laadukkaista tuotteista asiakkaat jatkaisivat yhteistyötä yrityksen kanssa. Tämä taas takaisi työntekijöiden työn pysyvyyden.

Haastateltavat pitivät psykologista sopimusta erittäin merkityksellisenä. Heidän mielestään olisi tärkeää keskustella molemminpuolisista odotuksista ja velvollisuuksista. Ainoastaan kaksi haastateltavista koki tämän turhaksi, mutta toinen heistä sanoi, että muiden työntekijöiden kannalta tämä varmasti olisi merkityksellistä. Tässä ilmenee myös Scheinin (1994, 24) havaitsema asia, että työelämänsä eri vaiheessa olevilla henkilöillä on hyvin erilaisia odotuksia työsuhteelta. Ainut henkilö, joka ei kokenut psykologista sopimusta missään muodossa tärkeäksi, totesi vain, ettei odota työltään enää mitään, joten ei ole mitään keskusteltavaa.

Kaikki muut haastateltavista mainitsivat parhaaksi keinoksi psykologisen sopimuksen ylläpitämiseen ja parantamiseen vuorovaikutuksen lisäämisen työntekijöiden ja johdon välillä. Heidän mielestään työntekijöitä ja heidän mielipiteitään ei kuunnella tarpeeksi. Monet haastateltavista ehdottivatkin edes kuukausittain pidettäväksi yhteisiä palaverejä, joissa myös työntekijät saisivat kertoa mielipiteitään. Kehityskeskusteluista psykologisen sopimuksen ylläpitäjänä haastateltavilla oli vaihtelevia mielipiteitä. Jotkut pitivät niitä täysin hyödyttöminä tilaisuuksina, joissa kulutetaan vain molempien aikaa. Osan mielestä niissä pystyi hyvin tuomaan esille omat mielipiteensä ja odotuksensa, mutta niiden virallinen osuus koettiin seuraavanlaiseksi: *”se osuus missä käydään numerotietoo ja kaikenmaailman käyrii... ni niillä ei oo mitää merkitystä mulle.”*

## 10.2 Esimiesten ja keskijohdon teemahaastattelutulokset

Haastatteluja suunnittelin tehtäväksi kahdeksan ja tämä myös toteutui, joten vastausprosentti esimiesten ja keskijohdon osalta oli 100. Otos on melkein täydellinen, koska haastatteluun osallistui case-yrityksen tutkittavan tehtaan kaikki tuotannon esimiestason henkilöt, aivan korkeinta johtoa lukuunottamatta. Haastattelut sovin puhe- ja kasvotusten, joka yleensä vähentää kieltäytyneiden määrää. Haastateltavis-

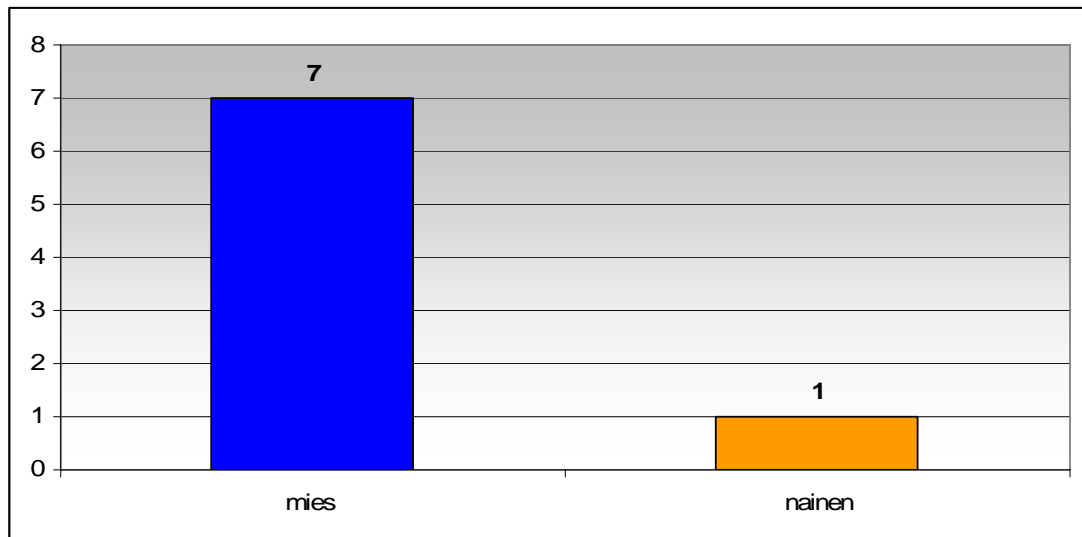
ta kuusi oli tuotannon työntekijöiden suoria esimiehiä, joista neljä oli vuorotyönjohtajia ja kaksi käyttöinsinööriä. Kaksi haastateltavista oli yrityksen keskijohtoon kuuluvia henkilöitä, jotka toimivat tuotannon esimiesten esimiehinä. Haastateltavat valittiin case-yrityksen toimesta, jotta tutkimus hyödyttäisi mahdollisimman paljon sen tarpeita.

Vuorotyönjohtajien haastattelut suoritin elokuussa 2007, koska halusin saada kokonaiskuvan tuotannon toiminnasta ennen työntekijöiden haastatteluja. Käyttöinsinöörien ja keskijohdon haastattelut suoritin vasta työntekijähaastattelujen jälkeen. Tämä johtui siitä, että käyttöinsinöörit toimivat tutkitun osaston esimiehinä ja halusin heidän vastineensa työntekijöiden vastauksiin. Ensimmäinen käyttöinsinöörien ja keskijohdon haastatteluista oli syyskuun lopulla ja viimeinen venyi pidettäväksi lokakuun kolmannelle viikolle haastateltavien kiireisten aikataulujen vuoksi.

Esimiesten ja keskijohdon haastattelut suoritin työntekijähaastattelujen tavoin suljetussa tilassa. Kaikki haastateltavista suostuivat myös haastattelujen taltioimiseen digitaalisella äänitallentimella, joten muistiinpanojen tekeminen ei häirinnyt haastattelutilannetta. Neljään haastatteluista tosin tuli keskeytyksiä haastateltavien saamien puheluiden vuoksi, mutta näiden jälkeen keskustelu jatkui siitä mihin se oli jäänytkin. Haastatteluihin kului aikaa keskimäärin 30–50 minuuttia.

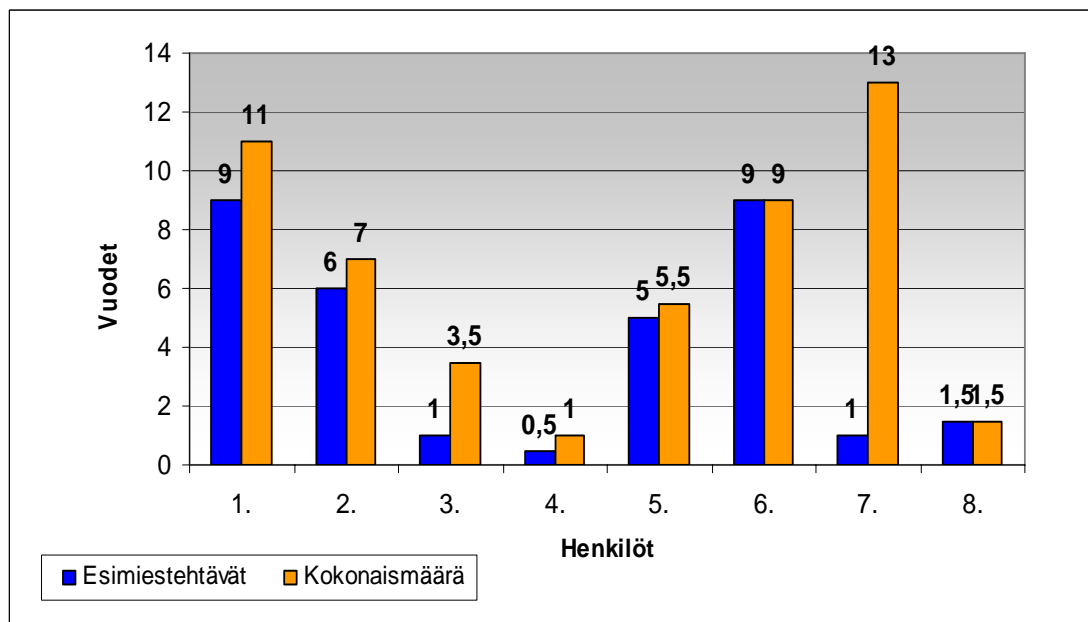
### 10.2.1 Haastateltavien taustatekijät

Organisaation arvojen ja toimintatapojen lisäksi esimiesten ja keskijohdossa työskentelevien henkilökohtaiset taustatekijät vaikuttavat heidän näkemyksiinsä psykologisesta sopimuksesta. Tästä syystä taulukoin haastateltavien sukupuolijakauman (kuvio 12.) ja palvelusvuosien määrän henkilöittäin (kuvio 13.), jossa esitin erikseen kokonaisvuosien määrän ja esimiesasemassa työskennellyt vuodet. Pyrin myös mahdollisimman tarkkaan selvittämään muita psykologiseen sopimukseen vaikuttavia tekijöitä. Haastateltavien sukupuolijakauma on siis sama kuin koko tehtaan tuotannon esimiesten sukupuolijakauma, koska otos kattaa kaikki tuotannon esimiestason henkilöt.



Kuvio 12. Haastateltavien esimiesten ja keskijohdon sukupuolijakauma.

Seuraavana (kuvio 13) esitän esimiesten ja keskijohdon palvelusvuodet henkilöittäin niin, että ensin oleva sininen palkki kuvaa henkilön case-yrityksen tuotannon esimiestehtävissä toimimista. Sitä seuraava oranssi palkki ilmoittaa taas henkilön yrityksessä yhteensä työskentelemät vuodet, mukaan lukien esimiestehtävät eli edeltävä sininen palkki.



Kuvio 13. Esimiesten ja keskijohdon palvelusvuodet henkilöittäin.

Haastateltavista kahdella oli ennen nykyistä työtään esimieskokemusta muista yrityksistä. Muilla oli pääosin lyhytaikaisia kesätöitä tai muita määräaikaista työsuhteita

ennen case-yrityksen palvelukseen tuloa. Suurimmalla osalla haastateltavista olikin suhteellisen pitkä työura takanaan nykyisen työnantajan palveluksessa ottaen huomioon heidän ikänsä ja koulutustasonsa. Haastateltavien ikäjakauma ei siis ollut kovin laaja. Nuorin haastatelluista oli 26-vuotias ja vanhin 39. Esimiesten ja keskijohdon iän keskiarvo olikin hieman alle 33 vuotta. Kaksi haastateltavista oli diplomi-insinöörejä, kolme insinöörejä, kahdella oli alaan liittyvä ammattitutkinto ja yksi oli teknikko. Haastateltavien alaisten määrä vaihteli suuresti toimenkuvan ja vastuualueiden mukaan myös saman henkilön kohdalla, vähimmillään alaisia mainittiin olevan 12 ja enimmillään 70.

Haastateltavat esimiehet toimivat siis työntekijöiden lähiesimiehinä ja ovat suorassa vuorovaikutuksessa heidän kanssaan päivittäin. Keskijohtoon kuuluvista haastateltavista toinen kertoi pyrkivänsä päivittäin käymään tuotannon puolella, mutta ei välttämättä ihan joka päivä tai viikkokaan näe kaikkia työntekijöitä, johtuen vuorotyöntekijöiden aikatauluista. Enemmän hän kertoi olevansa tekemisissä työntekijöiden kanssa silloin, kun tuotannossa ilmenee ongelmia. Toinen haastateltavista kertoi, että on aika vähän suoraan tekemisissä työntekijöiden kanssa päivittäisellä tasolla. Hän sanoi normaalisti vaikuttavansa tuotannon työntekoon välillisesti esimiesten kautta. Erikoistilanteissa, kun esimiehet ovat poissa, niin hän kertoi käyvänsä tuotannon puolella joka päivä. Yrityksessä tehdyt organisaatiomuutokset keskijohto koki hyviksi, koska ne selkeyttivät vastuualueita. Keskijohto toimiikin pääosin lähiesimiesten esimiehinä ja vastuu päivittäisestä tuotannon pyörittämisestä on lähiesimiehillä.

### 10.2.2 Rekrytointi ja odotukset

Rekrytointiprosessin aikana työnantaja ja työnhakija keskustelevat siitä mitä he voivat toisilleen tarjota mahdollisessa työsuhteessa. Näiden esiasteen lupauksen pohjalta alkaa myös kehittyä molemminpuolinen psykologinen sopimus.

Haastateltavista kuusi sanoi olevansa osallisena uusien työntekijöiden rekrytointiprosessissa haastatteleamalla henkilöitä heidän hakemustensa perusteella. Yksi haastateltavista totesi, että hän ei ole vielä kiireidensä vuoksi ehtinyt osallistumaan haastatteluihin, mutta tekee näin tulevaisuudessa. Yksi kertoi, ettei osallistu varsinaiseen uu-

sien työntekijöiden rekrytointiin ja haastatteluihin, mutta hänen mielipidettään kysytään kun suunnitellaan hänen alaisuudessaan työskennelleiden henkilöiden vakinaistamista. Hänen käsityksellään siitä, täyttääkö työntekijä velvollisuutensa ja näin ollen oman puolensa psykologisesta sopimuksesta, on suuri merkitys työntekijän kannalta.

Uusilta työntekijöiltä haastateltavat odottivat ennen kaikkea oikeanlaista asennetta haettavaa työtä kohtaan eli motivaatiota ja aitoa kiinnostusta kyseisiin töihin. Muina uusilta työntekijöiltä haluttuina ominaisuuksina he mainitsivat rehellisyyden, omaloitteisuuden ja tietynlaisen reippauden. Jonkinlaista ammatillista koulutusta pidettiin myös positiivisena asiana, koska se kertoi haastateltavien mukaan siitä, että työnhakija kykenee saattamaan asioita loppuun. Keskijohto kaipasi työnhakijoilta myös kykyä ymmärtää sitä, mihin työntekijän omat tekemiset vaikuttavat, ettei vain tulla töihin ja tehdä omaa työtä ilman pienintäkään kokonäiskäsitystä tuontantoprosessista. Haastateltavat sanoivat rekrytoinnin aikana kyselevänsä minkälaisia tavoitteita hakijoilla on, koska jos hakijan ominaisuudet eivät vastaa työtä, niin työntekijä helposti kyllästyy siihen. Oikeanlaisten työntekijöiden löytäminen edesauttaa positiivisen psykologisen sopimuksen syntymistä, koska pyritään löytämään työnhakijoita, joiden odotukset vastaavat tarjottua työtä ja näin ollen virhetulkinnan todennäköisyys pienenee.

Kysyttäessä uskovatko haastateltavat, että uusilla työntekijöillä on realistinen kuva työstä, jota he tulevat tekemään, vastaus oli kielteinen. Haastateltavat uskoivat, että työ ei ole tunnettua, koska vastaavanlaisia tehtaita ei ole paljon, ja työn erikoisalue on harvinainen. Yksi haastateltavista oli tosin sitä mieltä, että samalta paikkakunnalta työtä hakevat saattavat tietää, mitä työ oikeasti pitää sisällään. Tämä ei kuitenkaan työntekijähaastattelujen perusteella pidä paikkaansa, ja tästä ilmeneekin, kuinka yleisiä väärät uskomukset ovat. Työn seikkaperäistä kuvailemista työntekijöille pidettiin kuitenkin pulmallisena, koska usein henkilöitä valitaan avoimien hakemusten perusteella, ja työntekijöille käyvät minkälaiset työt tahansa. Myöskään haastatteluvaiheessa ei välttämättä tiedetä, mitä työtä kyseinen hakija tulee tekemään. Yksi haastateltavista näki myös asian niin, että: *”Ihmisillä yleensäkin on se kiinnostus työn tekemistä kohtaan, oli se työ mitä tahansa, se sit joko säilyy tai ei...”* Niehoffin ja Robertin (2001, 6) mukaan psykologisen sopimuksen syntyyn vaikuttaa haastattelijoi-

den kyky antaa oikeanlainen kuva työstä ja työpaikasta haastateltaville. Haastattelutulosten perusteella voidaankin päätellä, ettei tämä kokonaisuudessaan täyty. Näin ollen haastattelijoiden kyky löytää sopivat työntekijät oikeisiin töihin korostuu.

Haastateltavien käsitysten mukaan työnhakijat ovat yleensä pääosin rehellisiä ominaisuuksistaan ja osaamisestaan työtä hakiessaan. Tuotannon töissä ei kuitenkaan esimerkiksi koulutuksella ole niin suurta merkitystä kuin vaativimmissa tehtävissä, joten huijaaminen olisi suhteellisen turhaakin. Yksi haastateltavista tosin mainitsi, että on kokenut osan kohdalla epärehellisyyttä hakuprosessissa. Tämä on hänen mukaansa ilmentynyt työhistorian epäloogisuutena. Lisäksi henkilö voi kirjoittaa hakemukseensa olevansa luotettava ja ammattitaitoinen, mutta haastattelussa tulee ilmi, että hän on vaihtanut työpaikkaa useasti, tai hakija voi olla katkera entistä työpaikkaansa kohtaan. Tämä onkin erittäin tärkeää huomata, koska vanhat rikkoutuneet psykologiset sopimukset voivat Morrisonin ja Robinsonin (2000, 531) mukaan vaikuttaa uuteenkin työhön.

Keskusteltaessa perehdytyksestä haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että se takaa työntekijälle edellytykset suoriutua minimitason työtehtävistä. Yrityksen yleisperehdytys, joka käsittää turvallisuus- ja organisaatioasiat koettiin hyväksi. Ammatillisessa perehdytyksessä haastateltavat kokivat kuitenkin olevan puutteita. Virallisena prosessina perehdytys koettiin liian kaavamaiseksi, josta työntekijätkin olivat valittaneet, ja joka ei sovellu kaikille koneille. Perehdytyksen onnistuminen oli perusasioiden oppimisen jälkeen haastateltavien mukaan kiinni perehdyttäjästä ja työntekijästä itsestään. Tämän vuoksi haastateltavat odottivatkin uusilta työntekijöiltä motivaatiota ja oma-aloitteisuutta. Yksi haastateltavista näki asian kuitenkin toisin. Hänen mielestään: *”työntekijöiden perehdyttäminen ja kouluttaminen on retuperällä... koneilla missä on huutava pula porukasta, ni yritetään suurin piirtein vaa saada pääluku täytee, et ei ehitä kunnolla kouluttaan ja perehdyttään. Se on täl hetkellä iso ongelma.”*

### 10.2.3 Velvollisuudet ja työntekijöiden sopimuksen muoto

Haastateltavat määrittelevät työntekijöiden velvollisuuksiksi työnantajaa kohtaan seuraavat:

- Työskennellä sovitun ajan
- Tehdä sovitut / esimiehen määräämät asiat eikä ottaa omia vapauksia
- Ilmoitusvelvollisuus tuotannon tapahtumista ja ongelmista
- Kysyä neuvoa, jos ei osaa
- Olla joustava
- Olla rehellinen
- Noudattaa sääntöjä
- Olla lojaali
- Olla myönteinen muutoksille

Työnantajan velvollisuuksiksi työntekijää kohtaan haastateltavat näkevät:

- Maksaa oikeudenmukaista palkkaa
- Turvallisten ja asianmukaisten työolojen tarjoaminen (työvälineet, ohjeet, opastus)
- Työntekijöiden tasapuolinen kohtelu
- Lojaalius työntekijää kohtaan
- Sosiaaliset velvoitteet

Haastateltavien mielestä työntekijä on siis velvollinen tekemään esimiehen, tai muun yrityksen johtoon kuuluvan, hänelle määräämät tehtävät ja esimies / määräyksen antaja on velvollinen kantamaan vastuun näistä määräyksistään. Yksi esimiehistä mainitsi, että hän ei vaadi työntekijöiltä maksimisuoritusta vaan hän on valmis joustamaan, kunhan työntekijät ovat rehellisiä. Ja sitten kun tulee joustonpaikka toiseen suuntaan, niin hän voi sitä heiltä vaatia. Työnantajan velvollisuuksissa lojaaliudella työntekijää kohtaan haastateltavat tarkoittivat, että pyritään turvaamaan työpaikan säilyvyys mahdollisimman hyvin. Yksi haastateltavista mainitsi myös sosiaaliset velvoitteet, joilla hän tarkoitti esimerkiksi sitä, että työnantaja pyrkii palkkamaan työntekijöiden perheenjäseniä ja sukulaisia sekä muita paikkakunnalla asuvia henkilöitä.

Eräs haastateltavista mainitsi, että uskoo työntekijöiden odottavan häneltä henkilökohtaisesti enemmän kanssakäymistä ja työntekijöiden parissa tuotannossa liikkumista. Hän sanoi, että työntekijöillä on paljon sellaisia asioita, jotka ovat niin pieniä, että he eivät viitsi soittaa, ja ne sanotaan sitten vasta kasvotusten. Haastateltavat uskoivat kuitenkin, että työntekijöiden ainoa motiivi työnteolle on raha. He haluaisivatkin, että työntekijät olisivat innostuneempia työstään ja haluaisivat kehittyä siinä, mutta eivät pitäneet tätä kovinkaan realistisena. Vaikka osa työntekijöistä heidän mukaansa oli kiinnostunut myös yrityksestä ja sen kehittämisestä, niin *”siinäki on se raha motiivi, et jos ne keksii, et jotai mistä on yritykselle säästö, ni siitäki on se palkkio. Ei ne sitä huvikseen tee”*.

Suurin osa haastateltavista koki työntekijöiden motivoinnin hyvin tärkeäksi ja lähtisivät parantamaan sitä ensisijaisesti relationaalisin keinoin. Yhtenä ja helpoimpana asiana toteuttaa mainittiin positiivisen palautteen antaminen onnistumisista. Sen pitäisi yhden haastateltavan mukaan kuulua jo perustoimintaan, koska ilman sitä on turha yrittää mitään muitakaan keinoja. Sillä koettiin kuitenkin olevan kääntöpuolensa. Jos työntekijöitä kehuu yli tietyn määrän, työntekijät alkavat haastateltavien mukaan pyytää siitä sitten jotain korvausta. Tämä myös johtaa helposti asioiden väärintulkintoihin, joissa työntekijät kokevat, että heille on luvattu jotain.

Materiaalisia palkkioita pidettiin rahapalkkioita parempina, koska rahapalkkiot haastateltavien mukaan hukkuvat muuhun palkkaan. Summa ei kuitenkaan voisi olla merkittävä, ja tavara säilyy pidempään ja se muistetaan paremmin. Erittäin hyvänä motivointikeinona pidettiin myös selkeitä kannustimia, joihin henkilöt pääsevät itse vaikuttamaan. Esimerkkinä tästä mainittiin yhden koneen kuntoonlaittojärjelyn seuranta, jonka avulla tarkastellaan siis sitä, kuinka paljon materiaalia menee hukkaan koneen kuntoonlaiton aikana. Tämä tavallaan mittasi työntekijöiden ammattitaitoa, ja siinä samalla vuorojen välille kehittyi pientä kilpailua, joka haastateltavien mielestä lisäsi entisestään työntekijöiden halua onnistua. Haastateltavat uskoivat tämän auttavan, koska he kokivat, että *”tässä työyhteisös on tärkeetä et pystyy tollasil asioil ’leuhkimaa’ tuolla”*.

Muuten työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet heidän työhönsä koettiin rajallisiksi. Työntekijöiden mielipiteitä ja toiveita pyritään kuuntelemaan, mutta haastateltavien



mukaan siirtymismahdollisuudet koneelta toiselle ovat huonot, jos ei joku muu ole siirtymässä pois halutulta koneelta. Työntekijöiden terveyteen vaikuttavat asiat määräävät myös paljon missä kukin työskentelee. Esimiehet kuitenkin totesivat, että ongelmatapauksien kohdalla pyritään löytämään uusia työskentelyratkaisuja. Esimiestenkin haastattelutuloksista ilmenee sama asia kuin työntekijöiden vastauksista, että huonoista alaistaideoista palkitaan.

Yksi haastateltavista ei kuitenkaan nähnyt työntekijöiden motivointia tärkeänä, koska *”Ne on vaan töissä täällä. Ei kannata edes vaatia sitoutumista yritykseen”*. Hänen mielestään työstä tunnustuksen antaminen työntekijöille ei sopinut tutkittavan organisaation työkuulttuuriin. Hän mainitsi tästä esimerkkinä kuukauden työntekijän valitsemisen. Tällaisesta henkilöstä tulisi hänen mielestään nopeasti työpaikkakiusattu, koska ryhmäpainostus työntekijöiden keskuudessa on hänen mielestään niin kovaa. Yksi haastateltavista oli myös sitä mieltä, että motivointi onnistuu vain vahingossa. Hän sanoi, että mitä kovempaa yrittää niin sitä todennäköisemmin epäonnistuu, mutta aina tarvitsee silti yrittää, koska sattumalta joskus onnistuu.

Haastateltavien lyhyen esimiesaseman työhistorian vuoksi he eivät välttämättä tunnista työntekijöiden alkujaan relationaalisten psykologisten sopimusten odotuksia, koska heidän määrittelemänsä molemminpuoliset velvollisuudet ovat hyvin transaktionaalisia. Tätä käsitystä vahvistavat myös pitkään työskennelleet työntekijät, jotka tuovat erittäin vahvasti esille tyytymättömyytensä transaktionaalisten velvoitteiden täyttymisessä. Esimiehet ja keskijohto pyrkivät kuitenkin ensisijaisesti parantamaan sopimusta relationaalisin keinoin, mikä onnistuessaan voi olla hyvinkin tehokasta. Vaikka tämän avulla ei saataisi elvytettyä osan työntekijöiden jo transaktionaaliseksi muuttuneita psykologisia sopimuksia, niin se kuitenkin todennäköisesti estää uusia sopimuksia rikkoutumasta.

#### 10.2. 4 Sopimuksen täytyminen ja siihen vaikuttavat tekijät

Esimiesten ja keskijohdon mielestä työntekijät täyttivät velvollisuutensa ja oman osansa psykologisesta sopimuksesta vaihtelevasti. Sopimuksen täyttymiseen vaikuttivat haastateltavien mukaan suuresti työntekijöiden henkilökohtaiset ominaisuudet,

ja sopimusten rikkomukset keskittyvät yleensä samoihin henkilöihin. Suurin osa haastateltavista olikin sitä mieltä, että pääosin työntekijät täyttivät velvollisuutensa hyvin. Keskijohdon mielestä kuuhuntaa tosin aina aiheuttaa Guestinkin (2004, 550) mainitsemat ammattiliittoasiat. Haastateltavien mukaan näihin taustalla vaikuttaviin tekijöihin ei kuitenkaan paljon pystytä vaikuttamaan. Toisaalta ammattiliittot ja niiden edustajat haastateltavien mukaan ymmärtävät tilanteen, mutta toisaalta he ajavat hyvinkin vahvasti työntekijän asemaa.

Haastateltavien mukaan osa työntekijöistä rikkoi psykologista sopimusta, koska he eivät tee työtään kunnolla ja esimiehen edellyttämällä tavalla. Jotkut yrittävät heidän mielestään hieman luistaa tehtävistään. Tämä ilmeni haastateltavien mielestä niin, että jos on sovittu koneella tietyistä nopeudesta ja työntekijät tietävät, ettei esimies ehdi käymään katsomassa koneella, niin he vähentävät vauhtia. Lisäksi työnantaja pyrkii minimoimaan työntekijöihin kohdistuvaa tuotannon lisäämisestä johtuvaa kuormitusta. Tämän työntekijät kuitenkin hyödyntävät niin, että heidän lepoaikansa lisääntyy, mikä ei ole toimenpiteiden tarkoitus.

Työntekijät pitävät myös omavaltaisia taukoja, ja ajankäyttö ei ole niin tehokasta kuin se voisi olla. Yksi haastateltavista mainitsi tästä esimerkkinä koneen kuntoonlaiton, joka normaalisti vie kaksi tuntia, mutta joskus siihen kuluu jopa kahdeksan tuntia, eikä keneltäkään pyydetä apua. Motivaation puutteella koettiin myös olevan vaikutusta siihen, että töitä ei tehdä kunnolla. Vaikka nämä rikkomukset tulevat lopulta ilmi, niin työntekijät luottavat siihen, ettei niistä seuraa mitään vakavaa. Tämä on haastateltavien mukaan yleisempää pitkän työuran omaavilla työntekijöillä, koska heillä on vuosikymmenten aikana kehittynyt omat tapansa ja kulttuurinsa. Haastateltavat toivoivatkin, että uudemmat työntekijät eivät kopioisi tätä käyttäytymistä, koska ajat ovat muuttuneet paljon.

Haastateltavien mielipiteissä työntekijöiden velvollisuuksista, ja täten myös rikkomuksista, tuotteiden laadun suhteen oli eroja. Yksi haastateltavista totesi, että työntekijät eivät aina täytä velvollisuuttaan tehdä laadukkaita tuotteita, koska he eivät tee työtään kunnolla. Toinen haastateltava taas koki, että esimiehen velvollisuus on tarkkailla laatua, ja vastuu tästä on siis hänellä. Muut haastateltavista eivät maininneet asiasta mitään.

Työntekijöiden turvallisuussäätöjen noudattamisessa on esimiesten ja keskijohdon mukaan suuria puutteita, vaikka niitä on heidän mukaansa käyty monta kertaa läpi. Sääntöjen rikkominen onkin heidän mielestään hyvin yleistä. Syinä tähän nähtiin se, että työntekijät tietävät, että niistä ei kovin helposti saa rangaistusta, ja työntekijöillä on myös asenteellisia ongelmia niitä kohtaan, koska niitä ei kaikkia pidetä hyödyllisinä. Esimiesten mukaan sovittuun käytäntöön ei pitäisi olla vaikea sitoutua, mutta työntekijät ovat heidän mielestään sitä mieltä, että ”*paikallisen johdon pitäis kyseenalaistaa konsernin tekemiä sääntöjä ja täällä pitäis saada tehdä niinku haluaa*”. Haastateltavat pitivät tätä turhana, koska rikkomusten korjaaminen, kuten turvavyön pitäminen trukissa, olisi työntekijöille todella helppoa.

Haastateltavien mielestä myös tiedonkulussa olisi parannettavaa. Yksi haastateltavista kertoi, että jos sanoo jollekin työntekijöistä jonkun asian, niin se ei mene eteenpäin, jos ei ole sattunut sanomaan sitä oikealle henkilölle. Hänen mielestään samalla koneella työskentelevien pitäisi siis keskustella enemmän keskenään. Haastateltavan mukaan työntekijät vetoavat siihen, että he eivät voi olla toistensa ”*pikkupomoja*”, mutta asioista tiedottaminen ei haastateltavan esimiehen mukaan ole tällaista. Hänen mielestään esimiehen ei pitäisi joutua jouksemaan jokaisen perässä ja melkein ottamaan allekirjoitusta, että työntekijä on saanut tiedon jostain asiasta. Myös tuotannossa ilmenevistä ongelmista ilmoitetaan huonosti. Yksi esimiehistä sanoi, että jos on jotain ongelmia, niin hänen tarvitsee löytää se tuotannonhallintajärjestelmästä jälkeinpäin. Ongelmista ei tulla omaehtoisesti kertomaan. Yhtenä syynä tähän kuitenkin pidetään sitä, että työntekijät eivät uskalla vaivata esimiestä pikkuasialla. Haastateltavien mukaan siihen voi osaltaan vaikuttaa työpaikan kulttuuri, joka pohjautuu siihen, miten ennen esimies suhtautui tällaiseen ja käsitteli asioita.

Tässä ilmeni myös toinen työntekijöiden rikkomus. Haastateltavien mukaan työntekijät jättävät usein jotain tekemättä ja käyttävät tekosyynä sitä etteivät ole kuulleetkaan kyseisestä asiasta. Yksi haastateltava mainitsi tästä esimerkkinä työaikamallin muutoksen, jossa yövuoro vaihdettiin alkamaan jo kello 18.00 normaalin kello 22.00 sijasta. Yksi työntekijöistä tuli vasta kymmeneksi ja sanoi, ettei tiennyt tätä ja halusi palkan kuitenkin kuudesta asti. Esimies koki, että tästä oli kaikille ilmoitettu. Muutos oli viety läpi niin nopeasti, että virallista tiedotetta ei ollut ehditty laatimaan. Siitä oli kuitenkin ilmoitettu luottamusmiehelle, jonka piti varmistaa, että kaikki saavat tie-

don. Esimiehen mielestä työntekijän velvollisuus on tulla kysymään, jos on jotain epäselvää. Tässä voitaisiinkin soveltaa Morrisonin ja Robinsonin (2000, 526) määrittelemää häiriötä myös toisinpäin niin, että esimiehen mielestä työntekijä pystyisi täyttämään velvollisuutensa, mutta tietoisesti jättää tekemättä niin.

Yksi haastateltavista kuitenkin mainitsi, että silloin kuin yhteistyö hänen ja työntekijöiden välillä toimii, esimies on valmis joustamaan työntekijöiden toiveiden mukaan. Tällöin työntekijätkin ovat valmiita tekemään parhaansa. He ovat valmiita jopa jättämään kahvitaukonsa väliin, jotta työt saadaan ajallaan valmiiksi. Myös osa muista haastateltavista mainitsi, että toiset työntekijöistä ovat kuitenkin aina valmiita paikkamaan puuttuvia työntekijöitä. Työntekijöiden asenteet ovatkin haastateltavien mukaan viime vuosina muuttuneet positiivisemmiksi. Enää haastateltavien mukaan työntekijät eivät näe työnantajaa vain rahasampona, josta otetaan rahaa, vaan kiinnostus yrityksen menestykseen on lisääntynyt. Uusilla työntekijöillä koetaan myös olevan parempi käsitys yrityksen toimintaan vaikuttavista asioista, koska he tulevat muista yhteisöistä. Tämä asia ilmeni myös haastateltavien työntekijöiden vastauksissa.

Suurin osa haastateltavista ei muistanut itse rikkoneensa työntekijöille tekemiään lupauksia. Osa heistä piti kuitenkin hyvin mahdollisena, että näinkin on joskus tapahtunut pienten jokapäiväisten asioiden kohdalla. Kaksi haastateltavista mainitsi työntekijöille luvatuista retkistä, joita ei kuitenkaan ollut pystytty lupausten mukaan järjestämään. Haastateltavien mukaan myös viivästymisiä ja unohduksia joidenkin asioiden kohdalla on varmasti sattunut joskus. Esimiehet hoitavat niin monia asioita samaan aikaan, että joku saattaa joskus unohtua. Tästä ei kuitenkaan koidu heidän mukaansa kenellekään suuria ongelmia.

Tulkinnallisia ongelmia saattaa myös syntyä osapuolien välille. Haastateltavien mukaan lomalistojen julkaisu huhtikuussa tulkitaan usein lupaukseksi, että loma on tiettyssä paikassa. Usein lomiamme kuitenkin joudutaan muuttamaan, kun niitä ostetaan pois, tai jo merkittävät lomiamme lyhennetään. Tämä voidaan kokea sopimusrikkomukseksi. Palkka-asioihin liittyvissä asioissa on usein myös erilaisia tulkintoja lupauksista työntekijän ja työnantajan kesken. ”*Jos keskustellaa työstä, ja työnantaja menee hiukanki väläyttää, et täs vois olla mahdollisuus, et heko nousee, ni ihminenhän kirjaa*

*sen lupaukseksi, ja sitä ku tehdää se arviointi, eikä se muutukkaan, ni siitä seuraa pettymys.”*

Keskijohdon mielestä yritys yleisesti ottaen täyttää velvollisuutensa työntekijöitä kohtaan hyvin. Työntekemisen mahdollisuus on heidän mukaansa turvattu ja työolosuhteet ovat kunnossa sekä oikeanlaiset varusteet on työntekijöille jaettu. Esimiehistä joidenkin mukaan velvollisuuksien täyttämässä on paljonkin epäkohtia. Yhtenä näistä mainitaan palkkaepätasa-arvo eri työehtosopimuksiin kuuluvien työntekijöiden välillä. Jos vaatavuudeltaan samanlaisista töistä maksetaan eri palkkaa, ei se tunnu kaikista esimiehistäkään tasa-arvoiselta. Tämä asia tuli ilmi myös haastateltavien työntekijöiden vastauksissa suurimpana tyytymättömyyden aiheuttajana. Esimiesten käytöksessä ja asioiden esille tuomisessa nähdään myös välillä parantamisen varaa. ”...se, että miten viesti menee perille, ni riippuu hyvin paljon siitä, miten ne asiat esitetään, jos ne lyödään päin naamaa ni se sanoma voi kadota....”, totesi eräs haastateltavista. Lisäksi haastateltavien mukaan tiedottamisessa on ongelmia myös työnantajan puolelta, koska vuorovaihtojen kysymiset ja muut tällaiset jäävät usein viime tippaan.

#### 10.2.5 Rikkoutumiseen reagoiminen ja rikkoutumisen vaikutukset

Työntekijöiden pitäisi haastateltavien mukaan ensisijaisesti ottaa yhteyttä omaan lähiesimieheen, jos he kokevat, että työnantaja on rikkonut velvollisuuksiaan, koska niin asiat menevät eteenpäin nopeimmin. Se, miten työntekijät sitten oikeasti toimivat, riippuu haastateltavien mukaan rikkomuksen laadusta ja tilanteesta. Lähiesimiesten mukaan heille tullaan sanomaan käytännön työssä ilmenevistä ongelmista sekä tuodaan esille yrityksen johtoon kohdistuvaa kritiikkiä. Keskijohtoon kuuluvat haastateltavat ilmoittivat, että heille työntekijät tulevat sanomaan esimiesten käytöksestä ja rikkomuksista, jos he siis esimerkiksi kokevat, että esimies on kohdellut heitä törkeästi tai väärin. Lisäksi keskijohdon tietoon tulee asioita myös luottamusmiehen kautta.

Haastateltavien mukaan kaikista koetuista rikkomuksista ei välttämättä tulla lainkaan sanomaan suoraan, vaan työntekijät keskustelevat niistä keskenään. Tämän johdosta

esimies saattaa kuulla niistä joltain aivan asiaan liittymättömältä henkilöltä, ja asian sisältö on usein tällöin myös muuttunut paljon. Usein työntekijät myös ilmaisevat näistä tyytymättömyyttä aiheuttavista asioista vasta, kun työnantaja pyytää heiltä jotain, eivätkä työntekijät halua tehdä näin. Syyksi siihen, että kaikki eivät sano kokemistaan rikkomuksista nähtiin myös se, että negatiivisen palautteen antaminen on vaikeaa. Vielä vaikeampaa on arvostella itseään ylemmässä asemassa olevaa henkilöä.

Kaikki työntekijöiden esille tuomat asiat pyritään selvittämään keskustelemalla. Haastateltavien mukaan ensisijaisen tärkeää tässä oli perustelu, että miksi tällä tavalla toimitaan. Jos rikkomus on johtunut esimiehen unohduksesta, niin esimies myöntää, että on tapahtunut tällainen vahinko, ja tilanteet selviävät haastateltavien mukaan yleensä helposti. Esimerkkinä tästä voidaan pitää tilannetta, jossa työntekijälle on luvattu vuorovapaa. Esimies on kuitenkin unohtanut, että joku on sairaslomalla ja vuorovapaalla oleva työntekijä pitääkin soittaa kotoa töihin. Näitä rikkomuksia esimiehet pitivät omana syynään. Työntekijät usein suostuvat kuitenkin tulemaan töihin, koska unohtelu ”*se on sellane ’tapa’, ku on niin kauan hiukan huonosti hoidettu asiat et työntekijät tottunu siihen...*”. Tämä koettiin tavallaan osaksi organisaatiokulttuuria, joka ei enää aiheuta suuria rikkomuksen tunteita.

Kun esimies kokee, että työntekijä on rikkonut psykologista sopimusta, esimies pyrkii selvittämään, mistä rikkomus on johtunut ja miksi työntekijä on toiminut tällä tavoin. Joskus ryhdytään myös konkreettisempiin toimiin, esimerkiksi jos työntekijä rikkoo kännykänkäyttökieltoa, esimies takavarikoi puhelimen työajaksi. Johtuen vahvasta organisaatiokulttuurista ja uusien sääntöjen määrästä, esimiesten mukaan jotain sääntörikkomuksia joutuu aina katsomaan läpi sormien, koska muuten ei ehtisi tekemään muuta kuin antamaan huomautuksia työntekijöille. Eräs haastateltavista mainitsi myös, että jos näistä hiljaa hyväksytyistä sääntörikkomuksista antaa varoituksen tai muutoin toimii eri tavalla kuin muut esimiehet, saa epämiellyttävän esimiehen maineen.

Jos sääntörikkomukset ovat toistuvia ja niistä on jo monta kertaa huomautettu, esimiehet ryhtyvät vakavampiin toimenpiteisiin. Kirjallisia varoituksia kuitenkin pidetään viimeisenä keinona silloin, kun mikään muu ei ole toiminut. Muuten he sanoivat

pääosin antavansa varoituksia vain sellaisista rikkomuksista, joista varoituksen antaminen on jo säännöissä määritelty. Näitä ovat esimerkiksi luvattomat poissaolot töistä. Varoituskäytännössä ilmenee haastateltavien mielestä inflaatio, ja varoitukset menettävät tehonsa, jos niitä aletaan antaa joka asiasta. Tässä toteutui Morrisonin ja Robinsonin (2000, 531; ks. s.38) tutkimustulosten pohjalta tekemäni päätelmä siitä, että työnantaja saattaa olla huomioimatta työntekijän rikkomusta, jos sillä on negatiivisia vaikutuksia myös työnantajaan.

Haastateltavien mukaan työntekijät suhtautuvat vaihtelevasti, jos esimies huomauttaa heille sääntörikkomuksesta. Osa työntekijöistä puolustelee sitä, miksi on jättänyt jotain tekemättä tai rikkonut sääntöjä. Yleensä työntekijät esimiesten mukaan ymmärtävät, että heidän saamansa huomautus on aiheellinen, ja asia selviää sillä. Joskus työntekijät kuitenkin kokevat, etteivät ole tehneet mitään väärää ja saattavat syyttää esimiestä kiusaamisesta. Tällainen vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon ja samalla työpanokseen. Yksi haastateltavista totesikin, että silloin hän on kysynyt, että halu-aako työntekijä vaihtaa konetta tai osastoa. Tässäkin vahvistuu myös aiemmin ilmennyt asia, että huonoista alaitaidoista palkitaan.

Työntekijöiden kokemat sopimusrikkomukset vaikuttivat haastateltavien mukaan vahvasti myös työilmapiiriin. Työilmapiiri vaihtelikin haastateltavien mukaan riippuen osastosta ja koneesta. Sen ei yleisesti ottaen kuitenkaan koettu parantuneen paljoakaan viime vuodesta, jolloin yrityksessä tehtiin työilmapiiritutkimus. Vastuualueiden selkiyttämisen koettiin vähentäneen spekulointia siitä, ketä työntekijöiden pitäisi uskoa. Ennen esimiehet saattoivat antaa eriäviä ohjeita siitä miten pitää toimia, ja nyt tilanne on parantunut, koska työntekijöille viedään samaa viestiä. Yksi haastateltavista kertoi myös, että ennen organisaatiomuutoksia tutkittavan osaston työntekijät ja esimiehet olivat täydessä sodassa keskenään, mutta nyt työilmapiiri on parantunut. Muutokset vievät kuitenkin niin paljon aikaa, että lopullisista vaikutuksista on vaikea sanoa.

Tällä hetkellä psykologisen sopimuksen rikkomukset ja sen vaikutukset ovat haastateltavien mukaan keskittyneet tiettyihin henkilöihin. Tämä ilmenee runsaina sairauspoissaoloina, joiden syynä ovat yleensä kuume, nuha, yskä, pääkipu, selkä-, niska- ja käsivaivat. Esimiesten mukaan työntekijät saavat sairastaa ja Suomen olosuhteiden

vuoksi haastateltavat pitivätkin konsernin asettamia sairauspoissaoloja koskevia tavoitteita mahdottomina. Silti haastateltavat kokevat edellä mainitut syyt usein keksityiksi. Haastateltavien mielestä poissaolot ilmentävät työntekijöiden pahoinvointia ja viihtymättömyyttä työpaikalla. Liiallisiin poissaoloihin esimiehet reagoivat yrittämällä selvittää syytä poissaolojen takana, jotta kierre saataisiin katkaistua. Tämä on heidän mielestään tärkeää, koska jos poissaolot ylittävät 100 tuntia vuodessa, niin kynnys jäädä töistä pois on sen jälkeen olematon.

Kysyttäessä ovatko työntekijät sitoutuneita yritykseen, haastateltavien vastaukset olivat hyvin yhteneviä keskenään. Vain yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että työntekijät eivät ole lainkaan sitoutuneita yritykseen. Tämä ilmenee hänen mielestään niin, että kun tarpeeksi kauan hoetaan, että tämä on huono työpaikka, niin lopulta se uskotaan, vaikka se ei olisi edes totta. Haastateltavista muut olivat sitä mieltä, että työpaikan ulkopuolella työntekijät ovat oikein ylpeitäkin siitä, että työskentelevät kyseisessä yrityksessä. Tämä ei kuitenkaan näy enää työpaikalla, vaan siellä kaikki epäkohdat tuodaan hyvin voimakkaasti esille. Tämä näkyy haastateltavien mielestä siinä, kun he menevät esittämään jotain uutta asiaa työntekijöille, ”*sieltä hyökätää heti vastaa niillä sadalla asialla, et tuokin on tekemät ku on luvattu...*”. Heidän mukaansa ns. työnantajan auktoriteettia ei nauti myöskään oikein kukaan yrityksessä.

Esimiehet ja keskijohto kokevatkin olevansa aseettomia työntekijöiden vastargumenttien edessä, mitä työntekijät porukalla vahvistavat ja sitten tuovat yhteisrintamassa esille. Haastateltavat sanoivat, että viiden minuutin jälkeen seuraavanlaiset kommentit kuten ”*standardi vaatii, et jos me toimitaan tässä bisnekses, ni meidän pitää toimii näin...*” tai ”*organisaation johto sanoo, et näin toimitaa joka tehtaal*” alkavat menettää tehonsa, kun työntekijät listaavat kaikki negatiiviset asiat, joita he ovat kokeneet viimeisen kymmenen vuoden aikana. Haastateltavat sanoivatkin kokevansa turhautumista, koska vaikka he kuinka kovasti yrittävät saada työntekijöitä toimimaan sääntöjen mukaan, niin mikään ei auta. Haastateltavat mainitsivat ärsyyntyvänsä myös siitä, että jokaiselle joutuu erikseen sanomaan samoista asioista. Joskus esimiehet kokevat henkisesti raskaaksi myös sen, että työntekijät kritisoivat yrityksen johtoa heille niin voimakkaasti. Esimiehet myös itse vastaavat johdolle, joten he eivät oikein voi kommentoida asiaa työntekijöille mitenkään.



Haastateltavat kokivat myös, että tavallaan heidän luottamuksensa osaan työntekijöistä vähenee, koska työntekijät yrittävät huijata, etteivät tiedä jostain säännöistä ja koettavat päästä näin vähemmällä. Kaiken huipuksi, jos sitten tapahtuu jotain, siitä saattaa koitua ongelmia esimiehelle, koska hän on vastuussa. Ja kuten aiemmin jo mainittiin, jos esimies kokee, että työntekijä on rikkonut psykologista sopimusta, hän ei välttämättä suosittele työntekijän työsuhteen vakinaistamista.

#### 10.2.6 Sopimuksen merkitys esimiehille ja keskijohdolle

Kaikki haastateltavat pitivät erittäin tärkeänä psykologisen sopimuksen ymmärtämistä ja huomioonottamista esimiestyössä. Heidän mukaansa sen avulla on helpompi ymmärtää, miksi työntekijät käyttäytyvät tietyissä tilanteissa tietynlaisesti. Psykologinen sopimus auttaa heitä ymmärtämään, miksi työntekijät eivät suostu johonkin esimiehen mielestä merkityksettömään asiaan. Työntekijöiden toiminnan taustalla saattaakin esimiesten mukaan vaikuttaa jokin vuosia sitten saamatta jäänyt etu. Nykyisten esimiesten on lähes mahdoton tietää tällaisista asioista, koska ne ovat tapahtuneet kauan ennen kuin he ovat aloittaneet työnsä yrityksessä. Silti työntekijät odottavat esimiesten tietävän nämä asiat ja toimivan vuosien saatossa kehittyneiden toimintamallien mukaan. Haastateltavien mukaan case-yrityksen organisaatiokulttuuriin, työntekijöiden puolelta, kuuluukin vanhojen asioiden kaivelu ja niihin vetoaminen.

Haastateltavat kertoivat, että varsinkin uuden esimiehen on vaikea tulkita työntekijöiden odotuksia, koska kirjoittamattomia sääntöjä on paljon. Tästä esimerkkinä yksi haastateltavista mainitsee tilanteen, josta työntekijät olivat hänelle huomauttaneet. Esimies oli sijoittanut osaston koneelle 1 ylitöihin työntekijän koneelta 2, koska kyseinen työntekijä oli itse kysynyt ylitöitä, ja koneella 2 niitä ei ollut mahdollista tuolloin tehdä. Esimiehen kannalta ongelma ratkesi, koska hän sai puuttuvan henkilön koneelle ja työntekijäkin oli tyytyväinen, kun hänelle löytyi ylimääräisiä töitä. Seuraavalla viikolla kuitenkin eräs koneen 1 työntekijä tuli sanomaan esimiehelle, että ensin pitäisi pyytää koneen omia työntekijöitä ja sitten saa vasta kysyä muilta. Lisäksi tässäkin oli oma järjestyksensä, että ensin kysytään aamuvuorolaisilta. Lopuksi

työntekijä oli todennut esimiehelle, että ei hän olisi edes tullut ylitöihin tuolloin, mutta kysyä silti pitää.

Esimies pitikin tapaa erittäin tasapuolisena, mutta koki sen käytännössä kankeaksi ja aikaa vieväksi. Lisäksi se haastateltavan mukaan rajoittaa työnantajan direktio-oikeutta, mutta tämä saattaa hänen mukaansa ollakin osaksi tarkoituksellista. Tällaisten käytäntöjen noudattamattajättäminen saattaa silti haastateltavien mukaan johtaa siihen, että työntekijät tuntevat itsensä loukatuiksi, ja pahimmassa tapauksessa he alkavat boikotoida ylitöitä yhteisestä sopimuksesta. Tällaisilla boikoteilla pystytäänkin tehokkaasti vaikuttamaan työnantajaan, koska työntekijöille ylityöt ovat vapaaehtoisia, mutta case-yrityksessä on usein pakottava tarve ylitöille.

Työnantajan odotusten ilmaisemisen haastateltavat kokivat myös hankalaksi johtuen huonosta informaation kulusta yrityksessä. Tiedotus ei toimi haastateltavien mukaan edes työntekijöiden oman koneen porukan kesken, ja kaikille tarvitsee mainita samasta asiasta erikseen sekä ilmoittaa vielä asiasta kirjallisesti. Yksi esimiehistä sanoi, että on kertonut odottavansa työntekijöiltä sen verran keskinäistä tiedonkulkua, että jos ulkopuolnen henkilö ilmoittaa vahingossa koneen väärälle henkilölle jostain asiasta, niin viesti toimitetaan eteenpäin. Eikä tällaisissa tilanteissa tulnaisi heti haukkumaan esimiestä, että hän ei ole hoitanut tehtäviään oikein.

Kehityskeskusteluja pidettiin pääosin hyvänä keinona tuoda esille molemminpuolisia odotuksia, mutta ne koettiin kuitenkin liian formaaleiksi. Niitä ei pystytä myöskään toteuttamaan tarpeeksi usein, jotta ne nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä toimisivat tehokkaasti psykologisen sopimuksen ylläpitäjänä. Kehityskeskustelun virallisuus aiheuttaa haastateltavien mukaan joskus sen, että työntekijät suhtautuvat siihen varauksella eivätkä näin ollen kerro heille oikeasti merkityksellisistä asioista. Tällöin esimiehet kokevatkin, että vastaukseksi joka kysymykseen tulee ”*en mä oikee tiiä*”.

Yksi haastateltavista kertoi, että hän pyytää työntekijöitä etukäteen miettimään, mitä hän työntekijöiden mielestä tekee väärin, ja kehityskeskusteluissa työntekijöillä on mahdollisuus tuoda nämä asiat vapaasti esille. Talousluvut ja muun pakollisen informaation hän käy nopeasti läpi, koska uskoo, ettei työntekijöitä kiinnosta tällaiset

asiat. Sama asia ilmeni myös työntekijöiden vastauksista. Pääpaino kyseisen esimiehen kehityskeskusteluissa on sillä, mitä työntekijä odottaa työltään, minkälaiset työt häntä kiinnostavat, onko hän tyytyväinen työhönsä, työtovereihin jne. Toinen keski-johtoon kuuluvista haastateltavista totesi, että yleensä kehityskeskustelut ovat virallisen kaavan mukaan liian raskaita, mutta nyt kun on tullut paljon uusia esimiehiä ja vastuualueet ovat muuttuneet, niin ne olisivat paras tapa. Tämän hän perusteli sillä, että se tavallaan pakottaa esimiehen ja työntekijän olemaan samassa tilassa ja puhumaan tietystä aihealueesta, tietyn aikaa. Ilman tällaista tilaisuutta työntekijät eivät välttämättä uskalla tuoda odotuksiaan esille, koska henkilö on vieras eikä häneen välttämättä vielä luoteta.

Tehokkaimpana tapana ylläpitää psykologista sopimusta haastateltavat kuitenkin pitivät keskustelua, joka tapahtuu työntekijän omassa työpisteessä. Asiat tulisi myös käsitellä silloin, kun ne ovat ajankohtaisia. Tällöin työntekijöiden voi olla helpompi kertoa tuntemuksistaan, koska esimiehen auktoriteettiasema ei virallisen kehityskeskustelun tapaan korostu. Myös ongelmatilanteissa tämä koettiin hyväksi vaihtoehdoksi, koska näin tilanteeseen eivät vaikuta muut osapuolet, ja tilanne pystytään selvittämään heti.

### 10.3 Tutkimustulosten yhteenveto, päätelmät ja toimintasuositukset

Tässä kappaleessa esitän yhteenvedon tutkimuksen keskeisistä tuloksista. Yhteenvedosta selviää, miltä osin työntekijöiden sekä esimiesten ja keski johdon näkemykset psykologisesta sopimuksesta ovat yhteneviä ja miltä osin ne eroavat toisistaan. Lisäksi analysoin miten nämä yhtäläisyydet ja eroavaisuudet vaikuttavat psykologisen sopimuksen syntyyn, muotoon, kehittymiseen, rikkoutumiseen ja lopulta koko yritykseen.

Työntekijöiden työnhakuun olivat vaikuttaneet sekä relationaaliset että transaktionaaliset syyt. Työntekijöillä oli vain vähäistä tietoa työstä ennen sen aloittamista. Työntekijöiden psykologiset sopimukset olivat siis syntyneet perehdytyksen aikana, heidän omien ennakkokäsitystensä ja odotustensa pohjalta. Kohdeyrityksen tuotannon työtä on vaikea kuvailla niin, että työnhakija saisi siitä oikeanlaisen käsityksen. Tä-

män vuoksi esimiehet pyrkivätkin pienentämään vähäisen tiedon aiheuttamaa virhetulkintaa rekrytoinnin aikana kyselemällä tarkasti työnhakijan tavoitteista ja odotuksista. Tämä ei lisännyt työntekijöiden tietotasoa, mutta auttoi löytämään työntekijät, joiden ominaisuudet parhaiten vastasivat tarjottua työtä. Osapuolilla oli yhtenevä käsitys perehdytyksestä. Sitä pidettiin yleisesti riittävänä, mutta kun on tuotannossa oli kiire ja pulaa työntekijöistä, niin perehdytys saattoi jäädä heikoksi. Psykologisen sopimuksen syntymisessä työnantajan huolellisuus rekrytoinnissa korvasi siis puutteet työnhakijan työtä koskevissa tiedoissa, joten psykologisen sopimuksen kehittymisen lähtökohdat olivat positiiviset.

Työntekijöiden määrittelemät molemminpuoliset velvollisuudet (s. 61) olivat pääosin yhteneviä esimiesten ja keskijohdon määrittelemien velvollisuuksien kanssa (s. 80). Suuren eron vastauksiin teki kuitenkin se, että esimiehet ja keskijohto näkivät työnantajalla olevan yli puolet vähemmän velvollisuuksia kuin työntekijöiden mielestä. Työntekijöiden korostamat arvostaminen, kannustaminen ja muut relationaaliset velvoitteet, työpaikan säilyvyyden turvaamista lukuun ottamatta, puuttuivat esimiesten ja keskijohdon vastauksista. Lisäksi esimiesasemassa olevat kokivat, että työntekijöillä on enemmän velvollisuuksia työnantajaa kohtaan kuin mitä työntekijät itse määrittivät. Tämä suurentaa psykologisen sopimuksen rikkoutumisen riskiä, koska sellaisten velvollisuuksien, joista henkilö itse ei tiedä, täyttäminen on sattumanvaraista.

Työntekijät kertoivat, että heitä motivoivat transaktionaaliset kannustimet, vaikka heidän työnantajalle määrittelemät velvollisuudet ja odotukset olivat relationaalisia. Tästä voidaankin päätellä, että työntekijöiden psykologinen sopimus on muuttumassa, osalla jo muuttunut, transaktionaaliseksi. Esimiesten lyhyen työhistorian vuoksi he eivät välttämättä tunnustaneet työntekijöiden alkujaan relationaalisia odotuksia, koska heidän omat näkemyksensä velvollisuuksista olivat hyvin transaktionaalisia. Lisäksi tämän havaitsemista saattaa haitata pitkään yrityksessä työskennelleet henkilöt, jotka tuovat hyvin vahvasti esille omien transaktionaalisten sopimustensa rikkoutumisen. Esimiehet pyrkivät kuitenkin ensisijaisesti parantamaan työntekijöiden motivaatiota ja psykologista sopimusta relationaalisin keinoin. Tämä voi olla hyvinkin tehokasta, koska työntekijät pohjimmiltaan arvostavat psykologisen sopimuksen relationaalista puolta. Vaikka relationaalisilla kannustimilla ei saataisi elvytettyä jo osan

työntekijöiden transaktionaaliseksi muuttuneita psykologisia sopimuksia, niin se todennäköisesti estää uusia sopimuksia rikkoutumasta.

Seuraavana yhteenveto työntekijöiden sekä esimiesten ja keskijohdon näkemyksistä psykologisen sopimuksen rikkoutumiseen vaikuttavista tekijöistä ja rikkoutumisen vaikutuksista (taulukko 1.). Taulukon vasemmassa reunassa ovat työntekijöiden käsitykset molempien osapuolien rikkomuksista ja rikkomusten vaikutuksista työntekijöihin sekä esimiehiin ja organisaatioon. Oikeassa reunassa ovat esimiesten ja keskijohdon näkemykset samoista asioista. Taulukko kokoaa yhteen tutkimuksen keskeiset tulokset ja auttaa hahmottamaan paremmin erot osapuolien näkemyksissä.

Taulukko 1. Yhteenveto työntekijöiden sekä esimiesten ja keskijohdon käsityksistä sopimusrikkomuksista ja niiden vaikutuksista.

TYÖNTEKIJÄT	ESIMIEHET JA KESKIJOHTO
<b>Työntekijöiden rikkomukset</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ei ole itse rikkonut</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Omavaltaisten taukojen pitäminen</li> <li>- Esimiehen käskyjen ja turvallisuussääntöjen noudattamatta jättäminen</li> <li>- Informaation huono kulku</li> </ul>
<b>Työnantajan rikkomukset</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Palkkauksen epätasa-arvo</li> <li>- Arvostuksen ja positiivisen palautteen puute</li> <li>- Informaation huono kulku</li> <li>- Epärehellisyys</li> <li>- Epäoikeudenmukaisuus ragaistuksissa</li> <li>- Hidastelu asioiden hoitamisessa</li> <li>- Puutteelliset työolosuhteet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ei henkilökohtaisia rikkomuksia</li> <li>- Luvatut retket</li> <li>- Palkkaepätasa-arvo</li> <li>- Esimiesten käytös ja asioiden ilmaisu</li> <li>- Asioista tiedottaminen</li> </ul>
<b>Vaikutukset työntekijöihin</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Luottamuksen menetys</li> <li>- Katkeruus ja ärsyyntyneisyys</li> <li>- Turvattomuuden tuntemukset</li> <li>- Huono työilmapiiri</li> <li>- Työpanoksen aleneminen</li> <li>- Uuden työpaikan etsintä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivaation ja työpanoksen aleneminen</li> <li>- Huono työilmapiiri</li> <li>- Poissaolojen lisääntyminen</li> <li>- Työviihtyvyyden väheneminen</li> </ul>
<b>Vaikutukset esimiehiin ja organisaatioon</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Esimiesten negatiivisuus asenteissa ja käytöksessä</li> <li>- Virheiden läpimeno ja tuotteiden laadun huononeminen</li> <li>- Huonoista alaistaistoista 'palkitseminen'</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Turhautuminen</li> <li>- Ärsyyntyminen</li> <li>- Luottamuksen väheneminen työntekijöitä kohtaan</li> </ul>

Työntekijät eivät siis itse kokeneet rikkoneensa velvollisuuksiaan. Pidemmän työuran yrityksessä palvelleet kokivat, että uudemmat työntekijät eivät ole yhtä tunnollisia kuin työuraltaan vanhemmat työntekijät, eivätkä uudemmat työntekijät ole sisäis-

täneet työn vaatimuksia. Muutaman vuoden työskennelleet taas sanoivat, että pidemmän työuran omaavien asenteet työnantajaa kohtaan rikkovat psykologista sopimusta. Esimiehet ja keskijohto kokivat, että työntekijät olivat rikkoneet psykologista sopimustaan paljon useammin kuin nämä itse kertoivat rikkoneensa. Tämä tulos onkin yhtenevä Tekleabin ja Taylorin (2003, 593) kanssa, jotka myös totesivat työntekijän harvemmin kokevan rikkoneensa sopimusta.

Näkemyksissä työnantajan rikkomuksissa osapuolien välillä oli enemmän yhteneviä piirteitä, mutta työntekijät kokivat rikkomuksia tapahtuneen useammin kuin työnantaja. Rikkoutuneen psykologisen sopimuksen omaavat työntekijät kokivat palkkauksen epätasa-arvon kaikkein vahvimpana. Tämä sama tulos ilmenee Lesterin ym. (2002, 52) tutkimustuloksista, joiden mukaan esimiesten ja työntekijöiden näkemykset psykologisen sopimuksen täyttymisestä erosivat merkittävästi juuri palkkauksen osalta. Distributiivisen oikeudenmukaisuuden rikkomukset koettiin kaikkein vahvimpina johtuen rikkomuksen kokeneiden työntekijöiden transaktionaalisista sopimuksista.

Psykologisen sopimuksen rikkoutumisen vaikutukset työntekijöihin olivat hyvin samankaltaisia aiempien tutkimusten tulosten kanssa (s. 41). Suazon ym. (2005, 27) tutkimuksen mukaan psykologisen sopimuksen rikkoutuminen on kääntäen verrannollinen työntekijän organisaatiota hyödyttävään käyttäytymiseen ja alaistaitoihin. Tämä ilmeni myös opinnäytetyöni tutkimustuloksissa. Yllättävä asia, joka ilmeni molempien osapuolien vastauksissa, oli se, että työntekijät, joiden asenteet ja alaistaidot olivat huonontuneet, pystyivät vaikuttamaan enemmän työhönsä, eivätkä he joutuneet tekemään niin paljon epämiellyttäväksi kokemiaan töitä. Työntekijöitä tavallaan siis palkittiin huonosta käytöksestä ja alaistaidoista. Tämä on ristiriidassa niiden aiempien tutkimustulosten kanssa, joiden mukaan psykologisen sopimuksen rikkominen saa myös toisen osapuolen rikkomaan velvollisuuksiaan.

Työntekijöiden mukaan heidän kokemansa psykologisen sopimuksen rikkomukset vaikuttivat suuresti työilmapiiriin. Yhtenä merkittävänä vaikuttajana mainittiin myös informaation huono kulku työntekijöiden ja johdon välillä. Tämä on yhteydessä psykologisen sopimuksen täyttymiseen, koska riittävän kommunikoinnin avulla pystytään tuomaan esille ja yhdenmukaistamaan osapuolien välisiä odotuksia. Yksi opin-

näytetyöni tavoitteista täyttyi, koska psykologisella sopimuksella oli suuri vaikutus vuoden 2006 työilmapiiritutkimuksen tuloksiin.

Psykologisen sopimuksen rikkoutuminen vaikutti osaltaan myös työntekijöiden sitoutumisenasteeseen yritystä kohtaan, mutta suurempi vaikutus siihen oli työntekijöiden aiemmalla työkokemuksella. Mitä enemmän työntekijöillä oli kokemusta muiden työnantajien palveluksesta, sitä sitoutuneempia he olivat kohdeyritykseen.

Haastateltavien vastauksissa ei ilmennyt pelkästään yhtä tahoja, jota voidaan pitää työntekijöiden sopimuskumppanina. Psykologisen sopimuksen muodolla oli suuri vaikutus koettuun sopijaosapuoleen. Transaktionaalisen sopimuksen omaavat henkilöt näkivät yrityksen johdon sopimuskumppanikseen, koska sillä on suurin valta vaikuttaa transaktionaalisten velvoitteiden täyttymiseen. Haastateltavat, joiden psykologinen sopimus oli relationaalinen, kokivat ensisijaisesti oman lähiesimiehen sopimuskumppanikseen. He arvostivat psykologisen sopimuksen ei-rahallista puolta, jonka täyttymiseen vaikuttaa esimies päivittäisen vuorovaikutuksen avulla. Työntekijöillä ilmeni olevan myös jonkinasteinen psykologinen sopimus yrityksen asiakkaiden kesken, koska he olivat valmiita rikkomaan velvollisuuksiaan työnantajaa kohtaan, jotta suhde asiakkaisiin säilyisi hyvänä.

Suurin osa työntekijöistä piti psykologista sopimusta erittäin merkityksellisenä. Vain ne, joilla ei sopimuksen rikkoutumisen tai pitkän työhistoria vuoksi ollut enää suuria odotuksia työltään, kokivat sen vähemmän tärkeäksi. Parhaaksi keinoksi psykologisen sopimuksen ylläpitämiseksi ja parantamiseksi pidettiin vuorovaikutuksen lisäämistä työntekijöiden ja johdon välillä. Myös esimiehet ja keskijohto kokivat psykologisen sopimuksen tärkeäksi, ja parhaana keinona sen kehittämiseen pidettiin avointa keskustelua osapuolten välillä.

Yrityksen kannattaisi mielestäni ensimmäisenä keskittyä sisäisen informaationkulun parantamiseen, koska molemmat tutkimuksen osapuolet kokivat huonon informaationkulun yhdeksi merkittävimmistä rikkoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Sen parantaminen auttaisi myös työntekijöiden ja työnantajan eriävien odotusten ja velvollisuuskäsitysten yhdenmukaistamisessa ja näin ehkäisisi epäkongruenssin syntyä. Tä-



män toteuttamiseksi parhaalla mahdollisella tavalla, olisi tärkeää ensin kattavammin tutkia informaation kulkua ja siihen liittyviä ongelmia tutkimukseni tulosten pohjalta.

Johtamisessa pitäisi mielestäni keskittyä enemmän positiivisen palautteen antamiseen ja työntekijöiden kannustamiseen. Jos uudemmatkin työntekijät ajan myötä oppivat, että vain huonoista alaistaidoista seuraa positiivisia asioita, niin he todennäköisesti muuttavat käytöstään sen mukaan huonommaksi. Tällä on negatiivisia vaikutuksia myös muihin työsuhteen osa-alueisiin, kuten työilmapiiriin, jonka huonon tilan syiden selvittämisestä tutkimus alkoikin. Lisäksi uusia toimintoja suunniteltaessa kannattaisi ottaa huomioon työntekijöiden halu omaan työhönsä liittyvien vaikutusmahdollisuuksien lisäämisestä. Tällä saataisiin parannettua esimiesten osittain huonoksi kokamaa motivaatiota.

Osapuolten välillä ilmeni näkemuseroja koskien johdon ja esimiesten vastuualueiden selkeyttä. Keskijohdon mukaan vuoden 2006 marraskuussa tehdyt organisaatiomuutokset ovat selkeyttäneet vastuualueita. Työntekijät kuitenkin sanoivat, etteivät tiedä, kuka johdon ja esimiestason henkilöistä on vastuussa mistäkin asiasta. Työntekijöiden kokema vastuualueiden epäselvyys saattaa osaltaan vielä johtua muutosten läheisestä ajankohdasta, koska kaikkien muutosten läpivieminen vie aikaa, etenkin tällaisessa organisaatiossa, jossa organisaatiokulttuuri sekä tavat ja tottumukset ovat ennestään hyvin vahvoja. Asiaa kannattaisi silti jonkin ajan kuluttua tutkia. Hyödyllistä olisi myös tämän saman tutkimuksen toteuttaminen myöhemmin uudelleen, jotta nähtäisiin, miten tulosten pohjalta tehdyt toimenpiteet ovat vaikuttaneet psykologiseen sopimukseen.

Yksi yrityksen henkilöstön mielipiteiden kokonaiskuvan saamisen kannalta merkittävä jatkotutkimuksen aihe olisi tutkia myös yrityksen toisen työehtosopimuksen piiriin kuuluvia henkilöitä. Selvittää heidän näkemyksiään psykologisen sopimuksen täyttymisestä ja sen vaikutuksista sekä vertailla tuloksia tämän tutkimuksen tuloksiin. Uuden tutkimustiedon kannalta olisi hyödyllistä tutkia mahdollista psykologista sopimusta työntekijöiden ja yrityksen asiakkaiden välillä.

#### 10.4 Opinnäytetyö oppimisprosessina

Tutustuin psykologiseen sopimukseen ensimmäisen kerran vuonna 2005 opiskellessani Englannissa. Tällöin syntyi myös idea sen tutkimisesta perusteellisemmin opinnäytetyön avulla. Alun innostus ja mielenkiinto aihetta kohtaan kasvoivatkin sitä mukaa, mitä enemmän tietoa sain kerättyä. Psykologiseen sopimukseen sisältyvät asiat sinällään eivät olleet uusia, mutta pidin uutta lähestymistapaa niihin mielenkiintoisena ja virkistävänä vaihteluna aiempiin tutkimuksiin verrattuna.

Opinnäytetyöprojektin aikana pääsin myös tutustumaan yhden alansa johtavan yrityksen henkilöstöasioiden hoitamiseen. Työntekijöiden sekä esimiesten ja keskijohdon haastattelut laajensivat näkökantaani siitä, miten eri tavoin samatkin asiat voidaan nähdä ja tulkita. Tämä auttaa minua varmasti tulevaisuudessa ottamaan paremmin huomioon eri henkilöstöryhmien mielipiteet ja niiden taustalla vaikuttavat tekijät. Haastattelut mielestäni myös syvensivät ymmärrystäni teorian asioista, koska ne niin sanotusti antoivat teorialle kasvot.

Opinnäytetyöprosessini sujui hieman odotettua hitaammin, mutta en halunnut kiirehtiä, ettei mikään tärkeä näkökanta jäisi huomaamatta. Käytin myös tutkimustulosten analysointiin runsaasti aikaa, koska halusin ymmärtää haastattelutulosten todelliset merkitykset. Näin jälkikäteen ajateltuna lähtisin työstämään tutkimustani hieman eri tavalla, vaikka lopputuloksen kannalta sillä ei olisikaan suurta merkitystä. Pidin opinnäytetyön tekemistä erittäin merkittävänä oppimisprosessina, joka helpottaa myös kaiken muun opiskelujen avulla hankitun tiedon yhdistämisessä ja hyödyntämisessä työelämän haasteissa.

## LÄHTEET

- Anderson, N. & Schalk, R. 1998. The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organisational Behavior*. Vol. 19, 637-647.
- Arnold, J. 1996. The psychological contract: a concept in need of closer scrutiny?. *European Journal of Work and Organizational Psychology*.
- Arthur, M., Khapova, S.N. & Wilderom, C.P. 2005. Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 26: 2, 177-202.
- Beardwell, I., Holden, L. & Claydon, T. 2004. *Human resource management: a contemporary approach*. 4<sup>th</sup> edition. Prentice Hall. England.
- Cavanaugh, M. & Noe, R. A. 1999. Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract. Vol. 20:3, 323-340.
- Clinton, M. & Guest, D. 2004. Fulfilment of the psychological contract and related work attitudes. *Proceedings of the Occupational Psychology Conference of the British Psychological Society*. Stratford. 60-64.
- Conway, N. & Briner, R. B. 2002. A daily diary study of affective responses to psychological contract breach and exceeded promises. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 23, 287-302.
- Coyle-Shapiro, J., Hoque, K., Kessler, I. & Richardson R. 2002. Human resource management. Undergraduate study in Economics, Management, Finance and the Social Sciences. 39-60.
- Coyle-Shapiro, J. & Kessler, I. 2000. Consequences of the psychological contract for the employment relationship: a large scale survey. *Journal of Management Studies*. Vol. 37:7, 903-930.
- De Meuse, K., Bergmann, T. & Lester, S. 2001. An Investigation Of Relational Component Of The Psychological Contract Across Time, Generation, And Employment Status. *Journal of Managerial Issues* 13:1, 102-118.
- Eskola, A. 2004. *Palkka: Työsuhteen ja palkanlaskennan perusteet*. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 4. painos. Tampere. Vastapaino.
- Granrose, C. & Baccili, P. 2006. Do psychological contracts include boundaryless or protean careers? *Career Development International* 11:2, 163-182.

- Guest, D. 2004. The Psychology of the Employment Relationship: An Analysis Based on the Psychological contract. *Applied Psychology: An International Review* 53:4, 541–555.
- Guest, D. & Conway, N. 2002. Communicating the psychological contract: an employer perspective. *Human Resource Management Journal* 12:2, 22-38.
- Guest, D. 1998a. 'Is the psychological contract worth taking seriously?'. *Journal of Organizational Behavior* 19, 649-664.
- Guest, D. 1998b. On meaning, metaphor and the psychological contract: a response to Rousseau. *Journal of Organizational Behavior* 19. 673-677.
- Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. Helsinki. Oy Edita Ab.
- Herriot, P., Manning, W. & Kidd, J. 1997. The Content of Psychological Contract. *British Journal of Management* 8, 151-162.
- Herriot, P. & Pemberton, C. 1997. Facilitating new deals. *Human Resource Management Journal* 7:1, 45-56.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy
- Jaakkola, T. & Sorsa, K. 2005. Sopimusriskien hallinta liike- ja kuluttajasopimuksissa. Helsinki. Edita Prima Oy
- Kallio, L. 2002. Mitä henkilöstökyselyn tulokset kertovat psykologisesta sopimuksesta? *Psykologian lisensiaatintutkimus*. Joensuun yliopisto.
- Koskinen, S. & Ullakonoja, V. 2006. Oikeudet ja velvollisuudet työsuhteessa. 2. painos. Edita Publishing Oy.
- Lester, S., Turnley, W., Bloodgood, J. & Bolino, M. 2002. Not seeing eye to eye: differences in supervisor and subordinate perceptions of and attributions for psychological contract breach. *Journal of Organizational Behavior* 23, 39-56.
- Lester, S. & Kickul, J. 2001. Psychological contracts in the 21<sup>st</sup> Century: What Employees Value Most and How Well Organizations Are Responding to These Expectations. *Human resource planning*. 3, 10-21.
- Maguire, H. 2002. Psychological contracts: are they still relevant? *Career Development International* 7:3, 167-180.
- McDonald, D. & Makin, P. 2000. The psychological contract, organisational commitment and job satisfaction of temporary staff. *Leadership & Organization Development Journal* 21:2, 84-91.

- Millward, L. & Brewerton, P.M. 1999. Contractors and their psychological contracts. *British Journal of Management* 10, 253-274.
- Morrison, E. & Robinson, S. 2000. The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior* 21, 525-546
- Morrison, E. & Robinson, S. 1997. "When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological contract Violation Develops." *Academy of Management Review* 22, 226-256.
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S. 1998. Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review* 23:2, 242-266.
- Niehoff, B. & Robert, P. 2001. The Just Workplace: Developing and Maintaining Effective Psychological contracts 22 ½, 5-8.
- Pate, J. 2006. The changing contours of the psychological contract: Unpacking context and circumstances of breach. *Journal of European Industrial Training* 30:1, 32-47
- Pate, J. & Malone, C. 2000. Post-"psychological contract" violation: the durability and transferability of employee perceptions: the case of TimTec. *Journal of European Industrial training* 24, 158-166.
- Raja, U., Johns, G. & Ntalianis, F. 2004. The impact of personality on psychological contracts. *Academy of Management Journal* 47, 350-367.
- Robinson, S. L. 1996. Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly* 41, 574-599.
- Robinson, S., Kraatz, S. & Rousseau, D. 1994. Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of Management Journal* 37:1, 137-152.
- Robinson, S & Rousseau, D. 1994. Violating the psychological contract: not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior* 15, 245-259.
- Rousseau, D. The psychological contract and remote working. Haastattelu. Viitattu [1.4.2007]. Saatavana: <http://www.odysseyzone.com/Articles/Thepsychologicalcontractandremoteworking/tabid/100/Default.aspx>
- Rousseau, D. 2004. Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate. *Academy of Management Executive* 18:1, 120-127.
- Rousseau, D. 2001. Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupation and Organizational Psychology* 74, 511-541.

- Rousseau, D. 2000. Psychological Contract Inventory. Technical Report. Version 2.[Viitattu 4.4.2007] Saatavana:  
[http://www.andrew.cmu.edu/user/rousseau/0\\_reports/PCI.pdf](http://www.andrew.cmu.edu/user/rousseau/0_reports/PCI.pdf)
- Rousseau, D. 1995. Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements. Sage Publications. Thousand Oaks. CA.
- Rousseau, D. 1990. New hire perception of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior* 11, 389-400.
- Rousseau, D. 1989. Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal* 2:2, 121-139.
- Rousseau, D. & Schalk, R. 2000. Psychological contracts in employment: Cross-national perspectives. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rousseau, D. & Tijoriwala, S. 1998. Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *Journal of Organisational Behavior* 19, 679-695.
- Saaranen, A & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere; Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. [Viitattu 27.7.2007] Saatavana:  
[http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html)
- Saarnilehto, A. 2005. Sopimusoikeuden perusteet. Helsinki. Talentum Media Oy.
- Schein, E. H. 1994. *Organizational Psychology*. Prentice-Hall Foundations of Modern Psychology Series. 3<sup>rd</sup> edition.
- Shore, L. & Tetrick, L. 1994. The psychological contract as an Explanatory Framework in the employment Relationship. *Trends in Organizational Behavior* 1, 91-109.
- Sels, L., Janssens M. & Van Den Brande I. 2004. Assessing the nature of psychological contracts: a validation of six dimensions. *Journal of Organizational Behavior* 25, 461-488.
- Smithson, J. & Lewis, S. 2004. The Psychological Contract and Work-Family. *Organization Management Journal* 1:1, 70-80.
- Smithson, J. & Lewis, S. 2000. Is job insecurity changing the psychological contract? Young people's expectations of work. *Personnel Review* 29:6, 680-702.
- Suazo, M., Turnley, W. & Mai-Dalton, R. 2005. The Role of Perceived Violation in Determining Employees' Reactions to Psychological Contract Breach. *Journal of Leadership and Organizational Studies* 12:1, 24-36.

Tekleab, A., Takeuchi, R. & Taylor, M. S. 2005. Extending the chain of relationships among organizational justice, social exchange, and employee reactions: The role of contract violations. *Academy of Management Journal* 48, 146-157.

Tekleab, A. & Taylor, S. 2003. Aren't there two parties in an employment relationship? Antecedents and consequences of organisation-employee agreement on contract obligations and violations. *Journal of Organizational Behavior* 24:5, 585-608.

Thomas, D., Au, K. & Ravlin, E. 2003. Cultural variation and the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior* 24, 451-472.

Turnley, W., Bolino, M., Lester, S. & Bloodgood, J. 2003. The impact of psychological contract fulfilment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviours. *Journal of Management* 29, 187-212.

Turnley, W. & Feldman D. 1999. The impact of breaches of psychological contracts on exit, voice, loyalty and neglect. *Human Relations* 52:7, 895-922.

Turnley, W. & Feldman, D. 1998. Psychological contract violations during corporate restructuring. *Human Resource Management* 37, 71-83.

Van de Ven, C. The psychological contract; a big deal? Behavioural Sciences Centre. Ministry of Defence. The Hague, The Netherlands. [Viitattu 1.12.2006] Saatavana: <http://www.internationalmta.org/Documents/2004/2004024P.pdf>

Vilkka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Keuruu. Otavan kirjapaino Oy

Winter, R. & Jackson, B. 2006. State of the psychological contract: Manager and employee perspectives within an Australian credit union. *Employee Relations* 28:5, 421-434.

26.1.2001 / 55. Työsopimuslaki.

13.6.1929 / 228. Laki varallisuus oikeudellisista oikeustoimista.

- **Taustatiedot**
  - Ikä
  - Koulutus
  - Työhistoria
  - Vakituinen / määräaikainen
  
- **Rekrytointi**
  - Miten ja miksi hakenut kyseistä työtä
  - Rekrytointitilanne
  - Työn aloittamisen tuntemukset ja ajatukset
  - Perehdytys
  
- **Odotukset & velvollisuudet**
  - Työntekijän
  - Työnantajan
  - Lupaukset henkilökohtaisesti & kaikille työntekijöille
  - Kuka / ketkä lupauksia tehnyt
  
- **Velvollisuuksien täytyminen**
  - Rikkoutunut / positiivinen
  - Vaikuttavat tekijät
  - Oikeudenmukaisuus
  
- **Reagointi**
  - Asenteellinen ja käyttäytymisellinen
  - Keneen kohdistuu
  - Pettymykset työssä
  - Suuret muutokset työssä
  
- **Sitoutuminen työhön**
  - Motivaatio
  - Tärkeät asiat työssä
  - Vaikutusmahdollisuudet
  - Yleinen mielikuva yrityksestä
  
- **Psykologisen sopimuksen merkityksellisyys**
  - Tärkeys
  - Psykologisen sopimuksen ylläpito ja parantaminen



- **Taustatiedot**
  - Ikä
  - Koulutus
  - Työhistoria
  - Alaisten määrä
  
- **Rekrytointi**
  - Osallisuus rekrytointiprosessiin
  - Uusien työntekijöiden ominaisuudet
  - Työnhakijan rehellisyys
  - Perehdytys
  
- **Odotukset & velvollisuudet**
  - Työntekijän
  - Työnantajan
  - Vakituiset ja määräaikaikaiset ( erot)
  
- **Velvollisuuksien täytyminen**
  - Rikkoutunut / positiivinen
  - Vaikuttavat tekijät
  - Oikeudenmukaisuus
  
- **Reagointi & vaikutukset**
  - Keneen kohdistuu
  - Vaikutukset työntekijöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen
  - Sääntöjen noudattamisen ja työnteon valvonta
  - Vaikutukset esimieheen
  
- **Sitoutuminen työhön**
  - Työntekijöiden sitoutuminen yritykseen
  - Ilmeneminen
  - Parantaminen
  - Panostamisen tasapaino
  
- **Psykologisen sopimuksen merkityksellisyys**
  - Tärkeys
  - Psykologisen sopimuksen ylläpito ja parantaminen

- **Taustatiedot**
  - Ikä
  - Koulutus
  - Työhistoria
  
- **Rekrytointi**
  - Osallisuus rekrytointiprosessiin
  - Uusien työntekijöiden omaisuudet
  - Työnhakijoiden rehellisyys
  - Perehdytys
  - Suhde työntekijöihin
  - Organisaatiomuutosten vaikutukset
  
- **Odotukset & velvollisuudet**
  - Työnantajan
  - Työntekijän
  
- **Velvollisuuksien täytyminen**
  - Rikkoutunut / positiivinen
  - Vaikuttavat tekijät
  - Oikeudenmukaisuus
  
- **Reagointi**
  - Työntekijöiden reagointi
  - Keneen kohdistuu
  - Laajuus ja vaikutukset
  
- **Sitoutuminen työhön**
  - Työntekijöiden sitoutuminen yritykseen
  - Ilmeneminen
  - Parantaminen
  - Panostamisen tasapaino
  
- **Psykologisen sopimuksen merkityksellisyys**
  - Tärkeys
  - Psykologisen sopimuksen ylläpito ja parantaminen