

Psykologinen sopimus yhtiöittämissitilanteessa

likka Asimont



Tekijä likka Juhani Asimont	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Psykologinen sopimus yhtiöittämissitilanteessa	Sivu- ja liitesivumäärä 26+2
<p>Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia Helsingin kaupungin liikelaitoksen yhtiöittämissen vaikutuksia psykologisen sopimuksen pitävyyteen, työntekijän näkökannalta.</p> <p>Psykologinen sopimus tarkoittaa näkymätöntä, subjektiivista sopimusta, jonka työntekijä ja työnantaja luovat ja jonka mukaisesti työntekijä sitoutuu tekemään töitä työnantajalle. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan tilannetta, jossa Helsingin kaupungin työntekijät siirtyvät työskentelemään vanhoina työntekijöinä uuteen perustettavaan osakeyhtiöön.</p> <p>Helsingin kaupunki on perinteisesti tarjonnut pitkän ja vakaan työuran, ja tätä varmuutta moni työntekijä on hakenut lähtiessään työskentelemään Helsingin kaupungille. Yhtiöittämissen myötä työsuhte on muuttunut Helsingin kaupungilta osakeyhtiölle.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuudessa tarkastellaan Helsingin kaupungin Palmia -liikelaitoksen yhtiöittämissen taustoja sekä esitellään psykologisen sopimuksen syntymekanismia. Lähteinä käytetään johtamiseen, psykologiaan sekä liiketoimintaan liittyvää kirjallisuutta.</p> <p>Opinnäytetyön empiirinen aineisto kerättiin kuuden työntekijän kvalitatiivisilla haastatteluilla, painopisteen ollessa työntekijän näkökulmassa.</p> <p>Opinnäytetyö on laadittu lokakuussa 2015 jolloin yhtiöittämissestä on kulunut 10 kuukautta.</p> <p>Tutkimus osoitti, että työntekijät olivat kokeneet epävarmuutta yhtiöittämisspäättöksen jälkeen, mutta toimiva arki on auttanut työntekijöitä luomaan uusia psykologisia sopimuksia.</p> <p>Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Helsingin kaupungin Palvelut Oy. Valmis opinnäytetyö tukee yrityksen esimiestyötä, tarjoten ymmärrystä työntekijöiden sitoutumisen asteesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Lisäksi saadaan tietoa yhtiöittämissprosessin vaikutuksesta henkilöstön työmotivaatioon.</p>	
Asiasanat Työmotivaatio, psykologinen sopimus, sitoutuminen, yhtiöittäminen, esimiestyö, henkilöstöhallinto.	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tausta ja tavoitteet.....	1
1.2	Tutkimusongelman määrittely ja rajaus	3
1.3	Keskeiset käsitteet	3
1.4	Raportin rakenne	4
2	Psykologinen sopimus.....	5
2.1	Psykologisen sopimuksen määritelmä	5
2.2	Psykologisen sopimuksen muodostuminen.....	6
2.3	Psykologisen sopimuksen tyypit.....	7
2.4	Psykologisen sopimuksen rikkoutuminen.....	10
3	Tutkimusmenetelmä.....	12
3.1	Menetelmävalinnat.....	12
3.2	Tutkimusaineiston hankinta.....	12
3.3	Tutkimuksen reliabiliteetti ja valideetti	13
4	Tutkimustulokset	14
4.1	Yhtiöittäminen	14
4.2	Työtyytyväisyys.....	15
4.3	Eteneminen, koulutus, palkankorotus.....	16
4.4	Sitoutuminen.....	17
4.5	Ajatuksia työnantajan luotettavuudesta	19
4.6	Ajatuksia työpaikan vaihdosta	19
4.7	Työn jatkuvuus.....	20
4.8	Lopuksi	21
5	Johtopäätökset.....	23
5.1	Merkitys esimiestyöhön.....	25
5.2	Jatkotutkimuksen aiheita.....	25
5.3	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi.....	25
	Lähteet	27
	Liitteet.....	29

1 Johdanto

Psykologisen sopimuksen käsitteellä on suuri merkitys työntekijän sitoutumiseen työtehtäviinsä. On ajateltu, että kirjallinen työsopimus pelkästään kattaa myös työntekijän sitoutuneisuuden työhönsä. Psykologinen sopimus on kuitenkin suuri tekijä yksilön sitoutumisessa organisaatioon. Tutkimalla psykologisen sopimuksen tyyppejä päästään lähemmäksi yksilön kokemusta työnantajasta sekä mahdollisesti rakentamaan työntekijöille suotuisaa ilmapiiriä jossa psykologinen sopimus vahvistuu ja uudistuu.

1.1 Tausta ja tavoitteet

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten työntekijöiden psykologinen sopimus on pitänyt, kun sopimuksen toinen osapuoli – Helsingin kaupungin liikelaitos – muutti hallintomalliaan kunnallisesta liikelaitoksesta osakeyhtiöön. Muutos sisältää sen oleellisen seikan, että vaikka Helsingin kaupunki yhä edelleen omistaa osakeyhtiön, työntekijät eivät ole enää Helsingin kaupungilla työsuhteessa. Muutoksen myötä osakeyhtiö on erillinen toimija, jolla on oma selkeä hallintomalli.

Päätöksen syntymiseen vaikutti kuntalain muutos, joka velvoittaa kunnat yhtiöittämään kilpailuilla markkinoilla toimivat kunnalliset liikelaitokset vuoden 2014 loppuun mennessä.

Työntekijät siirtyivät uuteen osakeyhtiöön vanhoina työntekijöinä mutta joitakin muutoksia on tulossa. Nykyinen työehtosopimus on voimassa sopimuskauden loppuun saakka jonka jälkeen osakeyhtiössä noudatetaan uutta työehtosopimusta.

Mielikuva työurasta kaupungin työntekijänä sisältää ajatuksen pitkästä, ja vakaasta työurasta. Helsingin kaupunki ei irtisano ketään tuotannollisista tai taloudellisista syistä. Ihmiset ovatkin perinteisesti hakeneet kunnalliselle työnantajalle töihin osaksi myös hakien jatkuvuutta ja varmuutta työsuhteeseen. Nyt hallintomalli on muuttunut ja työnantaja onkin eri, mihin työntekijä on hakenut. Tämän muutoksen vaikutus työntekijän sitoutuneisuuteen on tutkimuksen kohteena.

Palmia liikelaitoksen yhtiöittäminen johtui Kuntalain (410/2015) uudistuksesta. Laki astui voimaan 1.5.2015. Uudistuksessa veloitetaan kuntia yhtiöittämään toimintansa silloin, kun toimintaa harjoitetaan kilpailutilanteessa markkinoilla: Kunnan hoitaessa tehtävää kilpailutilanteessa markkinoilla, sen on annettava tehtävä osakeyhtiön (tai osuuskunnan, yhdistyksen tai säätiön) hoidettavaksi (Kuntalaki, 15 luku, 126 §).

Myös Kilpailulaki (948/2011) velvoittaa kilpailun tasapuolisuuden turvaamiseen julkisen ja yksityisen elinkeinotoiminnan välillä (Kilpailulaki 4a luku, 30a §). Kuntalain uudistuksen myötä lait ovat yhteneväisiä.

Palmia liikelaitoksen mahdollista yhtiöittämistilannetta alettiin selvittää kaupunginhallituksen taholta jo 2013. Kaupunginhallitus kehotti 20.5.2013 talous- ja suunnittelukeskusta yhteistyössä Palmia liikelaitoksen kanssa valmistelemaan ehdotuksia hallintomallin järjestelyistä kilpailuneutraaliteettisäännösten mukaisesti (Palmia, 2014). Työryhmän tukena toimi myös ulkopuolisia konsultteja. Selvitystyöryhmä laati loppuraportin ”Palmia - Toimintaja hallintomallien järjestäminen” ja julkisti sen toukokuussa 2014.

Kaupunginhallituksen konsernijaosto käsitteli yhtiöittämistä 19.5.2014 selvitystyöryhmän ehdotusten mukaan. Selvitystyöryhmän johtopäätöksenä oli, että Palmia liikelaitos pilkottaisiin osiin siten, että osa ruokahuoltopalvelua, sekä puhelin- ja hyvinvointipalvelut pidettäisiin liikelaitosmuodossa, kun taas turva-, kiinteistöhuolto-, siivous- sekä ravintolapalvelut yhtiötettäisiin. Perusteena oli se, että nykymuotoista liikelaitosmallia ei voida käyttää uuden kuntalain mukaisesti. (Kaupunginhallituksen konsernijaosto, päätös 10/2014). Lisäselvitysten jälkeen konsernijaosto päätti esittää kaupunginhallitukselle, että Palmia liikelaitos pilkotaan selvitystyöryhmän ehdotuksen mukaisesti.

Syksyllä 2014 Kaupunginhallitus käsitteli Palmian yhtiöittämistä kolmessa eri, laajalti mediajulkisuutta saaneessa kokouksessa (15.9., 22.9. sekä viimeisen kerran 29.9.). Lopullinen päätös oli esittää kaupunginvaltuustolle Palmian pilkkomista liikelaitokseksi ja osakeyhtiöksi. Lisäksi tahdottiin esittää, että palveluyhtiön perustamisen yhteydessä ei muuteta henkilöstön työehtoja, ja tahtona oli että palveluyhtiön tuleva työehtosopimus vastaa olennaisilta osiltaan Avaintyöntantajien työehtosopimuksen ehtoja. (Kaupunginhallituksen päätös 29.9.2014).

Kaupunginvaltuusto käsitteli asiaa kokouksessaan ja päätti asiassa kaupunginhallituksen ehdotuksen mukaisesti. (Kaupunginvaltuuston kokous 8.10.2015.)

Päätöksen jälkeen Palmia liikelaitos alkoi järjestellä osakeyhtiön perustamista yhdessä Helsingin kaupungin konsernijaoston sekä kaupunginkanslian oikeuspalveluiden kanssa siten, että osakeyhtiö olisi toiminnassa 1.1.2015 alkaen. Perustettavaan osakeyhtiöön siirrettiin työntekijät vanhoina työntekijöinä. Toimintaan liittyvät velat ja varat siirrettiin osakeyhtiölle. Myös liiketoiminta kannalta tarpeellinen käyttöomaisuus luovutettiin osakeyhtiölle.

Tutkimuksen tavoitteena on löytää esimiehille keinoja työntekijöiden sitouttamiseen työhönsä osakeyhtiössä. Lisäksi psykologisen sopimuksen käsitettä tuodaan esille ja ymmärrettäväksi, koska se on luonteensa puolesta näkymätön, mutta silti ratkaisevan tärkeässä asemassa.

1.2 Tutkimusongelman määrittely ja rajaus

Tutkimusongelmana käsiteltiin kysymystä ”Miten työntekijät kokevat psykologisen sopimuksen pitävyyden yhtiöittämissitilanteessa”. Tutkimus rajattiin nimenomaan suorittavan portaan henkilöstöön, koska siellä tehdään varsinainen työ, jota palveluosakeyhtiö myy. Henkilöstön sitoutuneisuus on palveluliiketoiminnassa ratkaisevassa asemassa asiakasnäkökulmasta tarkasteltuna. Tutkimuksessa ei otettu kantaa siihen, mitä muutoksia yhtiöittämisen johdosta saattaa olla tulossa; tutkimuksen sisältö kohdistui ainoastaan työntekijöiden subjektiiviseen käsitykseen psykologisen sopimuksen pitävyydestä muutositilanteessa.

1.3 Keskeiset käsitteet

Psykologinen sopimus tarkoittaa näkymätöntä sopimusta joka koostuu molemminpuolisista odotuksista yksilön ja organisaation kesken (Roos-Kymäläinen, 2008, 5). Sopimus muodostuu siitä olettamasta, että työntekijän tehdessä työnsä hyvin, organisaatio täyttää myös osaltaan velvollisuutensa. Sopimus on subjektiivinen sekä kirjaamaton, ja siksi epätarkka.

Liikelaitos tarkoittaa kunnallista toimijaa joka harjoittaa liiketoimintaa. Se on siis osa kunnan hallintoa, ei erillinen oikeushenkilö eikä itsenäinen kirjanpitovelvollinen (Tilastokeskus. Käsitteet ja määritelmät). Kuntalaissa (9 Luku, 65 §) määritellään, että kunta voi perustaa liikelaitoksen, liiketaloudellisten periaatteiden mukaan hoidettavaa tehtävää varten.

Osakeyhtiö tarkoittaa Osakeyhtiölain (624/2006) mukaan osakkeenomistajistaan erillistä oikeushenkilöä, joka syntyy rekisteröimisellä (1 Luku 2 §).

Yhtiöittäminen tarkoittaa prosessia, jossa julkisen hallinnon alaisuudessa oleva toiminto organisoidaan osakeyhtiömuotoon, kuitenkin siten että omistusoikeus säilyy kunnalla osakkeiden omistamisen myötä (Tolonen, 2013, 24). On erotettava yksityistäminen ja yhtiöittäminen – edellä mainittu tarkoittaa toimintojen myyntiä yksityiselle sektorille, jolloin

kunnalla ei ole enää määräämisoikeutta toimintaan. Helsingin kaupunki ohjaa määräysvallassaan olevia yhteisöjä konserniohjauksen avulla. Määräysvalta yhteisössä täyttyy kun Helsingin kaupunki omistaa yli 50 % yhteisön osakkeiden tai osuuksien tuottamasta äänimäärästä. (Helsingin kaupunki 2015. Helsingin kaupunkikonserni)

1.4 Raportin rakenne

Ensimmäisessä luvussa käsitellään tutkimuksen taustaa ja psykologisen sopimuksen kiinnittymistä Palmian hallintomallimuutokseen. Samassa luvussa käsitellään Palmia liikelaitoksen yhtiöittämisen taustaa ja toteutusta, sekä päätöksiä prosessin takana.

Teoriaosuus alkaa toisesta luvusta, jossa tarkastellaan psykologisen sopimuksen käsitettä, syntymekanismeja ja rakennetta.

Kolmannessa luvussa käydään läpi tutkimusmenetelmiä ja aineiston hankintaa, kerrotaan miksi päädyttiin haastatteluihin, ja miten uskottavaa ja luotettavaa tietoa tutkimuksesta voi päätellä.

Neljännessä luvussa esitellään haastattelujen tuloksia.

Viidennessä luvussa käydään läpi haastatteluissa ilmenneitä teemoja, pohditaan jatkotutkimuksen aiheita ja esitellään johtopäätökset esimiestyön kannalta.

2 Psykologinen sopimus

Psykologisen sopimuksen määritelmä on käsitteenä hieman sumea joten tässä luvussa tarkastellaan psykologisen sopimuksen määritelmää, syntyä, eri tyyppisiä sekä käsitellään psykologisen sopimuksen rikkoutumiseen vaikuttavia seikkoja. On muistettava se että lähtökohta psykologiselle sopimukselle on subjektiivinen sekä muuttuva, joten sillä ei voi ollakaan tarkkaa muotoa.

2.1 Psykologisen sopimuksen määritelmä

Psykologisella sopimuksella tarkoitetaan työntekijän subjektiivista käsitystä työsuhteen oikeuksista ja velvollisuuksista (Saari, 2104, 5).

Psykologiset sopimukset auttavat työntekijää sitoutumaan työhönsä, koska sopimuksen luonteen mukaisesti työntekijä antaa oman panoksensa ja olettaa saavansa työnantajalta vastineeksi jotain tilalle. Vastine voi olla palkkaa mutta siihen liittyy myös kannustimet kuten toiveet uran jatkosta, koulutuksista, ylennyksestä tai muusta vastaavasta. Lähtökohta on että työntekijä voi odottaa työnantajan täyttävän oman osansa sopimuksesta jos työntekijäkin tekee oman osansa (Roos-Kymäläinen, 2008, 6).

Työntekijä muodostaa psykologisen sopimuksen omassa mielessään myös siitä syystä, että kirjallisessa sopimuksessa ei voida kuvata kaikkea työsuhteeseen liittyvää toimintaa – on oltava joku toimintamalli jonka työntekijä on mielessään hyväksynyt ja siihen tarpeeseen vastaa psykologinen sopimus.

Psykologisen sopimus on aiemmin ajateltu olevan molemminpuolinen. Työntekijä odottaa että työntekijä hoitaa työnsä kuten työsopimuksessa lukee, sen lisäksi siten mitä työsopimuslaissa lukee: Työ on tehtävä huolellisesti noudattaen niitä määräyksiä joita työnantaja antaa toimivaltansa mukaisesti työn suorittamisesta (3 Luku, 1 §). Lisäksi on olemassa yrityksen omia sääntöjä ja tapoja kuten esimerkiksi tietosuojakäytännöt, varusteiden siisteys ja autopaikkojen käyttöön liittyvät ohjeet. Näiden lisäksi on olemassa tiettyjä hiljaisia sääntöjä joita kussakin työpaikassa on. Niitä voi olla odotus siitä että työntekijä on rehellinen, suhtautuu kohteliaasti työtovereihin, suostuu joustamaan tiettyssä määrin jne. Nämä viimeksi mainitut ovat niitä sääntöjä joita ei ole kirjattu mihinkään. Toisaalta psykologinen sopimus on käsitteenä ajateltu nykyään olevan suuremmissa määrin työntekijän kokemaa yksilöllinen sopimus. Käsite on peräisin 1960-luvulta jolloin Yhdysvaltalainen organisaatio-

tieteilijä Chris Argyris mainitsi siitä tutkimuksessaan ”Understanding Organisational Behaviour”. Varsinaisesti käsitettä uudisti Denise Rousseau joka julkaisi vuonna 1989 tutkimuksensa ”Psychological and implied contracts in organizations” ja määritteli siinä että psykologinen sopimus tarkoittaa yksilön näkemystä hänen työsuhteeseensa kuuluvista vastavuoroisista velvollisuuksista, joita hänellä ja organisaatiolla on keskenään (Ruotsalainen, Kinnunen, 2009, 117). Vastaavasti työntekijä solmii mielessään psykologisen sopimuksen ottaessaan vastaan työn; hän sitoutuu tekemään töitä ja olettaa saavansa työnantajalta vastineeksi esimerkiksi sopivan määrän palkkaa, sopivassa määrin vastuuta, kenties koulutusta ja tilaisuuksia osoittaa kykyjään. (Keskinen, 2005, 71)

2.2 Psykologisen sopimuksen muodostuminen

Psykologinen sopimus vastaa työntekijän tarpeeseen ymmärtää oma roolinsa organisaatiossa. Pelkistetysti sanoen, psykologinen sopimus nojaa luottamukseen siitä että kun yksilö tekee oman osansa, työnantaja tekee vastavuoroisesti oman osansa. Psykologisella sopimuksella tarkoitetaan näkymätöntä sopimusta. Yhdysvaltalainen työelämän tutkija Denise Rousseau on käsitteen tunnetuimpia tutkijoita. Rousseau painottaa psykologisen sopimuksen käsitteen subjektiivisuutta. (Pekola, Sirola, 2014, 21)

Psykologinen sopimus ei ole staattinen, muuttumaton sopimus vaan se voi elää organisaation muutosten, työntekijöiden ikääntymisen ja ylipäätään olosuhteiden vaikutuksesta (Pekola, Sirola, 2014, 21). Muutokset työsuhteessa ja -oloissa saattavat vaikuttaa psykologisen sopimuksen pitävyyteen, mutta toisaalta psykologinen sopimus saattaa myös auttaa työntekijää selviytymään muutosten yli.

Psykologinen sopimus muodostuu jo rekrytointivaiheessa, mutta ei vain rekrytointivaiheessa. Työsuhteen alussa luodut visiot ja tulevaisuuden näkymät antavat työntekijälle ja työnantajalle pohjan odotuksille, joita työsuhteen aikana pitäisi alkaa toteuttaa. Sopimus voi olla aluksi epätäydellinen ja siihen jää aukkoja, mutta näitä aukkoja voi myöhemmin täydentää molemminpuolisilla keskusteluilla. Tämä on tärkeää siksi, että se lisää molempien osapuolten osallisuutta. Sopimuksen luonteeseen kuuluu, että se luodaan tilaisuuden tullen aina uudestaan jatkuvalla prosessoinnilla, eikä ole sidottu pelkästään työsuhteen alkuvaiheeseen. Sopimus kuitenkin elää ja muuttuu jatkuvasti. (Roos-Kymäläinen, 2008, 8).

2.3 Psykologisen sopimuksen tyypit

Psykologiset sopimukset voidaan jakaa kahteen päätyyppiin, sekä lisäksi ns. tasapainotettuun malliin joka sisältää elementtejä molemmista päätyypeistä. Viimeksi mainittu on ajankohtaisempi, koska työelämä on muuttunut pirstaleisemmaksi niistä ajoista kun psykologisen sopimuksen pääpiirteitä alettiin havainnoimaan. (Pekola, Sirola, 2014, 24)

Riippuen tutkijasta, painotukset ovat olleet hieman erilaisia. Rousseau esitti 1993 jakoa kahteen päätyyppiin, 1) transaktionaaliseen sekä 2) relationaaliseen. Transaktionaalinen sopimus sisältää rahallista vaihtoa ja on tyypillisesti myös ajallisesti sidottu. Relationaaliset sopimukset taas pitävät sisällään emotionaalisia elementtejä, ja ovat aikamääreeltään avoimia. (Ruotsalainen, Kinnunen, 2009, 119)

Transaktionaalinen sopimus siis sisältää elementtejä joita voi mitata helpommin. Pääpaino on taloudellisissa eduissa, kuten palkassa, palkkioissa tai muussa edussa; myös uran edistäminen voi olla yksi elementti. Se on ajallisesti lyhytkestoisempi ja helpommin määriteltävissä (Roos-Kymäläinen, 2008, 11). Työntekijä täyttää rajatun velvollisuutensa, ja saa taloudellisen palkkionsa.

Relationaalinen sopimus sisältää elementtejä kuten luottamusta, sitoutumista ja arvostusta. Se on dynamisempi, subjektiivisempi sekä tulkinnanvaraisempi. Työntekijä vaihtaa lojaaliutensa siihen, että uskoo organisaation välittävän työntekijästä. Yksilö tekee enemmän kuin vaaditaan, koska on sitoutuneempi ja joustavampi (Ruotsalainen, Kinnunen, 2009, 119). Relatiivisessa sopimuksessa on myös tärkeänä tekijänä kuuluminen yritykseen, siis yhteenkuuluvaisuuden tunne (Maguire, 2002, 3).

Rousseau huomasi, että vakituiset työntekijät olivat enemmän painottuneet tekemään relationaalisia sopimuksia kuin määräaikaiset työntekijät, jotka solmivat mielessään transaktuaalisen sopimuksen. Työntekijän ollessa sitoutunut transaktuaaleihin elementteihin, hän vaihtoi myös työpaikkaa herkemmin, kun taas relationaaliin elementteihin sitoutuneet työntekijät ovat sitoutuneempia ja nauttivat työn imusta (Ruotsalainen, Kinnunen, 2009, 119). On kuitenkin otettava huomioon myös se, että kaikenlainen epävarmuus työsuhteessa vaikuttaa yleensä vakituisen työntekijään enemmän kuin määräaikaiseen.

Tasapainotettu psykologinen sopimus tarkoittaa, että siinä on elementtejä molemmista, transaktionaalisesta ja relationaalisesta sopimuksesta. Tasapainotettu sopimus vastaa paremmin nykyistä työelämää, koska samalla kun työ jakautuu ja muuttuu, myös suoritusvaatimukset muuttuvat. Esimerkiksi pätkätyöläiselle transaktionaalinen sopimus on tyypil-

linen, mutta jos työntekijä saa työskennellä samassa organisaatiossa kauemmin, ja sen lisäksi organisaatio tukee työntekijää, sopimukseen saattaa tulla relationaalisia elementtejä. (Ruotsalainen, Kinnunen, 2009, 119).

Tasapainotetun psykologisen sopimukseen kuuluu myös työntekijän reaktiot, kun hän joutuu kokemaan muutoksia transaktionaalissa elementeissä: Esimerkiksi kun työntekijä joutuu hoitamaan lisätöitä ilman rahallista kompensaatiota, hän kokee muutoksen negatiivisena nimenomaan transaktionaalissa elementeissä. Vastavuoroisuuteen perustuvassa sopimuksessa työntekijä ei kuitenkaan voi vähentää näkyvää työpanostaan tasapainotukseen tilannettaan (suoritus ja siitä saatava palkkiohan oli transaktionaalisen sopimuksen peruspilari), koska se saattaisi johtaa vielä pahempaan tilanteeseen. Jäljelle jää työntekijän keino vähentää relationaalisia elementtejä joka ilmenee kiinnostuksen puutteena, luottamuksen vähenemisenä yritykseen ja kenties työpaikan vaihtamisena. (Maguire, 2002, 3)

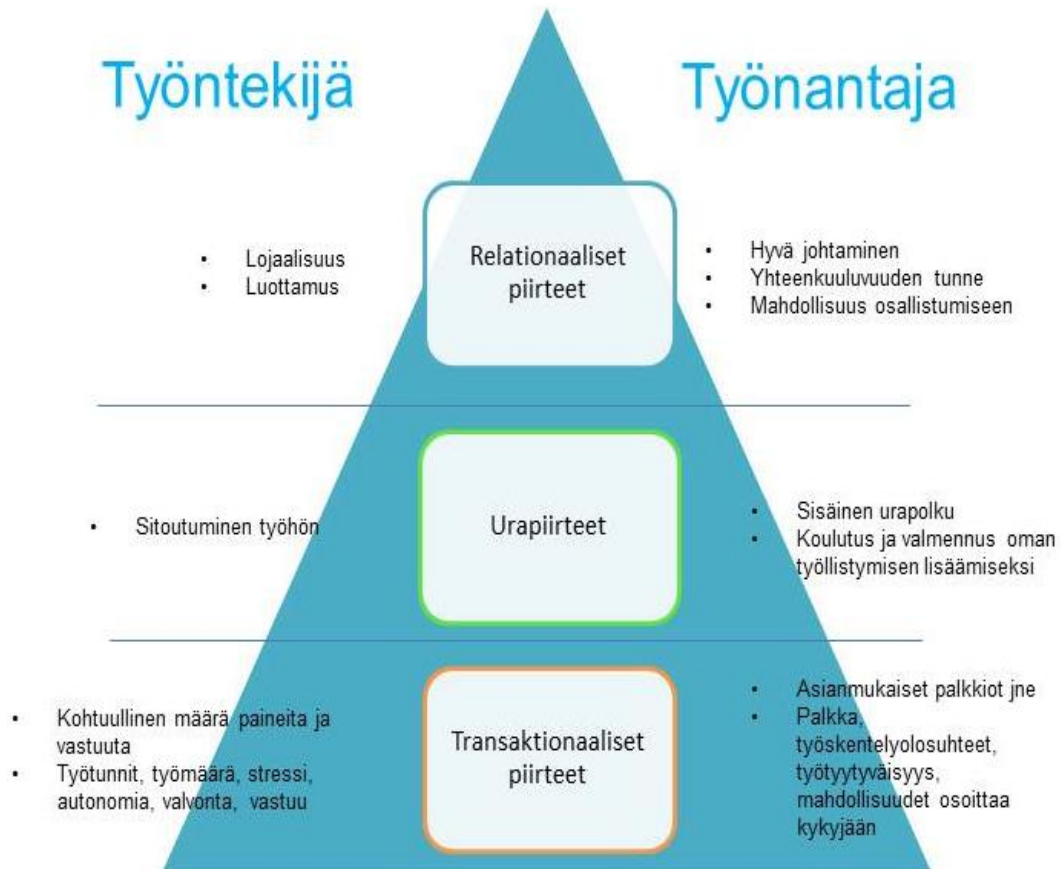
Maguire esitteli vuonna 2002 kolmiportaisen mallin, joka perustuu siihen, että psykologinen sopimus rakentuu kerroksittain. Ensimmäisellä portaalla työntekijä antaa kohtuullisen määrän työpanostaan, hän ottaa kohtuullisen määrän vastuuta ja työpaineita, ja vastineeksi hän saa myös riittävästi palkkaa, kohtuullisen määrän työtyytyväisyyttä ja mahdollisuuksia osoittaa kykyjään. Alin porras on transaktionaalinen taso.

Toisella portaalla on uraan liittyvät elementit, jotka viittaavat siihen, että vastineeksi sitoutumisesta työntekijä saa urapolun ja / tai koulutusta lisätäkseen työllistymismahdollisuuksiaan.

Kolmannella tasolla on kuvattuna relationaalisia elementtejä. Kun työntekijä antaa lojaalisuutta ja luottoa johtoa kohtaan, hän myös odottaa vastineeksi hyvää johtamista, mahdollisuutta osallistua päätöksentekoon, ja työilmapiirin joka antaa tunteen yhteenkuuluvaisuudesta.

Aikaisemmin ajateltiin (Rousseau) että relatiivinen ja transaktionaalinen sopimus ovat janan ääripäässä, ja tasapainotettu sopimus on jossain niiden välissä. Myöhemmin on kuitenkin todettu, että transaktionaaliset elementit ovat usein samoja, kun taas relationaaliset sopimukset vaihtelevat näiden välillä. On todettu että transaktionaalinen elementti muodostaa pohjan, ja jos se täyttyy, myöskin relationaaliset elementit voivat tulla mukaan. (Ruotsalainen, Kinnunen, 2009, 120)

Kuviossa on esitetty työntekijän ja työnantajan veloitteet psykologisen sopimuksen eri tasoilla. (Maguire, 2002, 7)



Kuvio 1: kolmikerrosmalli psykologisessa sopimuksessa (Maguire, 2002, 6)

Suomessa psykologista sopimusta on tutkinut mm. Tuomo Alasoini, jonka käsityksen mukaan Suomessa on ollut pitkään vallalla paternalistinen psykologinen sopimus. Käsite perustuu oletukseen vastavuoroisesta luottamuksesta: Työntekijä on luottanut siihen, että jos tekee työnsä hyvin ja on lojaali työnantajalle, työnantaja tarjoaa vastineeksi pitkän uran ja taloudellisen palkkion. Kuitenkin talouden globalisoituminen on pilkkonut työelämää sillä tavalla, että vanha malli paternalistisesta psykologisesta sopimuksesta ei enää ole relevantti. (Alasoini, 2006, 48)

Yrityksissä käydään jatkuvaa taistelua globalisaation tuomaa kilpailua vastaan. Yrityksissä on näin ollen käynnissä jatkuvia muutoksia, kuten prosessien virtaviivaistaminen, työn uudelleen organisointi ja kustannusleikkaukset. Siihen liittyen psykologisen sopimuksen

painopiste on muuttumassa transaktionaaliseen sopimukseen, koska relationaalinen sopimus ei ole enää mahdollista solmia, kuten oli ennen paternalistisessa psykologisessa sopimuksessa. Mikäli suunta on transaktionaalisiin elementteihin, psykologinen sopimus siirtyy itse työhön, eikä työnantajaan. Tämän seurauksena ansiokehityksen erot kasvavat ja työelämään tulee enemmän työntekijöitä, jotka eivät kenties olekaan enää niin sitoutuneita kuin ennen, vaan ovat valmiit hyppäämään – sopivan tarjouksen tullen – toiseen työpaikkaan. (Alasoini, 2006, 48)

Alasoini esittää, että yritysten pitäisi silti pyrkiä vaalimaan relationaalisia elementtejä, tunnustaa psykologisen sopimuksen olemassaolo, sekä pyrkiä tasapainottamaan relationaalisen ja transaktionaalisen sopimuksen eroja. Työntekijän emootio on merkittävä asia sitoutumisen kannalta. Jos työtehtävät muuttuvatkin nopeammin kuin ennen, palkkiona voisi olla koulutusta, haasteellisia työtehtäviä, tai aivan uusia ratkaisuja työntekijän henkilökohtaisten tavoitteiden toteuttamiseen. (Alasoini, 2006, 50)

2.4 Psykologisen sopimuksen rikkoutuminen

Työn jatkuvuus ja ennustettavuus ovat psykologisen sopimuksen kannalta tärkeitä. Työntekijä kokee, että hän on itse vaikuttamassa työsuhteeseen, koska työntekijä on itse sopimuksen toinen osapuoli. Työn uudelleenjärjestelyjen on todettu ennustavan psykologisen sopimuksen rikkoutumista (Ruotsalainen, Kinnunen, 2009, 120).

Koska psykologinen sopimus ei ole kirjattuja ja yhdessä erikseen sovittuja asioita, vaan subjektiivinen sopimus ja jopa pelkkiä havaintoja, kokemuksia ja tulkintoja, erilaiset odotukset työnantajan ja työntekijän puolelta voivat aiheuttaa tulkintaristiriitoja. Siksi psykologinen sopimus voi rikkoutua. Lisäksi on otettava huomioon havainto, jonka mukaan yksilöllä on taipumus kuvitella, että hän on täyttänyt velvollisuutensa joten sopimuksen rikkoutuminen olisi työnantajan syytä (Ruotsalainen, Kinnunen, 2009, 118). Olisi hyvä tarkastella asiaa aina myös työnantajan näkökulmasta.

Psykologisen sopimuksen rikkoutuminen johtaa itsetutkiskeluun, ja tässä itsetutkiskelun prosessissa tarkastellaan syitä ja seurauksia, sekä oikeudenmukaisuuden kokemusta. Prosessin jälkeen yksilö on käsitellyt epäluottamuksen määrän, ja kielteisten tunteiden määrä riippuu subjektiivisesta tulkinnasta. Seurauksena voi olla, että työntekijä yrittää sopeutua uuteen sopimukseen, ja mikäli työntekijä kokee, että työnantajan puolesta sopimus on laskenut arvoaan, myös hänen velvollisuutensa vähenevät. Ihminen sopeutuu – hän kokee saavansa vähän ja antaa siksi vähän. Siitä saattaa seurata negatiivisia ilmiöitä

kuten heikentynyt sitoutuminen, tyytyväisyyden vähentyminen, luottamuspuola, lojaalisuuden vähentyminen, ja jopa työpaikan vaihto. (Ruotsalainen, Kinnunen, 2009, 118).

Hyvät psykologiset sopimukset eivät välttämättä tuo hyvää tulosta, mutta huonot psykologiset sopimukset toimivat epämotivaatiotekijöinä (Maguire, 2002, 3). Työntekijän muodostettua psykologisen sopimuksen, hän saa tunteen siitä, että voi vaikuttaa asemaansa yrityksessä ollessaan osapuoli sopimuksessa. Jos psykologinen sopimus rikkoutuu se vähentää kiinnostusta työsuhteen hoitamiseen (Maguire, 2002, 3).

Muutoksissa työntekijä arvioi omaa panostaan, sekä saatavaa hyötyä uudelleen, ja laatii uuden psykologisen sopimuksen. Muutoksissa tapahtuvat henkilöstöjärjestelyt voivat saada henkilöstön jopa ajattelemaan, että yritys on ulkoistanut riskit yritykseltä työntekijöille (Maguire, 2002, 4). Yrityksen on jatkossa pyrittävä luomaan psykologisia sopimuksia relationaalisella tasolla siten, että työntekijä ei lähde paremman työtarjouksen perässä toisiin töihin.

Psykologinen sopimuksen luonne on muuttunut, etenkin yrityksissä joissa on vanhastaan ollut paternaalinen psykologinen sopimus, ja vakaa henkilöstön pysyvyys. Tämä on etenkin kunta-alalla suuri ero entiseen. Suurin muutos lienee relationaalsien ja transaktuaalisten piirteiden suhteiden merkityksessä. Työntekijä voi olla sitoutunut nykyiseen työhönsä, mutta ei hae enää suurta lojaalisuutta joka oli ennen selviö, mutta jota ei enää haeta. Saadakseen sitoutumista työhön, työnantaja joutuu miettimään uusia keinoja luodakseen ilmapiirin, jossa työntekijä sitoutuu työhön ja laatii psykologisen sopimuksen, jossa on relationaalisia piirteitä.

Yritysten on mietittävä miten voidaan hankkia lojaalisuutta ja sitoutumista. Ennen suuria työelämän mullistuksia, kun työsuhteet vielä olivat pitempiä ja turvallisempia, työntekijät eivät joutuneet jatkuvasti hakemaan uusia mahdollisuuksia. Mutta nykyisessä, alati muuttuvassa työympäristössä, uusia tarjouksia saattaa tulla nopeastikin. Uusien työntekijöiden kouluttaminen ja perehdyttäminen voi tulla kalliiksi. Olisi kenties halvempaa pyrkiä lisäämään työntekijän psykologiseen sopimukseen relationaalisia elementtejä (Maguire, 2002, 18).

3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmäksi valikoituivat haastattelut, koska tutkimusentekijä halusi päästä tutkimaan ilmiötä pelkän kyselylomakkeen sijaan myös syvällisemmin ja haastattelu oli hyvä keino päästä tähän tavoitteeseen. Aineiston hankinta suoritettiin arpomalla sopiva määrä työntekijöitä ja työntekijän suostumuksella haastateltiin tutkittavia.

3.1 Menetelmävalinnat

Tutkimusmenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua (Liite 1). Jokaiselle työntekijälle esitettiin samat kysymykset joissa oli kuitenkin väljyyttä jatkokeskusteluille, mikäli aihe herättää keskustelua. Etuna on se, että haastateltavilta saatiin näin laajemmin kerättyä tietoa, kuin tekemällä täysin strukturoitu kysymyslista. Haittapuolena oli aineiston kerääminen ja tulkinta, verrattuna kvantitatiiviseen tutkimuskyselyyn. Tutkimushaastatteluisa ei johdateltu haastateltavaa psykologisen sopimuksen termistöön, vaan kerättiin puhtaasti aineistoa.

Tutkimushaastatteluun päädyttiin, koska psykologisen sopimuksen tulkinta on aina henkilökohtaista. Haastattelut mahdollistivat joustavan, ja tilanteeseen sopivan aineiston keruun.

3.2 Tutkimusaineiston hankinta

Haastateltavat valittiin Helsingin kaupungin Palvelut Oy:n (Palmia) Turvapalvelut – yksikön Palvelut – osastolta. Valinta kohdistui tähän osastoon koska tutkimuksen tekijä työskentelee siellä ja tuntee olosuhteet ja taustat yhtiöittämissä takana.

Osastolla on hieman yli 100 työntekijää. Ensin jätettiin pois hallinnolliset esimiehet ja asiantuntijat. Jäljelle jäi noin 80 työntekijää. Ensin tästä joukosta karsittiin pois ne työntekijät joiden työsuhde on määräaikainen, tarkoituksena saada kerättyä luotettavaa aineistoa, jota ei sekoita muut ambitiot. Seuraavaksi karsittiin pois ne työntekijät, jotka eivät ole työskennelleet jo vuodesta 2014 Palmialla. Tarkoituksena oli saada kerättyä aineistoa sellaisilta työntekijöiltä jotka osaavat arvioida tilannetta liikelaitoksen aikana ja osakeyhtiön aikana. Joukon lukumääräksi jäi 63 työntekijää. Haastateltaviksi pyydettävät valittiin tästä joukosta satunnaisjärjestyksessä. Tutkimuksen tekijän kollega toimi tarkkailijana. Haastateltaviksi pyydettiin lopulta 10 työntekijää. Kaikki haastateltavat eivät kuitenkaan

ehtineet tai halunneet lähteä mukaan. Yhtenä syynä voi olla myös se, että tutkimuksen tekijä toimii organisaatiossa esimiesasemassa, joten haastattelu oli mahdollisesti koettu epämukavaksi tilanteeksi. Haastatteluun suostuminen oli toki vapaaehtoista ja se kerrottiinkin selvästi.

Haastateltaviksi saatiin 6 työntekijää. Joukossa oli mukana kaksi operatiivista esimiestä.

Haastattelut tehtiin kahden kesken, haastateltavan työntekijän työajan ulkopuolella, tutkimuksen tekijän työhuoneella. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin myöhempää tutkimuskäyttöä varten ja tutkimuksessa tehtävien analyysien helpottamiseksi. Haastatteluaineistoa käytettiin vain tämän tutkimuksen tekemiseen. Haastatteluaineiston perusteella saatiin tutkimuksen tulokset ja tehtyä johtopäätökset.

3.3 Tutkimuksen reliabiliteetti ja valideetti

Tutkimus oli suppea otos, eikä näin ollen kuvaa koko kohderyhmää kattavasti. Se antaa kuitenkin vahvoja viitteita ja trendejä siitä, miten työntekijät kokivat yhtiöittämisen. Tutkimus suoritettiin siten, että haastateltaville kerrottiin, että haastateltavia ei voi tunnistaa vastauksista, eikä haastattelu vaikuta työsuhteeseen millään tavoin. Haastatteluvastauksia voidaan siis pitää uskottavina ja luotettavina. Tutkimus itsessään on melko rajattu, joten sitä voidaan pitää myös uskottavana, joskin suppeana tutkimuksena.

4 Tutkimustulokset

Haastateltavat edustivat osittain sattumalta, ja osittain suodatettuna, valittua työntekijäjoukkoa. Laskennallinen keski-ikä haastateltavilla oli 38,5 mutta ikähaarukka oli hieman yli kolmestakymmenestä vajaan viiteenkymmeneen ikävuoteen. Sukupuolella ei ollut kyselyssä merkitystä. Haastattelu onnistui kuuden työntekijän kanssa, osalle ei sopinut aika-tilan puitteissa ja osa ei vastannut haastattelupyyntöön. Haastattelijan oma esimiesasema saattoi vaikuttaa asiaan.

Haastateltavilla oli työkokemusta Palmialla parista vuodesta jopa yhdeksään vuotta, keskiarvo oli noin kuusi vuotta.

Tutkimustuloksia käydään läpi kysymysaiheittain siten, että ketään haastateltavasta ei tunnisteta. Johtopäätökset esitellään luvussa 5.

Tutkimusongelmana on käsitelty kysymystä ” Miten työntekijät kokevat psykologisen sopimuksen pitävyyden yhtiöittämissitilanteessa”. Tähän kysymykseen on haettu vastauksia kysymyksillä, joiden vastauksista voidaan päätellä onko psykologisen sopimuksen subjektiiviseen kokemiseen tullut muutosta, ja jos on, minkälainen muutos on kyseessä.

4.1 Yhtiöittäminen

Palmian hallintomallimuutos liikelaitoksesta osakeyhtiöksi (yhtiöittäminen) aiheutti syksyllä 2014 suurta tunnekuohua, paitsi Palmian työntekijöiden keskuudessa mutta myös poliittisesti, josta osoituksena oli mm. mediassa nähty kirjoittelu sekä JHL:n järjestämä mielenilmaus 18.9.2014, joka pysäytti Helsingissä metrot ja raitovaunut, sekä aiheutti päiväkotien ja koulujen ruokahuollon lamaantumisen. Taustalla oli huoli siitä, että Palmian työntekijät joutuisivat tulevaisuudessa hyväksymään huonommat työsuhteen ehdot, sekä epävarmuus työn jatkuvuudesta mahdollisissa kilpailuttamistilanteissa.

Haastatteluissa kysyttiin hallintomallimuutoksen tuomista muutoksista, sekä hyvistä että huonoista. On muistettava että haastatteluja tehtäessä yhtiöittämisestä oli kulunut jo kymmenen kuukautta, joten arkitoiminta oli jo ehtinyt vakiintua yhtiöittämissitilanteiden välittömistä vaikutuksista.

Haastatelluista kaksi henkilöä löysi hyviä muutoksia – yksi haastateltava mainitsi ”nopeampi päätöksenteko” ja toinen haastateltava kertoi että ”hyvin on mennyt”. Jälkimmäinen

lausahdus ei kuitenkaan sisällä mitään konkreettista muutokseen liittyvää asiaa. Kolmas haastateltava mainitsi, että ”Palmialta on saanut nyt enemmän virikeseteleitä, mutta eipä se kuitenkaan kata menetettyjä etuja”. Haastateltavista kaksi kertoi, että mitään näkyviä muutoksia ei ole ollut, ja yhden haastateltavan mukaan ”en usko että on tuonut muutoksia, mutta en näe tätä (muutosta) hyvänä”.

Keskustelua aiheutti jo tässä vaiheessa asian periaatteellinen puoli, se että työntekijät eivät ole enää Helsingin kaupungin palveluksessa. Kuitenkin verratessa henkilöiden työsuhteen kestoa ja vastausten negatiivista tai positiivista latausta, ei eroja ollut. Tuntemus oli kuitenkin se että yhtiöittämisen hyviä puolia piti lähes kaikilta pyytää erityisesti miettimään, nopeita vastauksia ei juuri tullut.

Yhtiöittämisen huonoista muutoksista kysyttäessä, vastauksia ja keskustelua kuitenkin tuli. Yksi haastateltava ei löytänyt mitään huonoja puolia, ja toivoi että niitä ei tulekaan. Useat vastaukset olivat kuitenkin jossain määrin tunnelatautuneita.

”Epävarmuus ja huoli omasta työstä. Uraa on rakennettu siihen uskoen että kouluttamalla itseään ja työnsä hyvin tekemällä työpaikka olisi varma, nyt on niin kuin matto vedetty pois jalan alta”.

Vastauksista tuli esille lisäksi seuraavanlaisia huolia: koetaan, että on enemmän stressiä koska tulee enemmän painostusta tuloksen takia. Yhtiön tehtävän on tuottaa rahaa, siitä muistutetaan. Työtehtäviin ja -olosuhteisiin oli tullut muutoksia: työvuoroja oli määrättyistä tehtävistä vähennetty siten, että jäljelle jääneillä vuoroilla piti puristaa entistä enemmän saman palvelutason tuottamiseksi. Rahanmenoa katsotaan tarkemmin. Yksi haastateltava katsoi että kaupungin edut ovat poistuneet, ja ei olla enää kaupungilla töissä.

Yksi vastaaja oli kuitenkin sitä mieltä, että käytännön arkeen ei ole tullut mitään muutoksia, ainoa ero on se, että työntekijä ei ole enää Helsingin kaupungilla töissä.

4.2 Työtyytyväisyys

Haastattelukysymyksissä oli myös arviointi omasta työtyytyväisyydestä tällä hetkellä (asteikolla 10-4). Keskiarvoksi tuli 6.8 mutta hajonta oli merkittävän suurta: kaksi haastateltavaa antoi arvosanaksi 9, yksi haastateltava antoi 5 ja loput kolme antoivat arvosanaksi 6. Haastateltavilla on keskenään erilaiset työtehtävät, sekä usein eri esimies. Haastateltavat kertoivatkin, että työtyytyväisyys (tai -tyytymättömyys) johtui enemmän käytännön työteh-

tävistä, kollegoista ja esimiehestä, kuin Palmian yhtiöittämisestä. Eräs haastateltava kuitenkin kertoi, että välittömästi kuultuaan yhtiöittämisspätöksestä, työtyytyväisyys laski pohjaan, mutta nyt kun aikaa on kulunut, se on noussut takaisin entiselle tasolle. Sama trendi toistui vahvasti useissa haastatteluissa – ensin yhtiöittämisspätös on laskenut mielialat alaspäin, mutta ajansaatossa mieliala on taas noussut.

4.3 Eteneminen, koulutus, palkankorotus

Haastattelussa käytiin myös läpi kysymyksiä, joilla pyrittiin havaitsemaan eroja aikaan ennen yhtiöittämistä ja sen jälkeen. Taustalla oli ajatus siitä, että pyrittiin huomaamaan ja havainnoimaan työntekijän oma kokemus yhtiöittämisen tuomasta muutoksesta ja kenties löytämään viitteitä sitoutumisen asteista, ja sitoutumiseen liittyen mahdollisia viitteitä transaktionaalisisista ja relatiivisistä tekijöistä.

Kysyttäessä sitä, miten haastateltava kokee omat etenemismahdollisuutensa työuralla tällä hetkellä, neljä vastaajaa koki, että mahdollisuudet olivat olemassa. Näistä neljästä kolme kertoi, että se ei ole tällä hetkellä kuitenkaan relevanttia. Kaksi haastateltavaa koki mahdollisuutensa huonoiksi.

Jatkokysymyksenä kysyttiin, onko tapahtunut muutosta yhtiöittämisen myötä. Kaksi haastateltavaa, jotka olivat kokeneet etenemismahdollisuutensa huonoiksi, totesivat, että asiassa ei ole tullut muutosta. Neljästä haastateltavasta, jotka olivat kokeneet etenemismahdollisuutensa myönteisemmin, kaksi vastasi että yhtiöittäminen ei ole muuttanut mahdollisuuksia. Yksi vastasi, että mahdollisuudet olisivat helpottuneet, ja toinen vastasi, että mahdollisuudet ovat huonontuneet:

”Varmaan huonommiksi kun kaupungin kokemusta ei enää lasketa minkään arvoiseksi.”

Kun kysyttiin koulutusmahdollisuuksista (oma subjektiivinen kokemus), vastauksia tuli molempiin suuntiin; koettiin että on olemassa, mutta useimmiten ne eivät ole relevantteja omalla kohdalla. Vastaajista kaksi kertoi, että mahdollisuudet ovat heikot, kaksi kertoi, että mahdollisuudet ovat hyvät, ja kaksi kertoi, että ei osaa sanoa.

Jatkokysymyksenä oli yhtiöittämisen tuoma muutos. Vastaajista viisi kertoi, että muutosta ei olisi tullut yhtiöittämisen myötä, vain yksi vastasi, että liikelaitoksen aikaan koulutus oli tarkemmin määriteltyä, mutta nyt on mahdollisuuksia valita vapaammin.

Useat työntekijät kertoivat toivoneensa enemmän koulutuksia, joista saisi itse valita. Turvallisuusalalla on monia määrämuotoisia ja lakisääteisiä koulutuksia, mutta niiden läpikäyminen on enemmänkin rutiininomaista suorittamista. Toiveena olisi saada valita itse kursseja tai koulutuksia, joissa kokee tarvitsevansa tukea. Toiveissa oli Excelin käyttökurssi, hätäensiapu, puhejudo sekä muita omaan työhöön liittyviä koulutuksia joilla työntekijä suoriutuisi paremmin omasta työstään..

Kolmantena asiana kysyttiin, miten työntekijä kokee palkankorotusmahdollisuutensa. Viisi vastaajaa kuudesta koki, että mahdollisuudet ovat heikot, yksi vastaaja kertoi, että aina voi kysyä. Kokonaisuutena siis korotusmahdollisuuksia ei koettu olevan. Jatkokysymyksenä miten yhtiöittäminen on muuttanut mahdollisuuksia, yksi vastaaja koki, että kunhan pääsee esimiehen kanssa keskustelemaan, uskoo, että voisi korotus tullakin. Yksi vastaaja kertoi, että yhtiöittämisen myötä on tullut paljon enemmän töitä, joten tosiasiasa palkka on laskenut jos sitä vertaa suoritettuun työmäärään. Sama vastaaja jatkoi, että ei kuitenkaan koe sitä itseasiassa pahana, vaan työmäärän lisäys on tehnyt työyhteisölle ihan hyvää lisäämällä keskinäistä vastuunkantoa. Lisäksi heidän työyhteisössään vastuuta on nimetty ja jaettu sen mukaan miten kukin tiimin jäsen osaa, joten jokainen on päässyt tekemään enenevässä määrin oman ydinosaamisen mukaista työtä, ja sillä on ollut hyvä vaikutus jokaiseen.

4.4 Sitoutuminen

Joustaminen työajoissa tai työtehtävissä liittyy suurilta osin sitoutumiseen. Psykologisen sopimuksen kontekstissa sitoutuminen liittyy psykologisen sopimuksen pitävyyteen. Toki asiaan liittyy monia muuttujia, kuten oma elämäntilanne, perhesuhteet, työajat, joustamisen määrä ja laatu sekä se, mihin ollaan sitoutuneita – työnantajaan, työyhteisöön vai onko rahallinen korvaus pääasia (ylityökorvaukset). Näistä seikoista voi johtaa päätelmiä myös siihen, onko joustamisen takana transaktionaaliset tekijät, vai relationaaliset tekijät.

Haastateltavilta kysyttiin, miten kokee olevansa valmis joustamaan työajoissa tai työtehtävissä. Kolme vastaajaa kertoi joustavansa mielellään, jos on tarvetta.

”Tarpeen vaatiessa voi joustaa paljonkin, kunhan se jousto toimii molempiin suuntiin.”

Neljäs haastateltava oli vahvasti sitä mieltä, että yksipuolinen jouston vaatiminen on omiaan heikentämään työmotivaatiota, vaikka ylitöistä maksetaankin (tai tehdyt tunnit saa käyttää myöhemmin vapaana).

Samoilla linjoilla oli viides haastateltava, jonka mielestä viime aikoina (yhtiöittämisen jälkeen) on pitänyt joustaa enemmän kuin ennen, ja ilmaisi asian siten, että nyt olisi pakko joustaa jos haluaa pitää työpaikkansa.

Kuudes haastateltava kertoi, että into joustaa on suoraan verrannollinen siihen kuka kysyy. Tällä tarkoitettiin tilannetta, jossa työpäivää voitiin venyttää, mikäli työtoveri oli sairaana, ja päätös oli mahdollista tehdä oman työporukan kesken. Työporukkaan kuului myös lähiesimies. Joustoa ei kuitenkaan löytynyt niin helposti jos asiaa kysyttiin pääkonttorilta, työvuorosuunnittelijoiden toimesta.

Edelleen aiheesta kysyttäessä, jatkokysymyksen ollessa miten suhtautuminen joustoihin on muuttunut yhtiöittämisen myötä, vain yksi vastaaja ilmoitti, että yhtiöittämisen jälkeen joustamisesta on tullut pakollista. Keskustelimme aiheesta lisää, ja todettiin, että tosiasias-
assa työajoissa joustaminen ei ole muuttunut pakolliseksi, mutta haastateltava koki, että varmistaakseen oman työpaikkansa hän haluaa näyttää, että osaa myös joustaa. Muut haastateltavat eivät olleet kokeneet muutosta yhtiöittämisen myötä.

Aihetta jatkettiin vielä kolmannella kysymyksellä: Kumpi vaikuttaa joustavuuteen enemmän – rahallinen korvaus, vai lojaalius työnantajaa kohtaan. Viisi vastaajaa kuudesta kertoi, että lojaalius työnantajaa kohtaan oli tärkeämpi tekijä, kuin rahallinen korvaus (ylityöt). Kuudeskin vastaaja oli sitä mieltä, että molemmat painavat vaakakupissa yhtä paljon, mutta rahallinen korvaus toimii kuitenkin suurimpana motivaattorina kun tulee äkillisiä tuur-
ausvuoroja. Samassa yhteydessä jokainen haastateltava kuitenkin painotti erikseen sitä, että kaikista tärkein motivaattori joustamisen kannalta on oma työyhteisö – se voi olla työ-
kaveri jota ei halua jättää pulaan, asiakas, tai jopa työtehtävät joita ei halua jättää hoitamatta. Tätä ei varsinaisesti kysytty, vaan sen oli ajateltu limittyvän lojaaliuteen työnantajaa kohtaan, mutta siinä on kuitenkin selkeästi havaittavissa oleva vivahde-ero. Ja kun asiaa tarkasteltiin haastattelussa lähemmin, marssijärjestys muuttui siten, että lähes yksimielisesti (viisi kuudesta) haastateltavat olivat sitä mieltä, että joustamisen motivaattorina oli ensi sijassa oma työyhteisö, seuraavana rahallinen korvaus haittalisien muodossa, ja vasta viimeisenä lojaalius työnantajaa kohtaan.

4.5 Ajatuksia työnantajan luotettavuudesta

Haastattelussa kysyttiin myös työntekijän kokemusta työnantajan oikeudenmukaisuudesta ja luotettavuudesta, sekä näiden tekijöiden mahdollisista muutoksista yhtiöittämissä jälkeä. Sopimuksen ollessa kyseessä, vastapuoleen eli työnantajaan liittyy oletus, että se noudattaa oikeudenmukaisuuden periaatteita. Myös sopimuskumppanin luotettavuus on tärkeä asia.

Kaikki haastateltavat pitivät Palmiaa oikeudenmukaisena työnantajana, yksi haastateltava totesi, että hän oli aiemmin kokenut jonkinlaisen epäoikeudenmukaisen tilanteen, mutta kyseiset tahot, jotka olivat silloin esimiehinä, olivat jo poistuneet Palmialta muihin tehtäviin. Kysyttäessä yhtiöittämissä tuomaa muutosta oikeudenmukaisuuden kokemukseen, lähes kaikki olivat sitä mieltä, että mitään muutosta ei ole tapahtunut, tai muutos on vielä tulossa. Yhtiöittäminen kuitenkin herätti keskustelua, ja tunnelma oli useilla hieman odotettava. Yksi haastateltava vastasi uskovansa, että työkuultuuri on kasvamassa avoimemmaksi ja siksi paremmaksi, mutta oli huolestunut siitä, miten raha ohjaa päätöksentekoa jatkossa.

Luotettavuudesta tuli yleisesti ottaen positiivisia vastauksia, kolme kuudesta vastasi empiimättä työnantajan olevan luotettava. Yksi haastateltava oli kokenut että Palmia on tällä hetkellä luotettava: ”Asiat ovat pitäneet kun saatiin joitakin kupruja kuntoon”. Toinen haastateltava totesi että ”Kun uutinen yhtiöittämisestä tuli, fiilis (luotettavuudesta) laski mutta nyt on taas ok”. Eräs haastateltava oli kuitenkin sitä mieltä, että luotettavuus ei ole hyvällä tasolla: Sopimuskilpailutukset ohjaavat ihmiskohtaloita rankalla kädellä, ja huonosti hoidettu asiakkuus (esimiehen taholta) saattaa suututtaa asiakkaita, jotka sitten kilpailuttavat toimeksiantoja herkästi. Yhtiöittäminen sinänsä ei ollut tuonut kenenkään mielestä muutosta Palmian luotettavuuteen työnantajana.

4.6 Ajatuksia työpaikan vaihdosta

Uutta työpaikkaa hakevia oli kaksi haastateltavaa. Toisen ajatuksissa oli vaihtaa kokonaan alaa, toinen halusi hakeutua muualle töihin. Kaksi muuta haastateltavaa olivat välillä ajatelleet työpaikan vaihtoa, mutta se oli lähinnä asian pyörittelyä mielessä, ei niinkään aktiivista työnhakua. Loput kaksi haastateltavaa eivät olleet ajatelleet vaihtaa työpaikkaa.

Jatkokysymyksenä oli, miten paljon työpaikan vaihtoinnokkuutta lisäisi, jos saisi hieman lisää palkkaa, mutta työtehtävät pysyisivät samankaltaisina. Viisi haastateltavaa koki työpaikan vaihtamisen liian työläänä – olisi opeteltava uudet kuviot ja sopeuduttava uusiin

työympäristöihin, joten se ei olisi kannattavaa. Yksi haastateltava tosin totesi, että riippuisi paljon siitä minkälainen paikka olisi tarjolla.

Vielä jatkettaessa samaa aihetta, kysyttiin miten paljon työpaikan vaihtointoa lisäisi se, jos saisi uudessa työpaikassa hieman enemmän palkkaa, mutta työtehtävät pysyisivät samankaltaisina. Kolme haastateltavaa totesi, että ei silti kannata lähteä vaihtamaan työpaikkaa, kaksi vastaajaa kertoi että harkitsisi tarjousta vakavasti, ja yksi haastateltava todennäköisesti vaihtaisi. Vastauksia lukiessa huomaa että haastateltavat jotka olivat alun perinkin ajatelleet vaihtaa työpaikkaa, lähtisivät helpommin kuin he jotka eivät ajatelleet muutenkaan vaihtaa työpaikkaa.

Yhtiöittämisen vaikutus työpaikan vaihtoajatuksiin oli kuitenkin olemassa: kaksi haastateltavaa totesi, että enemmän haluaisi vaihtaa nyt pois kuin aiemmin. Yksi haastateltava sanoi kokeneensa aluksi (kun kuuli yhtiöittämisestä) työpaikan vaihtoajatuksia, mutta nyt ei enää. Kaksi haastateltavaa kertoi, että yhtiöittämisellä ei ole vaikutusta tähän asiaan.

4.7 Työn jatkuvuus

Haastateltavilta kyseltiin, miten he kokivat työsuhteen jatkuvuuden haastatteluhetkellä ja miten yhtiöittäminen on muuttanut kokemusta. On muistettava, että haastateltavien työntekijöiden joukossa ei ollut määräaikaista työntekijöitä lainkaan. Lisäksi kysyttiin sitoutumisesta, sekä siitä, mikä sitouttaa työntekijän työnantajaan. Kolmanneksi kysyttiin kokemusta siitä, miten Palmia arvostaa kyseistä haastateltavaa työntekijänä. Lopuksi haastateltavaa pyydettiin arvioimaan oman kokemuksensa mukaan, miten paljon Palmia välittää työntekijöistään, kouluasteikolla 10:stä 4:ään. Tarkoituksena oli saada tietoa siitä, minkälaisia piirteitä työntekijän psykologisessa sopimuksessa oli.

Kolme haastateltavaa kertoi kokevansa työsuhteensa jatkuvuuden vahvana, eikä muutoksia ole tullut yhtiöittämisen myötä. Yksi haastateltava koki pientä epävarmuutta, joka oli tullut yhtiöittämisen myötä. Kaksi muuta haastateltavaa taas kokivat erittäin vahvasti, että työsuhde Palmiaan on muuttunut epävarmemmaksi kuin ennen, liittyen nimenomaan yhtiöittämiseen. Epävarmuus tulee siitä, että Helsingin kaupunki ei irtisano ketään tuotannollisista, taloudellisista tai terveydellisistä syistä, vaan yrittää aina etsiä uudelleensijoittelun kautta uusia työtehtäviä henkilöstölleen, joiden kyseinen työ loppuu. Nykyisessä hallintomallissa Helsingin kaupungin Palvelut Oy (Palmia) on toki Helsingin kaupungin omistama osakeyhtiö, mutta silti erillinen toimija – sopeuttamistilanteessa tai kilpailuttamistilanteessa toimiessa, Palmian toimintamallit olivat haastateltavilta vielä näkemättä.

Kysyttiin myös kumpaan on enemmän sitoutunut: haastateltavan omaan työhön vai Palmiaan työnantajana. Neljä haastateltavaa valitsi oman työnsä, joka piti sisällään työtoverit, asiakkaan, tai oman työpisteen (työkohde). Yksi haastateltava ei halunnut erottaa näitä kahta asiaa keskenään, vaan kertoi olevansa yhtä sitoutunut molempiin. Yksi haastateltava koki olevansa sitoutunut enemmän työnantajaan.

Kun kysyttiin, kumpi asia merkitsee haastateltavalle enemmän: työn jatkuvuus, vai työstä saatu rahallinen korvaus, jopa neljä haastateltavaa kuudesta valitsi selkeästi työn jatkuvuuden. Kaksi haastateltavaa puntaroivat asiaa pitkään, ja molemmat päätyivät melko samansisältöiseen ajatukseen siitä, että molemmat asiat ovat tärkeitä mutta työn jatkuvuus on aavistuksen verran tärkeämpi, kuin rahallinen hyöty epävarmasta työstä.

”Molemmat ovat painavia asioita. En lähtis pätkätoihin samalla rahalla kuitenkaan.”

”Ei voi oikein vastata koska molemmat ovat merkittäviä asioita. Työn jatkuvuus kuitenkin painaa enemmän. Esimerkiksi en haluaisi isompipalkkaista työtä joka jatkuisi kuukausi kerrallaan kuin vaikkapa työtä josta tietää että sitä riittää vaikka viiden vuoden ajan.”

Neljä haastateltavaa koki, että heidän työtään arvostetaan Palmialla.

”Hyvin arvostetaan, kyllä esimies kiittelee aina jos hommat menevät hyvin”

Kaksi muuta haastateltavaa vastasivat, että heidän työtään arvostetaan keskivertoisesti tai vaihtelevasti.

Haastateltavia pyydettiin antamaan kouluarvosana (10-4) siitä, miten he kokivat Palmian välittävän työntekijöistään. Keskiarvoksi saatiin 6.33 mutta hajontaa oli paljon. Kaksi haastateltavaa arvioi numeroksi 5, yksi antoi numeroksi 6, kaksi antoi numeroksi 7 ja yksi antoi numeroksi 8.

4.8 Lopuksi

Haastateltavilta kysyttiin viimeiseksi, oliko heillä vielä jotain muuta sanottavaa, koskien Palmian yhtiöittämistä. Haastateltava ei siis johdattanut haastateltavia tutkimuksen käsit-

teisiin tai aiheeseen, koska tarkoitus oli vain kerätä aineistoa. Psykologisesta sopimuksesta käsitteenä ei puhuttu missään vaiheessa, koska se olisi saattanut johdattaa haastattelut mahdollisesti miettimään käsitettä ja vastaamaan eri tavalla. Psykologisen sopimuksen käsitteeseen pitäisi paneutua syvällisemmin kuin vain haastattelun aluksi, joten siitäkään syystä käsitteestä ei puhuttu.

Yleisenä tuntemuksena yhtiöittäminen on tuonut työntekijöille suuren määrän huolta, mutta pääosin pelot olivat hälvenneet ajan kuluessa. Moni työntekijä olisi kaivannut lisää tietoa yhtiöittämisen vaikutuksista, ei vain arjessa, vaan myös periaatteellisella tasolla. Yhtiöittämisspäättökseen aikaan, syksyllä 2014, muutos näyttäytyi työehtojen heikentämisenä ja jopa työpaikan menettämisenä. Päätös jatkossa käytettävästä työehtosopimuksesta oli kuitenkin jo iso helpotus.

”Kun ratkaisu (yhtiöittämisestä) tuli, ajatus oli että alkaisi tekemään muita töitä, mutta nyt fiilis on tasapainottumassa taas. Muutos on kuitenkin selvä. Helsingin kaupungilta olisi jopa voinut jäädä eläkkeelle.”

”Ei olla enää kaupungilla töissä, epävarmuus jatkuu kokoajan. Kaikki kilpailutuksetkin, mitä sitten tapahtuu jos ne hävitään. Joutuuko vaihtamaan firmaa ja työehtosopimusta? Onko yhtiöittämisen idea ollut vaan ulkoistaa potkut kun kerran kaupunki ei vähennä työntekijöitä mutta nyt voidaan vähentää ja antaa potkut, fiilis on että se on tässä takana. Kaupungilla on ollut hyviä etuja, mutta se että saa enemmän jotain kulttuuriseteleitä ei korvaa muita etuja.”

”Yhtiöittäminen ei ole vaikuttanut tähän arkeen. Silloin kun seurasi tätä koko prosessia, pelkokuvia tuli että hommat muuttuvat, palkat laskevat ja kaikki menee päin hemmettiä, mutta ei tässä ole mikään muuttunut joten ihan ok.”

5 Johtopäätökset

Psykologinen sopimus on subjektiivinen, muuttuva ja uudistuva ilmiö. Se ei voi olla kaikille sama, vaan se elää jokaisen työntekijän mielessä ja reagoi muuttuvaan työympäristöön. Lisäksi se on melko tuntematon käsite, ja muutostilanteessa se saattaa jäädä tunnistamattomaksi, tai jopa sekoittua yleiseen muutosvastarintaan joka vääjäämättä ja luonnollisesti seuraa kaikkia muutoksia. Onkin erittäin hankalaa tehdä yksiselitteisen tarkkoja päätelmiä toisen ihmisen kokemasta sopimuksesta.

Psykologinen sopimus on kuitenkin olemassa, ja vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen, kantaa vaikeiden hetkien yli ja toimii yleisenä toimintamallina niille työelämässä oleville ristiriitatilanteille joille ei ole omaa ohjeistusta olemassa. Siksi on tärkeää tutkia asiaa ja yrittää ymmärtää työssä tapahtuvia ilmiöitä myös psykologisen sopimuksen kautta. Kuten teorioissa on todettu, psykologisella sopimuksella voidaan sitouttaa työntekijä oman työnsä lisäksi myös työnantajaan (relaationaaliset piirteet omaavilla sopimuksilla), jonka seurauksena työntekijä ei välttämättä lähde niin helposti toiselle työnantajalle.

Oleellista tutkimuksen tuloksissa oli huomata se, että haastatteluiden perusteella valtaosa koki yhtiöittämisen rikkoneen psykologista sopimusta jollain tasolla. Psykologinen sopimus oli muodostunut aiemmin työntekijän ja Helsingin kaupungin välille, ja hallintomallimuutos muutti työnantajan toiseksi. Oli totuttu olemaan Helsingin kaupungilla töissä, ja monet kokivat työsuhte-edut ja korostetun irtisanomissuojan tärkeäksi asiaksi, ja nyt ne edut olivat muuttuneet.

Psykologinen sopimus oli suurimmalla koetuksella syksyllä 2014, kun päätös yhtiöittämisestä tuli. Kuitenkin arki on pyörinyt lähes samalla tavalla kuin ennenkin, joten suurimmat huolet ovat pyyhkiytyneet pois. Psykologinen sopimus on siis muuttanut muotoaan ja uudistunut koskemaan osakeyhtiötä.

Teoriaosuudessa esitetty Rousseaoun ajatus siitä, että psykologiseen sopimukseen jäänetä aukkoja voidaan myöhemmin täydentää molemminpuolisilla keskusteluilla, saa tukea haastatteluista. Haastateltavat olivat toivoneet enemmän viestintää yhtiöittämisestä ja sen seurauksista. Selkeää, riittävää ja oikea-aikaista viestintää lisäämällä olisi voitu saada psykologisen sopimuksen aukkokohtia täydennettyä ja sopimusta yhdenmukaistettua tiukemmin.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että haastateltavien psykologisissa sopimuksissa oli paljon relaationaalisia piirteitä (mm. sitoutuminen, luottamus, joustaminen). Kuten Maguire esittää,

työntekijä saattaa vähentää relationaalisia elementtejä kokiessaan muutoksen – transaktionaalisia elementtejä ei työntekijä voi itse poistaa, koska se heijastuu välittömästi työsuoritukseen – ja tutkimus myös tukee tätä. Puolet haastateltavista oli kokenut, että yhtiöittäminen oli aiheuttanut jonkinlaisen epävarmuustekijän heidän työsuhteeseensa. Kaikki myös olivat sitä mieltä, että työn jatkuvuus on tärkeämpi seikka kuin rahallinen korvaus. Tätä tukee myös Rousseau'n teoria jossa esitettiin, että vakituiset työntekijät olivat hankkimaan solmimaan relationaalisia sopimuksia kuin määräaikaiset työntekijät.

Joustamiseen liittyvät kiinnepohdat olivat selkeästi oman työyhteisön auttamisessa, seuraavaksi vasta rahallisessa korvauksessa ja lopuksi lojaaliudessa työnantajaa kohtaan. Tällöin voidaan todeta, että sitoutuminen oli vahvaa nimenomaan emotionaalisella tasolla ja rahallisen korvauksen rooli oli vain tukemassa päätöstä. Se, että lojaalius työnantajaa kohtaan oli vasta kolmantena, ei kuitenkaan tarkoita, ettei lojaaliutta olisi – on huomattava että kukaan ei sanonut olevansa joustamaton. Lisäksi Palmia työnantajana on kuitenkin taustalla oleva viitekehys, jossa työtä tehdään, ja auttamalla työkaveria auttaa samalla myös Palmiaa.

Kunnan työntekijät ovat vanhastaan tottuneet paternalistiseen käsitykseen psykologisesta sopimuksesta. On ajateltu, että jos tekee työnsä hyvin ja on lojaali työnantajalle, tarjoaa aikaansa ja osaamistaan, työnantaja välittää työntekijöistään ja palkitsee työntekijän pitkällä uralla. Tähän juuri on yhtiöittäminen iskenyt: epävarmuus työn jatkuvuudesta on hiiptynyt mieliin ja siitä syystä tuntemukset olivat syksyllä 2014 aika alhaalla. Kuitenkin on muistettava, että haastattelut tehtiin syksyllä 2015 joten aikaa on kulunut yhtiöittämispäätöksestä ja itse yhtiöittämisestä myös.

Mitä paternalistiseen psykologiseen sopimukseen tulee, on mahdollista ja jopa todennäköistä, että muuttuva maailma ei tarjoa enää pitkiä työsuhteita, joten yksilön olisi hyvä olla valmiina jatkuviin muutoksiin, ja päivittää psykologinen sopimuksensa nykyaikaiseen tasapainotettuun sopimukseen, jossa on transaktionaalisia sekä relationaalisia piirteitä.

Muutosvastarinta näyttää hiljalleen loppuvan, ja työntekijät ovat päässeet eteenpäin yhtiöittämisen tuomasta muutoksesta. Hyvänä apuna on ollut arki, joka on toiminut hallitusti ja edesauttanut työntekijöitä päivittämään psykologisen sopimuksensa.

5.1 Merkitys esimiestyöhön

Tutkimustulosten mukaan, osakeyhtiö voisi pyrkiä sitouttamaan työntekijöitä tiiviimmin, ei vain omaan työympäristöön, vaan myös käsittämään koko Palmia – tai edes oma yksikkö – osaksi työyhteisöä. Erään työntekijän mukaan yhteistä tekemistä olisi kaivattu enemmänkin, pienenä esimerkkinä se, että pikkujouluja ei ole vietetty koko yksikön tasolla lainkaan. Sama koskee myös muita aktiviteetteja, virkistymispäivät ja koulutuspäivät voisivat toimia yksikötasolla paremmin kuin nyt. Tällä hetkellä omia virkistymistilaisuuksia on järjestetty vain oman osaston tai yhteisön kesken. Yksikön sisällä olevat osastot ovat täysin erillisiä entiteettejä, joiden keskinäinen vuorovaikutus jää melko suppeaksi.

Viestintää ja kommunikaatiota, ylipäättään asioiden ymmärtämistä olisi hyvä lisätä. Tämä auttaisi työntekijöitä muodostamaan relationaalisia sopimuksia transaktionaalisten piirteiden sijaan, ja sillä on sitouttava vaikutus. Asiaa ei voi tietenkään jättää koko Palmian viestintäosastolle yksin, vaan olisi lisättävä kommunikaatiota nimenomaan päivittäiseen esimiestyöhön.

Relationaalisia piirteitä psykologiseen sopimukseen saa myös tarjoamalla jatkuvia kehittymismahdollisuuksia ja koulutuksia. Tätä myös työntekijä itse toivoivat (lisää koulutuksia jotka vastaavat omia tarpeita).

5.2 Jatkotutkimuksen aiheita

Jatkotutkimuksen kannalta olisi mielenkiintoista verrata suorittavan portaan, keskijohdon, asiantuntijoiden ja ylimmän johdon psykologisia sopimuksia ja eri työntekijäryhmien eroavaisuuksia tarkasteltaessa psykologisen sopimuksen piirteitä. Samalla voisi saada vastauksia siihen, miten eri ryhmät kiinnittyvät työhönsä psykologisen sopimuksen kontekstissa, ja onko eri työntekijätasoilla toisistaan poikkeavia elementtejä omissa psykologisissa sopimuksissaan.

5.3 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Kuulin psykologisesta sopimuksesta ensi kerran ollessani vuonna 2013 Haaga-Helian työpsykologian luennolla. Käsitteen ymmärtäminen ratkaisi oman työhistoriani aikana tapahtuneita asioita yhdellä iskulla, joten päätin siltä istumalta opiskella aiheesta lisää.

Alkuinnostuksesta toivuttuani, aloin järjestelmään aihetta opinnäytetyöksi, ja vaikka lähdekirjallisuutta ei ollut kovin paljon saatavilla, löysin tutkimuksia joiden avulla rakensin viitekehysten työlleni. Samalla alkoi omassa työpaikassani yhtiöittämissuhut vahvistumaan, ja totesin että tässä on tutkimuksen aihetta riittämiin.

Aiheen rajaus tuotti ongelmia, aluksi pyrin ratkaisemaan lähes kaikki aiheeseen liittyvät tutkimusongelmat yhdellä kerralla, mutta onneksi opinnäytetyön ohjaajani sai minut käsitämään rajauksen tarpeellisuuden.

Opinnäytetyöprosessi kesti odotettua kauemmin kuin olin ensin ajatellut, johtuen osaksi työkiireistä ja osaksi omista harrastuksista. Jälkiäteen mietittynä prosessin olisi saanut vietyä maaliin nopeammin, tarkalla suunnittelulla ja projektisuunnitelman avulla. Monta asiaa olisin tehnyt matkan aikana eri tavalla, mutta lopputulemaan päästi nyt sitten tätä reittiä.

Opinnäytetyön tekeminen oli ensimmäinen yksin laadittu iso raportti, joka noudatti tiukasti opinnäytetyön kaavaa myös lähdeaineiston suhteen, ja kokemus kaiken kaikkiaan opetti hakemaan tietoa, arvioimaan lähteitä ja perustelevaan väitteitä erittäin perusteellisella tavalla.

Tämän kokemuksen perusteella olisin tehnyt opinnäytetyön parityöskentelynä, siten että aihetta olisi voinut laajentaa ja käyttää enemmän resursseja tutkimuksen tekemiseen. Lisäksi kahden opiskelijan tutkimus olisi voinut tuoda tiukemman aikataulun työn tekemiseen. Opinnäytetyön ideointi ja totetustapojen pohdinta olisi saattanut tuoda lisää ideoita ja näkemystä kokonaiskuvaan, jos työn olisi tehnyt kaksi opiskelijaa.

Lähteet

Alasoini, 2006. Hyvä työ ja työelämä kehittyvinä ilmiöinä. Turku. tulevaisuuden tutkimuksen seura. Luettavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-1251873>. Luettu 1.9.2015

Helsingin kaupunki 2015. Helsingin kaupunkikonserni. Luettavissa: <http://www.hel.fi/www/Helsinki/fi/kaupunki-ja-hallinto/hallinto/organisaatio/helsingin-kaupunkikonserni/yhteisot/>. Luettu 5.9.2015

Kaupunginvaltuusto 2015. Valtuuston kokous 8.10.2015. Luettavissa: <http://dev.hel.fi/paatokset/asia/hel-2014-001702/kvsto-2014-15/>. Luettu 4.9.2015.

Kaupunginhallituksen konsernijaosto 2014. Päätös. Luettavissa: <http://dev.hel.fi/paatokset/paattaja/koja/2014/10/>. Luettu 2.9.2015

Kaupunginhallitus. Päätös 29.9.2014. Luettavissa: <http://dev.hel.fi/paatokset/asia/hel-2014-001702/khs-2014-34/>. Luettu 4.9.2015

Keskinen, 2005. Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Polemia-sarjan julkaisu nro 59. Vammala: Kunnallisan alan kehittämissätiö.

Kilpailulaki 948/2011

Kuntalaki 410/2015

Maguire, 2002. Psychological contracts: are they still relevant? Career Development International, Vol. 7 Iss: 3.

Osakeyhtiölaki 624/2006

Palmia, 2014. Uutiset 27.5.2014. Palmian johtokunta otti kantaa mahdolliseen yhtiöittämiseen. Luettavissa: <http://www.hel.fi/hki/palmia/fi/uutiset/palmian+johtokunta+otti+kantaa+mahdolliseen+yhtiottamiseen>. Luettu 2.9.2015

Pekola, Sirola, 2014. Itsensä johtaminen muutoksessa psykologisen sopimuksen näkökulmasta : Case Salon aluesairaala. Opinnäytetyö, Turun ammattikorkeakoulu. Luettavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201403193300>. Luettu 2.9.2015

Roos-Kymäläinen, 2008. Keskijohdon psykologiset sopimukset organisaation muutostilanteissa. Kauppatieteiden kandidaatintutkielma. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Saari, 2014. Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä. Väitöskirja. Tampereen Yliopisto 2014. Luettavissa: <https://tampub.uta.fi/handle/10024/95421>. Luettu 4.9.2015.

Ruotsalainen, Kinnunen, 2009. Työelämä muuttuu – muuttuuko työntekijän psykologisen sopimuksen sisältö? Katsaus viimeaikaiseen tutkimukseen. Työelämän tutkimusyhdistys ry. Luettavissa: http://pro.tsv.fi/tetu/tt/Tt19_verkkoversio.pdf. Luettu 4.9.2015

Tilastokeskus. Käsitteet ja määritelmät. Luettavissa: http://www.stat.fi/meta/kas/kunnan_liikelai.html. Luettu 4.9.2015.

Tolonen, 2013. Kuntasektorin toimintojen yhtiöittäminen – taustalla NPM-doktriini ja lakimuutokset. Pro Gradu –tutkielma. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Luettavissa: <http://www.doria.fi/xmlui/bitstream/handle/10024/94209/Pro%20Gradu%20Sami%20M%20Tolonen.pdf?sequence=2>. Luettu 5.9.2015

Työsopimuslaki 55/2001

Liitteet

LIITE 1. Haastattelurunko

- Kuinka monen vuoden työkokemus sinulla on Palmialla?
- Mitä hyviä muutoksia hallintomallimuutos eli yhtiöttäminen on mielestäsi tuonut?
- Mitä huonoja muutoksia hallintomallimuutos eli yhtiöttäminen on mielestäsi tuonut?
- Arvioi omaa työtyytyväisyyttäsi tällä hetkellä asteikolla neljästä kymmeneen.
- Miten koet omat etenemismahdollisuudet tällä hetkellä?
 - Miten etenemismahdollisuudet ovat muuttuneet yhtiöttämisen myötä?
- Miten koet koulutusmahdollisuutesi tällä hetkellä?
 - Miten koulutusmahdollisuutesi ovat muuttuneet yhtiöttämisen myötä?
- Miten koet palkankorotusmahdollisuutesi tällä hetkellä?
 - Miten palkankorotusmahdollisuudet ovat muuttuneet yhtiöttämisen myötä?
- Miten koet olevasi valmis joustamaan työajoissa tai työtehtävissä?
 - Miten koet suhtautumisesi joustoihin muuttuneet yhtiöttämisen jälkeen?
 - Kumpi vaikuttaa joustavuuteesi enemmän: rahallinen korvaus vai lojaalius työnantaja kohtaan?
- Miten kuvailisit työnantajan oikeudenmukaisuutta?
 - Onko muuttunut yhtiöttämisen myötä?
- Miten kuvailisit työnantajan luotettavuutta?
 - Onko muuttunut yhtiöttämisen myötä?
- Oletko miettinyt työpaikan vaihtoa?
 - Vaihtaisitko työpaikkaa nyt jos saisit saman palkan ja samankaltaiset työtehtävät?
 - Vaihtaisitko työpaikkaa jos saisit hieman enemmän palkkaa ja samankaltaiset työtehtävät?
 - Onko muuttunut yhtiöttämisen myötä?
- Miten koet työsuhteen jatkuvuuden tällä hetkellä?
 - Onko muuttunut yhtiöttämisen myötä?
- Kumpaan koet olevasi tällä hetkellä sitoutuneempi: työhösi vai työnantajaasi?
- Kumman koet työsuhteen kannalta merkittävämmäksi: rahallinen korvaus vai työn jatkuvuus?
- Miten koet työtäsi arvostettavan?
- Miten paljon koet Palmian välittävän työntekijöistään? Asteikolla 4-10
- Onko jotain mitä haluat vielä ottaa esille tässä yhteydessä?