

# Nuorten insinöörien psykologinen sopimus teknologiateollisuudessa



Roger Nylund & Niina Koivunen

## ABSTRACT

Psychological contracts of young engineers in technology industry

This article explores the relationship and connecting of young engineers to their employers from the theoretical frame of psychological contracts. The understanding of such contracts is vital to organizations when attracting good employees and retaining them. The research questions focus on how young engineers build their psychological contracts with the employer and how line managers and HR personnel describe the same contract. The interview data collected from four energy technology companies during 2012-2016 in Vaasa region, comprise altogether 53 interviews with young engineers, line managers and HR experts. We show how young engineers have a loose relationship to employer organization but a stronger one to their supervisor. Furthermore, young engineers show strong commitment to their own careers but vague understanding of the employer's expectations for them. This outcome questions the traditional psychological contract and supports studies of new psychological contracts that connect to oneself or one's career aspirations.

## JOHDANTO

Tässä artikkelissa tarkastellaan teknologiateollisuudessa työskentelevien nuorten insinöörien käsityksiä suhteestaan työnantajaorganisaation. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustuu psykologisen sopimuksen teoriaan (Rousseau 1995; Conway & Briner 2005; Saari 2014). Psykologisen sopimuksen käsite auttaa ymmärtämään niitä tekijöitä, joilla nuori työntekijä, tässä tapauksessa insinööri, kiinnittyy työnantajaorganisaatioonsa. Nuorten työntekijöiden psykologisen sopimuksen ymmärtämi-

nen on tärkeää aikana, jolloin puhutaan paljon työntekijämielikuvan tärkeydestä sekä mietitään, miten houkuttella hyviä työntekijöitä organisaatioihin. Lisäksi esimiesten on hyödyllistä ymmärtää, minkälaisista elementeistä nuorten työntekijöiden psykologinen sopimus koostuu. Myös nuorten insinöörien on arvokasta pohtia odotuksiaan työnantajaa, itseään sekä uraansa kohtaan.

Psykologisen sopimuksen tutkimus on saanut alkunsa Pohjois-Amerikassa, jossa työmarkkinat toimivat hyvin eri lailla kuin Pohjoismaissa ja Suomessa. Kuitenkin myös suomalaisessa yhteiskunnallisessa kontekstissa on mielekästä tarkastella psykologista sopimusta, koska psykologinen sopimus tavoittaa ja sanoittaa sellaisia abstrakteja motivaatioon liittyviä tekijöitä, jotka vaikuttavat juridisen työsuhteen ulkopuolella. Psykologinen sopimus tarkoittaa Rousseau (1995) mukaan organisaation muokkaamia yksilön käsityksiä niistä molemminpuolisista oikeuksista ja velvoitteista, jotka vallitsevat yksilön ja organisaation välillä. Nämä veloitteet koskevat esimerkiksi työn sisältöä, työoloja, tasapuolisuutta, etenemismahdollisuuksia ja johtamiskäytäntöjä.

Työelämä on jatkuvassa muutoksessa, jolloin myös psykologinen sopimus todennäköisesti muuttuu (Pyöriä 2005; Järvensivu 2010; Pyöriä, Ojala & Nätti 2019). 1990-luvulla pitkät, pysyvät työsuhteet alkoivat vähetä. Nykyään ihmisten työurat koostuvat useammista työsuhteista, negatiivisessa mielessä puhutaan jopa pätkä- ja silpputöistä. Sen lisäksi vuokratyö on yleistynyt huomattavasti, mikä varmasti muuttaa suhtautumista työnantajaan (Tanskanen 2008). Organisaatiot muuttuvat, samalla kun nuoret työntekijät suhtautuvat työhön toisella tavalla kuin edellisen sukupolven edustajat. Y-sukupolven edustajat toivovat työnantajaltaan eri asioita kuin aikaisemmat sukupolvet. Työpai-

kalla on oltava kivaa, työn on tarjottava uusia haasteita ja riittävästi vaihtelua ja esimiehen pitää olla henkilökohtaisen uran valmentaja (Kultalahti 2015). Y-sukupolvi arvostaa myös vapaa-aikaansa eikä halua uhrata työuralleen kaikkea energiaansa.

On tärkeää tutkia, miten psykologinen sopimus muuttuu työelämän muutoksen myötä. Psykologiset sopimukset muuttuvat molempien osapuolten osalta. Työnantajapuoli ei välttämättä enää arvosta työntekijöiden pysyvyyttä samalla tavalla kuin aikaisemmin. Valkokaulustyöntekijät kokevat nykyään samaa epävarmuutta kuin tuotantotyöntekijätkin (Cappelli 2008, 8). Tämä johtaa siihen, että työntekijät pyrkivät yhä enemmän turvaamaan työpaikkansa lisäksi omaa työmarkkinakelpoisuuttaan. He hakeutuvat sellaisen työnantajan palvelukseen, joka tarjoaa haastavia tehtäviä ja uuden oppimista. Työntekijä voi käsitellä työelämän lisääntyvää epävarmuutta joko vahvistamalla siteitä työnantajaorganisaatioonsa tai vahvistamalla oman osaamisen laaja-alaisuutta niin, että työnsaannin mahdollisuudet paranevat, mikäli nykyinen työsuhde päättyy (Blicke & Witzki 2008). Hyvillä työntekijöillä on entistä enemmän vaihtoehtoja ja he myös käyttävät niitä. Saari (2014) toteaa, että Suomessa IT-alalla perinteinen psykologinen sopimus on muuttumassa tasapainotetun sopimuksen suuntaan, jossa työllistymislupaus on tärkeä, eli suunta näyttäisi olevan sama kuin kansainvälisesti. Silti työnantajaorganisaatiot tarvitsevat motivoitunutta väkeä, joista voi esimerkiksi kouluttaa tarvittavia esimiehiä. Toimiva psykologinen sopimus johtaa työhön ja työorganisaatioon sitoutumiseen (Rousseau 1995).

Psykologista sopimusta on tutkittu useimmiten palvelualalla (Bal ym. 2010), hoitoalalla (Ring, Laulainen & Rissanen 2019) ja julkisella sektorilla (Welander 2017). Asiantuntijatyön psykologista sopimusta on myös tutkittu jonkin verran, esimerkiksi suomalaisen tietotyöntekijöiden keskuudessa (Saari 2014) sekä norjalaisessa IT-organisaatioissa (Solberg & Dysvik 2015) Psykologisen sopimuksen luonteen selvittäminen yksityisellä sektorilla, esimerkiksi teknologiateollisuudessa työskentelevien insinöörin keskuudessa, on tärkeää. Teollisuuden asiantuntijoiden psykologisia sopimuksia on tutkittu suhteellisen vähän ja teollisuuden asiantunti-

joilla on tärkeä yhteiskunnallinen merkitys yhä teknistyvässä maailmassa.

Monet psykologisen sopimuksen tutkimukset perustuvat kvantitatiiviseen tutkimukseen (Seeck & Parzefall 2008), joten laadulliselle, kontekstisidonnaiselle tutkimukselle on tilausta. Laadullisen tutkimuksen keinoin on mahdollista ymmärtää ilmiötä syvällisesti tarkastelemalla pientä aineistokokonaisuutta perusteellisesti. Tämän tutkimuksen kohteena ovat teknologiateollisuudessa työskentelevät 23–33-vuotiaat nuoret insinöörit. He ovat tutkimuksen toteutusaikaan kaikki uransa alkuvaiheessa ja ensimmäisessä työpaikassaan. Aineisto on kerätty neljässä Vaasan energiaklusterin yrityksessä teemahaastatteluiden avulla. Haastatteluihin osallistui 20 nuorta insinööriä ja 10 esimiestä ja 4 henkilöstöhallinnon asiantuntijaa. Vaasan energiaklusteri tuottaa noin 30 % Suomen teknologiateollisuuden viennistä (energyvaasa.fi), joten kyseessä on merkittävä teknologiateollisuuden osaamiskeskittymä, johon kuuluvien nuorten insinöörien käsitykset suhteestaan työnantajaorganisaatioonsa ovat tärkeitä osaamisen kerrottamisen ja kehittämisen kannalta.

Tutkimuskysymyksenä on, miten nuoret insinöörit kuvaavat psykologista sopimustaan sekä miten puolestaan esimiehet ja henkilöstöjohto kuvaavat nuorten insinöörien psykologista sopimusta. Tutkimus selvittää nuorten insinöörien psykologisen sopimuksen luonnetta sekä sitä, miten nuorten insinöörien psykologinen sopimus eroaa esimiesten ja henkilöstöammattilaisten käsityksistä tästä sopimuksesta. Esimiesten ja henkilöstöjohtoon näkökulman mukaan otto on harvinaista psykologisen sopimuksen tutkimuksessa, joten molempien osapuolien näkemysten selvittäminen monipuolistaa ja syventää ymmärrystä psykologisen sopimuksen luonteesta. Näkökulma tuo esiin jännitteitä ja paradokseja psykologisen sopimuksen tulkintaeroissa, kun tietyt tärkeät yhteisesti käytössä olevat käsitteet tarkoittavat eri osapuolille eri asioita.

Seuraavaksi artikkelissa esitellään aikaisempia psykologisesta sopimuksesta tehtyjä tutkimuksia sekä esitellään tutkimusmenetelmät. Artikkelin jatkuu tulosten esittelyllä, ja lopuksi esitellään päätelmät.

## AIKAISEMPI TUTKIMUS PSYKOLOGISESTA SOPIMUKSESTA

Organisaatiotutkimuksessa jo 1960-luvulla käytöön otettu psykologisen sopimuksen käsite (Argyris 1960) sai laajempaa huomiota Rousseau (1995) tutkimuksen myötä. Rousseau määritteli psykologisen sopimuksen *yksilön käsityksiksi työsuhteessa vallitsevista molemminpuolisista velvoitteista ja oikeuksista*. Muita yleisesti käytettyjä määritelmiä ovat Herriotin ja Pembertonin (1995) sekä Conway ja Brinerin (2005) määritelmät, jotka painottavat molempien osapuolten kokemusta työsuhteesta vallitsevista odotuksista ja velvoitteista. Näiden määritelmien haasteena on kuitenkin työnantajan tunnistaminen. Kuka tai ketkä ovat työnantajaorganisaatiossa psykologisen sopimuksen toinen osapuoli? Tutkimuksessa käytetään tämän vuoksi psykologisen sopimuksen käsitettä Rousseau (1995) määritelmän mukaisesti.

Psykologista sopimusta on tutkittu useasta näkökulmasta. Yleisimmin tutkimus on keskittynyt kahteen teemaan. Yhtäältä on tutkittu sopimuksen sisältöä (kts. Rousseau 1995; Guest & Conway 2002; Conway & Briner 2005; Freese & Schalk 2008; McDermott ym. 2013) ja toisaalta koettuja sopimusrikkomuksia ja niiden seurauksia (Coyle-Shapiro & Kessler 2000; Bal ym. 2010; Zacher & Rudolph 2020). Yksi syy sopimusrikkomuksen laajaan tutkimukseen on todennäköisesti se, että sopimusrikkomustilanteissa sopimuksen sisältö ja siihen kohdistuvat molemminpuoliset odotukset ovat keskiössä. Lisäksi sopimusosapuolten rooleja ja merkityksiä tutkittaessa on todettu, että lähimmällä esmiehellä on keskeinen rooli sopimusta rakennettaessa ja sitä ylläpidettäessä (Dabos & Rousseau 2004; Tomprou & Nikolaou 2011). Yhteinen käsitys molemminpuolisista velvoitteista on myönteisen psykologisen sopimuksen perusta. Eräs mielenkiintoinen uudempi näkökulma on myös psykologisen sopimuksen dynaaminen luonne. Rousseau, Hansen & Tomprou (2018) tunnistavat sopimuksen vaiheet seuraaviksi: synty, ylläpito, uudelleen neuvottelu ja korjaus. Heidän mukaansa psykologinen sopimus ei ole staattinen vaan alati muutoksessa.

Jonkin verran on myös tutkittu Y-sukupolven psykologisia sopimuksia (De Hauw & De Vos 2010; Lub ym. 2012; Festing & Schäfer 2014; Lub

ym. 2016; Low ym. 2016). Niin sanottuja *uusia psykologisia sopimuksia* ovat tutkineet muun muassa Blicke ja Witzki (2008), Saari (2014) ja Welander (2017). Seuraavaksi käsittelemme näitä kolmea näkökulmaa tarkemmin.

### Psykologisen sopimuksen sisältö

Perinteisesti psykologisen sopimuksen sisältö on ollut vaihtokauppa, jossa työntekijän lojaalisuus palkitaan turvallisella, jopa elinikäisellä työsuhteella (Sennett 2002). Työelämän muutuksessa myös psykologiset sopimukset luonnollisesti muuttuvat. Ten Brinkin (2004) mukaan psykologisessa sopimuksessa on kahdeksan tärkeää osa-aluetta: kiinnostava työ, työn turvallisuus, liikkumavara organisaation sisällä, työn ja yksityiselämän tasapaino, työilmapiiri, itseohjautuvuus, palkka ja työn kuvaus. Rousseau (1995) jakaa psykologiset sopimukset neljään ryhmään kahden dikotomian (lyhyt- ja pitkäjänteinen sekä spesifioitu ja ei-spesifioitu) avulla. Ne ovat transaktionaalinen, transitionaalinen, relationaalinen ja tasapainotettu sopimus. Transaktionaalinen sopimus on lyhytjänteinen ja spesifioitu, transitionaalinen lyhytjänteinen ja ei-spesifioitu, relationaalinen pitkäjänteinen ja spesifioitu, kun taas tasapainotettu sopimus on pitkäjänteinen ja ei-spesifioitu (emt., 98).

Rousseau mukaan psykologiset sopimukset ovat luonteeltaan vapaaehtoisia, epätäydellisiä ja ne muodostavat kognitiivisia malleja, jotka ovat jälkeensä vaikeasti muutettavissa. Rousseau (1995, 105) osoittaa, että psykologisten sopimusten voimakkuus vaihtelee. Organisaatiot yrittävät luoda avainhenkilöidensä kanssa voimakkaan sopimuksen, kun taas tilapäisten työntekijöiden sopimukset voivat olla heikompia. Epätyypillisten työsuhteiden yleistyessä onkin ehdotettu, että yhä useampi nuori työntekijä tekee psykologisen sopimuksen työnantajaorganisaation sijaan itsensä kanssa. Tätä kutsutaan nimellä ”prothean career” (Sargent ym. 2007; Blicke & Witzki 2008).

### Sopimusosapuolten roolit ja psykologisen sopimuksen käsittely

Guest ja Conway (2002) kuvaavat yrityksen tapaa kommunikoida eräänä psykologisen sopimuksen osa-alueena. Kommunikointi rekry-

tointitilanteessa ja työn tekemisen yhteydessä koetaan erityisen tärkeäksi, kun taas ylimmän johdon viestintä on vähemmän tärkeää. Lähi-esimiesten rooli korostuu työntekijöiden psykologisessa sopimuksessa (McDermott ym. 2013). Selkeä kommunikointi vähentää luonnollisesti pettymysten riskiä. Ylimmän johdon viestintä on usein etäisempää. Jotta ylemmän johdon viestit otettaisiin myönteisesti vastaan, tarvitaan hyvää yrityskulttuuria. Esimiesten viestintä taas on vähemmän riippuvaista yrityskulttuurista ja täten tehokkaampi väline psykologisen sopimuksen vahvistamiseen (Guest & Conway 2002). Esimiesten rooli onkin usein jäänyt hyödyntämättä psykologisen sopimuksen yhteydessä (McDermott ym. 2013). Vahvan psykologisen sopimuksen tunnuspiirre on, että työntekijä kokee työnantajan täyttävän sopimukseen kuuluvia odotuksia ja lupauksia.

Psykologinen sopimus syntyy yksilön tekemistä työnantajaorganisaation toimintaa ja käyttäytymistä koskevista havainnoista. Nämä havainnot alkavat jo ennen työsuhteen solmimista. Myös muiden ihmisten asenteet voivat vaikuttaa, esimerkiksi nuorten työntekijöiden vanhemmat toimivat usein roolimalleina (Sargent ym. 2007). Kaikki rekrytointiprosessin aikana annetut suorat ja epäsuorat lupaukset voivat olla muokkaamassa psykologista sopimusta (Tomprou & Nikolaou 2011). Kun nuori insinööri saa paikan yhtiössä, joka työpaikkailmoituksessaan houkuttelee hakijaa sanoin ”Become a Doer!”, hän todennäköisesti odottaa tulevansa palkituksi aktiivisuudesta ja aloitteellisuudesta. Myyttejä ja sankaritarinoita sisältävät kahvipöytäkeskustelut vaikuttavat myös psykologisen sopimuksen syntyyn, etenkin työsuhteen alkuvaiheessa (Rousseau 2005). Uutta työntekijää opastavat kollegat toimivat sekä psykologisen sopimuksen fasilitaattoreina että tiedon lähteinä (Seeck & Parzefall 2008; Tomprou & Nikolaou, 2011). Myös säännölliset kehityskeskustelut molempipuolisten odotusten ja niiden täyttymisen tason selvittämiseksi voivat edistää psykologista sopimusta.

### Y-sukupolven psykologiset sopimukset

Y-sukupolven katsotaan kuuluvaksi vuosina 1980–2000 syntyneiden ikäluokka (Kultalahti 2015). He ovat kokeneet pysyvien työsuhteiden

murtumisen, ja heitä pidetään yleisesti vaativi-na johdettavina, jotka haastavat työelämän ja esimiehet. Vaihtelevat työtehtävät, työn haasteellisuus ja kehitysmahdollisuudet ovat Y-sukupolvelle selvästi tärkeämpiä tekijöitä kuin vanhemmille sukupolville (Lub ym. 2012). Tähän Festing ja Schäfer (2014) toteavat, että aktiivinen ”talent management” johtaa relationaaliin psykologisiin sopimuksiin, kun taas reaktiivinen johtaminen johtaa transaktionaalisiin psykologisiin sopimuksiin. Aktiivinen talent management vaikuttaa myönteisesti psykologiseen sopimukseen ja johtaa sekä parempaan työtyytyväisyyteen että sitoutumiseen. Koronaviruksen jälkeisessä ajassa De Hauwin ja De Vosin (2010) tulokset voivat olla hyödyksi. He toteavat, että matalasuhtanteen aikana Y-sukupolveen kuuluvat tinkivät työilmapiiriä ja työn ja vapaa-ajan tasapainoa koskevista odotuksistaan, mutta työn sisältöä, kehitysmahdollisuuksia ja palkitsemista koskevat odotukset pysyvät ennallaan. Nuorten asiantuntijoiden psykologisissa sopimuksissa on muutos: asiantuntijat kiinnittyvät pikemminkin omaan urakehitykseensä kuin työnantajaorganisaatioon (Blicke & Witzki 2008). Samanaikaisesti oman työllistymisen varmistaminen eli oman profiilin kohentaminen rekrytointimarkkinoilla korostuu. Jos työnantaja kuitenkin tarjoaa kehittymismahdollisuuksia, nuori asiantuntija on valmis sopeuttamaan odotuksiaan pitkän työsuhteen toivossa (Saari 2014).

Tutkittaessa psykologisen sopimuksen täyttymisen seurauksia Y-sukupolvi eli nuoret asiantuntijat osoittavat vahvempaa tunnesitoutumista. Sen sijaan työpaikan vaihtoaikeissa ei näkynyt eroja (Lub ym. 2016). Low ym. (2016) toteavat, että monissa tutkimuksissa on keskitytty tarkastelemaan psykologisen sopimuksen eri komponenttien täyttymistä tai täyttymättä jäämistä. Vähemmälle huomiolle on jäänyt se, mitä työntekijät olisivat halunneet saada. On siis tutkittu, miten hyvin annetut lupaukset ja muodostetut odotukset ovat toteutuneet, mutta ei sitä, mitä työntekijät itse asiassa olisivat halunneet (Low ym. 2016). Vroomin (2005) odotusarvoteorian valenssi eli se, kuinka hyvin saavutettu etu vastaa saajan arvostuksia, on jäänyt huomioimatta. Jos työntekijöiden odotuksia ei tunneta, panokset psykologisen sopimuksen vahvistamiseksi voivat helposti mennä hukkaan. Nämä odotukset liittyvät uravaiheeseen enem-

män kuin ikään. Uran alussa arvostetaan opastusta, mielenkiintoisia tehtäviä ja vähitellen enemmän vastuuta. Urallaan pidemmällä olevat arvostavat autonomiaa, tietoa yrityksestä, joustavia työaikoja ja henkilökohtaisten ongelmien ymmärrystä (Low ym. 2016).

### Uudet psykologiset sopimukset

Globalisaatio on aiheuttanut työmarkkinoiden muutosta ja organisaatiot ovat kasvaneet fuusioiden kautta. Työmarkkinoiden epävarmuus on lisääntynyt monella tavalla työn teknologisoitumisen ja ulkoistamisen myötä, jolloin voidaan puhua uudenlaisesta psykologisesta sopimuksesta (Blicke & Witzki 2008). Tällöin sopimuksen perinteinen työnantajaosapuoli hämärtyy. Asiantuntijat kiinnittyvätkin nyt enemmän omaan elämänprojektiinsa työnantajayrityksen sijaan. Työnantajaa voidaan mieluusti vaihtaa, kunhan oppiminen ja oma osaamisprofiili kohenevat (Blicke & Witzki 2008). Saaren (2014) tutkimus suomalaisista tietotyöntekijöistä vahvistaa yllä mainittuja tuloksia uudenlaisista psykologisista sopimuksista ja korostaa lisäksi, että nuoret ovat valmiita joustamaan omissa odotuksissaan saavuttaakseen pitkän työsuhteen, mikäli työssä oppiminen ja ammatillinen kehitys ovat hyvällä tasolla. Isoissa organisaatioissa tulee tällöin eteen organisaation sisäinen työllistyvyys (internal employability). Solbergin ja Dysvikin (2015) tutkimustulos isosta IT-organisaatiosta tukee ajatusta siitä, että henkilöstö halusi kehittää taitojaan, mutta ei tukenut ajatusta, että yrityksen tarjoamat edellytykset itsensä kehittämiseen johtaisivat kuitenkin vuorovaikutteisen suhteen, eli psykologisen sopimuksen, vahvistumiseen yrityksen ja työntekijän välillä.

Welanderin (2017) neljän tutkimuksen tulokset osoittavat asian kääntöpuolen, eli miten voi käydä, jos johdon kommunikointi on ristiriidassa käytänteiden kanssa. Huono johtaminen lisää irtisanoutumisen todennäköisyyttä. Julkisen sektorin tutkimuksissa osoittautui, että työntekijät kokivat työnantajan epäonnistuneen (1) vaatimusten ja resurssien tasapainoa, (2) työpanosten ja palkitsemisen tasapainoa, (3) organisaation työetiikkaa ja (4) vastuullista henkilöstökäytäntöä koskevien lupauksen täyttämisessä. Lisäksi työnantajan odotukset koettiin ristiriitaisiksi (Welander 2017).

### Yhteenveto

Tässä artikkelissa tutkimme nuorten insinöörien psykologisten sopimusten sisältöjä ja sitä, miten eri sopijapuolet käsittävät sisällöt. Rousseau (1995) mukaan ero on siinä, miten sopimuksia tehdään ja miten ne sen jälkeen ymmärretään. Koska rationaaliset kykymme ovat rajallisia, emme pysty laatimaan kaiken kattavia sopimuksia, emmekä edes yritä laatia sellaisia (Kahneman 2012). Tästä johtuen kaikki psykologiset sopimukset ovat osittain puutteellisia, usein myös yksipuolisia. Kun sopimusten toimivuus perustuu riittävään yksimielisyyteen niiden sisällöstä ja ehdoista, työnantajan ymmärrys työntekijöiden psykologisista sopimuksista on todettu erinomaisen tärkeäksi (McDermott ym. 2013). Lisäksi on tärkeää huomata, että nuorten työntekijöiden psykologiset sopimukset poikkeavat usein aikaisemmista sopimuksista. Työnantajien on hyvä tunnistaa näitä nuorten työntekijöiden tuomia uusia ajatusmalleja ja haasteita.

### TUTKIMUKSEN MENETELMÄT

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, minkälainen nuorten insinöörien psykologisen sopimus on, mistä he puhuvat ja mihin he kiinnittyvät. Edelleen on kiinnostavaa tarkastella, mihin tai keneen nuorten insinöörien psykologinen sopimus kiinnittyy, onko se työnantajayrityksen osasto, tiimi, esimies, oma työ vai kenties oma ura. Psykologista sopimusta on tutkittu paljon kvantitatiivisilla menetelmillä (Bal ym. 2009; De Hauw & De Vos 2010; Lub ym. 2012), joten on perusteltua tutkia ilmiötä myös laadullisella menetelmällä syvällisemmän ymmärryksen saamiseksi. Laadullisen tutkimus ja haastatteluaineisto antavat mahdollisuuden tarkastella haastateltavan kokemusmaailmaa ja tässä tapauksessa hänen psykologista sopimustaan (Eriksson & Kovalainen 2008; Kvale & Brinkmann 2014).

Tutkimuksen aineisto on kerätty haastatteleamalla nuoria insinöörejä, heidän esimiehään ja henkilöstöhallinnon ammattilaisia teknologiateollisuuden alan yrityksissä. Nämä Vaasan energiaklusteriin kuuluvat yritykset olivat kaikki haastateluajankohtana hyvin menestyviä yrityksiä ja jopa alansa globaaleja johtajia (energyvaasa.fi). Yrityksistä kaksi, ABB ja Vacon (nykyään Danfoss), toimittavat ratkaisuja säh-

köntuotantoon ja -jakeluun. Citec on insinööri-toimisto, joka tuottaa suunnittelupalveluja sekä ratkaisuja projektijohtamiseen ja dokumentti-hallintaan. Wärtsilä taas tuottaa innovatiivisia energiatarvikkeita voimalaitos- ja merenkul-kualoille. Yritysten nimien julkaisuun on saatu yritysten lupa.

Haastattelut olivat puolistrukturoituja. Esi-ymmärryksen saamiseksi haastateltiin ensin yri-tysten henkilöstöjohtajat (kaksi naista ja kaksi miestä) loppuvuodesta 2012. Haastatteluista kol-me tehtiin ruotsiksi ja yksi suomeksi. Henki-löstöjohtajilta saatiin lista yrityksissä työsken-teleivistä 23–33-vuotiaista insinööreistä, joista tutkimukseen valittiin sattumanvaraisesti 20 haastateltavaa, 15 miestä ja 5 naista. Haastattelut toteutettiin vuosina 2013–2015 haastateltavien äidinkiellillä; seitsemän haastattelua ruotsiksi, kaksitoista suomeksi ja yksi englanniksi. Lisäksi haastateltiin 10 pääosin 40–50-vuotiaista esi-miestä, joista neljä oli naisia ja kuusi miehiä. Näistä haastatteluista kolme tehtiin ruotsiksi ja seitsemän suomeksi. Esimiesten haastatteluissa käytettiin samoja teemoja kuin nuorten insinöö-rienkin haastatteluissa, mutta kysymykset esi-tettiin esimiehen näkökulmasta. Haastateltavat jakautuivat neljän yrityksen välillä suunnilleen tasan.

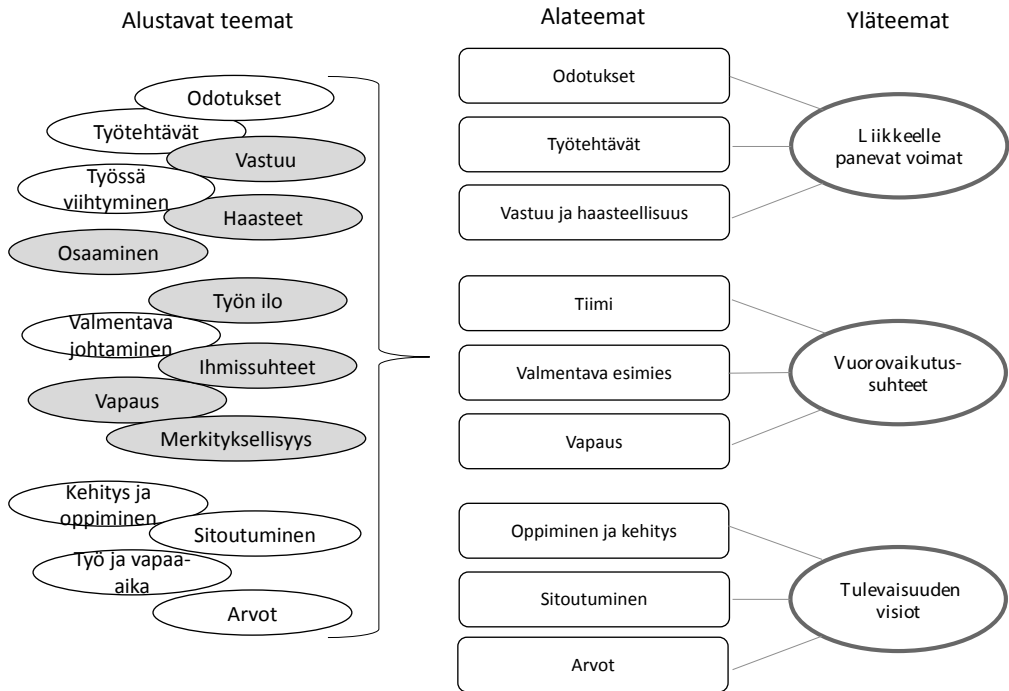
Haastateltaville kerrottiin tutkimuseettiset perusteet. Heille kerrottiin, että haastattelut anony-misoidaan ja tutkimuksessa käytetään pseu-donymymeja. Heillä oli mahdollisuus keskeyttää haastattelu milloin tahansa ja myös kieltää aineiston käyttö tutkimuksessa. Haastattelun nauhoittamiseen kysyttiin lupa. Yritysten suurista henkilöstömääristä johtuen yksittäisen haasta-teltavan tunnistaminen on erittäin epätodennä-köistä. Haastatteluja ei myöskään eritelty analyy-sissa yrityksen mukaan, mikä myös edistää yksilön suojaa. Haastatellut henkilöstöjohtajat totesivat, että he voivat osallistua haastatteluun omalla nimellään. Heidän nimensä kuitenkin anonymisoitiin eikä heidän edustamaansa yri-tystä mainittu. Sitaateissa haastateltaviin viita-taan pseudonyymilla, jotka on valittu sattuman-varaisesti haastateltavien ikäluokan suomen- ja ruotsinkielisistä etunimistä. Käytettävät nimik-keet ovat muotoa ”Minna, insinööri” tai ”Susanne, HR-johtaja”.

Haastattelukysymykset muotoiltiin ten Brinkin (2004) psykologisen sopimuksen määri-

telmän ja keskeisten teemojen avulla. Vastaavia teemoja ovat käyttäneet myös Freese ja Schalk (2008), McDermott ym. (2013) ja Lub ym. (2016). Haastattelurungon teemat olivat seuraavat: ennakko-odotukset ja perehdyttäminen työhön, työssä viihtyminen, johtaminen, sitou-tuminen, motivaatio, arvot, työn ja vapaa-ajan tasapaino sekä tulevaisuuden suunnitelmat ja näkymät. Koska haastattelurunko muodostet-tiin kirjallisuudessa mainittujen teemojen mu-kaan, voidaan todeta, että kyseessä oli teema-haastattelu.

Koska ensimmäisellä haastattelukierroksella nuorten insinöörien haastatteluaineistosta löy-tyi hyvin vähän puhetta heidän omista velvolli-suuksistaan ja vastuistaan, aineistoa täydennetiin myöhemmin vuonna 2016 haastattelemalla samoja haastateltavia lyhyesti puhelimitse (19 haastattelu). Lisähaastattelut lähinnä vahvis-tivat ensimmäisen haastattelun antamaa vaiku-telmaa siitä, että nuorilla insinööreillä oli hyvin hatara kuva työnantajayrityksen odotuksista heitä kohtaan.

Koko haastatteluaineisto litteroitiin sanatar-kasti. Ensimmäiset 34 haastatteluja kattava litte-rointi oli laajuudeltaan 246 sivua. Lisäksi litte-roitiin myöhemmin tehdyt 19 puhelinhaastat-telua. Tämä dokumentti on laajuudeltaan 29 si-vua. Analyysin koodausvaiheessa erikieliset aineistot koodattiin kyseisellä kielellä ja kään-nettiin analyysin edetessä ruotsin kielelle. Ai-neiston analyysi noudatti teorialähtöisen sisäl-lönanalyysin periaatteita (Tuomi & Sarajärvi 2018, 127-133). Teorialähtöisen sisällönanalyysin kautta jäsenimme aineistoa eli tunnistim-me keskeiset ulottuvuudet, joita kutsumme teemoiksi. Tuomen ja Sarajärven mukaan tee-moittelu on yksi laadullisen tutkimuksen analyy-simenetelmistä ja sitä voidaan pitää yhtenä sisällönanalyysin muotona. Kutsumme ulottu-vuuksia mieluummin teemoiksi kuin esimer-kiksi luokiksi, koska aineiston ulottuvuudet ovat pikemminkin rinnakkaisia teemoja kuin hierarkkisia luokkia. Tässä tutkimuksessa teo-rialähtöinen sisällönanalyysi muodostui seuraavasti: haastattelurunko suunniteltiin huolellises-ti ja siihen valittiin psykologisen sopimuksen keskeisiä elementtejä. Aineiston analyysirunko muodostettiin haastatteluteemojen avulla, mikä on teorialähtöisen sisällönanalyysin ensimmäi-nen vaihe. Ensimmäisessä vaiheessa aineisto



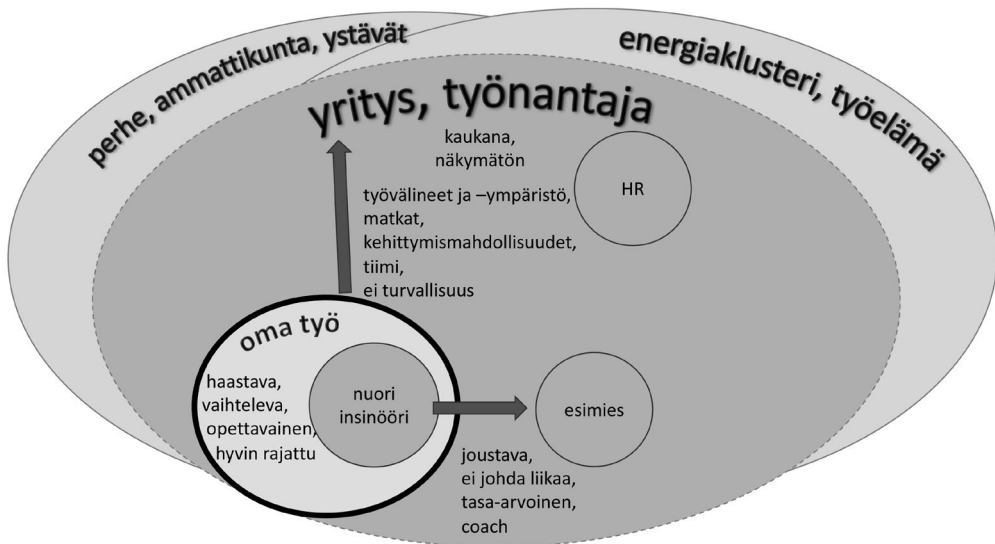
Kuvio 1. Aineiston analyysi

koodattiin haastatteluteemojen perusteella, lisäksi aineistosta tunnistettiin myös uusia teemoja. Kuviossa 1. näitä nimitetään alustaviksi teemoiksi. Kuviossa valkoisella merkityt ovaalit kuvaavat haastattelurungon teemoja ja harmaat ovaalit aineistosta tunnistettuja uusia teemoja. Tämän koodauksen jälkeen alustavat teemat ryhmiteltiin yhdeksään alateemaan, joista puolestaan käsitteellistämisen avulla muodostettiin kolme yläteemaa.

Teemojen ryhmittely ja pelkistäminen oli vaativaa, koska haastattelujen teemat ja aineistosta tunnistetut teemat nivoutuvat toisiinsa monella tavalla. Esimerkiksi vapauden, vastuun, työn haasteellisuuden ja johtamisen käsitteet ovat kaikki sellaisia, joita voi yhdistää tai erotella monella tavalla. Alkuvaiheessa törmäsimme Rännstamin ja Wästerforsin (2015) nimeämään kaaosongelmaan, koska identifioidut alustavat teemat menivät limittäin ja nivoutuivat usein toisiinsa. Tämä on tyypillistä sisällönanalysille, jossa teemojen pelkistäminen ja kirkastaminen sekä ryhmittely yläteemoiksi on vaativaa työtä. Mielestämme analyysin lopputulos on kuitenkin uskollinen aineistolle.

## TULOKSET

Yleisesti voidaan todeta, että sekä henkilöstöjohtajilla että esimiehillä oli melko selkeä käsitys nuorista insinööreistä ja heidän näkemyksistään. Insinööreillä itsellään oli toisinaan vaikeuksia kuvata asenteitaan ja ajatuksiaan. Luvussa käsitellään ensin nuorten insinöörien näkemyksiä psykologisen sopimuksen osatekijöitä ja sen jälkeen esimiesten ja henkilöstöjohtajien käsitystä samasta asiasta. Kuvioden avulla havainnollistetaan niitä tahoja, joihin nuorten psykologinen sopimus kohdistuu. Kuvioden jälkeen esitellään psykologisen sopimuksen kolme yläteemaa ensin nuorten insinöörien näkökulmasta ja sen jälkeen esimiesten ja henkilöstöjohtajien näkökulmasta. Yläteemat ovat seuraavat: *liikkeelle panevat voimat*, *vuorovaikutussuhteet* ja *tulevaisuuden visiot*. Lopuksi käsitellään psykologiseen sopimukseen liittyvät tulkintaerot ja paradoksit.



Kuvio 2. Nuorten insinöörien käsitykset oman psykologisen sopimuksen kohdistumisesta

### Nuorten insinöörien psykologisen sopimuksen rakentuminen

Kuvio 2. havainnollistaa nuorten insinöörien psykologista sopimusta ja erityisesti sitä, mihin tahoihin sopimus kohdistuu. Suhde organisaatioon vaikuttaa etäiseltä ja siihen kiinnittyminen heikolta. Nuoret insinöörit odottavat organisaatiolta, että työkalut ja olosuhteet ovat kunnossa, työ on mielenkiintoista ja haastavaa ja se sisältää mahdollisuuksia matkustaa. Suhde esimieheen vaihtelee, mutta on usein tiivis. Esimiehen toivotaan olevan joustava ja tasa-arvoinen valmentaja, joka ei johda liikaa. Oman työn on nuorten insinöörien mielestä oltava selkeästi rajattu, mitä kuvaa kuvion paksu viiva. Työyhteisön ulkoreuna on kuvattu ohuella katkoviivalla, koska energiaklusterin henkilöt ja organisaatiot toimivat hyvin tiiviissä yhteistyössä ja insinöörit mieltävät koko klusterin läheiseksi ja kiinnittyvät siihen ehkä yhtä lailla kuin omaan organisaatioonsa.

**Liikkeelle panevat voimat** -yläteeman keskeisin tulos oli se, että innostuakseen nuoret insinöörit kaipaavat vaihtelevia ja haasteellisia tehtäviä. Haastatteluissa keskustelu ajautui tähän alateemaan lähes mistä tahansa aiheesta puhuttaessa. Muista haastatteluissa esiin nous-

seita alateemoja olivat vaikutusmahdollisuudet, työn merkityksellisyys, mahdollisuus ratkaista asiakkaitten ongelmia ja kehittää jotain sellaista, mihin muut eivät ole kyenneet. Nuoret haluavat olla mukana rakentamassa parempaa tulevaisuutta. Itse työn sisältö ja teknologia innostivat myös monia.

”Ja sitten on omalta kannalta tärkeää se kehittyminen.” (Harri, insinööri)

”Haluan saavuttaa enemmän ja kehittää itseäni. Se on tärkeää. Jos työ on kiinnostavaa niin opin uutta koko ajan.” (Tiina, insinööri)

Suurimmalle osalle haastatelluista (17/20) nykyinen työnantaja on ensimmäinen korkeakoulututkinnon jälkeen. Tästä syystä on todennäköistä, että nuorten insinöörien kertoessa *odotuksistaan* työnantajaa kohtaan he kuvaavat samalla odotuksiaan koko työelämää kohtaan. Kaksi asiaa nousi erityisesti esiin: organisaation koko, jonka oletettiin antavan etenemismahdollisuuksia, ja sen vakaus. Kukaan ei maininnut perehdyttämistä, ei myönteisenä eikä kielteisenä asiana. On epätodennäköistä, että perehdytystä ei ole tehty, joten mahdollinen päätelmä on, että siinä ei ole oikein onnistuttu. Vähän yllättävää



oli, että kukaan ei odotuksista puhuessaan maininnut yrityksensä slogania (Wärtsilän ”Become a doer”, Vaconin ”Driven by drives” tai ABB:n ”Taking ownership”). Haastattelussa esimiehellä nähtiin olevan fasilitaattorin tai valmentajan rooli. Esimiesten odotettiin tarjoavan mielenkiintoisia ja kehittäviä tehtäviä ja mahdollistavan työntekijän unelmien ja odotusten täyttymisen. Yrityksen kuvattiin toimivan ”kiipeilytelineenä elämän leikkipuistossa”. Omat tavoitteet olivat hyvin löysästi sidoksissa yrityksen tavoitteisiin.

Haastateltavien näkemykset *työtehtävistä* olivat kahtalaiset. Toisaalta he arvostivat annettua vapautta, toisaalta he olivat lievästi turhautuneet selkeiden ohjeiden puuttumiseen. Työtä kuvattiin sekavaksi ja jäsentymättömäksi. Moni haastateltava korosti tehtävien merkityksellisyyttä ja sitä, että työn tuloksella todella parannetaan prosesseja tai palveluja. Haastateltavat näkivät työnsä tulokset mielekkäänä, esimerkiksi kun juuri heidän tekemiensä ratkaisujen pohjalta rakennettu maailman suurin risteilijä seilaa maailman merillä. Useita haastatelluista kiinnosti teknisten ongelmien ratkaisu, ja jotkut mainitsivat myös kokevansa tärkeänä sen, että he voivat työpanoksellaan olla mukana luomassa ekologisempaa tulevaisuutta.

”Mulla on sellainen käsitys, että nämä ovat tulevaisuuden tuotteita. Saan ekstrakiksejä siitä kun olen mukana kehittämässä uusia tuotteita, voi itse vaikuttaa paljon ja olla mukana tekniikassa. Me kehitämme ihan tosissamme, tuntuu kuin teemme jotain todella uutta ja uudenlaista.” (Juha, insinööri)

*Vastuun kantamisen* haastatellut kuvasivat lähinnä omista tehtävistä huolehtimisena, ei niinkään jostakin osa-alueesta huolehtimisena. Mahdollinen johtamisvastuu jakoi haastatellut kahteen ryhmään. Noin kaksi kolmasosaa ei halunnut esimiesvastuuta ja noin kolmasosa pyrki siihen. Haasteellisuuden he näkivät lähinnä oman työtehtävän ominaisuutena tai sen puutteena, ei niinkään laajempien kokonaisuuksien hahmottamisena. Haastattelutulosten kokonaiskuva onkin, että nuorten insinöörien puheessa haastavuus tarkoittaa yksitoikkoisuuden vastakohtaa, ei niinkään omaa kehittymistä tai omien rajojen venyttämistä. Seuraavista sitaateista käy

ilmi Mikaelin suhtautumisen mahdollisiin esimestehtäviin sekä Jannen käsitys vastuun luonteesta.

”Luultavasti en, ei, not my cup of tea. Mä tykkään tästä asiantuntijahommasta. Ei tarvitse henkilöstöpoliittisia juttuja miettiä ja niillä stressata päätänsä, saa keskittyä niin sanotusti itse asiaan. (Mikael, insinööri)

”Sä otat vastuun että homma menee eteenpäin, että se ei jää junnaamaan paikoilleensa. Sä pystyt ratkaisemaan jonkun ongelman itsenäisesti, sen mä näen että on se vastuu siinä.” (Janne, insinööri)

**Vuorovaikutussuhteet**-yläteeman keskeisin tulos oli, että *tiimien* merkitys ei näkynyt tutkimuksessa kovinkaan vahvasti, vaikka kirjallisuudessa (esim. Kultalahti 2015) tiimityön korostetaan olevan Y-sukupolvelle tärkeä. Se, että tiimien merkitys vaikutti olevan haastatelluille melko vähäinen, on sinänsä kiinnostava huomio. Syy saattaa olla tehtävien laadussa, sillä moni työskentelee hyvin itsenäisessä roolissa. Kun he puhuivat tiimistä, siihen sisällytettiin yleensä myös lähin esimies. Suhde *esimieheen* vaikutti olevan hyvin kollegiaalinen, ei hierarkkinen. Haastatellut kiittivät ja moittivat esimiehiään samoilla kriteereillä, eli läsnäolo, kannustus ja luottamuksen osoittaminen olivat tärkeitä ja niiden puuttuminen sai kritiikkiä. Yleinen odotus oli, että esimies toimii henkilökohtaisena valmentajana, joka tukee ja sparraa työntekijää tämän tavoitteissa ja uraprojektissa. Keskeisenä olivat nuorten insinöörien omat tavoitteet, eivät niinkään organisaation tavoitteet. *Vapautta* arvostettiin, mutta samalla haluttiin selkeää ohjeistusta. Isojen organisaatioiden ristiinriittaiset ohjeet koettiin turhauttavana. Useat haastateltavat mainitsivat saamansa luottamuksen ja vapauden hallita omaa ajankäyttöä myönteisenä asiana.

”Mulla on aina ollut hyvät esimiehet. On aina saatu sovittua kaikki asiat ja sitten se joustuu!” (Minna, insinööri)

”Sanotaan että johtaminen on erittäin sallivaa.” (Mikael, insinööri)

Joustavuus on yksi semmoinen suuri tekijä, saan työskennellä tosi itsenäisesti ja vastata omista töistä. Tietysti on se tukiverkosto, mutta hyvin itsenäistä työtä.” (Minna, insinööri)

**Tulevaisuuden visiot** -yläteemassa haastateltujen mielestä keskeistä oli *oppiminen ja kehitys*, koska heidän visionaan vaikutti olevan tulevaisuus, jossa he saivat jatkuvasti oppia uutta ja kokea kaikkea jännittävää. Joillekin tämä tarkoitti mahdollisuutta matkustaa ja nähdä maailmaa, useimmille tekniikan kehittämistä. Nuorten insinöörien puheesta sai selkeästi sen kuvan, että jos oppiminen ja itsensä kehittäminen loppuisi, niin he lähtevät muualle niitä hakemaan. Oppimisen laatua pohdittaessa vaikuttaa selkeästi siltä, että haastateltavat oppivat mieluummin vähän paljosta kuin paljon jostakin erikoisalasta. Uuden tekniikan kehittäminen kiinnostaa monia. Samalla he haluavat vaihtaa tehtäviä riittävän usein, mikä tuntuu ristiriitaiselta siihen nähden, että uuden tekniikan kehittäminen vaatii usein pitkäjänteisyyttä. Haastattelussa jäi epäselväksi oppimisen motiivit. Haastateltavien näkemyksissä oppiminen kuulostaa itseisarvolta ja siltä, että itse elämys on se tärkeä juttu.

”Iso ja vakaa firma, eli mielenkiintoisella alalla. Ei työn puolesta ollut mitään tarkempia visioita silloin, mutta kyllä on hyvin vastannut sellaista mielikuvaa mikä oli. Aika paljon teknologiaa ja aika paljon kehitystä ja siihen on päässyt ite mukaan.” (Tuomo, insinööri)

Nuorilla insinööreillä oli vahva suhde organisaatioonsa, mutta samalla heille oli tärkeää, että työn ja vapaa-ajan välillä on selkeä raja. Vapaa-aikana haastatellut eivät halua vastata työpuheluihin tai sähköpostiviesteihin. He pitivät tärkeänä työn tuloksia, työyhteisöä ja tiimiä. Selkeästi eniten haastatellut puhuivat työstä ja sen tuloksista. Työn konkreettinen tuloksellisuus teknisessä mielessä vaikutti olevan tärkeä, he halusivat ratkaista asiakkaiden ongelmia. Itse tekniikka vaikutti olevan monelle sekä työ että harrastus. Seuraavaksi tärkeimpinä he pitivät tiimiä ja lähintä esimiestä. Sen sijaan kiinnittyminen itse yritykseen sai haastatelussa vain vähän huomiota.

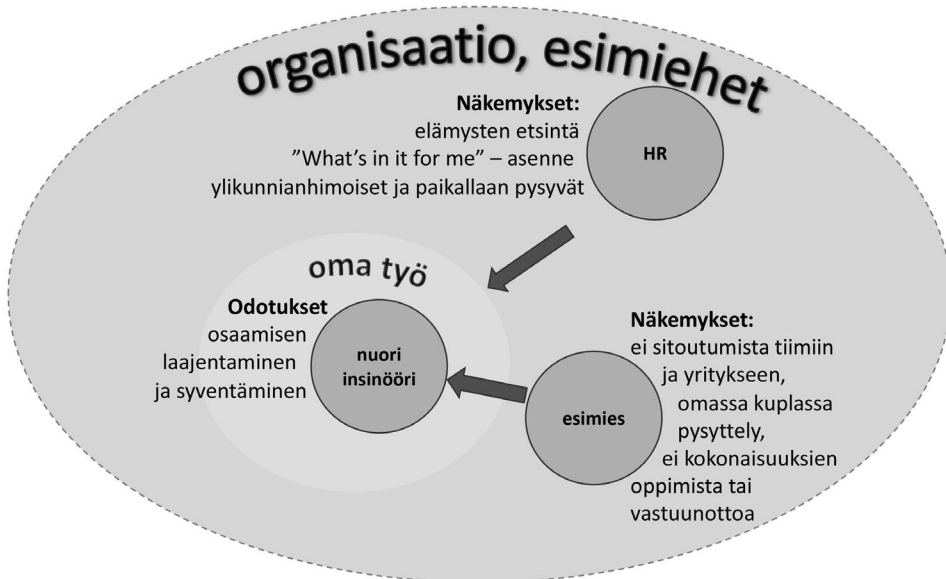
”Kyllä määhän haluan hoitaa työt kunnolla, mutta sitten en halua mitenkään liikaa olla töissä.” (Minna, insinööri)

*Arvojen* katsottiin kuuluvan tulevaisuuden visioihin, koska ne vaikuttavat tulevaisuuden valintoihin. Kulttuurista lähtöisin olevat arvot ovat usein alitajuisia, joten niitä on tutkimuksessa vaikeaa tavoittaa suorilla kysymyksillä (Varila 1992). Arvot tulivat paremmin esille tavassa puhua muista asioista. Nuorten insinöörien arvot vaikuttivat olevan hyvin yksilöllisiä. Vapaus mainittiin jo omana alateemana, mutta sen voi myös nähdä haastateltavien keskeisenä arvona. Siihen liittyy myös vaikutelma elämän elämysmatkailijasta. Driver (2018) näkee, että psykologisen sopimuksen kautta voimme hahmottaa työntekijöiden identiteetin muodostumista pidemmällä aikavälillä ja korostaa alitajuisien tekijöiden merkitystä. Tämä on sikäli kiinnostavaa, että se ohjaa tutkijan katsetta myös siihen, mistä haastateltavat eivät puhu. Kysyttäessä yrityksen arvoista kukaan nuorista insinööreistä ei maininnut niitä työpaikkavalintansa perusteena. Arvojen merkitystä ei voida silti sulkea pois.

### **Esimiesten ja henkilöstöjohtajien näkemykset nuorten insinöörien psykologisesta sopimuksesta**

Kuvio 3. havainnollistaa esimiesten ja henkilöstöjohtajien näkemyksiä nuorten insinöörien psykologisesta sopimuksesta. Oman työn vahva rajaus on poissa. Esimiehet halusivat nuorten insinöörien perehtyvän syvällisemmin yrityksen toimintaan sekä kykenevän sisäistämään yrityksen pitkän aikavälin tavoitteet. He esittivät myös melko suoranaista kritiikkiä nuorten itsekkyydestä ja levottomuudesta. Kuvio havainnollistaa kahta asiaa: esimiesten ja HR-asiantuntijoiden *odotuksia* nuoria insinöörejä kohtaan (psykologisen sopimuksen toinen puoli) ja heidän *näkemyksiään* nuorten psykologisesta sopimuksesta.

Seuraavassa esitellään esimiesten ja henkilöstöjohtajien haastatteluihin perustuva käsitys siitä, minkälaisiksi he mieltävät nuorten insinöörien psykologiset sopimukset. Tulokset esitellään samassa järjestyksessä kuin nuorten insinöörien haastattelutulokset. Psykologisen sopimuksen käsitteen sisältää molempien osapuolten odo-



Kuvio 3. Esimiesten ja henkilöstöjohtajien näkemykset ja odotukset nuorten insinöörien psykologisista sopimuksista

tukset, niin esimiesten odotukset työntekijöitään kohtaan kuin nuorten insinöörien odotukset työtään kohtaan. Tutkimuksen mukaan nämä odotukset poikkeavat osin toisistaan.

**Liikkeelle panevat voimat** –yläteeman keskeinen havainto oli, että esimiesten mukaan nuoret insinöörit eivät ota ”omistajuutta” tehtäviinsä ja kehitä niitä oma-aloitteisesti. Tämä tulee esiin paljolti heidän esittämässään kritiikissä nuoria insinöörejä kohtaan. Haastateltavat muotoilevat kritiikkinsä käyttäen ilmaisuja kuten ”röyhkeä”, ”levoton” ja ”oman edun tavoittelija”. Esimiesten maailmassa ihannetyöntekijä on henkilö, joka haluaa kehittää omaa osaamistaan ottaakseen enemmän vastuuta ja esimiesroolia organisaatiossa. Itsekkyys näkyy haluttomuutena ottaa vastuuta kokonaisuuksista. Lisäksi haastateltavat kritisoivat nuoria insinöörejä putkinäöstä, siitä, että nämä ovat kiinnostuneita vain omasta työstään eivätkä siitä, mitä muut tekevät. Esimiesten mukaan yli puolet halusi selkeästi rajattuja tehtäviä. Esimiesten näkemys on selkeästi ristiriidassa nuorten insinöörien haastattelussa esille nousseen oppimishalun ja laaja-alaisuuden kanssa.

Yleisesti ottaen esimiehet ja henkilöstöjohtajat kritisoivat nuorten insinöörien haluttomuut-

ta kantaa (esimies)vastuuta. He kuvaavat toisaalta myös sitä nuorten insinöörien pienekköä joukkoa, joka tavoittelee vastuuta ymmärtämättä sen sisältöä tai omaa riittämättömyyttään. Haastateltavat mainitsivat myös, että nuoret insinöörit eivät pysy niin kauaa tehtävässä, että ehtisivät nähdä edes yhden kokonaisen syklin tai projektin alusta loppuun. Esimiehille haastavuus tarkoittaa vastuun ottamista. Nuorille insinööreille se tarkoittaa sitä, että saa kokeilla uutta.

**Vuorovaikutussuhteet** –yläteeman keskeinen havainto on, että esimiehet puhuvat nuorista insinööreistä sivustakatsojan positiosta. He eivät siis näe itseään ohjaavina esimiehinä vaan tuntuvat hyväksyvän sen tilanteen, että nuorilla on omat pyrkimyksensä, jotka eivät osu yhteen osaston tarpeiden kanssa. Henkilöstöjohtajien mielestä esimiesten tulisi juurruttaa näitä nuoria unelmoijia työelämään, mutta tämä ei tule lainkaan näkyviin esimiesten haastatteluissa. Nuoriin työntekijöihin voi suhtautua joko näin tai heidät voi nähdä yrityksen tärkeinä muutosvoimavaroina. Esimiesten haastatteluissa kumpikaan suhtautumistapa ei ole vallitseva. Esimiehet eivät tunnu edes odottavan nuorten insinöörien motivoitumista, jos yritys ei pysty tarjoamaan juuri sitä, mitä nuoret odottavat.

Haastattelujen perusteella esimiesten rooli on pikemminkin palveleva. HR-johtaja Susanne kiteyttää henkilöstöjohtajien näkemystä esimiesten tehtävistä seuraavasti:

”Tarvitsemme todella hyviä esimiehiä, jotka osaavat ankkuroida henkilöt tehtäviinsä ja organisaatioon.” (Susanne, HR johtaja)

**Tulevaisuuden visiot** -yläteeman keskeinen havainto on, että henkilöstöjohtajien mukaan nuoret ovat kärsimättömiä. Haastateltavat vaikuttavat ottavan kasvattajan roolin. He näkevät nuorissa insinööreissä kaksi selkeästi erottuvaa ryhmää: toinen haluaa kehittyä urallaan nopeasti ja toinen pysyy paikallaan ja kaihtaa vastuuta. Henkilöstöjohtajien mielestä kumpikaan ryhmä ei oikein ymmärrä omaa parastaan. Esimiehillä taas oli usein varsin kollegiaalinen suhtautuminen nuoriin insinööreihin. He tuntuivat kuitenkin kokevan nuorten insinöörien suhtautuvan työhönsä ja tulevaisuuden visioihin eri tavalla kuin he itse. Nuoret insinöörit eivät heidän mielestään sitoudu rakentamaan itselleen merkittävää roolia organisaatiossa. Esimiesten haastatteluissa nousi esiin näkemys oppimisesta vastuuta ottamalla ja myös siitä, että oppiminen ja kehittyminen ovat väline vastuun kantamisen hallitsemiseen. Tähän kiteytyykin esimiesten usein turhautunut näkemys nuorista insinööreistä. Toisaalta esimiehet eivät haastatteluissa puhu siitä, mitä keinoja he käyttävät vastuullisuuden ja sitoutumisen lisäämiseksi.

”Heidän pitäisi rakentaa kunnan osaamis-perusta ennen kuin haluavat edetä.” (Johan, esimies)

”Sitten on nämä, joilla tie on vain ylöspäin. Kysyn että pystytkö ottamaan noin ison vastuun, niin musta tuntuu että se ei edes tiennyt mitä mä tarkoitin. Ei ollut ikinä edes ajatellut, että vastuu nousee sitä myöten. Ne ei niinku tiedä mitä se käsite tarkoittaa (vastuu).” (Merja, esimies)

### Tulkintaerot ja paradoksit

Aineistosta löytyy kaksi isoa alateemaa, jotka saavat ratkaisevasti erilaisen tulkinnan nuorten insinöörien ja esimiesten sekä HR-johtajien haastatteluissa. Haasteelliset tehtävät sekä oppiminen ja kehitys tarkoittivat näille ryhmille eri asioita. Nuorten insinöörien puheessa haaste tarkoittaa vaativaa, mutta selkeästi rajattua tehtävää. Esimiehet ja HR-johtajat puolestaan tarkoittavat haasteellisilla tehtävillä vastuun ottamista laajemmasta kokonaisuudesta ja sen kehittämistä. Oppiminen ja kehitys puolestaan tarkoittavat nuorille melko nopeasti vaihtuvia, uusia tehtäviä kun taas esimiehet ja HR-johtajat toivovat pitkäjänteistä paneutumista tiettyyn osaamisalueeseen. Kuvio 4. havainnollistaa nämä tulkintaerot.

Nuori Insinööri



Vaativa selvästi rajattu tehtävä



Nopeasti vaihtuvat uudet asiat



Esimies/ HR

Laajan kokonaisuuden hallitseminen ja sen kehittäminen



Pitkäjänteinen yhden osaamisalueen syvällinen osaaminen



Kuvio 4. Nuorten insinöörien ja esimiesten sekä HR-johtajien puheen tulkintaerot

Käytännön vuorovaikutustilanteissa nämä tulkintaerot aiheuttavat varmasti usein kitkaa, turhautumista tai jopa väärinymmärrystä, kun nuoret insinöörit tarkoittavat tietyllä käsitteellä eri asiaa kuin esimiehet ja HR-johtajat. HR-johtajat vaikuttivat olevan hyvin selvillä tästä ristiriidasta ja olivat turhautuneita sen vuoksi. Nuoret insinöörit eivät todennäköisesti huomanneet tätä tulkintaeroa. Moni heistä oletti, että oman hyvin rajatun työn hoitaminen moitteettomasti saa kaikki tyytyväisiksi. Pitkästyttyään he halusivat uusia, toisenlaisia rajattuja tehtäviä eivätkä ymmärtäneet, että esimiehet haluaisivat heidän oppivan kehittämään koko prosessia.

Tulkintaerojen lisäksi nuorten insinöörien haastatteluissa nousi esiin kaksi paradoksaalista asiaintilaa. He toivoivat yhtä asiaa, mutta halusivat toisaalta jotakin toista, ensimmäisen toiveen kanssa täysin päinvastaista asiaa. Ensimmäinen näistä paradokseista on, että nuoret insinöörit haluavat läheisen suhteen esimieheen, mutta eivät liikaa johtamista. Esimieheltä odotettiin paljon vapautta, mutta myös paljon tukea. Sitä kuvaavat seuraavat sitaattit:

”No, ei meitä liikaa johdeta, että me ollaan kuitenkin asiantuntijoita, että tuota, meillä on nyt suhteellisen vapaat oltavat täällä. Totta kai sitten kun on jotakin epäkohtia, niin me kerrotaan niistä esimiehelle ja kyllä ne ottaa sen asian hoitaaksensa kyllä.” (Janne, insinööri)

”No edellinen esimies oli vähän sellainen, että mun oli vähän vaikea saada häneltä sitä tukea mitä tarvitsin.” (Minna, insinööri)

Et jos mulla olisi sitten taas liikaa vapautta tehdä eikä kukaan katsois, niin voisi käydä niin, että mä en saisi mitään aikaiseksi.” (Erkki, insinööri)

Nuoret insinöörit nostavat selvästi esille sisäisen motivaation tunnuspiirteet kuten autonomian, kompetenssin ja yhteenkuuluvuuden tunteen. Kuitenkin he kaipaavat myös esimiehen tukea. Esimiesten haasteeksi näyttää haastattelujen perustella muodostuvat, että nuoret insinöörit haluavat kaiken toimivan heidän ehdoillaan.

Haastatteluaineiston toinen paradoksi on se, että nuoret insinöörit ilmoittavat vaihtavansa

työpaikkaa, jos nykyinen työ ei enää tarjoa tarpeeksi haasteita.

”Viihdyn kyllä ihan hyvin, mutta en sitten tiedä, onko pitkän tähtäyksen suunnitelma jäädä tänne. Jos tulee sellainen aika, että en enää opi uutta, silloin lähdän mieluummin muualle.” (Minna, insinööri)

Nuorten insinöörien haastatteluissa työpaikan vaihto nousee esiin erittäin usein. He eivät kuitenkaan toteuta puheitaan vaan pysyvät samassa yrityksessä ja useimmat myös samassa tehtävässä. Työpaikan vaihtoaikasta puhumisen tar koitusta on kiinnostavaa pohtia. Osallistuvatko nuoret tällä puheella Y-sukupolven diskurssiin löyhästä työpaikkaan kiinnittymisestä ja matalasta työpaikan vaihtokynnyksestä osoittaakseen kuulumista tähän ryhmään, vaikka todellisia vaihtoaikkeitä ei olekaan? Toki nuoret insinöörit saattavat pysyä yrityksessä, koska he kokevat saavansa riittävästi vaihtelua. Monella on mahdollisuus vaihtaa toisiin tehtäviin ison yrityksen sisällä. Myös tarjolla olevat vaihtoehdot Vaasan alueella ovat vähissä, ja monille lähin vaihtoehtoinen sijainti olisi Saksa.

## PÄÄTELMÄT

Tämän tutkimuksen mukaan nuorten insinöörien psykologinen sopimus muodostuu liikkeelle panevista voimista, vuorovaikutussuhteista ja tulevaisuuden visioista. Nuorten psykologinen sopimus kiinnittyy hyvin löyhästi työnantajaorganisaatioon ja kohtalaisen vahvasti esimieheen. Erityisen vahvasti nuorten psykologinen sopimus kuitenkin kiinnittyy heidän omaan uraansa ja osalla selvästi myös toimialaan. Tutkimuksen tuloksia ei voi yleistää muihin nuoriin asiantuntijoihin, vanhempiin insinööreihin eikä muihin teollisuuden aloihin. Voidaan kuitenkin pohtia, voisiko saman suuntainen psykologinen sopimus olla mahdollinen myös muilla nuorilla asiantuntijoilla, esimerkiksi koodareilla ja muilla IT-alan asiantuntijoilla.

Tutkimustulokset haastavat melko voimakkaasti Rousseau (1995) klassikkotutkimusta mutta tukevat selvästi uuden psykologisen sopimuksen tutkimusta (Janssen ym. 2003; Blicke & Witzki 2008; Saari 2014). Perinteisesti psykologinen sopimus tarkoittaa sopimusta kahden

osapuolen välillä. Tässä tutkimuksessa nuorilla insinööreillä oli huomattavia vaikeuksia hahmottaa työnantajapuolen odotuksia heitä kohtaan, joten työnantaja muodostui heikoksi sopimuskuumppaniksi. Sen sijaan nuorten odotukset kohdistuvat enimmäkseen lähimpään esimieheen. Tämä tukee käsitystä siitä, että esimies on psykologisen sopimuksen primäärinen osapuoli (Coyle-Shapiro & Kessler 2000; Dabos & Rousseau 2004; McDermott ym. 2013; Kultalahti 2015).

Tutkimustulosten perusteella Rousseau (1995) psykologisen sopimuksen neljään kategoriaan saattaisi olla tarvetta lisätä viides, välineellinen psykologinen sopimus. Nuorten insinöörien suuri vaikeus ilmaista toisen osapuolen eli työnantajaorganisaation odotuksia ei oikein sovi mihinkään Rousseau (1995) neljäs-tä kategoriasta, jotka kuitenkin kaikki perustuvat ajatukseen siitä, että psykologinen sopimus on edes jossakin mielessä kahden osapuolen välinen. Tässä tutkimuksessa psykologinen sopimus näyttytyy kovin yksipuolisena, kun työnantajan osuutena on lähinnä nuorten urakehityksen tukeminen tai elämysten toteuttaminen. Suhtautuminen työnantajaorganisaatioon on siis hyvin *välineellinen*. Tämä havainto antaa mielestämme aihetta palata Janssenin (2003) ehdotukseen välineellisestä psykologisesta sopimuksesta, jossa korkeat odotukset työnantajaa kohtaan yhdistyvät vähäisiin velvollisuuksiin työnantajan suuntaan. Vaikka välineellisestä psykologisesta sopimuksesta on selkeää näyttöä, Rousseau kategorioiden lisäykseen ei aineistomme perusteella ole riittävästi aihetta.

Tutkimus tuo teoreettista kontribuutiota uuden psykologisen sopimuksen tutkimukseen. Se vahvistaa Blicken ja Witzkin (2008) ajatusta, että jokainen tietotyötä tekevä tekee psykologisen sopimuksen ensisijaisesti itsensä kanssa. Myös Saari (2014) ja Järvensivu (2010) ovat todenneet, että psykologisen sopimuksen kohde voi olla oma kehitys ja työura. Tutkimuksemme Vaasan energiaklusterin neljästä yrityksestä herättää myös ajatuksen siitä, että psykologisen sopimuksen kohteena on pikemminkin kokonainen toimiala, tässä tapauksessa energiaklusteri, eikä niinkään yksittäinen työnantaja. Saari (2014) on esittänyt, että psykologinen sopimus yksittäisen organisaation lisäksi kuvastaa myös aikakauden tai tietyn työmarkkinan tuntemuk-

sia. Koska alan työtilanne tutkimusta tehtäessä ja myös aiemmin on ollut erittäin hyvä, nuoret insinöörit ovat voineet kokea työpaikkansa turvatuksi. Lisäksi he ovat voineet ajatella, että myös klusterin muista yrityksistä löytyisi heille helposti työpaikka. Täten koko klusteri eli tietty toimiala on muodostunut ainakin löyhästi työnantajan sijaan psykologisen sopimuksen toiseksi osapuoleksi. Tämä on kiinnostava ajatus, jota on syytä tutkia lisää.

Tutkimus osoittaa, että on hedelmällistä tutkia psykologista sopimusta usean toimijan näkökulmasta. Näin paljastuivat kahden keskeisen alateeman, haasteellisten tehtävien sekä oppimisen ja kehityksen, huomattavat tulkintaerot. Nuoret insinöörit sekä esimiehet ja henkilöstöjohtajat tarkoittivat hyvin eri asioita näistä teemoista puhuessaan. Tällaiset tulkintaerot ovat omiaan luomaan jännitteitä ja väärinkäsityksiä organisaation toimintaan. Tulkintaerot saattavat johtaa psykologisen sopimuksen heikkene-miseen ja pahimmassa tapauksessa rikkoutumi- seen. Tulkintaerot kertovat myös psykologisen sopimuksen dynaamisesta ja prosessuaalisesta luonteesta, joka ei ole staattisen pysyvä, vaan jatkuvan neuvottelun kohteena. Vaikka tutkimuksemme ei tunnista Rousseau ym. (2018) nimeämiä psykologisen sopimuksen eri vaiheita, se tunnistaa sopimuksen dynaamisen luonteen.

Tutkimus tuo uutta tietoa teknologiateollisuuden kontekstista, jota on tutkittu huomattavasti vähemmän kuin julkisen sektorin ja palvelualan organisaatioita (Lub ym. 2016; Welander 2017). Julkisen sektorin ja teknologiateollisuuden välillä on havaittavissa ainakin kaksi selkeää eroa. Nuoret insinöörit näkevät työnantajaorganisaation lähinnä paikkana luoda työuraa itselleen, kun taas urakehitys ei julkisella sektorilla noussut keskeiseksi teemaksi. Julkisella sektorilla erilaiset eettiset näkökulmat olivat runsaasti esillä, kun taas nuorten insinöörien haastatte-luissa eettinen näkökulma ei juuri tullut esiin. Toki yhtäläisyyksiä löytyy myös, työn sisältö ja asiantuntijuus ovat tärkeitä molemmilla sektoreilla, kuten tämä tutkimus ja Ringin ym. (2019) tutkimus sosiaali- ja terveydenhuollon työnte-kijöistä osoittaa. On kuitenkin huomattava, että energiaklusteri on hyvin menestynyt toimiala. Heikommin menestyvällä toimialalla nuorten asiantuntijoiden psykologinen sopimus on mitä todennäköisimmin erilainen.

Tutkimus tuo myös tärkeää käytännön kontribuutiota. Yrityksille on tärkeää ymmärtää ja myös ennakoita työntekijöidensä odotuksia (Festing & Schäfer 2014). Henkilöstöjohtajien haastattelussa ilmeni pyrkimys vahvempiin relationaaliin eli pitkäaikaisiin ja ei-spesifioituihin psykologisiin sopimuksiin. Kuitenkin vaikuttivat siltä, että tällaisen relationaalisen sopimuksen rakentamiseen ei ole juuri käytetty aikaa. Tutkimuksen käytännön kontribuutio voidaan tiivistää kolmeen tekijään. Ensinnäkin tutkimus antaa perusteellisen käsityksen nuorten insinöörien odotuksista työnantajansa kohtaan. Nuorilla on suuret odotukset työnantajan suuntaan, mutta heille on kovin epäselvää, mitä työnantaja heiltä odottaa. Toiseksi tutkimus osoittaa selvästi, että yritysten kommunikaatiossa näiden nuorten kanssa on selvää kehityspotentiaalia. Etenkin ylimmän johdon kommunikaatio jää jostain syystä puolittiehen. Kolmanneksi tut-

kimus osoittaa, että yritykset voisivat hyötyä ennakoinnista johtamisesta. Maia ym. (2016) sekä Festing ja Schäfer (2014) toteavat, että enakoiva johtaminen vahvistaa psykologisia sopimuksia. Tässä tutkimuksessa esimiehet näyttävät pyrkivän lähinnä vastaamaan siihen, mitä heiltä pyydetään tai kysytään. Jos johtaminen on reagoivaa eikä proaktiivista, on olemassa riski siihen, että avainosaajat siirtyvät kilpailijalle (Alvesson & Kärreman 2000). Tästäkin on esimerkkejä tutkimuksen kohteena olleen Vaasan energiaklusterin historiassa. Psykologisen sopimusten aktiivinen rakentaminen voi ehkäistä avainosaajien lähtöä. Esimiesten tulisi tarvittaessa muokata nuorten insinöörien työn sisältöä antamalla vaihtelevia tehtäviä ja riittävästi vapautta. Lisäksi palautteen antamista tulisi lisätä ja käydä myös urakeskusteluja nuorten insinöörien kanssa.

## LÄHTEET

- Alvesson, M., & Kärreman D. (2000). Varieties of discourse: On the study of organizations through discourse analysis. *Human Relations*, 53 (9), 1125–149. <https://doi.org/10.1177/0018726700539002>
- Argyris, C. (1960). Organizational effectiveness under stress, *Harvard Business Review*, 38(3), 137–146.
- Bal, P. M., Chiaburu D. S. & Jansen, P. G. W. (2010). Psychological contract breach and work performance. Is social exchange a buffer or an intensifier? *Journal of Managerial Psychology*, 25(3), 252–273. <https://doi.org/10.1108/02683941011023730>
- Blicke, G. & Witzki, A. (2008). New psychological contracts in the world of work: economic citizens or victims of the market? The situation in Germany. *Society and Business Review*, 3(2), 149–161. <https://doi.org/10.1108/17465680810880071>
- Burrell, G. & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis*. London: Heinemann.
- Cappelli, P. (toim) (2008). *Employment relationships, New Models of White-Collar Work*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Conway, N. & Briner, R. B. (2005). *Understanding psychological contracts at work. A critical evaluation of theory and research*. New York: Oxford University Press.
- Coyle-Shapiro, J., & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large-scale survey. *Journal of Management Studies*, 37(7), 903–930. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00210>
- Dabos, G. & Rousseau, D. M. (2004). Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employee and employer. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 52–72. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.52>
- De Hauw, S. & De Vos, A. (2010). Millennials' career perspective and psychological contract expectations: Does the recession lead to lowered expectations? *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 293–302. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9162-9>
- Driver, M. (2018). Drawing on discursive resources from psychological contracts to construct imaginary selves: A psychoanalytic perspective on how identity work drives psychological contracts. *Human relations*, 71(5), 617–639. <https://doi.org/10.1177/0018726717733312>
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative methods in business research*. London: SAGE.
- Festing, M. & Schäfer, L. (2014). Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological-contract perspective. *Journal of World Business* 49(2), 262–271. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.010>

- Freese, C. & Schalk R. (2008). How to measure the psychological contract? A critical criteria-based review of measures. *South African journal of Psychology* 38 (2), 269–286.  
<https://doi.org/10.1177/008124630803800202>
- Guest, D. E. & Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract: An employer perspective. *Human Resource Management Journal*, 12(2), 22–38.  
<https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2002.tb00062.x>
- Herriot, P. & Pemberton, C. (1995). Contracting careers and career contraction. *International Journal of Selection and Assessment*, 3(4), 245–247. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.1995.tb00038.x>
- Janssen, M., Sels, L. & Van den Brande, I. (2003). Multiple types of psychological contracts: A six-cluster solution. *Human Relations*, 56 (11), 1349–1378.  
<https://doi.org/10.1177/00187267035611004>
- Järvensivu, A. (2010). *Tapaus työelämä ja voiko sitä muuttaa?* Tampere: Tampere University Press.
- Kahneman, D. (2012). *Thinking fast and slow*, Farrar Straus Giroux: London.
- Kultalahti, S. (2015). “It’s so nice to be at work!” *Adopting different perspectives in understanding Generation Y at work*, Vaasa: Vaasan Yliopisto.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Low, C. H., Bordia, P. & Bordia, S. (2016). What do employees want and why? An exploration of employees’ preferred psychological contract elements across career stages. *Human Relations*, 69(7), 1457–1481.  
<https://doi.org/10.1177/0018726715616468>
- Lub, X. D., Bal, P.M., Blomme, R. & Schalk, R. (2016). One job, one deal...or not: do generations respond differently to psychological contract fulfillment? *The International Journal of Human Resource Management*, 27(6), 653–680.  
<https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1035304>
- Lub, X., Bijvank, M. N., Bal, P.M., Blomme, R. & Schalk, R. (2012). Different or alike? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(4), 553–573.  
<https://doi.org/10.1108/09596111211226824>
- Maia, L. G., Bastos, A. V. B. & Solinger, O. N. (2016). Which factors make the difference for explaining growth in newcomer organizational commitment? A latent growth modeling approach. *Journal of Organizational Behavior* 37(4), 537–557.  
<https://doi.org/10.1002/job.2096>
- McDermott, A. M., Conway, E., Rousseau D. M. & Flood, P. C. (2013). Promoting effective psychological contracts through leadership: The Missing link between HR strategy and performance. *Human Resource Management*, 52(2), 289–310.  
<https://doi.org/10.1002/hrm.21529>
- Nylund, R. (2019). *Unga ingenjörers psykologiska kontrakt inom teknologi-industrin. En tematisk analys av drivkrafter, relationer och framtidsvisioner*. Vaasa. Vaasan yliopisto.
- Pyöriä, P. (2005). Työelämän muutos tietoyhteiskunnassa. Teoksessa Kasvio, A., Inkinen, T., Liikala, H. (toim.) *Tietoyhteiskunta: Myytit ja todellisuus*. (s. 155–172). Tampere: Tampere University Press.
- Pyöriä, P., Ojala, S. & Nätti, J. (2019). Työelämän muutokset ajassamme. Teoksessa Heiskanen, T., Syvänen, S. & Rissanen, T. (toim.) *Mihin työelämä on menossa? Tutkimuksen näkökulmia* (s. 139–169). Tampere: Tampere University Press.
- Ring, M., Laulainen, S. & Rissanen, S. (2019). Psykologinen sopimus sosiaali- ja terveystieteissä – Narratiivinen kirjallisuuskatsaus. *Työelämän tutkimus*, 17(2), 88–102.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations. Understanding written and unwritten agreements*. Newbury Park, CA: Sage.
- Rousseau, D. M. (2005). Developing psychological contract theory. Teoksessa Smith, K.G. & Hitt, M.A. (Ed.) *Great minds in management: The process of theory development* (s. 190–214). Oxford: Oxford University Press.
- Rousseau, D.M., Hansen, S. D. & Tomprou, M. (2018). A dynamic phase model of psychological contract processes. *Journal of Organizational Behavior*, 39(9), 1081–1098.  
<https://doi.org/10.1002/job.2284>
- Rännstam, J. & Wästerfors, D. (2015). *Från stoff till studie – om analysarbete i kvalitativ forskning*. Lund: Studentlitteratur.
- Saari, T. (2014). *Psykologiset sopimukset ja organisaation sitoutuminen tietotyössä*. Tampere: Tampere University Press.
- Sargent, L. D. & Domberger, S. R., (2007). Exploring the development of a protean career orientation: Values and image violations. *Career Development International*, 12(6), 545–564.  
<https://doi.org/10.1108/13620430710822010>
- Seeck, H. & Parzefall, M-R. (2008). Employee agency: Challenges and opportunities for psychological contract theory. *Personnel Review*, 37(5), 473–489.  
<https://doi.org/10.1108/00483480810891637>



- Sennett R. (2002). *Työn uusi järjestys*. Tampere: Vastapaino.
- Solberg, E. & Dysvik, A. (2015). Employees' perceptions of HR investment and their efforts to remain internally employable: Testing the exchange-based mechanisms of the 'new psychological contract'. *International Journal of Human Resource Management*, 27(9), 909–927. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1045008>
- Tanskanen, A. (2008). Vuokratyö väylänä pysyvään työsuhteeseen? *Työelämän tutkimus*, 6(2), 185–192.
- ten Brink, B. E. H. (2004). *Psychological Contract: A useful concept?* Amsterdam: Kurt Lewin Instituut, Vrije Universiteit.
- Tomprou, M. & Nikolaou, I., (2011). A model of psychological contract creation upon organizational entry. *Career Development International*, 16(4), 342–363. <https://doi.org/10.1108/13620431111158779>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Varila, J. (1992). *Työura, pysyvyys ja muutos henkilöstön kehittämisen teoriaa kohden: silmäys pysyvyyden ja muutoksen prosesseihin*. Helsinki, Valtionhallinnon kehittämiskeskus.
- Vroom, V. H. (2005). On the origins of expectancy theory. Teoksessa Smith, K.G. & Hitt, M.A. (Ed.) *Great minds in management: The process of theory development* (s. 239–260) Oxford: Oxford University Press.
- Welander, J. (2017). *Trust issues. Welfare workers' relationship to their organization*. Västerås: Mälardalen University.
- Zacher, H. & Rudolph, C. W. (2020). Relationships between psychological contract breach and employee well-being and career-related behavior: The role of occupational future time perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 42(1), 84–99. <https://doi.org/10.1002/job.2495>  
[www.energyvaasa.fi](http://www.energyvaasa.fi), haettu 6.5.2021