

Psykologiset sopimukset ja organisaation sitoutuminen tietotyössä

Tiina Saari

Suomalainen työelämä on muutoksessa. Tämän väitteen kuulemme, näemme ja tutki-joina myös luomme joka päivä uudelleen, eri muodoissa. Tarina on usein sama: ennen oli kaikki paremmin ja nyt työelämä on raskasta, huonoa ja epäreilua. Nykyinen työelämä koetaan ja kuvataan ennen kaikkea ennakoimattomaksi. Työn jatkuvuudesta, tulevaisuudesta ja turvallisuudesta ei ole enää varmuutta. Muutospuheeseen liitetään usein myös huoli sitoutumisesta: voivatko työntekijät enää lainkaan sitoutua organisaatioihin, joissa he työskentelevät, ja miksipä sitoutuisivat, jos organisaatiot eivät ole sitoutuneita työntekijöihinsä?

Työelämää syytetäänkin nykyään monesta. On kiirettä, painetta, epävarmuutta, epäluottamusta, kaikenlaisia epäselvyyksiä siitä, miten ja milloin työtä edes pitäisi tehdä. Työn yksilöllistymisen myötä työntekijälle sanotaan jopa jääneen kannettavaksi suuri osa siitä vastuusta, mikä oli ennen organisaatioiden kannettava. Eikä hyvin tehtyä työtä enää välttämättä palkitakaan työn jatkuvuudella. Työelämä siis muuttuu, kuten se on aina tehnyt. Mutta muuttuvatko työntekijät ja heidän odotuksensa työelämää kohtaan enää samassa tahdissa? Nykyisen työelämäkeskustelun ja tutkimuksen valossa näyttää kyllä siltä, että työssä on monenlaista vikaa, mutta silti suuri osa työntekijöistä haluaa sitoutua työpaikkaansa ja hoitaa työnsä hyvin. Miten tätä voidaan selittää?

Työntekijöiden odotuksia työsuhteitaan kohtaan muuttuvissa olosuhteissa voidaan ymmärtää psykologisen sopimuksen käsitteen avulla. Väitöstutkimuksessani olen tarkastel-

lut, miksi psykologiset sopimukset ja organisaatiositoutuminen ovat muuttumassa ja millaisia uusia muotoja ne saavat. Tutkimukseni kohteena ovat erityisesti tietotyöntekijät. Pääasiallisena aineistona on ollut 42 haastattelua neljästä suomalaisesta tietointensiivisestä organisaatiosta, joista käytän tutkimuksessa nimityksiä vakuutusalan yritys, tutkimus- ja tuotekehitysyksikkö, call center ja aikuiskoulutusorganisaatio. Haastateltujen joukossa on sekä tietotyöntekijöitä että heidän esimiehiään.

Tietotyö on käytännössä asiantuntijatyötä, jonka keskeisimpänä tehtävänä on tiedon tuottaminen ja välittäminen (Blom, Pyöriä & Melin 2001). Tietotyöntekijöiden arveltiin joi-tain vuosikymmeniä sitten kehittyvän jonkinlaiseksi erityisryhmäksi, jolla on osaamisensa ja tietopääomansa ansiosta erityisen hyvä asema työmarkkinoilla. Kehitys näyttää kuitenkin olevan sen suuntaista, että työelämän epävarmuus ja ennustamattomuus osuvat myös tietotyöntekijöihin.

Psykologisella sopimuksella tarkoitetaan työntekijän käsitystä siitä, millaisia oikeuksia ja velvollisuuksia hänen työsuhteeseensa kuuluu. Sopimuksessa on kysymys vastavuoroisesta vaihtosuhteesta työntekijän ja työnantajaorganisaation välillä. Nojaan tutkimuksessani Denise Rousseau'n (1995) määritelmään psykologisesta sopimuksesta, jossa kysymys on nimenomaan työntekijän käsityksestä sopimuksen sisällöstä eli siitä, mitä hän kokee työnantajaorganisaation luvanneen. Psykologinen sopimus on aina henkilökohtainen: samassa or-

ganisaatioissa ja työtehtävissä toimivilla työntekijöillä voi olla keskenään täysin erilaiset odotukset työsuhdettaan kohtaan. Organisaatioon sitoutuminen on osittain seurausta hyvin toimivasta psykologisesta sopimuksesta; työntekijä kokee paitsi täyttäneensä velvollisuutensa, myös oikeuksiensa täytyneen (Zhao ym. 2007; Coyle-Shapiro & Kesler 2000). Sitoutunut työntekijä haluaa sekä jatkaa työssään että myös ponnistella organisaation tavoitteiden eteen. Sitoutuminen on pysyvämpi asenne kuin päivän työvire. Sitoutuminen on pysyvyyttä, jatkuvuutta ja pitkän tähtäimen suunnittelua. (Meyer & Allen 1991; Jokivuori 2002.)

Perinteisesti psykologisen sopimuksen ytimessä on nähty olevan lojaliteetin ja tasa-puolisuuden: jos työnantajalla menee hyvin, työntekijälläkin menee hyvin. Organisaation menestys on taannut työntekijälle työn jatkuvuuden, koska hän on ollut osaltaan luomassa tätä menestystä. Lisäksi perinteiseen psykologiseen sopimukseen on kuulunut työntekijän tiivis sitoutuminen organisaatioon. Työntekijät ovat voineet luottaa siihen, että heidän tämänhetkiset ponnistuksensa tulevat vastavuoroisesti palkituiksi tulevaisuudessa. (Rousseau 1995.) Psykologisen sopimuksen on sanottu olevan nyt murroksessa, jopa kriisissä. Työ ei enää lunastakaan lupauksiaan, vaan ottaa enemmän kuin antaa. Suomalaisessakin tutkimuksessa on kiinnitetty huomiota työsuhteen vastavuoroisuuden heikentymiseen ja siihen, että jatkuvuuden sijaan työnantajat tarjoavat nyt työkokemuksen myötä parantuvaa työllistävyyttä, eli vahvempia mahdollisuuksia saada uralle jatkoa seuraavassa työpaikassa (esim. Alasoini 2012; Järvensivu 2013). Riittääkö tämä työllistävyytlupaus kuitenkin korvaamaan toivetta työn pysyvyydestä ja turvallisuudesta?

Muutoksia ja pysyvyyttä, uusia toiveita ja vanhoja haasteita

Koska psykologinen sopimus on jo määritelmällisesti aina henkilökohtainen, suomalai-

silla tietotyöntekijöillä ei voi väittää olevan vain yhtä, jaettua psykologista sopimusta. On kuitenkin mahdollista paikallistaa joitain tunnusomaisia piirteitä, joita tietotyöntekijöiden psykologisissa sopimuksissa esiintyy. Tutkimukseni tulokset kertovatkin sekä muutoksesta että joidenkin perustavanlaatuisien asioiden pysyvyydestä. Tulokseni osoittavat, että tietotyöntekijöiden psykologisissa sopimuksissa ura yhdessä ja samassa organisaatioissa on enää harvan työntekijän käytännön tavoitteena. Haaveissa sellainen voi olla, mutta työelämän realiteetit on melko pitkälle sisäistetty, joten käytännössä työuran nähdään koostuvan työstä useammassa eri organisaatioissa. Tätä ei välttämättä nähdä ongelmana, vaan myös mahdollisuutena.

Vaikka sopimukseen ei enää itsestään selvästi kuulu odotus elämänmittaisesta työsuhteesta, se ei kuitenkaan tarkoita, etteikö työntekijöillä olisi yhä muita odotuksia työsuhteilensa. Tietotyöntekijät arvostavat edelleen molemminpuolista lojaaliutta. Työn jatkuvuuden ja turvallisuuden sijaan työntekijä palkitaan nyt uusilla taidoilla, jotka parantavat työllistävyyttä jatkossa, mikäli nykyisessä organisaatioissa ei enää työtä ole tarjolla. Jos ja kun tämä niin sanottu työllistävyytlupaus on uusien psykologisten sopimusten keskeisin tekijä ja työntekijän oikeus, työntekijän tulee voida suunnata kehittymistään omien tarpeidensa mukaan, organisaation tavoitteiden sijaan. Työurasta tulee täten henkilökohtainen projekti, jota hallinnoidaan aktiivisesti, tavoitteena mahdollisimman vakaa työura työelämän muutoksista huolimatta. Pärjääminen kilpailussa työpai-koista pyritään varmistamaan monipuolisella osaamisella ja työkokemuksella.

Jatkuva osaamisen kehittäminen ja uusien taitojen oppiminen on korkealla tietotyöntekijöiden toivelistalla. Itsensä kehittäminen koetaan psykologiseen sopimukseen kuuluvaksi oikeudeksi, jonka toteutumismahdollisuuksiin työnantajankin toivotaan panostavan. Tilanne muuttuu kuitenkin usein ristiriitaiseksi kun kehittyminen tapahtuu työnantajan toiveiden eikä työntekijän urasuunnitelmien pohjalta.

Tällöin kyse saattaa olla oikeuden sijaan yhdestä lisävelvollisuudesta muiden vaatimusten ohella.

Tietotyöhön yhdistetäänkin jatkuvan kehitystarpeen lisäksi usein myös kiire ja ylityöt. Kuitenkaan tutkimukseni mukaan ylityötä ei pidetä enää itsestään selvänä psykologiseen sopimuksen kuuluvana velvollisuutena. Ylityötä tehdään pääasiassa harkitusti, mikäli työntekijä arvioi siitä olevan hyötyä urakehityksellensä. Normaalityöaikaa pidetään tavoiteltavana ihanteena, eikä ylityössä puurta ja ole enää työn sankari. Normaalityöaika onkin yksi niistä uusista oikeuksista, joilla pyritään korvaamaan menetettyä turvallisuutta. Tämänkään oikeuden toteutuminen ei ole itsestään selvää: vaikka tutkimukseni aineistossa ylityöt olivat poikkeus, aiempien tutkimusten (esim. Ojala 2014) mukaan monet tietotyöntekijät tekevät edelleen pitkää päivää ja lisäksi palkatonta ylityötä kotona.

Väitän siis, että psykologinen sopimus on tietotyössä muuttumassa kohti tasapainotettua mallia, jossa yhdistyvät perinteisen mallin lojaalius ja pelkkään vaihtoon perustuvan mallin kaupankäynnin logiikka. Väitän myös, että perinteistä sopimusta ei olla hylkäämässä kokonaan. Osa työntekijöistä toimii edelleen vanhan sopimuksen mukaan, ja monet muutkin toivovat voivansa luottaa vähintään jonkinasteiseen vastavuoroisuuteen. Työn arjen muutoksen myötä tietotyöntekijät ovat kuitenkin tarkistaneet odotuksiaan työtä kohtaan. Nuorempi polvi on kasvanut erilaiseen työelämään kuin 1970- ja 1980-luvuilla uransa aloittaneet. Siksi heidän odotuksensakin ovat erilaiset. Siinä missä erilaiset uudistukset saattavat vanhan sopimuksen mukaan toimivissa herättää vastarintaa, uuden psykologisen sopimuksen mukaan muutokset ovat osa tietotyön luonnetta.

Miten tämä psykologisen sopimuksen muutos sitten näkyy sitoutumisessa? Sitoutuvatko tietotyöntekijät enää lainkaan nykyiseen organisaatioonsa, vai eletäänkö työsuhteissakin sitten kun -elämää, jossa kaikki muuttuu pa-

remmaksi ”sitten kun olen seuraavassa työpaikassa”? Ovatko työntekijät siirtämässä orientaationsa kokonaan aina seuraavan työpaikkaan, nykyiseen työpaikkaan sitoutumisen sijaan?

Tietotyöntekijät ovat kyllä edelleen sitoutuneita, mutta sitoutumisella on ehtonsa. Psykologisen sopimuksen tapaan uhrautumisen ei ole enää sitoutumista määrittävä termi. Sitoutuminen on edelleen affektiivista eli tunteisiin perustuvaa, mutta sitoutunutkaan työntekijä ei toimi pelkästään organisaation tarpeiden mukaan. Tietotyöntekijät ovat valmiita sitoutumaan organisaatioon, joka tarjoaa sopivasti haasteita, mutta samalla mahdollisuuden mielekkääseen työhön osana toimivaa työyhteisöä. Työn mielekkyys ja työyhteisön merkitys nousivat tutkimuksessa selkeästi esiin sitoutumisen perusteina. Palkan merkitystä tietotyöntekijät eivät korosta: palkan on toki oltava kohdillaan, mutta sitoutumista ei silti voi ostaa. Työn aikaperspektiivillä sen sijaan on merkitystä. Lyhyissä työsuhteissa ja projektimaisessa työssä tiiviin työyhteisön muodostuminen voi olla vaikeaa. Koska tietotyö on pitkälle yksilöllistynyttä, juuri siksi kukin yksinpuurtaja tarvitsee pääasiassa autonomisesti suoritettavan työn tueksi ympärilleen vahvan työyhteisön tuen. Organisaatiot jatkuvine muutoksineen voivat olla hahmotomia ja vaikeita sitoutumisen kohteita, mutta pitkään koossa pysyvä työyhteisö, tiimi tai yksikkö voi luoda tietotyöhön kaivattua jatkuvuutta. Lisäksi toimivassa työyhteisössä tietotyön keskeinen tekijä, eli tiedon tuottaminen, voi saada paremman ja luovemman ympäristön, kun yhteisö tukee uusien ideoiden kehittämistä.

Lisäksi työn merkityksellisyys ja mielekkääksi kokeminen ovat tietotyössä erittäin tärkeitä sitoutumisen perusteita. Merkityksellisyys voi olla työnsä tulosten näkemistä, mahdollisuutta olla tuottamassa uutta tietoa, taitoja tai tuotteita. Tietotyöntekijät ovat usein korkeasti koulutettuja alansa asiantuntijoita, ja he kokevat työnsä myös osaksi identiteettiään.

Siksikin työt halutaan tehdä hyvin, ja sen mahdollistamiseksi tarvitaan molemminpuolista sitoutumista. Organisaatioiden tulisi sitoutua työntekijöihinsä ja mahdollistaa siten työn mielekkyys ja sitä kautta tuloksellisuus, joka edelleen auttaa organisaatioita menestymään.

Proaktiivisuutta vai reagointia muuttuvan työelämän tahdissa?

Nämä muutokset asenteissa työorganisaatioita kohtaan eivät ole syntyneet työntekijöiden proaktiivisissa mielissä tai uudenlaisten työurien tavoittelun seurauksena. On selvää, että työn ehdot muuttuvat ensin ja työntekijät reagoivat näihin muutoksiin asenteitaan tarkistamalla. Tietotyöntekijät eivät siis suunnittele työpaikan vaihtoa pelkästään siksi, että lähtökohtaisesti tavoittelisivat polveilevaa ja vaihtelevaa työuraa, vaan koska työurasta joka tapauksessa muodostuu sellainen, on parempi yrittää ohjalla omaa polkuaan kuin tehdä täyskäännöksiä umpikujissa.

Vaikka proaktiivisuus nähdään työelämässä ja organisaatioiden toiminnassa yleensä hyvänä asiana, saatetaan työntekijöitä tässä suhteessa nimenomaan syyttää proaktiivisuudesta. Organisaatioiden näkökulmasta esimerkiksi nuoret työntekijät voivat olla jo kovin innokkaita omien uriensa hallinnoinnissa eikä heitä pidetä kovin sitoutuneina. Nuoretkin tietotyöntekijät toki sitoutuvat, jos työnantaja sitoutuu heihin. Vaikka tietotyöntekijät tiedostavat, että elinikäisiä työpaikkoja ei enää ole tarjolla, palkkatyöstä haetaan silti yhä tukea ja pysyvyyttä muun elämän rakentamisen pohjaksi.

On myös ehdotettu, että transaktionaalinen psykologinen sopimus olisi kaikille psykologisille sopimuksille yhteinen perustaso. Transaktionaalisten oikeuksien, kuten oikeudenmukaisen palkkauksen, tulisi siten täytyä ennen sopimuksen emotionaalisia osia, kuten osapuolten välistä lojaaliutta (De Cuyper & De Witte 2006). Myös omien tuloksieni valossa on

selvää, että transaktionaalisten oikeuksien tulee täytyä, mutta väitän, että tietotyöntekijät kaipaavat palkan ja muiden transaktionaalisten palkkioiden rinnalle jonkinasteista emotionaalista vaihtoa. Tasapainotettu sopimus, jossa pelin henki on selvä, eikä työntekijä enää relationaalisen sopimuksen tapaan odota työltä pysyvyyttä vaan taitojen kehittämistä tulevaa uraa silmällä pitäen, tuntuu siten joltain osin reilulta kompromissilta. Pelkkä työllistävyytlupaus ei kuitenkaan riitä korvaamaan ja ilmentämään lojaaliutta. Tasapainotetun sopimusmallinkin tulisi taata työntekijöille oikeus sekä mielekkääseen työhön että työpanoksen arvostukseen. Organisaatioiden on joltain osin täytettävä työntekijöiden odotukset sekä transaktionaalisten että relationaalisten tekijöiden osalta, mikäli organisaatiot haluvat työntekijöidensä pysyvän osana organisaatiota toivotun ajan ja olevan sekä hyvinvoivia että tuottavia työntekijöitä.

Työntekijät odottavat lopulta organisaatioilta ja työsuhteiltaan aika yksinkertaisia, mutta samalla perustavanlaatuisia asioita: reilua peliä, kohtuullisia työaikoja, työyhteisön tukea ja mahdollisuutta hoitaa työnsä hyvin, samalla kehittäen ammattitaitoaan. Toiveissa on siis edelleen työsuhteen jonkinasteinen molemminpuolinen loyaliteetti, jossa työn hyvin tekeminen mahdollistetaan, huomataan ja palkitaan. Jokainen työntekijä on kuitenkin myös itse vastuussa siitä, millaisin odotuksin työhönsä suhtautuu ja minkä verran työlleen antaa. Työelämä koostuu yksittäisistä organisaatioista ja niiden toiminnasta ja työntekijöistä, ja samoin työyhteisön toimintaan vaikuttavat sen kaikki jäsenet. Psykologisten sopimusten sisällöstä tulisi siis puhua organisaatioissa: työnantajapuolen tulisi tiedostaa, mitä työntekijä odottaa työltään, sen lisäksi, että kerrotaan, mitä häneltä odotetaan. On selvää, että työntekijä ei sitoudu, jos hän kokee, että organisaatio ei täytä osaansa psykologisesta sopimuksesta. Tärkeää on myös se, että me työntekijät itse pohdimme, missä tilassa psykologinen sopi-

muksemme on: odotanko tältä työltä liikaa tai saanko tältä työltä liian vähän suhteessa siihen, mitä annan työlleni. Väitänkin, että vaikka työelämän suuret linjat muuttuisivat, työntekijöiden sitoutumiseen ja työhyvinvointiin ylipäänsä voidaan edelleen vaikuttaa organisaatotasoisilla käytännöillä. Jos työn arkipäivään saadaan luotua merkityksellisyyttä, on ainakin osa psykologisesta sopimuksesta jo täytetty ja siten myös sitoutuminen on mahdollista.

Lectio praecursoria

Tiina Saaren sosiologian alaan kuuluva väitöskirja *Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä* tarkastettiin Tampereen yliopiston Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikössä 13.6.2014. Acta Universitatis Tamperensis 1944, Tampere University Press. Sähköinen versio <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9478-9>.

Kirjallisuus

Alasoini, T. (2012) Psykologinen sopimus organisaation ja työntekijöiden yhteisenä etuna. Teoksessa P. Pyöriä (toim.) *Työhyvinvointi & organisaation menestys*. Helsinki: Gaudeamus, 99–108.

Blom, R., Melin, H. & Pyöriä, P. (2001) Tietotyö ja työelämän muutos. *Palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa*. Helsinki: Gaudeamus.

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.

De Cuyper, N. & De Witte, H. (2006) The Impact of job insecurity and contract type on attitudes, well-being and behavioural reports: A Psychological contract Perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 79 (3), 395–409.

Jokivuori, P. (2002) Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön – Kilpailevia vai täydentäviä? *Jyväskylän Studies in Education, Psychology and Social Research* 206. Jyväskylä: Jyväskylän University Printing House.

Järvensivu, A (2013) Voiko työllistyvyytlupaukseen luottaa? *Työpoliittinen aikakauskirja* 56 (2), 6–20.

Meyer, J. & Allen, N. (1991) A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review* 1 (1), 61–89.

Ojala, S. (2014) *Ansiotyö kotona ikkunan työelämään*. Acta Universitatis Tamperensis 1941. Tampere: Tampere University Press.

Rousseau, D. M. (1995) *Psychological contracts in organizations. Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C. & Bravo, J. (2007) The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. *Personnel Psychology* 60 (3), 647–680.