

## Onko psykologisen sopimuksen muuttuminen työntekijä- vai työnantajälähtöistä?

Tiina Saari

Psykologisella sopimuksella tarkoitetaan työntekijän ja työnantajan käsityksiä työso-  
pimukseen kuuluvista vastavuoroisista vel-  
vollisuuksista ja oikeuksista. Psykologisesta  
sopimuksesta ja sen muuttumisesta keskus-  
tellaan nykyään innokkaasti sekä suomalai-  
sen että kansainvälisen työelämän tutkimuk-  
sen piirissä. Usein keskusteluteemoina ovat  
nuorempien ikäluokkien uudenlainen suh-  
tautuminen työhön ja toisaalta muuttuvien  
työmarkkinoiden vaikutus työn tekemisen  
ehtoihin. Psykologinen sopimus voi muut-  
tua joko työntekijöiden toiveiden ja odotus-  
ten muuttumisen pohjalta tai työntekijät jou-  
tavat reagoimaan muuttuvaan tilanteeseen  
ja rakentamaan psykologisen sopimuksen-  
sa tilanteen ehdoilla. Seuraavissa tutkimuk-  
sissa tarkastellaan psykologisen sopimuksen  
muuttumista eri näkökulmista: De Hauw ja  
De Vos näkevät uuden sukupolven työnteki-  
jöillä olevan korkeat odotukset työtä kohtaan  
jo ennen työuran alkamista, eli psykologisen  
sopimuksen muutos olisi siten työntekijäläh-  
töistä. Rasmussen ja Håpnes puolestaan kat-  
sovat psykologisen sopimuksen muutoksen  
lähtevän työnantajan toiminnasta.

■ *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.*

De Hauw'n ja De Vos'n tutkimus lähtee lii-  
keelle ajatuksesta, että uudella Y-sukupolvella

(millennials) on valtaa ja tahtoa muuttaa työ-  
elämää ja sen toimintatapoja. Samalla työn-  
antajat joutuvat pohtimaan, miten uuden  
työntekijäsukupolven kanssa tulisi toimia.  
Tutkimuksessa uuden sukupolven työelä-  
mäodotuksia tarkastellaan ennakoivan psy-  
kologisen sopimuksen käsitteen avulla. Tällä  
tarkoitetaan yksilöiden uskomuksia työelä-  
mästä sisältäen sen, millaisia oikeuksia ja vel-  
vollisuuksia he uskovat työhönsä kuuluvan.  
Tutkimuksessa keskitytään erityisesti kan-  
nustimiin, kuten palkkaan sekä kouluttautu-  
misen ja uralla etenemisen mahdollisuuksiin,  
koska niihin liittyvien lupauksen rikkomisel-  
lä on todettu olevan haitallinen vaikutus esi-  
merkiksi työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen.

Uudella sukupolvella on aiempien tutki-  
musten mukaan korkeita odotuksia etenkin  
työn ja muun elämän yhdistämiselle. He ar-  
vostavat lisäksi sosiaalisia suhteita työssä,  
mahdollisuutta edetä urallaan sekä työn mer-  
kityksellisyyttä. Vuonna 2008 alkanut taantu-  
ma kuitenkin muutti merkittävästi työmark-  
kinoita. Tutkimuksessa haluttiin selvittää,  
madalsivatko nämä taantumaa aiheuttamat  
muutokset uuden sukupolven työelämälle  
asettamia odotuksia. Tutkimuksessa analy-  
soidaan, ovatko ennen taantumaa valmistu-  
neiden nuorien odotukset työnantajia koh-  
taan korkeammalla kuin taantumaa alkami-  
sen jälkeen valmistuneilla.

Artikkelissa analysoidaan myös optimis-  
min ja urasuuntautuneisuuden (careerism)  
vaikutusta psykologiseen sopimukseen. Ura-  
suuntautuneisuudella tarkoitetaan asennetta,  
jonka mukaan organisaatiota vaihtamalla voi

edetä urallaan. Tutkimuksessa kysyttiin, suhtautuivatko ennen taantumaa valmistuneet optimistisemmin hyvän työpaikan löytymiseen kuin taantumien alkamisen jälkeen valmistuneet, ja oliko ryhmien välillä eroa urasuuntautuneisuudessa. Tutkimuksessa selvitettiin myös, olivatko optimistisuus ja urasuuntautuneisuus positiivisessa yhteydessä korkeisiin odotuksiin työnantajia kohtaan.

Tutkimusaineistona oli kysely, joka koottiin vuosina 2006 ja 2009 kolmessa eri belgialaisessa yliopistossa valmistumassa olevien ryhmistä. Molempina vuosina vastaajien keski-ikä oli 23 vuotta, eli vuonna 2006 keskimääräinen vastaaja oli syntynyt vuonna 1983 ja vuonna 2009 vastaavasti vuonna 1986. Yhteensä vastaajia oli 1 612. Tutkimusmenetelmä oli hierarkkinen regressioanalyysi.

Tutkimuksen tulosten mukaan uuden sukupolven odotukset liittyen työn sisältöön, urakehitykseen, kouluttautumiseen, palkkaan ja työn jatkuvuuteen eivät olleet yhteydessä valmistumisajankohtaan, eli kuuluminen tiettyyn sukupolven vaikuttaa odotuksiin enemmän kuin valmistumisen ajankohta. Heidän odotuksensa työn ja perheen yhdistämiseen ja työpaikan sosiaaliseen ilmapiiriin puolestaan olivat yhteydessä valmistumisajankohdan työtilanteeseen siinä suhteessa, että odotukset edellä mainittuja tekijöitä kohtaan olivat matalammat taantumien alkamisen jälkeen valmistuneilla.

Urasuuntautuneisuus liittyi tutkimuksen mukaan odotuksiin suhteessa työn sisältöön, urakehitykseen, kouluttautumiseen, palkkaan ja työn jatkuvuuteen. Optimismi puolestaan oli yhteydessä korkeisiin toiveisiin suhteessa työn sisältöön, urakehitykseen, kouluttautumiseen, palkkaan ja työpaikan sosiaaliseen ilmapiiriin. Voikin olla, että suoran kontekstin ja psykologisen sopimuksen välisen yhteyden lisäksi on olemassa epäsuora yhteys optimismin kautta. Tämä yksilöllinen ominaisuus vaikuttaisi siis subjektiiviseen käsitykseen tilanteesta, eli taantumien vaikutuksesta tulevaan työuraan.

Tutkijoiden mukaan organisaatioiden kannattaisi rohkeasti palkata uuden sukupolven työntekijöitä, koska nämä eivät ole ennakoitujen mukaisesti niin oman uransa edistämiseen keskittyneitä, että jättäisivät työpaikkansa heti, jos kaikki odotukset eivät täyty. Uusi sukupolvi ymmärtää taloudellisesti haastavan tilanteen työnantajalle asettamat haasteet ja niiden vaikutuksen työn tekemiseen.

■ *Rasmussen, B. & Håpnes, T. (2012) Permanent Temporaries? Changes in Social Contracts in Knowledge Work. Nordic journal of working life studies 2 (1), 5–22.*

Rasmussen ja Håpnes osallistuvat tutkimuksellaan keskusteluun, jossa on väitetty, että työn epävarmuuden takia työ ei enää ole keskeisessä roolissa nykyajan elämässä. Toisaalta etenkin tietotyöntekijöiden on sanottu olevan sitoutuneempia oman uransa edistämiseen kuin työnantajansa. Artikkelissa haettiin vastausta kysymyksiin, onko työsuhteiden muutoksen takana uuden sukupolven urasuuntautuneisuus vai onko lisääntyneen vaihtuvuuden takana muuttuneet työelämän politiikat ja strategiat?

Työelämän suhteita ei määrittele vain virallinen työ sopimus, vaan myös työntekijöiden ja työnantajien epäviralliset käsitykset ja odotukset työn ehdoista, joista voidaan käyttää nimitystä psykologiset tai sosiaaliset sopimukset. Pitkäaikaisessa työsuhteessa työntekijä voi pitää työn jatkuvuutta palkintona sinänsä, mutta lyhyissä työsuhteissa ponnistusten hyöty voi jäädä hämäräksi. Tutkimuksessa tarkastellaankin tietotyöntekijöiden käsityksiä siitä, tulevatko sopimuksen ehdot täytetyiksi molemmin puolin ja miten tämä vaikuttaa työssä jatkamiseen.

Tutkimusaineistoa on kerätty seitsemästä tietointensiivisestä organisaatiosta. Tutkijat ovat sekä havainnoineet toimintaa organisaatioiden arkipäivässä että haastatelleet työntekijöitä ja esimiehiä. Tutkijat jakoivat tutki-

musorganisaatiot niissä havaitsemiensa erilaisten psykologisten sopimusten perusteella neljään ryhmään. Kolmessa ryhmässä noudatettiin vaihtoon perustuvia sopimuksia ja viimeisessä perinteiseksi luonnehdittua, pitkäaikaiseen sitoutumiseen perustuvaa psykologista sopimusta.

Sekä ensimmäisessä että toisessa ryhmässä yhdistyivät koulutettujen, kunnianhimoisten nuorten työntekijöiden innokkuus ja työnantajan lupaukset nousujohtaisen uran mahdollisuudesta. Ensimmäisessä eli ”lyhyiden sopimusten ryhmässä” työntekijöiden pettymys siihen, että työnantajapuoli ei pitänyt kiinni omista velvollisuuksistaan ja lupauksistaan, johti jopa irtisanoutumisiin. Tähän ryhmään kuuluivat tutkimuksessa mainos-toimisto ja IT-yritys. Toiseen eli ”koeaikaryhmään” kuuluivat rahoituslaitos ja PR-toimisto. Organisaatiot kilpailuttivat uusia työntekijöitä epävirallisilla koeajoilla, joiden aikana kokemattomia työntekijöitä testattiin erittäin vaativissa työtehtävissä. Vain parhaat saivat vakituisen paikan, muut lähtöpässit.

Kolmanteen eli ”taloudellisesta tuloksesta riippuvaan ryhmään” kuuluivat tutkimuslaitoksen kehitys- ja IT-osastot. Työntekijät olivat entistä enemmän vastuussa tutkimusprojektien hankinnasta ja sitä kautta koko organisaation toiminnan taloudellisesta tuloksesta ja työn laadusta. Aiemmin vakituinen työpaikka tarkoitti alalla sitä, että organisaatio huolehti työn jatkuvuudesta ja työntekijöiden

kehitysmahdollisuuksista, nyt vastuu siirtyi työntekijöille.

Neljänteen ryhmään, jota määritteli elinikäisten työsuhteiden tavoittelu, kuului vain teollisuusalan yrityksen tutkimuslaboratorio. Organisaatiossa oli tavoitteena panostaa työntekijöidensä hyvinvointiin ja koulutukseen sekä olla perheystävällinen työnantaja, eli työntekijöillä oli esimerkiksi mahdollisuus työaikajoustoihin. Työntekijät toimivat vastavuoroisesti täyttämällä velvollisuutensa ja ottamalla vastuuta organisaation tavoitteista. Organisaatiossa toimi siis perinteinen psykologinen sopimus.

Rasmussen ja Håpnes esittävät, että työelämän suhteet muuttuvat, mutta muutoksen syynä eivät ole egoistiset urakiipijät, vaan työntekijöille tarjottavat yhä epävarmemmat työsuhteet. Lisääntynyt vaihtuvuus tietotyössä johtui muutoksista työehdoissa ja sosiaalisissa sopimuksissa, joita työnantajat tarjosivat työntekijöille. Työntekijät olivat voimakkaasti identifioituneita työhönsä, mutta jättivät silti sen, koska kokivat tulleen kohdelluiksi väärin. Työn muodollinen sopimus ei ollut muuttunut toistaiseksi voimassa olevasta määräaikaiseksi, mutta käytännössä työn luonne lähestyi epävarmuuden takia määräaikaista työtä. Tutkijoiden mukaan voi-kin olla niin, että työnantajat luovat itse toiminnallaan vaihtuvuutta ja samalla tuottavat sitoutumattomien uuden sukupolven työntekijöiden ongelman.