

Tiina Saari & Satu Ojala

Ikä, sitoutuminen ja tehtävien haasteet – uskomuksia ja kokemuksia tietotyöstä

Abstrakti

Artikkelissa analysoimme psykologisen sopimuksen muuttumista tutkilla sitoutumisen ehtoja ja edellytyksiä tietotyöntekijöiden puheessa ja kokemuksissa. Tarkastelemme erityisesti työntekijän iän ja muutoksen suhdetta. Aineistona ovat tietointensiivisen organisaation esimiesten ja työntekijöiden teemahaastattelut sekä samassa organisaatiossa kerätty kyselyaineisto. Haastatteluaineiston perusteella organisaatiossa vaikuttaa olevan vahvoja oletuksia eri ikäryhmien sitoutumisesta. Ikääntyviä työntekijöitä pidetään ylisitoutuneina ja haluttomina muutoksiin, kun taas nuorten sitoutumista pidetään heikkona. Ikääntyneet kokevat itsekkin olevansa sitoutuneita, ja nuoremmat työntekijät ovat sekä haastattelu- että kyselyaineiston perusteella vähemmän sitoutuneita organisaatioon. Erityisesti nuoret tietotyöntekijät sanovat haluavansa työltä haasteita. Kuitenkin kyselyaineistossa nuorten sitoutumista vähentävät työn haasteet ja muutokset, jotka samaan aikaan lisäävät vanhempien työntekijöiden sitoutumista. Näyttääkin siltä, että organisaatiossa vaikuttavat yhtä aikaa sekä perinteiset, vahvaa työhön ja organisaatioon sitoutumista korostavat että uuden tyyppiset, oman uran kehittämiseen keskittyvät psykologiset sopimukset.

Johdanto

Työelämän kehitys on tällä hetkellä ristiriitaista. Työorganisaatioiden vakuutellaan tarvitsevan sitoutuneita työntekijöitä pärjätäkseen kansainvälisessä kilpailussa, mutta samaan aikaan menestyvätkin organisaatiot saattavat irtisanoa väkeä. Paljon on puhuttu tarpeesta pidentää työuria eläkeikää nostamalla ja toisaalta varhaistamalla työelämään siirtymistä, mutta samaan aikaan monet saavat pelkkää pätkätyötä. Kenen sitoutumista tosiasiaassa arvostetaan? Entä kuka haluaa sitoutua, mihin ja millä ehdoilla?

Sitoutumisen mahdollisuuksien on sanottu heikentyneen, kun työsuhteet ovat epä-

varmoja ja muutos jatkuvaa. Työntekijöiden odotetaan samastuvan yritykseen, vaikka samalla työehdot kiristyvät ja aiemmin pitkiin työuriin liittynyt suojelu purkautuu (esim. Sennett 1998; 2006; Julkunen 2008). Tarina yhtenäisistä työurista alkaa olla loppuun kerrottu, ja uusien tarinoiden sankarina on alati uusia haasteita ja etenemisväyliä etsivä työntekijä, kuten keskustelussa uusista psykologisista sopimuksista on todettu (esim. Alasoini 2006; 2009). Vaikka kuva nykyajan työelämästä on sirpaleinen, määrääikaisten ja osa-aikaisten työsuhteiden osuus väheni 1990-luvun lukemista ainakin vuoden 2008

talouslamaan saakka (Lehto & Sutela 2008, 33). Työelämän epävarmuus on joka tapauksessa saanut yhä enemmän huomiota ja sen nähdään olevan yksi tekijä psykologisten sopimusten eli työhön liittyvien sanattomien sopimusten muutoksessa.

Työelämän muutoksista huolimatta, tai juuri niiden vuoksi, sitoutuminen on edelleen olennainen osa työtä ja työhyvinvointia. Organisaatioon sitoutumisen on todettu, yhdessä muun työtyytyväisyyden kanssa, olevan yhteydessä myös yritysten tuloksellisuuteen (esim. Wright ym. 2005; von Bonsdorff ym. 2009; Vanhala 2009). Lisäksi sitoutumisen on havaittu olevan yhteydessä vähäisiin työpaikan vaihtoihinkin sekä ennustavan henkilöstön myöhempää psyykkistä hyvinvointia (Harter ym. 2002; Tuomi ym. 2006).

Yksi työelämän muutossuunnista on tietotyön yleistyminen. Tiedon käsittelyä vaativissa tehtävissä työskentelee Suomessa jo lähes puolet palkansaajista, ja myös tuotantopainottunut työ sisältää tietoistuvia osia. Varsinainen tietointensiivinen työ, jollaista tekevät korkeasti koulutetut erikoistuneet ammattilaiset, vaatii tekijältään voimakasta motivaatiota eikä luova työ tuota tuloksia pakolla. (Pyöriä 2006.) Näiden vaatimusten vuoksi tietotyössä sitoutuminen nimenomaan työn sisältöön korostuu. Lisäksi ikääntymisen, eli kokemuksen, voi katsoa tuovan työhön niin etuja kuin haasteitakin, joita tietointensiivisen työn luonne sekä korostaa että kompensoi.

Artikkelissa keskustelemme psykologisen sopimuksen mahdollisista muutoksista tutkimalla, millaisia merkityksiä työhön ja organisaatioon sitoutumiselle annetaan tietotyössä. Tarkastelemme sitoutumista erään suomalaisen suurehkon tietointensiivisen organisaation esimiesten ja työntekijöiden teemahaastattelun ja kyselyvastauksissa. Erittelemme etenkin työntekijän iän ja muutoksen suhdetta, sillä juuri tietotyön oletetaan vaativan jatkuvaa uudistumista. Psykologista sopimusta lähestymme ennen kaikkea yhteiskuntatieteellisenä käsitteenä ja ilmiönä.

Sitoutuminen ja tietotyö

Sitoutumista on määritelty monella tavalla ja monesta näkökulmasta: puhutaan erikseen työhön, ammattiin ja organisaatioon sitoutumisesta. Tässä tutkimuksessa keskitymme tarkastelemaan erityisesti organisaatio-sitoutumista. Organisaatioon sitoutumisella tarkoitetaan työntekijän asennetta organisaatiota kohtaan tai kiinnittymistä organisaatioon (Jokivuori 2002, 19). Sitoutuminen on luonteeltaan kohtuullisen pysyvä: tunteet ja tunnelmat työssä voivat vaihdella päivästä toiseen, mutta sitoutuminen on jatkuva prosessi (Ashman & Winstanley 2006, 142). Klassiset määritelmät ovat pilkkoneet sitoutumisen käsitteen työntekijän haluun pysyä organisaation jäsenenä joko emotionaalisen kiinnittymisen tai materiaalistien palkkioiden takia, tai tunteakseen noudattavansa normeja. Sitoutumista määrittävät myös työntekijän halu ponnistella yrityksen hyväksi ja yrityksen toiminnan arvojen hyväksyminen. (Porter ym. 1974; Mowday ym. 1979; Allen & Meyer 1990.)

Viimeaikaisessa keskustelussa huomio on kiinnittynyt työntekijöiden heikentyneisiin mahdollisuuksiin rakentaa sitoutunut suhde työhönsä. Esimerkiksi Richard Sennettin (1998; 2006) mukaan fordistisen tuotannon ja byrokraattisten organisaatioiden aikaan työurat olivat ennakoitavia, ja ihmiset saattoivat rakentaa elämänsä ja identiteettinsä työn varaan. Kun tällainen lineaarinen narratiivisuus ei Sennettin mukaan ole ”uudessa kapitalismissa” enää mahdollista, heikentyvät samalla myös edellytykset sitoutua itse työhön sekä rakentaa elämää varman työn varaan. Sennettin luoma dikotomia hyvänä nähdyn vanhan ajan ja ongelmallisen uuden ajan välillä voidaan kuitenkin perustellusti kyseenalaistaa (ks. Salin 2010). Suomalaisesta näkökulmasta jako on keskiluokkainen, sillä pysyvät työsuhteet ovat olleet myös menneinä vuosikymmeninä lähinnä hyvässä sosioekonomisessa asemassa olevien työntekijöiden etuja. Työntekijäasemassa olevat työnteki-

jät, etenkin naiset, ovat teollistumisen alusta nykypäivään asti kärsineet epävarmuudesta ja heidän asemansa on ollut suhdannevaihteluille muita työntekijäryhmiä alttiimpi. (Suoranta 2009; Ojala & Hautaniemi 2011.) Tietotyöntekijöiden asema työmarkkinoilla on kuitenkin pysynyt 1980-luvulta lähtien vakaasti parempana kuin muiden työntekijäryhmien; palkassa etenkin miesten osalta ja työsuhteiden pysyvyydessä etenkin naisten osalta (Hautaniemi & Ojala 2009).

Tietointensiivinen työ onkin luonut sitoutumiselle uudenlaisen kontekstin. Tietotyön kolme keskeistä määrittäjää ovat kvantitatiivisissa mittauksissa olleet työn edellyttämä autonominen suunnittelu ja sisällön luovuus, korkea koulutus sekä tietotekniikan käyttö (Blom ym. 2001; Hautaniemi & Ojala 2009). Tietotyöorganisaatioissa työntekijöiden on sanottu olevan organisaation tärkeintä pääomaa, ja etenkin avainhenkilöiden menettäminen voi olla yrityksille jopa kohtalokasta: työntekijä voi organisaatiosta lähtiessään viedä mukanaan paitsi tietämyksensä ja osaamisensa, myös asiakkaat (Alvesson 2004, 149). Mats Alvesson on tietotyöorganisaatioita tutkiessaan käyttänyt lojaliteetin käsitettä, jonka hän ymmärtää organisaatiosta lähtemisen vastakohtana. Käsite lähestyy siten käytännössä organisaatioon sitoutumisen teorioita. Alvesson jakaa lojaliteetin kahteen osaan: instrumentaaliseen ja identifikaatiopohjaiseen. Instrumentaalinen lojaliteetti on muodollista ja etuihin kiinnittynyttä, kun taas identifikaatioon perustuva lojaliteetti saa voimansa sosiaalisista siteistä organisaation sisällä ja samaistumisesta organisaatioon. (Alvesson 2000; 2004.) Myös Cohen (2007) on käyttänyt samaan tapaan jakoa instrumentaaliseen ja affektiiviseen sitoutumiseen. Paljon on käytetty myös Albert Hirschmanin (1970) exit, voice ja loyalty -jakoa puhuttaessa työntekijän mahdollisuuksista reagoida muutoksiin työpaikalla. Hirschmanin mukaan työntekijä voi reagoida joko ilmaisemalla mielipiteensä, lähtemällä organisaatiosta tai pysymällä sen lojaalina jäsenenä. Tässä tutkimuksessa sitou-

tumista lähestytään ensisijaisesti Alvessonin tapaan lähtöalttiuden ja -aikeiden kautta.

Sitoutumisen yksi osa-alue on psykologinen sopimus, jolla tarkoitetaan työntekijän subjektiivista käsitystä siitä, mitä vastavuoroisia velvollisuuksia ja oikeuksia työsuhteeseen kuuluu. Psykologinen sopimus on useimmiten ääneen lausumaton ja kirjaamaton. (Rousseau 1995.) Käsitteen syntyessä 1960-luvulla sitä tarkasteltiin enemmän työnantajan ja työntekijän välisenä vaihtosuhteena, mutta nykyinen, Denise Rousseau'n aloittama tutkimuslinja korostaa nimenomaan työntekijän käsityksiä sopimuksen sisällöstä ja toteutumises- ta (ks. De Cuyper ym. 2005; Conway & Briner 2005).

Toimiva ja tasapainoinen psykologinen sopimus ennakoii sitoutumista, kun taas sopimuksen rikkominen voi särkeä myös sitoutumisen. Sopimuksen vahingoittamista, eli työntekijän näkökulmasta katsottuna työnantajan täyttämättä jättämiä lupauksia, kuitenkin usein siedetään tiettyyn rajaan saakka. Etenkin ikääntyneet työntekijät saattavat joustaa oikeuksistaan. (Ng & Feldman 2009.) Työntekijä voi myös verrata nykyistä psykologista sopimustaan muihin tarjolla oleviin työpaikkoihin ja punnita, olisiko nykyinen sopimus korvattavissa uudella työllä ja työpaikalla (Ng & Feldman, 2008).

Psykologinen sopimus voi olla transaktioon eli rahalliseen vaihtoon perustuva ja kestoltaan rajallinen, tai kestoltaan avoin ja luonteeltaan relationaalinen, jolloin se voi sisältää myös emotionaalisia elementtejä (Rousseau 1995). Perinteisenä pidetyn psykologisen sopimuksen mukaan työnantaja tarjoaa työntekijälle varman työpaikan eläkeikään saakka, saaden vastalahjaksi työntekijän sitoutumisen ja lojaliteetin (esim. Cavanaugh & Noe 1999, 324). Organisaatioiden on sanottu nyt purkavan omalta puoleltaan tätä perinteistä, relationaalista psykologista sopimusta (esim. Alasoini 2006; 2009). Tämä muutos realisoituu etenkin silloin, kun työntekijöitä irtisanoitaan, vaikka organisaatiolla menisi hyvin. Työpaikoilla on merkkejä myös vanhan so-

pimuksen eräänlaisesta laajennetusta versioista: kun työnantajat eivät enää voi tarjota pysyvää työtä, he tarjoavat uudenlaista sopimusta eli rohkaisevat työntekijöitä koulutautumaan ja kehittymään. Tästä on hyötyä paitsi organisaatiolle myös työntekijälle varmemman työllistyvyyden muodossa (Herriot ym. 1997).

Kuten Sennettin edustama vanhanajan työelämän ihannoiti voidaan kyseenalaistaa, myös ajatusta yhdestä perinteisestä psykologisesta sopimuksesta voidaan kritisoida. Työelämä on ollut monimuotoista läpi historian, joten psykologisen sopimuksen muodot ovat varmasti olleet moninaisia aiemminkin.

Ikä ja organisaatioon sitoutuminen

Ikääntymisen nähdään alkavan työelämässä yhä aiemmin: 45 vuotta täyttänyt on ikääntyvä ja 55-vuotias kuuluu jo ikääntyneisiin (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2002). Oletukset etenkin vanhempien naisten alentuneesta työkyvystä toistuvat työelämässä (esim. Korvajärvi 1999). Sari Irnin (2010) mukaan organisaatioissa voidaan myös selittää vanhempien työntekijöiden iällä esimerkiksi väsymystä ja tyytymättömyyttä, vaikka selittävä tekijä saattaisikin löytyä käytännön ongelmista, kuten töiden organisoinnista. Nuorten työntekijöiden taas nähdään olevan energisiä, koulutettuja ja sinut uusimman tekniikan kanssa, joskaan ei niin sitoutuneita, luotettavia ja kokeneita kuin vanhempien työntekijöiden (Irni 2010; Pärnänen 2011). Ikä vaikuttaa olevan tekijä, jota käytetään helppona selittäjänä moniin työorganisaatioiden kysymyksiin (Irni 2010).

Ikääntyvien lojaalisuutta ja kokemusta ei työelämässä välttämättä arvosteta, ja jatkuvat muutokset sekä uuden oppimisen paine yhdistettynä epävarmuuteen työntävät vanhempia työntekijöitä eläkkeelle (Julkunen & Pärnänen 2005, 126–128). Toisaalta vanhemmilla työntekijöillä saattaa olla taipumuksia jäädä epätyytyttäväänkin työsuhtee-

seen kokiessaan, ettei heillä ole vaihtoehtoja. Nuoremmat taas voivat nähdä työelämän olevan tulvillaan vaihtoehtoja, jolloin työpaikkaa vaihdetaan helpommin. (Viljanen 2006, 201; Salin 2010, 163; Ojala & Hautaniemi 2011.)

Ikääntyvien työntekijöiden on todettu olevan sitoutuneempia työhönsä (esim. Lehto & Sutela 2008, 206). Erityisesti tietotyössä kokemuksen ja sen kautta kasvaneen asiantuntemuksen voisi ajatella olevan valtteja, mutta tutkimukset sanovat toista. Alvessonin mukaan tietointensiivisissä organisaatioissa saatetaan jopa haluta eroon vanhemmista työntekijöistä, joiden ei katsota pysyvän nuorempien vauhdissa. Vanhempien työntekijöiden lähdöstä saatetaan yrittää tehdä houkuttelevaa ja helppoa, mutta Alvesson pitää tällaisia käytäntöjä riskialttiina. Jos työntekijät eivät ole yhtä mieltä työpaikan vaihdosta ja ”työelämän luonnollisesta kierrosta”, lähtöön kannustaminen saattaa heikentää organisaatioon sitoutumista. (Alvesson 2000.)

Kysymykset, aineisto ja menetelmät

Tässä artikkelissa otamme kantaa psykologisesta sopimuksesta käytävään keskusteluun tarkastelemalla sitoutumista tietotyöorganisaatioissa. Kysymme aluksi, miten organisaatioissa odotetaan ja oletetaan alaisten ja toisten työntekijöiden sitoutuvan. Toiseksi kysymme, miten organisaatioissa eri asemissa työskentelevät, eri-ikäiset työntekijät hahmottavat omia sitoutumisen tapojaan ja miten nämä kokemukset suhteutuvat organisaatioissa vallitseviin odotuksiin ja oletuksiin. Tarkastelemme sitoutumista erityisesti suhteessa ikään ja muutosvalmiuteen, koska nämä näkökulmat ovat osoittautuneet sekä teoreettisesti että aineistoa analysoidessamme keskeisiksi sitoutumista muovaaviksi kysymyksiksi.

Tutkittavanamme on suomalainen suurrehko vakuutuslalla toimiva yritys, jonka yhdessä yksikössä olemme keränneet sekä teemahaastattelun että kyselyaineiston. Molemmat aineistot kerättiin vuonna

2008. Haastatteluja on yhteensä kymmenen. Haastatteluista viisi edustaa esimiehiä ja viisi toimihenkilöitä. Iältään haastatellut ovat 28–59-vuotiaita, ja heistä puolet on naisia ja puolet miehiä. Haastatteluiden teemoja olivat hyvinvointi työssä, työssä jaksaminen, työpaikan ilmapiiri sekä työpaikan vaihtoaiheet ja näiden teemojen suhde yrityksen menestykseen. Haastatteluaineistossa esimiesasemassa olevat puhuvat sekä työnantajapuolen edustajina että reflektoivat omaa suhdettaan työhön. Osittain samoja teemoja haastatteluiden kanssa käsitelleeseen internetkyselyyn vastasi 132 henkilöä, vastausprosentin ollessa noin 60.

Organisaatiossa toteutettiin kilpailu-aseman muutoksesta johtuvia suuria hallinnollisia ja strategisia uudistuksia noin vuotta ennen tutkimusaineiston keräämistä. Uudistusten yhteydessä työn tavoitteet sekä työ- ja organisaatiokulttuuri muuttuivat merkittävästi. Etenkin pitkään organisaatiossa työskennelleille tämä on merkinnyt työnkuvan vaihtumista. Yrityksen työntekijöiden keski-ikä on suhteellisen korkea, 44 vuotta. Yrityksessä on myös paljon huomattavan pitkään, jopa yli 40 vuotta, palvelleita työntekijöitä.

Haastatteluaineisto on analysoitu aineistolähtöisen sisällönanalyysin (Tuomi & Sarajärvi 2002) keinoin. Aineisto koodattiin ensin teemoittain, erotellen sitoutumista, ikää ja muutostilanteita koskevat puheenvuorot. Toisella koodauskerralla erotettiin omiin alaluokkiinsa sitoutumista koskevat erilaiset puhettavat ja asemoinnit. Kyselyaineistoa käytämme haastatteluaineiston ohjaamana ja tutkimme, miten puheesta paikannetut teemat näyttäytyvät kyselyaineistossa. Menetelminä ovat ristiintaulukointi ja merkitsevyystestit.

Olemme analysoineet ensimmäisenä haastatteluaineiston, minkä jälkeen olemme tarkastelleet samoja kysymyksiä kyselyaineiston avulla. Kumpikin aineisto on itsenäinen, mutta niiden rinnakkainen käyttö sekä tukee analyysiä että avaa uusia näköaloja tutkimuskysymyksiin. Erityyppisillä aineistoilla pääsem-

me käsiksi siihen, ovatko haastatteluissa esiin nousevat teemat yksittäisten työntekijöiden kokemuksia vai koskettavatko ne koko työntekijäkuntaa. Voimme siten arvioida, missä määrin haastatteluissa esiintyvät puhettavat ovat yleistettävissä koko organisaatioon.

Tulokset

Organisaatiossa vallitsevat olettamukset iästä ja sitoutumisesta

Haastatteluaineiston perusteella iän ja sitoutumisen suhteeseen liittyy tutkimusamme organisaatiossa monia vahvoja ennakkoluuloja ja oletuksia. Yhtenä pelkona on, että nuoret tietotyöläiset eivät enää sitoudu työpaikkaansa:

H: *Kuinka tärkeänä sä pidät henkilöstön sitouttamista työpaikkaan?*

V: *Se ei enää ees onnistu.*

H: *Onks täällä tehty jotain, et ois yritetty?*

V: *Täällä yritetään kaikin keinoin ja mä suh- taudun siihen kyynisesti. Et ei se onnistu, et ne voi olla täällä sen ajan, kun ne itse päättää ja silloin niiden ihmisten täytyy olla tyytyväisiä [Organisaatioon] työnantajana, jolloin ne voi olla vähän pidempää kuin ne ajateli, mutta nykyihmisiä sä et sitouta millään. (viestintäpäällikkö, nainen, 59 vuotta)*

Edellä siteeratun, koko työuransa tutkittavassa organisaatiossa tehneen johtajan näkemyksen mukaan sitouttaminen on mahdotonta. Sitoutuminen merkitsee tässä koko uraa samassa organisaatiossa, ja organisaation puolelta toive pysyvästä sitoutumisesta elää edelleen, koska sitouttamista edelleen yritetään ”kaikin keinoin”. Sitouttaminen on työnantajalle toki tärkeää: työntekijöiden suuri vaihtuvuus syö aikaa ja rahaa. Työntekijätasolla nuorempien työntekijöiden lähtöalttius nähdään kuitenkin pelkätään luonnollisena asiana:

Sanotaan näin, että nää nuoremmat, niin se on ihan luonnollistakin että tulee näitä äitiyslomia ja sitten sieltä ei enää palatakkaan ja muuta vastaavaa, lähetään opiskelemaan jonnekin. Mut sitten me tämmöset, jotka ollaan kauan oltu talossa, meitä on paljon tälläisiä, niin jos tämmönen pitkään talossa ollut lähtis pois niin sitä hämmästeltes kyllä. (palveluneuvoja, nainen, 52 vuotta)

Vanhempien työntekijöiden pysyvyys on siten vastapaino nuorten liikkuvuudelle: vanhempien tai pitkään talossa olleiden työntekijöiden oletetaan pysyvän paikoillaan ja osana työyhteisöä. Vaikka nuorempien työntekijöiden ohut sitoutuminen nähdään ongelmana ainakin esimiestasolla, vanhempien sitoutumista taas ei pidetä pelkästään hyvänä asiana. Kovinta kantaa edustavat ne esimiehet, jotka sanovat suoraan, että ikääntyminen tarkoittaa heikompaa työtaitoa:

No niin joo, jos tietysti ihmiset on eläkeiässä ja ei enää niin hyvä toi työtaito, niin tietysti siinä vaiheessa vois lähteä eläkkeelle, mutta kun on niin kovin sitoutuneita ettei malta, niin se voi olla vähän haitta. (yksikön päällikkö, mies, 57 vuotta)

Ainakin joidenkin ikääntyvien työntekijöiden epäillään pudonneen kehityksen kelkasta ja olevan tehottomia. Ikääntyvän työntekijän vahva sitoutuminen voidaan tällöin nähdä ongelmallisena. Eläkeikää lähestyvän työntekijän toivotaan jopa ajattelevan organisaation etua ja lähtevän eläkkeelle, mikäli työtaidot heikkenevät. Ikääntyviin työntekijöihin liitetään heikentyneen työkyvyn lisäksi muutosvastarinta:

Se, että on sillä (sitoutumisella) kääntöpuoli, jos sitoutuminen tarkoittaa sitä, et sä jumi-tat johonkin liian kauaksi. Jos siihen yhdistyy vielä henkilön semmonen muutosvastarinta, niin onhan se vaikeeta. Maailma muuttuu ja toiminnan pitäis muuttua, jos sulla on ihminen joka on tehny töitä kolkyt vuotta tässä

talossa ja tietyllä tavalla, ja yrität saada sen toimimaan uudella tavalla uuden tilanteen vaatimalla tavalla, niin onhan se hankalaa. (kehittämiskonsultti, nainen, 43 vuotta)

Julkusen ja Pärnäsen (2005) tutkimuksessa ikääntyneitä työntekijöitä arvioitiin kaksijakoisesti: toisaalta heillä on kertynyttä kokemusta ja osaamista, toisaalta heitä uhkaavat väsyminen, kyllästyminen ja haluttomuus opetella uusia asioita. Aineistossamme sekä työntekijä- että esimiesasemassa olevat organisaation jäsenet kertovat haastatteluissa muutoksiin sopeutumattomien, ikääntyvien työntekijöiden ongelmasta. Syitä haetaan iän lisäksi myös työn sisällön muuttumisesta:

Heidät on rekrytoitu niinkun eri maailmaan missä me nyt eletään. Siinä saattaa olla pieni tällänen probleema. Määrällisesti meitä on varmasti tarpeeks. Ja niinkun sanottua aika paljon vanhempaa väkeä on ja muutoksia tapahtuu, niin sitähan aina toivos että väki vaihtuu, että me vaihduttas sillä tavalla siististi. [---] Kyllä tää on tietysti faktaa, että nuorempaa täytyy saada. (yksikön päällikkö, mies, 57 vuotta)

Lausunto antaa ymmärtää, että maailma on muuttunut ja että nuoremmilla on toivottuja kykyjä ikään kuin jo ikänsä puolesta. On kuitenkin kiinnostavaa, että puhuja on itse 57-vuotias eli kuuluu itsekin ikääntyneisiin. Muutoksissa mukana pysymisessä ei siis ole kysymys pelkästään biologisesta iästä, vaan myös persoonallisuuden piirteistä.

Nuorten asiantuntijoiden ohuen sitoutumisen sijaan haastatteluissa suurempana ongelmana nähdään ikääntyvien työntekijöiden liian luja sitoutuminen. Tero Mamia ja Ari Koivumäki (2006, 155) viittaavat patologiseen sitoutumiseen puhuessaan ylisisitoutumisesta: liiallinen sitoutuminen voi aiheuttaa kaiken kriittisyyden ja innovointikyvyn katoamista ja ajaa organisaation pysähtyneeseen tilaan, kun muutoksia ei hyväksytä. Patologinen sitoutuminen ei Mamian

ja Koivumäen tutkimuksessa ole yhteydessä ikään, kun taas tässä tutkimuksessa tarkasteltavassa organisaatiossa syytä ja selitystä haetaan nimenomaan iästä.

Tutkimassamme organisaatiossa pidetään ikääntyvien sitoutumista ongelmallisena, ja ikääntyvistä halutaan jopa eroon, kuten Alvessonin (2000) on havainnut tietotyöorganisaatioissa tapahtuvan. Tutkimassamme organisaatiossa on kuitenkin läpikäyty suuria muutoksia, joissa mukana pysyminen voi olla muukin kuin ikäkysymys.

Ikään liittyvä kaksijakoisuus näyttää kuitenkin vakiintuneen organisaatiossa vallitsevaksi puhetavaksi: ikääntyneet sitoutuvat liiaksi, nuoret taas eivät juurikaan. Molemmat orientaatiot koetaan ongelmallisiksi. Koko uran säilyvää työpaikkaa ei enää voida taata, mutta työnantaja kaipaa jonkinlaista pysyvyyttä etenkin nuorten osalta. Perinteisen, koko uran kestäväälle molemminpuoliselle sitoutumiselle pohjaavan psykologisen sopimuksen purkautumista indikoi myös se, ettei kokeneiden työntekijöiden katsota olevan arvokkaita asiantuntijoita, vaan heihin kohdistetaan epäluuloja kehityskyvyn ja -halun suhteen. Ikääntyvien työntekijöiden osaamista tai lojaalisuutta arvostavaa puhetta ei haastatteluaineistostamme löydy.

Työntekijöiden käsitykset omasta iästään ja sitoutumisestaan

Haastatteluaineistossa sitoutuminen ja ikä kietoutuvat yhteen kahdella tavalla. Ensinnäkin siten, että organisaatioon ollaan sitoutuneita, koska työtehtävät ovat pitkästä työurasta huolimatta edelleen mielekkäitä. Toiseksi muualle työllistymistä ei enää pidetä mahdollisena oman iän vuoksi, joten työpaikan vaihtaminen on poissuljettu vaihtoehto.

Mä oon jo sitoutunu, mul on niin pitkät vuodet takana ja ei oo mitään aikomustakaan enää lähtee kokeilemaan jotain muu-

ta. Koska mä tiedän et kyl tää talo pystyy mulle tarjoamaan vielä mielenkiintosuutta ihan riittävästi. (palveluneuvoja, nainen, 52 vuotta)

Osa eläkeikään saakka sitoutumiseen viitetaavista puheenvuoroista on sävyltään positiivisia. Tehtäviä pidetään mielenkiintoisina, joten miksi lähteä tutusta talosta muualle. Negatiivisemmän kuvan sitoutumisesta antavat ne, jotka uskovat ajan ajaneen heidän ohitse. Monilla usko omiin mahdollisuuksiin työllistyä muualle on vähäinen. Esimerkiksi 56-vuotias työntekijä vastaa mahdollisista työpaikan vaihtoaikaisista kysyttäessä napakasti:

Ei, ihan ikänikin puolesta niin ei ole enää. Että ne ajat on jo ohitettu. [---] Mutta kyllä meitä on tälläsiä pitkään talossa olleita, jotka on sitten lopputyöajaksi sitten käytännössä sitouduttu, että ei me mihinkään oo aiottu lähteä. (eläkeratkaisija, nainen, 56 vuotta)

Kommentti sisältää tiukan sitoutumisen lisäksi oletuksen, että myös organisaatio on jatkossakin sitoutunut työntekijöihinsä. Työssä pysymiseen liittyy kuitenkin myös vaihtoehtottomuus. Haastateltu puhuu sitoutumisesta, mutta toisaalta kokee olevansa ikänsä vuoksi sidottu paikkaansa. Iän merkitys työpaikan vaihtoaikaisissa näkyy esimiestasollakin: osa esimiehistä sanoo, että vapaille työmarkkinoille lähteminen ei olisi helppoa.

Sukupuolesta ja asemasta riippumatta ikääntyminen tuntuu sitouttavan ja toisaalta sitovan työntekijöitä organisaatioon. Tutkimuksissa on havaittu, että ikääntymisen myötä työpaikan vaihtoaikaiset vähentyvät myös tietotyössä, ja yksi selittävä tekijä on juuri ikääntyvien heikompi asema työmarkkinoilla (Viljanen 2006, 201). Toisaalta ikäämmät työntekijät olettavat vanhan psykologisen sopimuksen olevan yhä voimassa. He uskovat, että sitoutuminen ja hyvin tehty työ palkitaan työsuhteen pysyvyydellä myös tulevaisuudessa.

Nuoremmille työntekijöille muutokset ja työpaikan vaihdokset tuntuvat sen sijaan olevan luonnollisia:

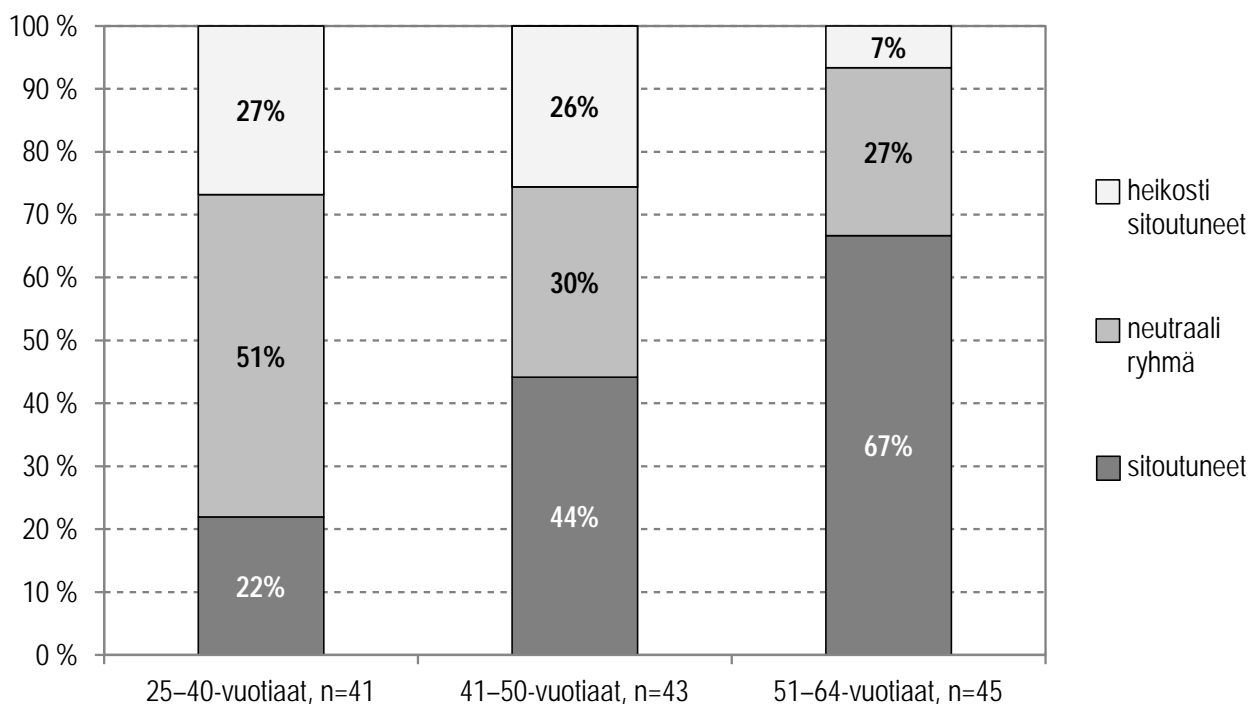
En mä usko, et mä loppuelämäni täs työpaikassa, mut niinhän kaikki varmaan sanoo, sitten kun on vakituinen. Mutta kyl mä uskon, että vaihdan jossain vaiheessa, mut en mä tiedä miks vielä, et ihan hyvinhän mä viihdyn ja on tosi mukavaa ja tollaista. Mut kyl mä luulen, et jossain vaiheessa voi tulla, et okei haluu jotain muuta. (aktuaari, mies, 28 vuotta)

Työpaikkaan ollaan sitoutuneita, toistaiseksi, mutta eläkepaikkahaavetta ei elätellä. Sitoutumisen merkitys on erilainen kuin perinteisesti ajatellaan, kun sitoudutaan ikään kuin määräaikaaisesti. Vakituinen paikka häviää vaihtelunhalulle, vaikka työssä viihdyttäisiinkin hyvin.

Kyselyaineiston analyysi tukee havaintojamme iän ja sitoutumisen yhteydestä. Kuviossa 1 esitämme sitoutumista kuvaavan mittarin perusteella iän ja organisaati-

oon sitoutumisen yhteyden. Mittari viittaa tässä summamuuttujaan (Cronbachin alfa = 0,856), joka on koostettu seuraavista kolmesta, perinteisestä organisaatioon sitoutumista mittaavasta kysymyksestä: 1) Tämä työpaikka innostaa minua parhaaseen mahdolliseen työsuoritukseen, 2) olisin hyvin onnellinen, jos voisin työskennellä tässä organisaatiossa eläkkeelle asti, sekä 3) ajattelen usein työpaikan vaihtoa (muuttuja on käännetty). Vastausvaihtoina oli 5-portainen likert-asteikko (täysin samaa mieltä ... täysin eri mieltä), ja summamuuttuja luokiteltiin ristiintaulukointia varten kolmeen luokkaan seuraavasti: ”sitoutuneita” ovat kaikkiin kohtiin vähintään ”samaa mieltä” -vastanneet (44 %, n = 59), toisena ryhmänä ovat pääosin ”neutraalisti” vastanneet (35 %, n = 47) sekä kolmantena ”heikosti sitoutuneet” (20 %, n = 27).

Kuvion 1 mukaisesti ikä vaikuttaa tässä organisaatiossa selvästi sitoutumisen tasoon: sitoutuminen voimistuu tasaisesti nuorimmasta ikäluokasta vanhimpaan. Yli 50-vuotiaista kaksi kolmesta, mutta alle 40-vuotiaista



Kuvio 1. Iän ja organisaatioon sitoutumisen yhteys tutkimusorganisaatiossa, $p = 0,001$

vain viidennes oli keskimäärin samaa mieltä sitoutumista kuvaavien väittämien kanssa. Vastaavasti nuorimmista reilu neljännes osoitti heikkoa sitoutumista, kun yli 50-vuotiaista vain alle kymmenesosa kuului tähän ryhmään. Puolet nuorimmista vältteli ottamasta vahvaa kantaa asian suhteen puoleen tai toiseen. Vastausten jakaumat kallistuivat 41–50-vuotiaiden ryhmässä jonkin verran myönteisen sitoutumisen suuntaan, mutta heikosti sitoutuneita on vielä yhtä paljon kuin nuorimmassa ikäryhmässä.

Erikseen mittareita tarkasteltaessa erot ikäryhmien välille syntyvät ennen kaikkea eläkkeelle asti samassa organisaatiossa viihtymisestä: vain viidesosa nuorimmista, lähes puolet keskimmäisestä ikäryhmästä, mutta kolme neljästä yli 50-vuotiaasta toivoo voivansa jatkaa työssään eläkkeeseen saakka. Työpaikan vaihtoaikkeitä on nuorimmista lähes puolella, 41–50-vuotiaista reilulla neljänneksellä, mutta vanhimmassa ikäryhmässä vain noin kymmenesosalla vastaajista. Sen sijaan sukupuolella tai asemalla työpaikalla, edes johtajuudella, ei ollut yhteyttä yhteenkään sitoutumista käsittelevään kysymykseen. Tietotyöhön sitoutuminen tutkimuksessa organisaatiossa ei määrity sukupuolen tai aseman perusteella. Sen sijaan haastatteluai- neistosta erottuneet oletukset ja ennakkoluulot iän suhteen pitävät paikkansa ja työpaikkaan sitoutuminen on tässä organisaatiossa selkeästi iän määrittämää.

Nuorempien kohdalla kysymys eläkkeeseen asti samassa organisaatiossa jatkamisesta on mittarina hankala. Toisaalta juuri tämä mittari kertoo muuttuneista odotuksista työuran suhteen: nykypäivänä 25-vuotias ei kuvittele työskentelevänsä samassa organisaatiossa tai edes tekevänsä samaa työtä seuraavia neljääkymmentä vuotta, vaikka aiemmin tällainen urakulku oli mahdollinen. Työpaikan ja ammatinvaihdokset saattavat olla jo niin selviä asioita nuoremmille ikäpolville, että eläkepaikan odottaminen voisi vaikuttaa jopa taantumukselliselta toiveelta.

Ikä ja muutosvalmius

Seuraavaksi tarkastelemme iän ja muutosvalmiuden suhdetta sitoutumiseen. Lisääkö ikä vaihtelunhalua vai vastarintaa muutoksia kohtaan?

H: Mites tulevaisuudessa, ootko sä ajatellu pysyä tässä työpaikassa, vai onko sulla vielä työpaikan vaihto mielessä?

V: On mulla. Työt on mukavia ja työyhteisö toimii tällä hetkellä, mutta että en mä nää tätä mitenkään niinkun eläkepaikkana, että mä olisin täällä niinkun hamaan... Ehkä sen takia, että tää organisaatio ei varmaan kauheen pitkälle pysty tarjoamaan uusia haasteita, kun tietyin väliajoin mun pitää saada jotain uutta tekemistä. Tällä hetkellä tuntuu siltä, että kun mä olen ton tehtävän katsonu niin se on sitten siinä. Että ei niinkun loogista ehkä jatkoa ja uutta löydy. (kehittämiskonsultti, nainen, 42 vuotta)

Mukava työyhteisö ja työ eivät riitä sitouttamiseen, jos tietotyöntekijä tuntee, ettei työsä ole tarpeeksi haasteita. Vaatimus haasteista ehtona organisaatiossa pysymiselle onkin luontevampaa tieto- kuin perinteisen suoritetyön tekijälle: tietotyössä työntekijällä on suorastaan pakko olla oppimiskyvyn lisäksi myös jonkinlainen tarve oppia ja kehittyä. Haasteet ja muutokset sitoutumisen edellytyksenä eivät kuitenkaan ole ikäsidonnaisia ajatuksia tässä aineistossa. Vanhempikin työntekijä voi nähdä uudistumisen organisaatiossa pysymisen ehtona ja työpaikan vaihtamisen mahdollisuutena:

H: Oletko sä itse ajatellut pysyä nykyisessä työssäsi vai oletko harkinnut työpaikan vaihtoa?

V: No kyllä aina välillä tulee katseltua vähän muuallekin. No, tosta työstähän mä tykkään [...] mut se on varmaan, kun tietää tän mei-

dänkin systeemin ja muutenkin mä oon sil-lain, ett kun 5 vuotta tai tommonen kun on, niin sit rupee vähän jo miettimään, ett pitäis-kö jo vähän jotain uutta kattoo. (eläkeasian-tuntija, nainen, 49 vuotta)

Tämä tietotyöntekijä ei piiloudu ikänsä tai su-kupuolensa taakse, vaan etsii nimenomaan haasteita. Tietotyössä ja asiantuntijatyössä laajemminkin oman ammattitaidon kehittä-misen on todettu olevan tärkeä osa urake-hitystä ja työtyytyväisyyttä (Viljanen 2006; Kaajas ym. 2001). Tulisiko myös ikääntyville tietotyöntekijöille siis tarjota uusia tehtäviä ja koulutusta, jotta mielenkiinto työhön säilyy?

Ikääntyvät työntekijät eivät ole kuiten-kaan yhtenäinen ryhmä, kuten eivät nuorem- matkaan. Kaikki tietotyöntekijät eivät muu- toksia ja haasteita kaipaa. Osalle organisaa- tiossa tapahtuneet muutokset ovat olleet vai- keita ja muutokset ovat haastaneet myös si- toutumisen:

No sillon kun oli näitä isoja muutoksia, kun meille tuli tää nykyinen [---] laskentajärjestel- mä. Sillon se oli kaikista raskainta aikaa, kun koki ettei opi sitä uutta järjestelmää [...] Että sillon mää kyllä ajattelin että jos olis nuo- rempi niin olis hakeutunu muualle, mutta tiedostin kyllä sen että varmasti muuallakin on melkeinpä samanlaista kun nyt kaikkialla on tietokoneet tekemässä [...] Niin se on vaan sitten mukauduttava. Mutta ei oo helppoja kyllä noi muutokset. Tämmöselle mun luon- teiselle ja ikäiselle. (eläkeratkaisija, nainen, 56 vuotta)

Tietotyöhön olennaisesti kuuluvan tietotek- niikan käyttö aiheuttaa joillekin vanhem- man polven työntekijöille suuria haasteita. Ongelmat tekniikan kanssa ovat saaneet haas- tatellun jopa harkitsemaan lähtöä. Onko täl- löin kuitenkin kysymys iästä vai ennemmin koulutustarpeista? Päivi Korvajärven (1999) mukaan työelämän sukupuolistuneisiin ikä- käsityksiin tuntuu kuuluvan, ettei keski-ikäi- nen nainen opi uutta. Tällainen olettaus

saanee naiset epäilemään itsekin omia kyky- jään, vaikkei siihen olisi syytä.

Organisaatiotasoiset muutokset saatta- vat auttaa ihmisiä löytämään itsestään uusia puolia. Tutkimamme organisaation uudistu- essa työn osaksi tuli myös myyntityö, ja haas- tatteluissa osan työntekijöistä kerrotaan yhä karttelevan myymistä. Samalla osa on löytä- nyt alun muutosvastarinnan jälkeen itsestään uusia kykyjä, jopa vahvuusalueita:

Mä ensin luulin että mä en oo mikään myyjä, mä en oo ja mä en halua, mua inhottaa koko touhu, mutta mä oon yllättyny siitä että mä oonkin aika hyvä. [...] Mutta mä oon kokenu sen, että oikeastaan se on tän työn mielek- kyys, että mä itse kehitän itseäni tässä myyn- tityössä. [...] Mä en haluakaan, että työ olis niinkun jämähtäny paikalleen, mä haluan että siinä tulee muutoksia ja tulee uutta ja jotain käytäntöä ehkä väistyy. (palveluneu- voja, nainen, 52 vuotta)

Osalle iäkkäämmistä työntekijöistä muutok- set ja ammatillinen kehittyminen eivät ole si- toutumisen ehto, vaan he ovat sitoutuneita työntekijöitä muutoksista huolimatta. Muutos haastaa ja koettelee sitoutumista, mutta kon- karityöntekijät näyttävät olevan enemmän sitoutuneita organisaatioon kuin vain tie- tyn tehtävän suorittamiseen. Myös Julkusen (2003, 141) tutkimuksessa vanhemmat työn- tekijät myönsivät, etteivät innostu kaikesta uudesta, mutta muutosvastarintaisiksi he ei- vät tunnustautuneet. Toki organisaatiokult- tuurilla voi olla vaikutuksensa: kun organi- saatiossa edellytetään muutoksensietokykyä ja korostetaan nuorten osaamista, ja lisäksi työntekijä vielä kokee omat mahdollisuutensa työllistyä muualle heikoiksi, voi paine sitou- tua myös muutokseen olla varsin kova.

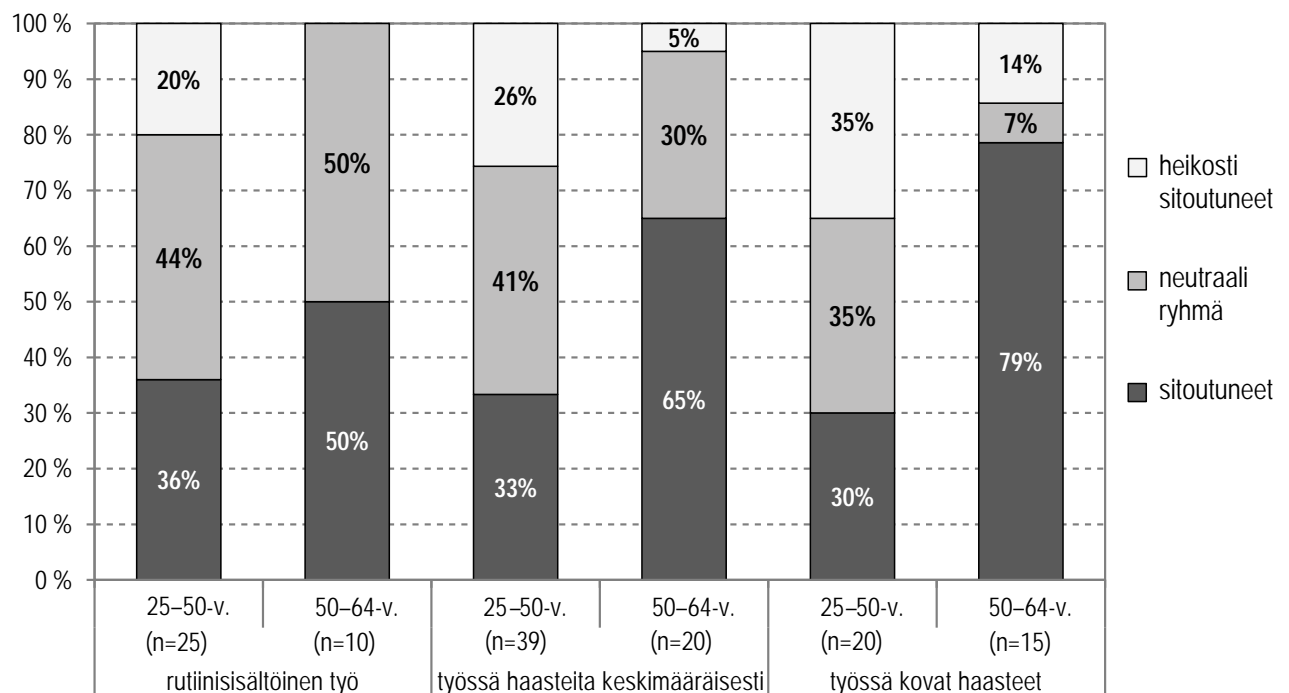
Työn vaihtelevan sisällön merkitykset saa- vat vahvistusta myös kyselyaineiston analyysistä. Kuviossa 2 esitämme työn sisällön, vaihtelun ja muutoksien yhteyden ikään ja sitou- tumiseen. Sitoutumismuuttuja on muodos- tettu samalla tavalla kuin kuviossa 1. ”Työn

sisältö” on samoin summamuuttuja ja kattaa seuraavat 7-portaisina mitatut kysymykset (Cronbachin alfa = 0,768): Millaiseksi kuvailisit keskeisimpien työtehtäviesi sisältöä? a) rutiinipainotteisia (arvo 1) ... uuden tiedon tuottamista tai luovaa suunnittelua (arvo 7), b) aina samanlaista ... vaihtelee erittäin paljon, c) tehtäväkokonaisuus ei juuri muutu ... tehtäväalue alituisessa muutoksessa. Summamuuttuja (skaalalla 3–21 keskiarvo 14,7, keskihajonta 3,4) on luokiteltu kolmeen luokkaan siten, että arvot 12:en saakka kuvaavat rutiinipainotteista työtä tekevää ryhmää (29 % vastaajista), työssä on haastetta keskimääräisesti 45 %:lla vastaajista (arvot 13–16) ja työ on alituisessa muutoksessa ja erittäin haasteellista 27 %:lla vastaajista (arvot 17–21).

Kuviosta 2 on pääteltävissä, että työn kovat haasteet sisällön ja muutosten osalta ovat organisaatiossa yhteydessä etenkin yli 50-vuotiaiden työntekijöiden korkeaan sitoutumisen tasoon. Samalla haasteet näyttäisivät yllättäen heikentävän alle 50-vuotiaiden sitoutumista, sillä rutiinipainotteista työtä tekevistä alle 50-vuotiaista suurempi osa (36 %) on sitou-

tunut työhönsä kuin työntekijät vaihtelevan ja haastavan työn ryhmässä (30 %). Lisäksi koviin haasteiden ryhmässä yli kolmasosa nuoremasta ikäryhmästä on kaikkiin ryhmiin verrattuna heikoimmin sitoutunut työhönsä.

Tulokset vaikuttavat olevan päinvastaisia kuin mitä organisaatiossa haastatteluiden perusteella vallitseva puhetapa antaisi ymmärtää: haasteet näyttäisivät lisäävän etenkin ikääntyvien työntekijöiden sitoutumista, kenties antamalla heidän taidoilleen riittävästi vastinetta. Nuoremmat sen sijaan reagoivat koviin työn vaatimuksiin heikkenevällä sitoutumisella. Tulos on vastoin myös nuorempien itsensä haastatteluissa antamaa kuvaa oman sitoutumisensa ehdoista. Myös aiempien tutkimusten mukaan tietotyöntekijät sisällyttävät psykologiseen sopimukseensa toiveen haasteista ja kehitysmahdollisuuksista, ja niiden toteutuminen vahvistaa organisaatioon sitoutumista (Flood ym. 2001). Tulos antaa aiheen pohdintaan: lisääkö haastava työ ehkä ammatillista itsetuntoa ja houkuttelee uran edistämiseen nykyisen työpaikan ulkopuolella? Vai heikentävätkö muutokset ja haasteet sitoutumista kenties elämäntilanteen vuoksi?



Kuvio 2. Iän, työn sisällön ja organisaatioon sitoutumisen yhteys tutkimusorganisaatiossa, $p = 0,027$

Tämän päätelmän puolesta puhuu aineistosta löytyvä, tilastollisesti merkitsevä negatiivinen korrelaatio (-,247) sitoutumisen ja kotona asuvien lasten lukumäärän välillä. Vielä voimakkaampi ja erittäin merkitsevä korrelaatio (.395) löytyy sitoutumisen heikkenemisen ja työstä kotiin suuntautuvan työ-perheristiriidan väliltä. Tämä yhteys ei eroa ikäryhmien välillä.

Haastatteluiden ja kyselyaineiston tuottama ero voikin lopulta merkitä sitä, että nuorempi tietotyöntekijäsukupolvi tekee valintoja elämässä paitsi työolosuhteiden myös omien toiveiden, elämäntilanteen ja eteen tulevien (työ)mahdollisuuksien perusteella. Vanhempi polvi taas suuntautuu enemmän organisaatioon reagoiden muutoksiin ja haasteisiin entistä voimakkaammalla sitoutumisella.

Muutokset ja niiden tuomat haasteet ovat erottamaton osa sekä tutkimamme organisaation arkea että nykypäivän työelämää yleensä. Etenkin tietotyöhön, johon on sisään rakennettuna ajatus uuden tiedon jatkuvasta tuottamisesta, muutokset kuuluvat luonnostaan. Tässä aineistossa osa työntekijöistä näki muutokset tärkeänä osana työtään ja jopa sitoutumisensa edellytyksenä, osa sitoutui niistä huolimatta, ja osa piti niitä ainakin aluksi ammattitaidon haastavina ja siten epävarmuutta luovina tekijöinä. Ristiriitaiset tulokset työn haasteiden ja sitoutumisen yhteydestä viittaavat siihen, että ei ole mitään yksiselitteisiä keinoja, joilla koko henkilöstön voisi sitouttaa. Ikääntyvien työntekijöiden kohdalla sitouttaminen olisi mahdollista, mutta tutkimassamme organisaatiossa heidän panostaan ei koeta nuorempien veroiseksi.

Yhteenveto ja pohdinta

Olemme tutkineet suomalaisessa tietotyöorganisaatiossa eri-ikäisten työntekijöiden sitoutumisen edellytyksiä sekä työyhteisössä vallitsevia odotuksia sitoutumisesta. Tuloksena ei ole jyrkkä kahtiajako vanhojen ja nuorten maailmoihin ja sitoutumistapoi-

hin, eikä pelkkä ikä määritä työntekijöiden sitoutumisen tapoja.

Tutkimassamme organisaatiossa ikääntyvien työntekijöiden voimakkaaseen sitoutumiseen suhtaudutaan jopa vähättelevästi. Tätä kritiikkiä oikeutetaan nimenomaan ikääntymiseen liitettyllä arviolla osaamisen ja muutoskyvyn heikkenemisestä. Kuitenkin haasteet työssä tuottivat sitoutumista työhön ja organisaatioon enemmän juuri ikääntyvien työntekijöiden kuin nuorempien kohdalla. Miksi tästä kokemukseen ja vahvaan ammattitaitoonkin liittyvästä vanhempien työntekijöiden innostuksesta ei oteta työnantajien taholta hyötyä irti? Vastavuoroisuus työnantajan ja työntekijän välisissä suhteissa näyttää puheiden tasolla olevan kadoksissa ainakin tutkimassamme organisaatiossa. Anna Pärnäsen (2011, 244) mukaan työpaikoille tulisi luoda ilmapiiri, joka antaa työelämän ”vanhoille” samanlaisen moraalisen oikeuden työhön kuin nuoremmillakin on. Tämän moraalisen oikeuden toteutuminen voi olla yleisemminkin työelämässä merkittävä ongelma, myös tietotyössä, jossa kokemuksen hyödyntämisen luulisi olevan keskeinen menestystekijä.

Ikääntyviin kohdistuva osoitteleva puhetapa työorganisaatioissa on ristiriitainen suhteessa odotuksiin työurien pidentämisestä. Tuloksemme osoittivat, etteivät ikääntyvät itse välttämättä koe ikäänsä ongelmaksi, vaan kyse voi olla esimerkiksi osaamisen puutteista. Tässä suhteessa tuloksemme ovat samansuuntaisia kuin Irnin (2010) tutkimuksessa. Kovenevat vaatimukset ja jatkuvat muutokset lisäävät kenties tarvetta kouluttaa henkilöstöä enemmän. Ikääntyvien työkokemusta ja osaamista tulisi hyödyntää, ei epäillä, mutta tähän on tietotyössä vielä matkaa.

Psykologisen sopimuksen näkökulmasta kiinnostavaa on joidenkin työntekijöiden selkeä muutoshakuisuus sekä suunnitelmat työpaikan vaihtamisesta vain vaihtelun vuoksi. Työntekijät ovat nyt osittain omien valintojensa kautta purkamassa elämänmittaisen, yhden organisaation työuran malleja.

Vaikka esimerkkiorganisaatio ”tarjoaa” etenkin nuoremmille työntekijöilleen vakaaseen uraan nojaavaa psykologista sopimusta, vastavuoroisuutta ei välttämättä synny. Tämä ei vastaa Sennettin (1998) ajatuksia työntekijöiden yhtenäisten työurien kaipuusta. Uudentyyppisten psykologisten sopimuksien syntyminen voi olla todennäköistä juuri tietotyössä, jossa työntekijät tuntevat oman arvonsa työmarkkinoilla, kuten tutkimuksemme osoittaa. Tutkimustiedon perusteella uusia sitoutumisen suuntia saattavat olla henkilökohtainen kehittyminen ja osaamisen lisääminen (esim. Järvensivu 2010). Tulostemme perusteella tämä on odotettavissa. Tällaista suuntausta voisi kuvata nuorten, työnantajasta riippumattomampien, ja monipuolista osaamista omaavien tietotyöntekijöiden osalta ”avoimeksi sopimukseksi” koko työelämän kanssa: työelämältä odotetaan riittävästi haasteita työuran varrelle. Tiedetyöpaikat ovat tällöin vain ponnahduslautoja tuleviin haasteisiin, mikä saattaa olla ongelmallista etenkin erikoistunutta ammattitaitoa edellyttävissä työorganisaatioissa.

Työelämässä elävät nyt yhtäaikaaisesti sekä koko työuran mittaista sitoutumista kaipaava henki että uudentyyppiset, riittävien haasteiden perässä työpaikan vaihtoa suosivat ajatukset. Sitoutuminen nuorempien sukupolvien työntekijöiden näkökulmasta näyttäisi tarkoittavan sitoutumista organisaation tavoitteisiin vain rajatuksi ajaksi, ja samalla sitoutumista omaan ammatilliseen kehitykseen. Nuoremman sukupolven työorientaatio vaatii organisaatioilta uudistumista, koska työn on tarjottava haasteita ja sisältöä. Työpaikoilla eletäänkin nyt jonkinlaista siirtymäaika: perinteinen psykologinen sopimus ei ole suinkaan hävinnyt, vaan iäkkäämmät työntekijät uskovat sen olevan edelleen voimassa ja sisältävän molemminpuolisen lojaalisuuden. Työnantajien puolelta uuteen psykologiseen sopimukseen näyttäisi kuuluvan oletus muutosvalmiudesta: työntekijän tulisi sitoutua myös muutoksiin ja joustoihin

(ks. Rousseau 2005; Alasoini 2009). On luultavaa, että työelämän kentälle ei synny yhtä uutta psykologista sopimusta, joka määrittäisi koko sukupolvea, vaan sen muodot eriytyvät alojen, toimipaikkojen sekä yksittäisten työntekijöiden mukaan. Johdon haasteena onkin pystyä samanaikaisesti ruokkimaan haasteita haluavia työntekijöitä ja pitämään toisaalta olot niin vakaina, ettei turvallisuushakuisempien työntekijöiden sitoutuminen ole uhattuna.

Tutkimusorganisaatiomme on vain yksi esimerkki tietotyön alalta ja yksityiseltä sektorilta, joten tulosten yleistäminen kaikkea tietotyötä saati koko työelämää koskeviksi ei ole mahdollista. Lisäksi tutkimuksemme rajoituksena on huomioitava aineistomme pieni koko. Asetelmalliset valintamme antavat kuitenkin jatkotutkimussuosituksia. Tulokset sitoutumisen, iän ja työpaikan vuorovaikutuksen yhteyksistä tulisi ottaa laajemman yrityskohtaisen aineiston avulla tarkasteluun. Tutkimusasetelmasella pidämme tärkeänä, että sekä työnantajaorganisaatioiden että työntekijöiden näkökulmat tulevat huomioituiksi. Etenkin keskustelu psykologisista sopimuksista kaipaava työnantajan näkemyksen tarkempaa analyysia, sillä organisaatioiden muutokset eivät ohjaudu vain niiden sisältä käsin vaan organisaatioiden toimintaedellytykset liittyvät myös kilpailuasetelmiin kotimaisilla tai kansainvälisillä markkinoilla. Toisaalta etenkin sitoutumisen yhteys työntekijöiden elämäntilanteeseen työn ulkopuolella herätti kysymyksiä. Näiden tekijöiden vaikutuksia psykologisten sopimusten muutoksiin tulisi tarkastella laajemmin.

* * *

Tutkimustamme on rahoittanut Suomen Akatemia. Kiitos kommentoinnista *Menestyvät organisaatiot ja työhyvinvointi tietointensiivisessä työssä* -tutkimusprojektin työryhmälle sekä erityisesti Harri Melinille, Marja Vehviläiselle, Eriikka Oinoselle sekä kahdelle refereeelle.

Kirjallisuus

- Alasoini, T. (2009) Henkilöstön sitoutuminen johtamisen haasteena innovaatiokilpailun aikakaudella. Näkökulmia parempaan työelämään. Tykes raportteja 68. Helsinki: Tykes.
- Alasoini, T. (2006) Työnteon mielekkyyden muutos Suomessa vuosina 1992–2005. Työolobarometrin aineistoihin perustuva analyysi. Tykes raportteja 45. Helsinki: Tykes.
- Allen, N. & Meyer, J. (1990) The Measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology* 63 (1), 1–18.
- Alvesson, M. (2000) Social Identity and the Problem of Loyalty in Knowledge-intensive Companies. *Journal of Management Studies* 37 (8), 1103–1123.
- Alvesson, M. (2004) *Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms*. New York: Oxford University Press.
- Ashman, I. & Winstanley, D. (2006) The ethics of organizational commitment. *Business Ethics: A European Review* 15 (2), 142–152.
- Blom, R., Melin, H. & Pyöriä, P. (2001) Tietotyö ja työelämän muutos. Palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Gaudeamus.
- von Bonsdorff, M. E., Janhonen, M., Vanhala, S., Husman, P., Ylöstalo, P., Seitsamo, J. & Nykyri, E. (2009) Henkilöstön työkyky ja yrityksen menestyminen vuosina 1997–2007. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 36. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Cavanaugh, N. & Noe, R. (1999) Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract. *Journal of Organizational Behavior* 20 (3), 323–340.
- Cohen, A. (1997) Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review* 17 (3), 336–354.
- Conway, N. & Briner, R. (2005) *Understanding Psychological Contracts at Work. A Critical Evaluation of Theory and Research*. New York: Oxford University Press.
- De Cuyper, N. & De Witte, H. (2007) Exploring the new psychological contract among temporary and permanent workers: Associations with attitudes, behavioural intentions and well-being. Teoksessa S. McIntyre & J. Houdmont (toim.) *Occupational health psychology. European perspectives on research, education and practice* vol. 2, Maia: ISMAI Publishers, 35–49.
- Flood, P., Turner, T., Ramamoorthy, N. & Pearson, J. (2001) Causes and consequences of psychological contracts among knowledge workers in the high technology and financial services industries. *International Journal of Human Resource Management* 12 (7), 1152–1165.
- Harter, J., Schmidt, F. & Hayes, T. (2002) Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* 87 (2), 268–279.
- Hautaniemi, A. & Ojala, S. (2009) Tietotyöntekijöiden paremmat työmarkkinat? Työryhmäesitys Työelämän tutkimuspäivillä Tampereella 5.11.2009.
- Herriot, P., Manning, W. & Kidd, J. (1997) The Content of the Psychological Contract. *British Journal of Management* 8 (2), 151–162.
- Hirschman, A. (1970) *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Cambridge, MA: Harvard University Press
- Irni, S. (2010) *Ageing Apparatuses at Work. Transdisciplinary Negotiations of Sex, Age and Materiality*. Turku: Åbo Akademi University Press.
- Jokivuori, P. (2002) *Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön. – Kilpailevia vai täydentäviä? Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 206*. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.
- Julkunen, R. (2008) *Uuden työn paradoksit. Keskustelu 2000-luvun työprosess(e)ista*. Tampere: Vastapaino.
- Julkunen, R. & Pärnänen, A. (2005) *Uusi ikäsopi-mus*. Jyväskylä: SoPhi.
- Julkunen, R. (2003) *Kuusikymmentä ja työssä*. Jyväskylä: SoPhi.
- Järvensivu, A. (2010) *Tapaus työelämä ja voiko sitä muuttaa?* Tampere: Tampere University Press.
- Kaajas, S., Miikkulainen, K. & Troberg, E. (2001) *Tietotyöntekijöiden motivaatio ja sitoutuminen organisaatioonsa. Kyselytutkimusraportti*. Helsinki: LTT-Tutkimus Oy.
- Korvajärvi, P. (1999) *Ikäsyrrinnän kokemukset ja käytännöt työelämässä*. Teoksessa I. Kangas & P. Nikander (toim.) *Naiset ja ikääntyminen*. Helsinki: Gaudeamus, 85–105.
- Lehto, A.-M. & Sutela, H. (2004) *Uhkia ja mahdollisuuksia. Työolotutkimuksen tuloksia 1977–2003*. Helsinki: Tilastokeskus.

- Lehto, A.-M. & Sutela, H. (2008) Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977–2008. Helsinki: Tilastokeskus.
- Mamia, T. & Koivumäki, J. (2006) Luottamus, sitoutuminen ja työelämän joustot. Teoksessa T. Mamia & H. Melin (toim.) Kenen ehdoilla työ joustaa? Johtajien ja henkilöstön näkökulmia. Työpoliittinen tutkimus 314. Helsinki: Työministeriö, 99–178.
- Mowday, R., Steers, R. & Porter, L. (1979) The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior* 14 (2), 224–247.
- Ng, T. & Feldman, D. (2008) Can you get a better deal elsewhere? The effects of psychological contract replicability on organizational commitment over time. *Journal of Vocational behavior* 73 (2), 268–277.
- Ng, T. & Feldman, D. (2009) Age, Work experience and the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior* 30 (8), 1053–1075.
- Ojala, S. & Hautaniemi, A. (2011) Työ täynnä uhkia ja mahdollisuuksia. Palkansaajien kokemuksia työmarkkina-asemastaan sukupuolen, ikäluokan ja sosioekonomisen aseman mukaan 1984–2008. Teoksessa K.-M. Hytönen & E. Koskinen-Koivisto (toim.) Työtä tekee mies, nainen. Väki Voimakas no 24, Työväen historian ja perinteen tutkimuksen seura, 138–178.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R. & Boulian, P. (1974) Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*. 59 (5), 603–609.
- Pyöriä, P. (2006) Understanding Work in the Age of Information. Finland in Focus. Acta Universitatis Tamperensis 1143. Tampere: Tampere University Press.
- Pärnänen, A. (2011) Organisaatioiden ikäpolitiikat: strategiat, instituutiot ja moraalit. Tutkimuksia 255. Helsinki: Tilastokeskus.
- Rousseau, D. (1995) Psychological contracts in organizations. Understanding written and unwritten agreements. Thousand Oaks: Sage.
- Rousseau, D. (2005) I-deals: Idiosyncratic deals employees bargain for themselves. New York: M. E. Sharpe.
- Salin, O. (2010) Työntekijän sosiaalisen identiteetin valinnat. Acta Universitatis Tamperensis 1500. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Sennett, R. (1998) The Corrosion of Character: The Personal Consequences of Work in the New Capitalism. New York: W.W. Norton.
- Sennett, R. (2006) The Culture of the New Capitalism. New Haven: Yale University Press.
- Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus (2002) Ikäohjelman monet kasvot. Kansallisen ikäohjelman 1998 – 2002 loppuraportti. Sosiaali- ja terveystieteiden julkaisuja 2002:3. Helsinki: Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus.
- Suoranta, A. (2009) Halvennettu työ. pätkätyö ja sukupuoli sopimusehtojensa edeltävissä työmarkkinakäytännöissä. Tampere: Tampere University Press.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, K., Vanhala, S., Janhonen, M. & Nykyri, E. (2006) Työkyvyn ja sitoutumisen yhteydet henkilöstön hyvinvointiin ja yrityksen kilpailukykyyn. *Työelämän tutkimus* 4 (2), 109–121.
- Vanhala, S. (2009) Henkisen vireyden, sitoutumisen, esimiehen tuen ja oikeudenmukaisuuden yhteys työyhteisön suorituskykyyn työnantajan arvioimana. Teoksessa Pellervon taloudellisen tutkimuslaitoksen raportteja 214. Yritysten menestyminen ja henkilöstön työkyky. Helsinki: Pellervon taloudellinen tutkimuslaitos, 35–39.
- Viljanen, M. (2006) ”Täytyykö töissä niin viihtyäkään? Henkilöstövoimavarojen johtamisen tuloksellisuus tietotekniikka-ammateissa. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, sarja A–9:2006 Turku: Turun kauppakorkeakoulu.
- Wright, P., Gardner, T. & Moynihan, L. (2005) The relationship between HR-practices and firm performance: Examining the causal order. *Personnel psychology* 58 (2), 409–446.