

Tuomo Alasoini
**Työnteon mielekkyys
 uhattuna?**

Kohti uutta psykologista sopimusta?

Artikkeli tarkastelee palkansaajien käsityksiä työnteon mielekkyyden muutoksista vuosina 1992-2005 työministeriön työolobarometrin aineistojen pohjalta. Tarkastelu osoittaa, että käsitykset ovat selvästi synkentyneet erityisesti vuodesta 2001 alkaen. Työelämän laadussa ei kuitenkaan näytä samana aikana tapahtuneen heikentymistä. Selitystä synkentyneisiin näkemyksiin työnteon mielekkyydestä etsitään psykologisen sopimuksen käsitteen kautta. Synkentyneiden näkemysten ei tulkita heijastavan niinkään palkansaajien välittömästi omassa työssään tai työpaikkansa arkikäytännöissä tapahtuneita muutoksia kuin huolta globalisoituvan talouden synnyttämien uusien toimintamallien leviämisestä. Artikkelin lopussa esitetään ajatuksia siitä, millainen voisi olla uudenlainen, tasapainotettu psykologinen sopimus, jonka myötä palkansaajien näkemykset työnteon mielekkyydestä voisivat kääntyä tulevaisuudessa positiivisemmiksi.

Suomalaisesta työelämästä saa viimeaikaisen keskustelun perusteella synkän kuvan. Tällä en viittaa yksinomaan Siltalan (2004) metakertomukseen ”työelämän huonontumisen lyhyestä historiasta”. Elinkeinoelämän valtuuskunnan EVAn uusimmassa kyselyssä 87 % suomalaisista katsoi, että maamme työpaikoilla työskennellään nykyisin ylikierroksilla ja niin kovan paineen alla, että monet ihmiset palavat ennenaikaisesti loppuun (Torvi & Kiljunen 2005, 36). Sanomalehdissä tulosta kauhisteltiin ja oltiin huolestuneita työelämän kehityksestä.

Siltalan mukaan työn vaihtosuhte, eli ”paljonko täytyy tehdä ja millaisilla ehdoilla saadaksesen säällisen elämän” (mt., 10), on ”globaalissa hyperkilpailussa” huonontunut palkansaajien enemmistöllä. Säällinen elämä viittaa riittävään taloudelliseen elintasoon, vapaa-aikaan

ja vapaa-ajalla tarvittaviin voimavaroihin. Työn vaihtosuhteen keskeinen elementti on itsesääntelyn taso. Itsesääntely tarkoittaa, että vaihto perustuu vapaaehtoisuuteen ja että työntekijä kokee saavansa siitä riittävästi taloudellista vastinetta ja muuta arvostusta. Tasapainossa oleva vaihtosuhte tuottaa kokemuksen subjektina olemisesta.

Työn vaihtosuhteen käsite jää Siltalalla kuitenkin abstraktiksi. Tämä on valitettavaa, koska hänen argumentointinsa nojaa siihen, että vaihtosuhte on trendinomaisesti huonontunut. Toinen häiritsevä piirre Siltalalla on, että väitettä työelämän huonontumista perustellaan valtavalta informaatiomassalla ilman lähdekritiikkiä. Hän käyttää monessa kohdin tutkimustuloksia argumentointinsa tukena problematisoimatta niiden kontekstisidonnaisuutta.

Tämänkaltaiset metakertomukset voivat olla ongelmallisia. Ne luovat paradigmaattisia mielikuvia, jotka ohjaavat havaintoja, tulkin-toja ja keskustelua joskus jopa todellisuutta vääristäen. Esimerkiksi lehtikirjoittelussa EVAn tutkimuksesta jäi huomaamatta, ettei loppuunpalamisväitteen kanssa samaa mieltä olevien osuus ollut kasvanut vuodesta 1996 vuoteen 2004 lainkaan. Väitteen kanssa täysin samaa mieltä olevien osuus oli jopa selvästi vähentynyt. Uutisoinnissa ei kiinnitetty myöskään huomiota kysymyksen epämääräiseen viiteryhmään ("monet ihmiset"), joka tekee siitä puhtaan mielikuvakysymyksen.

Samoihin aikoihin ilmestyi muita tutkimuksia (esim. Kauppinen ym. 2004; Lehto & Sutela 2004; Ylöstalo 2004), joissa palkansaajat katsoivat monien työpaikan arkikäytäntöjen muuttuneen viime vuosina pikemminkin parempaan kuin huonompaan suuntaan. Ne eivät osoittaneet myöskään työn henkisen rasittavuuden lisääntyneen. Nämä tulokset sivuutettiin vähin äänin.

Suomalaisessa työelämässä on huolestuttavia kehityspiirteitä. Kritisoin kuitenkin julkisessa keskustelussa läpilyönyttä diskursiivista itsestänselvyyttä työelämän huonontumisesta. Monet kehityspiirteet eivät istu vaivattomasti tähän diskurssiin. Työelämän kehityksen tarkasteluun on myös tutkimusaineistoa, joka perustuu palkansaajien omakohtaisiin näkemyksiin (toisin kuin EVAn tutkimus), joka on tilastollisesti edustavaa (toisin kuin Siltalan tutkimus) ja jonka perusteella on mahdollista tehdä monisyisiä empiirisiä analyyseja. Yksi tällainen aineisto on työministeriön työolobarometri.

Tarkoitus ja sisältö

Tarkastelen suomalaisten palkansaajien suhdetta työntekoon työolobarometrissa vuodesta 1992 käytetyn työntönteon mielekkyyttä koskevan kysymyksen pohjalta. Siinä kysytään, ovatko työntönteon mielekkyys ja työhalut yleensä muuttumassa vastaajan mielestä parempaan vai huonompaan suuntaan vai ovatko ne ennallaan? Tarkastelun keskiössä on balanssiluku eli parempaan ja huonompaan suuntaan vastanneiden erotus prosenttiyksiköinä. Barometri on toteutettu vuosittain syys-lokakuussa tietokoneavusteisina puhelinhaastatteluin. Sen vuotuinen vastaajamäärä on runsas 1000.

Barometrin etuina ovat sen aikasarjaluonne ja monien kysymysten herkästi toimintaympäristön muutoksiin reagoiva muotoilu. Tulokset voidaan yleistää Suomen kaikkiin palkansaajiin, joiden säännöllinen työaika on vähintään 10 tuntia viikossa. Työntönteon mielekkyyttä koskevan kysymyksen valitsemiselle tarkastelun lähtökohdaksi on kaksi perustetta. Yhtäältä se kuvaa barometrin kysymyksistä kokonaisvaltaisimmin palkansaajien suhdetta työntekoon ja toisaalta sen kautta on mahdollista ottaa kantaa myös Siltalan tematisoimaan työn vaihtosuhteeseen. Palkansaajien näkemyksillä työntönteon mielekkyydestä voi otaksua olevan ennustearvoa myös työelämässä jatkamista tai sieltä vetäytymistä koskevissa ratkaisuissa. Tämä on entistä tärkeämpi kysymys työikäisen väestön määrän kääntyessä Suomessa pitkäksi aikaa laskuun.

Tutkimuskysymyksenä on, miten palkansaajien työntönteon mielekkyyden muutosta koskevat käsitykset ovat vaihdelleet vuosina 1992-2005 ja mistä vaihtelut voisivat kertoa? Tätä tarkastellaan koko palkansaajakunnassa sekä toimialan, sosioekonomisen aseman, sukupuolen ja iän mukaan. Keskeisenä tulkinnallisena käsitteenä käytetään psykologista sopimusta, jolla palkansaaja sitoutuu työsuhteeseensa. Lähtöoletuksena on, että palkansaajien näkemykset työntönteon mielekkyyden muutoksista liittyvät heidän käsityksiinsä vaihtosuhteesta työpanoksen ja työsuhteen kautta vastineeksi saatavien palkkioiden kesken. Empiirisen analyysin perusteella näyttää siltä, että globalisoituvassa taloudessa monien palkansaajien psykologinen sopimus voi joutua uudelleenarvioitavaksi. Lopussa pohditaan mahdollisuuksia ja keinoja psykologisen sopimuksen rakentamiseksi uudelta pohjalta muuttuvassa toimintaympäristössä.

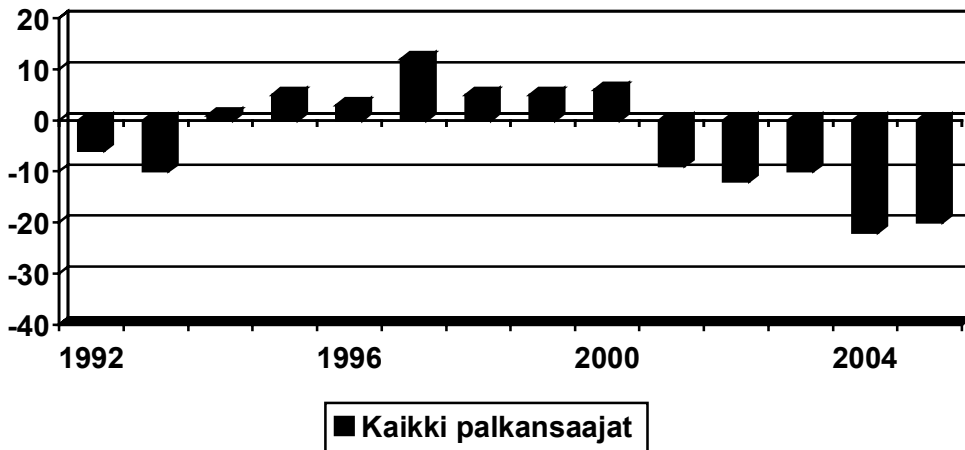
Kirjoituksessa käytetään työolobarometrin aikasarjoja ja niitä koskevia korrelaatioanalyyseja. Tarkoituksena ei ole rakentaa yksityiskohtaisia tutkimushypoteeseja ja niitä testaavaa selittävää tutkimusasetelmaa vaan generoida hypoteeseja jatkotutkimuksia ajatellen ja edistää yhteiskuntapoliittista keskustelua näistä.

Balanssiluvun kehitys 1992-2005

Työntönteon mielekkyyden muutoksen balanssiluku on vaihdellut ajanjaksolla siten, että vuosina

1992-93 luku oli negatiivinen, 1994-2000 positiivinen ja tästä eteenpäin taas negatiivinen (kuva

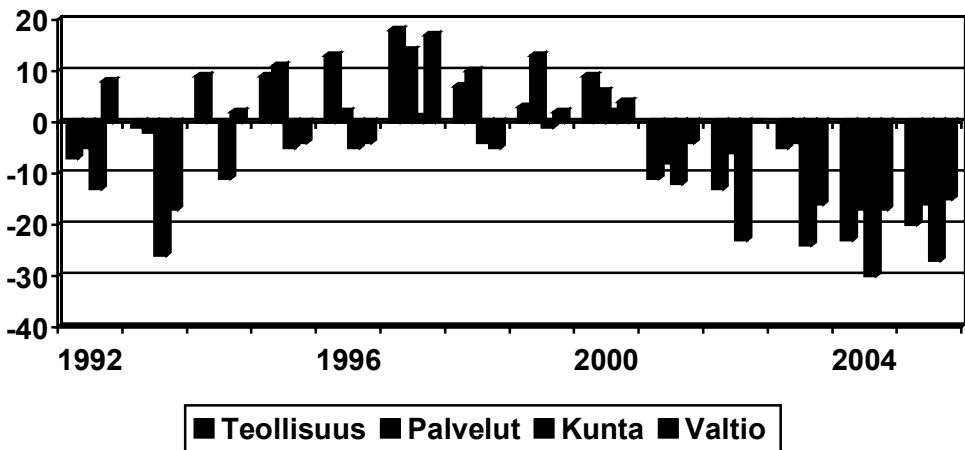
1). Positiivisin luku oli vuonna 1997 (+12) ja negatiivisin vuonna 2004 (-22).



Kuva 1. Työnteon mielekkyyden muutoksen balanssiluku koko palkansaajakunnassa.

Yksityisellä sektorilla luku on ollut jokaisena vuonna kuntasektoria positiivisempi (kuva 2). Valtiosektorilla on suurta vaihtelua. Siellä vas-

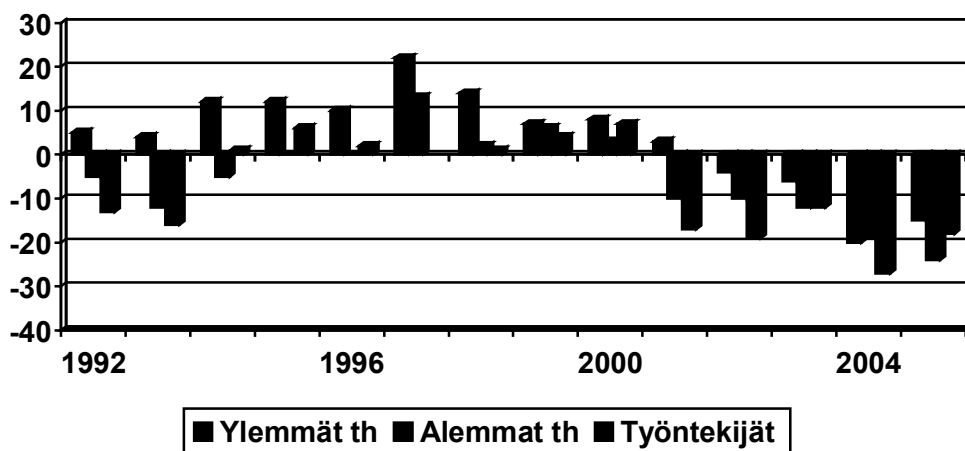
taajamäärä on myös pienin ja sen koostumus on muuttunut tarkastelujakson aikana suurten liikelaitosten yhtiöittämisen seurauksena.



Kuva 2. Työnteon mielekkyyden muutoksen balanssiluku toimialan mukaan.

Ylemmillä toimihenkilöillä luku on ollut pääsääntöisesti muita positiivisempi (kuva 3). Vain vuonna 2004 se jäi negatiivisemmaksi kuin alemmilla

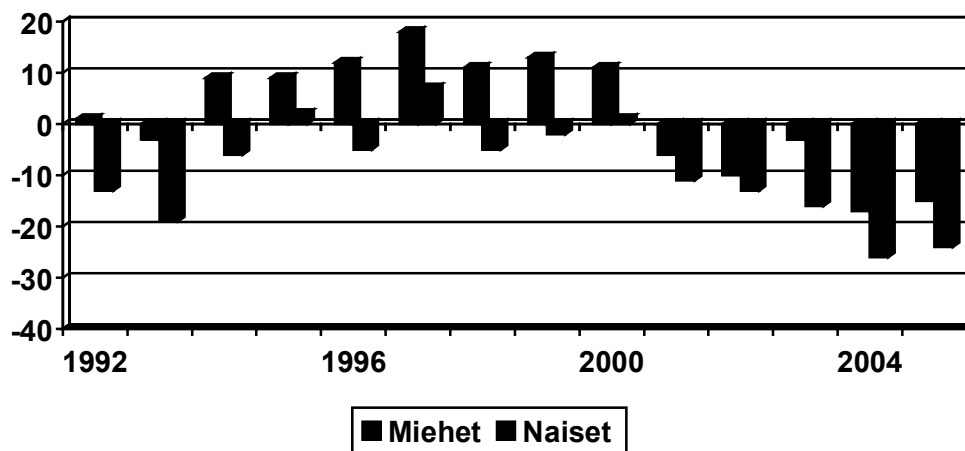
toimihenkilöillä. Työntekijöillä arviot ovat olleet useimpina vuosina negatiivisempia kuin toimihenkilöillä.



Kuva 3. Työnteon mielekkyyden muutoksen balanssiluku sosioekonomisen aseman mukaan.

Miehillä luku on ollut jatkuvasti positiivisempi kuin naisilla (kuva 4). Ero on pysytellyt noin 10

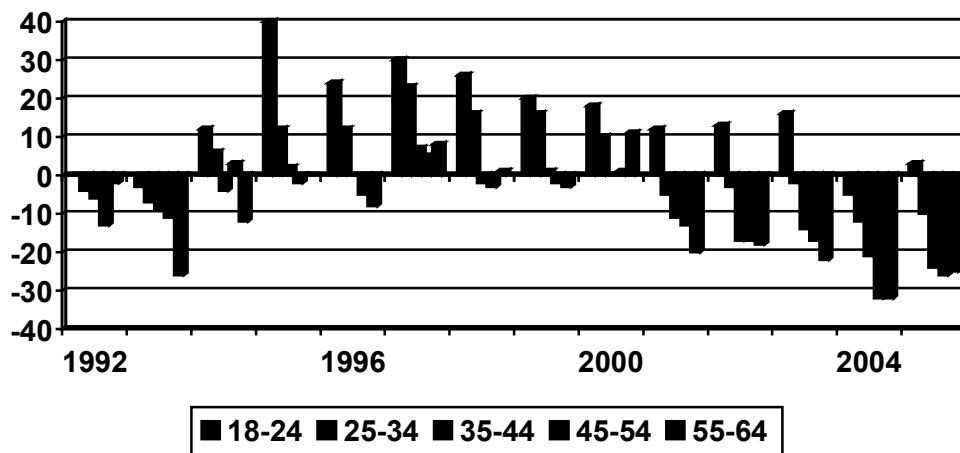
prosenttiyksikössä. Naisilla balanssiluku on ollut positiivinen vain kolmena vuonna.



Kuva 4. Työnteon mielekkyyden muutoksen balanssiluku sukupuolen mukaan.

18-24-vuotiailla luku on ollut muita selvästi positiivisempi (kuva 5). Ryhmän balanssiluku on ollut negatiivinen ainoastaan kahtena vuonna. Myös 25-34-vuotiaat erottuvat iäkäämmistä. Balanssiluvulla näyttäisikin olevan selvä negatiivinen yhteys ikään: kahdessa

vanhimmassa ikäryhmässä balanssiluku on ollut positiivinen ainoastaan kolmena vuonna. Nuorimman ja vanhimman ikäryhmän tuloksissa on pienemmästä vastaajamäärästä johtuen vuosittain hieman enemmän satunnaishvaihtelua.



Kuva 5. Työnteon mielekkyyden muutoksen balanssiluku iän mukaan.

Työnteon mielekkyyden ja talouden kehitys

Työnteon mielekkyyden muutoksilla ei näytä olevan selvää yhteyttä työelämän laadun yleiseen kehitykseen kuten erityisesti siihen, miten palkansaajat kokevat itsellään olevan kehitymis- ja vaikutusmahdollisuuksia työssä tai kuinka rasittavana he pitävät työtään. Muutokset työnteon mielekkyydessä eivät ole myöskään yhteydessä työolobarometrin muihin vastaaviin balanssilukuihin, joissa palkansaajien arvioinnin kohteena ovat sukupuolten välinen tasa-arvo työelämässä, mahdollisuus vaikuttaa omaan asemaan työssä, esimiesten johtamistapa, itsensä kehittämisen mahdollisuudet työssä, tietojen saanti työpaikan tavoitteista ja tulevaisuuden suunnitelmista sekä ympäristökysymysten huomioonottaminen työpaikalla. Kaikki muut balanssiluvut olivat selvästi positiivisia myös vuosina 2004 ja 2005, jolloin työnteon mielekkyyden muutoksen balanssiluku saavutti negatiivisimmat arvonsa.

Työnteon mielekkyyden muutoksen aaltomainen vaihtelu antaa aiheen tarkastella sen yhteyttä talouskehitykseen. Tämän selvittämiseksi tehtiin korrelaatioanalyysi balanssiluvun yhteydestä työolobarometrin aikasarjoihin, jotka koskevat

palkansaajien odotuksia yleisestä työllisyystilanteesta ja oman työpaikan taloustilanteesta, oma-kohtaisesta irtisanomis- ja lomautusuhasta sekä mahdollisuuksista saada ammattitaitoa vastaavaa työtä työttömäksi jouduttaessa. Korrelaatiotarkasteluun otettiin myös työttömyysaste ja sen vuosittainen muutos sekä barometrissa oleva henkilöstöä lisänneiden ja vähentäneiden työpaikkojen erotusta koskeva balanssiluku.

Yhteys työnteon mielekkyyden muutosten kanssa oli voimakkain yleistä työllisyystilannetta ja oman työpaikan taloustilannetta koskevien odotusten kanssa. Kaksi jälkimmäistä muuttujaa korreloi myös keskenään voimakkaasti.

Seuraavassa tarkastellaan lähemmin oman työpaikan talouskehityksen suhdetta työnteon mielekkyyteen. Suhde näyttää olevan kaksijakoinen. Työnteon mielekkyyden muutoksen ja oman työpaikan talouskehityksen balanssilukujen välillä vallitsi vuosina 1992-2001 tilastollisesti merkitsevä korrelaatio ($p < .01$). Tästä eteenpäin korrelaatio on kuitenkin heikentynyt ja koko ajanjaksolla se ei ole enää edes melkein merkitsevä ($p > .05$). Taulukossa I on tulokset erikseen vuosilta 1992-2001 ja 1992-2005.

Taulukko 1. Työnteon mielekkyyden ja oman työpaikan taloudellisen tilanteen muutoksen balanssilukujen korrelaatio 1992-2001 ja 1992-2005 (suluisia tilastollisten merkitsevyydestien tulokset).

Vuodet	1992-2001	1992-2005
Kaikki palkansaajat	.787 (.007)	.503 (.067)
Teollisuus	.897 (.000)	.600 (.023)
Palvelut	.733 (.016)	.462 (.096)
Kunta	.776 (.008)	.491 (.074)
Valtio	.344 (.331)	.286 (.321)
Työntekijät	.856 (.002)	.661 (.010)
Alemmat toimihenkilöt	.635 (.049)	.374 (.188)
Ylemmät toimihenkilöt	.546 (.102)	.251 (.387)
Miehet	.816 (.004)	.546 (.043)
Naiset	.780 (.008)	.479 (.083)
15-24-vuotiaat	.690 (.027)	.568 (.034)
25-34-vuotiaat	.806 (.005)	.565 (.035)
35-44-vuotiaat	.625 (.053)	.289 (.316)
45-54-vuotiaat	.831 (.003)	.485 (.078)
55-64-vuotiaat	.538 (.109)	.465 (.094)

Yhteys työnteon mielekkyyden ja oman työpaikan taloudellisen tilanteen muutoksen välillä on selvästi voimakkain teollisuudessa. Sen sijaan valtiosektorilla suhde ei ole tilastollisesti merkitsevä edes vuosina 1992-2001. Työntekijöillä yhteys toimihenkilöitä selvästi voimakkaampi. Ylemmillä toimihenkilöillä sen sijaan korrelaatio ei ole tilastollisesti merkitsevä myöskään vuosina 1992-2001. Alempien toimihenkilöiden ryhmässä korrelaatio on selvästi alentunut aivan viime vuosina. Miehillä korrelaatio on naisia hieman voimakkaampi. Ikäryhmittäin ei vallitse selvää säännönmukaisuutta. Yhteistä kaikille vastaajaryhmille on kuitenkin korrelaation pieneneminen vuodesta 2001. Vuosina 2002-05 työnteon mielekkyyden muutoksen balanssiluku on ollut kaikissa ryhmissä alempi kuin talouskehityksen perusteella olisi voinut ennakoita.

Psykologinen sopimus tulkinnallisena käsitteenä

Työnteon mielekkyyden muutoksen balanssiluvussa on ollut systemaattisia tasoeroja palkansaajaryhmittäin. Balanssiluvun kehitys on seurannut erityisesti vuoteen 2001 asti oman työpaikan taloustilanteen muutosodotuksia, vaikkakin yhteyden voimakkuus on vaihdellut palkansaajaryhmittäin. Vuodesta 2001 yhteys on kuitenkin ollut kaikissa ryhmissä aiempaa heikompi. Tässä

luvussa etsitään tulkintoja kahteen ensimmäiseen tulokseen. Kolmatta tulosta tarkastellaan seuraavassa luvussa.

Työnteon mielekkyyden muutoksen balanssiluvun vaihtelu työmarkkinoiden ja oman työpaikan taloudellisten muutosodotusten mukaan ei ole yllättävää. Oman työpaikan vahvistuva taloustilanne lisää liikkumavaraa palkanmaksussa, vahvistaa henkilöstön varmuutta työsuhteiden turvallisuudesta ja voi keventää työilmapiiriä. On myös mahdollista, että työmarkkinatilanteen paraneminen parantaa palkansaajien valinnanmahdollisuuksia ja vähentää riippuvuutta nykyisestä työnantajasta luoden näin positiivisia tulevaisuudenodotuksia. Oman työpaikan taloustilanteen ja työmarkkinatilanteen heikentyminen taas vaikuttaa päinvastaisesti. Tilanteen voi ajatella mekanismiksi, jossa palkansaajat luottavat siihen, että oman työpaikan menestyminen sekä oma asema ja työsuhteen kautta saatavat erilaiset palkkiot kietoutuvat läheisesti toisiinsa. Johdonmukaista on ajatella, että myös muutokset tässä vaihtosuhteessa heijastuvat palkansaajien näkemyksiin työnteon mielekkyydestä. Tämänkaltaista vaihtoa voidaan tarkastella psykologisen sopimuksen käsitteen avulla.

Käsite syntyi 1960-luvun alussa, mutta johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa se on alkanut yleistyä vasta viimeisen 20 vuoden aikana. Sitä on

myös käytetty jossain määrin vaihtelevassa merkityksessä (Guest 1998; Rousseau 1998; Smithson & Lewis 2005). Tässä psykologisella sopimuksella tarkoitetaan palkansaajien omaksumien ja heidän aiempiin kokemuksiinsa perustuvien uskomusten muodostamaa kokonaisuutta siitä, millaisia palkkioita he ovat oikeutettuja saamaan työnantajalta työsuhteen kautta vastineeksi työpanoksestaan. Nämä uskomukset ovat tavallisesti suurelta osin julkilausumattomia. Psykologiset sopimukset ovat myös yksilöllisiä ja subjektiivisia.

Psykologisiin sopimuksiin voi sisältyä sekä transaktionaalisia että relationaalisia elementtejä. Transaktionaaliset elementit tarkoittavat työsuhteen kautta saatavia suoraan tai epäsuoraan taloudellisilla arvoilla mitattavia palkkioita kuten palkka, luontaisedut, etenemis- ja kehittymismahdollisuudet työssä sekä työsuhteen pysyvyys. Relationaaliset elementit taas liittyvät työnantajien ja palkansaajien väliseen suhteeseen (esim. luottamus, lojaalisuus, turvallisuus ja arvostus). Transaktionaaliset elementit ovat relationaalisia yleensä sisällöltään ja kestoaltaan spesifimpiä ja määrittely ekplisiittisemmin. Varsinkin relationaaliin elementteihin voi sisältyä vahvoja tunnelatauksia.

Eräs syy psykologisia sopimuksia kohtaan tunnetun mielenkiinnon kasvuun löytyy globalisoituvan talouden luomista olosuhteista. Laajalle levinneen käsityksen mukaan uudessa kilpailutilanteessa yritykset rikkovat yhä yleisemmin entisenlaisia paternalistisia psykologisia sopimuksia, joiden ytimenä on ollut palkansaajien lojaalisuuden ja täyden työpanoksen sekä näiden vastineeksi saatavan (suhteellisen) turvattun työsuhteen ja ennustettavien ansioiden välinen vaihtosuhde. Keskustelua ovat erityisesti Yhdysvalloissa virittäneet yritysten uudelleenjärjestelyt, organisaatioiden keventämiset, toimintojen ulkoistamiset ja epätyypillisten työsuhteiden yleistyminen. Psykologisten sopimusten rikkoutumisen seurauksena palkansaajien työtyytyväisyys ja luottamus työnantajiin voi heikentyä, työpanos laskea ja kynnys vaihtaa työpaikkaa alentua. Keskustelussa on esitetty, että globalisoituvassa taloudessa transaktionaalisten elementtien merkitys suhteessa relationaaliin korostuu (Kissler 1994; Morrison & Robinson 1997; Smithson & Lewis 2005).

Morrison ja Robinson (1997) ovat laatineet mallin kuvaamaan prosessia, jota kautta

yksilö päätyy tulkitsemaan työorganisaationsa toimenpiteitä loukkaukseksi psykologiselle sopimukselleen. Mallin mukaan tämä ei tapahdu mekaanisesti vaan siihen vaikuttavat monet yksilökohtaiset, tilannesidonnaiset ja sosiaaliseen toimintakontekstiin liittyvät tekijät. Ilman näiden muiden tekijöiden riittävää tuntemusta yksittäisen palkansaajan reaktioita on vaikea ennakoida. Tässä kirjoituksessa tarkasteltavana on aggregoitu survey-data, jota pyritään tulkitsemaan käyttämällä psykologista sopimusta keskeisenä käsitteenä. Tulkinnat perustuvat oletukseen, jonka mukaan tiettyihin palkansaajaryhmiin kuuluvilla on tietynlaisia - ja samalla heidät muista riittävän hyvin erottavia - yhteisiä piirteitä psykologisissa sopimuksissaan. Näiden pohjalta syntyy aggregaattitasolla havaittavissa olevia kyseiselle palkansaajaryhmälle ominaisia erityispiirteitä.

Kirjoituksessa oletetaan, että palkansaajilla on näkemys työpanoksensa arvosta työnantajalle. Tätä vastaa uskomus niiden palkkioiden arvosta, joita he ovat oikeutettuja saamaan vastineeksi. Nämä voivat olla osittain transaktionaalisia (TR) ja osittain relationaalisia (REL). Palkansaajilla on edelleen käsitys siitä, minkä arvoisia palkkioita he tosiasiassa saavat tai uskovat tulevaisuudessa pystyvänsä saamaan työpanoksensa vastineeksi. Jotta palkansaajat olisivat tyytyväisiä tähän vaihtoon, olisi näiden palkkioiden vastattava arvoltaan vähintäänkin heidän oikeutetuksi kokemaansa tasoa. Tämän päättelyn mukaan oman työpanoksen koettu arvo (WI) = oikeutetuiksi uskottujen palkkioiden arvo $NREW(TR + REL) \leq$ parhaillaan saatavien palkkioiden tai tulevaisuudessa saavutettaviksi katsottujen palkkioiden arvo $RREW(TR + REL)$.

Palkansaajat kokevat psykologisen sopimuksensa häiriintyvän, mikäli $NREW$:n ja $RREW$:n suhde kääntyy toisin päin. Näin voi tapahtua esimerkiksi, kun omaa työpaikkaa koskevat taloudelliset odotukset muuttuvat negatiivisemmiksi. Edellä esitetyn perusteella tämä vaikuttaa palkansaajien näkemyksiin työnteon mielekkyydestä.

Yhtenä rajoitteena pääosin yhdysvaltalaisessa tutkimuksessa on sen kohdistuminen lähinnä vain asiantuntija- ja johtotehtävissä työskenteleviin. Työolobarometrin mukaan niin sosioekonominen asema kuin toimiala toivat esiin selviä eroja työnteon mielekkyyden muutosten ja oman työpaikan taloustilanteen kehitykseen välisessä suh-

teessa. Näitä eroja on mahdollista tulkita edellä esitetyn valossa.

Kuten taulukosta yksi näky, edellä mainittu yhteys oli työntekijöillä voimakkaampi kuin ylempillä toimihenkilöillä. Yhteys oli myös teollisuudessa voimakkaampi kuin yksityisissä palveluissa ja kuntasektorilla. Kummassakin tapauksessa erojen voi tulkita liittyvän siihen, että taloudellisen tilanteen muutos vaikuttaa näissä palkansaajaryhmissä psykologisiin sopimuksiin eri tavalla. Työolotutkimuksen mukaan vastaajan koulutustaso on selvästi yhteydessä siihen, pitääkö hän palkkaa vai työn sisältöä tärkeämpänä: työn sisällön merkitys kasvaa koulutustason noustessa. Erityisesti teollista työtä tekevät korostavat palkan merkitystä muita selvästi enemmän (Lehto & Sutela 2004, 15-16). Taloudellisen tilanteen muutosten voi otaksua vaikuttavan välittömämmin palkkaan kuin työn sisältöön. Tämä voisi selittää, miksi yhteys työnteon mielekkyyden muutoksen balanssiluvun ja oman työpaikan taloudellisten muutosodotusten välillä on siis voimakas juuri työntekijöillä ja teollisuudessa.

Vaihtoehtoinen selitys tälle ilmiölle on, että taloudelliset käänteet voivat vaikuttaa näissä ryhmissä muita suuremmin ansioihin tai koettuun työsuhteen turvallisuuteen ylipäätään ja saada aikaan työntekijöiden keskuudessa ja teollisuudessa muita ryhmiä voimakkaamman yhteyden työnteon mielekkyyden ja oman työpaikan taloudellisen tilanteen muutoksen välille tätä kautta. Työolobarometrin mukaan teollisuudessa on muita selvästi enemmän niitä, joiden ansiot riippuvat työn määrästä tai laadusta tai ryhmän tai työyksikön tuloksesta. Teollisuudessa myös irtisanomiset ja lomautukset reagoivat herkimmin talouden käänteisiin (Ylöstalo 2003, 39-40 ja 73-77). Työntekijöillä ja teollisuudessa työskentelevillä NREW:n ja RREW:n välinen suhde on siis muita palkansaajaryhmiä herkempi muutoksille oman työpaikan taloudellisessa tilanteessa.

Ylempien toimihenkilöiden työntekijöitä positiivisempia käsityksiä työnteon mielekkyyden muutoksista voi myös tulkita psykologisen sopimuksen kautta. Ylempien toimihenkilöiden psykologisissa sopimuksissa ovat perinteisesti painottuneet työntekijöitä enemmän relationaaliset elementit kuten vastavuoroinen luottamus ja arvostus (Kevätsalo 1999). Tällöin heillä voi myös olla työntekijöitä korkeampi kynnys tulkita

toimintaympäristön muutoksia uhkiksi psykologisille sopimuksilleen. Robinsonin (1996) mukaan luottamus toiseen osapuoleen ja usko sen hyväntahtoisuuteen vähentävät herkkyyttä tehdä sellaisia havaintoja toisen osapuolen toiminnasta, jotka voisi tulkita psykologisen sopimuksen rikkomisiksi. Siksi ylempillä toimihenkilöillä voi myös olla taipumus tulkita työnantajien toimenpiteitä tai toimintaympäristön muutoksia ylipäätään jo lähtökohtaisesti työntekijöitä positiivisemmassa valossa. Tämä tarkoittaa, että ylempillä toimihenkilöillä RREW(REL) on tyypillisesti korkealla tasolla eikä jousta herkästi alaspäin, mikä suurentaa kynnystä sille, että NREW:n ja RREW:n suhde muuttuu epätyytyttäväksi.

Työnteon mielekkyyden muutoksen balanssiluku alenee johdonmukaisesti iän myötä. Keskustelussa psykologisesta sopimuksesta on esitetty, että ihmisten työkokemuksen lisääntyessä heidän odotuksillaan on taipumus kasvaa, kun taas heidän saatavilla olevat palkkionsa muuttuvat epätasaisemmin. Tästä seuraa kasvava odotusten ja todellisuuden välinen kuilu, joka synnyttää deprivatiotilan (Lucero & Allen 1994). Vaikka odotukset vähitellen sopeutuvatkin, voidaan ajatella, että koko palkansaajakunnassa koetun deprivatiion suuruus, joka näkyy alenevana työnteon mielekkyytenä, korreloi työkokemuksen pituuteen ja tätä kautta ikään.

Deprivatiioselitys kuitenkin liikkuu yleisellä tasolla ja oletus palkansaajien odotusten johdonmukaisesta kasvusta on empiirisesti kiistanalainen. Se saattaa sopia kuvaamaan tutkimuksen kohteena tyypillisesti olleita asiantuntija- ja johtotehtävissä työskenteleviä, joilla on pitkäjänteisiä ja kunnianhimoisia urakehitystoiveita. Suomalainen tutkimusaineisto ei kuitenkaan osoita, että palkansaajien odotukset yleisesti kasvaisivat työkokemuksen tai iän myötä. Työolobarometrin mukaan palkansaajien odotukset työpaikan taloustilanteesta eivät korreloi ikään positiivisesti vaan negatiivisesti. Samansuuntainen tulos koskee työolotutkimuksen perusteella sitä, millaiset mahdollisuudet palkansaajat näkevät itsellään uuden työpaikan hankkimiseen (Lehto & Sutela 2004, 22).

Onkin mahdollista, että työnteon mielekkyyden muutoksen balanssiluvun negatiivinen yhteys ikään voi ikääntyvien odotusten kasvun sijasta johtua enemmän siitä, että palkansaajien käsityk-

set työpanoksensa vastineeksi hankittavista palkkioista muuttuvat keskimäärin pessimistisemmiksi iän myötä. Tämä voi koskea niin taloudellisia palkkiota kuin työn sisältöä ja sen tarjoamia kehittymismahdollisuuksia. Työolobarometrin vuosien 2004 ja 2005 aineistoissa alle 30-vuotiaiden ja yli 45-vuotiaiden ero balanssiluvussa oli yksityisellä sektorilla kuntasektoria selvästi suurempi. Ero voi liittyä siihen, että kunnissa on enemmän senioriteettisidonnaisia etuja (palkan suuruus, työsuhteen pysyvyys, etenemismahdollisuudet), jotka tasoittavat ikäryhmien kokemaa eroa hankittavista palkkioista.

Antilan ja Ylöstalon (2002, 161-162) yritysaineisto osoittaa myös, että ikäryhmien sisällä on selviä eroja työnteon mielekkyyden muutosta koskevissa käsityksissä, jotka liittyvät mahdollisuuksiin osallistua päätöksentekoon työpaikalla. Päätösvaltaa delegoivissa proaktiivisissa yrityksissä yli 50-vuotiaatkin kokevat työnteon mielekkyyden kehittyneen myönteisemmin kuin 30-40-vuotiaat traditionaalisissa keskitetyn päätöksenteon yrityksissä. Mahdollisuus päätöksentekoon omassa työssä voi olla tärkeä työnteon mielekkyyteen vaikuttava työsuhteen kautta saatava palkkio. Proaktiivisten yritysten henkilöstön psykologinen sopimus voi myös sisältää enemmän relationaalisia elementtejä kuin traditionaalisten. Edelliset tulkitsevat delegoitua päätöksentekoa osoituksena työnantajan luottamuksesta ja arvostuksesta, mikä lisää immuniteettia tulkita työnantajien toimenpiteitä lähtökohtaisesti negatiivisessa valossa. Antilan ja Ylöstalon mukaan näkemys yhteen hiileen puhaltamisesta onkin proaktiivisissa yrityksissä traditionaalisia selvästi yleisempi (mt., 168-169).

Psykologisen sopimuksen käsite tarjoaa monia mielenkiintoisia mahdollisuuksia tulkita työolobarometrin tuloksia. Mutta miksi työnteon mielekkyyden muutoksen balanssiluvun yhteys talouden muutoksiin näyttäisi nyt selvästi heikentyneen ja miksi näkemykset työnteon mielekkyyden muutoksesta ovat vajonneet ennennäkemättömän pessimistisiksi?

Psykologinen sopimus murroksessa?

Vuonna 2001 palkansaajien käsitykset työnteon mielekkyyden muutoksesta kääntyivät jälleen selvästi negatiivisemmiksi taloustilanteen epävakaisuudessa. Yksityisellä sektorilla näkemykset

oman työpaikan taloustilanteesta ovat sittemmin kirkastuneet. Kuntasektorilla ne ovat yhä pessimistisempiä mutteivät poikkea olennaisesti 1990-luvun talouslaman jälkeisestä tasosta. Työnteon mielekkyyden muutoksen balanssiluku ei ole kuitenkaan kohentunut vaan se sai vuosina 2004 ja 2005 negatiivisimmat arvonsa kaikissa palkansaajaryhmissä. Voidaan puhua jopa negatiivisesta tasosiirtymästä.

Uusimpien survey-tutkimusten mukaan palkansaajien näkemykset työoloistaan eivät yleisesti ole viime vuosina muuttuneet pessimistisemmiksi (Kauppinen ym. 2004; Lehto & Sutela 2004; Ylöstalo 2006). Työolotutkimuksessa perinteiset omaan asemaan välittömästi liittyvät epävarmuustekijät kuten lomautuksen, irtisanomisen, työkyvyttömyyden tai työttömyyden uhka tai uhka siirrosta toisiin tehtäviin eivät lisääntyneet vuodesta 1997 vuoteen 2003. Ainoa selvästi yleistynyt epävarmuustekijä oli ennakoimattomien muutosten uhka (33:sta 40 prosenttiin). Tämä epävarmuuden tyyppi on lisääntynyt ennen kaikkea yksityisellä sektorilla (Lehto & Sutela 2004, 66-67). Samanaikaisesti niiden palkansaajien osuus, jotka katsovat saavansa tietoa työtä koskevista muutoksista jo suunnitteluvaiheessa, pieneni 41:stä 34 prosenttiin. Suurin pudotus tapahtui tässäkin yksityisellä sektorilla (mt., 29-30). Suuressa palkansaajajoukossa muutokset ovat merkittäviä.

Yhdysvalloissa keskustelu psykologisten sopimusten särkymisestä käynnistyi 1980-luvulla suurten yritysjärjestelyjen ja organisaatioiden keventämisten ja niitä seuranneiden massiivisten työvoimavähennyksien seurauksena. Myös Suomen 1990-luvun talouslaman aikana työvoiman määrä väheni rajusti. Kuitenkin erityisesti viime vuosina palkansaajien asema kokonaisuutena on ollut työmarkkinoilla vakaampi ja turvatumpi kuin Yhdysvalloissa. Siellä suurella osalla palkansaajia reaalipalkat ovat laskeneet, eikä alentunutkaan työttömyys ole pienentänyt työsuhteensa menettämistä todennäköisenä pitävien osuutta (Green 2006, 112-138; Head 2003, 170-189).

Käsitystä suomalaisen yhteiskunnan suhteellisesta vakaudesta tukee myös eurooppalainen elämänlaatututkimus. Siinä suomalaiset luottivat 28 maan vertailussa muihin ihmisiin enemmän kuin missään muualla. Johdon ja työntekijöiden välisiä jännitteitä Suomessa nähtiin Tanskan ja Ruot-

sin jälkeen kolmanneksi vähiten (Nauenberg 2004). Suomalaista yhteiskuntaa voi hyvinkin kutsua luottamusyhteiskunnaksi. Suomalaisen palkansaajien psykologisissa sopimuksissa voi relationaalisilla elementeillä olla suurempi painoarvo kuin matalamman luottamuksen yhteiskunnissa. Edellä todettiin, että luottamus toiseen osapuoleen ja usko sen hyväntahtoisuuteen vähentävät herkkyyttä tehdä sellaisia havaintoja toisen osapuolen toiminnasta, jotka voisi tulkita psykologisen sopimuksen rikkomisiksi. Relationaalsiin elementteihin sisältyy toisaalta vahvoja tunnelatauksia. Niihin kohdistuvat rikkomukset ovat seurauksiltaan helposti vakavampia kuin transaktionaalsiin elementteihin kohdistuvat (Morrison & Robinson 1997, 247).

EVA:n vuoden 2004 kansallisen arvo- ja asennetutkimuksen mukaan suomalaiset suhtautuvat hyvin kriittisesti viimeaikaisiin irtisanomisiin. Taloudellisesti välttämättöminä niitä piti vain runsas kymmenesosa ei-johtavassa asemassa olevista palkansaajista ja alle puolet johtavassa asemassa olevistakin (Torvi & Kiljunen 2005, 35). Myös suomalaisten käsitykset siitä, millaisia yritysjohtajia tarvitaan, ovat muuttuneet vuodesta 1992 vuoteen 2004. Vastaajat pitävät nyt aiempaa vähemmän tärkeinä ominaisuuksina kansainvälistä suuntautuneisuutta, rohkeutta uudistuksiin ja valmiutta syvällekäyviin muutoksiin, mutta kaipaavat enemmän ihmisläheisyyttä, sosiaalisuutta sekä moraalisesti korkeita tavoitteita ja toimintatapoja (mt., 39).

Edellisten tutkimustulosten valossa ja psykologista sopimusta tulkinnallisena käsitteenä käyttäen voidaan ajatella, että työntönnön mielekkyyden muutoksen tasosiirtymä ei liity niinkään välittömiin oman työpaikan ja työn arjen muutoksiin kuin huoleen uhkaavaksi koettujen toimintamallien leviämisestä työelämässä yleisemmin. Uusia uhkaaviksi koettuja toimintamalleja pidetään seurauksena talouden globalisoinnista ja ylikansallisesta verkostoitumisesta ja muutosten katsotaan kohdistuvan työpaikoille nyt entistä yllättävämpinä, rajumpina ja sattumanvaraisempina, entistä enemmän niiden taloudellisesta tilanteesta riippumattomasti. Viimeaikaisten irtisanomisten koetaan uhkaavan psykologisten sopimusten relationaalisia elementtejä, jotka ovat olleet suomalaisten

palkansaajien keskuudessa viime vuosina kansainvälisesti verraten tärkeitä.

Suomen nopeaa talouskasvua 1990-luvun laman jälkeen voi pitää seurauksena kansallisesta (kilpailukyky)projektista, johon palkansaajat ovat olleet vahvasti sitoutuneita. Voikin ajatella, että palkansaajien psykologiseen sopimukseen sekä siihen sisältyviin tulkintoihin oman työpanoksen ja sen perusteella saatavien palkkioiden välisen vaihtosuhteen oikeudenmukaisuudesta on vaikuttanut myös tämä laajempi konteksti. Kilpailukykyprojekti on mahdollistanut niin monenlaiset työn organisointia (Ylöstalo 2006), työehtoja ja työmarkkinoita (Koistinen & Sengenberger 2002) koskevat joustot kuin myös tulopolitiikan sääntelemät maltilliset, työn tuottavuuden kasvua matalammat palkankorotukset (Sauramo 2004). Esimerkiksi Koistinen ja Sengenberger pitävät työaikoihin, työsopimuksiin sekä ammatilliseen ja alueelliseen liikkuvuuteen kohdistuneita joustoja yhtenä keskeisenä Suomen nopeaa toipumista talouslamasta edesauttaneena tekijänä. Ne toteutettiin ympäristössä, joka takasi palkansaajille vastineeksi suhteellisen vankan perusturvallisuuden. EVA:n tutkimuksen (Torvi & Kiljunen 2005, 38-39) mukaan 1990-luvun alun irtisanomisiin ei liittynyt yhtä voimakkaita moraalisesti tuomitsevia elementtejä kuin viimeaikaisiin. Tuskallisista kokemuksista huolimatta ne mahtuivat kansallisen (kilpailukyky)projektin kontekstiin eivätkä sinällään uhanneet yhtä voimakkaasti palkansaajien psykologisten sopimusten relationaalisia elementtejä.

Globalisoituvassa taloudessa pääomavirrat liikkuvat enemmän yli kansallisten rajojen (Pitkänen & Sauramo 2005). Palkansaajien voi tällöin olla vaikeampaa sitoutua tällaiseen projektiin entisiin ehdoin. Jos konteksti, jossa palkansaajat tekevät tulkintoja oman työpanoksensa ja sen perusteella saatavien palkkioiden välisen vaihtosuhteen oikeudenmukaisuudesta, muuttuu, voi sillä olla monenlaisia vaikutuksia palkansaajien psykologisille sopimuksille. Yksi kehityssuunta voi olla psykologisten sopimusten muuttuminen sisällöltään entistä enemmän transaktionaaliseksi. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että heikentyntä tunnetta luottamuksesta ja turvallisuudesta pyritään kompensoimaan korkeammilla ansioilla tai muilla nopeasti hankittavilla näkyvillä eduilla.

Kohti uudenlaista psykologista sopimusta

Suomalaisten palkansaajien psykologinen sopimus on perustunut ajatukselle oman työpaikan taloudellisen menestymisen sekä oman aseman ja työsuhteen kautta saatavien palkkioiden välisestä kiinteästä yhteydestä. Näyttää siltä, että sopimus on säröilemässä. EVAn tutkimus tukee väitettä osoittamalla, että työntekijöiden ja työnantajien etua yhteneväisinä pitävien osuus oli vuonna 2004 selvästi alempi kuin kertaakaan 10 viime vuoden aikana (Torvi & Kiljunen 2005, 33). Säröily näkyy työntöön mielekkyyden muutosta koskevan balanssiluvun negatiivisena tasosiirtymänä. Samalla kaikissa palkansaajaryhmissä mielekkyyden muutosta koskevat arviot ja käsitykset oman työpaikan talouden muutossuunnista ovat yhä enemmän irtaantumassa toisistaan. Tasosiirtymä ei liity niinkään siihen, että palkansaajat olisivat kokeneet negatiivisia muutoksia välittömästi työssään tai työpaikkansa arkikäytännöissä. Siirtymä näyttäisi liittyvän enemmänkin globalisoituvan talouden synnyttämiin uusiin toimintamalleihin, jotka uhkaavat entisenlaisen psykologisen sopimuksen keskeisiä elementtejä ja joiden ennakoidaan leviävän laajemmalle suomalaisen työelämään.

On mahdollista, että palkansaajat ovat menettämässä ehkä pysyvästikin uskoaan oman työpaikan taloudellisen menestymisen ja työsuhteen kautta saatavien palkkioiden väliseen positiiviseen yhteyteen. Näissä oloissa nousee esille kysymys siitä, miten käsitykset työntöön mielekkyydestä voisivat jatkossa muuttua positiivisemmiksi? Palkansaajien näkemyksillä työntöön mielekkyydestä voi otaksua olevan merkitystä heidän työelämässä jatkamista koskeville päätöksilleen. Kysymys muuttuu entistä tärkeämmäksi työikäisen väestön supistuessa, varsinkin kun uuden joustavan vanhuuseläkejärjestelmän taloudellisilla kannustimilla ei yksin näyttäisi olevan kovin suurta työssä jatkamisaikaa pidentävää vaikutusta (Forma & Väänänen 2004; Torvi & Kiljunen 2005; Tuominen & Pelkonen 2004). Vähäisen työntöön mielekkyyden voi myös otaksua heikentävän työmotivaatiota ja tätä kautta työhyvinvointia ja tuottavuutta.

Edellä jo viitattiin siihen, että yhdysvaltalaisessa keskustelussa on usein esitetty näkemys, jonka mu-

kaan globalisoituvassa taloudessa psykologiset sopimukset rakentuvat enemmän transaktionaalisten ja vähemmän relationaalisten elementtien varaan kuin aiemmin (Kissler 1994; Morrison & Robinson 1997; Smithson & Lewis 2005). Toisaalta on esitetty myös monivivahteisempia näkemyksiä. Rousseau ja Wade-Benzoni (1994) erottavat erilaisia psykologisen sopimuksen ideaalityyppejä sopimuksen spesifisyyden ja aikajänteen nojalla. Puhtaasti transaktionaaliset sopimukset ovat lyhytkestoisia ja niillä on täsmälliset suoritustavoitteet. Tällaiset sopimukset lähestyvät luonteeltaan liikesopimusta. Puhtaasti relationaaliset sopimukset taas ovat kestoiltaan avoimempia ja niiden sisältämät työsuoritusta koskevat tavoitteet epämääräisempiä, mikä merkitsee myös yleensä suurempaa työn autonomiaa. He kutsuvat tasapainotetuiksi (balanced) sopimuksia, jotka ovat avoimia kuten relationaaliset, mutta jotka sisältävät spesifejä ja samalla ajan myötä joustavasti muuttuvia työsuoritusta koskevia tavoitteita. Dabos ja Rousseau (2004) katsovat, että globalisoituvassa tuotannossa toimivien työorganisaatioiden keskeisenä haasteena on pyrkiä edistämään nimenomaan tasapainotettujen sopimusten kehittymistä. Millaisia nämä voisivat olla?

Ghoslan, Bartlett ja Moran (2001) toteavat, että yritykset keskittyivät 1980- ja 1990-luvuilla globalisoituvan kilpailun paineessa ja osakkeenomistajia miellyttääkseen staattisen tehokkuutensa parantamiseen uudelleenjärjestelyillä, prosessien virtaviivaistamisella, ulkoistamisella, organisaatioiden keventämisellä ja jatkuvilla kustannusleikkauksilla. Näin saavutettujen tulosparrannusten hintana oli kuitenkin entisenlaisten paternalististen psykologisten sopimusten rikkoutuminen. Tällä oli tuhoisa vaikutus työntekijöiden lojaalisuuteen ja yrityksiin sitoutuneisuuteen. Yksipuolisesti staattisen tehokkuuden kasvattamiseen tähtäävän liiketaloudellisen ajattelun rajat tulevat heidän mukaansa kuitenkin vähitellen vastaan. Kestävä ja ympäröivän yhteiskunnan silmissä legitimi koettu liiketoiminta vaatii myös kykyä dynaamiseen tehokkuuteen, joka näkyy yrityksen arvonluontikyvyn jatkuvana kehittymisenä. Tämä edellyttää uudenlaista moraalista sopimusta sekä työntekijöiden että ympäröivän yhteiskunnan kanssa.

Ghoslan kumppaneineen ei kuitenkaan usko, että sopimus voitaisiin rakentaa samassa määrin kuin aiemmin varmojen työsuhteiden varaan. Markkinoiden ja teknologioiden muuttuessa nopeammin yritysten kilpailuedut uhkaavat jäädä lyhytaikaisemmiksi. He esittävät ratkaisuksi työtehtävien suunnittelua ja kehittämistä niin, että työntekijät voivat pitää niitä tarkoituksellisen ja jatkuvia oppimis- ja kehittymismahdollisuuksia sisältävinä. Uuden sopimuksen ytimenä palkansaajille on työnantajan lupaus mielekkäistä ja haasteellisista työtehtävistä, jotka mahdollistavat sitoutumisen yhteiseen tehtävään suuntautuneeseen päämäärätietoiseen työyhteisöön ja joiden tarkoituksena on taata palkansaajien työllistettyvyys. Yrityksille sopimuksen ytimenä on työntekijöiden sitoutuneisuuden ja luottamuksen ohella mahdollisuus työpanoksen toiminnallisesti joustavaan käyttöön. Huolehtiessaan työntekijöiden työllistettyvyydestä yritykset voivat myös vahvistaa toimintansa yhteiskunnallista legitimitteettiä. Kirjoittajien mukaan uusi sopimus ei voi olla keino heikentää työntekijöiden työsuhdeturvaa ja se edellyttää yrityksiltä johdonmukaista sitoutumista siihen kaikilla tasoilla.

Heckscher (1996) on tutkinut keskijohdon sitoutumista runsaasti työvoimaa vähentäneissä yrityksissä. Hänen mukaansa monet yrityksistä pyrkivät 1980- ja 1990-luvuilla koventuneen kansainvälisen kilpailun ja teknologisen muutoksen oloissa tarkoituksellisesti eroon ”byrokraattiselle kapitalismille” ominaisesta ”paternalistisesta etiikasta”, jossa ”organisaatio tarjoaa [henkilöstölle] suojaa ja turvallisuutta vastineeksi ehdottomasta lojaalisuudesta” (mt., 6). Organisaatioiden uudelleenjärjestelyt ja keventämiset tähtäsivät kustannusleikkausten ohella usein uudenlaiseen kulttuuriin, jossa yritykset pystyisivät toimimaan joustavammin ja asiakasohjautuvammin ja jossa henkilöstöllä olisi yrittäjämäinen asenne työhönsä. Monet yrityksistä kuitenkin epäonnistuivat jälkimmäisessä tavoitteessa. Keskijohto koki tulensa petetyksi uskomuksissaan ja koko heidän toimintaansa ohjaava konteksti särkyi. Muutokset hajottivat keskijohdon epävirallisia verkostoja, jotka olivat olleet tärkeitä hiljaisen tiedon ja organisaation sisäisen joustavuuden lähteitä. Tuloksena oli epätietoisuuden kasvu ja paradoksaalisesti paluu varovaisempaan käyttäytymiseen ja byrokraattisempiin toimintamuotoihin.

Muutoksessaan parhaiten onnistuneiden yritysten esimerkkien perusteella myös Heckscher (emt.) pitää ratkaisuna uudenlaista psykologista sopimusta. Tämä ei kuitenkaan voi perustua niinkään lojaalisuudelle ja odotuksille elinikäisestä työsuhteesta, kuin sitoutumiselle henkilöstön yhteisesti sisäistämisen organisaation mission ja strategisten päämäärien saavuttamiseen. Tämä edellyttää yrityksiltä dialogisuutta, avoimuutta ja läpinäkyvyyttä suhteessa henkilöstöön. Työntekijöiden on pystyttävä näkemään ja ymmärtämään tehtävänsä liiketoiminnan koko kontekstissa. Uuden sopimuksen ytimenä on työntekijöiden sitoutuminen yrityksen sijasta työyhteisönsä toiminnan päämääriin, tehtäviinsä sekä ammatilliseen ja henkilökohtaiseen kehittymiseensä. Uusi sopimus ei ole ikuinen vaan uudelleenarvioitavana yritysten ja työntekijöiden yhteisten projektien taitekohdissa, tyypillisesti muutaman vuoden välein. Heckscher kuitenkin korostaa, että uudenlainen sopimus on kaukana monien ekonomistien vaalimasta etiikasta, jossa ihmiset ovat työmarkkinoilla yksilöllisiä ja taloudelliseen maksimointiin perustuvia valintoja tekeviä vapaita agentteja. Menestyvä liiketoiminta ei ole mahdollista ilman, että ihmiset sitoutuvat suhteellisen pitkäjänteisesti yhteistyöhön yhteisten päämäärien saavuttamiseksi.

Kumpaakin näkemystä voi kritisoida kysymällä esimerkiksi, onko työntekijöillä useinkaan todellisia työpaikan vaihtomahdollisuuksia, onko realistista pystyä muotoilemaan työtehtäviä siten, että ne tarjoavat kaikille työntekijöille pitkäaikaisia kehittymishaasteita, voiko yritysten johtamisajattelua muuttaa kovinkaan helposti tähän suuntaan ja ovatko työntekijät näillä edellytyksillä valmiita sitoutumaan uudenlaiseen sopimukseen? Vaikka Heckscher tuo esiin mahdollisia rajoituksia uudenlaiselle sopimukselle, hän ohittaa täysin kysymyksen sen ulottamisesta vähemmän ammattitaitoa vaativiin, tyypillisesti tayloristisesti organisoituihin, tehtäviin.

Kummankin näkemyksen perusidea voi kuitenkin pitää järkevänä. Varmoja työsuhteita on globalisoituvassa taloudessa entistä vaikeampaa taata, vaikka työsuhdeturvajärjestelmää kansallisesti edelleen vahvistettaisiin. Pyrkimys vahvistaa entisenlaista paternalistista psykologista sopimusta voi olla epärealistista tilanteessa, jossa yritysten olisi haettava kilpailuetuja nopeasta

ja joustavasta toiminnasta, asiakasräätälöinnistä, asiakaspalvelusta ja kyvystä tuotteiden, palvelujen, toimintojen ja prosessien jatkuvaan kehittämiseen. Siirtyminen hinta- ja laatu painotteisesta kilpailusta joustavuus- ja innovaatiopainotteiseen merkitsee organisaatorakenteiden joustavuutta, verkostoituneisuutta ja muutosvalmiutta koskevien vaatimusten lisääntymistä. Työnteon mielekkyyden horjumiseen tuskin on mahdollista myöskään vastata utopialla palkansaajasta, jonka toiminta ja valinnat perustuvat vain lyhyen aikavälin taloudellisten hyötyjen maksimointiin ja korostetun välineelliseen sitoutumiseen kulloiseenkin työyhteisöön. Tällaista sitoutumistapaa eivät pitäneet tavoiteltavana edes Heckscherin (1996, 152-154) kuvaamat keskijohdon edustajat; kaikilla oli halu sitoutua työyhteisönsä emotionaalisesti vahvemmin (vrt. myös Sennett 1998). Sen yleistyminen jäytäisi varmimmin suomalaisen luottamusyhteiskunnan perusteita ja erityisesti hyvinvointipalvelusektorilla ajatusta voi pitää täysin epärealistisena.

Uudenlaisen psykologisen sopimuksen sisältönä voisi Suomen oloihin sovellettuna olla ajatus, jonka mukaan työnantaja pyrkii hyvän johtamisen ja työn organisoinnin avulla takaamaan palkansaajille entistä parempia mahdollisuuksia haasteelliseen työhön ja osaamisen jatkuvaan kehittämiseen ja tätä kautta huolehtimaan myös heidän työllistettävyydestään. Palkansaajat eivät tällöin sitoudu ensisijaisesti työnantajaan vaan itsensä kehittämiseen. Tällaisen ajattelutavan leviäminen merkitsisi tosiasiallista askelta kohti ajatusta oppivista organisaatioista ja oppivasta yhteiskunnasta. Vaikka tilanne onkin 1970-luvulta kohentunut, edelleen selvä enemmistö suomalaisista palkansaajista ei koe työssään hyviä kehittämismahdollisuuksia (Lehto & Sutela 2004, 33-34). Ajattelutavan leviäminen ei edellyttäisi koskemista nykyiseen työsuhteturvaan, mutta parantaisi palkansaajien tosiasiallisia edellytyksiä selviytyä työelämän muutoksissa. Kyse olisi palkansaajan kannalta ennakoivasta muutosturvasta, ei vasta irtisanomistilanteesta aktivoituvasta.

Uudenlaisen psykologisen sopimuksen leviämiselle olisi Suomessa parempia edellytyksiä kuin Yhdysvalloissa:

1) Suomi on luottamusyhteiskunta, jossa työorganisaatioiden johdon ja eri henkilöstöryhmien välinen sosiaalinen etäisyys on

vähäisempi eivätkä tayloristiset ajattelumatellit ole yhtä syvälle juurtuneita. Suomalaisten palkansaajien psykologisissa sopimuksissa on todennäköisesti (yhä) enemmän sellaisia relationaalisia elementtejä, jotka edistäisivät sitoutumista tämänkaltaiseen ajatteluun. Henkilöstöryhmien välinen pienempi sosiaalinen etäisyys merkitsee, että uudenlainen psykologinen sopimus olisi helpommin ulotettavissa läpi organisaatiotasojen.

2) Uudenlaisen psykologisen sopimuksen edistämiseksi olisi Suomessa yhteiskuntapolitiittista kaikupohjaa. Työn mielenkiintoisuus ja haastavuus, laajat vaikutusmahdollisuudet työssä, hyvä esimiestoiminta ja sosiaalisesti toimiva työyhteisö ovat tutkimusten (Tuominen & Pelkonen 2004) perusteella tärkeimpiä ihmisiä työssä jatkamiseen motivoivia tekijöitä. Juuri näihin pitäisi vaikuttaa, jotta Suomi selviäisi pehmeämmin rajusta ikärakenteen muutoksesta. Suomessa on myös suuri kuntasektori, jossa uudelle ajattelulle olisi erityistä tarvetta. Yhtäältä työikäisen väestön määrän supistuminen uhkaa erityisesti kuntasektorin mahdollisuuksia löytää riittävästi työvoimaa. Toisaalta työnteon mielekkyyden muutos on koettu negatiivisimmin juuri kuntasektorilla. Kuntien työorganisaatiot ovat myös keskimäärin suuria, mikä lisää mahdollisuuksia työtehtävien kehittämiseksi ja uudelleenjärjestelemiseksi.

3) Ajatus uudenlaisesta psykologisesta sopimuksesta vahvistaisi suomalaista työehtosopimusjärjestelmää luomalla uutta sisältöä paikalliselle sopimistoiminnalle. Paikallinen sopimistoiminta on laajentunut viime vuosina pääosin työnantajien aloitteesta, kun taas ammattijärjestöjen suhtautuminen laajenemiseen on ollut ristiriitaisempaa (Uhmavaara ym. 2000). Hyvät työn johtamisen ja organisoimisen periaatteet yhdessä ammattitaitojen kehittymistä edistävien työkäytäntöjen kanssa voisivat olla juuri sellaisia kysymyksiä, jota kautta myös palkansaajapuoli voisi löytää uusia virikkeitä paikalliseen sopimistoimintaan ja suomalaisen luottamusyhteiskunnan vahvistamiseen myös ruohonjuuritasolta. Näitä asioita olisi mahdollista käsitellä osana paikallista sopimistoimintaa työnantajan direktio-oikeuden suoranaisesti puuttumatta.

Yhteenveto

Tutkimuskysymyksenä oli, miten palkansaajien käsitykset työnteon mielekkyyden muutoksesta ovat vaihdelleet Suomessa vuosina 1992-2005 ja mistä vaihtelut voisivat kertoa. Työolobarometrin perusteella havaittiin, että käsitykset olivat 2000-luvun alussa kääntyneet negatiivisemmiksi ja irtaantuneet oman työpaikan taloudellisista muutosodotuksista. Muutosta tulkittiin sillä, että palkansaajat katsovat uusien uhkaavaksi koettavien toimintamallien yleistyvän suomalaisessa työelämässä talouden globalisoitumisen ja ylikansallisen verkostoitumisen myötä.

Vastaukseksi esitettiin psykologisen sopimuksen rakentamista uudelta pohjalta. Entisenlainen paternalistinen psykologinen perustui palkansaajien lojaalisuuden ja täyden työpanoksen sekä näiden vastineeksi saadun (suhteellisen) turvatuun työsuhteen ja ennustettavien ansioiden väliselle vaihtosuhteelle. Uudenlaisen sopimuksen ytimenä olisi ajatus, jonka mukaan työnantaja pyrkii hyvän johtamisen ja työn organisoinnin avulla takaamaan palkansaajille entistä parempia mahdollisuuksia haasteelliseen työhön ja osaamisen jatkuvaan kehittämiseen sekä huolehtimaan tällä tavoin heidän työllistettävyydestään. Esimerkiksi Antilan ja Ylöstalon (2002, 159-162) mukaan jo yksin sillä, onko palkansaajilla mahdollisuus osallistua päätöksentekoon työpaikallaan, on suuri merkitys työnteon mielekkyydelle.

Entisenlaista ja uudenlaista psykologista sopimusta ei pidä kuitenkaan asettaa kategorisesti vastakkain. Kyse on näkökulmaerosta. Uudenlaiselle psykologiselle sopimukselle esitetyt johtamisen piirteet (Ghoslan ym. 2001; Heckscher 1996) eivät ole sinänsä uusia vaan sisältyvät moniin luetteloihin ”hyvän johtamisen” periaatteista (esim. Työministeriö 2005). Uutena näkökulmana on kriittisen merkityksen antaminen niille osana uudenlaista sopimusta.

Tilannetta, jossa suuri osa palkansaajista kokee työnteon mielekkyyden heikentyvän, voi pitää huolestuttavana, varsinkin koska työikäisen väestön määrän tiedetään kääntyvän pitkälliseen laskuun. Tämä puoltaa näkemystä, jonka mukaan johtamisen ja työn organisoinnin kehittymistä ja palkansaajien työssä oppimis- ja kehittymismahdollisuuksien paranemista olisi edistävä myös nykyistä proaktiivisemmalla työpolitiikalla (Järvensivu & Valkama 2005). Avainasemassa ovat tällöin sellaiset työelämän kehittämistoimet, joilla voidaan edistää oppivien organisaatioiden periaatteiden leviämistä. Näitä päämääriä tukevat myös muut palkansaajien ammatillisten ja muutoksissa tarvittavien metataitojen (reflektiivisyys, oppimaan oppiminen, luovuus ja innovatiivisuus) kehittymistä tukevat koulutus- ja kehittämistoimet. Palkansaajien työllistettävyyden tukeminen edellyttää lisäksi, että alueelliset ja paikalliset työmarkkinat saadaan toimimaan tehokkaasti.

Kirjallisuus

- ANTILA, J. & YLÖSTALO, P. (2002). *Proaktiivinen toimintatapa: yritysten ja palkansaajien yhteinen etu?* Työpoliittinen tutkimus 239. Helsinki: Työministeriö.
- DABOS, G.E. & ROUSSEAU, D.M. (2004). *Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employees and employers.* *Journal of Applied Psychology*, 89, 52-72.
- FORMA, P. & VÄÄNÄNEN, J. (TOIM.) (2004). *Työssä jatkaminen ja työssä jatkamisen tukeminen kunta-alalla.* Helsinki: Kuntien eläkevakuutus.
- GHOSLAN, S., BARTLETT, C.A. & MORAN, P. (2001). *A new manifesto for management.* Teoksessa M.A. Cusumano & C.C. Markides (toim.), *Strategic thinking for the next economy* (s. 1-32). San Francisco: Jossey-Bass.
- GREEN, F. (2006). *Demanding work: the paradox of job quality in the affluent economy.* Princeton: Princeton University Press.
- GUEST, D.E. (1998). *Is the psychological contract worth taking seriously?* *Journal of Organizational Behavior*, 19, 649-664.
- HEAD, S. (2003). *The new ruthless economy: work and power in the digital age.* New York: Oxford University Press.
- HECKSCHER, C. (1996). *White-collar blues: management loyalties in an age of corporate restructuring.* New York: BasicBooks.
- JÄRVENSIVU, A. & VALKAMA, P. (2005). *Proaktiivisen työvoimapolitiikan rajoja ja mahdollisuuksia.* Työpoliittinen tutkimus 268. Helsinki: Työministeriö.
- KAUPPINEN, T., HANHELA, R., HEIKKILÄ, P., LEHTINEN, S., LINDSTRÖM, K., TOIKKANEN, J. & TOSSAVAINEN, A. (TOIM.) (2004). *Työ ja terveys Suomessa 2003.* Helsinki: Työterveyslaitos.
- KEVÄTSALO, K. (1999). *Jäykät joustot ja tuhlatut resurssit.* Tampere: Vastapaino.
- KISSLER, G.D. (1994). *The new employment contract.* *Human Resource Management*, 33, 335-352.
- KOISTINEN, P. & SENGENBERGER W. (TOIM.) (2002). *Labour flexibility: a factor of the economic and social performance of Finland in the 1990s.* Tampere: Tampere University Press.

- LEHTO, A.-M. & SUTELA, H. (2004). *Uhkia ja mahdollisuuksia: työolotutkimusten tuloksia 1977-2003*. Helsinki: Tilastokeskus.
- LUCERO, M.A. & ALLEN, R.E. (1994). *Employee benefits: a growing source of psychological contract violations*. *Human Resource Management*, 33, 425-446.
- MORRISON, E.W. & ROBINSON, S.L. (1997). *When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops*. *Academy of Management Review*, 22, 226-256.
- NAUENBERG, R. (2004). *Perceived quality of society*. Teoksessa *Quality of life in Europe: first European Quality of Life Survey 2003* (s. 71-78). Luxembourg: Office for Official Publications of the European Commission.
- PITKÄNEN, R. & SAURAMO, P. (2005). *Pääoman lähtö – suomalaisten yritysten kansainvälistyminen ja tulopolitiikka*. Tutkimuksia 98. Helsinki: Palkansaajien tutkimuslaitos.
- ROBINSON, S.L. (1996). *Trust and breach of the psychological contract*. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.
- ROUSSEAU, D.M. (1998). *The 'problem' of the psychological contract considered*. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 665-671.
- ROUSSEAU, D.M. & WADE-BENZONI, K.A. (1994). *Linking strategy and human resource practices: how employee and customer contracts are created*. *Human Resource Management*, 33, 463-489.
- SAURAMO, P. (2004). *Palkanormit ja palkanmuodostus Suomessa. Työpapereita 207*. Helsinki: Palkansaajien tutkimuslaitos.
- SENNETT, R. (1998). *The corrosion of character: the personal consequences of work in the new capitalism*. New York: W.W. Norton.
- SILTALA, J. (2004). *Työelämän huonontumisen lyhyt historia: muutokset hyvinvointivaltioiden ajasta globaaliin hyperkilpailuun*. Helsinki: Otava.
- SMITHSON, J. & LEWIS, S. (2005). *The psychological contract*. Sloan Work and Family Research Network [haettu. 22.5. 2006]. Löytyy osoitteesta < http://wfnetwork.bc.edu/encyclopedia_template.php?id=250>
- TORVI, K. & KILJUNEN, P. (2005). *Onnellisuuden vaikea yhtälö: EVAn kansallinen arvo- ja asennetutkimus 2005*. Helsinki: Taloustieto.
- TUOMINEN, E. & PELKONEN, J. (2004). *Joustava eläkeikä – tutkimus: esiraportti joustavien ikärajojen valintatilanteeseen vuosina 2005-2007 tulevista yksityisalojen palkansaajista*. Monisteita 45. Helsinki: Eläketurvakeskus.
- TYÖMINISTERIÖ (2005). *Luova työote – tuottava työ: työelämälähtöiseen luovuuteen perustuva tuottavuusstrategia*. Työhallinnon julkaisu 345. Helsinki: Työministeriö.
- UHMAYAARA, H., KAIRINEN, M. & NIEMELÄ, J. (TOIM.) (2000). *Paikallinen sopiminen työelämässä: hyötyyn ja luottamukseen perustuva muutosten hallintaa*. Yksityisoikeuden julkaisusarja A:99. Turku: Turun yliopiston oikeustieteellinen tiedekunta.
- YLÖSTALO, P. (2003). *Työolobarometri lokakuu 2002*. Työpoliittinen tutkimus 250. Helsinki: Työministeriö.
- YLÖSTALO, P. (2004). *Työolobarometri lokakuu 2004*. Moniste. Helsinki: Työministeriö.
- YLÖSTALO, P. (2005). *Työn uudet organisointitavat: käyttö ja käytön esteet yksityisellä ja julkisella sektorilla*. Tykes-raportteja 39. Helsinki: Työministeriö.
- YLÖSTALO, P. (2006). *Työolobarometri lokakuu 2005*. Työpoliittinen tutkimus 311. Helsinki: Työministeriö.

Korjaus

Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning lehden numerossa I /2006 on valitettava virhe. Sivulla 53 oleva liitetaulukko on väärässä paikassa. Sen oikea paikka on Heikki Räisäsän artikkelin lopussa. Toimitus pahoittelee virhettä.