

VERTIKAALINEN LUOTTAMUS

Luottamuksen muodostuminen johtoon yhdeksässä työorganisaatiossa

Riina Kurkinen

Pro gradu-tutkielma

Sosiologia

Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos

Jyväskylän yliopisto

Kevät 2011

VERTIKAALINEN LUOTTAMUS

Luottamuksen muodostuminen yhdeksässä työorganisaatiossa

Riina Kurkinen

Sosiologia

Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos

Jyväskylän yliopisto

Ohjaaja: Pertti Jokivuori

Kevät 2011

91 sivua ja 23 liitettä

Tutkielmassa on analysoitu vertikaalisen luottamuksen muodostumista yhdeksässä organisaatiossa. Tutkielma on sekundaarianalyysi aineistosta, joka on kerätty Tomi Oinaan, Pertti Jokivuoren ja Kaj Ilmosen Työaikapankki – Haavetta ja todellisuuttatutkimukseen. Tutkielman aineistona on survey-aineisto, jonka pohjana on 493 lomaketta. Aineiston analyysi on tehty SPSS-ohjelmistolla määrällisin menetelmin.

Tehtävänä oli selvittää, millaisista asioista vertikaalinen luottamus eli luottamus johtoon syntyy. Ilmiö on merkityksellinen siksi, että vertikaalisella luottamuksella on merkitystä paitsi työhyvinvoinnin kannalta, niin myös yrityksen taloudelliselle tuottavuudelle. Yrityskulttuurin muutos ja uusien alojen organisaatiot vaativat uudenlaista johtamista, jossa perinteinen ylhäältä alaspäin suuntautuva johtaminen ei enää toimi.

Mikään yksittäinen asia ei rakenna yksinään vertikaalista luottamusta. Vaikka organisaatiot edustavat eri aloja, on silti löydettävissä kaikille yhteiset asiat vertikaalisen luottamuksen rakentumiseen. Tärkeimpiä vertikaalisen luottamuksen rakentavia muuttujia ovat henkilöstöryhmä, palkkaus, sukupuoli, ikä, ilmapiiri ja työtyytyväisyys. Vertikaalisen luottamuksen ansiosta paranevat työhyvinvointi, tuottavuus sekä joustavuus organisaation toimintatavoissa vaikeissa tilanteissa.

Avainsanat: vertikaalinen luottamus, sosiaalinen pääoma, johtaminen, proaktiivisuus

SISÄLTÖ

1. JOHDANTO	5
2. TUTKIELMAN PÄÄKÄSITTEITÄ	7
2.1 Sosiaalinen pääoma	7
2.2 Luottamus	8
2.3 Luottamus ja epäluottamus	9
2.4 Luottamus työyhteisössä	10
2.5 Vertikaalinen luottamus	12
3. VERTIKAALINEN LUOTTAMUS AIEMMISSÄ TUTKIMUKSISSA	13
3.1 Organisaatioiden muutoksesta	13
3.2 Vertikaalisen luottamuksen merkitys työorganisaatioissa	14
3.3 Korkeaa vertikaalista luottamusta ennustavia tekijöitä	14
3.4 Matalaa vertikaalista luottamusta ennustavia tekijöitä	17
4. LUOTTAMUKSEN RAKENTUMINEN TYÖORGANISAATIOISSA	21
4.1 Organisaatiokulttuuri ja organisaation syväkulttuuri	21
4.2 Projekttiivinen kulttuuri	22
4.3 Yliminän kulttuuri	24
4.4 Vallan kulttuuri	25
4.5 Aikuismainen, yksilöllisyyden ja yhteistyön kulttuuri	26
4.6 Esimerkki organisaation kulttuurin muuttamisesta käytännössä	27
4.7 Ideaalimalli vertikaalisen luottamuksen rakentumisesta	29
5 AINEISTON ESITTELYÄ	32
5.1 Organisaatioiden luonnehdintaa	32
6. KYSELYLOMAKE JA AINEISTO	35
7. MUUTTUJAT JA MITTARIT	37
7.1 Tutkielmaan valitut muuttajat	37

7.2 Keskiarvosummamuuttuja vertikaalisesta luottamuksesta.....	38
7.3 Muut tutkielmassa käytetyt keskiarvosummamuuttujat	41
8. VERTIKAALINEN LUOTTAMUS SOSIODEMOGRAFISTEN MUUTTUJIEN MUKAAN	47
8.1 Kohdeorganisaatio.....	47
8.2 Sukupuoli	48
8.3 Ammatillinen koulutus.....	50
8.4 Tulot.....	51
9. TYÖHÖN LIITTYVÄT MUUTTUJAT	57
9.1 Henkilöstöryhmät.....	57
9.2 Työtehtävät.....	61
9.3 Palkkausmuoto	64
9.4 Palvelusaika saman työnantajan palveluksessa.....	66
9.5 Jaksaminen nykyisessä työssä eläkeikään saakka	69
9.6 Osaaminen työssä.....	71
9.7 Tyytyväisyys työhön	72
9.8 Muutoksista tiedottaminen	75
10. MONILUOKITTELUANALYYSI.....	77
11. ORGANISAATIOON LIITTYVÄT MUUTTUJAT	83
12. YHTEENVETOA TULOKSISTA.....	88
KIRJALLISUUS	92
LIITTEET	95

1. JOHDANTO

Tämä tutkielma käsittelee sitä, millaisista seikoista vertikaalinen luottamus eli luottamus johdon ja henkilöstön välillä muodostuu. Aineisto on alun perin kerätty Tomi Oinaan, Pertti Jokivuoren ja Kaj Ilmosen Työaikapankki – Haavetta ja todellisuutta -tutkimukseen ja tutkielmani on aineistosta sekundaarianalyysi. Aineistossa on yhdeksän eri työorganisaatiota, joten kovin pitkälle vieviä yleistyksiä ei voi tehdä muuten kuin mukana olleiden organisaatioiden kohdalla. Tarkoitukseni on myös selvittää, missä määrin havaintoni tukevat aiempia tutkimustuloksia. Käsittelem aiheitani tilastollisin menetelmin SPSS-ohjelmistoa hyödyntäen.

Ensiksi esittelen tutkielmani pääkäsitteet, jonka kautta siirryn tarkastelemaan aikaisempia tutkimustuloksia vertikaalisesta luottamuksesta. Lisäksi selvitän luottamuksen rakentumista ja merkitystä työyhteisöissä. Pohjustuksen jälkeen siirryn aineistoni esittelyyn. Sen jälkeen on luontevaa esitellä tutkielmani muuttujat ja mittarit, joiden jälkeen on vuorossa analyysiosio. Ensimmäiseksi esittelen sosiodemografisten muuttujien vaikutukset vertikaaliseen luottamukseen ja sitten työhön liittyvät muuttujat. Näiden jälkeen käsittelyssä ovat organisaatioon liittyvät muuttujat, joiden käsittely on edellisiä suppeampaa, sillä pääpaino on sosiodemografisissa ja työhön liittyvissä muuttujissa. Lopuksi vuorossa ovat johtopäätökset ja tulosten yhteenvetoa vertaillen niitä aikaisempiin tutkimustuloksiin.

Luottamuksen merkitystä työyhteisöille ei pitäisi aliarvioida, sillä luottamus on erittäin monitahoinen ilmiö. Työllä on suuri merkitys elämässämme, joten siksi on tärkeää, että luottamus vertikaaliseenkin suuntaan on kunnossa, jotta työssä jaksetaan koko työuran ajan. Silloin ollaan todennäköisemmin mahdollisimman pitkään saman työnantajan palveluksessa, mikä lienee yrityksen kannalta tavoiteltavaa. Yrityskulttuurin muutos puolestaan vaikuttaa siihen, että on etsittävä uusia toimintatapoja vanhalle ylhäältä alaspäin suuntautuvalla johtamisella. Tietotyöhön perustuvissa organisaatioissa perinteinen johtamistapa ei välttämättä enää toimi, vaan tarvitaan proaktiivista toimintatapaa. Vertikaalinen luottamus on tärkeä tekijä yrityksen tuottavuudelle ja ennen kaikkea myös

henkilöstön hyvinvoinnille, siksi siihen tulisi kiinnittää huomiota.

2. TUTKIELMAN PÄÄKÄSITTEITÄ

2.1 Sosiaalinen pääoma

Käsite sosiaalisesta pääomasta on monimutkainen, mutta sen ydin tarkoittaa Ruuskasen (2000, 97) mukaan ihmisten välistä tiedonkulkua helpottavia sosiaalisia verkostoja ja niissä vallitsevia vastavuoroisuuden normeja sekä luottamusta. Kaunismaa (2000, 121) lisää sosiaalisen pääoma olevan pitkäkestoinen voimavara, ja toteaa huonosti toimivissa yhteisöissä vastavuoroisuuden ja luottamuksen komponentteja olevan niukasti. Vastaavasti hyvin toimivissa yhteisöissä voisi olettaa sosiaalista pääomaa esiintyvän yleensä runsaasti.

Carrie Leana ja Harry van Buren (1999) ovat kehittäneet teorian organisaation sosiaalisesta pääomasta ja sen kehittymisestä. He ajattelevat organisaation sosiaalisen pääoman muodostuvan organisaation jäsenten välisistä ominaisuuksista, jotka edistävät päämäärien saavuttamista ja yhteistoimintaa. Sosiaalinen pääoma muistuttaa heidän teoriassaan julkishyödykettä (Leana & van Buren 1999, 539–541). Sosiaalinen pääoma on siis määriteltävissä monella eri tavalla. Kaikille määritelmille yhteistä on se, että sosiaalinen pääoma kehittyy pitkällä aikavälillä.

Teoriassaan Leana ja van Buren (emt., 1999) jakavat sosiaalisen pääoman kahteen osaan: luottamukseen sekä yhteisöllisyyteen. Jälkimmäinen viittaa siihen, että organisaation jäsen haluaa ja pystyy asettamaan yhteisön tavoitteet omiensa. Kollektiivisuuteen liittyy myös kykeneväisyys kommunikoida muiden kanssa. Luottamus puolestaan on sekä yhteisöllisen toiminnan tulos että edellytys. Leana ja van Buren (1999) näkevät luottamuksen positiivisena kehänä, samaan tapaan kuin epäluottamus toimii negatiivisena kehänä. Pieninkin yhteistyö on osoitus luottamuksesta ja menestyksenkäs yhteistyö vahvistaa luottamusta. Luottamuksen vahvistuminen takaa, että yhteistyötä käytetään yhä vaativammissa asioissa. Leana ja van Buren muistuttavat, että sosiaalisen pääoman rakentuminen vaatii runsaasti aikaa kehittyäkseen. (Leana & van Buren, 1999, 541–555.)

2.2 Luottamus

Luottamus on varsin arkipäiväinen sana, jota käytetään paljon. Implisiittisesti ymmärrämme, mitä luottamuksella tarkoitetaan. Toisaalta käsite on kuitenkin niin monimutkainen, että on vaikea tarkalleen määritellä, mitä luottamus on. Barbara Misztal on määritellyt luottamuksen halukkuudeksi täyttää sopimukselliset velvollisuudet, jotka ovat ratkaisevia yhteistyölle. Misztalin mukaan luottamus on katsottu välttämättömäksi stabiileille suhteille ja yhteistyön säilymiselle. Hän näkee luottamuksen myös sosiaalisena mekanismina, jolla voidaan selittää ihmisten uskomuksia ja motivaatiota. Luottamus on myös omiaan helpottamaan tehokasta ongelmanratkaisua, sillä luottamus rohkaisee relevantille tiedonvaihdolle. Misztal näkee luottamuksen sosiaalisena resurssina, jonka avulla voidaan saavuttaa esimerkiksi organisationaalisia tavoitteita. (Misztal, 1998, 12, 14 ja 19.)

Tärkeimpiä luottamuksen vaikutuksia ja funktioita ovat kontrollointitarpeen vähentäminen ja toiminnan vapauden lisääminen. Luottamus antaa toiselle tilaa toimia vapaasti ja ottaa samalla teoistaan ja valinnoistaan vastuuta (Jokinen & Ilmonen, 2002, 96–98.) On vastuu toimia luottamuksen arvoisesti ja toisen odottamalla tavalla, sillä muutoin luottamus vaihtuu epäluottamukseen. Misztal (1998, 19) huomauttaa, että luottamus voi perustua uskemukseen, että henkilö tekee velvollisuutensa kaikissa olosuhteissa. Henkilöllähän olisi tietysti mahdollisuus ja vapaus myös pettää odotukset niin halutessaan.

Luottamus viittaa ennustettavuuteen sekä tulevaisuuteen. Se tekee tulevaisuudesta ymmärrettävän ja antaa mahdollisuuden kontrollointiin. (Ilmonen & Jokinen, 2002, 90.) Kuitenkin luottamus merkitsee aina riskinottoa. Luottamukseen sisältyvä riski on katettava uskumuksella siitä, että toinen toimii odotetulla tavalla. Niinpä luottaja lähtee aina liikkeelle toista kohtaan tuntemastaan hyväntahtoisuudesta. (Ilmonen & Jokinen, 2002, 104–105.) Kun tilanne vaatii luottamusta, on meillä oltava hyviä syitä miksi luottaa toiseen. Kokemukset vahvistavat tai heikentävät käsityksiämme toisen luottamuksenarvoisuudesta (Ilmonen & Jokinen, 2002, 105.) Luottamus ei siis synny tyhjästä, vaan sen rakentaminen on pitkä prosessi, jonka saavuttaminen ei onnistu nopeasti.

Sen sijaan epäluottamus syntyy usein äkillisesti, vaikkapa irtisanomisuhan alla tai uuden esimiehen takia. Luottamus ja epäluottamus ovat itseään ruokkivia asioita. Luottamus vahvistaa luottamusta ja epäluottamus vahvistaa epäluottamusta. Tässä tutkielmassa en aineiston luonteen vuoksi kuitenkaan voi tutkia luottamuksen prosessiluonnetta, riskejä tai luottamuksen koettelemista. Sen sijaan luottamusta on mitattu kysymällä, missä määrin vastaaja luottaa yksikön johtoon.

Luottamus on sanana varsin positiivisesti väritynyt. Ilmonen ja Jokinen kuitenkin muistuttavat, että luottamuksella ei ole kuitenkaan aina vain myönteisiä vaikutuksia. Luottamuksen hyvä puoli on, että sen avulla luodaan yhteisöllistä identiteettiä. Luottamuksen negatiivinen puoli saattaa kuitenkin joskus olla jyrkkä jako *meihin* ja *heihin*. (Ilmonen & Jokinen, 2002, 99.) Esimerkiksi työorganisaatiossa luottamus saattaa olla vain horisontaalista, horisontaalisen ja vertikaalisen luottamuksen sijaan. Tällöin vain työntekijät luottavat toisiinsa, mutta eivät esimiehiin. Luottamus on kuitenkin myönteinen asia silloin, kun se luo me-henkeä ja yhteisöllisyyttä ja sitä kautta enemmän luottamusta ja sosiaalista pääomaa.

2.3 Luottamus ja epäluottamus

Epäluottamus syntyy pettymyksestä. Taustalla on jokin toive tai odotus, joka ei ole toteutunut. Mäkipeska ja Niemelä (2005) ovat havainneet (ks. myös Ruuskanen 2003), että organisaatiomaailmassa saneeraus- ja irtisanomistilanteet ovat osoittautuneet varsin traumaattisiksi – ne vaikuttavat työyhteisössä vuosia tai jopa vuosikymmeniä. Irtisanomistilanteita ei 1990-luvun alun laman aikana hallittu eli työyhteisön toimintakykyä ei tuettu riittävästi ja siksi vaikutukset ovat edelleen nähtävissä monissa organisaatioissa syvälle juurtuneena epäluottamuksena. (Mäkipeska & Niemelä, 2005, 58–59.) Luvattujen muutosten pettäminen aiheuttaa epäluottamusta. Jos muutosten toteutumattomuus kohdistuu työoloihin, aiheuttaa se epäluottamusta varsinkin johdon kykyyn ja haluun ajaa työntekijöidensä asioita. Arviot kaikenlaisten lupauksen ja odotusten toteutumisesta ovat hyvin alttiita luottamuksen tai epäluottamuksen synnylle.

Epäluottamus ruokkii epäluottamusta ja kierrettä on vaikea katkaista. Työorganisaatioissa työnantajan ja työntekijän välinen jännite johtaa epäluottamuksen noidankehään ja kostonkierteeseen. Kun työnantaja kiristää epäluottamuksen merkinä valvontaa, johtaa se vastatoimena työntekijöiden työnseisaukseen, mikä tietenkin edelleen heikentää luottamusta. Ilmonen (2000) muistuttaa, että luottamusta ei voi luoda väkisin. Jos toinen osapuoli päättää olla luottamatta, ei tilannetta voi muuttaa käskemällä. Silloin on käytettävä vaihtoehtoisia tapoja eli on käyttäydyttävä ja toimittava luottamusta herättävästi. (Ilmonen, 2000, 22.) Luottamuksen rakentamista ja yleistymistä edistää, kun henkilöiden välistä luottamusta institutionalisoidaan käytännöiksi, joissa jälleen kerran korostuu avoimuus (Ruuskanen, 2003, 123). Ilmonen (2000) kuvaa luottamuksen särkyvän hyvin herkästi, mutta ainakin arjen kokemusten perusteella vahva luottamus kestää kyllä jonkin verran kolhujakin.

Luottamusta tarvitaan esimerkiksi tiedon ja ideoiden kitkattomaan siirtymiseen työpaikalla sekä tekemään arjesta sujuvaa. Osapuolien luottaessa toisiinsa, on vähemmän tärkeää tehdä eroa kaikille avoimen tiedon ja salassa pidettävän tiedon välillä. Toisaalta tiedonkulkua voidaan rajoittaa juuri epäluottamuksen takia, mutta tämänkaltainen informaation rajoittaminen vain voimistaa epäluottamusta. Epäluottamus puolestaan houkuttelee turvallisiin ja puolustuksellisiin rutiineihin, jotta yksilö ei tulisi syytetyksi virheistä. (Koivumäki, 2008, 11; Ilmonen & Jokinen, 2002, 96–98.) Tämä puolestaan voi johtaa huonoihin työtapoihin sekä uudistus- ja innovaatiovastaisuuteen. Se ei voi olla vaikuttamatta organisaation toimintaan kielteisesti. Puolustuksellisten ja turvallisten rutiinien varjossa voidaan vedota virheen sattuessa sääntöihin oman ajattelun sijaan.

2.4 Luottamus työyhteisössä

Luottamuksen merkitys nykyisin on korostaa yrityksissä ja työpaikoilla yritysten hierarkioiden ja markkinasuhteiden muuntamista verkostomaisiksi suhteiksi, tiimeiksi ja projekteiksi. Näiden toiminnan jatkuvuuden takaajana ja edellytyksenä on luottamus. Luottamuksen luominen ja ylläpitäminen ei ole yksinkertaista työntekijöiden ja johdon epäsymmetrisen suhteen vuoksi. Luottamuksen rakentamiseksi tarvitaan siis avointa

kommunikaatiota ja vastavuoroisuutta. (Ilmonen & Jokinen, 2002, 157.) Lisääntyvä luottamus lisää avoimuutta ja rohkeutta etsiä asioille uusia ja luovia ratkaisuja. Luottamus toimii avaimena työhyvinvointiin ja organisaation menestymiseen. Luottamus vaikuttaa ihmisiin energisoivasti, kun taas epäluottamus puolestaan energiaa kuluttavasti (Mäkipeska & Niemelä, 2005, 26 ja 27.)

Vallankäyttö ja luottamus ovat sosiaalisina mekanismeina lähellä toisiaan. Usein ajatellaan, että valtasuhde ja luottamus ovat rinnakkaisia, mutta samalla toisensa poissulkevia mekanismeja. Vallankäyttö ja luottamus pienentävät päätöksiin liittyvää epävarmuutta. Jokinen ja Ilmonen (2002) kirjoittavat, että vallankäytöllä pyritään aktiiviseen hallintaan ja sitä myöten epävarmuuden minimointiin. Työelämässä usein oletetaan työntekijöiden olevan laiskoja ja laistavan työnteosta. Vallankäyttäjät pyrkii toiminnallaan siihen, että tällainen käyttäytyminen ilmenee vältettävänä ja sanktioituna. Kokemukset ja kulttuurinen ilmasto vaikuttavat viimekädessä siihen, käytetäänkö tilanteissa valtaa vai luottamusta. (Ilmonen & Jokinen, 2002, 104–105.) Jos luottamusta siis löytyy, pelkkään vallankäyttöön perustuva organisaatiojohtaminen ei ole tarpeellista – vaan se on myös vanhanaikaista. Ilmonen ja Jokisen (2002, 105) mukaan suomalaisessa työelämässä valta-asemassa oleva ryhmä, esimerkiksi liikkeenjohto, on turvautunut mieluummin vallankäyttöön kuin työntekijöiden luottamuksen hankkimiseen.

Ruuskanen (2003, 96) esittää, että kontrolloitu luottamus on toiminnan suuntaajana *pelkkää* luottamusta rationaalisempi toimintamalli, sillä se sisältää vähemmän riskejä. Myös Mamian ja Melinin (2006) aineiston perusteella luottamusta tuetaan usein kontrollilla. Kontrolloitu luottamus lienee ilmeisesti enemmän olosuhteiden pakko, jota perustellaan usein esimerkiksi työn suojelemaan liittyvillä seikoilla. Mamia ja Melin (2006) toteavat, että kontrolloidun luottamuksen ongelma on siinä, että se ei herätä alaisissa samanlaista sitoutumista organisaatioon ja luottamusta johtoon kuin mitä *pelkkä* tai *aito* luottamus tekisi. (Mamia & Melin, 2006, 113–114.)

2.5 Vertikaalinen luottamus

Englantilainen työelämän tutkija Alan Fox julkaisi vuonna 1974 kirjan *Beyond Contract*. Siinä hän erotteli ensimmäistä kertaa luottamuksen horisontaalisen ja vertikaalisen komponentin. Pyrkimyksenään hänellä oli osoittaa luottamuksen merkitys työelämän suhteidenselittäjänä organisaatiotasolla. Fox jakoi tutkimuksessaan työpaikat heikon ja vahvan luottamuksen työpaikkoihin. Vahvan luottamuksen työpaikoissa työntekijöillä oli suhteellisen paljon päätäntävaltaa omaan työhönsä, organisointi oli joustavaa sekä epämuodollista ja työntekijät olivat vahvasti työpaikkaansa sitoutuneita. Heikon luottamuksen työpaikoissa sitä vastoin vaikutusmahdollisuudet työhön olivat tyypillisesti vähäiset, organisaatiot hyvin byrokraattisia ja sitoutuminen työpaikkaan heikkoa. (Fox, 1974.) Luottamuksen merkitystä työelämässä on alettu tutkia Suomessa enemmän vasta 1990-luvulla (kts. esim. Ilmonen, Jokivuori, Kiiänmaa).

Fox (1974) tarkoittaa horisontaalisella luottamuksella luottamusta työtovereihin tai vertaisiin, jotka ovat samantyyppisessä työtilanteessa. Vertikaalinen luottamus on luottamusta johtoon, esimieheen tai organisaatioon. Koivumäki (2008, 11) puolestaan lisää tutkimusaineistonsa perusteella vertikaalisen luottamuksen olevan ennen kaikkea vastavuoroisen sosiaalisen vaihdon prosessi.

Vertikaalinen ja horisontaalinen luottamus eivät ole toistensa vihollisia, eivätkä ne syö toisiaan. Enemminkin eri luottamuksen muodot täydentävät toisiaan. Alainen, joka luottaa keskimääräistä enemmän työkavereihinsa, luottaa yleensä myös johtoon keskimääräistä enemmän. Vastaavasti keskimääräisesti vähemmän horisontaalisesti luottava luottaa usein keskimääräistä vähemmän myös vertikaalisesti. (Jokivuori, 2002; Koivumäki, Kankaanpää, Melin & Blom, 2006, 80.)

3. VERTIKAALINEN LUOTTAMUS AIEMMISSA TUTKIMUKSISSA

3.1 Organisaatioiden muutoksesta

Organisaatioiden valvonta on viime vuosisadan aikana perustunut hierarkkiseen valvontaan, rationaalisuuteen sekä ihmisten samankaltaisuuden korostamiseen: organisaatioita on johdettu mieluummin silkalla vallalla kuin luottamuksella (Ilmonen & Jokinen 2002, 105; Mäkipeska & Niemelä, 2005, 31). Tietty valvonta on tietenkin osoitus luottamuksesta, mutta edellä mainittuihin arvoihin perustuva johtaminen ei voi perustua luottamukseen. Mäkipeskan ja Niemelän (2005) mukaan hierarkiaan ja ihmisten samankaltaisuuteen perustetut organisaatiot ovat tuoneet mukanaan myös epäluottamusta. Valvontaan perustuva johtaminen pitää sisällään epäluottamuksen kokemisen, organisaation johto ja työntekijät toimivat vastakkain, eivätkä yhteisen tavoitteen suuntaisesti. Rationaalisuus ja samankaltaisuus eivät ota huomioon ihmisten yksilöllisiä tarpeita. Näin luottamukselle ei juuri ole ollut sijaa ja sosiaalinen pääoma on jäänyt organisaatioissa käyttämättä. (Emt. 31 ja 82.) Organisaatioissa, joissa edelleen toteutetaan johtamisessa hierarkkista vallankäyttöä, syntyy helposti käsitys kontrolloivasta vallankäytöstä.

Vanhanaikaiseen valvontaan perustuva organisaatiokulttuuri on monelta osin poistunut, mutta nykyisenlainen laittaa osan ihmisistä lujille. Mäkipeska ja Niemelä (2005, 53) muistuttavat, että taloudellisten arvojen ylikorostuminen aiheuttaa monelle henkilökohtaisen ristiriidan. Työtä pitäisi monilla aloilla tehdä nopeasti, kuitenkin pienin taloudellisin resurssein. Useat kuitenkin haluavat tehdä työnsä mahdollisimman huolellisesti ja säilyttäen ammattiyhpeytensä. Mäkipeskan ja Niemelän (2005) mukaan rahan ylikorostunut mahti saattaa vaikeuttaa sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin. Tämä puolestaan voi kärjistyä pahimmillaan henkilöstön ja johdon täydelliseen epäluottamukseen. Asiat, joita henkilöstö on pitänyt tärkeinä, eivät merkitsekään enää mitään. (Mäkipeska & Niemelä, 2005, 53.) Toisaalta voi myös olla, että kovaan ”rahan tekoon” ja bisnekseen tottuneiden työntekijöiden luottamus voi kääntyä epäluottamukseksi, kun johtoon vaihtuu ”pehmeämpiä” arvoja korostava henkilö.

3.2 Vertikaalisen luottamuksen merkitys työorganisaatioissa

Vertikaalisella luottamuksella on hyvin paljon merkitystä organisaation toiminnan kannalta. Vertikaalinen luottamus ja kollektiivinen työorientaatio mahdollistavat yhdessä joustavat toimintatavat työorganisaatioissa. Organisaation parempaa tuottavuutta useilla toimialoilla lisää luottamukseen perustuva henkilöstöpolitiikka ja vertikaalisen luottamuksen tuottama organisaatiositoutuminen. Sitoutuneet työntekijät saavat organisaation tuottamaan paremmin ja yleensä myös ilmapiiri paranee. (Leana & van Buren, 1999, 584–550; Mamia & Melin, 2006, 256.) Vahvan luottamuksen organisaatioissa joustavat käytännöt mahdollistavat siis monenlaiset toimintatavat, mikä osaltaan vähentänee organisaation jäykkyyttä. Myös Morgan ja Zeffane (2003, 56) toteavat luottamuksen mahdollistavan joustavuuden ja muutokset organisaatioissa. He kirjoittavat luottamuksesta tulleen tärkeä väline kasvavissa globalisoituvissa kilpailupaineissa ja yhä korkeammassa kuluttajaodotuksissa.

Vertikaalinen luottamus parantaa työaikajärjestelyiden koettua myönteisyyttä. Vähintään keskivertoisesti johtoon luottavilla työaikamuoto ei enää erottele merkittävästi tyytyväisyyttä. Sen sijaan heikko vertikaalinen luottamus voimistaa erilaisten työaikajärjestelyiden tuottamia eroja työaikatyytyväisyydessä. Tyytyväisyys työaikoihin tuottaa siten luottamusta. Organisaatiositoutuminen parantaa työaikajärjestelyjen positiivista kokemusta (Mamia & Melin, 2006, 151–152). Vertikaalisesta luottamuksesta on paljon hyötyä organisaatiolle, mutta johdon ja henkilöstön väliseen luottamukseen vedoten uhkana voi olla myös heikko johtajuus. Johtajuus saattaa hämärtyä ja johtajan halu ottaa vastuuta heiketä ja ottaa johtajuus myös silloin, kun sitä tarvittaisiin. Mäkipeska ja Niemelä (2005) käsittelevätkin kirjassaan hämärtynyttä johtajuutta.

3.3 Korkeaa vertikaalista luottamusta ennustavia tekijöitä

Aiempien tutkimusten perusteella tietyt, työntekijään, työtehtävään sekä organisaatioon ja sen johtoon liittyvät ominaisuudet ennustavat korkeaa vertikaalista luottamusta. Ensinnäkin sukupuolella on merkitystä: naiset luottavat johtoon keskimäärin enemmän

kuin miehet (Payne & Clark, 2003, 131). Organisaatioon ja työhön sitoutumisen sekä vertikaalisen luottamuksen välillä on positiivinen yhteys. Jokivuoren yhdentoista selittävän muuttujan regressioanalyysissä voimakkain yhteys organisaatiositoutumiseen on iällä, vertikaalisella luottamuksella on toiseksi voimakkain yhteys. (Jokivuori, 2002, 75–76; Mamia & Melin, 2006, 123.) Tästä voidaan päätellä, että ikä vaikuttaa vertikaalisen luottamuksen tasoon, mitä sitoutuneempi työntekijä organisaatioon on, sitä vahvemmin hän luottaa johtoon.

Koivumäen ym. (2006) mukaan vasta vähän aikaa sitten työnsä organisaatiossa aloittaneet ovat hyvin luottavaisia työnjohtoon eli heillä on korkea vertikaalinen luottamus. Vastarekrytoitujen, korkeintaan vuoden verran työskennelleiden ryhmä kuitenkin reagoi nopeasti, elleivät työnantajan lupaukset täyty. Samassa tutkimuksessa havaittiin yli 20 vuotta samassa työpaikassa työskennelleiden vertikaalisen luottamuksen olevan keskiarvoa korkeammalla tasolla. Yli vuoden, mutta alle 20 vuotta työskennelleiden vertikaalisen luottamuksen taso oli tutkimuksessa keskiarvon alapuolella. (Emt. 83.) Myös Mamia ja Melin (2006, 130) ovat havainneet työsuhteen pituuden vaikuttavan positiivisesti vertikaaliseen luottamukseen.

Työntekijän statusluokan kasvaessa vertikaalisella luottamuksella on taipumus lisääntyä. Koivumäki ym. (2006, 82) osoittivat tutkimuksessaan, että työn autonomian vakioimisesta huolimatta työntekijöiden vertikaalinen luottamus on selvästi muita ammattiryhmiä alhaisempaa. Mamia ja Melin (2006, 111) saivat samantyyppisiä tutkimustuloksia vertikaalisen luottamuksen yhteydestä henkilöstöryhmään. Tutkimustulokset ovat samassa linjassa Koivumäen ym. (2006) kanssa, eli työntekijät ovat toimihenkilöistä selvästi vähemmän sitoutuneita ja heidän luottamuksensa johtoon on alhaisempaa.

Työn autonomia liittyy kaikissa lähteideni tutkimuksessa kiistattomasti vertikaaliseen luottamukseen. Työn autonomia viittaa esimiehen luottamukseen alaistaan kohtaan. Esimieheltä saadulla tuella on arvokas merkitys ja innostavaksi koettuun johtajaan luotetaan erityisen paljon. (Koivumäki, 2008, 11.) Johtaja siis antaa selkeän luottamuksen osoituksen alaistaan kohtaan antaessaan itsenäisyyttä ja vaikutusmahdollisuuksia työhön.

Juutin (1995) kuvailemassa aikuismaisen yksilöllisyyden ja yhteistyön kulttuurissa onkin mahdollisuus autonomiseen työskentelyyn. Siinä valvonta on enemmänkin yleistä kiinnostusta työntekijää ja hänen tekemäänsä työtä kohtaan kuin epäluuloon perustuvaa valvontaa. Esimiehen harjoittama valvonta kohdistuen laatuun ja työn tuloksiin on yhteydessä korkeaan vertikaaliseen luottamukseen. Koivumäen ym. (2006, 82) sekä Mamian ja Melinin (2006, 122–123) perusteella voidaan sanoa, että mitä enemmän työntekijällä on valtaa työhönsä, sitä enemmän ja todennäköisemmin hän luottaa esimieheensä ja johtoon.

Organisaation ja johdon oikeudenmukaisuus on tärkeimpiä vertikaalista luottamusta tuottavia tekijöitä. Organisaation oikeudenmukaisuuden on muun muassa havaittu tukevan johdon auktoriteettiaseman legitimizeettiä. Se edistää samalla myös organisaatiouudistusten hyväksyttävyyttä ja synnyttää luottamusta niin vertikaalisessa kuin horisontaalisessakin suunnassa. (Sinervo, Elovainio, Pekkarinen & Heponiemi, 2005, 133.) Mamiä ja Melin (2006, 253) ovat huomioineet organisaation oikeudenmukaisuuden tärkeyden vertikaaliselle luottamukselle. Oikeudenmukaisuuteen liittyy läheisesti myös työntekijöiden huomioiminen yksilöinä sekä kiitoksen saaminen. Oikeudenmukaisuus vaikuttaa työssä viihtymiseen, mikä on yhteydessä vertikaaliseen luottamukseen. Työssä viihtymisen kokemuksia tuovat vaihteleva, itsenäinen ja sopivan haasteellinen työ. (Mamiä & Melin, 2006, 253.) Vertikaalinen luottamus on monitahoinen asia, johon vaikuttavat monet toisiaan tarvitsevat tekijät. Esimerkiksi organisaation oikeudenmukaisuus luo vertikaalista luottamusta, mikä puolestaan vaikuttaa viihtymiseen työssä, mikä jälleen vaikuttaa vertikaaliseen luottamukseen. Tekijöistä syntyy kehä, jossa tekijöillä on vaikutusta kumpaankin suuntaan.

Ei liene kovinkaan yllättävää, että palkkaus esiintyy merkittävänä tekijänä vertikaalisen luottamuksen tasossa. Palkan kasvun on huomattu ennustavan vertikaalisen luottamuksen kasvua ja samoin tekee myös ammattitaitovaatimusten kasvu sekä työroolin selkeys. Vaativampia tehtäviä otetaan mielellään vastaan, kunhan työmäärä ei kasva kohtuuttomaksi. Palkkaus ja mahdollisuus käyttää ammattitaitoa otetaan vastaan luottamuksen eleinä johdolta. Mitä tyytyväisempi työntekijä on palkkaukseensa, sitä korkeammalla on yleensä myös vertikaalinen luottamus. (Koivumäki ym. 2006, 85 ja 89;

Koivumäki, 2008, 11; Mamia & Melin, 2006, 128.)

Suora kommunikaatio ja avoimuus organisaation asioissa eivät ole vaatimuksia ainoastaan vertikaalisen luottamuksen synnylle, vaan ne ovat välttämättömiä ylipäätään kaiken luottamuksen synnylle (Ilmonen, 2002). Morgan ja Zeffane kirjoittavat avoimuuden ja suoran kommunikaation sekä osallistumisen antavan työntekijöille mielikuvia rehellisyydestä. Rehellisyys ja avoimuus tasapainottavat muutoksien usein negatiivisia vaikutuksia luottamukselle. Työntekijöiden negatiiviset kokemukset organisaation muutoksista todennäköisesti lisäävät kyynisyyttä myös tuleville muutoksille. (Morgan & Zeffane, 2003, 69.) Avoimuus ja suoruus näyttävät lisäävät pelivaraa muutosten tarpeissa. On parempi sanoa ikävämmätkin asiat suoraan piilottelemisen ja vaikenemisen sijaan. Samaten Payne ja Clark (2003, 132) samaten ovat tutkimuksessaan huomanneet kommunikaation ja suorien osallistumismahdollisuuksien olevan välttämättömiä korkealle vertikaaliselle luottamukselle. He listaavat myös eettisen työympäristön, selkeiden roolien ja turvatun työn nostavan luottamusta johtoa kohtaan.

3.4 Matalaa vertikaalista luottamusta ennustavia tekijöitä

Useissa tutkimuksissa on huomattu työsuhteen pituuden vaikuttavan vertikaaliseen luottamukseen. Korkeaa vertikaalista luottamusta käsittelevässä luvussa kirjoitin Koivumäen (2008) ja Koivumäen ym. (2006) havainneen vasta vähän aikaa organisaatiossa työskentelyn ennustavan korkeaa vertikaalista luottamusta. Koivumäki ym. (2003, 83) perustelevat sen johtuvan siitä, että vasta aloittanutta kohtaan on osoitettu suurta luottamusta valitsemalla hänet. On siten vain inhimillistä vastata luottamukseen luottamuksella. Kuitenkin Leana ja van Buren (1999, 544 ja 547) kirjoittavat luottamuksen rakentumisen vaativan aikaa sekä vakaita työsuhteita. Sen perusteella voisi olettaa, että luottamus olisikin matalampaa työsuhteen alussa ja kohoavan vasta ajan myötä: eli mitä vähemmän aikaa organisaatiossa on työskennelty, sitä vähemmän luotetaan vertikaalisesti. Koivumäki ym. (2006) havaitsivat vertikaalisen luottamuksen olevan keskiarvoa vahvempaa ääripäillä, eli vähiten ja kauimmin työskennelleillä. Siten Leanan ja van Burenin (1999) malli tukee pitkään, yli 20 vuotta työskennelleiden korkeampaa

vertikaalista luottamusta. Koivumäen ym. (2006) perusteella taas yli vuoden, mutta alle 20 vuoden työkokemus samassa organisaatiossa ennustaisi matalampaa vertikaalista luottamusta.

Työsuhteen jatkumisesta koettu epävarmuus alentaa luottamusta johtoa kohtaan. Esimerkiksi irtisanomisuhka on tyypillinen uhka työn jatkuvuudelle. Irtisanomiset tai niiden uhka voidaan kokea organisaatiossa psykologisen sopimuksen rikkomiseksi, mikä taas syventää epäluottamuksen kehää. (Mamia & Melin, 2006, 130.) Pitkään jatkunut työsuhde samassa organisaatiossa varmastikin herättää tunteen työsuhteen vakaudesta ja varmuudesta. Irtisanomisuhat ja muut epävarmuudet eivät luo Leanan ja van Burenin (1999) mallin mukaan vakaita työsuhteita, eivätkä siten luottamusta. Morgan ja Zeffane (2003, 67) painottavat, että huoli tulevaisuudesta juuri esimerkiksi irtisanomisuhan muodossa voi herättää epäilyksiä organisaation oikeudenmukaisuudesta sekä johdon ammattitaidosta. Irtisanomis- ja ulkoistamisuhka rappeuttaa vertikaalista luottamusta siksi, että luottamukseen kuuluu tulevaisuuden ennustettavuus.

Muutokset organisaatioissa koetaan usein negatiivisina. Negatiivisia muutoksia ovat tietenkin edellisessä kappaleessa mainitut irtisanomisuhat ja ulkoistaminen. Muutokset koetaan negatiivisina, jos ne luovat pelkoa työpaikan menettämisestä tai vaikuttavat muuten työhön ja työhyvinvointiin. Morgan ja Zeffane (1999) pistivätkin merkille, että mitä suuremmiksi muutokset ja tilanteet koetaan, sitä enemmän ne murentavat vertikaalista luottamusta. He havaitsivat, että työpaikoilla, joissa ei ole tiheitä organisaatiomuutoksia, vertikaalinen luottamus on korkeampaa. Muutokset sinänsä uhkaavat murentaa luottamusta johtoon. Varsinkin organisaatorakennetta ja johtoa koskevat muutokset ovat erityisen kriittisiä vertikaalisen luottamuksen kannalta. Ne ovat erityisen tuhoisia silloin, kun niistä ei tiedoteta etukäteen. (Morgan & Zeffane, 1999, 67.) Tämä puoltaa jälleen avoimutta niin myönteisissä kuin kielteisissäkin asioissa haluttaessa tavoitella korkeaa vertikaalista luottamusta. Avoimuus näyttää myös kohentavan mielikuvia johtajan hyvästä ammattitaidosta.

Esimiehen käytös tai tietyt teot vaikuttavat vertikaaliseen luottamukseen alentavasti. Ei ole yllättävää, että keskimääräistä matalampaa luottamusta johtoon havaittiin niiden joukossa, jotka olivat joutuneet esimiehensä kiusan tai ahdistelun kohteeksi (Koivumäki, 2008, 11). Esimiehen kiusankohteeksi joutuminen ei arvatenkaan vahvista alaisen mielikuvaa esimiehen ammattitaidosta. Epävarmuus johtajan ammattitaidosta yhdistettynä sopimattomaan käytökseen ei voi olla korkean vertikaalisen luottamuksen avain. Mamian ja Melinin (2006, 125) tutkimuksen perusteella myös kykyjen ja taitojen hyödyntämättä jättäminen madaltavat luottamusta, sillä hyödyntämättömyys nähdään luottamuksen puutteena. Työntekijä kokee kykenevänsä vaativampaankin, mutta ei saa mahdollisuutta näyttää sitä haluistaan huolimatta. Se saattaa osaltaan johtaa ristiriitoihin esimiehen kanssa, mikä myös rapauttaa luottamusta johtoon. Toisaalta myös kiirekokemukset, ylityöt sekä stressi vähentävät vertikaalista luottamusta, mutta vasta hyvin suurina määrinä (Koivumäki ym. 2006, 85; Mamia & Melin, 2006, 127 ja 128.)

Vuorovaikutus on tärkeää vertikaalisen luottamuksen muodostumisessa. Esimerkiksi työn autonomia implikoi johdon luottamusta alaiseen. Todennäköisesti se synnyttää vastavuoroisesti alaisessa luottamusta puolestaan johtoon. Siksi työtilanteessa, jossa vaikutusmahdollisuudet työhön ovat heikot tai niitä ei ole, on vertikaalisen luottamuksen rakentuminen epätodennäköistä. (Fox, 1974, 75 ja 76.) Mamian ja Melinin (2006, 121) tutkimuksesta käy ilmi, että teollisuuden ja kaupanalan työntekijöiden luottamus työpaikan johtoon on keskimääräistä selvästi heikompaa. Payne ja Clark (2003, 132) lisäävät myös, että hyvin byrokraattisissa organisaatioissa vertikaalinen luottamus on yleensä keskimääräistä matalampaa. Aineistossani ei kuitenkaan ole yhtään kaupanalaa edustavaa organisaatiota ja sekundaariaineiston luonteen takia en voinut vaikuttaa mukaan otettaviin organisaatioihin. Sen sijaan aineistoni organisaatioissa on kyllä teollisuuden alan organisaatioita, joten on mahdollista selvittää niiden kenties matala vertikaalinen luottamus ja verrata sitä Mamian ja Melinin (2006) tuloksiin.

Vuorovaikutus, osallistuminen sekä kommunikaatio liittyvät toisiinsa ja menevät sisällöllisesti osin päällekkäin. Läpikäymissäni koti- ja ulkomaisissa tutkimuksissa työntekijöiden suhde suoran kommunikaation vaatimukseen on yhdistävää. Sen sijaan asennoituminen hierarkiaan tuntuu olevan hieman erilaista esimerkiksi Mäkipeskan ja

Niemelän (2005) tutkimuksissa ja toisaalta Morganin ja Zeffanen (2003) australialaistutkimuksessa. Mäkipeska ja Niemelä (2005) kirjoittavat kovaan hierarkiaan perustuvien yritysten lähinnä luovan epäluottamusta. Tiukkaan hierarkiaan perustuvat yritykset voisi nähdä osin jopa hieman vanhanaikaisina. Sen sijaan Morganen ja Zeffanen (2003, 67 ja 68) tutkimuksessa australialaiset tunsivat korkeampaa vertikaalista luottamusta, kun työntekijät tunsivat olevansa osa muodollista hierarkiaa. Toisaalta työpaikan hierarkia pitää roolit selkeinä, jolloin jokainen tietää tehtävänsä ja paikkansa organisaatiossa. Työroolien selkeyshän on jo mainitusti osana korkeaa vertikaalista luottamusta. (Esim. Koivumäki 2008; Payne & Clark, 2003.)

Avointa kommunikaatiota ja suoruutta arvostavat niin suomalaiset Mäkipeskan ja Niemelän (2005) tutkimuksessa kuin australialaiset Morganen ja Zeffanen (2003) tutkimuksessa. Jälkimmäisessä tutkimuksessa havaittiin, että jos asioista tiedottaminen tehtiin hierarkian ulkopuolella ja epäsuorasti työntekijöille, luottamus johtoon laski. Avoin kommunikaatio vaatii myös ikävien asioiden sanomista suoraan johdolta, eikä muiden välikäsiä kautta. Suora, mutta varsin epämuodollinen kommunikaatio nähdään avoimena kommunikaationa, joka luo vertikaalista luottamusta. Suora neuvotteluyhteys esimieheen on erittäin tärkeää työntekijöille, jotta he voivat luottaa esimieheensä

4. LUOTTAMUKSEN RAKENTUMINEN TYÖORGANISAATIOISSA

4.1 Organisaatiokulttuuri ja organisaation syväkulttuuri

Työorganisaatioiden sosiaalinen pääoma ja sitä ilmentävä luottamus ovat pitkien kasvuprosessien tulosta. Luottamuksella on juurensa organisaatiokulttuurissa, joka on muovautunut koko organisaation olemassaolon ajan. Organisaatiokulttuuri kuljettaa kaikkia niitä arvoja ja toimintapiirteitä eri aikakausilta. Johtaminen vaikuttaa keskeisesti jokaisen työorganisaation organisaationkulttuuriin. Juuti (1995, 72) kuvaa organisaatiokulttuuria organisaation palveluksessa toimiville ihmisille tyypillisiksi toiminta- ja ajatusmalleiksi. Organisaatiokulttuurin ytimeksi hän tarkentaa piilossa olevan kulttuurin syvärakenteen, johon kuuluvat normit, arvot ja oletukset. Ajattelumallit ja viestintä jäsenyivät uskomuksiksi sekä myyteiksi, joiden varaan jokaisen organisaatiokulttuurin ajattelutavat rakentuvat. Mäkipeska ja Niemelä (2005, 74) huomauttavat organisaation syväkulttuurin tai syvärakenteen olevan vaikeasti ja hitaasti muutettavissa, mutta mahdotonta se ei yleensä ole.

Uskomuksiin ja myytteihin perustuvaa organisaatiota ja sen kulttuuria onkin vaikea pitää niin rationaalisena kuin useimmiten ajatellaan. Uskomusjärjestelmät heijastuvat kaikkeen toimintaan, työn jäsentämiseen, tehtäviin ja ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Juuti (1995, 73) huomauttaa, että organisaatioissa on eritasoisia ja hyvin erilaisia uskomusjärjestelmiä. Juuti luokittelee uskomusjärjestelmät kehittyneisiin ja kehittymättömiin. Luokittelun perustaksi hän määrittelee ajatuksen, jonka mukaan organisaatiot ovat niissä työskentelevien ihmisten ajatuksia yhteen nivovia uskomusjärjestelmiä. Juuti on erotellut neljä erilaista kulttuuria organisaatioissa, joista kerron tarkemmin seuraavissa kappaleissa: ne ovat projektiivinen kulttuuri, yliminän kulttuuri, vallan kulttuuri sekä aikuismainen, yksilöllisyyden ja yhteistyön kulttuuri.

Organisaation syväkulttuuria muokkaa kuva johtajasta. Johtaja on samaistumisen kohde ja hyvään johtajaan samaistuminen kohentaa koko työryhmän itsetuntoa. On myös organisaatioita, joissa henkilöstö kokee häpeän tunnetta esimiehen toiminnan tai julkisuuskuvan takia. Mitä korkeammalla organisaatiossa johtaja on, sitä enemmän hänen persoonansa ja näkemyksensä johtamisesta vaikuttavat organisaatiokulttuurin syntyyn. Organisaatio personoituu tällöin johtajaansa ja saatetaan organisaation ajatella olevan yhtä kuin johtaja. Vallitsevan luottamuksen tila määrää, millainen on kollektiivinen mielikuva johtajan toimista. Luottamuksen vallitessa mielikuva on myönteinen ja epäluottamuksen vallitessa mielikuvat ovat kielteisiä. (Mäkipeska & Niemelä, 84–85.) Varsinkin suurissa organisaatioissa on yleistä, että mitä korkeammalle johtoportaan edetään, sitä vähemmän ollaan tekemisissä organisaation muiden jäsenten ja työntekijöiden kanssa. Tällöin varmasti erilaiset mielikuvat korvaavat sen, mitä johtajasta ei tiedetä. On mahdollista, että yksilölliset ja kollektiiviset mielikuvat saattavat kuitenkin joskus olla varsin kaukana todellisuudesta. Tästä johtuen johdon ja työntekijöiden mielikuvat saattavat olla varsin kaukana toisistaan (emt. 85).

4.2 Projektiivinen kulttuuri

Projektiivisella kulttuurilla on todella paljon vaikutusta kaikkeen inhimilliseen. Äärimmillään projektiivinen kulttuuri näkyy sotien, lakkojen ja ristiriitojen muodossa. Näitä ilmiöitä on esiintynyt aina, eikä nykyaikainen yhteiskuntakaan ole pystynyt niitä poistamaan. (Juuti, 1995, 75.) Kaikkien näiden ilmiöiden taustalla on muiden syyttämistä ja oman näkökulman puolustamista. Esimerkiksi sodissa etsitään syntipukkia muista ja yrityksissä lakkolaiset yrittävät puolustaa omia oikeuksiaan ja näkökulmiaan. Kaikkiin näihin liittyy ajattelutapa hyvistä *meistä* ja pahoista *heistä*. Juutin (1995, 76 ja 80) mukaan projektiivisissa prosesseissa osa itseä heitetään ulkopuolelle ja siirretään muiden ominaisuuksiksi. Esimerkiksi oma pahanolontunne heitetään itsestä pois ja sijoitetaan muihin. Projektiivinen kulttuuri voi kehittyä negatiivisten projektiivisten prosessien kautta. Kaikissa organisaatioissa on varmasti projektiivisen kulttuurin *me* ja *he* -jaottelua, vaikka piirre ei organisaatioissa toivottava olekaan.

Organisaatioissa, joissa vallitsee projektiivinen kulttuuri, saattaa esiintyä tavallista enemmän lakkoja ja ristiriitoja. Tällaisissa organisaatioissa hierarkian tasojen välillä ei ole luottamusta. Tavallinen esimerkki tällaisesta organisaatiosta on sellainen, että johto käsittelee henkilöstöä kuin lapsia, eikä luota heihin. Johto pitää työntekijöitä laiskoina sekä osaamattomina ja heitä pitää jatkuvasti käskeä ja valvoa. Työntekijöiden mielestä taas johto hiostaa ja simputtaa tahallaan, eikä johdolla ole käsitystä työn tekemisestä käytännössä (Juuti, 1995, 78). Luottamuksen muodostaminen vaatii avoimuutta ja kommunikaatiota. Jos kumpaakaan näistä ei ole, ei tietoa työnteosta työntekijätasolla voi edistää, eivätkä työntekijät saa oikeaa mielikuvaa johdosta. Projektion prosesseissa sekä johto että henkilöstö heijastavat omaa pahaa oloaan toiseen osapuoleen. Esimerkin mukaisessa organisaatiossa työntekijöiden mielenkiinto siirtyy varsinaisesta työprosessista johdon väärin johtamismenetelmiin. Vastaavasti mielenkiinnon siirtäminen pois työprosessista saa johdon entisestään koventamaan otteitaan, mikä puolestaan vahvistaa johdon mielikuvaa työntekijöiden laiskuudesta.

Projektiivisessä kulttuurissa käytetään alitajuisia puolustusmekanismeja. Ensin ryhmä rajaa itsensä *meiksi* ja jakaa toiset *heiksi*. Tämän jälkeen kielteiset tunteet, esimerkiksi toiminnan epäonnistumiset, heijastetaan *heihin*. *Me* saa aseman täydellisenä ja kaikkivoipaisina, eikä ymmärretä, miksi toiset saavat jatkaa työskentelyä surkeista taidoistaan huolimatta. (emt. 79.) Projektiivinen kulttuuri aiheuttaa paljon ahdistusta, sillä työtä on tehtävä yhdessä toisten kuvitellusta huonommuudesta ja omasta kuvitellusta paremmuudesta huolimatta. Henkilöiden välille voi siksi organisaatioissa syntyä jopa vihamielisiä suhteita. Juuti (emt.79) kirjoittaa *meidän* ja *heidän* ryhmien kuvittelevan, että kaikki ovat ryhmässään samanlaisia. Ryhmä yrittää alitajuisesti saavuttaa turvallisuutta eristämällä samanlaatuiseen perustuvan ryhmän jäsenet ulkoisesta todellisuudesta. Vetäytyminen johtaa ryhmässä todellisuudentajun menettämiseen. Tiukan jaon myötä ”kaikin puolin hyvään” omaan ryhmään ja vihamieliseen ”kaikeen ulkopuoliseen” ryhmät alkavat elää täysin mielikuvitukseen perustuvassa maailmassa.

Kaikissa aineistoni organisaatioissa on todennäköisesti joitakin piirteitä kaikista Juutin organisaatiokulttuureista. Projektiiivinen kulttuuri pätenee parhaiten niissä aineistoni organisaatioissa, joissa työ ei ole tietotyötä tai muutoin niin sanottua luovaa työtä. Tällaisia organisaatioita ovat kirjapainot, teollisuusyritykset ja siivousyritys. Työ on monesti perinteistä suorittavaa työtä organisaatioissa, joissa on tiukka jako johtoportaan ja tavallisen työntekijän välillä.

4.3 Yliminän kulttuuri

Weberin ”byrokratian ihannemalli” on tyypillisimmillään yliminän kulttuurin ilmentymä monissa merkittävässä organisaatioissa, kuten sairaaloissa, armeijassa sekä virastoissa. Näissä on tyypillistä tarkoin säädelty, rajattu ja kontrolloitu käyttäytyminen. Kaikelle on oikea paikkansa ja kaikki on täydellisen säädeltyä. Vaihtoehtoja ei ole, vaan asiat on tehtävä juuri yhdellä ainoalla oikealla tavalla. (Juuti, 1995, 81.) Kaikella tällä tarkalla sääntelyllä on tietenkin oma logiikkansa. Kun säännöt ovat selvät, vähennetään epävarmuutta ja luodaan järjestystä. Työntekijöiden selkeät roolit helpottavat toimimista ja rajaavat tehtävät. Samalla periaatteella esimerkiksi koulujen oppilaat jaetaan kouluvuosien mukaisesti luokkiin – näin voidaan päätellä, mitä oppilaan ainakin tulisi osata.

Yliminän kulttuurissa on projektiiivisen kulttuurin tapaan taustalla alituinen uskomusjärjestelmä. Yliminän kulttuurissa luodaan persoonaton säännöstö. Sen kautta säännellään, mikä on oikeaa käyttäytymistä. Samalla luodaan hierarkkinen sosiaalinen rakenne valvomaan säännöstön käyttöä. Säännöstöjen ja valvomisen avulla onnistutaan välttymään yksilöllisyyden aiheuttamalta uhkalta. (Juuti, 1995, 82.) Yliminän kulttuuri perustuu sääntöjen noudattajan ja ylemmässä asemassa olevan sekä säännöstön objektisuhteen ihanteellistamiseen. Kun suhde on ihanteellistettu, on säännöstön noudattaminen helpompaa. Juuti (emt. 82) mainitsee yliminän kulttuurissa käytettävän myös kieltämistä ja eristämistä. Rituaaleja käytetään runsaasti, sillä ne suojaavat yksilöä ahdistukselta. Toistuvat rutiinit ja töiden muodostaminen rutiineiksi vähentävät ahdistuneisuutta sekä aggressiivisuutta, luoden hallinnan ja jatkuvuuden tunteen.

Organisaatiot, jotka sopivat projektiiviseen kulttuuriin, sopivat varmasti suurelta osin myös yliminän kulttuuriin. Yliminän kulttuuria voisi ehkä pitää hieman vanhanaikaisena organisaatiokulttuurina. Juuti pitää sitä kehittymättömänä uskomusjärjestelmänä, mutta selkeät roolit ja kunkin työntekijän toimintamallit voivat jäykkyydestään huolimatta olla erittäin perusteltuja erityisesti suurissa organisaatioissa, joita aineistossani myös on. Vaikkapa suureen, suorittavaan työhön perustuvaa organisaatiota olisi täysin mahdotonta saada toimimaan, mikäli selkeitä rooleja ei olisi ja kukaan ei suostuisi niiden rajoissa toimimaan. Kaikissa organisaatioissa tarvitaan kuitenkin jonkinlaisia rooleja ja hierarkiaa luomaan turvallisuutta ja selkeyttä jo vastuun kantamisenkin takia.

4.4 Vallan kulttuuri

Sen sijaan vallan kulttuurissa organisaatio symboloi vanhempaa. Yliminän kulttuurin tapaan myös vallan kulttuurissa työntekijä on lapsen roolissa. Vallan kulttuurissa ryhmän yhtenäisyyttä ylläpitää vahva johtaja tai organisaatiolle keskeinen ajatus. Juuti toteaa vallan kulttuurin olevan yleinen nykyisissä organisaatioissa, joissa on vahva johtajahahmo. Asettaessaan johtajan ihanteekseen, ryhmäläiset yhdistävät omat ihanteensa organisaation ihanteiksi. Samalla he asettavat itsensä heikon ja vähäpätöisen objektin asemaan. (Juuti, 1995, 87.) Mikäli työntekijä asettaa johtajan tai organisaation omien ihanteidensa asemaan, määräytyy myös hänen oma arvonsa johtajan tai organisaation ihanteiden kautta. Ihmisestä tulee tuolloin valmis muuttamaan omaa toimintaansa organisaation tavoitteiden mukaiseksi. Tämä perustuu ihmisen yleiseen haluun tuntea olevansa hyvä ja arvokas. Organisaation ihanteisiin mukautuminen antaa mahdollisuuden tulla hyväksi ja organisaation kaltaiseksi, siten ihmiset tekevät mitä organisaatio haluaa heidän tekevän.

Mikään ei sinänsä takaa, että organisaation tai johtajan ihanteet olisivat hyviä tai realistisia. Juuti kirjoittaa, että organisaatiota saatetaan pitää täydellistymisen ruumiillistumana. Se tarjoaa narsistiselle henkilölle mahdollisuuden liittyä vahvaan ja ihailtuun hahmoon, josta narsisti saa onnistumisen tunteita sekä menestystä. Narsistinen

johtaja ei halua epäonnistua, joten johtajaan samaistuneet työntekijät eivät saa onnistua. Narsistisen johtajan on menestyttävä yhä uudelleen ja hän saattaa ajaa organisaatiota mahdottomiin haasteisiin, mitä ruokkii ajatus organisaation kaikkivoipaisuudesta. (Juuti, 1995, 91.) Mikäli narsistisella johtajalla on narsistisia alaisia, voi syntyä tilanne, jossa on taustalla kummankin osapuolen jatkuva pyrkimys saada ihailua toiselta. Narsismista on kirjoitettu paljon ja on myös sanottu, että kaikissa johtajissa asuu ainakin pieni narsisti; onhan johtajan nautittava huomiosta ja ennen kaikkea johtaja saa toteuttaa itseään ja tavoitteitaan työssään varsin eri tavalla kuin tavallinen työntekijä.

4.5 Aikuismainen, yksilöllisyyden ja yhteistyön kulttuuri

Kaikissa kolmessa edellä esittelemässäni organisaatiokulttuurissa yleistä on runsas sosiaalisten puolustusmekanismien käyttö. Aikuismainen, yksilöllisyyden ja yhteistyön kulttuuri eroaa edellisistä siinä, että puolustusmekanismien käyttö on vähäisempää, mutta ennen kaikkea tiedostetumpaa. Samat puolustusmekanismit ovat tämänkin kulttuurin taustalla, mutta sen toimintatapoja arvioidaan ja taustaoletuksia etsitään ja asetetaan kyseenalaisiksi jatkuvasti. Tällaisessa organisaatiossa ei siis pitäisi vallita pysähtyneisyyden kulttuuri, vaan jatkuva pyrkimys muutokseen ja parempaan. Organisaatiokulttuuri edustaa tässä ennemminkin saavutettavissa olevia ja todennäköisiä mahdollisuuksia.

Aikuismainen, yksilöllisyyden ja yhteistyön kulttuuri edustaa oppivan organisaation kulttuuria. Tätä kulttuuria edustavissa organisaatioissa pyritään arvioinnin kautta oppimaan pois puolustusmekanismien käytöstä, jotka häiritsevät kehittymispyrkimyksiä niin yksilön kuin organisaationkin kohdalla. Avoimen mallin mukaisesti kaikille pyritään jakamaan todellista ja aitoa informaatiota (Juuti, 1995, 92.) Avoimuus on yhtenä edellytyksenä myös molemminpuolisen luottamuksen luomiselle. Avoimuus keskustelussa ja informaation jakamisessa vähentää puolustusmekanismien käyttöä, koska niille ei ole enää jatkuvaa tarvetta. Erilaisten toimintavaihtoehtojen hyvistä ja huonoista puolista voidaan keskustella yhteisesti tämän organisaatiokulttuurin myötä. Yhteisesti keskusteltu ja pohdittu päätös sitouttaa

valittuun vaihtoehtoon paremmin kuin suoraan ylhäältäpäin sanellut päätökset.

Juuti (1995, 93) kuvailee aikuismaista organisaatiokulttuuria matalaksi ja kevyeksi sekä rakenteeltaan verkkomaiseksi. Lisäksi siinä on vain vähän organisaatiotasoja. Tällainen organisaatio perustuu ihmisten vastuulliselle työskentelylle. Aikuismainen organisaatio on tiimiorganisaatio, jossa kaikkien tiimin jäsenten on ymmärrettävä tiimin tavoitteet, päämäärät ja oltava päteviä työssään. Tiimit toimivat itsenäisesti ja itsenäisen toiminnan ehdottomana edellytyksenä on luottamus. Huomiota kiinnitetään myös työyhteisön innovatiivisuuteen ja henkilöstön organisaatiositoutumiseen sekä toimintamahdollisuuksiin organisaatiossaan.

Juuti (1995, 94) tarkentaa, että johtaja ei ole aikuismaisessa organisaatiokulttuurissa sankari, vaan yksilöiden kykyjä ja tiimien toimivuutta parantava valmentaja. Henkilöstön kontrolloinnin sijasta pitäisi keskittyä energian vapauttamiseen. Ajatus tästä aikuismaisesta yksilöllisyyden ja yhteistyön kulttuurista on kaunis ja monelta osin tavoiteltava asioiden tila organisaatiossa. Avoimuus ja tavoitteellisuus ovat hyvän yhteistyön avaimia ja mahdollisia toteuttaa kaikissa organisaatioissa. Sen sijaan henkilöstön innovatiivisuuden ja toimintamahdollisuuksien korostaminen toiminee parhaiten vain pienissä asiantuntijaorganisaatioissa.

4.6 Esimerkki organisaation kulttuurin muuttamisesta käytännössä

Ilmosen ym. (1998, 155–163) Luottamuksesta kiinni -kirjassa oleva tapaus Metallila on hyvä tapauskertomus vertikaalisen luottamuksen merkityksestä työorganisaatioissa. Seuraavaksi kerron siitä hieman enemmän. Metallila osa suurta kansainvälistä konsernia. Organisaation sisäisessä ilmapiirissä ja sen työelämän suhteissa oli tapahtunut muutos konfliktiherkästä organisaatiosta yhteisiä tavoitteita ja sitoutumista korostavaksi organisaatioksi. Organisaatiokulttuurin muuttaminen ei ole helppoa, mutta oikeilla välineillä siinä on mahdollisuus onnistua, kuten Metallilan tapaus osoittaa.

Yhteistyön ja ilmapiirin parantumisen muutos merkitsi Metallilassa myös taloudellista onnistumista. Jo johdannossa toinkin esille seikan, jonka mukaan vertikaalinen luottamus parantaa myös yrityksen kannattavuutta. Hyvä työilmapiiri ja tuloksellisuus liittyvät yhteen samalla tavoin kuin huono ilmapiiri ja matala tuloksellisuus. Aineistossani Teollisuusyritys B:ssä oli huono ilmapiiri, vertikaalinen luottamus, irtisanomisia sekä lomautuksia. Ilmosen ym. (1998) mukaan pienillä aineistoilla yhteistyön ja menestyksen kohtaamista ei voi kausaalisesti liittää toisiinsa, mutta jonkinlainen yhteys niiden välillä vallitsee.

Oleellista on ymmärtää, että hyvä luottamus ja hyvä organisaatiokulttuuri eivät synny itsestään. Esimerkiksi juuri Metallilan tapauksessa johto ymmärsi luottamussuhteiden merkitykset ja tietoisesti pyrki kehittämään niitä. Avainsanoja olivat muun muassa avoimuus, läpinäkyvyys, yhteistyön kehittäminen, vuorovaikutus henkilöstöön päin ja hierarkian madaltaminen. Hyvään organisaatioon ja hyvään johtamiseen kuuluu myös Metallilan tapaan oman johtamistavan reflektointi. Näin ollaan valmiita alati kehittämään omaa johtamistapaa ja avoimia muutosta vaativille asioille organisaatiossa.

Organisaatiot ovat jatkuvassa muutoksessa, joten toimintatapojen säännöllinen tarkastelu olisi hyvästä. Luottamus sekä esimiesten ja alaisten väliset suhteet ovat kauniita sanoja, mutta on ymmärrettävä Metallilan tapaan, että niiden tyhjä hokeminen ei riitä. Avainsana organisaation muutokselle avoimemmaksi ja sen pitäminen sellaisena on konkreettisuus. Juhlapuheet eivät auta, vaan asioiden on näytävä konkreettisilla toimenpiteillä. Esimerkiksi tuottavuus tuodaan kaikkien työntekijöiden nähtävälle ilmoitustaululla olevin tunnusluvuin, eikä pantata tietoa vain ylimmän johdon keskuudessa. Konkreettisuus voi näkyä myös pienissä asioissa, joissa henkilökunnan arvostaminen näkyy, vaikkapa palkitsemalla hyvästä työsuorituksesta kakkukahveilla tai viihtyisillä työtiloilla. Siten luottamuksen osoitus osoittautuu todennäköisesti molemminpuoliseksi.

4.7 Ideaalimalli vertikaalisen luottamuksen rakentumisesta

Erilaiset yksilökohtaiset muuttajat, kuten sukupuoli ja koulutus ennakoivat muodostuvan vertikaalisen luottamuksen tasoa tavalla tai toisella. Asiasta tehtyjen aikaisempien tutkimusten sekä organisaatio- ja johtamisteorioiden perusteella on kuitenkin mahdollista muodostaa ajatus siitä, millaisessa organisaatiossa luottamus johtoon pääsisi parhaiten muodostumaan ja kehittymään. Kyseessä on tietenkin ideaalimalli, jota ei luonnollisesti puhtaana esiinny missään. Mikään organisaatio ei voi edustaa puhtaasti tietynlaista mallia missään asiassa, vaan piirteitä on monesta eri mallista.

Juutin (1995) kuvailemissa organisaatiokulttuureissa on kaikissa muissa hyviä piirteitä paitsi projektiivisessä kulttuurissa, joka vaikuttaa kaikkiaan erittäin negatiivisesti organisaation sisäisiin suhteisiin. Juuti pitää parhaana oppivaa, aikuismaista yksilöllisyyden ja yhteisöllisyyden kulttuuria, mutta yliminän ja vallan kulttuureissakin on hyödyntämisenarvoisia piirteitä. Yliminän kulttuurissa työyhteisön jäsenien roolit ja tehtävät ovat selkeät. Se luo turvallisuutta ja toimivuutta perinteisissä organisaatioissa, kuten aineistoni kirjapainoissa ja teollisuusyrityksissä vanhanaikaisuudestaan huolimatta. Täysin erityyppisissä insinööritoimistoissa yliminän kulttuuri ei loisi hyödyllisintä organisaatiokulttuuria. Vallan kulttuurin parhaana piirteenä voi puolestaan pitää sitä, kuinka työntekijä saadaan mukautumaan ihanteissaan organisaation arvoihin ja siten myös johtoon. Mukautuminen ja sitoutuminen organisaation arvoihin ovat osa vertikaaliselle luottamukselle tärkeää organisaatiositoutumista.

Olipa organisaation kulttuuri mikä Juutin (1995) kuvailemista kulttuureista tahansa, tärkeää olisi vertikaalista luottamusta arvostavassa ympäristössä Antilan ja Ylöstalon (2002) kuvailema proaktiivinen toimintatapa. Se tarkoittaa eteenpäin suuntautuvaa toimintatapaa ja asennetta. Parhaimmillaan proaktiivisesti toimivassa yrityksessä muuttuneisiin olosuhteisiin tai muutosvaatimuksiin vastataan tarkoituksenmukaisesti, joustavasti ja jopa ennakoiden. Reflektion onnistuminen vaatii vastuullisuutta ja

vaikutusmahdollisuuksia, joiden avulla proaktiivisuus ilmenee. Antila ja Ylöstalo kuvaavat proaktiivista yritystä ohueksi ja osallistuvaksi organisaatioksi. (Antila, J. & Ylöstalo, P., 11 2002.)

Proaktiivinen toimintatapa yhdistettynä myönteiseen organisaatiokulttuuriin voisi luoda hyvän ympäristön henkilöstön ja johdon väliselle luottamukselliselle suhteelle. Lisäksi tähän yhdistetään johtajaan ilmentyvä organisaation syväkulttuuri, joka olisi organisaatioissa tiedostettava, jotta omia toimintatapoja pystyttäisiin hedelmällisesti arvioimaan. Organisaatio muodostuu yksilöistä, mutta organisaatiossa toimiminen tapahtuu ryhmässä. Samaten luottamuksen muodostuminen vaatii ryhmän, sillä onhan luottamuksen kohdistuttava johonkin. Ryhmässä ja organisaatiossa syntyy organisaatiokulttuuri ja sosiologista näkökulmaa hyväksi käyttäen organisaation sisällä toimivia ryhmiä kuin organisaatiota itsessään voidaan lähestyä sosiologisesti.

Antilan ja Ylöstalon näkökulma eroaa Juutista siinä, että he eivät pidä traditionaalisuutta niin kielteisenä kuin Juuti. Traditiossa voi olla kyse reflektion puutteesta tai siitä kieltäytymisestä. Voi olla kuitenkin kannattavaa jatkaa myös perinteisesti, jos ei ole pakottavaa tarvetta reflektioon (Antila, J. & Ylöstalo, P., 12 2002). Tuottavuus traditionaalisissa organisaatioissa voi olla proaktiivisiin verrattuna heikompaa, mutta Antila ja Ylöstalo sallivat Juutia helpommin myös erilaiset toimintatavat. Jos mainittavia ongelmia ei ole, organisaatiokulttuuria ei mielestäni kannata väkisin muuttaa. Työssäkäyville proaktiivinen toimintatapa merkitsee yhä useammin valintojen tekemisen pakkoa. Perinteinen käskytsorganisaatio vapautti valitsemisen tuskasta: tehtaan pillin soiminen kertoi, mitä tehdään seuraavaksi. Hierarkiat ovat madaltuneet ja tiimityö lisääntynyt, joten vastuuta on kannettava työstä ja työajasta itse. (Antila, J. & Ylöstalo, P., 13,14, 2002.) Proaktiivisen toimintatavan piirteistä olisi hyvä olla, mutta kokonaisuudessaan se ei toimi kaikkien alojen organisaatioissa.

Ideaalimalli ei tietenkään voi esiintyä sellaisenaan puhtaana missään organisaatiossa. Se on kuitenkin kuva siitä, mihin voitaisiin pyrkiä, jotta luottamusasiat ja sitä kautta myös tuottavuusasiat organisaatioissa olisivat kunnossa. Kaikkiin organisaatioihin sopivia vertikaalisen luottamuksen rakennuspalikoita ovat ainakin aikuismainen yksilöllisyyden ja yhteisöllisyyden kulttuuri, joka korostaa organisaation avoimuutta, läpinäkyvyyttä sekä matalaa hierarkiaa. Sen olisi hyvä sisältää kuitenkin myös vallan kulttuurista peräisin olevia selkeitä rooleja, joilla luodaan toimintaa mahdollistavaa järjestystä. Näihin yhdistettynä proaktiivinen toimintatapa takaa sen, että ei tuodittauduta nykytilanteeseen vaan nimenomaan tarvittaessa tarkastellaan omia toimintatapoja. Metallila puolestaan osoittaa sen, että vain konkreettiset toimet voivat lopulta aidosti muuttaa organisaatiokulttuuria.

5 AINEISTON ESITTELYÄ

5.1 Organisaatioiden luonnehdintaa

Aineiston yhdeksän organisaatiota edustavat sekä yksityisiä että julkisia sektoreita. Organisaatioiden koko vaihtelee kansainvälisen tason teollisuusyrityksestä neljän hengen insinööritoimistoon. Organisaatioiden monimuotoisuudesta johtuen vertikaalista luottamusta on siten mahdollista tarkastella monipuolisesti.

INSINÖÖRITOIMISTO A

Insinööritoimisto A on neljän hengen yritys, jossa vastaajat olivat 30–49-vuotiaita miehiä. Toimisto on aineistoni pienin organisaatio ja sen päätoimialana on konesuunnittelu. Jaettuja lomakkeita oli vain neljä kappaletta, toisaalta ne kaikki myös palautettiin. Vertikaalinen luottamus on Insinööritoimisto A:ssa aineiston yrityksistä selvästi korkeinta eli 4,6.

INSINÖÖRITOIMISTO B

Tämän insinööritoimiston alana ovat rakennesuunnittelu sekä rakentaminen. Yrityksessä on 15 henkilöä, joista kyselyyn vastasi 14. Vain kolme vastaajista oli naisia, joten kyseinen organisaatio on hyvin miesvaltainen. Vertikaalisen luottamuksen keskiarvo on tässä insinööritoimistossa huomattavasti edellistä matalampi (3,4). Toisaalta se on huomattavasti koko aineiston keskiarvon yläpuolella. Insinööritoimisto B:ssä ikäjakauma oli laaja. Vastaajia oli alle 30-vuotiaista 50–59-vuotiaisiin asti.

HOTELLI

Hotelli kuuluu koko Suomen kattavaan suureen hotelliketjuun. Jaetuista kymmenestä kyselylomakkeesta palautettiin seitsemän. Kaikki kyselyyn vastanneet olivat naisia. Hotellissa koettu vertikaalinen luottamus (3,9) on selvästi koko aineiston keskiarvoa korkeammalla. Hotellissa työskennelleet kuuluivat ikäryhmiin 30–39- ja 40–49-vuotiaat.

KAUPUNKI

Kaupungista tutkimuksessa on mukana sekä teknistä puolta että hallintopuolta edustavat osastot, joista kummassakin on noin 60 henkilöä. Lisäksi sosiaali- ja terveystyöpalveluita edustavalta osastolta valittiin kolme sosiaaliasemaa, joissa työskenteli yhteensä noin 80 henkeä. Sosiaaliasemien työntekijöistä naisia oli suurin osa. Samaten hallinnon henkilöstö oli naisvaltaista, kun taas yhdyskuntatoimessa työskentelevien kesken sukupuolittainen jakautuminen on ollut läheskään niin voimakasta. Sosiaaliasemilla (2,9) ja keskushallinnossa (3,0) vertikaalinen luottamus on selvästi matalampaa kuin yhdyskuntatoimessa (3,7). Aineiston alle 30-vuotiaista noin viidennes työskenteli sosiaaliasemilla. Yhdyskuntatoimessa työskenteli eniten, eli hieman vajaa kolmannes aineiston vanhimmasta ikäryhmästä.

KIRJAPAINO A

Kirjapaino A on kirjojen valmistukseen erikoistunut painotalo ja se on osa suurempaa konsernia. Palautusprosentiksi tuli 46. Sukupuolijakaumaltaan tämä organisaatio on hyvin tasainen. Tässä organisaatiossa vertikaalinen luottamus on 3,0, joka on hyvin lähellä koko aineiston keskiarvoa 2,99. Tutkimusajankohtana organisaatiosta oli irtisanottu henkilökuntaa, minkä voi olettaa näkyvän vastauksissa. Tässä yrityksessä työskenteli hieman yli 40 prosenttia aineiston alle 30-vuotiaista, joka on aineiston pienin ikäryhmä heti 60-vuotiaiden ja sitä vanhempien jälkeen. Prosentuaalisesti Kirjapaino A työllisti toiseksi eniten, noin neljänneksen, koko aineiston vanhimmasta ikäryhmästä.

KIRJAPAINO B

Aineiston toinen kirjapaino kuuluu Suomen suurimpiin kirjapainoihin. Yrityksen päätuote ovat kirjat, joten kysyntä vaihtelee kausittain niin koulukirjojen kuin kaunokirjojenkin osalta. Kirjapaino A:han verrattuna tämä kirjapaino on selvästi miesvaltaisempi. Kirjapaino B:ssä vertikaalinen luottamus on (3,4) edellistä kirjapainoa ja aineiston keskiarvoa korkeampaa. Ikäryhmästä 40–49-vuotiaat lähes 30 prosenttia ja 50–59-vuotiaista noin neljännes työskenteli tässä yrityksessä.

SIIVOUSYRITYS

Siivousyritys tarjoaa siivous- ja vahinkosaneerauspalveluita. Henkilöstöstä puolet on osaaikaisia ja kausivaihtelu vaikuttaa kysyntään paljon. Sadasta jaetusta lomakkeesta palautui ainoastaan kuusi kappaletta. Palautusprosentti on siten erittäin alhainen (6%), mikä on aineiston selkeä puute. Siivoojia ei ollut vastanneiden joukossa lainkaan nuorimmassa eikä vanhimmassa ikäryhmässä.

TEOLLISUUSYRITYS A

Teollisuusyritys A kuuluu kansainvälisillä markkinoilla toimivaan konserniin. Yrityksen tuotteita ovat koneet. Sukupuolijakauma on miesvaltainen. Tässäkin yrityksessä irtisanottiin henkilöstöä aineiston keruun aikoihin, mikä on saattanut vaikuttaa vertikaaliseen luottamukseen. Luottamus johtoa kohtaan tässä organisaatiossa on vain 2,5. Se on aineiston alhaisinta. Tämän yrityksen palveluksessa työskenteli 40 prosenttia aineiston 40–49-vuotiaista. Lisäksi ikäryhmistä 30–39- ja 50–59-vuotiaat työskenteli kummastakin noin kolmannes tässä organisaatiossa.

TEOLLISUUSYRITYS B

Teollisuusyritys B kuuluu monialaiseen konserniin, jonka päätoimialat ovat kumi-, kaapeli- ja kenkäteollisuus. Toimialoista kaapelintuotanto on merkittävin. Teollisuusyrityksen päämarkkina-alueet käsittävät Baltian maat, Pohjoismaat sekä Venäjän. Yrityksellä on myös tytäryhtiöt Venäjällä ja Ruotsissa. Yrityksen vastausprosentti oli 49. Sukupuolijakaumaltaan vastaajat olivat suurelta osin miehiä. Vertikaalinen luottamus on vain 2,5, kuten Teollisuusyritys A:ssakin. Kummassakin teollisuusyrityksessä työskentelee viisi prosenttia kaikkein nuorimmista ja kaikkein vanhimmista työntekijöistä. Mikään ikäryhmä ei ole ylliedustettuna tässä teollisuusyrityksessä.

6. KYSELYLOMAKE JA AINEISTO

Aineistoni on valmis survey-aineisto, joten pro graduni on aineistosta tehty sekundaarianalyysi. Aineisto on kerätty vuonna 2004 Tomi Oinaan, Pertti Jokivuoren ja Kaj Ilmosen Työaikapankki – Haavetta ja todellisuutta -tutkimusta varten. Tutkimuksen kohdeorganisaatioiksi valittiin yhdeksän eri sektoria ja toimialaa edustavaa organisaatiota. Aineisto kerättiin organisaatioiden henkilöstölle jaetuilla kyselylomakkeilla.

Lomakkeita jaettiin henkilöstölle 994 kappaletta, joista palautui 493. Vastausprosentti on 50. Aineiston koko on riittävä tilastollisten analyysimenetelmien käyttöä ajatellen, tosin kato on aina myös huomioitava. Taulukosta 1 nähdään, että organisaatioiden vastausprosentit vaihtelevat voimakkaasti. Siivousyrityksen vastausprosentti on erittäin alhainen, joten organisaation tulos ei ole edustava. Suurimmat vastausprosentit puolestaan löytyvät pienistä insinööritoimistoista, joista lähes kaikki lomakkeet palautettiin. Organisaatioiden vastausprosentit on laskettu täytettyjen lomakkeiden suhteesta organisaatioon jaetuista lomakkeista.

TAULUKKO 1. Jaetut lomakkeet ja organisaatioiden vastausprosentit

Organisaatio	Jaettu lomakkeita	Palautusprosentti	Vastanneita
Insinööritoimisto A	4	100%	4
Insinööritoimisto B	15	93%	14
Hotelli	19	37%	7
Kaupunki	235	56%	131
Kirjapaino A	140	46%	65
Siivousyritys	100	6%	6
Kirjapaino B	111	65%	72
Teollisuusyritys A	300	53%	160
Teollisuusyritys B	70	49%	34
Kaikki	994	50%	493

Lomakkeessa kysytään ensin perinteiseen tapaan vastaajan taustatietoja, joiden perusteella kartoitetaan havaintoyksiköiden ominaisuuksia. Sosiodemografisia taustamuuttujia lomakkeessa ovat vastaajan kohdeorganisaatio, sukupuoli, ikä, siviilisääty, puolison työmarkkina-asema, kotitaloudessa asuvien henkilöiden määrä ja heidän ikänsä, ammattikoulutus sekä tuloluokka. Tutkimuksissa sosiodemografisia taustamuuttujia

käytetään pääasiassa kuvailevina ja selittävinä muuttujina.

Lomakkeen seuraava osa käsittelee vastaajan työtehtävää ja työorganisaatiota. Kysymysten avulla selvitetään vastaajan henkilöstöryhmä ja työtehtävät. Tähän teemaan liittyen kysyttiin myös muun muassa nykyisen työsuhteen kestoa ja palkkausmuotoa. Tämän osion toinen tärkeä teema oman tutkielmani kannalta ovat työtyytyväisyyttä käsittelevät kysymykset. Työtyytyväisyyttä kartoitetaan kysymyksillä työorganisaation ja työyhteisön ilmapiiristä.

Kolmannessa osiossa teemana ovat työajat ja osa lomakkeen kysymyksistä koskee työaikapankkia. Tutkimuskysymykseni kannalta työaikapankkiin liittyvät kysymykset eivät olleet olennaisia. Lomakkeessa kysytään myös luottamuksesta johtoon, työilmapiiristä, mahdollisista ristiriidoista sekä siitä, kuinka vastaaja yleisesti ottaen kokee työnsä. Nämä kysymykset olivat minulle hyvin tärkeitä vertikaalisen luottamuksen tutkimisen kannalta. Lisäksi lomakkeessa selvitetään vastaajan mahdollista osallistumista ammattiyhdistystoimintaan tai ammattiliiton jäsenyyttä, mutta nämäkään asiat eivät ole tässä tutkielmassa relevantteja.

7. MUUTTUJAT JA MITTARIT

7.1 Tutkielmaan valitut muuttajat

Kyselylomake on laaja ja aineistoa on paljon, joten kaikkia mahdollisia muuttujia en ole tähän tutkielmaani valinnut mukaan. Kaikkea mielenkiintoista ei ole siten mahdollista, eikä edes järkevää ottaa mukaan. Sekundaarianalyysistä johtuen, mahdollisuutta vaikuttaa kyselylomakkeeseen ei enää ole. Siksi joitakin haluamiani asioita en tietenkään voi saada tietooni. Esimerkiksi varsinaista oikeudenmukaisuuden kokemista työpaikalla ei kysymyksistä johtuen voinut mitata, vaikka aiempien tutkimusten perusteella oikeudenmukaisuuden kokeminen saattaisi olla hyvä mittari tutkielmani kannalta. Teoreettisen viitekehyksen, aikaisemman tutkimuksen ja kyselylomakkeen perusteella olen valinnut analyysiini joukon muuttujia.

Valitsin mukaan sopivia sosiodemografisia taustamuuttujia, joita ovat sukupuoli, ikä, koulutus ja tuloluokka. Nämä muuttajat voivat toimia vertikaalista luottamusta selittävinä tekijöinä ja toisaalta ne myös kuvailevat aineistoa. Mukana ovat myös kohdeorganisaatiot, sillä olen kiinnostunut vertikaalisesta luottamuksesta myös eri organisaatioiden välillä. Sosiodemografisia muuttujia oli lomakkeessa kyselytöki enemmänkin, mutta valitsin niistä mukaan tärkeimmät ja tälle tutkimukselle relevanteimmat. Tuskinpa esimerkiksi lasten lukumäärä tai puolison asema vaikuttavat vertikaaliseen luottamukseen.

Työtehtäviin ja organisaatioon liittyvistä muuttujista valitsin vastaajan henkilöstöryhmän, työtehtävät, palkkauksen, palvelusvuodet saman työnantajan palveluksessa sekä osaamisen työssä. Lisäksi valitsin tyytyväisyyden työhön yleensä, sillä varsinaista tyytyväisyyttä työaikoihin tiedustellutta kysymystä lomakkeessa ei ollut. Mukaan otin myös muutoksista tiedottamisen, joka liittyy kommunikaation avoimuuteen ja siten vertikaalisen luottamuksen rakentumiseen. Edellä mainittujen muuttujien lisäksi käytän muutamia keskiarvosummamuuttujia, joita esittelen seuraavan pääluvun alla.

7.2 Keskiarvosummamuuttuja vertikaalisesta luottamuksesta

Luottamus on sosiaalinen resurssi, jonka syntyminen vaatii aikaa kehittyäkseen. Luottamus on aina suhteessa *johonkin* ja luottamista *johonkin*, se ei synny sosiaalisessa tyhjiössä. Se vallitsee ihmisten ja ihmisryhmien välillä. Barbara Misztal (1995) huomauttaa, että aina kun luottamusta tarkastellaan, on syytä esittää se, mihin luottamus kohdistuu eli mihin luotetaan. Tutkielmassani luottamus mittaa luottamusta johtoon ja sen toimintaan. Yksi tärkeimmistä luottamuksen ulottuvuuksista on hyväntahtoisuus muita kohtaan (Tyler & Degoe 1996, 345). Tämän aspektin olettamuksena on, että toinen ei käytä asemaansa hyväkseen (Meyerson, Weick & Kramer 1996, 170–172). Ilmosen, Jokivuoren, Liikasen, Kevätsalon & Juutin (1998, 44) mukaan muita luottamuksen ulottuvuuksia ovat avoimuus ja rehellisyys. Avoimen kommunikaation on havaittu lisäävän luottamusta ja vastaavasti opportunistisuus ja toiminnan ristiriitaisuus vähentävät sitä.

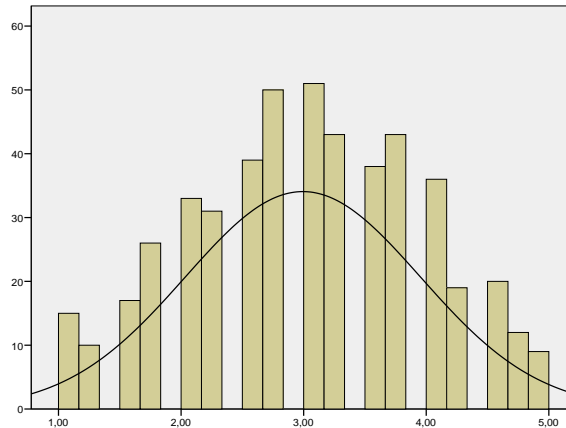
Kognitiivisena ilmiönä luottamuksenarvoisuus kohdistuu etupäässä egon tai instituution toimintatapaan. Luottamuksenarvoisuuden arvioinnissa kiinnitetään huomiota ihmisen tai instituution edustajan pätevyyteen hoitaa odotettuja asioita, toiminnan reliabilisuuteen eli kykyyn suoriutua odotetuista asioista ajan myötä samalla osaamistasolla sekä käyttäytymisen puolueettomuuteen ja stabiilisuuteen. (Ilmonen 2005, 54–55). Väittämät k54a *Yrityksen/organisaation johto toimii luotettavasti* ja k551a *Yksikön johdon sanaan voi aina luottaa* ilmentävät kognitiivista ja johdon käyttäytymiseen liittyvää näkemystä johdon luotettavasta toiminnasta.

Mittaan vertikaalista luottamusta keskiarvosummamuuttujalla. Se muodostetaan usein kysymyksiä yhdistellen, jotta tarvittava muuttuja saadaan muodostettua. Keskiarvosummamuuttuja muodostetaan tavallisen summamuuttujan tapaan, mutta muuttujan saama pistemäärä jaetaan vielä summamuuttujaan tulevien yksittäisten muuttujien määrällä. Keskiarvosummamuuttuja, joka mittaa vastaajan vertikaalista luottamusta johtoon, työnjohtoon tai organisaatioon, on koottu neljästä seuraavasta kyselylomakkeen väittämästä:

- *k54a - Yrityksen/organisaation johto toimii luotettavasti*
- *k551a – Yksikön johdon sanaan voi aina luottaa*
- *k552a – Yksikön johto on erittäin pätevä yksikön talouden hoitoon liittyvissä kysymyksissä*
- *k553a – Yksikön johto on erittäin pätevä henkilöstöasioiden hoitamisessa*

Näistä väittämistä on muodostettu keskiarvosummamuuttuja. Siinä lasketaan yhteen useiden erillisten, mutta kuitenkin samaa ilmiötä mittaavien muuttujien arvot. Summamuuttujan käyttötarkoituksena on muodostaa useamman muuttujan käsittävästä kysymyspatterista yksi muuttuja, joka mittaa tarkasteltavana olevaa ilmiötä eli tässä tapauksessa vertikaalista luottamusta. Kun mitataan samaa ilmiötä erilaisilla kysymyksillä, tarkoituksena on myös parantaa mittarin reliabiliteettia.

Keskiarvoestimoidun summamuuttujan vaihteluväli on aina sama, huolimatta siitä, kuinka monesta osamuuttujasta se muodostuu. Se helpottaa mittareiden vertailua tutkimuksen sisällä. Keskiarvoestimoidusta summamuuttujasta löytyy aina skaalan keskipiste, jonka avulla on mahdollista löytää rajalinja arvioitaessa vertikaalista luottamusta. Keskipisteen avulla nähdään, liikutaanko keskiarvon ylä- vai alapuolella. Jokivuori & Hietala (2007) lisäävät keskiarvoestimoidun summamuuttujan edun olevan myös se, että puuttuvaa vastausta yhteen summamuuttujan osioon ei lasketa nolllaksi, vaan summamuuttujakeskiarvo lasketaan niistä muuttujista, joihin vastaaja on vastannut. (Jokivuori & Hietala 2007, 116.)



KUVIO 1. Vertikaalista luottamusta kuvaavan keskiarvosummamuuttujan jakauma

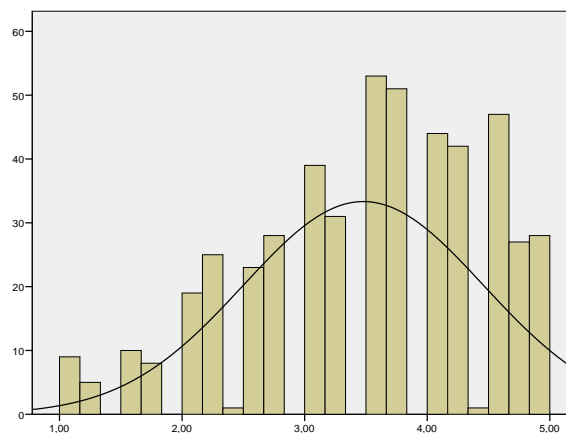
Kuviosta 1 nähdään, että vertikaalista luottamusta kuvaava jakauma on normaalijakauman muotoinen. Mittarin keskustassa on paljon tapauksia ja laidoilla vähemmän. Jakauma on symmetrinen ja huipukkuus positiivinen. Mittarin keskiarvo on lähes keskipisteellä eli 2,99. Mitä suurempi summamuuttujan arvo on, sitä korkeampi vastaajan vertikaalinen luottamus on. Mittarin keskihajonta on 0,96. Se kuvaa havaintoarvojen ryhmittymistä keskiarvon ympärille. Suuresta keskihajontaluvusta päätellen vastauksia on annettu laajasti laidasta laitaan.

Mittarin mediaani eli järjestetyn joukon keskimäinen luku on 3,0. Moodi eli aineistossa useimmin esiintyvä arvo on myös 3,0. Arvojen yksi ja kaksi väliin sijoittuu noin viidennes havainnoista. Arvojen kaksi ja kolme väliin sijoittuu noin 35 prosenttia havainnoista. Arvojen kolme ja neljä välissä on noin 32 prosenttia havainnoista. Välille neljä ja viisi sijoittuvia havaintoja on reilu kymmenesosa. Suurin osa vertikaaliselle luottamukselle annetuista arvoista sijoittuu siis arvojen kaksi ja kolme väliin, mutta melkein yhtä paljon havaintoja löytyy väliltä kolme ja neljä. Useimmin (N=51) vertikaaliselle luottamukselle oli annettu arvoksi kolme.

Mittarin reliabiliteettia eli luotettavuutta kuvaa Cronbachin alfa, joka voi olla jotakin nollan ja yhden väliltä. Korkea Cronbachin alfa kertoo mittarin neljän väittämän sisäisestä yhdenmukaisuudesta eli konsistenttisuudesta. Mittarin johdonmukaisuus tarkoittaa sitä, että

se kokonaisuutena mittaa samaa asiaa. (Jokivuori & Hietala 2007, 104 ja 135.) Yleensä Cronbachin alfan hyvänä alarajana pidetään arvoa 0,6 (Holopainen, Tenhunen & Vuorinen 2004, 130). Tämän vertikaalista luottamusta mittaavan mittarin alfa-kertoimen arvo on 0,75. Arvoa voidaan pitää riittävän hyvänä ja se on yli raja-arvon, joten voidaan sanoa, että valitut väittämät mittaavat vertikaalisen luottamuksen tasoa.

7.3 Muut tutkielmassa käytetyt keskiarvosummamuuttujat

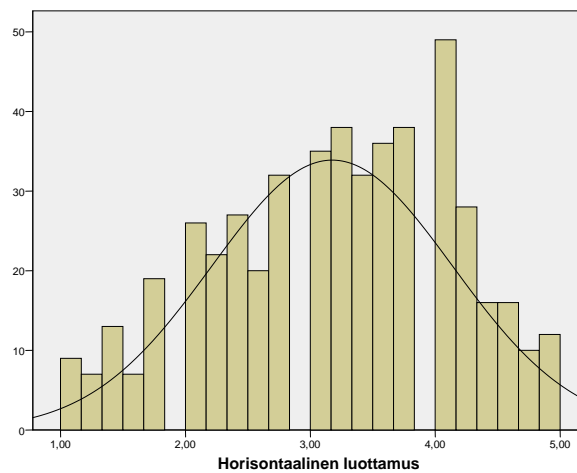


KUVIO 2. Organisaatiositoutumista kuvaavan keskiarvosummamuuttujan jakauma

Organisaatiositoutuminen on tässä tutkielmassa tärkeä mittari, sillä sen yhteyden vertikaaliseen luottamukseen ovat havainneet aiemmin esimerkiksi Jokivuori (2002, 75–76), Mamia & Melin (2006, 123) ja Leana & van Buren (1999, 584–550). Organisaatiositoutumista kuvaava keskiarvosummamuuttuja on muodostettu seuraavista organisaatiositoutumista kuvaamista väittämistä:

- *k22a Olisin onnellinen, jos voisin työskennellä tässä organisaatiossa eläkkeelle asti*
- *k22b Työskentelisin mieluummin jossakin toisessa työpaikassa kuin nykyisessä*
- *k22c En tunne erityistä kiintymystä työpaikkaani kohtaan*
- *k22d Kuuluminen tähän yritykseen/organisaatioon merkitsee minulle henkilökohtaisesti paljon*

Kuvio 2:n mukaan organisaatiositoutumista kuvaava jakauma on hyvin normaalijakauman muotoinen. Jakauman keskiarvo on 3,48. Se tarkoittaa sitä, että jakauma on aavistuksen oikealle vino. Organisaatiositoutuminen koetaan siis hyväksi ja keskiarvon perusteella mittarin keskipistettä paremmaksi. Keskihajonta on 0,98, joten vastauksia on annettu laajalla skaalalla. Cronbachin alfa tälle keskiarvosummamuuttujalle on 0.86. Se on erittäin hyvä luku, sillä Cronbachin alfan alarajana pidetään 0,6:tta. Mittarin mediaani ja moodi ovat kumpikin 3,5.



KUVIO 3. Horisontaalista luottamusta kuvaavan keskiarvosummamuuttujan jakauma

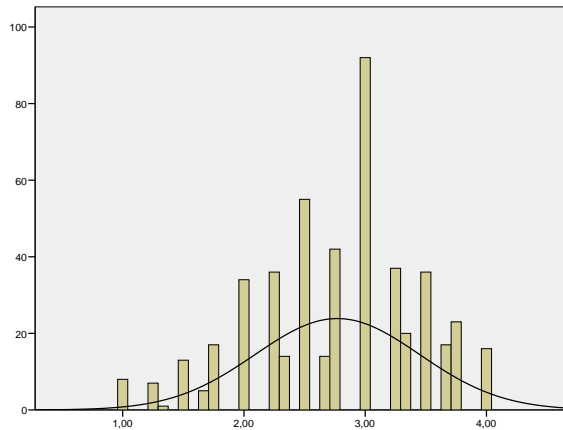
Horisontaalinen luottamus tarkoittaa karkeasti ottaen luottamusta työtovereihin tai samassa asemassa oleviin henkilöihin organisaatiossa. Horisontaalinen luottamus viittaa myös työpaikan yleiseen ilmapiiriin. Horisontaalista luottamusta mittaava mittari on monestakin syystä mielekäs tutkielmassani. Koivumäki, Kankaanpää, Melin ja Blom (2006) sekä Jokivuori (2002) ovat havainneet tutkimuksissaan, että horisontaalinen ja vertikaalinen luottamus eivät ole toisiaan murentavia asioita. Kummankin tutkimuksen mukaan keskimääräistä korkeampi horisontaalinen luottamus ennakoisi samalla korkeampaa luottamusta myös johtoon ja päinvastoin. On mielenkiintoista selvittää, tukeeko tämän tutkielman aineisto samansuuntaisia havaintoja kuin aiemmat tutkimustulokset.

Muodostin keskiarvosummamuuttujan kysymyslomakkeen kysymyksistä k25c-g:

- *k25c - Työyhteisössämme vallitsee avoin ilmapiiri*
- *k25d – Työyhteisössämme välitetään tietoa avoimesti*

- *k25e – Työyhteisössämme esiintyy juoruilua ja kateutta*
- *k25f – Työyhteisömmme ihmisiin voi luottaa*
- *k25g – Työyhteisössämme ei esiinny syrjintää*

Koodasin muuttujan k25e uudelleen niin, että 1 = täysin samaa mieltä ja 5 = täysin eri mieltä, siten kaikki muuttujat saatiin samansuuntaisiksi. Jakauman Cronbachin alfaksi tuli 0.88. Luku on oikein hyvä ja kuvasta 3 myös näkyy, että jakauma on Gaussin käyrän mukainen. Horisontaalista luottamusta kuvaavan keskiarvosummamuuttujan keskiarvo on 3.18. Kuvio 3 osoittaa käyrän olevan aavistuksen oikealle vino, joten horisontaalinen luottamus on painottunut keskiarvoa parempiin arvoihin. Muuttujan vaihteluväli on 1–5 ja keskihajonta on 0.96.

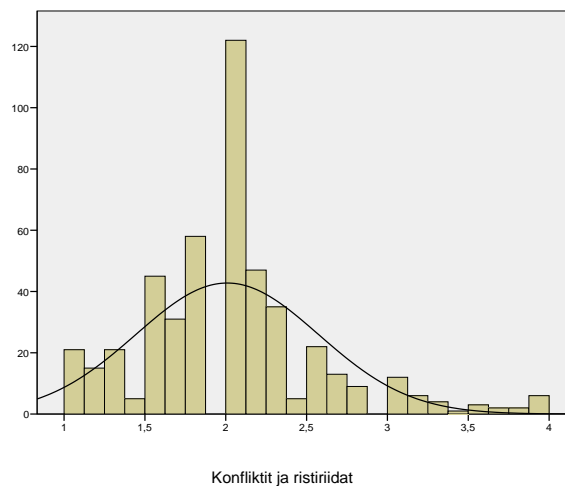


KUVIO 4. Organisaatiokulttuuria mittaavan keskiarvosummamuuttujan jakauma

Juuti (1995, 72) tiivistää organisaatiokulttuurin keskeisen ytimen olevan organisaation syvärakenne, johon kuuluvat normit, arvot ja oletukset. Sen perusteella käyttämäni kysymykset olivat perusteltavasti valittavissa. Kysymyspatteriston 49a–d ominaisuudet liittyvät kaikki siihen, millaiseksi organisaatiokulttuuri koetaan ja millaisia asioita arvostetaan. Vastaajan näkemystä yrityksessä vallitsevasta organisaatiokulttuurista mittaa keskiarvosummamuuttuja, joka on koottu kysymyspatteristosta k49a–d *Kuinka hyvin seuraavat ominaisuudet kuvaavat mielestänne organisaation kulttuuria?*

- *k49a - Inhimillinen, ihmis- ja perhemyönteinen*
- *k49b - Työkeskeinen, paljon vaativa, kovat tulospaineet*
- *k49c - Sosiaalinen, leppoisa*
- *k49d - Kaoottinen, työt ja työajat ei hallinnassa*

Kuvio 4 osoittaa organisaatiokulttuurille annettujen keskiarvojen jakautumisen graafisesti. Muuttujat on koodattu uudelleen siten, että 1 = organisaatiokulttuuri kova ja työkeskeinen ja 4 = organisaatiokulttuuri on inhimillinen ja sosiaalinen. Muuttujien vaihteluväli on 1–4. Mitä suuremman arvon vastaaja on antanut, sitä inhimillisemmäksi organisaatio koetaan. Pieni arvo puolestaan tarkoittaa vastaajan kokemusta kovasta organisaatiokulttuurista. Cronbachin alfaksi organisaatiokulttuuria mittaavat keskiarvosummamuuttuja sai 0.73. Mittarin keskiarvo on 2,77 ja keskihajonta on 0.68. Vastauksia on jälleen keskihajonnasta päätellen annettu monipuolisesti ja keskimäärin organisaatiokulttuuri koetaan mittarin perusteella varsin hyväksi.



KUVIO 5. Konfliktit ja ristiriidat -keskiarvosummamuuttujan jakauma

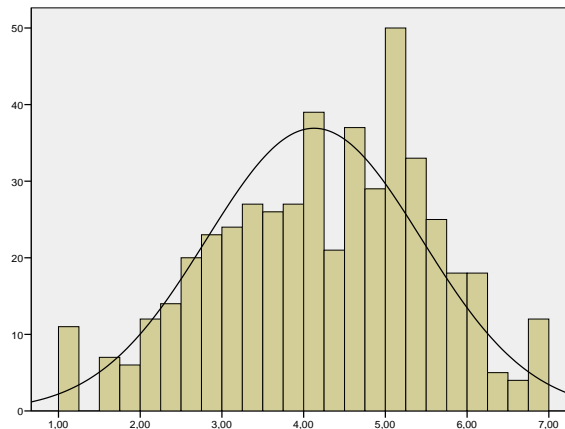
Konflikteja ja ristiriitoja organisaatiossa kuvaava summamuuttuja on rakennettu kysymyksistä k50a–f *Esiintyykö työyhteisössänne...*

- k50a - Häiritsevää kilpailuhenkeä?
- k50b – Esimiesten ja alaisten välisiä ristiriitoja?
- k50c – Työntekijöiden välisiä ristiriitoja?
- k50d – Eri henkilöstöryhmien välisiä ristiriitoja?
- k50e – Epäasiallista vallan käyttöä?
- k50f – Työn määrään liittyviä ristiriitoja?

Ristiriitoja kuvaava mittari on perusteltu, sillä muun muassa Mamian ja Melinin (2006) tutkimuksissa ristiriidat työntekijöiden ja esimiesten välillä aiheuttavat keskimääräistä

alhaisempaa vertikaalista luottamusta. Oletan, että myös minun aineistoni tulokset ovat samassa linjassa Mamian ja Melinin saamien tutkimustulosten kanssa. Muuttujat on käännetty siten, että 1 = vähän konflikteja ja 4 = paljon konflikteja.

Kuvio 5 havainnollistaa konfliktien ja ristiriitojen määrän vaikutusta vertikaaliseen luottamukseen. Ristiriita- ja konfliktisummamuuttujan Cronbachin alfa on 0.86, joten mittari mittaa kokonaisuutena samaa asiaa hyvin. Keskiarvo on 2.01 ja keskihajonta on 0.56. Tämän mittarin keskihajonta on pienempää kuin muissa mittareissa eli vastausten arvoja on annettu suppeammin. Sen perusteella ristiriidat työpaikalla ovat asioita, joissa ollaan muita yksimielisempiä. Muuttujien vaihteluväli on 1–4



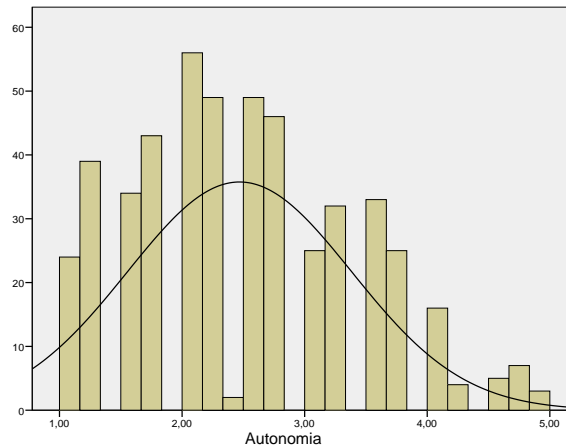
KUVIO 6. Työilmapiiriä kuvaava keskiarvosummamuuttuja

Mittari työilmapiiristä rakentui viidestä adjektiivivastinparista k52a–e.

- *k52a kannustava – latistava*
- *k52b rento – jännittynyt*
- *k52c avoin – salaileva*
- *k52d palkitseva – rankaiseva*
- *k52e tasa-arvoinen - eriarvoinen*

Tämä keskiarvosummamuuttuja mittaa vastaajan mielikuvaa organisaationsa työilmapiiristä ulottuvuudella 1–7. Käänsin muuttujien arvot kulkemaan siten, että 1 = negatiivinen ja 7 = positiivinen. Cronbachin alfa on 0,915, mikä on todella hyvä. Näin suuri Cronbachin alfan arvo perustelee erittäin hyvin valitsemieni adjektiivivastinparien käyttöä tässä keskiarvosummamuuttujassa. Arvot asettuvat kauniisti Gaussin käyrälle

kuvion 6 mukaisesti ja keskiarvo on 4,13 eli ilmapiiri työorganisaatioissa on keskimääräisesti varsin hyvä.



KUVIO 7. Autonomian määrää työssä kuvaava keskiarvosummamuuttuja

Autonomiaa työssä käsittelee keskiarvosummamuuttuja, joka on rakennettu seuraavista kysymyksistä:

- *k33d - Kuinka usein voitte halutessanne poistua hetkeksi työpaikaltanne kesken päivän hoitamaan asioitanne?*
- *k33e – Kuinka usein voitte päättää itse milloin pidätte lomanne?*
- *k33f – Kuinka usein voitte päättää itse, mitä tehdä ja mihin työhön ryhtyä?*
- *k33g – Kuinka usein voitte suunnitella omia työtehtäviänne?*

Työn autonomian on havaittu ennustavan muun muassa vertikaalista luottamusta. Esimerkiksi Koivumäki (2008) ja Juuti (1995) ovat tutkimuksissaan havainneet, että autonomia liittyy vahvasti korkeaksi koettuun vertikaaliseen luottamukseen. Autonomia viittaa suoraan siihen, että esimies luottaa alaiseensa ja pitää häntä siten luottamuksen arvoisena. Kuvio 7 näyttää autonomiaa käsittelevien keskiarvojen jakautumisen graafisesti. Mittarin vaihteluväli on 1–5 ja mitä suurempi arvo on annettu, sitä enemmän autonomiaa on. Cronbachin alfa on 0.78 ja keskiarvo on 2.47. Keskihajonta on autonomiankin kohdalla suurta (0.92), joten eri työtehtävissä ja organisaatioissa autonomian aste vaihtelee suuresti. Mittarin vaihteluväli on 1-5 ja mitä suurempi arvo, sitä enemmän vastaajalla on autonomiaa. Kuvio 7 myös osoittaa havaintojen painottuvan asteikon vasempaan laitaan, mikä viittaa siihen, että useilla vastaajilla on melko vähän autonomiaa työssään.

8. VERTIKAALINEN LUOTTAMUS SOSIODEMOGRAFISTEN MUUTTUJIEN MUKAAN

Yhden tai useamman selitettävän muuttujan riippuvuutta yhdestä tai useammasta selitettävästä muuttujasta voidaan tutkia varianssianalyysillä. Sillä testataan keskiarvojen välisiä eroja, joten varianssianalyysi kuuluu keskiarvotesteihin. Seuraavaksi käyn läpi yksisuuntaisella varianssianalyysillä, kuinka sosiodemografiset taustatekijät, kuten sukupuoli, ikä, siviilisääty ja ammattiasema vaikuttavat vertikaaliseen luottamukseen.

8.1 Kohdeorganisaatio

TAULUKKO 2. Vertikaalinen luottamus kohdeorganisaatioittain

Organisaatio	N	Keskiarvo	Keskihajonta	Minimi	Maksimi
Insinööritoimisto A	4	4,56	0,55	3,75	5,00
Insinööritoimisto B	14	3,36	0,99	2,25	5,00
Hotelli	7	3,89	0,83	2,75	5,00
Kaupunki	131	3,32	0,88	1,25	5,00
Kirjapaino A	65	3,04	0,86	1,00	4,75
Kirjapaino B	71	3,42	0,75	1,00	5,00
Siivousyritys	6	3,88	0,56	3,00	4,50
Teollisuusyritys A	160	2,49	0,86	1,00	4,75
Teollisuusyritys B	34	2,47	0,95	1,25	4,75
Kaikki	492	2,99	0,96	1,00	5,00

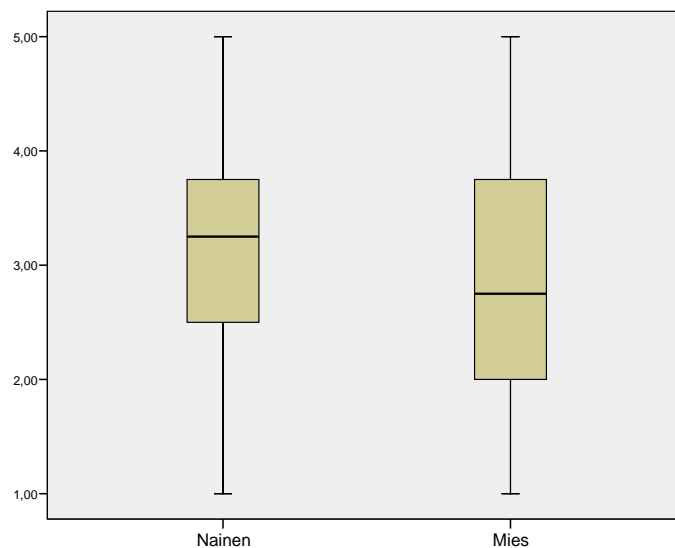
p=.000 sig=.293

Vertikaalisessa luottamuksessa on tilastollisesti erittäin merkitseviä eroja organisaatioiden välillä ($p=.000$). Varianssien yhtäsuuruustesti on voimassa ($\text{sig}=.239$). Vertikaalinen luottamus vaihtelee eri organisaatioissa välillä 2,47–4,56 (Taulukko 2). Korkeaa vertikaalista luottamusta on pienissä organisaatioissa eli Insinööritoimistoissa ja Hotellissa. Teollisuusyrityksissä vertikaalinen luottamus on selvästi matalinta, Teollisuusyritys B:llä oli myös eniten vastaajia ($N=160$). Toiseksi eniten vastaajia oli kaupungilla ($N=130$), jossa vertikaalinen luottamus on keskimääräistä korkeampaa (3,32).

Aineistoni isoissa organisaatioissa on sekä korkeaa että matalaa vertikaalista luottamusta. Organisaation koko ei siten ennakoivasti vertikaalisen luottamuksen tasoa. Toisaalta yhdessäkin pienessä organisaatiossa ei esiintynyt matalaa vertikaalista luottamusta ja

Insinööritoimisto A nousee esiin erityisen korkealla luottamuksella. Teollisuusorganisaatioissa minimi- ja maksimiarvoja annettiin laajemmalla asteikolla kuin insinööritoimistoissa ja hotellissa. Organisaatiotyypeittäin tarkasteltuna teollisuusyrityksissä ja kirjapainoissa vertikaalinen luottamus on melko matalaa. Ne ovat myös hierarkkisia, perinteisen alan organisaatioita, joissa on perinteinen ylhäältä alas suuntautuva johtaminen vallalla. Näissä organisaatioissa työssä ei välttämättä ole kovin paljon autonomiaa, millä on kuitenkin suuri merkitys esimerkiksi Mamian ja Melinen (2006) mukaan johdon ja henkilöstön väliselle luottamukselle.

8.2 Sukupuoli



KUVIO 8. Vertikaalinen luottamus sukupuolittain viiksilaatikkokuviona

Kuvio 8 esittää sukupuolten väliset erot graafisesti viiksilaatikkokuviona. Naisten ja miesten laatikko sisältää kumpikin 50 % havainnoista ja sen avulla voidaan tarkastella muuttujan sijaintia sekä hajontaa. Laatikot ovat erilaiset, mikä tarkoittaa, että naisten ja miesten jakaumien välillä on eroja. Miesten laatikko on pidempi kuin naisten laatikko. Laatikon tunnusluvut ovat minimi, alakvartiili, mediaani, ylakvartiili ja maksimi. Tunnusluvut jakavat tarkasteltavan ryhmän neljään yhtä suureen joukkoon. Laatikkojanojen päät kertovat havaintojen minimin ja maksimin. Sekä miehillä että naisilla on annettu kaikista korkeimpia ja alhaisimpia arvoja.

Luottamusjakauman mediaanista kertoo laatikoiden sisällä oleva viiva. Mediaani on järjestetyn joukon keskimäinen luku. Miesten mediaani on 2,7. Naisilla mediaani on miehiä korkeampi eli 3,2. Tämä tarkoittaa sitä, että vähintään puolet miehistä ja naisista ovat mediaaniarvojen alapuolella. Alakvartiilin arvo miehillä on noin kaksi ja naisilla noin 2,5. Näiden mukaan neljännes miehistä saa arvon kaksi tai vähemmän. Naisista neljännes saa siten arvon 2,5 tai vähemmän. Yleistäen naisilla vertikaalinen luottamus on hieman korkeampaa kuin miehillä, mikä on samassa linjassa aikaisempien tutkimusten kanssa. Yläkvartiili miehillä ja naisilla on noin 3,75. Ala- ja yläkvartiilin sijoittama laatikko kertoo jakauman sijainnista ja hajonnasta. Naisten antamat arvot ovat miehiä kapeammalla asteikolla ja yleinen keskiarvo on miehiä korkeampaa – eli naiset luottavat vertikaalisesti enemmän ja yksimielisemmin kuin miehet.

Muuttujista kohdeorganisaatio tuottaa tilastollisesti erittäin merkitseviä eroja vertikaaliseen luottamukseen ($P=.000$) ja erotteluvoimakkuus on suurin mahdollinen eli yksi. Sukupuolella erot jäävät tilastollisesti melkein merkitseviksi ($P=.049$). Sukupuolella ja kohdeorganisaatiolla yhdessä on tilastollisesti merkitseviä eroja vertikaalisessa luottamuksessa ($P=.018$) ja erotteluvoimakkuus on 0.83. (LIITE 1)

Sukupuolten erot vertikaalisessa luottamuksessa vaihtelevat työorganisaatioittain (LIITE 1). Insinööritoimisto A:ssa vertikaalinen luottamus on korkeinta (4,56); kaikki vastaajat ovat miehiä. Vastaajia on vain neljä, mutta toisaalta keskihajonta ei ole kovin suurta, joten vastaukset ovat melko yhteneväisiä. Kun vertikaalista luottamusta tarkastellaan sukupuolittain eri kohdeorganisaatioissa, on naisilla luottamus organisaatioittain yleensä alhaisempaa kuin miehillä. Viiksilaatikko kuviohan (Kuvio 8) kuitenkin osoitti naisilla vertikaalisen luottamuksen olevan kokonaisuudessaan korkeampaa kuin miehillä, vaikka eroja organisaatioittain onkin.

Naisilla vertikaalinen luottamus on miehiä korkeampaa ainoastaan organisaatioissa Kirjapaino A ja Teollisuusyritys A (LIITE 1). Erityisen huomattavaa on Insinööritoimisto B:n sukupuolten välinen ero vertikaalisessa luottamuksessa. Siinä missä miehillä luottamus on hyvää ja selkeästi keskiarvon puolella (3.61), ovat naiset arvioineet luottamuksen

johtoon huomattavasti matalammaksi (2,42) ja huomattavasti alle keskiarvon. Organisaatioittain tarkasteltuna naiset eivät luotakaan aineistossani esimiehiinsä miehiä vahvemmin, vaikka esimerkiksi Payne ja Clark (2003, 131) ovat havainneet asian olevan päinvastoin. Omiin tuloksiini saattaa vaikuttaa ainakin se, että aineistossani naisia on vähemmän ja suuri osa organisaatioiden edustamista aloista, kuten insinööriyö ja teollisuusala, ovat miesvaltaisia.

8.3 Ammatillinen koulutus

Ammatillinen koulutus ei ole kovin vahva selittäjä vertikaaliselle luottamukselle. Ainoastaan kohdeorganisaation ja koulutuksen yhdysvaikutuksella on tilastollisesti melkein merkitseviä eroja vertikaalisessa luottamuksessa (LIITTEET 4 ja 5). Ammatillinen koulutus ei teoreettisen viitekehyksenikään perusteella olisi ollut vahva selvittäjä vertikaaliselle luottamukselle, joten tämä tutkielma vahvistaa asiaa entisestään. Voisi ajatella, että koulutus itsessään ei liity vertikaaliseen luottamukseen, mutta se sen sijaan vaikuttaa esimerkiksi työpaikan valintaan, joten luottaminen olisi ennemminkin organisaatiokohtaista tai organisaatiotyypikohtaista. Lisäksi ammatillinen koulutus määrittää esimerkiksi henkilöstöryhmää sekä työtehtäviä, millä puolestaan on enemmän tilastollista merkitsevyyttä vertikaaliselle luottamukselle.

Tilastollisesti melkein merkitseviä eroja on kuitenkin koulutuksen ja organisaation yhdysvaikutuksella (LIITE 2). Insinööritoimistoissa vertikaalinen luottamus ei käyttäydy samalla lailla eri koulutusryhmissä. Insinööritoimisto A:ssa korkeampi koulutus laskee luottamusta johtoon. Sen sijaan Insinööritoimisto B:ssä koulutus nostaa vertikaalista luottamusta siten, että mitä korkeampi koulutus, sitä vahvempi luottamus johtoon. Hotellissa työskennelleillä ammattikoulutuksen käyneillä puolestaan luottamus johtoon on vahvempaa kuin opistotasaisen tutkinnon suorittaneilla. Koulutus näyttäisi hotellissakin siis laskevan vertikaalista luottamusta.

Kaupunkisektorilla työskenteli kolme vastaajaa ilman ammatillista koulutusta ja näillä vastaajilla vertikaalinen luottamus oli kaikkein matalinta. Toisaalta kaikkein korkeimmin

koulutetuilla luottamus johtoon oli matalinta heti kouluttamattomien jälkeen. Kaupungin palveluksessa olevilla vertikaalinen luottamus oli korkeimmillaan ammattikoulutuksen tai opistotason koulutuksen suorittaneilla. Vahvinta luottamusta johtoon kokevat siis keskitasoisesti koulutetut ja ääripäät heikointa.

Kirjapaino B:ssä työskenteli kaksitoista kouluttamatonta vastaajaa, mikä on varsin paljon organisaation 69 työntekijästä. Kuitenkin heillä vertikaalinen luottamus oli lähes yhtä korkea ammattikoulutettujen kanssa. Tässä organisaatiossa vahvimmin johtoon luottivat kuitenkin korkeimmin koulutetut. Kirjapaino A:ssa vertikaalisen luottamuksen taso noudatteli samoja linjoja kuin Kirjapaino B:ssä. Kummassakin organisaatiossa koulutus nostaa vertikaalista luottamusta, ainoana poikkeuksena ovat Kirjapaino B:n opistotason tutkinnon suorittaneet vastaajat.

Teollisuusyrityksissä vertikaalisen luottamuksen kokonaiskeskiarvo kaikilla koulutusryhmillä on lähes sama, mutta eroja löytyy ääripäistä. Teollisuusyritys A:ssa kouluttamattomien vertikaalinen luottamus on matalampaa kuin Teollisuusyritys B:ssä. Korkeimmin koulutettujen ryhmässä erot ovat todella suuret. Teollisuusyritys A:ssa korkeakoulun tai ammattikorkeakoulun suorittaneilla vertikaalinen luottamus on melko matalalla (2,74), mutta kuitenkin yli organisaation kokonaiskeskiarvon. Teollisuusyritys B:ssä sen sijaan luottamus johtoon on todella vahvaa (4,25), toisaalta vastaajia on vain yksi. Teollisuusyritykset ovat kuitenkin peränpitäjiä vertikaalisessa luottamuksessa kokonaiskeskiarvojen suhteen. Aineistoni teollisuusyritykset ovat suuria ja on otettava huomioon myös se, että kyselyn tekemisen aikaan näissä yrityksissä oli irtisanomisia. Teollisuusyritykset ovat toisaalta hierarkkisia ja työn autonomia saattaa olla matalaa, joista kummatkin heikentävät vertikaalista luottamusta.

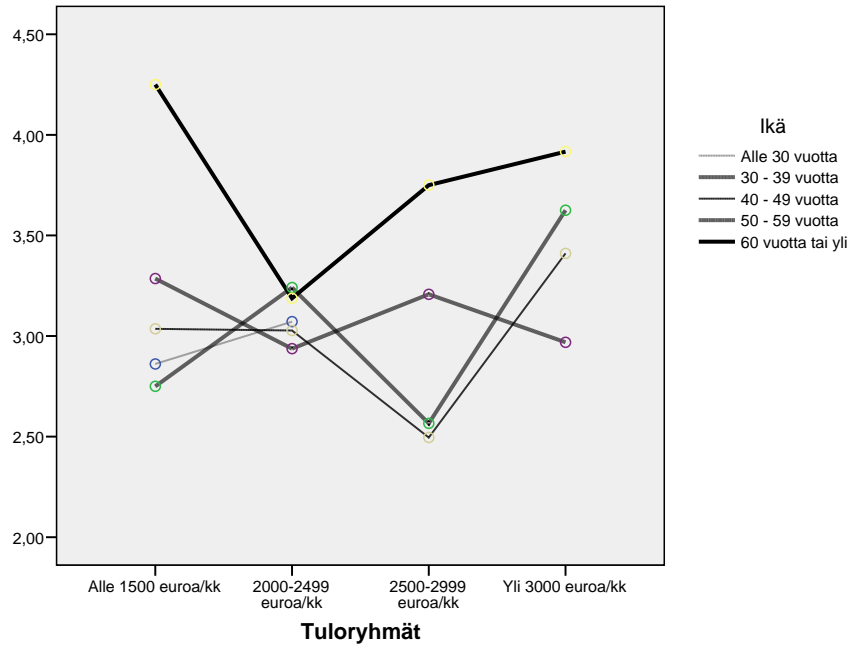
8.4 Tulot

Kohdeorganisaatio tuottaa tilastollisesti erittäin merkitseviä eroja ($P=0.000$) vertikaaliselle luottamukselle ja tuloryhmät tilastollisesti melkein merkitseviä eroja ($P=0.019$). Kohdeorganisaation ja tuloryhmien yhdysvaikutus puolestaan on tilastollisesti melkein

merkitsevä ($P=0.032$). Yhdysvaikutuksen erotteluvoimakkuus on 0,953. Erotteluvoimakkuudessa on sitä parempi, mitä lähempänä luku on ykköstä (LIITE 3). Riittäväksi koettu palkka on osoitus työntekijään kohdistetusta luottamuksesta, joka puolestaan voi edesauttaa organisaatioon sitoutumista ja vertikaalista luottamusta.

Osassa organisaatioita palkkaluokassa nouseminen vahvistaa vertikaalista luottamusta (LIITE 3). Tällaisia organisaatioita aineistossani ovat Insinööritoimisto B, Kaupunki sekä Kirjapaino A. Näissä organisaatioissa palkannousu nostaa samassa suhteessa myös luottamusta esimiehiä kohtaan. Yleensä palkkaluokassa nouseminen viittaa vastuun kasvamiseen ja sitä kautta aseman parantumiseen, joiden kummankin voidaan nähdä olevan luottamuksen eleitä johdolta. Vastavuoroisuuden periaatteella myös työntekijän luottamus johtoa kohtaan kohenee. Kaikki organisaatiot eivät kuitenkaan käyttäydy samalla tavalla vertikaalisen luottamuksen suhteen.

Palkkaluokissa keskivaiheilla olevilla eli 2000–2499 tai 2500–2999 euroa kuukaudessa ansaitsevilla vastaajilla vertikaalinen luottamus voi myös vahvistua. Näin tapahtuu Teollisuusyritys B:ssä ja Kirjapaino B:ssä, joissa nousu on tosin hyvin vähäistä. Teollisuusyritys A:ssakin vertikaalinen luottamus kasvaa 2000–2499 euroa kuukaudessa tienaavilla, mutta tässä vertikaalinen luottamus on kuitenkin korkeinta palkkauksen huipulla. Insinööritoimisto A:ssa on käytössä kaksi palkkaluokkaa, mutta korkeampaa palkkaa saavilla vertikaalinen luottamus on matalampaa. Oletan, että korkein palkkaluokka tuo samalla korkean aseman ja vastuuta, mutta palkkauksen ja vastuun ei välttämättä koeta olevan samalla tasolla.



KUVIO 9. Vertikaalinen luottamus ikäryhmittäin eri tuloluokissa

Iällä ja tuloluokalla on tilastollisesti merkitsevä yhdysvaikutus vertikaaliseen luottamukseen ($p=.010$) ja erotteluvoimakkuus on melko suurta (0,70) (LIITE 4). Kuvio 9 esittää, kuinka vertikaalinen luottamus käyttäytyy eri tuloryhmissä ikäluokittain. Alle 30-vuotiaat esiintyvät vain kahdessa alimmassa tuloluokassa eli he ansaitsevat alle 1500 tai 2000–2499 euroa kuukaudessa. Luottamus on varsin keskimääräistä ja nousee hieman astuttaessa pois kaikkein alimmasta palkkaluokasta. Muissa ikäryhmissä on vastaajia kaikista palkkaryhmistä. Seuraavassa ikäryhmässä eli 30–39-vuotiailla alimmassa palkkaryhmässä vertikaalinen luottamus on ryhmänsä kokonaiskeskiarvoa matalampaa. Palkkauksen noustessa luokkaa ylemmäksi, myös luottamus johtoon vahvistuu reippaasti. Vertikaalinen luottamus on 40–49-vuotiailla laskusuuntaista ja se vahvistuu kohoten jyrkästi vasta ylimpään palkkaryhmään tultaessa.

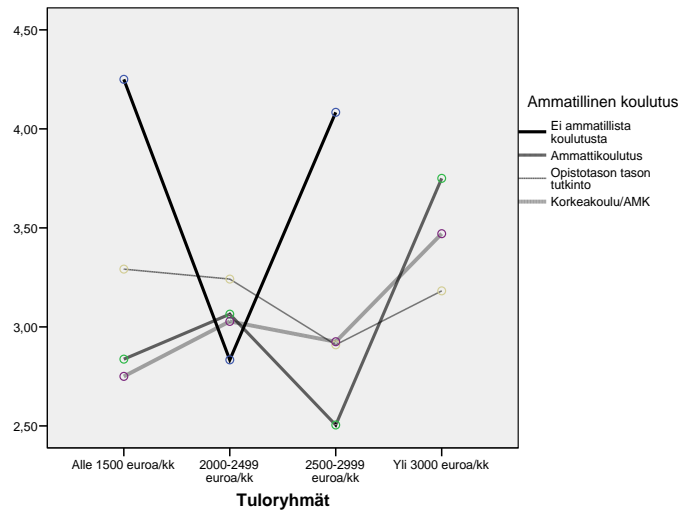
Tasaisimman vertikaalista luottamusta kuvaavan suoran muodostavat 50–59-vuotiaat vastaajat. Luottamus johtoon kulkee loivaa sahalaitakuviota palkkaryhmien välillä ja on jatkuvasti keskiarvon tuntumassa. Kaikkein vanhimmat eli 60-vuotiaat ja vanhemmat ovat muutamassa suhteessa poikkeuksellinen ikäryhmä muihin verrattuna: ensinnäkin tällä ikäryhmällä luottamus johtoon on miltei jatkuvasti korkeammalla kuin muun ikäisillä.

Lisäksi tässä ikäryhmässä vertikaalinen luottamus (4,3) on korkeinta matalinta palkkaa saavalla vastaajalla. Vastaajia on tosin vain yksi tässä palkkaluokassa, mutta vanhimpien ikäryhmä on muutenkin pienin. Kaikki ikäryhmät huomioon ottaen vanhimmat kokevat vertikaalisen luottamuksen muita ikäryhmiä korkeammaksi sekä palkkaluokan ylä- että alapäässä.

Saadessaan korkeinta mahdollista palkkaa eli yli 3000 euroa kuukaudessa, on 50–59-vuotiaiden ikäluokka ainoa, jossa vertikaalinen luottamus kääntyy laskuun. Sen sijaan ikäryhmissä 30–39-, 40–49- ja 60-vuotiaat ja sitä vanhemmat luottamus johtoon kasvaa jyrkästi. Nuorin ikäluokka ei korkeimpia palkkoja vielä saanut. Luottamus johtoon ei lisääntynyt suoraviivaisesti missään ikäryhmässä palkan noustessa, vaan vaihtelee jatkuvasti. Jostain syystä palkkaluokkaan 2500–2999 euroa kuukaudessa siirtyminen aiheuttaa vertikaaliseen luottamukseen notkahduksen, kun taas korkeimpaan tuloluokkaan tultaessa luottamus johtoon kasvaa jyrkästi ikäryhmissä 30–39- ja 40–49-vuotta eli keski-ikäisillä. Kenties notkahdus on osoitus palkan riittämättömyydestä suhteessa työhön. Lisäksi keskivaiheilla mittareita olevat tuntuvat usein olevan muita tyytymättömämpiä, olivatpa kyseessä esimerkiksi keski-ikäiset tai keskituloiset.

Palkan suuruuden voi nähdä osoituksena luottamuksesta. Se on nimenomaan konkreettinen luottamuksen osoitus, joten siksi sillä on paljon merkitystä vertikaalisen luottamuksen muodostumiselle. Luottamuksen rakentamista varten tehtyjen konkreettisten tekojen merkitys tuli esille Metallilan tapauksessa (ks. Ilmonen ym. 1998, 155–163). Palkkauksen merkityksen ovat havainneet ainakin Koivumäki (2008,11) sekä Mamia ja Melin (2006, 128). Lisäksi ikä ja tulot kulkevat rinnakkain siten, että tulot kasvavat iän myötä; siksi iällä ja tuloilla on yhdessä suuri merkitys vertikaaliselle luottamukselle.

Tuloryhmillä ja koulutuksella erikseen ei ole tilastollista merkitsevyyttä vertikaaliselle luottamukselle. Kuitenkin tulotaso ja ammatillinen koulutustaso yhdessä vaikuttavat tilastollisesti melkein merkitsevästi (.035) vertikaaliseen luottamukseen. Yhdysvaikutuksen erotteluvaikutus on 0.828 eli varsin hyvä (LIITE 5).



KUVIO 10. Tulojen ja koulutuksen vaikutus vertikaaliseen luottamukseen graafisesti esitettynä

Kuvio 10 esittää kuvion muodossa vertikaalisen luottamuksen vaihtelun eri koulutusryhmissä tulotasoittain. Ammatillisesti kouluttamattomilla vertikaalinen luottamus on kaikissa tuloryhmissä paitsi 2000–2499 euroa kuukaudessa ansaitsevien ryhmässä silmiinpistävästi korkea. Toisaalta ammatillisesti kouluttamattomien vähäisen määrän vuoksi tilastollisia johtopäätöksiä on vaikea tehdä. Ammatillinen kouluttamattomuus on yleistä 2000–2499 euroa kuukaudessa ansaitsevien joukossa (N=27). Kouluttamattomia ei kuitenkaan ollut lainkaan korkeinta palkkaa nauttivien keskuudessa, vaan kaikilla oli vähintään ammattikoulutus. Opistotason tai korkeakoulun suorittaneilla vertikaalinen luottamus on yleisesti korkeampaa ammattiopiston käyneisiin verrattuna.

Ammatillisesti kouluttamattomilla vertikaalista luottamusta kuvaava suora piirtää symmetrisen v-kirjaimen. Palkkaluokan nousu alimmasta toiseksi alimpaan aiheuttaa hyvin jyrkän laskun, mutta kolmanteen luokkaan siirtyminen nostaa luottamusta johtoon jyrkästi. Ammattikoulutetuilla vertikaalinen luottamus on hyvin vaihtelevaa eri tuloryhmissä. Alimmasta palkkauksesta nouseminen nostaa sitä hieman, mutta 2500–2999 euroa kuukaudessa ansaitseminen kääntää suoran pohjalukemiin. Keskipalkkaa saavilla tuntuu vallitsevan yleinen tyytymättömyys. Heillä vertikaalinen luottamus on jopa alinta niin kaikki palkkaluokat kuin koulutustasot huomioon ottaen. Korkeimpaan palkkaukseen kiinni päästessään ammattikoulutetut luottavat varsin vahvasti johtajiinsa. Korkea palkka on osoitus luottamuksesta, mutta keskipalkkaa saavat ovat helpommin korvattavissa, mikä

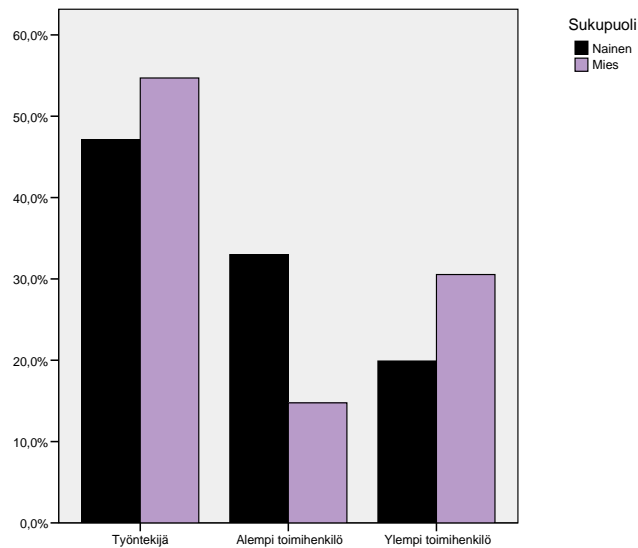
näkyä myös palkassa.

Opistotason tutkinnon suorittaneilla ja korkeakoulun käyneillä kuvion numero 10 suorat näyttävät tasaisemmilta kuin vähemmän koulutetuilla. Enemmän koulutetuilla vertikaalinen luottamus on siis tasaisempaa läpi palkkaluokkien. Muutenkin opistotason ja korkeakoulututkinnon suorittaneiden suorat muistuttavat toisiaan. Näissä ryhmissä palkkaus vahvistaa vertikaalista luottamusta, vaikkakaan ei aivan lineaarisesti. Kuvan perusteella voi sanoa, että melkein kaikissa koulutusluokissa vertikaalista luottamusta parantaa parhaimmin palkattuun ryhmään pääseminen ja heikentää toiseksi ylimpään palkkaluokkaan, 2500–2999 euroa kuukaudessa, siirtyminen.

Seuraavissa luvuissa esittelen työhön liittyviä muuttujia ja niiden vaikutusta vertikaaliseen luottamukseen. Työtehtäviin ja organisaatioon liittyvillä muuttujilla on enemmän merkitystä vertikaaliselle luottamukselle kuin sosiodemografisilla muuttujilla. Nekin ovat kuitenkin tutkielmani kannalta hyvin tärkeitä muuttujia ja myös niillä on tärkeä aineistoa kuvaileva merkitys.

9. TYÖHÖN LIITTYVÄT MUUTTUJAT

9.1 Henkilöstöryhmät



KUVIO 11. Eri henkilöstöryhmien prosenttiosuudet sukupuolittain

Kuvio 11 esittää eri henkilöstöryhmien prosenttiosuudet sukupuolittain. Kuvion 11 mukaan vastaajista yli puolet on työntekijöitä. Miehiä (54 %) on työntekijöinä jonkin verran naisia (47 %) enemmän. Aineistoni miehet toimivat myös ylempinä toimihenkilöinä useammin kuin naiset. Miehiä ylempistä toimihenkilöistä on noin 30 prosenttia, kun taas naisia on noin viidennes. Kaikkiaan toimihenkilöitä on reilu neljäsosa vastaajista. Naiset ovat enemmistönä ainoastaan alempien toimihenkilöiden ryhmässä. Alempina toimihenkilöinä toimi noin 33 prosenttia naisista, sitä vastoin miehiä samassa henkilöstöryhmässä oli ainoastaan 15 prosenttia.

Kohdeorganisaatioittain tarkasteltuna insinööritoimistot olivat ainoat toimihenkilövaltaiset organisaatiot (LIITE 5). Hotelli- ja siivousyrityksissä henkilöstöryhmät olivat luonnollisesti painottuneet työntekijäpainotteisiksi. Kaupungilla työskentelevistä suurin osa (40%) oli ylempiä toimihenkilöitä ja loput olivat melko tasaisesti jakautuneet työntekijöiksi ja alemmiksi toimihenkilöiksi. Kirjapainojen henkilöstöryhmien koot olivat vahvasti painottuneet työntekijöihin. Kirjapaino A:ssa työntekijöitä oli 77 % ja Kirjapaino

B:ssä 86 %. Kirjapainojen osalta henkilöstöryhmistä pienimmät olivat ylempät toimihenkilöt.

Henkilöstöryhmien koot teollisuusyrityksissä ovat toisistaan eroavat (LIITE 5). Työntekijöitä Teollisuusyritys A:ssa oli noin 40 prosenttia, kun taas Teollisuusyritys B:ssä vastaava luku oli 85 prosenttia. Alempia toimihenkilöitä Teollisuusyritys A:ssa oli hieman alle neljännes, kun taas B:ssä 12 prosenttia. Ylempiä toimihenkilöitä Teollisuusyritys A:ssa oli jopa 36 prosenttia, kun B:ssä heitä oli ainoastaan kolme prosenttia. Henkilöstöryhmien ko'osta päätellen eri organisaatioiden rakenne vaihtelee työntekijävaltaisista toimihenkilövaltaisiin organisaatioihin, mutta kaupungin henkilöstöryhmät näyttävät jakautuneen tasaisimmin. Tasaisimmin jakautuneet henkilöstöryhmät näyttävät johtavan hyvään keskiarvoiseen vertikaaliseen luottamukseen.

TAULUKKO 6. Vertikaalinen luottamus organisaatioittain henkilöstöryhmissä

Kohdeorganisaatio	Henkilöstöryhmä	Keskiarvo	N
Insinööri-toimisto A	Alempi toimihenkilö	4,75	1
	Ylempi toimihenkilö	4,50	3
Insinööri-toimisto B	Työntekijä	5,00	1
	Alempi toimihenkilö	2,58	6
	Ylempi toimihenkilö	3,79	7
Hotelli	Työntekijä	4,10	5
	Alempi toimihenkilö	3,38	2
Kaupunki	Työntekijä	3,20	37
	Alempi toimihenkilö	3,54	39
	Ylempi toimihenkilö	3,19	53
Siivousyritys	Alempi toimihenkilö	3,88	6
Kirjapaino A	Työntekijä	2,79	49
	Alempi toimihenkilö	3,68	10
	Ylempi toimihenkilö	4,15	5
Kirjapaino B	Työntekijä	3,40	60
	Alempi toimihenkilö	3,53	7
	Ylempi toimihenkilö	4,08	3
Teollisuusyritys A	Työntekijä	2,32	65
	Alempi toimihenkilö	2,48	38
	Ylempi toimihenkilö	2,68	57
Teollisuusyritys B	Työntekijä	2,42	29
	Alempi toimihenkilö	2,38	4
	Ylempi toimihenkilö	4,25	1

p=.000 sig=. 150

Henkilöstöryhmällä on tilastollisesti melkein merkitseviä eroja ($P=.045$), mutta kohdeorganisaatiolla erot ovat tilastollisesti erittäin merkitseviä ($P=.000$). Näiden muuttujien yhdysvaikutuksella on myös tilastollisesti erittäin merkitseviä eroja vertikaaliselle luottamukselle ($P=.000$). Yhdysvaikutuksen erotteluvoimakkuus on lähes suurinta mahdollista (.993), siten organisaatiolla ja henkilöstöryhmällä erittäin on suurta merkitystä vertikaaliselle luottamukselle (LIITE 5).

Taulukko 6 esittää keskiarvot vertikaalisessa luottamuksessa henkilöstöryhmittäin ja organisaatioittain. Insinööritoimisto A:ssa alemmaksi toimihenkilöksi itsensä ilmoittanut kokee vertikaalisen luottamuksen vahvemmaksi kuin ylemmässä toimihenkilöasemassa työskennelleet. Vastaajia kyseisessä organisaatiossa on tosin vain neljä, mutta keskihajonta ei ole kovin suurta (0,66), joten yksimielisyys vertikaalisesta luottamuksesta on vahvaa.

Insinööritoimisto B:ssä hajontaa henkilöstöryhmien välillä ja keskihajonnan mukaan myös ryhmien sisällä on enemmän. Työntekijän asemassa on vain yksi vastaaja, mutta hän on ilmoittanut luottamuksensa johtoa kohtaan olevan korkeinta mahdollista. Alemmilla toimihenkilöillä vertikaalinen luottamus on keskiarvoa matalampaa (2,6). Alempien toimihenkilöiden ryhmän keskihajonta (0,34) on pientä, mistä voidaan päätellä vastauksien olleen melko lähellä toisiaan, eli tämän ryhmän sisällä ei ole kovin suuria eroja vertikaalisen luottamuksen kokemisessa. Ylempiä toimihenkilöitä on suurin piirtein saman verran kuin alempia, mutta tässä ryhmässä vertikaalinen luottamus on varsin korkeaa (3,79). Toisaalta keskihajonta on suurta (0,87), joten vastauksia on sen perusteella annettu varsin laajalla asteikolla. Insinööritoimistoissa henkilöstöryhmissä yleneminen yleisesti ottaen parantaa luottamusta johtoon, mutta keskihajonnan kasvun perusteella myös kasvattaa mielipide-eroja vertikaalisesta luottamuksesta.

Hotellissa työntekijöiden vertikaalinen luottamus on vahvempaa kuin alemmilla toimihenkilöillä. Kaupunkiorganisaatioissa puolestaan ylimmällä ja alimmalla henkilöstöryhmällä vertikaalinen luottamus on melkein yhtä matalaa, kun taas välissä olevilla alemmilla toimihenkilöillä vertikaalinen luottamus on korkeinta. Kaupunkisektorilla henkilöstöryhmässä korkealle kipuaminen ei näytä automaattisesti

luovan korkeaa vertikaalista luottamusta, mutta matalimmalla tasolla työskentelevillä myös luottamus on matalammalla. Mamia ja Melin (2006, 130) sekä Koivumäki ym. (2006) ovat vahvistaneet matalan henkilöstöryhmän yhteyden matalaan vertikaaliseen luottamukseen. Henkilöstöryhmässä ylenemisen myötä myös autonomia omaan työhön kasvaisi, mikä lisäisi luottamusta johtoon Foxin (1974,75 ja 76) mukaan.

Molemmissa kirjapainoissa ja Teollisuusyritys A:ssa vertikaalinen luottamus noudattelee samanlaista kulkua. Näissä organisaatioissa vertikaalinen luottamus nousee asteittain henkilöstöryhmän kohoamisen mukana. Kirjapaino A:ssa vertikaalisen luottamuksen nousu on suurinta. Työntekijäryhmässä se on 2,79 ja ylempien toimihenkilöiden kohdalla keskiarvo on jo 4,15. Teollisuusyritys A:ssa luottamuksen kohoaminen noudattaa siis samaa kaavaa, mutta erot ovat pienempiä kuin kirjapaino-organisaatioissa. Tässä organisaatioissa vertikaalinen luottamus on muutenkin pienintä yhdessä toisen teollisuusyrityksen kanssa.

Teollisuusyritys B:ssä selvästi vahvimmin (4,25) johtoon luottaa ylemmässä toimihenkilöryhmässä oleva ainoa vastaaja. Alinta (2,38) luottamus on alempien toimihenkilöiden keskuudessa, jossa keskihajonta on hyvin pientä (0,25). Hieman korkeampaa luottamus on alempien toimihenkilöiden kohdalla, mutta keskihajonnan suuruudesta (0,97) päätellen arvioita luottamuksesta on laidasta laitaa. Suurissa organisaatioissa tässä aineistossa vertikaalinen luottamus on pieniä yrityksiä matalampaa, mihin osaltaan saattaa vaikuttaa se, että suurissa organisaatioissa suuresta henkilöstömäärästä johtuen työntekijät ja johtoporras eivät välttämättä tunne toisiaan hyvin. Koivumäki ym. (2006) ja Mamia & Melin ovat havainneet statusluokan kohoamisen kasvattavan vertikaalista luottamusta. Omat tulokseni ovat pääosin samansuuntaisia, mutta poikkeuksia organisaatioittain kuitenkin on.

9.2 Työtehtävät

Kyselylomakkeen kysymyksessä numero yksitoista tiedusteltiin vastaajan pääasiallisia työtehtäviä. Vastausvaihtoehtoja lomakkeessa oli kaksitoista ja viimeisenä avoin *muu tehtävä*-vaihtoehto. Vastausvaihtoehtojen suuren määrän vuoksi oli tarpeen luokitella työtehtävät uudelleen kolmeen luokkaan. Ensimmäisen luokan muodostavat management-tyyppiset tehtävät, joihin luokittelin johtaja- ja päällikkötehtävät, suunnittelutehtävät sekä markkinointi- ja vientitehtävät. Toisen luokan muodostavat opetus- ja asiakaspalvelutehtävät, kattaen hallinnolliset tehtävät, työnjohtotehtävät ja opetustehtävät. Suorittavan työn tekijät muodostavat kolmannen ryhmän. Siihen kuuluvat huolto- ja korjaustehtävät, asennus-, kokoonpano- ja työstötehtävät, tuotantoprosessin ohjaus- sekä valvontatehtävät ja vielä tarkastus-, kuljetus-, pakkaus-, varasto- ja siivoustehtävät.

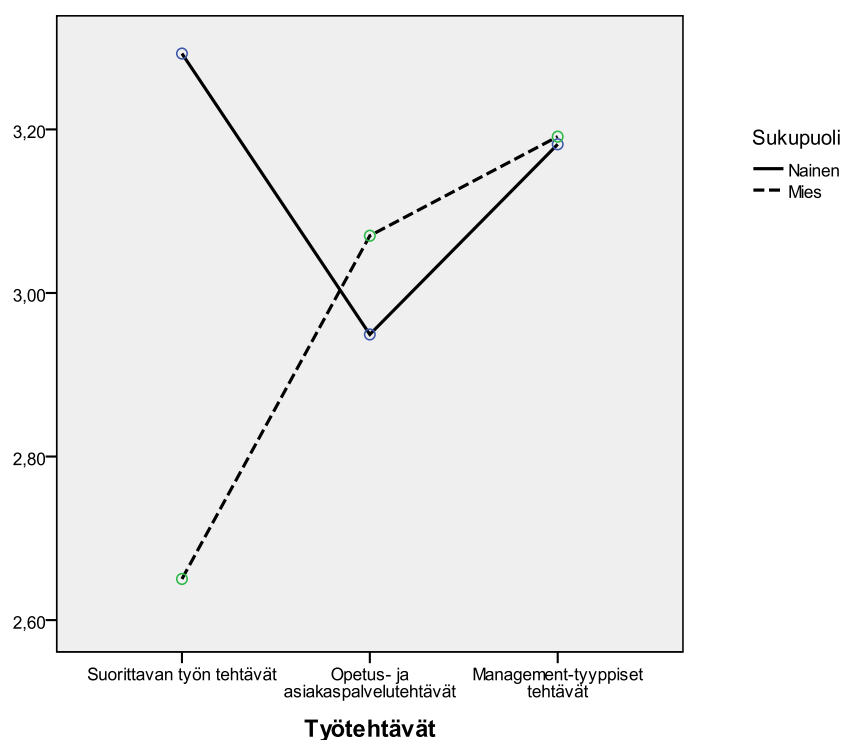
Vastaajien joukossa ei ollut ainuttakaan, joka olisi työskennellyt henkilökunnan edustajana, kuten pääluottamusmiehenä tai työsuojeluvaltuutettuna. *Muu tehtävä*-kohtaan oli vastannut lähes joka viides vastaaja, joten näin vastanneet oli mielekkäintä luokitella johonkin ryhmään, sillä muuten vastauskato olisi ollut suurta. Oletettavasti management- ja johtotehtävissä olevat henkilöt osaavat kyllä sijoittaa itsensä työtehtävävaihtoehtoihin vaivattomasti. Samaa voidaan odottaa myös opetus- ja asiakaspalvelutehtävissä toimivilta työn sisällön puolesta. Valittujen organisaatioiden perusteella ja suorittavien tehtävien moninaisuuden perusteella *muu tehtävä*-kohtaan vastanneet sijoitinkin siis suorittavia työtehtäviä tekeviin.

Aineistossa on tietotyöhön lukeutuvia työpaikkoja, kuten insinööritoimistot, jotka voidaan lukea proaktiivisiin työkuultuureihin. Toisaalta aineistossa on myös perinteisempiä organisaatioita, kuten kirjapainot ja teollisuusyritykset. Insinööritoimisto A:ssa kaikki työskentelivät management-tyyppisissä tehtävissä. Insinööritoimisto B:ssäkin selkeä enemmistö (79 %) toimi management-tehtävissä, mutta siellä työskenneltiin myös asiakaspalvelutehtävissä (14 %) ja suorittavissa työtehtävissä (7 %). Kaupunkisektorilla yli 60 prosenttia toimi management-tyyppisissä tehtävissä, mutta suorittavien töiden tekeminen oli harvinaista (6 %) (LIITE 6).

Hotellissa työskenneltiin pääasiassa joko opetus- tai asiakaspalvelutehtävissä (83 %) ja vajaa viidennes suorittavan työn tehtävissä. Kirjapainoissa ja teollisuusyrityksissä on paljon suorittavan työn tekijöitä. Eniten heitä on Teollisuusyritys B:ssä (84 %) ja Kirjapaino B:ssäkin 74 prosenttia. Teollisuusyritys A:ssa työskenneltiin melko tasaisesti sekä management-tehtävissä ja suorittavan työn puolella, mutta opetus- ja asiakaspalvelutehtävä teki vain kymmenys (LIITE 6).

Tilastollisesti erittäin merkitseviä eroja vertikaaliselle luottamukselle on sen suhteen, missä työtehtävissä vastaaja työskentelee ($p=000$) (LIITE 7). Management-tyyppisissä tehtävissä työskentelevillä vertikaalinen luottamus on korkeinta (3,19) ja suorittavan työn tekijöillä matalinta (2,69). Opetus- ja asiakaspalvelutehtävissä työskentelevät jäävät kahden edellä mainitun ryhmän väliin vertikaalisen luottamuksen tasossa (2,99). Toisin sanoen opetus- ja asiakaspalvelutehtävissä toimivilla luottamus johtoon on keskiarvoista, suorittavan työn tekijöillä keskiarvon alapuolella ja management-töitä tekevillä keskiarvon yläpuolella. Suorittavia tehtäviä tekevillä lienee töissään vähiten vastuuta ja management-tyyppisiä tehtäviä tekevillä eniten. Mitä enemmän työssä on vastuuta, sitä vahvempaa luottamus johtoa kohtaan näyttäisi olevan.

Sukupuolella on tilastollisesti merkitseviä eroja ($P=.002$) eri työtehtävissä työskentelevillä vertikaalisessa luottamuksessa ja yhdysvaikutuksessa työtehtävien kanssa erot ovat tilastollisesti merkitseviä ($p=.002$). Suurin osa vastaajista työskentelee suorittavan työn tehtävissä ($N=244$). Miehiä näissä tehtävissä on ($N=168$) yli kaksi kertaa enemmän kuin naisia ($N=76$). Toiseksi suurin työtehtäväryhmä on management-tyyppiset tehtävät ($N=168$). Myös näissä tehtävissä miehet ovat ylivoimaisessa enemmistössä ($N=102$). Opetus- ja asiakaspalvelutehtävissä toimii 46 naista ja miehiä on melkein puolet vähemmän. Yhteensä opetus- ja asiakaspalvelutehtävissä oli 71 vastaajaa (LIITE 8).



KUVIO 12. Vertikaalinen luottamus sukupuolittain eri työtehtävissä työskentelevillä

Kuviosta 12 nähdään, että vertikaalinen luottamus eroaa miehillä ja naisilla selvästi toisistaan ja vaihtelee eri työtehtävissä. Suorittavia tehtäviä tekevillä miehillä vertikaalinen luottamus on melko alhaista (2,65), mutta suora kohoaa jyrkästi työtehtävien muuttuessa opetus- ja asiakaspalvelutehtäviksi. Vertikaalista luottamusta kuvaava suora kohoaa edelleen management-tyyppisiin tehtäviin asti, joskaan ei enää niin jyrkästi. Mitä vaativammissa ja vastuullisemmissa työtehtävissä miehet työskentelevät, sitä korkeammalle vertikaalinen luottamus nousee. Suorittavissa työtehtävissä ei todennäköisesti ole suurta autonomiaa. Siitä päätellen miesten työtehtävät tulee sisältää autonomia, jotta vertikaalinen luottamus olisi korkealla.

Naisilla vertikaalista luottamusta kuvaava suora on erilainen miehiin verrattuna. Suorittavia tehtäviä työkseen tekevillä naisilla vertikaalinen luottamus on melko korkea (3,29). Naisvaltaisissa opetus- ja asiakaspalvelutehtävissä toimivilla naisilla vertikaalinen luottamus putoaakin 2,95:een. Management-tyyppisissä tehtävissä työskentelevillä naisilla vertikaalinen luottamus on jälleen kohonnut ja on melkein sama kuin management-tyyppisissä tehtävissä toimivilla miehillä. Miehillä vertikaalista luottamusta kuvaava suora

on alati nouseva, kun taas naisilla suora on v-kirjaimen muotoinen. Suurimmat erot miehillä ja naisilla on suorittavien työtehtävien parissa työskentelevillä, muissa työtehtäväryhmissä erot ovat paljon pienemmät. Huolimatta siitä, että suorittavia tehtäviä tekeviä miehiä on naisia enemmän, niiden vaikutus vertikaaliseen johtoon on täysin vastakkainen.

9.3 Palkkausmuoto

Kyselylomakkeessa oli seitsemän vaihtoehtoa koskien vastaajan palkkausmuotoa. Selkeyden vuoksi jaoin vaihtoehdot kahteen luokkaan. Ensimmäinen on traditionaalinen palkkausmuoto. Se koostuu kiinteästä kuukausi-, tunti- tai viikkopalkasta mahdollisine vuorolisineen. Toinen palkkausmuoto koostuu palkasta, jossa on mukana jonkinlainen kannustavuus-, urakka- tai tuottavuuslisä.

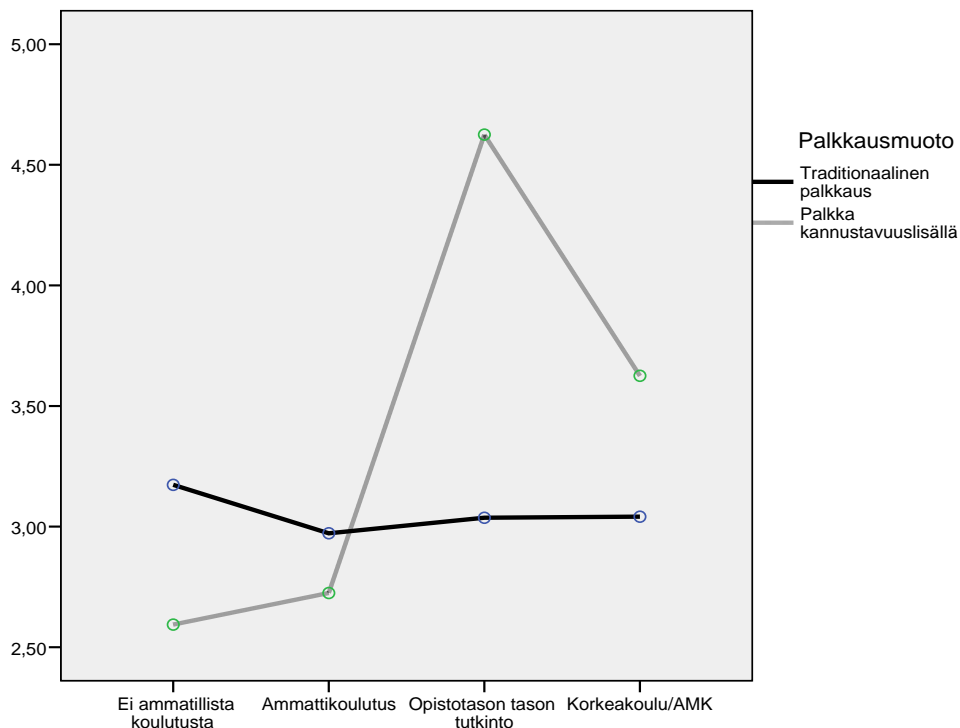
Vastaajista 90 prosentilla on traditionaalinen palkkausmuoto ja loput saavat palkkaa kannustavuuslisällä (LIITE 9). Insinööritoimistoissa ja siivousyrityksessä kaikki nauttivat traditionaalista palkkaa ja kaupungissakin lähes kaikki. Hotellissa kumpikin palkkausmuoto on lähes yhtä usein käytössä. Myös kirjapainoissa palkkaus on 90 prosenttisesti traditionaalista. Teollisuusyritys B:ssä palkkaa kannustavuuslisällä saa 70 prosenttia vastaajista, kun taas Teollisuusyritys A:ssa luku on vain viisi prosenttia.

Palkkauksella yksinään ei ole tilastollisesti merkittäviä eroja vertikaaliselle luottamukselle ($p=.153$), mutta koulutuksella tilastollisesti merkittäviä eroja puolestaan löytyy ($p=.015$). Palkkauksen ja koulutuksen yhdysvaikutus on tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä vertikaaliseen luottamukseen ($p=.017$) (LIITE 10).

Traditionaalisesti palkatuilla vertikaalisen luottamuksen keskiarvo on korkeampaa kuin niillä, jotka saavat kannustavuuslisällä höystettyä palkkaa (LIITE 10). Traditionaalisen palkkausmuodon luokassa ammattikouluttamattomilla vertikaalinen luottamus on selvästi korkeinta (3,17) ja matalinta ammattikoulutuksen saaneilla (2,97). Erot eivät kuitenkaan

ole suuret keskiarvojen välillä, vaan traditionaalisesti palkatuilla vertikaalinen luottamus pysyy kautta linjan tasaisena. Traditionaalinen palkka takaa vakaamman tulotason ja eräänlaisen ennustettavuuden, millä voi olla tekemistä luottamuksen kanssa.

Palkkaa kannustavuuslisällä saavilla vertikaalinen luottamus on korkeinta opistotason tutkinnon suorittaneilla (4,63), mutta näitä henkilöitä on vain kaksi. Korkeakoulututkinnon suorittaneilla vertikaalinen luottamus on vahvinta heti opistotason tutkinnon suorittaneiden jälkeen. Ammattikoulutuksen saaneet ovat selkeästi suurin ryhmä (N=33) kannustavuuslisää palkkaansa saavien joukossa ja vertikaalinen luottamus on heillä melko alhainen (2,72). Kannustavuuslisä ei takaa luottamusta johtoon. Tehokkaasta työnteosta palkitseminen on varmasti periaatteessa hyvä ajatus, mutta tulojen suurikin vaihtelevuus ja epävarmuus eivät ehkä tuokaan luottamusta johtoon. Morgan ja Zeffane (1999) kirjoittavat muutosten vaikutuksesta vertikaaliseen luottamukseen. Kannustavuuslisällä palkatut joutuvat varautumaan yllättäviin muutoksiin palkassaan, mikä voi aiheuttaa yleistä epävarmuutta työssä ja näkyä vertikaalisessa luottamuksessa.



KUVIO 13. Koulutustaso ja palkkausmuodon vaikutus vertikaaliseen luottamukseen

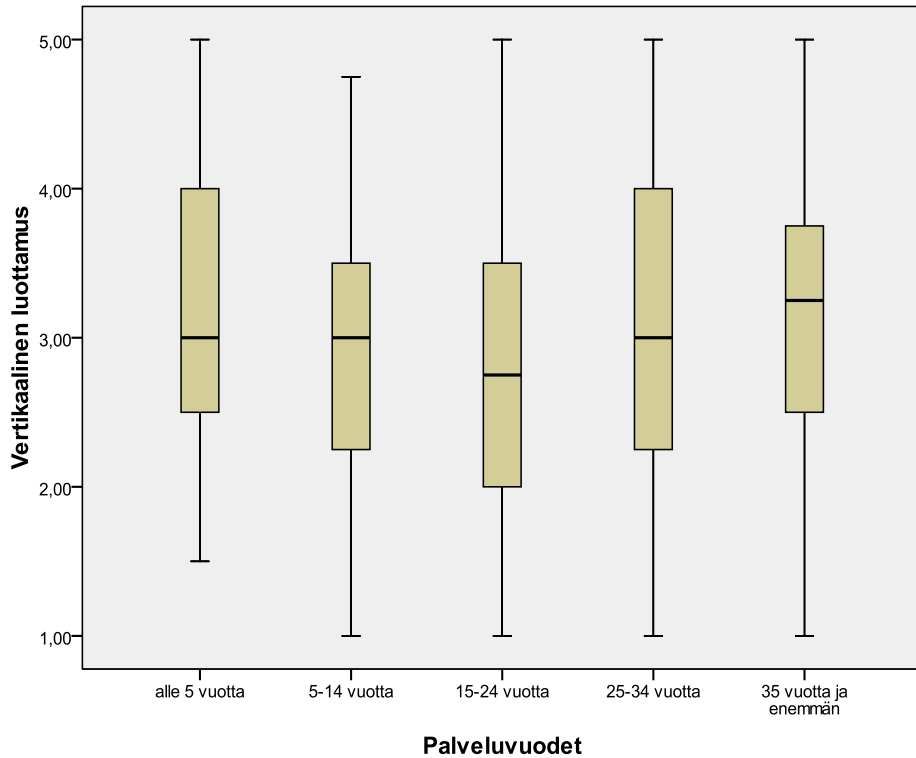
Kuvio 13 puolestaan osoittaa graafisesti, kuinka paljon tasaisempaa traditionaalisesti palkattujen vertikaalinen luottamus on kannustavuuslisällä palkattuihin verrattuna. Traditionaalista palkkaa saavilla vertikaalista luottamusta kuvaava suora ei nouse koulutustason kohotessa. Suora on jopa hieman laskusuuntainen vailla ammatillista koulutusta olevien ja ammattikoulutettujen välillä, mutta kuitenkin tasainen. Voisikohan traditionaalisesti palkattujen vertikaalisen luottamuksen lasku johtua siitä, että esimerkiksi kannustavuuslisää kaivattaisiin? Eli työmäärä, palkkaus ja koulutus eivät ole samassa suhteessa ja palkka on kuitenkin merkki luottamuksesta alaista kohtaan.

Palkkaa kannustavuuslisällä saavien suora sitä vastoin kohoaa korkeamman koulutuksen myötä. Ammattikoulutettujen kohdalla vertikaalinen luottamus ei ole vielä kovin paljon korkeammalla kuin vailla ammatillista koulutusta olevilla. Sen sijaan ammattikoulutuksen jälkeen suora kohoaa erittäin jyrkästi tultaessa opistotason tutkintoon. Kaikkein korkeimman asteen eli korkeakoulun tai ammattikorkeakoulun suorittaneilla vertikaalista luottamusta kuvaava suora kääntyykin yllättäen melko jyrkkään laskuun. Korkea koulutus luo nähtävästi enemmän tai vähemmän skeptisyyttä johtoon, olipa palkkausmuoto kumpi tahansa.

9.4 Palvelusaika saman työnantajan palveluksessa

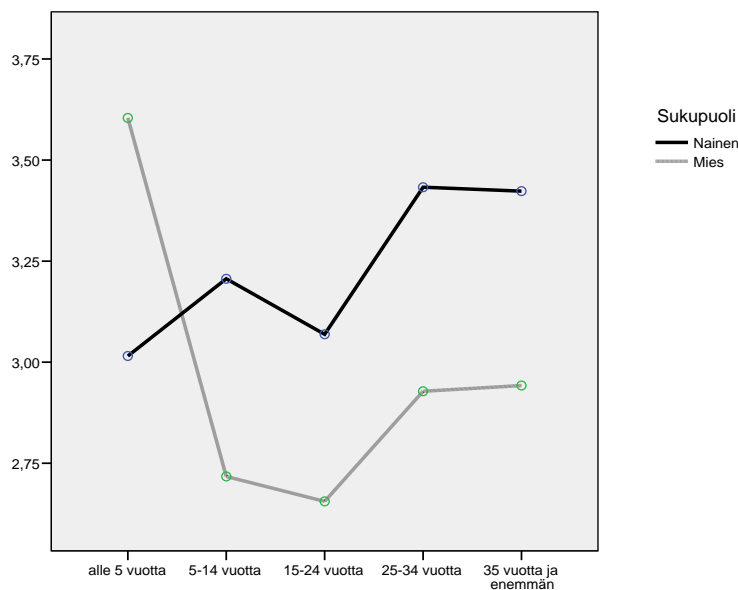
On varmasti monia syitä, miksi vertikaalinen luottamus vaihtelee palvelusvuosien mukaan. Kuvio 14 kuitenkin osoittaa, kuinka vertikaalinen luottamus vaihtelee palvelusvuosien määrän mukaan. Alle viisi vuotta työskennelleet ovat usein nuoria, joilla myös vertikaalinen luottamus on vahvempaa. Se saattaa johtua siitä, että kyseessä voi olla työntekijän ensimmäisiä vakavasti otettavia työpaikkoja ja työntekijä kokee hänen palkkaamisensa luottamuksen osoituksena ja vastavuoroisesti haluaa olla luottamuksen arvoinen. Vähintään 25 vuotta töissä olleiden kova luottamus voi liittyä siihen, että työntekijällä alkaa olla jo ikää. Vanhemmiten vertikaalinen luottamus osoitti jälleen vahvistumista aineistossani. Lisäksi näin pitkän työuran tehneillä on jo varmuutta ja pysyvyyttä työpaikkaansa ja he ovat kenties uransa huipulla. Työuransa keskivaiheilla olevilla on varmasti uratavoitteita, mutta kaikkea ei ehkä ole vielä saavutettu: jälleen

asteikon keskivaiheilla olevat näyttäytyvät erityisen tyytymättöminä aineistossani. Tulokseni noudattivat samoja linjoja Koivumäen ym. (2006) havaintoja liittyen palvelusajan ja vertikaalisen luottamuksen käyttäytymisestä.



KUVIO 14. Palvelusvuosien määrän vaikutus vertikaaliseen luottamukseen

Sukupuoli on tärkeä muuttuja, kun tarkastellaan palvelusaikaa saman työnantajan palveluksessa ja sen vaikutusta vertikaaliseen luottamukseen. Sukupuoli on tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä ($P=.008$) vertikaaliseen luottamukseen, samoin palvelusaika nykyisen työnantajan palveluksessa ($P=.003$). Muuttujien yhdysvaikutus on tilastollisesti erittäin merkitsevästi yhteydessä työntekijän vertikaaliseen luottamukseen ($p=.000$). Erotteluvoimakkuus on 0.976. Aineiston naisista ja miehistä suurin osa on työskennellyt nykyisen työnantajan palveluksessa 15–25 vuotta ja keskimääräinen palvelusaika nykyisen työnantajan palveluksessa oli vastaajilla 18 vuotta. Yleisesti ottaen miehet ovat työskennelleet saman työnantajan palveluksessa pidempään kuin naiset (LIITE 11).



KUVIO 15. Palvelusajan vaikutus vertikaaliseen luottamukseen sukupuolittain

Alle viisi vuotta työskennelleillä miehillä vertikaalinen luottamus on Kuvion 15 mukaisesti aineiston korkeinta (3,60). Vertikaaliseen luottamukseen tulee miehillä todella jyrkkä pudotus, kun työuraa nykyisen työnantajan palveluksessa on 5–14 vuotta. Tällöin keskiarvo putoaa 2,72:een. Alimmillaan vertikaalinen luottamus miehillä on 15–24 vuotta palvelleiden joukossa (2,66). Tämän jälkeen miehillä vertikaalista luottamusta kuvaava suora alkaa kohota ylöspäin. Miehillä vertikaalinen luottamus ei juuri enää kohoa 25–34 vuotta ja vähintään 35 vuotta työskennelleiden kesken. Luottamus johtoon on siis vahvinta organisaatiossa työuran alussa ja se ei myöhemmin kohoa takaisin lähellekään lähtötasoa; Ilmeisesti alun optimismi katoaa.

Alle viisi vuotta työskennelleillä naisilla vertikaalinen luottamus on 3,02. Kaikista vähiten aikaa työskennelleiden naisten ryhmä saa siis korkeamman keskiarvon kuin yksikään miesten ryhmä. Naisilla suora on nouseva, kun palvelusaikaa nykyisen työnantajan palveluksessa kertyy 5–14 vuotta. Luottamus johtoon kääntyy laskuun 15–24 vuotta palvelleilla naisilla saaden keskiarvoksi 3,07. Seuraavaksi käyrä kääntyy jyrkähkään nousuun, kun palvelusvuosia kertyy 25–34 vuotta saman työnantajan palveluksessa. Naisilla viiden ja viidentoista vuoden väliselle palvelusajalle saattaa osua se hetki, jolloin lasten hankkiminen on ajankohtaista ja siksi he ovat tahtomattaankin määräaikaissa

työsuhteissa. Tällaiset epätyypilliset työsuhteet aiheuttavat epävarmuutta johtoa kohtaan.

Kummallakaan sukupuolella vertikaalinen luottamus ei nouse, jos saman työnantajan palveluksessa ollaan 35 vuotta tai enemmän. Ehkä etenemistä ja muutoksia ei enää ole niin paljon odotettavissa, mutta toisaalta saavutettu asema on hyvä. Sekä miesten että naisten vertikaalisen luottamuksen lakipiste saavutetaan 25–35 vuoden jaksossa saman työnantajan palveluksessa. Sukupuolten välillä keskiarvot toki poikkeavat, mutta suorat muistuttavat muotonsa perusteella toisiaan 5–14 vuotta palveluiden pisteestä eteenpäin. Karkeasti sanoen naisilla vertikaalisen luottamuksen kehitys palvelusvuosien mukana näyttää ylöspäin suuntautavalta sahalaitakuviolta. Miehillä vertikaalinen luottamus laskee samassa organisaatiossa työuran puoleen väliin saakka, kunnes se alkaa nousta.

9.5 Jaksaminen nykyisessä työssä eläkeikään saakka

Kaikissa organisaatioissa suurin osa uskoi jaksavansa työskennellä eläkeikään asti, Insinööritoimisto A:ssa jopa kaikki, mikä on tietenkin hyvin positiivista. Hotellissa puolet uskoi jaksavansa, toisaalta puolet eivät uskoneet. Useimmin tunnettiin jaksamattomuutta eläkkeelle asti Kirjapaino A:ssa ja teollisuusyrityksissä (LIITE 12). Jaksaminen liittyy oleellisesti työn määrään – Mamia ja Melin (2006) ovatkin havainneet liiallisen työn määrän vaikuttavan jaksamiseen sekä madaltavan vertikaalista luottamusta. Yhdysvaikutusta vertikaaliseen luottamukseen kohdeorganisaatiolla ja jaksamisella ei ollut, eli organisaatiolla ei ole merkitystä jaksamiselle. Muilla muuttujilla on enemmän merkitystä jaksamisen kannalta.

Yksisuuntaisen varianssianalyysin perusteella työssä jaksamisella on tilastollisesti erittäin merkittäviä eroja vertikaaliselle luottamukselle ($p=.000$), kun kyseessä on koko aineiston vastaajat (LIITE 13). Ryhmä, jossa ei koettu jaksamista nykyisessä työssä eläkeikään asti sai vertikaalisessa luottamuksessa keskiarvoksi vain 2,46. Se on huomattavasti alle kummankin ryhmän yhteenlasketun keskiarvon, joka on 2,99. *Ei*-vastanneiden ryhmässä ei myöskään annettu kaikkein korkeinta arvoa vertikaaliselle luottamukselle. Sen sijaan

ryhmällä, joka arveli jaksavansa eläkeikään saakka, vertikaalinen luottamus oli huomattavasti yli keskiarvon (3,19). Se, että kokee jaksavansa työskennellä nykyisessä työssään eläkkeelle saakka, ei nähtävästi ainakaan tässä aineistossa ennakoisi erityisen korkeaa vertikaalista luottamusta, vaan vain jonkin verran keskiarvoa korkeampaa. Työssä jaksaminen on tärkeää, mutta ei kuitenkaan avainkorkeaan vertikaaliseen luottamukseen, sillä jaksaminen on monista muuttujista muodostuva kokonaisuus.

Työssä jaksamisessa eläkeikään asti on naisten ja miesten välillä selviä eroja (LIITE 14). Miehillä työssä jaksamisella on huomattavasti enemmän merkitystä ($p=.000$) kuin naisilla ($p=.041$). Tämä näkyy myös niin, että *ei* vastanneilla miehillä vertikaalisen luottamuksen keskiarvo on paljon alhaisempi kuin *ei* vastanneilla naisilla. Eläkkeelle asti jaksavilla naisilla vertikaalinen luottamus on korkeampaa kuin eläkkeelle asti jaksavilla miehillä. Jaksaminen työssä on merkittävää siksi, että koettaessa jaksamattomuutta, alenee vertikaalinen luottamus varsinkin miehillä melko alas. Niillä, jotka kokevat jaksavansa, vaikutus vertikaaliseen luottamukseen on neutraali. Tässä mielessä jaksaminen on tärkeää, vaikka ei sinänsä tuota korkeaa vertikaalista luottamusta.

Syitä työssä jaksamattomuuteen on useita ja kyselylomakkeeseen oli valittu muutamia tyypillisiä vaihtoehtoja jaksamattomuudelle, kuten työn henkinen raskaus. Toiset syyt alentavat luottamusta johtoon huomattavasti enemmän kuin toiset. Taulukko 7:n mukaan vertikaalinen luottamus vaihtelee sen mukaan, mikä on syynä eläkeikään asti jaksamattomuudelle. Kaikkein alhaisinta luottamus johtoon on niillä, joiden työ ei sovi nykyiseen elämäntilanteeseen tai työ haittaa ihmissuhteita. Nämä syyt olivat harvinaisimmat siihen, miksi ei jaksata eläkeikään saakka. Harvinaisuudestaan ($N=4$) ja ($N=3$) huolimatta on otettava huomioon, että näin kokevilla vertikaalinen luottamus on hyvin alhaista. Näiden syiden kohdalla annetut minimi- ja maksimit ovat hyvin alhaisia. Ihmissuhteisiin ja elämäntilanteeseen kielteisesti vaikuttava työ nähdään siis erittäin suurena häirtana.

TAULUKKO 7. Syitä, joiden takia ei jakseta työssä eläkeikään asti ja vaikutus vertikaalisen luottamukseen

Syy	N	Keskiarvo	Keskihajonta	Minimi	Maksimi
Nykyinen työni aiheuttaa minulle terveydellisiä ongelmia	79	2,31	,807	1,00	4,25
Nykyinen työni on henkisesti liian raskasta	31	2,77	1,059	1,00	4,75
Työni vaatima aika rasittaa ihmissuhteitani	3	1,50	,661	1,00	2,25
Työaikani eivät sovi nykyiseen elämäntilanteeseeni	4	1,44	,515	1,00	2,00
Työni organisointi ei vastaa odotuksiani/kykyjäni	13	3,19	,824	1,75	4,50
Muu syy	26	2,67	,972	1,00	4,50
Yhteensä	126	2,54	,967	1,00	4,75

p=.001 sig.=.227

Yleisin syy sille, miksi eläkeikään asti ei jakseta, on vastaajalle aiheutuvat terveydelliset ongelmat (N=49). Terveysongelmat ennakoivat samaten heikkoa luottamusta johtoon (2,31). Se ei ole yllättävää, sillä terveysongelmia aiheuttavan työn kuvittelisi olevan asia, johon esimiehen tulisi puuttua. Toiseksi yleisin syy jaksamattomuudelle on työn liiallinen henkinen raskaus ja neljänneksi yleisin syy on se, että työn organisointi ei vastaa odotuksia tai kykyjä. Nämä syyt eivät kuitenkaan tuota alhaista vertikaalista luottamusta. Yhtenä syynä tähän voi olla se, että kahteen edellä mainittuun syyhyn lienee helpointa vaikuttaa ja tehdä muutoksia.

9.6 Osaaminen työssä

Vastaajista 54 prosenttia kokee osaavansa työnsä hyvin eli työtehtävät vastaavat vastaajan tämänhetkisiä valmiuksia. Toisaalta 35 prosenttia kokee, että heillä olisi valmiuksia selviytyä vaativammistakin tehtävistä ja kymmenys tarvitsisi mielestään lisäkoulutusta selvitäkseen työtehtävistään (LIITE 15). Taulukko 8:n tulokset olivat viitekehyksen perusteella varsin odotettavia ja ne ovat tilastollisesti merkitseviä (p=.016). Koivumäki ym. (2006, 85 ja 89), Koivumäki, (2008, 11) sekä Mamia & Melin (2006, 128) ovat tutkimuksissaan havainneet ammattitaitovaatimusten kasvun ennakoivan hyvää vertikaalista luottamusta, mutta vain, jos työtaakka ei kasva liian suuresti. On suora luottamuksen ele johdolta, kun työntekijä pääsee käyttämään ammattitaitoaan.

TAULUKKO 8. Työssä osaamisen kokeminen suhteessa vertikaaliseen luottamukseen

Osaaminen	N	Keskiarvo	Keskihajonta	Minimi	Maksimi
Tarvitsisin lisäkoulutusta selvitäkseni hyvin työtehtävistäni	48	2,94	,908	1,25	5,00
Työtehtäväni vastaavat tämänhetkisiä valmiuksiani	266	3,10	,946	1,00	5,00
Minulla on valmiuksia selviytyä vaativammistakin tehtävistä	173	2,83	,980	1,00	5,00
Yhteensä	487	2,99	,961	1,00	5,00

p=.016 sig=.573

Korkeinta vertikaalinen luottamus on niillä vastaajilla, joiden työnkuva vastaa senhetkisiä valmiuksia (Taulukko 8). Niillä, jotka tarvitsisivat lisäkoulutusta, luottamus johtoon on aavistuksen edellisiä matalampaa. He kokevat työnsä siis liian vaativaksi ja sillä on varmasti merkitystä työssä jaksamisen kannalta. Matalinta vertikaalinen luottamus on, mikäli vastaajalla olisi valmiuksia selviytyä vaativammistakin tehtävistä. Henkilöstö kokee, että esimies on vastuussa siitä, että tehtäviä jaetaan sopivasti. Siksi asia on tärkeä hyvän johtamisen kannalta. Hyvä esimies jakaa alaisilleen sopivia tehtäviä ja kuuntelee heitä. Esimerkiksi jatkuva liian helpoissa tehtävissä työskentely voi alkaa turhauttaa, jos kykyjä olisi vaativampiinkin tehtäviin. Työtehtävien kohdistaminen parhaiten omia kykyjään vastaaviksi edellyttää Juutin (1995) esiintuomaa proaktiivista toimintatapaa. Se mahdollistaa reflektion omaa työtä ja työskentelyä kohtaan, minkä avulla työnkuva voitaisiin saada vastaamaan taitoja sekä jaksamista parhaiten.

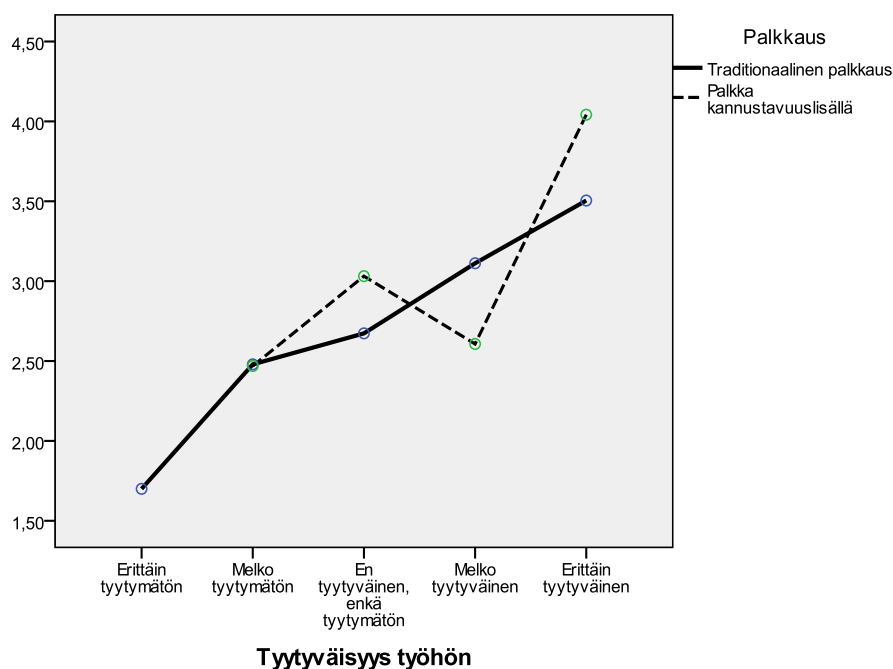
9.7 Tyytyväisyys työhön

Kaikkien vastaajien kesken työtyytyväisyydellä on tilastollisesti erittäin merkitseviä eroja ($p=.000$) vertikaaliselle luottamukselle (LIITE 16). Suurin osa vastaajista ($N=294$) siis oli työhönsä melko tyytyväisiä ja tässä ryhmässä vertikaalinen luottamus on keskiarvoa aavistuksen korkeampaa. Toiseksi eniten vastaajia arvioi tyytyväisyytensä neutraaliksi, ei tyytyväiseksi eikä tyytymättömäksi ($N=74$). Heillä vertikaalinen luottamus on jo melko matalalla tasolla (2,70) ja keskihajonta on pienempää kuin työhönsä tyytyväisemmällä ryhmällä. Erittäin tyytyväisillä vastaajilla vertikaalinen luottamus oli odotettavastikin korkeinta (3,59), mutta ei kuitenkaan erityisen korkeaa.

Erittäin tyytymättömillä vertikaalisen luottamuksen keskiarvo jäi vain 1,7:ään ja keskihajonta oli selkeästi kaikkein pienintä, mutta erittäin tyytymättömien ryhmä on varsin pieni (N=10) muihin verrattuna. Kaikkein tyytymättömillä keskihajonta on pienintä, joten tyytymättömyys työhön on yksimielisempää kuin tyytyväisyys. Se, että luottamus johtoon on erittäin matalaa työhönsä tyytymättömien keskuudessa, ei ole millään lailla odottamaton tulos. Yhtä odotettavaa oli työhönsä tyytyväisten hyvä vertikaalinen luottamus. Tyytyväisyydellä on paljon merkitystä vertikaalisen luottamuksen muodostumiselle ja työtyytyväisyys rakentuukin monesta eri osasesta.

LIITE 17:n mukaan työtyytyväisyydellä on yhdessä palkkauksen kanssa tilastollisesti melkein merkitseviä eroja vertikaalisessa luottamuksessa ($p=.027$). Työhönsä erittäin tyytymättömillä palkkausmuotona oli vain traditionaalinen palkkaus, muissa ryhmissä oli sekä traditionaalista että palkkaa kannustavuuslisällä saavia (LIITE 18).

Kuvio 16 osoittaa graafisesti, kuinka vertikaalinen luottamus vaihtelee eri tyytyväisyyden asteissa työhön palkkaustyypeittäin. Traditionaalista palkkaa saavilla vertikaalista luottamusta kuvaava suora nousee samanaikaisesti työtyytyväisyyden kanssa. Traditionaalista palkkaa saavien vertikaalinen luottamus ei kuitenkaan nouse erityisen korkeaksi missään vaiheessa. Heillä vertikaalinen luottamus on korkeimmillaan työhönsä erittäin tyytyväisten keskuudessa, mutta keskiarvo on kuitenkin vain 3,50. Niistä, jotka saavat palkkaa kannustavuuslisällä, ei yksikään arvioi työtyytyväisyyttään huonoimmaksi eli erittäin tyytymättömäksi.



KUVIO 16. Vertikaalinen luottamus palkkaustyypeittäin ja työtyytyväisyys

Kannustavuuslisällä höystettyä palkkaa saavilla vertikaalinen luottamus on korkeampaa traditionaalisesti palkattuihin verrattuna silloinkin, kun vastaaja ei ole työhönsä tyytyväinen eikä tyytymätön. Palkkaa kannustavuuslisällä saavilla vertikaalista luottamusta kuvaava suora kääntyy laskuun työhönsä melko tyytyväisten kohdalla. Heillä vertikaalinen luottamus on laskenut samalle tasolle työhönsä melko tyytymättömien kanssa. Erittäin tyytyväisten kohdalla kannustavuuslisäpalkattujen suora kääntyy puolestaan jyrkkään nousuun (keskiarvo 4,04).

Traditionaalista palkkaa saavilla vertikaalinen luottamus on korkeimmillaankin huomattavasti matalampaa kuin palkkaa kannustavuuslisällä saavien joukossa. Traditionaalista palkkaa saavista vain työhönsä melko tyytyväisillä vertikaalinen luottamus on korkeammalla kuin kannustinpalkatuilla. Traditionaalinen palkkaus näyttäisi ennustavan matalampaa, mutta tasaisempaa vertikaalista luottamusta kaikilla tyytyväisyyden asteilla. Kannustavuuslisä palkassa kuitenkin ennakoisi vahvempaa, mutta toisaalta vaihtelevampaa luottamusta johtoon. Kannustavuuslisä tuo vaihtelevammat tulot,

mutta voi toisaalta olla luottamuksen osoitus työntekijälle. Traditionaalista palkkaa saavilla lisää ei tule työn määrästä huolimatta, joten se ei välttämättä kannusta yhä parempiin suorituksiin työssä.

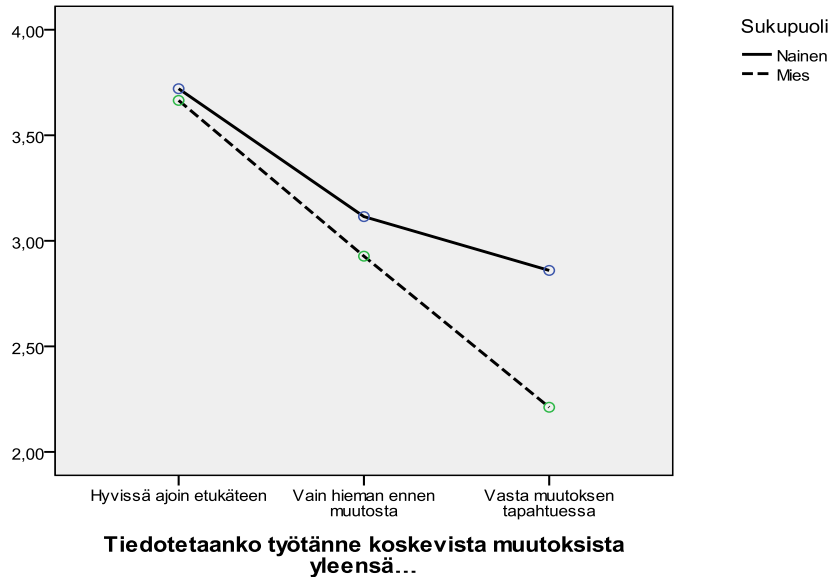
9.8 Muutoksista tiedottaminen

Muutoksista tiedottamisen on monissa tutkimuksissa havaittu olevan yhteydessä vertikaaliseen luottamukseen. Usein muutokset organisaatioissa koetaan ikävinä ja kielteisinä, joten muutoksista tiedottamisessa avoin linja ja riittävä sopeutumisaika ovat aina parempia vertikaalisen luottamuksen kannalta (Morgan & Zeffane, 2003; Payne & Clark 2003). Työtä koskevista muutoksista tiedottamisella on tilastollisesti erittäin merkitseviä eroja vertikaaliselle luottamukselle ($p=.000$) tässäkin aineistossa.

Vertikaalinen luottamus on korkeinta (3,69) niillä, joille tiedotetaan muutoksista hyvissä ajoin etukäteen, (LIITE 19). Harvimminkin kuitenkin koettiin, että muutoksista tiedotettaisiin hyvissä ajoin ($N=90$). Jos muutoksista tiedotetaan vain hieman ennen muutosta, putoaa vertikaalinen luottamus jo 3:een. Suurin osa ($N=275$) koki, että muutoksista tiedotetaan vain hieman ennen muutosta. Tiedottamisen jättäminen muutoshetkeen johtaa alhaiseen vertikaaliseen luottamukseen (2,43). Jos muutoksista tiedotettaisiin riittävän aikaisin, olisi vertikaalinen luottamus korkeampaa. Kuitenkin muutoksista tiedotetaan mieluummin vain hieman ennen tai sen tapahtuessa. Tiedottamisen jättäminen viimehetkeen ei kuulu proaktiiviseen toimintatapaan. Enemmän se muistuttaa vanhakantaista ylhäältä alas suuntautuvaa johtamista, jossa alaisten tehtävänä on totella kulloisiakin käskyjä ilman vaikutusmahdollisuuksia.

Sukupuolten välillä on tilastollisesti melkein merkitseviä eroja (LIITE 20), kun tarkastellaan kaksisuuntaisella varianssianalyysillä eroja muutoksista tiedottamisen vaikutuksesta vertikaaliseen luottamukseen ($p=.027$). Muuttujilla eli sukupuolella ($p=.001$) ja muutoksista tiedottamisella ($p=.000$) on tilastollisesti merkitseviä ja erittäin merkitseviä eroja myös yksinään. Miehillä ja naisilla siis tiedottamisen ajankohdan vaikutus vertikaaliseen luottamukseen on erilainen. Miehet ovat kannassaan jyrkempiä, kun taas

naiset sallivat myöhäisemmän tiedottamisen, ilman että luottamus johtoon kärsisi.



KUVIO 17. Muutoksista tiedottamisen vaikutus vertikaaliseen luottamukseen naisilla ja miehillä

Kuviosta 17 näkyy vielä, kuinka sukupuolet eroavat keskenään muutoksista tiedottamisen suhteen. Naisilla vertikaalinen luottamus on jatkuvasti jonkin verran miehiä korkeampaa. Miehillä vertikaalista luottamusta kuvaava suora laskee tasaisen jyrkästi, mitä vähemmän aikaa tiedottamisesta varsinaiseen muutokseen on. Vasta muutoksen kohdalla tiedottaminen johtaa miesten kohdalla erittäin alhaiseen vertikaaliseen luottamukseen (2,21), kun se hyvissä ajoin tiedon saaneiden kohdalla on 3,67. Naisilla suora laskee melkein yhtä jyrkästi kuin miehilläkin hyvissä ajoin ja hieman ennen muutosta tiedottamisen välillä. Vertikaalinen luottamus ei sen sijaan naisilla kovin paljon laske hieman ennen muutosta ja vasta muutoksen tapahtuessa tiedottamisen välillä. Mitä kauemmin muutoksista puhumista pantataan, sitä kovemmin luottamuspula miehiin iskee vertikaalisessa luottamuksessa.

10. MONILUOKITTELUANALYYSI

Kokoavaksi analyysimenetelmäksi valitsin moniluokitteluanalyysin eli MCA:n, joka yhdistää varianssi- ja regressioanalyysin keskeisiä piirteitä. Menetelmän avulla voidaan ottaa huomioon usean eri taustamuuttujan samanaikainen vaikutus. Moniluokitteluanalyysin avulla on mahdollista tarkastella selittäjämuuttujien sisältämien ryhmien keskiarvojen muuttumista, kun malliin otetaan mukaan rinnakkaisia taustamuuttujia. Toisten muuttujien vaikutukset puolestaan pyritään vakioimaan, jolloin todelliset yhteydet voidaan erottaa näennäisyhteyksistä. Jokivuori ja Hietala (159, 2007) korostavat MCA:n vahvuuden olevan se, että tulosteessa näkyvät sekä korjaamattomat että korjatut poikkeamat yleiskeskiväristä; siten on helppo nähdä, miten vakiointi vaikuttaa kunkin muuttujan kohdalla. Lisäksi saadaan ryhmäkohtaiset keskiarvot taustamuuttujien vaikutuksesta selitettävään ilmiöön.

Koska olin tutkielman aikaisemmassa vaiheessa valinnut melko suuren joukon erilaisia taustamuuttujia, on luontevaa tehdä MCA:n avulla monia malleja. Valitut taustamuuttujat on luokiteltavissa sosiodemografisiin, työhön ja organisaatioon liittyviin taustamuuttujiin, joten teen kolme erilaista MCA-mallia. Taulukko 9 esittää havainnollisesti moniluokitteluanalyysin tuottamat tulosteet yhdessä taulukossa. Taustamuuttujiksi malliin olen valinnut kaikki käyttämäni sosiodemografiset taustamuuttujat: sukupuolen, iän, koulutuksen, tulot ja henkilöstöryhmän. Analyysiin tuli 91 % havaintoyksiköistä mukaan.

TAULUKKO 9. MCA sosiodemografisten taustamuuttujien yhteydestä vertikaaliseen luottamukseen

Muuttuja	N	Keskiarvo lähtötilanteessa	Poikkeama keskiarvoista	Eta	Keskiarvo vakioidussa tilanteessa	Poikkeama keskiarvosta vakioidussa tilanteessa	Beta
Sukupuoli							
Mies	281	2,89	,16		2,87	0,20	
Nainen	169	3,15	-,10		3,19	-,12	
				.158			.131**
Ikä							
Alle 30	37	2,99	-,00		3,02	,30	
30-39	105	3,00	,01		2,96	-,02	
40-49	162	2,89	-,10		2,89	-,01	
50-59	129	3,04	,05		3,05	,07	
60 ja yli	17	3,48	,49		3,49	,50	
				.123			.121
Koulutus							
Ei ammatillista koulutusta	31	3,09	,11		3,03	,05	
Ammattikoulutus	206	3,02	,04		2,89	-,10	
Opistotaso	130	2,99	-,00		3,07	,08	
Korkeakoulu/AMK	83	2,85	-,13		3,09	,10	
				.096			.071
Tuloryhmä (€/kk)							
Alle 1500	32	3,01	,03		3,01	,02	
2000-2499	244	3,06	,07		3,05	,07	
2500-2999	145	2,80	-,18		2,79	-,19	
Yli 3000	29	3,29	,30		3,37	,38	
				.160			.145*
Henkilöstöryhmä							
Työntekijä	233	2,83	-,15		2,87	-,12	
Alempi toimihenkilö	98	3,10	,11		3,11	,13	
Ylempi toimihenkilö	119	3,20	,22		3,12	,13	
				.129			.171
Selitysaste R ²							.076
Yhteiskorrelaatio R							.275
Mittarin keskiarvo							2,99

Taulukosta 9 havaitaan, että vertikaalinen luottamus on kaikissa ryhmissä keskiarvon tuntumassa, osa yläpuolella ja osa alapuolella välillä 2,79–3,49. Erityisen korkeat ja toisaalta myös erityisen matalat lukemat puuttuvat, keskiarvo on 2,99. Toisaalta selvää hajontaa kuitenkin löytyy. Korkeinta vertikaalinen luottamus on 60-vuotiailla ja sitä vanhemmilla (3,49). Huomattavaa on myös, että yli 3000 euroa kuukaudessa ansaitsevilla vertikaalinen luottamus oli toiseksi korkeinta (3,37). Matalinta se on 2500–2999 euroa kuukaudessa eli toiseksi korkeimmassa tuloluokassa olevilla (2,79). Vanhemmilla työntekijöillä on usein pitkän uran aikana ansaittu korkea palkka, joka sopisi korkeaan

vertikaaliseen luottamukseen. Toisaalta 2500–2999 euroa kuukaudessa ansaitsevat edustavat jälleen tyytymätöntä keskellä asteikkoa olevaa ryhmää.

Taulukosta 9 nähdään, että selvimmin vertikaaliseen luottamukseen ovat yhteydessä henkilöstöryhmä, tuloryhmä, sukupuoli ja ikä. Koulutus ennustaa heikoimmin vertikaalista luottamusta (beta-kerroin .071). Ryhmäkohtaiset keskiarvot kahdessa mittaustilanteessa selviävät taulukosta 9. Ensin selviää lähtötilanne, toisessa vaiheessa esitetään ryhmäkohtaiset keskiarvot vakioidussa tilanteessa.

Henkilöstöryhmä ennustaa kaikkein voimakkaimmin vertikaalista luottamusta (beta-kerroin .171). Henkilöstöryhmissä vertikaalinen luottamus nousee, kun henkilöstöryhmä paranee. Vertikaalinen luottamus lisääntyy lineaarisesti työntekijöistä alempien toimihenkilöiden kautta ylempiin toimihenkilöihin. Vakioitu tilanne kuitenkin häivyttää toimihenkilöiden välisen eron lähes olemattomiin. Suurin ero vertikaalisessa luottamuksessa on siis työntekijöiden ja toimihenkilöiden välillä. Työntekijöillähän luottamus oli alinta yhdessä miesten ryhmän kanssa.

Moniluokitteluanalyysin näkökulmasta toiseksi voimakkaimmin vertikaalista luottamusta ennustaa tuloryhmä (beta-kerroin .145). Tuloryhmä ennakoii siis melko vahvasti vertikaalista luottamusta. Tuloryhmä selittää vertikaalista luottamusta toiseksi vahvimmin. Vertikaalinen luottamus ei tässäkään käyttäydy lineaarisesti, sillä se on alimmillaan (2,79) ja ainoana keskiarvon alle toiseksi korkeimmassa tuloryhmässä. Yli 3000 euroa kuukaudessa ansaitseminen kuitenkin ennakoii erittäin korkeaa vertikaalista luottamusta ja vakioidussa tilanteessa keskiarvo nousee huomattavasti. Suurehko palkka ei siis takaa automaattisesti erityisen korkeaa luottamusta, vaan luottamus voi olla vahvempaa alemmissa tuloryhmissä. Erot tuloryhmien välillä ovat tämän mallin sisällä melko suuria.

Myös sukupuoli on yhteydessä vertikaaliseen luottamukseen (beta-kerroin .131) kolmanneksi selvimmin. Naiset luottavat tämän aineiston perusteella vertikaalisesti vahvemmin kuin miehet. Miehillä vertikaalinen luottamus on jopa keskiarvoa alemmalla,

kun naisilla se on korkeampaa. Miesten vertikaalien luottamus ei kuitenkaan faktisesti ole kovin matalaa, paitsi näiden ryhmien sisällä. Ero sukupuolten välillä säilyy myös vakioidussa tilanteessa, jolloin naisten luottamus kasvaa ja miesten laskee hieman. Tilastollinen merkitsevyytaso on kuitenkin sukupuolella suurempi kuin tuloryhmillä, vaikka beta-kerroin onkin suurempi.

Neljänneksi eniten sosiodemografisista muuttujista vertikaalista luottamusta selittää ikä (beta-kerroin .121). Eri-ikäisten ryhmissä vertikaalinen luottamus on eritasoista, mutta tässäkään se ei käyttäydy lineaarisesti. Vanhimmassa ikäryhmässä, eli 60-vuotiailla ja sitä vanhemmilla vertikaalinen luottamus on (3,49) kaikkein korkeinta kaikista ikäryhmistä ja kaikista muistakin taulukon ryhmistä. Vertikaalinen luottamus käyttäytyy ikäryhmissä samaan tapaan kuin koulutus- ja tuloryhmissä. Ääripäissä luottamus näyttää olevan vahvempaa kuin ryhmän keskivaiheilla olevilla. Esimerkiksi alle 30-vuotiaat, 50- ja yli 60-vuotiaat luottavat esimieheensä vahvemmin kuin 30–49-vuotiaat. Myös parhaiten ja mielestäni yllättäen huonoiten palkatut luottavat vertikaalisesti vahvemmin kuin keskipalkkaiset.

Etan neliö kertoo, kuinka paljon kukin riippumaton muuttuja pystyy yksin selittämään riippuvan muuttujan vaihtelua. Sen mukaan tuloryhmä selittää yksin eniten eli 15,8 prosenttia vertikaalisen luottamuksen vaihtelusta. Sukupuoli selittää yksinään lähes yhtä paljon (15,8 %) vertikaalisen luottamuksen vaihtelua kuin tuloryhmä. Edellä mainittuja vähemmän, mutta lähes yhtä paljon luottamusta johtoon selittävät henkilöstöryhmä (12,9 %) ja ikä (12,3%). Koulutuksella on heikoin beta-arvo ja samalla se myös yksinään selittää vaatimattomimmin vertikaalisen luottamuksen vaihtelua (9,6%). Selittäjämuuttujat kykenevät yhdessä selittämään vertikaalisen luottamuksen vaihtelusta 7,6 prosenttia.

TAULUKKO 10. MCA työhön liittyvistä muuttujista vertikaaliseen luottamukseen

Muuttuja	N	Keskiarvo lähtötilanteessa	Poikkeama keskiarvoista	Eta	Keskiarvo vakioidussa tilanteessa	Poikkeama keskiarvosta vakioidussa tilanteessa	Beta
Työtehtävät							
Management-tehtävät	164	3,17	,19		3,09	,11	
Opetus- ja asiakaspalvelu	69	2,98	,01		2,96	-,01	
Suorittava työ	236	2,84	-,14		2,90	-,08	
				.157			.089
Työtyytyväisyys							
Erittäin tyytymätön	10	1,70	-1,28		1,79	-1,19	
Melko tyytymätön	45	2,48	-,50		2,55	-,43	
Ei tyytyväinen eikä tyytymätön	70	2,66	-,31		2,65	-,32	
Melko tyytyväinen	284	3,05	,07		3,05	,08	
Erittäin tyytyväinen	60	3,59	,61		3,51	,53	
				.365			.333***
Palvelusvuodet							
Alle 5	82	3,25	,28		3,24	,26	
5-14	85	2,93	-,04		2,97	-,01	
15-24	170	2,79	-,18		2,83	-,15	
25-34	97	3,05	,07		2,95	-,02	
Yli 35	35	3,12	,15		3,15	,17	
				.175			.155**
Osaaminen työssä							
Lisäkoulutus olisi tarpeen	48	2,94	-,03		3,03	,05	
Työtehtävät vastaavat valmiuksia	254	3,09	,11		3,01	,04	
Valmiuksia vaativampaan työhön olisi	167	2,81	-,16		2,90	-,07	
				.134			.058
Selitysaste R ²							.168
Yhteiskorrelaatio R							.410
Mittarin keskiarvo							2,98

(*p≤.05, **p≤.01, ***p≤.001)

Taulukko 10 esittää mc-analyysin työhön liittyvistä muuttujista vertikaaliseen luottamukseen. Valitsin mukaan analyysiin seuraavat muuttujat: työtehtävä, työtyytyväisyys, palvelusvuodet saman työnantajan palveluksessa ja osaaminen työssä. Näillä muuttujilla moniluokitteluanalyysiin tuli 91,3 prosenttia havainnoista, joten analyysin tulos on helposti yleistettävissä koko aineistoon. Taulukosta havaitaan, että vertikaalisen luottamuksen keskiarvo vaihtelee asteikolla 1,79–3,51 eli hyvin matalasta huomattavasti keskiarvon yläpuolelle. Hajontaa on siis paljon. Sekä korkein että matalin

lukema löytyvät työtyytyväisyyttä koskevasta ryhmästä. Työhön liittyvistä muuttujista työhönsä erittäin tyytymättömiä olevilla vertikaalinen luottamus on alhaisinta ja työhönsä erittäin tyytyväisillä se on korkeinta.

Taulukko 10:n perusteella työhön liittyvistä muuttujista vahvimmin vertikaaliseen luottamukseen on yhteydessä todella selvästi työtyytyväisyys, jonka beta-arvo on .333. Työtyytyväisyydellä on myös tilastollisesti erittäin merkitseviä eroja. Jo mainitusti työtyytyväisyysryhmästä löytyvät taulukon minimi- ja maksimiarvot. Vertikaalinen luottamus käyttäytyy lineaarisesti eli työtyytyväisyyden kasvaessa myös luottamus johtoon vahvistuu. Vähiten työtyytyväisyys muuttuu melko tyytymättömien (2,55) ja ei tyytyväisten eikä tyytymättömien välillä (2,65). Sen sijaan melko tyytyväisillä (2,55) on huomattavasti korkeampi vertikaalinen luottamus kuin erittäin tyytymättömillä (1,79). Samoin suuri ero vertikaalisessa luottamuksessa on melko ja erittäin tyytyväisten välillä. Ääripäät tyytyväisyydessä eroavat siten todella paljon toisistaan.

Toiseksi vahvimmin luottamuksen vaihtelua johtoon selittää palvelusvuodet saman työnantajan palveluksessa (beta-kerroin ,155). Palvelusvuosissa vertikaalinen luottamus ei käyttäydy lineaarisesti, vaan muodostaa v-kirjaimen muotoisen käyrän. Korkeimmillaan vertikaalinen luottamus on alle viisi vuotta työskennelleiden keskuudessa ja se putoaa 24 vuotta työskennelleisiin saakka. Vertikaalinen luottamus nousee jälleen, kun työvuosia on vähintään 25 tai enemmän. Keskiarvon yläpuolella vertikaalinen luottamus on vähiten ja kauimmin työskennelleiden parissa. Työuransa keskivaiheilla suhtautuminen johtoon on negatiivisinta. Vähiten aikaa työskennelleillä on ehkä kova halu päästä näyttämään osaamistaan ja kauimmin työskennelleet ovat jo paikkansa lunastaneet.

Etan neliöiden mukaan työtyytyväisyys pystyy selittämään yksinään 36,5 prosenttia vertikaalisen luottamuksen vaihtelusta ja palvelusvuodet puolestaan 17,5 prosenttia. Työhön liittyvien taustamuuttujien moniluokitteluanalyysi selittää vertikaalisen luottamuksen vaihtelusta 16,8 prosenttia.

11. ORGANISAATIOON LIITTYVÄT MUUTTUJAT

Tutkielmassani olen keskittynyt enemmän sosiodemografisiin ja työhön liittyviin muuttujiin, mutta organisaatioonkin liittyvät muuttajat ovat mukana, vaikkakin hieman suppeammin. Sosiodemografisista ja työhön liittyvistä muuttujista tein MC-analyysin muuttujien luonteen vuoksi. Nämä muuttajat olivat kaikki sellaisia, joiden luokittelu oli esimerkiksi tosiasioihin perustuvaa. Esimerkiksi sukupuoli tai työtehtävät perustuvat puhtaasti tosiasioihin. Sen sijaan organisaatioon liittyvät muuttajat ovat luonteeltaan erilaisia – ensinnäkin muuttajat ovat välimatka tai Likert-asteikollisia muuttujia. Toisekseen muuttajat ovat sellaisia, että ne perustuvat mielipiteeseen tai kokemukseen. Esimerkiksi koulutus ei voi olla mielipide, kun taas esimerkiksi kokemus organisaation ilmapiiristä tai horisontaalisesta luottamuksesta on.

Organisaatioon liittyviksi muuttujiksi valikoituivat seuraavat muuttajat: konfliktit työssä, horisontaalinen luottamus, organisaatiokulttuuri, organisaatiositoutuminen, organisaation ilmapiiri sekä autonomia työssä. Näistä muuttujista tein lineaarisen regressioanalyysin. Linearisessa regressiossa mallinnetaan tilannetta, jossa selitettävä muuttuja, eli tässä tutkielmassa vertikaalinen luottamus, riippuu lineaarisesti selittävistä muuttujista. Jokivuori ja Hietala (40, 2007) täsmentävät lineaarisuuden tarkoittavan sitä, että selitettävän ja selittävän muuttujan kesken on suora yhteys, eli jos toisen arvo muuttuu, niin toisenkin on muututtava. Jokivuoren ja Hietalan (40, 2007) mukaan regressioanalyysi sisältää ajatuksen, jonka mukaan vaikutusten välinen suhde on yksisuuntainen, jolloin suhde voidaan ymmärtää selittäväksi tai jopa kausaaliseksi.

Organisaatioon liittyvistä muuttujista tehdyn lineaarisen regressioanalyysin selitysaste on 31,7 prosenttia (LIITE 21). Selitysaste kertoo, kuinka suuren osuuden selitettävän muuttujan vaihtelusta regressioanalyysin selittävät muuttajat yhdessä pystyvät selittämään. Jokivuoren ja Hietalan (46, 2007) mukaan tästä mallista saatua selitystasetta voidaan yhteiskuntatieteissä pitää jo erittäin merkittävänä. Organisaatioon liittyvät muuttajat selittävät siis vertikaalisen luottamuksen vaihtelusta reilut 30 prosenttia. Linearisessa regressioanalyysissä tärkeä testi on tilastollinen F-testi. Se kertoo, pystytäänkö

regressioanalyysissä olevilla muuttujilla selittämään vertikaalisen luottamuksen eli selitettävän muuttujan vaihtelua. Tulosten perusteella F-testin tulos on erittäin merkitsevä, sillä Sig. on .000 (LIITE 21). Toisin sanoen ennustajat selittävät vertikaalista luottamusta tilastollisesti erittäin merkitsevästi ($p < .001$).

TAULUKKO 11. Lineaarinen regressioanalyysi organisaatioon liittyvistä muuttujista

Muuttuja	Standardoimattomat kertoimet		Standardoidut kertoimet	t-testi	sig.
	B	Std. error	Beta		
Konfliktit	,248	,101	,147	2,455	,014
Horisontaalinen luottamus	-,014	,060	-,014	-,235	,814
Organisaatiokulttuuri	,151	,071	,107	2,121	,034
Organisaatiositoutuminen	,129	,043	,132	2,980	,003
Ilmapiiri	,238	,050	,323	7,748	,000
Autonomia	,046	,045	,043	21,004	,316

Yksittäisten muuttujien regressiokertoimet ja tilastolliset merkitsevyystasot näkyvät taulukosta numero 11. Muuttujien voimakkuutta voidaan vertailla standardoiduilla beta-kertoimilla helpoiten, sillä kertoimet on tehty vertailukelpoisiksi standardoimalla ne. Toinen tärkeä sarake taulukon tulkinnan kannalta on tilastollinen merkitsevyys.

Standardoitujen beta-kertoimien perusteella organisaatioon liittyvistä muuttujista vertikaalista luottamusta selittää vahvimmin organisaation ilmapiiri beta-arvolla .323. Toisin sanoen yhden standardiyksikön lisäys organisaation ilmapiiriä kuvaavassa muuttujassa lisää vertikaalista luottamusta .323 standardiyksikköä. Standardoimattomien kertoimien perusteella tuloksien ymmärrettävyyttä voidaan helpottaa suhteellistamisella, eli arvon .323 suhteellinen osuus seitsemästä, koska tässä on Likert-asteikollinen muuttuja asteikolla 1–7. Osuus saadaan yksinkertaisesti laskemalla $0.323/7 * 100 = 4,61\%$. Toisin sanoen, kun ilmapiiri muuttuu yhden asteikon välin, vertikaalinen luottamus kasvaa 4,61 prosenttia.

Toiseksi vahvimmin vertikaalista luottamusta selittää konfliktien määrä työorganisaatiossa beta-arvolla .147. Yhden standardiyksikön lisäys konfliktien määrää kuvaavassa muuttujassa lisää vertikaalista luottamusta .147 standardiyksikköä. Konfliktien

vähentyminen yhdellä asteikon välillä lisää vertikaalista luottamusta 3,68 prosenttia. Konfliktimuuttuja on koodattu siten, että arvo lisääntyy, kun konfliktit vähenevät. Vain hieman heikommin luottamusta johtoon selittää organisaatiositoutuminen beta-arvolla .132. Yhden standardiyksikön lisäys organisaatiositoutumista kuvaavassa muuttujassa lisää vertikaalista luottamusta .132 standardiyksikköä. Organisaatiositoutumisen paraneminen yhdellä asteikon välillä puolestaan parantaa vertikaalista luottamusta 2,64 prosenttia.

Tutkin organisaatioon liittyvien muuttujien keskinäistä korrelaatiota muodostamalla korrelaatiomatriisin (LIITE 22), joka on muodostettu samoista muuttujista, jotka valitsin myös lineaariseen regressioanalyysiin. Korrelaatiokerroin mittaa kahden muuttujan välistä riippuvuutta. Korrelaatiokerroin laskeminen on mielekästä, kun muuttujat ovat välimatka-asteikollisia. Riippuvuus on sitä voimakkaampaa, mitä lähempänä arvoa +1 tai -1 kertoimen r-arvo on. Lähellä nollaa oleva lukema kertoo, ettei tilastollista riippuvuutta esiinny. Korrelaatio ei osoita kausaalisuutta, vaan lineaarisen yhteyden muuttujien kesken. Korrelaatio kuvaa yhteyden voimakkuutta ja suuntaa eli sitä, onko yhteys positiivinen vai negatiivinen. Pieni p-arvo kertoo tilastollisen riippuvuuden olemassaolosta, mutta korrelaatiokerroin kertoo riippuvuuden suuruuden.

Kaikkein voimakkain riippuvuus (0,740) näyttää vallitsevan horisontaalisen luottamuksen ja organisaation ilmapiirin välillä (LIITE 22). Toiseksi voimakkain yhteys (0,709) näyttää vallitsevan organisaation ilmapiirin ja konfliktien määrän välillä. Kaikkien muuttujien kohdalla p-arvo on pieni (sig=.000), joten tilastollinen riippuvuus on olemassa, mutta horisontaalisen luottamuksen ja organisaation ilmapiirin sekä konfliktien ja organisaation ilmapiirin välillä. Varsin voimakkaita negatiivisia riippuvuuksia löytyi myös. Voimakkainta negatiivista korrelaatiota esiintyi organisaation ilmapiirin ja autonomian välillä (-0,427). Negatiivinen riippuvuus oli voimakasta myös esimerkiksi horisontaalisen luottamuksen ja autonomian välillä (-0,403).

Korrelaatiomatriisin (LIITE 22) perusteella on aiheellista tutkia, ovatko yhteydet todellisia vai näennäisiä; sitä varten käytän vakiointitapana osittaiskorrelaatiota. Se on kahden muuttujan välinen korrelaatio, jossa yhden tai useamman muuttujan vaikutus on vakioitu.

Alkuperäinen korrelaatio voi heiketä olennaisesti, hävitä kokonaan tai säilyä. Osittaiskorrelaatiossa vertikaalisen luottamuksen vakioiminen ei poista sitä. Tein osittaiskorrelaation niille muuttujille, joilla oli voimakkaimmat korrelaatiot. Vertikaalisen luottamuksen vakioimalla korrelaatiot alenivat jonkin verran, negatiiviset korrelaatiot eniten.

Ilmapiirillä, autonomialla ja horisontaalisella luottamuksella on negatiiviset korrelaatiot. Negatiiviset korrelaatiot eivät olleet ylettömän voimakkaita ja vertikaalisen luottamuksen vakioiminen vielä heikensi niitä. Ilmapiirillä ja autonomialla on jonkin verran voimakkaampi negatiivinen korrelaatio (LIITE 24) kuin horisontaalisella luottamuksella ja autonomialla (LIITE 25). Kohtalaisen vaatimattomista negatiivisista korrelaatioista huolimatta tilastollinen riippuvuus on joka tapauksessa vahva.

Horisontaalisen luottamuksen ja organisaation ilmapiirin korrelaatio on edelleen vahvin (LIITE 23), mutta vakiointi alensi korrelaatiota jonkin verran. Korkea luottamus työkavereihin ja hyvä organisaation ilmapiiri ennakoivat siten myös hyvää vertikaalista luottamusta. Tästä päätellen luottamus työkavereihin ei murena luottamusta esimiehiä kohtaan. Saman asian ovat tutkimuksissaan havainneet ainakin Jokivuori (2002), Koivumäki ym. (2006). Loogisesti ajatellen on odotettavissa, että hyvä työorganisaation ilmapiiri tuskin nakertaisikaan vertikaalista luottamusta. Horisontaalisen luottamuksen voisi ajatella madaltavan luottamusta johtoon, mutta niin ei ole, kuten tämäkin tutkielma osoittaa. Ilmapiirin ja konfliktien välinen korrelaatio säilyy vahvana, vaikka vertikaalinen luottamus vakioitaisiin (LIITE 24). Korrelaatio toisaalta myös heikkenee melko paljon .709:stä .618:aan, kun vertikaalinen luottamus vakioidaan. Hyvä ilmapiiri ja konfliktien vähäisyys korreloivat siis myönteisesti vertikaalisen luottamuksen määrään, mutta eivät yhtä vahvasti kuin horisontaalinen luottamus ja organisaation ilmapiiri.

Hyvät suhteet ja luottamus sekä vertikaalisesti että horisontaalisesti edesauttavat toimivan ilmapiirin syntymistä työorganisaatioissa. Ilman toimivia luottamussuhteita ilmapiiri työorganisaatiossa ei voi olla hyvä. Kunnossa oleva ilmapiiri ja suhteet joka suuntaan mahdollistavat myös proaktiivisen toimintatavan sekä reflektion toteutumisen. Silloin

ongelmien ottamista esiin ei tarvitse vältellä, vaan niihin voidaan rohkeasti tarttua ja ratkaista ne.

12. YHTEENVETOA TULOKSISTA

Aineistossani on työorganisaatioita monenlaisilta aloilta. Jotkut tulokseni tukevat tiettyjä toimialoja koskevia havaintoja. Toisaalta on kuitenkin asioita, jotka vaikuttavat kaikissa yrityksissä vertikaalisen luottamuksen rakentumiseen. Mamia & Melin (2006, 121) ovat havainneet teollisuusyrityksissä vertikaalisen luottamuksen olevan keskimääräistä matalampaa. Kenties näissä organisaatioissa ei suosita proaktiivista toimintatapaa. Käyttämässäni aineistossa aineiston kaksi teollisuusyritystä todellakin ovat matalan vertikaalisen luottamuksen yrityksiä. Taulukko 2:ssa näkyvät selkeät erot vertikaalisessa luottamuksessa organisaatioiden välillä, mitkä ovat tilastollisesti erittäin merkitseviä. Lisäksi teollisuusyrityksissä oli aineiston keruun ajankohtana irtisanomisia. Asiaa en mitannut millään mittarilla, mutta esimerkiksi Morgan & Zeffane ovat huomanneet suurten muutosten, vaikkapa juuri irtisanomisten, murentavan vertikaalista luottamusta. Muutokset sinänsä koetaan ongelmallisiksi varsinkin silloin, mitä myöhempään muutoksista tiedotetaan.

Payne & Clark (2003, 132) ovat puolestaan havainneet byrokraattisissa organisaatioissa luottamuksen johtoon olevan keskimääräistä heikompaa. Aineistossani selvästi byrokraattinen organisaatio lienee kaupunki. Vertikaalinen luottamus on kuitenkin tähän aineistoon perustuvassa tutkielmassa keskiarvoa korkeampaa (Taulukko 2). Voi olla, että byrokratia ja korkea hierarkia sinällään eivät ole ongelma (ks. esim. Morgan & Zeffane, 2003), vaan se että ne eivät kyseisessä organisaatiossa toimi. Byrokraattisessa ja hierarkkisessa Juutin (1995) yliminän organisaatiokulttuurissa jokainen tietää paikkansa sekä roolinsa. Se voi pahimmillaan aiheuttaa tukehduttavaa jäykkyyttä organisaation työntekijöille ja tuhota luottamuksen esimiehiin.

Sosiodemografisista muuttujista tässä tutkielmassa eniten vertikaaliseen luottamukseen vaikuttaa henkilöstöryhmä (Taulukko 9). Koivumäen (2006) mukaan vertikaalinen luottamus usein vahvistuu, kun työntekijän statusluokka eli henkilöstöryhmä nousee. Saman ja myös Mamian & Melinin (2006) tutkimuksen mukaan työntekijöillä luottamus johtoon on alhaisinta. Vakioidussa tilanteessa myös omat mittaukseni tukevat näitä

havaintoja, tosin alempien ja ylempien toimihenkilöiden erot ovat todella marginaaliset. Työntekijöiden ryhmä erottuu selvemmin keskiarvon alle jäävällä vertikaalisella luottamuksellaan. Kenties työntekijät kokevat olevan statukseltaan kauimpana johdosta, joka voi johtaa Juutin (1995) projektiivisen organisaatiokulttuurin *me* vastaan *he* - jaotteluun.

Tyytyväisyys palkkaukseen ja ylipäättään palkan kasvaminen on aiemmissakin tutkimuksissa nähty vertikaalista luottamusta vahvistavana seikkana. Tällaisia johtopäätöksiä ovat tehneet muun muassa Koivumäki (2006) ja Mamia & Melin (2006). Tässäkin tutkielmassa tulojen kasvulla on pääosin myönteinen vaikutus vertikaaliseen luottamukseen ja tilanne säilyy myös vakioituna. Poikkeuksena on toiseksi ylimpään palkkaluokkaan kuuluvat, joilla vertikaalinen luottamus on kaikkein alhaisinta (Taulukko 9). Tämä on hyvä esimerkki siitä, kuinka keskivaiheille sijoittuvat vastaajat ilmenevät usein muita tyytymättömämpinä. Palkkaus on konkreettinen luottamuksen osoitus, mutta ei yksinään luo vertikaalista luottamusta, niin kuin ei mikään muukaan yksittäinen tekijä.

Paynen ja Clarkin (2003, 131) tutkimustulokset saavat minunkin tutkielmastani vahvistusta sukupuolten erojen suhteen: Naisilla on korkeampi luottamus johtoon. Omassa tutkielmassani naisten korkeampi luottamus johtoon säilyy myös silloin, kun muuttujien vaikutus on vakioitu (Taulukko 9). Aineistossani sukupuoli vaikuttaa vertikaaliseen luottamukseen kolmanneksi selvimmin. Sinänsä sukupuolten ero ei ole kovin suuri, mutta se säilyy myös vakioidussa tilanteessa. Yksittäisiä organisaatioita tarkastellessa naisilla vertikaalinen luottamus olikin miehiä matalampaa. Muutoin järjestään kaikissa mittauksissani naiset luottavat vertikaalisesti miehiä enemmän, olivatpa kyseessä esimerkiksi palvelusvuodet tai työtehtävät. Lisäksi naiset vaikuttavat anteeksiantavammilta ja hyväksyvämmiltä, sillä naisilla vertikaalinen luottamus säilyy miehiä korkeampana, vaikka muutoksista tiedotettaisiin vasta niiden tapahtuessa. Myöskään määräaikaiset työsuhteet eivät murena naisten vertikaalista luottamusta.

Ikä on tutkielmassani neljänneksi eniten vertikaaliseen luottamukseen vaikuttava sosiodemografinen muuttuja. Aiemmissa vertikaaliseen luottamukseen liittyvissä tutkimuksissa ikä ei oikein ole ollut esillä. Korkeintaan iän vaikutusta on voinut arvioida epäsuorasti työssäoloajan perusteella. Korkeinta vertikaalinen luottamus on sekä kaikkein nuorimmilla että vanhimmilla työntekijöillä. Ikä ja vertikaalinen luottamus noudattelevat kyllä osin samoja linjoja kuin palveluksessaoloaika. Vasta työssä aloittaneiden ja kauan työssä olleiden korkean vertikaalisen luottamuksen ovat havainneet Koivumäki ym. (2006) ja Mamia & Melin (2006). Omat havaintoni ovat myös samansuuntaisia. Sen sijaan Leana & Van Buren (1999) ovat tutkineet, että luottamus johtoon muodostuu ajan kanssa, minkä takia vertikaalinen luottamus olisi korkeaa vasta kauimmin työskennelleillä. Joka tapauksessa Jokivuoren (2002, 75–76) havaintojen mukaan iän karttuminen on yhteydessä organisaatiositoutumisen vahvuuteen. Organisaatiositoutuminen on vuorovaikutuksessa vertikaaliseen luottamukseen. Tämän vuoksi yrityksen kannattaisi pitää kiinni vanhemmista työntekijöistä, joilla on paljon palvelusvuosia samalla työnantajalla.

Yleinen tyytytyväisyys vaikuttaa siihen, kuinka vahvaa tai heikkoa luottamus johtoa kohtaan on. Lähtöoletukseni olikin, että mitä tyytyväisempiä työhön ollaan, sitä korkeampaa on myös vertikaalinen luottamus. Käyttämäni aineisto tukee tätä ajatusta. Puhtaasti tyytytyväisyyttä ei käyttämissäni aikaisemmissa tutkimuksissa ole käytetty muuttujana. Yleinen tyytytyväisyys muodostuu monesta eri muuttujasta, kuten esimerkiksi tyytytyväisyydestä palkkaukseen, työaikoihin sekä organisaation toimintatapoihin. Nämä kaikki seikat ovat sellaisia, jotka liittyvät tavalla tai toisella johdon toimintaan, joten tyytytyväisyys liittyy siksikin vertikaalisen luottamuksen rakentumiseen. Tutkielmani aineiston perusteella tyytytyväisyys kasvaa samansuuntaisesti vertikaalisen luottamuksen kanssa. Se liittyy proaktiiviseen toimintatapaan, jonka mukaan toimintatapoja tarkastellaan jatkuvasti ja pyritään ennakoimaan sekä ehkäisemään ongelmia.

Organisaatioon liittyvillä muuttujilla on poikkeuksetta tilastollisesti erittäin merkitseviä eroja vertikaaliselle luottamukselle. Samaten korrelaatiot ovat vahvoja (LIITE 22). Osittaiskorrelaation käyttäminen suurimpien korrelaatioiden kohdalla pienensi jonkin

verran korrelaatioita. Selkeästi merkittävä on horisontaalisen luottamuksen ja organisaation ilmapiirin korreloiminen vertikaalisen luottamuksen kanssa. Lähes yhtä vahvoilla on organisaation ilmapiirin ja konfliktien määrän korreloiminen vertikaaliseen luottamukseen: aiempien tutkimusten perusteella, esimerkiksi Jokivuori (2002, 75–76) sekä Mamia & Melin (2006, 123). Olisin odottanut organisaatiositoutumisella olevan suurempaa merkitystä vertikaaliselle luottamukselle. Organisaatiositoutumisen korrelaatio oli aineistossani hyvin keskivertoa, eikä osittaiskorrelaation käyttäminenkään tuonut siihen muutosta. Organisaatiositoutuminen on toki tärkeä seikka, mutta tärkein se ei ole.

Viitekehystäni tiivistäessä korostin myös organisaation matalaa hierarkiaa ja läpinäkyvyyttä. Taulukko 6 esittelee vertikaalisen luottamuksen eroja eri henkilöstöryhmissä organisaatioittain. Teollisuusyritys B:ssä ja Kirjapaino B:ssä on suuret erot vertikaalisessa luottamuksessa henkilöstöryhmien välillä. Ne ovat myös perinteisiä työpaikkoja, joissa on paljon suorittavaa työtä, jolloin myös organisaation hierarkisuus on tietotyöhön perustuvaa organisaatiota vahvempaa. Ne ovat myös suuria työpaikkoja, kun taas aineistoni insinööritoimistoissa oli vain muutama työntekijä. Pienissä organisaatioissa läpinäkyvyys ja matala hierarkia ovat paitsi helpommin toteutettavissa.

Kaiken kaikkiaan aineistoni ja tekemäni analyysit ovat hyvin pitkälti samassa linjassa aiempien tutkimusten kanssa. Luottamus sanana on jo vaikeasti määriteltävissä, joten ei ole ihmeäkään että vertikaalisen luottamuksen rakentumiselle ei ole yksikertaista rakennuskaavaa. Käytössäni ollut aineisto on sen verran pieni, että kovin vahvoja ja pitkälle meneviä johtopäätöksiä en rohkene tehdä. Selittävänä mekanismina voi kuitenkin huomata yhteydet ilmiöiden välillä ja havaita vertikaalisen luottamuksen rakentuvan tietyistä mekanismeista. Vertikaalinen ilmiö oli minusta syvemmän tutkimuksen arvoinen asia inhimillisen ja tuottavan aspektinsa kannalta.

KIRJALLISUUS

- Antila, J. & Ylöstalo, P. 2002. Proaktiivinen toimintatapa – Yritysten ja palkansaajien yhteinen etu. Työpoliittinen tutkimus 239. Työministeriö. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Fox, A. 1974. *Beyond Contract: Work, Power And Trust Relations*. Lontoo: Faber & Faber.
- Holopainen, M., Tenhunen, L. & Vuorinen, P. 2004. Tutkimusaineiston analysointi ja SPSS. Tradenomiasarja. Hamina: Oy Kotkan kirjapaino Ab.
- Ilmonen, K., Jokivuori, P., Liikanen, H., Kevätsalo, K., & Juuti, P. 1998. Luottamuksesta kiinni. Ammattiyhdistysliike ja työorganisaation suorituskyky. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.
- Ilmonen, K. 2000. Sosiaalinen pääoma: Käsite ja sen ongelmallisuus. Teoksessa: Ilmonen, K. (toim.) *Sosiaalinen pääoma ja luottamus*. Jyväskylä: Minerva Kustannus oy, 9–38.
- Ilmonen, K. & Jokinen, K. 2002. Luottamus modernissa maailmassa. Jyväskylä: Kopijyvä.
- Ilmonen, K. 2005. Luottamuksen operationalisoinnista. Teoksessa: Jokivuori, P. (toim.) *Sosiaalisen pääoman kentät*. Jyväskylä: Minerva Kustannus oy, 45–68.
- Jokivuori, P. 2002. Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön: Kilpailevia vai täydentäviä? *Studies in education, psychology and social research* 206, Jyväskylän yliopisto.
- Jokivuori, P. & Hietala, R. 2007. Määrällisiä tarinoita. Monimuuttujamenetelmien käyttö ja tulkinta. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.
- Juuti, P. 1995. Johtaminen ja organisaation alitajunta. Keuruu: Otavan painolaitokset.
- Kaunismaa, P. 2000. Yhdyselämä ja sosiaalinen pääoma. Teoksessa: Ilmonen, K. (toim.) *Sosiaalinen pääoma ja luottamus*. Jyväskylä: Minerva Kustannus oy, 119–143.
- Koivumäki, J., Kankaanpää, A., Melin, H., Blom, R. 2006. Luottamus työorganisaatioissa: Empiirinen tarkastelu. Teoksessa: Jokivuori, P., Latva-Karjanmaa, R. & Ropo, A. (toim.) *Työelämän taitekohtia*. Työpoliittinen tutkimus 277. Työministeriö, Helsinki, 72–94.
- Koivumäki, J. 2008. Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Tutkimus luottamuksellisuuden ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion

asiantuntijaorganisaatioissa. Tampere: Tampereen yliopistopaino.

Kotkavirta, J. 2000. Luottamus instituutioihin ja yksilöllinen hyvinvointi. Teoksessa: Ilmonen, K. (toim.) Sosiaalinen pääoma ja luottamus. Jyväskylä: Minerva Kustannus oy, 55–68.

Leana, C.R. & van Buren, H.J. III. 1999. Organizational Social Capital And Employment Practices. *Academy of management review* 24 (3), 538–555.

Lähteenmäki, S. 2000. Jaksamisongelma on henkilöstöriski, johon tartuttava heti tai talouden kasvu tyrehtyy. Teoksessa: Malin, H. (toim.) 2000 plus: Kirja arvoista, asenteista ja jaksamisesta. Helsinki: Erweko painotuote, 18–29.

Mamia, T. & Melin, H. 2006. Kenen ehdoilla työ joustaa? Johtajien ja henkilöstön näkökulmia. *Työpoliittinen tutkimus* 314. Työministeriö, Helsinki.

Meyerson, D., Weick, K. & Kramer, R. 1996. Swift Trust and Temporary Groups. Kirjassa: Kramer, R.M. & Tyler, T.R. (eds): *Trust In Organizations*. Sage: London, 166–195.

Misztal, B. 1998. *Trust in modern societies*. Cambridge: Polity Press.

Morgan, D. & Zeffane, R. 2003. Employee Involvement, Organizational Change And Trust In Management. *The international journal of human resource management* 14 (1), 55–75.

Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 2005. Haasteena luottamus – Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Helsinki: Edita Publishing oy.

Paasikivi, P. 2000. Arvojohtamisella elinikäiseen oppimiseen. Kirjassa: Malin, H. (toim.) 2000 plus: Kirja arvoista, asenteista ja jaksamisesta. Helsinki: Erweko painotuote, 30–35.

Payne, R.L & Clark, M.C. 3003. Dispositional And Situational Determinants Of Trust In Two Types Of Managers. *International journal of human resource management* 14 (1), 128–138.

Ruuskanen, P. 2003. *Verkostotalous ja luottamus*. Jyväskylä: Kopijyvä.

Sinervo, T., Elovainio, M., Pekkarinen, L. & Heponiemi, T. 2005. Organisaation toiminnan oikeudenmukaisuus luottamuksen ja motivaation perustana. Teoksessa: Jokivuori, P. (toim.) *Sosiaalisen pääoman kentät*. Jyväskylä: Minerva kustannus oy, 133–146.

Tyler, T. & DeGoey, P. 1996. Trust In Organizational Authorities. The Influence Of Motive Attributions On Willingness To Accept Decisions. Kirjassa: Kramer, R.M & Tyler, T.R (eds): Trust in organizations. Sage, London, 331–356.

Uhmavaara, H., Niemelä, J., Melin, H., Mamia, T., Malo, A., Koivumäki, J., Blom, R. 2005. Joutaako työ? Joustavien työjärjestelyjen mahdollisuudet ja todellisuus. Helsinki: Hakapaino Oy.

LIITTEET

LIITE 1: Sukupuolen ja kohdeorganisaation yhdysvaikutus

Descriptive Statistics

Dependent Variable: VertikaalinenLuottamus

Kohdeorganisaatio	Sukupuoli	Mean	Std. Deviation	N
Insinööritoimisto A	Mies	4,5625	,55434	4
	Total	4,5625	,55434	4
Insinööritoimisto B	Nainen	2,4167	,14434	3
	Mies	3,6136	,96413	11
	Total	3,3571	,98895	14
Hotelli	Nainen	3,8929	,82736	7
	Total	3,8929	,82736	7
Kaupunki	Nainen	3,1892	,84634	96
	Mies	3,6857	,89184	35
	Total	3,3219	,88323	131
Kirjapaino A	Nainen	3,1397	,74922	34
	Mies	2,9274	,96002	31
	Total	3,0385	,85608	65
Siivousyritys	Nainen	3,8750	,56458	6
	Total	3,8750	,56458	6
Kirjapaino B	Nainen	3,4583	,55983	24
	Mies	3,3989	,83676	47
	Total	3,4190	,75092	71
Teollisuusyritys A	Nainen	2,5833	,74722	21
	Mies	2,4712	,87180	139
	Total	2,4859	,85518	160
Teollisuusyritys B	Nainen	2,0000	,35355	2
	Mies	2,5000	,96720	32
	Total	2,4706	,94701	34
Total	Nainen	3,1706	,82659	193
	Mies	2,8796	1,02247	299
	Total	2,9937	,96016	492

Levene's Test of Equality of Error Variances^a

Dependent Variable: VertikaalinenLuottamus

F	df1	df2	Sig.
1,568	14	477	,084

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: VertikaalinenLuottamus

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared	Noncent. Parameter	Observed Power ^b
Corrected Model	110,838 ^a	14	7,917	11,048	,000	,245	154,673	1,000
Intercept	1268,005	1	1268,005	1769,483	,000	,788	1769,483	1,000
Kohdeorganisaatio	63,326	8	7,916	11,046	,000	,156	88,370	1,000
Q2	2,790	1	2,790	3,893	,049	,008	3,893	,504
Kohdeorganisaatio * Q2	9,923	5	1,985	2,770	,018	,028	13,848	,829

Error	341,816	477	,717					
Total	4862,174	492						
Corrected Total	452,654	491						

a. R Squared = ,245 (Adjusted R Squared = ,223)

b. Computed using alpha = ,05

LIITE 2: Kaksisuuntainen. varianssianalyysi koulutuksesta ja kohdeorganisaatiot

Descriptive Statistics

Dependent Variable: VertikaalinenLuottamus

Kohdeorganisaatio	Ammattikoulutus 4 luokkaa	Mean	Std. Deviation	N
Insinööritoimisto A	Opistotason tason tutkinto	4,8333	,14434	3
	Korkeakoulu/AMK	3,7500		1
	Total	4,5625	,55434	4
Insinööritoimisto B	Ammattikoulutus	2,2500		1
	Opistotason tason tutkinto	3,3438	1,04315	8
	Korkeakoulu/AMK	3,6000	,94538	5
	Total	3,3571	,98895	14
Hotelli	Ammattikoulutus	4,1250	,43301	4
	Opistotason tason tutkinto	3,8750	1,59099	2
	Total	4,0417	,79713	6
Kaupunki	Ei ammatillista koulutusta	2,6667	,72169	3
	Ammattikoulutus	3,5399	,77885	23
	Opistotason tason tutkinto	3,5263	,89103	57
	Korkeakoulu/AMK	3,0266	,84736	47
	Total	3,3282	,88367	130
Kirjapaino A	Ei ammatillista koulutusta	3,2500	,90139	3
	Ammattikoulutus	2,9575	,82149	53
	Opistotason tason tutkinto	3,5833	1,12731	3
	Korkeakoulu/AMK	3,9375	,65749	4
	Total	3,0635	,85309	63
Siivousyritys	Ei ammatillista koulutusta	4,0833	,28868	3
	Ammattikoulutus	4,0000	,70711	2
	Opistotason tason tutkinto	3,0000		1
	Total	3,8750	,56458	6
Kirjapaino B	Ei ammatillista koulutusta	3,4792	,93819	12
	Ammattikoulutus	3,4362	,70992	47
	Opistotason tason tutkinto	3,2143	,44320	7
	Korkeakoulu/AMK	3,8333	1,12731	3
	Total	3,4384	,74187	69
Teollisuusyritys A	Ei ammatillista koulutusta	2,3333	,54006	6
	Ammattikoulutus	2,4338	,85368	68
	Opistotason tason tutkinto	2,4556	,83657	62
	Korkeakoulu/AMK	2,7391	,98130	23
	Total	2,4827	,85690	159
Teollisuusyritys B	Ei ammatillista koulutusta	2,6563	1,14905	8
	Ammattikoulutus	2,3261	,86088	23
	Opistotason tason tutkinto	2,5000	,35355	2
	Korkeakoulu/AMK	4,2500		1
	Total	2,4706	,94701	34
Total	Ei ammatillista koulutusta	3,0571	,99278	35
	Ammattikoulutus	2,9204	,93426	221
	Opistotason tason tutkinto	3,0586	1,01807	145

Korkeakoulu/AMK	3,0774	,93298	84
Total	2,9988	,96375	485

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: Vertikaalinen luottamus (54a, 552a, 553a, 551a)

Source	Type III Sum of Squares	df	F	Sig.	Observed Power(a)
Corrected Model	125,703(b)	29	6,090	,000	1,000
Intercept	891,482	1	1252,526	,000	1,000
Kohdeorganisaatio	41,635	8	7,312	,000	1,000
Koulutus4lk	3,495	3	1,637	,180	,430
Kohdeorganisaatio * Koulutus4lk	22,349	18	1,744	,030	,956
Error	323,845	455			
Total	4811,049	485			
Corrected Total	449,548	484			

LIITE 5. Levenen testi

Levene's Test of Equality of Error Variances(a)

Dependent Variable: VertikaalinenLuottamus

F	df1	df2	Sig.
1,258	29	455	,170

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Design: Intercept+Koulutus4lk+Kohdeorganisaatio+Koulutus4lk * Kohdeorganisaatio

LIITE 3: Kohdeorganisaation ja tuloryhmän vaikutus vertikaaliseen luottamukseen

Descriptive Statistics

Dependent Variable: VertikaalinenLuottamus

Kohdeorganisaatio	Tuloryhmät	Mean	Std. Deviation	N
Insinööritoimisto A	2000-2499 euroa/kk	4,8750	,17678	2
	2500-2999 euroa/kk	4,2500	,70711	2
	Total	4,5625	,55434	4
Insinööritoimisto B	2000-2499 euroa/kk	3,0313	,93958	8
	2500-2999 euroa/kk	3,7917	,95416	6
	Total	3,3571	,98895	14
Hotelli	Alle 1500 euroa/kk	5,0000		1
	2000-2499 euroa/kk	3,6500	,80234	5
	Total	3,8750	,90485	6
Kaupunki	Alle 1500 euroa/kk	3,0313	,76108	8
	2000-2499 euroa/kk	3,3154	,92985	79
	2500-2999 euroa/kk	3,4219	,87168	32
	Yli 3000 euroa/kk	3,6429	,37796	7
	Total	3,3426	,88350	126
Kirjapaino A	Alle 1500 euroa/kk	2,8462	,80064	13
	2000-2499 euroa/kk	2,9551	,71835	39
	2500-2999 euroa/kk	3,3750	1,25250	6
	Yli 3000 euroa/kk	4,5000	,35355	2
	Total	3,0250	,83323	60
Siivousyritys	Alle 1500 euroa/kk	3,9000	,62750	5
	2000-2499 euroa/kk	3,7500		1
	Total	3,8750	,56458	6
Kirjapaino B	Alle 1500 euroa/kk	3,7500		1
	2000-2499 euroa/kk	3,2909	,68510	55
	2500-2999 euroa/kk	4,2857	,65238	7

	Yli 3000 euroa/kk	4,2500	1,06066	2
	Total	3,4346	,75684	65
Teollisuusyritys A	Alle 1500 euroa/kk	2,0000	,35355	2
	2000-2499 euroa/kk	2,6053	,86726	38
	2500-2999 euroa/kk	2,3351	,82595	94
	Yli 3000 euroa/kk	3,0417	,86284	18
	Total	2,4819	,86416	152
Teollisuusyritys B	Alle 1500 euroa/kk	1,3750	,17678	2
	2000-2499 euroa/kk	2,5083	,87218	30
	2500-2999 euroa/kk	1,5000		1
	Total	2,4091	,89009	33
Total	Alle 1500 euroa/kk	3,0078	,97857	32
	2000-2499 euroa/kk	3,0678	,89567	257
	2500-2999 euroa/kk	2,7838	1,05731	148
	Yli 3000 euroa/kk	3,3707	,87275	29
	Total	2,9923	,96472	466

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: Vertikaalinen luottamus (54a, 552a, 553a, 551a)

Source	Type III Sum of Squares	df	Sig.	Partial Eta Squared	Observed Power(a)
Corrected Model	131,012(b)	26	,000	,303	1,000
Intercept	733,536	1	,000	,709	1,000
Kohdeorganisaatio	47,085	8	,000	,135	1,000
Tuloryhmät	6,935	3	,019	,022	,761
Kohdeorganisaatio * Tuloryhmät	18,558	15	,032	,058	,935
Error	301,759	439			
Total	4605,299	466			
Corrected Total	432,771	465			

Levene's Test of Equality of Error Variances(a)

Dependent Variable: VertikaalinenLuottamus

F	df1	df2	Sig.
1,258	26	439	,181

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Design: Intercept+Tuloryhmät+Kohdeorganisaatio+Tuloryhmät * Kohdeorganisaatio

LIITE 4: Iän ja koulutuksen yhdysvaikutus vertikaalisessa luottamuksessa

Tests of Between-Subjects Effects							
Dependent Variable: Vertikaalinen luottamus (54a, 552a, 553a, 551a)							
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared	Observed Power ^b
Corrected Model	39,820 ^a	17	2,342	2,667	,000	,093	,997
Intercept	1313,162	1	1313,162	1494,909	,000	,772	1,000
Ikäluokka5	5,369	4	1,342	1,528	,193	,014	,473
Tuloryhmät	3,933	3	1,311	1,492	,216	,010	,395
Ikäluokka5 * Tuloryhmät	20,782	10	2,078	2,366	,010	,051	,937
Error	387,384	441	,878				
Total	4535,236	459					
Corrected Total	427,204	458					

a. R Squared = ,093 (Adjusted R Squared = ,058)

b. Computed using alpha = ,05

Levene's Test of Equality of Error Variances(a)

Dependent Variable: VertikaalinenLuottamus

F	df1	df2	Sig.

1,354	17	441	,156
-------	----	-----	------

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.
a Design: Intercept+Tuloryhmät+Ikäluokka5+Tuloryhmät * Ikäluokka5

LIITE 5: Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: VertikaalinenLuottamus

Source	Type III Sum of Squares	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared	Observed Power(a)
Corrected Model	(b)	2,257	2,517	,002	,073	,987
Intercept		621,463	693,007	,000	,609	1,000
Tuloryhmät		1,044	1,164	,323	,008	,313
Koulutus4lk		1,864	2,079	,102	,014	,532
Tuloryhmät * Koulutus4lk		1,821	2,030	,042	,035	,828
Error		,897				

a Computed using alpha = ,05

b R Squared = ,073 (Adjusted R Squared = ,044)

Levene

Dependent Variable: VertikaalinenLuottamus

F	df1	df2	Sig.
1,450	14	445	,127

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a Design: Intercept+Tuloryhmät+Koulutus4lk+Tuloryhmät * Koulutus4lk

LIITE 5: Henkilöstöryhmät kohdeorganisaatioittain

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: Vertikaalinen luottamus (54a, 552a, 553a, 551a)

Source	Type III Sum of Squares	df	Sig.	Partial Eta Squared	Observed Power
Corrected Model	132,281	22	,000	,297	1,000
Intercept	1013,355	1	,000	,764	1,000
Kohdeorganisaatio	88,921	8	,000	,221	1,000
hlöstöryhmä	4,213	2	,045	,013	,599
Kohdeorganisaatio * hlöstöryhmä	24,955	12	,000	,074	,993
Error	313,760	465			
Total	4803,111	488			
Corrected Total	446,041	487			

Levene's Test of Equality of Error Variances(a)

Dependent Variable: VertikaalinenLuottamus

F	df1	df2	Sig.
1,323	22	465	,150

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a Design: Intercept+hlöstöryhmä+Kohdeorganisaatio+hlöstöryhmä * Kohdeorganisaatio

LIITE 6: Ristiintaulukko työtehtävien jakautumisesta organisaatioittain

Kohdeorganisaatio * Henkilöstöryhmä Crosstabulation

			Henkilöstöryhmä			Total
			Työntekijä	Alempi toimihenkilö	Ylempi toimihenkilö	
Kohdeorganisaatio	Insinööri-toimisto A	Count	0	1	3	4
		% within Kohdeorganisaatio	,0%	25,0%	75,0%	100,0%
% within Henkilöstöryhmä		,0%	,9%	2,3%	,8%	
Insinööri-toimisto B	Count	1	6	7	14	
	% within Kohdeorganisaatio	7,1%	42,9%	50,0%	100,0%	
	% within Henkilöstöryhmä	,4%	5,6%	5,4%	2,9%	
Hotelli	Count	5	2	0	7	
	% within Kohdeorganisaatio	71,4%	28,6%	,0%	100,0%	
	% within Henkilöstöryhmä	2,0%	1,9%	,0%	1,4%	
Kaupunki	Count	37	39	53	129	
	% within Kohdeorganisaatio	28,7%	30,2%	41,1%	100,0%	
	% within Henkilöstöryhmä	14,6%	36,4%	41,1%	26,4%	
Kirjapaino A	Count	49	10	5	64	
	% within Kohdeorganisaatio	76,6%	15,6%	7,8%	100,0%	
	% within Henkilöstöryhmä	19,4%	9,3%	3,9%	13,1%	
Siivousyritys	Count	6	0	0	6	
	% within Kohdeorganisaatio	100,0%	,0%	,0%	100,0%	
	% within Henkilöstöryhmä	2,4%	,0%	,0%	1,2%	
Kirjapaino B	Count	61	7	3	71	
	% within Kohdeorganisaatio	85,9%	9,9%	4,2%	100,0%	
	% within Henkilöstöryhmä	24,1%	6,5%	2,3%	14,5%	
Teollisuusyritys A	Count	65	38	57	160	
	% within Kohdeorganisaatio	40,6%	23,8%	35,6%	100,0%	
	% within Henkilöstöryhmä	25,7%	35,5%	44,2%	32,7%	
Teollisuusyritys B	Count	29	4	1	34	
	% within Kohdeorganisaatio	85,3%	11,8%	2,9%	100,0%	
	% within Henkilöstöryhmä	11,5%	3,7%	,8%	7,0%	
Total	Count	253	107	129	489	
	% within Kohdeorganisaatio	51,7%	21,9%	26,4%	100,0%	
	% within Henkilöstöryhmä	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

LIITE 7: Työtehtävät ja vertikaalinen luottamus

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Lower BoundUpper BoundLower BoundUpper BoundManagement -tyyppiset tehtävät	168	3,1875	,96331	1,00	5,00
Asiakaspalvelu- ja opetustehtävät	71	2,9918	,88373	1,00	5,00
Suorittavan työn tehtävät	167	2,6946	,95272	1,00	5,00
Muut tehtävät	77	3,1883	,91241	1,50	5,00
Total	483	2,9884	,96380	1,00	5,00

P=.000

Test of Homogeneity of Variances

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,654	3	479	,581

LIITE 8: Sukupuoli ja vertikaalinen luottamus työtehtävien perusteella

Descriptive Statistics

Dependent Variable: VertikaalinenLuottamus

Sukupuoli	Työtehtävä	Mean	Std. Deviation	N
Nainen	Management-tyyppiset tehtävät	3,1818	,89286	66
	Opetus- ja asiakaspalvelutehtävät	2,9493	,82990	46
	Suorittavan työn tehtävät	3,3519	,66238	27
	Total	3,1379	,83933	139
Mies	Management-tyyppiset tehtävät	3,1912	1,01057	102
	Opetus- ja asiakaspalvelutehtävät	3,0700	,98826	25
	Suorittavan työn tehtävät	2,5679	,94965	140
	Total	2,8530	1,01893	267
Total	Management-tyyppiset tehtävät	3,1875	,96331	168
	Opetus- ja asiakaspalvelutehtävät	2,9918	,88373	71
	Suorittavan työn tehtävät	2,6946	,95272	167
	Total	2,9505	,96967	406

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: VertikaalinenLuottamus

Source	Type III Sum of Squares	F	Sig.	Partial Eta Squared	Noncent. Parameter	Observed Power(a)
Corrected Model	(b)	8,007	,000	,091	40,033	1,000
Intercept		2960,723	,000	,881	2960,723	1,000
Q2		3,775	,053	,009	3,775	,491
Työtehtävä		1,986	,139	,010	3,972	,410
Q2 * Työtehtävä		6,437	,002	,031	12,873	,903

a Computed using alpha = ,05

b R Squared = ,091 (Adjusted R Squared = ,080)

Levene's Test of Equality of Error Variances(a)

Dependent Variable: VertikaalinenLuottamus

F	df1	df2	Sig.
1,765	5	400	,119

LIITE 9: Palkkausmuotojen jakautuminen organisaatioittain ja kaikkien vastaajien kesken

Kohdeorganisaatio * palkka2lk Crosstabulation

			palkka2lk		Total
			Traditionaalinen palkkaus	Palkka kannustavuuslisällä	
Kohdeorganisaatio	Insinööri toimisto A	Count	3	0	3
		% within Kohdeorganisaatio	100,0%	,0%	100,0%
		% within palkka2lk	,7%	,0%	,6%
	Insinööri toimisto B	Count	14	0	14
		% within Kohdeorganisaatio	100,0%	,0%	100,0%
		% within palkka2lk	3,2%	,0%	2,9%
	Hotelli	Count	4	3	7
		% within Kohdeorganisaatio	57,1%	42,9%	100,0%
		% within palkka2lk	,9%	6,3%	1,4%
	Kaupunki	Count	128	3	131
		% within Kohdeorganisaatio	97,7%	2,3%	100,0%
		% within palkka2lk	29,4%	6,3%	27,1%
	Kirjapaino A	Count	56	6	62
		% within Kohdeorganisaatio	90,3%	9,7%	100,0%
		% within palkka2lk	12,9%	12,5%	12,8%
	Siivousyritys	Count	4	0	4
		% within Kohdeorganisaatio	100,0%	,0%	100,0%
		% within palkka2lk	,9%	,0%	,8%
	Kirjapaino B	Count	65	7	72
		% within Kohdeorganisaatio	90,3%	9,7%	100,0%
		% within palkka2lk	14,9%	14,6%	14,9%
	Teollisuusyritys A	Count	152	8	160
		% within Kohdeorganisaatio	95,0%	5,0%	100,0%
		% within palkka2lk	34,9%	16,7%	33,1%
Teollisuusyritys B	Count	9	21	30	
	% within Kohdeorganisaatio	30,0%	70,0%	100,0%	
	% within palkka2lk	2,1%	43,8%	6,2%	
Total	Count	435	48	483	
	% within Kohdeorganisaatio	90,1%	9,9%	100,0%	
	% within palkka2lk	100,0%	100,0%	100,0%	

LIITE 10: Palkkausmuodon vaikutus vertikaaliseen luottamukseen eri koulutusryhmissä

Descriptive Statistics

Dependent Variable: VertikaalinenLuottamus

Ammattikoulutus 4 luokkaa		Mean	Std. Deviation	N
Ei ammatillista koulutusta	palkka2lk			
	Traditionaalinen palkkaus	3,1731	,92133	26
	Palkka kannustavuuslisällä	2,5938	1,17972	8
Total		3,0368	1,00025	34
Ammattikoulutus	Traditionaalinen palkkaus	2,9722	,92259	180
	Palkka kannustavuuslisällä	2,7247	,93831	33
	Total	2,9339	,92716	213
Opistotason tutkinto	Traditionaalinen palkkaus	3,0367	1,00787	143
	Palkka kannustavuuslisällä	4,6250	,17678	2
	Total	3,0586	1,01807	145
Korkeakoulu/AMK	Traditionaalinen palkkaus	3,0411	,94515	79
	Palkka kannustavuuslisällä	3,6250	,52042	4

	Total	3,0693	,93567	83
Total	Traditionaalinen palkkaus	3,0187	,95398	428
	Palkka kannustavuuslisällä	2,8599	1,02683	47
	Total	3,0030	,96146	475

Levene's Test of Equality of Error Variances^a

Dependent Variable: VertikaalinenLuottamus

F	df1	df2	Sig.
1,048	7	467	,397

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Design: Intercept + Koulutus4lk + Palkkaus + Koulutus4lk * Palkkaus

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: VertikaalinenLuottamus

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared	Noncent. Parameter	Observed Power ^b
Corrected Model	131,012 ^a	26	5,039	7,331	,000	,303	190,596	1,000
Intercept	733,536	1	733,536	1067,149	,000	,709	1067,149	1,000
Kohdeorganisaatio	47,085	8	5,886	8,562	,000	,135	68,499	1,000
Tuloryhmät	6,935	3	2,312	3,363	,019	,022	10,089	,761
Kohdeorganisaatio * Tuloryhmät	18,558	15	1,237	1,800	,032	,058	26,998	,935
Error	301,759	439	,687					
Total	4605,299	466						
Corrected Total	432,771	465						

a. R Squared = ,303 (Adjusted R Squared = ,261)

b. Computed using alpha = ,05

LIITE 11: Palvelusajan samalla työnantajalla vaikutus sukupuolittain vertikaaliseen luottamukseen

Descriptive Statistics

Dependent Variable: VertikaalinenLuottamus

palveluvuodet	Sukupuoli	Mean	Std. Deviation	N
alle 5 vuotta	Nainen	3,0153	,82665	49
	Mies	3,6042	1,07300	36
	Total	3,2647	,97769	85
5-14 vuotta	Nainen	3,2063	,76771	40
	Mies	2,7174	,94076	46
	Total	2,9448	,89393	86
15-24 vuotta	Nainen	3,0690	,89687	58
	Mies	2,6557	,92315	114

	Total	2,7951	,93256	172
25-34 vuotta	Nainen	3,4328	,78776	31
	Mies	2,9281	1,03622	73
	Total	3,0785	,99254	104
35 vuotta ja enemmän	Nainen	3,4231	,69511	13
	Mies	2,9423	1,01318	26
	Total	3,1026	,93843	39
Total	Nainen	3,1671	,82984	191
	Mies	2,8737	1,01934	295
	Total	2,9890	,95928	486

Levene's Test of Equality of Error Variances(a)

Dependent Variable: VertikaalinenLuottamus

F	df1	df2	Sig.
1,623	9	476	,106

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a Design: Intercept+Palvelusaika+Q2+Palvelusaika * Q2

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: VertikaalinenLuottamus

Source	Type III Sum of Squares	F	Sig.	Partial Eta Squared	Noncent. Parameter	Observed Power(a)
Corrected Model	(b)	5,330	,000	,092	47,966	1,000
Intercept		3995,310	,000	,894	3995,310	1,000
Palvelusaika		4,041	,003	,033	16,166	,912
Q2		7,015	,008	,015	7,015	,753
Palvelusaika * Q2		5,489	,000	,044	21,956	,976

a Computed using alpha = ,05

b R Squared = ,092 (Adjusted R Squared = ,074)

LIITE 12: Työssä jaksaminen eläkeikään asti organisaatioittain

Kohdeorganisaatio * Uskooko pystyvänsä tekemään nykyistä työtään eläkkeelle asti Crosstabulation

		Uskooko pystyvänsä tekemään nykyistä työtään eläkkeelle asti		Total	
		Kyllä	Ei		
Kohdeorganisaatio	Insinööriostoimisto A	Count	3	0	3
		% within Kohdeorganisaatio	100,0%	,0%	100,0%
		% within Uskooko pystyvänsä tekemään nykyistä työtään eläkkeelle asti	1,1%	,0%	,8%
	Insinööriostoimisto B	Count	8	2	10

	% within Kohdeorganisaatio	80,0%	20,0%	100,0%
	% within Uskooko pystyvnsä tekemään nykyistä työtään eläkkeelle asti	3,0%	2,0%	2,8%
Hotelli	Count	1	1	2
	% within Kohdeorganisaatio	50,0%	50,0%	100,0%
	% within Uskooko pystyvnsä tekemään nykyistä työtään eläkkeelle asti	,4%	1,0%	,6%
Kaupunki	Count	73	21	94
	% within Kohdeorganisaatio	77,7%	22,3%	100,0%
	% within Uskooko pystyvnsä tekemään nykyistä työtään eläkkeelle asti	27,8%	21,4%	26,0%
Kirjapaino A	Count	30	15	45
	% within Kohdeorganisaatio	66,7%	33,3%	100,0%
	% within Uskooko pystyvnsä tekemään nykyistä työtään eläkkeelle asti	11,4%	15,3%	12,5%
Siivousyritys	Count	2	1	3
	% within Kohdeorganisaatio	66,7%	33,3%	100,0%
	% within Uskooko pystyvnsä tekemään nykyistä työtään eläkkeelle asti	,8%	1,0%	,8%
Kirjapaino B	Count	42	9	51
	% within Kohdeorganisaatio	82,4%	17,6%	100,0%
	% within Uskooko pystyvnsä tekemään nykyistä työtään eläkkeelle asti	16,0%	9,2%	14,1%
Teollisuusyritys A	Count	89	39	128
	% within Kohdeorganisaatio	69,5%	30,5%	100,0%
	% within Uskooko pystyvnsä tekemään nykyistä työtään eläkkeelle asti	33,8%	39,8%	35,5%
Teollisuusyritys B	Count	15	10	25
	% within Kohdeorganisaatio	60,0%	40,0%	100,0%
	% within Uskooko pystyvnsä tekemään nykyistä työtään eläkkeelle asti	5,7%	10,2%	6,9%
Total	Count	263	98	361
	% within Kohdeorganisaatio	72,9%	27,1%	100,0%
	% within Uskooko pystyvnsä tekemään nykyistä työtään eläkkeelle asti	100,0%	100,0%	100,0%

LIITE 13: Työssä jaksamisen vaikutus vertikaaliseen luottamukseen

Descriptives					
Vertikaalinen luottamus (54a, 552a, 553a, 551a)					
	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Kyllä	262	3,1889	,94666	1,00	5,00
Ei	98	2,4643	,95855	1,00	4,50
Total	360	2,9917	1,00205	1,00	5,00

Test of Homogeneity of Variances			
Vertikaalinen luottamus (54a, 552a, 553a, 551a)			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,063	1	358	,802

ANOVA

VertikaalinenLuottamus

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	37,452	1	37,452	41,507	,000
Within Groups	323,023	358	,902		
Total	360,475	359			

LIITE 14: Työssä jaksaminen eläke-ikään saakka ja sen vaikutus vertikaaliseen luottamukseen sukupuolittain

Descriptives						
Vertikaalinen luottamus (54a, 552a, 553a, 551a)						
Sukupuoli	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum	
Nainen	Kyllä	89	3,2556	,89504	1,00	5,00
	Ei	33	2,8864	,82937	1,50	4,25
	Total	122	3,1557	,88975	1,00	5,00
Mies	Kyllä	173	3,1546	,97289	1,00	5,00
	Ei	65	2,2500	,95402	1,00	4,50
	Total	238	2,9076	1,04683	1,00	5,00

Test of Homogeneity of Variances				
Vertikaalinen luottamus (54a, 552a, 553a, 551a)				
Sukupuoli	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Nainen	,104	1	120	,748
Mies	,057	1	236	,811

ANOVA

VertikaalinenLuottamus

Sukupuoli		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Nainen	Between Groups	3,282	1	3,282	4,258	,041
	Within Groups	92,509	120	,771		
	Total	95,791	121			
Mies	Between Groups	38,665	1	38,665	41,280	,000
	Within Groups	221,051	236	,937		
	Total	259,716	237			

LIITE 15: Osaaminen työssä

Mikä seuraavista vaihtoehdoista kuvaa parhaiten osaamistanne työssänne?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tarvitsisin lisäkoulutusta selvitäkseni hyvin työtehtävistäni	48	9,7	9,8	9,8
	Työtehtäväni vastaavat tämänhetkisiä valmiuksiani	266	54,0	54,5	64,3
	Minulla on valmiuksia selviytyä vaativimmastakin tehtävi	174	35,3	35,7	100,0
	Total	488	99,0	100,0	
Missing	System	5	1,0		
Total		493	100,0		

LIITE 16: Työtyytyväisyyden vaikutus vertikaaliseen luottamukseen

Descriptives					
Vertikaalinen luottamus (54a, 552a, 553a, 551a)					
	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Erittäin tyytymätön	10	1,7000	,65405	1,00	2,75
Melko tyytymätön	46	2,4620	,87077	1,00	4,50
En tyytyväinen, enkä tyytymätön	74	2,6993	,79055	1,00	4,50
Melko tyytyväinen	294	3,0575	,93075	1,00	5,00
Erittäin tyytyväinen	64	3,5859	,91960	1,25	5,00
Total	488	2,9886	,96178	1,00	5,00

ANOVA

VertikaalinenLuottamus

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	59,789	4	14,947	18,479	,000
Within Groups	390,696	483	,809		
Total	450,485	487			

Test of Homogeneity of Variances

Vertikaalinen luottamus (54a, 552a, 553a, 551a)

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,363	4	483	,246

LIITE 17: Vertikaalinen luottamus palkkaustyypeittäin ja työtyytyväisyys

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: Vertikaalinen luottamus (54a, 552a, 553a, 551a)

Source	Type III Sum of Squares	df	F	Sig.	Partial Eta Squared	Observed Power
Corrected Model	63,308	8	9,875	,000	,144	1,000

Intercept	821,274	1	1024,849	,000	,686	1,000
tyytyväisyys	36,327	4	11,333	,000	,088	1,000
Palkkaus	,276	1	,344	,558	,001	,090
tyytyväisyys * Palkkaus	7,398	3	3,077	,027	,019	,719
Error	375,839	469				
Total	4719,674	478				
Corrected Total	439,147	477				

Levene's Test of Equality of Error Variances^a

Dependent Variable: Vertikaalinen Luottamus

F	df1	df2	Sig.
1,315	8	469	,233

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Design: Intercept + tyytyväisyys + Palkkaus + tyytyväisyys * Palkkaus

LIITE 18: Ristiintaulukko palkkaustyyppistä ja tyytyväisyydestä

tyytyväisyys työhön * palkka2lk Crosstabulation

			palkka2lk		Total
			Traditionaalinen palkkaus	Palkka kannustavuuslisällä	
tyytyväisyys työhön	Erittäin tyytymätön	Count	10	0	10
		% within tyytyväisyys työhön	100,0%	,0%	100,0%
		% within palkka2lk	2,3%	,0%	2,1%
	Melko tyytymätön	Count	36	8	44
		% within tyytyväisyys työhön	81,8%	18,2%	100,0%
		% within palkka2lk	8,3%	17,0%	9,2%
	En tyytyväinen, enkä tyytymätön	Count	66	8	74
		% within tyytyväisyys työhön	89,2%	10,8%	100,0%
		% within palkka2lk	15,3%	17,0%	15,4%
Melko tyytyväinen	Count	266	25	291	
	% within tyytyväisyys työhön	91,4%	8,6%	100,0%	
	% within palkka2lk	61,6%	53,2%	60,8%	
Erittäin tyytyväinen	Count	54	6	60	
	% within tyytyväisyys työhön	90,0%	10,0%	100,0%	
	% within palkka2lk	12,5%	12,8%	12,5%	
Total	Count	432	47	479	
	% within tyytyväisyys työhön	90,2%	9,8%	100,0%	
	% within palkka2lk	100,0%	100,0%	100,0%	

LIITE 19: Muutoksista tiedottamisen ajankohdan vaikutus vertikaaliseen luottamukseen

Descriptives					
Vertikaalinen luottamus (54a, 552a, 553a, 551a)					
	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum

Hyvissä ajoin etukäteen	90	3,6861	,86486	1,75	5,00
Vain hieman ennen muutosta	275	3,0070	,85310	1,00	5,00
Vasta muutoksen tapahtuessa	119	2,4349	,90166	1,00	4,50
Total	484	2,9926	,95691	1,00	5,00

ANOVA

VertikaalinenLuottamus

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	80,359	2	40,179	53,400	,000
Within Groups	361,913	481	,752		
Total	442,272	483			

Test of Homogeneity of Variances

Vertikaalinen luottamus (54a, 552a, 553a, 551a)

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,510	2	481	,601

LIITE 20: Muutoksista tiedottamisen ajankohdan vaikutus vertikaaliseen luottamukseen miehillä ja naisilla

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: Vertikaalinen luottamus (54a, 552a, 553a, 551a)

Source	Type III Sum of Squares	df	F	Sig.	Partial Eta Squared	Observed Power ^b
Corrected Model	94,078 ^a	5	25,830	,000	,213	1,000
Intercept	3444,300	1	4728,328	,000	,908	1,000
Q2	7,992	1	10,971	,001	,022	,911
Q53	63,476	2	43,570	,000	,154	1,000
Q2 * Q53	5,276	2	3,622	,027	,015	,668
Error	348,194	478				
Total	4776,799	484				
Corrected Total	442,272	483				

Levene's Test of Equality of Error Variances^a

Dependent Variable: VertikaalinenLuottamus

F	df1	df2	Sig.
1,784	5	478	,115

LIITE 21: Lineaarisen regressioanalyysin selitysaste ja merkitsevyys

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,563 ^a	,317	,308	,79580

a. Predictors: (Constant), Autonomia, OC, konfl, Organisaatiokulttuuri, horisontaaliluot, Ilmapii ri

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	137,567	6	22,928	36,204	,000 ^a
	Residual	297,018	469	,633		
	Total	434,585	475			

a. Predictors: (Constant), Autonomia, OC, konfl, Organisaatiokulttuuri, horisontaaliluot, Ilmapii ri

b. Dependent Variable: VertikaalinenLuottamus

LIITE 22: Korrelaatiomatriisi organisaatioon liittyvistä muuttujista

Correlations

		konfl	horisontaaliluot	Organisaatiokulttuuri	OC	Ilmapii ri	Autonomia
konfl	Pearson Correlation	1	,682**	,569**	,395**	,709**	-,369**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	485	484	483	483	480	484
horisontaaliluot	Pearson Correlation	,682**	1	,479**	,385**	,740**	-,403**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	484	492	486	490	487	491
Organisaatiokulttuuri	Pearson Correlation	,569**	,479**	1	,434**	,600**	-,354**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	483	486	487	485	482	486
OC	Pearson Correlation	,395**	,385**	,434**	1	,473**	-,254**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	483	490	485	491	487	491
Ilmapii ri	Pearson Correlation	,709**	,740**	,600**	,473**	1	-,427**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	480	487	482	487	488	488
Autonomia	Pearson Correlation	-,369**	-,403**	-,354**	-,254**	-,427**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	484	491	486	491	488	492

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

LIITE 23: Kyselylomake

TYÖAIKAPANKKI JA SOSIAALINEN PÄÄOMA TYÖORGANISAATIOSSA

Olkaa hyvä ja vastatkaa rengastamalla sopivan vastausvaihtoehdon numero tai kirjoittakaa vastaus sille varattuun tilaan.

VASTAAJAN TAUSTATIEDOT

1. Missä yrityksessä/organisaatiossa työskentelette?

Yrityksen/organisaation nimi _____

2. Sukupuolenne (Rengastakaa oikea vaihtoehto)

1. Nainen
2. Mies

3. Syntymävuotenne? (Täydentäkää vuosiluku) 19 _____

4. Siviilisäätynne (Rengastakaa oikea vaihtoehto)

1. Avioliitossa
2. Avoliitossa
3. Naimaton *_siirtykää kysymykseen 6*
4. Asumuserossa tai eronnut *_siirtykää kysymykseen 6*
5. Leski *_siirtykää kysymykseen 6*

5. Onko puolisonne tällä hetkellä: (Rengastakaa oikea vaihtoehto)

1. Palkansaaja kokopäivätyössä
2. Palkansaaja osa-aikatyössä
3. Yrittäjä
4. Työtön tai lomautettu
5. Kotiäiti/ -isä
6. Opiskelija
7. Työkyvytön tai eläkkeellä
8. Tekee jotain muuta, mitä? _____

6. Kuinka monta henkilöä kotitaloudessanne asuu? Yhteensä _____ henkilöä

Jos kotitalouteenne kuuluu vain yksi henkilö, siirtykää kysymykseen 8.

7. Kuinka moni heistä on... (Merkitkää 0, mikäli ei yhtään)

a) 18-vuotiaita tai sitä vanhempia aikuisia _____ henkilöä

b) 7-17-vuotiaita lapsia tai nuoria _____ henkilöä

c) 6-vuotiaita tai sitä nuorempia lapsia _____ henkilöä

8. Mikä on ammattikoulutuksenne? (Rengastakaa vain suorittamanne ylin taso)

1. Ei ammatillista koulutusta

2. Ammattikurssi (väh. 4 viikkoa)

3. Ammattikoulu

4. Oppisopimuskoulutus

5. Opistotason tutkinto (esim. tekn. opisto, kauppaopisto, sairaanhoito-opisto)

6. Ammattikorkeakoulututkinto

7. Yliopisto- tai korkeakoulututkinto

8. Muu, mikä _____

9. Mihin seuraavista tuloluokista henkilökohtaiset palkkatulonne kuuluvat veroja

vähentämättä? (Rengastakaa oikea vaihtoehto)

1. Alle 1500 euroa/kk

2. 1500 - 1999 euroa/kk

3. 2000 - 2499 euroa/kk

4. 2500 - 2999 euroa/kk

5. 3000 - 3499 euroa/kk

6. 3500 - 3999 euroa/kk

7. 4000 - 4999 euroa/kk

8. Yli 5000 euroa/kk

9. En tiedä

10. En halua vastata

TYÖTEHTÄVÄ JA TYÖORGANISAATIO

10. Rengastakaa se vaihtoehto, johon katsotte kuuluvanne seuraavista henkilöstöryhmistä?

1. Esimiesasemassa oleva ylempi toimihenkilö

2. Asiantuntijatehtävissä oleva ylempi toimihenkilö
3. Muu ylempi toimihenkilö
4. Esimiesasemassa oleva alempi toimihenkilö
5. Muu alempi toimihenkilö
6. Työntekijä

11. Missä tehtävissä katsotte pääasiassa työskentelevänne? (Rengastakaa sopivin vaihtoehto)

1. Johtaja-/päällikkötehtävät
2. Suunnittelutehtävät
3. Markkinointi- tai vientitehtävät
4. Hallinnolliset tehtävät
5. Työnjohtotehtävät
6. Asiakas-/potilaspalvelutehtävät, opetustehtävät
7. Opetustehtävät
8. Huolto- ja korjaustehtävät
9. Asennus-, kokoonpano- ja työstötehtävät
10. Tuotantoprosessin ohjaus ja valvontatehtävät
11. Tarkastus, kuljetus-, pakkaus-, varasto- ja siivoustehtävät
12. Henkilökunnan edustaja (esim. pääluottamusmies, työsuojeluvaltuutettu)
13. Muu tehtävä, mikä _____

12. Onko nykyinen työ- tai virkasuhteenne? (Rengastakaa oikea vaihtoehto, merkitkää mahdollisen määräaikaisuuden kesto)

1. Toistaiseksi voimassa oleva/vakituinen
2. Määräaikainen/sijainen (_____ kuukautta _____ vuotta)

13. Oletteko kokoaikatyössä, osa-aikatyössä vai osa-aikaeläkkeellä? (Rengastakaa oikea vaihtoehto)

1. Kokoaikatyössä
2. Osa-aikatyössä
3. Osa-aikaeläkkeellä
4. Muu, mikä? _____

14. Työskentelettekö pääasiassa? (Rengastakaa oikea vaihtoehto)

1. Työryhmässä/tiimissä

2. Yksin
3. Työparin kanssa

15. Mikä seuraavista vaihtoehtoista on palkkausmuotonne? (Rengastakaa oikea vaihtoehto)

1. Kiinteä kuukausipalkka
2. Kiinteä tunti- tai viikkopalkka
3. Kiinteä peruspalkka ja vuorolisät
4. Kiinteä peruspalkka ja vuorolisät sekä provisio-, bonus- tai tuottavuuslisä
5. Kiinteä peruspalkka sekä provisio-, bonus- tai tuottavuuslisä
6. Kiinteä peruspalkka sekä urakkalisä
7. Muu palkkaustapa, mikä? _____

16. Jos saatte provisio-, bonus- tai tuottavuuslisää, onko se... (Rengastakaa poikkeuksellisesti kaikki sopivat vaihtoehdot)

1. Henkilökohtainen
2. Ryhmäkohtainen
3. Toimipaikkakohtainen

17. Kuinka kauan olette olleet nykyisen työnantajan palveluksessa? _____ vuotta

18. Entä uskotteko pystyvänne tekemään nykyistä työtänne eläkeikään saakka? (Rengastakaa

sopivin vaihtoehto)

1. Kyllä *_Siirtykää kysymykseen 20*
2. En
3. En osaa sanoa *_Siirtykää kysymykseen 20*

19. Mitkä seuraavista tekijöistä vaikuttavat siihen, että ette usko pystyvänne tekemään työtänne eläkeikään asti? (Rengastakaa poikkeuksellisesti kaikki sopivat vaihtoehdot)

1. Nykyinen työni aiheuttaa minulle terveydellisiä (fyysisiä) ongelmia
2. Nykyinen työni on henkisesti liian raskasta
3. Työni vaatima aika haittaa ihmissuhteitani
4. Työaikani eivät sovi nykyiseen elämäntilanteeseeni
5. Työn organisointi ei vastaa odotuksiani/kykyjäni
6. Muu syy, mikä? _____

20. Mikä seuraavista vaihtoehtoista kuvaa parhaiten osaamistanne työssänne? (Valitse yksi)

1. Tarvitsisin lisäkoulutusta selvitäkseni hyvin työtehtävistäni
2. Työtehtäväni vastaavat tämänhetkisiä valmiuksiani
3. Minulla on valmiuksia selviytyä vaativammistakin tehtävistä

21. Kuka työpaikallanne tavallisesti päättää seuraavista asioista?

(Mikäli asiasta päätetään usealla eri tasolla, merkitkää ”alin” taso eli pienin numero)

Päätän Tiimi tai Työnjohto, Ylin johto En osaa

itse ryhmä keskijohto tai joku muu sanoa

päättää päättää päättää

- a) Oman työni päivittäinen suunnittelu 1 2 3 4 9
- b) Oman työni viikoittainen suunnittelu 1 2 3 4 9
- c) Työni tulosten seuranta ja arviointi 1 2 3 4 9

22. Alla on joukko väittämiä, jotka liittyvät työhön ja nykyiseen työorganisaatioon.

(Rengastakaa kustakin väittämästä se vastausvaihtoehto, joka kuvaa missä määrin olette väittämän kanssa samaa tai eri mieltä)

Täysin Melko En samaa Melko Täysin En

samaa samaa enkä eri eri eri osaa

mieltä mieltä mieltä mieltä mieltä sanoa

a) Olisin onnellinen jos voisin työskennellä

tässä organisaatiossa eläkkeelle asti 1 2 3 4 5 9

b) Työskentelisin mieluummin jossakin

toisessa työpaikassa kuin nykyisessä 1 2 3 4 5 9

c) En tunne erityistä kiintymystä

työpaikkaani kohtaan 1 2 3 4 5 9

d) Kuuluminen tähän yritykseen/organisaatioon

merkitsee minulle henkilökohtaisesti paljon 1 2 3 4 5 9

e) Käyn työssä toteuttaakseni itseäni 1 2 3 4 5 9

f) Käyn työssä hankkiakseni itselleni

toimeentulon 1 2 3 4 5 9

g) Ajatus siitä, että minut irtisanotaan,

huolestuttaa minua todella 1 2 3 4 5 9

h) En ole huolissani työni tulevaisuudesta 1 2 3 4 5 9

i) Aion vaihtaa vapaaehtoisesti työpaikkaa

lähimmän kahden vuoden aikana 1 2 3 4 5 9

23. Kuinka tärkeitä seuraavat työhön liittyvät asia ovat Teille henkilökohtaisesti?

(Rengastakaa kussakin kohdassa se vastausvaihtoehto, joka kuvaa missä määrin olette samaa tai eri mieltä)

Erittäin Melko Ei kovin Ei lainkaan En osaa

tärkeä tärkeä tärkeä tärkeä sanoa

a) Hyvä palkka- ja ansiotaso 1 2 3 4 9

b) Työpaikan pysyvyys 1 2 3 4 9

c) Työn helppous ja yksinkertaisuus 1 2 3 4 9

d) Työn mielenkiintoisuus ja vaihtelevuus 1 2 3 4 9

e) Mahdollisuudet edetä työssä ja uralla 1 2 3 4 9

f) Mahdollisuus käyttää omaa aloitekykyä 1 2 3 4 9

g) Työn hyödyllisyys yhteiskunnalle 1 2 3 4 9

h) Hyvät työtoverit ja suhteet työpaikalla 1 2 3 4 9

24. Kuinka tyytyväinen olette työhönne kokonaisuudessaan? (Rengastakaa sopivin vaihtoehto)

1. Erittäin tyytyväinen

2. Melko tyytyväinen

3. En tyytyväinen, enkä tyytymätön

4. Melko tyytymätön

5. Erittäin tyytymätön

6. En osaa sanoa

25. Seuraavaksi esitetään työyhteisöäsi koskevia väittämiä. Työyhteisöllä tarkoitetaan sitä yksikköä/osastoa, jossa työskentelette.

(Rengastakaa kustakin väittämästä se vastausvaihtoehto, joka kuvaa missä määrin olette väittämän kanssa samaa tai eri mieltä)

Täysin Melko En samaa Melko Täysin En

samaa samaa enkä eri eri eri osaa

mieltä mieltä mieltä mieltä mieltä sanoa

- a) Työyhteisömme työt ovat hyvin
organisoituja 1 2 3 4 5 9
- b) Työyhteisömme on liian vähän
työntekijöitä työtehtäviin nähden 1 2 3 4 5 9
- c) Työyhteisössämme vallitsee avoin
ilmapiiri 1 2 3 4 5 9
- d) Työyhteisössämme välitetään tietoa
avoimesti 1 2 3 4 5 9
- e) Työyhteisössämme esiintyy
juoruilua ja kateutta 1 2 3 4 5 9
- f) Työyhteisömme ihmisiin voi luottaa 1 2 3 4 5 9
- g) Työyhteisössämme ei esiinny syrjintää 1 2 3 4 5 9

TYÖAJAT

Tässä osiossa osa kysymyksistä koskee ns. **työaikapankkia**. Työaikapankilla tarkoitetaan järjestelyä, jossa tehtyjä työtunteja tai vapaita voidaan säästää ja pitää myöhemmin vapaana.

26. Millainen työaikamuoto Teillä on? (Rengastakaa oikea vaihtoehto)

1. Säännöllinen päivätyö (6-18)
2. Säännöllinen iltatyö
3. Säännöllinen yötyö
4. Kaksivuorotyö
5. Keskeytyvä kolmivuorotyö
6. Keskeytymätön kolmivuorotyö
7. Periodityö/jaksotyö
8. Viikonlopputyö
9. Muu työaikamuoto, mikä? _____

Vastatkaa kysymykseen 27 vain jos olette avio- tai avoliitossa, muussa tapauksessa siirrykää kysymykseen 28.

27. Millainen työaikamuoto puolisolllanne/kumppanillanne on? (Rengastakaa oikea

vaihtoehto)

1. Säännöllinen päivättyö (6-18)
2. Säännöllinen iltatyö
3. Säännöllinen yötyö
4. Kaksivuorotyö
5. Keskeytyvä kolmivuorotyö
6. Keskeytymätön kolmivuorotyö
7. Periodityö/jaksotyö
8. Viikonlopputyö
9. Muu työaikamuoto, mikä? _____
10. En tiedä

28. Kuinka monta tuntia viikossa työskentelette tavallisesti? Laskekaa myös päätoimeen liittyvät kotona tekemänne työt mukaan.

_____ tuntia/viikko

29. Oletteko tehneet viimeisen kahden kuukauden aikana...

Ylityöllä tarkoitetaan työnantajan määräämää, normaalin työajan ylittävää työtä.

(Rengastakaa kussakin kohdassa oikea vaihtoehto)

Kyllä En

- a) Rahana korvattua ylitöitä? 1 2
- b) Vapaana korvattuja ylitöitä? 1 2
- c) Ylitöitä, joista ei saa minkäänlaista korvausta? 1 2

Jos vastasitte kaikkiin kohtiin ”En”, siirytään kysymykseen 31.

30. Arvioikaa kuinka monta tuntia viikossa olette tehneet ylitöitä viimeisen kahden kuukauden aikana. Ylityöllä tarkoitetaan työnantajan määräämää, normaalin työajan ylittävää työtä. _____ tuntia/viikko

31. Oletteko tehneet viimeisen kahden kuukauden aikana toimenkuvaanne liittyviä töitä ilman työnantajan määräystä... (merkitkää 0, mikäli ette ole tehneet)

- a) Kotona _____ tuntia/viikko
- b) Iltaisin _____ tuntia/viikko
- c) Viikonloppuisin _____ tuntia/viikko

32. Miten tärkeitä seuraavat syyt ovat ajatellen tekemiinne työtuntien määrää?

(Rengastakaa kussakin kohdassa sopivin vaihtoehto)

Erittäin Melko Ei kovin Ei lainkaan En osaa

tärkeä tärkeä tärkeä tärkeä sanoa

- a) Työtehtävät vaativat 1 2 3 4 9
- b) Työnantaja määrää 1 2 3 4 9
- c) Oma innostus ja sitoutuminen 1 2 3 4 9
- d) Pyrkimys edetä uralla 1 2 3 4 9

33. Kuinka usein voitte... (Rengastakaa kussakin kohdassa sopivin vaihtoehto)

Lähes Melko Silloin Harvoin En

aina usein tällöin koskaan

- a) Päättää itse milloin tulla töihin ja milloin lähteä kotiin? 1 2 3 4 5
- b) Halutessanne pitää päivän vapaata menettämättä palkkaa tai lomapäivää? 1 2 3 4 5
- c) Päättää itse kuinka monta tuntia työskentelette yhteensä viikossa? 1 2 3 4 5
- d) Halutessanne poistua hetkeksi työpaikaltanne kesken päivän hoitamaan asioitanne? 1 2 3 4 5
- e) Päättää itse milloin pidätte lomanne? 1 2 3 4 5
- f) Päättää itse, mitä tehdä tai mihin työhön ryhtyä? 1 2 3 4 5
- g) Suunnitella omia työtehtävienne? 1 2 3 4 5

34. Onko työpaikallanne käytössä työaikakirjanpito eli rekisteröikö työnantaja tekemänne työtunnit? (Rengastakaa oikea vaihtoehto)

- 1. Kyllä
- 2. Ei *_siirtykää kysymykseen 36*

35. Miten työaikakirjanpito on omalta osaltanne mielestänne toiminut?

(Rengastakaa oikea vaihtoehto)

- 1. Erittäin hyvin
- 2. Melko hyvin
- 3. Ei hyvin eikä huonosti

4. Melko huonosti
5. Erittäin huonosti
6. Ei koske minua

36. Onko Teillä mahdollisuus säästää tehtyjä työtunteja ja muita vapaita ns. työaikapankkiin, josta ne on mahdollista pitää joskus myöhemmin sovittuna ajankohtana? (Rengastakaa oikea vaihtoehto)

1. Kyllä
2. Ei *_siirtykää kysymykseen 44*
3. En tiedä *_siirtykää kysymykseen 44*

37. Kuinka pitkään olette käyttäneet työaikapankkia? _____ vuotta

38. Mitkä ovat työaikapankkinne (työaikatilinne) plus ja miinus tuntien enimmäismäärät (esim.-100/+100 tuntia)?

1. a) Plus-saldon enimmäismäärä _____ tuntia.
- b) Miinus-saldon enimmäismäärä _____ tuntia.
2. Ei ole käytössä enimmäistuntimääriä

39. Arvioikaa säästössänne olevien tuntien ja vapaiden määrä. (Merkitkää luvun eteen ”-” mikäli olette ”velkaa” työaikapankkiinne) n. _____ tuntia

40. Millä aikavälillä säästämänne tai etukäteen käyttämänne tuntien tulee tasoittua nollaan (ns. tasoittumisjakso)?

(Rengastakaa oikea vaihtoehto ja täydentäkää tiedot riveille)

1. _____ kuukautta ja/tai _____ vuotta
2. Koko työsuhde
3. Määrittelemätön
4. Muu, mikä? _____
5. En osaa sanoa

41. Onko säästämienne tuntien ja vapaiden käyttö toiminut haluamallanne tavalla?

(Rengastakaa sopivin vaihtoehto)

1. Lähes aina
2. Melko usein
3. Silloin tällöin
4. Harvoin
5. Ei juuri koskaan

6. Minulle ei ole kertynyt tunteja/vapaita
7. En ole vielä käyttänyt kertyneitä tunteja/vapaita

42. Kuinka tyytyväinen olette työaikapankin toimivuuteen kokonaisuudessaan? (Rengastakaa sopivin vaihtoehto)

1. Erittäin tyytyväinen *_Siirtykää kysymykseen 44*
2. Melko tyytyväinen *_Siirtykää kysymykseen 44*
3. En tyytyväinen, mutta en tyytymätönkään *_Siirtykää kysymykseen 44*
4. Melko tyytymätön
5. Erittäin tyytymätön
6. En osaa sanoa

43. Voitteko kertoa miksi olette tyytymätön työaikapankin toimivuuteen? (Rengastakaa poikkeuksellisesti kaikki sopivat vaihtoehdot)

1. Työaikojen joustot määräytyvät yksistään työnantajan tarpeista lähtien
2. Säästettyjä tunteja ei voi käyttää kokonaisten vapaapäivien/pidempien vapaiden pitämiseen
3. En voi pitää vapaita silloin kun haluaisin
4. Kausittaiset työajan vaihtelut ovat liian suuria
5. Työaikapankki on lisännyt tehtyjen tuntien määrää
6. Vapaiden pitämisellä on haitallinen vaikutus palkkaani
7. Pitkiä työvuoroja on liian paljon
8. Työtuntien seuranta soveltuu huonosti työtehtäviini
9. Työaikojen valvonta ei toimi työpaikallani
10. Työaikapankki on hankaloittanut työni ja yksityiselämäni yhteensovittamista
11. Muu syy, mikä? _____

44. Miten työpaikallanne suhtaudutaan työajan pituuteen?

(Rengastakaa sopivin vaihtoehto)

1. Normaalityöaikaa pidetään suotavana
2. Työaikojen venymistä katsotaan läpi sormien
3. Työaikojen venymistä pidetään suotavana

45. Ohessa on joukko väittämiä liittyen organisaatiossanne käytössä oleviin työaikajärjestelyihin ja työaikapankkiin. Rengastakaa kunkin väitteen kohdalla se vaihtoehto, joka mielestänne kuvaa parhaiten omaa näkemystänne.

Täysin Melko En samaa Melko Täysin Ei

samaa samaa enkä eri eri eri koske

mieltä mieltä mieltä mieltä mieltä minua

a) Paikallinen ammattiosastoni suhtautuu

positiivisesti työaikapankin käyttöön 1 2 3 4 5 9

b) Ammattiliittoni suhtautuu positiivisesti

työaikapankin käyttöön 1 2 3 4 5 9

c) Työaikapankki on helpottanut työni ja

yksityiselämäni yhteensovittamista 1 2 3 4 5 9

d) Normaalityöaika on oikeuteni, josta en

mielelläni tingi 1 2 3 4 5 9

e) Työaikatilini plus saldo on jatkuvasti

liian korkea 1 2 3 4 5 9

f) Joustavat työaikajärjestelyt ovat hyödyllisiä

työnantajalle 1 2 3 4 5 9

g) Joustavat työaikajärjestelyt ovat hyödyllisiä

työntekijöille 1 2 3 4 5 9

46. Kuinka tärkeitä Teille henkilökohtaisesti ovat seuraavat työaikoihin liittyvät toiveet?

(Rengastakaa kussakin kohdassa sopivin vaihtoehto)

Erittäin Melko Ei kovin Ei lainkaan En osaa

tärkeä tärkeä tärkeä tärkeä sanoa

a) Vähemmän työpaineita 1 2 3 4 9

b) Vähemmän työtunteja 1 2 3 4 9

c) Enemmän vapautta työajan ajoittamiseen 1 2 3 4 9

d) Sapatti, vuorotteluvapaa 1 2 3 4 9

e) Ajoittainen mahdollisuus lyhyempään

työaikaan 1 2 3 4 9

f) Pysyvä osa-aikatyö 1 2 3 4 9

g) Enemmän mahdollisuuksia pitää

tehdyt tunnit vapaana 1 2 3 4 9

h) Osa-aikaeläke (sitten kun ajankohtaista) 1 2 3 4 9

i) Enemmän säännöllisyyttä työaikaan 1 2 3 4 9

47. Aiheuttavatko työaikanne ristiriitoja perheessänne/puolisonne kanssa? (Rengastakaa sopivin vaihtoehto)

1. Ei juuri koskaan
2. Melko harvoin
3. Silloin tällöin
4. Melko usein
5. Hyvin usein
9. Ei koske minua

48. Kuinka tyytyväinen olette työaikoihinne kokonaisuudessaan? (Rengastakaa sopivin vaihtoehto)

1. Erittäin tyytyväinen
2. Melko tyytyväinen
3. En tyytyväinen, enkä tyytymätön
4. Melko tyytymätön
5. Erittäin tyytymätön
6. En osaa sanoa

TYÖILMAPIIRI TYÖPAIKALLA

49. Kuinka hyvin seuraavat ominaisuudet kuvaavat mielestänne organisaationne kulttuuria? (Rengastakaa kunkin ominaisuuden kohdalta sopivin vaihtoehto)

Kuvaa Kuvaa Siltä Kuvaa Kuvaa En

erittäin melko väliltä melko erittäin osaa

hyvin hyvin huonosti huonosti sanoa

a) Inhimillinen, ihmis- ja perhemyönteinen 1 2 3 4 5 9

b) Työkeskeinen, paljon vaativa,

kovat tulospaineet 1 2 3 4 5 9

c) Sosiaalinen, leppoisa 1 2 3 4 5 9

d) Kaoottinen, työt ja työajat ei hallinnassa 1 2 3 4 5 9

e) Työaikaaja seurataan ja hallitaan 1 2 3 4 5 9

50. Esiintyykö työyhteisössänne: (Rengastakaa kussakin kohdassa sopivin vaihtoehto)

Paljon Melko Jonkin Ei En osaa

paljon verran lainkaan sanoa

- a) Häiritsevää kilpailuhenkeä? 1 2 3 4 9
- b) Esimiehen ja alaisten välisiä ristiriitoja? 1 2 3 4 9
- c) Työntekijöiden välisiä ristiriitoja? 1 2 3 4 9
- d) Eri henkilöstöryhmien välisiä ristiriitoja? 1 2 3 4 9
- e) Epäasiallista vallan käyttöä? 1 2 3 4 9
- f) Työn määrään liittyviä ristiriitoja? 1 2 3 4 9

51. Miten koette työnne? (Rengastakaa kussakin kohdassa sopivin vaihtoehto)

Täysin Melko En samaa Melko Täysin En

samaa samaa enkä eri eri eri osaa

mieltä mieltä mieltä mieltä mieltä sanoa

- a) Minun on usein kiirehdittävä
suoriutuakseni työstäni 1 2 3 4 5 9
- b) Hallitsen mielestäni työtehtäväni hyvin 1 2 3 4 5 9
- c) Minulla on usein jonossa tekemättömiä töitä 1 2 3 4 5 9
- d) Työni sisältää tiukkoja aikatauluja 1 2 3 4 5 9
- e) Pystyn mielestäni organisoimaan työni hyvin 1 2 3 4 5 9

52. Millaiseksi kuvailisitte työilmapiiriä työpaikallanne?

(Rengastakaa kultakin riviltä numero, joka on lähinnä käsitystänne. Esim. ensimmäisellä

rivillä 1= erittäin kannustava ja 7=erittäin latistava)

- a) Kannustava 1 2 3 4 5 6 7 Latistava
- b) Rento 1 2 3 4 5 6 7 Jännittynyt
- c) Avoin 1 2 3 4 5 6 7 Salaileva
- d) Palkitseva 1 2 3 4 5 6 7 Rankaiseva
- e) Tasa-arvoinen 1 2 3 4 5 6 7 Eriarvoinen

53. Tiedotetaanko työtänne koskevista muutoksista yleensä...

(Rengastakaa sopivin vaihtoehto)

- 1. Hyvissä ajoin etukäteen

2. Vain hieman ennen muutosta
3. Vasta muutoksen tapahtuessa

LUOTTAMUKSESTA

54. Ohessa on joukko väittämiä. Rengastakaa kunkin väitteen kohdalla se vaihtoehto, joka mielestänne sopii parhaiten.

Täysin Melko En samaa Melko Täysin En

samaa samaa enkä eri eri eri osaa

mieltä mieltä mieltä mieltä mieltä sanoa

a) Yrityksen/organisaation johto toimii

luotettavasti 1 2 3 4 5 9

b) Voin kaikissa tilanteissa luottaa

henkilöstöryhmääni edustavaan

luottamusmieheen/yhdyshenkilöön 1 2 3 4 5 9

c) Työpaikkani johto luottaa alaisiinsa 1 2 3 4 5 9

d) Tiedonkulku ammattiryhmäni ja sitä

edustavan ay-edustajan välillä toimii hyvin 1 2 3 4 5 9

e) Muutokset työpaikalla on suoritettu

yhteistyössä johdon/muun työnantajan

edustajan ja ay-edustajien kanssa 1 2 3 4 5 9

f) Esimies-alais- suhteet ovat yleisesti ottaen

työpaikallani hyvässä kunnossa 1 2 3 4 5 9

g) Työpaikallani johto pitää koulutus- ja

henkilöstösuunnittelua tärkeänä 1 2 3 4 5 9

h) Johdolla ja minulla on yhteiset

toiminnan tavoitteet 1 2 3 4 5 9

i) Työpaikkani johto asettaa tehokkuuden

kaiken muun edelle 1 2 3 4 5 9

j) Työorganisaationi välittää työntekijöiden

hyvinvoinnista 1 2 3 4 5 9

k) Työpaikallani johto tarkastelee asioita omasta
näkökulmastaan ja henkilöstö omastaan 1 2 3 4 5 9

l) Minulla on valtaa vaikuttaa omaan työhöni
liittyviin asioihin 1 2 3 4 5 9

159

ORGANISAATION JOHTO JA JOHTAMINEN

55. Ohessa on joukko yksikön (esim. pankin konttorin, sairaalan, myymälän, tehtaan) johtoa ja lähintä esimiestänne koskevia väitteitä. Rengastakaa kustakin väitteestä se vastausvaihtoehto, joka vastaa parhaiten käsitystänne.

Täysin Melko En samaa Melko Täysin En

samaa samaa enkä eri eri eri osaa

mieltä mieltä mieltä mieltä mieltä sanoa

1a) Yksikön johdon sanaan voi aina luottaa 1 2 3 4 5 9

1b) Lähimmän esimieheni sanaa voi aina luottaa ... 1 2 3 4 5 9

2a) Yksikön johto on erittäin pätevä yksikön

talouden hoitoon liittyvissä kysymyksissä 1 2 3 4 5 9

2b) Lähin esimieheni on erittäin pätevä yksikön

talouden hoitoon liittyvissä kysymyksissä 1 2 3 4 5 9

3a) Yksikön johto on erittäin pätevä

henkilöstöasioiden hoitamisessa 1 2 3 4 5 9

3b) Lähin esimieheni on erittäin pätevä

henkilöstöasioiden hoitamisessa 1 2 3 4 5 9

AMMATTIYHDISTYTOIMINTA

56. Kuulutteko johonkin ammattiliittoon? Jos kyllä, niin mihin keskusjärjestöön?

(Rengastakaa oikea vaihtoehto)

1. Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö – SAK

2. Toimihenkilökeskusjärjestö - STTK
3. AKAVA
4. En tiedä
5. En kuulu ammattiliittoon *_siirtykää kysymykseen 58*

57. Kuinka kauan olette kuulunut johonkin ammattiliittoon? (Rengastakaa oikea vaihtoehto)

1. Alle vuoden
2. 1-5 vuotta
3. 6-10 vuotta
4. 11-20 vuotta
5. Yli 20 vuotta

58. Onko Teillä tällä hetkellä luottamustehtäviä?

(esim. luottamusmies, pääluottamusmies, varaluottamusmies, osaston luottamusmies, yhdyshenkilö, työsuojausvaltuutettu tai –asiamies, tehtävä yhteistoimintaelimessä ammattiosastossa / paikallisjärjestössä / hallintoneuvostossa jne.)

1. Kyllä
2. Ei

59. Mikä on mielipiteenne työnantajan ja oman henkilöstöryhmänne paikallisen ammattiosaston keskinäisistä yhteistoimintasuhteista? (Rengastakaa sopivin vaihtoehto)

1. Suhteet toimivat erittäin hyvin
2. Suhteet toimivat melko hyvin
3. Suhteet toimivat melko huonosti
4. Suhteet toimivat erittäin huonosti
5. En osaa sano

KIITOS VAIVANNÄÖSTÄSI!