

Yhteistoimintasuhteet metalliteollisuudessa

**Tutkimus työntekijöiden yhteistoimintasuhteita koskevista
näkemyksistä kahdessa tehtaassa**

Jarno Karjalainen

**Pro gradu -tutkielma
Jyväskylän yliopisto
Yhteiskuntatieteiden ja
filosofian laitos
Sosiologia
Joulukuu 2001**

TIIVISTELMÄ

YHTEISTOIMINTASUHTEET METALLITEOLLISUUDESSA

Tutkimus työntekijöiden yhteistoimintasuhteita koskevista näkemyksistä kahdessa tehtaassa

Jarno Karjalainen

Sosiologia

Joulukuu 2001

Jyväskylän yliopisto

87 s. + Kyselylomake 16 s.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kahden tehtaan työntekijöiden suhtautumista yritysjohtoon. Tutkimuskysymyksenä oli: Kuinka työntekijät kokevat yhteistoimintasuhdet johtoon ja mitkä tekijät vaikuttavat näihin kokemuksiin? Tutkimuksen oletuksena oli, että työntekijöiden ja johdon väliset yhteistoimintasuhdet koostuvat työntekijöiden ja johdon välisistä vuorovaikutussuhteista, organisaation kulttuurista ja osapuolten tavoitteista. Myös ammattiyhdistysliikkeellä on suhteiden välittämisessä merkittävä rooli.

Tutkimus perustuu yrityksissä tapahtuvaa paikallista sopimista käsittelevää tutkimusta varten kerättyyn laajaan kyselylomakeaineistoon, jota on käsitelty tämän tutkimuksen aihepiirin valossa. Aineistona on kaksi metalliteollisuuden tehdasta, jotka toimivat lähinnä vientisektorilla. Tutkimuksessa käytettiin faktorianalyysiä ja laskettiin muuttujien välisiä korrelaatioita ja keskiarvoja. Tehtaita tutkittiin yhdessä, mutta vertailtiin keskenään, kun niiden välillä havaittiin selviä eroja. Tehtaita verrattiin myös koko käytettävissä olevaan 21 organisaation aineistoon, kun selviä eroja tehtaisiin verrattuna ilmeni.

Tutkimuksen päätuloksena oli se, että työntekijöiden luottamus johtoon on tärkein yksittäinen yhteistoimintasuhteiden kokemiseen vaikuttava tekijä. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan yhteistyösuhteita kannattaa pyrkiä parantamaan kehittämällä työntekijät huomioon ottavaa organisaatiokulttuuria. Luottamussuhteiden, työpaikan ilmapiirin ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien parantamisella on positiivisia vaikutuksia työntekijöiden näkemyksiin johdosta ja yhteistoimintasuhteista.

-asiasanat: yhteistoimintasuhdet, tavoitteet, luottamus, teollisuus

SISÄLLYSLUETTELO

1 Johdanto.....	1
2 Teoreettinen viitekehys.....	2
2.1 Tutkimuksen tieteelliset taustat.....	2
2.2 Työelämän suhteiden yleistä taustaa Suomessa.....	4
2.3 Luottamus työelämän suhteita säätelevänä tekijänä.....	8
2.4 Organisaatiokulttuuri, johtamisstrategiat ja ilmapiiri.....	14
2.4.1 Johtamisstrategioiden yleinen kehitys.....	14
2.4.2 Organisaatiokulttuurin ja johtamistapojen merkitykset työntekijöiden näkemyksiin vaikuttavina tekijöinä.....	17
2.5 Työntekijöiden tavoitteet ja asema organisaatiossa.....	21
2.5.1 Palkkatyöläisen objektiiviset intressit työn ja pääoman suhteessa.....	21
2.5.2 Sosioekonomisen aseman ja asenteiden vaikutukset kokemuksiin yhteistoimintasuhteista.....	27
2.6 Suhteiden välittyneisyys ja ammattiyhdistyksen rooli.....	30
3 Aineiston analyysi ja tulkinta.....	36
3.1 Tutkimusongelma.....	36
3.2 Tutkimuksen aineisto ja metodit.....	36
3.3 Yhteistoimintasuhteita kuvaava mittari.....	38
3.4 Yhteistoimintasuhteiden kokemiseen vaikuttavat tekijät	40
3.4.1 Työntekijän taustatekijöiden merkitys.....	40
3.4.1.1 Sukupuolen merkitys.....	40
3.4.1.2 Iän vaikutukset kokemuksiin.....	42
3.4.1.3 Ammattikoulutuksen merkitys	43
3.4.1.4 Yhteenveto taustatekijöiden vaikutuksesta.....	44
3.4.2 Asemaan ja työasenteisiin liittyvien tekijöiden vaikutukset suhteiden kokemiseen.....	46
3.4.2.1 Sosioekonomisen aseman vaikutus.....	46
3.4.2.2 Työntekijöiden työtehtävien vaikutus.....	47
3.4.2.3 Työsuhteen keston merkitys.....	49
3.4.2.4 Arviot aseman muutoksesta työpaikalla.....	49
3.4.2.5 Arviot työssä tulevaisuudessa tapahtuvista muutoksista.....	52
3.4.2.6 Vaikutusmahdollisuudet työpaikalla.....	53
3.4.2.7 Työtyytymättömyys ja työtyytyväisyys.....	55
3.4.2.8 Yhteenveto asemaan ja työasenteisiin liittyvien tekijöiden vaikutuksesta yhteistoimintasuhteiden kokemiseen.....	58

3.4.3	Organisaatiokulttuuriin liittyvien tekijöiden merkitys.....	61
3.4.3.1	Ristiriitojen kokeminen työpaikalla.....	61
3.4.3.2	Organisaatiositoutumisen vaikutus suhteiden kokemiseen.....	62
3.4.3.3	Kokemukset organisaation ilmapiiristä.....	63
3.4.3.4	Johtoa kohtaan tunnetun luottamuksen merkitys.....	64
3.4.3.5	Yhteenvedo organisaatiokulttuuriin liittyvien tekijöiden vaikutuksesta yhteistoimintasuhdeiden kokemiseen.....	65
3.4.4	Ammattiyhdistykseen liittyvien tekijöiden merkitys yhteistoimintasuhdeiden kokemisessa.....	68
3.4.4.1	Ammattiyhdistyksen jäsenyys.....	68
3.4.4.2	Ammattiyhdistysjäsenyyden kesto.....	68
3.4.4.3	Ammattiyhdistystoimintaan osallistuminen.....	69
3.4.4.4	Kollektiivinen orientoituminen.....	70
3.4.4.5	Ay-edustajien ja johdon väliset yhteistoimintasuhteet.....	73
3.4.4.6	Yhteenvedo ammattiyhdistykseen liittyvien tekijöiden vaikutuksesta yhteistoimintasuhdeiden kokemiseen.....	73
4	Tutkimuksessa saadut tulokset ja johtopäätökset.....	75
5	Lähteet.....	85
	Kyselylomake.....	88

1 Johdanto

Tässä pro gradu - tutkimuksessa keskitytään työntekijöiden näkemyksiin työntekijöiden ja johdon välisistä yhteistoimintasuhteista metalliteollisuudessa. Aihetta käsitteleviä tutkimuksia on tehty Jyväskylän yliopistossa viime vuosina useita ja tämä tutkimus tuo oman lisävärinsä tähän aihealueeseen.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää kahden tehtaan työntekijöiden suhtautumista yritysjohtoon. Tutkimuskysymyksenä on: Kuinka työntekijät kokevat yhteistoimintasuhteet johtoon ja mitkä tekijät vaikuttavat näihin kokemuksiin? Tutkimuksen oletuksena on, että työntekijöiden ja johdon väliset yhteistoimintasuhteet koostuvat työntekijöiden ja johdon välisistä vuorovaikutussuhteista, organisaation kulttuurista ja osapuolten tavoitteista. Myös ammattiyhdistysliikkeellä on suhteiden välittämisessä merkittävä rooli.

Tutkimus perustuu yrityksissä tapahtuvaa paikallista sopimista käsittelevää tutkimusta varten kerättyyn laajaan kyselylomakeaineistoon, jota on käsitelty tämän tutkimuksen aihepiirin valossa. Aineistona on kaksi metalliteollisuuden tehdasta, jotka toimivat lähinnä vientisektorilla. Tehtaita tutkitaan yhdessä, mutta myös vertaillaan keskenään, kun niiden välillä havaitaan selviä eroja. Tehtaita verrataan myös koko käytettävissä olevaan 21 organisaation aineistoon, kun selviä eroja tehtaisiin verrattuna ilmenee.

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä lähdetään liikkeelle yleisestä suomalaisen teollisuuden yhteistoimintasuhteiden kehityksen kuvailusta. Teoriaosan merkittävimmän osan muodostavat luottamusteorioiden käsittely, työntekijän ja johdon välisten suhteiden ja tavoitteiden käsittely ja ammattiyhdistyksen rooli työelämän suhteissa. Näissä osioissa pohditaan yhteistoimintasuhteisiin vaikuttavia tekijöitä ja tehdään näistä ennakko-oletuksia aikaisempien tutkimusten valossa.

Empiirisessä osassa kuvaillaan aineistoa ja käytettyjä metodeja ja tutkitaan oletettujen vaikuttavien tekijöiden merkitystä ja vaikutusta yhteistoimintasuhteiden kokemiseen. Tulokset ilmoitetaan lukujen lopussa yhteenvedoissa.

Lopuksi tulkitaan saatuja tuloksia teoreettisen viitekehysten valossa, tehdään ryhmittelyjä ja oletuksia siitä, millaiset työntekijät kokevat suhteet toimiviksi ja millaiset vastakkaisiksi.

2 Teoreettinen viitekehys

2.1 Tutkimuksen tieteelliset taustat

Tutkimuskohteena on kaksi metalliteollisuuden tehdasta. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää tehtaiden työntekijöiden suhtautumista yrityksen johtoon ja heidän näkemyksiään siitä, perustuvatko yhteistoimintasuhteet kyseisellä työpaikalla vastakkaisuuteen vai yhteistyöhön. Tutkimuskysymys on siis seuraava: Kuinka työntekijät kokevat yhteistoimintasuhteet johtoon ja mitkä tekijät vaikuttavat näihin kokemuksiin? Aineistona työssä on kvantitatiivinen kysymyslomakeaineisto, josta on poimittu kohteeksi kaksi metallialan tehdasta. Näitä vertaillaan keskenään, tehtaita vertaillaan myös koko aineistoon, joka koostuu 21 organisaatiosta.

Vertailevalle tutkimukselle on tyypillistä empiiristen typologioiden, ideaalityyppien ja mallin rakentaminen. Vertailtavista kohteista pyritään löytämään piileviä samanlaisuuksia ja niille pyritään löytämään selityksiä. Tutkimuslogiikka perustuu teorian ja erilaisten selitysten testaamiseen. (Ragin 1987, 52-56.)

Tutkimus on survey-tutkimus eli se perustuu kyselylomakkeilla kerättyihin aineistoihin. Sillä on monia puutteita ja etuja. Tutkimustulokset ovat usein yleistettävissä ja niiden perusteella on mahdollista tehdä melko luotettavia johtopäätöksiä muuttujien välisistä yhteyksistä (Juuti 1989, 12).

Tässä tutkimuksessa keskitytään yksilön ja hänen asenteidensa analysoimiseen. On mielenkiintoista pohtia, miksi tietty organisaatorakenne, ilmapiiri tai kulttuuri luo tietynlaista suhtautumista työhön. Tutkimuksessa tarkastellaan eri tekijöiden välisiä yhteyksiä ja pyritään poistamaan muut suhteeseen vaikuttavat tekijät. Vaikka korrelaatiot olisivat korkeita, ei niiden olemassaolosta voida päätellä kuitenkaan kausaalisuhteiden olemassaoloa, koska aineisto on koottu tietyltä ajankohdalta.

Yleistettäviä ja kaikkiin tilanteisiin sopivia malleja ei valitettavasti ole olemassa. Tiede pyrkii kuitenkin löytämään säännönmukaisuuksia ja esittämään ne mahdollisimman yksinkertaisina yleistyksinä eli teorioina (Juuti 1989, 8). Empiirinen tutkimus lähtee liikkeelle tietyistä käsitteistä ja oletuksista ja niiden välisistä suhteista. Käsitteiden ja oletusten pohjalle perustuvien määritelmien järjestelmää kutsutaan malliksi. Kun mallia koetellaan empiirisesti ja se havaitaan toimivaksi voidaan puhua teoriasta. Tätä uutta teoriaa voidaan taas koetella empiirisesti. Teorian tulisi auttaa ymmärtämään ilmiötä, rakentua viimeisimmälle tutkimustiedolle, olla looginen, tulisi olla

koeteltavissa empiirisesti ja olla yksinkertainen. Tieteellinen tutkimus testaa hypoteeseja, joita on asetettu aiempien teorioiden pohjalta ja ne joko saavat tai eivät saa tukea tutkimuksesta.

Osapuolten väliset suhteet riippuvat yksittäisen työntekijän ja johdon välisistä, työntekijöiden muodostaman ryhmän ja johdon välisistä, työntekijän ja ammattiyhdistyksen (tai sen edustajan) sekä ammattiyhdistyksen (tai sen edustajan) ja johdon välisistä suhteista.. Näiden tavoitteiden ja suhteiden kokemisprosessi riippuu yksilön taustatekijöistä, siitä ryhmästä missä hän toimii, organisaation tilanteesta, ilmapiiristä, luottamuksesta, sitoutumisesta ym. tekijöistä. Suhteisiin vaikuttavat myös organisaation toimintaympäristö eli maakohtaiset ja globaalit tekijät (esimerkiksi lainsäädäntö ja kilpailukykyyn vaikuttavat globaalit markkinat). Työnantaja ja työntekijä yrittävät myös vaikuttaa toisiinsa keskinäisessä vuorovaikutussuhteessa. Työnantaja yrittää ”taivutella” työntekijää tekemään työnsä hyvin ja saada työn näyttämään mielenkiintoiselta. Työntekijä puolestaan pyrkii toteuttamaan omia tavoitteitaan, esimerkiksi saamaan työstä tyydytystä ja hyväksyntää. (Grint 1998, 120.)

Konstruktivistisen lähestymistavan mukaan sosiaaliset rakenteet uusiutuvat ja muuttuvat jatkuvasti. Nämä rakenteet eivät ole täydellisesti ennaltamäärättyjä. Ne eivät myöskään välity kaikille samalla tavalla. Sosiaalinen todellisuus on tulkittua todellisuutta. Nämä tulkinnat pohjautuvat omaan sosiaaliseen identiteettiin. Sosiaalinen identiteetti rakentuu vuorovaikutuksessa. Toimijoiden intressit rakentuvat puolestaan tässä prosessissa. Yksittäisen toimijan edun määrittely riippuu siitä, kuka toimija on, ketä muut ovat ja miten toimijoiden väliset suhteet organisoituvat. Toimijoiden edut tuotetaan ja määritellään koko ajan uudelleen käytännön toimissa ja ne vaikuttavat koko järjestelmän/organisaation materiaaliseen ja kulttuuriseen rakenteeseen. Toimijat osoittavat käytännön toimillaan myös identiteettiään ja hyväksyntäänsä järjestelmän rakenteille.

Tässä tutkimuksessa tutkitaan työntekijöiden asenteita ja näkemyksiä johdosta. Aenteet ovat melko pysyviä tapoja suhtautua tiettyyn kohteeseen. Ne syntyvät yleensä kokemuksen kautta sisäisessä kognitiivisessa prosessissa ja ohjaa käyttäytymistä. Aenteet muuttuvat hitaammin kuin motivaatio, mutta nopeammin kuin arvot. Ne sisältävät kolme komponenttia: affektiivisen komponentin, kognitiivisen komponentin ja toimintavalmiuden. Affektiivinen komponentti koostuu tunteista jotain kohdetta kohtaan ja se ilmaistaan pitämisenä tai inhona, hyvänä tai pahana ym. tunteina. Kognitiivinen komponentti koostuu niistä tiedoista, joita henkilöllä on kohteesta. Ne voivat perustua kokemuksiin, opiskeluun, muilta kuultuihin huhuihin ym. tietolähteisiin. Tätä voidaan kutsua myös mielipiteeksi. Toimintavalmius kuvaa sitä, miten henkilö aikoo toimia tietyssä

tilanteessa. Affektiivinen ja kognitiivinen komponentti vaikuttavat toimintavalmiuteen. Negatiiviset tunteet jotain kohdetta kohtaan saavat omaksumaan myös sitä koskevan kielteisen informaation helpommin kuin myönteisen, ja myös käyttäytyminen kohdetta kohtaan on helpommin kielteistä kuin myönteistä. On havaittu, että ihmiset pyrkivät sopusointuun ja johdonmukaisuuteen asenteiden eri komponenttien suhteen. (Juuti 1989, 18-19.)

Asenteiden ja käyttäytymisen välinen syy-yhteys on kiistanalainen ja vaikea selittää. Asenteet muotoutuvat vähitellen prosessissa omien kokemusten ja muiden ihmisten asenteiden ja kertomusten kautta. Ne ovat myös hitaasti muuttuvia, koska niistä tulee osa personallisuutta. Organisaatiokäyttäytymistä tutkittaessa asenne käsitteenä on kuitenkin osoittautunut varsin käyttökelpoiseksi, koska niitä voidaan mitata. Likertin kehittämä asteikko on ehkä käytetyin tapa mitata asenteita. Se koostuu väittämistä, joihin henkilö voi vastata seuraavilla vaihtoehdoilla:

1. Täysin samaa mieltä
2. Melko samaa mieltä
3. En samaa enkä eri mieltä
4. Melko eri mieltä
5. Täysin eri mieltä

Tällä asteikolla laadittuja väittämiä voidaan yhdistää yhdeksi summamuuttujaksi esimerkiksi faktorianalyysin tulosten perusteella. Tätä samaa asteikkoa käytetään myös tässä tutkimuksessa.

2.2 Työelämän suhteiden yleistä taustaa Suomessa

1970-luvulla ammattiyhdistyksen suhde työpaikan kehitykseen oli ristiriitainen. Lähtökohtana oli työnantajan ja työntekijöiden etujen vastakkaisuus, joka nähtiin ongelmien perussyyksi. 1980-luvun alussa metalliteollisuuden työpaikoilla keskeiseksi ongelmaksi nähtiin palkka- ja urakkaristiriidat, joissa ilmeni työn ja pääoman vastakkaisuus, ainakin osapuolien mielikuvissa. Luottamusmiehen ja työnantajan tai sen edustajan välillä oli virallinen epäluottamuksen rakenne ja työntekijän ja luottamusmiehen välillä virallinen luottamuksen rakenne. (Jokinen & Kevätsalo 2000, 9-11.)

1960-luvulta alkaen keskustelu yritysdemokratiasta oli vilkastunut ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä tuli voimaan vuonna 1979. Se oli ns. puitelaki, jonka mukaan osapuolet pystyivät sopimaan menettelyistä yritykskohtaisesti. Se koki vastustusta ja sen käytännön soveltaminen oli kirjavaa. Laki lähti yhteistyön kehittämisestä yrityksissä. Teollisuudessa oli tuolloin paljon

ristiriitoja ja varsinkin ammattiyhdistyksen piirissä oli vahva vastakkainasettelun kulttuuri. (sama, 14-15.)

Teollisuuteen alkoi kehittyä kuitenkin uutta kulttuuria uusien tuotantoalojen, kuten sähkötekniikan ja elektroniikan, voimistuessa talouden rakennemuutoksen myötä. Myös maan sisäinen muuttoliike vaikutti, kun uusilla työntekijöillä ei ollut vanhaa 'konepajakulttuurin' taustaa. 1970-luvun lopulla tehtaissa otettiin käyttöön uutta teknologiaa mm. koneistuksessa ja robottien muodossa. Tuottavuutta ja kilpailukykyä alettiin hakea tuotekehityksestä, markkinoinnista, koneiden käyttöasteesta, JOT -ajattelusta, varastojen ja keskeneräisen tuotannon kustannuksista ym. tekijöistä, mutta ei kovin yleisesti työhön ja työvoimaan liittyvistä kysymyksistä. 1970-luvulla alettiin kuitenkin kokeilla tuotantoryhmiä ja niiden nähtiin lisäävän työntekijän ja työryhmän itsenäisyyttä. Myös moniammatillisuuden katsottiin turvaavan työllisyyttä. Yritysten tiedotustoiminta alkoi myös avautua. (sama, 16-19, 25.)

Suurten yhtymien, kuten Valmetin ja Tampellan kriiseillä 1970-1980-luvun taitteessa oli merkitystä, koska yritykset olivat suuria ja niiden julkisuusarvo oli suuri. Perinteisestä edunvalvonnasta ei Valmetin kriisissä ollut paljoa hyötyä, sillä kyse oli työpaikkojen turvaamisesta ja yrityksen säilymisestä. Muutostilanteissa huomattiin, että ammattiyhdistyksen keinot ja toimintamahdollisuudet (työlainsäädäntö, työehtosopimukset, luottamusmiesjärjestelmä) olivat rajattuja, kun yritysten toimintaympäristössä tapahtui nopeita muutoksia. Alkoi kehittyä tietty kriisiyritysten hoitomalli, jossa ylitettiin mm. poliittisia rajoja. (sama, 22-23, 27.)

Työtaisteluiden määrä oli 1980-luvun alkuvuosina runsas ja huippuvuosina yksittäisiä työpaikkakohtaisia työtaisteluja oli noin 2000, joista puolet metallialalla. Poliittisilla ryhmittymillä oli tällöin suuri vaikutus työelämän neuvotteluissa ja päätöksissä. (Lehtonen 2000, 142-143, 148.)

1980-luvulla yhteistyö liittyen palkkausjärjestelmän kehittämiseen kehitti paikallisia neuvottelusuhteita ja yhteistoimintaa suurilla työpaikoilla luultavasti enemmän kuin mikään muu erillinen ammattiyhdistystoiminnan muoto, sillä yhteistoimintaa sovellettiin perinteisen edunvalvonnan keskeisimmässä eli palkkaa ja sen määräytymistä koskevassa kysymyksessä. Tämä yhteistyö edellytti kompromisseja ajattelussa ja vei neuvotteluja lähemmäksi paikallistasoa. Talouden toimintaympäristön muuttuminen ja sääntelyn purku vaikuttivat omalta osaltaan siihen, että vastakkainolo työpaikoilla ei ollut enää 1980-luvulla yhtä näkyvää. Muita mahdollisesti vaikuttavia tekijöitä olivat henkilöstön kykyjen käyttöönotto ja motivointi johdon strategioissa,

Neuvostoliiton ja idänkaupan romahtaminen ja toimihenkilöjärjestöjen painoarvon nousu, joka on mahdollisesti laajentanut käsiteltävien asioiden piiriä. (Jokinen & Kevätsalo 2000, 21, 29-31.)

Työtaisteluiden määrä romahti 1990-luvulle tultaessa. Tälle oli useita syitä, mm. hyvityssakkojen enimmäismäärän korottaminen 1980-luvun puolivälissä ja poliittisten jännitteiden purkautuminen. Tavoitteet ja neuvottelutulokset hyväksytään yksimielisesti aikaisempaa useammin. 1990-luvulla lama vaikutti näkemyksiin yhteistoimintasuhteista, sillä työttömyys koetteli myös aikaisemmin turvattuja aloja. 2000-luvulla osallistuminen organisaation kehittämiseen nähdään osaksi edunvalvontaa. (Lehtonen 2000, 144, 148; Jokinen & Kevätsalo 2000, 31-39.)

1990-luvulla liittojen väliset vihollisuudet ovat myös vähentyneet. Metallialan työehtosopimustoiminnalla ja edunvalvonnalla nähdään olevan yhteisenä tehtävänä luoda rakenteelliset puitteet yritystoiminnalle ja sitä kautta myös työn ja toimeentulon jatkuvuudelle. Yhteistyön nähdään siis vahvistavan toiminnan jatkuvuutta ja pysyvyyttä, eikä työn ja pääoman ristiriitaa korosteta enää. (Lehtonen 2000, 137.)

Työelämän suhteiden tutkimuksessa, ja varsinkin tutkittaessa teollisuutta, on usein otettu lähtökohdaksi työntekijän ja työnantajan tavoitteiden vastakkaisuus (esim. Kevätsalo 1988, 8; Ilmonen & Kevätsalo 1995, 153). Työelämässä on kuitenkin tapahtunut viime aikoina lukuisia rakenteellisia muutoksia, jotka johtuvat mm. kaupankäynnin kansainvälistymisestä, kilpailutilanteiden ja työmarkkinoiden muutoksista. Vastakkainasetteluita ovat murentaneet myös johtamisen uudet mallit (Kevätsalo ym. 2000, 170).

Tämän tutkimuksen kohteena ovat teollisuusyritykset, joissa suhde markkinoihin on erilainen kuin tyypillisillä palvelualoilla. Yksittäinen työntekijä on tehtaassa harvoin kosketuksissa yrityksen asiakkaisiin suoraan. Teollisuusorganisaatioiden suuri koko myös aiheuttaa sen, että suhteet johtoon ovat hierarkkisia, välittyneitä ja suhteita hoitavat työntekijöiden edustajat. Yritysdemokratian on todettu toimivan yleensä vain pienissä yksiköissä, joissa vuorovaikutus on suoraa, se ei ole eriytynyt ja jossa organisaation arvoihin sitoudutaan eettisesti (Clegg 1990, 38).

Pohjoismaissa työmarkkinasuhteita hallitseva malli on toimialakohtainen tai koko kansantalouden käsittävä duopoli (yksi ostaja ja yksi myyjä) eli ammattiyhdistyksen monopoli korkean järjestäytymisasteen seurauksena (Ilmonen ym. 1998, 23). Ay-liikkeen monopolistrategian perustana on ollut vastakkaisiin etuihin perustuva suhde työmarkkinoilla. Palvelusten ja tavaroiden

tuotanto on kuitenkin yhteistä toimintaa ja kansantalouden ja toimialan tasolla osapuolten yhteisenä intressinä on kilpailukyvyyn säilyttäminen.

Kilpailukykystrategian mukaan organisaation johdon ja henkilöstön on kyettävä olemaan kilpailukykyisiä globaaleilla markkinoilla, jolloin osapuolilla on yhteinen intressi toiminnassaan eli työpaikkojen säilyminen Suomessa. Kilpailu- tai suorituskkystrategia edellyttää kuitenkin luottamusta ja yhteistoimintaa ryhmien välillä. Yritysmaailmassa työntekijöiden itsenäinen toiminta edellyttää, että johto luottaa heidän sitoutuvan kilpailukyvyyn tavoitteluun ja yhteisiin päämääriin. Monopolistrategia saa tästä lähestymistavasta kilpailijan, mutta ne eivät välttämättä ole ristiriidassa. Henkilöstön on todettu olevan vahvimmassa asemassa yrityksessä, joka on kilpailukykyinen ja jossa on siitä huolimatta monopoliedustus (Ilmonen ym. 1998, 29).

Kun kilpailutilanne markkinoilla muuttuu, organisaatiokulttuuri muuttuu vasta viiveellä (esim. Kevätsalo ym. 2000, 172). Ajattelutavoilla on siis tapana institutionalisoitua, vakiintua ja muuttua hitaasti. Suomessa tapahtunut nopea palkkatyöläistyminen aiheutti työvoiman ylikysynnän ja oli eduksi järjestäytymiselle ja toi sille turvaa. Juurtuneet ajattelutavat törmäsivät 1990-luvun alussa lamaan ja sopeutuivat hitaasti uuteen talouselämän ympäristöön.

Työelämän suhteissa on meneillään eräänlainen murroskausi, sillä vanhat työntekijä- ja työnantajapositiot ovat alkaneet horjua. Tämä näkyy esimerkiksi metalliteollisuudessa, jossa puhutaan ”entisestä” ja ”nykyisestä” ammattiyhdistysliikkeestä. ”Nykyisen” ajatellaan työnantajien piirissä ymmärtävän paremmin yrityksen suorituskkyyn liittyviä asioita. (Ilmonen ym. 1998, 108; Ilmonen ym. 2000, 3.) Markkinoiden muuttumisen myötä joustavuus ja työntekijöiden motivointi ja sitoutuminen yhteisiin päämääriin nousevat entistä korostetumpaan asemaan (Mikola-Lahnalampi & Alasoini 1995, 9).

Työelämän suhteita säätelevät tekijät on usein jaoteltu jakokysymyksiin (palkkaus ym.) ja tuotantokysymyksiin (teollisuuden tuotanto- ja kilpailukyky). Näitä on kuitenkin nykyään yhä vaikeampi erottaa toisistaan, koska yrityksen kilpailukyky on aikaisempaa tiiviimmässä yhteydessä myös työntekijöiden tilanteeseen (Ilmonen ym. 1998, 23). Tuotantokysymysten korostumisen myötä työnantajien strategiat ovat muuttumassa. Taylorismin ennustetaan väistyvän ja henkilöstön roolia korostavien johtamismenetelmien lisääntyvän (Kevätsalo 1995, 52).

2.3 Luottamus työelämän suhteita säätelevänä tekijänä

Työelämän suhteissa ja niitä säätelevissä säännöissä on kyse pitkälti osapuolten välisestä luottamuksesta (tai sen puutteesta). Luottamus on haurasta ja herkästi rikkoutuvaa ja vaihtelee intensiteetiltään. Hauraimmillaan luottamus on uhkiin ja laskelmointiin perustuvaa, jolloin toisen pettäminen ei kannata omien etujen kannalta. Hyödyt ja kustannukset punnitaan ja hyöty maksimoidaan. Kun tällainen suhde jatkuu ja vahvistuu, toinen aletaan tuntea paremmin ja suhteeseen tulee säännönmukaisuuksia. Säännöt ja sopimukset eivät välttämättä ole kirjallisesti sovittuja, vaan niitä noudatetaan yleensä ilman muodollisuuksia (Ilmonen & Kevätsalo 1995, 10). Luottamus voidaan katsoa ratkaisuksi riskeihin, joita vuorovaikutustilanteisiin aina sisältyy (esim. petetyksi tulemisen pelkoon) (Seligman 1997, 172).

Tässä tutkimuksessa oletetaan luottamuksen olevan yksi merkittävimmistä yhteistoimintasuhteisiin vaikuttavista tekijöistä. Mitä enemmän työntekijä luottaa johtoon sitä toimivammiksi hänen oletetaan yhteistoimintasuhteet tuntevan.

Luottamuksen instrumentaalisessa lähestymistavassa odotetaan, että toiset käyttäytyvät samalla tavalla kuin itse käyttäytyään ja luottamus on rationaalista ja hyödyllistä yksilölle eli hänen intressiensä mukaista. Pitkällä tähtäimellä luottamus on hyödyllistä, sen haitat ovat pienemmät kuin hyödyt, ja on kannattavaa luottaa ja olla luottamuksen arvoinen. Laskelmoivassa luottamuksessa punnitaan luottamuksen kustannukset ja hyödyt. Toisen odotetaan myös olevan rationaalinen toimija, joka maksimoi hyötyään. Tätä valvovat moraaliset normit ja sanktiot. Työelämän suhteita ohjaavat juridiset ja epämuodolliset säännöt ovat ilmaisia ja myös osapuolten välisestä luottamuksesta eli toisen osapuolen odotetaan noudattavan niitä. Yleensä näitä suhteita on hoidettu Suomessa erilaisten neuvottelujärjestelmien avulla.

Ei-instrumentaalisen lähestymistavan mukaan luottamus on tilannekohtaista, se sisältää moraaliset arvot, ja se liittyy identiteettiin ryhmässä ja itsensä arvostamiseen. Vahvimmillaan luottamus on, kun affektiot eli tunne-elementti tulee mukaan ja siitä tulee eräänlainen itsestäanselvyys (Ilmonen ym. 1998, 49; Ilmonen ym. 2000, 6). Osapuolilla on tällöin yhteinen arvo- tai normiperusta, joka perustuu esimerkiksi yhteisiin tavoitteisiin, taustaan, tuttuuteen, sukulaisuuteen tai yhteiseen taustaan (Lane 1998, 8-9). Arvo- tai normiperustaisessa luottamuksessa osapuolilla on yhteiset arvot ja he kokevat solidaarisuutta toisiaan kohtaan. Arvo- tai normiperustaisessa luottamuksessa on myös moraalinen aspekti ja sen mukainen sosiaalinen kontrolli. (Lane & Bachmann 1998, 4, 8-9.)

Ilmosen ym. (2000) tutkimuksessa paikallisesta sopimisesta keskeiseksi käsitteeksi nousi juuri luottamus, joka on työelämän sujuvuuden perusedellytys. Luottamuksen laadussa ja intensiteetissä on eroja organisaatioiden välillä. Joissakin organisaatioissa rationaalinen harkinta on korostetummassa osassa. Toisissa, kuten toisessa tämän tutkimuksen metalliyrityksistä on koettu voimakas siirtymä vastakkainasettelusta yhteistyön kulttuuriin. Tiedonkulku on avointa ja ihmisiin luotetaan. Luottamus on lähellä samaistumiseen pohjaavaa tunnesidettä, joka on murtanut vanhaa epäluottamuksen perinnettä. (Ilmonen ym. 2000, 2.)

Adam Seligmanin luottamusteoriassa yhdistyy suuri osa niistä aineksista, jotka vaikuttavat työntekijöiden näkemyksiin johdosta ja heidän välisistään yhteistoimintasuhteista. Tässä teoriassa on käsitelty rooleja ja rooliodotuksia, organisaation ja yhteistoimintasuhteiden systeemistä luonnetta. Luottamusteoriassa on korostettu myös modernin teollisuusyhteiskunnan roolia työelämälle tyypillisen luottamuksen synnyssä.

Luottamus on Adam Seligmanille vuorovaikutustilanne moraalisesti itsenäisten ja taloudellisesti toimimaan pystyvien yksilöiden välillä. Luottamuksessa yksilö on siis sosiaalisena toimijana ja luottaa johonkin. Markkinoilla on aina riski toisen pettämisestä, johon luottamus on ratkaisu. Luottamus on välttämätön komponentti sosiaalisten suhteiden keston kannalta. Tilapäisiä ratkaisuja sosiaalisen järjestyksen ongelmaan voivat olla myös valta, dominointi ja pakottaminen. (Seligman 1997, 4, 13, 171-172.)

Seligman erottaa kuitenkin luottamuksen (trust) sopimuksellisesta luottamuksesta (confidence), jolle on tyypillistä osapuolten välinen tuttuus. Luottamus liittyy myös julkisen ja yksityisen eroon. Seligmanin mukaan yksilöiden sitoutumiset ovat yksityisiä, lyhytkestoisia ja markkinaorientoituneita, eivät pitkäkestoisia, yleisiä ja julkisia. Seligman pohtiikin, voidaanko tällaisissa oloissa ylläpitää sosiaalista koheesiota ja voiko työelämässä olla yksityistä luottamusta ilman henkilökohtaista suhdetta toiseen. Talouselämässä myös institutionaaliset henkilökohtaiset suhteet ovat abstraktien systeemien, kuten rahan ja tiedon, ohella yleisiä ja merkittäviä vaihdon välineitä. Systeemit tarvitsevat sopimukseen perustuvaa luottamusta (confidencen merkityksessä) pysyäkseen koossa. Ilman sopimukseen perustuvaa luottamusta kaikki ihmissuhteet supistuisivat vangin dilemma –peleihin. Luottamus tavallisesti ymmärrettynä onkin juuri tätä. (Seligman 1997, 7, 18, 37.)

Yleisellä tasolla voidaan sanoa, että varsinainen luottamus perustuu sosiaalisen vuorovaikutuksen epämääräisyyteen ja siihen, että toisella on mahdollisuus pettää luottamus (Seligman 1997, 13-14). Luottamusta ilmenee, kun ei ole muuta mahdollisuutta kuin luottaa. Luottamukseen kuuluu epävarmuus, tästä on esimerkkinä ulkomaillaolo vieraassa kulttuurissa, jossa ei tiedetä toisesta kaikkea, eikä hänen motiivejaan. Luottamusta tarvitaan, kun tiedetään vähiten siitä, mitä toinen tekee/ei tee. Sitä voisi verrata esimerkiksi Jumalaan kohdistuvaan ”sokeaan” uskoon. Seligman ottaa esimerkiksi Ghanan tilanteen 1960-luvulla, missä sosiaalista systeemiä ei vielä ollut, eikä näin ollen myöskään perustaa luottamukselliselle kulttuurille ja rooliodotuksille systeemin rajoissa. Tällöin ihmiset eivät voineet muuta kuin luottaa toisiin. (Seligman 1997, 27.)

Sopimukselliselle luottamukselle on tyypillistä tieto menneisyydestä, tieto pettämisestä aiheutuvista sanktioista ja toisen taustoista. Toisen sanaan ja sitoumuksiin voidaan näin uskoa. Sille on ominaista myös hyvin tarkat säännöt, raskaat sanktiot rooliodotusten rikkomisesta. Luottamus (trust) on tärkeää kahdenvälisissä suhteissa, mutta kun osallistutaan poliittiseen tai taloudelliseen toimintaan sopimuksellinen luottamus (confidence) nousee tärkeään rooliin, koska se kohdistuu instituutioihin. Nämä molemmat vähentävät toiminnan kaaosmaisuuutta. Kun sopimuksellinen luottamus häviää systeemistä, se romahtaa. Esimerkkinä tästä on Neuvostoliiton ja muiden entisten kommunististen valtioiden hajoaminen. Luottamus on tärkeä sosiaalisten suhteiden komponentti ja se on myös yleinen ilmiö, eikä esiinny pelkästään systeemin muutoksen tai hajoamisen tilanteessa. (Seligman 1997, 18-21, 28, 37.)

Luottamukseen vaikuttavat osapuolten roolit ja odotukset roolien mukaisesta käyttäytymisestä. On olemassa kaksi erilaista sosiaalisen roolin käsitystä ihmisen olemassaolosta. Toisen mukaan ihminen on vapaa, toisen mukaan ihminen on johdettu roolien aggregaatti. Roolit on ”upotettu” molemminpuolisiin odotuksiin. Rooleihin vaikuttavat normit, jotka ovat institutionalisoituneet ja ne rakentuvat koko ajan vuorovaikutusprosessissa. Roolien rakentuminen toimii systeemin rajoissa, se ei ole siis vapaa prosessi. Roolikäyttäytyminen ja vaihto (materiaalinen ja symbolinen) on myös avointa neuvottelulle ja sopimuksille. Tämä tekee mahdolliseksi eron luottamukseen ja sopimukselliseen luottamukseen, koska sopimuksien teko poistaa tarpeen vedota toisen osapuolen sokeaan uskoon. (Seligman 1997, 24.)

Rooliodotukset voivat muuttua ajan kuluessa ja tapaamisten myötä. Niitä neuvotellaan tavallaan uusiksi koko ajan ja tässä ”avoimessa tilassa” on oltava luottamusta osapuolien välillä, jotta tässä onnistutaan. Tällöin syntyy avoimen neuvottelun tila, jossa osapuolten rooleista neuvotellaan

virallisesti ja epävirallisesti (esimerkiksi arjen käytännöissä). Työmarkkinaosapuolten suhteiden muuttuessa ei vielä tiedetä millaisiksi suhde muuttuu. Näiden roolien muutosneuvotteluiden onnistumiseen tarvitaan luottamusta osapuolien välillä. Luottamus ilmenee tavallaan systeemin ”rajalla” systeemin muuttuessa tai sitä muutettaessa esimerkiksi neuvotteluissa tai ulkoisten uhkien kohdatessa systeemiä. (Seligman 1997, 29-30.) Luottamus on Seligmanin mukaan olemassa ”systeemin tuolla puolen määrittelemättömässä rooli-odotusten avaruudessa” (Seligman 1997, 43).

Nämä neuvottelut muuttavat systeemiä, jolloin roolit ja rooli-odotukset ovat muutoksen kohteena. Tästä seuraa usein konflikteja. Neuvottelujen lopputulosta ei tiedetä ennalta, joten tarvitaan luottamusta osapuolten välillä, jotta uudistuksia voidaan tehdä. Jos osapuolten välillä on epäluottamusta, uudistusten teko on vaikeaa ja saatetaan palata vanhoihin normeihin, institutionaalisiin neuvotteluihin ja sääntöihin, joihin vielä on sopimuksellista luottamusta (confidencen merkityksessä). Työntekijöiden ja johdon edustajien välillä täytyy olla jonkinlaista luottamusta, jotta yhteistyöneuvottelut voisivat onnistua.

Myös roolikonflikteja voi syntyä, jos työntekijän useat roolit ovat keskenään ristiriitaisia. Roolikonflikteja syntyy esimerkiksi, jos työläinen kokee solidaarisuutta sekä muita työntekijöitä että johtoa kohtaan. Näiden ryhmien edut voivat olla keskenään ristiriitaisia. Ay-edustajalla on esimerkiksi sekä edustajan että työntekijän roolit. Roolikonfliktien olemassaolo onkin tärkeä syy luottamuksen syntyyn. Systeemin rajat tavataan roolikonfliktin syntyessä, rikottaessa muodollisia tai epämuodollisia velvollisuuksia. (Seligman 1997, 30-34, 41.)

Systeemeillä on myös rakenteelliset olosuhteet, jotka asettavat rajat roolien täyttämiseksi ja luottamuksellisuuden kulttuurille. Ihmiset esimerkiksi sisäistävät roolejaan eri tavoin ja eri asteisesti. Systeemin rajat ovat konkreettisia, sillä työpaikoilla on sekä muodollisia että epämuodollisia roolien määrityksiä (esimerkiksi erilaisten tehtävien suhteen). Nämä rooli-odotusten systeemit eroavat toisistaan ja vaikuttavat roolikonfliktien määrään ja luottamuksen potentiaaliseen ilmenemiseen. Luottamuksen potentiaalinen ja ilmenemisen välillä on myös ero. Vaikka luottamukselle on luotu rakenteelliset olosuhteet sitä ei välttämättä synny. (Seligman 1997, 29, 36.)

Seligmanin mukaan luottamus on sosiaalista solidaarisuutta ja jotakin, jota ilmenee, kun odotukset säännönmukaisesta käyttäytymisestä on luotu. Se koostuu sopimuksellisesta luottamuksesta (confidence) rooli-odotusten systeemiin ja yhteisestä identiteetistä, jolla on vahvat arvot. (Seligman 1997, 78.)

Vaikka taloudelliset suhteet nojaavat luottamukseen, ne myös rajoittavat ja rakentavat sosiaalista elämää yhä enemmän rahaan perustuvaksi. Mitä enemmän yksilön oikeuksia institutionalisoidaan (esim. ammattiliitot, lait, työehtosopimukset), sitä vähemmän suhteissa on vapaaehtoisuutta. Suhteet muuttuvat abstraktimmiksi ja luottamus osapuolien välillä on sidottu sopimuksiin. Tällöin se riski, johon luottamus on ratkaisu menettää merkitystään ja luottamuksen tarpeellisuus vähenee. Voidaan olettaa, että organisaatiossa, jossa työpaikan suhteet ovat joustavia, voi esiintyä potentiaalisesti enemmän luottamusta ja epäluottamusta kuin organisaatiossa, jossa neuvottelut ovat jäykkiä ja valtakunnallisia. Jos työnantajan ja työntekijän roolit ovat joustavia, ei suhteissa voida laskelmoida yhtä paljon. Tällaisessa tilanteessa tarvitaan luottamusta toiseen osapuoleen enemmän.

Reinhard Bachmannin mukaan luottamussuhteen toisesta osapuolesta täytyy aina olla jotain informaatiota. Tätä informaatiota ei ole kuitenkaan yleensä tarpeeksi. Informaatio on osittaista, sillä jos toisesta osapuolesta ja hänen käyttäytymisestään tiedetään jo kaikki luottamus ei ole tarpeellista. Jos toisesta tiedetään kuitenkin liian vähän, luottamusta ei osapuolien välillä todennäköisesti ilmene. Luottamuksessa on kyse siis epätäydellisestä informaatiosta ja petetyksi tulemisen riskistä. Luottamusta voidaan verrata vedonlyöntiin. Luottamuksessa on jonkinlainen laskelmoinnin elementti, mutta sen rooli ei ole kuitenkaan yhtä suuri kuin vedonlyönnessä. Myöskään kohtalon tai onnen rooli ei ole yhtä suuri luottamussuhteen ollessa kyseessä. Se, johon luotetaan on sosiaalinen toimija, joka voi vastata odotuksiin ja alkavan käyttäytyä luottamuksen arvoisesti esimerkiksi huomattaessaan toisen osapuolen luottavan myös häneen. (Bachmann 1998, 301-302.)

Luottamuksen on todettu olevan organisaatiolle taloudellisesti hyödyllistä. Se voi vähentää kustannuksia, kun valvontaa, vartiointia ja työn koordinoitua voidaan vähentää. Luottamus voi olla näin investointi tulevaisuutta varten. Luottamus vaikuttaa myös motivaatiotekijänä ja se voi lisätä innovatiivisuutta organisaatiossa. Nämä uudet innovaatiot voivat olla taloudellisesti hyödyllisiä ja ratkaista organisatorisia ongelmia. Luottamus voidaan siis nähdä voimavarana, joka lisääntyy, mitä enemmän sitä käytetään, mutta heikkenee, jos sitä ei käytetä. (Sako 1998, 88-99.)

Aineistosta tehdyn aikaisemman tutkimuksen mukaan tehtaat eroavat toisistaan johtoa kohtaan tunnetun luottamuksen suhteen. Prosessilassa luotetaan johtoon Metallilaa vähemmän. Metallila on kokenut siirtymän vastakkainasettelusta yhteistyön kulttuuriin, jossa on avoin tiedonkulku ja korkea luottamus, joka on lähellä samaistumiseen pohjautuvaa tunnesidettä. Keskeiseksi käsitteeksi tutkimuksessa nousikin luottamus, joka on työn sujuvuuden edellytys. (Ilmonen ym. 2000, 2, 37.)

Joissakin tehtaissa on pyritty tietoisesti muuttamaan yrityskulttuuria. Pauli Juutin ja Kari Lindströmin tutkimassa metallialan yrityksessä oli omaksuttu uudenaikainen, tiimeille perustuva, rakenteeltaan kevyt ja joustava organisaatio- ja hallintomalli. Tuotantotavan muutokset olivat olleet suuria. Johdon strategioissa tiedon jakaminen oli avointa, monitaitoisuutta korostettiin, työntekoa kannustettiin palkkiolla ja henkilöstöryhmien välisiä rajoja pyrittiin poistamaan. Sitoutuminen organisaatioon oli voimakasta ja organisaatiossa oli yhteisiä, tärkeinä pidettyjä arvoja. Tällainen joustavan kulttuurin visio oli kuitenkin ihanne, ei työpaikan todellisuutta. Asiantuntijat ja esimiesasemassa olevat olivat kylläkin varsin sitoutuneita työhön ja työyhteisöön, mutta omistajan vaihdos oli aiheuttanut organisaation kulttuurin taantumisen reaktiiviselle tasolle ja työntekijöillä oli yleinen pelko työpaikan säilymisestä. Hyvät pyrkimykset työn kehittämisessä eivät siis välttämättä johda suuriin tuloksiin, jos olosuhteet muuttuvat voimakkaasti. (Juuti & Lindström 1995, 92-112.)

Kevätsalon (1994) kehittämän nelikentän äärivaihtoehdot kuvaavat yhteistoiminnan ja luottamuksen kehittämistä epäluottamuksen kulttuurissa. Työnantajan edustajien ja henkilöstön edustajien kokiessa voimakasta luottamusta toisiinsa vallitsee organisaatiossa molemminpuolinen tahto ottaa pieniä askeleita organisaation kehittämisessä. Henkilöstön edustajan kokiessa voimakasta luottamusta johtoon, mutta johdon tuntiessa päinvastoin henkilöstön aloitteet torjutaan. Päinvastaisessa tapauksessa työntekijät torjuvat työnantajan aloitteet. Molempien osapuolten kokiessa epäluottamusta muutosta haluavat ottavat kantaa yksilöinä. Tällaisessa tilanteessa työntekijät reagoivat eroamalla ja työnantajat siirtämällä toimintojaan muualle. (Kevätsalo 1994, 114.) Epäluottamuksen suhteista on vaikea päästä eroon ja niitä on vaikea muuttaa. Niissäkin organisaatioissa, missä epäluottamuksesta on jotakuinkin päästy eroon ja yhteistoimintaa ja osallistumista tapahtuu, vanhat vastarintaperinteen mukaiset rakenteet on todettu tulevan kuitenkin myös esiin. Epäluottamus tulee esiin usein taistelussa siitä, kuka saa suunnitella, johtaa ja valvoa työtä. Kevätsalo kuvaa tätä termillä ”taistelu ajattelemisen oikeudesta”. (Kevätsalo 1991, 75.)

Tämän tutkimuksen oletuksena on, että työntekijöiden luottamus tehtaan johtoon vaikuttaa voimakkaasti näkemyksiin yhteistoimintasuhteista. Luottamuksen merkitys työelämän suhteissa on havaittu useissa erilaisia organisaatioita käsittelevissä tutkimuksissa. Työpaikoilla työskentelevillä ihmisillä on erilaisia rooleja, kuten työntekijät, työntekijöiden edustajan ja johdon edustajan rooleja. Jotta nämä ihmiset voisivat toimia rooliensa puitteissa ja tehdä yhteistyötä, heidän välillään täytyy olla jonkinasteista luottamusta. Luottamusta voidaan pitää tärkeänä työelämän suhteita säätelevänä tekijänä.

2.4 Organisaatiokulttuuri, johtamisstrategiat ja ilmapiiri

2.4.1 Johtamisstrategioiden yleinen kehitys

Organisaation johtamisella ei ollut tutkimuksellista perustaa ennen johtamistaidon käsitettä, vaan se perustui sukulaisuuteen, teknisiin taitoihin tai siihen oliko johtaja ”johtajatyyppejä”. Johtaminen käsitettiin pragmaattisesti ja paikallisesti. Suunnittelun merkitys alkoi kuitenkin korostua tehtaiden kehityksen myötä ja se loi pohjan klassisen tai tieteellisen liikkeenjohdon teorian synnylle.

Frederick Winslow Taylor (1856-1915) pyrki rakentamaan systemaattisen opin, ”tieteellisen liikkeenjohdon” teorian, palkkatyön johtamisesta ja työvoiman käytöstä. Taylorin tavoitteena oli poistaa työläiseltä tuotannon rajoitusten mahdollisuus ja yhdentää organisaation ja työntekijöiden tavoitteet. Taylorin mukaan johdon oli otettava selville fysiologisesti mahdollinen suoritustaso ja kytkettävä palkka siihen. Tämän toteuttamiseen tarvittiin aika- ja liiketutkimuksia ja työntekijöiden ”tieteellistä” valintaa. (Julkunen 1987, 85-87; Juuti 1989, 14.) Taylorin mukaan joka yrityksen tavoitteena tulisi olla tarjota työntekijälle mahdollisimman haastava työ, tarjota mahdollisimman paljon työtä ja maksaa hyvin työskentelevälle enemmän palkkaa. Tästä seuraisi korkea palkkataso ja matalat työvoimakustannukset. Tämä vastaisi työnantajan tavoitteita ja saisi työntekijän pysymään kunnianhimoisena ja energisenä. Työntekijä saisi myös lisää ansioita, kehittyisi työssään ja voisi nostaa elintasoaan. (Taylor 1972, 28-29.) Uuden organisaatiomuodon tavoitteena oli Taylorin mukaan työläisten näkemyksien muuttaminen johtoa kohtaan positiivisemmiksi ja työntekijän määrätietoisuuden ja fyysisen aktiivisuuden kasvu ja samalla hänen tuottavuutensa kasvu. Työntekijän asenteet johtoa kohtaan tuli muuttaa antagonismista ”ystäviksi, jotka työskentelevät rinta rinnan”. Ensiluokkaisiksi työläisiksi tuli valita sellaisia, jotka ovat ”liian hyviä kyseiseen työhön”, ja toisluokkaisiksi sellaisia, jotka ”juuri ja juuri kelpaavat”. Heistä voitiin kouluttaa hyviä työntekijöitä, kun aikaa olisi riittävästi. (Taylor 1972, 130-131, 141.)

Suoritustyön ja ajattelutyön erottaminen toisistaan oli merkittävä työelämän rakenteiden kehitysvaihe (Kevätsalo 1994, 17). Tämä on edelleen tyyppillinen erilaisten työmuotojen jaottelutapa erityisesti teollisuudessa. Ajattelutyöhön sisältyvät mm. palvelualat ja kehitysprosessit, joiden tuloksena on jokin tuote, suoritustöitä ovat puolestaan alat, joiden työt ovat pääasiassa tehdasmaista monistamista (Kevätsalo 1999a, 272).

Normaali organisaatioissa vallalla oleva työnjako on Kevätsalon (1994) mukaan johdon ja henkilöstön välisen epäluottamuksen tulosta ja tuottaa sitä edelleen. Ajatus siitä, että alaisiin ei voi luottaa on taylorismin perusajatus ja se voi edelleenkin vallita monissa yrityksissä, koska johto pitää sen mukaista toimintatapaa rationaalisimpana. Epäluottamuksen syihin ei siis tämän vuoksi yleensä puututa. (Kevätsalo 1994, 64.)

Tayloristisessa työssä tuottavuus syntyy ryhmän kautta, muttei yhteisöllisesti, yksilö ei koe siinä saavansa aikaan jonkin lopputuloksen muiden kanssa. Erikoistuminen aiheuttaa vieraantumista työn tuloksista. Johtamistapa on tuotantosuuntautunutta ja lähtee tuotannon tarpeista, eikä niinkään ota huomioon työntekijän tarpeita. Klassiset organisaatio- ja johtamisteoriat olivat siis monin tavoin rajoittuneita. Niiden mukaan johdetut organisaatiot alistivat ja turhauttivat ihmisiä mekanistisella ja yksinkertaisella ihmiskuvallaan. Inhimilliset ja sosiaaliset seikat jätettiin vaille huomiota, kun painotettiin kuria, valvontaa ja formaalia organisaatiota. Työpaikan ilmapiiriin, työntekijöiden muodostamiin epävirallisiin organisaatioihin ja työntekijöiden asenteisiin ja motivaatioon liittyvät seikat jäivät vaille huomiota (Juuti 1989, 14). Julkusen mukaan taylorismin voidaan sanoa olevan suorastaan vastakkainen työläisten eduille (Julkunen 1987, 105).

Klassisissa organisaatioteorioissa organisaatioita tarkasteltiin yksilöistä koostuvina yhteisöinä. Hawthorne-tutkimukset nostivat esiin työryhmien vaikutuksen työkäyttäytymiseen. Todettiin, että yhdessä työskentelevät yhteistä päämäärää tavoittelevat ihmiset toimivat eri tavalla kuin yksin työskentelevät. Ryhmä on kahden tai useamman keskenään jatkuvasti vuorovaikutuksessa olevan henkilön muodostama yhteisö, jolla on yhteinen päämäärä tai yhteiset tavoitteet. Lisäksi ryhmän jäsenten täytyy tuntee, että heistä muodostuu ryhmä. Ryhmän vuorovaikutuksen tulee olla jatkuvaa ja heidän tulee olla riippuvaisia toisistaan pyrkiessään kohti yhteistä päämäärää. Yhteisen päämäärän olemassaolo on välttämätön edellytys ryhmän olemassaololle, koska se antaa toiminnoille merkityksen ja ilman sitä ei ole perustetta ryhmän toiminnan jatkamiselle. Ryhmän jäsenten täytyy tuntee kuuluvansa ryhmään, jotta he suuntaisivat toimintojaan kohti yhteistä päämäärää. (Juuti 1989, 106.)

Ryhmän ympäristö koostuu fyysisestä, teknisestä ja sosiaalisesta ympäristöstä. Ryhmän toimintaan vaikuttaa sen fyysinen sijainti organisaatiossa. Toisiaan lähellä työskentelevät muodostavat usein klikkejä. Tämä havaittiin mm. Bank Wiring Room –tutkimuksessa, joka tehtiin Hawthornen tehtaalla. Muista eristettynä olevassa ryhmässä alkoi kehittyä tietynlaista ryhmäidentiteettiä ja antagonismia organisaation muihin työntekijöihin. Havaittiin myös, että työntekijöiden

vuorovaikutus lisääntyi mitä lähempänä he työskentelivät toisiaan. Ryhmän teknistä ympäristöä ovat kaikki ne laitteet, joiden avulla työtä tehdään. Sosiaaliset suhteet syntyvät tässä ympäristössä ja nämä kaikki osa-alueet ovat läheisesti kytkeytyneet toisiinsa. (Homans 1992, 80, 88.)

Työpaikan epäviralliset organisaatiot eli työntekijöiden muodostamat vapaaehtoiset ja –muotoiset ryhmät voivat Julkusen mukaan edistää työpaikan virallisen organisaation tavoitteita monella tapaa. Uudet jäsenet oppivat yleensä työnsä ryhmissä. Ryhmät ovat myös kontrollin lähteitä, niissä opitaan ammattietiikkaa, työkuria, työn laatua, muiden auttamista ja suorituskilpailua. Ne ovat myös sosiaalisen vuorovaikutuksen kannalta tärkeitä ja auttavat ongelmien ratkaisemisessa. Työläisten täytyykin usein rikkoa määräyksiä ja jättää huomioimatta auktoriteetteja saavuttaakseen organisaation tavoitteet. Tiukat valtasuhteet jättävät usein hyödyntämättä epävirallisen organisaation tiedot ja kokemuksen. Epävirallinen organisaatio on usein myös eräällä tapaa salainen ja johto ei välttämättä edes tunnista sen olemassaoloa. (Julkunen 1987, 174, 176.)

Työläisten yhteistoimintasuhteet ovat Julkusen mukaan kaksiteräinen miekka yritysjohdon kannalta. Toisaalta yhteistoiminta on tärkeä tuotantovoima, toisaalta tästä vuorovaikutuksesta kasvaa oppositionaalista työkuultuuria ja vastarintaa. Tayloristis-fordistisella työn rationalisoinnilla pyrittiin myös heikentämään työntekijöiden keskinäisiä suhteita ja työntekijöiden vastavoimaa yksilöllistämällä työläiset ja korvaamalla yhteisyys yksilöllisellä kilpailulla. (Julkunen 1987, 237-238, 242-243.)

Peter Drucker loi 1950-luvulla tavoitejohtamisen käsitteen, jonka mukaan johtajan työ on yrityksen tavoitteisiin pyrkimistä. Organisaation toiminnan tulisi perustua työntekijöiden ja esimiesten yhdessä asettamiin tavoitteisiin, ei pelkästään esimiesten tavoitteisiin. Tämä parantaa työntekijöiden motivaatiota ja ilmapiiriä. Itsekontrolli vähentää myös valvontaa ja autoritaarisia käskysuhteita. Huippujohdon tulisi lausua julki tavoitteensa ja odotuksensa ja ne tulisi arvioida muutamaa vuotta myöhemmin. Strategioita tulisi siis verrata tuloksiin ja analysoida toteutuivatko ne. Johdon täytyy myös asettaa tavoitteet tuotannolle, jotta sitä voitaisiin parantaa ja johdon täytyy huolehtia hyvistä suhteista organisaation ulkopuolelle. (Drucker 1985, 32-33; Takala 1994, 124-125.)

Druckerin mukaan useimmissa yrityksissä pitävät paikkansa seuraavat yleistyksset: Resurssit ja tulokset ovat yrityksen ulkopuolella ja sisäpuolella on vain kustannuksia. Tulokset riippuvat siis asiakkaasta. Osaaminen on sosiaalinen voimavara, jonka avulla yritys voi luoda lisäarvoa markkinoilla. Tuloksia saadaan tarttumalla mahdollisuuksiin ja resursseja tulee kohdentaa

mahdollisuuksien, ei uhkien mukaan. Taloudellisia tuloksia voidaan saada vain luomalla johtava asema markkinoilla. Johtoasema markkinoilla on kuitenkin aina lyhytaikainen ja yrityksen tuotteet vanhenevat nopeasti. Johto käyttää ajan yleensä eilisen ongelmiin ja yrityksen voimavarat ovat usein väärin kohdennettuja. (Drucker 1969, 4-8.)

Tavoitejohtamisen puhe muuttui tulosjohtamiseksi 1980-luvulla. Pauli Juutin mukaan Druckerin ajattelu perustui yrityksen tulevaisuuden mahdollisuuksien ajattelulle ja tayloristiseen tehokkuuspuheeseen. Druckerin teksteillä on ollut suuri vaikutus johtamisteorioihin ja sitä pidetään nykyaikaisen johtamisteorian perinteenä. Juutin mukaan tavoite- ja tulosjohtaminen eivät kuitenkaan huomioi organisaation arjen moninaisuutta, vaan se pyritään yksinkertaistamaan konkreettisesti mitattaviksi tavoitteiksi. Tayloristinen valvonta on säilynyt ihmiskeskeiseksi naamioituneena, ei enää työsuoritusten, vaan tulosten valvontana. (Juuti 2001, 251, 254.) Työn tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen perustuvaa arviointia on lisätty teollisuudessa huomattavasti viime vuosikymmeninä. Ilmosen ja Kevätsalon tutkimuksen mukaan 57 % teollisuuden työntekijöistä kokee, että tällaista arviointia on lisätty viime vuosina (Ilmonen & Kevätsalo 1995, 135).

2.4.2 Organisaatiokulttuurin ja johtamistapojen merkitykset työntekijöiden näkemyksiin vaikuttavina tekijöinä

Ihmiset jäsentävät organisaation kulttuurin aina omien ajattelutapojensa ja rooliensa kautta. Kulttuuri voidaan määritellä yksilöiden yhteisten mielikuvien ja valintojen tuotteeksi ja yksilö tämän kulttuurin tuotteeksi. Yksilön persoonallisuus ja kulttuuri ilmenevät toisissaan ja muuttavat toinen toisiaan. Organisaation kulttuuri koostuu organisaation palveluksessa oleville ihmisille tyypillisistä ajattelu- ja toimintamalleista, normeista, rooliodotuksista, arvoista, uskomuksista ym. ja se näyttäytyy toimintana. Taylorismi ja weberismi edustivat erittäin selkeää, mutta pakonomaista ajattelua organisaatioista, jossa toiminnan perustana olivat rationaaliset säännöt. Organisaation toiminta ei ole Juutin mukaan rationaalista, vaan se perustuu uskomuksille ja yksinkertaistuksille, jotka auttavat rajaamaan yhteisön rajat ja tekevät toiminnasta vakaata, jatkuvaa ja turvallista. (Juuti 1995, 27, 72-74.)

Johto pyrkii sitouttamaan ihmiset organisaatioon, mutta tämä sitouttaminen on yleensä välineellisessä asemassa eli sillä pyritään saamaan lähinnä taloudellista hyötyä. Juuti korostaa empaattisen suhtautumisen tärkeyttä, koska se mahdollistaa rajojen poistamisen muiden ja itsensä

väliltä, muiden mielipiteiden ja päämäärien ymmärtämisen ja sosiaalisten puolustusmekanismien käyttämisen vähenemisen. Empaattinen suhtautuminen muihin mahdollistaa oman kytkeytymisen organisaation kulttuuriin ja myös organisaation kulttuurin kypsymisen oman kasvun kautta. (sama, 16-17.)

Organisaation yhteinen todellisuus tulisikin rakentaa niin, että kaikkien työntekijöiden todellisuudet saadaan siihen mukaan. Tämä on konsensuaalisen validaation periaatteelle perustuvaa johtamista. Edellytyksinä tälle on se, että yhteisen toiminnan suuntaa ja päämääriä voidaan muuttaa joustavasti, kommunikaatio toimii ja organisaation kulttuuri perustuu luottamukselle, rehellisyydelle, tiedonkulun avoimuudelle, erilaisuuden siedolle, luovuudelle ja toisten kunnioittamiselle. Myös johtajaa tulee pystyä vaihtamaan tarvittaessa. Ylin johto käyttää kuitenkin yleensä erilaista kieltä kuin muut ja sen todellisuus poikkeaa työntekijöiden todellisuudesta. Tämä vaikeuttaa kommunikaatiota organisaatiossa, koska johdon kieli ei kuvaa työntekijöiden todellisuutta. (sama, 18-22, 89.)

Organisatoriset muutokset aiheuttavat aina ristiriitoja ja jonkun asema on aina niissä uhattuina. Organisaation epäonnistumiset saatetaan usein liittää johonkin yksilöön (työntekijään tai johtajaan), ei väärin toimintaperiaatteisiin, kulttuuriin, heikkoon vuorovaikutukseen ym. organisatorisiin tekijöihin. Tämä on Juutin mukaan yhteisöllinen puolustusmekanismi, joka sallii organisaation kulttuurin pysymisen ennallaan ja estää epäonnistumisen todellisten syiden tunnistamisen. (Juuti 1995, 26.)

Käskysuhteiden, hierarkisuuden ja konfliktuaalisen kulttuurin ollessa hallitsevassa asemassa organisaatiossa on todettu vallitsevan epäily, laskelmointi ja omien etujen varmistelu. Kun työntekijät ovat suhteellisen autonomisessa asemassa, intressit koetaan johdon kanssa yhtenevimmiksi, yhteistyö on helpompaa ja organisaatioon sitoudutaan ja sen tavoitteisiin samaistutaan. Yhteistoiminnan toimivuus riippuu vastapuolten toimintatavoista ja niiden suhteesta. Jos johto käyttää valtaansa vain omien näkemystensä edistämiseen, työntekijät reagoivat tähän epäilyllä ja omien etujensa varmistelulla. Jos johto pyrkii rakentamaan toimivia luottamussuhteita, työntekijät ja heidän edustajansa voivat helpommin samaistua yrityksen tavoitteisiin. (Ilmonen ym. 1998, 182.)

Juuti kuvaa aikuismaista, yksilöllisyyden ja yhteistyön kulttuurin ideaalityyppiä. Tällaiseen kulttuuriin kuuluu oman toimintatavan jatkuva arviointi, ns. oppiva organisaatio, avoin keskustelu

ja aito informaatio ja itseohjautuvat 10-15 hengen ryhmät ja tiimit. Organisaation hierarkia on matala ja työntekijöillä on vastuuta ja vaikutusmahdollisuuksia työhönsä. Jokaisen työntekijän on myös ymmärrettävä yhteiset tavoitteet ja päämäärät. Luottamus ja sitoutuneisuus organisaatioon ovat myös edellytyksiä tällaiselle kulttuurille. (Juuti 1995, 92-94.)

Näitä organisaation suhteiden erilaisia ideaalityyppejä voidaan kuvata esimerkiksi reaktiivisuuden ja proaktiivisuuden käsitteillä. Kriisitilanteissa organisaatio voi muuttua reaktiivisen organisaation käsitteen mukaiseen suuntaan. Tällöin organisaatiosta puuttuu sitoutuminen yhteisiin päämääriin, työntekijöitä syyllistetään ja käskytetään, osapuolet ovat puolustusasemissa ja niiden välillä on jatkuvia konflikteja (Ilmonen ym. 2000, 2). Viestintä on syyttelevää ja vinoutunutta. Tämän vastakohtassa proaktiivisessa organisaatiossa työntekijät on otettu mukaan päätöksentekoon ja he ovat sitoutuneet organisaation päämääriin. Toiminta on suuntautunut tulevaisuuteen ja pohjautuu yhteisiin arvoihin (Ilmonen ym. 1998, 48-49).

Projektiiviseen eli vastakkainasettelun organisaatiokulttuuriin kuuluvat ristiriidat, vastakkainasettelut ('me-he', 'hyvät-pahat' ym.) ja luottamuksen puute hierarkian eri tasoilla. Tällainen kulttuuri on usein byrokraattinen. Byrokraatit vieraannuttavatkin yksilön omista päämääristä ja samalla organisaation päämääristä ja arvoista ja muodostavat "rautaisia häkkejä" työntekijöille välineellisen päämäärän tavoittelussa. (Juuti 1995, 76-84.) Tehtaat ovat suurina organisaatioina usein hyvin byrokraattisia ja niissä on selvät hierarkiat ja asemien välillä selvät rajat.

Max Weberin mukaan suurten organisaatioiden johtamisen tulee pohjautua rationaaliseen ja systemaattiseen toimintaan. Byrokraatia on tällaisen organisaation ideaalityyppi. Byrokraattiselle organisaatiolle on tyypillistä funktionaalinen erikoistuminen tehtävittäin ja tehtävien hierarkisoituminen. Samalla statukset eli sosiaaliset asemat erilaistuvat. Myös urautuminen eli uranoste suoritusten ja iän perusteella on byrokraatialle ominaista, työ vaatii myös täyden työkapasiteetin työntekijältä. Organisaation sisäiset ja ulkoiset suhteet myös tehdään sopimuksista riippuviksi ja hallinto perustuu kirjoitettuihin dokumentteihin. Säännöt, velvollisuudet, toimintatavat ja määräykset määritellään tarkoin ja hallinto seuraa yleisiä ja pysyviä sääntöjä. Työsuhteet perustuvat muodollisiin kvalifikaatioihin, esimerkiksi tutkintoihin ja todistuksiin. Auktoriteetit määritellään myös spesifisti, ylemmät valvovat alempia ja hierarkia on monokraattinen. Valta on kuitenkin persoonatonta, se kuuluu pikemminkin viralle tai toimistolle kuin yksilölle. Organisaation toimet myös legitimoidaan. Nämä byrokraatian piirteet ovat eriasteisia

jatkumojia ja ne ilmenevät erilaisissa organisaatioissa eri tavoin. (Clegg 1990, 39-40; Weber 1978, 956-958.)

Organisaatiot eivät ”halua” mitään, vaan niiden johto toimii ja päättää niitä koskevista asioista. Ristiriidat työelämän osapuolien välillä eivät ole pelkästään huono asia, sillä niiden kautta voidaan muuttaa toimintatapoja ja kehittää toimintaa. Organisaation johto ei ole yhtenäinen kokonaisuus, jolla olisi yhtenäinen ajatusmaailma, vaan se on sisäisesti jakautunut ja ryhmäkohtaisten etujen värittämä. Johtamiselle on tyypillistä sattumanvaraisuus ja yrityksiä ja erehdysten kautta oppiminen. Johtajat eivät myöskään usein ole herkkiä sosiaalisten suhteiden hallinnassa. Johto toimii pääoma- tuote- ja työvoimamarkkinoilla, joista eniten sillä on tietoa pääoma- ja tuotemarkkinoilta. Työvoiman käyttö tapahtuu vähittäisen tiedon ja askelittaisen suunnittelun pohjalta, johdolla ei ole siitä siis aina selviä strategioita. Johdolla on kuitenkin useita tapoja vaikuttaa tehtaan sosiaaliseen organisaatioon ja se käyttää tätä valtaa harkiten. Julkusen mukaan tämä työvoiman käytön strategia rakenteistuu prosessina, missä on monia ongelmia ja vastavoimia. (Julkunen 1987, 192-194.)

Yritysten virallinen rakenne pohjautuu johdon näkemyksiin, ei organisaatiossa toimivien ihmisten näkemyksiin. Ihmiset toimivat organisaatiossa sen ehdoilla. Organisaation päämäärät ovat pikemminkin johdon näkemysten, ei työntekijöiden näkemysten mukaisia. Juutin mukaan tulevaisuuden tavoitteet ilmoitetaan jo etukäteen tuloksina. Päämäärien mittaukset luovat kuvan johtamisen ”tieteellisyydestä” ja vaikutelman siitä, että organisaatio tottelee johdon siirtoja. (Juuti 2001, 256-257.) Kun organisaation tavoitteet poikkeavat yksilön tavoitteista, syntyy konflikteja. Jos konflikteja halutaan ehkäistä, nämä tavoitteet on pyrittävä harmonisoimaan. Tämä on kuitenkin vaativa tehtävä, eikä yleensä edes täydellisesti mahdollista.

Rationaalisten toimijoiden oletetaan pyrkivän saavuttamaan tärkeiksi kokemiaan tavoitteita. Yksilöille ei Juutin mukaan kuitenkaan juurikaan ole itsenäisen toiminnan ja valinnan mahdollisuuksia tulossuunnitelmallisessa organisaatiossa. Työntekijä muuttuikin omien päämääriensä välineelliseksi toteuttajaksi ”minuutin tarkassa päämäärähakuisessa toiminnassa”. Tämä on Juutin mukaan modernin ihmisen ”unelman huipentuma” ja samalla paradoksi, joka asettaa ihmisen loppuunpalamisen kehään. Tulosjohtamisen diskurssissa taloudella on päärooli. Ihmiset myös jaetaan voittajiin ja häviäjiin sen mukaan haluavatko he samaistua organisaation päämääriin. Tulosjohtamisen mukaisessa ajattelussa korostuu yksilön vastuullisuus ja organisaation

päämäärät pyritään kommunikoidaan mahdollisimman selvästi. Juuti kysyykin, onko tämä ”kommunikointi” uusi termi käskemiselle? (Juuti 2001, 258-261.)

Nykyteorioissa yksilöllisyys on korostuneessa asemassa ja niissä puhutaan usein yksilön suhteesta organisaatioon, ei organisaatiosta yhteisönä, yksilöiden muodostamana kokonaisuutena. Työntekijäsuuntautuneen johtamistavan on kuitenkin usein todettu johtavan yhdessä ei-autoriitaarisen ohjauksen kanssa parempaan tuottavuuteen, yhtenäisyyteen ja vähentävän ristiriitoja ja poissaoloja kuin tuotantosuuntautunut johtamistapa. (Takala 1994, 104, 156.)

Tämän tutkimuksen aineistona olevat tehtaot poikkeavat organisaatiokulttuuriltaan toisistaan. Metallilassa on pyritty kehittämään organisaation toimintatapoja ja yhteistyösuhteita enemmän kuin Prosessilassa. Prosessilassa on enemmän vanhaa vastakkainasettelun kulttuuria. Tämän voidaan olettaa vaikuttavan Metallilan organisaatiokulttuuriin siten, että siellä luotetaan johtoon enemmän, tavoitteet johdon kanssa koetaan enemmän yhteisiksi ja organisaation ilmapiiri koetaan paremmaksi kuin Prosessilassa.

2.5 Työntekijöiden tavoitteet ja asema organisaatiossa

2.5.1 Palkkatyöläisen objektiiviset intressit työn ja pääoman suhteessa

Adam Smithin mukaan yksityinen intressi on taloudellisen toiminnan keskeisimpiä tekijöitä. Tämä on rationaalista ajattelua korostavan näkökannan perustana. Rationaalinen ajattelutapa intresseistä oli taylorismissa keskeinen ja vallitsee yhä esimerkiksi työväenliikkeessä. Oman edun uskotaan ohjaavan ihmisten toimintaa niin tavara- kuin työmarkkinoillakin. Intressit tuovat ennustettavuutta käyttäytymiseen ja ne ohjaavat toimintaa rationaaliseen suuntaan.

Palkka on työn tutkimuksessa yleensä yksiselitteisin mittari. Palkka välittää myös työn kulttuurisia merkityksiä. Palkkojen nousun voidaan olettaa poistavan työntekijöiden muutosvastarintaa (Julkunen 1987, 268). Ansiotasolla on vaikutusta myös tyytyväisyyteen, enemmän ansaitsevat ovat muita samassa ammatissa työskenteleviä tyytyväisempiä työhönsä. Työntekijät on todettu olevan muita henkilöstöryhmiä tyytymättömämpiä työnsä sisältöön, palkkaansa, mahdollisuuksiinsa tyydyttää tarpeitaan työssään ja vaikutusmahdollisuuksiinsa. ”Tieteellinen liikkeenjohto” on korostanut työn välinearvoa varsinkin teollisuudessa. Palkka välittää kuitenkin myös työn kulttuurisia merkityksiä, palkan määrä ja palkkaustapa kertovat onko työ itsenäistä vai alistettua,

fyysistä vai henkistä, arvostettua vai halveksittua. Tähän liittyy myös aika, jolta palkkaa maksetaan, sillä palkka voidaan käsittää korvaukseksi menetetyistä vapaa-ajasta. (Kevätsalo 1995, 41.)

Palkkatyö on aina taloudellinen, omaa etua tavoitteleva ja laskelmoiva suhde, jonka puitteissa voi olla erilaista työorientaatiota, lojaalisuutta, suostumuksia ym. Palkkatyösuhteessa on myös sosiaalinen sopimus vaihdon säännöistä. Erilaiset organisaation hallitsemisen ja kontrollin (rangaistusten uhka, yhteisymmärrys ym.) muodot luovat myös erilaisia sosiaalisia suhteita, orientaatioita, instituutioita ja toimintamekanismeja (luottamusta, sitoutumista ym.). Myös muut vallankäytön välineet kuin raha määräävät olennaisesti johdon ja työntekijän suhteen luonnetta. Palkkatyöläisen orientaatio työhön onkin hyvin moniulotteinen ilmiö. (Julkunen 1987, 139, 147.)

Palkkatyöläiset pyrkivät turvaamaan työnsä ja maksimoimaan tulonsa. Työntekijöillä on tavoitteena myös kontrolloida oman työvoimansa käyttöä ja pitää työ mielekkäänä. He haluavat myös samaistua työhön ja vähentää valvontaa, joka aiheuttaa arvottomuuden tunteita. Työntekijät arvostavat suuresti välittömän työnjohdon vähenemistä tai poistumista, johdon halutaan jättävän työntekijät ”rauhaan”. Työnjohdon vähenemisen ajatellaan myös viestittävän johdon luottamusta työntekijöihin (Julkunen 1987, 253, 258). SAK:n jäsenten työn ominaisuuksien arvostamisessa työpaikan pysyvyyden ja varmuuden on todettu olevan tärkeintä (53% jäsenistä kokee näin), muita tärkeitä ominaisuuksia ovat hyvä palkkataso ja työn mielenkiintoisuus ja vaihtelevuus. (Jokivuori 1997, 91-92). Metalliteollisuuden työntekijöillä on todettu Suomessa olevan vahva työmotivaatio. Heitä motivoivat mm. halu tehdä työnsä kunnolla, työn mielenkiintoisuus, oma työvire ja palkka (esim. Kevätsalo 1992, 24). Työntekijällä on myös useita muita tavoitteita, esimerkkeinä itsensä kehittäminen ja toteuttaminen, sosiaalisten suhteiden ylläpito työtovereihin ja uralla eteneminen.

Palkkatyöläisten intressien johtaminen konkreettisesta työstä ei ole kuitenkaan yksiselitteistä. Hyvän työn kriteereinä voidaan pitää sitä, miten työ leimaa tekijäänsä (millainen terveys, psyykkinen hyvinvointi, minäkuva hänellä on). Työntekijällä on Julkunen mukaan objektiivinen intressi hyvään ja kehittävään, kohtuullisesti kuormittavaan työhön, jossa on myös itsemääräämistä ja yhteistoimintaa. (Julkunen 1987, 152-153.)

Työnantajan tavoitteina voidaan pitää organisaation menestymisen kannalta tärkeitä tavoitteita, kuten mm. kilpailukyvyyn, tuottavuuden, asiakaspalvelun ja joustavuuden parantaminen. Johto pyrkii kaupallisessa tuotannossa aina tuottamaan voittoa yritykselle ja sen omistajille. Palkkatyö on vierasmääräytyntä siten, että työnantaja antaa työntekijälle toiminnan tavoitteet ja sisällön, työn

ehdot ja olosuhteet. Se missä määrin työläinen voi itse vaikuttaa työnantajan tavoitteiden mukaiseen työsuoritukseen riippuu mm. kontrollin asteesta ja virallisen ja epävirallisen organisaation suhteesta.

Eräs työnantajan ja työntekijän välinen perusristiriita onkin se, että työnantajalle palkka on kustannus, kun taas työntekijälle se on tulonlähde. Karl Marxin mukaan pääoman ja työn yhteistoiminnallinen ja vastakkainen suhde samalla sekä vaikeuttaa että helpottaa työvoimatavaran muuntamista työsuorituksiksi. Tämä on mutkikas prosessi, jossa kummankin osapuolen etujen toteutuminen riippuu toisesta osapuolesta. Työnantaja joutuu antamaan tuotantovälineet työntekijän käyttöön, jolloin myös työntekijä saa vaikutusvaltaa työhönsä. Työntekijä puolestaan tarvitsee yrityksen menestystä toimeentulonsa varmistamiseksi. Työläisillä on intressi työn ja pääoman välisen suhteen säilymiseen, koska he tarvitsevat pääoman menestymistä työllistyäkseen. Työläisten työllä on tietynlainen tavaraluonne eli he myyvät työvoimaansa työnantajalle korvausta vastaan. (Julkunen 1987, 136, 152.)

Työntekijän suostumus sisältää Julkusen mukaan sekä pakon että vapaaehtoisuuden, josta suora pakkovalta puuttuu. Palkkatyöläiset eivät ole tahdottomia kontrollin kohteita, vaan he antavat joka päivä suostumuksensa järjestelmälle esimerkiksi ylipäänsä tulemalla töihin. Tämä suostumus on myös kapitalistisen työprosessin taloudellinen välttämättömyys. Vaikka palkkatyö on suhde työvoiman ostajan ja myyjän välillä, se on samalla sosiaalisesti ja yhteiskunnallisesti merkitsevä suhde. Se ei ole koskaan vain yksilön ja työtehtävän välinen suhde. (Julkunen 1987, 137-139, 156.)

Työnteko on työntekijöille konkreettisen työprosessin subjekteina tärkeä osa heidän elämäänsä, sillä palkkatyön voidaan sanoa olevan sosiaalinen ja kulttuurinen pakko. Työnteon arjessa he samalla organisoivat oman suostumuksensa tuottamisen, kiinnittyvät työhön ja sen sosiaalisiin suhteisiin. Työn epämukavuudet vakiintuvat osaksi elämää. Nämä samat strategiat koskevat myös työntekijöiden vastarintaa. Työntekijöiden vastarinta voi olla yksilöllistä/kollektiivista, tavanomaista/purkauksenomaista, spontaania/organisoitua. Julkusen mukaan tekninen kontrolli luo edellytykset aggressioille ja sabotaaseille. Suorasta organisaation toiminnan sabotoinnista on liukuva raja yhteistyön, vastuullisuuden ja sitoutumisen kieltämiseen. Työläinen voi esimerkiksi pyrkiä korostamaan työvoiman tavaramaisuutta ja pyytämään taloudellisen korvauksen kaikesta tekemästään suostumatta tekemään mitään ylimääräistä tai vain tottelemaan määräyksiä, vaikka tietäisi ne vääriksi. Työnantajan laskelmointiin vastataan laskelmoimalla. Tällaisen toiminnan tarkoituksena on vahvistaa omaa identiteettiä ja etäännyä johdosta. Molemminpuolinen laskelmointi sulkee kuitenkin pois osapuolten välisen luottamuksen mahdollisuuden. Kuitenkin myös tämä oman

identiteetin rakentaminen Julkusen mukaan uusintaa työelämän rakenteita ja pääoman ja työn välistä eroa. Tehtaissa teknistaloudelliset kriteerit ovat yleensä pääosassa, kun tuotantoprosessia optimoidaan. Työtehtävien sisältöä työntekijöiden kannalta ei juurikaan oteta huomioon, päinvastoin työntekijöiden määrä pyritään minimoimaan. Uusia tuotannon rationaliteetteja voi syntyä vasta, kun entiset eivät enää toimi, esimerkiksi kun yrityksen kilpailukyky heikkenee. (Julkunen 1987, 141, 157-158, 178-181, 191-192.)

Palkkatyösuhteen sosiologinen teoria vaatii palkkatyöläisen ymmärtämistä merkityksien kautta elämäänsä jäsentävänä toimijana. Työnteon arkiprosessissa syntyy yhteistä tietoisuutta työntekijöiden välille. Tämä ei ole kuitenkaan luokkatietoisuutta, vaan pikemminkin työmaakulttuuria, jossa työläiset tulkitsevat yhteisiä kokemuksiaan. Tehdastietoisuudella on aina tietynlainen vastavoiman luonne, joka sisältää vastanormeja, joilla työntekijät pyrkivät suojautumaan työnantajan vaatimuksilta ja lisäämään oman työvoimansa käytön hallintaa. (Julkunen 1987, 154, 167.)

Työläisten yhteisyys riippuu keskinäisistä riippuvuussuhteista, etujen ja ammatin samanlaisuudesta, kontrollin asteesta ja liikkumisen vapaudesta. Kiinteimmät ryhmät löytyvät ammattimiesten porukoista. Ryhmiin jakautuneisuus synnyttää ryhmäkohtaista solidaarisuutta, mutta ehkäisee puolestaan yhteistä toimintaa, jäykistää sosiaalista organisaatiota ja vaikeuttaa organisaation uudistumista. Muutokset ovat yleensä uhkia jonkun ryhmän tai henkilön asemalle. Organisaation toiminnan kannalta tärkeät ryhmät voivat sabotoida ja vaikeuttaa organisaation toimintaa ryhmän omien tavoitteiden saavuttamiseksi. Työntekijöiden erottelussa yhtyvät Julkusen mukaan sekä pääoman että työläisten edut. Työläisten ryhmäidentiteetti voimistuu, kun voidaan tehdä eroa muihin sisään päästämisen ja ulossulkemisen mekanismeilla. Johdolla on tässä puolestaan kontrollintressi, sillä ryhmiin jakautuneita työläisiä voidaan kontrolloida erikseen ryhminä tai kokonaisuuksina. (Julkunen 1987, 168-169.)

Strukturalistisen näkökulman edustajien mukaan organisaation ristiriidat kuuluvat väistämättömästi organisaation rakenteeseen, eikä niitä voidaan koskaan kokonaan poistaa. Organisaatio on suuri ja monimutkainen sosiaalinen yksikkö, jossa on monia ryhmiä, joilla on erilaisia ja yhteisiä intressejä. Strukturalistisen näkökulman mukaan organisaatiossa työskentely on vieraantumisen aiheuttaja. Näkökulma korostaa myös palkkakannustimien merkitystä ja vähöksyy sosiaalisten kannustimien merkitystä. Konfliktit johtavat intressien välisien erojen ja valtajärjestelmän käsittelyyn, joka mahdollistaa muutokset parempaan suuntaan. Viralliset eli formaalit suhteet ovat organisaatiossa

tärkeitä tekijöitä. Organisaatio on myös kiinteässä yhteydessä ympäristöönsä ja sen jäsenet kuuluvat useisiin ryhmiin myös organisaation ulkopuolella. (Takala 1994, 112-119.)

Marx kutsuu työmuotoa, jolloin monet henkilöt tekevät suunnitelmallisesti työtä rinnakkain ja yhdessä samassa tuotantoprosessissa tai erillisissä, toisiinsa liittyvissä tuotantoprosesseissa, yhteistoiminnaksi. Yhteistoiminnan avulla luodaan uusi tuotantovoima, joka on joukkovoimaa. Työntekijöiden yhdistetty työpanos tuottaa suuremmat määrät käyttöarvoa ja vähentää tietyn työtehon tuottamiseen tarpeellista työaika. Kapitalisti käyttää pääomaa työvoiman ostamiseen. Yhteinen suuressa mittakaavassa tehtävä työ tarvitsee johtoa saattamaan yksilölliset toiminnot sopusointuun keskenään. Johdon johtamis-, valvonta- ja välitystehtävät tulevat pääoman suoritettavaksi heti kun sen alainen työ tulee yhteistyöksi. Palkkatyöläisten yhteistoiminnan myötä pääoman käskyvallasta tulee työprosessin suorittamisen välttämätön edellytys. (Marx 1974, 298, 300-303.)

Pääomaa syntyy, kun tuotantovälineiden omistaja kohtaa markkinoilla vapaan työläisen työvoimansa myyjänä. Palkkatyöläisten yhteistoiminta on pääoman vaikutusta ja heidän tehtäviensä suhteet ja muodostamansa kokonaisuus on heidän ulkopuolellaan, pääomassa, joka pitää heitä koossa. Riippumattomina ja yksittäisinä työntekijöinä työläiset eivät ole suhteessa toisiinsa, vaan pääomaan. Heidän yhteistoimintansa alkaa työprosessissa, mutta siinä he ovat pääoman osia ja työskentelevät sille. Työläisen tuotantovoima on siis pääoman tuotantovoimaa. Kapitalisti luovuttaa työläisten valvontatehtävän palkkatyöläisille, jotka valvovat ja käskevät pääoman nimissä. (Marx 1974, 161, 303-305.)

Tehtaissa pyritään töiden yhtäläistämiseen eli tasoittamiseen. Tehtaan koneisto on työntekijöistä riippumatonta ja heidät lisätään siihen eläviksi lisäkkeiksi. Tehdastyöläisten lukumäärän kasvamisen ehtona on niihin kiinnitetyn kokonaispääoman suhteellisesti paljon nopeampi kasvaminen. Uudenaikainen teollisuus ei Marxin mukaan pidä mitään tuotantoprosessin muotoa lopullisena, sen tekninen perusta on siis kumouksellinen. Tiede ja teknologia erotetaan itsenäisenä tuotantovoimana työstä palvelemaan pääomaa. Tuotannon tekninen perusta muuttuu koko ajan ja samalla työntekijöiden tehtäviä ja työprosessia. (Marx 1974, 379, 381, 409, 438.)

Marxin työprosessiteoriassa työprosessi käsitetään laajana teknisenä ja sosiaalisena järjestämisenä, joka kattaa tuotannon kulun, koneet, laitteet ja työvälineet, yhteistoiminnan, työnjaon, käskysuhteet, valvonnan menetelmät ja työn voimaperäisyyden. Julkusen mukaan yhteiskunnan muutos näkyy

selkeänä kapitalistisessa organisaatiomuodossa. Marxin Pääoma-teoksessa erillispääoman edustajana oli kapitalisti yksin, kun se nykyään on pikemminkin yritys, joka on mutkikas moniyksikköinen ja monikansallinen yhtymä. Organisaatioiden mittakaava ja koko on siis kasvanut huomattavasti. Marxismia on kritisoitu myös palkkatyöläisen esineistämisestä, eli heitä on pidetty kapitalismin uhreina ja manipulaation kohteina. (Julkunen 1987, 16-17, 20-21.)

Työelämän tutkimuksissa on usein todettu, että työntekijät eivät yleensä koe omia tavoitteitaan kovinkaan ristiriitaisiksi johdon tavoitteiden kanssa. Esimerkiksi Kevätsalon tutkimuksessa elektroniikkateollisuudesta (1991) edut ovat vain palkkakysymyksissä melko ristiriitaisia johdon kanssa. Muissa asioissa yli puolet työntekijöistä kokee edut samansuuntaisiksi (Kevätsalo 1988, 70; Kevätsalo 1991, 89). Saman tutkimuksen mukaan työläisten näkemykset ovat muuttuneet vuodesta 1985 vuoteen 1990 selvästi yhteistyömyönteisemmiksi (Kevätsalo 1991, 94). Työntekijät ovat kuitenkin erilaisia ja erilaisissa asemissa ja näin ollen he myös kokevat nämä suhteet eri tavoin.

Työntekijöiden tavoitteet ovat Kimmo Kevätsalon mukaan usein melko jäsentymättömiä. Hänen mukaansa toiminnan perustaa ei voi yleensä löytää kysymällä yksittäisiltä ihmisiltä sitä, miksi he ovat esimerkiksi kiinnostuneita osallistumaan toimintaan, sillä he eivät ole ehkä ajatelleet toimintansa perusteita. Työläiset toistavatkin Kevätsalon mukaan usein työnantajan aloitteesta toteutettuja toimenpiteitä omina vaatimuksinaan. Työnantaja- ja työntekijäpuolilla on myös ajattelu- ja toimintatapoja, jotka estävätärkevien ratkaisujen syntymisen. Tällaisia ovat esimerkiksi erilaiset hierarkiat, jotka vaikeuttavat tiedonkulkua ja nopeiden päätösten syntymistä. (Kevätsalo 1991, 101-104.) Ihmiset voivat toimia myös omia etujaan vastaan, jos he eivät tiedosta kunnolla omaa tilannettaan tai sitoutuvat jopa liikaa organisaatioon, jossa työskentelevät (esimerkiksi ylitöiden tekeminen ilmaiseksi tai liian pienellä korvauksella) (Kevätsalo 1999, 61).

Työelämän suhteita vaikeuttavat myös osapuolten erilaiset puhetavat ja ymmärtämisongelmat. Johdon puhetavat ovat yleensä hallitsevia, johto on myös yleensä aloitteellinen osapuoli keskustelussa ja se määrittelee käytettyjen käsitteiden merkitykset. Työntekijöiden voi olla vaikea ymmärtää johdon tapaa määritellä ja ilmaista asioita, koska se käyttää usein sellaista liikkeenjohdon kieltä ja termejä, joiden käyttöön työntekijät harvoin ovat harjaantuneet. (Kevätsalo 1994, 18, 56.)

Kun omat edut ymmärretään objektiiviksi, niiden ajatellaan johtavan ennustettavaan käyttäytymiseen. Oma etu ei ole välttämättä ”omaa”, intressit ovat pikemminkin yleisiä ja valmiina olemassa. Ristiriitaiset intressit tuottavat hankalia valintatilanteita, esimerkiksi taloudellisten etujen

ajaminen saattaa tehdä hankalaksi osallistua työelämän kehittämiseen. Oma etu liittyy myös sosiaalisiin, kulttuurisiin ja ajallisiin panostuksiin, jotka saattavat olla ristiriidassa keskenään. Lyhytnäköinen oman edun ajaminen voi kostautua myöhemmin esimerkiksi työpaikan sosiaalisten suhteiden ja ilmapiirin huononemisenä tai jopa oman aseman heikkenemisenä pitkällä aikavälillä. Oman edun ajamista on kritisoitu myös siitä, että sitä on alettu ajatella hyveenä. Omien etujen ajaja ei kehity, sillä se ei ole intressien saavuttamisen tarkoitus. Omat intressit eivät kuitenkaan riitä identiteetin rakennusaineeksi. Mitä yksilöllisempi ihmisen orientaatio on, sitä keskeisempi tämä ongelma on. Voidaan kysyä onko pelkästään oman edun ajaminen yksilön etujen mukaista muuten kuin sanan taloudellisessa merkityksessä. Kollektiivisesti suuntautuneet voivat esimerkiksi identifioitua ja samaistua johonkin kollektiiviin ja sen tavoitteisiin ja kokea siihen kuulumisen merkityksellisesti. Puhtaasti individuaalisesti suuntautuneilla ei ole tätä tukiverkkoa (Jokivuori ym.1996, 143).

Tässä tutkimuksessa oletetaan työntekijöiden tavoitteiden vaikuttavan yhteistoimintasuhteiden kokemiseen. Jos tavoitteet koetaan hyvin vastakkaisiksi myös yhteistoimintasuhteet koetaan huonommin toimiviksi. Jos työntekijä kokee tavoitteensa johdon kanssa hyvin samanlaisiksi, hänen oletetaan pitävän yhteistoimintasuhteita toimivina.

2.5.2 Sosioekonomisen aseman ja asenteiden vaikutukset kokemuksiin yhteistoimintasuhteista

Eräs merkittävimmistä yhteistoimintasuhteiden kokemiseen vaikuttavista tekijöistä on sosioekonominen asema. Etujen yhteisyyden kokemuksen on todettu olevan vahvasti kytkeytynyt hierarkkiseen asemaan työorganisaatiossa. Eniten yhteisyyttä johdon kanssa kokevat työorganisaatiossa esimiesasemassa olevat ylemmät toimihenkilöt. Vastaavasti eniten vastakkaisuutta kokevat hierarkiassa alimpana olevat ryhmät, varsinkin jos heillä on vahvat vastakkainolon perinteet. (Ilmonen ym. 1998, 23-24, Kevätsalo 1999a, 165-166.)

Työelämän tutkimuksen yleistykseenä on se, että ylempien toimihenkilöiden ja johdon väliseen suhteeseen on sisäänrakennettuna yhteisiin päämääriin sitoutuminen. Heidän toimintaansa ei myöskään valvota samalla tavalla kuin työntekijöiden toimintaa. (Kevätsalo 1999b, 4.) Työprosessin kontrollissa he muodostavat Julkusen mukaan kuitenkin sosiaalisen voiman, jonka tavoitteiden ei voi odottaa täysin sulautuvan johdon tavoitteisiin (Julkunen 1987, 381). Oletuksena on siis, että hierarkkinen asema on eräs vahvimmista yhteistoimintasuhteiden kokemiseen

vaikuttavista tekijöistä. Hierarkiassa ylempänä olevan on todettu olevan yleensä halukkaampi luottamussuhteeseen, koska hänellä on vähemmän menetettävää (Ilmonen ym. 2000, 7).

Työelämässä on erilaisia ammattistatusryhmiä. Statusryhmällä on erityinen sosiaalinen mielikuva itsestään, tapa nähdä oma asemansa ja statusmonopoli. Nämä ilmenevät esimerkiksi tietynä elämäntyylinä. (Weber 1978, 306.) Ihmiset pyrkivät yleensä samaistumaan ylempänä hierarkiassa oleviin ryhmiin ja erottautumaan alemman statuksen omaavista. Työntekijäryhmät pyrkivät myös luomaan rajoja ja erotteluja suhteessa muihin ryhmiin. Ylemmät toimihenkilöt pyrkivät luomaan rajan muihin ryhmiin erottautumalla valta-asemansa ja koulutuksensa avulla. Toinen (tyypillisesti tayloristinen) jaottelutapa on jako ajattelu- ja suoritustyöhön. Alemmat toimihenkilöt eroavat työläisistä palkkaustapansa (tuntipalkka vai kuukausipalkka) ja työn kohteensa (esineet ja ihmiset vai ihmiset ja tieto) osalta. Heidän välillään voidaan nähdä myös eräänlainen kulttuurillinen raja. (Kevätsalo 1988, 39-40.)

Pauli Juuti (1995) on tutkinut yksilön ja organisaation välisen suhteen onnistumista eli työntekijän omien arvojen ja yrityksen kulttuurin arvojen sopusointuisuutta/ristiriitaisuutta. Aineistona oli 3200 Johtamistaidon opiston kursseille osallistunutta henkilöä. Tutkimuksen tuloksena oli, että asemalla on muita taustamuuttujia vahvempi yhteys vastaajien omiin ja yrityksen arvoihin. Organisaatiossa todettiin olevan useita toisistaan poikkeavia kulttuureita. Johdon kulttuurissa koetaan, että yrityksessä on ihmiskeskeinen arvomaailma, jossa arvostetaan kannattavuutta, tavoitteellisuutta ja joustavuutta. Tässä kulttuurissa koetaan ihmisläheisyyden, tiedottamisen, osallistumisen, palkitsemisen ja kehittymisen toteutuvan muita osakulttuureja paremmin. Eron varsinkin konttoritoimihenkilöihin todettiin olevan suuri. Keskitason (keskijohto, asiantuntijat ja työnjohto) kulttuurissa koettiin omien ja yrityksen kulttuurin arvojen olevan melko tasapainossa. Konttoritoimihenkilöiden kulttuurissa koettiin, että yrityksessä on liikaa kannattavuutta ja tuottavuutta painottava arvomaailma, jota haluttaisiin muuttaa ihmisläheisempään suuntaan. Työntekijät ovat tutkimuksen mukaan etäänntyneet yrityksen arvomaailmasta ja he haluaisivat lisää turvallisuutta, perinteisyyttä ja ihmiskeskeisyyttä yritykseen. Ihmiskeskeiset ja yhteistyötä korostavat arvot ovat yleisimpiä pitkähkön koulutuksen saaneilla esimiehillä ja naisilla. (Juuti 1995, 32-34.)

Yhteisyyden kokemus koskee yleensä vakiintunutta tilannetta, sillä muutostilanteessa ristiriidat korostuvat ja kärjistyvät (Kevätsalo 1999a, 162). Työntekijät arvioivat muutoksia sen kannalta mitä

seurauksia niillä on työvoiman myynnin ehdoille. Ne nähdään usein uhkina, sillä rationalisoinnit merkitsevät usein työntekijöiden vähentämistä ja tuotannon tehostamista. (Julkunen 1987, 184.)

Yt-laki edellyttää muutoksista tiedottamista jo suunnitteluvaiheessa. Organisaatioiden tiedonvälityksessä voi kuitenkin esiintyä ”pullonkauloja”. Ajattelu- ja suoritustyön erottamisen myötä ajattelutyöläisille tiedosta on muodostunut valtaresurssi. Tämän valtaresurssin käyttö voi johtaa myös epäluottamukseen ja eriarvoisuuteen yrityksissä. (Kevätsalo 1991, 76.) Professionaalistumisen myötä tiettyyn ammattiryhmään kuuluvat voivat monopolisoida hallussaan olevan erityisosaamisen ja -tiedon. (Kevätsalo 1999a, 192-193.) Ajatustyöläisten johtaminen on Druckerin mukaan tuotantotyöläisten johtamiseen verrattuna erilaista, koska heidän tuottavuuttaan on vaikeampi arvioida ja mitata. He ovat myös hyvin kalliita, sillä tieto on korkean tason resurssi. (Drucker 1985, 112-116.)

Koska teollisuuden työntekijät arvostavat työn varmuutta ja pysyvyyttä, negatiiviset näkemykset työpaikalla tapahtuneista tai tulevaisuudessa tapahtuvista muutoksista vaikuttavat todennäköisesti myös yhteistyösuhteiden kokemiseen. Tätä tarkastellaan myös tämän tutkimuksen empiirisessä osiossa.

Työntekijöiden kokemaa työtyytyväisyyttä edistävät osallistuva johtamistapa ja hyvä organisaatio- ja työryhmäilmapiiri. Työtyytyväisyyttä koetaan silloin, kun työpaikalla on avoin, luottamuksellinen ilmapiiri, kun tiedotus alaisille on avointa, alaisiin luotetaan ja heitä innostetaan. Tyytymättömyyttä koetaan, kun organisaatio on byrokraattinen, sääntöjä on paljon ja niitä ylläpidetään sosiaalisin sanktioin ja kun sosiaalisia paineita on runsaasti. Tyytymättömyyttä lisäävät autoritaarinen esimies ja tehtäväkeskeinen työryhmä, jossa muista ei piitata. (Juuti 1989, 27-28.)

Tarveteorian mukaan työtyytyväisyys riippuu siitä, voiko henkilö tyydyttää itselleen tärkeitä tarpeita työssään ja missä määrin. Myös aikaisemmat työsuhteet vaikuttavat siihen, millaisia olosuhteita työltä odotetaan. Odotusarvoteorian mukaan työtyytyväisyys riippuu työn tarjoamista mahdollisuuksista toteuttaa yksilölle tärkeitä tavoitteita ja päämääriä (Juuti 1989, 23).

Lawlerin ja Porterin mukaan työtyytyväisyyden ja työsuorituksen välinen lievä positiivinen korrelaatio johtuu siitä, että työsuoritus aiheuttaa työtyytyväisyyttä, ei siitä, että työtyytyväisyys lisääisi työsuoritusta. Työsuorituksesta saadaan palkkiota, joka puolestaan parantaa työtyytyväisyyttä. Nämä palkkiot voivat olla ulkoisia palkkioita, kuten rahaa, ylennyksiä, statusta,

työn jatkuvuutta, kiitosta ja arvostusta, tai sisäisiä palkkioita (esim. tunne siitä, että tekee jotain merkittävää). Koska palkkiot poikkeavat usein oikeudenmukaisiksi koetuista palkkioista ei myöskään näiden ja työtyytyväisyyden välinen suhde ole suoraviivainen. (Juuti 1989, 29.) Michiganin yliopistossa tehtyjen tutkimusten mukaan yksitoikkaisissa töissä olevien asenteella organisaatiota kohtaan ei ole merkitystä heidän tuottavuuteensa. Monipuolisissa tehtävissä työskentelevät henkilöt, jotka suhtautuvat organisaatioon myönteisesti ovat sen sijaan tuottavampia kuin kielteisesti suhtautuvat henkilöt. (Juuti 1989, 30.)

Herzbergin työtyytyväisyys- ja työmotivaatioteorian mukaan kannustetekijät ja työn sisältöön liittyvät tekijät synnyttävät työtyytyväisyyttä ja ulkoiset tekijät (ympäristö- ja toimeentulotekijät) tyytymättömyyttä. Työmotivaation parantamiseksi työtä on rikastettava, vastuuta ja itsenäisyyttä lisättävä ja tunnustusta annettava entistä enemmän. Ulkoiset tekijät, kuten palkka ja työolojen parantaminen, eivät paranna motivaatiota, vaikka poistavatkin tyytymättömyyttä. (Julkunen 1987, 53-54; Takala 1994, 131-132.)

Työntekijöiden tyytyväisyys työhönsä vaikuttaa myönteisesti heidän näkemyksiinsä johdosta. Asenteet työtä ja organisaatiota kohtaan vaikuttavat näkemyksiin työntekijöiden ja johdon välisistä yhteistoimintasuhteista. Näitä tekijöitä käsitellään myös tämän tutkimuksen empiirisessä osiossa.

2.6 Suhteiden välittyneisyys ja ammattiyhdistyksen rooli

Yhdistysten olemassaoloa on pidetty intressin olemassaolon ja todellisuuden kriteerinä. Koska ammattiyhdistysliike on olemassa, on olemassa myös työntekijöiden välisiä yhteisiä intressejä. Yhdistyksen tavoite on jonkin yhteisintressin toteuttaminen. (Siisiäinen 1986, 4.) Ammattijärjestöjä ryhdyttiin ottamaan tutkimuksissa huomioon 1950-luvulla ja teollisuutta ryhdyttiin tutkimaan instituutiona, joka muodostavat erilaiset ryhmät. Perusoletuksina oli, että työntekijöiden ja johdon välillä on ristiriitoja, jotka on ratkottava. Tässä onnistutaan parhaiten kollektiivisilla neuvotteluilla. (Takala 1994, 112-113.)

Työnantajaa voidaan yleensä pitää voimakkaampana osapuolena työmarkkinoilla. Työnantajan ja työntekijän välillä vallitsee asymmetria, heillä on siis jotain vaihdettavaa keskenään. Tätä vaihtosuhdetta säädellään ja tasapainotetaan sopimuksin ja nämä sopimukset tekevät yhteistoiminnan mahdolliseksi. Tasa-arvoiselta näyttävän sopimuksen teko on myös mahdollista vain, jos osapuolet luottavat toisiinsa ainakin jollain tasolla.

On tärkeää muistaa, että johdon ja henkilöstön suhteet ovat yleensä välittyneitä. Yrityksen omistaja (tai omistajat) johtaa harvoin itse organisaatiota, joten myös johtotehtävät ovat yleensä palkansaajien suorittamia. Johto ja henkilöstö ovat myös harvoin suorassa vuorovaikutuksessa keskenään. Suhteita hoitavatkin eri ryhmien edustajat, pääasiassa luottamusmiehet ja johdon edustajat. He ovat osapuolten välisissä neuvotteluissa keskeisissä rooleissa. Nämä suhteet ovat institutionalisoituneet ja luottamus tähän työelämän järjestelmään on Suomessa ja muissa Pohjoismaissa korkea kohtuullisen rauhallisten työelämän suhteiden ansiosta. Luottamus työelämän järjestelmän toimintakykyyn on kuitenkin eri asia kuin luottamus tietyn yrityksen johtoon. Välittömän luottamussuhteen ja välillisen tai institutionaalisen luottamussuhteen välillä onkin laadullinen ero. (Kevätsalo 1999b, 6-9.) Organisaatioissa on myös usein ongelmana luottamuksellisen keskustelukulttuurin puuttuminen (Kevätsalo 1994, 85).

Ammattiyhdistysliike on edelleen tärkeä toimija työmarkkinoilla. Se on rakentunut ylläpitämään ja nostamaan edustamiensa työntekijöiden suhteellista palkkatasoa ja jakokysymysten käsittelyyn, ei niinkään välineeksi työn sisältöä koskeviin päätöksiin (Kevätsalo 1988, 35). Muutostilanteissa juuri palkkakysymykset korostuvat. Onkin todettu, että silloinkin kun erimielisyydet eivät koske palkkaa, ne pyritään kääntämään sitä koskeviksi, koska niiden käsittelyä varten on olemassa selkeät neuvottelujärjestelmät (Kevätsalo 1994, 76).

Isot kollektiivisopimukset luovat tasa-arvoa palkkatyöläisten välille, tuottavat vahvistuvaa luottamusta heidän välilleen ja tarjoavat mahdollisuuden sellaiseen yhteisiin etuihin perustuvaan ay-toimintaan, jossa epäluottamus ja puolustusasemat eivät ole hallitsevia. On esimerkkejä siitä, että siellä, missä laajoja sopimuksia ei ole tehty työmarkkinarauha on järkkynyt, koska palkkatyöläisryhmät ovat kilpailleet keskenään suhteellisista eduista. Sopimukset kuitenkin myös rajoittavat yhteistoiminnan mahdollisuuksia. Sopimukset voivat kutistaa yhteistyösuhteen siihen, että työnantaja vuokraa työvoiman tietyksi ajaksi ja pyrkii saamaan siitä mahdollisimman paljon hyötyä tänä aikana. Suhteiden pysyvä ongelma on työvoiman tavaramaisuuden ja inhimillisyyden välinen ristiriita (Ilmonen & Kevätsalo 1995, 91, 153).

Ammattiyhdistysliike on koettu vaihtoehdoksi pääomalle ja siitä on pyritty luomaan organisaatio, joka antaa työntekijöille ”kollektiivisen identiteetin”. Työläisen ja ammattiyhdistyksen välillä ei kuitenkaan välttämättä tarvita jatkuvaa vuoropuhelua, jos ammattiyhdistysliike vain hoitaa palkkasasioita koskevat neuvottelut hyvin. Ammattiyhdistykseen kuuluvat jakautuvatkin aktiiveihin ja

passiiveihin eli rivijäseniin, joilla ei ole vahvaa sidettä yhdistykseen. Ay-liike pyrkii pitämään kiinni saavutetuista eduista ja suhteellisista eduista suhteessa muihin palkansaajaryhmiin. Ammattiyhdistysten ongelmana on kuitenkin se, että mitä laajempia palkkatyöläisryhmiä yhdistävät tavoitteet ammattiyhdistyksellä on, sitä vaikeampi rivijäsenen on niitä ymmärtää. Rivijäsen voi vaikuttaa myös vähemmän tavoitteiden sisältöön ja toimintaa koskeviin päätöksiin. (Kevätsalo 1988, 9-16.)

Ammattiyhdistykseen kuuluminen on vielä suuressa osassa työpaikkoja institutionaalinen pakko, on helpompi olla jäsen kuin olla kuulumatta liittoon. Ammattiyhdistysliikkeen sisällä voi siis olla erilaisia ryhmiä, jotka kokevat suhteen johtoon ja organisaatioon eri tavoin, mutta nämä erilaisuudet eivät tule ilmi virallisessa ammattiyhdistyspolitiikassa ja sen tavoitteiden ja vaatimusten määrittelyssä. Työnantajat suhtautuvat työntekijöihin myös eri tavoin. Keskeiset, yrityksen toiminnan kannalta tärkeät työntekijät (vakinaiset) otetaan paremmin huomioon kuin toissijaiset (esim. määräaikaiset) työntekijät. Myös näiden ryhmien tavoitteiden voi olettaa olevan erilaiset. Ammattiyhdistysliikkeen päätöksentekomekanismissa päätöksiin pääsevät vaikuttamaan suurelta osin sen keskeisten valtaryhmien näkemykset eli ay-aktiivit ja ay-johto. (Kevätsalo 1988, 17-25.)

Kimmo Kevätsalon mukaan ammattiyhdistysliike ei pyri aktiivisesti juuri mihinkään muutoksiin työorganisaatioissa, vaan se ottaa lähinnä kantaa työnantajien ehdotuksiin. Muutosprosesseissa aloite on yleensä työnantajalla. Työnantajien ja ammattiyhdistysjärjestöjen toiminnalla on yhteinen rakenteellinen perusta, jossa keskeisiä ovat epäluottamuksen suhteet, ajattelun ja suorittamisen erottaminen ja ammattikuntien luokitustaistelut. Tämä rakenne on elänyt vahvana vuosikymmeniä suomalaisessa työelämässä. (Kevätsalo 1988, 7.)

Kevätsalo (1995) puhuu taantuvan ja voimistuvan toiminnan kehistä ammattiyhdistyksen toiminnassa. Taantuvan toiminnan kehässä ammattiyhdistysliikkeessä ei synny enää uusia arvoja. Toiminta muuttuu rutiineiksi ja osallistuminen ay-toimintaan vähenee. Samalla yhteisyyden tunne heikkenee ja laskelmointi ja omien yksityisetujen ajaminen lisääntyy. Voimistuvan toiminnan kehässä ay-toiminnassa syntyy uusia toimintaa ohjaavia arvoja (esim. sukupuolten tasa-arvo). Tämä vaatii sitä, että työpaikan koko on tälle suotuisa ja työpaikalla ollaan kiinnostuneempia työpaikan asioista kuin ay-liikkeen vanhoista perinteistä. Yhteinen toiminta on tällöin mahdollista esimerkiksi yhteisten kehityshankkeiden muodossa. Tämä vaatii ammattiyhdistysliikkeeltä uudenlaisia toimintatapoja ja myös roolia aloitteentekijänä. (Kevätsalo 1995, 10-11.)

Epäluottamuksen suhteiden taustalla on työelämän valtasuhteiden koko historia ja se on eräänlainen ikuisuuskyseminen. Tämä epäluottamus vaikeuttaa työelämän muutoksia ja ylläpitää myös ay-toimintaa tukevaa ristiriitaa (Kevätsalo 1994, 17). Työnjakoon liittyvät kysymykset, organisaatioissa vallitsevat hierarkiat ja byrokratia synnyttävät epäluottamusta osapuolien välille, vaikka edut olisivatkin monissa asioissa yhteiset (Kevätsalo 1999a, 278). Teollisuuden suurilla työpaikoilla vallitseekin usein syvä epäluottamus alimpien hierarkiatasojen ay-edustajien ja johdon välillä.

Ammattiyhdistysaktiivisuuden ja siihen sitoutumisen oletetaan vaikuttavan tavoitteiden yhteisyyden kokemiseen. Ay-aktiiveilla on tietynlainen tapa puhua vastustajistaan, tapa tulkita todellisuutta, johon vaikuttavat vastarintaperinteet ja muutoksen vastustaminen (Kevätsalo 1988, 72). Ay-liike ajaa työntekijöiden yhteisiä intressejä ja myös vahvistaa kielteisiä näkemyksiä, koska sen tehtävänä on uhkakuvien torjuminen. Ay-aktiivit toimivat epäluottamuksen agentteina ja suorittavat strategista kommunikointia. Kuitenkin kun yritystä kohtaa todellisia uhkia, yhteistyö osapuolten välillä yleensä voimistuu (Kevätsalo 1999a, 174-186.)

Ammattiyhdistyksessä on esitetty elävän kaksi kulttuuria, ay-aktiivit ja rivijäsenet (esim. Ilmonen & Kevätsalo 1995, 190). Aktiivi- ja passiivijäsenet eroavat kiinnostuskohteiltaan myös siten, että aktiivijäsenet ovat kiinnostuneempia universaaleista eduista ja jakotaistelusta, kun taas passiivijäsenet ovat kiinnostuneempia erityis- ja yksityiseduistaan. Aktiivien oletukset ovat myös hitaasti muuttuvia (Kevätsalo ym. 2000, 178). Luottamustehtävissä olevien on todettu olevan vähiten yhteistyösuuntautuneita. Tämän voidaan ajatella johtuvan siitä, että toiminta ammattiyhdistyselämässä ja sen arvojen omaksuminen ohjaa ajattelua korostamaan eturistiriitoja. Tämä tulkintatapa tuottaa vastarintaa ja ylläpitää vastarintakulttuuria, työnantajasta puhutaan tietyllä tavalla, esim. että työnantajapuoli ei ota palaveria tosissaan. (Kevätsalo 1991, 96-99.) Tällaiset erilaiset strategiat ovat ymmärrettäviä, koska osapuolten lähtökohdat ovat erilaiset.

Yhä suurempi osa jäsenistöstä on kuitenkin vain löyhässä suhteessa ammattiyhdistysliikkeeseen ja uhkaa irtautua ensin toimijoina ja ehkä myöhemmin jopa jäsenenä ay-liikkeestä. Aktiivit ovat sisäistäneet liikkeen organisaatiokulttuurin ja muodostaneet pienryhmiä, joilla on tiivis keskinäinen vuorovaikutus. He myös tähdentävät yhteisiä, koko luokkaa tai ryhmää koskevia etuja, heillä on eräänlainen yhteinen edunvalvonnan kokemismaailma. Rivijäsenille ay-liike on enemmänkin mielikuvien tasolla oleva yhteisö ja jäsenyys on yhdistelmä eriasteisia asiakassuhteita ja samaa työtä tekevien kanssakäymistä. Heille tärkein yhdistävä tekijä ammattiyhdistysliikkeeseen on

työttömyyskassan jäsenyydessä. Ay-liikkeen jäsenien kustannukset osallistumisesta saattavat olla aika korkeat (aika on rahaa) (Kevätsalo 1988, 9). Kuitenkin konfliktitilanteissa työntekijöitä yhdistävät tavoitteet voivat nousta esiin. (Kevätsalo 1995, 35-37.)

Nuorilla ay-jäsenyyden motiivina on usein ansiosidonnainen työttömyyspäiväraha eli vakuutus työttömyyden varalle (alle 30-vuotiaista 73 % ajattelee näin), vanhemmilla motiivina on pikemminkin velvollisuuden tunne ja työtovereiden vaikutus. (Kevätsalo 1995, 21.)

Jokivuoren (1997) mukaan ay-osallistujilla on paremmat vaikutusmahdollisuudet ja palkka, heillä on enemmän etuja puolustettavanaan kuin rivijäsenillä ja he sitoutuvat rivijäseniä vahvemmin ay-liikkeeseen. Kevätsalosta poiketen Jokivuoren mukaan rivijäsenillä on puolestaan voimakkaampi vastakohta-ajattelutapa. Aktiivien ja rivijäsenien välillä ei kuitenkaan ole dikotomiaa, vaan ryhmät ovat heterogeenisiä, sillä ne koostuvat erilaisista ihmisistä. Työntekijöiden kiinnostus ei ole etupäässä jakotaistelussa, vaikka rivijäsenten asenteissa on enemmän vanhaa palkkataistelun kulttuuria. Suomalaisessa ay-osallistumisessa ei ole havaittavissa voimakasta työntekijän ja työnantajan vastakkaisuutta, eikä aktiivien mielenkiinto ole etupäässä jakotaistelussa. (Jokivuori 1997, 51-67; 137-147.)

Jokivuoren ym. tutkimuksessa (1996) on rakennettu intressisuuntautuneisuuden ulottuvuus, jonka ääripäitä ovat kollektiivinen ja individuaalinen suuntautuneisuus suhtautumisessa ay-liikkeeseen. Kollektiivinen suuntautuneisuus tarkoittaa sitä, että jäsen on sitoutunut ay-liikkeen arvoihin ja päämääriin ja hänen mielestään sopimukset on tehtävä järjestöjen toimesta. Individuaalinen suuntautuneisuus tarkoittaa puolestaan sitä, että jäsen painottaa työn tulosta palkkausperusteena ja työajoista ja palkoista olisi sovittava toimipaikkatasolla. Toinen ulottuvuus liittyy tarpeiden tyydyttämistä koskevaan orientaatioon. Suuntautumisen ääripäinä ovat tarpeiden tyydyttäminen ensisijaisesti palkan avulla, toisena sosiaaliturvan välityksellä. Intresseinä ovat palkka, reaaliensiotulon parantaminen ja sosiaaliturva, työttömyyden torjuminen, työttömyysturva ja yleensä sosiaaliturva. Nämä ulottuvuudet on taulukoitu ristiin, jolloin on saatu neljä ryhmää; traditionalistit, yksilölliset materialistit, solidaariset ja jälkimaterialistit.

Traditionalistit ovat palkka- ja kollektiivisesti orientoituneita, joilla on yhteisiä tavoitteita johdon kanssa vain vähän ja he ovat ammattiliiton jäseniä. Heitä on eniten vanhoissa ikäryhmissä ja miehissä, ja heillä on alhainen koulutustaso. Yksilöllisille materialisteille palkka on tärkein asia ja he ottavat etäisyyttä ammattiliittoon. He ovat laskelmoivia, markkinaorientoituneita ja ay-jäsenyys

on lähinnä vain työttömyysturvan tae. Heitä on tyypillisesti yksityissektorilla, he ovat nuoria miehiä (syntyneet 60-70-luvulla) ja he ovat korkeasti koulutettuja. Kollektiivisesti suuntautuneet ja ei-aineellisia arvoja edustavia on nimitetty jälkimaterialisteiksi. He tukevat ay-liikettä, omien taitojen kehittäminen on heille tärkeää, samoin kuin sosiaalinen turvallisuus. Tyypillinen ryhmään kuuluva on 1960-luvulla syntynyt nainen. (Jokivuori ym. 1996, 58-75.)

Yksityinen vastarinta voi olla tärkeämpää kuin kollektiivinen, sillä ay-liikkeen asema korostuu vasta kriisitilanteissa. Yksityiset pyrkimysten on todettu olevan työntekijöille kollektiivisia tärkeämpiä, mm. vapaa-ajan ja työn kilpailu on nykyään tärkeä tekijä työntekijän orientaation jäsentäjä. (Kevätsalo 1991, 222-224.) Ammattiyhdistystoiminta voi muuttua sosiaalisesta liikkeestä kaupankäynnin eli työvoiman myymisen ja ostamisen välineeksi, jolloin taloudellinen laskelmointi ja reaktiivisuus mm. palkkavaatimusten ja epäluottamuksen muodossa voimistuu. (Kevätsalo 1995, 56.)

Jokisen ja Kevätsalon mukaan luottamusmiehen roolissa on tapahtunut muutos työrauhan myyjästä (jolloin määriteltiin hinta työntekijöiden työskentelylle) tuottavuuden parantamiseen pyrkijäksi sitouttamalla työntekijät organisaatioon. Luottamusmieheen luottaminen näkyy johdon taholta esimerkiksi tiedotuksen avoimuudessa. Johdon ja ay-edustajan välille voi syntyä syvenevä luottamuksen kehä, eikä luottamus työntekijöiden ja ay-edustajan välillä ole itsestäänselvää. Luottamusmies voi myös joutua ristiriitaan työntekijöiden päämäärien asettamisen ja niiden ajamisen suhteen. (Jokinen & Kevätsalo 2000, 32-37.)

Ammattiyhdistysaktiivisuudella on todennäköisesti jonkinlaista merkitystä johdon ja työntekijöiden välisissä yhteistoimintasuhteissa. Ammattiyhdistykseen kuulumisen on tehtaissa hyvin yleistä, yli 90 prosenttia työntekijöistä kuuluu liittoon. Ammattiliiton ja tehtaiden johdon näkemykset osapuolien tavoitteista ja tavoitteiden suhteesta ovat kuitenkin viime vuosikymmeninä lähestyneet toisiaan, eikä selviä vastakkainasetteluja tehdä enää yhtä herkästi.

3 Aineiston analyysi ja tulkinta

3.1 Tutkimusongelma

Tutkimuksessa tarkastellaan sitä, mitkä tekijät vaikuttavat yhteistoimintasuhteiden kokemiseen. Millaiset työntekijät kokevat tavoitteet johdon kanssa yhteisiksi ja yhteistoimintasuhteet toimiviksi ja millaiset työntekijät kokevat yhteistoimintasuhteet toimimattomiksi? Miten tehtaiden työntekijöiden näkemykset eroavat toisistaan? Voidaanko löytää tyypillisiä yhteistyökulttuurin ja vastarintakulttuurin kannattajia ja vaikuttaako organisaatiokulttuuri näihin kokemuksiin? Vaikuttavia tekijöitä etsitään seuraavista:

Työntekijöiden henkilökohtaisina taustatekijöinä tutkimuksessa on sukupuoli, ikä, ja ammatillinen koulutus.

Työmarkkina-asemaan ja työhön liittyviä tekijöitä ovat sosioekonominen asema (henkilöstöryhmä), tehtävät, työsuhteen kesto, arviot aseman muutoksista työpaikalla, arviot tulevaisuudessa asemassa tapahtuvista muutoksista, työtyytyväisyys/tyytymättömyys ja vaikutusmahdollisuudet työpaikalla.

Organisaatiotekijöitä ovat arvio organisaation ilmapiiristä ja ristiriidoista työpaikalla, luottamus johtoon sekä organisaatioon sitoutuminen.

Ammattiyhdistysliikkeeseen ja työntekijöiden sitä kohtaan tuntemiin asenteisiin liittyviä tekijöitä ovat ay-jäsenyyden kesto, ay-toimintaan osallistuminen, arvio ay- ja johdon ja ay-osaston neuvottelusuhteiden luonteesta sekä kollektiivinen orientoituminen.

3.2 Tutkimuksen aineisto ja metodit

Työssä käytetään Ilmosen, Jokivuoren ym. 1999 keräämää kyselylomakeaineistoa (vastanneita 1824, vastausprosentti 49,8), josta on kohteeksi poimittu kaksi metalliteollisuuden yritystä. Tehdas 1:ssä (josta käytetään nimeä Prosessila) on 208 kyselylomakkeeseen vastannutta (vastausprosentti 48), tehdas 2:ssa (josta käytetään nimeä Metallila) vastanneita on 292 (vastausprosentti 58). Vastauksia on yhteensä 500. Aineisto on kerätty ositetun otannan tekniikalla. Jokainen johtoon kuuluva ja henkilöstön edustaja on saanut kysymyslomakkeen kyseisten ryhmien edustuksen varmistamiseksi, muista on otettu henkilörekisteristä yksinkertainen, tasavälinen satunnaisotos.

Tehtaat ovat metalliteollisuudessa toimivien maailmanmarkkinoilla toimivien konsernien osia. Tehtaita käsitellään yhdessä, mutta myös vertaillaan keskenään. Jos tehtaiden välillä havaitaan merkittäviä eroja tutkittavissa asioissa ne ilmaistaan erikseen.

Tutkimusaineiston tehtaista on tehty teemahaastattelututkimus vuonna 1997, joka koostui kahdeksasta johdon ja 15 henkilöstöryhmien edustajien teemahaastatteluista (Ilmonen ym. 1998, 18).

Metallila on osa suurempaa kansainvälistä konsernia ja työllistää useita satoja työntekijöitä. Se valmistaa koneen osia raskaalle teollisuudelle ja sillä on alallaan merkittävä markkinaosuus. Yrityksen tuottavuus on kasvanut ja tulos oli vuonna 1996 sen historian paras. Metallilassa on tapahtunut viime vuosina merkittäviä organisaatiomuutoksia. Sitä on pyritty muuttamaan tuotekohtaiseksi organisaatioksi. Myös ilmapiirissä ja muissa organisaation sisäisissä suhteissa on tapahtunut 1980-luvulla myönteisiä muutoksia ja yhteistyö on lisääntynyt. Henkilöstöryhmien yhteistyötä ja luottamusta on tietoisesti pyritty parantamaan johdon strategioissa ja hierarkioita on pyritty madaltamaan. Ongelmat pyritään ratkaisemaan paikallisesti, henkilöstön sitouttamisessa käytetään tiimityöskentelyä, päätöksentekoon osallistumista, tiedotus on avoimempaa. Johto on laatinut selkeitä visioita ja strategioita ja tekemään niistä ymmärrettäviä myös työntekijöille. Työntekijät pyritään pitämään tietoisina tehtaan päämääristä ja omien tavoitteiden suhteista näihin päämääriin. Organisaation toiminnasta on pyritty tekemään läpinäkyvää. Ilmosen ym. tutkimuksen typologian mukaan Metallila on ennakoiva organisaatio, jossa markkinaosuutta pyritään kasvattamaan, uusia tuotteita pyritään kehittämään ja osaamista korostetaan. Asiakkaiden tyytyväisyys on tärkein päämäärä. (Ilmonen ym. 1998, 17, 155-163.)

Prosessilassa työskentelee noin tuhat henkeä ja se jalostaa metalliteollisuuden raaka-aineita muille tuotantolaitoksille. Sillä on vakiintunut asema Suomessa, mutta ulkomailla olevalla päämarkkina-alueella se kilpailee suurempien yritysten kanssa. Tuotantoprosessin uudistamiseen on investoitu suuresti lähimenneisyydessä. Prosessilalla on vahva paikallishistoria ja sen kulttuuri on säätymäistä. Vanhat toimintamallit ovat hallitsevassa asemassa ja ne vaikuttavat tehtaan päivittäisiin rutiineihin. Sitä pidetään kuitenkin turvallisena työpaikkana. Vanhoja toimintamalleja pyritään uudistamaan koulutuksella ym. hankkeilla. Prosessilan johto kokee kuitenkin ongelmaksi erityisesti vanhojen työntekijöiden ”työnantajavastaiset” asenteet. Ilmosen ym. tutkimuksen mukaan näyttää siltä, että Prosessilan johdossa on sisäisiä erimielisyyksiä, joka heikentää kykyä muuttaa kulttuuria. Prosessilassa näyttää vallitsevan perinteinen, tayloristinen teollinen kulttuuri, jossa luottamus

osapuolten välillä on heikkoa ja vanhoja ajatusmalleja on vaikeaa muuttaa. Prosessilla on jaettu kolmeen tuloksikkölinjaan ja asioiden suunnittelu ja toteutus näyttää tuottavan kitkaa niiden välillä. Epäluottamus ilmenee työntekijäryhmien päivittäisissä suhtautumistavoissa. Kuitenkin kilpailukykykysymyksissä ay-aktiivit ja johto ovat samoilla linjoilla eli kustannusten karsimisen ja hintakilpailun merkityksen tuloksen tekemisessä. Tehtaassa on tavallaan kaksi organisaatiota, muodollinen, yhteistyötä korostava ja epämuodollinen, yhteistyötä horjuttava epäluottamuksen organisaatio. (Ilmonen ym. 1998, 17, 163-170.)

Tehtaita verrataan koko aineistoon, jossa on 21 erilaista organisaatiota (2 pankkia, 2 tehdasta, 2 sairaalaa, 2 koulutusorganisaatiota, 2 seurakuntayhtymää ja 9 Suomen Yrittäjiin kuuluvaa pk-yritystä). Organisaatioista 12 on suurehkoa, 1 pk-yritys on myös melko suuri (henkilöstöä 110).

Tilastollisen merkitsevyyden ja pätevyyden saavuttaminen on ongelmallista useiden tässä tutkittavien asioiden kohdalla johtuen aineiston pienuudesta. Jotkut ryhmät ja luokat jäävät väistämättä niin pieniksi, että tilastollisesti pätevien johtopäätösten tekeminen on hankalaa.

Aineiston poikkileikkausluonteesta johtuen kausaalisuhteista ei voida tehdä johtopäätöksiä, sillä ilmiöiden syiden ja seurausten selittämiseen tarvittaisiin ajallinen perspektiivi, jota tässä tutkimuksessa ei voida hyödyntää. Tutkimuksessa keskitytäänkin lähinnä ilmiöiden yhteisvaihteluiden eli korrelaatioiden ja keskiarvojen selvittämiseen, elaborointiin ja erilaisten tutkimuskohteen kannalta mielenkiintoisten ryhmien rakentamiseen.

3.3 Yhteistoimintasuhteita kuvaava mittari

Yhteistoimintasuhteita kuvaava mittari on luotu seuraavista kysymyksistä: Omat etuni ja tavoitteeni ovat yhteneviä työnantajani etujen kanssa, johdolla ja minulla on yhteiset toiminnan tavoitteet, koen, että työntekijät ja johto ovat ”samassa veneessä” työpaikallani, johto ja henkilöstö puhaltavat tässä yrityksessä/organisaatiossa yleensä yhteen hiileen, tunnen voimakasta jakoa ”meihin ja heihin” kun ajattelen työntekijöitä ja johtoa työpaikallani (asteikko käännetty tämän kysymyksen kohdalla). Vastausasteikko on Likertin asteikollinen ja kysymyksiin on vastausvaihtoehtoina: 5 = täysin samaa mieltä, 4 = melko samaa mieltä, 3 = en samaa enkä eri mieltä, 2 = melko eri mieltä, 1 = täysin eri mieltä. Mittarissa ilmenevät yhteistoimintasuhteiden kokemisen kannalta tärkeät seikat; tuntemukset ja kokemukset osapuolten tavoitteiden suhteesta ja toiminnasta sekä vuorovaikutuksesta tavoitteisiin pääsemiseksi.

Mittarin saama cronbachin alfa on .77 ja arvojen vaihteluväli on 5-25 (toteutunut vaihteluväli 3-25). Mitä suurempi arvo on sitä yhtenäisemmäksi työntekijä kokee tavoitteensa johdon kanssa ja sitä paremmin hän kokee yhteistoimintasuhteiden toimivan henkilöstön ja johdon välillä. Vastaavasti mitä pienemmän arvon työntekijä saa sitä erilaisempia hän kokee tavoitteidensa olevan verrattuna johdon tavoitteisiin (tai pikemminkin hänen näkemyksiinsä johdon tavoitteista) ja hän kokee yhteistoimintasuhteiden toimivan heikosti. En osaa sanoa –vastaukset on jätetty tutkimuksen ulkopuolelle.

Taulukko 1. Yhteistoimintasuhteiden keskiarvot tehtaissa.

Yritys	Keskiarvo	N	Keskihajonta
Prosessila	14,6	206	4,4442
Metallila	15,9	291	4,1810
Yht.	15,4	497	4,3409

Sig. = ,000

Tehtaiden yhteistoimintasuhteiden keskiarvoksi saatiin 15,4/25. Metallilassa suhteet koettiin hieman paremmin toimiviksi kuin Prosessilassa. Erot ovat tilastollisesti erittäin merkitseviä. Koko aineistossa mittari saa arvoja välillä 1-25 ja keskiarvoksi 15,5/25. Yritykset eroavat toisistaan tilastollisesti erittäin merkitsevästi (sig. = ,000). Niiden saamat keskiarvot vaihtelivat välillä 12,5/25-21,0/25. Keskihajonnoissa ei ole merkittäviä eroja.

Tehtaiden työntekijöiden näkemyksiä yhteistoimintasuhteista selvitettiin ensin tarkastelemalla mittarin osakysymysten vastausten frekvenssejä. Kun kysyttiin kokemuksia siitä, ovatko työntekijät ja johto työpaikalla ikäänkuin ”samassa veneessä” paljastui, että työntekijöitä ja johtoa piti ”samassa veneessä” olevina Prosessilassa 40 % ja Metallilassa yli puolet (56 %) työntekijöistä. Prosessilan työntekijöistä 42 % oli vähintään melko eri mieltä väitteen kanssa ja täysin eri mieltä tästä oli 15 % työntekijöistä. Metallilassa vähintään melko eri mieltä väitteen kanssa oli viidennes (19 %) ja täysin eri mieltä vain 3 % työntekijöistä. Prosessilassa siis suunnilleen yhtä suuret osuudet työntekijöistä oli tässä asiassa vastakkaista mieltä eli työntekijät jakaantuivat tavallaan kahteen ryhmään. Metallilassa vastaavaa ei havaittu.

Prosessilassa tunnettiin Metallilaa hieman enemmän voimakasta jakoa ”meihin ja heihin” kun ajateltiin työntekijöitä ja johtoa työpaikalla. Tätä mieltä oli Prosessilassa kolmannes työntekijöistä

ja Metallilassa runsas neljännes (melko tai täysin samaa mieltä –vastanneet). Jakoa heikompana pitäviä oli Prosessilassa 40 % ja Metallilassa 44 % työntekijöistä. Tässä asiassa ei siis ollut suuria eroja tehtaiden välillä.

Työntekijöiden näkemykset johdon ja henkilöstön yhteen hiileen puhaltamisesta jakautuivat voimakkaasti. Hieman yli kolmannes tehtaiden työntekijöistä oli vähintään melko samaa mieltä siitä, että johto ja henkilöstö puhaltavat yrityksessä yleensä yhteen hiileen. Täysin samaa mieltä väitteen kanssa oli vain 4 % työntekijöistä. Melko tai täysin eri mieltä oli puolestaan kolmannes työntekijöistä. Työntekijät jakaantuivat siis kolmeen melko samankokoiseen ryhmään, jotka kokivat suhteet eri tavoin. Tehtaat erosivat toisistaan voimakkaasti työntekijöiden näkemyksissä. Väitteen kanssa vähintään melko samaa mieltä oli Prosessilassa viidennes työntekijöistä, kun Metallilassa osuus melkein puolet. Prosessilassa väitteen kanssa melko tai täysin eri mieltä olevia oli puolet työntekijöistä, kun Metallilassa osuus oli vain 16 % eli Prosessilan työntekijät kokivat suhteet huomattavasti heikommin toimiviksi kuin Metallilan työntekijät. Prosessilassa väitteen kanssa täysin eri mieltä oli 20 % työntekijöistä, kun Metallilassa tämä osuus oli vain 2 %.

Omat etunsa ja tavoitteensa yhteneviksi työnantajan tavoitteiden kanssa koki hieman yli puolet tehtaiden työntekijöistä (melko ja täysin samaa mieltä väitteen kanssa olevat). Sellaisia, jotka kokivat tavoitteet erilaisiksi oli 18 % työntekijöistä (melko ja täysin eri mieltä olevat). Metallilassa tavoitteet koettiin hieman yhtenevimiksi kuin Prosessilassa, suuria eroja ei kuitenkaan löytynyt.

3.4 Yhteistoimintasuhteiden kokemiseen vaikuttavat tekijät

3.4.1 Työntekijän taustatekijöiden merkitys

3.4.1.1 Sukupuolen merkitys

Tehtaiden kyselyyn vastanneista työntekijöistä on naisia 20 prosenttia (n = 98) ja miehiä 80 prosenttia (n = 399) eli tehtaissa vallitsee niille tyypillinen miesenemmistö. Kun laskettiin yhteistoimintasuhteiden kokemista kuvaavat keskiarvot sukupuolen mukaan naiset saivat arvoksi 14,7/25 ja miehet 15,5/25.

Taulukko 2. Yhteistoimintasuhteet sukupuolen mukaan.

Sukupuoli	Keskiarvo	N	Keskihajonta
Nainen	14,7	97	4,2302
Mies	15,5	397	4,3580
Yht.	15,4	494	4,3411

Sig.=,097

Naiset ja miehet eivät eroa tilastollisesti merkitsevästi näkemyksissään yhteistoimintasuhteista tutkittavissa tehtaissa (sig. = ,097). Keskihajonnoissa ei ole merkittäviä eroja.

Ristiintaulukoitaessa sukupuoli henkilöstöryhmän mukaan selvisi, että 94 prosenttia esimiesasemassa olevista ylemmistä toimihenkilöistä on miehiä (n = 48). Naisia heistä oli vain 6 prosenttia (n = 3). Alemmista toimihenkilöistä melkein kaksi kolmasosaa (61 %) oli naisia. Asemat ovat jakautuneet epätasaisesti sukupuolen mukaan. Asemalla onkin sukupuolta merkittävämpi vaikutus suhteiden kokemiseen.

Tehtaiden välillä on kuitenkin eroja tässä suhteessa, sillä Metallilassa naiset saivat tilastollisesti melkein merkitsevästi alempia keskiarvoja yhteistoimintasuhteita mitattaessa. Naisten keskiarvo oli Metallilassa 14,9/25, kun miehet saivat keskiarvoksi 16,3/25 (sig. = ,025). Prosessilassa naiset saivat arvon 14,2/25 ja miehet 14,6/25 (sig. = ,677).

Koko 21 organisaation aineistossa erot miesten ja naisten kesken olivat tilastollisesti merkitseviä. Naiset saivat hieman pienemmän keskiarvon kuin miehet. Tarkasteltaessa koko aineistoa huomattiin ero miesten ja naisten välillä ainoastaan työn ulkoisia olosuhteita koskevan tyytyväisyyden ja yhteistoimintasuhteiden kokemisen korrelaation kohdalla (naisilla nämä korreloivat, miehillä eivät). Tehtaat saattavat siis poiketa muista organisaatioista sillä varauksella, että naisten määrä tehtaissa jäi kuitenkin aika vähäiseksi tilastollisen merkitsevyyden toteamisen kannalta.

Taulukko 3. Yhteistoimintasuhteiden kokeminen sukupuolen mukaan koko aineistossa.

Sukupuoli	Keskiarvo	N	Keskihajonta
Nainen	15,3	1083	4,4776
Mies	15,9	725	4,6209
Yht.	15,5	1808	4,5449

Sig.=,004

3.4.1.2 Iän vaikutukset kokemuksiin

Työntekijöiden iän uskotaan vaikuttavan yleensä näkemyksiin työelämässä. Syntymävuosi ja näkemykset yhteistoimintasuhteista korreloivat tehtaissa tilastollisesti erittäin merkitsevästi ($r = -.21^{**}$, sig. = ,000). Korrelaatio havaittiin molemmista tehtaista ja koko aineistosta. Korrelaatio on negatiivinen, koska syntymävuoden kasvaessa (henkilö on tällöin nuorempi) myös hänen näkemyksensä työntekijöiden ja johdon tavoitteiden yhtenevyydestä on kielteisempi. Vastaavasti mitä vanhemmasta henkilöstä on kyse sitä yhtenäisemmiksi hän kokee tavoitteensa johdon kanssa.

Iän vaikutus voi johtua myös muista tekijöistä, kuten sosioekonomisesta asemasta tai työsuhteen kestosta. Eri henkilöstöryhmät saavat tilastollisesti erittäin merkitseviä eroja (sig. = ,000) syntymävuoden keskiarvoissa. Vanhimpia ovat esimiesasemassa olevat toimihenkilöt, nuorimpia muut ylemmät toimihenkilöt.

Taulukko 4. Syntymävuoden keskiarvot henkilöstöryhmän mukaan

Henkilöstöryhmä	Keskiarvo	N	Keskihajonta
Esimiesasemassa yl th	1950	51	7,82
Asiantuntijateht yl th	1955	45	10,02
Muu ylempi toimihenkilö	1960	23	7,37
Esimiesasemassa al th	1953	40	9,11
Muu alempi toimihenkilö	1954	91	10,32
Työntekijä-, viranhaltija	1957	24 0	10,47
Yht.	1955	49 0	10,22

Ikäerot ovat suurimmat asiantuntijatehtävissä työskentelevien, alempien toimihenkilöiden ja työntekijöiden joukossa. Työntekijät jaoteltiin iän suhteen myös eri ikäpolviin iän vaikutuksen tarkastelemista varten:

Taulukko 5. Yhteistoimintasuhteiden keskiarvot ikäpolvittain.

IKÄPOLVI	Keskiarvo	N	Keskihajonta
-1948	16,3	159	4,4565
1949-1960	15,7	163	4,1194
1961-	14,4	169	4,1346
Yht.	15,4	491	4,3033

Sig. = ,000

Iän kasvaessa myös yhteistoimintasuhteet koetaan toimivimmiksi. Vanhin ikäpolvi saa korkeimman keskiarvon yhteistoimintasuhteita kuvaavalla mittarilla ja nuorin ikäpolvi saa vastaavasti alhaisimman arvon. Erot ovat tilastollisesti erittäin merkitseviä. Samanlaiset eroavuudet havaittiin myös koko 21 organisaation aineistosta.

Työntekijän henkilöstöryhmän mukaan tarkasteltaessa syntymävuoden ja yhteistoimintasuhteiden välillä havaittiin negatiivista korrelaatiota ainoastaan muiden alempien toimihenkilöiden parista eli syntymävuoden kasvaessa yhteistoimintasuhteet koetaan heikommin toimiviksi. Muiden ryhmien parista tilastollisesti merkitsevää korrelaatiota ei havaittu, vaikkakin korrelaatiot olivat negatiivisia. Ikä ei siis korreloi tehtaissa suhteiden kokemisen kanssa muiden kuin alempien toimihenkilöiden kohdalla. Koko 21 organisaation aineistosta negatiivinen ja tilastollisesti merkitsevä korrelaatio havaittiin vain muiden alempien toimihenkilöiden parista.

Myöskään miesten ja naisten välillä ei ole tässä eroja, eikä iän korrelaatiota yhteistoimintasuhteiden kokemisen kanssa voida selittää sukupuolella. Sukupuolen vaikutusta ei havaittu myöskään koko 21 organisaation aineistosta.

3.4.1.3 Ammattikoulutuksen merkitys

Ilman ammatillista koulutusta olevia on 10 % työntekijöistä. Ammattikurssin käyneitä on 8 prosenttia. Suurin ryhmä on ammattikoulun käyneet, joita on työntekijöistä 38 %. Opistotason tutkinto on 27 prosentilla ja yliopisto- tai korkeakoulututkinto on 12 prosentilla työntekijöistä. Jokin muu tutkinto on neljällä prosentilla työntekijöistä. Ammattikoulutuksen vaikutusta näkemyksiin yhteistoimintasuhteista tutkittiin laskemalla keskiarvot ammattikoulutuksen mukaan.

Taulukko 6. Yhteistoimintasuhteiden keskiarvo ammattikoulutuksen mukaan.

Ammattikoulutus	Keskiarvo	N	Keskihajonta
ei ammatillista koulutusta	13,8	52	4,1521
Ammattikurssi	15,2	42	4,1603
Ammattikoulu	14,4	189	4,2619
Opistotason tutkinto	16,2	131	3,9996
Yliopisto-, korkeakoulututkinto	17,8	62	4,3838
Muu	16,0	19	4,1366
Yht.	15,4	495	4,3465

Sig.=,000

Koulutuksella on merkittävä vaikutus näkemyksiin yhteistoimintasuhteista, ja korkeimpia arvoja saavat yliopistotutkinnon suorittaneet (keskiarvo 17,8/25). Erot ovat tilastollisesti erittäin merkitseviä (sig. = ,000). Niillä, joilla ei ole ammatillista koulutusta, on kielteisillä näkemys tavoitteiden yhtenevyydestä (keskiarvo 13,8/25). Korkeakoulutetut tuntevat siis tavoitteensa yhtenevimmiksi johdon kanssa kuin heikommin koulutetut. He työskentelevät yleensä organisaation johto- tai esimiestehtävissä, joten tulos on odotettu. Tehtaiden esimiesasemassa olevista ylemmistä toimihenkilöistä 96,1 prosentilla on opisto-, yliopisto- tai korkeakoulututkinto. Ryhmien keskihajonnoissa ei ole merkittäviä eroja.

Tehtaita vertailtaessa korkeimmat arvot saivat molemmissa tehtaissa yliopisto- tai korkeakoulututkinnon suorittaneet (Prosessilassa 17,6/25 ja Metallilassa 17,9/25). Prosessilassa työskentelevät, ilman ammatillista koulutusta ovat saivat alhaisimpia keskiarvoja (12,1/25), Metallilassa sen sijaan muiden ryhmien välillä ei ollut suuria eroja. Yliopisto- tai korkeakoulututkinnon suorittaneiden näkemysten eroavuus muiden ryhmien näkemyksistä ilmeni myös koko 21 organisaation aineistoa tutkittaessa.

Taulukko 7. Yhteistoimintasuhteiden keskiarvo ammattikoulutuksen mukaan koko aineistossa.

Ammattikoulutus	Keskiarvo	N	Keskihajonta
ei ammatillista koulutusta	14,8	147	4,4015
Ammattikurssi	15,2	175	4,6235
Ammattikoulu	15,0	387	4,2670
Opistotason tutkinto	15,6	732	4,4168
yliopisto-, korkeakoulututkinto	16,5	301	4,9035
Muu	14,9	64	5,1973
Yht.	15,5	1806	4,5464

Sig.=,000

3.4.1.4 Yhteenveto taustatekijöiden vaikutuksesta

Tehtaissa työskentelee erilaisia ihmisiä. Heillä on erilaiset taustat ja lähtökohdat, he ovat eri ikäisiä, heidän koulutuksensa on erilainen, toisten työsuhte on kestänyt kauemmin kuin toisten ym. Tässä tutkimuksessa käsitellään mm. sukupuolen, iän ja koulutuksen vaikutusta yhteistoimintasuhteiden kokemiseen. Nuorilla on Kimmo Kevätsalon tutkimuksen (1991) mukaan vähintään yhtä vahvat mielipiteet työpaikan asioista kuin vanhemmilla työntekijöillä. Nuoret kokevat kuitenkin itse pystyvänsä parhaiten puolustamaan omia etujaan. (Kevätsalo 1991, 95.)

Naiset ja miehet ovat Kevätsalon mukaan eriarvoisia metalliteollisuudessa. Naisten palkat ovat metalliteollisuudessa noin 80 % miesten palkoista, heillä on vähemmän ammattikoulutusta, heidän työtään arvostetaan vähemmän, heidät eristetään omiin tehtäviin ja omille osastoille, heidän työnsä tarjoaa vähemmän kehitysmahdollisuuksia. Heillä on vähemmän valtaa ammattiyhdistyksessä. Ammattiyhdistystä hallitsevat iäkkäät, ammatillisesti tai korkeastikoulutetut, hyvässä työmarkkina- asemassa olevat miehet, jotka pitävät kiinni vanhoista toimintamalleista. Eriarvoisuuteen on Kevätsalon mukaan selityksenä se, että miestä pidetään edelleen perheen ensisijaisena tulon hankkijana. Sukupuolen mukaiseen syrjintään ei kuitenkaan kiinnitetä huomiota työpaikalla. Naiset huomaavat sitä esiintyvän kuitenkin miehiä enemmän, miehet eivät sitä tiedosta yhtä hyvin. Toisaalta palkkatyö on naisille miehiä tärkeämpää työelämän ihmissuhteet ovat tärkeämpiä ja naisten työsuhde on turvatumpi kuin miesten. (Kevätsalo 1992, 4-6; Kevätsalo 1999a, 169.) Miesten on todettu kokevan etunsa vähemmän yhteiseksi johdon kanssa kuin naiset (Kevätsalo 1997a, Kevätsalo 1999, 169). Tehtaiden modernisoituminen näkyy kuitenkin nopeimmin naisten aseman muutoksissa, koska naisten asema ei ole ollut niissä yleensä niin vakiintunut ja pysyvä kuin miesten (Kevätsalo 1991, 90).

Naiset kokevat yhteistoimintasuhteet huonommin toimiviksi Metallilassa ja koko 21 organisaation aineistossa kuin miehet. Prosessilassa eroja ei havaittu. Myös iäkkäämmät työntekijät kokevat suhteet toimivimmiksi kuin nuoremmat, tähän vaikuttaa kuitenkin työntekijän asema ja elaboroitaessa ero jäi voimaan ainoastaan muiden alempien toimihenkilöiden kohdalla. Sama havaittiin myös koko aineistossa. Yliopistotutkinnon suorittaneet kokevat suhteet paremmin toimiviksi tehtaissa kuin ilman ammatillista koulutusta olevat.

3.4.2 Asemaan ja työasenteisiin liittyvien tekijöiden vaikutukset suhteiden kokemiseen

3.4.2.1 Sosioekonomisen aseman vaikutus

Taulukko 8. Henkilöstöryhmät.

			Yritys		Yht.
			Prosessila	Metallila	
Henkilöstöryhmä	Esimiesasemassa yl th	N	27	25	52
		%	13,1%	8,7%	10,5%
	Asiantuntijateht yl th	N	16	29	45
		%	7,8%	10,1%	9,1%
	muu ylempi toimihenkilö	N	8	15	23
		%	3,9%	5,2%	4,7%
	Esimiesasemassa al th	N	20	20	40
		%	9,7%	6,9%	8,1%
	muu alempi toimihenkilö	N	38	54	92
		%	18,4%	18,8%	18,6%
	Työntekijä-, viranhaltija	N	97	145	242
		%	47,1%	50,3%	49,0%
Yht.	N	206	288	494	
	%	100,0%	100,0%	100,0%	

Tehtaiden henkilöstöryhmistä suurin on työntekijät, joita on melkein puolet (49 %) henkilöstöstä. Toiseksi suurin ryhmä on muut alemmat toimihenkilöt, joiden osuus on melkein viidennes (18 %). Pienin ryhmä on muut ylempät toimihenkilöt. Prosessilassa on esimiesasemassa olevia ylempiä toimihenkilöitä suhteellisesti hieman enemmän, 13 %, kun Metallilassa heidän osuutensa on 9 %. Metallilan vastanneissa on puolestaan suhteellisesti enemmän asiantuntijatehtävissä olevia ja muita ylempiä toimihenkilöitä. Esimiesasemassa olevia ylempiä toimihenkilöitä on noin 10 prosenttia työntekijöistä. Henkilöstöryhmiin kuuluvien näkemyksille yhteistoimintasuhteista on laskettu keskiarvot:

Taulukko 9. Yhteistoimintasuhteet henkilöstöryhmittäin.

Henkilöstöryhmä	Keskiarvo	N	Keskihajonta
Esimiesasemassa yl th	19,4	52	3,3917
Asiantuntijateht yl th	16,8	45	3,7453
muu ylempi toimihenkilö	16,3	23	3,6756
Esimiesasemassa al th	17,8	40	2,8212
muu alempi toimihenkilö	15,1	91	4,1958
Työntekijä-, viranhaltija	13,9	240	4,1370
Yht.	15,4	491	4,3370

Sig.=,000

Erot ryhmien välillä ovat tilastollisesti erittäin merkitseviä. Esimiesasemassa olevien näkemykset yhteistoimintasuhteista ovat positiivisimpia (ylempien toimihenkilöiden keskiarvo 19,4/25, alempien toimihenkilöiden 17,8/25), negatiivisimpia ovat työntekijät ja viranhaltijat (13,9/25). Asiantuntijatehtävissä toimivat ja muut ylempät toimihenkilöt saavat hieman alhaisempia arvoja kuin esimiesasemassa olevat toimihenkilöt.

Prosessilan työntekijät kokevat yhteistoimintasuhteet huonommin toimiviksi kautta linjan kuin Metallilan työntekijät. Tämä voidaan huomata melkein jokaisen tutkittavan seikan kohdalla. Molempien tehtaiden työntekijöistä korkeissa asemissa työskentelevät pitävät yhteistoimintasuhteita paremmin toimivina kuin alemmissa tehtävissä työskentelevät (Prosessilassa keskiarvo 18,9/25, Metallilassa 20,0/25). Poikkeuksena ovat asiantuntijatehtävissä työskentelevät ylempät toimihenkilöt (Prosessilassa 16,1/25, Metallilassa 17,2/25), jotka saavat alempia arvoja kuin esimiesasemassa työskentelevät alemmat toimihenkilöt (Prosessilassa 17,5/25, Metallilassa 18,1/25). Työntekijät ja viranhaltijat kokevat yhteistoimintasuhteet huonoiten toimivina (Prosessilassa keskiarvo 12,3/25, Metallilassa 14,9/25). Samat seikat voidaan havaita myös koko 21 organisaation aineistosta.

Taulukko 10. Yhteistoimintasuhteiden keskiarvo henkilöstöryhmän mukaan koko aineistossa.

Henkilöstöryhmä	Keskiarvo	N	Keskihajonta
Esimiesasemassa yl th	19,4	154	3,4528
Asiantuntijateht yl th	16,3	160	4,4792
Muu ylempi toimihenkilö	16,4	79	4,4369
Esimiesasemassa al th	17,4	121	3,9436
Muu alempi toimihenkilö	15,7	306	4,2647
Työntekijä-, viranhaltija	14,4	974	4,4154
Yht.	15,5	1794	4,5503

Sig. = ,000

3.4.2.2 Työntekijöiden työtehtävien vaikutus

Tehtaat eroavat toisistaan eri tehtävissä työskentelevien vastanneiden osuuksien suhteen. Tämä johtuu niiden toisistaan poikkeavista tuotannonaloista ja -tavoista. Erot ryhmien koossa eivät ole suuret useimpien tehtävien kohdalla. Esimerkiksi johtaja- ja päällikkötehtävissä työskentelee 8 % tehtaiden työntekijöistä (Prosessilassa osuus on 9 % tehtaan työntekijöistä, kun Metallilassa se on 7 %). Suunnittelutehtävissä on 11 % työntekijöistä (Prosessilassa osuus on 8 % ja Metallilassa 13 %).

Markkinointi- tai vientitehtävissä työntekijöiden osuuksissa on selviä eroja. Näissä tehtävissä työskentelee keskimäärin 7 % tehtaiden työntekijöistä (Prosessilassa osuus on vain 2 %, kun se Metallilassa on 11 %). Samoin on muiden, määrittelemättömien tehtävien kohdalla, joissa työskentelee Prosessilassa 10 % ja Metallilassa 2 % työntekijöistä.

Tehtaiden välillä suuria eroja asennus-, kokoonpano- ja työstötehtävissä työskentelevien osuuksissa. Prosessilassa näissä tehtävissä työskentelee vain 2 % työntekijöistä, kun Metallilassa osuus on ylin neljännes (28 %). Samoin tuotantoprosessin ohjaus- ja valvontatehtävien kohdalla erot ovat suuret, Prosessilassa kolmannes (30 %) työntekijöistä on näissä tehtävissä, kun Metallilassa ryhmän osuus on vain 5 %. Työntekijöiden kokemuksille yhteistoimintasuhteiden toimivuudesta laskettiin keskiarvot heidän tehtäviensä mukaan:

Taulukko 11. Yhteistoimintasuhteiden keskiarvo tehtävän mukaan tehtaissa.

Tehtävät	Keskiarvo	N	Keskihajonta
Johtaja-, päällikkötehtävät	19,1	40	3,8243
Suunnittelutehtävät	16,6	54	3,8223
Markkinointi-, tai vientitehtävät	15,9	34	3,8764
Hallinnolliset tehtävät	16,4	37	3,5685
Työnjohtotehtävät	17,7	30	2,8080
Asiakas-, potilaspalvelutehtävät	15,0	21	5,2440
Huolto-, ja korjaustehtävät	13,4	45	4,1591
Asennus-, kokoonpano- ja työstötehtävät	15,4	82	4,0472
Tuotantoprosessin ohjaus- ja valvontatehtävät	13,1	74	4,3528
Tarkastus, kuljetus-, pakkaus-, varasto- ja siivoustehtävät	13,8	35	4,1023
Henkilökunnan edustaja	15,8	6	3,7103
Muu tehtävä	15,3	28	4,0993
Yht.	15,4	486	4,3408

Sig.=,000

Eri työtehtävissä työskentelevät suhtautuvat tilastollisesti erittäin merkitsevästi eri tavoin yhteistoimintasuhteisiin. Johtotehtävissä työskentelevät pitävät yhteistoimintasuhteita parhaiten toimivina (keskiarvo 19,1/25). Suhteita huonoiten toimivina pitävät tuotantoprosessin ohjaus- ja valvontatehtävissä työskentelevät (keskiarvo 13,1/25). Toiseksi korkeimpia arvoja saavat työnjohdossa työskentelevät (keskiarvo 17,7/25). Suorittavissa töissä olevat saavat keskimäärin alhaisempia arvoja kuin hallinnollisissa tehtävissä työskentelevät (toimihenkilöt). Henkilökunnan edustajat kokevat suhteet hieman paremmin toimiviksi kuin muut suorittavissa töissä olevat. Keskiarvot eroavat eniten asiakaspalvelutehtävissä työskentelevien joukossa.

Koko aineistossa tulokset ovat samansuuntaisia, johtotehtävissä työskentelevät saivat korkeimmat arvot (19,5/25) ja tuotantoprosessin ohjaus- ja valvontatehtävissä työskentelevät alhaisimmat arvot (12,9/25). Työnjohtotehtävissä työskentelevien keskiarvo oli 17,7/25.

3.4.2.3 Työsuhteen keston merkitys

Työsuhteen kestolla ja yhteistoimintasuhteiden kokemisella näyttäisi olevan yhteyttä, niiden välinen korrelaatio on tehtaissa melkein merkitsevä ($r = .11^*$, sig. = ,018). Kuitenkin kun korrelaatiot laskettiin erikseen kummallekin tehtaalle, huomattiin että korrelaatio työsuhteen keston ja yhteistoimintasuhteiden kokemisen välillä hävisi. Prosessilassa korrelaatio on lähellä melkein merkitsevän rajaa ($r = .14$, sig. = ,052), Metallilasta ei löydetty korrelaatiota työsuhteen keston ja yhteistoimintasuhteiden kokemisen väliltä ($r = .07$, sig. = ,271). Koko 21 organisaation aineistosta korrelaatio löytyy ($r = .11^{**}$, sig. = ,000) ja se on tilastollisesti erittäin merkitsevä.

Työntekijän henkilöstöryhmän mukaan tarkasteltaessa työsuhteen keston ja yhteistoimintasuhteiden kokemisen välillä havaittiin tilastollisesti melkein merkitsevää korrelaatiota ainoastaan muiden alempien toimihenkilöiden parista. Koko 21 organisaation aineistosta tilastollisesti merkitsevä korrelaatio havaittiin vain asiantuntijatehtävissä toimivien ylempien toimihenkilöiden ja muiden alempien toimihenkilöiden parista. Sukupuolen mukaan tarkasteltaessa havaittiin korrelaatio vain miesten kohdalla ($r = .11$, sig. = ,025). Naisilla työsuhteen kesto ei näytä vaikuttavan suhteiden kokemiseen.

3.4.2.4 Arviot aseman muutoksesta työpaikalla

Etenemismahdollisuudet ovat pysyneet suurimmalla osalla työntekijöistä ennallaan, työntekijöistä melkein kolme neljäsosaa (72 %) on tätä mieltä. Prosessilassa on tapahtunut etenemismahdollisuuksien suhteen hieman enemmän muutoksia kuin Metallilassa sekä parempaan että huonompaan suuntaan. Näkemykset hajautuvat niin, että saman verran tehtaiden työntekijöistä, 14 %, kokee muutoksia tapahtuneen joko parempaan tai huonompaan suuntaan.

Työn varmuus on heikentynyt Prosessilassa (42 prosentin mielestä heikentynyt ainakin jonkin verran) huomattavasti enemmän kuin Metallilassa (19 prosentin mielestä heikentynyt ainakin jonkin verran). Prosessilan työntekijöistä vain 15 % kokee, että työn varmuus on parantunut. Metallilassa

työn varmuudessa ei ole tapahtunut yhtä suuria muutoksia, suunnilleen saman verran työntekijöistä kokee työn varmuuden joko parantuneen tai heikentyneen. Kahden kolmasosan (64 %) mielestä työn varmuus on pysynyt ennallaan. Prosessilassa vastaava osuus on 43 %.

Puolet työntekijöistä kokee, että vaikutusmahdollisuudet ovat pysyneet ennallaan. Prosessilassa viidesosa työntekijöistä kokee vaikutusmahdollisuuksien heikentyneen, Metallilassa näin kokee 12 %. Vaikutusmahdollisuuksien parantumista on tapahtunut työntekijöistä hieman yli kolmanneksen (35 %) mukaan.

Omien tavoitteiden saavuttaminen on parantunut Prosessilan työntekijöistä kolmasosan mielestä (Metallilassa vastaava osuus on 24 %). Yli puolet (59 %) kokee, että omien tavoitteiden saavuttamismahdollisuudet ovat pysyneet ennallaan. Heikentymistä tavoitteiden saavuttamisessa on tapahtunut työntekijöistä 14 prosentin mielestä.

Taulukko 12. Yhteistoimintasuhteiden keskiarvo omien tavoitteiden saavuttamisen mukaan.

Omien tavoitteiden saavuttaminen	Keskiarvo	N	Keskihajonta
parantunut selvästi	17,3	24	4,1729
parantunut jonkin verran	16,8	106	3,6483
ennallaan	15,4	281	4,2013
heikentynyt jonkin verran	13,3	48	4,0724
heikentynyt selvästi	12,5	18	5,2272
Yht.	15,5	477	4,2617

Sig. = ,000

Omien tavoitteiden saavuttamismahdollisuuksissa tapahtuneet muutokset korreloivat voimakkaasti yhteistoimintasuhteita kuvaavan mittarin kanssa. Ne, joiden mielestä omien tavoitteiden saavuttaminen on parantunut selvästi saavat myös korkeimmat keskiarvot mittarilla. Vastaavasti ne, joiden mielestä mahdollisuudet ovat heikentyneet selvästi kokevat myös yhteistoimintasuhteet heikoiten toimiviksi.

Työssä tapahtuneita muutoksia koskevia arvioita kuvaamaan on rakennettu summamuuttuja, joka koostuu seitsemästä kohdasta (vaihteluväli on 7-35, toteutunut vaihteluväli 3-35). Mittari on käännetty niin, että pienet arvot kuvaavat muutoksia heikompaan suuntaan, suuret puolestaan muutoksia parempaan suuntaan. Kyselylomakkeessa (ks. Liitteet Kyselylomake 15b-h) on kysytty etenemismahdollisuuksien, työn varmuuden, työn mielenkiintoisuuden, työn itsenäisyyden, työn vastuullisuuden, omien tavoitteiden saavuttamisen ja vaikutusmahdollisuuksien muutoksia. Lisäksi

on kysytty palkkatason kehitystä, mutta sitä ei ole otettu mukaan tähän mittariin (käsitellään toisessa yhteydessä). Arviot koskevat muutoksia viimeisen kolmen vuoden aikana. Mittarin Cronbachin alfa on .86.

Taulukko 13. Muutoksia koskevien arvioiden keskiarvot tehtaissa.

Tehdas	Keskiarvo	N	Keskihajonta
Prosessila	21,9	200	5,1369
Metallila	22,0	288	4,2293
Yht.	22,0	488	4,6182

Sig.=,761

Kummassakin tehtaassa työolosuhteiden muutokset arvioidaan suunnilleen samalla tavalla. Kummankin tehtaan työntekijöiden mielestä työ on muuttunut myönteiseen suuntaan, mutta parantamisenkin varaa vielä on mittarin vaihteluvälin huomioiden (tehtaiden keskiarvo 22/35). Keskiarvot vaihtelevat Prosessilassa enemmän kuin Metallilassa.

Yhteistoimintasuhteiden korrelaatioksi muutoksia koskevien arvioiden kanssa saatiin $r = .33^{**}$ (sig. = ,000). Mitä enemmän työn koetaan muuttuneen myönteiseen suuntaan sitä paremmiksi yhteistoimintasuhteet koetaan. Koko 21 organisaation aineistossa korrelaatioksi saatiin $r = .32^{**}$ (sig. = ,000). Molemmissa tehtaissa ja myös koko aineistossa erot ovat tilastollisesti erittäin merkitseviä.

Muutoksia koskevien arvioiden ja yhteistoimintasuhteiden kokemisen korrelaatiota tarkasteltiin kolmannen muuttujan, henkilöstöryhmän luokissa. Vakioitaessa henkilöstöryhmän mukaan selvisi, että korrelaatiot ovat tilastollisesti erittäin merkitseviä työntekijöiden/viranhaltijoiden ja muiden alempien toimihenkilöiden kohdalla. Esimiesasemassa olevien ylempien toimihenkilöiden ja muiden ylempien toimihenkilöiden ryhmissä korrelaatiot ovat tilastollisesti melkein merkitseviä. Muiden henkilöstöryhmien, eli asiantuntijatehtävissä toimivien ylempien toimihenkilöiden ja esimiesasemassa toimivien alempien toimihenkilöiden ryhmissä korrelaatioita ei havaittu. Miehet ja naiset eivät myöskään eroa muutoksia koskevien arvioiden ja yhteistoimintasuhteiden kokemisen korrelaation suhteen.

3.4.2.5 Arviot työssä tulevaisuudessa tapahtuvista muutoksista

Prosessilassa uskotaan työn varmuuden heikkenemiseen enemmän kuin Metallilassa. 45 % Prosessilan työntekijöistä uskoo työn varmuuden heikkenevän ainakin jonkin verran. Metallilassa vastaava osuus on neljännes. Prosessilassa 14 % uskoo työn varmuuden heikkenevän selvästi, kun Metallilassa siihen uskoo vain 3 %. Metallilassa kaksi kolmasosaa (64 %) uskoo työn varmuuden pysyvän ennallaan, kun tähän Prosessilassa uskoo 45 % työntekijöistä. Työn varmuuden selvään paranemiseen ei juurikaan uskota. Työn varmuuden uskoo paranevan ainakin jonkin verran 11 % tehtaiden työntekijöistä.

Neljännes tehtaiden työntekijöistä uskoo työn mielenkiintoisuuden paranemiseen. Sen ennallaanpysymiseen uskoo Prosessilassa puolet ja Metallilassa melkein kaksi kolmasosaa (62 %) työntekijöistä. Prosessilassa ollaan tässäkin asiassa pessimistisempiä.

Prosessilassa käsitykset työn itsenäisyyden kehityksestä vaihtelevat enemmän kuin Metallilassa, jossa yli kaksi kolmasosaa (72 %) uskoo sen pysyvän ennallaan. Prosessilassa työn itsenäisyyden paranemiseen uskoo 31 % ja heikkenemiseen 17 %. Tehtaiden työntekijöistä melkein 90 % uskoo siihen, ettei työn itsenäisyys ainakaan heikkene.

Noin kaksi kolmasosaa (62 %) työntekijöistä uskoo työn vastuullisuuden pysyvän ennallaan. Työn vastuullisuuden paranemiseen uskoo kolmannes (32 %) työntekijöistä. Prosessilassa uskotaan hieman enemmän sekä työn vastuullisuuden paranemiseen että heikkenemiseen kuin Metallilassa.

Tehtaiden työntekijöistä hieman yli puolet (55 %) uskoo omien tavoitteiden saavuttamisen pysyvän ennallaan. Niiden saavuttamisen paranemiseen uskoo hieman alle kolmannes (29 %) työntekijöistä. Prosessilassa uskotaan hieman enemmän omien tavoitteiden saavuttamisen heikkenemiseen (23 %) kuin Metallilassa (12 %). Omien tavoitteiden saavuttamisen paranemiseen uskoo yhtä suuri osa tehtaiden työntekijöistä (molemmissa 29 %).

Vaikutusmahdollisuuksien ennallaan pysymiseen uskoo yli puolet (54 %) työntekijöistä ja paranemiseen 24 % työntekijöistä. Prosessilassa uskotaan enemmän vaikutusmahdollisuuksien heikkenemiseen kuin Metallilassa (Prosessilassa 26 %, Metallilassa 13 %).

Työntekijöiden oletuksia siitä, millaisia muutoksia he olettavat tapahtuvan seuraavan kahden vuoden kuluessa on mitattu tekemällä muutosarvioita kuvaava summamuuttuja kahdeksasta kysymyksestä (kyselylomake 19a-h). Työntekijöiltä on kysytty heidän arvioitaan palkkatason, etenemismahdollisuuksien, työn varmuuden, mielenkiintoisuuden, itsenäisyyden, vastuullisuuden, omien tavoitteiden saavuttamisen ja vaikutusmahdollisuuksien kehittymisestä. Mittarin vaihteluväli on 8-40 (todellinen vaihteluväli 1-40), jossa pienet arvot kuvaavat arvioita huonompaan suuntaan, suuret parempaan suuntaan, asteikko on käännetty ja Likertin asteikollinen. Mittarin Cronbachin alfa on .90.

Taulukko 14. Muutosarvioiden keskiarvot tehtaissa.

Yritys	Keskiarvo	N	Keskihajonta
Prosessila	23,6	206	5,7129
Metallila	24,9	287	4,6534
Yht.	24,3	493	5,1544

Sig=,008

Tehtaiden välillä on tilastollisesti merkitsevä ero näkemysten suhteen. Yhteistoimintasuhteita ja tulevaisuudessa tapahtuvia muutoksia koskevien arviointien väliseksi korrelaatioksi saatiin $r = .38^{**}$ (sig. = ,000) ja se löytyy molemmista tehtaista. Koko aineistossa korrelaatio on $r = .33^{**}$ (sig. = ,000).

Mitä positiivisemmiksi yrityksessä tulevaisuudessa tapahtuvat muutokset (seuraavan 2 vuoden kuluessa) arvioidaan sitä paremmiksi myös yhteistoimintasuhteet koetaan. Samoin päinvastoin, mitä kielteisempiä muutoksien odotetaan olevan, sitä huonommin yhteistoimintasuhteiden koetaan toimivan.

Henkilöstöryhmissä tarkasteltaessa korrelaatiot muuttujien välillä hävisivät muista ryhmistä paitsi asiantuntijatehtävissä toimivien ylempien toimihenkilöiden ja työntekijöiden/viranhaltijoiden ryhmistä. Sukupuolten välillä ei havaittu myöskään eroja tässä asiassa.

3.4.2.6 Vaikutusmahdollisuudet työpaikalla

Työntekijöistä kaksi kolmasosaa (65 %) uskoo voivansa vaikuttaa omaan työhönsä. Prosessilassa tähän ei kuitenkaan uskota yhtä paljon kuin Metallilassa. Prosessilassa 30 % työntekijöistä ei tähän usko, kun Metallilassa osuus on 14 %. Metallilan työntekijät uskovat voivansa vaikuttaa työtä

koskeviin kielteisiin päätöksiin enemmän kuin Prosessilassa uskotaan. Metallilassa mahdollisuuksiinsa uskaa 43 prosenttia, kun Prosessilassa osuus on hieman alle kolmannes. Prosessilassa melkein puolet (49 %) työntekijöistä ei usko voivansa vaikuttaa työtä koskeviin kielteisiin päätöksiin. Metallilassa vastaava osuus on selvästi pienempi, alle kolmannes työntekijöistä.

Vaikutusmahdollisuuksia kuvaava mittari on luotu neljästä muuttujasta; minulla on valtaa vaikuttaa omaan työhöni liittyviin asioihin, voin estää työhöni vaikuttavat kielteiset muutokset, olen hyvin perillä työpaikan tilanteesta ja kehittämissuunnitelmista ja en ole huolissani työni tulevaisuudesta (kyselylomake kysymys 17a, b, c, e). Vastausvaihtoehtoja on viisi ja vastaukset voivat saada mittarilla arvoja 4-20 (toteutunut vaihteluväli 3-20). Mittarin asteikko on käännetty niin, että pienet arvot tarkoittavat, että työntekijä kokee ettei hänellä ole vaikutusmahdollisuuksia työssään, suuret puolestaan että hänellä on valtaa vaikuttaa. Mittarin Cronbachin alfa on .74 ja se on Likertin asteikollinen.

Taulukko 15. Vaikutusmahdollisuuksien keskiarvot tehtaissa.

Yritys	Keskiarvo	N	Keskihajonta
Prosessila	11,4	206	4,0584
Metallila	13,1	288	3,4267
Yht.	12,4	494	3,7854

Sig.=,005

Tehtaiden työntekijät eroavat tilastollisesti merkitsevästi toisistaan vaikutusmahdollisuuksiaan koskevissa näkemyksissään. Vaikutusmahdollisuuksia koskevien arviointien ja yhteistoimintasuhteiden välinen korrelaatioksi saatiin $r = .53^{**}$ (sig. = ,000). Mitä enemmän koetaan voitavan vaikuttaa omaan työhön sitä yhteisemmiksi tavoitteet johdon kanssa koetaan. Korrelaation ovat tilastollisesti erittäin merkitseviä molemmissa tehtaissa ja koko aineistossa (Prosessilassa korrelaatio on $r = .61^{**}$ (sig. = ,000), Metallilassa se on $r = .43^{**}$ (sig. = ,000). Keskihajonnoissa ei ole merkittäviä eroja. Koko 21 organisaation aineistossa korrelaatio on $r = .52^{**}$ (sig. = ,000)).

Korrelaatio vaikutusmahdollisuuksia koskevien arviointien ja yhteistoimintasuhteiden kokemisen väliltä löytyi myös henkilöstöryhmien mukaan tarkasteltaessa kaikista muista ryhmistä paitsi esimiesasemassa toimivien ylempien toimihenkilöiden ja esimiesasemassa toimivien alemmien toimihenkilöiden ryhmistä. Sukupuolten välillä ei havaittu eroja.

3.4.2.7 Työtyytymättömyys ja työtyytyväisyys

Työtyytymättömyyttä on mitattu luomalla kolme mittaria. Ne kuvaavat tyytymättömyyttä työn sisältöön, työpaikalla vallitseviin henkilösuhteisiin ja työpaikan olosuhteisiin.

Tyytymättömyyttä työn sisältöön on kuvattu luomalla mittari kyselylomakkeen kysymyksistä koskien työn yksitoikkoisuutta, työtä koskevien vaikutusmahdollisuuksien puutetta, etenemismahdollisuuksien puutetta ja kehittymismahdollisuuksien puutetta (kyselylomake kysymys 23, vaihtoehdot 1, 3, 16, 17). Mittarin vaihteluväli on 0-8. Mittari on rekoodattu niin, että ei-vastaus saa arvon nolla, ei osaa sanoa-vastaus arvon yksi ja kyllä-vastaus arvon 2. Mittarin Cronbachin alfa on .73.

Taulukko 16. Työn sisältöä koskevan tyytymättömyyden keskiarvot tehtaissa.

Yritys	Keskiarvo	N	Keskihajonta
Prosessila	2,9	203	2,7768
Metallila	2,7	285	2,6131
Yht.	2,8	488	2,6802

Sig.=,087

Tehtaiden välillä ei ole tilastollisesti merkitseviä eroja työn sisältöä koskevan tyytymättömyyden suhteen. Työn sisältöä koskevan tyytymättömyyden ja yhteistoimintasuhteiden kokemisen korrelaatio on tehtaissa $r = -.33^{**}$ (sig. = ,000). Mitä tyytymättömämpiä ollaan työn sisältöön sitä vastakkaisemmiksi tavoitteet johdon kanssa koetaan. Keskihajonnoissa ei ole merkittäviä eroja. Koko aineistossa korrelaatio on $r = -.32^{**}$ (sig. = ,000). Havaittu negatiivinen korrelaatio on tilastollisesti merkitsevä.

Tilastollisesti merkitsevät negatiiviset korrelaatiot löytyvät henkilöstöryhmän mukaan tarkasteltaessa muiden ylempien toimihenkilöiden, muiden alempien toimihenkilöiden ja työntekijöiden/viranhaltijoiden ryhmistä. Esimiesasemassa toimivien ylempien ja alempien toimihenkilöiden ja asiantuntijatehtävissä toimivien ylempien toimihenkilöiden kohdalla muuttujien välillä ei ole tilastollisesti merkitsevää korrelaatiota. Korrelaatio ei selity myöskään työntekijän sukupuolella.

Tyytymättömyyttä työpaikalla vallitseviin suhteisiin on kuvattu luomalla mittari kolmesta kysymyksestä (kyselylomake kysymys 23, vaihtoehdot 8, 14, 15) koskien suhteita esimiehiin,

työjärjestelyjä ja johtamista, ja työpaikan ilmapiiriä. Mittarin vaihteluväli on 0-6 ja Cronbachin alfa .69. Rekoodaus on tehty samoin kuin työn sisältöä kuvaavaan mittariin.

Taulukko 17. Työntekijöiden välisiä suhteita koskevan tyytymättömyyden keskiarvo tehtaissa.

Yritys	Keskiarvo	N	Keskihajonta
Prosessila	2,0	203	2,2216
Metallila	2,0	286	2,0518
Yht.	2,0	489	2,1217

Sig.=,975

Korrelaatio mittarin ja yhteistoimintasuhteiden kokemisen välillä on $r = -.38^{**}$ (sig. = ,000). Tyytymättömyydellä työntekijöiden välisiin suhteisiin on vaikutusta yhteistoimintasuhteiden kokemiseen. Mitä tyytymättömämpiä suhteisiin ollaan sitä vastakkaisimmiksi tavoitteet johdon kanssa koetaan. Koko 21 organisaation aineistossa korrelaatio on $r = -.41^{**}$ (sig. = ,000).

Henkilöstöryhmän mukaan tarkasteltaessa negatiivinen korrelaatio löytyy vain esimiesasemassa toimivien alempien toimihenkilöiden, muiden alempien toimihenkilöiden ja työntekijöiden/viranhaltijoiden kohdalla. Sukupuolten välillä ei havaittu eroja. Koko 21 organisaation aineistosta negatiivinen korrelaatio havaittiin kaikilta muilta henkilöstöryhmiltä paitsi muilta ylemmiltä toimihenkilöiltä.

Tyytymättömyyttä työpaikan olosuhteisiin on kuvattu tekemällä summamuuttuja kolmesta muuttujasta koskien työn pakkotahtisuutta, kiirettä tai kireitä aikatauluja ja työskentelyolosuhteita. Mittarin vaihteluväli on 0-6 ja Cronbachin alfa .55.

Taulukko 18. Työolosuhteita koskevan tyytymättömyyden keskiarvo tehtaissa.

Yritys	Keskiarvo	N	Keskihajonta
Prosessila	2,2	203	2,0314
Metallila	2,0	284	1,9475
Yht.	2,1	487	1,9855

Sig.=,131

Tehtaat eivät eroa toisistaan tilastollisesti merkitsevästi. Mittarin ja yhteistoimintasuhteiden välinen korrelaatio on $r = -.27^{**}$ (sig. = ,000). Mitä tyytymättömmämpiä ollaan työskentelyolosuhteisiin sitä vastakkaisemmiksi tavoitteet koetaan. Koko aineistossa korrelaatio on $r = -.20^{**}$ (sig. = ,000). Korrelaatiot ovat tilastollisesti erittäin merkitseviä.

Kun muuttujien välistä yhteyttä tarkastellaan henkilöstöryhmän mukaan, negatiivinen korrelaatio löytyy vain työntekijöiden/viranhaltijoiden ryhmästä. Negatiivinen ja tilastollisesti erittäin merkitsevä korrelaatio löytyi myös pelkästään miesten kokemuksista. Koko 21 organisaation aineistossa negatiivinen korrelaatio oli tilastollisesti merkitsevä esimiesasemassa olevilla ylemmillä toimihenkilöillä, muilla alemmilla toimihenkilöillä ja työntekijöillä/viranhaltijoilla.

Työtyytyväisyyttä on mitattu luomalla kaksi sitä kuvaavaa mittaria; työn sisältöä koskeva ja työn ulkoisia ominaisuuksia kuvaava mittari.

Työn sisältöä koskevaa tyytyväisyyttä kuvaava mittari on luotu kuudesta kohdasta (kyselylomake kysymys 24, vaihtoehdot 1, 3, 8, 10, 14, 17). Työn sisällöllisiä tyytyväisyyttä lisääviä tekijöitä ovat työn mielenkiintoisuus, itsenäisyys, vaihtelevuus, uusien asioiden oppiminen, vaikutusmahdollisuudet työhön ja aikaansaamisen ja hyödyllisyyden tunne. Mittarin vaihteluväli on 0-12 ja Cronbachin alfa .77.

Taulukko 19. Työn sisältöä koskevan tyytyväisyyden keskiarvot tehtaissa.

Yritys	Keskiarvo	N	Keskihajonta
Prosessila	9,4	204	3,2931
Metallila	8,9	289	3,2876
Yht.	9,1	493	3,2953

Sig.=,246

Tehtaat eivät eroa tilastollisesti merkitsevästi toisistaan. Tyytyväisyyden ja yhteistoimintasuhteiden kokemisen välinen korrelaatio on $r = .30^{**}$ (sig. = ,000). Jos työ koetaan sisältörikkaaksi myös yhteistoimintasuhteet koetaan toimiviksi. Koko aineistossa korrelaatio puolestaan on $r = .30^{**}$ (sig. = ,000).

Henkilöstöryhmän mukaan tarkasteltaessa korrelaatio löytyy muiden ylempien toimihenkilöiden, muiden alempien toimihenkilöiden ja työntekijöiden ryhmistä. Sukupuolten välillä ei ole tässä eroa.

Työn ulkoisia ominaisuuksia kuvaava tyytyväisyyden mittari muodostettiin neljästä kysymyksestä, jotka koskivat työn kiireettömyyttä, uralla etenemistä/ylenemismahdollisuuksia, työpaikan henkeä ja työsuhteen varmuutta. Mittarin Cronbachin alfa on .55 ja vaihteluväli 0-8.

Taulukko 20. Työn ulkoisia ominaisuuksia koskevan tyytyväisyyden keskiarvot tehtaissa.

Yritys	Keskiarvo	N	Keskihajonta
Prosessila	4,3	201	2,5357
Metallila	4,1	284	2,2194
Yht.	4,2	485	2,3543

Sig.=,190

Tehtaiden välillä ei ole eroja tyytyväisyyden kokemisessa. Yhteistoimintasuhteiden kokemisen ja työn ulkoisia ominaisuuksia koskevan tyytyväisyyden korrelaatioksi saatiin -.00 (sig. = ,967) eli korrelaatiota ei tehtaissa ole. Koko 21 organisaation aineistossa korrelaatio löytyy ($r = .13^{**}$ (sig. = ,000)).

Henkilöstöryhmien mukaan tarkasteltaessa korrelaatio löytyy vain asiantuntijatehtävissä toimivien ylemmien toimihenkilöiden parista. Sukupuolen mukaan tarkasteltaessa korrelaatioita ja eroja ei löytynyt. Koko 21 organisaation aineistossa korrelaatio havaittiin kaikilta muilta henkilöstöryhmiltä paitsi muilta ylemmiltä toimihenkilöiltä. Tilastollisesti erittäin merkitsevä korrelaatio löytyi myös vain naisilta.

3.4.2.8 Yhteenveto asemaan ja työasenteisiin liittyvien tekijöiden vaikutuksesta yhteistoimintasuhteiden kokemiseen

Kevätsalo on esittänyt hypoteesin, jonka mukaan tehtävien jäykkä erottelu toisistaan aiheuttaa sen, että työelämän suhteet eivät voi koskea juuri muuta kuin palkkaa ja muita tuloksen jaon kysymyksiä. Jos ammattitaidot puolestaan ovat laajat ja yrityksen sisäiset työmarkkinat joustavat, neuvottelun kohteeksi voivat tulla myös yrityksen strategiaan liittyvät kysymykset. (Kevätsalo 1991, 126.) Tehtäväjousten on todettu lisäävän yhteisten etujen kokemista (Kevätsalo 1999a, 318). Jos työntekijät voivat työskennellä useissa erilaisissa tehtävissä, heidän näkemyksensä organisaatiosta ja sen tilanteesta laajenee ja tulee monipuolisemmaksi.

Tehtaiden työntekijöistä suurimman osan mielestä työn etenemismahdollisuudet, mielenkiintoisuus, itsenäisyys, vastuullisuus, palkkataso, vaikutusmahdollisuudet ja omien tavoitteiden saavuttaminen

ovat pysyneet ennallaan tai parantuneet. Prosessilassa on tapahtunut suurempia muutoksia sekä parempaan että huonompaan suuntaan. Työn varmuuden ja vaikutusmahdollisuuksien koetaan heikentyneen enemmän kuin Metallilassa. Palkkatason ja omien tavoitteiden saavuttamisen koetaan puolestaan parantuneen enemmän kuin Metallilassa. Muutoksia kuvaavalla mittarilla saatujen keskiarvojen mukaan muutoksia ei koeta juurikaan tapahtuneen ja keskiarvot sijoittuvat mittarin puoliväliin, Prosessilassa keskiarvo oli kuitenkin tilastollisesti merkitsevästi alempi kuin Metallilassa eli Metallilan olosuhteet ovat parantuneet enemmän sen työntekijöiden mielestä.

Tehtaiden työntekijöistä noin kaksi kolmasosaa uskoo vaikutusmahdollisuuksiinsa ainakin jonkin verran. Prosessilassa omiin vaikutusmahdollisuuksiin ei uskota yhtä paljon kuin Metallilassa. Prosessilassa noin puolet työntekijöistä ei usko voivansa vaikuttaa kielteisiin päätöksiin ja on vähintään melko huolestunut työnsä tulevaisuudesta. Metallilassa ollaan paremmin perillä työpaikan tilanteesta ja kehittämissuunnitelmista ja ollaan vähemmän huolestuneita työn tulevaisuudesta.

Tehtaissa ei koeta omia vaikutusmahdollisuuksia kuitenkaan kovin suuriksi ja vain alle puolet työntekijöistä kokee voivansa vaikuttaa kielteisiin päätöksiin. Vaikutusmahdollisuuksia kuvaavalla mittarilla mitatut keskiarvot sijoittuvat mittarin puoliväliin. Saatujen keskiarvojen mukaan tästä asiasta ei ole selkeää mielipidettä. Prosessilassa vaikutusmahdollisuuksien keskiarvo on kuitenkin tilastollisesti merkitsevästi alempi kuin Metallilassa.

Esimiesasemassa olevat, sekä ylemmät että alemmat toimihenkilöt, kokevat yhteistoimintasuhteet toimivammiksi kuin työntekijät tai viranhaltijat. On mielenkiintoista, että asiantuntijatehtävissä työskentelevät ylemmät toimihenkilöt kokevat suhteet huonommin toimiviksi kuin esimiesasemassa olevat alemmat toimihenkilöt. Esimiesasemalla näyttää siis olevan vaikutusta suhteiden kokemiseen.

Johtotehtävissä työskentelevät (työnjohto ja hallinto) kokevat suhteet odotetusti paremmin toimiviksi kuin suorittavia töitä tekevät (esimerkiksi tuotantoprosessin ohjaus- ja valvontatehtävissä työskentelevät). Henkilöstön edustajat kokevat suhteet myös hieman paremmin toimiviksi kuin muut suorittavia töitä tekevät.

Työsuhteen kesto vaikuttaa myös yhteistoimintasuhteiden kokemiseen, mutta vaikutus hävisi kuitenkin käsiteltäessä tehtaita erikseen. Elaboroitaessa henkilöstöryhmän mukaan työsuhteen keston korrelaatio suhteiden kokemisen kanssa havaittiin ainoastaan alempien toimihenkilöiden

parista. Pitkään tehtaassa työskennelleet kokevat suhteet myös paremmiksi kuin vähän aikaa työskennelleet miehet, naisilla samaa eroa ei havaittu. Koko aineistossa työsuhteen keston positiivinen korrelaatio havaittiin eli kauan yrityksessä työskennelleet kokevat suhteet paremmiksi kuin vähän aikaa palveluksessa olleet.

Ne, jotka kokevat palkkatasonsa parantuneen, kokevat suhteet paremmin toimiviksi kuin ne, joiden palkkataso on heikentynyt. Samoin on omien tavoitteiden saavuttaminen parantumisen kohdalla. Jos ne ovat heikentyneet yhteistoimintasuhteet koetaan heikommin toimiviksi. Ne työntekijät, alemmat toimihenkilöt, esimiesasemassa olevat ylemmät toimihenkilöt ja muut ylemmät toimihenkilöt, joiden mielestä organisaatiossa on tapahtunut positiivisia muutoksia kokevat suhteet myönteisemmiksi kuin muutokset negatiivisiksi kokevat. Tämä ei päde asiantuntijatehtävissä työskentelevien ylempien toimihenkilöiden ja esimiesasemassa olevien alempien toimihenkilöiden suhteen, heillä vastaavaa korrelaatiota ei havaittu.

Ne asiantuntijatehtävissä työskentelevät ylemmät toimihenkilöt ja työntekijät/viranhaltijat, joiden mielestä tulevaisuudessa (seuraavan 2 vuoden kuluessa) tapahtuu positiivisia muutoksia kokevat suhteet myönteisemmin kuin negatiivisia muutoksia odottavat. Muista henkilöstöryhmistä tätä ei havaittu. Myös koko 21 organisaation aineistossa korrelaatio havaittiin.

Suhteet johtoon kokevat positiivisesti myös ne työntekijät, joilla on vaikutusmahdollisuuksia suhteessa työhönsä. Jos vaikutusmahdollisuuksia on vähän, myös yhteistoimintasuhteet koetaan huonommin toimiviksi. Tätä korrelaatiota ei havaittu kuitenkaan esimiesasemassa olevien ylempien ja alempien toimihenkilöiden suhteen, heillä kun todennäköisesti on valtaa vaikuttaa työhönsä.

Tyytymättömyys työn sisältöön vaikuttaa suhteiden kokemiseen negatiivisesti muiden ylempien ja alempien toimihenkilöiden ja työntekijöiden parissa. Tyytymättömyys työntekijöiden välisiin suhteisiin korreloi negatiivisesti yhteistoimintasuhteiden kokemisen kanssa esimiesasemassa olevien ylemmillä ja alemmilla toimihenkilöillä ja työntekijöillä. Koko aineistossa korrelaatio havaittiin kaikilla muilla paitsi muilla ylemmillä toimihenkilöillä. Tyytymättömyys työolosuhteisiin korreloi suhteiden kokemisen kanssa negatiivisesti vain työntekijöiden parissa. Tämä korreloi negatiivisesti vain miehillä, naisilla korrelaatiota ei havaittu. Koko 21 organisaation aineistossa tämä korrelaatio havaittiin esimiesasemassa olevilta ylemmiltä toimihenkilöiltä, muilta alemmilla toimihenkilöiltä ja työntekijöiltä/viranhaltijoilta.

Tyytyväisyys työn sisältöön korreloi suhteiden kokemisen kanssa positiivisesti muilla ylemmillä ja alemmilla toimihenkilöillä ja työntekijöillä. Tyytyväisyys työn ulkoisiin ominaisuuksiin korreloi suhteiden myönteiseksi kokemisen kanssa ainoastaan asiantuntijatehtävissä olevilla ylemmillä toimihenkilöillä. Koko 21 organisaation aineistossa tämä korreloi vain naisilla ja kaikilla muilla henkilöstöryhmillä paitsi muilla ylemmillä toimihenkilöillä.

3.4.3 Organisaatiokulttuuriin liittyvien tekijöiden merkitys

3.4.3.1 Ristiriitojen kokeminen työpaikalla

Työntekijöistä vain 6 prosenttia kokee, että työyksikössä esiintyy paljon kilpailuhenkeä työntekijöistä. Työntekijöitä, joiden mielestä kilpailuhenkeä on melko paljon, on 14 % tehtaiden työntekijöistä. Työntekijöistä yli puolet kokee kuitenkin, että kilpailuhenkeä esiintyy jonkin verran. Kilpailuhenkeä ei esiinny lainkaan viidenneksen (19 %) mukaan. Tehtaiden välillä ei ole merkittäviä eroja tämän suhteen.

Esimiehen ja alaisten välisiä ristiriitoja esiintyy jonkin verran työntekijöistä melkein kahden kolmasosan (62 %) mukaan. Ristiriitoja esiintyy paljon työntekijöistä 5 prosentin mukaan ja melko paljon 13 prosentin mukaan. Niitä ei esiinny lainkaan viidenneksen mielestä. Tehtaita vertailtaessa Prosessilassa näiden osuus on kuitenkin hieman Metallilaa suurempi, sillä Prosessilassa neljännes (24 %) työntekijöistä kokee, että ristiriitoja ei esiinny lainkaan (Metallilassa osuus on 17 %).

Työntekijöiden välisiä ristiriitoja esiintyy työntekijöistä yli kahden kolmasosan eli 71 prosentin mielestä jonkin verran. Tehtaiden työntekijät eroavat toisistaan jonkin verran tässä, sillä Prosessilassa 76 % työntekijöistä on tätä mieltä, kun Metallilassa osuus on 68 %. Työntekijöistä 14 % kokee, että ristiriitoja esiintyy paljon tai melko paljon. Ristiriitoja ei esiinny lainkaan työntekijöistä 15 prosentin mielestä.

Eri henkilöstöryhmien välisiä ristiriitoja esiintyy jonkin verran työntekijöistä melkein kahden kolmasosan (62 %) mukaan. Niitä esiintyy paljon 5 prosentin ja melko paljon 13 prosentin mielestä. Ristiriitoja ei esiinny lainkaan työntekijöistä viidenneksen mukaan. Tehtaiden välillä on eroja tämän asian suhteen, sillä Prosessilassa 27 % työntekijöistä kokee, että ristiriitoja on vähintään melko paljon, kun Metallilassa osuus on vain 12 %. Vastaavasti Metallilan työntekijöistä 24 % kokee, että ristiriitoja ei ole lainkaan henkilöstöryhmien välillä, kun Prosessilassa osuus on 13 %.

Ristiriitoja kuvaava mittari on rakennettu neljästä muuttujasta; esiintyykö työyksikössä kilpailuhenkeä, esimiehen ja alaisten välisiä ristiriitoja, työntekijöiden välisiä ristiriitoja ja työpaikan eri henkilöstöryhmien välisiä ristiriitoja (kyselylomake kysymys 25). Mittarin vaihteluväli on 2-16 ja Cronbachin alfa .67. Suuret arvot tarkoittavat että ristiriitoja on paljon, pienet sitä, että niitä on vähän tai ei lainkaan (asteikko on käännetty).

Taulukko 21. Ristiriitojen kokemisen keskiarvot tehtaissa.

Yritys	Keskiarvo	N	Keskihajonta
Prosessila	8,2	206	2,2115
Metallila	8,0	291	1,9893
Yht.	8,1	497	2,0857

Sig.=,316

Ristiriitojen ja yhteistoimintasuhteiden kokemisen välinen negatiivinen korrelaatio tehtaissa on $r = -.16^{**}$ (sig. = ,000). Jos työpaikalla koetaan olevan paljon ristiriitoja, myös yhteistoimintasuhteiden koetaan olevan huonosti toimivia. Tehtaita verrattaessa huomataan, että vaikka Prosessilasta korrelaatio löytyy ($r = -.24^{**}$ (sig. = ,001)), Metallilassa korrelaatiota ristiriitojen ja yhteistoimintasuhteiden välillä ei ole ($r = -.09$ (sig. = ,128)). Keskihajonnoissa ei ole merkittäviä eroja. Koko 21 organisaation aineistossa korrelaatio on $r = -.25^{**}$ (sig. = ,000).

Ristiriitojen ja yhteistoimintasuhteiden kokemisen väliltä löytyy negatiivinen korrelaatio vain asiantuntijatehtävissä toimivien ylempien toimihenkilöiden ja työntekijöiden parista, muissa ryhmistä korrelaatiota ei havaittu. Naisilla negatiivinen korrelaatio on tilastollisesti melkein merkitsevä ($r = -.22^*$, sig. = ,032), kun miehillä se on erittäin merkitsevä ($r = -.14^{**}$, sig. = ,004).

3.4.3.2 Organisaatiositoutumisen vaikutus suhteiden kokemiseen

Sitoutumista organisaatioon on mitattu tekemällä summamuuttuja kyselylomakkeen kysymyksestä 26. Mittarissa on neljä muuttujaa ja vastausvaihtoehtoa; Olisin hyvin onnellinen jos voisin työskennellä tässä organisaatiossa eläkkeelle asti (asteikko käännetty), työskentelisin mieluummin jossakin toisessa työpaikassa kuin nykyisessä, en tunne erityistä kiintymystä työpaikkaani kohtaan ja kuuluminen tähän yritykseen/organisaatioon merkitsee minulle henkilökohtaisesti paljon (asteikko käännetty ja Likertin asteikollinen). Mittarin vaihteluväli on 2-20 ja Cronbachin alfa on .85.

Taulukko 22. Organisaatiositoutumisen keskiarvot tehtaissa.

Yritys	Keskiarvo	N	Keskihajonta
Prosessila	14,9	207	4,1893
Metallila	14,8	289	3,8152
Yht.	14,8	496	3,9724

Sig.,090

Organisaatiot eivät eroa tilastollisesti merkitsevästi toisistaan. Organisaatiositoutumisen ja yhteistoimintasuhteiden kokemisen välinen korrelaatio on $r = .28^{**}$ (sig. = ,000). Keskihajonnoissa ei ole merkittäviä eroja. Organisaation sitoutumisella ja yhteistoimintasuhteiden kokemisella näyttää olevan positiivinen korrelaatio. Koko 21 organisaation aineistossa korrelaatio on $r = .37^{**}$ (sig. = ,000) eli se on erittäin merkitsevä.

Muuttujien välinen korrelaatio löytyy myös henkilöstöryhmän mukaan tarkasteltaessa kaikista muista ryhmistä paitsi asiantuntijatehtävissä toimivien ylempien toimihenkilöiden parista. Sukupuolten välillä ei ole tehtaissa eroja organisaatiositoutumisessa.

3.4.3.3 Kokemukset organisaation ilmapiiristä

Käsitykset siitä, voiko työpaikan ihmisiin luottaa hajautuvat tehtaissa melko paljon. Metallilan työntekijöistä yli puolet (57 %) kokee voivansa luottaa työpaikallaan muihin ihmisiin. Prosessilassa osuus on pienempi (43 %). Prosessilassa kolmannes työntekijöistä ei luota kovinkaan paljon muihin työntekijöihin, kun Metallilassa vastaava osuus on viidesosa työntekijöistä.

Metallilassa vallitsee työntekijöistä puolet kokee, että tehtaassa on avoin ilmapiiri ja yhteishenki ja eri mieltä tästä on hieman alle kolmannes (30 %). Prosessilassa ilmapiirin kokee avoimeksi hieman yli kolmannes työntekijöistä (37 %) ja eri mieltä tästä on 40 % työntekijöistä. Mielenpiteet ilmapiiristä ja yhteishengestä hajautuvat siis voimakkaasti.

Tehtaiden välillä on suuria eroja käsityksissä tietojen välityksen avoimuudesta. Metallilassa puolet työntekijöistä on sitä mieltä, että tietoja välitetään ainakin melko avoimesti, kun Prosessilassa samaa mieltä on reilu neljännes (29 %). Prosessilassa puolet työntekijöistä ei pidä tietojenvälitystä avoimena. Tätä mieltä Metallilan työntekijöistä on reilu neljännes (28 %).

Työntekijöiden käsityksiä organisaation ilmapiiristä on mitattu tekemällä summamuuttuja neljästä kysymyksestä (kyselylomakkeen kysymykset 18 d, e, f ja h). Väittämät ovat työpaikallamme ihmisiin voi todella luottaa, työpaikallamme vallitsee avoin ilmapiiri ja yhteishenki, työpaikallamme ilmapiiri on kannustava ja työpaikallamme välitetään tietoja avoimesti. Mittarin vaihteluväli on 4-20 (todellinen 2-20) ja Cronbachin alfa .87. Pienet arvot kuvaavat huonoa ilmapiiriä ja suuret hyvää ilmapiiriä (asteikko on käännetty ja Likertin asteikollinen).

Taulukko 23. Ilmapiirin kokemisen keskiarvot tehtaissa.

Yritys	Keskiarvo	N	Keskihajonta
Prosessila	10,9	206	4,1544
Metallila	12,7	285	3,5740
Yht.	12,0	491	3,9258

Sig.=,000

Tehtaiden työntekijöillä on erilaiset näkemykset organisaationsa ilmapiiristä. Prosessilassa näkemykset ovat kielteisempiä kuin Metallilassa. Ilmapiirin ja yhteistoimintasuhteiden kokemisen välinen korrelaatio on $r = .55^{**}$ (sig. = ,000). Organisaation ilmapiirillä on vahva korrelaatio yhteistoimintasuhteiden kokemisen kanssa. Ilmapiirin kokemusten keskiarvot vaihtelevat Prosessilassa Metallilaa enemmän. Koko 21 organisaation aineistossa korrelaatio on $r = .51^{**}$ (sig. = ,000).

Muuttujien välinen positiivinen korrelaatio löytyy myös kaikista henkilöstöryhmistä ja sekä miehiltä että naisilta.

3.4.3.4 Johtoa kohtaan tunnetun luottamuksen merkitys

Johtoa kohtaan tunnettu luottamusta on mitattu tekemällä summamuuttuja neljän kysymyksen perusteella; Yrityksen/organisaation johto toimii luotettavasti, esimies-alais –suhteet ovat yleisesti ottaen työpaikallani hyvässä kunnossa, työpaikkani johto pitää koulutus- ja henkilöstösuunnittelua tärkeänä ja johto on toiminnallaan osoittanut, että se luottaa alaisiinsa (kyselylomakkeen kysymys 40, kohdat 1, 10, 11, 14). Asteikko on käännetty ja Likertin asteikollinen. Mittarin vaihteluväli on 4-20 (todellinen 3-20) ja Cronbachin alfa .80.

Taulukko 24. Johtoa kohtaan koetun luottamuksen keskiarvot tehtaissa.

Yritys	Keskiarvo	N	Keskihajonta
Prosessila	11,8	202	3,8160
Metallila	13,6	286	3,0852
Yht.	12,9	488	3,5115

Sig.=,000

Johtoa kohtaan koetun luottamuksen ja yhteistoimintasuhteiden kokemisen välinen korrelaatio on $r = .62^{**}$ (sig. = ,000). Johtoa kohtaan osoitettu luottamus korreloi erittäin voimakkaasti suhteiden kokemisen kanssa. Luottamukselle saadut keskiarvot vaihtelevat Prosessilassa Metallilaa enemmän. Koko 21 organisaation aineistossa korrelaatio on $r = .68^{**}$ (sig. = ,000).

Johtoa kohtaan tunnettu luottamus korreloi positiivisesti yhteistoimintasuhteiden kokemisen kanssa molemmissa tehtaissa ja koko aineistossa yhteistoimintasuhteiden kokemisen kanssa. Tehtaat eroavat kuitenkin toisistaan tässä suhteessa, Metallilassa luottamus johtoon on voimakkaampaa.

Muuttujien välinen yhteys löytyy myös henkilöstöryhmän mukaan tarkasteltaessa kaikista ryhmistä, korrelaatiot ovat myös tilastollisesti erittäin merkitseviä kaikkien ryhmien kohdalla. Sukupuolten välillä ei ole tässä eroja.

3.4.3.5 Luottamus lähimpään esimieheen

Luottamusta lähimpään esimieheen on mitattu summamuuttujalla, joka koostuu seuraavista kysymyksistä; Lähimmän esimiehen sanaan voi aina luottaa, lähin esimieheni on erittäin pätevä yksikön talouden hoitoon liittyvissä kysymyksissä ja lähin esimieheni on erittäin pätevä henkilöstöasioiden hoitamisessa (kyselylomakkeen kysymys 42, kohdat 1b, 2b, 3b). Mittarin vaihteluväli on 2-15 ja Cronbachin alfa .85. Asteikko on käännetty ja Likertin asteikollinen.

Taulukko 25. Lähintä esimiestä kohtaan koetun luottamuksen keskiarvo tehtaissa.

Yritys	Keskiarvo	N	Keskihajonta
Prosessila	10,0	202	3,1623
Metallila	9,7	280	2,8280
Yht.	9,8	482	2,9723

Sig.=,381

Tehtaat eivät eroa tässä suhteessa toisistaan. Lähintä esimiestä kohtaan koetun luottamuksen ja yhteistoimintasuhteiden kokemisen välinen korrelaatio on $r = .43^{**}$ (sig. = ,000). Lähintä esimiestä kohtaan koetulla luottamuksella on siis merkitystä sen suhteen, kuinka yhteistoimintasuhteet koetaan. Mitä voimakkaammin lähimpään esimieheen luotetaan sitä toimivammiksi yhteistoimintasuhteet koetaan. Koko 21 organisaation aineistossa korrelaatio on myös voimakas, $r = .48^{**}$ (sig. = ,000).

Tilastollisesti erittäin merkitsevä korrelaatio löytyy kaikista muista henkilöstöryhmistä paitsi esimiesasemassa toimivien alempien toimihenkilöiden parista. Sukupuolten välillä ei ole tässä eroja.

3.4.3.6 Yhteenveto organisaatiokulttuuriin liittyvien tekijöiden vaikutuksesta yhteistoimintasuhteiden kokemiseen

Tehtaiden työntekijöistä suurin osa kokee, että kilpailuhenkeä, esimiehen ja työntekijöiden välisiä, työntekijöiden välisiä ja eri henkilöstöryhmien välisiä ristiriitoja esiintyy jonkin verran. Eri henkilöstöryhmien välisiä ristiriitoja esiintyy Prosessilassa hieman enemmän kuin Metallilassa. Ristiriitoja kuvaavalla mittarilla saadut keskiarvot sijoittuvat vaihteluvälin puolenvälin tienoille, eikä tehtaiden välillä ole tilastollisesti merkitseviä eroja.

Organisaatiositoutuminen on tehtaissa suunnilleen yhtä suurta eikä tilastollisesti merkittäviä eroja syntynyt. Sitoutumista kuvaavalla mittarilla tehtaiden keskiarvot sijoittuvat asteikon puolenvälin yläpuolelle, sitoutuminen organisaatioon on siis melko voimakasta.

Metallilassa luotetaan muihin työntekijöihin enemmän kuin Prosessilassa, jossa kolmasosa työntekijöistä ei juurikaan luota muihin. Metallilassa on sen työntekijöiden mielestä avoimempi ilmapiiri ja parempi yhteishenki. Työntekijöiden mielipiteet tästä eroavat kuitenkin melko suuresti, sillä Metallilassakin eri mieltä tästä on 30 % työntekijöistä (Prosessilassa osuus on 40 %).

Ilmapiiriä ei tehtaissa pidetä kovinkaan kannustavana, ainoastaan kolmannes työntekijöistä on tätä mieltä. Prosessilassa esiintyy hieman enemmän juoruilua ja kateutta, suuria eroja tehtaiden välillä ei tässä ole. Metallilassa pidetään myös tietojen välitystä selvästi avoimempana kuin Prosessilassa. Tehtaiden saamat keskiarvot ilmapiiriä kuvaavalla mittarilla osoittavat sen, että Metallilassa ilmapiiri koetaan paremmaksi kuin Prosessilassa ja ero on tilastollisesti erittäin merkitsevä. Mittarin

vaihteluvälillä Metallila sijoittuu puoleen väliin ja Prosessila hieman sen alapuolelle, joten tehtaiden ilmapiiri ei ole työntekijöiden mielestä kovinkaan hyvä.

Arviot johdosta vaihtelevat tehtaissa melko voimakkaasti. Prosessilassa johtoon suhtaudutaan kielteisemmin kuin Metallilassa ja ero on tilastollisesti erittäin merkitsevä. Johtoa kohtaan koettua luottamusta kuvaavalla mittarilla Prosessilan työntekijät saivat pienemmän keskiarvon (11,8/20) kuin Metallilan työntekijät (13,6/20). Prosessilassa koetun luottamuksen keskiarvo sijoittui mittarilla puoleen väliin, kun Metallilan keskiarvo oli selvästi puolenvälin yläpuolella. Yksikön johtoa koetusta luottamuksesta havaittiin samat asiat. Tehtaat eivät eroa kuitenkaan toisistaan luottamuksessa lähimpään esimieheen, joka on myös voimakkaampaa luottamus yksikön johtoon.

Jos organisaatiossa on paljon ristiriitoja, se vaikuttaa yhteistoimintasuhteiden kokemiseen. Koko 21 organisaation aineistosta tämä negatiivinen korrelaatio havaittiin, mutta Metallilasta sitä ei havaittu. Molempia tehtaita yhdessä käsiteltäessä vain asiantuntijatehtävissä työskentelevät ylemmillä toimihenkilöillä ja työntekijöillä/viranhaltijoilla negatiivinen korrelaatio oli tilastollisesti merkitsevä.

Organisaatiositoutumisen ja yhteistoimintasuhteiden kokemisen välillä on positiivinen korrelaatio tehtaissa ja koko aineistossa. Asiantuntijatehtävissä työskenteleviltä ylemmiltä toimihenkilöiltä tätä ei kuitenkaan havaittu tehtaissa.

Jos organisaation ilmapiiri koetaan hyväksi myös suhteet johtoon koetaan positiivisiksi ja päinvastoin. Myös luottamus johtoon korreloi voimakkaan positiivisesti suhteiden kokemisen kanssa. Tätä korrelaatiota ei havaittu kuitenkaan muilta ylemmiltä toimihenkilöiltä eikä esimiesasemassa olevilta alemmilla toimihenkilöiltä. Myös luottamus lähimpään esimieheen korreloi positiivisesti yhteistoimintasuhteiden kokemisen kanssa, ei kuitenkaan odotetusti esimiesasemassa olevilla alemmilla toimihenkilöillä, koska juuri he itse ovat näitä esimiehiä.

3.4.4 Ammattiyhdistykseen liittyvien tekijöiden merkitys yhteistoimintasuhteiden kokemisessa

3.4.4.1 Ammattiyhdistyksen jäsenyys

Yli 90 % tehtaiden työntekijöistä kuuluu ammattiyhdistykseen. Yhdistykseen kuulumattomia on vain 9,4 %. Yhteistoimintasuhteiden kokemiselle laskettiin keskiarvot ammattiyhdistykseen kuulumisen mukaan:

Taulukko 26. Yhteistoimintasuhteiden keskiarvo ammattiyhdistykseen kuuluville ja kuulumattomille.

Oletko ammattiyhdistyksen, toimihenkilöjärjestön tai vastaavan ammattiliiton jäsen	Keskiarvo	N	Keskihajonta
En	17,3	46	4,6075
Olen	15,2	449	4,2241
Yht.	15,4	495	4,2988

Sig.=,002

Ammattiyhdistykseen kuulumattomat saavat korkeampia arvoja kuin siihen kuuluvat. Ero on tilastollisesti merkitsevä. Tehtaita vertailtaessa Prosessilassa ero ei kuitenkaan ole tilastollisesti merkitsevä (sig. = ,084). Ammattiyhdistykseen kuulumattomat saavat keskiarvoksi 16,1/25 ja ammattiyhdistykseen kuuluvat 14,4/25. Tehtaiden välillä on tässä suhteessa eroja, sillä Metallilassa ero on tilastollisesti merkitsevä (sig. = ,003). Ammattiyhdistykseen kuulumattomat saavat keskiarvoksi 18,3/25 ja ammattiyhdistykseen kuuluvat 15,7/25. Keskihajonnoissa ei ole merkittäviä eroja. Koko 21 organisaation aineistossa erot ovat tilastollisesti erittäin merkitseviä (sig. = ,000) ja ammattiyhdistykseen kuulumattomat saivat keskiarvon 16,7/25 ja ay-jäsenet keskiarvon 15,4/25. Tulokset olivat siis saman suuntaisia.

3.4.4.2 Ammattiyhdistysjäsenyyden kesto

Työntekijöistä yli puolet (54 %) on kuulunut ammattiliittoon yli 20 vuotta. Ammattiliittoon 11-20 vuotta kuuluneita on neljännes työntekijöistä. Alle kuusi vuotta kuuluneita on vain 8 % työntekijöistä. Yhteistoimintasuhteiden kokemuksille laskettiin keskiarvot ammattiyhdistysjäsenyyden keston mukaan:

Taulukko 27. Yhteistoimintasuhteiden keskiarvo ammattiyhdistysjäsenyyden keston mukaan.

Kuinka kauan olet kuulunut johonkin ammattiliittoon	Keskiarvo	N	Keskihajonta
Alle vuoden	15,3	4	1,5000
1 - 5 vuotta	13,1	31	4,4642
6 - 10 vuotta	14,7	65	3,4129
11 – 20 vuotta	15,1	110	4,4708
yli 20 vuotta	15,7	243	4,2438
Yht.	15,2	453	4,2325

Sig.=,019

Ammattiyhdistykseen kuulumisaika vaikuttaa yhteistoimintasuhteiden kokemiseen. Heikoimmiksi suhteet kokevat 1-5 vuotta ammattiliittoon kuuluneet. Tämä voi johtua esimerkiksi ikätekijöistä. Prosessilassa tilastollisesti merkitseviä eroja ay-jäsenyyden keston mukaan ei löydy ja keskiarvot vaihtelevat 13,5-15/25 välillä. Metallilassa 1-5 vuotta ammattiliittoon kuuluneet kokevat yhteistoimintasuhteet negatiivisimmin (12,6/25), ja ero muihin ryhmiin on tilastollisesti merkitsevä (sig. = ,019) (muiden ryhmien vaihteluväli 15,4-16,5/25). Alle vuoden ammattiliittoon kuuluneiden joukossa on pienimmät erot keskiarvoissa. Suurimmat erot yhteistoimintasuhteiden keskiarvoissa on 11-20 vuotta liittoon kuuluneilla.

Myös koko aineistossa erot ovat tilastollisesti merkitseviä ja samansuuntaisia. Alle vuoden ammattiliittoon kuuluneet kokevat suhteet heikoiten toimiviksi. Liittoon kuulumisajan kasvaessa myös yhteistoimintasuhteet koetaan paremmin toimiviksi.

3.4.4.3 Ammattiyhdistystoimintaan osallistuminen

Prosessilassa osallistuminen ammattiyhdistyksen järjestämiin tilaisuuksiin on hieman yleisempää kuin Metallilassa. Prosessilassa useammin kuin viisi kertaa vuoden aikana osallistuneita on 11,1 % ja Metallilassa 6,6 % työntekijöistä. 2-5 kertaa osallistuneita on Prosessilassa 12,6 % ja Metallilassa 9,4 %. Kerran osallistuneiden kohdalla suuria eroja ei ole (Prosessilassa 18,4 % ja Metallilassa 17,5 %). Työntekijöistä ei Metallilassa ole ollenkaan osallistunut 65 prosenttia ja Prosessilassa 57,5 prosenttia. Yhteistoimintasuhteiden kokemuksille laskettiin keskiarvot ammattiyhdistystoimintaan osallistumisen mukaan.

Taulukko 28. Yhteistoimintasuhteiden keskiarvo ammattiyhdistystoimintaan osallistumisen mukaan.

Oletteko osallistunut liiton tai ammattiyhdistyksen järjestämiin tilaisuuksiin viim. 12 kk:n aikana	Keskiarvo	N	Keskihajonta
En ollenkaan	15,9	303	4,2861
Kerran	15,0	88	4,2964
2 - 5 kertaa	14,0	53	3,9734
Useammin	14,8	42	4,4241
en osaa sanoa	12,0	5	4,6904
Yht.	15,4	491	4,3178

Sig.=,006

Ammattiyhdistysliikkeen tilaisuuksiin osallistumiskertojen määrällä näyttäisi olevan yhteyttä yhteistoimintasuhteiden kokemiseen. Korkeimmat arvot saavat ne, jotka eivät osallistu lainkaan. 2-5 kertaa vuoden aikana osallistuneet saavat osallistuneista alhaisimmat arvot. Ne, jotka eivät osaa sanoa saavat alhaisimmat arvot. Keskihajonnoissa ei ole suuria eroja.

Prosessilan työntekijöistä ne, jotka eivät ole osallistuneet tilaisuuksiin lainkaan viimeisen vuoden aikana saavat korkeimmat keskiarvot yhteistoimintasuhteiden mittarilla (15,4/25). Kerran osallistuneet saavat toiseksi korkeimmat arvot (14,1/25). Useammin kuin 5 kertaa osallistuneet saavat melkein yhtä korkeita keskiarvoja (13,9/25). Alhaisimpia arvoja saavat 2-5 kertaa osallistuneet (12,6/25). Erot ovat tilastollisesti merkitseviä (sig. = ,020). Metallilassa korrelaatiota ei ole (arvot vaihtelevat välillä 15,3-16,2/25) (sig. = ,360), kuten ei myöskään koko 21 organisaation aineistossa.

3.4.4.4 Kollektiivinen orientoituminen

Tehtaiden välillä ei ollut suuria eroja näkemyksissä siitä, onko paras tapa ratkoa ongelmia työpaikalla neuvotella niistä yhdessä johdon ja ay-edustajien kanssa. Tehtaiden työntekijöistä melkein kolme neljäsosaa (72 %) oli tätä mieltä ja vain 4 % oli täysin eri mieltä. Työnantajan edustajien paremmuuteen ongelmien ratkaisussa ei juuri uskottu. Kysyttäessä onko paras tapa ratkaista ongelmia se, että työnantajan edustajat päättävät yksin keinoista vain 4 % oli samaa mieltä. Vähintään melko eri mieltä tästä oli kolme neljäsosaa (74 %) työntekijöistä. Ammattiliittoon kuulumista riippumatta siitä mitä työtä tekee piti tärkeänä keskimäärin kolme neljäsosaa (74 %) työntekijöistä. Täysin eri mieltä oli tästä oli 4 % työntekijöistä.

Prosessilassa luotettiin johtoon myös hieman vähemmän kuin Metallilassa, suuria eroja ei tässä kuitenkaan ollut. Työntekijöiden mielipiteet jakoutuivat kysyttäessä kantaa väittämään: Alaisten ei kannata koskaan täysin luottaa johtoon. Tehtaiden työntekijöistä kaksi viidesosaa (40 %) oli väitteen kanssa vähintään melko samaa mieltä. Vähintään melko eri mieltä väitteen kanssa olevia oli myös kaksi viidesosaa (43 %) työntekijöistä. Ei samaa eikä eri mieltä oli 16 % työntekijöistä.

60 % tehtaiden työntekijöistä uskoi siihen, että erilaiset parannukset työehtoihin on saavutettavissa vain palkansaajien yhteistoiminnan avulla. Vähintään melko eri mieltä tästä oli viidennes (21 %) työntekijöistä.

Tehtaiden työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunteissa muihin työntekijöihin ei ollut suuria eroja. Voimakasta yhteenkuuluvuutta muihin tunsu yli puolet (56 %) tehtaiden työntekijöistä (melko ja täysin samaa mieltä –vastanneet). 11 % työntekijöistä ei tuntenut voimakasta yhteenkuuluvuutta.

Ammattijärjestöjen tärkeyteen uskottiin tehtaissa melko vahvasti. Työpaikan johdon etulyöntiasemaan suhteessa työntekijöihin ilman ammattijärjestöjä uskoi melkein kaksi kolmasosaa (63 %) tehtaiden työntekijöistä. Eri mieltä oli 15 % ja 18 % työntekijöistä ei ottanut kantaa asiassa.

Työntekijöiden orientoitumista kollektiivisesti on mitattu luomalla summamuuttuja seitsemän kysymyksen perusteella; Paras tapa ratkoa ongelmia työpaikalla on neuvotella niistä yhdessä johdon ja ay-edustajien kanssa, on tärkeää kuulua ammattiliittoon riippumatta siitä mitä työtä tekee, erilaiset parannukset työehtoihin on saavutettavissa vain palkansaajien yhteistoiminnan avulla, tunnen voimakasta yhteenkuuluvuuden tunnetta muihin samassa työntehtävissä työskenteleviin, ilman ammattijärjestöjä työpaikan johto olisi etulyöntiasemassa suhteessa työntekijöihin, koen olevani aktiivinen ammattiyhdistysasioissa ja ammattiliitto, johon kuulun on onnistunut jäsentensä etujen ajamisessa paremmin kuin moni muu ammattiliitto (kyselylomakkeen kysymys 33, kohdat 1, 3, 6, 8, 9, 10, 12). Mittarin vaihteluväli on 4-35 ja Cronbachin alfa .76. Asteikko Likertin asteikollinen ja se on käännetty. Suuren arvon mittarilla saanut työntekijä orientoituu kollektiivisesti, kun taas pienen arvon saanut orientoituu individuaalisemmin.

Taulukko 29. Kollektiivisen orientaation keskiarvot tehtaissa.

Yritys	Keskiarvo	N	Keskihajonta
Prosessila	22,2	203	5,0809
Metallila	23,0	289	5,7364
Yht.	22,7	492	5,4836

Sig.=,086

Yhteistoimintasuhdeiden kokemisen ja kollektiivisen orientaation korrelaatioksi saatiin $r = -.19^{**}$ (sig. = ,000). Korrelaatiot löytyvät molemmista tehtaista (Prosessilassa $r = -.29^{**}$ (sig. = ,000), Metallilassa $r = -.14^*$ (sig. = ,016)) ja tehtaat eivät eroa toisistaan tilastollisesti merkitsevästi. Keskihajonnoissa ei myöskään ole merkittäviä eroja.

Mitä voimakkaammin työntekijä on orientoitunut kollektiivisesti ja uskoo työntekijöiden yhteisvoimaan sitä vastakkaisempia hän kokee työntekijöiden ja johdon tavoitteiden olevan ja sitä heikommin hän kokee yhteistoimintasuhdeiden toimivan. Vastaavasti mitä vähemmän kollektiivisesti työntekijä on orientoitunut, sitä paremmin hän kokee yhteistoimintasuhdeiden toimivan. Koko 21 organisaation aineistoa analysoitaessa ei löydetty korrelaatiota yhteistoimintasuhdeiden kokemisen ja kollektiivisen orientoitumisen väliltä ($r = -.04$, sig. = ,067).

Työntekijöiden henkilöstöryhmän mukaan tarkasteltaessa esimiesasemassa toimivien ja muiden ylempien toimihenkilöiden parista löytyi negatiivinen ja tilastollisesti melkein merkitsevä korrelaatio muuttujien väliltä. Samoin oli esimiesasemassa toimivien alempien toimihenkilöiden kohdalla. Työntekijöiden parista havaittiin sen sijaan positiivinen ja tilastollisesti melkein merkitsevä korrelaatio. Asiantuntijatehtävissä toimivien ylempien toimihenkilöiden ja muiden alempien toimihenkilöiden parista korrelaatiota muuttujien välillä ei havaittu. Miehillä havaittiin negatiivinen ja tilastollisesti erittäin merkitsevä korrelaatio muuttujien välillä ($r = -.23$, sig. = ,000), kun naisten parista korrelaatiota ei havaittu ($r = -.02$, sig. = ,857).

Kollektiivisesti orientoituminen ja yhteistoimintasuhdeiden kokeminen korreloivat negatiivisesti koko 21 organisaation aineistossa vain asiantuntijatehtävissä työskentelevillä ylempillä toimihenkilöillä. Muilla alemmilla toimihenkilöillä korrelaatio oli puolestaan positiivinen, muista henkilöstöryhmistä korrelaatiota ei havaittu.

3.4.4.5 Ay-edustajien ja johdon väliset yhteistoimintasuhteet

Metallilan työntekijät kokevat työnantajan ja oman henkilöstöryhmän paikallisen ammattiosaston keskinäiset yhteistoimintasuhteet paremmin toimiviksi kuin Prosessilan työntekijät. Metallilassa yli kaksi kolmasosaa (71 %) työntekijöistä kokee, että suhteet toimivat melko tai erittäin hyvin, kun osuus on Prosessilassa hieman yli puolet (55 %). Prosessilan työntekijöistä kolmasosa kokee suhteiden toimivan melko tai erittäin huonosti, kun Metallilassa tämä osuus on vain 1/3 ja suhteita ei pidä erittäin huonosti toimivina kukaan. Niiden osuus, jotka eivät osanneet arvioida suhteita kasvoi melko suureksi, Metallilassa osuus oli viidennes (22 %) ja Prosessilassa 11 % työntekijöistä.

Näkemyksille työnantajan ja paikallisen ammattiosaston välisistä yhteistoimintasuhteista laskettiin keskiarvot yhteistoimintasuhteiden mittarilla:

Taulukko 30. Yhteistoimintasuhteiden keskiarvo työnantajan ja ammattiosaston keskinäisten yhteistoimintasuhteiden mukaan tehtaissa.

Mikä on mielipiteesi työnantajan ja oman henkilöstöryhmäsi paikallisen ammattiosaston keskinäisistä yhteistoimintasuhteista	Keskiarvo	N	Keskihajonta
toim eritt hyvin	18,0	44	4,2643
toim melko hyvin	16,4	267	3,6182
toim melko huonosti	12,6	69	3,7712
toim eritt huonosti	9,9	15	3,6029
en osaa sanoa	14,3	85	4,5054
Yht.	15,4	480	4,2836

Sig. = ,000

Työntekijät, jotka kokevat paikallisen ammattiosaston ja työnantajan yhteistoimintasuhteiden toimivan hyvin, kokevat myös yleisten työntekijöiden ja johdon välisten yhteistoimintasuhteiden toimivan hyvin, sama pätee myös päinvastoin. Erot ovat tilastollisesti erittäin merkitseviä.

3.4.4.6 Yhteenveto ammattiyhdistykseen liittyvien tekijöiden vaikutuksesta yhteistoimintasuhteiden kokemiseen

Ay-edustajilla on todettu olevan tärkeä rooli henkilöstön sitoutumisessa organisaation päämääriin, ja luottamushenkilöt välittävät myös henkilöstön asenteita johdon suuntaan (Ilmonen ym. 2000, 2). Tehtaissa valtaosa työntekijöistä kuuluu ammattiyhdistykseen. Yli puolet työntekijöistä on kuulunut liittoon yli 20 vuotta. Prosessilassa osallistuminen ay-tilaisuuksiin on hieman yleisempää kuin

Metallilassa. Näkemykset siitä, jaetaanko ay-liikkeen kanssa yhteiset arvot ja heijastelevatko ammattiliiton päätökset omia näkemyksiä jakautuvat Prosessilassa enemmän kuin Metallilassa. Metallilassa koetaan myös ammattiliiton ongelmat omiksi Prosessilaa yleisemmin ja ammattiliittoa pidetään henkilökohtaisesti merkityksellisempänä. Ammattiliittoa pidetään merkityksellisenä ongelmien ratkaisussa molemmissa tehtaissa ja siihen kuulumista pidetään tärkeänä. 60 % työntekijöistä uskoo, että erilaiset parannukset työehtoihin on saavutettavissa vain palkansaajien yhteistoiminnan avulla. Kollektiivista orientaatiota kuvaavalla mittarilla havaitut keskiarvot sijoittuivat hieman mittarin puolen välin yläpuolelle, eikä tehtaiden välillä ollut tässä tilastollisesti merkittäviä eroja.

Metallilassa ammattiyhdistykseen kuulumattomat kokevat yhteistoimintasuhteet positiivisemmiksi kuin ay-jäsenet. Prosessilassa tätä yhteyttä ei kuitenkaan havaittu. Metallilassa havaittiin myös se, että mitä kauemmin työntekijä on kuulunut ammattiyhdistykseen sitä paremmiksi hän suhteet kokee ja päinvastoin. Prosessilassa ei kuitenkaan havaittu tätäkään yhteyttä.

Prosessilassa ne, jotka eivät osallistu lainkaan ay-toimintaan kokevat suhteet parhaiten toimiviksi. 2-5 kertaa vuodessa ay-toimintaan osallistuvat ja ne, jotka eivät osaa sanoa mielipidettään osallistumisestaan saavat alhaisimmat keskiarvot yhteistoimintasuhteiden mittarilla. Metallilasta ja koko 21 organisaation aineistosta näitä yhteyksiä ei löytynyt.

Kollektiivisen orientaation yhteys yhteistoimintasuhteiden kokemiseen havaittiin myös tehtaissa. Negatiivinen korrelaatio havaittiin esimiesasemassa olevilta ylemmiltä ja alemmilla toimihenkilöiltä ja muilta ylemmiltä toimihenkilöiltä. Työntekijöillä/viranhaltijoilla yhteys oli päinvastainen eli mitä kollektiivisesti orientoituneempi työntekijä on sitä paremmiksi hän kokee yhteistoimintasuhteet ja mitä individuaalisempi sitä heikommin hän kokee suhteiden toimivan. Kollektiivisen orientaation ja suhteiden kokemisen korrelaation havaittiin olevan tilastollisesti merkitsevä vain miehillä. Koko 21 organisaation aineistossa negatiivinen korrelaatio havaittiin vain asiantuntijatehtävissä työskentelevillä ylemmillä toimihenkilöillä ja positiivinen korrelaatio muilla alemmilla toimihenkilöillä. Yhteistoimintasuhteet koetaan toimivammiksi myös jos paikallisen ammattiosaston ja työnantajan yhteistoimintasuhteiden koetaan toimivan hyvin ja päinvastoin.

4 Tutkimuksessa saadut tulokset ja johtopäätökset

Tehtaissa suhtaudutaan yhteistoimintasuhteisiin keskimäärin melko välinpitämättömästi, niistä ei yleensä ole muodostettu selkeää mielipidettä. Työntekijöiden saamat keskiarvot suhteiden kokemista kuvaavalla mittarilla asettuvat puolen välin tienoille.

Tehtaiden työntekijät kokevat, että työolosuhteet ja oma asema ovat joko pysyneet ennallaan tai parantuneet, ja heikentymistä ei olosuhteissa kovin paljoa koettu. Kaksi kolmasosaa työntekijöistä uskoo voivansa vaikuttaa ainakin jonkin verran tehtaan asioihin. Organisaatiossa koetaan olevan ristiriitoja jonkin verran ja ilmapiiriä ei pidetä kovin kannustavana. Sitoutuminen organisaatioon on kuitenkin melko voimakasta ja johtoon luotetaan ainakin jonkin verran. Omaan esimieheen luotetaan kuitenkin enemmän kuin organisaation johtoon. Yli 90 % työntekijöistä kuuluu ammattiyhdistykseen, siihen kuulumista pidetään tärkeänä ja sitä pidetään merkittävänä työpaikan ongelmien ratkaisijana. Ammattiyhdistyksen toimintaan sitoudutaan ja siihen luotetaan, luottamus ei ole kuitenkaan kovin vahvaa. Työntekijät ovat enemmän kollektiivisesti kuin individuaalisesti orientoituneita, tämä orientoituminen ei ole kuitenkaan voimakasta. Mitä paremmin tehtaan työntekijä kokee voivansa saavuttaa omia tavoitteitaan sitä toimivammiksi hän kokee suhteet johtoon. Mitä tyytymättömämpi työntekijä on työhönsä sitä heikommin toimiviksi yhteistoimintasuhteet koetaan. Samoin mitä tyytyväisempi työntekijä on työnsä sisältöön sitä paremmin toimiviksi suhteet johtoon koetaan.

Työolosuhteissa ja asemassa koetut muutokset vaikuttavat myös suhteiden kokemiseen. Mitä positiivisempia muutosten koetaan olleen sitä paremmiksi suhteet johtoon koetaan. Myös myönteinen suhtautuminen tulevaisuudessa tapahtuviin muutoksiin korreloi positiivisesti yhteistoimintasuhteiden kokemisen kanssa. Sama havaittiin myös vaikutusmahdollisuuksien suhteen. Näitä korrelaatioita ei havaittu kuitenkaan esimiesasemassa olevilla ylemmillä ja alemmilla toimihenkilöillä. Organisaatiositoutuminen korreloi yhteistoimintasuhteiden kokemisen kanssa positiivisesti kaikilla muilla paitsi asiantuntijatehtävissä olevilla ylemmillä toimihenkilöillä.

Hyvä ilmapiiri ja vahva luottamus johtoon korreloivat suhteiden kokemisen kanssa positiivisesti kaikilla henkilöstöryhmillä. Mitä enemmän johtoon ja lähimpään esimieheen luotetaan sitä paremmiksi yhteistoimintasuhteet koetaan. Työntekijöidenjohtoa kohtaan tuntema luottamus on todennäköisesti sopimuksin sidottua, sopimuksellista luottamusta eli työntekijät luottavat siihen, että johto pitää kiinni sovituista asioista, ei samaistumiseen perustuvaa luottamusta. Tehtaita

tutkittaessa havaittiin myös, että mitä enemmän organisaatiossa koetaan olevan ristiriitoja sitä huonommin suhteiden koetaan toimivan. Myös mitä paremmin paikallisen ammattiosaston ja työnantajan yhteistoimintasuhteiden koetaan toimivan sitä toimivammiksi suhteet johtoon koetaan. Henkilöstöryhmien välillä on kuitenkin useiden vaikuttaviksi tekijöiksi havaittujen kohdalla merkittäviä eroja.

Prosessilan työntekijät kokevat yhteistoimintasuhteet johtoon heikommin toimiviksi kuin Metallilan työntekijät. Prosessilassa on tapahtunut enemmän muutoksia sekä parempaan että huonompaan suuntaan. Työn turvallisuus ja varmuus ovat heikentyneet, vaikutusmahdollisuudet työhön ovat heikot, juoruilua ja kateutta ja eri henkilöstöryhmien välisiä ristiriitoja on enemmän kuin Metallilassa. Palkkataso ja omien tavoitteiden saavuttaminen ovat parantuneet enemmän kuin Metallilassa. Silti tulevaisuuteen ei suhtauduta yhtä positiivisesti. Johtoon luotetaan myös vähemmän kuin Metallilassa. Osallistuminen ammattiyhdistystoimintaan on yleisempää kuin Metallilassa. Prosessilassa havaittiin myös Metallilasta poiketen, että ne työntekijät, jotka eivät osallistu ammattiyhdistystoimintaan kokevat suhteet johtoon toimivammiksi.

Metallilassa yhteistoimintasuhteet koetaan paremmin toimiviksi kuin Prosessilassa. Metallilassa ollaan paremmin perillä työpaikan tilanteesta, tietojen välitys on avoimempaa ja työn tulevaisuudesta ei olla kovin huolissaan. Tehtaassa on myös avoimempi ja parempi ilmapiiri ja yhteishenki ja muihin työntekijöihin luotetaan Prosessilaa enemmän. Johtoon luotetaan myös enemmän ja sitä pidetään tärkeämpänä tiedonlähteenä. Ammattiliitolla on Prosessilaa enemmän henkilökohtaista merkitystä työntekijöille ja sen ongelmia pidetään enemmän omina kuin Prosessilassa. Metallilassa ammattiyhdistykseen kuulumattomat kokevat myös yhteistoimintasuhteet paremmin toimiviksi kuin liittoon kuuluvat.

Metallilassa käyttöönotetut uudet johtamisstrategiat näyttävät vaikuttavan työntekijöiden asenteisiin johtoa kohtaan positiivisesti. Tämä heijastuu myös organisaation ilmapiiriin. Yhteistyön kulttuuri on voimakkaampi Metallilassa. Yhteistyön kulttuuri vaikuttaa siten, että organisaation tavoitteet ja päämäärät koetaan enemmän yhteisiksi ja työntekijät kokevat voivansa vaikuttaa työhönsä. Vanha johdon ja työntekijöiden välinen vastakkainasettelun kulttuuri on voimakkaampi Prosessilassa. Tällaiseen kulttuuriin kuuluvat heikko luottamus johtoon, epäily, omien etujen varmistelu ja asemien väliset hierarkiat. Kun työn suunnittelu on erotettu työstä taylorismin mukaisesti, työntekijöillä ei ole suuria vaikutusmahdollisuuksia työhönsä. Prosessilan työntekijät kokevat

suhteet huonommin toimiviksi, vaikka heidän palkkatasonsa ja omien tavoitteiden saavuttamisen mahdollisuudet ovat parantuneet enemmän kuin Metallilassa.

Tehtaiden välillä ei ole kuitenkaan eroja tilastollisesti merkitseviä eroja työtyytyväisyydessä ja tyytymättömyydessä, ristiriitojen kokemisessa, organisaatioon sitoutumisessa, kollektiivisessa orientaatioissa ja luottamuksessa lähimpään esimieheen. Uusilla strategioilla ei näytä olleen merkittävää vaikutusta näihin tekijöihin. Prosessilassa sitoudutaan organisaatioon yhtä voimakkaasti kuin Metallilassa, vaikka yhteistoimintasuhteet koetaankin huonommin toimiviksi. Vastaajista suurimman osan työsuhde on kestänyt jo pitkään ja organisaatioon on sitouduttu kohtuullisen voimakkaasti, joten johtamistavoilla ei ole ollut suurta vaikutusta tähän sitoutumiseen.

Yhteistoimintasuhteet koetaan parhaiten toimiviksi yliopistotutkinnon suorittaneiden ja esimies- ja johtotehtävissä työskentelevien piirissä. Työsuhteen kestolla on vaikutusta eli mitä kauemmin työntekijä on ollut organisaatioissa töissä sitä toimivammiksi hän suhteet kokee. Koko 21 organisaation aineistossa havaittiin myös työsuhteen keston positiivinen vaikutus. Työntekijän iällä ei tehtaissa sinällään havaittu olevan merkitystä suhteiden kokemisen kannalta muilla kuin alemmilla toimihenkilöillä. Naiset kokevat suhteet huonommin toimiviksi Metallilassa ja koko 21 organisaation aineistossa, Prosessilassa eroja sukupuolen mukaan ei havaittu. Henkilöstön edustajat kokevat suhteet myös paremmin toimiviksi kuin tavalliset työntekijät.

Sosioekonominen asema näyttää vaikuttavan voimakkaasti yhteistoimintasuhteiden kokemiseen. Huonoiten toimiviksi suhteet koetaan ilman ammatillista koulutusta olevien ja työntekijöiden/viranhaltijoiden sekä suorittavissa töissä olevien joukossa. Suurimmat erot henkilöstöryhmien sukupuolien osuuksissa on esimiesasemassa olevien ja alemmien toimihenkilöiden välillä. Esimiesasemassa olevista ylemmistä toimihenkilöistä 94 % on miehiä, kun alemmissa toimihenkilöissä miesten osuus on vain 39 %. Ryhmien välillä on suuria eroja myös koulutuksen suhteen, esimiehillä on tyypillisesti yliopistotutkinto, työntekijöillä ammattikoulutus. Esimiesasemassa olevat ylemmät toimihenkilöt ovat vanhimpia, nuorimpia ovat muut ylemmät toimihenkilöt. Työsuhde on kestänyt pisimpään esimiesasemassa olevilla alemmilla toimihenkilöillä (keskimäärin 22 vuotta) ja lyhimpään se on kestänyt muilla ylemmillä toimihenkilöillä (keskimäärin 10 vuotta). Työsuhteet ovat kuitenkin kaikilla henkilöstöryhmillä varsin kauan kestäneitä.

Esimesasemassa olevat alemmat toimihenkilöt kokevat työssä tapahtuneet muutokset myönteisimmin (ka. 23,9/35). Muut alemmat toimihenkilöt kokevat ne vähiten myönteisesti

(20,9/35) (sig.=,000). Esimiesasemassa olevat ylemmät toimihenkilöt kokevat vaikutusmahdollisuutensa suurimmiksi (16,2/20). Työntekijät kokevat ne heikoimmiksi (11,4/20) (sig.=,000). Tulevaisuudessa tapahtuviin muutoksiin myönteisimmin suhtautuvat asiantuntijatehtävissä olevat (26,8/40) ja kielteisimmin työntekijät (23,4/40) (sig.=,000). Esimiesasemassa olevat ylemmät toimihenkilöt ovat tyytyväisimpiä työhönsä työntekijöiden ollessa tyytymättömiä. Työntekijät kokevat työpaikan ilmapiirin huonoimmaksi (11,2/20) ja esimiehet kokevat sen parhaaksi (14,7/20) (sig.=,000). On mielenkiintoista, että asiantuntijatehtävissä olevat kokevat tehtaan ilmapiirin melkein yhtä huonoksi kuin työntekijät (11,4/20).

Sama havaitaan yleisessä luottamuksessa johtoon, asiantuntijatehtävissä työskentelevät luottavat vähiten johtoon (12,4/20), toiseksi vähiten luottavat työntekijät (12,5/20) (sig.=,000). Eniten luottavat odotetusti esimiesasemassa olevat ylemmät toimihenkilöt (14,9/20). Luottamuksessa lähimpään esimieheen alimpia arvoja saivat työntekijät (9,2/15) ja korkeimpia esimiesasemassa olevat ylemmät toimihenkilöt (11,8/15).

Työntekijät ovat kollektiivisimmin orientoituneita (25/35) ja esimiesasemassa olevat ylemmät toimihenkilöt vähiten kollektiivisesti orientoituneita (17,9/35). Alemmat toimihenkilöt ovat kollektiivisemmin orientoituneita kuin ylemmät toimihenkilöt. Organisaatiossa olevien ristiriitojen kokemisessa ja organisaatiositoutumisessa ei ole eroja henkilöstöryhmien välillä.

Kollektiiviseen orientoitumiseen liittyy oletus siitä, että työntekijöillä ja organisaation johdolla on erilaisia tavoitteita. Työnantaja on vahvemmassa asemassa, joten työntekijät joutuvat yhdistämään voimansa voidakseen neuvotella kollektiivisesti johdon kanssa. Henkilöstöryhmät eroavat kuitenkin selkeästi toisistaan kollektiivisen orientoitumisen suhteen. Mitä kollektiivisesti orientoituneempi työntekijä/viranhaltija on sitä toimivammiksi hän kokee yhteistoimintasuhteet ja mitä individuaalisesti orientoituneempi hän on sitä vastakkaisemmiksi hän suhteet kokee. Työntekijöiden kollektiivisuuden kokeminen tärkeäksi ei saa tehtaiden työntekijöitä suhtautumaan johtoon vanhojen vastakkainasetteluiden perinteiden mukaisesti. Kollektiivisuus voidaan siis kokea tärkeäksi, vaikka organisaation johtoon suhtauduttaisiinkin myönteisesti. Kollektiivisuuden kokemukset ovat siis todennäköisesti muuttuneet ammattiyhdistyksen alkuajoista. Esimiehillä yhteys on päinvastainen. Mitä kollektiivisemmin orientoitunut esimies on sitä vastakkaisemmiksi hän suhteet kokee ja mitä individuaalisemmin orientoitunut hän on sitä toimivammiksi hän suhteet kokee. Esimies ajaa organisaation tavoitteita, joten hän ei ehkä voi olla kovin kollektiivisesti orientoitunut.

Esimiesasemassa olevilla ylemmillä toimihenkilöillä työssä koetut muutokset, sitoutuminen organisaatioon, yrityksen ilmapiiri, luottamus johtoon ja lähimpään esimieheen korreloivat positiivisesti yhteistoimintasuhteiden kokemisen kanssa. Kollektiivinen orientoituminen korreloi suhteiden kokemisen kanssa negatiivisesti. Muut tekijät eivät korreloineet yhteistoimintasuhteiden kokemisen kanssa. Ryhmä poikkesi muista ylemmistä toimihenkilöistä siinä, etteivät vaikutusmahdollisuudet korreloineet suhteiden kokemisen kanssa.

Asiantuntijatehtävissä työskentelevillä ylemmillä toimihenkilöillä vaikutusmahdollisuudet, arviot tulevaisuudessa tapahtuvista muutoksista, tyytyväisyys työn ulkoisiin olosuhteisiin, ilmapiiri ja luottamus johtoon korreloivat positiivisesti suhteiden kokemisen kanssa. Ristiriitojen kokeminen korreloi puolestaan negatiivisesti suhteiden kokemisen kanssa. Muilla tekijöillä ei havaittu olevan vaikutusta. Asiantuntijatehtävissä työskentelevät poikkeavat muista ylempien toimihenkilöiden ryhmistä siinä, että työssä tapahtuneilla muutoksilla, organisaatiositoutumisella ja kollektiivisella orientaatiolla ei ole vaikutusta suhteiden kokemiseen.

Muilla ylemmillä toimihenkilöillä työssä tapahtuneet muutokset, vaikutusmahdollisuudet, tyytyväisyys työn sisältöön, organisaatiositoutuminen, ilmapiirin kokeminen, luottamus johtoon ja lähimpään esimieheen korreloivat positiivisesti suhteiden kokemisen kanssa. Tyytymättömyys työn sisältöön ja kollektiivinen orientaatio korreloivat puolestaan negatiivisesti eli mitä tyytymättömämpiä ja kollektiivisesti orientoituneempia ollaan sitä huonommiksi suhteet johtoon koetaan.

Esimiesasemassa olevilla alemmilla toimihenkilöillä tyytymättömyys työntekijöiden välisiin suhteisiin, organisaatiositoutuminen, ilmapiiri, luottamus johtoon ja kollektiivinen orientaatio korreloivat yhteistoimintasuhteiden kanssa. Muiden tutkittujen tekijöiden kohdalla ei havaittu korrelaatiota tässä ryhmässä. Korrelaatiot olivat hyvin samansuuntaisia kuin esimiesasemassa olevilla ylemmillä toimihenkilöillä, eroja oli vain työssä tapahtuneiden muutosten, työntekijöiden välisiä suhteita koskevan tyytymättömyyden ja yksikön johtoon ja lähimpään esimieheen kohdistuvan luottamuksen kohdalla.

Alemmilla toimihenkilöillä työssä tapahtuneet muutokset, vaikutusmahdollisuudet, tyytymättömyys työn sisältöön, tyytymättömyys työntekijöiden välisiin suhteisiin, tyytyväisyys työn sisältöön, organisaatiositoutuminen, työpaikan ilmapiiri ja luottamus johtoon korreloivat

yhteistoimintasuhteiden kokemisen kanssa. Alemmat toimihenkilöt eroavat työntekijöistä/viranhaltijoista siinä, että työssä tulevaisuudessa tapahtuvia muutoksia koskevat arvioinnit, tyytymättömyys työpaikan olosuhteisiin, ristiriitojen kokeminen organisaatiossa ja kollektiivinen orientaatio eivät korreloi suhteiden kokemisen kanssa. Ryhmä eroaa muista henkilöstöryhmistä myös siinä, että ikä ja työsuhteen kesto korreloivat suhteiden kokemisen kanssa.

Työntekijöillä/viranhaltijoilla vain tyytyväisyys ulkoisiin olosuhteisiin ei korreloi yhteistoimintasuhteiden kokemisen kanssa, kaikkien muiden tutkittavien muuttujien kohdalla korrelaatiot havaittiin.

Suurimmat erot tehtaiden ja koko 21 organisaation aineiston välillä ilmenivät työssä tapahtuneita muutoksia koskevien arvioiden, työtytymättömyyden, työtyytyväisyyden, ristiriitojen kokemisen ja kollektiivisen orientaation kohdalla. Erot olivat lähes poikkeuksetta sellaiset, että korrelaatio ilmeni koko aineistossa, muttei tehtaissa. Tehtaiden kaikki henkilöstöryhmät erosivat koko aineiston henkilöstöryhmistä kollektiivisen orientaation suhteen. Tehtaissa esimiesasemassa olevilla ylemmillä toimihenkilöillä korrelaatio ilmeni, mutta koko aineistossa ei. Asiantuntijoilla ja muilla alemmilla toimihenkilöillä korrelaatiota ei havaittu tehtaissa, mutta koko aineistossa se havaittiin. Muilla ylemmillä toimihenkilöillä, esimiesasemassa olevilla alemmilla toimihenkilöillä ja työntekijöillä/viranhaltijoilla korrelaatio havaittiin tehtaissa, muttei koko aineistossa.

Eri henkilöstöryhmien voidaan sanoa elävän erilaisessa kulttuurisessa ilmastossa, vaikka organisaatio, jossa työskennellään on sama. Johdon ja esimiesten käsitykset organisaation sisäisistä suhteista ja ilmapiiristä poikkeavat työntekijöiden kokemuksista. Johto elää ympäristössä, jossa sillä on vaikutusmahdollisuuksia, tulevaisuuteen suhtaudutaan myönteisemmin ja työhön ollaan tyytyväisempiä kuin työntekijöiden kokemusmaailmassa. Ristiriitojen kokemisessa ja organisaatioon sitoutumisessa ei kuitenkaan ole eroja. Työntekijät siis sitoutuvat organisaatioon yhtä voimakkaasti kuin johto. Kollektiivinen orientaatio vaikuttaa työntekijöillä ja johdolla kuitenkin eri tavoin.

Asiantuntijatehtävissä työskentelevät ylemmät toimihenkilöt eroavat esimiesasemassa olevista näkemyksissä vaikutusmahdollisuuksista, tyytymättömyydessä, ilmapiirin kokemisessa ja luottamuksessa johtoon. He luottavat vähiten organisaation johtoon. Asiantuntijoiden kokemismaailma eroaa siis muista ylemmistä toimihenkilöistä ainakin jonkin verran. Tämä voi osaltaan johtua asiantuntijatehtävien erottamisesta varsinaisesta johtotyöstä. Asiantuntijat ovat

kuitenkin yleensä kohtuullisen tiiviissä vuorovaikutuksessa johdon kanssa. Asiantuntijoiden luottamuksen vähäisyydessä onkin mielenkiintoista, että luottamus- ja johtoteorioiden mukaan läheisen vuorovaikutuksen pitäisi lisätä molemminpuolista luottamusta. Tämän tutkimuksen perusteella on vaikeaa sanoa, miksi näin ei tehtaissa ole.

Enter- menetelmällä lasketun regressioanalyysin tulosten perusteella tärkeimpiä yhteistoimintasuhteisiin vaikuttavia tekijöitä ovat luottamus johtoon (standardoitu beta-kerroin .336), työpaikan ilmapiiri ($b=.223$) ja vaikutusmahdollisuudet ($b=.172$). Mitä enemmän johtoon luotetaan sitä paremmin toimiviksi yhteistoimintasuhteet koetaan ja päinvastoin. Mitä enemmän vaikutusmahdollisuuksia omataan ja mitä paremmaksi ilmapiiri työpaikalla koetaan sitä toimivammiksi suhteet koetaan johtoon.

Stepwise- menetelmällä lasketun regressioanalyysin tulosten mukaan eniten yhteistoimintasuhteisiin vaikuttava tekijä on luottamus johtoon ($b=.630$), joka selittää yksinään summamuuttujana 39,6 % työntekijöiden ja johdon välisten yhteistoimintasuhteiden kokemisesta. Muita suhteisiin kohtuullisen voimakkaasti vaikuttavia tekijöitä ovat henkilöstöryhmä ($b=-.241$), työpaikan ilmapiiri ($b=.202$), vaikutusmahdollisuudet ($b=.174$). Nämä neljä tekijää selittävät yhteistoimintasuhteiden kokemisen vaihtelusta yhteensä 54,4 %.

Tärkeimmät suhteiden kokemiseen myönteisesti vaikuttavat tekijät ovat siis työntekijöiden kokema luottamus johtoa kohtaan, sosioekonominen asema, työpaikan ilmapiiri ja työntekijän vaikutusmahdollisuudet työhönsä. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan yhteistyösuhteita kannattaa kuitenkin pyrkiä parantamaan kehittämällä työntekijät huomioon ottavaa organisaatiokulttuuria ja ilmapiiriä, kuten Metallilaa tutkittaessa havaittiin. Luottamussuhteiden ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien parantamisella on positiivisia vaikutuksia työntekijöiden näkemyksiin johdosta ja yhteistoimintasuhteista.

Tehtaiden työntekijät luokiteltiin kolmeen ryhmään yhteistoimintasuhteiden kokemisen mukaan. Ensimmäiseen ryhmään, josta käytetään nimeä Vastakkaiset, kuuluvat ne, jotka saivat yhteistoimintasuhteiden kokemista kuvaavalla mittarilla keskiarvoksi 1-13 ($n=158$). Toiseen ryhmään kuuluvat ne, jotka saivat keskiarvoksi 14-17. Ryhmästä käytetään nimeä Puolueettomat ($n=172$). Kolmanteen ryhmään kuuluvat ne, joiden keskiarvo mittarilla oli 18-25 ja ryhmästä käytetään nimeä Yhteistyöhaluiset ($n=167$).

Vastakkaiset ovat selvästi nuorempia kuin Puolueettomat ja Yhteistyöhaluiset. Vastakkaisten syntymävuoden keskiarvo on 1958, kun se Puolueettomilla on 1956 ja Yhteistyöhaluisilla 1952. Erot ovat tilastollisesti erittäin merkittäviä (sig.=,000). Vastakkaisten ryhmässä naisten osuus on suurempi (22 %) kuin Yhteistyöhaluisilla (16 %). Vastakkaisten työsuhde on kestänyt jonkin verran vähemmän aikaa kuin muiden ryhmien (keskimäärin 17 vuotta). Puolueettomien työsuhde on kestänyt keskimäärin 18 vuotta ja Yhteistyöhaluisten 20 vuotta. Ero on tilastollisesti melkein merkitsevä (sig.=,046). Vastakkaisissa on enemmän työntekijöitä (72 %) kuin Yhteistyöhaluisissa (28 %). Yhteistyöhaluisissa on puolestaan enemmän esimiesasemassa olevia (37 %) kuin Vastakkaisissa (3 %). Puolueettomissa on eri henkilöstöryhmien edustajia paljon tasaisemmin kuin muissa. Vastakkaisista hieman suurempi osa on ammattiyhdistyksen jäseniä (96 %) kuin Yhteistyöhaluisista (85 %). Vastakkaisilla ammattiyhdistystoimintaan osallistuminen on myös yleisempää. Yhteistyöhaluiset ovat kuitenkin kuuluneet liittoon kauemmin kuin Vastakkaiset (Yhteistyöhaluisista 62 % ja Vastakkaisista 48 % on kuulunut liittoon yli 20 vuotta).

Vastakkaisilla on odotetusti voimakkaampi vastakkainasettelu, ”me-he” –henki, kuin Yhteistyöhaluisilla. Vastakkaisista 58 % kokee jakoa ”meihin ja heihin”, kun vastaava osuus Yhteistyöhaluisilla on vain 5 %. Yhteistyöhaluisista 88 % kokee, että heillä on johdon kanssa yhteiset toiminnan tavoitteet, kun osuus on Vastakkaisilla vain 13 %. Puolueettomilla osuus on 40 %. Vastakkaisista vain 38 % kokee paikallisen ammattiosaston ja johdon yhteistoimintasuhteiden toimivan vähintään melko hyvin, kun Yhteistyöhaluisilla osuus on 84 % ja Puolueettomillakin 70 %. Vähintään melko huonosti toimiviksi suhteet kokee Vastakkaisista 37 %, Puolueettomista 13 % ja Yhteistyöhaluisista 4 %.

Yhteistyöhaluiset kokevat työn kehittyneen selvästi myönteisempään suuntaan kuin mitä Vastakkaiset kokevat (sig.=,000). Yhteistyöhaluiset kokevat, että heillä on vaikutusmahdollisuuksia huomattavasti enemmän kuin mitä Vastakkaiset kokevat omaavansa. Yhteistyöhaluisten keskiarvo vaikutusmahdollisuuksia kuvaavalla mittarilla on 14,7/20, kun se on Puolueettomilla 12,5/20 ja Vastakkaisilla 9,8/20. Erot ovat tilastollisesti erittäin merkitseviä (sig.=,000). Vastakkaisilla vaikutusmahdollisuudet eivät kuitenkaan korreloi yhteistoimintasuhteiden kokemisen kanssa.

Vastakkaiset suhtautuvat tulevaisuuteen huomattavasti pessimistisemmin kuin Puolueettomat ja Yhteistyöhaluiset (sig.=,000). Vastakkaiset ovat myös muita tyytymättömämpiä työn sisältöön., työpaikalla vallitseviin suhteisiin ja työolosuhteisiin ja erot ryhmien välillä ovat tilastollisesti

erittäin merkitseviä (sig.=,000). Vastakkaisilla tyytymättömyys ei kuitenkaan korreloi yhteistoimintasuhteiden kokemisen kanssa kuten se korreloi muilla ryhmillä.

Vastakkaiset kokevat työpaikalla olevan enemmän ristiriitoja kuin muut ryhmät. Vastakkaiset myös sitoutuvat Puolueettomia ja Yhteistyöhaluisia heikommin organisaatioon. Vastakkaisten organisaatiositoutumisen keskiarvo on 13,5/20, kun se Puolueettomilla on 14,7/20 ja Yhteistyöhaluisilla 16,3/20 (sig.=,000). Organisaatiositoutuminen korreloi kuitenkin vain Yhteistyöhaluisilla yhteistoimintasuhteiden kokemisen kanssa. Yhteistyöhaluiset kokevat työpaikan ilmapiirin myös huomattavasti paremmaksi kuin Vastakkaiset (sig.=,000), joilla tämä ei kuitenkaan korreloi suhteiden kokemisen kanssa. Vastakkaisten johtoa kohtaan tuntema luottamus on huomattavasti heikompaa kuin Puolueettomilla ja Yhteistyöhaluisilla.

Vastakkaiset ovat kollektiivisesti orientoituneempia (23,6/35) kuin Yhteistyöhaluiset (21,1/35) (sig.=,026), Puolueettomiin ei synny merkittävää eroa (23,5/35). Kollektiivinen orientaatio korreloi yhteistyöhaluisilla muista ryhmistä poiketen yhteistoimintasuhteiden kokemisen kanssa (korrelaatio on negatiivinen).

Yhteistyöhaluiset ovat ainoa ryhmä, joilla organisaatiositoutuminen ja luottamus esimieheen korreloivat yhteistoimintasuhteiden kokemisen kanssa. Tässä ryhmässä kollektiivinen orientaatio korreloi negatiivisesti suhteiden kokemisen kanssa, muissa ryhmissä tätä korrelaatiota ei ollut.

Arviot työssä tulevaisuudessa tapahtuvista muutoksista, ristiriitojen kokeminen ja tyytyväisyys työn ulkoisiin ominaisuuksiin eivät korreloi missään näistä ryhmistä suhteiden kokemisen kanssa. Luottamus johtoon korreloi suhteiden kokemisen kanssa positiivisesti kuitenkin kaikissa ryhmissä.

Näkemykset työpaikan suhteista, ilmapiiristä ym. tekijöistä näyttävät vaihtelevan sen mukaan, miten yhteistoimintasuhteisiin, muihin työntekijöihin ja johtoon suhtaudutaan. Nämä tekijät heijastuvat työntekijöiden asenteisiin ja mielipiteisiin ja vaikuttavat siihen, miten tehtaan tilanne, oma työtilanne ja muut työntekijät nähdään. Vaikutuksen suuntaa ei voida kuitenkaan sanoa varmasti, sillä myös työhön liittyvät tekijät, kuten työpaikkailmapiiri, organisatoriset suhteet työpaikalla ym. tekijät vaikuttavat näihin näkemyksiin ja asenteisiin.

Uusien johtamisstrategioiden käyttöönotto Metallilassa on kannattanut ja se vaikuttaa myönteisesti organisaatioilmastoon. Organisaatiositoutuminen on tehtaissa kuitenkin yhtä voimakasta, vaikka

Prosessilassa yhteistoimintasuhteet koetaankin heikommin toimiviksi. Henkilöstöryhmien suhtautumisessa on kuitenkin merkittäviä eroja ja näiden erojen supistaminen on yleensä hankalaa. Tämä johtuu monista rakenteellisista, kulttuurisista, institutionaalisista ja asenteisiin liittyvistä tekijöistä. Hierarkioiden supistaminen vaikuttaa kuitenkin todennäköisesti myönteisesti kokemuksista yhteistoimintasuhteista. Eri henkilöstöryhmien välisen luottamuksen lisääminen vaikuttaa myös suhteisiin myönteisesti. Tehdastyön rakenteista johtuen tavoitteiden vastakkaisuuden kokemusten poistaminen tulee kuitenkin olemaan suuri tehtävä, koska johto ei välttämättä edes tunnista näitä vastakkaisuuden kokemuksia oman työntekijöistä poikkeavan merkitysmaailmansa pohjalta.

5 Lähteet

Bachmann Reinhard (1998): Conceptual Aspects of a Complex Phenomenon. Teoksessa Lane Christel, Bachmann Reinhard (toim.): Trust within and between organizations. Conceptual issues and empirical applications. Oxford University Press. Oxford.

Clegg Stewart R. (1990): Modern Organizations. Organization Studies in the Postmodern World. Sage Publications. Lontoo.

Drucker Peter F. (1969): Käytännön liikkeenjohto. Tammi. Helsinki.

Drucker Peter F. (1985): The Changing World of the Executive. Times Books. Random House. New York.

Grint Keith (1998): The Sociology of Work. 2nd Edition. Polity Press. Cambridge.

Homans George C. (1992): The Human Group. Transaction Publishers. New Brunswick.

Ilmonen Kaj, Jokivuori Pertti, Liikanen Hanna, Kevätsalo Kimmo, Juuti Pauli (1998): Luottamuksesta kiinni. Ammattiyhdistysliike ja työorganisaation suorituskyky. Jyväskylän yliopisto.

Ilmonen Kaj, Kevätsalo Kimmo (1995): Ay-liikkeen vaikeat valinnat. Sosiologinen näkökulma ammatilliseen järjestäytymiseen Suomessa. Palkansaajien tutkimuslaitos. Helsinki.

Ilmonen Kaj, Jokivuori Pertti, Kevätsalo Kimmo, Juuti Pauli (2000): Luottamus ja paikallinen sopiminen. Jyväskylän yliopiston julkaisuja. Jyväskylä.

Jokinen Antti, Kevätsalo Kimmo (2000): Ammattiyhdistysaktiivien orientaation muutos 1980-2000. Teoksessa Kevätsalo Kimmo, Autila Jorma, Jokinen Antti, Lehtonen Veikko (toim.) (2000): 20 muutoksen vuotta metallityöläisen elämässä. Metallityöväenliitto ry. Jaarli Oy. Turenki.

Jokivuori Pertti, Kevätsalo Kimmo, Ilmonen Kaj (1996): Ay-jäsenen monet kasvot –tutkimus SAK:N, STTK:n ja AKAVAn jäsenistä. Jyväskylän yliopisto.

Jokivuori Pertti (1997): Millaisia ovat ammattiyhdistysaktiivit?: tutkimus SAK:n, STTK:n ja Akavan ay-osallistujista ja rivijäsenistä. Jyväskylän yliopisto.

Julkunen Raija (1987): Työprosessi ja pitkät aallot. Työn uusien organisaatiomuotojen synty ja yleistyminen. Vastapaino. Jyväskylä.

Juuti Pauli (1995): Johtaminen ja organisaation alitajunta. Kustannusosakeyhtiö Otava. Keuruu.

Juuti Pauli (2001): Johtamispuhe. Ps-kustannus. Ws Bookwell Oy. Juva.

Juuti Pauli (1989): Organisaatiokäyttäytyminen. Johtamisen ja organisaation toiminnan perusteet. Aavaranta-sarja. Kustannusosakeyhtiö Otava. Keuruu.

Juuti Pauli, Lindström Kari (1995): Postmoderni ajattelu ja organisaation syvälinen muutos. Työterveyslaitos. Johtamistaidon opisto. Helsinki.

Kevätsalo Kimmo, Autila Jorma, Jokinen Antti, Lehtonen Veikko (toim.) (2000): 20 muutoksen vuotta metallityöläisen elämässä. Metallityöväenliitto ry. Jaarli Oy. Turenki.

Kevätsalo Kimmo (1991): Ammattiyhdistysliike ja työelämän muutos. Ammattiyhdistysliikkeen toiminta 5 työpaikan muutoksessa. Metallityöväenliitto ry. Painomanse. Tampere.

Kevätsalo Kimmo (1995): Edut aatteena ja vakuutus solidaarisuutena. Metallityöväenliitto ry. Jaarli Oy. Turenki.

Kevätsalo Kimmo (1992): Eriarvoisuuden arki metalliteollisuuden työntekijätehtävissä. Metallityöväen liitto ry. Jaarli Oy. Turenki.

Kevätsalo Kimmo (1999a): Jäykät joustot ja tuhlatut resurssit. Osuuskunta Vastapaino. Tammer-Paino Oy. Tampere.

Kevätsalo Kimmo (1988): Punainen, sininen vai vihreä ammattiyhdistysliike. Opintoaineisto. KSL.

Kevätsalo Kimmo (1999b): Sopiminen, luottamus ja toimipaikkakoko. Palkansaajien tutkimuslaitos. Hakapaino. Helsinki.

Kevätsalo Kimmo (1994): Yhteisymmärrystä, luottamusta ja tehokkuutta jäljittämässä. Metallityöväenliitto. Helsinki.

Lane Christel, Bachmann Reinhard (toim.) (1998): Trust within and between organizations. Conceptual issues and empirical applications. Oxford University Press. Oxford.

Lehtonen Veikko (2000): Työehtosopimustoiminta metallialalla –vastakkainolosta yhteistyöhön. Teoksessa Kevätsalo Kimmo, Autila Jorma, Jokinen Antti, Lehtonen Veikko (toim.) (2000): 20 muutoksen vuotta metallityöläisen elämässä. Metallityöväenliitto ry. Jaarli Oy. Turenki.

Marx Karl (1974): Pääoma. Kansantaloustieteen arvostelua. 1. osa. Pääoman tuotantoprosessi. Kustannusliike Edistys. Moskova.

Mikola-Lahnalampi Tuula, Alasoini Tuomo (1995): Suora osallistuminen metalliteollisuudessa ja pankkitoiminnassa. Työmarkkinajärjestöjen edustajien näkemyksiä. Työministeriö. Työpoliittinen tutkimus nro 92. Helsinki.

Ragin Charles C. (1987): The Comparative Method Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies. University of California Press. Berkeley.

Sako Mari (1998): Does Trust Improve Business Performance? Teoksessa Lane Christel, Bachmann Reinhard (toim.): Trust within and between organizations. Conceptual issues and empirical applications. Oxford University Press. Oxford.

Seligman Adam (1997): The Problem of Trust. Princeton University Press. Princeton. New Jersey.

Takala Tuomo (1994): Liikkeenjohdon kehityshistoria. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Taylor Frederick W. (1972): Scientific Management. Greenwood Press. Westport. Connecticut.

Weber Max (1978): Economy and Society. University of California Press. Berkeley.

K Y S E L Y L O M A K E

Jyväskylän yliopisto, yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos

Olkaa hyvä ja vastatkaa rengastamalla sopivan vastausvaihtoehdon numero tai kirjoittamalla vastaus sille varatulle paikalle.

VASTAAJAN TAUSTATIEDOT

1. Millä yrityksen/organisaation osastolla työskentelet?

Osaston/toimipisteen nimi _____

2. Sukupuolesi (rengasta oikea vaihtoehto)

1. nainen
2. mies

3. Syntymävuotesi? (täydennä vuosiluku) 19_____

4. Siviilisäätysi (rengasta oikea vaihtoehto)

1. avioliitossa
2. avoliitossa
3. naimaton
4. asumuserossa tai eronnut
5. leski

5. Minkä peruskoulutustason olet suorittanut? (rengasta oikea vaihtoehto)

1. en mitään
2. kansakoulu, kansalaiskoulu
3. keskikoulu tai peruskoulu
4. ylioppilastutkinto

6. Mikä on ammattikoulutuksesi? (rengasta vain suorittamasi ylin taso)

1. ei ammatillista koulutusta
2. ammattikurssi (väh. 4 viikkoa)
3. ammattikoulu
4. opistotason tutkinto (esim. tekn. opisto, kauppaopisto, sairaanhoito-opisto)
5. yliopisto- tai korkeakoulututkinto
6. muu, mikä _____

TYÖTEHTÄVÄ JA TYÖORGANISAATIO

7. Rengasta se vaihtoehto, johon katsot kuuluvasi 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/viranhaltija

8. Missä tehtävissä katsot **pääasiassa** työskenteleväsi?

1. johtaja-/päällikkötehtävät
2. suunnittelutehtävät
3. markkinointi- tai vientitehtävät
4. hallinnolliset tehtävät
5. työnjohtotehtävät
6. asiakas-/potilaspalvelutehtävät, opetustehtävät
7. huolto- ja korjaustehtävät
8. asennus-, kokoonpano- ja työstötehtävät
9. tuotantoprosessin ohjaus ja valvontatehtävät
10. tarkastus, kuljetus-, pakkaus-, varasto- ja siivoustehtävät
11. henkilökunnan edustaja (esim. pääluottamusmies, työsuojeluvaltuutettu)
12. muu tehtävä,
mikä _____

9. Onko nykyinen työ- tai virkasuhteesi?

1. toistaiseksi voimassa oleva/vakituinen
2. määräaikainen/sijainen

10. Kuinka monta tuntia on säännöllinen (normaali) työaikasi ilman ylitöitä?

viikossa _____ tuntia tai periodissa/ _____ tuntia
jaksotyössä

11. Millainen työaikamuoto Sinulla on?

1. säännöllinen päivätyö
2. kaksivuorotyö
3. keskeytyvä tai keskeytymätön kolmivuorotyö
4. periodityö/jaksotyö
5. muu työaikamuoto, mikä? _____

12. Mikä seuraavista vaihtoehtoista on palkkausmuotosi?

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? _____

13. Jos saat provisio-, bonus- tai tuottavuuslisää, onko se (rengasta poikkeuksellisesti kaikki sopivat vaihtoehdot)

1. henkilökohtainen
2. ryhmäkohtainen
3. toimipaikkakohtainen

14. Kuinka kauan olet ollut nykyisen työnantajan palveluksessa?

_____ vuotta

15. Minkä suuntaisia muutoksia työssäsi on tapahtunut **viimeisen kolmen vuoden aikana?** (Rengasta se vaihtoehto, joka vastaa parhaiten käsitystäsi)

	P a r a n t u n u t		Ennal-	H e i k e n t y n y t	
	sel- västi	jonkin verran	laan	jonkin verran	sel- västi
a) Palkkatasosi	1	2	3	4	5
b) Etenemismahdollisuutesi	1	2	3	4	5
c) Työsi varmuus	1	2	3	4	5
d) Työsi mielenkiintoisuus	1	2	3	4	5
e) Työsi itsenäisyys	1	2	3	4	5
f) Työsi vastuullisuus	1	2	3	4	5
g) Omien tavoitteiden saavuttaminen	1	2	3	4	5
h) Vaikutusmahdollisuutesi työssä	1	2	3	4	5

16. Entä kuinka todennäköisenä pidät sitä, että seuraavat asiat voisivat tapahtua nykyisessä työssäsi **seuraavan kahden vuoden kuluessa?**

	Erittäin toden- näköistä	Melko toden- näköistä	Melko epätoden- näköistä	Erittäin epätoden- näköistä
a) Sinut siirretään muuhun työhön	1	2	3	4
b) Sinut irtisanotaan	1	2	3	4
c) Sinut lomautetaan	1	2	3	4
d) Sinulle tarjotaan eläkeratkaisua	1	2	3	4
e) Työaikaasi lyhennetään	1	2	3	4
f) Työaikasi muuttuu epämukavaksi	1	2	3	4
g) Palkkaasi alennetaan	1	2	3	4

h) Lomarahat poistetaan tai supistetaan	1	2	3	4
i) Joudut työkyvyttömäksi	1	2	3	4

17. Missä määrin olet samaa tai eri mieltä alla olevien väittämien kanssa? (Rengasta kunkin väitteen vastaus vaihtoehdoista se, joka parhaiten kuvaa käsitystäsi)

Täysin samaa mieltä 1	Melko samaa mieltä 2	En samaa enkä eri mieltä 3	Melko eri mieltä 4	Täysin eri mieltä 5	En osaa sanoa 9
--------------------------	-------------------------	-------------------------------	-----------------------	------------------------	--------------------

a) Minulla on valtaa vaikuttaa omaan työhöni liittyviin asioihin.....	1	2	3	4	5	9
b) Voin estää työhöni vaikuttavat kielteiset muutokset.....	1	2	3	4	5	9
c) Olen hyvin perillä työpaikan tilanteesta ja kehittämissuunnitelmista.....	1	2	3	4	5	9
d) Ajatus siitä, että minut irtisanoitaan, huolestuttaa minua todella.....	1	2	3	4	5	9
e) En ole huolissani työni tulevaisuudesta.....	1	2	3	4	5	9

18. Seuraavaksi esitetään joitakin omaa työpaikkaasi koskevia väittämiä.

Täysin samaa mieltä 1	Melko samaa mieltä 2	En samaa enkä eri mieltä 3	Melko eri mieltä 4	Täysin eri mieltä 5	En osaa sanoa 9
--------------------------	-------------------------	-------------------------------	-----------------------	------------------------	--------------------

A. Työpaikallamme työt ovat hyvin organisoituja.....	1	2	3	4	5	9
B. Työpaikallamme on liian vähän työntekijöitä työtehtäviin nähden.....	1	2	3	4	5	9
C. Omat etuni ja tavoitteeni ovat yhteneviä työnantajani etujen ja tavoitteiden kanssa.....	1	2	3	4	5	9
D. Työpaikallamme ihmisiin voi todella luottaa.....	1	2	3	4	5	9
E. Työpaikallamme vallitsee avoin ilmapiiri ja yhteishenki.....	1	2	3	4	5	9
F. Työpaikallamme ilmapiiri on kannustava.....	1	2	3	4	5	9
G. Työpaikallamme esiintyy juoruilua ja kateutta.....	1	2	3	4	5	9
H. Työpaikallamme välitetään tietoja avoimesti.....	1	2	3	4	5	9
I. Työpaikallamme palkat ja henkilökohtaiset lisät ovat yleisesti tiedossa.....	1	2	3	4	5	9

19. Minkä suuntaisia muutoksia oletat, että työssäsi tapahtuu seuraavan kahden vuoden kuluessa?

	P a r a n e e		Ennal- laan	H e i k k e n e e	
	sel- västi	jonkin verran		jonkin verran	sel- västi
A. Palkkatasosi	1	2	3	4	5
B. Etenemismahdollisuutesi	1	2	3	4	5
C. Työsi varmuus	1	2	3	4	5
D. Työsi mielenkiintoisuus	1	2	3	4	5
E. Työsi itsenäisyys	1	2	3	4	5
F. Työsi vastuullisuus	1	2	3	4	5
G. Omien tavoitteiden saavuttaminen	1	2	3	4	5
H. Vaikutusmahdollisuutesi työssä	1	2	3	4	5

20. Miten kiinnostunut olet yksikkösi (esim. pankin konttorin, sairaalan, myymälän, tehtaan) talouden kehityksestä? (esim. tuottavuudesta, kannattavuudesta, tilinpäätöksistä, suunnitelmista)

1. erittäin kiinnostunut
2. melko kiinnostunut
3. jonkin verran kiinnostunut
4. en lainkaan kiinnostunut
5. en osaa sanoa

21. Tiedotetaanko työtäsi koskevista muutoksista yleensä

1. hyvissä ajoin etukäteen
2. vain hieman ennen muutosta
3. vasta muutoksen tapahtuessa

22. Kun haluat luotettavaa tietoa yksikkösi tilanteesta, niin keneltä tai mistä hankit tietoa? Laita numerojärjestykseen **kaksi tärkeintä lähdettä** (tärkein = 1 ja toiseksi tärkein=2)

- ___ yrityksen/organisaation johto
- ___ yksikön/osaston johto
- ___ henkilöstölehti tai vastaava
- ___ ilmoitustaulu
- ___ oma esimies
- ___ luottamusmies
- ___ ammattiosaston/ammattiliiton jäsenlehti tai kirje
- ___ työtoverit
- ___ joukkotiedotusvälineet (lehdistö, radio, tv)
- ___ ystävät, tuttavat
- ___ muu, mikä? _____

23. Mitkä alla mainituista tekijöistä mielestäsi heikentävät nykyisessä työssä viihtymistä?

Kyllä	Ei	EOS
-------	----	-----

1. Työn yksitoikkoisuus	1	2	3
2. Arvostuksen puute	1	2	3
3. Työtä koskevien vaikutusmahdollisuuksien puute	1	2	3
4. Työajat	1	2	3
5. Työn pakkotahtisuus	1	2	3
6. Työmatkat	1	2	3
7. Epävarmuus työn jatkumisesta	1	2	3
8. Suhteet esimiehiin	1	2	3
9. Asiakkaat/potilaat	1	2	3
10. Yksinäisyys	1	2	3
11. Kiire tai kireät aikataulut	1	2	3
12. Palkka	1	2	3
13. Työskentelyolosuhteet	1	2	3
14. Työjärjestelyt, johtaminen	1	2	3
15. Työpaikan ilmapiiri	1	2	3
16. Etenemismahdollisuuksien puute	1	2	3
17. Kehittymismahdollisuuksien puute	1	2	3
18. Jatkuva uuden omaksumisen vaatimus	1	2	3

24. Entä mitkä alla luetelluista tekijöistä mielestäsi lisäävät nykyisessä työssä viihtymistä?

Kyllä	Ei	EOS
-------	----	-----

1. Työn mielenkiintoisuus	1	2	3
2. Työn kiireettömyys	1	2	3
3. Työn itsenäisyys	1	2	3
4. Työn arvostus	1	2	3
5. Työajat	1	2	3
6. Työmatkat	1	2	3
7. Suhteet esimiehiin	1	2	3
8. Työn vaihtelevuus	1	2	3
9. Asiakkaat/potilaat	1	2	3
10. Uusien asioiden oppiminen	1	2	3
11. Uralla eteneminen / ylenemismahdollisuudet	1	2	3
12. Palkka	1	2	3
13. Työskentelyolosuhteet	1	2	3
14. Vaikutusmahdollisuudet työhön	1	2	3
15. Työpaikan henki	1	2	3
16. Työsuhteen varmuus	1	2	3
17. Aikaansaamisen ja hyödyllisyyden tunne	1	2	3

25. Esiintyykö työyksikössänne:

Paljon 1	Melko paljon 2	Jonkin verran 3	Ei lainkaan 4
-------------	-------------------	--------------------	------------------

A. Kilpailuhenkeä?	1	2	3	4
B. Esimiehen ja alaisten välisiä ristiriitoja?	1	2	3	4
C. Työntekijöiden välisiä ristiriitoja?	1	2	3	4
D. Entä työpaikallanne eri henkilöstöryhmien välisiä ristiriitoja?	1	2	3	4

26. Alla on joukko väittämiä, jotka liittyvät suhtautumiseesi tähän yritykseen tai organisaatioon. (Rengasta kustakin väittämästä se vastausvaihtoehto, joka kuvaa missä määrin olet väittämän kanssa samaa tai eri mieltä)

Täysin samaa mieltä 1	Melko samaa mieltä 2	En samaa enkä eri mieltä 3	Melko eri mieltä 4	Täysin eri mieltä 5	En osaa sanoa 9
--------------------------	-------------------------	-------------------------------	-----------------------	------------------------	--------------------

1. Olisin hyvin onnellinen jos voisin työskennellä tässä organisaatiossa eläkkeelle asti.....	1	2	3	4	5	9
2. Työskentelisin mieluummin jossakin toisessa työpaikassa kuin nykyisessä.....	1	2	3	4	5	9
3. En tunne erityistä kiintymystä työpaikkaani kohtaan.....	1	2	3	4	5	9
4. Kuuluminen tähän yritykseen/organisaatioon merkitsee minulle henkilökohtaisesti paljon.....	1	2	3	4	5	9

AMMATTIYHDISTYSTOIMINTA

27. Oletko ammattiyhdistyksen, toimihenkilöjärjestön tai vastaavan ammattiliiton jäsen?

1. en
2. olen

Jos et kuulu mihinkään ammattiliittoon, siirry kysymykseen 32!

28. Kuinka kauan olet kuulunut johonkin ammattiliittoon? (Kaikki jäsenyysvuodet yhteensä)

1. alle vuoden
2. 1-5 vuotta
3. 6-10 vuotta
4. 11-20 vuotta
5. yli 20 vuotta

29. Mitä luottamustehtäviä sinulla tällä hetkellä on? (Rengasta oikea vaihtoehto jokaisesta kohdasta)

	On	Ei
a) luottamusmies, pääluottamusmies tai yhdyshenkilö	1	2
b) työsuojeluvaltuutettu tai -asiamies (varsinainen)	1	2
c) muu luottamustehtävä (esim. varaluottamusmies, osaston luottamusmies, tehtävä yhteistoimintaelimessä ammattiosastossa, paikallisjärjestössä, hallintoneuvostossa jne.)	1	2

30. Missä määrin liittosi jäsenet muodostavat työpaikallasi yhtenäisen joukon, joka on valmis tukemaan luottamusmiehiä/yhdyshenkilöitä, näiden hoitaessa jäsenten asioita työpaikallasi? (Rengasta vain yksi vaihtoehto)

1. ovat hyvinkin yhtenäisiä ja toimintavalmiita
2. ovat joissakin tilanteissa yhtenäisiä ja toimintavalmiita, mutta eivät aina
3. eivät ole yhtenäisiä tai toimintavalmiita
4. en osaa sanoa

31. Alla on joukko väittämiä, jotka liittyvät suhtautumiseesi ammattiliitton, jonka jäsen olet (Rengasta kustakin se vaihtoehto, joka parhaiten kuvaa sitä miten paljon olet väitteen kanssa samaa mieltä tai eri mieltä)

Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Melko eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
1	2	3	4	5	9

1. Ammattiliitollani ja minulla on suurinpiirtein samantyyppiset arvot.....	1	2	3	4	5	9
2. Ammattiliittoni päätökset ja kannanotot heijastelevat yleensä omia näkemyksiäni.....	1	2	3	4	5	9
3. Ammattiliittoni ongelmat ovat myös minun ongelmiani.....	1	2	3	4	5	9
4. Ammattiliittoni merkitsee minulle henkilökohtaisesti paljon.....	1	2	3	4	5	9

32. Oletteko osallistunut liiton tai ammattiyhdistyksen järjestämiin tilaisuuksiin viimeisten 12 kuukauden aikana?

1. en ollenkaan
2. kerran
3. 2-5 kertaa
4. useammin
5. en osaa sanoa

33. Alla on joukko väittämiä, jotka liittyvät yleensä ammattiyhdistystoimintaan. (Rengasta kustakin väittämäs-
tä se vastausvaihtoehto, joka parhaiten kuvaa sitä miten paljon olet väitteen kanssa samaa tai eri mieltä)

Täysin samaa mieltä 1	Melko samaa mieltä 2	En samaa enkä eri mieltä 3	Melko eri miel- tä 4	Täysin eri mieltä 5	En osaa sanoa 9
--------------------------------	-------------------------------	-------------------------------------	-------------------------------	------------------------------	--------------------------

1) Paras tapa ratkoa ongelmia työpaikalla on neuvotella niistä yhdessä johdon ja ay-edustajien kanssa.....1	2	3	4	5	9
2) Paras tapa ratkoa ongelmia työpaikalla on että työnantajan edustajat päättävät niistä.....1	2	3	4	5	9
3) On tärkeää kuulua ammattiliittoon riippumatta siitä mitä työtä tekee.....1	2	3	4	5	9
4) Tunnen voimakasta jakoa “meihin ja heihin” kun ajattelen työntekijöitä ja johtoa työpaikallani.....1	2	3	4	5	9
5) Alaisten ei kannata koskaan täysin luottaa johtoon....1	2	3	4	5	9
6) Erilaiset parannukset työehtoihin on saavutettavissa vain palkansaajien yhteistoiminnan avulla.....1	2	3	4	5	9
7) Koen, että työntekijät ja johto ovat työpaikallani ikään kuin “samassa veneessä”.....1	2	3	4	5	9
8) Tunnen voimakasta yhteenkuuluvuuden tunnetta muihin samassa työntehtävissä työskenteleviin.....1	2	3	4	5	9
9) Ilman ammattijärjestöjä työpaikan johto olisi etulyöntiasemassa suhteessa työntekijöihin.....1	2	3	4	5	9
10) Koen olevani aktiivinen ammattiyhdistys- asioissa.....1	2	3	4	5	9
11) Työpaikalla kannattaa luottaa vain itseensä.....1	2	3	4	5	9
12) Ammattiliitto, johon kuulun on onnistunut jäsentensä etujen ajamisessa paremmin kuin moni muu ammattiliitto.....1	2	3	4	5	9

34. PAIKALLISESTA SOPIMISESTA Seuraavassa on joukko väittämiä paikallisesta sopimisesta. Miten seuraavista asioista olisi mielestäsi parasta päättää? **Rengasta kultakin riviltä mielestäsi paras vaihtoehto** (vaikka se ei nyt olisikaan käytäntö tai mahdollista).

Paras päätöksentekotaso alla mainituissa asioissa	Työnantaja tai työnantajan edustaja päättää yksin	Kaikkia palkansaajia koskevilla laeilla	Keskusjärjestöjen tai ammattiliittojen sopimuksin	Paikallisesti työnantajan ja henkilöstön edustajien kesken sopien	Tiimin tai työryhmän sisäisellä päätöksellä	Yksityisen työntekijän ja työnantajan välisellä sopimuksella
	1	2	3	4	5	6
A. Työpaikalla maksettavien palkkojen taso	1	2	3	4	5	6
B. Työpaikalla käytettävä palkkausjärjestelmä	1	2	3	4	5	6
C. Yksikön taloudellisen tuloksen jako	1	2	3	4	5	6
D. Työpaikalla sovellettavat työaika määräykset	1	2	3	4	5	6
E. Yksityisen työntekijän käyttämät työvälineet/laitteet	1	2	3	4	5	6
F. Useiden työntekijöiden käyttämät työvälineet/laitteet	1	2	3	4	5	6
G. Yksityisen palkansaajan työtehtävien muuttaminen	1	2	3	4	5	6
H. Työorganisaation muuttamisesta	1	2	3	4	5	6
I. Yrityksen tai organisaation tai sen osien ostaminen ja myyminen	1	2	3	4	5	6

35. Onko työpaikallasi viimeisten 3 vuoden aikana siirretty päätösvaltaa liittotasolta työpaikkatason neuvotteluihin alla mainituissa asioissa?

Kyllä	Ei	EOS
-------	----	-----

A. Työajat	1	2	3
B. Palkat	1	2	3
C. Palkkaustapojen soveltaminen	1	2	3
D. Työntekijäin siirrot	1	2	3
E. Työtehtävien kehittäminen	1	2	3
F. Koulutus	1	2	3
G. Muu, mikä _____			

36. Onko työpaikallasi viimeisten 3 vuoden aikana siirretty päätösvaltaa aiempaa enemmän yksityisen työntekijän ja työnantajan edustajan välillä sovittavaksi?

Kyllä	Ei	EOS
-------	----	-----

A. Työajat	1	2	3
B. Palkat	1	2	3
C. Palkkaustapojen soveltaminen	1	2	3
D. Työntekijäin siirrot	1	2	3
E. Työtehtävien kehittäminen	1	2	3
F. Koulutus	1	2	3
G. Muu, mikä _____			

37. Entä tulisiko mielestäsi päätösvaltaa siirtää liittotasolta työpaikkatason neuvotteluihin alla mainituissa asioissa?

Kyllä	Ei	EOS
-------	----	-----

A. Työajat	1	2	3
B. Palkat	1	2	3
C. Palkkaustapojen soveltaminen	1	2	3
D. Työntekijäin siirrot	1	2	3
E. Työtehtävien kehittäminen	1	2	3
F. Koulutus	1	2	3
G. Muu, mikä _____			

38. Entä tulisiko mielestäsi päätösvaltaa siirtää aiempaa enemmän yksityisen työntekijän ja työnantajan edustajan välillä sovittavaksi alla mainituissa asioissa?

Kyllä	Ei	EOS
-------	----	-----

A. Työajat	1	2	3
B. Palkat	1	2	3
C. Palkkaustapojen soveltaminen	1	2	3
D. Työntekijäin siirrot	1	2	3
E. Työtehtävien kehittäminen	1	2	3
F. Koulutus	1	2	3
G. Muu, mikä _____			

LUOTTAMUKSESTA

39. Seuraavassa on väittämiä yksikön (esim. pankin konttorin, sairaalan, myymälän, tehtaan) johdon ja ay-edustajien suhtautumisesta eräisiin asioihin. Rengasta kunkin väitteen kohdalla se vaihtoehto, joka mielestäsi sopii parhaiten.

Täysin samaa mieltä 1	Melko samaa mieltä 2	En samaa enkä eri mieltä 3	Melko eri mieltä 4	Täysin eri mieltä 5	En osaa sanoa 9
--------------------------	-------------------------	-------------------------------	-----------------------	------------------------	--------------------

1a) Yksikön johto ottaa henkilöstön toiveet huomioon työtehtävien ja työorganisaatioiden kehittämishankkeissa.....	1	2	3	4	5	9
1b) Oman henkilöstöryhmäni paikalliset ay-edustajat ottavat henkilöstön toiveet huomioon työtehtävien ja työorganisaatioiden kehittämishankkeissa.....	1	2	3	4	5	9
2a) Yksikön johto ottaa ensi sijassa huomioon yksikön taloudellisen tuloksen toimintaa kehitettäessä.....	1	2	3	4	5	9
2b) Oman henkilöstöryhmäni paikalliset ay-edustajat ottavat ensi sijassa huomioon yksikön taloudellisen tuloksen toimintaa kehitettäessä.....	1	2	3	4	5	9
3a) Yksikön johto ottaa toimintaa kehittäessään ensi sijassa huomioon henkilöstön jaksamisen.....	1	2	3	4	5	9
3b) Oman henkilöstöryhmäni paikalliset ay-edustajat ottavat suhtautumisessaan toiminnan kehittämiseen ensi sijassa huomioon henkilöstön jaksamisen.....	1	2	3	4	5	9

40. Ohessa on joukko väittämiä. Merkitse kunkin väittämän kohdalle missä määrin olet väitteen kanssa samaa tai eri mieltä.

Täysin samaa mieltä 1	Melko samaa mieltä 2	En samaa enkä eri mieltä 3	Melko eri mieltä 4	Täysin eri mieltä 5	En osaa sanoa 9
--------------------------	-------------------------	-------------------------------	-----------------------	------------------------	--------------------

1) Yrityksen/organisaation johto toimii luotettavasti.....	1	2	3	4	5	9
2) Olen henkilökohtaisesti hyvin sitoutunut nykyiseen työhöni.....	1	2	3	4	5	9
3) Voin kaikissa tilanteissa luottaa henkilöstöryhmääni edustavaan luottamusmieheen/yhdyshenkilöön.....	1	2	3	4	5	9
4) Kun teen työtä, haluan tuntea ponnistelevani paitsi itseni myös organisaation hyväksi.....	1	2	3	4	5	9
5) Työpaikkani johto luottaa alaisiinsa.....	1	2	3	4	5	9
6) Ammattijärjestöt vaikuttavat menestyksekkäästi työpaikan toimintaan.....	1	2	3	4	5	9
7) Vaikka tällä organisaatiolla menisikin taloudellisesti huonosti, en haluaisi vaihtaa työpaikkaa.....	1	2	3	4	5	9
8) Tiedonkulku ammattiryhmäni ja sitä edustavan ay-edustajan välillä toimii hyvin.....	1	2	3	4	5	9
9) Muutokset työpaikalla on suoritettu yhteistyössä johdon ja ay-edustajien kanssa.....	1	2	3	4	5	9
10) Esimies-alais- -suhteet ovat yleisesti ottaen työpaikallani hyvässä kunnossa.....	1	2	3	4	5	9
11) Työpaikkani johto pitää koulutus- ja henkilöstö-suunnittelua tärkeänä.....	1	2	3	4	5	9
12) Johdolla ja minulla on yhteiset toiminnan tavoitteet.....	1	2	3	4	5	9
13) Työpaikkani johto asettaa tehokkuuden kaiken muun edelle.....	1	2	3	4	5	9
14) Johto on toiminnallaan osoittanut, että se luottaa alaisiinsa.....	1	2	3	4	5	9
15) Työskentelen mieluummin ryhmässä kuin yksin.....	1	2	3	4	5	9
16) Työskentelen mielelläni juuri tässä yrityksessä/organisaatiossa.....	1	2	3	4	5	9

41. Mikä on mielipiteesi työnantajan ja oman henkilöstöryhmäsi paikallisen ammattiosaston keskinäisistä yhteistoimintasuhteista?

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

42. Seuraavassa yksikön (esim. pankin konttorin, sairaalan, myymälän, tehtaan) johtoa, lähintä esimiestäsi ja henkilöstöryhmäsi paikallisia ay-edustajia koskevia väitteitä. (Rengasta kustakin väittämästä se vastausvaihtoehto, joka parhaiten kuvaa käsityksiäsi.)

Täysin samaa mieltä 1	Melko samaa mieltä 2	En samaa enkä eri mieltä 3	Melko eri mieltä 4	Täysin eri mieltä 5	En osaa sanoa 9
--------------------------	-------------------------	-------------------------------	-----------------------	------------------------	--------------------

1a) Yksikön johdon sanaan voi aina luottaa.....1	2	3	4	5	9
1b) Lähimmän esimiehen sanaan voi aina luottaa.....1	2	3	4	5	9
1c) Henkilöstöryhmäni paikallisen ay-edustajan sanaan 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
2c) Henkilöstöryhmäni paikallinen ay-edustaja 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
3c) Henkilöstöryhmäni paikallinen ay-edustaja on erittäin pätevä henkilöstöasioiden hoitamisessa.....1	2	3	4	5	9

43. Seuraavassa esitämme eräitä yrityksen/organisaation johtamiseen liittyviä asioita. (Rengasta kustakin väitteestä se vastausvaihtoehto, joka vastaa parhaiten käsitystäsi.)

Täysin samaa mieltä 1	Melko samaa mieltä 2	En samaa enkä eri mieltä 3	Melko eri mieltä 4	Täysin eri mieltä 5	En osaa sanoa 9
--------------------------	-------------------------	-------------------------------	-----------------------	------------------------	--------------------

a) Yrityksen/organisaation johdon ei kannata sitoutua vahvasti alaisiinsa.....	1	2	3	4	5	9
b) Johdon ja alaisten välillä on hyvä pitää etäisyyttä.....	1	2	3	4	5	9
c) Paikalliset ay-edustajat ovat hyvin perillä organisaation asioista.....	1	2	3	4	5	9
c) Hyvä johto huolehtii alaisistaan.....	1	2	3	4	5	9
d) Johdon kannattaa olla varovainen sen suhteen mitä alaisille tiedottaa.....	1	2	3	4	5	9
e) Tiedotuksessaan alaisille on hyvä olla mahdollisimman avoin.....	1	2	3	4	5	9
f) Pääosa henkilöstöstä ei juurikaan ymmärrä tämän päivän liiketoimintaa.....	1	2	3	4	5	9
g) Johto ja henkilöstö puhaltavat tässä yrityksessä/organisaatiossa yleensä yhteen hiileen.....	1	2	3	4	5	9
h) Ay-liike työpaikoilla on vain haitaksi.....	1	2	3	4	5	9
i) Johdon kannattaa pitää hyvät suhteet ay-edustajiin.....	1	2	3	4	5	9

KIITOS VAIVANÄÖSTÄ!

