Kaksi erilaista organisaatiota

- korkean ja matalan luottamuskulttuurin vertailua

Pro gradu - Tutkielma
Mika Rautamies
Toukokuu 2001

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO	
Tiedekunta YHTEISKUNTATIETEELLINEN	Laitos Yhteiskuntatieteiden ja Filosofian laitos
Tekijä Rautamies Mika Juhani	
Työn nimi Kaksi erilaista organisaatiota – Korkean ja matalan luottamuskulttuurin vertailua	
Oppiaine Sosiologia	Työn laji Pro gradu
Aika kevät 2001	Sivumäärä 65 sivua + liitteet (21 sivua)

Tiivistelmä – Abstract

Luottamuksesta on tullut keskeinen aihe viimeaikaisessa sosiaalitieteellisessä tutkimuksessa. Luottamuksen merkitystä organisaation sisäisissä sosiaalisissa suhteissa ja yleensä työelämän suhteissa korostetaan. Mutta miten luottamus vaikuttaa organisaation sosiaalisiin rakenteisiin? Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää luottamuskulttuurin vaikutusta organisaation todellisuuteen vertailemalla korkean ja matalan luottamuskulttuurin työorganisaatioita. Tarkoituksena oli myös etsiä tekijöitä, joilla luottamusta voitaisiin "ennustaa" työorganisaatiossa ja katsoa, onko olemassa työhön ja organisaatioon liittyviä tekijöitä jotka olisivat tyypillisiä korkealle tai matalalle luottamuskulttuurille.

Tutkimus toteutettiin Ilmosen ym. (1998-1999) aineistolla. Tutkimuksessa oli mukana 21 työorganisaatiota. Vertailin ensin organisaatioita luottamusindikaattorilla. Tulosten perustella valitsin yrityksistä (joissa työskenteli vähintään 100 henkilöä) mukaan korkeimman ja matalimman luottamuskeskiarvon saaneet yritykset. Näin saatiin aikaan asetelma, jossa päästiin tilastollisin menetelmin vertaamaan korkean ja matalan luottamuskulttuurin työorganisaatioita. Tutkimukseni aineistoon valikoitui suomalaista pankkikonsernia edustava pankki (korkea luottamuskulttuuri) ja koulutuksen kuntayhtymä (matala luottamuskulttuuri).

Tutkimuksen perusteella luottamus vaikuttaa keskeisesti organisaation sosiaalisiin rakenteisiin. Organisaation rakenteiden voidaan ajatella olevan *luottamuskulttuurin mukaiset.* Luottamuksen vaikutukset olivat suoraviivaisia mm. organisaatiositoutumiseen, työtyytyväisyyteen, tiedottamisen luonteeseen, työvallan kokemiseen ja organisaatioilmapiiriin, että luottamuksen voidaan sanoa ennustavan edellä mainittuja tekijöitä. Näiden tekijöiden yhteys luottamukseen oli niin voimakas, että luottamuksen voidaan katsoa toimivan generatiivisena mekanismina näihin tekijöihin nähden ja yhteyksien pätevän laajemminkin suomalaisessa yritysmaailmassa. Tulosten perusteella tein ideaalityypin kuvauksen matalan ja korkean luottamuskulttuurin työorganisaatioista. Ideaalityypit kuvaavat tekijöitä, jotka ovat tunnusomaisia korkean ja matalan luottamuskulttuurin työorganisaatiolle. Tutkimuksessa nousi esiin myös luottamuksen rajallisuus voimavarana ja luottamuksen tason muutosten vaikutukset eri luottamuskulttuurin organisaatioissa. Käytän tästä nimitystä luottamuksen rajamerkitys. Luottamus on rajallinen voimavara. Voidaan ajatella, että on olemassa optimaalinen määrä luottamusta, joka voidaan aikaansaada organisaatioon ja joka vaikuttaa positiivisesti organisaation sosiaalisiin rakenteisiin. Luottamuksen rajamerkityksen avulla voidaan kuvata ideaalityyppien tasolla, kuinka muutos luottamuskulttuurin tasossa vaikuttaa esim. ilmapiiriin, tiedottamisen luonteeseen ja vaikutusmahdollisuuksiin omaa työtä kohtaan.

Asiasanat luottamus organisaatiossa, luottamuskulttuurien ideaalityypit, luottamuksen rajamerkitys

Säilytyspaikka Jyväskylän Yliopisto, yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos

Muita tietoja

Sisällysluettelo

Johdanto

1. Luottamus voimavarana 5

2. Luottamus organisaatiossa 6

2.1 Luottamuksen ulottuvuuksia 6
2.2 Miksi luotetaan – rationaalinen vai sosiaalinen syy ? 7
2.3 Luottamuksen kehät 9

3. Luottamuksen käsitteestä organisaatiossa 11

4. Reaktiivinen ja proaktiivinen organisaatio 14

5. Ay-liike ja työorganisaatiot 16

6. Aiempaa tutkimusta 17

7. Tutkimusongelma 18

8. Tutkimusmenetelmät ja aineisto 20

8.1 aineisto 20
8.2 kyselyyn vastanneiden ominaispiirteet 21
8.3 tutkimuksen metodista, aineiston luonteesta ja tuolosten yleistettävyydestä 22

9. Miten organisaatiot eroavat toisistaan? 24

9.1 Organisaatioiden vertailu, luottamuksen ja taustatekijöiden väliset yhteydet 26
9.2 Työmarkkina-asemaan ja työhön liittyvät tekijät 30
9.3 Organisaatiotekijöiden yhteys luottamukseen 39
9.4 Organisaatiot ja ay-liike 45
9.5 Johdon näkemykset organisaatiosta 48
9.6 Työhön ja organisaatioon liittyvien tekijöiden ja luottamuksen väliset yhteydet, luottamuksen "ennustaminen" ja luottamuksen "rajamerkitys" 51

10. Luottamuskulttuurin vaikutuksia ja luottamuskulttuuriin vaikuttaminen - johtopäätöksiä 57

- Luottamuskulttuurin ideaalityypit
- Luottamus – loputon voimavara?

Lähteet 64
Liitteet ja liitetaulukot 66

JOHDANTO

Luottamuksesta on tullut keskeinen aihe viimeaikaisessa sosiaalitieteellisessä tutkimuksessa. Luottamuksen merkitystä sosiaalisissa, ekonomisissa, poliittisissa, legaalisissa ja organisationaalisissa suhteissa lisääntyvästi korostetaan (Bianco,1994;Garment,1991). Organisaatioissa ja organisationaalisissa suhteissa luottamuksen katsotaan olevan merkittävä tekijä rakennettaessa alihankkija/toimitussuhteita, sen katsotaan myös olevan lähtökohta työryhmien keskinäiselle ja organisaatioiden väliselle ongelmanratkaisulle. Organisaation luotettavuus ja luottamus organisaatiossa vaikuttavat yrityksen rakenteisiin ja prosesseihin (Creed, Miles, kirjassa Kramer et al.,1996). Luottamus on siten keskeinen tekijä organisaatiolle, sen toimivuudelle ja suorituskyvylle.

Ilmonen ym. (1998) totesivat, että organisaatioiden sisäisissä suhteissa ja laajemminkin suomalaisen työelämän murroksessa keskeistä osaa näyttelee luottamus. Tämän perusteella on kysyttävä, miten luottamus vaikuttaa organisaation sosiaalisiin suhteisiin perustuvaan todellisuuteen. Koska luottamuksella on edellä esitetyn perusteella merkittäviä vaikutuksia organisaatiolle, on sen vaikutusten oltava empiirisesti havaittavissa jollain tavoin organisaation sosiaalisissa rakenteissa ja henkilöiden välisissä suhteissa. Siksi, että näissä rakenteissa ja toimijoiden välisissä suhteissa luottamus saa merkityksensä.

Jotta voitaisiin tarkastella luottamuksen vaikutuksia organisaation sisäisiin rakenteisiin, on luotava vertailuasetelma, jossa luottamusulottuvuudessa vastakkaisia, korkean ja matalan luottamuksen organisaatiota verrataan keskenään. Matalan luottamuksen organisaatiolle on tyypillistä epäluottamuksen suhteet ja korkean luottamuksen organisaatiolle luottamuksen suhteet. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää näiden erilaisten suhderakenteiden merkitystä työorganisaatiolle vertailemalla toisiinsa korkean ja matalan luottamuskulttuurin työorganisaatioita.

1. Luottamus voimavarana

Luottamusta voidaan pitää taloudellisen murroksen ajankohtaistamana voimavarana. Maamme kokema taloudellinen murros ja talouden, erityisesti pääomamarkkinoiden, kansainvälistyminen ovat tehneet yritystoiminnan taloudellisesta, sosiaalisesta ja kulttuurisesta toimintaympäristöstä aikaisempaa vaikeammin ennustettavan. Luottamuksen rooli korostuu ennustettavuuden arvioinnissa. Talouselämä on ollut herkkä erilaiselle joukolle konsultteja, jotka ovat tarjonneet erilaisia vaihtoehtoja yritysjohdolle ennustettavuuden parantamiseksi. Vaihtelevat johtamismuodit eivät ole kuitenkaan tuoneet ratkaisua yritysten kokemiin uusiin ongelmiin. Konsulttien tarjoamat uudet johtamistavat eivät ole tuoneet kokonaan uusia ratkaisuja, vaan ne ovat rakentuneet jo vakiintuneiden johtamistapojen päälle (Kevätsalo, 1998). Tämä on Ilmosen (ym, 2000) mukaan tehnyt yritysjohtamisesta tempoilevaa ja saanut työntekijät varuilleen, mikä ei paranna yrityksen suorituskykyä, vaan on tehnyt siitä vaikeasti ennustettavan. Siksi yritysten on ollut pakko etsiä sellaisia kestäviä organisatorisia innovaatioita, jotka helpottavat niitä menestymään hankalissa oloissa. Tällaisia ovat olleet alihankinnan lisääntyminen, yritysten horisontaalinen yhteistyö, strategiset allianssit ja yritysverkostot.

Yritystoimintaan tulleet organisatoriset innovaatiot ovat lisänneet yritysten vuorovaikutusta muiden organisaatioiden kanssa ja tehneet yritystoiminnasta aikaisempaa monimuotoisempaa. Monimutkaistunut ulkoinen vuorovaikutus on saanut aikaan koordinaatio-ongelman niin yritysten kesken kuin niiden sisäänkin. Tämän ratkaiseminen on tuonut esiin kaikessa sosiaalisessa elämässä tärkeän kysymyksen luottamuksesta (Ilmonen ym, 2000). Ilmosen (1998) ja yleensä organisaatiokirjallisuuden mukaan luottamusta voidaan pitää yritystoiminnan keskeisenä koordinaatiomekanismina että yritysten suorituskyvyn kohentajana.

Kun puhutaan yhteiskunnan meso- ja mikrotasolla, yksityisistä yrityksistä ja niiden toimijoista, Ilmosen mukaan (2000) vallitsee laaja yksimielisyys siitä, että luottamus on tärkeä voimavara. Luottamuksen ajatellaan konstituoivan yhteistyösuhteet niin yritysten kesken kuin yritysten sisällä, työntekijöiden välillä. Luottamuksen katsotaan tukevan kollektiivisten strategioiden läpiviemistä, helpottavan

erillisten toimintojen koordinointia, edistävän avointa tiedonkulkua ja organisatorista oppimista, auttavan organisaatioiden sisäisen konfliktien ratkaisemisessa ja siten laskevan merkittävällä tavalla transaktiokustannuksia (Sydow 1999,31). Koska luottamuksen katsotaan helpottavan näin paljon yritystoimintaa, voisi olettaa sen olevan yleinen piirre organisaatioissa tai ainakin tavoite johon pyritään. Näin ei kuitenkaan välttämättä ole (Ilmonen ym 1998 ; 2000).

2. Luottamus organisaatiossa

2.1 Luottamuksen ulottuvuuksia

Luottamuksen voidaan katsoa olevan yritykselle resurssi. Kun luottamus on olemassa yksityisen henkilöiden ja kollektiivisten verkostoryppäiden välisissä suhteissa, se toimii joustovarana vaikeissa tilanteissa. Yksi luottamuksen keskeisiä ulottuvuuksia Taylorin & Degoyn mukaan (1996) on *hyväntahtoisuus toista kohtaan.* Se ilmenee esimerkiksi siten, ettei "toinen" käytä asemaansa hyväkseen, kun "minä" olen hankaluuksissa. Jos pidättäytyminen hyväksikäytöstä koskee vaikkapa yrityksen henkilöstöryhmää, on se tulkittavissa tämän ryhmän kunnioittamiseksi ja arvostamiseksi. Luottamuksen muita ulottuvuuksia on *avoimuus ja rehellisyys* (Ilmonen ym, 1998). Opportunistinen käyttäytyminen sekä sanojen ja tekojen havaittu ristiriitaisuus heikentävät luottamusta, kun taas avoimen kommunikaation on havaittu lisäävän sitä. Suoruus ja pidättyminen toisen heikkouksien hyväksikäytöstä luovat perustaa luottamukselle, joka taas antaa pohjaa avoimelle kommunikaatiolle. Täten luottamus helpottaa yhteistyötä joka vahvistuttuaan ruokkii luottamusta, joka on omiaan *parantamaan tulevaisuuden ennustettavuutta* (Ilmonen ym,1998). Näin hyvä luottamuksen ilmapiiri työorganisaatiossa tuo yhden ratkaisun yritysten ennustettavuuden ongelmaan.

Luottamus sisältää Ilmosen (1998,44) mukaan kognitiivisen ja emotionaalisen osan. Käsitykset ja kokemukset "tärkeästä toisesta" ovat ratkaisevia sen suhteen, luotetaanko tähän vai ei. Mikäli käsitykset ylläpitävät luottamusta, on todennäköistä, että "tärkeän toisen" kanssa ollaan yhteistyössä ja luodaan keskinäisiä, luottamusta vahvistavia institutionaalisia käyttäytymismalleja. Niiden olemassaolon todennäköisyys kasvaa jos uskotaan, että "tärkeä toinen" "luottaa" meihin. Luottamus tarkoittaa tässä suhteessa *odotusten vastavuoroisuutta.*

Kuten edellä todettiin, on luottamuksessa tärkeää kokemukset "tärkeästä toisesta", kun puhutaan luottamuksesta organisaatiossa eri toimijoiden kesken. Jatkuva yhteistyö luo edellä esitetyn mukaan organisaatiossa luottamusta vahvistavia institutionaalisia käyttäytymismalleja. Vähän kerrallaan toimijat alkavat luottaa näihin toimintamalleihin, organisaatiossa esimerkiksi tapaan tiedottaa. Enää ei ole kyseessä pelkästään luottamus toimijoiden välillä, vaan kyse on myös *luottamuksesta ja luottavaisuudesta instituutioon.* Tämän perusteella luottamus organisaatiossa käsittää *luottamuksen toimijoiden välillä sekä luottamuksen ja luottavaisuuden instituutioihin.* Luottavaisuus instituutioihin tarkoittaa Ilmosen ym. (2000) mukaan luottamusta niihin meille tuntemattomiin ihmisiin, jotka hyväksyvät kyseiset instituutiot. Jossain tapauksissa toimijalla voi olla henkilökohtainen suhde niihin toimijoihin jotka hyväksyvät kyseiset instituutiot, siksi luottamuksen käsitteeseen organisaatiossa on sisällytettävä sekä luottamus että luottavaisuus näitä instituutioita kohtaan. Käytän edellä esitetystä nimitystä *luottamus organisaatiossa.*

Puhe toimijoiden ja ryhmien välisestä luottamuksesta ja luottavaisuudesta nostaa esiin kysymyksen, miksi ihmiset luottavat. Vastauksia on kaksi, syy luottamukseen organisaatiossa perustuu rationaaliseen tai sosiaaliseen motivaatioon.

2.2 Miksi ihmiset luottavat – rationaalinen vai sosiaalinen syy ?

Rationaalisen näkökulman mukaan alhainen luottamuksen taso pitkäaikaisissa sosiaalisissa vaihtosuhteissa lisää asioiden hoidon ja kanssakäymisen kustannuksia, koska ihmisten täytyy olla koko ajan varuillaan siltä varalta, että heitä kohtaan saatetaan käyttäytyä opportunistisesti (Lewicki, Bunker, 1996). Rationaalisesta näkökulmasta luottamus on tulevaisuuden yhteistyön todennäköisyyden laskelmointia, jossa ihminen selkeästi valitsee suhtautumistapansa vuorovaikutustilanteessa. Kuten Kramer (1996) toteaa, että luottamuksen tason laskiessa ihmiset ovat haluttomampia ottamaan riskejä, haluavat parempaa suojaa petoksen mahdollisuutta vastaan ja vaativat merkittäviä sanktiojärjestelmiä suojaamaan intressejään.

Tällaiset rakenteelliset lähestymistavat ovat hyödyllisiä siinä mielessä, että ne laajentavat sitä horisonttia, jota päätöksentekijät käyttävät pohtiessaan luottamusta. Kuitenkin he vielä pohtivat olennaisesti laskelmallista luottamuksen konseptiota. Toisin sanoen, he lähtevät siitä oletuksesta, että päätös luottamisesta perustuu ensisijaisesti riskien laskemiseen (Kramer, 1996)

Luottamus voidaan konseptualisoida myös orientaatioksi yhteisöä, yhteiskuntaa ja henkilöitä kohtaan, joilla on sosiaalista merkitystä yli rationaalisen laskelmoinnin. Tutkimukset moraalisesta kehityksestä osoittavat, että huolimatta alkuperäisistä motiiveista, opitut asenteet velvollisuuksista toisia kohtaan kehittyvät automaattisiksi (Kramer, 1996;Rushton,1980; Staub, 1979). Ihmiset auttavat toisia, koska kokevat sen olevan moraalisesti sopivaa ja oikein.

Halukkuus yhteistyöhön lisääntyy, kun ihmisillä on sosiaalinen side yhteisöönsä. Tyler & Dawes (1993) käyttää tästä termiä "identifioitua toisten kanssa". Eli kun ryhmä/yhteisö kokee jakavansa saman identiteetin, se on valmiimpi yhteistyöhön. Tällöin ei luonnollisesti luottamuksen perustana ole instrumentaaliset motivaatiot, rationaalinen valinta, vaan kyseessä on ennemminkin tunteet, moraaliset velvoitteet toisia kohtaan, sekä tunne sosiaalisesta siteestä. Tyler ja Degoy (1996) osoittivat myös sen, että luotettavuus, luotettavuuden kokeminen, on paljon tärkeämpää alistuttaessa auktoriteeteille, kuin auktoriteetin pätevyys ja taidot. Siksi voidaan sanoa, että ihmiset ei keskity luottamuksen instrumentaalisiin puoliin reagoidessaan auktoriteettien kanssa.

Tässä tutkimuksessa ei lähtökohdaksi oteta selkeästi kumpaakaan peruslähtökohtaa luottamukseen, vaan hyväksytään, että motivaatio luottamukseen organisaatiossa voi perustua rationaaliseen valintaan ja laskelmointiin, sekä luottamuksen sosiaaliseen puoleen. Työntekijän tullessa uuteen työyhteisöön, ei ole aina mahdollista kokea sosiaalisia siteitä ja identifioitumista ryhmän kanssa, koska heitä ei vielä tunne. Sosiaalisten siteiden ja kontaktien luominen vie aikansa, kuten luottamuksen rakentuminen organisaatiota kohtaan. Samoin tietyn luottamuskulttuurin sisällä voi olla eriasteista luottamusta esim. eri henkilöstöryhmissä, joissa luottamuksen lähtökohta voi vaihdella. Tämän vuoksi ei ole mielekästä sitoutua tiukasti jompaankumpaan lähtökohtaan.

Perustuupa organisaation luottamussuhteet rationaaliseen tai sosiaaliseen motivaatioon, luottamussuhteita tuskin olisi työorganisaation toimijoiden välillä, jos ne eivät jakaisi ajatusta, että

keskinäinen luottamus tuo jotakin erityislisää asioiden hoitamiseen. Luottamuksen katsotaan olevan perusta asioiden sujumiselle, niiden tehokkaalle hoitamiselle. Luottamuksen arvellaan edistävän aiotun lopputuloksen saavuttamista. Ryhmien luottavaisen ja toisistaan riippuvaisen toiminnan ja toiminnan lopputuloksen mielletään olevan yhteydessä kahdella tapaa. Ensimmäistä kutsutaan kausaaliseksi tehoksi. Sen mukaan uskotaan, että oma toiminta, esimerkiksi korkeista palkankorotusvaatimuksista pidättäytyminen, todella edistää ajatellun tavoitteen saavuttamista, mm. yrityksen nostamista tappiollisesta kannattavaksi. Toista yhteyttä kutsutaan toiseen vaikuttamiseksi. Siinä uskotaan oman luottamusta ilmentävän toiminnan virittävän "toisessa" luottamuksen "meihin" ja saavan näin aikaan luottamuksen hyvän kehän. (Kramer et al. 1996, 372)

2.3 Luottamuksen kehät

Hyvä esimerkki luottamuksen hyvästä kehävaikutuksesta on Ilmonen ym (1998) tutkimuksessa *Luottamuksesta kiinni,* esiintyvä metallialan yritys, josta käytetään tutkimuksessa nimeä Metallila. Yhteiset, toisiaan seuraavat myönteiset kokemukset muodostavat uuden viitekehyksen uusien kokemuksien tulkinnalle (Ilmonen ym,1998). Metallilassa johto aloitti organisaatiossa avoimuuden politiikan ja organisaatioon ja henkilöstöön liittyvistä asioista alettiin avoimesti tiedottamaan. Tämä tulkittiin työntekijöiden silmissä osoitukseksi luottamuksesta. Henkilöstö sai uudet työkengät ja suihkutilat uusittiin. Näiden tekojen ansiosta henkilöstö tulkitsi asiaa niin, että johto luottaa heihin ja välittää heistä. Näin luottamusta ilmentävä toiminta viritti "toisessa" luottamuksen "meihin". Uudet myönteiset kokemukset loivat uuden viitekehyksen, minkä kautta henkilöstö tulkitsi uusia kokemuksiaan. Tämän seurauksena, ajan kuluessa, henkilöstö alkoi luottamaan enemmän johtoonsa, ilmapiiri parani, henkilöstö kiinnostui enemmän työpaikkansa asioista ja menestyksestä jne. *Luottamuksen keskeinen mekanismi on siten sen kehävaikutus. Luottamusilmapiirin nousu työorganisaatiossa vaikuttaa melkein kaikkiin organisaation sosiaalisiin suhteisiin ja rakenteisiin.* On kuitenkin muistettava, että luottamuksen rakentuminen organisaatioon vie aikaa ja vaatii osapuolilta paljon. Yksittäiset teot eivät vielä riitä, sillä ne ovat vasta alku, vaan organisaation *rakenteiden, institutionaalisten käyttäytymismuotojen, on muututtava siten, että ne perustuvat luottamukseen.* Tämän jälkeen voidaan sanoa, että organisaatiossa vallitsee luottamuksen ilmapiiri.

Työelämässä kahden toiselleen tärkeän ja samalla toisistaan riippuvaisen ryhmän, esimerkiksi johdon ja henkilöstön välinen suhde, voi perustua kolmenlaiseen lähtökohtaan. Kaikissa näissä luottamuksen kehän eteneminen toteutuu Ilmosen ym, (1998) mukaan eri tavoin. Ensimmäisessä vaiheessa luottamuksen kehä perustuu uhkaan tai omaan etuun. Uhkaan tai omaan etuun perustuva luottamus syntyy vain silloin , kun kaksi ihmisryhmää on pitkään vuorovaikutuksessa keskenään. Tällöin alkaa sen laskeminen, hyödyttääkö pettäminen vai yhteistyö jompaakumpaa ryhmää eniten. Motivaatio luottamiseen tässä vaiheessa perustuu rationaalisuuteen. Luottamus säilyy tällöin niin kauan kuin hyödyt sekä rangaistuksen laatu ovat tiedossa ja sen toteutuminen on todennäköistä, jos luottamusta vahingoitetaan.

Toinen porras perustuu tietoon ja kokemukseen. Tieto ja kokemus toisista antavat käsityksen siitä, minkälaisia pelisääntöjä, normeja, työelämän suhteissa noudatetaan. Näiden tunteminen lisää toisten käyttäytymisen ennustettavuutta ja siksi on helpompi arvioida toisten käyttäytymistä vuorovaikutustilanteessa. Tämän seurauksena petoksen riski vähenee. Ennustettavuus lisää siten luottamusta. Säännöllinen vuorovaikutus tuo kokemuksia toisista ja näiden kokemusten avulla on helpompi ymmärtää toisten toiminnan motiiveja ja syitä. Kokemukseen ja tietoon perustuvalle luottamukselle on keskeistä nimenomaan säännönmukainen vuorovaikutus ja kommunikaatio. Tässä luottamuksen kehässä motivaatio luottamukseen voidaan ajatella olevan sosiaalinen.

Kolmas luottamuksen kehä perustuu tunnesiteeseen, jossa samaistutaan toisten toiveisiin ja intentioihin. Tällöin luottamus rakentuu sosiaalisiin palkintoihin, kun molemmat osapuolet toimivat sekä toistensa kanssa että toistensa puolesta. Jotta luottamus yltäisi tälle tasolle, tarvitaan tavallisesti yhteistä, symbolein vahvistettua kollektiivista identiteettiä, yhteisiä tavoitteita ja yhteisesti jaettuja arvoja.

Kaikki edellä luetellut luottamuksen tasot eivät ole riippumattomia toisistaan, vaan ne sisältyvät toisiinsa. Alussa luottamuksen katsotaan perustuvan siis uhkaan tai omaan etuun. Tämän jälkeen, vuorovaikutuksen lisääntyessä, luottamus voi perustua kokemukseen ja tietoon. Kun tunnetaan toinen osapuoli ja on kokemusta hänen käyttäytymisestään on luottamuksen mahdollista perustua samaistumiseen.

3. Luottamuksen käsitteestä organisaatiossa

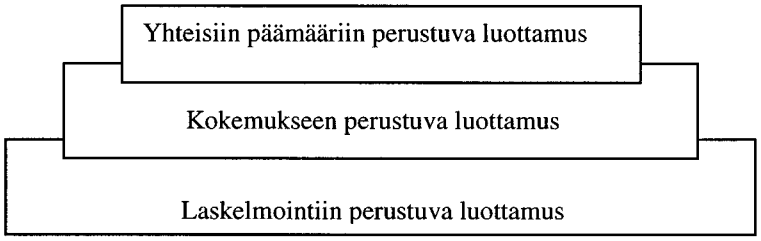
Tässä tutkimuksessa luottamus organisaatiossa nähdään organisaation sisäisenä rakenteena. Luottamus ei ole olemassa yksinään in abstracto, vaan se näkyy organisaation sisäisissä suhteissa ja sosiaalisissa rakenteissa. *Luottamuksen aste määrittää millaisia nämä suhteet ja rakenteet ovat, eli luottamuksen taso organisaatiossa määrittelee organisaation sisäisten suhteiden ja sosiaalisten rakenteiden muodon.* Kun luottamusta käsitellään rakenteena, on huomioitava, ettei tätä rakennetta ole palautettavissa yksittäiseen toimijaan. Vaikka organisaatiossa vallitsisi korkea luottamuskulttuuri, ei se tarkoita että kaikki organisaatioon kuuluvat kokisivat korkeaa luottamusta organisaatiossa. Luottamuskulttuurilla tarkoitetaan, että eri sosiaalisen vuorovaikutuksen muotoja organisaatiossa leimaa luottamuksen suhteet.

Tässä tutkimuksessa keskeisellä sijalla luottamusindikaattorissa on luottamus organisaation johtoa kohtaan. Johtohan juuri määrittelee pitkälti ne tekijät, joista organisaation rakenteet ja prosessit muotoutuvat. Luottamukseen liittyvät asiat muotoutuvat lisäksi organisaation muotojen ja johdon filosofioiden evoluutiossa (Creed & Miles, 1996). Johto voi toiminnallaan vaikuttaa erittäin suuresti organisaation luottamusilmapiirin perusasetelmaan, luomiseen ja ylläpitoon.

Ilmonen (ym,1999) totesivat, että yleisesti luottamusta koskeville teorioille on yhteistä oletukset 1)osapuolten välisestä jonkinlaisesta riippuvuudesta ja yhteisestä hyödystä, 2) vuorovaikutussuhteeseen liittyvästä epävarmuudesta tai riskistä, 3) siitä, ettei riskinottoon vastata opportunistisella tilanteen hyväksikäytöllä. Teorioiden esittäjien näkemykset sen sijaan eroavat riippuen heidän ihmiskuvastaan ja tutkimuskohteestaan. Taloustieteilijöillä on taipumus korostaa luottamussuhteisiin liittyvää laskelmointia ja olettaa ihmiset etupäässä rationaalisesti toimiviksi taloudellisen edun tavoittelijoiksi. Sosiologit ja organisaatiotutkijat korostavat sen sijaan, että laskelmoinnin ohella luottamukseen liittyy sellaisia tekijöitä kuten osapuolten yhteisiä arvoja, yhteistä moraalista orientaatioperustaa ja yhteistä ajattelun kognitiivista kehystä, sekä instituutioita luottamuksen perustana.

Tässä työssä käytetään Ilmosen (ym.1999) työorganisaation sisäisten suhteiden tarkastelua varten tehtyä luokittelua (joka on yhdistelmä edellä esitetyistä näkökulmista), joka on tehty työelämän suhteiden tarkastelua varten. Luottamus tulkitaan eri asteiseksi sen mukaan onko perustana luottamuksen kehävaikutusten mukaan laskelmointi, osapuolten yhteinen kokemus ja toisiaan koskeva tieto vai samaistuminen yhteisiin päämääriin. Ensiksi mainitun luottamussuhteen perustaksi oletetaan työorganisaation sisäisten sopimusten ja sääntöjen asettamat reunaehdot. Osapuolten toisiaan koskeva tieto ja kokemus syntyy myös työorganisaation puitteissa, työtoverien päivittäisissä kohtaamisissa, neuvotteluissa ja palavereissa. Ajan myötä, kohtaamisten jatkuessa siihen liittyy myös epävirallisia luottamusta vahvistavia siteitä, kuten ystävyyttä. Samaistuminen yhteisiin päämääriin edellyttää sellaista työorganisaation toimintaympäristöä, jossa näkemykset organisaation päämääristä tulevat samansuuntaisiksi, jopa yhteisiksi.

Kuvio 1. Luottamuksen kehityksen tasot



Kuviota tulee lukea niin, että tasot eivät sulje toisiaan pois, vaan alemmat sisältyvät ylempiin luottamuksen tasoihin. Luottamuksen horjuessa siirrytään ylemmältä tasolta alemmalle ja luottamuksen vahvistuessa suunta on päinvastainen.

Luottamus oletetaan siis kehittyväksi prosessiksi, jossa laskelmoiva suhtautuminen on osapuolten välisen luottamuksen alkutila. Työorganisaatiossa tätä kuvaa tilanne, jossa työntekijät noudattavat yrityksen sääntöjä ja tapoja, koska niiden rikkomisesta tai niistä poikkeamisesta seuraa rangaistus. Lisäksi jos luottamusta rikotaan, on ei-formaalina rangaistuksena vielä maineen menetys, joka vaikuttaa erilaisissa vuorovaikutus ja neuvottelutilanteissa.

Kun vuorovaikutus jatkuu tai toistuu, syntyy suhteen osapuolille kokemusperäistä tietoa toistensa luotettavuudesta ja tätä kautta mahdollisesti yhteisiä arvoja sääntöjä, jopa ystävyyttä. Tämän seurauksena opportunismin riski vähenee, vaikkei rangaistuksen uhkaa olekaan. Organisaatiossa vuorovaikutustilanteita eri henkilöstöryhmien välillä lisää huomattavasti osastojen palaverit ja tilanteet, joissa eri henkilöstöryhmät kohtaavat. Tämä luottamuksen taso nojaa paljolti informaation kulkuun ja se kehittyy ajan kanssa sellaisten henkilöiden/ryhmien välille, joilla on historia keskinäisessä vuorovaikutuksessa.

Kolmas luottamuksen taso on määritelty työorganisaatiota koskien yhteisiin päämääriin samaistumiseksi. Se edellyttää vuorovaikutuksen myötä syntynyttä vakaumusta tai uskoa siihen, että organisaatiossa tarkoituksena on pyrkiä yhteisiin tavoitteisiin ja päämääriin silloinkin, kun osapuolten näkemykset välittömässä vuorovaikutustilanteessa poikkeavat toisistaan. Tällä kolmannella tasolla luottamus on siis olemassa, koska osapuolet ymmärtävät ja kunnioittavat toisten tahtoa ja halua ja voivat identifioitua toisten tavoitteiden kanssa.

Luottamussuhteella on sen osapuolille merkittäviä seuraamusvaikutuksia. Palkansaajan näkökulmasta esitettyä luottamussuhteiden hierarkiaa voidaan havainnollistaa käyttämällä Graeme Salamanin (1979,70-78) korkean ja alhaisen toimintavapauden työroolin käsitteitä. Korkean toimintavapauden työrooli on niillä palkansaajilla, joihin työnantaja luottaa ja joille se on luovuttanut osan omasta harkintavallastaan. Rooleja kuvaavan jatkumon toisessa päässä, alhaisen toimintavapauden työrooleissa taas tyypillistä on, että työnantaja ei luota palkansaajiin, ei luovuta heille itsenäistä harkintavaltaa edes omien työtehtävien suorittamisen suhteen ja valvoo heitä muutenkin tarkasti (Ilmonen ym. 1999). Luottamuksen taso vaikuttaa keskeisesti siihen, millaisina eri työorganisaation ryhmien väliset intressiristiriidat (etujen vastakkaisuus) koetaan. Etujen kokemisen vastakkaisuus/samankaltaisuus on merkittävä tekijä organisaation luottamuksen kannalta. Siksi, koska johdon täytyy pystyä luottamaan siihen, että työntekijät ovat sitoutuneita organisaation intresseihin ja tämän seurauksena johto luottaa työntekijöihin ja siirtää harkintavaltaa heille (McGregor,1967). Tämän mukaan sitoutuminen organisaation intresseihin nostaa johdon tuntemaa luottamusta ja johtaa työntekijän korkeampaan toimintavapauden rooliin.

Epäluottamus organisaatiossa luonnollisesti johtaa alhaiseen luottamuskulttuuriin. Roberts ja O`Reilly (1974) totesivat, että matala luottamus johtoa kohtaan johtaa siihen, että työntekijät jättävät kertomasta asioita esimiehilleen. Johto taas reagoi matalaan luottamukseen ja ristiriitoihin sulkevalla johtamisella, mikä tarkoittaa sitä, että johdon päätöksistä ei tiedoteta ja henkilökunnan valvontaa lisätään (Mishra, 1996). Tämä kaikki on omiaan lisäämään henkilöstön jakautumista "meihin" ja "heihin".

Yleisesti luottamussuhteiden rakentuessa on oleellista havaita, että luottamus perustuu erilaisiin tekijöihin ja että luottamuksen vahvuus vaihtelee näiden tekijöiden mukaan. On jopa mahdollista ajatella, että organisaatioita luokitellaan luottamussuhteen tyypin mukaan (Ilmonen ym, 1998,47).

4. Reaktiivinen ja proaktiivinen organisaatio

Etuun tai uhkaan perustuva luottamus edustaa luottamuksen minimitasoa. Jos luottamus lepää yksinomaan sen varassa, se on hauras. Silti se saattaa riittää osapuolille etenkin silloin, kun siihen perustuva luottamussuhde on riittävä edistämään liiketoimintaa, kun osapuolten riippuvuus toisistaan on vahvasti sidottua ja säädeltyä, tai kun luottamusta on jo horjutettu. (Ilmonen ym. 1998, 47)

Pelkästään etuun tai uhkaan perustuvaa organisaatiota kutsutaan reaktiiviseksi organisaatioksi. Nelson ja Burns (Adams 1984) kuvailevat reaktiivista organisaatiota. Reaktiivinen taso heidän mukaansa ei ole se taso, mistä organisaatio aloittaa, vaan yritys saattaa ajautua sellaiseen tilaan esimerkiksi jonkun kriisin seurauksena. Silloin kyseessä on taso, jossa organisaation selviytyminen on kyseenalaista. Näille organisaatioille on tyypillistä yhteisen tarkoituksen puuttuminen ja tavoitteet. Asioiden tärkeydestä organisaatiossa ollaan eri mieltä ja organisaatioon kuuluvalle tulee helposti se mielikuva, ettei kukaan edes välitä. Reaktiivinen kehys on se disintegraation aste, mihin organisaatio ajautuu, kun johto ei pysty pitämään sitä keskittyneenä tarkoitukseensa. Kun organisaatiolla ei ole selvää päämäärää tulevaisuudessa, ihmiset alkavat hakea mallia menneestä. Yhteisten tarkoitusten puutteella on merkittävä vaikutus organisaation rakenteelle. Organisaatio koostuu eriytyneistä elementeistä, jotka toimivat usein ristikkäin kilpaillen voimavaroista ja alueesta. Organisaation johto tuo esiin jatkuvasti ongelmia ja vikoja, mikä on omiaan huonontamaan organisaation ilmapiiriä ja saa yksilöt puolustuskannalle. Tyypillistä on myös johdon suhtautuminen ongelmanratkaisuun siten, että asia on

hoidettu, kun löytyy joku jota syyttää. Johtaminen muuttuu pakottavaksi, ylhäältä alaspäin tulevaksi hierarkian mukaisesti kulkevaksi käskyttämiseksi. Tätä tilannetta kuvaa hyvin Mishran (1996) käsite johtamisen sulkeutumisesta. Reaktiivisen organisaation kulttuurin voi tiivistää seuraavasti:

> se taistelee olemassaolostaan ja hakee vertausta ”menneistä hyvistä ajoista, sille on tyypillistä itseään suojaavuus, virheiden ja syyllisten etsintä, itsekeskeisyys ja käskyttävä ja rankaiseva johtaminen, sekä tiedottamisen ja kommunikaation huonous ja vähäisyys tai puutuminen.

Kokemukseen ja tietoon tai samaistumiseen perustuvaa organisaatiota kutsutaan proaktiiviseksi organisaatioksi. Proaktiivinen organisaation on tulevaisuusorientoitunut. Organisaatio hakee pitkän aikavälin tuloksia ja strategioita joilla saavuttaa ne. Organisaation kehittämistä suunnitellaan ja suunnitelmaa käytetään jotta organisaatio pidetään keskittyneenä tarkoitukseensa. Tiedottaminen, kommunikaatio keskittyy myös tulevaisuuteen ja siihen miten organisaation nykyinen tila vaikuttaa tulevaisuuden suunnitelmiin. Proaktiivisen organisaation tiivistelmä voidaan esittää seuraavasti:

> Sille on tyypillistä yhteisten päämäärien asettaminen, toimenpiteiden suunnittelu yhdessä, ongelmien ratkaiseminen yhdessä, tiimien rakentaminen ja tilannesidonnainen ja mukautuva johtaminen ja tiedottamisen ja kommunikaation avoimuus.

Näistä teorioista on selvästi nähtävissä, kuinka tärkeää osaa organisaation johto näyttelee organisaation luottamuskulttuurin muotoutumisessa. Tämä olennaisesti selventää sitä, miksi tämän tutkimuksen luottamuksen empiirinen mittari on rakennettu juuri koetusta luottamuksesta organisaation johtoa kohtaan. Se samoin perustelee sitä, miksi juuri johtoa kohtaan koetun luottamuksen mukaan organisaatiot jaettiin tässä tutkimuksessa matalan ja korkean luottamuskulttuurin organisaatioihin.

Nelsonin ja Burnsin kuvaukset organisaation ideaalityypeistä on tehty siinä tarkoituksessa, että niiden avulla voidaan tarkastella organisaatioita ja etsiä keinoja muuttaa organisaatiota reaktiivisesta kohti proaktiivista työorganisaatiota. On kuitenkin huomioitava, että nämä työorganisaatiomallit ovat vahvasti idealisoivia. Ne unohtavat sen jokapäiväisen rutiinien ja pyrkimysten sekasotkun, joka on ominaista kaikille työorganisaatioille (Ilmonen ym, 1998). Ideaalityyppeinä ne kuitenkin jäsentävät hyvin tutkimuksen organisaatioita. Ne ovat hyödyllisiä kuvatessaan matalan ja korkean luottamuskulttuurin organisaatioiden tunneilmastoa ja painopisteitä.

Ilmosen ym. (1998,49) mukaan siirtymä organisaatiotyypistä toiseen ja luottamussuhteen hierarkiaa kuvaavan kuvion tasolta toiselle, *edellyttää että johto ja työntekijät muuttavat käsityksiään toisistaan.* Suurin osa käsitysten muutoksista tapahtuu niiden henkilöiden joukossa, joilla on pitkäaikaisia sosiaalisia suhteita ja jotka toimivat vakaissa sosiaalisissa ryhmissä (Kramer,1996). Etuun perustuvassa luottamuksessa huomio kiinnittyy osapuolia *erottaviin* käsityksiin. Tällaisten käsitysten vallitessa tuskin syntyy vakaita sosiaalisia ryhmiä, jotka samaistuvat yhteiseen tavoitteeseen organisaation hyväksi. Kokemukseen perustuvan luottamuksen vaiheessa kiinnitetään huomiota osapuolten *samankaltaisuuksiin ja yhdessä jakamiin asioihin.* Kun tunneside vahvistuu jaetun kokemuksen myötä, samankaltaisuuden korostumisen aste nousee, ja voidaan jopa puhua *samaistumisesta* samankaltaisuuden sijaan. (Ilmonen ym, 1998).

5. Ammattiyhdistysliike ja työorganisaatio

Työorganisaatiossa johto ja ammattijärjestöt pyrkivät vaikuttamaan omien intressiensä toteutumiseen, mutta ne ovat myös vuorovaikutuksessa keskenään ja pyrkivät yhdistämään toistensa tavoitteita. Juridinen perusta ammattijärjestöjen toiminnalle organisaatiossa syntyy työnlainsäädännöstä ja erilaisista sopimuksista. Organisaation toimijoiden suhtautuminen näihin lakeihin ja sääntöihin on yhteydessä työorganisaatiossa vallitsevaan *ammattijärjestön ja johdon väliseen luottamuksen tasoon.* Siellä missä on vähän luottamusta korostetaan juridiikkaa. Sellaisissa organisaatioissa missä toimijoiden välillä korostetaan luottamusta, ei tuijoteta pikkutarkasti juridiikkaan, vaan korostetaan erilaisia vapaamuotoisia ja epävirallisia paikallisen yhteistyön muotoja.(Ilmonen ym. 1998).

Koska tutkimuksessa tarkastellaan työorganisaatioita ja ay-liike on kiinteä osa niitä, ei voida siis sivuuttaa niitä merkityksiä, joita luottamuskulttuuri tuottaa ay-liikkeen koettuun merkitykseen työorganisaatiossa. Edellä esitetyn tutkimuksen mukaan luottamus organisaatiossa helpottaa *organisaation johdon ja ay-liikkeen keskinäistoimintaa.* Siksi on pohdittava sitä, miten se vaikuttaa *palkansaajien ja ay-liikkeen väliseen suhteeseen.* Onko niin, että jos työorganisaatiossa on alhainen luottamuskulttuuri, ay-liikkeen koetaan olevan kollektiivinen "turvaverkko" työnantajan "pahoja" aikeita vastaan ja kokeeko palkansaaja että ilman ay-liikettä johto on liiallisessa etulyöntiasemassa suhteessa työntekijöihin?

6. Aiempaa tutkimusta

Sosiologit ja ekonomit ovat alkaneet käsitellä luottamuksen merkitystä ja roolia organisaation sosiaalisissa vuorovaikutussuhteissa (Gambetta,1988;Granovetter,1985). Luottamus on keskeinen konstruktio, joka pitkään on kuitenkin jäänyt vähäiselle huomiolle tutkittaessa organisaation kykyä käsitellä ja selviytyä kriiseistä. Luottamusnäkökulma tarjoaa mahdollisuuden tarkastella mm. organisaation kulttuurin vaikutusta organisaation kykyyn selviytyä kriiseistä. Juuri luottamus on se keskeinen tekijä, jonka avulla organisaatio selviää paremmin kohtaamistaan vaikeuksista (Mishra,1996). *Organisaation luottamuskulttuurin tutkiminen tarjoaa myös mahdollisuuden tarkastella muita luottamuksen vaikutuksia organisaation todellisuuteen.* Luottamus on yhteydessä hajautettuun päätöksentekoon organisaatiossa. Jos keskinäisten toimijoiden välillä vallitsee luottamussuhde, luovuttaa esimiesasemassa oleva alaiselleen enemmän päätösvaltaa työnsä suhteen (McGregor1967,173;Davidow&Malone1992). Luottamussuhde lisää näin ollen työntekijän valtaa vaikuttaa omaan työhön. Luottamuksen katsotaan vaikuttavan organisaation tiedonkulkuun. Luottamus lisää avointa, todenmukaista ja tarkkaa informaation kulkua (Mishra1996). Luottamus vaikuttaa myös ryhmien ja yksittäisten toimijoiden väliseen toimintaan. Luottamus nopeuttaa ja helpottaa ryhmien ja yksilöiden toimintaa eri vuorovaikutustilanteissa ja auttaa erimielisyyksien tunnistamisessa ja selvittämisessä (Gibb&Gibb,1969). Luottamus vähentää siten organisaation transaktiokustannuksia ja lisää toiminnan tehokkuutta (Sydow,1999).

7. Tutkimusongelma

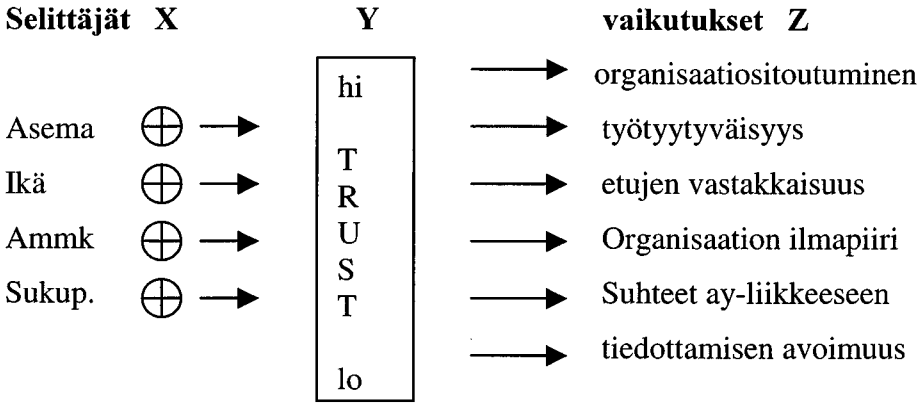
Kuten aiemmin esitettiin, luottamuksen voi olettaa vaikuttavan organisaatioon monella tapaa. Se on organisaatiolle voimavara. Se helpottaa mm organisaation päivittäisten toimintojen sujuvuutta ja vaikuttaa organisaation sisäisiin rakenteisiin. Tämän perusteella on kysyttävä ja tarkennettava, *millä tavoin korkea tai matala luottamus vaikuttaa organisaation sisäiseen todellisuuteen, sen rakenteisiin.* Tässä työssä on tarkoitus tutkia eri luottamuskulttuurin vaikutuksia työorganisaatiolle mahdollisimman tarkoin, jotta voidaan vastata edellä esitettyyn kysymykseen.

Tutkimus perustuu kahden työorganisaation vertailuun. Vertailun tarkoituksena on selvittää, kuten edellä todettiin, miten korkea ja matala luottamuskulttuuri vaikuttavat organisaation sisäisiin suhteisiin ja rakenteisiin. Tutkimuksen tarkoituksena on myös etsiä tekijöitä, joilla luottamusta organisaatiossa voitaisiin ennustaa. Samoin tarkastellaan, onko olemassa tekijöitä, joiden mukaan korkean tai matalan luottamuskulttuurin organisaation piirteitä voitaisiin tyypitellä ideaalityypein.

Tutkimusongelma voidaan tiivistää seuraavasti: Tutkimuksen organisaatiot eroavat toisistaan keskeisesti luottamusindikaattorin arvoilla vertailtuna, *mutta miten ne eroavat toisistaan muiden työhön ja organisaatioon liittyvien asioiden suhteen*? Millaisen eron luottamuskulttuuri (korkea/matala) tuottaa siihen, millaisena organisaatiossa nähdään:

1. työmarkkina-asemaan ja työhön liittyvät tekijät
2. organisaatiotekijät
3. organisaation ja ay-liikkeen välinen suhde
4. johdon näkemykset organisaatiosta

Lisäksi tarkastellaan luottamuksen suhdetta edellä esitettyihin tekijöihin. Tutkimusongelmaa voidaan tiivistetysti kuvata alla olevan kuvan tapaan.



Tutkimusasetelma kuvaa tiivistetysti tutkimuksen tarkoitusta, miten korkea ja matala luottamuskulttuuri vaikuttaa tekijöihin Z.

8. Tutkimusmenetelmät ja aineisto

8.1 Aineisto

Tutkimuksen aineistona käytetään Ilmonen ym. (1998,1999) keräämää aineistoa. Tutkimuksen perusedellytyksenä katsotaan olevan tutkijan tuntemus tutkimuskohteestaan. Valmiin aineiston käyttö saattaa nostaa esiin kysymyksen, miten tutkimuskohteiden tuntemattomuus vaikuttaa tulosten analysointiin. Kysymys on perusteltu, mutta tämän tutkimuksen tutkimusasetelmasta johtuen tutkijan ei tarvitse tuntea tutkimiaan organisaatioita henkilökohtaisesti.

Ilmonen ym tutkimuksessa käytettiin koko henkilöstölle suunnattua kyselyä. Kaikkiaan lomakkeen palautti 1824 vastaajaa, mikä tuotti vastausprosentiksi 49,8. Tutkimuksessa oli mukana 21 eri organisaatiota, joukossa niin pk-yrityksiä kuin suuryritysorganisaatioita. Poistin tästä joukosta 9 pk-yritystä. Syynä oli se, että näissä yrityksissä pääsääntöisesti työskenteli niin vähän henkilöstöä, ettei tilastollinen vertailu olisi ollut mielekästä. Jäljelle jääneitä yrityksiä vertasin toisiinsa luottamusindikaattorilla ja mukaan valittiin matalimman ja korkeimman arvon indikaattorilla saaneet organisaatiot.

Luottamusindikaattorilla vertailun jälkeen, tutkimus kohdennettiin koskemaan kahta organisaatiota, pankkia ja koulutusorganisaatiota. Kummastakaan organisaatiosta ei esitetä tarkempaa kuvausta, koska aineistoa kerättäessä sovittiin ettei organisaatioita mainita tarkalla nimellä, eikä niitä saa tutkimuksen perusteella tunnistaa. Koulutusorganisaatio on ammatillisen korkeakouluopetuksen kuntayhtymä ja pankki edustaa suomalaista pankkikonsernin osaa. Seuraavassa taulukossa on esitetty palautusprosentti ja vastanneiden lukumäärä näissä organisaatioissa.

Kuvio 3. Otos ja vastanneet organisaatioittain.

ORGANISAATIO	Jaettuja lomakkeita	Palautus %	Vastanneet n
pankki	270	64	172
koulutusorganisaatio	240	61	146

8.2 Kyselyyn vastanneiden ominaispiirteet

Kyselyyn vastanneista 77% oli naisia ja miehiä 23%. Aineisto on selkeästi naispainotteinen, johtuen tutkittavien organisaatioiden toimialoista. Yli kaksi kolmasosaa vastanneista on syntynyt 1940- (34%) tai 1950-luvulla (39%). 1960-luvulla syntyneitä oli noin neljännes (24%) ja 1970-luvulla syntyneitä vain 5 prosenttia. Ikäjakauman mukaan tutkimuksen vastaukset edustavat selvästi keski-ikäisten työntekijöiden kokemuksia työorganisaatiostaan. Vastanneiden keski-ikä oli 44 vuotta. Pankin ja koulutusorganisaation keski-iässä ei ollut kuin kaksi vuotta eroa. Vakituisessa työsuhteessa työskenteleviä koko aineistossa on 89% ja määräaikaisessa 11%. Sosioekonomiselta asemaltaan vastaajat jakautuvat seuraavasti: ylempiä toimihenkilöitä 22%, alempia toimihenkilöitä 38% ja työntekijöitä 38%. Tämä vastaa myös Ilmonen ym. (1999) koko aineiston jakaumaa sosioekonomisen aseman osalta.

Kuvio 4. Vastaajien ominaispiirteet tutkituissa organisaatiossa

Ominaispiirteet	Pankki	Koulu-tussorg.
Sukupuoli %		
-mies	12	36
-nainen	88	64
Ikä kpl		
-Alle 30	1	7
-30- 49	94	85
-50- 61	77	51
Ammatillinen koulutus %		
-ei mitään	10	3
-kurssi	11	7
-amm.koulu	17	10
-opistotaso	51	47
-korkeakoulu	6	29
Sosioekonomin en asema %		
-ylempi toimih.	23	32
-alempi toimih.	59	34
-työntekijä	18	35

Työsuhde %		
-määräaikainen	4	20
-pysyvä	96	80

Tutkimuksen organisaatioiden erilaiset toimialat sekä sukupuolijakauma voi herättää kysymyksiä vertailuasetelman perusteltavuudesta. On toki otettava huomioon, että organisaatiot poikkeavat toisistaan yrityskulttuuriltaan ja historialtaan toimialojen lisäksi, mutta tutkimuksen lähtökohtana on, ettei *sukupuoli tai yritysorganisaation toimiala ratkaise organisaation luottamuskulttuuria.* Siksi, että luottamuskulttuuri "näkyy" *yritysorganisaatiossa toimivien toimijoiden välisistä suhteista ja sosiaalisista rakenteista, jotka ovat syntyneet yhteistoiminnan tuloksena.* Näitä suhteita ja rakenteita *ei määrittele yrityksen toimiala tai toimijan sukupuoli.*

8.3 Tutkimuksen metodista, aineiston luonteesta ja tulosten yleistettävyydestä

Tutkimus on lähtöasetelmaltaan kahden tapauksen vertailututkimus. Charles Raginin (1987) mukaan tällaista metodia käytettäessä yksi keskeisiä tehtäviä on selvittää kuinka samanlaiset puitteet (tässä kaksi työorganisaatiota) tuottavat eri lopputuloksen. Vertailututkimukset voidaan jakaa Raginin mukaan karkeasti kahteen pääryhmään, tapausorientoituneeseen ja muuttujaorientoituneeseen vertailuun. Etenkin muuttujaorientoituneessa vertailussa keskeisessä asemassa ovat tilastolliset menetelmät. Tässä tutkimuksessa on aineksia molemmista ryhmistä. Tutkimuksessa tutkitaan tapauskohtaisesti kahta työorganisaatiota ja verrataan niitä toisiinsa, mutta tässä etsitään myös muuttujien välisiä yhteyksiä ja riippuvuuksia, generatiivisia mekanismeja, jotka voivat päteä muuallakin kuin tutkituissa yrityksissä.

Ilmonen ym. (1998) huomasivat että luottamus ja yrityksen suoritustaso korreloivat positiivisesti. Kun organisaatiossa vallitsi yhteistyön ja luottamuksen kulttuuri, sen uskottiin parantavan yrityksen

suoritustasoa. Kun taas organisaatiossa koettiin olevan konfliktin ja epäluottamuksen kulttuuri, eivät työntekijätkään olleet valmiita panostamaan täysillä yrityksen menestykseen. Tämä ei tarkoittanut sitä, etteikö luottamuksellisten suhteiden yrityksissä olisi ollut myös konflikteja ja epäluuloa ja epäluottamuksen yrityksissä yhteistyötä ja luottamusta. Kysymys onkin siitä, että tutkimusajankohtana yrityksissä oli ***hallitsevina*** joko luottamukselliset tai epäluottamukselliset suhteet. Ne leimasivat yrityksen suoritustasoa. Vaikka Ilmonen ym. tutki ainoastaan kuutta suurta yritystä, voidaan olettaa havaitulla yhteydellä olevan laajempaakin kantavuutta suomalaisessa työelämässä. Tästä *hallitsevasta yhteydestä* Ilmonen ym. käyttävät nimitystä *generatiivinen mekanismi.*

Kun puhutaan generatiivisesta mekanismista, on huomioitava ettei sen suhde yksittäisiin tapahtumiin ole välitön, sillä se on yksilöiden tekojen kasauma. Eli generatiivisen mekanismin suhde organisaation yksittäisen työntekijän kokemuksiin ei ole suora yksi-yhteen suhde. Jos yrityksessä vallitsee luottamuksen ilmapiiri, se ei tarkoita etteikö siellä esiintyisi esimerkiksi myös epäluottamuksen kokemuksia. Eli generatiivisen mekanismin ja yksittäisen kokemuksen suhde voi vaihdella.

Tapaustutkimuksen tulosten yleistettävyys on ongelmallista. Joidenkin tutkijoiden mielestä tapaustutkimusta ei voi yleistää tutkimuskohteen ulkopuolelle. Ilmonen ym. (2000) kuitenkin katsovat, että case tutkimus on yleistettävissä siksi, että se pyrkii paljastamaan kohteesta rakenteita ja niihin kytkeytyviä generatiivisia mekanismeja. Jos on löydettävissä tekijöitä, joiden avulla eri luottamuskulttuureja voidaan tyypitellä, voidaan silloin ajatella, että luottamuskulttuuri toimii näihin tekijöihin nähden generatiivisena mekanismina ja näiden tyypittelyiden voidaan olettaa pätevän laajemmallakin tasolla suomalaisessa yritysmaailmassa.

9. Miten organisaatiot eroavat toisistaan ?

Luottamusindikaattorin määrittely

Luottamuskäsitteen operationalisointi suoritettiin rakentamalla summamuuttuja kysymyssarjan 40 väittämistä faktorianalyysin perusteella (liitetaulukko 1). Taulukon sisällä olevat luvut ovat faktorilatauksia, jotka kuvaavat miten vahva yhteys kullakin kysymyksellä on kuhunkin faktoriin. Väittämät liittyvät yleensä johdon ja henkilöstön suhteisiin ja ammattiyhdistystoimintaan. Faktori-analyysi tuotti väittämistä kolme faktoria, joista rakennettiin kolme summamuuttujaa. Ensimmäinen summamuuttuja, luottamus (Cronbachin alfa= .86) koostuu kuudesta osamuuttujasta, "*Yrityksen/organisaation johto toimii luotettavasti, Työpaikkani johto luottaa alaisiinsa, Esimies - alaissuhteet ovat yleisesti ottaen työpaikallani hyvässä kunnossa, Työpaikkani johto pitää koulutus- ja henkilöstösuunnittelua tärkeänä, Johdolla ja minulla on yhteiset toiminnan tavoitteet, johto on toiminnallaan osoittanut, että se luottaa alaisiinsa*".

Ilmonen ym. totesivat, että määriteltäessä luottamusta on otettava huomioon tekijöitä, joita Cummings & Bromiley (1996) ja Barbara Misztal (1995) ovat eritelleet. Cummingsin ja Bromileyn mukaan luottamuksella on erilaisia aspekteja. Heidän mielestään luottamuksessa on ikään kuin sisäänrakennettuna usko, että toiset yrittävät toimia sopusoinnussa siihen mihin ovat sitoutuneet. Toinen merkittävä aspekti on rehellisyys neuvottelutilanteissa. Kolmas aspekti sisältää ajatuksen, että toinen ei käytä hyväkseen toista tilanteissa, joissa se olisi periaatteessa mahdollista. Cummings ja Bromiley painottavat, että luottamus koostuu kognitiivisesta, affektiivisesta ja käyttäytymiseen liittyvästä aspektista. Luottamus-indikaattori sisältää väittämiä, jotka kuvaavat suhtautumista siihen, miten *luotettavana johtoa pidetään*, miten toimivina *esimies-alais- -suhteet* koetaan ja näkemystä *yhteisistä toiminnan tavoitteista organisaation sisällä*. Väittämät, *Työpaikkani johto pitää koulutus- ja henkilöstösuunnittelua tärkeänä ja Johto on toiminnallaan osoittanut, että se luottaa alaisiinsa* ilmentävät Ilmosen ym. (2000) mukaan kognitiivista ja johdon käyttäytymiseen liittyvää, koettua

näkemystä siitä, että johto todellakin toimii luotettavasti. Luottamus on tällöin eräänlainen johdon reiluna ja oikeudenmukaisena pidetty menettelytapa. Misztal taas katsoo, että luottamusta tarkasteltaessa on aina esitettävä se, mihin luottamus kohdistuu eli mihin luotetaan. Luottamus indikaattori tässä kertoo koetusta luottamuksesta organisaation johtoon ja johdon toimintaan. Yhteiset toiminnan tavoitteet sisältää ajatuksen yhteisistä intresseistä, joiden varaan yhteistyö työorganisaatiossa voi rakentua. Sujuvat esimies-alaissuhteet ovat tämän luottamukseen perustuvan yhteistyön looginen seuralainen. (Ilmonen ym. 2000). Aluksi tutkimuksessa siis verrattiin 21:tä organisaatiota toisiinsa luottamusindikaattorin arvojen perusteella. Tämän mukaan alhaisimman ja korkeimman arvon saaneet organisaatiot valittiin tutkimukseen. Organisaatio numero 4 sai indikaattorilla arvon 22,3 ja organisaatio 9 arvon 16,3 muuttujan vaihteluvälin ollessa 6 – 30. Koko aineiston keskiarvo oli 19,7. Organisaatiosta 4 (korkean luottamuksen organisaatio) käytän nimeä pankki ja organisaatiosta 9 (matalan luottamuksen organisaatio) oppilaitos.

Tutkimus jakautuu eri osiin siten, että organisaatioita verrataan toisiinsa eri tekijöiden avulla. Tekijät on luokiteltu seuraavasti:

1) Taustatekijät (sukupuoli, henkilöstöryhmä, työsuhteen laatu, ikä, ammattikoulutus)
2) Työmarkkina-asemaan ja työhön liittyvät tekijät (työsuhteen varmuuden ja epävarmuuden kokeminen, viihtyminen ja viihtymättömyys työssä, vaikutusmahdollisuudet työhön, organisaatiositoutuminen, arvio työsuhteen tulevaisuudesta)
3) Organisaatiotekijät (organisaatioilmapiiri, tiedotuksen luonne, ristiriidat, epäluottamus, etujen vastakkaisuus/yhtenäisyys)
4) Organisaatio ja ay-liike (osallistuminen ay-toimintaan, ay-sitoutuminen, ay-luottamus, organisaation johto vastaan ay-liike)

Edellisten lisäksi tarkastellaan;

5) Johdon näkemykset organisaatiosta, esimies - alaissuhteet
6) Muuttujien korrelaatio luottamukseen, luottamuksen ennustaminen sekä luottamuksen rajamerkitys

9.1 organisaatioiden vertailu, luottamuksen ja taustatekijöiden väliset yhteydet

Luottamusindikaattorilla vertailtiin ensin luottamusta tutkimusorganisaatioissa taustatekijöittäin. Taulukossa 3 on kuvattu henkilöstöryhmien saamat keskiarvot luottamusindikaattorilla vertailtuna molempien luottamuskulttuurien organisaatioissa. Molemmissa organisaatioissa esimiesasemassa olevien luottamus on suurinta ja muiden ylempien toimihenkilöiden alhaisinta, eikä suinkaan työntekijöiden. Kuten taulukko osoittaa, on matalan luottamuskulttuurin työorganisaatiossa luottamus kaikilla henkilöstötyhmillä huomattavasti alempaa pankkiin verrattuna.

Taulukko 3. Luottamuksen ryhmäkohtaiset keskiarvot organisaatioissa

Henkilöstö-ryhmä	organisaatio	
	pankki	oppilaitos
Esimies, ylempi toimihenk.	25,6	21,4
Asiantuntijatehtävä yl.th	23,1	14,6
Muu ylempi toimihenkilö	19,3	13,2
Esimies, alempi toimihenk.	22,9	14
Muu alempi toimihenkilö	21,6	17,3
Työntekijä/viranhaltija	23	16,3

.

Korkean luottamuskulttuurin (pankki) organisaatiossa luottamusta koetaan selvästi eniten organisaation johdossa. Alhaisimmillaan luottamus on keskijohdolla (muu ylempi toimihenkilö), eikä työntekijöillä kuten voisi odottaa. Alempien toimihenkilöiden määrä korostuu, koska kyseessä on pankki. Se mikä todellisuudessa aiheuttaa ryhmän muu ylempi toimihenkilö alhaisen arvon verrattuna muihin, ei ole

mahdollista selvittää tällä tutkimuksella, mutta on selvää, että jokin hiertää ylimmän johdon ja tämän ryhmän välisiä suhteita (luottamusindikaattori kuvaa koettua luottamusta organisaation johtoa kohtaan). Koko aineiston luottamuskeskiarvoon verrattuna (19,7) luottamusarvo pankissa on kaikilla henkilöstöryhmillä korkea.

Matalan luottamuskulttuurin organisaation (oppilaitos) esimiesasemassa olevilla arvo on suurin, tosin kuvaahan indikaattori pääasiassa luottamusta omaa ryhmää kohtaan. Esimiesasemassa olevien luottamuspistemäärä on myös selvästi koko aineiston keskiarvoa suurempi. Merkittävää on, että luottamuksen kokeminen on ***huomattavasti alhaisempaa*** *kaikilla työntekijäryhmillä* suhteessa esimiesasemassa oleviin, *erityisesti muilla ylemmillä toimihenkilöillä* (summamuuttujan keskiarvojen ero on tilastollisesti erittäin merkittävä). Tämän mukaan ylimmän johdon näkemykset organisaation sisäisestä tilasta *poikkeavat rajusti* organisaation työntekijäryhmien näkemyksistä.

Mielenkiintoista tuloksissa on etenkin se, mikä aiheuttaa ryhmän "muu ylempi toimihenkilö", muita alhaisemman arvon kummassakin organisaatiossa. Se viittaisi varovasti sanottuna johonkin yhteiseen tekijään organisaatioiden rakenteessa, joka aiheuttaa tämän ryhmän muita alhaisemman arvon. Tästä herää tietenkin kysymys, vallitseeko tämä laajemminkin yritysmaailmassa? Samoin kummassakin organisaatiossa on havaittavissa, että ylempien toimihenkilöiden ryhmissä luottamus laskee aina aseman laskiessa eli vaikka yrityksessä vallitsee korkea luottamuskulttuuri, ei ylin johto muodosta kuitenkaan yhtenäistä linjaa. Matalan luottamuskulttuurin organisaatiossa ylimmän johdon ja muun johdon mielipide organisaatiosta poikkeaa dramaattisesti. Suurin vastakkainasettelu tapahtuu ylimmän ja alimman johdon välillä, eikä ylimmän johdon ja työntekijäryhmien välillä, kuten alun perin odotin.
Ylin johto muodostaa organisaatiossa oman erityisen ryhmänsä, koska se on työnantajan edustaja työorganisaatiossa. Ylin johto käyttää ylintä päätäntävaltaa ja määrää organisaation toimintalinjat. Muu johto ja henkilöstöryhmät edustavat työntekijäryhmiä työorganisaatiossa.

Taulukko 4. Luottamus sukupuolittain

	nainen	mies
pankki	21,9	25
oppilaitos	17	15,3

Taulukossa 4 on kuvattu sukupuolten välisiä eroja luottamuksessa tutkimusorganisaatioissa. Korkean luottamuskulttuurin organisaatiossa (pankki) miehillä luottamuskeskiarvo on suurempi. Tämä johtunee siitä, että suurin osa miehistä työskentelee organisaation johtotehtävissä (ja kuten aiemmin todettiin, luottamus on pankissa korkeampaa statuksen noustessa lukuun ottamatta "muita ylempiä toimihenkilöitä"), kun taas naiset muodostavat melkein koko työntekijäryhmän. Matalan luottamuskulttuurin organisaatiossa (oppilaitos) naisten luottamuskeskiarvo on suurempi.

Sukupuoli on yhteydessä luottamukseen vain korkean luottamuskulttuurin työorganisaatiossa. Matalan luottamuskulttuurin organisaatiossa sukupuolen ja luottamuksen välillä ei ole tilastollisesti merkitsevää yhteyttä. *Korkean luottamuskulttuurin* työorganisaatiossa sukupuolen perusteella vertailtuna miestyöntekijä näyttäisi ennustavan korkeampaa luottamusta kuin naistyöntekijä. Sukupuolen yhteyttä voidaan kuitenkin pitää näennäisyhteytenä, sillä todellinen syy korkeampaan luottamukseen on asema organisaatiossa. Pankissa ylempi johtoporras muodostuu melkein kokonaan miehistä ja kuten edellä todettiin, on luottamuksen kokeminen suurinta pankin ylemmissä johtotasoissa. Tutkimuksen organisaatioissa ikä ei ole yhteydessä vastaajan luottamukseen organisaatiossa.

Seuraavaksi tarkastellaan luottamusindikaattorin keskiarvoja työsuhteen laadulla vertailtuna. Matalan luottamuskulttuurin työorganisaatiossa määräaikaisen työsuhteen omaavilla luottamuspistemäärä on suurempi, kuin vakituisen työsuhteen omaavilla työntekijöillä, mikä on hieman yllättävää. Määräaikaisen työsuhteen työntekijät eivät esimerkiksi osallistu samalla intohimolla yrityksen sisäisiin kiistoihin ja asioihin yleensä (esim. määräaikaisen työsuhteen omaavat eivät osallistu juurikaan ay- ja luottamusmiestoimintaan aktiivisesti) Jokivuori et al, 1996) kuin vakituisen työsuhteen omaavat, mikä voi vaikuttaa siihen, että koettu luottamus johtoa kohtaan on suurempaa, koska konflikteja on vähemmän ja organisaatiossa on todennäköisesti työskennelty vähemmän aikaa. Voidaan ajatella että syyt eroihin luottamuksessa löytyvän siis ennemminkin organisaation sisäisistä tekijöistä. Tekijöistä ja olosuhteista, joihin työsuhteen laatu työntekijän asettaa, ei työsuhteen laadusta itsestään. Tätä oletusta tukee se, ettei luottamus ja työsuhteen laatu ole yhteydessä toisiinsa (sen osalta ainakin, ettei työsuhteen laatu itsessään vaikuta luottamuksen määrään).

Mitkä tekijät sitten vaikuttavat koettuun luottamukseen organisaatiossa? Onko niin, että esimerkiksi mitä kauemmin on työskennellyt organisaatiossa, sitä enemmän luottamusta kokee, vai vaikuttaako vastaajan ikä siihen, millä tavoin luottamusta organisaatiota kohtaan tunnetaan? Lähempi tarkastelu kuitenkin osoittaa, ettei työssäolovuodet tai ikä (kuten edellä todettiin) vaikuta koettuun luottamukseen. Miksi sitten määräaikaisella työsopimuksella työskentelevät kokevat enemmän luottamusta matalan luottamuskulttuurin työorganisaatiossa? Ammattikoulutustaso on yhteydessä luottamukseen matalan luottamuskulttuurin työorganisaatiossa, kuten seuraavassa kappaleessa tullaan esittämään. Matalassa luottamuskulttuurissa korkea koulutus ennakoi matalaa luottamusta. Ristiintaulukoimalla työsuhteen tyypin ja ammattikoulutuksen havaitaan, että määräaikaisesti työskentelevillä onkin hyvä koulutustaso, minkä pitäisi ennakoida matalaa luottamusta ja näin ei kuitenkaan ole. Vaikuttava seikka onkin *työaika*. Työaika on yhteydessä luottamuksen kokemiseen (r=19*). Pidemmät työajat ennakoivat suurempaa luottamusta. Keskiarvovertailu osoittaakin, että korkean luottamuskulttuurin työorganisaatiossa vakituisen työsuhteen omaavilla viikoittainen työaika on pidempi kuin määräaikaisen työsuhteen omaavilla työntekijöillä. Matalan luottamuskulttuurin organisaatiossa taas *määräaikaisen työsuhteen omaavilla työntekijöillä on pidempi viikoittainen työaika*, kuin vakituisen työsuhteen omaavilla työntekijöillä. Työaika keskiarvona eroaa paljon organisaatioissa (pankki n 37 tuntia viikossa ja koulussa noin 32 tuntia viikossa). Mahdollisuudet pidempiin työaikoihin lisäävät palkkaa. Koulun johto tekee päätökset tuntimääristä ja paremmat ansaitsemismahdollisuudet heijastuvat parempina luottamussuhteina määräaikaisen sopimuksen omaavien työntekijöiden ja johdon välillä.

Ammattikoulutustason yhteyttä luottamukseen tarkasteltiin vertailemalla ensin luottamusindikaattorin arvoja eri ammattikoulutuksen tasoilla. Luottamuspistemäärät on esitetty taulukossa 5.

Taulukko 5. Luottamus eri ammattikoulutus ryhmissä

Ammattikoulutus	pankki	oppilaitos
Ei ammatillista koulutusta	21	21
Ammattikurssi	24	18
Ammattikoulu	23	19
Opistotason tutkinto	22	16
Yliopisto tai korkeakoulututkinto	24	16

Taulukosta voidaan havaita, että koulutuksen alhaisimmalla tasolla pankissa luottamus on alhaisinta, kun taas oppilaitoksessa vastaavalla ryhmällä luottamus on korkeinta. Pankissa ammattikoulutusryhmittäin luottamuspistemäärät vaihtelevat ilman säännönmukaisuutta, mikä viittaa siihen, ettei pankissa luottamus ole yhteydessä ammattikoulutukseen. Asian vahvistaa luottamuksen ja ammattikoulutuksen välinen korrelaatiovertailu. Ammattikoulutustason ja luottamuksen välillä ei ole yhteyttä korkean luottamuskulttuurin työorganisaatiossa. Matalan luottamuskulttuurin työorganisaatiossa ammattikoulutustaso korreloi luottamuksen kanssa (r=-.17*). Korrelaatio osoittaa, että alhaisempi koulutus ennakoi korkeampaa koettua luottamusta organisaatiota kohtaan.

Kokonaisuutena voidaan todeta, että luottamus organisaatiossa on sekä pankissa että oppilaitoksessa suurinta ylimmällä johdolla ja alhaisinta *muilla ylemmillä toimihenkilöillä.* **Asema organisaatiossa** on yhteydessä luottamuksen kokemiseen erityisesti *ylemmän* johdon osalta. Pankissa korkeampi asema organisaation johdossa ennakoi korkeampaa luottamusta. Oppilaitoksessa (matala luottamus) taas korkeampi asema johdossa (ylintä johtoa lukuunottamatta) ennakoi alhaisempaa luottamusta. **Sukupuoli** on yhteydessä luottamukseen korkean luottamuskulttuurin organisaatiossa, mutta kuten todettiin, on kyse vain näennäisyhteydestä. Todellisena vaikuttavana tekijänä on **asema organisaatiossa**. Pankissa on enemmän vakituisen työsuhteen omaavia työntekijöitä kuin koulussa, mutta **työsuhteen laatu** ei ennakoi luottamusta tutkituissa organisaatioissa. **Ammattikoulutuksen** taso ja viikoittainen **työaika** sen sijaan ovat yhteydessä luottamukseen *ammattioppilaitoksessa.* Korkea koulutus ennakoi alhaisempaa luottamusta ja pidempi viikoittainen työaika korkeampaa luottamusta.

9.2 Työmarkkina-asemaan ja työhön liittyvät tekijät

Seuraavaksi tarkastellaan sitä, miten eri luottamuskulttuureiden työorganisaatioissa koetaan työssä tapahtuneen muutoksia viimeisen kolmen vuoden aikana, kuinka koetaan varmuutta tai epävarmuutta työtä kohtaan, viihtymistä, viihtymättömyyttä työssä, vaikutusmahdollisuuksia työhön ja millaista on

vastaajien organisaatiositoutuminen. Samoin tarkastellaan millä tavoin luottamus on yhteydessä näiden asioiden kokemiseen ja voidaanko luottamuskulttuurin perusteella päätellä näistä tekijöistä jotain.

Ensin tarkastellaan sitä, millaisena vastaaja näkee työssään tapahtuneet muutokset viimeisen kolmen vuoden aikana. Onko tapahtunut muutoksia erilaisten työhön liittyvien asioiden suhteen, onko esimerkiksi palkkataso muuttunut, työn mielenkiintoisuus, vaikutusmahdollisuudet työhön jne. Kysymyksistä 15 a- 15h rakennettiin summamuuttuja joka kuvaa työssä tapahtuneita positiivisia muutoksia viimeisen kolmen vuoden aikana. Mitä parempana vastaaja pitää tapahtuneita muutoksia, sitä suurempi on muuttujan arvo.

Taulukko 6. Positiiviset muutokset työssä

Pankki	25,6
Oppilaitos	24,8

Taulukon mukaan pankissa työskentelevät kokevat oppilaitosta enemmän työssään tapahtuneen positiivisia muutoksia. Tulos on yllättävä kun tiedetään mitä pankkisektorilla on tapahtunut 90-luvulla. Naisten osalta positiivisia muutoksia koetaan samalla tavoin kummassakin organisaatiossa. Miehillä oppilaitoksessa työn positiiviset muutokset ovat olleet vähäisempiä verrattuna pankissa työskenteleviin miehiin. Henkilöstöryhmän vakiointi pankissa selittää paljolti miesten korkeampaa arvoa työn positiivisten muutosten suhteen verrattuna naisiin. Pankin 21:stä miehestä 17 kuuluu kahteen ylimpää henkilöstöryhmään, joista 13 ylimpään ryhmään. Kummassakin organisaatiossa ylimmän henkilöstöryhmän arvo mittarilla oli suurin, eli organisaatioiden johto kokee eniten työssä tapahtuneen positiivisia muutoksia. Henkilöstöryhmä aiheuttaa pankissa suureksi osaksi miesten korkeamman keskiarvon. Naiset kokevat miehiä enemmän oppilaitoksessa tapahtuneen positiivisia muutoksia työn suhteen. Henkilöstöryhmän vakiointi oppilaitoksessa osoittaa, että naiset kokevat kaikissa ryhmissä, lukuun ottamatta muita ylempiä toimihenkilöitä, työssä tapahtuneen enemmän positiivisia muutoksia. Oppilaitoksessa sukupuolet ovat jakautuneet tasaisemmin eri henkilöstöryhmiin ja henkilöstöryhmä ei vaikuta naisten korkeampaan arvoon mittarilla. Naisten osalta matalassa luottamuskulttuurissa (oppilaitos) miehiä korkeampaa arvoa selittää osaltaan se, että naisten luottamus oli myös miehiä korkeampaa. Näin siksi, että luottamus ja työn positiiviset muutokset korreloivat oppilaitoksessa

voimakkaasti (r=.44**), *mikä osoittaa, että luottamuksen kokeminen on yhteydessä työn positiivisiin muutoksiin.* Korkeassa luottamus kulttuurissa taas korrelaatio on huomattavasti pienempää (r=.18*). Näin ollen näyttäsi siltä, että korkeassa luottamuskulttuurissa, kun asioiden tilat nähdään yleisesti ottaen hyvänä, luottamuksen kokeminen ei ole enää niin vaikuttava tekijä työn positiivisten muutosten kokemisen kannalta. Tämä tarkoittaa sitä, että mikäli organisaatiossa vallitsevina suhteina on ennemminkin epäluottamuksen kuin luottamuksen suhteet, luottamuksen nousu tällaisessa tilanteessa ennustaisi voimakkaammin työhön liittyvissä asioissa tapahtuvan positiivisia muutoksia.

Kun summamuuttujan yksittäisiä kysymyksiä verrataan keskenään, koetaan pankissa (korkea luottamuskulttuuri) positiivisia muutoksia tapahtuneen eniten palkkatason ja omien tavoitteiden saavuttamisen suhteen. Oppilaitoksessa (matala luottamuskulttuuri) katsotaan erityisesti työn vastuullisuuden lisääntyneen.

Työn epävarmuutta tai varmuutta kuvaava summamuuttuja (Cronbachin alfa=.84) on muodostettu kysymyssarjan 16 kysymyksistä. Kysymyksillä tiedustellaan sitä, miten todennäköisenä vastaaja pitää sitä, että erilaiset työsuhteen turvallisuutta uhkaavat asiat voisivat tapahtua nykyisessä työssä seuraavan kahden vuoden aikana. Summamuuttujan vaihteluväli on 8 – 40. Muuttujan suurempi arvo kuvaa suurempaa epävarmuutta työtä kohtaan, muuttujan pienempi arvo kuvaa suurempaa varmuutta työsuhdetta kohtaan. Työn epävarmuuden/varmuuden kokeminen organisaatioissa on esitetty taulukossa 7.

Taulukko 7. Työn epävarmuuden/varmuuden kokeminen

	Nainen	Mies	koko organisaatio
Pankki	16	13,8	15,7
Oppilaitos	15,1	18,5	16,4

Pankissa työskentelevät kokevat enemmän varmuutta työtään kohtaan kuin oppilaitoksessa työskentelevät. Pankkisektorin fuusioista huolimatta pankissa työsuhdetta kohtaan ei katsota kohdistuvan uhkaa niin paljon kuin oppilaitoksessa. Taulukosta voidaan myös havaita, että yleisesti ottaen kummassakin organisaatiossa koetaan enemminkin varmuutta kuin epävarmuutta työtä kohtaan.

Naiset kokevat enemmän epävarmuutta työtä kohtaan pankissa kuin miehet. Yksi vaikuttava tekijä naisten korkeammassa epävarmuuden kokemisessa on varmastikin pankkisektorilla 1990-luvulla tapahtuneet suuret saneeraukset ja fuusiot, minkä yhteydessä työntekijöitä vähennettiin paljon. Suuri osa työntekijäleikkauksista kohdistui naisiin. Oppilaitoksessa taas *naiset pitävät työsuhdettaan selvästi* turvallisempana kuin miehet.

Korkean luottamuskulttuurin organisaatiossa työn epävarmuuden/varmuuden kokeminen ei ole yhteydessä luottamuksen kokemiseen. Mutta matalan luottamuskulttuurin työorganisaatiossa (oppilaitos), korrelaatio on tilastollisesti merkitsevää (r= -.46**). Korrelaatio on negatiivinen, eli ne organisaatiossa työskentelevät jotka kokevat epävarmuutta työtä kohtaan, luottavat vähemmän. Työsuhdetta kohtaan koettu varmuus lisää luottamusta. Tämän perusteella voidaan todeta, että matalan luottamuskulttuurin työorganisaatiossa naisilla korkeampi luottamuksen määrä miehiin verrattuna heijastuu myös työn varmuuden kokemiseen (naisilla oli korkeampi luottamus).

Vastaajilta tiedusteltiin (kysymys 24) mitkä tekijät lisäävät työssä viihtymistä. Kysymyssarjasta muodostettiin faktorianalyysin perusteella kolme muuttujaa (liitetaulukko 1), jotka nimettiin Ilmonen ym (2000) tutkimuksessaan muodostamien samojen muuttujien mukaan. Ensimmäiseen muuttujaan (faktori I) latautuivat työn arvostus, suhteet esimiehiin, uralla eteneminen/etenemismahdollisuudet, palkka, työskentelyolosuhteet, työpaikan henki ja työsuhteen varmuus. Faktori I nimettiin työolosuhteita kuvaavaksi muuttujaksi. Faktoriin II latautuivat työn mielenkiintoisuus, työn vaihtelevuus, asiakkaat ja uusien asioiden oppiminen. Faktori II kuvaa työn mielenkiintoisuutta. Faktori III latautuvat työajat ja työmatkat. Muuttaja nimettiin työaika-muuttujaksi (Summamuuttujien Cronbachin alfa arvot: työskentelyolosuhteet=.79,työn mielenkiintoisuus=.69, työaika=.55).

Alla olevassa taulukossa on kuvattu työn viihtyvyyttä kuvaavien tekijöiden saamat keskiarvot organisaatioittain. Mitä suurempi muuttujan arvo on kunkin osa-alueen kohdalla, sitä enemmän koetaan taulukossa esitettyjen asioiden lisäävän työtyytyväisyyttä.

Taulukko 8. Työssä viihtyvyyttä lisäävät tekijät keskiarvoilla vertailtuna

	työsken-telyolosuht.	Työn mielenk.	työ-Aika
Pankki	4,1	3,4	1,5
Koulu	3,6	3,2	1,5

Työskentelyolosuhteita kuvaavan muuttujan vaihteluväli on 0-7, työn mielenkiintoisuutta kuvaavan muuttujan 0-4 ja työaikaa kuvaavan muuttujan 0-2. Pankissa työskentelevät katsovat työskentelyolosuhteiden ja työn mielenkiintoisuuden lisäävän oppilaitoksessa työskenteleviä enemmän työssä viihtymistä. Sen sijaan työajan katsotaan vaikuttavan viihtymiseen kummassakin organisaatiossa samalla tavoin.

Seuraavaksi tarkastellaan luottamuksen ja työssä viihtymistä lisäävien tekijöiden välistä suhdetta. Alla olevassa taulukossa on esitetty työtyytyväisyyden eri muotojen ja luottamuksen väliset yhteydet korrelaatioina.

Taulukko 9. Työssä viihtymisen yhteys luottamukseen

		työskentely olosuhteet	työn mielenk.	työ-aika
Luottamus	pankki	.26**	.16*	.19*
	oppilaitos	.35**	.20*	.20*

Taulukko osoittaa, että kaikki työssä viihtymistä lisäävät tekijät ovat yhteydessä luottamukseen. Selvimmin luottamuksen kokeminen on yhteydessä siihen, miten tyytyväinen vastaaja on työstä saamaan arvostukseen, millaiset on suhteet esimiehiin, uralla etenemiseen, millainen on työpaikan

henki, työskentelyolosuhteet ja työsuhteen varmuus. Yllä olevan taulukon perusteella voidaan myös todeta, että *matalassa luottamuskulttuurissa luottamuksen nousu ennustaa hieman voimakkaammin työssä viihtymistä lisäävien tekijöiden lisääntymistä ja päinvastoin, jos vastaaja viihtyy työssä, hän myös kokee luottamusta enemmän.*

Faktorianalyysi työssä viihtymistä heikentävistä tekijöistä tuotti viisi faktoria joita myös Ilmonen ym (2000) käytti (liitetaulukko 3). Faktori I kuvaa sisällöllisesti köyhää työtä. Siihen latautuvat tyytymättömyys työn yksitoikkoisuuteen, työtä koskevien vaikutusmahdollisuuksien puute, etenemismahdollisuuksien puute, sekä kehitysmahdollisuuksien puute. Faktori II kuvaa työn organisointityytymättömyyttä. Tähän latautuvat työjärjestelyt, johtaminen, työpaikan ilmapiiri ja suhteet esimiehiin. Faktorissa III (työn itsesäätelyn puute) latautuvat kiire tai kireät aikataulut, jatkuva uuden omaksumisen vaatimus ja työn pakkotahtisuus. Faktorissa IV latautuvat työmatkat ja yksinäisyys ja faktorissa V työajat ja palkka. (muuttujien cronbach alfa arvot: I=.69, II=.72, III=.57, IV=.18, V=.23).

Alla olevassa taulukossa 10 on esitetty työtyytymättömyyttä kuvaavat tekijät niiden saamien keskiarvojen mukaan tutkimusorganisaatioissa. Muuttujan suurempi arvo kuvaa suurempaa työtyytymättömyyttä. Työn sisältöön kohdistuvan tyytymättömyyttä kuvaavan muuttujan vaihteluväli on 0-4, työn organisointityytymättömyyden 0-3, työn itsesäätelyn puute 0-3, työn yksinäisyyden 0-2 ja työajan ja palkan 0-2.

Taulukko 10. Työtyytymättömyyttä kuvaavien tekijöiden keskiarvot organisaatioittain

	tyytymättömyys				
	työn sisältö	työn organis.	työn itsesäät.	työn yksinäis.	työaika ja palkka
pankki	2	1,6	1,98	1,1	1,1
oppilaitos	1,8	1,98	1,6	1,1	1,1

Kuten taulukko osoittaa, pankissa työskentelevät kokevat oppilaitoksessa työskenteleviä enemmän tyytymättömyyttä työn sisältöä kohtaan. Tyytymättömyys työn organisointiin ja työn itsesäätelyyn ovat organisaatioissa vastakkaisia. Pankissa työn organisointi aiheuttaa vähemmin työtyytymättömyyttä kuin oppilaitoksessa ja työn itsesäätely taas enemmän kuin oppilaitoksessa. Tämän mukaan voidaan ajatella, että pankissa työn organisointi on hoidettu paremmin kuin oppilaitoksessa, mutta mahdollisuudet työn itsesäätelyyn ovat paremmat oppilaitoksessa. Kummassakaan organisaatiossa työn yksinäisyyden tai työajan ja palkan ei katsota aiheuttavan työtyytymättömyyttä. Mutta mikä on luottamuksen suhde työtyytymättömyyteen?

Työtyytymättömyyttä kuvaavien muuttujien ja luottamuksen välistä yhteyttä korrelaatioina on kuvattu taulukossa 11.

Taulukko 11. Luottamuksen yhteys työtyytymättömyyteen korrelaatioina

		työn sisältö	työn-organis.	työn itsesäät.	työn yksinäis.	työaika ja palkka
luottamus	pankki	.012	-.498**	.096	-.071	-.020
	oppilaitos	-.286**	-.605**	-.24	-.003	-.192

Taulukko osoittaa, että kaikki työtyytymättömyyden osa-alueet **eivät ole** yhteydessä luottamukseen. Kummassakin organisaatiossa *luottamus on voimakkaasti yhteydessä työjärjestelyihin, johtamiseen, työpaikan ilmapiiriin ja alais-esimiessuhteisiin. Luottamuksen nousu vähentää työn organisointityytymättömyyttä kummassakin luottamuskulttuurissa.* Edellistä voidaan tulkita luottamuksen kehävaikutuksen kautta. Työjärjestelyiden paraneminen parantaa työntekijöiden suhteita esimiehiin, joka johtaa siihen, että johtaminen koetaan parempana, näiden seurauksena ilmapiiri paranee, luottamusta koetaan enemmän, suurempi luottamus parantaa ennestään esimies-alaissuhteita jne. Sellaiset teot organisaation johdolta, jotka johtavat luottamuksen nousuun, saavat aikaan kehävaikutuksen, joka johtaa positiivisiin muutoksiin organisaation sisäisissä rakenteissa.

Vain matalan luottamuskulttuurin organisaatiossa luottamuskulttuurin paraneminen vähentää työn yksitoikkoisuutta, työtä koskevien vaikutusmahdollisuuksien puutetta, parantaa etenemismahdollisuuksia sekä lisää kehitysmahdollisuuksia. Taulukko osoittaa, että luottamuksen vaikutukset ovat laajemmat matalan luottamuskulttuurin työorganisaatiossa.

Yksittäisiä kysymyksiä vertailtaessa kummassakin organisaatiossa työtyytymättömyyttä lisää eniten kiire ja kireät aikataulut. Mutta erona, matalan luottamuskulttuurin organisaatiossa, arvostuksen puute on myös voimakkaasti työtyytyväisyyttä alentava tekijä. Pankissa työskentelevät eivät koe arvostuksen puutetta.

Vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön tarkastellaan kysymyssarjasta 17 faktorianalyysin perusteella tehdyllä summamuuttujalla, joka nimettiin työvalta muuttujaksi. Se koostuu kysymyksistä *"minulla on valtaa vaikuttaa omaan työhöni liittyviin asioihin", "voin estää työhöni vaikuttavat kielteiset muutokset", "olen hyvin perillä työpaikan tilanteesta ja kehittämissuunnitelmista".* Muuttujan reliabiliteettia kuvaava Cronbachin alfa arvo on .72.

Kun organisaatioita verrataan toisiinsa, on matalan luottamuskulttuurin organisaatiossa kautta linjan koettu työvallan määrä on huomattavasti pienempi, kokonaiskeskiarvon ollessa 8,5 kun korkean luottamuskulttuurin organisaatiossa vastaava arvo on 9,7. Eli yleisesti ottaen korkean luottamuskulttuurin organisaatiossa henkilöstö on paremmin myös selvillä organisaationsa tilasta. Tarkasteltaessa korkean luottamuskulttuurin työorganisaatiota, työvallan kokeminen ei laske organisaation hierarkiassa täysin lineaarisesti alaspäin, joten suoraan ei voida todeta työvallan kokemisen olevan yhteydessä asemaan organisaatiossa. Luottamus korreloi pankissa merkitsevästi työvallan kanssa (r=.46**) ja voidaankin todeta, että kokemus vaikutusmahdollisuuksista omaan työhön on yhteydessä luottamuksen kokemiseen. Kun organisaatiossa vallitsee luottamuksen ilmapiiri, työntekijä tuntee myös olevansa paremmin perillä organisaationsa tilanteesta.

Korkean luottamuskulttuurin organisaatiosta todettiin, että luottamus on yhteydessä koettuun työvaltaan. Matalan luottamuskulttuurin organisaatiossa korrelaatio on vielä voimakkaampi (r=.63**). Niinpä voidaan todeta, että kokemus vaikutusmahdollisuuksista omaan työhön on yhteydessä kokemukseen luottamuksesta. *Korkeampi luottamus organisaatiossa lisää olosuhteita, joiden ansiosta*

työntekijällä on enemmän työvaltaa ja hän kokee olevansa paremmin tietoinen organisaationsa tilanteesta.

Edellä todettiin, että luottamus on voimakkaasti yhteydessä työvallan kokemiseen. Tulosta voidaan havainnollistaa korkean ja alhaisen toimintavapauden työroolin käsittein. Pankissa koetaan enemmän työvaltaa omaa työtä kohtaan, koska korkean toimintavapauden työrooli on niillä palkansaajilla, joihin työnantaja luottaa ja joille se on luovuttanut osan omasta harkintavallastaan. Pankissa on hyvä luottamuskulttuuri. Koulussa taas, jossa työvallan kokeminen on alhaista, (alhainen luottamuskulttuuri) alhaisen toimintavapauden työrooleissa on tyypillistä, että työnantaja ei luota palkansaajiin, ei luovuta heille itsenäistä harkintavaltaa edes omien työtehtävien suhteen ja valvoo heitä muutenkin tarkasti.

Organisaatiositoutumista mitattiin kysymyssarjasta 26 muodostetulla summamuuttujalla, joka koostuu kysymyksistä, " *olisin hyvin onnellinen jos voisin työskennellä tässä organisaatiossa eläkkeelle asti, Työskentelisin mieluummin jossakin toisessa työpaikassa kuin nykyisessä, En tunne erityistä kiintymystä työpaikkaani kohtaan, Kuuluminen tähän yritykseen/organisaatioon merkitsee minulle henkilökohtaisesti paljon".* Muuttujan vaihteluväli on 4–20. Muuttujan reliabiliteettia kuvaava Cronbachin alfa on =.87. Muuttujan pistemäärän kasvu kuvaa voimakkaampaa sitoutumista organisaatioon. Oppilaitoksessa työskentelevät ovat vähemmin sitoutuneita organisaatioonsa kuin pankissa työskentelevät. Pankissa työskennellään, mieluummin kuin oppilaitoksessa, eläkkeelle asti ja kuuluminen omaan työorganisaatioon merkitsee pankissa työskentelevälle enemmän. Pankissa luottamuksen korrelaatio organisaatiositoutumiseen on merkitsevää (r=.42**). Eli koetulla luottamuksella organisaatiota kohtaan on yhteys organisaatiositoutumiseen. Luottamuksen kasvaessa sitoutuminen organisaatioon kasvaa. Oppilaitoksessa taas korrelaatio on huomattavasti alhaisempi (r=.28*). Luottamuksella on oppilaitoksessakin merkitystä organisaatiositoutumiseen, muttei läheskään samassa määrin kuin pankissa.

Yhteenvetona työmarkkina-asemaan ja työhön liittyvistä tekijöistä voidaan todeta, että pankissa työskentelevät kokevat enemmän työsään tapahtuneen positiivisia muutoksia. Työn epävarmuuden kokeminen on vähäisempää ja henkilöstö kokee vaikutusvaltaa omaan työhön olevan enemmän kuin oppilaitoksessa. Organisaatiositoutuminen on myös voimakkaampaa pankissa. Pankissa ylin johto on sitoutuneinta organisaatioonsa henkilöstöryhmistä, kun taas koulussa johdon sitoutuminen on

alhaisinta. Työtä koskevat **positiiviset muutokset, työtyytyväisyys, organisointityytymättömyys, vaikutusvalta omaan työhön ja kokemus organisaation tilasta ja organisaatiositoutuminen** ovat yhteydessä luottamukseen. *Vähän luottavat kokevat vähemmän työssä tapahtuneen positiivisia muutoksia, vähemmän työtyytyväisyyttä, enemmän organisointityytymättömyyttä, vähemmän vaikutusvaltaa omaan työhön. Vähemmän luottavien organisaatiositoutuminen on alhaisempaa ja organisaation tila nähdään negatiivisempana. Paljon luottamusta kokevat näkevät asiat päinvastoin.*

9.3 Organisaatiotekijöiden yhteys luottamukseen

Luottamus organisaatiossa on paitsi subjektiivinen kokemus, se on myös realiteetti, jolla on vaikutuksia organisaation todellisuuteen. Seuraavaksi tarkastellaan millaisilta organisaatiot näyttävät organisaatiotekijöillä vertailtuina ja miten luottamus vaikuttaa organisaatioiden todellisuuteen. Organisaatiotekijöitä, joita tarkastellaan ovat organisaatioilmapiiri, tiedotuksen luonne, ristiriitojen kokeminen, sekä jakautuminen "meihin" ja "heihin" tarkoittaen johdon ja työntekijöiden koettua vastakkainasettelua ja epäluottamuksen kokeminen.

Ihmisten välinen käyttäytyminen luo työpaikalle ilmapiirin tai yhteisesti omaksutun tunteen siitä, millaista on olla organisaation palveluksessa, mikä on sallittua, mikä kiellettyä, mikä tärkeää ja mikä vähemmän tärkeää (Juuti,1989). Organisaatioilmapiiriä tarkastellaan kysymyssarjasta 18 faktorianalyysin (liitetaulukko 2) perusteella muodostetulla summamuuttujalla. Summamuuttujaan sisältyvät väittämät *" työpaikallamme työt ovat hyvin organisoituja, omat etuni ja tavoitteeni ovat yhteneviä työnantajani etujen ja tavoitteiden kanssa, työpaikalla ihmisiin voi todella luottaa, työpaikalla vallitsee avoin ilmapiiri ja yhteishenki, työpaikkamme ilmapiiri on kannustava, työpaikallamme tietoja välitetään avoimesti, työpaikallamme palkat ja henkilökohtaiset lisät ovat yleisesti tiedossa*". Ilmapiiri muuttuja on kuitenkin tällaisenaan osittain päällekkäinen luottamusindikaattorin kanssa. Tämän vuoksi poistin muuttujasta kysymykset, jotka ovat luottamusindikaattorissa "*omat etuni ja tavoitteeni ovat yhteneviä työnantajan kanssa, työpaikalla ihmisiin voi todella luottaa*". Summamuuttujan suurempi arvo kuvaa parempaa ilmapiiriä. Muuttujan vaihteluväli on 5 – 25 (cronbachin alfa=.83). Taulukossa 12 on kuvattu ilmapiiri organisaatioittain.

Taulukko 12 Ilmapiirin kokeminen organisaatioittain

pankki	15,2
koulu	12,1

Kuten taulukko osoittaa, organisaatioilmapiiri koetaan *huomattavasti parempana* korkean luottamuskulttuurin organisaatiossa. Entä luottamuksen ja ilmapiirin välinen yhteys? Luottamus ja Ilmapiiri muuttuja korreloi voimakkaasti molemmissa organisaatioissa ollen pankissa .63 ja oppilaitoksessa .69. Tämän perusteella voidaan todeta, että luottamus on voimakkaasti yhteydessä kokemukseen organisaation ilmapiiristä. Korrelaatio ilmapiirin ja luottamuksen välillä on niin selvä, että luottamuksen voidaan sanoa ennustavan organisaation ilmapiiriä.

Työorganisaation ilmapiiri on merkittävä tekijä palkansaajan ja työorganisaation välisessä suhteessa. Eläketurvan tutkimuksessa *Työyhteisön kulttuuri, ikäpolitiikka ja ikääntyvä henkilöstö* (1999), todettiin yrityskulttuurin ja työtyytyväisyyden olevan yhteydessä siihen, miten halukkaita ikääntyvät työntekijät ovat jatkamaan työssään varsinaiseen eläkeikään saakka. Tutkimuksen mukaan myönteinen yrityskulttuuri (mm. luottamus ja hyvä ilmapiiri) lisäävät halukkuutta jatkaa työssä, kun negatiivinen yrityskulttuuri ja vähäinen työtyytyväisyys taas lisäävät todennäköisyyttä hakeutua eläkkeelle ennen varsinaista eläkeikää. Edellisen mukaan pankin henkilökunta on halukkaampaa työskentelemään organisaatiossa eläkkeelle asti, kun taas oppilaitoksen henkilökunnasta hakeudutaan aiemmin eläkkeelle tai todennäköisemmin vaihdetaan työpaikkaa.

Tiedotuksen luonnetta organisaatiossa tarkastellaan kysymyksellä 21, jossa kysytään, tiedotetaanko työtäsi koskevista muutoksista:

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

Alla olevassa taulukossa 13 on kuvattu tiedotuksen luonne tutkimusorganisaatioissa

° ° Taulukko 13. Tiedotuksen kokeminen

Saa tiedon omaa työtä koskevista muutoksista yleensä..	Organisaatio %	
	pankki	Oppilait.
Vasta muutoksen tapahtuessa	12,2	44,7
Vain hieman ennen muutosta	70,3	41,8
Hyvissä ajoin etukäteen	17,4	13,5
kaikki	2,1	1,7

Kuten taulukko osoittaa, tiedotus kangertelee kummassakin organisaatiossa. Etukäteen työtä koskevista muutoksista tiedottaminen on huonoa. Vain vajaa viidennes kummassakin organisaatiossa kokee tiedotuksen asioista tapahtuvan hyvissä ajoin (tästä osasta suurin osa on johtoa, joka itse on tekemässä päätökset). Tiedottamisen luonne on matalan luottamuksen organisaatiossa huonompaa kautta linjan ja on huomattavaa, että oppilaitoksessa melkein ***puolet*** *työntekijöistä kokee työtään koskevan tiedottamisen tapahtuvan vasta muutoksen tapahtuessa,* kun pankissa vastaava luku on vain 12%. *Näin ollen organisaatiot eroavat hyvin selvästi sen suhteen, millaista tiedottaminen työtä koskevista muutoksista on.*

Luottamus ennustaa tiedotuksen luonnetta organisaatioissa. Korrelaatio on matalan luottamuskulttuurin organisaatiossa .39** ja korkea luottamuskulttuurin organisaatiossa .55**. *Korkeampi luottamus ennakoi täten parempaa tiedottamisen luonnetta.* Tulosta vahvistaa Mishran (1996) tutkimus, jonka mukaan luottamus lisää avointa, todenmukaista ja tarkkaa tiedonkulkua. Oppilaitoksessa luottamuksen nousu ennakoi voimakkaammin muutosta tiedotuksen luonteessa.

Luottamuksen merkitystä organisaatiolle voidaan analysoida myös Roberts ja O`Reilyn (1974) tavoin. Heidän mukaan henkilöstön vähäinen luottamus johtoa kohtaan johtaa siihen, että työntekijät jättävät kertomatta asioita johdolle. Johto taas reagoi alhaiseen luottamukseen suljetulla johtamisella. Johdon päätöksistä ei tiedoteta ja henkilökunnan valvontaa lisätään. Edellisen mukaan vaikuttaa siltä, että oppilaitoksessa johto on reagoinut alhaiseen luottamukseen suljetulla johtamisella, koska tieto työtä

koskevista muutoksista tulee melkein puolelle henkilökunnasta vasta muutoksen tapahtuessa. Selkeästi oppilaitoksen johto ei tiedota päätöksistään henkilöstölle, mikä lisää epäluottamuksen ilmapiiriä.

Ristiriitojen määrää työyksikössä tarkasteltiin selvittämällä missä määrin oppilaitoksessa ja pankissa koetaan esiintyvän kilpailuhenkeä, esimiesten ja alaisten välisiä ristiriitoja, työntekijöiden välisiä ristiriitoja sekä henkilöstöryhmien välisiä ristiriitoja. Taulukossa 14 on kuvattu keskiarvoilla ristiriitojen kokeminen organisaatioittain. Kunkin kysymyksen vaihteluväli on 1-4. Mitä suurempi arvo kysymyksellä, sitä enemmän ristiriitoja koetaan olevan.

Taulukko 14. Ristiriitojen kokeminen

	Pankki	oppilaitos
Esiintyykö työyksikössä :		
Kilpailuhenkeä	2,1	2,1
Esimiesten ja alaisten välisiä ristiriitoja	1,8	2,3
Työntekijöiden välisiä ristiriitoja	2,0	2,1
Henkilöstöryhmien välisiä ristiriitoja	1,8	2,3

Organisaatioiden vertailu osoittaa, että kilpailuhenkeä koetaan esiintyvän kummassakin organisaatiossa yhtä paljon. Esimies – alaissuhteissa *oppilaitoksessa koetaan olevan selkeästi enemmän ristiriitoja, samoin henkilöstöryhmien välillä.* Työntekijöiden välisiä konflikteja koetaan olevan oppilaitoksessa vain vähän enemmän kuin pankissa. Näin ollen näyttää siltä, että luottamus vähentää ristiriitoja erityisesti esimies-alaissuhteissa ja henkilöstöryhmien välillä, kuten Gibb & gibb (1969) ovat todenneet. Ristiriitojen vähenemisen voidaan ajatella vaikuttavan organisaation sisäisiin transaktiokustannuksiin alentavasti. Kuten Sudow (1999) totesi, luottamus alentaa transaktiokustannuksia. Luottamus siis vähentää ristiriitoja eli parantaa keskinäissuhteiden toimivuutta, alentaa vuorovaikutuskustannuksia ja helpottaa päivittäisten asioiden sujuvuutta. Näiden tekijöiden vaikutuksesta organisaatio toimii tehokkaammin. Tämä viittaa siihen, että oppilaitoksessa vuositasolla keskinäistoiminnan kustannuksen ovat selkeästi suuremmat kuin pankissa.

Entä luottamuksen ja ristiriitojen kokemisen välinen suhde ? Luottamuksen ja ristiriitojen välistä yhteyttä on kuvattu taulukossa 15.

° ° ° Taulukko 15. Luottamus ja ristiriitojen kokeminen korrelaatioina

kysymykset	pankki	koulu
Kilpailuhenkeä	-.13	-.06
Esimiesten ja alaisten välisiä ristiriitoja	-.40**	-.50**
Työntekijöiden välisiä ristiriitoja	-.21**	- .15
Henkilöstöryhmien välisiä ristiriitoja	- .32*	-.34**

Taulukko osoittaa, että luottamus on yhteydessä esimiesten ja alaisten välisten ristiriitojen esiintymiseen merkitsevästi kummassakin organisaatiossa, kuten henkilöstöryhmien välisten ristiriitojen esiintymiseenkin. Luottamus, luottamuksen puute on erityisesti oppilaitoksessa keskeinen tekijä esimiesten ja alaisten välisissä ristiriidoissa. *Luottamus organisaatiossa ennakoi vähäisempiä esimiesten ja alaisten välisiä ristiriitoja sekä henkilöstöryhmien välisiä ristiriitoja.* Mielenkiintoista on, miksi ainoastaan korkean luottamuskulttuurin organisaatiossa koetaan luottamuksen kasvun ennustavan vähäisempiä työntekijöiden välisiä ristiriitoja. Matalan ja korkean luottamuskulttuurin organisaatioissa esiintyy sen sijaan kilpailuhenkeä yhtä paljon.

Työorganisaation johdon ja henkilöstön etujen kokemisen vastakkaisuutta/samankaltaisuutta tarkasteltiin jaolla "meihin" ja "heihin" . Mikäli jakaantuminen on voimakasta, tarkoittaa se etujen kokemisen vastakkaisuutta sekä näkemyseroja organisaation asioista henkilöstön ja johdon kesken. Asiaa tarkastellaan kysymyssarjan 33 kysymyksellä *" tunnen voimakasta jakoa meihin ja heihin kun ajattelen työntekijöitä ja johtoa työpaikallani".*

Matalan luottamuskulttuurin organisaatiossa etujen vastakkaisuutta johdon ja työntekijöiden välillä koetaan kaikissa työntekijäryhmissä enemmän kuin korkean luottamuskulttuurin organisaatiossa. Mitä enemmän työntekijät kokevat etujen yhteneväisyyttä johdon kanssa, sitä todennäköisempää on, että työntekijät samaistuvat johdon tavoitteisiin ja ovat kiinnostuneita organisaation menestymisestä. ankissa keskiarvo on 2,6 ja oppilaitoksessa 2,8. Matalassa luottamuskulttuurissa luottamuksen merkitys etujen kokemisen vastakkaisuuteen/samankaltaisuuteen korostuu, korrelaatio näiden välillä on merkitsevä (r=-.31**). Korkeassa luottamuskulttuurissa (pankki) taas luottamuksen yhteys etujen

kokemisen vastakkaisuuteen/samankaltaisuuteen on vähäisempää, korrelaatio on tilastollisesti melkein merkitsevää (r=-.16*). *Tämän perusteella voidaan todeta, että luottamuksen nousu organisaatiossa ennustaa pienempää vastakkainasettelua työnantajan ja työntekijöiden kesken.*

Epäluottamusta organisaatioissa arvioitiin kysymyksillä *"tunnen voimakasta jakoa meihin ja heihin kun ajattelen työntekijöitä ja johtoa työpaikallani, alaisten ei koskaan kannata täysin luottaa johtoon, työpaikalla kannattaa luottaa vain itseensä".* Muuttujan korkeampi arvo kuvaa suurempaa epäluottamusta. Muuttujan keskiarvo oli korkean luottamuskulttuurin organisaatiossa 7,5 ja matalan luottamuskulttuurin organisaatiossa 8,3. Luottamus ennustaa samalla tavoin koettua epäluottamusta kummankin luottamuskulttuurin organisaatiossa (r=-.41**). Mutta luottamus ja epäluottamus eivät ole saman ulottuvuuden ääripäitä. Esimerkiksi tekijät, jotka laskevat koetun epäluottamuksen määrää, eivät automaattisesti lisää kokemusta luottamuksesta. Luottamuksen ja epäluottamuksen erillisyys näkyy siinä, että näiden dynamiikat poikkeavat toisistaan. Jos luottamus kasvaa hitaasti ja vain asteittain, se ei purkaudu vastaavalla tavalla. Luottamus purkautuu usein nopeasti. Epäluottamuksen dynamiikka on toisenlainen. Se on rakenne joka saattaa syntyä osapuolten välille nopeasti, mutta purkautuu hitaasti. Tämä johtuu siitä, että luottamuksen ja epäluottamuksen lähtökohdat ovat erilaiset. Kun luottamus perustuu sitä edistäviin tekijöihin kuten avoimeen kommunikaatioon ja pidättymiseen hyväksikäytöstä, epäluottamus kiinnittyy riskitekijöihin, minkä vuoksi se johtaa tarpeeseen vahvistaa toiminnan turvakehikkoa (Ilmonen ym 2000, Sako1998,107). Epäluottamuksen merkitystä organisaatioille voidaan arvioida sen kautta, miten epäluottamus organisaatiossa vaikuttaa organisaation kykyyn selviytyä kriiseistä. Epäluottamus organisaatiossa vaikeuttaa organisaation kykyä selviytyä erilaisista sisäisistä ja ulkoisista vaikeuksista (Mishra 1996). Näin ajateltuna oppilaitoksen on vaikeampi kohdata tämän hetken ja tulevaisuuden haasteet.

Organisaatiotekijöistä voidaan todeta, että *ilmapiiri pankissa on selkeästi parempi kuin oppilaitoksessa.* Organisaatiot eroavat toisistaan voimakkaasti myös *tiedottamisen luonteen suhteen.* Melkein puolet vastaajista oppilaitoksessa kokee tiedottamisen omaan työhön liittyvistä muutoksista tapahtuvan *vasta muutoksen hetkellä.* Tämä ei varmastikaan paranna johdon ja muun henkilöstön välisiä luottamussuhteita. Epäluottamusta koetaankin oppilaitoksessa enemmän kuin pankissa.

Vaikka luottamus on subjektiivinen kokemus, sillä on vaikutusta organisaation todellisuuteen. *Luottamuksen "määrä" organisaatiossa ennakoi selvästi organisaation ilmapiiriä ja tiedottamisen avoimuuden tasoa.* Luottamus parantaa ilmapiiriä ja tiedottamisen avoimuutta. Hyväksi koettu organisaation ilmapiiri lisää henkilöstön valmiutta työskennellä organisaatiossa eläkkeelle asti. ***Alhaisempi*** *luottamus on yhteydessä lisääntyviin ristiriitoihin esimies-alaissuhteissa ja kasvaviin henkilöstöryhmien välisiin konflikteihin.* Luottamus on myös yhteydessä epäluottamuksen kokemiseen organisaatiossa.

9.4 Organisaatiot ja ammattiyhdistysliike

Ammattiliittoon vastaajista korkean luottamuskulttuurin organisaatiossa kuului 92 prosenttia ja matalan luottamuskulttuurin organisaatiossa 93 prosenttia. Ammattiyhdistysaktiiveja ilmoitti korkean luottamuskulttuurin organisaatiossa olevansa 21 prosenttia, kun taas matalan luottamuksen organisaatiossa heitä oli 23 prosenttia. Ay-aktiiviksi katsotaan vastaaja joka vastasi kysymyksessä 29 johonkin tai kaikkiin kohtaan kyllä.

Ammattiyhdistysliikkeen merkitystä henkilöstölle työpaikoilla tarkastellaan ammattiyhdistysliikkeen toimintaan sitoutumisen kautta. Samoin tarkastellaan millaista on luottamus ammattiliittoon ja missä määrin liiton jäsenet muodostavat kummassakin organisaatiossa yhtenäisen joukon, joka on valmis tukemaan luottamusmiehiä näiden hoitaessa jäsenten asioita työpaikalla.

Ammattiliittoon sitoutumista tarkastellaan kysymyksestä 31 rakennetun summamuuttujan avulla (Cronbachin alfa .83). Summamuuttuja kuvaa ammattiliittoon sitoutumista, mutta samalla se toimii indikaattorina sille, kuinka merkittävänä ammattiliittoa työorganisaatiossa pidetään. Summamuuttujan korkeampi arvo kuvaa suurempaa sitoutumista (muuttujan vaihteluväli on 4-20). Alla olevassa taulukossa on kuvattu ay-sitoutuminen organisaatioittain.

Taulukko 16. Ay-sitoutuminen organisaatioittain

Pankki	12,6
Oppilaitos	11,4

Kuten taulukko osoittaa, ay-sitoutuminen on suurempaa korkean luottamuskulttuurin organisaatiossa. Tämä on hiukan yllättävää, sillä oletuksenani oli, että mitä enemmän luottamuskulttuurissa on jakautumista "meihin ja heihin" (johdon ja työntekijöiden välillä), ay-liike olisi se osapuoli jonka puoleen käännyttäisiin enemmän ja ay-sitoutuminen olisi yleensä ottaen korkeampaa. Korkean luottamuskulttuurin työorganisaatiossa ay-sitoutuminen ja luottamus ei korreloi keskenään. Näin näyttäisi siltä, että luottamuksen tason ollessa yleisesti korkea, ei sillä ole merkitystä sitoutumisessa ja suhtautumisessa ammattiliittoon eli luottamus ei ennusta ammattiliittoon sitoutumista. Matalassa luottamuskulttuurissa tilanne on toinen. Luottamus korreloi negatiivisesti (r=-.25) ay-sitoutumisen kanssa. Tämä osoittaa, että luottamuksen laskiessa **matalassa luottamuskulttuurissa** sitoutuminen ay-liikkeeseen kasvaa. Siksi onkin yllättävää, että matalan luottamuskulttuurin työorganisaatiossa ammattiliittoon sitoutuminen on kokonaisuutena tarkasteltuna alhaisempaa. Näyttää siltä, että luottamuksen ilmapiirin ollessa organisaatiossa yleisesti alhaalla, luottamuksen määrä ennustaisi ammattiliittoon sitoutumista eli luottamus on yhteydessä ay-sitoutumiseen vain matalassa luottamuskulttuurissa.

Organisaatioiden ja ammattiyhdistysliikkeen välisten suhteiden tarkastelua jatkettiin vertailemalla organisaatioita koetulla luottamuksella ammattiliittoja kohtaan. Ay-luottamusta (Cronbachin alfa=.72) kuvaava summamuuttuja koostuu neljästä osamuuttujasta, *Voin kaikissa tilanteissa luottaa henkilöstöryhmääni edustavaan luottamusmieheen, Ammattijärjestöt vaikuttavat menestyksekkäästi työpaikan toimintaan, Tiedonkulku ammattiryhmäni ja sitä edustavan ay-edustajan välillä toimii hyvin sekä Muutokset työpaikalla on suoritettu yhteistyössä johdon ja ay-edustajien välillä.* Seuraavassa taulukossa on kuvattu ay-luottamusta organisaatioittain.

Taulukko 17. Ay-luottamus organisaatioittain

Pankki	12,4
Oppilaitos	10,7

Kuten taulukko osoittaa, on korkean luottamuskulttuurin organisaatiossa (pankki) ay-luottamus selvästi korkeampaa kuin matalan luottamuskulttuurin organisaatiossa.

Kun tarkastellaan organisaatioluottamuksen suhdetta ay-luottamukseen, on mielenkiintoista, ettei koetulla luottamuksella organisaation johtoa kohtaan ole yhteyttä ammattiyhdistysliikettä kohtaan koettuun luottamukseen. Organisaation luottamuskulttuuri ei siis ennusta henkilöstön luottamussuhdetta ammattiliittoja kohtaan, vaikka pankissa ay-luottamus onkin selvästi korkeampaa kuin oppilaitoksessa.

Seuraavaksi tarkastellaan miten eri luottamuskulttuureissa henkilöstö muodostaa yhtenäisen joukon, joka on valmis tukemaan luottamusmiehiä heidän hoitaessaan henkilöstön asioita. Asiaa lähdettiin selvittämään kysymyksen 30 avulla. Alla olevassa taulukossa on kuvattu vertailu organisaatioittain prosentteina.

° ° ° Taulukko 18. Luottamusmiehen tukeminen

Työntekijät...	Pankki %	Koulu %
Ovat hyvinkin yhtenäisiä ja toimintavalmiita	20,6	16,1
Ovat joissakin tilanteissa yhtenäisiä ja toimintavalmiita, mutta eivät aina	45,8	43,1
Eivät ole yhtenäisiä tai toimintavalmiita	12,9	18,2
En osaa sanoa	20,6	22,6

Taulukko 18 osoittaa, että korkean luottamuskulttuurin työorganisaatiossa ammattiyhdistysliikkeen jäsenten katsotaan muodostavan hieman yhtenäisemmän ja toimintavalmiimman joukon kuin matalan luottamuskulttuurin työorganisaatiossa. Oppilaitoksessa (matala luottamus) katsotaan ettei

luottamusmiehen taakse muodostu yhtenäistä ja toimintavalmista joukkoa läheskään siinä määrin kuin korkean luottamuskulttuurin työorganisaatiossa. Tämän perusteella voidaan todeta, että usko ammattiliittoon ja sen mahdollisuuksiin työorganisaatiossa on matalan luottamuskulttuurin työorganisaatiossa selvästi alhaisempaa kuin korkean luottamuskulttuurin työorganisaatiossa.

Ay-sitoutuminen vaikuttaa siihen missä määrin organisaatiossa ollaan valmiita muodostamaan tukijoukko luottamusmiehen taakse. Korkean luottamuskulttuurin organisaatiossa (r=.43**) ay-sitoutumisen yhteys on voimakkaampi kuin matalan luottamuskulttuurin (r=.34**) työorganisaatiossa. Kokonaisuutena voidaan silti todeta, että ay-sitoutumisen määrä, organisaation luottamuskulttuurista riippumatta, vaikuttaa siihen, kuinka yhtenäisen joukon organisaation henkilöstö muodostaa ay-edustajan taakse tämän hoitaessa henkilöstön asioita.

Kun tarkastellaan kokonaisuutena organisaatiota ja ammattiyhdistysliikettä, voidaan ajatella, että jos työorganisaatiossa vallitsee korkea luottamuskulttuuri, henkilöstö on sitoutunutta ay-liikkeeseen ja luottaa ammattiliiton toimintaan sekä pitää sitä itselleen tärkeänä. Tilannetta voidaan kuvata luottamuksen "kehien" kautta (Ilmonen et al. 1998,46). Kun luottamus perustuu *kokemukseen* tai *samaistumiseen* (korkea luottamuskulttuuri), perustuu luottamussuhde pankissa ay-liikkeen ja henkilöstön välillä säännönmukaiseen vuorovaikutukseen ja kommunikaatioon. Osapuolet toimivat toistensa kanssa ja toistensa puolesta (aiemmin todettiin pankin henkilöstön muodostavan tiiviin joukon ay-edustajan taakse). Täten luottamuksen hyvä kehä etenee asioista toiseen ja näkyy henkilöstön ja ay-liikkeen välisissä suhteissa.

Matalan luottamuskulttuurin työorganisaatiossa ay-sitoutuminen ja luottamus ammattiliittoon on selvästi alhaisempaa. Matalan luottamuskulttuurin organisaatiossa luottamuksen lähtökohdan oletetaan olevan rationaalinen (sivu 6). Nyt *uhkaan* tai *omaan etuun* perustuva luottamus vaikuttaa henkilöstön ja ay-liikkeen välisiin suhteisiin. Matala luottamuskulttuuri ei luo olosuhteita, joissa palkansaajat ryhmittyvät ay-edustajan taakse, kohdatakseen yhdessä työnantajan. Luottamuksen ollessa alhaista, suhde ay-liikkeeseen perustuu uhkaan tai omaan etuun. Eli tehdään niin, kuin laskelmoidaan olevan kannattavinta. Tällainen vuorovaikutussuhde ei voi ennakoida ay-liikkeen korostuvaa roolia työorganisaatiossa, eikä palkansaajan ja ay-liikkeen välistä hyvää yhteistyötä. Ay-liike, työntekijät ja

johto näyttääkin muodostavan kolmen eri ryhmittymän kentän työorganisaatioon, jossa näiden keskinäisiä suhteita pohditaan hyötyjen ja rangaistusten kautta..

9.5 Johto ja organisaatio

Tähän mennessä olen tarkastellut henkilöstön näkemyksiä työorganisaatioistaan. Koska johto on työorganisaatiossa työnantajan edustaja, onkin mielekästä tarkastella heidän näkemyksiään työympäristöstään. Seuraavaksi tarkastellaan pelkästään johdon näkemyksiä omasta suhteestaan henkilöstöön ja ay- liikkeeseen. Alla olevassa taulukossa 19 on esitetty organisaatioiden johdon näkemyksiä kysymyssarjan 43 mukaan. Taulukkoa on luettava niin, että mitä suurempi arvo, sitä vahvemmin on samaa mieltä väittämän kanssa. Kunkin kysymyksen vaihteluväli on 1 – 5.

Taulukko 19. Johdon näkemykset organisaatioista	pankki	oppilaitos
1. Organisaation johdon ei kannata sitoutua vahvasti alaisiinsa.	1,4	2,28
2. Johdon ja alaisten välillä on hyvä pitää etäisyyttä.	1,57	2,28
3. Hyvä johto huolehtii alaisistaan.	4,57	4,85
4. Johdon kannattaa olla varovainen sen suhteen, mitä alaisilleen tiedottaa.	2,14	2,42
5. Tiedotuksessaan alaisille on hyvä olla mahdollisimman avoin.	4,64	4,14
6. Pääosa henkilöstöstä ei juurikaan ymmärrä tämän päivän liiketoimintaa.	1,9	2,28
7. Johto ja henkilöstö puhaltavat tässä organisaatiossa yleensä yhteen hiileen.	4,0	3,14
8. Johdon kannattaa pitää hyvät suhteet ay-edustajiin.	3,71	4,0
9. Ay-liike työpaikalla on vain haitaksi.	2,38	2,85

Yleinen mielipide on, että johdon kannattaa sitoutua alaisiinsa, ei pitää liikaa etäisyyttä alaisiinsa ja johdon tulee myös huolehtia alaisistaan. Matalan luottamuskulttuurin organisaation johto tosin

suhtautuu kahteen ensimmäiseen väittämään *selvästi varauksellisemmin* kuin korkean luottamuskulttuurin johto. Tiedotuksen kummankin organisaation johto olettaa olevan avointa, vaikkei aiemman perusteella niin voida todetakaan. Luottamuskulttuurien tuoma ero heijastuu hyvin organisaatioiden johdon ja henkilöstön yhteisöllisyyteen. Korkeassa luottamuskulttuurin organisaatiossa johto katsoo selvästi johdon ja henkilöstön puhaltavan "yhteen hiileen", kun matalassa luottamuskulttuurissa johto epäröi. Oppilaitoksen johto kokee myös selvästi voimakkaammin ettei pääosa henkilöstöstä ymmärrä tämän päivän liiketoimintaa. Matalan luottamuskulttuurin johdon näkemykset suhteestaan ay-liikkeeseen ovat negatiivisemmat kuin pankissa. Heidän mielestään on selvästi tärkeää säilyttää hyvät suhteet ammattiliittoon, mutta kuitenkin he kokevat ay-liikkeen olevan haitaksi työpaikalla.

Yleisesti tarkasteltuna organisaatioiden johdon mielipiteet eivät juuri poikkea toisistaan lukuun ottamatta organisaation *johdon sitoutumista* alaisiinsa. Pankissa sitoutuminen henkilöstöön on selviö, mutta oppilaitoksessa organisaation johto ei halua sitoutua läheskään samassa määrin henkilöstöönsä. Oppilaitoksen johto katsoo myös, että johdon ja henkilöstön välillä on hyvä pitää hiukan etäisyyttä. Tämä korostaa organisaation valtarakenteita ja hierarkisuutta. Voidaan myös todeta, että oppilaitoksen johdon näkemykset organisaatiostaan, henkilöstöstään ja suhteestaan ammattiliittoon ovat negatiivisemmat kuin pankin johdolla.

Yhteenvetona voidaan todeta, että pankin johto on selkeästi sitoutuneempaa alaisiinsa kuin oppilaitoksen johto. Jos johto ei sitoudu alaisiinsa, on epätodennäköistä, että työntekijät sitoutuisivat organisaation johtoon ja sen asettamiin tavoitteisiin samaistumisen edellyttämällä tavalla. Oppilaitoksen johdon näkemys, että alaisiin on hyvä pitää etäisyyttä, loitontaa näitä "toisilleen tärkeitä" ryhmiä toisistaan. Jos johto haluaa etäisyyttä, on todennäköistä, että henkilöstökin etääntyy johdosta. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, millä tavoin organisaatiossa "puhalletaan yhteen hiileen". Siksi yhteisiin tavoitteisiin pyrkiminen ei ole oppilaitoksessa itsestään selvää. Pankissa johto suhtautuu myönteisemmin tiedottamisen avoimuuteen kuin oppilaitoksen johto. Oppilaitoksen johto on kuitenkin yleisesti sitä mieltä, että tiedotuksen alaisille tulisi olla avointa. *Tässä erottuvat hyvin aikeet ja käytäntö*. Johdon aikeet ovat ehkä hyvät, mutta niitä ei toteuteta käytännössä, koska oppilaitoksessa työtä *koskevista muutoksista tiedon sai vasta muutoksen tapahduttua noin puolet henkilöstöstä.* Oppilaitoksessa luottamussuhde ay-liikkeeseen perustuu uhkaan tai omaan etuun, koska ay-liike

koetaan haitaksi työpaikalla, mutta silti nähdään erittäin tärkeäksi säilyttää hyvät suhteet siihen. Oppilaitoksessa johdon suhteita ay-liikkeeseen leimaa siten rationaalinen ajattelu, ei kokemus ja tieto "tärkeästä toisesta".

9.6 Työhön ja organisaatioon liittyvien tekijöiden ja luottamuksen väliset yhteydet, luottamuksen ennustaminen ja luottamuksen "rajamerkitys"

Aiemmin kuvasin luottamuksen ja eri tekijöiden välisiä suhteita korrelaatioina kummassakin organisaatiossa erikseen. Nyt tarkastelen eri muuttujien ja luottamuksen välisiä suhteita tutkimuksen organisaatioista muodostuvalla aineistolla. Taulukossa on vakioitu eri henkilöstöryhmät (ylemmät toimihenkilöt, alemmat toimihenkilöt, työntekijäryhmät) luottamukseen suoraviivaisesti yhteydessä olevien tekijöiden osalta. Vakioinnin tarkoituksena on esittää luottamuksen ja kyseisen tekijän välisen yhteyden olemassaolo kaikissa työntekijäryhmissä. Kun yhteys on olemassa kaikissa työntekijäryhmissä, voidaan yhteyden katsoa olevan todellinen. Jako eri työntekijäryhmiin on tehty kysymyksen 7 perusteella. Luottamuksen ja tutkimuksen muuttujien välisiä suhteita on kuvattu taulukossa 20.

Taulukko 20. Eri tekijöiden ja luottamuksen väliset yhteydet.

		Yl.th	Al.th	Tt
Työn epävarmuus	-.297**			
Työn varmuus	.304**			
Ay-luottamus	.104			
Ay-sitoutuminen	-.058			
Organisaatiositoutuminen	.426**	.42**	.44**	.40**
Ammattikoulutus	-.203**			
Työvalta	.562**	.55**	.53**	.51**
Ilmapiiri	.696**	.65**	.58**	.58**
Epäluottamus	-.414**			
Mielikuva	.377**			
Tiedottaminen	.549**	.53**	.50**	.48**
Sitoutuminen työhön ja organisaatioon	.467**	.50**	.51**	.46**

Työskentelyolosuhteet	.321**			
Työn mielenkiintoisuus	.203**			
Työaika	.138*			
Työn sisältö	-.053			
Työn organisointityytymättömyys	-.572**	-.49**	-.48**	-.40**
Työn itsesäätely	.192*			
Työn yksinäisyys	-.001			
Työaika ja palkka	-.147			

Yllä oleva taulukko kuvaa luottamuksen ja eri muuttujien välistä suhdetta. Taulukko osoittaa, että luottamus organisaatiossa on yhteydessä tekijöihin, jotka kuvaavat organisaation sisäisiä, vuorovaikutussuhteista syntyneitä, rakenteita. Voimakkaimmin luottamus on ***suoraviivaisessa*** yhteydessä *organisaation ilmapiiriin, tiedottamisen avoimuuteen, henkilöstön sitoutumiseen työhön ja organisaatioon ja työn organisointityytyväisyyteen. Luottamuksen tason nousu ennustaa* ***voimakkaasti*** *edellisten tekijöiden positiivisempaa kokemista.*

Luottamuksen ennustaminen

Edellisellä sivulla esitettiin tekijöitä, jotka ovat yhteydessä luottamukseen organisaatiossa. Seuraavassa taulukossa on esitetty stepwise-menetelmällä regressioanalyysimalli (liitetaulukko s) tekijöistä, jotka ennustavat korkeaa tai päinvastoin matalaa luottamuksen tasoa organisaatiossa. Malli on rakennettu siten, että selittäviksi muuttujiksi on valittu kaikki edellä esitetyt muuttujat, jotka ovat tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä luottamukseen. Malli poimii suuresta joukosta muuttujia ne tekijät, jotka yhdessä parhaiten ennustavat luottamusilmapiiriä organisaatiossa. Selittäjien arvot ovat standardoituja beta-kertoimia. Malli poimi aineistosta 7 eri tekijää, kuten liitetaulukosta on havaittavissa. Valitsin esittämääni malliin niistä mukaan tekijät, jotka ovat tilastollisesti erittäin merkitsevästi (sig .001) yhteydessä luottamuksen esiintymiseen.

Taulukko 21. Regressioanalyysi luottamusta ennustavista tekijöistä

1. organisaatio ilmapiiri	.304***
2. tiedottaminen	.219***
3. organisaatio sitoutuminen	.178***
4.työtyytyväisyys	.192***

Malli osoittaa, että korkeaa luottamuskulttuuria yhdessä tutkituissa organisaatioissa ennustaa organisaatioilmapiiri, tiedottamisen avoimuus organisaatiossa, henkilöstön sitoutuminen organisaatioon ja työtyytyväisyys. Mikäli mallissa esitetyt tekijät koetaan huonoina, ennustavat nämä tekijät yhdessä alhaista luottamuskulttuuria.

Regressioanalyysin tulosta täytyy kuitenkin pitää vain suuntaa antavana. Analyysin tulokseen vaikuttaa muuttujien keskinäiskorrelaatio ja aineiston koko. On myös huomioitava, että regressioanalyysin esiin nostamat selittävät muuttujat voivat olla myös luottamuksen vaikutuksia.

Luottamuksen "rajamerkitys"

Edellä kuvattiin ensin tekijöitä jotka ovat yhteydessä luottamukseen ja sen jälkeen tekijöitä, joilla korkeaa luottamuksen tasoa voidaan ennustaa työorganisaatiossa. Tästä seuraakin kysymys ;onko luottamus voimavarana loputon? Voiko luottamuksen taso nousta loputtomiin ja edelleen lisätä siihen yhteydessä olevien tekijöiden tasoa/vaikutusta? Entä onko matala ja korkea luottamus toistensa vastakohtia merkityksiltään organisaatiokulttuurin muokkaajina? Jos luottamusta ajatellaan perinteisesti yhdessä ulottuvuudessa (kuva 1), matala ja korkea luottamus ovat toisilleen vastakohtia.

Kuva 1.

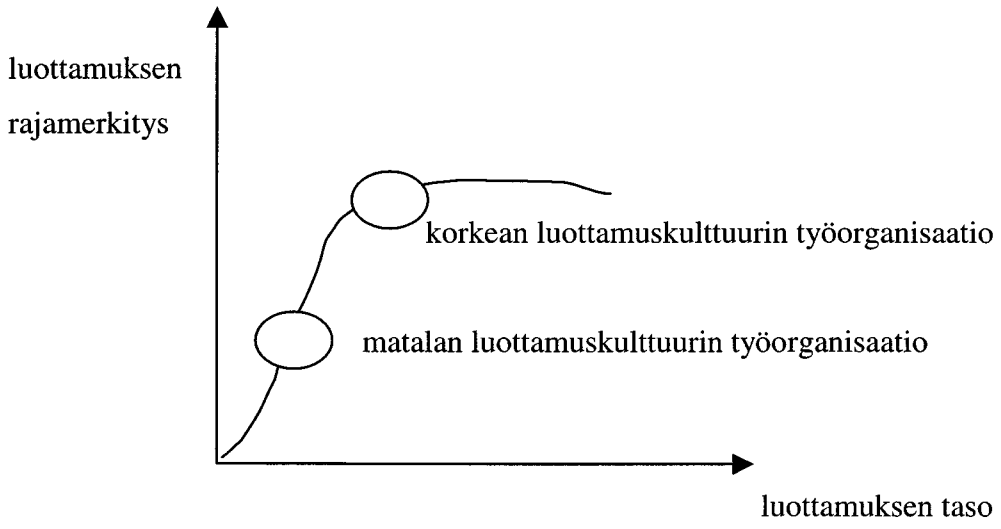
luottamus

matala luottamus |----------| korkea luottamus

Kuitenkaan muutokset luottamuksen tasossa matalassa luottamuskulttuurissa eivät ennakoi samanlaista muutosta korkean luottamuskulttuurin työorganisaatiossa. Luottamuksen merkitys matalassa ja korkeassa luottamuskulttuurissa on erilainen. Eli tässä mielessä *matala luottamus ei ole korkean luottamuksen vastakohta.* Matalassa luottamuskulttuurissa melkein kaikki tutkimuksen muuttujat ovat voimakkaammin yhteydessä luottamukseen kuin korkean luottamuskulttuurin organisaatiossa. Nousu luottamuksen tasossa siten ennakoi voimakkaampia muutoksia eri muuttujissa verrattuna korkean luottamuskulttuurin organisaatioon. Tietyillä muuttujilla vertailtuna muutoksella luottamuksen tasossa on merkitystä vain matalassa luottamuskulttuurissa kun taas korkean luottamuksen organisaatiossa nousu luottamuksessa ei enää vaikuta kyseiseen tekijään. Tämä osoittaa, ettei luottamus voimavarana ole loputon; luottamuksen lisääntyminen lakkaa vaikuttamasta asioihin saavuttaessaan tietyn tason. Vaikka luottamuksen taso kasvaa lineaarisesti kuljettaessa matalasta luottamuksesta kohti korkeaa luottamusta (janalla kuvattuna), ei luottamuksen *vaikutus* kasva samassa suhteessa. Asiaa voidaan havainnollistaa taloustieteiden teorialla työn tuottavuuden rajahyödystä. Teorian mukaan kun työntekijöitä lisätään yksikkö kerrallaan, aluksi kunkin työntekijäyksikön työn tuottavuus kasvaa voimakkaasti. Saavutettuaan tietyn tason, työntekijöiden lisäys ei enää vaikuta työntekoprosesseihin ja työntekijöitä alkaa olla liikaa työhön nähden ja työn tuottavuus ei enää nouse. Aineiston perusteella luottamuksen merkitystä työorganisaatiolle voidaan kuvata edellisen teorian mukaan. Puhun tässä

yhteydessä luottamuksen *rajamerkityksestä,* joka kuvaa luottamuksen merkityksen muutosta suhteessa luottamuksen tason nousuun. Luottamuksen rajamerkitys on ymmärrettävä ideaalityypin kuvauksena. Luottamuksen rajamerkitys ja tutkimuksen organisaatioiden sijoittuminen rajamerkitystä kuvaavaan käyrään on esitetty kuviossa 1.

Kuvio 1. Luottamuksen vaikutus luottamuksen tason muuttuessa



Kuten kuvio osoittaa, on luottamuksen tason nousun vaikutukset suurimmillaan luottamuksen tason ollessa *kokonaisuutena alhainen* (kuten aineisto osoittaa). Luottamuksen rajamerkitys kasvaa luottamuksen tason noustessa siihen asti, kunnes luottamus on niin korkea, että se menettää merkityksensä organisaation kulttuurisia piirteitä muovaavana tekijänä. Korkean luottamuskulttuurin työorganisaatio sijoittuu kuviossa siihen kohtaan, missä luottamuksen merkitys on jo alentunut monelta osaa.

Luottamuksen merkitystä työelämässä kasvavasti korostetaan ja sen katsotaan olevan merkittävä tekijä tämän päivän työorganisaatioissa. ***Luottamuksen rajamerkityksen avulla voidaan tuoda esille kuinka voimakkaasti luottamukseen yhteydessä olevat tekijät reagoivat luottamuksen tason muutokseen ja mitä organisaatiossa voidaan odottaa panostamalla luottamuksen suhteisiin.*** Aiemmin esitettiin tutkimuksen muuttujien ja luottamuksen väliset yhteydet. Näiden yhteyksien (tilastollisesti merkitsevien) voidaan olettaa pätevän tutkimuksen ulkopuolella muuallakin yritysmaailmassa.

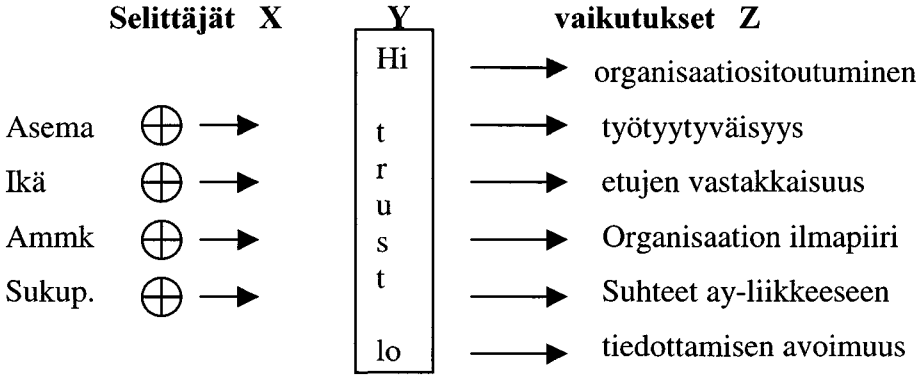
Luottamus toimii näihin, siihen yhteydessä oleviin tekijöihin, nähden generatiivisena mekanismina. Luottamuksen rajamerkityksen kautta voidaan esim. johdolle esittää, miten muutos luottamuksen tasossa vaikuttaa esim. organisaatiositoutumiseen, työssä viihtymiseen jne. organisaatiokirjallisuuden ***reaktiivisessa ja proaktiivisessa organisaatiossa. Luottamuksen rajamerkitystä ja tekijöitä, joihin nähden luottamus toimii generatiivisena mekanismina, tulee tulkita edellisten organisaatioiden ideaalityyppien kautta.*** *Tällöin voidaan teoreettisesti osoittaa, miten luottamus vaikuttaa organisaation todellisuuteen.*

10. Luottamuskulttuurin vaikutukset ja luottamuskulttuurin muuttaminen: johtopäätöksiä

Tutkimuksen ensisijaisena tehtävänä oli selvittää eri luottamuskulttuurien vaikutusta työorganisaation sisäiseen todellisuuteen. Pohdintaa vertailun merkityksestä voi herättää organisaatioiden erilaiset toimialat ja sukupuolijakauma etenkin pankissa. Organisaation luottamuskulttuuri "heijastuu" henkilöstön sisäisen vuorovaikutuksen perusteella syntyneistä toimintatavoista, rakenteista, jotka *eivät ole riippuvaisia organisaation toimialasta tai sukupuolijakaumasta.* Kysymyksiä voi herättää myös tapaustutkimuksen yleistettävyys. Ilmosen (ym.2000) mukaan case tutkimus on yleistettävissä siksi, että se pyrkii paljastamaan kohteesta rakenteita ja niihin kytkeytyviä generatiivisia mekanismeja.

Luottamuskulttuurin vaikutusta organisaation rakenteisiin voidaan kuvata tiivistetysti sivulla 17 esitetyn tutkimusasetelman kautta (asetelma 1).

Asetelma 1. Luottamuskulttuurin vaikutuksia tutkimuksen organisaatioihin



Tutkimusasetelmassa esitetyt tekijät, lukuun ottamatta suhteita ay-liikkeeseen, ovat voimakkaasti yhteydessä luottamukseen organisaatiossa. Organisaation luottamuksen taso vaikuttaa näihin tekijöihin voimakkaasti. *Luottamuksen voidaan ajatella toimivan generatiivisena mekanismina näihin tekijöihin nähden. Näiden tekijöiden voidaan ajatella esiintyvän muuallakin suomalaisessa yritysmaailmassa.* Siksi voidaan sanoa, että korkean luottamuskulttuurin organisaatiossa henkilöstö on *sitoutunutta* organisaatioonsa. Työpaikan vaihtoa ei nähdä todennäköisenä ja kuuluminen organisaatioon merkitsee työntekijälle henkilökohtaisesti paljon. Korkeassa luottamuskulttuurissa koetaan enemmän

työtyytyväisyyttä. Työskentelyolosuhteet koetaan yleisesti ottaen hyvinä ja työ mielenkiintoisempana kun organisaatiossa vallitsee luottamuksen ilmapiiri. Kun organisaatiossa on hyvä luottamus, työntekijät ovat *kiinnostuneempia* organisaationsa asioista. Pitkät työajat ja työmatkat saattavat heikentää työssä viihtymistä, mutta hyvä luottamusilmapiiri työpaikalla vähentää edellisten negatiivisia vaikutuksia. Etujen vastakkaisuutta koetaan palkansaajien ja johdon kesken korkean luottamuskulttuurin organisaatiossa selkeästi vähemmän kuin matalan luottamuskulttuurin organisaatiossa. Hyvä luottamuskulttuuri ***vähentää*** *organisaatiossa työntekijöiden, henkilöstöryhmien ja esimiesten ja alaisten välisiä ristiriitoja.* Vähäisemmät ristiriidat helpottavat **organisaation päivittäisten toimintojen sujuvuutta, vähentävät transaktiokustannuksia ja siten lisää tehokkuutta.** Organisaation *ilmapiiri* koetaan *selkeästi* parempana korkean luottamuskulttuurin organisaatiossa. Kun henkilöstö on sitoutunutta organisaatioonsa, kokee työtyytyväisyyttä ja organisaation ilmapiiri on hyvä, henkilöstö on halukkaampaa työskentelemään organisaatiossa eläkkeelle asti (eläketurva, 1999).

Luottamuskulttuuri on yhteydessä työorganisaation tiedottamisen luonteeseen voimakkaasti. Hyvä luottamuskulttuuri on yhteydessä olosuhteisiin joissa tiedottaminen organisaation ja henkilöstön asioista on avointa. *Avoin tiedottaminen, etenkin työsuhteen muutoksiin liittyvissä asioissa, on merkittävä tekijä hyvän luottamuskulttuurin säilymiselle.* Samoin on yleisesti todettu luottamustutkimuksessa. Siksi voidaankin todeta *tiedottamisen avoimuuden, informaation kulun olevan keskeinen hyvän luottamuskulttuurin olemus.* Avoimen tiedottamisen ansiosta henkilöstö kokee enemmän varmuutta työsuhteestaan ja on yleensä paremmin perillä organisaation asioista. Kun henkilöstö on perillä organisaationsa tilasta ja asioista, on samaistuminen organisaation tavoitteisiin johdon kanssa helpompaa. *Edellisen perusteella voidaan todeta, että hyvä luottamuskulttuuri tuo yhden merkittävän ratkaisun yritysten ennustettavuuden ongelmaan.*

Matala luottamuskulttuuri luo helposti olosuhteet, joissa tiedottaminen on suljettua. Henkilöstö ei kerro johdolle organisaation asioista ja johto jättää tiedottamisen viime tinkaan, johto myös kontrolloi ja rajaa annetun tiedon määrää ja lisää henkilöstön valvontaa (Mishra, 1996). Matalan luottamuskulttuurin organisaatiossa *melkein puolet* henkilöstöstä saa tiedon työtä koskevista muutoksista *vasta muutoksen tapa*htuessa. Suljettu tiedottaminen lisää epävarmuutta työn pysyvyyttä kohtaan ja ennestään korostaa luottamuksen huonojen kehien vaikutusta.

*Matala luottamuskulttuuri (*oppilaitos*) ei luo olosuhteita, joissa ay-liikkeen merkitys korostuisi* ja se olisi työntekijöiden turvaverkko työnantajaa vastaan. Päinvastoin, matalan luottamuksen työorganisaatiossa luottamus ja sitoutuminen ay-liikkeen toimintaan on alhaista. Työntekijät eivät myöskään tue paikallista ay-edustajaansa, hänen hoitaessaan henkilöstön asioita, siinä määrin kuin korkean luottamuskulttuurin työorganisaatiossa. Koettu luottamus organisaatiota/organisaation johtoa kohtaan *ei ole yhteydessä koettuun luottamukseen ay-liikettä ja sen toimintaa kohtaan.* Henkilöstön suhtautumista ay-liikkeeseen ennustaa *luottamuskulttuurin kehävaikutus.* Luottamuksen ilmapiirissä vuorovaikutus perustuu kokemukseen tai samaistumiseen, säännönmukaiseen vuorovaikutukseen ja avoimeen kommunikaatioon. Tämän johdosta organisaation johdon ja ay-liikkeen edustajan välinen yhteistyö on helpompaa, eikä toista osapuolta koeta uhaksi. Hyvä neuvotteluyhteys johdon ja ay-liikkeen välillä mahdollistaa ay-edustajan mutkattomamman henkilöstön asioiden hoitamisen organisaatiossa. Olisiko niin että, luottamuskulttuurin vaikutuksesta ay-edustajan on helpompi tehdä työtään organisaatiossa, jossa koetaan ay-liike toimivaksi ja hyväksi työpaikalla. Tämän vuoksi henkilöstö on sitoutunutta ay-liikkeeseen ja luottaa siihen ja sen toimintaan. Matalassa luottamuskulttuurissa ay-liike saa osakseen luottamuksen huonojen kehien vaikutukset.

Korkean ja matalan luottamuskulttuurin organisaation ideaalityypit

Proaktiiviinen ja reaktiivinen organisaatio ovat käsitteinä ideaalityyppejä, joilla on tiettyjä rakenteita ja toimintatapoja. Näiden tarkoituksena on helpottaa organisaatioiden luokittelua ja tyypittelyä. Näiden tyypittelyjen avulla organisaatioita voidaan verrata ja voidaan pohtia seikkoja joiden avulla organisaation rakenteita voidaan muuttaa parempaan suuntaan. Näihin organisaation ideaalityypin kuvauksiin *tulisi liittää mukaan organisaation luottamuskulttuuri.* Itse asiassa monien pro- ja reaktiivisen, avoimen ja joustavan organisaation tyypittely piirteiden takana voidaan katsoa olevan vaikuttavana tekijänä organisaation luottamuskulttuurin vaikutukset organisaation sisäisiin rakenteisiin. *Luottamuskulttuurin ja sen vaikutusten lisääminen näihin ääripään tyypittelyihin tarkentaa ja täydentää huomattavasti organisaatioiden kuvausta ja antaa enemmän työkaluja organisaation sisäisten rakenteiden tulkitsemiseen ja muuttamiseen reaktiivisesta organisaatiosta kohti proaktiivista.* Tätä tarkoitusta varten *aineiston perusteella voidaan esittää korkean ja matalan luottamuskulttuurin organisaatiolle tyypillisiä tekijöitä ideaalityyppien muodossa.* Alla olevassa kuvassa on esitetty

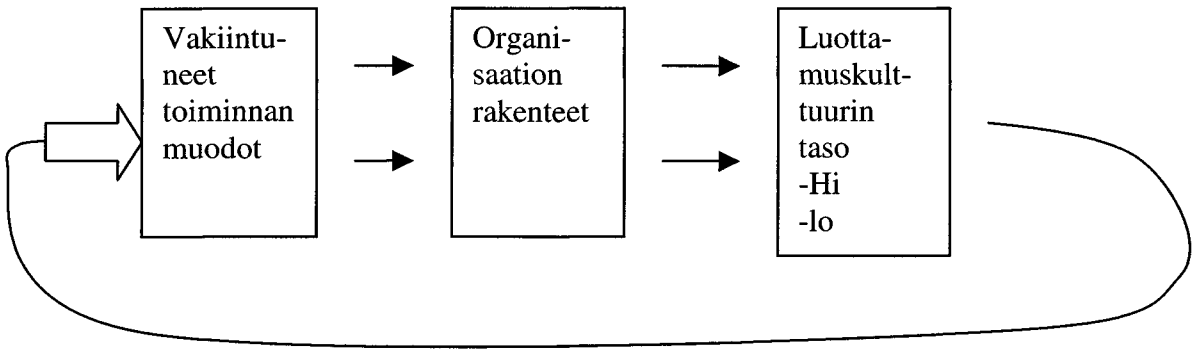
reaktiivinen ja proaktiivinen organisaatio luottamustutkimuksen näkökulmasta. (Ideaalityypeiksi on valittu ne muuttujat jotka ovat voimakkaimmin yhteydessä luottamukseen.)

Reaktiivinen organisaatio	Proaktiivinen organisaatio
Epäluottamuksen suhteet	Luottamuksen suhteet
Alhainen organisaatiositoutuminen	Korkea organisaatiositoutuminen
Huono ilmapiiri	Hyvä ilmapiiri
Etujen vastakkaisuus	Etujen samankaltaisuus
Vähäinen vaikutusvaltaa omaan työhön	Vaikutusvaltaa omaan työhön
Sulkeutunut tiedottaminen	Avoin tiedottaminen
Työn organisointityytymättömyys	Tyytyväisyys työn organisointiin

Miten vaikuttaa organisaation luottamuskulttuuriin ?

Luottamus on yhteydessä moniin organisaation sisäisiin rakenteisiin vaikuttaviin tekijöihin, kuten luottamuksen ja tutkimuksessa käytettyjen muuttujien väliset korrelaatiot osoittavat (s.53). Voidaankin sanoa, että organisaation sisäiset, sosiaaliset rakenteet, ovat luottamuskulttuurin mukaiset, luottamuskulttuuri ilmentää organisaation sisäisiä toimintatapoja. Organisaatiossa henkilöiden, henkilöstöryhmien välisen vuorovaikutuksen perusteella erilaiset toiminnan muodot vakiintuvat, toiminta institutionalisoituu (esim. tapa tiedottaa). Näistä erilaisista vakiintuneista toiminnan muodoista muodostuu organisaation sisäisiä rakenteita, joista heijastuu organisaation luottamuskulttuuri. Tilannetta kuvataan kuvassa 2.

Kuva 2. luottamuskulttuurin rakentuminen



Kuten kuva osoittaa, vakiintuneet toiminnan muodot muodostavat organisaation sisäiset rakenteet ja nämä rakenteet heijastavat organisaation luottamuskulttuuria. Luottamuskulttuurin muuttuminen vaikuttaa organisaation toimintamuotoihin, nämä rakenteisiin jne. Miten sitten luottamuskulttuuriin vaikutetaan? Käytännön tasolla vaikuttaminen luottamuskulttuuriin alkaa institutionalisoituneisiin toimintatapoihin vaikuttamalla, jotta organisaation sisäisiä rakenteita voitaisiin muuttaa. Tässä organisaation johto on avainasemassa, koska johdon toiminta vaikuttaa suuresti organisaation sisäisten rakenteiden muodostumiseen (Ceed & Miles, 1996).

Otetaan esimerkiksi johdon ja henkilöstön tapa toimia keskinäisessä vuorovaikutustilanteessa ja tapa tiedottaa organisaation asioista. Ilmonen (ym.1998,155-163) tutkimuksessa Metallila oli 1980-luvulla yksi Suomen suurimpia lakkopaikkoja. Organisaation ilmapiiri oli erittäin tulehtunut ja vallitsevina vuorovaikutussuhteina oli epäluottamuksen suhteet henkilöstön ja johdon välillä. Henkilöstö koki epävarmuutta työnsä suhteen ja työtyytymättömyyttä. Organisaatiossa tiedottaminen oli huonoa eikä henkilöstö ollut selvillä organisaation tilasta ja tulevaisuudesta. Metallilassa muutos alkoi avoimuuden politiikalla. Tiedottamista organisaation tilasta ja sisäisistä asioista lisäsi avoimuutta ja lisäsi tunnetta luottamuksesta henkilöstössä, koska aiemmin näistä asioista tiesi vain pieni joukko ytitysjohtoa. Metallilassa omaksuttiin yhteistyötä korostava linja, jota ylläpidettiin avoimen informaation ja ihmisten välisen luottamuksen avulla. Metallilassa siis muutettiin johdon ja henkilöstön välistä toimintamuotoa ja tapaa tiedottaa organisaation asioista. Tämän lisäksi osoitettiin konkreettisesti, että johto arvostaa henkilöstöään. Henkilöstön saniteettitilat uusittiin, työnantaja kustansi kaikille uudet turvakengät jne. Nämä konkreettiset toimenpiteet osoittivat, että johto suhtautuu eritavalla henkilöstöönsä ja välittää

heistä, tämän seurauksena henkilöstö alkoi huolehtia omasta työympäristöstään paremmin ja suhtautumaan organisaation asioihin yleensä positiivisemmin. Kaiken kaikkiaan luottamuksen ilmapiirin rakentuminen metallilaan vei aikansa, mutta tutkimuksen tekohetkellä se oli hyvä esimerkki hyvän luottamuskulttuurin työorganisaatiosta ja proaktiivisesta organisaatiosta.

Muutos luottamuskulttuuriin saatiin aikaan muuttamalla institutionalisoituneita toimintatapoja. Nämä uudet toiminnan muodot muuttivat organisaation vanhoja, sisäisiä rakenteita, mistä alkoi viritä luottamuksen suhteet. Orastava luottamuskulttuuri vaikutti organisaation rakenteisiin ja muutti edelleen organisaation rakenteita. Johdon toimista alkanut luottamuksen osoittaminen henkilöstöä kohtaan aikaansai luottamuksen positiivisen kehävaikutuksen. Tilannetta voidaan ajatella organisaation alitajunnan muutoksen kautta (Juuti,1995). Organisaation alitajunnalla Juuti tarkoittaa organisaatiokulttuuria, joka kuvaa organisaation palveluksessa oleville ihmiselle tyypillisiä ajattelu- ja toimintamalleja. Luottamuskulttuurin vaikutus organisaatiolle voidaan esittää **organisaation alitajunnan muutoksena.** Luottamusilmapiirin vaikutuksesta ajattelu- ja toimintamalleja leimaa positiivisemmat mielikuvat ja luottamus toisiin toimijoihin. Kuten Ilmonen (1998) esittää, toisiaan seuraavat myönteiset kokemukset muodostavat uuden viitekehyksen uusien kokemuksien tulkinnalle.

Tämän tutkimuksen organisaatioissa luottamukseen on voimakkaasti yhteydessä organisaatioilmapiiri, tiedottamisen avoimuus, työtyytyväisyys ja organisaatiositoutuminen. Mikäli matalan luottamuskulttuurin organisaatiossa halutaan parantaa luottamusilmapiiriä, tulisi organisaation johdon vaikuttaa edellä mainittuihin tekijöihin. Tiedottamista tulisi muuttaa avoimemmaksi, johdon tulisi tehdä muutoksia työolosuhteissa, jotta työtyytyväisyys paranisi. Edelliset tekijät vaikuttavat organisaation ilmapiiriin ja organisaatiositoutumiseen. Hyvä ilmapiiri ja luottamuksen suhteet lisäävät työssä viihtymistä ja oppilaitoksesta tulisi miellyttävämpi työympäristö.

Luottamus voimavarana

Luottamus on edellä esitetyn perusteella selkeästi organisaation voimavara , mutta voimavarana se ei ole loppumaton. Luottamuskulttuurin paraneminen vaikuttaa siihen, että työntekijät ovat

sitoutuneempia organisaatioonsa ja organisaation ilmapiiri koetaan parempana. Jos luottamuksen merkitystä voimavarana tulkitaan luottamuksen rajamerkityksen kautta, huomataan ettei organisaatiota voida loputtomiin "kyllästää" luottamuksella. Sen mukaan on olemassa optimimäärä luottamusta, joka lisää organisaation toiminnan sujuvuutta.

Tutkimushetkellä pankki edustaa hyvän luottamuskulttuurin organisaatiota ja oppilaitos alhaisen luottamuksen organisaatiota. Tämä ei kuitenkaan ole välttämättä lopullinen tilanne, sillä luottamus rakentuu pitkän ajan kanssa, kun taas epäluottamus voi syntyä yhdessä yössä.

Lähteet

Adams,J (1984). Transforming Work. Miles Rever Press.

Bianco,W.T (1994). Trust Representatives and Constituents. Ann Arbor: University of Michigan press

Creed,W.E.D,& Miles,R.E. Organizational Forms and Managerial Philosophies, kirjassa Kramer (et.all 1996) Trust in Organizations. Sage Bublications.

Dawidow,W.H.R& Malone,M.S (1992). The Virtual Corporation. New York. Harper Collins.

Eläketurva (1999). Työyhteison Kulttuuri, Ikäpolitiikka ja Ikääntyvä Henkilöstö, Kirjassa Ilmonen (et.all 2000) Luottamus ja Paikallinen Sopiminen. Sosiologian Julkaisuja 66. Jyväskylän Yliopisto.

Gambetta,D (1988). Can We Trust? Kirjassa Kramer (et.all 1996,332) Trust in Organizations. Sage Bublications.

Gibb,J & Gibb,L (1969). Role Freedom in Teri Group, Kirjassa A. Burton, Encounter Theory and Practice of Encounter Groups. San Francisco: Jossey-Bass.

Granovetter,M (1985). Economic Action and Social Structure, Kirjassa Kramer (et.all 1996) Trust in Organizations. Sage Publications.

Ilmonen,K (1998). Luottamuksesta kiinni. Ammattiyhdistysliike ja työorganisaation Suorituskyky. Sophi. Jyväskylän Yliopisto.

Ilmonen, K (1999). Sopiminen, Luottamus ja Toimipaikkakoko. Palkansaajien Tutkimuslaitos. Hakapaino Oy.

Ilmonen,K (2000). Luottamus ja Paikallinen Sopiminen. Sosiologian Julkaisuja 66. Jyväskylän Yliopisto.

Jokivuori,P (1996). Ay-Jäsenten Monen Kasvot; Tutkimus Sak:n, STTK;n ja Akavan jäsenistä. Sosiologian Julkaisuja. Jyväskylän Yliopisto.

Juuti, P (1989). Organisaatiokäyttäytyminen. Otava.

Juuti, P (1995). Johtaminen ja Organisaation Alitajunta. Otava.

Kramer (et.all 1996). Trust in Organizations. Sage Publications.

Lewicki,R.J & Bunker,B.B (1995). Trust in Realitionships, Kirjassa Kramer (et.all 1996) Trust In Organizations. Sage Publications.

McGregor,D (1967). The Professional Manager. New York. McGraw-Hill.

Mishra,A.K (1992). Organizational Responsies To Cricis: The Role Of Mutual Trust and Top Management Teams. The University of Michigan Scool of Bisness Administration. Ann Arbor.

Nelson,L & Burns,F. High Performance Programming, Kirjassa Kramer (et.all 1996) Trust in Organizations.

Roberts, K.H & O´Reilly,C.A (1974). Failures in Upwards Communication In Organizations. Academy on Management Journal 17.

Rushton, J.P (1980). Altruism, Sosialization and Society. EnglewoodCliffs,NJ: Prentice Hall.

Salaman,G (1979). Work Organizations. Recistance and Control. Longman, Lontoo.

Liitetaulukko 1. Regressioanalyysi luottamusta ennustavista tekijöistä

Regression

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,653[a]	,427	,422	4,5970
2	,713[b]	,508	,500	4,2751
3	,749[c]	,562	,552	4,0495
4	,769[d]	,592	,580	3,9218
5	,784[e]	,614	,599	3,8298
6	,792[f]	,628	,610	3,7749
7	,799[g]	,639	,619	3,7313

a. Predictors: (Constant), ILMAPIIR

b. Predictors: (Constant), ILMAPIIR, TIEDOT

c. Predictors: (Constant), ILMAPIIR, TIEDOT, ORGSIT

d. Predictors: (Constant), ILMAPIIR, TIEDOT, ORGSIT, RIITA2

e. Predictors: (Constant), ILMAPIIR, TIEDOT, ORGSIT, RIITA2, TYÖTY

f. Predictors: (Constant), ILMAPIIR, TIEDOT, ORGSIT, RIITA2, TYÖTY, HEIK2

g. Predictors: (Constant), ILMAPIIR, TIEDOT, ORGSIT, RIITA2, TYÖTY, HEIK2, EVAR

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	7,230	1,185		6,103	,000
	ILMAPIIR	,907	,091	,653	9,984	,000
2	(Constant)	4,123	1,286		3,206	,002
	ILMAPIIR	,740	,092	,533	8,077	,000
	TIEDOT	2,862	,611	,309	4,684	,000
3	(Constant)	-,326	1,644		-,198	,843
	ILMAPIIR	,727	,087	,524	8,370	,000
	TIEDOT	2,690	,580	,291	4,636	,000
	ORGSIT	,349	,087	,233	4,029	,000
4	(Constant)	5,581	2,473		2,256	,026
	ILMAPIIR	,600	,093	,432	6,427	,000
	TIEDOT	2,392	,570	,258	4,197	,000
	ORGSIT	,314	,085	,210	3,711	,000
	RIITA2	-1,475	,473	-,207	-3,121	,002
5	(Constant)	5,055	2,423		2,086	,039
	ILMAPIIR	,526	,095	,379	5,520	,000
	TIEDOT	2,280	,558	,246	4,084	,000
	ORGSIT	,297	,083	,199	3,582	,000
	RIITA2	-1,441	,462	-,202	-3,119	,002
	TYÖTY	,480	,177	,161	2,715	,008
6	(Constant)	7,432	2,623		2,833	,005
	ILMAPIIR	,443	,101	,319	4,372	,000
	TIEDOT	2,187	,552	,236	3,964	,000
	ORGSIT	,282	,082	,189	3,450	,001
	RIITA2	-1,074	,485	-,151	-2,216	,028
	TYÖTY	,547	,177	,184	3,090	,002
	HEIK2	-1,184	,540	-,153	-2,193	,030
7	(Constant)	10,423	2,990		3,486	,001
	ILMAPIIR	,423	,101	,304	4,201	,000
	TIEDOT	2,030	,551	,219	3,685	,000
	ORGSIT	,266	,081	,178	3,273	,001
	RIITA2	-1,039	,480	-,146	-2,165	,032
	TYÖTY	,572	,175	,192	3,261	,001
	HEIK2	-1,163	,534	-,150	-2,178	,031
	EVAR	-,145	,072	-,111	-2,008	,047

a. Dependent Variable: TRUST

Liitetaulukko 2.

Faktorianalyysi kysymyssarjasta 18. ilmapiiri

Rotated Component Matrix[a]

	Component	
	1	2
Työpaikallamme työt ovat hyvin organisoituja	,651	-2,76E-02
Työpaikallamme on liian vähän työntekijöitä työtehtäviin nähden	-1,30E-02	,727
Omat etuni ja tavoitteeni ovat yhteneviä työnantajani etujen ja tavoitteiden kanssa	,475	,230
Työpaikallamme ihmisiin voi todella luottaa	,797	-4,36E-02
Työpaikallamme vallitsee avoin ilmapiiri ja yhteishenki	,848	-,182
Työpaikkamme ilmapiiri on kannustava	,835	-,117
Työpaikallamme esiintyy juoruilua ja kateutta	-,299	,536
Työpaikallamme välitetään tietoja avoimesti	,726	7,906E-02
Työpaikallamme palkat ja henkilökohtaiset lisät ovat yleisesti tiedossa	,366	,488

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2
1	,998	-,056
2	,056	,998

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Liitetaulukko 3. Faktorianalyysi tekijöistä, jotka vähentävät työssä viihtymistä

Rotated Component Matrix[a]

	Component					
	1	2	3	4	5	6
Työn yksitoikkoisuus	-2,13E-02	,245	2,663E-02	,735	8,146E-02	6,168E-02
Arvostuksen puute	,550	,200	5,120E-02	,261	-5,27E-02	-,113
Työtä koskevien vaikutusmahdollisuuksien puute	,466	,362	,125	,280	-6,15E-02	-1,94E-02
Työajat	1,409E-02	,113	,323	1,097E-03	,600	-,139
Työn pakkotahtisuus	7,425E-02	2,999E-02	,713	,326	9,435E-02	-1,10E-02
Työmatkat	3,236E-02	4,945E-02	-4,47E-02	-1,52E-02	,736	,145
Epävarmuus työn jatkumisesta	9,120E-02	,486	3,788E-02	-6,49E-02	6,667E-02	,132
Suhteet esimiehiin	,712	8,890E-02	2,244E-02	-2,47E-02	,121	-1,17E-03
Asiakkaat/potilaat	7,862E-02	,217	8,454E-02	8,431E-02	6,330E-02	,625
Yksinäisyys	,227	-,139	-1,96E-02	,308	,311	,505
Kiire tai kireät aikataulut	,124	-2,56E-02	,740	5,408E-02	9,969E-02	-3,17E-02
Palkka	,271	,193	4,783E-02	,175	,300	-,499
Työskentelyolosuhteet	,298	-2,56E-03	,166	,596	-9,27E-02	4,468E-02
Työjärjestelyt, johtaminen	,735	,103	,165	1,081E-02	-4,02E-02	6,066E-02
Työpaikan ilmapiiri	,700	,117	2,821E-02	7,302E-02	,101	,127
Etenemismahdollisuuksien puute	,155	,775	-4,27E-03	,193	7,714E-02	-9,32E-02
Kehittymismahdollisuuksien puute	,219	,778	7,312E-02	,165	2,556E-02	5,909E-03
Jatkuva uuden omaksumisen vaatimus	8,816E-02	,255	,590	-,239	-6,67E-02	,340

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 10 iterations.

Liitetaulukko 3. Faktorianalyysi työssä viihtymistä lisäävistä tekijöistä

Rotated Component Matrix[a]

	Component		
	1	2	3
Työn mielenkiintoisuus	9,146E-02	,763	3,934E-02
Työn kiireettömyys	,441	9,032E-03	,213
Työn itsenäisyys	,135	,458	,166
Työn arvostus	,569	,362	7,575E-02
Työajat	,111	,126	,777
Työmatkat	8,519E-02	8,856E-02	,780
Suhteet esimiehiin	,499	,225	,332
Työn vaihtelevuus	,111	,763	6,759E-02
Asiakkaat/potilaat	7,072E-02	,580	,207
Uusien asioiden oppiminen	,292	,533	-1,55E-02
Uralla eteneminen/ylenemismahdollisuudet	,605	,145	-3,22E-02
Palkka	,701	-1,18E-02	6,086E-02
Työskentelyolosuhteet	,497	,251	,289
Vaikutusmahdollisuudet työhön	,574	,381	8,330E-02
Työpaikan henki	,612	,220	9,147E-02
Työsuhteen varmuus	,605	,110	5,679E-03
Aikaansaamisen ja hyödyllisyyden tunne	,403	,465	-6,83E-02

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

Liitetaulukko 4. Faktorianalyysi kysymyssarjasta 33.

Rotated Component Matrix [a]

	Component		
	1	2	3
Paras tapa ratkoa ongelmia työpaikalla on neuvotella niistä yhdessä johdon ja ay-edustajien kanssa	,603	4,009E-02	,227
Paras tapa ratkoa ongelmia työpaikalla on, että työnantajan edustajat päättävät niistä	-6,43E-02	,329	,737
On tärkeää kuulua ammattiliittoon riippumatta siitä mitä työtä tekee	,726	4,014E-02	-7,81E-02
Tunnen voimakasta jakoa "meihin ja heihin" kun ajattelen työntekijöitä ja johtoa työpaikkallani	,318	,602	-,121
Alaisten ei kannata koskaan täysin luottaa johtoon	,245	,767	-,130
Erilaiset parannukset työehtoihin on saavutettavissa vain palkansaajien yhteistoiminnan avulla	,638	,264	8,373E-02
Koen, että työntekijät ja johto ovat työpaikallani ikäänkuin "samassa veneessä"	,204	-,250	,738
Tunnen voimakasta yhteenkuuluvuuden tunnetta muihin samassa työtehtävissä työskenteleviin	,471	-9,35E-02	,411
Ilman ammattijärjestöjä työpaikan johto olisi etulyöntiasemassa suhteessa työntekijöihin	,671	,240	-4,77E-03
Koen olevani aktiivinen ammattiyhdistysasioissa	,557	,158	5,447E-02
Työpaikalla kannattaa luottaa vain itseensä	4,772E-02	,739	,237
Ammattiliitto, johon kuulun, on onnistunut jäsentensä etujen ajamisessa paremmin kuin moni muu ammattiliitto	,551	,141	8,166E-02

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 9 iterations.

Liitetaulukko 5. Faktorianalyysi kysymyssarjasta 40.

Rotated Component Matrix [a]

	Component		
	1	2	3
Yrityksen/organisaation johto toimii luotettavasti	,692	,123	,140
Olen henkilökohtaisesti hyvin sitoutunut nykyiseen työhöni	,242	7,173E-02	,700
Voin kaikissa tilanteissa luottaa henkilöstöryhmääni edustavaan luottamusmieheen/yhdy shenkilöön	,101	,667	,137
Kun teen työtä, haluan tuntea ponnistelevani paitsi itseni myös organisaation hyväksi	,214	2,561E-02	,711
Työpaikkani johto luottaa alaisiinsa	,765	6,448E-02	,154
Ammattijärjestöt vaikuttavat menestyksekkäästi työpaikan toimintaan	9,539E-02	,738	8,492E-02
Vaikka tällä organisaatiolla menisikin taloudellisesti huonosti, en haluaisi vaihtaa työpaikkaa	,133	,203	,598
Tiedonkulku ammattiryhmäni ja sitä edustavan ay-edustajan välillä toimii hyvin	4,345E-02	,799	4,324E-02
Muutokset työpaikalla on suoritettu yhteistyössä johdon ja ay-edustajien kanssa	,198	,686	8,700E-02
Esimies-alais -suhteet ovat yleisesti ottaen työpaikallani hyvässä kunnossa	,697	4,860E-03	,206
Työpaikkani johto pitää koulutus- ja henkilöstösuunnittelua tärkeänä	,595	,184	,208
Johdolla ja minulla on yhteiset toiminnan tavoitteet	,625	,178	,224
Työpaikkani johto asettaa tehokkuuden kaiken muun edelle	,103	,418	,111
Johto on toiminnallaan osoittanut, että se luottaa alaisiinsa	,735	,178	6,019E-02
Työskentelen mieluummin ryhmässä kuin yksin	8,370E-03	,144	,430
Työskentelen mielelläni juuri tässä yrityksessä/organisaatio ssa	,331	2,511E-02	,682

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

Liite 1

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. perioditytyö/jaksotyö
5. muu työaikamuoto, mikä? _____

12. Mikä seuraavista vaihtoehdoista 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)

	Parantunut		Ennallaan	Heikentynyt	
	selvästi	jonkin verran		jonkin verran	selvästi
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 todennäköistä	Melko todennäköistä	Melko epätodennäköistä	Erittäin epätodennäköistä
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 irtisanotaan, 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. Työpaikkamme 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**?

	Paranee selvästi	Paranee jonkin verran	Ennallaan	Heikkenee jonkin verran	Heikkenee selvästi
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 v ä l i s i ä 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 ammattiliitoon, jonka jäsen olet (Rengasta kustakin se vaihtoehto, joka parhaiten kuvaa sitä miten paljon olet väitteen kanssa samaa mieltä 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. Ammattiliitollani ja minulla on suurinpiirtein samanlaiset arvot	1	2	3	4	5	9
2. Ammattiliittoni päätökset ja kannanotot heijastelevat yleensä omia näkemyksiäni	1	2	3	4	5	9
3. Ammattiliitoni 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 väittämästä 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 mieltä 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 1	Kaikkia palkansaajia koskevilla laeilla 2	Keskusjärjestöjen tai ammattiliittojen sopimuksin 3	Paikallisesti työnantajan ja henkilöstön edustajien kesken sopien 4	Tiimin tai työryhmän sisäisellä päätöksellä 5	Yksityisen työntekijän ja työnantajan edustajan välisellä sopimuksella 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 työaikamääräykset	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 henkilöstösuunnittelua 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 VAIVANNÄÖSTÄ!

TÄLLE SIVULLE VOIT KIRJOITTAA MITÄ TAHANSA PALAUTETTA TAI KOMMENTTEJA TUTKIMUKSEN TEKIJÖILLE!