



Työsuojelurahasto  
Arbetarskyddsfonden  
The Finnish Work Environment Fund

# TYÖN ORGANISOINTI, YHTEISTOIMINTA JA TYÖNTEKIJÖIDEN HYVINVOINTI SUOMESSA JA EUROOPASSA

TUTKIMUSHANKKEEN LOPPURAPORTTI 29.4.2016

Timo Anttila, akatemiaturkija, [timo.e.e.anttila@jyu.fi](mailto:timo.e.e.anttila@jyu.fi)  
Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos, Jyväskylän yliopisto

Tomi Oinas, tutkijatohtori, [tomi.s.oinas@jyu.fi](mailto:tomi.s.oinas@jyu.fi)  
Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos, Jyväskylän yliopisto

Armi Mustosmäki, tutkija, [armi.mustosmaki@jyu.fi](mailto:armi.mustosmaki@jyu.fi)  
Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos, Jyväskylän yliopisto

© Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos ja tekijät, Jyväskylän yliopisto

Sähköinen julkaisu (pdf)

ISBN 978-951-39-6669-0

## SISÄLLYSLUETTELO

TIIVISTELMÄ .....	5
SUMMARY .....	6
1. JOHDANTO .....	7
Työn organisoinnin muutokset avoimessa taloudessa .....	8
Mitä tarkoitamme joustavuudella ja työn uusilla organisointimuodoilla .....	9
Työn organisointi ja yhteistoiminta .....	12
Työn organisoinnin muodot ja organisaation menestys .....	13
Työn organisointi ja työntekijöiden hyvinvointi .....	14
2. TAVOITTEET JA AINEISTOT .....	16
2.1 Tavoitteet .....	16
2.2. Tutkimustehtävät .....	16
2.3 Tutkimusaineistot .....	17
3. TULOKSET .....	20
3.1. Työn organisoinnin muutokset yksityisellä ja julkisella sektorilla .....	20
3.2. Työpaikkatason sosiaalinen dialogi ja luottamus – katsaus johdon näkemyksistä ja niiden muutoksista vuosina 2009–2013 .....	23
3.3. Joustavuusregiimit Euroopassa ja työn ja muun elämän tasapaino .....	37
3.4. Polarisoituuko työelämän laatu Suomessa .....	39
3.5. Tapaustutkimus: Konepajan työntekijöiden suhtautuminen ohuttuotantoon ja laatujohtamiseen .....	40
4. TUTKIMUSHANKKEEN JULKAISUT: .....	65
Tieteelliset artikkelit .....	65
Käsikirjoitukset .....	65
Esitelmät tieteellisissä konferensseissa .....	66

## TIIVISTELMÄ

Avautunut kilpailutilanne on herättänyt keskustelun siitä, missä määrin tiukentuva kilpailu muuttaa johtamisen, työn organisoinnin ja sopimisen käytäntöjä. Tutkimushankkeemme tavoitteena on tarkastella eurooppalaisten työnantaja- ja työntekijäkyselyjen sekä suomalaisen työoloaineistojen sarjan avulla työn organisointimuotojen, työn joustavuuden sekä yhteistoiminnan kehitystä Suomessa ja Euroopassa. On myös tarpeen analysoida sitä, ovatko muutokset työn organisoinnissa tapahtuneet samanaikaisesti ja samaan suuntaan eri sektoreilla ja toimialoilla. Analysoimme lisäksi erilaisten työn organisoinnin ja yhteistoiminnan muotojen yhteyttä organisaatioiden menestykseen sekä työntekijöiden hyvinvointiin. Tuloksemme työn organisoinnin muutoksesta Pohjoismaiden julkisella ja yksityisellä sektorilla ovat kaiken kaikkiaan yhdenmukaiset aikaisempien, vain yksityistä sektoria käsitelleiden tutkimusten kanssa. Tulosten perusteella kaikki maat ja sektorit ovat varsin yhdenmukaisesti siirtyneet kohti kevyttuotantomallia (Lean) eli lisääntynyttä työn formalisoinnin astetta. Tämä koskee erityisesti julkista sektoria. Oppiva organisaatiomalli on selvästi yleisempää julkisella ja Tayloristinen yksityisellä sektorilla, eikä tilanne ole juuri muuttunut viimeisen 20 vuoden aikana. Oppivat organisaatiomallit ovat niin ikään yleisempiä Tanskassa ja Ruotsissa, Tayloristiset mallit suomessa. Työn organisointimuoto on siten melko erilainen Suomessa verrattuna muihin pohjoismaihin. Erityisesti tuottavuuteen ja innovaatioihin liittyvät uudet työntekijöiden oppimiseen ja autonomiaan perustuvat työn organisoinnin muodot eivät ole Suomessa yhtä yleisiä kuin muissa Pohjoismaissa.

## **SUMMARY**

According to our results there has been a marked increase in work formalization characteristic of the Lean mode of work organization in all Nordic countries and sectors. However, we also found differences between countries and sectors. The Lean type of work organization was more common in public sector organizations and in Finland and Denmark. With regards to trends, there was increase in learning and autonomy based models of work organization in Finland, but not in Denmark or Sweden. However, Finland is nevertheless lacking behind other Nordic countries with regards to the adoption of new innovative and productive forms of work organization in both private and public sector.

## 1. JOHDANTO

Työelämän laatu on saanut keskeisen sijan keskusteluissa työn tulevaisuudesta. Euroopan komission vuonna 2001 muotoilema Lissabonin strategia painottaa, ettei uusien työpaikkojen luominen ole riittävä poliittinen tavoite, vaan myös työpaikkojen laadullisiin seikkoihin tulisi kiinnittää huomiota. Euroopan työllisyysstrategiassa työn laadun kehittäminen nousikin tärkeäksi tekijäksi pohdittaessa ratkaisuja työelämän haasteisiin, kuten elinikäisen oppimisen mahdollisuuksiin sekä työurien pidentämiseen.

Työelämän laatu nähdään entistä selkeämmin tuottavuuden, kasvun ja korkean työllisyyden edellytyksenä. Tämä näkyy esimerkiksi Työ- ja elinkeinoministeriön johdolla valmistellussa työelämän kehittämisstrategiassa, jonka tavoitteena on ”Suomeen Euroopan paras työelämä 2017”.

Tutkimushankkeemme tavoitteena on tarkastella kansainvälisten työnantaja- ja työntekijäaineistojen sekä suomalaisen työoloaineistojen sarjan avulla työn organisointimuotojen, työn joustavuuden sekä yhteistoiminnan kehitystä Suomessa ja Euroopassa. Tutkimusprojektimme lähestyy kysymystä Suomen työelämän laadun erityisyydestä vertailevan tutkimuksen keinoin ja pyrkii havainnoimaan suomalaisen työelämän vahvuuksia ja haasteita.

Suomalainen työelämän tutkimus on viime vuosina tarkastellut työelämää usein yksilötasolla. Esimerkiksi Suomen Akatemian WORK-ohjelman hankkeet keskittyivät pääsääntöisesti yksilötasolle. Tutkimushankkeissa tarkasteltiin mm. yksilöiden siirtymiä työn ja työttömyyden rajapinnalla tai yksilötason terveyden ja hyvinvoinnin muutoksia.

Suomalaisen työelämän erityisyys riippuu kuitenkin paljolti työnantajien ja työntekijöiden yhteistoiminnasta (social dialogue) ja siitä, millaiset työn organisoinnin tai joustavuuden muodot tulevat vallitseviksi käytännöiksi. Nämä tutkimuskohteet ovat tärkeitä myös siksi, että yksilötasolla havaittuja muutoksia esimerkiksi työhyvinvoinnissa on vaikea tulkita, jos havaintoja ei pystytä yhdistämään organisaatioissa tapahtuneisiin työn organisoinnin muutoksiin. Euroopan komission vuosina 2005–2009 rahoittama WORKS-tutkimushanke

(Work Organization and Restructuring in the Knowledge Society) tuotti työn organisoinnin muutoksista laajan tutkimustiedon, mutta Suomi ei ollut mukana 13 vertailumaan joukossa.

### **Työn organisoinnin muutokset avoimessa taloudessa**

Avautunut kilpailutilanne on herättänyt keskustelun siitä, missä määrin tiukentuva kilpailu muuttaa johtamisen, työn organisoinnin ja sopimisen käytäntöjä. On epäilty, että toiminnan ja sopimisen joustavoittamisen paineet ovat avoimessa kilpailussa yhdenmukaisia ja että kansalliset rajat eivät pidättele johtamiskäytäntöjen ja uusien työn organisoinnin muotojen siirtymistä maasta toiseen. Näin talouksien avautuminen markkinavoimille ja nopea teknologian kehitys yhdenmukaistaisivat työelämää eri puolilla maailmaa. Tämän ns. konvergenssitesin vastakkainen hypoteesi ylläpitää oletusta kansallisten instituutioiden erityisyydestä ja niiden kyvystä suodattaa manageriaalisten käytäntöjen valtavirtaa. Divergenssin, eli erisuuntaisen kehityksen, puolesta puhuvat määrällisiin aineistoihin perustuvat vertailut, joissa maiden väliset erot eri mittareilla ovat varsin pysyviä.

Suomi on aikaisemmissa vertailevissa työelämän tutkimuksissa lukeutunut pohjoismaisten tai skandinaavisten maiden ryhmään. Näissä tutkimuksissa Euroopan maita on ryhmitelty useimmiten hyvinvointivaltioregiimien (Esping-Andersen 1990; 1999) tai kapitalismin variaatioiden (Hall & Soskice 2001) pohjalta. Näiden kokoavien lähestymistapojen lisäksi työelämän ja työmarkkinoiden vertailuun sovelletaan myös eriytyneempiä tuotantomalleihin (Gallie 2007a, b; Hult & Svallfors 2002), joustavuuden muotoihin (Anxo & O'Reilly 2000; Kerkhofs, Chung & Ester 2008) sekä työllisyys- ja sukupuolijärjestelmiin perustuvia ryhmittelyperusteita (Bosch, Rubery & Lehndorff 2007; Davoine & Erhel 2006; Gallie 2007c; Lewis 1992). Institutionaalisten tekijöiden yhteys koettuun työelämän laatuun on osoitettu empiirisillä aineistoilla vakuuttavasti. Pohjoismaat erottuvat omaksi ryhmäkseen uusia työn organisoinnin muotoja (Lorenz & Valeyre 2005; Johnson ym. 2009) sekä joustavuutta koskevissa tutkimuksissa (Kerkhofs, Chung & Ester 2008). Myös työtyytyväisyys on muuta Eurooppaa korkeammalla tasolla (Davoine & Ehrel 2006; Llorente & Macías 2005; Pichler & Wallace 2009; Sousa-Poza & Sousa-Poza 2000). Pohjoismaista työelämän laatua yleensä on pidetty muuta Eurooppaa korkeampana (Gallie 2003; Green 2006; Davoine & Ehrel 2006; Parent-Thirion ym. 2007; Tangian 2007; Wallace ym. 2007

Hartikainen ym. 2010; Mustosmäki ym. 2011) vaikkakin sen on katsottu olevan lievässä laskusuhdanteessa, erityisesti kiireen lisääntymisen, työterveysriskien, syrjäntäkokemusten sekä työtyytyväisyyden mittareilla tarkasteltuna (Peña-Casas & Pochet 2009).

On epäselvää, johtuuko pohjoismaiden erityinen asema tuotannollisen rakennemuutoksen vaiheesta vai työelämän sääntelystä ja käytänteistä tai näiden yhdistelmästä. Rakennemuutos ja työn organisoinnin käytänteet vaihtelevat paitsi regiimeittäin ja maittain myös maiden sisällä. Kansainvälisissä vertailuissa huomiotta jäävät valtioiden sisäiset erot, jotka ovat osoittautuneet merkittäviksi eroja tuottaviksi tekijöiksi. Eroja maiden sisällä syntyy, ei pelkästään sektoreiden, mutta myös toimialojen tasolla. Tutkimuksessamme korostuu vertailevan näkökulman ohella työn organisoinnin ja joustojen mallien eriytyminen sektoreittain ja toimialoittain Suomessa.

### **Mitä tarkoitamme joustavuudella ja työn uusilla organisointimuodoilla**

Tutkimuksemme kuuluu tutkimusperinteeseen, jossa ollaan kiinnostuneita työn ”uusista” organisointimuodoista ja niiden vaikutuksesta toisaalta työntekijöiden kokemaan työelämän laatuun ja toisaalta organisaatioiden ja edelleen kansantalouksien menestykseen.

Tutkimuksemme pohjautuu teoreettisesti työelämän laadun sekä menestyvän organisaation (High Performance Work Systems) problematiikkaa käsittelevään tutkimuskirjallisuuteen. Teoreettinen kehyksemme tulee sisällöllisesti lähelle eri tieteenaloilla käytävää keskustelua ja tutkimusta *uusista työn organisoinnin tavoista* (sosiologia) *sekä uusista johtamismenetelmistä ja organisaatioinnovaatioista* (organisaatio- ja johtamistutkimus). Vastaavasti empiiriset analyysimme perustuvat kansainvälisiin organisaatiotypologioihin, joiden avulla on tarkasteltu työn organisoinnin malleja (Lorenz & Valeyre 2005; Valeyre et al. 2009) sekä ns. joustavan organisaation ominaispiirteitä (Atkinson 1987; Skorstad 2009).

Uudet työn organisoinnin muodot on viime vuosina esitetty vastakohtina tayloristisille, ositetuille ja rutiinimaisille töille. ”Uusi” voi viitata esimerkiksi työn organisoinnin muotoihin, joissa työntekijällä on mahdollisuuksia vaikuttaa sekä oman työnsä tekemisen tapaan että päätöksentekoon organisaatiossa, tiimityöhön (ja sen itseohjautumiseen) tai uusiin



työn ja palkkauksen arvioinnin menetelmiin. Tällainen refleksiivinen sopeutumiskyky edellyttää työntekijöiden osaamista, luovuutta ja harkintavaltaa.

Avoimessa taloudessa tuotanto ja työ rakenteistuu nopeasti uudelleen globaalin talouden arvoketjujen muuttuessa. Samanaikaisesti syntyy tietoon ja korkeaan osaamiseen perustuvia autonomisia tietotyöorganisaatioita, mutta myös yhä tiukemmin valvottuja ja ositettuja, toisin sanoen taylorisoituja organisaatioita. Tutkimuksemme pyrkii havainnoimaan tätä muutosta seuraavien organisaatiotyyppologisointien avulla.

Eurooppalaisen työ- ja elinolojen kehitys- ja tutkimuslaitoksen (Eurofound) tutkijat Lorenz & Valeyre (2005; 2009) erottelevat työn organisoinnin muodot neljään luokkaan: 1) oppimiseen perustuva joustava malli (learning model), 2) kevyt tuotanto (lean model), 3) tayloristinen (taylorist forms) ja 4) perinteinen (traditional or simple forms) malli (taulukko 1). Ensimmäinen, lähellä pohjoismaista sosioteknistä ajattelua oleva oppivan organisaation malli tarkoittaa, kuten Ylöstalo & Antilan (2002) proaktiivinen toimintatapakin, hajautettua päätösvaltaa. Työntekijällä on merkittävästi muita malleja enemmän autonomiaa työn tekemisen tavan ja työn tahdittamisen suhteen. Työn sisältöjen vaihtelevuus ja monipuolisuus edistävät työssä oppimista. Tässä työn organisoinnin tyypittelyssä Suomi ei yltänyt Tanskan, Ruotsin ja Alankomaiden seuraksi oppimiseen perustuvan joustavan työn organisoinnin kärkiryhmään, vaan yleisimpiä Suomessa olivat kevyttuotannon kaltaisen työjärjestelyt. Kevyttuotantomallille ominaista on edellistä byrokraattisempi ja jäykempi organisaatorakenne, sillä työntekijälle (ja/tai tiimille) asetetaan enemmän ylhäältä annettuja määrällisiä tuotantorajoitteita ja tarkkoja laatumääräyksiä. Lorenz ja Valeyre (2005; 2009) kuitenkin pitävät kevyttuotantomallia oppimista ja innovaatiota korostavana työn organisoinnin mallina, eivät fordistisen tuotantomallin läheisenä variaationa. Lorenz & Valeyre (2005; 2009) havaitsivat työntekijän roolia korostavien työn organisoinnin mallien olevan yhteydessä muun muassa työhyvinvointiin, korkeampaan työelämän laatuun sekä aktiivisempaan yhteistoimintaan.

**Taulukko 1.** Työn organisoinnin muodot ja työn piirteet (Lorenz & Valeyre )

	Työn organisoinnin typologia			
	Oppiva	Kevyt	Tayloristinen	Yksinkertainen
Autonomia	+++	+	--	-
Oppiminen ja ongelmien ratkaisu	+++	+++	-	--
Laadun tarkkailu	+	++	-	--
Työn kierto	-	+++	-	--
Tiimityö (ilman autonomiaa)	-	++	++	--
Autonomiset tiimit	+	++	--	--
Työn yksitoikkoisuus	--	+	+++	-
Työn toistuvuus	--	++	++	-

Joustavuutta voidaan tarkastella sekä makro-, meso- että mikrotasolla. Työmarkkinoiden ja instituutioiden joustavuuden lisäksi voidaan tarkastella joustavuutta organisaation tuotannon tasolla tai yksittäisen työntekijän tasolla, kun hän pyrkii sovittamaan työaikojaan yhteen yksityiselämänsä kanssa. Tuotannon tasolla joustavuuskäytännöillä viitataan usein erilaisiin työaikajärjestelyihin, jotka jaetaan työnantaja- ja henkilöstölähtöiseen joustavuuteen, sen mukaan kenen tarpeita käytetyt työaikajärjestelyt ensisijaisesti palvelevat (ks. esim. Chung 2009; Rubery & Grimshaw 2003; Nätti & Anttila 2012). Työnantajalähtöisinä järjestelyillä viitataan ylityöhön sekä ilta-, yö-, viikonloppu-, ja vuorotyöhön. Henkilöstölähtöisinä joustoina pidetään joustavaa työaikaa, mahdollisuutta osa-aikatyöhön, pidempiin hoito- ja opiskeluvapaisiin sekä osa-aikaeläkkeeseen. Osa järjestelyistä voi hyödyttää molempia osapuolia, kuten liukuva työaika ja osa-aikaeläke (Mamia & Melin 2006; Chung & Muffels 2006). Aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet Suomen olevan Euroopan kärkimaita sekä työntekijä- että työnantajalähtöisissä työaikajoustoissa (ks. esim. Chung 2009; Kerkhofs ym. 2010; Muffels ym. 2008).

Työaikajoustoja monipuolisempia joustavuuskäytäntöjä kuvaamaan on kehitetty erilaisia malleja, joista kenties kuuluisin on John Atkinsonin (1987) "*joustavan organisaation*" malli (Atkinsonin mallista ja kritiikistä ks. esim. Alasoini 1990 37–40; Julkunen & Nätti 1994, 24–25). Siinä organisaatioiden joustot jaetaan kolmeen lajiin: *määrälliseen, toiminnalliseen sekä taloudelliseen* joustavuuteen. Toisaalta organisaatio voi hakea joustavuutta sekä organisaation

sisällä että ulkopuolelta (Ruuskanen 2003, 36). Ulkoisella määrällisellä joustavuudella viitataan jouston strategioihin, joilla sopeutetaan työvoiman määrää esimerkiksi hyödyntämällä määräaikaista työsuhteita, vuokratyötä sekä ulkoistamista. Sisäinen määrällinen joustavuus tarkoittaa erilaisia organisaation omaa henkilökuntaa koskevia työaikajärjestelyjä, kuten osa-aika- ja ylityötä sekä ilta-, yö-, viikonloppu-, ja vuorotyötä. Toiminnallinen joustavuus viittaa joustavaan työn (uudelleen) organisointiin, jolle tyypillistä on tiimityö sekä tiimien (työntekijöiden) autonomia ja tehtäväkierto. Näin ollen toiminnalliseen joustavuuteen voi sisältyä myös henkilöstön koulutusta sekä päätösvallan hajauttamista ja organisatorisen hierarkian purkamista. Taloudellisella joustavuudella organisaatio voi hakea mahdollisuuksia mukauttaa palkkausjärjestelmiä esimerkiksi sisältämään elementtejä suoritus- ja tulospalkkiojärjestelmistä.

Suomessa työn organisoinnin muotoja ja työnvoiman käytön tapoja ovat tutkineet Juha Antila ja Pekka Ylöstalo (2002) jakaen organisaatioita proaktiivisiin ja traditionaalisiin toimipaikkoihin sen mukaan kuinka paljon vaikutusmahdollisuuksia työhön liittyvissä kysymyksissä työntekijöille sallitaan. Traditionaalisisissa työpaikoissa päätösvalta on keskitettyä, toimintoja ohjataan ylhäältä ja työtehtävät on pilkottu suoritteiksi. Proaktiivisissa yrityksissä vastuu on lähempänä työn suorittajaa ja organisaatio on kevyempi ja osallistavampi. Idea muistuttaa Atkinsonin (1987) esittelemää toiminnallista joustavuutta, jossa ydintyövoimaa kehitetään ja koulutetaan korostaen yksilöiden kompetensseja. Ylöstalon ja Antilan tutkimuksessa proaktiivisuus yhdistyi työntekijöiden sitoutumiseen ja yrityksen menestykseen (emt.).

### **Työn organisointi ja yhteistoiminta**

Työn organisointi ja työntekijöiden mahdollisuudet vaikuttaa ja osallistua päätöksentekoon organisaatiossa ovat läheisesti kytköksissä toisiinsa. Vaikka yhteistoiminta voi kuulua tayloristiseen työn organisoinnin tapaan henkilöstöjohtamisen osa-alueena, suora dialogi ei ole tuotantoon sisäänrakennettu elementti samalla tavalla kuin työntekijöiden autonomiaa, oppimista ja itsenäistä ongelmanratkaisua korostavissa uusissa työn organisoinnin malleissa (esim. Gonzalez 2010). Lorenz & Valeyre (2009) havaitsivatkin, että työntekijän roolia korostavissa oppivissa – ja kevyttuotantomallin mukaisissa organisaatioissa sekä dialogi

johdon ja työntekijöiden välillä että yrityksen tulokseen perustuvat palkitsemisjärjestelmät olivat yleisempiä kuin tayloristissa ja perinteisissä organisaatioissa.

Yhteistoiminta ja erilaiset työntekijöiden vaikuttamisen kanavat ja käytännöt eroavat toisistaan eri maissa. Koordinoidun markkinatalouden maihin, erityisesti Pohjoismaihin, liitetään tehokkaat ja yhteistoiminnalliset suhteet. Yhteistoiminnallisuutta ja vahvaa työntekijöiden neuvotteluvoimaa onkin pidetty yhtenä selityksenä korkealle työelämän laadulle Pohjoismaissa (ks. esim. Gallie 2003; 2007). Tästä huolimatta työn organisoinnin, yhteistoiminnan ja työntekijöiden hyvinvoinnin suhdetta on tutkittu varsin vähän. Erityisesti sosiaalisen dialogin onnistumista ja merkitystä erilaisissa institutionaalisissa konteksteissa ja organisaatioissa tulisi tutkia laaja-alaisemmin.

### **Työn organisoinnin muodot ja organisaation menestys**

Työympäristön ja työn organisoinnin rakenteet eivät ole tärkeitä pelkästään työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta. Uusien tuotteiden ja palvelujen innovoinnin kannalta on – julkisten tutkimukseen ja kehitystoimintaan kohdistutettujen panostusten lisäksi – olennaista työorganisaatioissa tapahtuva teknisten ja tuotantoprosessiin liittyvien ongelmien ratkaisukyky. Tätä ratkaisukykyä määrittävät korkean yleisen koulutustason ohella työssä oppimista sekä tiedon, osaamisen ja luovuuden kehittymistä korostavat työn organisoinnin mallit. Tässä suhteessa eurooppalaiset maat erottuvat toisistaan. Maat, joissa työn organisoinnin muodot tukevat työntekijän itsenäistä ongelmanratkaisukykyä pystyvät tuottamaan maan sisäisiä innovaatioita. Niissä maissa, joissa ongelmanratkaisu, työssä oppiminen sekä työntekijöiden autonomia on rajoitettua, teknologinen kehittäminen perustuu innovaatioihin, jotka tuotetaan maan ulkopuolella (Arundel, Lorenz, Lundvall & Valeyre 2006).

Yhteistoiminnan merkitys organisaation toiminnan ja menestyksen kannalta on mielenkiintoinen, joskin lisäkartoitusta vaativa aihe. Turnerin (1999) mukaan työntekijöiden kuuleminen oli myönteisesti yhteydessä organisaation taloudelliseen menestykseen. Sen sijaan McNibbin ja Whitfieldin tutkimuksessa (1997) ammattiyhdistystoiminnalla yksin oli negatiivinen yhteys organisaation taloudelliseen menestykseen, kun taas toimipaikoissa, joissa ay-toiminnan lisäksi käytössä olivat joustavat työajat ja tiimityö, näiden yhteisvaikutus

menestykseen oli positiivinen. Suomalaisessa tutkimuksessa sosiaalisen dialogin avoimuus vaikutti voimakkaasti työntekijöiden työhön kiinnittymiseen (Mamia & Koivumäki 2006). Yhteistoiminta ja erilaiset työntekijöiden vaikuttamisen kanavat ja käytännöt eroavat toisistaan eri maissa. Gallie (2007) tiivistääkin, että työntekijöiden edustus ja todellinen vaikutusvalta yhdistettynä maan institutionaalisen kontekstiin ovat tekijöitä, joiden merkitystä organisaatiolle ja työntekijöiden hyvinvoinnille tulisi tutkia syvemmin.

### **Työn organisointi ja työntekijöiden hyvinvointi**

Lorenz ja Valeyre (2005; 2009) ovat havainneet työn organisointimuotojen olevan yhteydessä työntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin. Kevyessä tuotantomallissa (lean model) ja Tayloristisessa mallissa työntekijät työskentelevät kovempien paineiden alaisena. Sen sijaan työn ja perheen yhteensovittaminen sekä työtyytyväisyys ovat korkealla tasolla oppimiseen perustuvaa joustavaa työn organisoinnin mallia soveltavissa organisaatioissa. Näissä organisaatioissa myös kokemukset työn epävarmuudesta ja alipalkattuna olemisesta ovat harvinaisia.

Työelämän tutkimuksen perinne on korostanut aloitteellisuuden, vaikutus- ja oppimismahdollisuuksien sekä päätöksentekoon osallistumisen merkitystä työhyvinvointia lisäävinä tekijöinä (Dahl ym. 2009; Gallie 2003). Omaan työhön liittyvät vaikutusmahdollisuudet on yhdistetty työntekijöiden korkeaan hyvinvointiin (Janhonen ym. 2002; Kahmi & Kauhanen 2008), työtyytyväisyyteen (Llorente & Macías 2005) sekä elämänlaatuun (Drobnic ym. 2010). Lisäksi ammattitaitoa kehittävät työtehtävät (Valcour 2007; Berg ym. 2003) ja vaikutusmahdollisuudet (Burchell ym. 2007; Schieman ym. 2009; Taipale ym. 2008) ovat yhteydessä parempaan työn ja muun elämän tasapainoon.

Työpsykologian teorioissa työn autonomia on työhön ja työoloihin liittyvä voimavaratekijä, joka puskuroi työn korkeiden vaatimusten aiheuttamaa kuormitusta ja lisää työn imun kokemista (ks. esim. Bakker & Demerouti 2007; Bakker ym. 2008). Autonomian ja työntekijöiden hyvinvoinnin yhteys ei kuitenkaan ole yksiselitteinen. Suomessa ylempiä toimihenkilönaisia tutkinut Ulla Aitta (2006) havaitsi, ettei työn autonomia riitä muodostamaan puskuria työstä ja toimintaympäristöstä nousevia vaatimuksia vastaan. Kriittinen näkökulma korostaa tiimityön ja tulospalkkauksen olevan yhteydessä työn

## **Työn organisointi, yhteistoiminta ja työntekijöiden hyvinvointi Suomessa ja Euroopassa**

---

intensivoitumiseen, stressiin ja korkeisiin työn paineisiin (Godard 2004; Green 2004; Kalleberg ym. 2009; Niemelä & Kalliola 2007; Ramsay ym. 2000; White ym. 2003).

Myös organisaation menestyksellä ja työntekijöiden hyvinvoinnilla on erilaisten tutkimuksien perusteella havaittu olevan yhteyttä. Yrityksen menestys vaikuttaa myönteisesti työntekijöiden hyvinvointiin (Mamia & Melin 2006) ja toisaalta henkilöstön hyvinvoinnilla on vaikutusta organisaation menestykseen (ks. esim. Tuomi ym. 2002)

## **2. TAVOITTEET JA AINEISTOT**

### **2.1 Tavoitteet**

Tutkimushankkeen yleisenä tavoitteena on tarkastella kansainvälisten työnantaja- ja työntekijäaineistojen avulla erilaisten työn organisoinnin muotojen yleisyyttä Suomessa ja Euroopassa sekä niiden yhteyksiä organisaatioiden menestykseen sekä työntekijöiden hyvinvointiin. Tutkimusprojektimme lähestyy työn organisointia vertailevan tutkimuksen keinoin ja pyrkii osoittamaan Suomen erityispiirteitä. Pyrimme aiempia tutkimuksia vahvemmin yhdistämään yksilön, organisaation ja instituutioiden näkökulman ja havaitsemaan eri tasojen välisiä yhteyksiä.

### **2.2. Tutkimustehtävät**

1. Onko Suomi erityinen? Työn organisoinnin muodot suomalaisissa ja eurooppalaisissa organisaatioissa

Tutkimuksemme ensimmäisenä tehtävänä on selvittää tuoreimman Eurooppalaisen työolotutkimuksen (EWCS 2010) avulla millaisia työn organisoinnin muotoja EU-maissa on nykyisin käytössä ja millä tavoin Suomi erottuu muusta Euroopasta. Kysymme, kuinka yleisiä erilaiset työn organisoinnin muodot ovat Suomessa, Pohjoismaissa ja muualla Euroopassa. Lisäksi tarkastelemme miten eri työn organisoinnin muodot ovat jakautuneet sektoreittain Pohjoismaissa ja Suomessa. Aikaisempien tutkimusten perusteella toimialan ja ammatillisen rakenteen tiedetään olevan yhteydessä erilaisten työn organisointimuotojen yleisyyteen Euroopan tasolla (Lorenz & Valeyre 2005; Valeyre ym. 2009).

### **2. Organisaation menestys ja yhteistoimintasuhteet**

Toisena tutkimustehtävänä on tarkastella eurooppalaisten toimipaikkakyselyn avulla (ECS 2009) yritysten yhteistoimintasuhteita Suomessa ja Euroopassa. Olemme erityisen kiinnostuneita siitä, miten yritysjohto ja luottamushenkilöt arvioivat yhteistoiminnan vaikuttavan organisaation menestykseen. Aiempi tutkimus on osoittanut pohjoismaisen konsensuaalisen yhteistoiminnan ja yritysdemokratian edistävän henkilöstölähtöisiä, oppimiseen ja autonomiaan perustuvia työn organisoinnin muotoja. Henkilöstölähtöisten työn organisoinnin muotojen on edelleen todettu olevan yhteydessä organisaation menestykseen.

### **3. Työelämän laadun trendit ja työntekijöiden hyvinvointi**

Kolmanneksi tutkimustehtäväksi asetamme työntekijöiden hyvinvoinnin ja työelämän laadun kehitystrendien analysoinnin Suomessa ja Euroopassa. Tarkastelemme eurooppalaisia työn aikaan ja paikkaan liittyviä – sekä työntekijä- että työnantajalähtöistä – joustavuusregiimejä, ja kysymme, missä määrin ja miten joustot vaikuttavat työntekijöiden mahdollisuuksiin yhdistää työ ja muun elämän vaatimukset.

Suomalaisen työelämän kehittämisen kannalta erityisen tärkeää on vertailla työelämän laadun kehitystrendejä eurooppalaisessa kontekstissa ja kysyä, koskevatko muutokset yhtälailla kaikkia sektoreja ja toimialoja. Myös eri sosioekonomisissa asemassa olevien naisten ja miesten työelämän laadun kehitys Suomessa on tutkimuksemme peruskysymyksiä.

## **2.3 Tutkimusaineistot**

### **Eurooppalainen toimipaikkakysely (European Company Survey 2009)**

Eurooppalainen toimipaikkakysely 'European Company Survey 2009 - Flexibility practices and social dialogue' on toinen Eurofoundin toteuttama Euroopan laajuinen henkilöstöjohtajille ja työntekijöiden luottamusmiehille kohdistettu toimipaikkakysely. Haastatteluja kerättiin yli 27 000 organisaatiosta Euroopassa. Kysely keskittyi kartoittamaan



## **Työn organisointi, yhteistoiminta ja työntekijöiden hyvinvointi Suomessa ja Euroopassa**

---

organisaatioissa käytössä olevia joustavuuden ja sopeuttamisen muotoja sekä työntekijöiden osallistumista päätöksentekoon. Toimipaikkoja koskevien rakennetietojen lisäksi aineisto sisältää arvioita organisaatioiden menestyksestä ja henkilöstöhallinnon haasteista sekä yhteistoiminnan sujuvuudesta. Tutkimuksessa mukana olivat EU27-maiden lisäksi Kroatia, Turkki ja Makedonia. Suomesta haastateltiin 1000 johdon edustajaa ja 535 luottamushenkilöä.

Vaikka toimipaikkakyselyissä painottuvat vaihtuvat selkeät teemat, mukana on myös pysyviä kysymyspattereita, joiden avulla voidaan selvittää joustavuuskäytäntöjen yleisyyttä ja muutosta. Myös työn laatuun liittyviä tekijöitä on mahdollista tutkia kyselyiden avulla (työsopimuksen tyyppi, työajat, palkka, koulutukseen osallistuminen)

### **Eurooppalainen työolotutkimus (European Working Conditions Survey)**

Eurooppalaista työolotutkimus (EWCS) on joka viides vuosi tehtävä tutkimus, joka on tarjonnut arvokasta tietoa työhön liittyvistä laadullisista näkökohdista vuodesta 1990 lähtien. Aineistossa mukana olevat maiden määrä on kasvanut yhtä matkaa Euroopan Unionin kanssa. Vuoden 2005 työolotutkimus kattoi EU27-jäsenmaiden lisäksi Kroatian ja Turkin sekä Sveitsin ja Norjan. Viides, vuoden 2010 aineistonkeruu toteutettiin 34 maassa (EU27, Kroatia, Turkki, Norja, Albaniassa, Montenegrossa, Kosovossa ja Makedoniassa).

Vuoden 2010 lomake sisälsi yli 100 työntekijöille osoitettua kysymystä liittyen työaikoihin, työtehtäviin ja työoloihin, koulutukseen, työn organisointiin sekä työn ja muun elämän väliseen tasapainoon. Aineisto sisältää noin 1000 tapausta jokaisesta maasta (poikkeuksena suuret maat, kuten Saksa ja Turkki, joista on kerätty noin 2000 haastattelua kustakin sekä pienet maat, kuten Kypros ja Malta, n=600/maa). Säätiö pyrkii tarkkailemaan ja kehittämään kyselyn laatua, esimerkiksi laadullisten kysymyspattereiden jälkitemausten avulla. Kehittämistyön ohella osa lomakkeen sisällöstä on pyritty pitämään muuttumattomana, jotta ajallisten muutosten seuraaminen säilyisi mahdollisena.

### **Suomalainen työolotutkimus (1977–2013)**

Tutkimuksen aineistona käytetään myös Tilastokeskuksen työolotutkimuksia eri vuosilta. Työolotutkimukset ovat laajoja, 3000 - 6000 henkeä käsittäneitä koko palkansaajakunnan kattaneita tutkimuksia, joita on tehty seitsemän kertaa: 1977, 1984, 1990, 1997, 2003, 2008, 2013. tutkimukset on tehty käyntihaastatteluina. Keskimäärin hieman yli tunnin kestäneissä haastatteluissa on käsitelty sekä fyysistä, psyykkistä että sosiaalista työympäristöä, palkansaajien niihin liittyviä kokemuksia, työkokemusta, työmarkkina-asemaa, työehtoja, fyysistä ja psyykkistä oireilua, työmotivaatiota, työtyytyväisyyttä, työorientaatiota, tasa-arvon ja oikeudenmukaisuuden kokemista. Näistä asioista on käytetty samanlaisina toistettuja kysymyksiä siten, että keskeisimmiltä aihealueilta on tuloksia yli 25 vuoden ajalta. Olemme yhdistäneet eri vuosien aineistot yhteen tiedostoon, joka mahdollistaa ajallisten muutosten tarkastelun. Tiedostossa on kaikkiaan 35600 vastaajan tiedot.

Kysymykset ja niiden vaihtoehdot poikkeavat ajankohdittain, mikä tekee tiedoston käsittelystä ja analyysistä erittäin haastavaa ja aikaa vievää. Etenkin vuoden 1977 kyselyn data poikkeaa muista niin paljon, että sen hyödynnettävyys on epävarmaa. Hyvä pitkittäinen asetelma saadaan kuitenkin 1980-luvun alusta vuoteen 2013.

### **Erilaisten aineistojen käytön etuja**

Työnantaja- ja työntekijäaineistoilla on molemmilla omat vahvuutensa ja heikkoutensa tavoittelemamme tutkimuksen kannalta. Työntekijäaineistoiden perusteella ei useinkaan voi analysoida toimipaikkojen rakenteellisia piirteitä, vaikka ne tarjoavatkin mahdollisuuden muodostaa syvällisempi kuva työn piirteistä ja työn tekijälleen asettamista vaatimuksista. Työnantajien antamien tietojen kautta selvitetään millaisia työn organisoinnin ja henkilöstöjohtamisen käytäntöjä on käytössä.

### **3. TULOKSET**

#### **3.1. Työn organisoinnin muutokset yksityisellä ja julkisella sektorilla**

Käsikirjoituksessa ” Organization of work in Nordic countries: analysing change in public and private sector 2010–2010” tarkastelemme Eurooppalaisen työolotutkimuksen aineistosarjan (1995–2010) avulla työn organisoinnissa tapahtuneita muutoksia Suomessa ja pohjoismaissa (Tanska ja Ruotsi) viimeisen 20 vuoden aikana. Norja ei ole mukana analyysissä, koska maa on tullut mukaan kyselyihin vasta vuonna 2005. Erityisenä mielenkiintona ovat mahdolliset erot kehityskuluissa julkisella ja yksityisellä sektorilla.

Työn organisointimuotoja määrittelevät muuttujat on johdettu aiemmista tutkimuksista jotka käyttävät samaa tutkimuskehystä (ks. Arundel ym. 2007; Valeyre ym. 2009; Holm ym 2010; Holm & Lorenz 2015). Sovellamme analyysissä Lorenz ja Valeyren (2005) kehittämää kaksivaiheista metodologiaa. Ensimmäisessä vaiheessa analyysissä olevista muuttujista muodostetaan moniulotteisen korrespondenssianalyysin (MCA) avulla työn organisoinnin keskeiset ulottuvuudet. Toisessa vaiheessa käytetään hierarkkista klusterianalyysia (Wardin menetelmä) ryhmittelemään työpaikat korrespondenssianalyysin tuottamien työn organisoinnin ulottuvuuksien tai komponenttien mukaan erilaisiin tyypeihin.

Analyysin perusteella muodostuu neljä keskeistä työn organisoinnin tyyppiä:

Kevyttuotantomalli (Lean), yksinkertainen, oppiva ja Tayloristinen. Kevyttuotantomallia kuvaa tiimityö ja työtehtävien kierto, hyvät vaikutusmahdollisuudet, oppiminen ja ongelmien ratkaisua, työn laadun tarkkailua sekä määrälliset tuotantotavoitteet työn tahdin määrittäjänä. Oppivassa organisaatiomallissa on kevyttuotantomallin tapaan paljon vaikutusmahdollisuuksia sekä oppimista ja ongelmanratkaisua, mutta selvästi vähemmän tiimityötä, työn tahtiin liittyviä rajoitteita ja monotonisia työtehtäviä. Tayloristista mallia kuvaavat selkeimmin vähäiset vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, työn tahtiin liittyvät rajoitteet, monotoniset ja yksitoikkoiset työtehtävät sekä suhteellisen yleinen työn laadun tarkkailu. Yksinkertaista organisaatiomallia kuvaa selkeimmin tiimityön ja työn kierron vähäisyys, vähäiset työn tahdin rajoitteet, vähäinen työn laadun tarkkailu sekä muita heikkomat mahdollisuudet oppimiseen.

Tulosten (taulukko 1) perusteella kaikki maat ja sektorit ovat varsin yhdenmukaisesti siirtyneet kohti kevyttuotantomallia (Lean) eli lisääntyntä työn formalisoinnin astetta.

## Työn organisointi, yhteistoiminta ja työntekijöiden hyvinvointi Suomessa ja Euroopassa

Jossain määrin on myös havaittavissa siirtymää pois Tayloristisesta mallista kohti oppivaa organisaatiomallia. Kaikissa maissa oppiva organisaatiomalli on yleisempää julkisella ja Tayloristinen yksityisellä sektorilla eikä tilanne ole juuri muuttunut. Sama muuttumattomuus koskee myös maiden välisiä eroja. Oppivat organisaatiomallit ovat yleisempiä Tanskassa ja Ruotsissa, Tayloristiset työn organisoinnin mallit suomessa. Työn formalisointi näyttää yleistyneen voimakkaammin julkisella sektorilla, ainakin Tanskassa ja Suomessa. Kun 2000-luvun alussa ero sektoreiden välillä oli pieni, on kevyttuotantomalli ja työn formalisointi 2010 jo yleisempää julkisella sektorilla. Työn organisointimuoto on siten yleisellä tasolla melko erilainen Suomessa verrattuna muihin pohjoismaihin. Esimerkiksi tuottavuuteen ja innovaatioihin liittyvät uudet muodot eivät ole Suomessa niin yleisiä kuin muissa Pohjoismaissa.

Taulukko 1. Työn organisoinnin tyyppien yleisyys (%) julkisella ja yksityisellä sektorilla Pohjoismaissa (Eurooppalaiset työolotutkimukset 2000–2010)

Työn organisoinnin tyyppi	Vuosi	Tanska		Suomi		Ruotsi	
		Yksityinen	Julkinen	Yksityinen	Julkinen	Yksityinen	Julkinen
Kevyt (Lean)	2000	23.8	25.2	23.2	24.5	21.1	24.2
	2005	32.8	36.4	27.6	36.7	26.2	34.2
	2010	30.0	39.8	26.6	35.8	32.0	29.5
Yksinkertainen	2000	19.9	15.7	19.3	22.2	23.8	19.9
	2005	17.8	9.1	21.0	13.6	16.3	11.4
	2010	19.9	7.1	17.1	14.8	14.1	14.9
Oppiva	2000	33.3	44.9	18.0	25.2	28.1	39.4
	2005	27.1	39.2	16.6	27.3	36.1	44.3
	2010	31.4	42.1	20.4	27.8	29.9	38.0
Tayloristinen	2000	22.9	14.2	39.5	28.2	27.0	16.6
	2005	22.2	15.4	34.9	22.4	21.3	10.1
	2010	18.7	11.0	35.9	21.6	24.1	17.5

Tuloksemme työn organisoinnin muutoksesta Pohjoismaiden julkisella ja yksityisellä sektorilla ovat kaiken kaikkiaan yhdenmukaiset Holmin ja Lorezin (2015) laajempien tulosten kanssa, jotka koskevat EU25-maita. Kehityssuuntana on siirtymä pois oppimista ja autonomiaa edustavien työn organisointimuotojen käytöstä kohti rajoitetumpia tai muodollisempia muotoja, joissa rajoitetaan työntekijän mahdollisuuksia hankkia tietämystä pohjaksi uusille ratkaisuille päivittäisissä ongelmanratkaisutoiminnoissa.

### 3.2. Työpaikkatason sosiaalinen dialogi ja luottamus – katsaus johdon näkemyksistä ja niiden muutoksista vuosina 2009–2013

Joakim Zitting, YTM, YTM, projektitutkija, Jyväskylän yliopisto, [joakim.c.zitting@jyu.fi](mailto:joakim.c.zitting@jyu.fi)

#### Johdanto

Tässä katsauksessa tarkastellaan työnantajien ja -tekijöiden välistä yhteistoimintaa eli sosiaalista dialogia, sekä siihen olennaisesti liittyvää luottamusta. Katsauksessa hyödynnetään sekä taustakirjallisuutta että Euroopan laajuista kyselyaineistoa, jonka kautta tarkastellaan etenkin johdon näkemyksiä sosiaalisesta dialogista ja näiden näkemysten muutosta vuosina 2009–2013. Eri tasoilla käytävän sosiaalisen dialogin on sanottu olevan Euroopan sosiaalisen mallin avaintekijä, ja vaikuttavan tärkeällä tavalla taloudellisen tehokkuuden ja työn laadun yhdistämiseen (Eurofound 2015, 11). Työntekijöiden neuvottelumahdollisuudet ja yhteistoiminta työpaikoilla on myös nähty yhtenä selityksenä Pohjoismaiden hyvälle työelämän laadulle (Gallie 2003.)

Eurooppalainen työ- ja elinolojen kehitys- ja tutkimuslaitos Eurofound määrittelee sosiaalisen dialogin prosesseina, joihin osallistuvat tunnustetut työnantajat ja -tekijöitä edustavat organisaatiot. Työntekijäpuolen osallistuminen voi rajoittua pelkkään tiedon saantiin johdon taholta, tai se voi olla laajempaa ulottuen konsultointiin, neuvotteluihin ja yhteiseen osallistumiseen päätöksenteossa. Dialogi voi siis ottaa erilaisia muotoja ja tapahtua esimerkiksi työpaikkaneuvoston (works council) tai ammattiliittojen ja niiden luottamushenkilöiden kautta. Dialogia voidaan käydä eri tasoilla aina kansallisesta tasosta työpaikkatasolle. (Eurofound 2010; 2012). Tämän katsauksen empiirinen aineisto käsittelee etenkin työpaikkatasolla tapahtuvaa sosiaalista dialogia, mutta on kuitenkin pidettävä mielessä, että kansallisella tasolla tapahtuvat sosiaalisen dialogin prosessit voivat heijastua aina yksittäisiin toimipaikkoihin ja niissä käytävään dialogiin asti.

Sosiaalisen dialogin laatu määräytyy pitkälti johdon asenteiden ja heidän prosessille antamansa tuen pohjalta. Myös osapuolien välinen korkea luottamus on tärkeä tekijä yhteistoiminnallisten työmarkkinasuhteiden, sekä työntekijöiden ja johdon välisen sitoutumisen rakentumisessa. (Adler 2001; Eurofound 2012, 14; Eurofound 2015, 106.)

Zientara (2010) on käsitellyt sosiaalista dialogia sekä työpaikan hallintamekanismeja, ja tuo esille yhteistyön, -ymmärryksen ja kompromissien tärkeyden sekä johdon/työnantajien että työntekijöiden etujen turvaamisessa; nämä edut kun eivät välttämättä ole vastakkaisia. Hän linkittää yhteistyön ja kompromissihakuisuuden sosiaaliseen pääomaan ja vastavuoroiseen luottamukseen, jotka ovat tärkeitä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Työntekijöiden ja -antajien edut eivät siis välttämättä ole niin vastakkaiset, kuin saatetaan kuvitella.

Luottamuksen määrittely vaihtelee, mutta monet tutkijat ovat kuitenkin samaa mieltä sen kriittisistä elementeistä: positiiviset odotukset toisen osapuolen aikomuksista tai käyttäytymisestä, sekä suostumus tulla suojattomaksi. Luottamukseen siis liittyy riski siitä, että toinen osapuoli saattaa tehdä haittaa, mutta riskinoton vastapainona toimivat positiiviset odotukset siitä, että toisen osapuolen toimet ovat loppujen lopuksi hyödyllisiä.

Kirjallisuudessa erotetaan laajalla tasolla kaksi luottamuksen tyyppiä, eli luottamus voi olla henkilöiden välistä, mutta myös systeemistä tai institutionaalista luottamusta jossa luotetaan organisatoristen, institutionaalisten ja sosiaalisten järjestelmien toimintaan sekä niiden herättämään ja ylläpitämään luotettavaan käyttäytymiseen. Luottamus voi siis kohdistua henkilöön, kollektiiviin tai persoonattomaan järjestelmään. (Rousseau et al. 1998; Adler 2001; Biljsma-Frankema & Costa 2005.) Sosiaalisessa dialogissa ja sen käytänteissä voi siis ilmentyä sekä henkilöidenvälistä että institutionaalista luottamusta.

Luottamus ei myöskään ole staattista, vaan se voi lisääntyä tai vähentyä, hävitä ja myös syntyä uudelleen riippuen vuorovaikutuksesta ja yleisestä kontekstista. Se voi esimerkiksi kehittyä ajan myötä positiivisen vuorovaikutuksen kautta, ja vaikuttaa myös siihen miten tulevia tapahtumia tulkitaan. Työelämysuhteissa luottamus voi johtaa työntekijät uskomaan työnantajien tarjoaman tiedon tarkkuuteen sekä hyväksymään johdon päätökset.

Organisaatiokulttuurit, joissa työntekijöillä on mahdollisuus osallistua päätöksentekoon edistävätkin luottamusta johtoon, toisin kuin hierarkkiset rakenteet. (Rousseau et al. 1998; Biljsma-Frankema & Costa 2005; Holtz & Harold 2008.)

Monesti huomio kiinnittyy siihen, luottavatko työntekijät työnantajiinsa tai esimiehiinsä (esim. Holtz & Harold 2008). Luottamuksen osalta on kuitenkin muistettava yksi sen tärkeä ominaisuus, eli osapuolien keskinäinen riippuvuus: yhden osapuolen intressejä ei voi saavuttaa ilman turvautumista toiseen osapuoleen (Rousseau et al. 1998, 395). Sosiaalisessa dialogissa myös työnantajien ja toimipaikkojen johdon on luotettava siihen, että

työntekijöosapuoli ajaa yhteistä etua. Tässä katsauksessa keskiössä onkin juuri johdon näkemykset ja odotukset sosiaalisen dialogin sujuvuudesta ja hyödyistä. Tarkastelun alle otetaan empiirinen kyselyaineisto neljästä eri maasta, jonka pohjalta näitä näkemyksiä tarkastellaan myös toimipaikkakoon sekä ajallisen muutoksen osalta.

Nämä neljä maata ovat Suomi, Ruotsi, Saksa sekä Puola, jotka poikkeavat toisistaan mielenkiintoisella tavalla. Visser (2009) on tyypitellyt viisi Euroopan alueelta löydettävissä olevaa työmarkkinasuhteiden mallia, joiden voisi luulla heijastuvan myös työpaikkatason sosiaaliseen dialogiin. Suomi ja Ruotsi edustavat kyseisessä tyypittelyssä pohjoista mallia, mutta Suomi poikkeaa hieman muista Pohjoismaista työvoimalakien ja kolmikantaneuvottelujen osalta (emt.). Myös Gallie (2003) on nähnyt Suomen poikkeavan hieman muista Pohjoismaista työelämän laatuun ja työntekijöiden osallisuuteen liittyvien kysymysten osalta.

Saksa on Visserin (emt.) tyypittelyssä selkeä keski-länsi-eurooppalaisen mallin edustaja. Saksan kiinnostavuutta lisää sen paljon huomiota kerännyt työpaikkaneuvosto -malli (works council) joka edustaa toimipaikkatason sosiaalista dialogia. Siinä vähintään viisi henkeä työllistävien liikeyritysten työntekijät äänestävät keskuudestaan neuvoston, joka neuvottelee toimipaikan käytännöistä. Joissain asioissa neuvostoilla on oikeus tiedonsaantiin ja konsultointiin, kun taas joissain jopa veto-oikeus johdon aloitteisiin. Työpaikkatasolla toimivat neuvostot ovat institutionalisoituneita työvoiman edustuksen muotoja, joiden toiminta siis eroaa ammattiliittojen toiminnoista. Muihin Länsi-Euroopan maihin verrattuna Saksan työpaikkaneuvostoilla on suhteellisen laaja valta. (Jirjahn 2009.)

Puola kuuluu Visserin (2009) tyypittelyssä keski-itä-eurooppalaiseen malliin. Lisäksi Puolan tekee kiinnostavaksi sen lyhyt perinne sosiaalisessa dialogissa, sekä maan työmarkkinasuhteissa ja kansallisessa keskustelussa vallitseva vastakkainasettelun ja polarisaation ilmapiiri. Tämä on nähtävillä sekä kansallisen että työpaikkatason sosiaalisessa dialogissa. Syiksi tälle on mainittu muun muassa työmarkkinaosapuolien kokemattomuus kompromissien hakemiseen tähtäävissä neuvotteluissa, sekä heikko sosiaalisen pääoman laatu joka vaikuttaa osapuolten toisiaan kohtaan tuntemaan luottamukseen. (Zientara 2010.)



### Katsauksen toteutus

Katsauksen aineistoina käytetään Eurooppalaisen toimipaikkakyselyn (European Company Survey) vuosina 2009 ja 2013 kerättyjä aineistoja. ECS on Eurofoundin säännöllisin väliajoin toteuttama Euroopan laajuinen kysely, joka on kohdistettu yli kymmenen henkeä työllistävien julkisen ja yksityisen sektorin toimipaikkojen johdolle (suuremmissa toimipaikoissa henkilöstöjohdolle) sekä työntekijöiden edustajille. Kyselyillä kartoitetaan muun muassa toimipaikoissa käytössä olevia työn organisoinnin muotoja kuten työn joustavuutta, sekä työntekijöiden osallistumista työpaikan päätöksentekoon. Vuonna 2009 kysely kattoi 30 Euroopan maata ja 2013 32 maata<sup>1</sup>, ja kysely on molempina vuosina kohdistunut yli 20 000 toimipaikkaan. (Eurofound 2010; Eurofound 2015.)

Kyselyjen toteuttamisen ajankohta on mielenkiintoinen. Aineistona olevista kyselyistä ensimmäinen toteutettiin keväällä 2009 kun globaali talouskriisi oli alkanut, kun taas toinen kysely toteutettiin vuoden 2013 alkupuoliskolla Euroopan alkaessa toipua siitä. (Eurofound 2010; Eurofound 2015.) Kyselyaineistot mahdollistavat empiirisen tarkastelun siitä, miten työnantajien näkemykset sosiaalisesta dialogista ovat muuttuneet vuosina 2009–2013. Onkin mielenkiintoista tarkastella, onko talouskriisin aika siis vähentänyt luottamusta ja luonut eräänlaista vastakkainasettelun henkeä? Toisaalta suoria kausaalisuhteita esimerkiksi talouskriisin ja muuttuneiden näkemysten välillä ei voi vetää, sillä viime vuosina myös sosiaalista dialogia pönkittävät rakenteet ovat muuttuneet työehtosopimusten kattavuuden heikentyessä ja ammattijärjestöjen jäsenyyksien laskiessa. Lisäksi paineita työehtosopimusneuvottelujen hajauttamisesta alemmille tasoille on nähty muun muassa Suomessa, Saksassa, Italiassa ja Ruotsissa. Sosiaaliseen dialogiin vaikuttavat muutokset koskettavat enemmistöä EU-maista. (Eurofound 2012.)

ECS-kyselyissä on tarkasteltu myös näkemyksiä sosiaalisen dialogin sujuvuudesta. Tämän katsauksen kannalta olennaista on, että vuosina 2009 ja 2013 on kysytty toimipaikkojen johdon edustajilta joitain samoja kysymyksiä, jotka liittyvät toimipaikkojen henkilöstöedustukseen ja sosiaaliseen dialogiin liittyviin odotuksiin. Tarkasteltavat

---

<sup>1</sup> Vuoden 2013 kyselyssä olleet kaksi uutta maata jätettiin analyysivaiheessa huomioimatta, jotta vertailukelpoisuus vuoden 2009 aineistoon säilyisi.

kysymykset (vastausasteikolla 1 = täysin eri mieltä, 2 = eri mieltä, 3 = samaa mieltä ja 4 = täysin samaa mieltä<sup>2</sup>) ovat:

- Henkilöstöedustus auttaa meitä rakentavalla tavalla keksimään tapoja parantaa työpaikan tehokkuutta
- Henkilöstöedustuksen osallistuminen johtaa usein huomattaviin viivästyksiin tärkeissä johdon päätöksissä
- Henkilöstöedustuksen kuuleminen tärkeissä muutoksissa johtaa henkilöstön parempaan sitoutumiseen toteuttaa muutoksia
- Haluaisimme mieluummin neuvotella suoraan henkilöstömme kanssa (2009) / Keskustelemme mieluummin suoraan työntekijöiden kanssa (2013)

Vuoden 2013 kyselyssä kolmea ensimmäistä kysymystä käytettiin erään neljännen kysymyksen kanssa muodostamaan keskiarvomuuttuja, joka kuvasti johdon luottamusta henkilöstöedustusta kohtaan (Eurofound 2015, 156). Tämän katsauksen kannalta harmillista on, että kyseistä neljättä kysymystä ei esitetty vuoden 2009 kyselyssä joten keskiarvomuuttujaa ei voinut muodostaa. Keskiarvomuuttujan muodostusta kolmen kysymyksen avulla kyllä kokeiltiin, mutta sen reliabiliteetti oli heikko cronbachin alfan jäädessä alle 0,5:n. Näin ollen tässä katsauksessa on tyydyttävä yksittäisten kysymysten tarkasteluun.

Viimeinen kysymys on otettu mielenkiinnon vuoksi, sillä sen avulla saadaan tarkasteltua haluaako johto sittenkin keskustella suoraan henkilöstön kanssa, vaikka sillä olisikin luottamusta henkilöstöedustusta kohtaan. Viimeisen kysymyksen sanamuoto on hieman muuttunut kyselyjen välillä, mikä kannattaa pitää mielessä tuloksia tarkasteltaessa. Sanamuodot ovat kuitenkin sen verran samankaltaiset, että vertailukelpoisuutta on olemassa. Vastaajamäärien osalta todettakoon, että yksittäisissä maissa vastausmäärät kysymyksiin vaihtelivat 550–850 välillä, ja kaikkien maiden kohdalla vastausmäärä oli 12 000 paikkeilla.

---

<sup>2</sup> Kysymysten vastausasteikko on muuttunut kyselyjen välillä. Vuonna 2009 asteikko oli 1–5 jossa vastausvaihtoehto kolme tarkoitti ”ei samaa eikä eri mieltä”. Vuoden 2013 kyselyssä vastausasteikko taas oli 1–4; kyselyaineistossa ei ollut ”ei samaa eikä eri mieltä” -vastausvaihtoehtoa vaan aineistossa näkyi niin sanotusti varmat vastaukset. Tätä katsausta varten vuoden 2009 kyselyn tuloksista poistettiin vastausvaihtoehto kolme, mikä mahdollistaa vertailukelpoisten vastauskeskiarvojen laskemisen ”varmojen” vastausten pohjalta.

### Analyyysi

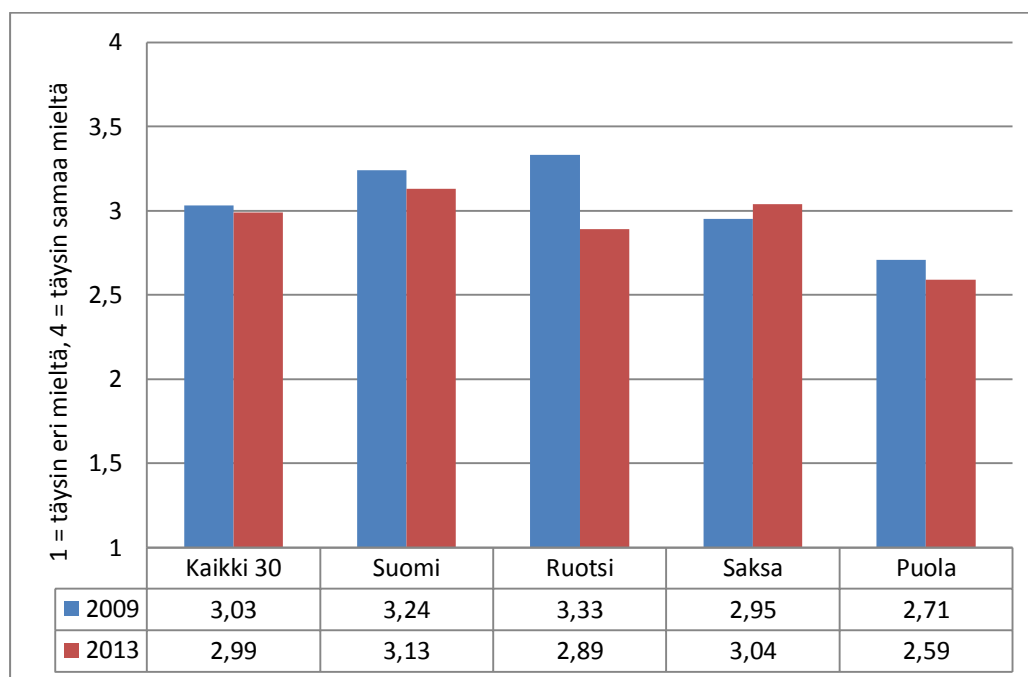
Kuvioista 1–4 voi tarkastella 30:n ECS-kyselyissä mukana olleen maan sekä neljän tähän katsaukseen valitun maan vastauskeskiarvoja. Kaikkien maiden osalta voi todeta, että toimipaikkojen johto suhtautuu luottavaisesti henkilöedustukseen, eikä tilanteessa ole tapahtunut suurta ajallista muutosta. Vuoden 2009 osalta voi taas todeta, että Suomessa ja Ruotsissa ollaan keskimääräistä luottavaisempia henkilöstöedustuksen kanssa neuvottelun hyötyihin, ja Saksa sekä Puola ovat keskitasoa. Puolassa ei kuitenkaan uskota henkilöedustuksen apuun työpaikan tehokkuuden parantamisessa niin paljoa kuin muualla (ks. kuvio 1).

Ajallisten muutosten osalta voi sanoa, että halukkuus neuvotella suoraan henkilöstöedustuksen kanssa on kaikkialla hieman kasvanut, usko henkilöstöedustuksen kuulemisen yhteydestä henkilöstön sitoutumiseen on hieman heikentynyt ja usko henkilöedustuksen apuun työpaikan tehokkuuden parantamisessa hieman heikentynyt. Viimeksi mainitun asian kohdalla Saksa on kuitenkin poikkeus. Mielenkiintoisimmat ajalliset muutokset löytyvät Ruotsista, jossa luottamus henkilöstöedustuksen kanssa neuvottelun hyötyihin näyttää viime vuosina selvästi laskeneen. Ruotsi onkin lähestynyt kaikkien maiden keskiarvoa tehden pesäeroa Suomeen, jonka ajalliset muutokset ovat olleet pieniä. Kysymyksessä henkilöstöedustuksen osallistumisen ja henkilöstön sitoutumisen yhteydestä Ruotsin vastauskeskiarvo on tippunut jopa Puolan alapuolelle, vaikkakin näiden kahden maan välinen ero on pieni (ks. kuvio 3).

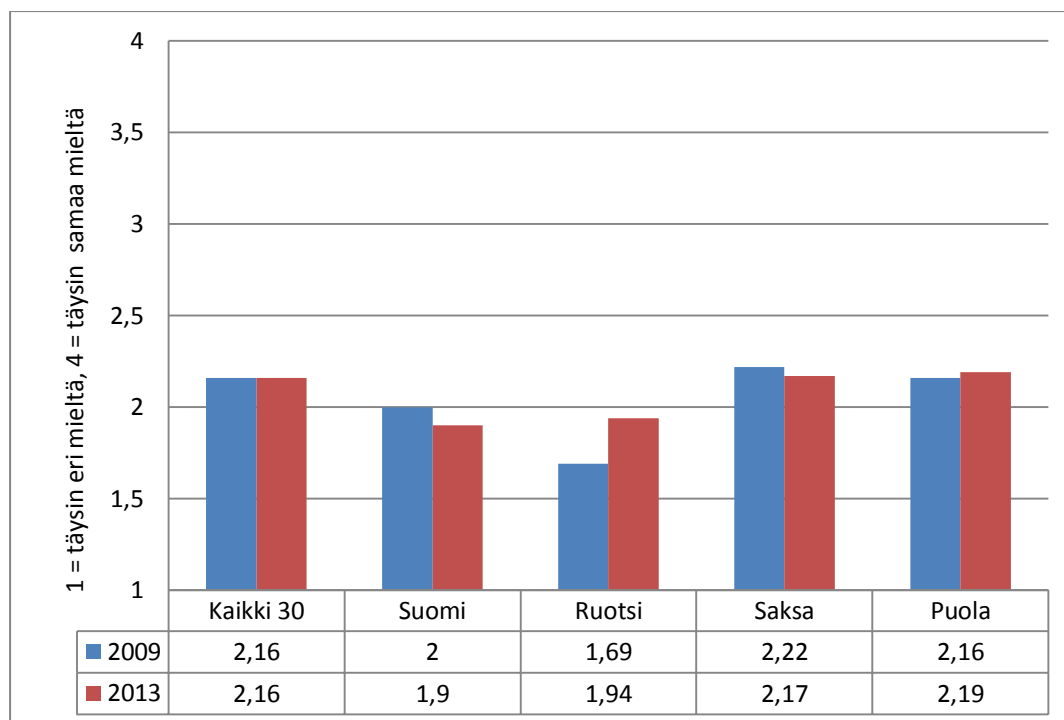
Kuviosta neljä voi nähdä, että halukkuus neuvotella suoraan henkilöstön kanssa on neljän vuoden aikana kasvanut kaikkialla muutoksen ollessa suurinta Saksassa ja Puolassa. Muutos ei kuitenkaan ole ollut niin suuri yhä edelleen keskitason alapuolella pysyvässä Ruotsissa, vaikka muut kysymykset viittaavat sen kohdalla jonkinasteiseen luottamukseen laskuun. Tämän kysymyksen osalta voi kyllä olla mahdollista, että hieman muuttunut kysymyksenasettelu vaikuttaa asiaan. Kuvioissa on esitetty suomenkielisen lomakkeen kysymysasettelu, mutta samankaltainen muutos on ollut myös englanninkielisessä lomakkeessa ja todennäköisesti myös muissakin kielissä.

Kun vastauskeskiarvoja miettii johdannossa esille tuotujen Visserin (2009) työmarkkisuhteiden mallien kannalta, niin kovin merkittäviä eroja ei ole nähtävissä. Pohjoista

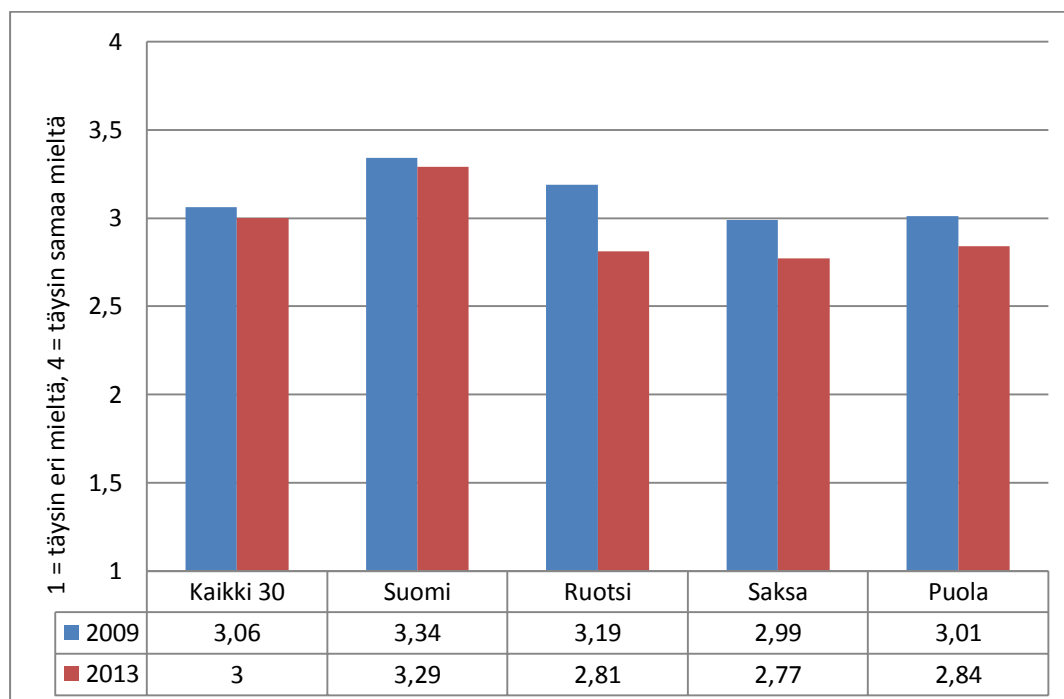
mallia edustavassa Suomessa toimipaikkojen johto on hieman keskimääräistä luottavaisempi henkilöstöedustuksen hyötyihin, kun taas samaa mallia edustavassa Ruotsissa luottavaisuus on heikentynyt ja maa on selvästi lähentynyt kaikkien maiden keskiarvoja. Keski-länsi – eurooppalaista mallia edustava Saksa on lähellä keskiarvoja, kuten myös Puola lukuun ottamatta luottamusta henkilöstöedustuksen hyödyistä työpaikan tehokkuuden parantamisessa (ks. kuvio 1). Zientara (2010, 309) onkin tuonut esille, että Puolassa työnantajilla ja johdolla ei virallisesti ole mitään ammattiliittoja ja konsensus-hakuisuutta vastaan, vaikka he pitävätkin ammattiliittolaisia muun muassa jyrkkinä ja muutosvastarintaisina. Onko siis niin, että Puolassa löytyy sosiaalisen dialogin kohdalla enemmänkin institutionaalista luottamusta, muttei henkilöiden välistä?



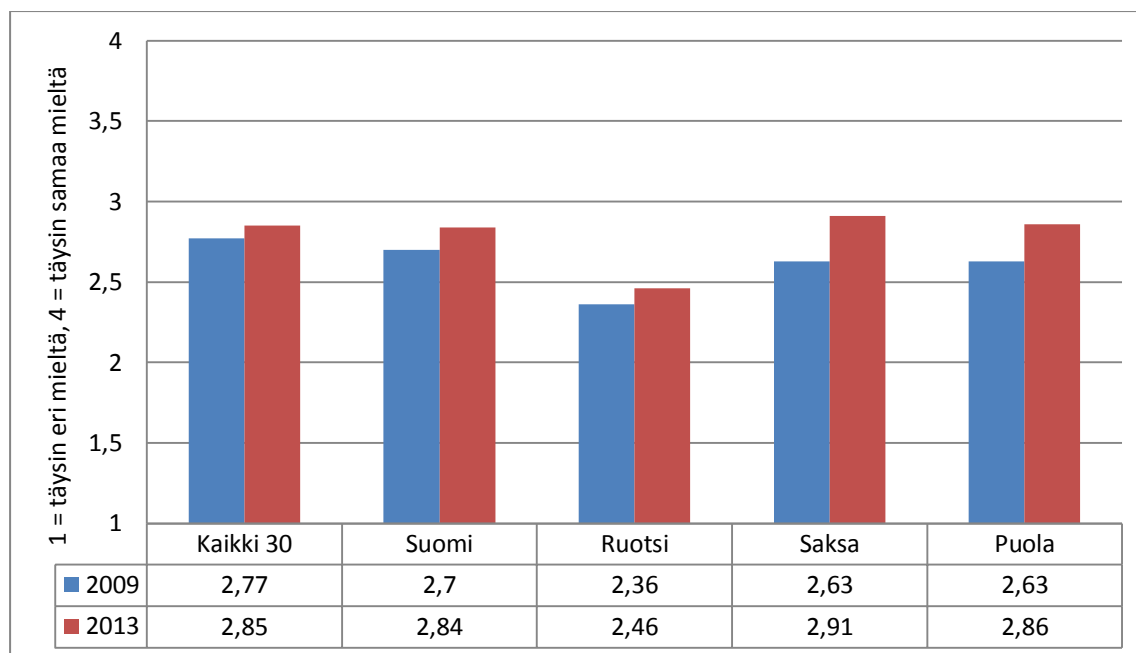
**Kuvio 1.** Vastauskeskiarvot vuosien 2009 ja 2013 ECS-kyselyissä toimipaikkojen johdon edustajille suunnattuun kysymykseen ”Henkilöstöedustus auttaa meitä rakentavalla tavalla keksimään tapoja parantaa työpaikan tehokkuutta”.



**Kuvio 2.** Vastauskeskiarvot vuosien 2009 ja 2013 ECS-kyselyissä toimipaikkojen johdon edustajille suunnattuun kysymykseen ”Henkilöstöedustuksen osallistuminen johtaa usein huomattaviin viivästyksiin tärkeissä johdon päätöksissä”.



**Kuvio 3.** Vastauskeskiarvot vuosien 2009 ja 2013 ECS-kyselyissä toimipaikkojen johdon edustajille suunnattuun kysymykseen ”Henkilöstöedustuksen kuuleminen tärkeissä muutoksissa johtaa henkilöstön parempaan sitoutumiseen toteuttaa muutoksia”.



**Kuvio 4.** Vastauskeskiarvot vuosien 2009 ja 2013 ECS-kyselyissä toimipaikkojen johdon edustajille suunnattuun kysymykseen ” Haluaisimme mieluummin neuvotella suoraan henkilöstöme kanssa (2009) / Keskustelemme mieluummin suoraan työntekijöiden kanssa (2013)”.

Taulukosta yksi voi tarkastella vastauskeskiarvoja henkilöstömäärän mukaan määriteltyjen toimipaikkakokojen mukaan. Keskiarvojen eroja on myös testattu tilastollisesti SPSS for Windowsin versiolla 22 hyödyntämällä sen Kruskal-Wallis –testiä. Tilastollisesti merkitseviä eroja löytyy etenkin kysymyksessä siitä, kokeeko toimipaikkojen johto henkilöstöedustuksen osallistumisen aiheuttavan viivytyksiä johdon tärkeisiin päätöksiin. Tätä mieltä ollaan keskimääräistä enemmän henkilöstömääriltään suurissa toimipaikoissa ja Saksassa myös keskikokoisissa, vaikkakin Saksassa näkemykset ovat hieman lientyneet neljän vuoden aikana. Silti erot verrattuna pieniin toimipaikkoihin ovat siellä suuret.

Vähemmän yllättävää on, että toimipaikkakoolla näyttää olevan merkitystä sen osalta, haluavatko toimipaikkojen johdon edustajat neuvotella suoraan henkilöstön kanssa. Halukkuus tähän on suurinta pienissä toimipaikoissa, mutta viimeisen neljän vuoden aikana se on kasvanut myös suurissa toimipaikoissa ja Saksassa myös keskisuurissa. Onko siis niin, että vaikka henkilöstöedustuksen nähdään yhä edelleen olevan hyödyksi, niin myös suurien toimipaikkojen johto on alkanut aiempaa enemmän haluta suoraa neuvottelua henkilöstön kanssa? Kysymys on mielenkiintoinen etenkin sosiaalisen dialogin tulevaisuuden kannalta.

Ruotsin kiinnostavat ajalliset muutokset näyttävät koskevan kaikkia kokoluokkia lukuun ottamatta kysymystä neuvotella suoraan henkilöstön kanssa, jossa muutos on painottunut suurempiin kokoluokkiin. Tämä herättää kysymyksiä muun muassa siitä, onko maan työmarkkinalainsäädännössä, yleisessä neuvotteluilmapiirissä tai jossain muussa yhteiskunnallisessa kontekstissa tapahtunut muutoksia neljän vuoden aikana, jotka sitten heijastuvat johdon näkemyksiin? Konteksti kuitenkin on kriittinen tekijä luottamuksen ja myös sen muutosten ymmärtämiseksi (Rousseau et al. 1998).

Suomessa ja Saksassa ei ole kovin suuria muutoksia jossain tietyissä kokoluokissa, vaan muutokset ovat olleet suhteellisen tasaisesti jakautuvia. Mainittavia ajallisia muutoksia on kuitenkin Puolassa, jossa usko henkilöstöedustuksen kanssa neuvottelun ja henkilöstön sitoutumisen välillä on laskenut etenkin keskisuurissa toimipaikoissa. Lisäksi luottamus henkilöstöedustuksen avusta työpaikan tehokkuuden parantamiseksi on laskenut etenkin pienissä mutta myös keskisuurissa toimipaikoissa tasaten eroja toimipaikkakokojen välillä.

## Työn organisointi, yhteistoiminta ja työntekijöiden hyvinvointi Suomessa ja Euroopassa

**Taulukko 1.** Vastauskeskiarvot vuosien 2009 ja 2013 ECS-kyselyissä toimipaikkojen johdon edustajille suunnattuun neljään kysymykseen toimipaikan henkilöstön määrän mukaisesti jaoteltuna. Keskiarvot vastausasteikolla 1 = vahvasti eri mieltä, 4 = vahvasti samaa mieltä.

Henkilöstöedustus auttaa meitä rakentavalla tavalla keksimään tapoja parantaa työpaikan tehokkuutta											
<b>Suomi</b>	<b>2009</b>	<b>2013</b>	<b>Ruotsi</b>	<b>2009</b>	<b>2013*</b>	<b>Saksa</b>	<b>2009</b>	<b>2013</b>	<b>Puola</b>	<b>2009*</b>	<b>2013</b>
Kaikki	3,24	3,13	Kaikki	3,33	2,89	Kaikki	2,92	3,04	Kaikki	2,71	2,59
10 - 49	3,26	3,11	10 - 49	3,30	2,75	10 - 49	3,01	3,05	10 - 49	2,94	2,67
50 - 249	3,21	3,18	50 - 249	3,29	2,94	50 - 249	2,92	2,99	50 - 249	2,75	2,56
250+	3,27	3,10	250+	3,40	2,97	250+	2,92	3,07	250+	2,52	2,57
Henkilöstöedustuksen osallistuminen aiheuttaa usein huomattavia viivytyksiä johdon tärkeisiin päätöksiin											
<b>Suomi</b>	<b>2009</b>	<b>2013*</b>	<b>Ruotsi</b>	<b>2009*</b>	<b>2013</b>	<b>Saksa</b>	<b>2009*</b>	<b>2013*</b>	<b>Puola</b>	<b>2009*</b>	<b>2013*</b>
Kaikki	2,00	1,90	Kaikki	1,69	1,94	Kaikki	2,22	2,17	Kaikki	2,16	2,19
10 - 49	1,95	1,90	10 - 49	1,62	1,91	10 - 49	1,99	1,85	10 - 49	2,01	2,10
50 - 249	2,02	1,84	50 - 249	1,68	1,94	50 - 249	2,24	2,21	50 - 249	2,06	2,18
250+	2,06	2,03	250+	1,81	2,00	250+	2,42	2,25	250+	2,34	2,29
Henkilöstöedustuksen kanssa neuvottelemisen saa henkilöstön sitoutumaan paremmin muutosten toteutukseen											
<b>Suomi</b>	<b>2009</b>	<b>2013</b>	<b>Ruotsi</b>	<b>2009</b>	<b>2013</b>	<b>Saksa</b>	<b>2009*</b>	<b>2013</b>	<b>Puola</b>	<b>2009*</b>	<b>2013</b>
Kaikki	3,34	3,29	Kaikki	3,19	2,81	Kaikki	2,99	2,77	Kaikki	3,01	2,84
10 - 49	3,33	3,31	10 - 49	3,22	2,86	10 - 49	3,08	2,87	10 - 49	3,06	2,94
50 - 249	3,29	3,31	50 - 249	3,22	2,79	50 - 249	2,93	2,76	50 - 249	3,10	2,80
250+	3,44	3,25	250+	3,08	2,79	250+	2,95	2,75	250+	2,89	2,82
Haluaisimme mieluummin neuvotella suoraan henkilöstömme kanssa (2009) / Keskustelemme mieluummin suoraan työntekijöiden kanssa (2013)											
<b>Suomi</b>	<b>2009*</b>	<b>2013*</b>	<b>Ruotsi</b>	<b>2009*</b>	<b>2013*</b>	<b>Saksa</b>	<b>2009*</b>	<b>2013*</b>	<b>Puola</b>	<b>2009*</b>	<b>2013*</b>
Kaikki	2,70	2,84	Kaikki	2,36	2,46	Kaikki	2,63	2,91	Kaikki	2,63	2,86
10 - 49	3,07	3,07	10 - 49	2,81	2,85	10 - 49	3,00	3,11	10 - 49	2,90	3,08
50 - 249	2,60	2,75	50 - 249	2,20	2,36	50 - 249	2,58	2,98	50 - 249	2,71	2,81
250+	2,14	2,44	250+	1,87	2,17	250+	2,34	2,77	250+	2,38	2,76
Keskimääräiset vastaajamäärät (N) yllä oleviin kysymyksiin.											
<b>Suomi</b>	<b>2009</b>	<b>2013</b>	<b>Ruotsi</b>	<b>2009</b>	<b>2013</b>	<b>Saksa</b>	<b>2009</b>	<b>2013</b>	<b>Puola</b>	<b>2009</b>	<b>2013</b>
Kaikki	632	846	Kaikki	641	665	Kaikki	814	557	Kaikki	615	661
10 - 49	254	383	10 - 49	270	206	10 - 49	279	91	10 - 49	166	158
50 - 249	237	297	50 - 249	199	263	50 - 249	229	201	50 - 249	209	336
250+	141	166	250+	172	196	250+	306	265	250+	240	167

\* = Toimipaikkojen väliset erot ovat kyseisenä vuonna tilastollisesti vähintään melkein merkitseviä, sig. level <.05. Käytetty menetelmä: Independent Samples Kruskal-Wallis Test (ohjelmana SPSS:n versio 22).



### Pohdinta

Analyysiluvun perusteella näyttää siis siltä, että johdon edustajilla on yhä edelleen luottamusta siihen, että neuvotteluilla henkilöstöedustuksen kanssa saavutetaan yhteinen etu. Silti luottamuksesta huolimatta halukkuus suoriin neuvotteluihin työntekijöiden kanssa on kasvanut jonkin verran, eniten työpaikkaneuvostoistaan huomiota saaneessa Saksassa. Suomessa johto on keskimääräistä luottavaisempi sosiaalisen dialogin hyötyihin, kun taas toisessa Pohjoismaassa Ruotsissa luottamus on neljässä vuodessa laskenut. Saksan tulokset olivat lähellä kaikkien ECS-maiden keskiarvoja, ja Puolankin keskiarvot olivat yllättävän lähellä vaikka maat kuuluvat eri työmarkkinasuhteiden regiimeihin. Henkilöstömäärällä mitattu toimipaikkakoko taas vaikutti eniten halukkuuteen neuvotella suoraan henkilöstön kanssa: suurinta halukkuus oli pienissä toimipaikoissa mutta se on kasvanut myös suurissa toimipaikoissa.

Taluskriisin ajallisella kontekstillaakaan ei näyttänyt olevan suurta vaikutusta luottamukseen eli vastakkaisasettelun henkeä ei ole syntynyt, mutta avoimeksi kysymykseksi jää mikä on vaikuttanut kasvaneeseen halukkuuteen neuvotella suoraan henkilöstön kanssa. Tällainen yleisluontoinen katsaus nostattaakin useita jatkotutkimuskysymyksiä, etenkin kun katsauksen pääasiallisena tarkoituksena oli vain esittää maiden välisten erojen olemassa oloa ja muutosta. Tarkasteltavissa maissa on esimerkiksi erilaisia sosiaalisen dialogin malleja, ne edustavat erilaisia työmarkkinasuhteiden regiimejä ja ne edustavat myös erilaisia hyvinvointiregiimejä. Voikin kysyä, mistä sosiaalisen dialogin kannalta tärkeä luottamus kumpuaa ja mikä sitä heikentää tai vahvistaa.

Luottamusta käsittelevissä tutkimuksissa tuodaan esille, että sillä on erilaisia lajeja, ja että se muodostuu erilaisten mekanismien kuten henkilöiden välisten suorien kontaktien kautta, verkostomaineen kautta tai sen kautta miten instituutioiden koetaan muokkaavan toisten toimijoiden käytöstä ja arvoja. (Adler 2001; Biljsma-Frankema & Costa 2005). Näistä erilaisista luottamuksen lajeista sekä osatekijöistä ja luottamuksen muodostumisen lajeista on mahdollista saada teoreettista pohjaa sosiaaliseen dialogiin liittyvän luottamuksen tarkempaan tarkasteluun. Mielenkiintoinen kysymys onkin, mikä luottamuksen laji vaikuttaa

toimipaikkatason sosiaalisessa dialogissa enemmän: henkilöiden välinen vai institutionaalinen? Lisäksi erilaisia kontekstuaalisia tekijöitä olisi hyvä tarkastella lähemmin.

Luottamuksen ja sosiaalisen dialogin suhdetta olisi hyvä tarkastella erilaisilla menetelmillä, hyödyntäen sekä määrällisiä monimuuttujamenetelmiä mutta myös laadullisia menetelmiä. Lisäksi asiaa olisi hyvä tarkastella useampien aineistojen avulla ja yhdistäen sekä johdon että henkilöstöedustajien näkökulmaa. Kiinnostava seikka esimerkiksi on, miten hyvin toimipaikkojen henkilöstö luottaa edustajiinsa, mikä siihen vaikuttaa ja onko siinäkin tapahtunut muutoksia. European Company Surveyt tarjoavat yhden tarkasteluaineiston, mutta valitettavasti ajallisten muutosten tarkastelua vaikeuttaa erot kysymyksenasetteluissa. Tiettyä vuotta kuvastavan poikkileikkausaineiston avulla on kyllä mahdollista saada tietoa luottamuksen eri osatekijöistä, mutta pitkittäisaineiston avulla näiden tekijöiden yhteys olisi kätevämpi varmistaa.

Sosiaalinen dialogi ja luottamus ovat tärkeitä tekijöitä toimipaikkojen tehokkuuden ja tuloksellisuuden kannalta, joten lisätiedolle on paikkansa. Luottamusta käsittelevissä tutkimuksissa on tuotu esille, miten luottamus mahdollistaa yhteistoiminnallista käytöstä, edistää avointa kommunikaatiota ja tietojen vaihtoa, vähentää haitallisia konflikteja sekä edistää tehokkaiden vastausten löytämistä kriisitilanteissa. Se myös johtaa työntekijät hyväksymään esimiesten päätöksiä helpommin kuin heikon luottamuksen olosuhteissa. (esim. Rousseau et al 1998; Biljsma-Frankema & Costa 2005; Holtz & Harold 2008.)

ECS-kyselyjen tuloksia käsittelevissä raporteissa taas todetaan aineistojen analyysin paljastavan, että työntekijöiden ja johdon välinen suhde sekä luottamus ovat positiivisesti kytköksissä työpaikan hyvinvointiin ja toimipaikan suorituskykyyn. Lisäksi analyysit vahvistavat teoreettisia oletuksia siitä, että vaikuttamiskanavan tarjoaminen työntekijöille erilaisten henkilöstöedustuksen muotojen kautta voi vähentää tyytymättömyydestä johtuvia irtisanoutumisia työntekijöiden saadessa näkemyksensä esille. Henkilöstöedustuksen myötä työopimukset ovat pidempiä, mikä tarjoaa hyvän pohjan työntekijöiden osaamisen kehittämiseksi. Työnantajilla on myös mahdollisuus oppia enemmän työpaikan toiminnasta ja tehdä parannuksia tuotantoprosessiin. (Eurofound 2012 & 2015.)

Sosiaalinen dialogi ja luottamus näyttävät siis olevan selvästi toisiinsa kytkeytyviä asioita, joista näyttää myös olevan hyötyä sekä yksittäisille toimipaikoille mutta myös laajemmin

koko yhteiskunnalle. Aihe on kuitenkin hyvin monimuotoinen monien eri tekijöiden vaikuttaessa asiaan, jolloin syy-seuraussuhteita on vaikea todentaa. Haasteellisuudestaan huolimatta sosiaalisen dialogin ja sen osapuolien välinen luottamus voi olla hyvinkin kiinnostava tutkimusaihe, joka voi kertoa paljon myös sosiaalisen dialogin käytänteitä ympäröivästä yhteiskunnallisesta kontekstista.

### **Kirjallisuus**

Adler, P. S. (2001) Market, Hierarchy, and Trust: The Knowledge Economy and the Future of Capitalism. *Organization Science* 12(2), 215–234.

Biljsma-Frankema, K. & Costa, A. C. (2005) Understanding the Trust–Control Nexus. *International Sociology* 20(3), 259–282.

Eurofound (2010) European Company Survey 2009: Overview. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Eurofound (2012) Workplace social dialogue in Europe: An analysis of the European Company Survey 2009. [online]. <URL: <http://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2012/working-conditions-industrial-relations/workplace-social-dialogue-in-europe-an-analysis-of-the-european-company-survey-2009> >. Luettu 23.11.2015.

Eurofound (2015), Third European Company Survey – Overview report: Workplace practices – Patterns, performance and well-being. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Gallie, D. (2003) The Quality of Working Life: Is Scandinavia Different? *European Sociological Review*, 19(1), 61–79.

Holtz, B.C. & Harold, C.M. (2008) When your boss says no! The effects of leadership style and trust on employee reactions to managerial explanations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 81, 777–802.

Jirjahn, U. (2009) The Introduction of Works Councils in German Establishments — Rent Seeking or Rent Protection? *British Journal of Industrial Relations* 48(3), 521–545.

Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998) Introduction to Special Topic Forum: Not so Different after All: A Cross-Discipline View of Trust. *The Academy of Management Review* 23(3), 393–404.

Visser, J. (2009) The Quality of industrial relations and the Lisbon strategy. Teoksessa European Commission (toim.) *Industrial Relations in Europe 2008*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Zientara, Piotr (2010) The involvement of Polish trade unions in social dialogue and workplace governance: implications for reform. *International Social Science Journal* 61 (200–201), 303–320.

### 3.3. Joustavuusregiimit Euroopassa ja työn ja muun elämän tasapaino

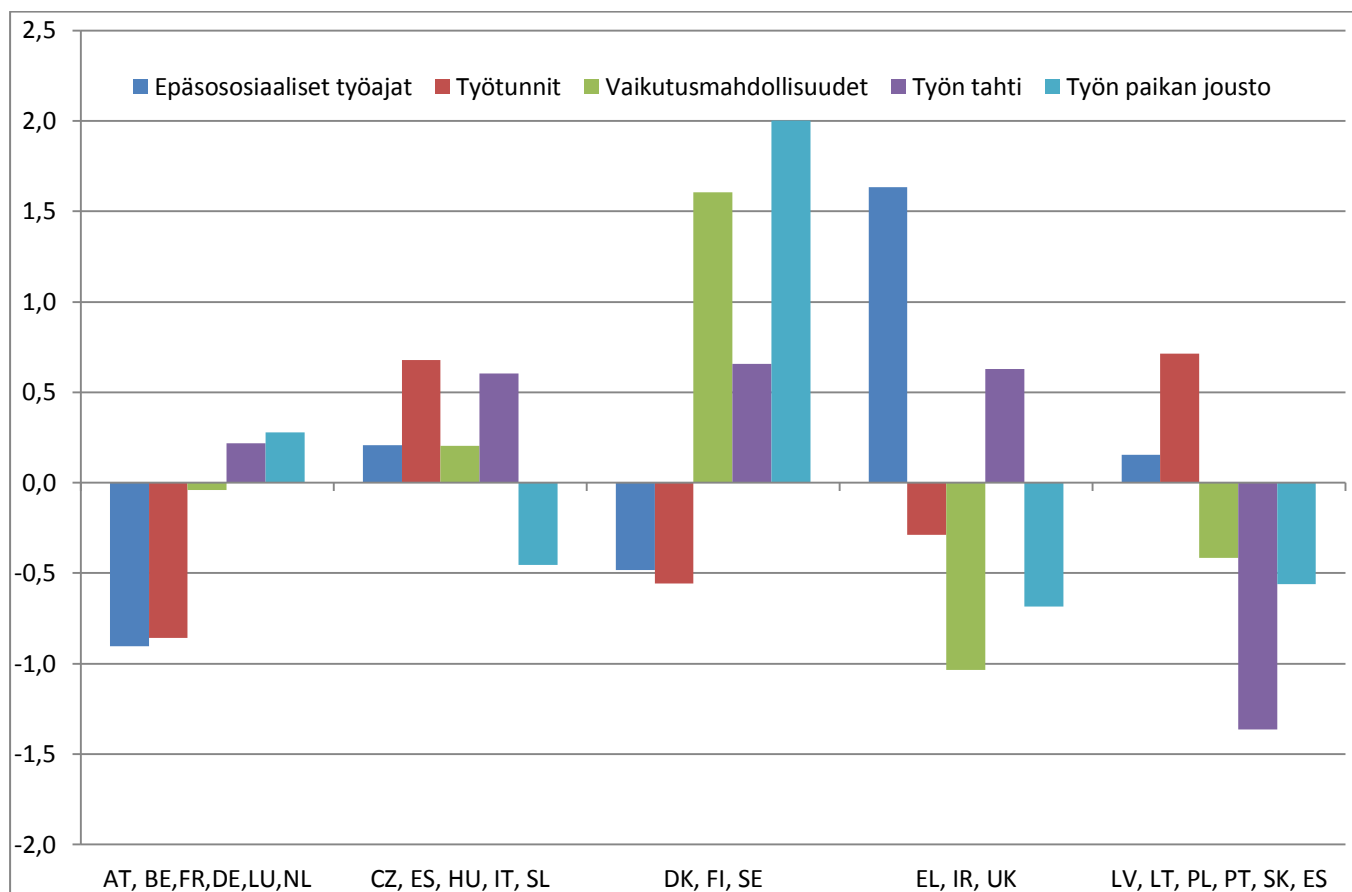
Artikkelissa 'Working-Time Regimes and Work-Life Balance in Europe' (julkaistu: *European Sociological Review*, 31 (6), 713-724) tarkastelemme Eurooppalaisen työolotutkimuksen (2010) avulla työaikojen jouston muotoja Euroopassa. Lisäksi analysoimme, missä määrin työaikojen jouston muodot ovat yhteydessä työntekijöiden kokemukseen siitä, miten työajat joustavat muun elämän vaatimusten mukaan. Muodostimme Eurooppalaiset työaikaregiimit aineistolähtöisesti klusteroimalla maat työajan ja paikan ulottuvuuksien mukaan. Useissa aiemmissa tutkimuksissa maita ryhmitellään teoreettisten mallien, esimerkiksi hyvinvointivaltioregiimien, mukaisesti. Työajan ja paikan ulottuvuuksia olivat: epäsosiaaliset työajat, työtuntien määrä, vaikutusmahdollisuudet työaikoihin, työn tahti ja työn paikan joustavuus.

Tuloksena syntyi viiden työaikaregiimin malli (ks. kuvio). Pohjoismaat (Suomi, Ruotsi, Tanska ja Alankomaat) erottautuivat omaksi ryhmäkseen. Keski-Eurooppalaisen regiimin muodostivat Itävalta, Saksa, Belgia, Luxemburg ja Ranska. Kolmannen regiimin

## Työn organisointi, yhteistoiminta ja työntekijöiden hyvinvointi Suomessa ja Euroopassa

muodostivat Englanti Irlanti, Italia ja Espanja. Pääasiassa Itä-Euroopan maista muodostu kaksi klusteria, joista ensimmäiseen kuului Tšekki, Viro, Kreikka, Unkari, ja Slovenia ja toiseen Latvia, Liettua, Puola, Portugali ja Slovakia. Aineistolähtöinen maiden jaottelu tuotti näin työaikaregiimit, jotka vastaavat pitkälti esimerkiksi hyvinvointivaltioregiimejä.

Pohjoismainen työaikaregiimi erottuu muista maaryhmistä erityisesti laajan työaika-autonomian ja työn paikan jouston osalta. Pohjoismaiden (ja Alankomaiden) muodostaman maaklusterin ominaispiirteenä ovat myös kohtuullisen korkeaksi koettu työn tahti sekä keskimääräistä hieman lyhyemmät työajat ja vähäisemmät epäsosiaaliset työajat. Työn ja muun elämän balanssi osoittautui erityisen korkeaksi pohjoismaissa.



Kuvio 1. Eurooppalaiset työaikaregiimit ja työajan ulottuvuudet regiimeittäin

### 3.4. Polarisoituuko työelämän laatu Suomessa

Käsikirjoituksessa ”The quality of jobs at the intersection of occupational position and gender in Finland 1977-2013” tarkastelemme suomalaisen työoloaineistojen sarjan (1977-2013) avulla työelämän laadun keskeisten tekijöiden kehitystä Suomessa. Aiemmin Suomi on erottautunut eurooppalaisessa vertailussa muiden Pohjoismaiden tavoin korkean työelämän laadun ja vähäisen polarisaatoriskin maana. Tämä tulos vahvistuu Suomea koskevassa tarkastelussamme; erot eri sosioekonomisten ryhmien välillä ovat pienentyneet käytetyillä työelämän laadun mittareilla (joita ovat mahdollisuus kehittää ja käyttää ammattitaitoa työssä, autonomia, kiire ja epävarmuus). Tarkemmin ottaen, erityisesti työntekijäammateissa kehittämis- ja vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ovat kohentuneet. Nämä tulokset ovat linjassa institutionaalisten teoriaoletusten kanssa (esim. työllisyysregiimiteoria Gallie 2007). Sen mukaan Pohjoismaissa työelämää sääntelevien instituutioiden, kuten työmarkkinalainsäädännön, vahvan ammattiyhdistysliikkeen, kattavien kollektiivisten työehtosopimusten, ja laadukkaan koulutusjärjestelmän on ajateltu tasoittavan eri työntekijäryhmien välisiä eroja. Toisaalta instituutiot eivät vaikuta pystyneen Suomessakaan suojelemaan työelämää tai työntekijäryhmiä työn intensivoitumiselta ja epävarmuuden lisääntymiseltä: Epävarmuus ja kiireen kokeminen eivät enää 2000-luvulla ole ammattiasemaan sidottuja piirteitä, vaan ne läpileikkaavat palkansaajaryhmiä, näin ollen koskettaen myös keskiluokkaisissa ammateissa toimivia.

Näin ollen, vaikuttaisi että 2000-luvulle tultaessa suurimmat erot esimerkiksi Suomen ja Iso-Britannian välillä työelämän laadussa vaikuttaisivat olevan siinä miten työelämän laatu on kehittynyt alemman vaatimustason tehtävissä. Instituutioiden, kuten ammattiyhdistysliikkeen, ammatteihin valmentavan koulutusjärjestelmän ja työelämän kehittämisohjelmien vaikutus lienee suurin nimenomaan työntekijäroolien, kenties myös alempien toimihenkilöammattien kannalta ja perinteisillä aloilla, joihin sääntely parhaiten ulottuu.

### 3.5. Tapaustutkimus: Konepajan työntekijöiden suhtautuminen ohuttuotantoon ja laatujohtamiseen

Markku Sippola & Timo Anttila, Jyväskylän yliopisto

Käsikirjoitus perustuu Markku Sippolan ja Timo Anttilan vuonna 2010 keräämään tutkimusaineistoon, joka koostui 6 johtaja-asemassa olevan ja 23 työntekijän haastatteluista neljässä pohjoiskarjalaisessa konepajassa. Aloitimme tutkimusaineiston uudelleenanalysoinnin tutkimushankkeen aikana, koska aineisto tarjoaa erityisen mahdollisuuden tarkastella uusien työn organisoinnin – tässä tapauksessa ohuttuotannon – muotojen käyttöönottoa yrityksissä. Olemme erityisen kiinnostuneita yritysjohdon ohuttuotannolle asettamista tavoitteista ja työntekijöiden suhtautumisesta uuden työn organisointimuodon käyttöönottoon.

#### Johdanto

Metalliteollisuuden työn organisointi Suomessa on perustunut 2000-luvulle asti osaavan, järjestäytyneen, kohtalaisen hyvin palkatun ja autonomisen työvoiman käyttöön. Työn globalisaatio, kaikkialle ulottuva ohuttuotannon ideologia ja erityisesti viime vuosien talouskriisit ovat kuitenkin rapauttamassa tätä pohjaa: metalliteollisuuden työpaikkoja karkaa ulkomaille. Samalla työn uudet organisaatiomuodot kyseenalaistavat työntekijöiden autonomian ja lisäävät työn tehostamispainetta (Ramsay et al. 2000; Steward 2014).

Tässä tutkimuksessa analysoidaan, millaisia reaktioita ohuttuotannon ja laatujohtamisen käytäntöjen esiinmarssi suomalaisille työpajoille aiheuttaa työntekijöissä. Kansainvälisen kilpailun puristuksessa myös suomalaiset yritykset ovat vähitellen siirtymässä perinteisestä sosioteknisestä työn organisaation mallista ohuttuotannon (lean production) suuntaan. Ohuttuotanto on työn organisoinnin tapa, joka vaatii rinnalleen siihen luontevasti soveltuvaa johtamismallia. Laatujohtaminen (quality management) sopii tarkoitukseen mainiosti. Erityisesti teollisuudessa käytetty ”kokonaisvaltainen laatujohtaminen” (total quality management, TQM) sopii hyvin yhteen ohuttuotannon kanssa. TQM perustuu kolmeen periaatteeseen: laatuvalmennukseen, prosessin kehittämiseen ja suorituskyvyn mittaamiseen (Powell 1995). Täten maailmanlaajuiseen suosioon noussut tuotannon organisoinnin tapa

(ohuttuotanto) ja johtamismalli (laatujohtaminen) täydentävät toisiaan samalla tavalla kuin aikanaan fordistinen massatuotanto ja tayloristinen tieteellinen liikkeenjohto.

Laatujohtamisen ja ohuttuotannon käyttöönotto työpaikalla liittyy temaattisesti organisaatiomuutoksen tutkimukseen. Perinteinen työn sosiologian tutkimus ja erityisesti työprosessiteoria näkee työorganisaation muutokset yritysjohton pyrkimyksinä manipuloida työntekijöiden työorientaatiota (Ezzy 2001; Vallas 2003) tai työprosessia (Kalleberg 2003; Smith 1997) johdon haluamaan suuntaan. Työpsykologinen lähestymistapa puolestaan näkee työorganisaatioiden muutokset yleensä tavoiteltavina päämäärinä. Siksi on loogista, että työpsykologinen kirjallisuus pyrkii etsimään tekijöitä, jotka joko edesauttavat työntekijöiden sitoutumista muutokseen (Elias 2009; Fedor ym. 2007) tai vähentävät organisaatiomuutoksen vastustusta (Oreg 2006). Jälkimmäisen koulukunnan edustajat korostavat myös osallistamisen (participation) myönteistä vaikutusta työntekijöiden suhtautumiseen organisaatiomuutoksiin (Lines 2004).

Organisaatiomuutosta koskevissa tutkimuksissa on havaittu työntekijöiden takertuvan aikaisempaan käsitykseen (narratiiviin) työn tekemisestä. Tähän kerronnalliseen identiteettiin voidaan liittää saavutettu positio organisaatiossa, jota uudet työn organisaation muodot haastavat (Ezzamel & Willmott 1998; Ezzamel ym. 2004). Organisaatiomuutokset muodostavat usein uhan työntekijän identiteetille. Esimerkiksi pelko oman työnsä kontrollin menettämisestä tuottaa diskursiivista todellisuutta, joka johtaa organisaatiomuutoksen tunteenomaiseen vastustamiseen (Ashcraft 2005).

Onkin peräänkuulutettu organisaatiomuutokseen kohdistuvaa tutkimusta, joka ottaa moniäänisemmin huomioon työntekijän identiteetin ja narratiivit, joissa identiteetti rakentuu (Buchanan & Dawson 2007). Narratiivinen tai kerronnallinen identiteetti perustuu ajatukselle, että ”ihmisen minuus on sisällä niissä tarinoissa, joita yksilö kertoo itselleen tai muille kuvauksina itsestään tai omasta suhteestaan ympäröivään maailmaan” (Herranen 2012, 18). Narratiivi-identiteettiä muodostaessaan yksilö käyttää yhteiskunnassa tai yhteisössä vallitsevia kulttuurisia kerrontatapoja. Myös kontekstitekijät (ympäristö, elämäntilanne jne.) vaikuttavat näihin kerrontatapoihin (Ezzy 1997).

Tehdassalin ulkopuoliset tekijät on myös otettava huomioon, kun tarkastellaan työntekijöiden suhtautumista uusiin työn organisoinnin muotoihin. Glover ja Noon (2005) toteavat, että



työntekijät voivat toimia kurinalaisesti ja hyväksyä laatujohtamisen käytäntöjä säilyttääkseen kontrolloidun työympäristön. Gloverin ja Noonin (emt.) mukaan kurinalaisuus kuitenkin on puutteellinen näkökulma työntekijöiden asenteisiin. He lainaavat Goldthorpen (1968) työorientaatioiden käsitekehikkoa, jossa myös työn ulkopuoliset tekijät (yleinen talouskehitys ym.) otetaan huomioon tarkasteltaessa työntekijöiden myönteisiä reaktioita laatujohtamiseen. Työorientaationäkökulma ei vielä merkitse, että työntekijöiden vastarinta (vapaamatkustaminen, poissaolot tms.) olisi hävinnyt, vaikka tuotantoprosessia käsittelevä puhetapa olisi muuttunut positiivisemmaksi. Työntekijät voivat joko yksilöllisesti tai kollektiivina takertua entiseen työn narratiivi-identiteettiin, joka korostaa työntekijän yksilöllistä autonomiaa ja vastuuta; samalla he ovat yksilöinä valmiita työtahtia ja autonomiaa koskeviin myönnytyksiin turvatakseen työpaikkansa ja tietyn ansiotason.

Ezzamelin ym. (2004) tekemä tutkimus käsittelee juuri työntekijöiden narratiiveja suhteessa johdon lanseeraamiin laatujärjestelmiin, kuten Activity-Based Management (ABM) ja Management By Fact (MBF). Ezzamelin ja kumppaneiden tutkimuksen työntekijät hyödynsivät yksilöllisen ja kollektiivisen vastarinnan eri muotoja ja näiden yhdistelmiä reagoidessaan muutoksiin. Työntekijöiden keskuudessa vallitsi hiljainen konsensus siitä, työntekijöiden ei kannata yhtyä työnjohdon laatuaiheeseen. Lisäksi ABM:ään ja MBF:ään liittyvät palaverit nähtiin työntekijöiden keskuudessa lähinnä lepotaukoina, jolloin palavereiden tarkoitus, laadun parantaminen, oli toissijainen.

Seuraavassa kappaleessa tuodaan esille laatujohtamisen ja ohuttuotannon yleistä kehitystä. Aineistokappale esittelee tapaustutkimuksen kohteena olevat konepajat ja kertoo, missä määrin ja miten laatuajattelua ja ohuttuotantoa on toteutettu yrityksissä. Analyysikappale puolestaan käy läpi systemaattisesti, mitkä ovat työntekijöiden suhtautumistavat laatujohtamiseen ja ohuttuotantoon tapausyrityksissä.

### **Laatujohtaminen ja ohuttuotanto**

Brittiläisen Tavistock-instituutin ympärille 1950-luvulla syntynyt sosiotekninen koulukunta korosti tehdasta järjestelmänä, jossa tekninen (koneet, laitteet, tuotannon kulku) ja sosiaalinen (työnjako, työntekijöiden tarpeet, työn suhteet) kietoutuvat toisiinsa (Julkunen 1987, 57). Koulukunnan leimallisina, sen muista työn organisaation opeista erottava,

työnsuunnitteluperiaate korosti itseohjautuvia työryhmiä (emt., 59). Ohuttuotannon konseptin taas lanseerasivat yhdysvaltalaiset James Womack, Daniel Jones ja Daniel Roos vuonna 1990 ilmestyneessä teoksessaan *The Machine that Changed the World*. Ohuttuotanto nousi perinteisen massatuotannon kilpailijaksi hyödyntämällä joustavia ja pitkälle automatisoituja koneita sekä puolittamalla työpanoksen, työtilat, työkaluinvestoinnit ja varastointiin käytetyn tilan (Kasvio 1994, 40). Suurin ero massatuotantoon nähden oli kuitenkin laatuajattelun muutos: ”riittävän hyvä” ei ollut tarpeeksi vaan tavoitteeksi kaikessa toiminnassa asetettiin täydellisyys (emt.).

Viime vuosikymmeninä on jatkuvasti lanseerattu uusia johtamismalleja uusien työn organisointimuotojen oheistuotteena. Edwards ym. (2006, 134) ovat tehneet yhteenvetoa 1980-luvulta alkaneesta ”muutosjohtamisen” ympärille kietoutuneesta keskustelusta. Työntekijöiden ”voimaannuttamiseksi” on luotu yhä uusia malleja, joiden toivotaan myös auttavan työntekijöiden ja työnantajien välisten ristiriitojen ratkaisussa. Tavalla tai toisella uudet johtamismallit liittyvät laatuajatteluun. Erityisen suuri odotusarvo on ollut kokonaisvaltaisella laatujohtamisella, jossa johtamisstrategiat usein perustuvat työn jakamiseen työryhmille sekä työryhmien vastuuseen (Frohlich ja Pekruhl 1996, 7). Laatujohtamisen kääntöpuolena voidaan nähdä työn standardointi ja formalisointi, joka takaa, että parhaat ja turvallisimmat käytännöt normalisoituvat. Yhtäältä tämä vähentää epävarmuutta ja stressiä, mutta toisaalta heikentää luovuutta, sitoutumista ja mahdollisuuksia oppimiseen (Eurofound 2012, 69). Eurooppalaiset työntekijät joutuivat ottamaan huomioon huomattavasti enemmän laatustandardeja vuonna 2010 kuin kymmenen vuotta aiemmin; tällöin jopa 84 prosenttia teollisuustyöntekijöistä kohtasi työssään tarkoin määriteltyjä laatukriteereitä (emt.).

Jos laatuajatteluun tähtäävät yksittäisen organisaation työn kontrolliin, ohuttuotannon konseptit tähtäävät kokonaisten tuotantoketjujen kontrolliin. Ohuttuotanto toimii mekanismina työvoiman kontrollille tuotantoketjuissa, joissa riskiä on siirretty ydintoiminnoista alihankkijoille (Steward 2014, 140). 1990-luvulta lähtien pohjoismaiset ja erityisesti suomalaiset työnantajat ovat pyrkineet muuttamaan tuotantoaan ohuemman työn organisaation suuntaan (Alasoini 2004, 129). Tuotannollisen toiminnan filosofia on muuttunut lähivuosikymmeninä Suomessa Ruotsin tavoin, missä 1990-luvun ”rationalisointi-ideologia” voitti työn ”humanisointi-ideologian”, joka oli vallalla 1980-luvulla (Huzzard 2003, 16). Ruotsi ja Suomi ovat olleet organisaatiouudistusten kärkimaita 27 EU-jäsenvaltion

keskuudessa vuosina 2008-2010 (Eurofound 2012, 31). Pohjoismaissa erityisesti suomalaiset työnantajat ovat kunnostautuneet ohuen työorganisaatiomallin omaksumisessa 1990-luvulla (Alasoini 2004, 129). Metall- ja elektroniikkateollisuus on ollut Suomessa suunnannäyttäjänä sellaisten laatutyökalujen kuten tiimityö, jatkuva parantaminen, tasapainotettu mittaristo (balanced scorecard, BSC), tilastolliset laadunhallinnan menetelmät, ongelmanratkaisumenetelmät, laatupalkitsemiskäytännöt sekä ISO 9000 –standardi, käyttöönnotossa (Tuominen ym.; 2000; Alasoini 2004, 136). Suomessa tehdyt työelämän laadun mittaukset taas osoittavat, että työn autonomia on lisääntynyt vain hieman vuosien 1984 ja 2008 välillä. Samalla kiirekokemukset ovat lisääntyneet (Virmasalo ym. 2011). Perinteinen pohjoismainen autonomisen työntekijän malli ei välttämättä ole enää ihanteena. Kulminaatio tässä kehityksessä oli 1990-luvun alussa. Tällöin Suomessa oli syvä lama, mikä tarjosi teollisuusyrityksille suotuisan lähtökohdan tuotantoprosessin rationalisoinnille.

Tiimityössä tapahtuneet muutokset ovat oiva laatujohtamisen ja ohuttuotannon omaksumisen indikaattori. Tiimityö tosin saatetaan määritellä hyvin laveasti. Tiimien kokoonpano vaihtelee, samoin sisäinen työnjako, johtamis- ja päätösvalta (Janhonen 2010, 19). Tiimityö on jonkin verran yleisempää Suomessa kuin esimerkiksi Norjassa ja Tanskassa; suomalaisille tiimeille ei kuitenkaan delegoida päätöksentekovastuuta samassa mitassa kuin ruotsalaisille ja tanskalaisille tiimeille (Alasoini 2004, 137). Tiimit voidaan jakaa karkeasti ottaen kahteen tyyppiin: ”volvoistisiin” ja ”toyotistisiin” tiimeihin (ks. Pruijt 2003; Janhonen 2010, 18). ”Volvoismi” viittaa antitayloristiseen tiimityöhön, ”toyotismi” taas uustaylorismiin ja ohuttuotantoon. Pohjoismaissa ”volvoistiset” itseohjautuvat työryhmät ovat yleisempiä kuin muualla Euroopassa. Jopa 38 prosenttia tanskalaisista, 34 prosenttia ruotsalaisista, 33 prosenttia suomalaisista ja 32 prosenttia norjalaisista työntekijöistä mainitsee itseohjautuvien työryhmien käytön työpaikallaan (Eurofound 2012, 75). Tälle tiimityön tavalle vastakohtina mainittuja ”toyotistisia” tiimejä luonnehtii taas rajattu itsesääätely, heikompi autonomia ja yksinkertaisemmat työtehtävät (Kalleberg ym. 2009).

Tiimityön ohella erilaiset prosessin hallinta- ja tuotannonohjausjärjestelmät toimivat välittöminä laatujohtamisen välineinä. Laatujohtaminen on yhteydessä yritysjohton lisääntyneeseen aloitteenteko- ja vaikutusmahdollisuuteen työprosessissa. Laatujohtaminen vaatii onnistuakseen sekä työntekijöiden että johdon *käyttäytymisen* muutosta, mitä voidaan luoda avoimella toimintakulttuurilla, työntekijöiden voimaistamisella ja johdon sitoutumisella (Powell 1995; Srinivasan & Kurey 2014). Uudet työn organisaatiomuodot muokkaavat näin

*tuotannon suhteita* (termistä ks. Burawoy 1979, 15). Laatujohtamisen rinnalla puhe ”henkilöstövoimavarojen johtamisesta” (human resource management, HRM) on voimistunut. Uudessa HRM-puhetavassa käytetään yrityksestä mielellään me-muotoa korostamaan keskinäistä yhteenkuuluvuutta. Flemingin ja Søbordin (2003, 24) mukaan tällaisessa puhetavassa muutoksen ja joustamisen vaatimus on upotettu hallitsemisen ja vallan rakenteisiin, jolloin yritysjohto pyrkii poistamaan mahdolliset työnantajien ja työntekijöiden väliset ristiriitaisuudet.

Ammattiyhdistysliikkeen suhde laatujohtamiseen on epäselvä. Vaikka se onnistui lisäämään joukkovoimaansa tayloristisen liikkeenjohdon aikakaudella, se vastustaa periaatteessa taylorismin aiheuttamaa työn atomisointia, työtehtävien monotonisuutta, heikkoja työolosuhteita, työorganisaation hierarkiaa ja kappalepalkkausta (Kauppinen 2005, 181). Siksi laatujohtamisen mukanaan tuoma jatkuva parantaminen, laatupiirit ja aloitetoiminta merkitsee askelta haluttuun suuntaan ammattiliittojen näkökulmasta. Yritysjohton laatupyrkimykset voivat myös toteutua optimaalisella tavalla vahvojen ammattiliittojen läsnä ollessa. Edwardsin ym. (1998) mukaan ohuttuotannon ja kokonaisvaltaisen laatujohtamisen periaatteet toteutuvat parhaiten kontrolloidussa työympäristössä, jota leimaa työpaikkojen pysyvyys ja hyvät yhteistyösuhteet ammattiliittojen kanssa.

Ammattiliittojen on varauduttava siihen, että työntekijöiden reaktiot laatujohtamiseen ja ohuttuotantoon – kuten myös kaikkeen muuhun työn uusiin organisaatiomuotoihin liittyvään – saattavat ilmetä enemmän yksityisenä kuin kollektiivisena sopeutumisena tai vastarintana. Näkemys, että vastarinta kanavoituu yksinomaan ammattiliittojen kautta, aliarvioi työntekijän toimijuutta, mistä Edwards ja Scullion (1982, 273) osuvasti kirjoittavat: ”vastarinta nähdään usein jäännösluokkana, missä työntekijät vastustavat yritysjohton harjoittamaa valvontaa eri tavoin, jolloin tarkastelun ulkopuolelle jäävät työntekijöiden omat strategiat”.

Ohuttuotannon ja laatujohtamisen vaikutukset näkyvät tutkituissa konepajoissa pääasiassa kolmen työn organisaatio- ja hallintajärjestelmän käyttöönotossa: automaattinen tuotannonohjaus, jatkuva parantaminen ja tiimityö. *Automaattinen tuotannonohjausjärjestelmä* on tutkituissa konepajoissa paitsi tuotantoprosessin sujumisen reaaliaikaisen seurannan väline, myös tapa valvoa yksittäisten työntekijöiden työssä suoriutumista. Tämä taas on yhteydessä ohuttuotannon periaatteeseen kaiken ”tyhjän” ja ”ylimääräisen” poistamisesta tuotantoprosessista sekä työsuoritusten laadun tarkkailuun.

*Jatkuva parantaminen* (JP) tarkoittaa tuotteiden, palvelujen ja prosessien jatkuvaa, vaiheittaista, parantamista. JP:hen osallistuvat sekä työntekijät että yritysjohto, ja se on saavuttanut laajan hyväksynnän yhtenä laatujohtamisen menetelmänä. *Tiimityö* on eräs keino toteuttaa organisaatiomuutos yritysjohtoon suuntaan. Tiimien välisiä rajapintoja korostamalla voidaan tuottaa tiimien välistä ”sisäistä asiakkuutta”. Tiimityö voi olla myös välineenä tuotantoprosessin tekemisessä ”ohuemmaksi” (mm. Tuominen ym. 2000; Alasoini 2004, 136).

### **Aineisto**

Käsillä oleva tutkimus analysoi työntekijöiden suhtautumista laatuajattelun ja ohuttuotannon konsepteihin. Tutkimusaineisto koostuu keväällä 2010 kerätystä 6 johtaja-asemassa olevan ja 23 työntekijän haastattelusta neljässä pohjoiskarjalaisessa konepajassa. Aineiston analyysi on toteutettu aineistolähtöisesti. Haastattelurunko on suunnannut keskustelun työprosessin muutoksiin, työpaikan sosiaalisiin suhteisiin ja johtamisen käytäntöihin. Haastateltavien joukossa on useita pitkän työhistorian omaavia työntekijöitä, luottamusmiehiä ja johtajia. Aineisto koostuukin työn ja sosiaalisten suhteiden muutoksen historiallisista kuvauksista, niin sanotuista eletyistä kokemuksista ja myös metallipajojen työn organisoinnin ja vastarinnan kulttuurisen muutoksen kuvauksista. Laatujohtaminen ja siihen liittyvä työntekijöiden suostumuksen tuottaminen on nähty työprosessin kokonaisvaltaisena, paradigmaattisena, muutoksena. Metallipajojen arjessa laatujohtaminen ja ohuttuotannon käytäntöjen läpivienti on kuitenkin hidasta, osin näkymätöntä, muutosta. Tutkija ei voikaan haastattelutilanteessa asettaa vahvoja teoriaohjaavia hypoteeseja laatujohtamisesta tai ohuttuotannosta. Aineistosta on kuitenkin löydettävissä selkeitä laatujohtamisen opin mukaisia käytäntöjä. Tässä tutkimuksessa haastatteluja tulkitaan automaattisen tuotannonohjausjärjestelmän, jatkuvan parantamisen (JP) ja tiimityön kehyksissä.

Taulukko 1. Perustiedot konepajoista

	<i>Spare Parts1</i>	<i>Spare Parts2</i>	<i>Elevator</i>	<i>Wood Harvest</i>
Yrityksen rakenne	horisontaalinen		horisontaalinen (perheyhtiö)	horisontaalinen
Yksikön koko (työntekijöitä)	35	45	100	400
Yrityksen koko (työntekijöitä)	80		450	50.000
Kuinka monessa maassa	1		4	160
Markkinat	Suomen vientiteollisuus, globaalit markkinat		Suomen vientiteollisuus	globaalit markkinat
Tuotestrategia	Useille asiakkaille räätälöidyt tuotteet	Standardiosien tuotanto kestoasiakkaille	painavat, räätälöidyt tuotteet, muutos kohti massatuotantoa	suurten, teknologisesti vaativien ajoneuvojen valmistus
Tuotanto perustuu	yksilölliseen, ammattitaitoa vaativaan työhön	tiimityöhön	yksilölliseen, ammattitaitoa vaativaan työhön	linjapohjaiseen työhön, työparit
Organisaation muutos ja laatujohtamisen menetelmät	tuotannonohjauksen järjestelmä, jatkuva parantaminen (heikko), sisäinen asiakkuus	uustayloristiset tiimit, jatkuva parantaminen (vahva)	tuotannonohjaus, kehitystaulu, tiimityötä kokeiltu joitakin vuosia sitten	tuotannonohjaus, jatkuva parantaminen

Tapaustutkimus koostuu neljästä konepajasta (taulukko 1), joista jokainen on käynyt läpi tai parhaillaan käymässä läpi omaa laatujohtamiseen liittyvää organisaatiomuutostaan. Organisaatiomuutoksen vaihe ja aste vaihtelee konepajoittain. Jokaisessa konepajassa on haastateltu tuotanto- ja henkilöstöpäällikköä. Nämä haastattelut kestivät noin puolitoista tuntia, ja ne olivat temaattisia. Käsitellyjä teemoja olivat muun muassa yrityksen taustatiedot, alihankinta, työn organisaatio, työelämän laatu, sisäiset ja ulkoiset joustot, henkilöstöhallinto ja työmarkkinasuhteet. Jokaisesta tehtaasta myös keskimäärin viittä työntekijää haastateltiin. Nämä haastattelut olivat strukturoidumpia, ja ne kestivät kukin 30-45 minuuttia. Kysymykset käsitelivät työn ja työorganisaation muutoksia sekä työn ehtoja ja työolosuhteita. Seuraavassa annamme yleiskuvan konepajojen tilanteesta ja niiden organisaatiomuutoksen vaiheesta ja asteesta.

### *Spare Parts 1*

Spare Parts 1 on esimerkki kohtuullisen hyvästä sopeutumisesta globaaliin toimintaympäristöön. Työn luonne on muuttunut manuaalisesta tietokoneohjatumpaan suuntaan, toimenkuvat ovat laajentuneet ja yritys tuottaa nykyisin pitkälle räätälöityjä tuotteita. Vaikka omistajat ovat vaihtuneet, toiminta-ajatus on pysynyt pitkälle samanlaisena. 1990-luvun alun lama opetti, että yritys ei pysty kilpailemaan aasialaisten yritysten kanssa massakonseptilla tuotetuilla bulkkituotteilla. Toimitusjohtajan mukaan yritys on kokenut Kiina-ilmion kaksi eri puolta: yhtäältä sarjatuotanto on loppunut ja he ovat siirtyneet tuottamaan yksittäisiä erikoistuotteita, toisaalta he ostavat välittävät osia Kiinasta ja täten käyttävät globalisaatiota hyväkseen.

Spare Parts 1:ssä on käytössä automaattinen tuotannonohjausjärjestelmä. Vaikka työntekijöiden työhön kohdistuu konepajassa ”pienää seuranta”, se ei ole kuitenkaan yhtä laajaa kuin edellisen omistajan aikana vielä 2000-luvun alussa (työntekijä 2/SP).

Spare Parts 1:ssä oli käytössä JP. Luottamushenkilön mielestä tähän liittyvä ”palautejärjestelmä” on toiminut hyvin. JP ei ollut saanut konepajassa määrävää roolia – se ei ollut itsessään lisännyt työn intensiteettiä – vaikkakin työtahdin lisääntymistä ovat aiheuttaneet yleiset työn organisaation muutokset ja työelämän tilanne ylipäätään (työntekijä 1/SP). Eräälle tässä konepajassa haastatellulle työntekijälle koko termi ”jatkuva

parantaminen” ei ollut tuttu (työntekijä 2/SP).

Spare Parts 1:n johto oli innostunut ottamaan konepajassa käyttöön tiimityön 2000-luvun alussa, ja asiasta käytiin työntekijöiden kanssa keskustelujakin. Hanke kariutui, koska vakiintunut työn organisaatio ei tukenut tiimipohjaista työtä. Työ oli ja on pysynyt yksilötyönä (työntekijä 1/SP), jolloin jokainen on työstään vastuussa omalla koneellaan (työntekijä 2/SP).

### *Spare Parts 2*

Perustamisestaan asti vuonna 1979 Spare Parts 2 on toiminut vakiovaraosien toimittajana emoyhtiölleen. Kun Spare Parts 2:n emoyhtiö osti vuonna 2007 Spare Parts 1:n ja sulautti nämä kaksi erityyppistä konepajayritystä yhteen vuonna 2008, toiminta-ajatus ei muuttunut. Myös työn organisaation tapa Spare Parts 2:ssa, tiimityö, on pysynyt samana 20 vuotta. Tiiminvetäjän työ on irtautunut tiimin varsinaisesta työstä, jolloin suunnittelu- ja työnjohtovastuut ovat lisääntyneet (työntekijä 4/SP). Tiimien lanseeraukseen tässä yrityksessä liittyy joillakin työntekijöillä menneen haikailua, koska aikaisemmin työntekijä sai itse määrätä enemmän töidensä järjestyksen: ”Sillä keinoin se oli niin kuin vähän vapaampaa” (5/SP). Tehtaassa kiinnittää huomiota joidenkin haastateltujen työntekijöiden pitkä työkokemus: jopa 30 vuotta samassa työpaikassa.

Spare Parts 2:ssa käyttöön otettu jatkuvan parantamisen politiikka on selkeästi muuttanut työntekijöiden työtahtia kovemmaksi sekä lisännyt työn valvontaa (työntekijät 4/SP ja 6/SP). Konsernin toisen konepajan, Spare Parts 1:n kehitys on ollut toisen suuntainen: siellä SP ei ole merkittävästi lisännyt työn intensiteettiä.

Spare Parts 2:ssa on käytössä tiimit. Ne eivät kuitenkaan täysin vastaa pohjoismaisia ”sosioteknisiä” työryhmiä, joissa työryhmän vetäjä on vaihtuva ja hän jakaa samoja työtehtäviä muiden ryhmän jäsentensä kanssa. Tiimityön 20-vuotinen kehitys tässä konepajassa on johtanut tiimien muuttumiseen ”toyotistisiksi” eli uustayloristisiksi; näitä luonnehtivat rajattu itsesääätely, heikompi autonomia ja yksinkertaisemmat työtehtävät (Kalleberg ym. 2009). Tiimien kehittyminen uustayloristiseen suuntaan Spare Parts 2:ssa on olennaisesti liittynyt laatujärjestelmän käyttöönottoon (työntekijä 4/SP).



### *Elevator*

Elevatorin johto antaa työntekijöilleen paljon vastuuta. Työntekijöiden asema tässä räätälöityjä, suuria koneita valmistavassa konepajassa muistuttaa Ezzamelin ym. (2004) Northern Plant –tapausyrityksen työntekijöiden asemaa ennen ohuttuotannon lanseeraamista. Tätä statusta voidaan luonnehtia ”spontaaniksi” vastuulliseksi autonomiaksi (unplanned responsible autonomy). Työntekijät nauttivat kohtuullisen korkeaa autonomiaa, joka ylittää jopa sellaisen itsekontrollin rajan, mihin työntekijät ovat valmiita sitoutumaan. Kummallakaan tehtaalla työntekijöiden ”voimaannuttamista” ei ollut erityisesti suunniteltu eikä yritysjohto ole onnistunut ottamaan kunnolla käyttöön yhtään aloitteenteko- tai muuta sitouttamisohjelmaa. Sekä Elevatorissa että Northern Plantissa työntekijöillä oli aavistus siitä, että ohuttuotantoon siirtyminen merkitsisi siirtymistä ”ohjelmoidumpaan” vastuulliseen autonomiaan. Vastuullisen autonomian edellyttämästä vapaudesta huolimatta Elevatorin työntekijät olivat tietoisia siitä, että heitä pystytään valvomaan jos vain yritysjohto sitä haluaa (luottamusmiehen haastattelu).

Vain muutama vuosi ennen konepajassa tekemiämme haastatteluja Elevatorissa oli otettu käyttöön ”kehitystaulu” (luottamusmiehen haastattelu). Kehitystaulua voidaan pitää yhtenä JP:n toteuttamistapana. Kehitystauluun voi kirjoittaa kehitysideoita tai tiedottaa ongelmista. Alussa kirjoittaminen oli aktiivisempaa. Aktiivisuus laimeni, kun työntekijät kokivat, ettei ideoiden ja ongelmien kirjaamisesta seurannut toimenpiteitä. Johto on myös yrittänyt iskostaa jatkuvan kehittämisen oppeja työntekijöihin. Tuotannon tehostamista on ollut kuitenkin vaikea viedä tehtaan lattialle, koska Elevatorin tuotanto perustuu toistaiseksi projekteihin tai yksittäistuotantoon (tuotantojohtajan haastattelu).

Tiimityötä oli kokeiltu myös Elevatorilla muutaman vuoden ajan. Luottamusmiehen mukaan tiimityö toimi sinänsä hyvin, mutta kokeilu ei onnistunut halukkaiden tiiminvetäjien puutteen vuoksi. Tiiminvetäjille ei myöskään annettu riittäviä valtuuksia ja tietoja työtehtävänsä suorittamiseksi.

### *Wood Harvest*

Tapaustutkimuksen konepajoista 400 työntekijällään ylivoimaisesti suurin Wood Harvest on esimerkki onnistuneesta linjaorganisaation käyttöönotosta. Hieman paradoksaalisesti 2000-

luvun alussa käyttöön otettu linjaorganisaatio vähensi työn valvonnan kokemusta. Koska aikaisemmin kaksi miestä valmisti koneen omassa lokerossaan, seuranta oli paljon tarkempaa (työntekijä 5/WH). Vaikka suoranaista ”vanhojen hyvien aikojen” muistelemista ei esiintynyt haastateltujen työntekijöiden kommenteissa, eräs nuorempi työntekijä päivitteli vanhempien työntekijöiden sisäistämää työn kulttuuria: ”voi olla, koska tällä on pitkiä työhistorioita... kaikki omasta mielestä tietää, miten nämä hommat pitäisi tehdä” (7/WH).

Käytössä on löyhästi määritellyt tiimit – jotka siis eivät liity todelliseen tiimityöskentelyyn perustuvaan työn organisaatioon – joiden puitteissa aina joku työntekijä saattoi ottaa työnsä rennommin. Haastattelemamme työntekijän (5/WH) mukaan ”oikea” tiimityö saattaisi lisätä toisten työntekijöiden ”kyttämistä”, koska tulospalkkio olisi sidottu tiimin tuloksiin. Haastatteluhetkellä tulospalkkio oli sidottu tehtaan tulokseen.

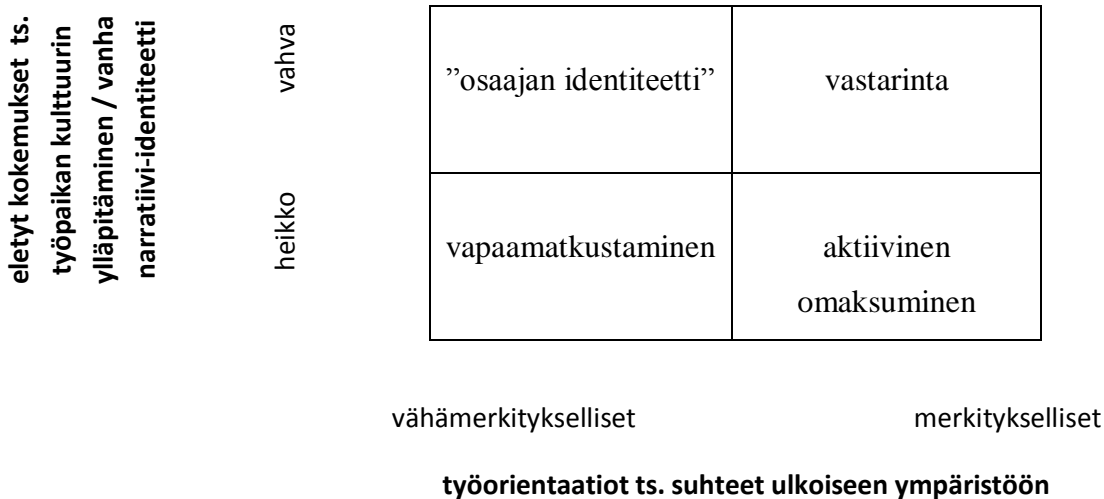
Uusi tuotannonohjausjärjestelmä oli ollut käytössä Wood Harvestilla vuoden verran ennen haastattelujen ajankohtaa. Uuteen järjestelmään siirtyminen merkitsi selvää parannusta edelliseen (paperipohjaiseen) järjestelmään (työntekijä 4/WH). Wood Harvestin tuotannon esimies kertoi, että vaikka uuden tuotannonohjausjärjestelmän käyttöönoton alussa esiintyi pientä kitkaa, järjestelmään liittyvään laadunvalvontaan on myöhemmin totuttu. Tätä käsitystä vahvistaa myös työntekijän kommentti (työntekijä 5/WH): ” Ja linjalla on kans lisääntynyt se, siellä merkataan letkut kun on kiristetty, siellä on tussimerkintöjä... Mutta ei se huonokaan ole kyllä”. Myös Spare Parts 2:n työympäristö on muuttunut kontrolloidummaksi, mikä on ollut työntekijän näkökulmasta hyvä asia (työntekijä 6/SP): ”Siinä on tullut ehkä enemmän sellaista järjestystä, että ennen se oli vähän sekavampaa”. Nämä huomiot näyttäisivät antavan tukea ”kurinalaisen työntekijän” teesille, jonka mukaan työntekijät hyväksyvät lisääntyneen työn valvonnan ja kiristyvän työtahdin, jos he saavat vastineeksi tunteen työprosessin kontrollista ja työn pysyvyydestä (Edwards ym. 1998).

JP oli otettu käyttöön Wood Harvestissa pari vuotta ennen haastatteluja. Aloitetoimintaa on myös ollut, mutta se alkoi menettää merkitystään (tuotannon esimies; työntekijä 4/WH). Niinpä aloitetoiminta on nykyisin sijoitettu JP:n alle. Näillä kahdella laadun parantamiseen tähtäävällä aloitteella on se ero, että JP on systemaattisempaa kuin aloitetoiminta. JP:n periaate on lähtöisin konsernitasolta, ja sitä on käytetty aiemmin konsernin toisessa maassa sijaitsevassa tytäryhtiössä.

### Työntekijöiden suhtautuminen ohuttuotantoon ja laatujohtamiseen

Analyysissämme nousi esille neljä erilaista työntekijöiden suhtautumistapaa ohuttuotannon ja laatujohtamisen käytänteisiin tapausyrityksissä. Näitä olivat vastarinta, osajan identiteetti, vapaamatkustaminen ja aktiivinen omaksuminen. Suhtautumistavat ovat henkilökohtaisia, ja ne riippuvat paikasta ja asemasta tuotantoprosessissa. Siten samankin tehtaan sisällä saattaa esiintyä vaihtelua ja erilaisten suhtautumistapojen yhdistelmiä. Suhtautumistavat voidaan asettaa nelikenttään (kuvio 1), jonka ulottuvuuksina ovat yksilön suhde ”vanhaan” narratiivi-identiteettiin ja työorientaatio, joka ottaa huomioon ulkoiset (markkina-)olosuhteet. Ensimmäinen ulottuvuus on läheisesti yhteydessä Ezzamelin ja Willmottin (1998) ”elettujen kokemusten” käsitteeseen. ”Eletyt kokemukset” viittaavat työntekijän työhistoriansa aikana muodostamaan käsitykseen itsestä ammattitaitoisena työntekijänä ja työkaverina. Tämä dimensio liittyy myös olennaisesti henkilön palvelussuhteen pituuteen työorganisaatiossa (yksilöä tarkasteltaessa) tai työntekijöiden keskimääräiseen palvelusaikaan (kollektiivisesti tarkasteltuna). Palvelussuhteen pituus ei välttämättä lisää sitoutumista työorganisaatioon vaan saattaa jopa heikentää sitä (Beck & Wilson 2000).

Toinen dimensio kertoo yksittäisen työntekijän työorientaatioista eli siitä, miten hän ottaa ulkoiset olosuhteet huomioon (Glover ja Noon 2005). Työntekijän suhde ulkoiseen ympäristöön, lähinnä markkinoiden paineisiin, tuottaa kahdentyyppistä orientaatiota, joko vastarintaa tai aktiivista omaksumista. McCabe (2007) havaitsi tämän dilemman tutkimallaan tehtaalla, jossa työntekijöiden vastarinta oli alun perin seurausta ”ulkoisten olosuhteiden” aiheuttamista palkka- ja kollektiivisen suojan leikkauksista. Vastarinta kuihtui, koska tuotteen kysyntä hiipui eli ulkoiset olosuhteet muuttuivat epäsuotuisiksi. Markkinatilanteen jälleen parantuessa työntekijät asettuivat jälleen vastustamaan johdon organisaatiomuutospyrkimyksiä. Vastarinnan sijoittaminen kuviossa oikeaan yläkulmaan on perusteltua, koska se ilmenee työntekijöissä, jotka identifioituvat työpaikan vanhoihin käytänteisiin mutta ovat kuitenkin samalla sensitiivisiä markkinatilanteen muutoksille (McCabe 2007). Toinen mahdollinen suhtautumistapa on ”aktiivinen osallistuminen”, jolloin työntekijällä on joustava asennoituminen markkinoiden paineisiin, ja jossa hänen omaksumansa narratiivi-identiteetti ei tuota (tuolla hetkellä) vastarintaa. ”Aktiivinen osallistuminen” voi olla myös yritysjohdon aktiivisen toiminnan ansiota. Johdon ”osallistava” lähestymistapa uusien työn organisaatiomuotojen jouhevassa omaksumisessa saa myös tukea tutkimuskirjallisuudesta (Lines 2004; Srinivasan & Kurey 2014).



Kuvio 1. Työntekijöiden suhtautumistavat ohuttuotannon ja laatujohtamisen käyttöönottoon yrityksissä

*Vastarinta*

Organisaatiomuutos voi aiheuttaa vahvan työidentiteetin ja usein pitkän työuran omaavissa työntekijöissä yksilöllistä (identiteettiä puolustavaa) tai kollektiivista vastarintaa. Vastarinta voi kuitenkin vaihtua sopeutumiseksi – toisin sanoen aktiiviseksi omaksumiseksi – markkinatilanteen muuttuessa; muutos on mahdollinen myös toiseen suuntaan (tästä esim. McCabe 2007). Tällainen näkökulma vahvistaa käsitystä työntekijöistä aktiivisina, ulkoisia vaikutuksia omaan tilanteeseensa reflektioivina toimijoina. Esimerkiksi Spare Parts 1:n johdon edellisen omistajan aikana 2000-luvun alussa suorittama työntekijöiden valvonta meni liiallisuusiin, jolloin ”jotkut asiat meni niinku sellaisiin typeryyksiin, sitten niin jotkut otti ihan nenät vastakkain” (työntekijä 2/SP). Merkille pantavaa oli tässä tehtaassa, että työorganisaation muutokseen kohdistunut työntekijöiden vastarinta ohitti luottamusmiehen, jolla oli paljon poissaoloja sairauden takia. Työntekijät kykenivät vastustamaan organisaation muutosta yksittäin tai tarvittaessa yhdistämällä voimansa (työntekijä 2/SP):

”Ja sitten työntekijät yleensä aika hyvin pitää puoliaan, että jos joku homma ei mee oikeen,

niin siihen sitten useampi henkilö tulee mukaan, ja kun mennään keskustelemaan, niin sanotaan miten se asia on ja kyllä siihen yleensä otetaan aika tarkasti kantaa.”

Spare Parts 1:n työntekijät vastustivat myös tiimityötä 2000-luvun alussa, mutta ”porukka” ei siihen suostunut (työntekijä 1/SP; työntekijä 2/SP). Myös Wood Harvestiin oli yritetty tuoda tiimityötä parikymmentä vuotta aiemmin. Haastateltu työntekijä yhdisti suunnitellut tiimit suoraan uustayloristiseen tiimityöhön (työntekijä 1/WH). Lisäksi hänen mielestään tiimityö ”ei istu suomalaiseen mentaliteettiin ihan täysin”. Vaikka työntekijä puhuu ”suomalaisesta mentaliteetista”, kysymys voi olla pikemminkin samantyyppisestä työntekijöiden aiemman aseman ja identiteetin puolustamisesta, millaista Ezzamel ym. (2004) kohtasivat Northern Plant –tehtaalla. Haastateltu työntekijä palauttaakin tiimityön epäonnistumisen Wood Harvestissa tiimin sisäisiin valtasuhteisiin, jotka olivat hänen mielestään vastoin totuttuja tapoja. Hän tarkentaa (työntekijä 1/WH): ”No, sellaista ei ollut että tiimi muodosti itse itsensä vaan se oli hyvin määrättyä ketkä työskentelee missäkin pisteessä. Ehkä se sitten tappoi sen...”.

Kaiken kaikkiaan tiimityö uustayloristisessa muodossaan on löytänyt paikkansa vain Spare Parts 2:ssa, jossa tuotanto on alusta alkaen suunniteltu tiimityöhön perustuvaksi. Muissa tehtaissa tiimityön kokonaisvaltainen tuonti osaksi työn organisaatiota on kaatunut työntekijöiden joko suoraan tai epäsuoraan vastustukseen. Myöskään johto ei ole jaksanut tuoda tiimityötä väkisin näihin tehtaisiin varsinkin, kun ohuen tuotannon ja laatujohtamisen konseptit sopivat varsin hyvin yhteen kyseisissä konepajoissa käytössä olevien linja-, pari- ja yksilötyömuotojen kanssa.

Ohuttuotantoon ja laatujohtamiseen liittyviä organisaatiomuutoksia on yritetty tuoda myös Elevatoriin vaihtelevalla menestyksellä. Tiimityön ja aloitejärjestelmän kaatuminen ovat osoituksia tästä. Sekä aloitejärjestelmän että tiimityön epäonnistumisessa Elevatorilla saattoi olla yhtäältä kyse siitä, että johto oli valmistellut niiden käyttöönoton huolimattomasti, mutta toisaalta kyse saattoi puhtaasti olla työntekijöiden hiljaisesta vastustuksesta. Toisaalta työnantaja ei ole ottanut riittävästi huomioon työntekijöiden tietokoneen kautta lähettämää ”reklamaatiota” (työntekijä 3/E). Tuotantojohtajan että työntekijöiden haastattelut osoittivat, että virkamiehiä (suunnittelijoita, ”laatu-ukkoja”) ei kaivattu lattiatasolla tuotantoa häiritsemään eikä näille myöskään erityisen paljon luovutettu hiljaista tietoa. Kaiken kaikkiaan uusia aloitteita ei haluttu sekoittamaan totuttua työn tekemisen tapaa (McKinley ja

Taylor 1996; Ezzamel ja Willmott 1998). Työntekijöiden hiljaisesta vastarinnasta kertoo myös johdon kovasti haluama työaikapankkimahdollisuus, johon harva työntekijä on tarttunut (tuotantopäällikön haastattelu). Ainoa motivoiva tekijä liittyä työaikapankkiin olikin tähän mennessä työntekijöiden mahdollisuus saada tätä kautta helpommin vapaata.

### *Osaajan identiteetti*

”Osaajan identiteetti” –kategoria kuvastaa suhtautumistapaa, jossa työntekijä tiedostaa oman osaamisensa ja korvaamattomuutensa työnantajalle. Tällainen työntekijä voi kokea olevansa vahvoilla työmarkkinoilla, joskaan ei kuitenkaan täysin immuuni markkinoiden paineille. Työntekijöiden omaa työtä koskeva päätösvalta – tiettyjen rajojen puitteissa – ei ole juuri heikentynyt ohuttuotannon ja laatuajattelun vallattua alaa Spare Parts 2:ssa. Yritysjohto on edelleen riippuvainen osaavien työntekijöidensä työpanoksesta, ja johdon täytyy edelleen hankkia työntekijöidensä suostumus tehdä tasokasta työtä. Osaajan identiteetti saattaa kuitenkin helposti lipsahtaa vapaamatkustamisen (kuvio 1:ssä vasen alakulma) puolelle, kuten seuraava otos haastattelusta osoittaa:

H: Teillä on nämä tiimit. Onko tiimien välisiä erimielisyyksiä?

V: Ei meillä silleen... ainahan on ollut sellaista kateutta, kaveri pääsee helpommalla, koneella.

H: Konemies pääsee helpommalla?

V: Niin, ja konemies, tavallaan, katselee, että me istutaan, pidetään taukoa pikkuisen. Ja pakko on pitääkin taukoa. Siis kun me käsin tehdään töitä. Ei tuokaan tee mitään. Mutta kyllä sitä tulee vaan.

H: Onko se työtahti kuitenkin pikkuisen rento, että ei oo hirveä paine koko ajan?

V: No se on, ei se oo kauhean... Kyllähän ne yrittää painostaa, mutta kun ei lähde siihen. (työntekijä 5/SP)

Elevatorin työntekijöiden eetos on hyvä esimerkki ”osaajan identiteetistä”. Vaikka työtä pystytään valvomaan varsin tehokkaasti tuotannonohjauksen keinoin, johto sallii työntekijöille vapauksia tietyissä rajoissa, kuten eräs kommentti osoittaa (työntekijä 2/E): ”Aika vähän nurkan takana kytäämistä, asioista viisastelua, kyllä täällä saa tehdä oman työpanoksen omaan tahtiin. Ei tulla siihen [sanomaan], miksi teet tuota, kun pitäisi tehdä tuota...”. Työntekijät nauttivat vaativan työnkuvan johdosta niin laajaa autonomiaa, etteivät työnjohtajat edes pysty heitä neuvomaan vaan päinvastoin – suunnittelijoiden täytyy tulla

kysymään työntekijöiltä, millaisia työmääriä nämä ovat valmiit tekemään (työntekijät 5/E ja 8/E). Työntekijät ovat myös tietoisia omasta erikoisasemastaan suhteessa muihin tehtaisiin (työntekijä 8/E):

H: Tuossa nyt näyttäis siltä, että tuo teidän autonomia tai itsemäärääminen on aika hyvä.

V: Se on kyllä, että se ei monessa paikassa ole niin hyvä.

Elevatorin työntekijöiden tapaan myös Wood Harvestin työntekijät olivat tietoisia omasta erikoisasemastaan ammattitaitoisina, työnantajalleen korvaamattomina työntekijöinä. Samaan tapaan kuin Elevatorissa, myös Wood Harvestissa tehtiin vertailuja muihin tehtaisiin. Eräs työntekijä kertoo, kuinka yrityksen kotimaasta kävi robottiohjelman asiantuntija tutustumassa heidän työhönsä (työntekijä 4/WH): ”... hän ihmetteli sitä just, että minäkin, minähän oon ihan tavallisella levysepän koulutuksella, hitsaajan koulutuksella, teen ohjelmia ihan alusta asti, mikä heillä on jonkun tuotantoinsinöörin hommia”. Myös Suomessa toisella paikkakunnalla sijaitsevan suunnitteluyksikön toimihenkilöitä pidettiin tuotannon kysymyksistä vieraantuneina (työntekijä 5/WH): ” Suunnittelussa on hirvuisen määrän kokemattomia miehiä, joilla ei oo hajuakaan miten se toimii linjassa”.

### *Vapaamatkustaminen*

Vapaamatkustaminen on läheistä sukua ”osaajan identiteetille”; molempia kategorioita yhdistääkin työorientaatio, jossa suhde ulkoiseen ympäristöön on vähämerkityksellinen. ”Osaajan identiteetin” omaavat työntekijät tiedostavat oman korvaamattomuutensa työprosessissa, kun vapaamatkustajat taas kykenevät käyttämään luovasti hyväksi työprosessin sisään jääneitä vapaita tiloja ja vapaa-aikoja. Työntekijöiden vapaamatkustaminen on eräs ”pakenemisen” muoto; uudet valvonnan muodot saattavat muuttaa työn organisaatiota ja myös työpaikan suhteita niin, että tilaa jää vain tietyille ”pakenemisen” muodoille (Edwards ja Scullion 1982, 276).

Työn valvonta Wood Harvestin tapaisessakaan linjapohjaisessa, kattavalla tuotannonohjauksjärjestelmällä varustetussa tehtaassa ei ollut poistanut mahdollisuutta vapaamatkustamiseen. Ison tehtaan mahdollistama vapaus kirvoitti sellaisia kommentteja kuten ”ainahan ryhmässä pystyy joku aina vähän huilaamaan”, ”eihän kaikki tee mitään” (työntekijä 2/WH), tai ”kaveri voi tehdä vähän laiskemmankin työt” (työntekijä 5/WH).

Joidenkin työntekijöiden vapaamatkustaminen Elevatorilla aiheutti ongelmia työnjohdolle. Asia häiritsi myös työtovereita siinä määrin, että valmiutta esiintyi yhteistyölle työnjohdon kanssa asian korjaamiseksi, kuten haastattelusta ilmenee (työntekijä 1/E):

H: Onko täällä lisääntynyt tällöinen niinkuin valvonta, että seurataan, että tämä ja tämä tekee työt ajallaan, ja...

V: On ollut sellaisia tapauksia, onhan siellä, eihän kaikki oo vertaisia, vaikka muuten olis päteviä, kyllä se toisilta kavereilta joutuu ennemmin kuin toisilta.... Oonhan mie huomannut, iltavuoro ei oo mikään tehokas, mie oon huomannu sen jo pitkän aikaa. siellä olis muutama kaveri, jos minä olisin päättämässä, niin olisi aika matala kynnys ulko-ovelle päin.

Vaikka toisten työntekijöiden työtahdin rentous oli varsin hyvin selvillä, asiaan puuttumiseen ei riitä resursseja tai halua puuttua johdon taholla. Kyseessä saattoivat olla työnantajalle korvaamattomat, osaavat työntekijät, joille sallittiin tauot tiiviinkin työsessioin aikana (työntekijä 3/E): ”Kyllähän sitä voi, kun haluaa taukoa, niin heittää lapasen nurkkaan ja käy tupakalla, niin se on siinä. Se on just siinä se, että kun on kiirettä, ja kun on hermosavulla, niin ei tulla huutamaan siitä, mulla on ainakin niin, että jos on koneella kiire, niin se saattaa jopa hidastaa sitä, jos ruvetaan turhasta asiasta...”.

Vapaamatkustamista voi ilmentää myös välinpitämätön suhtautuminen laatuajatteluun. Työntekijän välinpitämätön suhtautuminen yritysjohdon haparoiviin yrityksiin tuoda laatuajattelua työpaikalle näkyy oivallisesti erään Elevatorin työntekijän kommentista, kun häneltä kysyttiin työuupumuksesta. Häntä kyllästytti ”pikkunappien” sekoilut (työntekijä 1/E):

V: ...turhan työn tekeminenhän resaa monesti enempi kuin raskas fyysinen työ.

H: Onko siinä niin, että pitää tehdä raporteja tai tällöisiä?

V: Hirveästi pitäisi tehdä, mutta minä en kyllä, sitä että se laatu-ukko palkattiin, mutta se on oppinut kyllä, se on ruvennu hyrähteleen ja naureksiin, onpas sattunu... Alussa se oli aika skarppi, mutta eipähän tuollakaan mitään, minä en ainakaan nää mitään merkitystä sillä miehellä enää.

*Aktiivinen omaksuminen*



Gloverin ja Noonin (2005) käyttämä työorientaatioiden käsite – se, että työntekijät ottavat huomioon taloudessa ja liiketoimintaympäristössä tapahtuvat muutokset suhtautumisessaan organisaatiomuutoksiin – sopii hyvin yhteen aktiivinen omaksuminen -kategorian kanssa. Kun kysyimme eräältä Spare Parts 1:n työntekijältä, onko JP vaikuttanut työtahdin kiristymiseen, hän vastasi myöntävästi, mutta yhdisti työtahdin kiristymisen yleisempään toimintaympäristön muutokseen (työntekijä 3/SP). Spare Parts:in toimitusjohtajan mukaan sairauspoissaolot vähenivät merkittävästi viimeisimmän laman aikana. Hän vihjasi, että syynä muutokseen on saattanut olla huoli omasta työpaikasta heikossa suhdannetilanteessa. Myös eräs Spare Parts 2:n työntekijän vastaus (työntekijä 5/SP) viittaa siihen, että huoli työpaikkojen kohtalosta vaikuttaa työpanoksen määrään ja työhön sitoutumiseen: ”Kyllä, sanotaan tämä, viime vuona, tämän laman ja mikä tämä nousu on ollu, niin kyllä se tahtoo olla, että yritetään puristaa”.

Myös tehtaan ammattiliitto voi olla aktiivisesti mukana edesauttamassa laatujärjestelmien ja ohuttuotannon omaksumista, kuten Wood Harvestissa on käynyt. Toimivat neuvottelusuhteet ovat edesauttaneet työntekijöiden aktiivista uusien työn organisaatiomuotojen omaksumista. Työntekijät ovat neuvotelleet ammattiliittojen edustajien välityksellä työaikapankista, jota yritysjohto on pyrkinyt lanseeraamaan työpaikalle. Uuden konemallin käyttöönotto tehtaassa sujui hyvin, koska työnantaja siinä yhteydessä kuunteli työntekijöitä (työntekijä 2/WH). Työntekijöiden tietyissä rajoissa kulkeva päätäntävalta omaa työtä koskeviin kysymyksiin tuotti jopa kokemuksia, jotka auttavat ymmärtämään, kuinka hankalassa välikädessä myös tehtaanjohtaja on suhteessa kansainväliseen omistajaan (työntekijä 5/WH).

”Aika lailla on sillä tavalla vastakkainasettelua aika herkästi tuossa työnantaja- ja työntekijäpuoli, mutta toisaalta on nyt otettava huomioon, että meillä on tehtaanjohtaja vaihtunut, ja syytä en tiedä, miksi entinen lähti, mutta uudessa johtajassa on ehkä ainesta, että voidaan siirtyä semmoiseen kevyempään kulttuuriin. Mutta se ei välttämättä pidä paikkaansa. Minä en tiedä, miten tiukassa ohjenuorassa tämä tehtaanjohtajakin on, että mikä on hänen reviirin rajat ja päätäntävalta täällä paikallisesti.”

Aktiivista laatuajattelun ja ohuttuotannon periaatteiden omaksumista heijastavat myös eräiden haastattemiemme työntekijöiden kielteinen asennoituminen vapaamatkustamiseen. Muun muassa Spare Parts 2:ssa ja Elevatorissa muutamat työntekijät jopa kritisoivat työnjohtoa liian lepsusta asennoitumisesta ”vetelehtijöihin”. Erään Wood Harvestin

työntekijän haastattelussa ilmeni, että johto oli ottanut käyttöön kurinpalautuksen, ”koska porukka ei ruvennu pysymään omalla työpisteellään” ja kahvitauot venyivät pitkiksi (5/WH). Wood Harvestin vahva ammattiliitto voi lopulta kuitenkin asettua suurten muutosten jarruksi. Ammattiliiton jäsenillä on usein pitkä työkokemus samassa tehtaassa ja samanaikaisesti hyvä tuntuma toimintaympäristön muutoksiin. Organisaatiomuutoksilla voi olla tietyt, työntekijöiden ”elettujen kokemusten” asettamat rajat, joiden ylittäminen suotuisan markkinatilanteen vallitessa saattaa johtaa vastarintaan. Lisäksi yksittäisten työntekijöiden positiot ja työurat yrityksissä ovat heterogeenisia.

### Pohdinta

Tutkimuksemme osoittaa, että työntekijöiden suhtautuminen laatujohtamiseen ja ohuttuotantoon on monivivahteista, ja samankin tehtaan sisällä esiintyy monenlaista suhtautumista näihin konsepteihin. Analyysissa havaitsimme, että työntekijät ottavat suhtautumisessaan huomioon monet tekijät, muun muassa omat ”elettynäkokemukset” tehtaan sisällä ja tehtaan ulkopuoliset tekijät. Työntekijät joko osoittivat ”osaajan identiteettinsä” vapaamuotoisissa neuvotteluissa työn organisaatiossa, lähtivät suoraan vastarintaan johtamisen ja tuotannon uusia muotoja vastaan, vapaamatkustivat tai omaksuivat aktiivisesti uudet työn organisoinnin periaatteet.

Kaikki ohuttuotannon ja laatujohtamisen käytännöt eivät ole suoraan siirrettävissä organisaatiosta toiseen universaaleina ”parhaina käytäntöinä”. Koska yritykset pyrkivät ratkaisemaan spesifejä yrityskohtaisia ongelmia, niihin on sovellettava yrityskohtaisia käytäntöjä. Kaikki tässäkin tutkimuksessa tarkastellut laatujohtamisen menetelmät (automaattinen tuotannonohjaus, jatkuva parantaminen, tiimityö) eivät soveltuneet käytettäviksi kaikissa yrityksissä. Käyttöönotto oli pikemminkin tilanteeseen sopivaa, ad hoc –tyyppistä, kuin systemaattista. Yritysjohto saattaa käyttää ohuttuotantoa ja laatujärjestelmiä myös ravistellakseen vanhaa työn organisoinnin tapaa.

Laatujohtamisen käyttöönotossa yritysjohtoon on syytä ottaa siis työntekijöiden ”elettynäkokemukset” huomioon. Osaavien työntekijöiden ”osaajidentiteetti” ei haittaa, jos työt tulevat tehdyksi. Työn organisaation niin salliessa ja vahvan työn eetoksen puuttuessa osaava työntekijä saattaa kuitenkin ryhtyä vapaamatkustajaksi. Myös työntekijöiden suhteella ulkoiseen ympäristöön – tähän viitataan työorientaatiot-käsitteellä – on suuri merkitys

laatujohtamisessa. Aktiivinen omaksuminen on yritysjohtajan näkökulmasta ihanteellisin vaihtoehto, mutta se ei toteudu helposti organisaatioissa, joissa työntekijöiden ”elettynyt kokemus” ovat vahvat sekä nostalgiat säilyneet entiseen työn organisaation malliin. Jos yrityksen markkinatilanne on vahva, elettyihin kokemuksiin nojautuvan narratiivi-identiteetin omaavat työntekijät saattavat alkaa yhdessä vastustaa organisaatiomuutoksia (McCabe 2007). Ohuttuotannon ideologia pitää toisaalta yllä ”jatkuvan markkinapaineen” ajatusta, mikä pitää työntekijöitä kontrollissa (Steward 2014, 154). Tämä saattaa heikentää vastarinnan mahdollisuutta.

Onnistunut laatujohtamisen käyttöönotto vaatii työntekijöiden ja johdon käyttäytymisen muutosta. Tätä voidaan edesauttaa luomalla avoin toimintakulttuuri, voimaistamalla työntekijöitä ja johdon sitoutumisella uudistuksiin (Powell 1995; Srinivasan & Kurey 2014). Toisin sanoen, työntekijät ja johto työstävät aktiivisesti uutta narratiivi-identiteettiä, joka hyväksyy laatuajattelun ja ohuttuotannon luonnollisena osana toimintaympäristöä. Pelkkä uuden oppiminen ei kuitenkaan käy kaikille. Vanha ammatti-identiteetti on keskeinen osa erityisesti kokeneempien työntekijöiden ”osaajan identiteettiä”. Jotta työn uudet organisaatiomuodot saisivat heiltä positiivista vastakaikua, olisi uusi työn eetos sovitettava onnistuneesti yhteen vanhan ammatti-identiteetin kanssa.

Laatujohtamisen ja ohuttuotannon käytännöt näyttelevät merkittävää osaa tämän päivän teollisen tuotannon organisoinnissa. Työn organisoinnin tapa vaikuttaa työelämän suhteisiin Työn organisaation muutoksiin voidaan ottaa yrityksen henkilöstö mukaan tai heidät voidaan jättää konsultoimatta. Tämä tutkimus osoittaa paitsi sen, että työntekijöiden osallistaminen omaa työtään koskeviin organisaatiomuutoksiin kannattaa (ks. esim. Wood Harvestin esimerkki), myös sen, että yritysjohtajan on syytä varautua työntekijöiden erilaisiin suhtautumistapoihin ja sopeutumisstrategioihin. Ottamalla huomioon työntekijöiden erilaiset suhtautumistavat suosimalla työntekijöiden yksilöllistä ja kollektiivista konsultaatiota ja yhteistoimintaa, yritysjohtajalla on parhaat edellytykset toteuttaa organisaatiomuutos. Työntekijöiden osallistuminen omaa työtään koskevaan päätöksentekoon parantaa sitoutumista organisaatioon ja sen muutoksiin sekä vähentää muutosvastarintaa (Lines 2004). Suomalainen työmarkkinamalli tarjoaa työntekijöiden osallistumiselle hyvät institutionaaliset puitteet, koska siinä työntekijät on sitoutettu työn organisaatiota koskeviin päätöksiin paikallisen sopimisen ja yhteistoiminnan prosessien kautta.

### Lähteet

- Alasoini, T. (2004) The Flexible production model in Finnish companies: Trends in production management, work organization and employment relations. In: G. Schienstock (ed.) *Embracing the Knowledge Economy: The Dynamic Transformation of the Finnish Innovation System*. Cheltenham: Edward Elgar, 128-144.
- Ashcraft, K. L. (2005) Resistance Through Consent? Occupational Identity, Organizational Form, and the Maintenance of Masculinity Among Commercial Airline Pilots. *Management Communication Quarterly* 19(1): 67-90.
- Beck, K. & Wilson, C. (2000) Development of Affective Organizational Commitment: A Cross-Sequential Examination of Change with Tenure. *Journal of Vocational Behavior* 56: 114-136.
- Buchanan, D. & Dawson, P. (2007) Discourse and Audience: Organizational Change as Multi-Story Process. *Journal of Management Studies* 44(5): 669-686.
- Burawoy, M. (1979) *Manufacturing Consent. Changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism*. Chicago: University of Chicago Press.
- Edwards, P. K. and Scullion, H. (1982) *The Social Organization of Industrial Conflict. Control and Resistance in the Workplace*. Oxford: Basil Blackwell.
- Edwards P, Collinson M & Rees C (1998) The Determinants of Employee Responses to Total Quality Management: Six Case Studies. *Organization Studies* 19(3): 449-475.
- Edwards, P., Bélanger, J. & Wright, M. (2006) The Bases of Compromise in the Workplace: A Theoretical Framework. *British Journal of Industrial Relations* 44(1): 125-145.
- Elias, S. M. (2009) Employee Commitment in Times of Change: Assessing the Importance of Attitudes Toward Organizational Change. *Journal of Management* 35(1): 37-55.
- Eurofound (2012) *Fifth European Working Conditions Survey*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Ezzamel, M. & Willmott, H. C. (1998) Accounting for Teamwork: A Critical. Study of Group-based. Systems of Organizational Control. *Administrative Science Quarterly* 43(2): 358-396.

Ezzamel, M., Willmott, H. & Worthington, F. (2004) Accounting and management-labour relations: The politics of production in the 'factory with a problem'. *Accounting, Organizations and Society* 29(2004): 269-302.

Ezzy, D. (1997) Subjectivity and the Labour Process: Conceptualising 'Good Work'. *Sociology* 31(3): 427-444.

Ezzy, D. (2001) A Simulacrum of Workplace Community: Individualism and Engineered Culture. *Sociology* 35(3): 631-650.

Fedor, D. M., Fedor, D. B. & Caldwell, S. D. (2007) Beyond Change Management: A Multilevel Investigation of Contextual and Personal Influences on Employees' Commitment to Change. *Journal of Applied Psychology* 92(4): 942-951.

Fleming, D. and Søbørg, H. (2003) Towards Reflexive Governance of Management-Labour Relations? Corporate Culture and Human Resource Management in Malaysia and Singapore'. In: D. Fleming & C. Thörnqvist (eds), *Nordic Management-Labour Relations and Internalization*, Nordic Council of Ministers, Copenhagen, pp. 23-46.

Frohlich, D. & Pekruhl, U. (1996) Direct Participation and Organisational Change: Fashionable but Misunderstood?: an analysis of recent research in Europe, Japan and the USA. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Luxembourg : Office for Official Publications of the European Communities.

Glover, L. & Noon, M. (2005) Shop-floor workers' responses to quality management initiatives: broadening the disciplined worker thesis. *Work, Employment and Society* 19(4): 727-745.

Goldthorpe, J.H., Lockwood, D., Bechhofer, F. and Platt, J. (1968) *The Affluent Worker: Industrial Attitudes and Behaviour*. Cambridge: Cambridge University Press.

Herranen, M. (2012) Johtajaidentiteettiä rakentamassa. Tutkimus viiden akateemisen johtajan identiteettikertomuksista. Lisensiaatintutkimus. Käyttätymistieteiden ja filosofian laitos. Turun yliopisto.

Huzzard, T. (2003) The Convergence of the Quality of Working Life and Competitiveness: A Current Swedish Literature Review. *Work Life in Transition* 2003:9. Stockholm: The National Institute for Working Life.

Janhonen, M. (2010). Tiedon jakaminen tiimityössä. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 39. Väitöskirja. Helsinki: Työterveyslaitos.

Julkunen, R. (1987) Työprosessit ja pitkät aallot. Työn uusien organisaatiomuotojen synty ja yleistyminen. Sosiaalipoliittisen yhdistyksen tutkimuksia 47. Tampere: Vastapaino.

Kalleberg, A. L. (2003) Flexible Firms and Labor Market Segmentation: Effects of Workplace Restructuring on Jobs and Workers. *Work and Occupations* 30(2): 154-175.

Kalleberg, A., Nesheim, T. & Olsen, K. (2009) Is Participation Good or Bad for the Workers? Effects of Autonomy, Consultation, and Teamwork on Stress among Workers in Norway. *Acta Sociologica*, 52(2): 99-116.

Kasvio, A. (1994) Uusi työn yhteiskunta. Suomalaisen työelämän muutokset ja kehittämismahdollisuudet. Helsinki: Gaudeamus.

Kauppinen, T. (2005) Suomen työmarkkinamalli. Helsinki: WSOY.

Klein J. A. (1991) A Reexamination of Autonomy in Light of New Manufacturing Practices. *Human Relations* 44(1): 21-38.

Lines, R. (2004) Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement. *Journal of Change Management* 4(3): 193-215.

McCabe, D. (2007) Individualization at Work?: Subjectivity, Teamworking and Anti-Unionism. *Organization* 14(2): 243-266.

McKinley, A. & Taylor, P. (1996) Power, surveillance and resistance: inside the “factory of the future”. In: P. Ackers, C. Smith & P. Smith (eds.) *The new workplace and trade unionism, critical perspectives on work organization*, 279-300. London: Routledge.

Oreg, S. (2006) Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 15(1): 73-101.

- Powell, T. C. (1995) Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study. *Strategic Management Journal* 16(1): 15-37.
- Pruijt, H. (2003) Teams between Neo-Taylorism and Anti-Taylorism. *Economic and Industrial Democracy* 24(1): 77-101.
- Ramsay, H., Scholarios, D. & Harley, B. (2000) 'Employees and High-Performance Work Systems: Testing inside the Black Box', *British Journal of Industrial Relations* 38(4): 501-531.
- Smith, V. (1997) New Forms of Work Organization. *Annual Review of Sociology* Vol. 23 (1997): 315-339.
- Steward, P. (2014) Lean production and globalization: a 'revolutionary' management agenda and the re-making of labour intensification. Teoksessa M. Martinez Lucio (toim.) *International Human Resource Management: An Employment Relations Perspective*. London: SAGE, 137-158.
- Srinivasan, A. & Kurey, B. (2014) "Idea Watch", *Harvard Business Review*, April, 23-25.
- Tuominen, C., Lillrank, P. & Tuurna, S. (2000) *Laatukäsitykset suomalaisissa yrityksissä*. Helsinki: Kauppa- ja teollisuusministeriö.
- Vallas, S. P. (2003) Why Teamwork Fails: Obstacles to Workplace Change in Four Manufacturing Plants. *American Sociological Review* 68(2): 223-250.
- Virmasalo, I., Hartikainen, A., Anttila, T., Oinas, T. & Nätti, J. (2011) Polarisoituuko työelämän laatu? Työelämän laatu työntekijöiden ja toimihenkilöiden kokemana 1977–2008. *Työelämän tutkimus* 9(1), 3-18.
- Womack, J. P., Jones, D. T. & Roos, D. (1990) *The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production – Toyota's Secret Weapon in the Global Car Wars That Is Now Revolutionizing World Industry*. New York: Rawson/Macmillan.

## 4. TUTKIMUSHANKKEEN JULKAISUT:

### Tieteelliset artikkelit

Mustosmäki, A., Anttila, T., & Oinas, T. (2016) Abating inequalities? The quality of jobs at the intersection of occupational position and gender in Finland 1977-2013. Hyväksytty julkaistavaksi (*Acta Sociologica*).

Anttila, T., Oinas, T., Tammelin, M., & Nätti, J. (2015). Working-Time Regimes and Work-Life Balance in Europe. *European Sociological Review*, 31 (6), 713-724.

Nätti, J., Oinas, T., & Anttila, T. (2015). Time pressure, working time control and long-term sickness absence. *Occupational and Environmental Medicine*, 72 (4), 265-270.

Nätti, J., Oinas, T., Härmä, M., Anttila, T., & Kandolin, I. (2014). Combined effects of shiftwork and individual working time control on long-term sickness absence: a prospective study of finnish employees. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 56 (7), 732-738.

Mustosmäki, A., Anttila, T., Oinas, T., & Jouko, N. (2013). Konvergenssi vai divergenssi? Vertaileva tutkimus työelämän laadun muutoksesta Euroopassa 1995–2010. *Yhteiskuntapolitiikka*, 78 (6), 618-631.

### Käsikirjoitukset

Oinas, T., Anttila, T., & Mustosmäki, A. (2016) Organization of work in Nordic countries: analysing change in public and private sector 2010-2010.

Oinas, T., Anttila, T., & Mustosmäki, A. (2016) Työn organisoinnin muutos yksityisellä ja julkisella sektorilla – lisääntyvätkö uudet työn organisoinnin muodot Pohjoismaissa?

Oinas, T., Anttila, T., & Nätti, J. (2016) Parempi työn laatu, pidemmät työurat? Työn laadun vaikutus varhaiseen eläkkeelle siirtymiseen Suomessa.



### Esitelmät tieteellisissä konferensseissa.

Tanskanen Jussi, Anttila Timo, Nätti Jouko, Oinas Tomi. Curvilinear relationship between working time and well-being. The 22nd International Symposium on Shiftwork and Working Time. Helsingör , Tanska, 10.6.2015

Mustosmäki Armi, Oinas Tomi, Anttila Timo. Organization of work in Nordic countries: analyzing change in public and private sector 2000-2010. The 27th Nordic Sociological Association -conference. Lund, Ruotsi, 14.8.2014

Oinas Tomi, Anttila Timo. The Effect of Job Quality on Early Retirement in Finland. Nordic Working Life Conference. Göteborg, Ruotsi, 12.6.2014

Mustosmäki Armi, Oinas Tomi, Anttila Timo, Nätti Jouko. Enduring inequalities? Studying job quality at the intersection of class and gender in Finland 1977-2008. the 27th Nordic Sociological Association -conference. Lund, Ruotsi, 15.8.2014

Oinas Tomi, Anttila Timo, Mustosmäki Armi. Työn organisoinnin muodot Pohjoismaissa yksityisellä ja julkisella sektorilla 2000-luvulla. Työelämän tutkimuspäivät. Tampere, Suomi, 6.11.2014

Tammelin Mia, Anttila Timo, Oinas Tomi, Nätti Jouko. Työn ajan ja paikan joustoregiimit Euroopassa. Työelämäntutkimus päivät. Tampere, Suomi, 7.11.2013

Nätti Jouko, Anttila Timo, Oinas Tomi, Ojala Satu, Siponen Katri. Job autonomy, work intensity and late exit from work. 34th International Working Party on Labour Market Segmentation Conference. Dublin, Irlanti, 13.9.2013.

Sippola Markku & Anttila Timo. When quality management meets worker agency: Case study evidence from Finnish metalworking shops. Paper presented in 11th ESA Conference, 28–31 August 2013, Torino, Italy.