



**UNIVERSITY
OF TURKU**

This is a self-archived – parallel-published version of an original article. This version may differ from the original in pagination and typographic details. When using please cite the original.

AUTHOR	Selander, Kirsikka; Näätänen, Ari-Matti; Alasoini, Tuomo
TITLE	Luottamus ja yhteistyö kehittämisen kulttuurin perustana : työnantajien ja työntekijöiden näkemykset hyödyistä
YEAR	2023
URN	https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-085-0
VERSION	Publisher's PDF.
CITATION	Selander, Kirsikka; Näätänen, Ari-Matti; Alasoini, Tuomo (2023) Luottamus ja yhteistyö kehittämisen kulttuurin perustana : työnantajien ja työntekijöiden näkemykset hyödyistä. MEADOW-julkaisu. Helsinki: TYÖ2030-ohjelma. Työterveyslaitos.
LICENSE	Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)



**Työn ja työhyvinvoinnin
kehittämisohjelma**

MEADOW

Luottamus ja yhteistyö kehittämisen kulttuurin perustana – työnantajien ja työntekijöiden näkemykset hyödyistä

Kirsikka Selander
Ari-Matti Näätänen
Tuomo Alasoini

TYÖ2030 - Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma & Työterveyslaitos

PL 40, 00032 Helsinki

www.ttl.fi © 2022 Työterveyslaitos ja kirjoittajat

Tämän teoksen osittainenkin kopiointi on tekijänoikeuslain (404/61, siihen myöhemmin tehtyine muutoksineen) mukaisesti kielletty ilman asianmukaista lupaa.

ISBN 978-952-391-085-0 (PDF)

Sisällysluettelo

Sisällysluettelo	3
Tiivistelmä	4
Abstract	6
Johdanto	8
Työnantajien näkemyksiä luottamuksesta ja yhteistöstä.....	10
Luottamuksellinen organisaatiokulttuuri ja osallistuminen kehittämistoimintaan	14
Työntekijöiden näkemyksiä luottamuksesta ja yhteistyöstä	17
Luottamuksellisen organisaatiokulttuurin hyödyt työntekijöiden näkökulmasta	20
Jaettu luottamus	23
Yhteenvedo	30
Lähteet	32
Liitteet: TYÖ2030 -ohjelma ja MEADOW-aineistot	34

Tiivistelmä

Menestyksellinen yhteistyö työelämässä perustuu eri osapuolten väliseen luottamukseen. Luottamusta ja yhteistyötä ei voi tutkia vain yhden osapuolen näkökulmasta käsin, koska kyse on kummassakin osapuolten välisestä vuorovaikutussuhteesta. Tämä MEADOW-raportti yhdistää toisiinsa työnantajien ja työntekijöiden näkemyksiä vertaillen niitä keskenään. Raportti selvittää myös, missä määrin käsitykset luottamuksesta ja yhteistyöstä ovat suomalaisissa vähintään 10 hengen yrityksissä ja julkisyhteisöissä jaettuja työnantajien ja työntekijöiden kesken. Työnantaja-aineisto on kerätty syksyllä 2021 käsittäen 1478 vastausta. Työntekijäaineisto on kerätty keväällä 2022 käsittäen 1816 vastausta samoista yrityksistä ja julkisyhteisöistä kuin työnantaja-aineisto.

Työnantajilla on työntekijöitä myönteisempi käsitys johdon ja henkilöstön välisistä suhteissa työpaikoillaan. Tulos myötäilee aiempaa tutkimuskirjallisuutta aiheesta. Johto ja työntekijät tarkastelevat suhteita erilaisista organisatorisista asemoinneista käsin ja voivat käyttää hyvinkin erilaisia näkökulmia, arvopohjia ja niihin pohjautuvia kriteereitä arviointeja tehdessään. Kuitenkin myös työntekijät pitävät suhteita selvästi useammin hyvinä kuin huonoina. Hyvinä suhteita pitää jonkin verran yli puolet (56 %) työntekijöistä, huonoina vain joka kuudes (16 %).

Johdon ja ylempien toimihenkilöiden rooli korostuu työpaikkojen kehittämistoiminnassa. Kehittäminen on jo lähtökohtaisesti yksi johdon ja monien ylempien toimihenkilöiden rooliin sisältyvistä avaintehtävistä. Työpaikat eroavat kuitenkin huomattavasti toisistaan siinä, kuinka strategisen roolin johto antaa niissä myös muille henkilöstöryhmille. Noin joka kolmannessa työpaikassa johto näkee erittäin tärkeänä myös alempien toimihenkilöiden ja joka neljännessä myös työntekijöiden merkityksen kehittämisessä. Kehittämiseen osallistumisen laajuus työpaikan sisällä on selvässä positiivisessa yhteydessä organisaatiokulttuurin luottamuksellisuuteen. Mitä vahvempi luottamus osapuolten kesken vallitsee, sitä suurempi osa henkilöstöstä osallistuu kehittämiseen.

Työpaikoilla, joilla vallitsee vahvaan luottamukseen perustuva kulttuuri, työntekijät osallistuvat muita työpaikkoja aktiivisemmin kehittämiseen. Aktiivisuus ilmenee ideoiden ja ratkaisujen esittämisenä sekä oman työn että tuotteiden ja palvelujen sekä koko toiminnan kehittämiseksi. Vahva luottamus näyttäisi olevan positiivisessa yhteydessä henkilöstön osallistumisen aktiivisuuden ja henkilöstön innovatiivisuuden ohella myös kehittämistoiminnan tuloksellisuuteen. Vahvan luottamuksen työpaikoilla

henkilöstö katsoo muita työpaikkoja selvästi useammin, että kehittämisen avulla on pysytty parantamaan työn tuottavuutta, toimintaprosesseja sekä tuotteiden ja palvelujen laatua. Vahvan luottamuksen työpaikoilla henkilöstön osallistumisella kehittämiseen on myös tärkeitä henkilöstön hyvinvointia ja suoranaisia työn iloa lisääviä vaikutuksia.

Matalan luottamuksen työpaikoilla sen sijaan kehittämistoiminnasta nähdään ylipäättään vähemmän hyötyjä ja siihen suhtaudutaan henkilöstön keskuudessa varauksellisemmin. Tulos voi kertoa siitä, että organisaatioissa, joissa osapuolet eivät luota toisiinsa, asioiden yhteinen käsittely on kitkaista. Tällöin myös kehittäminen voi aiheuttaa turhautumista.

Tulokset viittaavat siihen, että vahva johdon ja henkilöstön välinen luottamus ja siihen perustuva kyky keskinäiseen yhteistyöhön ovat tärkeitä kilpailutekijöitä organisaatioille. Luottamus ei kuitenkaan synny tyhjästä, vaan vaatii rakentamiseen ja kehittyäkseen käytännön tekoja kaikilta osapuolilta. Luottamuksen rakentamiseen ei ole oikotietä. Tärkeää on päästä alkuun ja saada tätä kautta vähitellen aikaan luottamuksen ja yhteistyön toisiaan vahvistava positiivinen kehä.

Abstract

Successful cooperation in working life is based on trust between the different parties. Trust and cooperation cannot be studied from the point of view of only one party, because in both cases it is about the interaction between the parties. This MEADOW report connects and compares the views of employers and employees. The report also examines the extent to which perceptions of trust and cooperation are shared between employers and employees in Finnish companies and public organizations with at least 10 employees. The employer data was collected in autumn 2021, comprising 1,478 responses. The employee data was collected in the spring of 2022, comprising 1,816 responses from the same companies and public entities as the employer data.

Employers have a more positive perception of the relations between management and personnel at their workplaces than employees. The result follows previous research literature on the subject. Management and employees look at relationships from different organizational positions and can use very different perspectives, value bases, and criteria based on them when making evaluations. However, employees also consider relationships to be good more often than bad. Somewhat more than half (56%) of the employees consider relationships to be good, and only one in six (16%) consider them bad.

The role of management and senior white-collar employees is emphasized in development activities at workplaces. Development is already one of the key tasks included in the role of management and many senior white-collar employees. However, the workplaces differ considerably in how the management also assigns a strategic role to other personnel groups. In about one in three workplaces, the management also sees it as very important to develop the importance of lower-level white-collar employees, and in one in four also blue-collar employees. The extent of participation in development within the workplace has a clear positive connection with the level of trust in the organizational culture. The stronger the trust that prevails between the parties, the greater part of the personnel participates in the development.

In workplaces where a culture based on strong trust prevails, employees participate more actively in development than in other workplaces. Activity manifests itself as the presentation of ideas and solutions for the development of both one's own work and products and services as well as the operation of the entire workplace. Strong trust seems to have a positive connection with the effectiveness of development activities, along with the activity of personnel participation and the innovativeness of personnel. At workplaces with strong trust, personnel clearly more often than in other workplaces consider that, with the help of development, they have been able to improve labour

productivity, operational processes, and the quality of products and services. At workplaces with strong trust, the participation of personnel in development also improves the well-being of the personnel and directly increases the joy of work.

In workplaces with low trust, on the other hand, development activities are generally seen as less beneficial and are viewed more cautiously among the staff. The result can indicate that in organizations where the parties do not trust each other, joint handling of issues is frictional. In this case, development can also cause frustration.

The results suggest that strong trust between management and personnel and the ability to cooperate based on it are important competitive factors for organizations. However, trust does not arise out of nothing, but requires practical actions from all parties in order to build and develop. There is no shortcut to building trust. The important thing is to get started and gradually create a mutually reinforcing positive circle of trust and cooperation.

Johdanto

Suomea voi kansainvälisten vertailujen perusteella pitää vahvana luottamusyhteiskuntana. Suomalaisten luottamus kansallisia instituutioitaan kohtaan on jopa vahvempaa kuin missään muussa EU-maassa (Eurofound 2018). Tämä heijastuu osaltaan myös työmarkkinaosapuolten välisiin suhteisiin. Hyviä esimerkkejä tästä ovat pitkä työelämää kehittävien kansallisten ohjelmien perinne sekä monet työnantaja- ja työntekijäpuolen yhteiset toimialakohtaiset kehittämishankkeet.

Luottamuksessa on kyse tunteesta tai kokemusperäisestä tiedosta toisen osapuolen positiiviseksi katsottuja aikomuksia tai toimintaa kohtaan. Näin miellettyä luottamusta voidaan pitää myös erityisen tärkeänä organisaatiotasoisena kilpailutekijänä. Luottamus on tärkeä työssä oppimisen mahdollisuuksia työpaikalla edistävä tekijä (Fuller & Unwin 2010; Hauer ym. 2014; Hörkkö ym. 2022). Luottamus sujuvoittaa organisaation sisällä eri osapuolten välistä vuorovaikutusta ja madaltaa kynnystä keskinäiseen yhteistyöhön. Luottamuksessa ja yhteistyössä on samalla kyse vastavuoroisesta prosessista. Yhteistä organisatorisen luottamuksen (organizational trust) rakentumista tarkastelleille tutkimuksille on näkemys siitä, että luottamus rakentuu prosessina osapuolten välisen vuorovaikutuksen kautta (esim. Cohen 2015; Saunders ym. 2010; Shockley-Zalabak ym. 2000). Ilman vuorovaikutusta ja yhdessä tekemistä luottamusta on vaikea saada aikaan. Luottamuksen rakentumisen ja yhteistyön välinen ”hyvä kehä” voi myös murtua, mikäli jompikumpi tai molemmat osapuolten kokevat, etteivät toisen osapuolen aikomukset tai toiminta enää vastaa niihin kohdistettuja positiivisia odotuksia.

Luottamuksen ja yhteistyön teemat ovat avainasemassa MEADOW-tutkimusta rahoittaneessa TYÖ2030-ohjelmassa. Ohjelma rakentuu ajatukselle, jonka mukaan eri osapuolten luottamuksellinen yhteistyö niin kansallisella tasolla, toimialatasolla kuin työpaikkatasolla on parhaimmillaan Suomen työelämälle ainutlaatuinen ja kestävä kilpailutekijä. Luottamuksen rakentaminen vie aikaa ja sitä on kilpailutekijänä kenenkään vaikea kopioida. Yhteisessä ideoinnissa, innovoinnissa ja kehittämisessä osapuolten välisen vahvan luottamuksen hyötynä ei ole niinkään se, että osapuolet olisivat kaikista keskeisistä asioista yhtä mieltä, vaan se, että eri osapuolten näkemykset pääsevät tulemaan aidosti ja tasaveroisesti yhteiseen arviointiin. Näin voidaan parhaiten edistää sitä, että syntyvät ratkaisut ovat toimivia ja että eri osapuolten on helppo sitoutua niiden toteuttamiseen.

Työelämässä vallitsevaa luottamusta ja yhteistyötä sekä niiden merkitystä organisaatioiden kilpailutekijänä ei ole järkevää tutkia vain yhden osapuolen näkökulmasta käsin. Tässä MEADOW-raportissa tarkastelemme ja vertaamme keskenään samojen työnantajajyksiköiden johdon ja työntekijöiden näkemyksiä

organisaatiossaan vallitsevasta luottamuksesta ja yhteistyöstä. Aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa on jo tuotu esille, että johto ja työntekijät tarkastelevat työelämän suhteita koskevia kysymyksiä erilaisista organisatorisista asemoineista käsin ja voivat näin käyttää hyvinkin erilaisia näkökulmia, arvopohjia ja niihin pohjautuvia erilaisia kriteereitä arviointeja tehdessään (Edwards ym. 2006; Kalleberg ym. 2009). Tarkastelemme kummankin osapuolen näkemyksiä sekä suorilla asiaa koskevilla kysymyksillä että epäsuorilla kysymyksillä, jotka koskevat sitä, kuinka osapuolten välinen luottamus ja yhteistyö konkretisoituvat käytännön toiminnassa.

Tässä raportissa tarkastelemme vuorotellen työnantajan ja työntekijöiden kokemuksia organisaatiokulttuurin luottamuksellisuudesta, jonka jälkeen yhdistämme näkemykset. Työnantajaosiossa tarkastelemme erityisesti sitä, edistääkö organisaatiokulttuurin luottamuksellisuus kehittämistoimintaan osallistuvan henkilöstön määrää ja laajuutta, eli missä määrin eri henkilöstöryhmät otetaan mukaan kehittämistoimintaan. Työntekijäosiossa puolestaan selvitetään edistääkö organisaatiokulttuurin luottamuksellisuus työntekijöiden aktiivista osallistumista kehittämistoimintaan, kuten uusien ideoiden esittämistä, sekä ovatko työntekijöiden kokemukset kehittämistoiminnasta positiivisempia, jos organisaatiokulttuuri pohjautuu luottamuksellisuuteen. Viimeisessä osiossa pureudumme työnantajan ja työntekijän jaettuun kokemukseen organisaatiokulttuurin luottamuksellisuudesta. Analyyseissä tarkastelemme erityisesti sitä, mitkä tekijät edistävät jaettua luottamuksellisuutta, sekä edistääkö luottamuksellisuus organisaation tuloksellisuutta. Kaikki tekijät ovat osallistuneet raportin kirjoittamiseen Tuomo Alasoinin ollessa päävastuussa johdannosta. Työntekijä- ja työntekijäosion tilastollisista analyyseistä oli päävastuussa Kirsikka Selander ja jaetun organisaatiokulttuurin luottamuksellisuudesta Ari-Matti Näätänen.

Raportin tulokset pohjautuvat MEADOW-työnantaja- ja työntekijäkyselyihin, joiden tulokset ovat yleistettävissä suomalaisiin vähintään 10 henkeä työllistäviin organisaatioihin ja niissä työskenteleviin työntekijöihin. Tarkempi kuvaus aineistosta on raportin liitteenä.

Työnantajien näkemyksiä luottamuksesta ja yhteistöstä

Työnantajapuolen käsitystä organisaatiossa vallitsevasta luottamuksesta voidaan mitata joko suoraan kysymällä työnantajan näkemystä tai epäsuorasti tiedustelemalla, miten luottamus ilmenee osana organisaation toimintaa. MEADOW-työnantajakyselyssä hyödynsimme molempia tapoja.

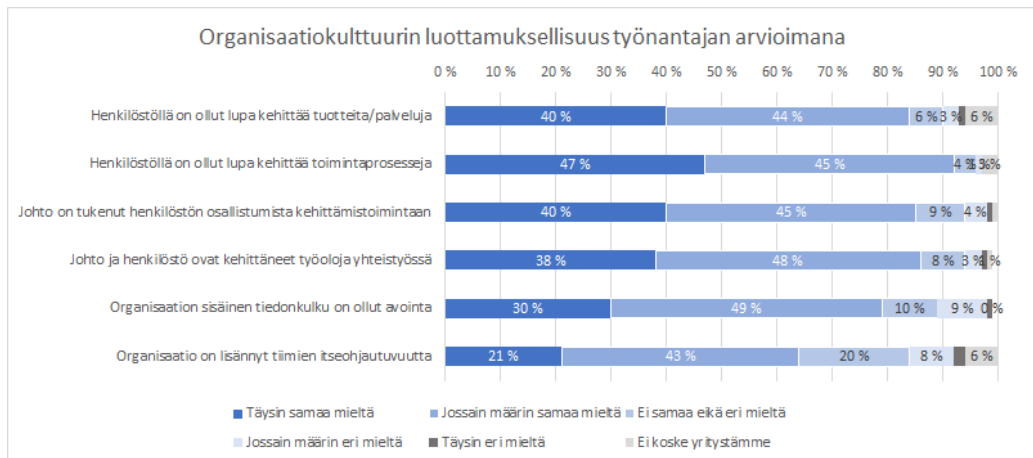
Aluksi kysyimme suoraan, millaisena työnantaja kokee johdon ja henkilöstön väliset suhteet. Vaihtoehtoina esitimme: erittäin hyvinä, hyvinä, ei hyvinä eikä huonoina, huonoina ja erittäin huonoina. Työnantajista reilu neljännes piti johdon ja henkilöstön välisiä suhteita erittäin hyvinä ja noin kaksi kolmasosaa hyvinä. Vain noin joka kymmenes koki suhteet neutraaleiksi tai huonoiksi.

Työnantajan voimakkaasti positiivinen näkemys suhteiden laadusta ei ollut yllättävää. Työelämän suhteiden tutkimuksessa siihen on viitattu niin sanottuna halo-efektinä. Sen mukaan johdon edustajilla voi olla joissain tapauksissa halu legitimoida omaa tai edustamansa organisaation toimintaa ja antaa siten julkisuuteen positiivisesti värittyneitä arviointeja suhteiden laadusta (Bacon & Blyton 2000; Godard & Delaney 2000). Tästä johtuen luotettavampi tapa arvioida suhteiden laatua on useimmiten kysyä sitä epäsuoraan, kuinka se ilmenee käytännön toiminnan kautta.

Esitimme työnantajille useita väittämiä, joiden avulla arvioimme kuinka avoimesti ja aktiivisesti johto on eri asioissa pyrkinyt osallistamaan henkilöstöä. Näkemysemme mukaan väittämät kertovat epäsuorasti työnantajan luottamuksesta henkilöstöään kohtaan. Pyysimme työnantajia arvioimaan organisaation onnistumista viime vuosien aikana seuraavissa asioissa: a) Henkilöstöllä on ollut lupa kehittää tuotteita ja/tai palveluja, b) Henkilöstöllä on ollut lupa kehittää toimintaprosesseja, c) Johto on tukenut henkilöstön osallistumista kehittämistoimintaan, d) Johto ja henkilöstö ovat kehittäneet työoloja yhteistyössä, e) Organisaation sisäinen tiedonkulku on ollut avointa ja f) Organisaatio on lisännyt tiimien itseohjautuvuutta. Vastausvaihtoehdot olivat: täysin samaa mieltä, jossain määrin samaa mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, jossain määrin eri mieltä, täysin eri mieltä ja ei koske yritystämme/organisaatiotamme.

Kuten suhteiden laatua käsittelevän kysymyksen kohdalla, myös näiden kysymysten osalta työnantajien näkemykset ovat erittäin positiivisia. Työnantajista lähes puolet on täysin samaa mieltä siitä, että henkilöstöllä on ollut lupa kehittää toimintaprosesseja (47 %). Lisäksi selvästi yli kolmasosa katsoo, että sama koskee tuotteiden ja palvelujen

kehittämistä (40 %), että johto on tukenut henkilöstön osallistumista kehittämistoimintaan (40 %) ja että työoloja on kehitetty yhteistyössä johdon ja henkilöstön kanssa (38 %). Vajaa kolmannes työnantajista on täysin samaa mieltä siitä, että sisäinen tiedonkulku on ollut avointa (30 %) ja runsas viidennes, että organisaatio on lisännyt tiimien itseohjautuvuutta (21 %). (Ks. kuva 1.)



Kuva 1: Työnantajien arvio organisaatiokulttuurin luottamuksellisuutta kuvaavista väittämistä.

Selvittääksemme tarkemmin, millaisia eroja organisaatioiden väliltä löytyy, muodostimme pääkomponenttianalyysin¹ perusteella edellisistä muuttujista keskiarvosummamuuttujan (Cronbachin $\alpha=0,82$). Ennen analyysiä vastausasteikot käännettiin ja vaihtoehto "ei koske yritystämme/organisaatiotamme" koodattiin puuttuvana tietona. Nimesimme muodostetun summamuuttujan "organisaatiokulttuurin luottamuksellisuudeksi". Organisaatiokulttuurin luottamuksellisuutta kuvaava muuttuja voi saada arvoja väliltä 1–5.

Organisaatiokulttuurin luottamuksellisuudessa ei ole eroja eri kokoisten organisaatioiden välillä. Eroja sen sijaan löytyy toimialojen, vientiosuuden, digitaalisen kehittyneisyyden ja innovaatioaktiivisuuden suhteen (ks. taulukko 1). Ohjelmistoalan ja IT-palveluiden, yksityisten koulutus-, terveys- ja sosiaalipalveluiden, rahoitus-, vakuutus- ja kiinteistöalan työnantajat sekä kuntien ja kuntayhtymien työnantajat

¹ Pääkomponenttianalyysi on keino tiivistää usean muuttujan informaatiota. Se kertoo kuinka monta taustalla olevaa ilmiötä (=pääkomponenttia) muuttujien taustalla on. Tässä tapauksessa kaikki muuttujat kykenivät kuvaamaan suhteellisen hyvin samaa taustalla olevaa ilmiötä (kommunaliteetit vaihtelivat välillä 0,37-0,72).

kokevat muita useammin, että organisaatiokulttuuri pohjautuu luottamukseen. Keskiarvon alapuolelle jäävät selvimmin rakentaminen sekä tukku- tai vähittäiskauppa, majoitus ja ravitsemus. Erot toimialojen kesken heijastavat alojen erilaista henkilöstörakennetta. Ensiksi mainitut ovat asiantuntijavaltaisia toimialoja, joissa henkilöstön osallistaminen on tyypillisesti laajempaa kuin suorittavan työn tehtävissä. Henkilöstörakenteen² vakioiminen ei kuitenkaan poista toimialojen välisiä eroja (kuntien osalta vakiointia ei ollut mahdollista tehdä). Eroihin näyttäisivät vaikuttavan siis muutkin toimialakohtaiset tekijät kuin henkilöstörakenne.

Vientiyrityksissä organisaatiokulttuurin luottamuksellisuus on hieman keskimääräistä suurempaa, kun taas kotimarkkinoilla toimivissa se asettuu aineiston keskiarvon tuntumaan. F-testisuureiden perusteella toimialaa ja vientiä keskeisempää on kuitenkin organisaation asemoituminen suhteessa toimialansa digitalisaatiokehitykseen sekä innovaatioaktiivisuus. Organisaatioissa, jotka kokevat toimivansa alansa digitalisaatiokehityksen suunnannäyttäjinä, organisaatiokulttuuri pohjautuu työnantajan mukaan vahvemmin luottamukseen kuin organisaatioissa, jotka eivät koe digitalisaatiota itselleen tällä hetkellä tärkeänä. Vastaavalla tavalla markkinoille uusia tuotteita ja palveluita tuottaneet organisaatiot kokevat organisaatiokulttuurin luottamuksellisempina kuin organisaatiot, jotka eivät ole viimeisen kahden vuoden aikana tuottaneet tuote- tai palveluinnovaatioita. Pysyäkseen mukana digitalisaatiokehityksessä ja tuottaakseen uusia tuote- ja palveluinnovaatioita organisaatioiden on kyettävä osallistamaan laajasti henkilöstöään, kuten olemme tuoneet esiin jo aiemmissa MEADOW-aineistoon perustuvissa analyyseissämme (Selander & Alasoini 2022).

² Käytössämme ei ole suoraan henkilöstörakenteen asiantuntijavaltaisuutta mittaavaa muuttujaa. Tätä voidaan kuitenkin arvioida rekisteriaineiston avulla, jossa on tieto yritysten palkkasummasta ja tehdyistä työtunneista. Voidaan otaksua, että palkkatason ja asiantuntijavaltaisuuden välillä on selvä positiivinen yhteys. Palkkasumma jaettiin tehdyillä työtunneilla ja organisaatiot luokiteltiin uudelleen kolmeen luokkaan, minkä jälkeen analyysi toistettiin.

Taulukko 1. Työntajien arvio organisaatiokulttuurin luottamuksellisuudesta toimipaikan koon, toimialan, vientiosuuden, digitalisaatiokehityksen ja innovaatioaktiivisuuden suhteen.

	Keskiarvo	Keskiarvon 95% luottamusväli
Kaikki	4,15	4,14-4,16
Henkilöstön määrä (F=3,45)*		
Pienet (10-49)	4,15	4,14-4,16
Keskisuuret (50-249)	4,13	4,11-4,15
Suuret (250-)	4,16	4,14-4,18
Toimiala (F=146,56)***		
Teollisuus, infrastruktuurin ylläpito	4,15	4,14-4,18
Rakentaminen	3,98	3,96-4,00
Tukku- tai vähittäiskauppa, majoitus, ravitsemus	4,00	3,98-4,01
Liike-elämän palvelut	4,17	4,15-4,19
Yksityiset koulutus-, terveys-, sosiaalipalvelut	4,42	4,41-4,44
Liikenne, viestintä	4,05	4,01-4,08
Rahoitus-, vakuutus-, kiinteistöala	4,31	4,27-4,35
Ohjelmistoala, IT-palvelut	4,44	4,40-4,48
Kunta tai kuntayhtymä	4,24	4,21-4,28
Valtio	4,19	4,17-4,21
Seurakunta	4,15	4,11-4,19
Viennin osuus (F=23,71)***		
Kotimarkkinoilla toimiva yritys	4,16	4,15-4,17
Vientiyritys	4,21	4,19-4,23
Asema suhteessa digitalisaatiokehitykseen (F=445,87)***		
Suunnannäyttäjä	4,38	4,37-4,39
Seuraaja ja hyödyntäjä	4,17	4,15-4,18
Mukautuja	4,00	3,98-4,01
Digitalisaatio ei ole yrityksellemme tällä hetkellä tärkeä	3,99	3,95-4,03
Innovaatioaktiivisuus (F=571,27)***		
Markkinoille uusi tuote/palvelu	4,33	4,32-4,35
Yritykselle uusi tuote/palvelu	4,23	4,22-4,24
Ei ole kehittänyt	4,02	4,01-4,03

Luottamuksellinen organisaatiokulttuuri ja osallistuminen kehittämistoimintaan

Edellisessä luvussa selvitettiin, minkä tyyppisissä organisaatioissa työnantajat arvioivat organisaatiokulttuurin luottamuksellisuuden korkeimmaksi. Tässä luvussa halusimme selvittää, onko organisaatiokulttuurin luottamuksellisuus yhteydessä kehittämistoimintaan osallistuvan henkilöstön määrään ja siihen, kuinka laajasti eri henkilöstöryhmät osallistuvat kehittämistoimintaan. Tarkastelua varten organisaatiokulttuurin luottamuksellisuutta mittaava summamuuttuja jaettiin kolmeen yhtä suureen luokkaan: matalaan, keskimääräiseen ja korkeaan.

Kehittämistoimintaan osallistuvan henkilöstön määrää tiedusteltiin kahden kysymyksen avulla. Ensiksi kysyimme: Osallistuuko organisaation henkilöstö johdon lisäksi säännöllisesti toiminnan kehittämiseen liittyviin ryhmiin tai tehtäviin (kyllä/ei)? Tämän jälkeen tiedustelimme, kuinka suuri prosenttiosuus henkilöstöstä arvioi mukaan osallistuu tällaiseen toimintaan. Näistä yhdistämällä muodostimme muuttujan, joka saa arvoja nolasta sataan. Noin kolmannes (32 %) organisaatioista on sellaisia, joissa kukaan johdon ulkopuolisesta henkilöstöstä ei osallistu säännöllisesti toiminnan kehittämiseen liittyviin ryhmiin tai tehtäviin. Hieman vajaa puolet (42 %) on sellaisia, joissa kehittämistoimintaan osallistuu alle puolet henkilöstöstä. Noin neljännes (26 %) on puolestaan sellaisia, joissa vähintään puolet henkilöstöstä osallistuu säännöllisesti tällaisiin ryhmiin tai tehtäviin.

Kovarianssianalyysin perusteella organisaatiokulttuurin luottamuksellisuus on yhteydessä kehittämistoimintaan osallistuvan henkilöstön määrään, kun vakioidaan organisaation koko, toimiala, viennin osuus, digitaalinen kehittyneisyys ja innovaatioaktiivisuus. Organisaatioissa, joissa luottamuksellisuus on matalinta, kehittämistoimintaan osallistuu noin 16–19 prosenttia henkilöstöstä. Kun luottamuksellisuus lisääntyy keskimääräiselle tasolle, kehittämistoimintaan osallistuvien osuus on 21–24 prosenttia henkilöstöstä. Korkeimman luottamuksen organisaatioissa kehittämistoimintaan osallistuu 34–36 prosenttia henkilöstöstä.

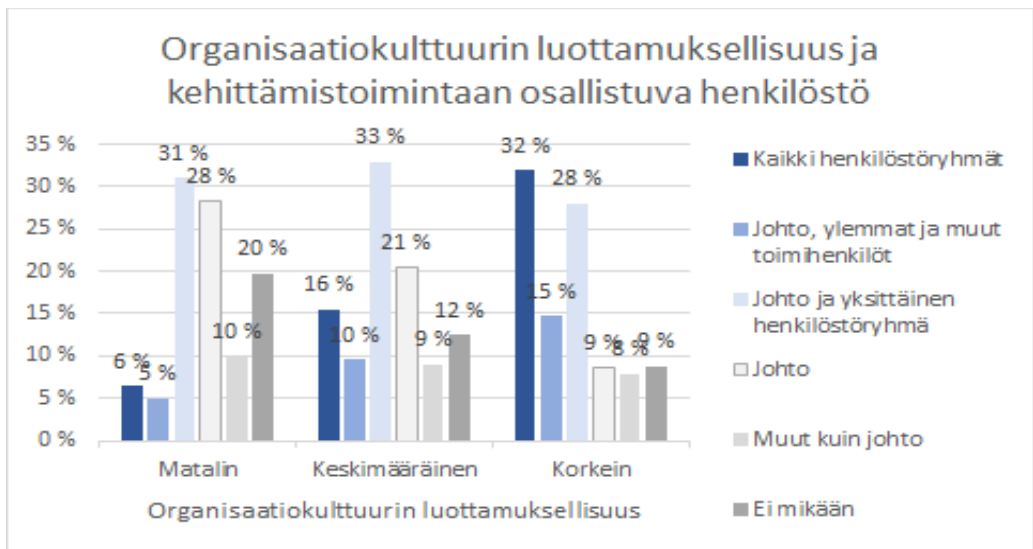
Kehittämistoimintaan osallistuvan henkilöstön määrän lisäksi kysyimme työnantajilta, kuinka tärkeänä he näkevät erilaisten henkilöstöryhmien roolin organisaation tuotteiden, palvelujen ja toiminnan kehittämisessä. Kysyimme tätä erikseen a) johdon, b) ylempien toimihenkilöiden, c) muiden toimihenkilöiden ja d) muiden kuin edellä mainittujen henkilöstöryhmien osalta. Vastausvaihtoehdot olivat: erittäin tärkeä, melko tärkeä, ei kovin tärkeä, ei lainkaan tärkeä ja ei koske yritystämme/organisaatiotamme.

Työnantajien vastausten perusteella johdon ja ylempien toimihenkilöiden rooli nähtiin keskeisimpinä. Työnantajista 78 prosenttia piti johdon roolia erittäin tärkeänä ja ylempien toimihenkilöiden roolia 61 prosenttia. Muiden toimihenkilöiden roolia piti erittäin tärkeänä noin kolmannes (34 %) ja muiden henkilöstöryhmien (=työntekijäasemassa olevien) noin neljännes (25 %). Tulokset ovat ymmärrettäviä ja loogisen tuntuisia. Kehittäminen on jo lähtökohtaisesti yksi johdon ja monien ylempien toimihenkilöiden rooliin sisältyvistä avaintehtävistä.

Yksittäisten kysymysten sijaan halusimme kuitenkin vielä tarkemmin selvittää, kuinka työnantajat kokevat eri henkilöstöryhmien roolin kehittämistoiminnassa – osallistuvatko siihen kaikki vai kohdistuuko se vain tietyille ryhmille. Tätä varten muodostimme uuden muuttujan. Alkuperäiset kysymykset – johto, ylemmät toimihenkilöt, muut toimihenkilöt, muu henkilöstö – koodattiin siten, että ne saivat arvon 1, mikäli työnantaja piti sitä erittäin tärkeänä, ja arvon 0, jos se oli melko tärkeä, ei kovin tärkeä, ei lainkaan tärkeä tai ei koskenut yritystä/organisaatiota. Tämän jälkeen muodostimme erilaisia kombinaatioita, jotka kertoivat, kuinka montaa eri henkilöstöryhmää vastaaja piti erittäin tärkeänä.

Työnantajista noin viidennes (18 %) pitää kaikkien henkilöstöryhmien osallistumista tuotteiden, palveluiden ja toimintaan erittäin tärkeänä. Noin kymmenen prosenttia pitää erittäin tärkeänä, että toimintaan tulee johdon lisäksi osallistua myös toimihenkilöiden (ylempien ja muiden). Suurimpana yksittäisenä ryhmänä ovat kuitenkin ne työnantajat, jotka kokevat johdon ja ylempien toimihenkilöiden osallistumisen erittäin tärkeänä (27 %). Lisäksi noin neljä prosenttia kokee, että joko johdon ja muiden toimihenkilöiden tai muun henkilöstön osallistuminen on erittäin tärkeää. Pelkästään johdon osallistumista pitää erittäin tärkeänä noin viidennes (19 %) työnantajista. Lisäksi 13 prosenttia työnantajista ei koe minkään ryhmän osallistumista erittäin tärkeänä. Kaikkein kiinnostavin ryhmä luottamuksen näkökulmasta ovat kuitenkin ne yhdeksän prosenttia työnantajista, jotka sulkevat johdon erittäin tärkeänä pitämänsä ryhmän ulkopuolelle ja korostavat yksittäistä henkilöstöryhmää tai niiden kombinaatioita. Analyysiä varten muodostimme edellä mainituista kuusiluokkaisen muuttujan: a) kaikki henkilöstöryhmät erittäin tärkeitä (18 %), b) johto ja kaikki toimihenkilöt erittäin tärkeitä (10 %), c) johto ja jokin yksittäinen henkilöstöryhmä erittäin tärkeä (31 %), d) vain johto erittäin tärkeä (19 %), e) muut kuin johto erittäin tärkeitä (9 %) ja ei mikään erittäin tärkeä (13 %).

Ristiintaulukoimalla organisaatiokulttuurin luottamuksen ja kehittämistoimintaan osallistuvan henkilöstön laajuuden osoittautui, että matalimman ja keskimääräisen luottamuksen organisaatioissa kehittämistoimintaan osallistuu tyypillisesti johto yhdessä jonkin yksittäisen henkilöstöryhmän (todennäköisimmin ylempien toimihenkilöiden) kanssa tai johto yksin. Korkeimman luottamuksen organisaatioissa sen sijaan selvästi suurempi osuus työnantajista pitää erittäin tärkeänä sitä, että tuotteiden, palveluiden ja toiminnan kehittämiseen osallistuu koko henkilöstö. Vain hyvin harvassa korkeimman luottamuksen organisaatiossa johto korostaa kehittämisessä yksinomaan oman roolinsa tärkeyttä (ks. kuva 2).



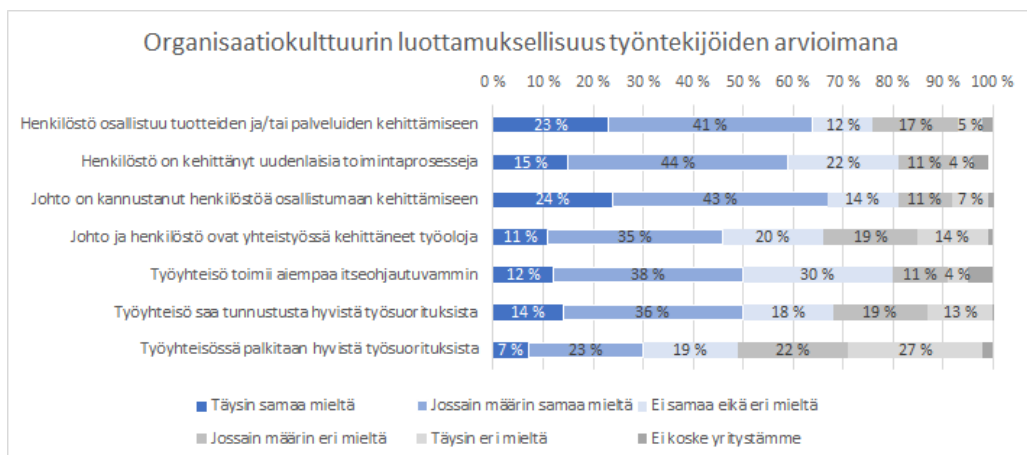
Kuva 2: Työnantajien arvio organisaatiokulttuurin luottamuksellisuudesta ja kehittämistoimintaan osallistuvan henkilöstön laajuus.

Työntekijöiden näkemyksiä luottamuksesta ja yhteistyöstä

Kuten työnantajien kohdalla, myös työntekijöiltä kysyttiin johdon ja henkilöstön välisten suhteiden laadusta aluksi suoraan. Työntekijöistä 11 prosenttia piti johdon ja henkilöstön välisiä suhteita erittäin hyvinä ja vajaa puolet (45 %) hyvinä. Runsaan neljänneksen (28 %) mielestä suhteet eivät olleet hyvät eikä huonot. Huonoina (13 %) tai erittäin huonoina (3 %) suhteita piti noin kuudennes työntekijöistä. Vaikka työnantajiin verrattuna työntekijöiden arviot suhteiden laadusta olivat selvästi kriittisempiä, suhteellisen harva työntekijä koki suhteet voittopuolisesti negatiivisessa valossa. Tämä kertoo siitä, että suomalaisissa vähintään 10 hengen organisaatioissa työnantajien ja työntekijöiden väliset suhteet koetaan työntekijöiden keskuudessa selvästi useammin hyvinä kuin huonoina.

Suoran kysymyksen jälkeen tiedustelimme luottamuksen ilmenemistä epäsuorasti kysymällä organisaatiokulttuurin luottamuksellisuudesta. Väittämät muokattiin työnantajalomakkeen pohjalta työntekijöille sopiviksi: a) Henkilöstö osallistuu tuotteiden ja/tai palveluiden kehittämiseen, b) Henkilöstö on kehittänyt uudenlaisia toimintaprosesseja, c) Johto on kannustanut henkilöstöä osallistumaan kehittämiseen, d) Johto ja henkilöstö ovat yhteistyössä kehittäneet työoloja ja e) Työyhteisöni toimii aiempaa itseohjautuvammin. Työntekijöiltä ei kysytty tiedonkulun avoimuudesta kuten työnantajalta, mutta heille esitettiin sen sijaan kaksi väittämää arvostukseen ja palkitsemiseen liittyen: f) Työyhteisössämme saa tunnustusta hyvistä työsuorituksista ja g) Työyhteisössämme palkitaan hyvistä työsuorituksista. Vastausvaihtoedot olivat: täysin samaa mieltä, jossain määrin samaa mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, jossain määrin eri mieltä, täysin eri mieltä ja en osaa sanoa.

Vastaavalla tavalla myös työntekijöiden näkemykset organisaatiokulttuurin luottamuksellisuudesta ovat työnantaja kriittisempiä, mutta kokonaisuudessaan positiivisia (ks. kuva 3). Yli puolet on ainakin jossain määrin sitä mieltä, että henkilöstö on osallistunut tuotteiden ja/tai palveluiden (64 %) sekä toimintaprosessien (59 %) kehittämiseen ja että johto kannustaa henkilöstöä osallistumaan kehittämistoimintaan (67 %). Lisäksi noin puolet työntekijöistä kokee, että työoloja on kehitetty yhteistyössä johdon ja henkilöstön kesken (46 %), työyhteisö toimii aiempaa itseohjautuvammin (50 %) ja että työyhteisö saa tunnustusta hyvistä työsuorituksista (50 %). Sen sijaan vain alle kolmannes (30 %) kokee, että hyvistä työsuorituksista myös palkitaan.



Kuva 3: Työntekijöiden arvio organisaatiokulttuurin luottamuksellisuutta kuvaavista väittämistä.

Kuten aiemmin työnantajien kohdalla, seuraavassa vaiheessa muodostimme edellä esitetyistä muuttujista pääkomponenttianalyysiin³ pohjautuen yhden keskiarvosummamuuttujan (Cronbachin alpha 0,87). Kuten aiemmin, myös nyt vastausasteikot käännettiin ja vaihtoehto ”ei koske yritystämme/organisaatiotamme” koodattiin puuttuvana tietona. Nimesimme muodostetun summamuuttujan ”organisaatiokulttuurin luottamuksellisuudeksi”. Muuttuja voi saada arvoja väliltä 1–5.

Tarkastelimme luottamuksellisuuden keskiarvoja erikseen sukupuolen, ikäryhmän, tutkinnon, työsopimuksen luonteen ja toimialan suhteen (ks. taulukko 2). Miesten ja esihenkilöiden arviot organisaatiokulttuurin luottamuksellisuudesta olivat positiivisempia kuin naisilla tai työntekijäasemassa toimivilla. Ikäryhmistä keski-ikäisten (40–49-vuotiaat) arviot organisaatiokulttuurin luottamuksellisuudesta olivat korkeimpia kuin heitä nuoremmilla tai vanhemmilla ikäryhmillä. Koulutusasteen mukaan korkeakoulutuksen saaneet arvioivat organisaatiokulttuurin nojaavan vahvemmin luottamukseen kuin toisen asteen tutkinnon suorittaneet. Myös määräaikaiset ja osa-aikatyötä tekevät arvioivat positiivisemmin organisaatiokulttuurin luottamuksellisuutta kuin vakinaiset tai kokoaikatyötä tekevät.

³ Pääkomponenttianalysissä kommunaliteetit vaihtelivat välillä 0,31–0,75.

Taulukko 2. Työntekijöiden arvio organisaatiokulttuurin luottamuksellisuudesta sukupuolen, esihenkilöaseman, iän, tutkinnon ja työsuhteen luonteen suhteen.

	Keskiarvo	Keskiarvon 95% luottamusväli
Kaikki	3,37	3,37-3,38
Sukupuoli (F=15929,83)***		
Miehet	3,48	3,48-3,48
Naiset	3,30	3,30-3,31
Esihenkilöasema (F=7499,90)***		
Kyllä	3,51	3,51-3,51
Ei	3,35	3,35-3,35
Ikäryhmä (F=6608,26)***		
Alle 40	3,34	3,33-3,34
40-49	3,51	3,51-3,52
50-59	3,37	3,36-3,37
60-	3,27	3,27-3,27
Tutkinto (F=11162,72)***		
Toinen aste	3,26	3,26-3,26
Korkea-aste	3,46	3,46-3,47
Työsuhteen luonne (F=26,37)***		
Vakinainen	3,37	3,37-3,37
Määräaikainen	3,39	3,38-3,40
Työsuhteen luonne2 (F=177020,61)***		
Kokoaikainen	3,34	3,34-3,34
Osa-aikainen	3,62	3,61-3,62

Epättyypillisissä työsuhteissa työskentelevien muita positiivisemmat näkemykset ovat siinä mielessä yllättäviä, että heidän suhteensa omaan organisaatioon voisi ajatella olevan löyhempi kuin vakinaista ja/tai kokoaikatyötä tekevillä. Tämän voisi ajatella heikentävän edellytyksiä vahvaan luottamukseen perustuvan suhteen rakentumista organisaatioon sekä lisäävän epävarmuuden ja haavoittuvuuden kokemuksia. Tärkeä väliin tuleva muuttuja saattaa olla se, missä määrin määräaikaisuus tai osa-aikatyö on työntekijän oma valinta. Esimerkiksi osa-aikatyötä tekevästä noin kaksi kolmesta tekee tällaista työtä omasta valinnastaan. Määräaikaisilla osuus on selvästi pienempi. Määräaikaisuuteen liittyvät epävarmuuden kokemukset ovat kuitenkin viime vuosina selvästi vähentyneet (Sutela ym. 2019). MEADOW-tutkimuksessa emme valitettavasti pysty kuitenkaan tekemään tarkempia erotteluja osa-aikaisten ja määräaikaisten ryhmien kesken. Päätelmien luotettavuutta heikentää lisäksi jossain määrin myös määräaikaisten ja osa-aikaisten vähäinen määrä aineistossa. Määräaikaisia on noin neljä

prosenttia ja osa-aikaisia kahdeksan prosenttia vastaajista, mikä on selvästi vähemmän kuin työelämässä yleensä. Siten myös valikoituminen voi heijastua tuloksiin.

Yksilöihin liittyvien erojen lisäksi arviot organisaatiokulttuurin luottamuksellisuudesta eroavat toimialojen välillä, kun vakioidaan edellä esiteltyt taustamuuttujat. Esihenkilöasemaa lukuun ottamatta kaikki aiemmin havaitut keskiarvoerot säilyvät tilastollisesti merkitsevinä. Toimialan yhteys organisaatiokulttuurin luottamuksellisuuteen on kuitenkin yksilöön liittyviä tekijöitä vahvempi. Kuten työnantajien kohdalla, myös työntekijöiden arviot organisaatiokulttuurin luottamuksellisuudesta ovat keskimääräistä positiivisimpia ohjelmistoalalla ja IT-palveluissa, rahoitus- ja vakuutus- ja kiinteistöalalla sekä yksityisissä koulutus-, terveys- ja sosiaalipalveluissa, jotka nousivat esille myös työnantajatarkastelussa. Sen sijaan kuntatyöntekijöiden arviot organisaatiokulttuurin luottamuksellisuudesta ovat selvästi keskimääräistä heikompia, kun työnantajien keskuudessa arviot sijoittuivat keskiarvon positiiviselle puolelle. Kunta-alalla koettuun heikkoon luottamukseen on osaltaan voinut vaikuttaa aineistonkeruun aikana käynnissä ollut ja pitkään kestänyt työmarkkinoiden neuvottelukierros ja alan historian laajimmat työtaistelut.

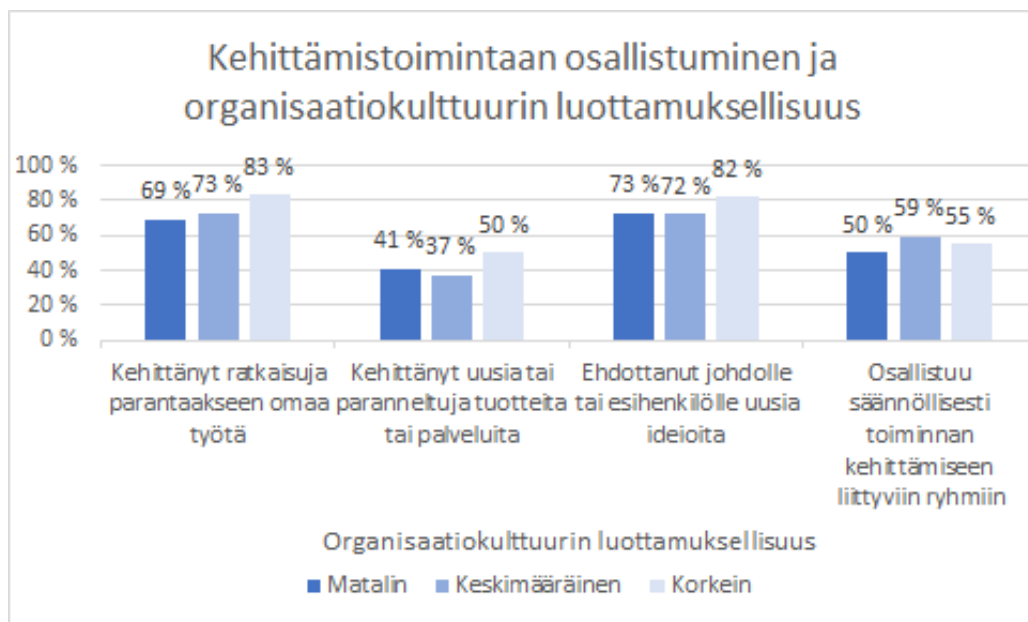
Luottamuksellisen organisaatiokulttuurin hyödyt työntekijöiden näkökulmasta

Kuten aiemmin työnantajien kohdalla, myös työntekijöiden arviot organisaatiokulttuurin luottamuksellisuudesta jaettiin kolmeen yhtä suureen luokkaan ja analysoitiin, missä määrin luottamuksellisuus on heijastunut työntekijöiden osallistumiseen kehittämistoimintaan ja näkemukseen kehittämistoiminnan onnistumisesta.

Kysyimme työntekijöiltä, ovatko he itse viimeisen vuoden aikana a) kehittäneet ratkaisuja parantaakseen omaa työtään, b) kehittäneet uusia tai paranneltuja tuotteita tai palveluita nykyiselle työnantajalle, c) ovatko he ehdottaneet johdolle tai esihenkilölle uusia ideoita sekä d) osallistuvatko he säännöllisesti toiminnan kehittämiseen liittyviin ryhmiin tai tehtäviin. Vastusvaihtoehdot olivat: kyllä, ei ja en osaa sanoa, joista viimeisin suljettiin analyysien ulkopuolelle.

Keskimääräistä korkeamman luottamuksen organisaatioissa työntekijät olivat kehittäneet muita enemmän omaa työtään, tuotteita tai palveluita sekä esittäneet johdolle uusia ideoita. Sen sijaan kehittämistoimintaan liittyviin ryhmiin tai tehtäviin

osallistuminen oli yleisintä organisaatioissa, joissa luottamuksellisuus oli keskimääräisellä tasolla. (ks. kuva 4).



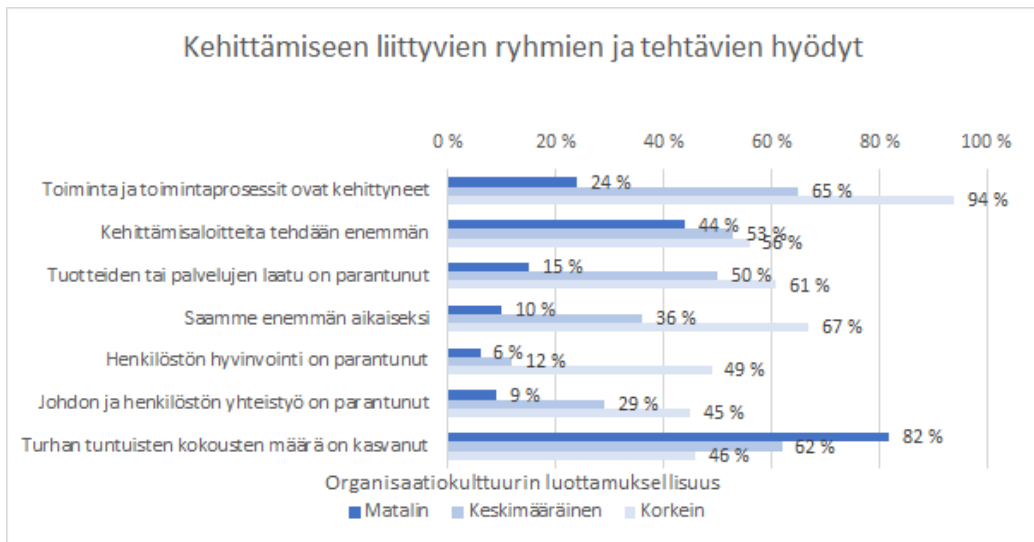
Kuva 4: Työntekijöiden kokemus organisaatiokulttuurin luottamuksellisuudesta ja henkilöstön osallistuminen kehittämistoimintaan.

Työntekijöiden vastauksista heijastuu jossain määrin varauksellisuus kehittämistoimintaan liittyviä ryhmiä ja tehtäviä kohtaan erityisesti silloin, kun organisaation luottamuskuulttuuri oli matala. Voimakkaimmin vastaajat ovat samaa mieltä siitä, että turhan tuntuisten kokousten määrä on lisääntynyt. Väittämän kanssa samaa mieltä on noin kaksi kolmasosaa vastaajista ja täysin samaa mieltä noin neljännes. Prosenttiosuutta voi suurentaa jossain määrin itse kysymyksenasettelun provosoiva luonne, mutta sama viesti näkyy myös, kun tiedustelimme kehittämistoiminnan hyötyjä. Yksittäisten väittämien kanssa täysin samaa mieltä on enimmillään vain kymmenen prosenttia vastaajista, minkä vuoksi raportoimme seuraavassa sekä täysin että osin samaa mieltä olevien prosenttiosuudet.

Vastaajista noin kaksi kolmasosaa oli sitä mieltä, että kehittämistoimintaan liittyvien ryhmien tai tehtävien ansiosta toiminta ja toimintaprosessi olivat kehittyneet. Lisäksi runsas puolet koki, että kehittämisaloitteita tehdään enemmän (52 %) ja vajaa puolet että tuotteiden tai palveluiden laatu on parantunut (43 %). Sen sijaan selvästi alle puolet oli sitä mieltä, että kehittämistoimintaan liittyvien ryhmien ja tehtävien ansiosta

työpaikalla saataisiin enemmän aikaiseksi (38 %), johdon ja henkilöstön välinen yhteistyö olisi parantunut (28 %) tai että henkilöstön hyvinvointi olisi parantunut (23 %).

Arviot kehittämistoiminnan onnistumisesta ovat sitä positiivisempia, mitä vahvemmin organisaatiokulttuuri pohjautuu luottamukseen (ks. kuva 5). Keskimääräistä korkeamman luottamuksen ryhmässä kokemus siitä, että työpaikalla saadaan enemmän aikaiseksi kehittämiseen liittyvien ryhmien ja tehtävien ansiosta on kymmenkertainen, ja liittyen henkilöstön hyvinvoinnin parantumiseen yhdeksänkertainen. Vastaavasti kokemus toiminnan, toimintaprossien, tuotteiden ja palveluiden sekä johdon ja henkilöstön välisestä yhteistyöstä on noin neljä kertaa yleisempi kuin matalimman luottamuksen organisaatioissa. Vastaavasti kokemus turhan tuntuisten kokousten yleisyydestä on vähäisempi, mikäli organisaatiokulttuuri pohjautuu keskimääräistä suurempaan luottamukseen.



Kuva 5: Työntekijöiden arvio organisaatiokulttuurin luottamuksellisuudesta ja arvio kehittämistoimintaan osallistumisen seurauksista. Kuvassa on esitetty niiden vastaajien prosenttiosuus, jotka olivat täysin tai osittain samaa mieltä väittämien kanssa.

Organisaation luottamuksellisuutta mittaava summamuuttuja kertoi yleisesti työyhteisön osallistumisesta kehittämistoimintaan ja siitä, missä määrin johto kannustaa kehittämistoimintaan. Tulostemme valossa yleinen kehittämismyönteisyys heijastuu vahvasti työntekijöiden omaan osallistumisaktiivisuuteen ja kokemuksiin kehittämistoiminnasta saatavista hyödyistä. Seuraavassa luvussa selvitämme tarkemmin, miten luottamuksellista organisaatiokulttuuria voidaan vahvistaa. Tätä varten yhdistämme työnantaja- ja työntekijäaineistot.

Jaettu luottamus

Edellä tuotiin aiemman työelämän tutkimuskirjallisuuden valossa esille se, että työnantajien ja työntekijöiden arviot organisaatiokulttuurin luottamuksellisuudesta voivat poiketa paljon toisistaan. Myös tämän tutkimuksen edellä esitetyt tulokset tukevat näkemystä työnantajien ja työntekijöiden arvioiden välisestä "tasoerosta". Koska luottamuksessa on kyse eri osapuolten välisestä suhteesta, on perusteltua tiedustella asiaa molemmilta osapuolilta. Käytännössä tämä ei kuitenkaan ole tutkimuksissa useinkaan mahdollista.

MEADOW-tutkimuksen ainutlaatuisuus piilee sen mahdollisuudessa yhdistää kummankin osapuolen näkökulma. Kysyimme ensin työnantajilta, miten he kokevat organisaatiokulttuurin, minkä jälkeen samoissa yrityksissä ja julkisyhteisöissä toimivista työntekijöistä muodostettiin otos ja heille esitettiin likimain samat kysymykset. Yhdistämällä johdon ja henkilöstön näkemykset muodostimme muuttujan, joka kuvaa jaettua organisaatiokulttuurin luottamuksellisuutta (kuvaus muuttujan muodostamisesta on seuraavan sivun laatikossa). Jaetun käsityksen vahvasta luottamuksesta voidaan olettaa edistävän työhyvinvointia ja sitä kautta myös organisaation toiminnan tuloksellisuutta. Siten halusimme ensisijaisesti selvittää tekijöitä, jotka mahdollistavat jaetun vahvan luottamuksen. Tarkastelimme esimerkiksi työilmapiirin, työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien ja työssä oppimisen yhteyttä jaettuun vahvaan luottamukseen. Muuttujavalinnat on kuvattu tarkemmin analyysien yhteydessä.

Taulukko 3. Työnantajille ja työntekijöille esitetyt kysymykset, joista organisaatiokulttuurin luottamuksellisuutta mittaava summamuuttuja on muodostettu.

Selitettävä muuttuja: jaettu organisaatiokulttuurin luottamuksellisuus.

Johdolle ja henkilöstölle esitettiin likimain samat organisaatiokulttuurin luottamuksellisuutta kuvaavat väittämät. Työnantajaa pyydettiin ajattelemaan koko organisaatiota, kun taas työntekijät arvioivat väittämiä omasta työstään käsin. Kysymykset on esitetty alla olevassa taulukossa:

Taulukko 3. Työnantajille ja työntekijöille esitetyt kysymykset, joista organisaatiokulttuurin luottamuksellisuutta mittaava summamuuttuja on muodostettu.

Työnantajalle esitetyt kysymykset:	Työntekijöille esitetyt kysymykset:
1. Henkilöstöllä on ollut lupa kehittää tuotteita/palveluja	1. Henkilöstö osallistuu tuotteiden ja/tai palveluiden kehittämiseen
2. Henkilöstöllä on ollut lupa kehittää toimintaprosesseja	2. Henkilöstö on kehittänyt uudenlaisia toimintaprosesseja
3. Johto on tukenut henkilöstön osallistumista kehittämistoimintaan	3. Johto on kannustanut henkilöstöä osallistumaan kehittämiseen
4. Johto ja henkilöstö ovat kehittäneet työoloja yhteistyössä	4. Johto ja henkilöstö ovat yhteistyössä kehittäneet työoloja
5. Tiimien itseohjautuvuutta on lisätty	5. Työyhteisöni toimii aiempaa itseohjautuvammin

Työnantajakyselyssä vastausvaihtoehdot olivat: täysin samaa mieltä, jossain määrin samaa mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, jossain määrin eri mieltä, täysin eri mieltä ja ei koske yritystämme. Työntekijöiden kyselyssä keskimäinen vastausvaihtoehto oli: en samaa enkä eri mieltä ja viimeinen: en osaa sanoa. Analyyseistä viimeinen vastausvaihtoehto poistettiin.

Työnantaja-aineistossa jokaisesta työpaikasta oli yksi vastaus, kun taas työntekijäaineistossa yhtä työpaikkaa kohden oli useampia työntekijävastauksia. Jotta työntekijävastaukset kuvaisivat työpaikan henkilöstön näkemyksiä, työntekijöiden vastauksista laskettiin työpaikkakohtainen keskiarvo. Lopuksi työnantajien ja henkilöstön näkemyksistä muodostettiin yksi summamuuttuja (Cronbachin $\alpha=0,75$). Suurempi summamuuttujan arvo kertoo voimakkaammasta jaetusta organisaatiokulttuurin luottamuksellisuudesta, ja pienempi arvo tarkoittaa päinvastaista tilannetta.

Tarkastelimme lineaarisen regressioanalyysin avulla tekijöitä, jotka ovat yhteydessä jaettuun luottamuksellisuuteen. Regressioanalyysi toteutettiin vaiheittain siten, että lopulliseen malliin otettiin ainoastaan tilastollisesti merkitsevät muuttujat (ks. taulukko 4). Mallin selitysasasteeksi saatiin 0,43, eli malli selittää 43 prosenttia selitettävän muuttujan vaihtelusta. Vakioitavina tekijöinä mallissa käytettiin toimialaa ja koulutusta, sillä aiemmissa työnantajaa ja työntekijöitä koskevissa tarkasteluissa ne olivat voimakkaimmin yhteydessä työnantajan ja työntekijöiden näkemykseen organisaatiokulttuurin luottamuksellisuudesta. Aiemmissä analyyseissä myös työajalla – kokoaikainen/osa-aikainen – oli vahva yhteys työntekijöiden kokemaan organisaatiokulttuurin luottamuksellisuuteen, mutta vakiointien jälkeen yhteys hävisi. Siten se jätettiin lopullisesta mallista pois. Toimialoista vertailuryhmäksi asetettiin ohjelmistoala ja IT-palvelut, sillä siellä työnantajan mukaan organisaatiokulttuurin luottamuksellisuus oli voimakkainta. Koulutusta tarkasteltiin jatkuvana muuttujana. Lineaarinen regressioanalyysi ei kuitenkaan tuottanut juuri lisäinformaatiota aiempaan verrattuna. Edelleen ohjelmistoalalla ja IT-palveluissa kokemus jaetusta organisaatiokulttuurin luottamuksellisuudesta on korkeammalla tasolla kuin teollisuudessa, tukku- ja vähittäiskaupassa, majoituksessa ja ravitsemusalalla, liikenteessä ja viestinnässä tai liike-elämän palveluissa, vaikka analyyseissä huomioidaan lukuisia muita tekijöitä. Vastaavasti korkeakoulutettujen kokemus jaetusta luottamuksesta on matalammin koulutettuja korkeampi. Havainto korostaa osallisuuden ja yhteistoiminnan tärkeyttä kaikissa ammattiryhmissä, myös matalammin koulutettujen keskuudessa.

Tulosten perusteella vahvimmin jaettuun luottamuksellisuuteen on yhteydessä työnantajan suhtautuminen kehittämistoimintaan. Organisaatiokulttuurin jaettu luottamuksellisuus on vahvempaa, kun henkilöstön tekemiin kehittämis ehdotuksiin suhteudutaan organisaatiossa myönteisesti ja/tai kun työyhteisössä järjestetään aikaa asioiden yhteiseen tarkasteluun (ks. taulukko 4). Kehittämismyönteinen ilmapiiri ja asioiden pohtiminen yhdessä edistävät työyhteisön psykologista turvallisuutta, mikä on johtamiskirjallisuudessa yhdistetty organisaatioiden kykyyn tuottaa innovaatioita (Edmondson 2018). Psykologisesti turvallisessa työympäristössä työntekijät uskaltavat tuoda esille omia – myös keskeneräisiä – ideoitaan, ilman pelkoa siitä, että joutuu naurunalaiseksi.

Taulukko 4. Työnantajan ja työntekijän välistä jaettua luottamusta selittävät tekijät, lineaarinen regressioanalyysi.

	stand. B
Toimiala (ref.=ohjelmistoala, it-palvelut)	ref.
Teollisuus, infrastruktuurin ylläpito	-0,09*
Rakentaminen	-0,05
Tukku- tai vähittäiskauppa, majoitus, ravitsemus	-0,07*
Liike-elämän palvelut	-0,06*
Yksityiset koulutus-, terveys-, sosiaalipalvelut	0,01
Liikenne, viestintä	-0,05*
Rahoitus, vakuutus, kiinteistöala	-0,04
Kunta tai kuntayhtymä	-0,03
Valtio	-0,03
Seurakunta	-0,02
Koulutus	0,08**
Henkilöstön tekemisiin kehittämissityksiin suhtaudutaan myönteisesti	0,20***
Työyhteisössä järjestetään aikaa asioiden yhteiseen tarkasteluun	0,20***
Työyhteisössä usein hauskaa työtä tehdessä	0,10**
Vaikutusmahdollisuudet työhön (pl. Miten työ jaetaan)	0,10**
Vaikutusmahdollisuudet töiden jakamiseen	-0,08**
Oppii tekemällä työtä tai työkavereilta	0,10***
Osaamisen kehittämiseen riittävästi mahdollisuuksia	0,10**
Henkilöstömäärän muutos	0,07**
Kehitetty uusi tai paranneltu tuote/palvelu viim. 2v aikana (ref. ei)	0,13***
Korjattu R2	0,43

p<0,001 (***), p<0,01 (**), p<0,05 (*)

Yhteistoiminnan roolista ja luonteesta luottamuksen rakentumisessa kertoo myös se, että työntekijöiden mukaan jaettu luottamus on sitä korkeampaa, mitä hauskemmasi työntekijät arvioivat työn tekemisen. Luottamukseen perustuva työ ei siis välttämättä ole vakavaa puurtamista, pikemminkin päinvastoin. Työyhteisöissä huumorilla näyttäisi olevan keskeinen rooli jaetun luottamuksen muodostumisessa ja ylläpidossa. Mallin aiemmissa vaiheissa testasimme myös muita työilmapiiriin ja psykologiseen turvallisuuteen liittyviä väittämiä, kuten kokemusta työyhteisön turvallisesta ilmapiiristä, työyhteisössä vallitsevasta ihmisten välisestä luottamuksesta sekä kokemusta huonosta työilmapiiristä. Osoittautui kuitenkin, että näistä vain kokemus työn tekemiseen

liittyvästä hauskuudesta oli tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä jaettuun organisaatiokulttuurin luottamuksellisuuteen, kun muut väittämät huomioitiin mallissa. Hauskuus on siis tärkeä voimavara, johon työyhteisössä kannattaa panostaa.

Johtamisen haastavasta roolista luottamuksen rakentumisessa kertovat työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia ja työn jakamista koskevat tulokset. Ennakko-oletusten mukaisesti työhön liittyvät vaikutusmahdollisuudet edistävät jaettua luottamusta, mutta vastoin odotuksiamme vaikutusmahdollisuudet työn järjestämiseen olivat negatiivisesti yhteydessä jaettuun luottamukseen (ks. taulukko 4). Mittasimme työhön liittyviä vaikutusmahdollisuuksia summamuuttujalla, joka sisälsi kuusi väittämää (Cronbachin $\alpha > 0,75$): kuinka paljon voi vaikuttaa siihen, mitä työtehtäviin kuuluu, työtahtiin, työn tekemisen paikkoihin, työn ajankohtiin, työvuorojen sijoittumiseen, siihen miten työt jaetaan tai työtä koskeviin tavoitteisiin. Vaikutusmahdollisuuksia työn järjestämiseen tarkasteltiin erikseen, sillä faktorianalyysin perusteella se latautui erilliselle faktorille.

Organisaatioissa, joissa työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet ovat laajemmat työn jakamista lukuun ottamatta, jaettu luottamus on korkeammalla tasolla. Näin ollen jaettuun luottamukseen on yhteydessä osallistava johtamistapa, jossa työntekijät voivat vaikuttaa muuhun kuin työntekijöiden keskinäiseen työnjakoon. Näitä ovat esimerkiksi vaikutusmahdollisuudet työtehtäviin, työtahtiin, tavoitteisiin, työvuoroihin ja työnteon paikkaan. Sen sijaan keskinäiseen työnjakoon vaikuttaminen on tulosten perusteella negatiivisesti yhteydessä jaettuun luottamukseen. Keskinäiseen työnjakoon vaikuttaminen voi lisätä ristiriitoja työntekijöiden ja johdon välillä, mikä saattaisi selittää osittain luottamuksen heikentymistä työntekijöiden vaikuttaessa työnjakoon. Selkeä rooli töiden jakamisessa on johdolle yksi keskeisimmistä keinoista jaetun luottamuksen vahvistamisessa, ja työntekijöiden autonomiaa on syytä mahdollisuuksien mukaan lisätä muilla työhön vaikuttamisen osa-alueilla.

Jaettu luottamus jakaa suomalaisia vähintään 10 hengen kokoisia organisaatioita myös osaamisen kehittämisen suhteen. Erityisesti summamuuttuja työssä ja työkavereilta oppimisesta (sis. väittämät: asioiden oppiminen nykyistä työtä tekemällä, oppiminen työkavereilta ja uusien tehtävien tai vastuiden ottaminen, Cronbachin $\alpha > 0,75$) sekä mahdollisuudet oman osaamisen kehittämiseen ovat positiivisesti yhteydessä jaettuun luottamukseen (ks. taulukko 4). Mallin aiemmassa vaiheessa testasimme myös muita osaamiseen liittyviä väittämiä. Näihin kuuluivat summamuuttuja, jossa tiedusteltiin osaamisen kehittämistä ulkopuolisten koulutusten ja verkostojen avulla (sis. väittämät: osallistuminen työpaikan ulkopuoliseen koulutukseen, osallistuminen työpaikan sisäiseen koulutukseen, ammattikirjallisuuden, ammattilehtien seuraaminen,

toimiminen ulkopuolisissa verkostoissa, Cronbachin $\alpha > 0,75$) sekä kokemus osaamisen arvostuksesta, esihenkilön ja työntekijän yhteisistä näkemyksistä osaamistarpeiden suhteen ja osaamisen kehittämiseen riittävästi varatusta ajasta. Mikään näistä ei kuitenkaan ollut tilastollisesti merkitsevä ja ne jätettiin mallin ulkopuolelle. Tulos kertoo siitä, että jaetun luottamuksen näkökulmasta ei ole niinkään tärkeää, että osaamistarpeista on yhtenevät näkemykset tai että osaamista kehitetään erilaisten ulkopuolisten koulutusten avulla. Sen sijaan keskeistä on työssä ja kollegoilta yhdessä tapahtuva oppiminen.

Edellä olemme tulkinneet, että jaettu luottamus olisi seurausta työnantajan myönteisestä suhtautumisesta kehittämistoimintaan ja ajan järjestämisestä yhteisille asioille. Lisäksi jaettua luottamusta vahvistavat työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, selkeä työnjako sekä mahdollisuus työssä ja kollegoilta oppimiseen. Tulkinta voisi kuitenkin olla myös toisin päin. Jaettu luottamus voi myös edistää työssä ja kollegoilta oppimista, kasvattaa työnantajan luottamusta työntekijöihin ja siten lisätä vaikutusmahdollisuuksia sekä edistää hyvää työilmapiiriä ja myönteistä suhtautumista kehittämistoimintaan. Koska käytössämme on poikkileikkausaineisto, varsinaisia päätelmiä siitä, kumpi tekijöistä on syy ja kumpi seuraus, ei kuitenkaan voida tehdä. Luultavimmin kyse on molemmista. Esittelemämme muuttajat vahvistavat jaettua luottamusta, josta puolestaan syntyy positiivinen kehä. Jatkossa tarvitaankin vahvempi teoreettinen asetelma ja pitkittäistutkimusta, jotta kausaliteetista voidaan tehdä päätelmiä.

Lopuksi tarkastelimme muita jaettuun luottamukseen mahdollisesti yhteydessä olevia tekijöitä: vielä organisaation tuottavuutta, innovaatioaktiivisuutta, henkilöstömäärän muutoksia ja sairauspoissaoloja. Tutkimuksen tulokset näyttäisivät tukevan aiemman kirjallisuuden havaintoja, joiden mukaan luottamus vahvistaa organisaation innovaatioaktiivisuutta (Kalmi & Kauhanen 2008) selvemmin kuin yrityksen taloudellista tuottavuutta (Freeman & Kleiner 2000). Analyysiemme perusteella organisaatiokulttuurin jaettu luottamuksellisuus on positiivisesti yhteydessä tuottavuuteen, mutta yhteys häviää, mikäli mallissa huomioidaan innovaatioaktiivisuus. Tulos viittaa siihen, että korkean luottamuksen positiivinen vaikutus tuottavuuteen välittyisi paljolti luottamuksen myötä lisääntyvän innovaatioaktiivisuuden kautta. Tämän mekanismi tarkempi avaaminen jatkotutkimuksissa olisi perusteltua.

Jaettu luottamus ei kuitenkaan ollut yhteydessä henkilöstön sairauspoissaoloihin, joka voitaisiin tulkita yhdeksi työhyvinvoinnin indikaattoriksi. Sen sijaan jaettu luottamus oli positiivisesti yhteydessä henkilöstömäärän muutoksiin. Yhteys voi syntyä montaa kautta. Henkilöstömäärän kasvu voi olla heijastusta jaetun luottamuksen

mahdollistamasta organisaation tuottavuuden ja tätä kautta kilpailukyvyn paranemisesta. Jaetun luottamuksen organisaatioiden maine työnantajana voi olla myös parempi, mikä lisää työnantajan houkuttelevuutta työntekijöiden näkökulmasta. Edelleen on mahdollista, että henkilöstömäärän kasvu sinänsä lisää jaettua luottamusta organisaatiossa.

Yhteenveto

Vahvaa johdon ja henkilöstön välistä luottamusta ja siihen perustuvaa kykyä keskinäiseen yhteistyöhön voidaan pitää tärkeänä kilpailutekijänä organisaatioille. Luottamus ei kuitenkaan synny tyhjästä, vaan vaatii rakentuaan ja kehittyäkseen käytännön tekoja. Olemme tässä MEADOW-raportissa tarkastelleet organisaatiokulttuurin luottamuksellisuutta erityisesti sellaisten kysymysten kautta, jotka kuvaavat mahdollisimman konkreettisesti johdon ja henkilöstön välistä yhteistyötä erilaisissa asioissa kuten erityisesti kehittämisessä.

Organisaatiokulttuuri koetaan luottamuksellisena useammin asiantuntijavaltaisilla toimialoilla kuin aloilla, joilla on paljon suorittavan työn tehtäviä. Erot henkilöstörakenteessa eivät kuitenkaan selitä kokonaan toimialojen välisiä eroja. Luottamus koetaan keskimääräistä useammin vahvana myös digitaalisina edelläkävijöinä toimivissa yrityksissä ja julkisyhteisöissä sekä niissä yrityksissä, jotka ovat tuottaneet viime vuosina markkinoille uusia tuote- ja palveluinnovaatioita. Sitä, mikä on syy ja seuraus, emme pysty aineistolla yksiselitteisesti osoittamaan. Kyse on todennäköisesti vuorovaikutteisesta ”hyvästä kehästä”.

Työnantajien arviot organisaation luottamuksellisuudesta ovat positiivisempia kuin työntekijöillä. Tästä huolimatta vain suhteellisen harva työntekijäkään koki suhteet voittopuolisesti negatiivisiksi. Kokonaisuutena tutkimuksen kohteena olleissa suomalaisissa vähintään 10 hengen organisaatioissa työnantajien ja työntekijöiden väliset suhteet koetaan työntekijöiden keskuudessa selvästi useimmiten hyväiksi.

Organisaatioissa, joissa kulttuuri pohjautuu vahvimmin luottamukseen, kehittämistoimintaan osallistuu muita suurempi osuus henkilöstöstä ja se koskettaa laajemmin kaikkia henkilöstöryhmiä. Yhteys on hyvin selvä ja johdonmukainen. Työnantajan yleinen kehittämismyönteisyys heijastuu edelleen myönteisesti työntekijöiden omaan aktiivisuuteen osallistua kehittämistoimintaan sekä kokemuksiin kehittämistoiminnan hyödyistä. Kun organisaation kulttuuri perustuu luottamukselle, on sillä työntekijöiden arvioissa selvä yhteys parempaan toimintaan, toimintaprosesseihin, työhyvinvointiin sekä siihen että saadaan enemmän aikaan.

Kehittämistoimintaan osallistuminen on tärkeää, mutta sen ei tule olla pakotettua. Havaintojemme mukaan varsin yleinen kokemus kehittämistoimintaan liittyvistä ryhmistä ja tehtävistä on, että turhan tuntuiset kokoukset ovat lisääntyneet. Haitat

korostuvat, mikäli organisaatiokulttuurin luottamuksellisuus on keskimääräistä matalampaa. Tulos voi kertoa siitä, että organisaatioissa, joissa osapuolet eivät luota toisiinsa, asioiden yhteinen käsittely on ylipäättään kitkaista ja aiheuttaa tästä syystä turhautumista. Luottamusta voikin kuvata voiteluaineeksi, joka auttaa voittamaan organisatorista kitkaa.

Jaetun luottamuksen tulokset osoittavat, että luottamuksen rakentumisessa keskeistä on myönteinen suhtautuminen henkilöstön tekemiin kehittämisohdotuksiin ja ajan järjestäminen yhteisten asioiden tarkasteluun. Jaetun luottamuksen rakentumista edistää myös, jos työnteko organisaatiossa on hauskempaa, eli ei niinkään vakavaa puurtamista. Lisäksi vahvan jaetun luottamuksen organisaatioissa työntekijät uskaltavat luottaa paitsi itseensä, myös työkaverihinsa työssä oppimisessa. Heillä on myös enemmän mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen. Työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet lisäävät myös luottamusta, vaikka johdon vastuu onkin keskeinen erityisesti töiden jakamisessa. Luottamukseen perustuvan yhteistyön hedelmät näkyvät paitsi uusina tuotteina ja palveluina mutta myös henkilöstömäärän positiivisena kehityksenä.

Lähteet

Bacon, N. & Blyton, P. (2000) High Road and Low Road Teamworking: Perceptions of Management Rationales and Organizational and Human Resource Outcomes. *Human Relations* 53(11), 1425–1458.

Cohen, A. (2015) *Organizational Trust: Fairness in the Workplace*. Berlin: Springer Verlag.

Edmondson, A. (2018) *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Edwards, P.K., Bélanger, J. & Wright, M. (2006) The Bases of Compromise in the Workplace: A Theoretical Framework. *British Journal of Industrial Relations* 44(1), 125–145.

Eurofound (2018) *Societal Change and Trust in Institutions*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Freeman, R.B., & Kleiner, M.M. (2000) Who Benefits Most from Employee Involvement: Firms or Workers? *American Economic Review* 90(2), 219–223.

Fuller, A. & Unwin, L. (2010) Knowledge Workers as the New Apprentices: The Influence of Organisational Autonomy, Goals and Values on the Nurturing of Expertise. *Vocations and Learning* 3(3), 203–222.

Godard, J. & Delaney, J.T. (2000) Reflections of the “High Performance” Paradigm’s Implications for Industrial Relations as a Field. *Industrial and Labor Relations Review* 53(3), 482–502.

Hauer, K.E., ten Cate, O., Boscardin, C., Irby D.M., Iobst, W. & O’Sullivan, P.S. (2014) Understanding Trust as an Essential Element of Trainee Supervision and Learning in the Workplace. *Advances in Health Sciences Education* 19(3), 435–456.

Hörkkö, E., Silvennoinen, H. & Järvinen, T. (2022) Työssä oppimisen mahdollisuudet ja työelämän luottamus palkansaajien kokemina Suomessa vuosina 2004–2016. *Työelämän tutkimus* 20(3), 305–332.

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

Kalmi, P., & Kauhanen, A. (2008) Workplace Innovations and Employee Outcomes: Evidence from Finland. *Industrial Relations* 47(3), 430–459.

Saunders, M.N.K., Skinner, D., Dietz, G., Gillespie, N. & Lewicki, R. (toim.) (2010) *Organisational Trust: A Cultural Perspective*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.

Selander, K. & Alasoini, T. (2022) Digitaalinen kehittyneisyys, verkostot ja henkilöstön osallistuminen yritysten innovaatioaktiivisuuden avaintekijöinä. MEADOW-julkaisu. Helsinki: Työterveyslaitos – Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma. <https://www.julkari.fi/handle/10024/144594>

Shockley-Zalabak, P., Ellis, K. & Winograd, G. (2000) Organizational Trust: What It Means, Why It Matters. *Organization Development Journal* 18(4), 35–48.

Sutela, H., Pärnänen, A. & Keyriläinen, M. (2019). *Digiajan työelämä – työolotutkimuksen tuloksia 1977–2018*. Helsinki: Tilastokeskus.

Liitteet: TYÖ2030 -ohjelma ja MEADOW-aineistot

TYÖ2030 on Sanna Marinin hallitusohjelmaan sisältyvä työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma, jonka tavoitteena on suomalaisen työelämän ja työhyvinvoinnin edistäminen. Hankkeen vetovastuu on sosiaali- ja terveysministeriöllä, minkä lisäksi hanketta ovat olleet toteuttamassa Akava, Business Finland, Elinkeinoelämän keskusliitto EK, Kirkon työmarkkinalaitos, Kunta- ja hyvinvointialuetyöntajat KT, Opetushallitus, opetus- ja kulttuuriministeriö, Sitra, STTK, Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK, Suomen Yrittäjät, Työterveyslaitos, työ- ja elinkeinoministeriö, Työturvallisuuskeskus ja Valtion työmarkkinalaitos. Työterveyslaitos on vastannut hankkeen operatiivisesta toiminnasta.

TYÖ2030-hankkeessa on toteutettu toimialahankkeita ja alueellisia kehittämishankkeita, rakennettu kumppanuusverkostoja sekä edistetty erilaisia työelämäinnovaatioita. Lisäksi hankkeen osana toteutettiin johdolle ja henkilöstölle suunnattu MEADOW-verkkokysely. Aineiston keruusta vastasi Tilastokeskus. Aineistosta tekee ainutlaatuisen sen kaksivaiheisuus: käytettävissä on sekä johdon että henkilöstön vastaukset samoihin asioihin. Tavanomaisesti kyselyt suunnataan joko johdolle tai työntekijöille, mutta vain hyvin harvoin molemmille. MEADOW-aineisto tuottaa siten ainutlaatuista ja yleistettävissä olevaa tietoa suomalaisista vähintään 10 hengen organisaatioista ja niissä työskentelevän henkilöstön näkemyksistä työhön ja työhyvinvointiin.

Kyselyn ensimmäisessä vaiheessa kerättiin **työnantaja-aineisto**, joka kohdistettiin johtajille. Kysely toteutettiin ositettuna satunnaisotantana yritys- ja toimipaikkarekisteriin kuuluvissa yrityksissä ja julkisyhteisöissä, jotka työllistivät vähintään 10 henkilöä. Vastaajaksi pyydettiin johtohenkilöä, kuten omistajaa tai toimitus-, talous-, henkilöstö- tai muuta johtajaa, joka kykenee vastaamaan kyseistä yritystä tai julkisyhteisöä koskeviin kysymyksiin. Kysely toteutettiin lokakuun 2021 ja tammikuun 2022 välisenä aikana verkkokyselyn ja puhelinhaastattelujen yhdistelmänä.

Työnantaja-kyselyyn vastasi yhteensä 1478 johdon edustajaa. Vastanneista noin kolme neljästä oli yksityiseltä sektorilta ja neljäsosa julkiselta sektorilta. Työnantaja-aineiston vastausprosentti oli 34, mutta vastausaktiivisuus vaihteli toimialoittain 17 ja 44 prosentin välillä. Aktiivisinta vastaaminen oli valtiolla sekä yksityisissä koulutus-, terveys- ja sosiaalipalveluissa sekä rahoitus-, vakuutus- ja kiinteistöalalla. Matalinta vastausaktiivisuus oli kunnissa sekä rakentamisessa. Vastaavasti pienissä, alle 50 hengen organisaatioissa vastausaktiivisuus oli matalampi kuin suuremmissa organisaatioissa.

Kyselyn toisessa vaiheessa toteutettiin henkilöstölle suunnattu kysely.

Työntekijäkysely toteutettiin niissä organisaatioissa, jotka osallistuivat työnantajakyselyyn. Otosta varten jokaisesta organisaatiosta, josta oli työnantajan vastaus, poimittiin neljästä kahdeksaan henkilön otos, joille lähetettiin verkkokysely. Kyselyyn vastasi yhteensä 1816 työntekijää. Koko aineistossa vastausprosentti oli 26. Aktiivisimpia vastaajia olivat naiset, korkeakoulutetut ja vanhemmat työntekijät. Toimialoista vastausaktiivisuus oli korkeinta ja matalinta samoilla toimialoilla kuin työnantajakyselyssä, mikä aiheuttaa aineistoon kaksinkertaista vinoumaa. Harhaa on korjattu painokertoimien avulla (ks. tekstilaatikko), jolloin tulokset ovat yleistettävissä työnantajakyselyyn osallistuneiden organisaatioiden työntekijöihin. Ne eivät siten kerro kaikista suomalaisista palkansaajista.

Painojen muodostaminen ja MEADOW-aineiston rajoitteet

MEADOW-aineistoissa vastausaktiivisuus oli työnantajakyselyssä 34 ja työntekijäkyselyssä 26 prosenttia. Molemmissa kyselyissä matalinta vastausaktiivisuus oli kunnissa sekä rakentamisessa, kun taas valtiolla, rahoitus-, vakuutus- ja kiinteistöalalla sekä ohjelmistoalalla ja IT-palveluissa vastaaminen oli keskimääräistä aktiivisempaa. Kadon aiheuttaman vinouman korjaamiseksi sekä työnantaja- että työntekijäaineistoon laskettiin otanta-asetelmaan pohjautuvat painokertoimet, jolloin tulokset ovat yleistettävissä suomalaisiin vähintään 10 henkilöä työllistäviin organisaatioihin.

Työnantajakyselyssä oli käytössä ositettu satunnaisotanta, jolloin painot muodostettiin hyödyntäen tietoa suomalaisista vähintään 10 henkeä työllistävien organisaatioiden koko- ja toimialarakenteesta. Työntekijäaineiston kohdalla otanta-asetelma tulkittiin kaksiasteiseksi ositetuksi ryväotannaksi, jolloin painotuksen lähtökohtana oli asetelmapaino, joka kuvaa henkilön poimintatodennäköisyyttä otoksessa. Asetelmapainot saatiin jokaiselle organisaatiolle kertomalla työnantajakyselyn ositekohtainen asetelmapaino ja henkilötason työnantajakohtainen asetelmapaino (molemmat pohjautuvat työnantajaorganisaation toimialaan ja toimipaikan kokoon). Lopulliset työntekijäkyselyssä käytettävät painot saatiin edelleen tekemällä organisaatio- ja henkilötasolla asetelmapainoille yksinkertainen katkorjaus.

Vaikka painokertoimien avulla aineisto edustaa suomalaisia vähintään 10 hengen organisaatioita ja niissä työskentelevän henkilöstön näkemyksiä, sisältyy aineistoon tiettyjä rajoitteita. On esimerkiksi mahdollista, että kyselyyn vastanneet ovat keskimääräistä kiinnostuneempia kyselyn aihealueista, joko positiivisesta tai negatiivisesta näkökulmasta, mikä voi joltain osin polarisoida tuloksia. Matala vastausaktiivisuus, etenkin verkkokyselyissä, on kuitenkin laajasti kyselytutkimuksiin liittyvä rajoite, eikä ainoastaan MEADOW-tutkimuksen ominaisuus. Rajoitteistaan huolimatta MEADOW-kyselyn tutkimusasetelma tarjoaa ainutlaatuisen näkymän samoissa organisaatioissa toimivien johdon ja henkilöstön työelämään liittyvistä käsityksistä. Aiemmissä tutkimuksissa on kartoitettu jommankumman näkökulmaa, eikä vastaavanlaisia aineistoja ole Suomessa tai kansainvälisesti juuri saatavilla.

**Työterveyslaitos
Arbetshälsoinstitutet
Finnish Institute of Occupational Health**

PL 40, 00032 Työterveyslaitos

www.ttl.fi

ISBN 978-952-391-085-0 (PDF)