

# Onnistunut yhteistoiminta Suomen parhaat työpaikat -yrityksissä

Yritysjuridiikka

Maisterin tutkinnon tutkielma

Sari Laine

2014



Aalto-yliopisto  
Kauppakorkeakoulu

# ONNISTUNUT YHTEISTOIMINTA SUOMEN PARHAAT TYÖPAIKAT -YRITYKSISSÄ

Pro gradu -tutkielma  
Sari Laine  
Kevät 2014  
Yritysjuridiikka

Hyväksytty laskentatoimen laitoksella \_\_\_ / \_\_\_ 20\_\_ arvosanalla \_\_\_\_\_

---

---

**Tekijä** Sari Laine

---

**Työn nimi** Onnistunut yhteistoiminta Suomen parhaat työpaikat -yrityksissä

---

**Tutkinto** Kauppatieteiden maisteri

---

**Koulutusohjelma** Yritysjuridiikka

---

**Työn ohjaaja(t)** Matti Rudanko

---

**Hyväksymisvuosi** 2014**Sivumäärä** 92**Kieli** Suomi

---

**Tiivistelmä**

Tutkimuksen tavoitteena oli kuvata onnistuneen yhteistoiminnan piirteitä ja edellytyksiä. Yhteistoiminnan julkinen mielikuva liittyy irtisanomisiin, vaikka yhteistoimintalainsäädännön henki ja tavoite on työpaikkaa yhdessä kehittämällä lisätä samanaikaisesti henkilöstön hyvinvointia ja liiketoiminnan tuloksia. Teoria kuvaa yhteistoimintalainsäädännön luomia perusteita yhteistoiminnalle sekä havainnollistaa yhteistoimintaa yrityskulttuurin käsitteen avulla. Teoriassa esitellään sosiaalisen pääoman käsite, koska yhteistoiminta luo yritykselle sosiaalista pääomaa, joka voidaan nähdä investointina paremmille liiketoiminnan tuotoille. Empiirisen tutkimuksen haastatteluaineistona toimivat Suomen parhaat työpaikat -tutkimuksen 50:n parhaan yrityksen listalle sijoittuneet yritykset. Haastatteluja tehtiin yhteensä 22. Tutkimuksen lähestymistapa oli kvalitatiivinen ja haastattelumenetelmänä käytettiin avointa teemahaastattelua. Aineiston analysoinnissa haastatteluaineistoa arvioitiin systemaattisesti aikaisempien tietojen ja taustateorioiden valossa ilmiön löytämiseksi ja jäsentämiseksi. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että onnistunut yhteistoiminta on sisällä yrityksen kulttuurissa, jolloin sekä syvät oletukset että käytännön toiminta rakentavat yhteistoiminnallisuutta. Onnistunut yhteistoiminta yli lainsäädännön vaatimusten vaatii sellaisen yrityskulttuurin luomista, jossa kaikki, mitä yrityksessä tehdään tukee työnantajan ja työntekijöiden välisen luottamuksen ja arvostuksen rakentumista ja siten yhteistoiminnan edellytyksiä. Yhteistoimintaan vaikuttaa johdon ja esimiesten oman henkisen kasvun vaihe ja käsitys työntekijöiden ominaisuuksista ja kyvyistä ihmisinä. Onnistuneen yhteistoiminnan edellytyksiä tutkimuksen perusteella ovat yrityskulttuurin arvot ja periaatteet, joille on yhteistä ihmisten arvostaminen, heihin luottaminen ja kyvykkäinä pitäminen. Tutkimuksen perusteella olennaisinta onnistuneen yhteistoiminnan luomisessa eivät ole tietynlaiset työntekijäedut, prosessit tai käytännöt, vaan luottamusta, ylpeyttä ja yhteishenkeä kasvattavien vuorovaikutussuhteiden muodostaminen työpaikalla.

---

**Avainsanat** yhteistoiminta, yrityskulttuuri, sosiaalinen pääoma, Suomen parhaat työpaikat

---

## SISÄLLYSLUETTELO

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | <b>JOHDANTO</b> .....  | 1  |
| 1.1   | TUTKIMUKSEN TAUSTA.....  | 1  |
| 1.2   | TUTKIMUKSEN TAVOITTEET .....   | 2  |
| 1.3   | TUTKIMUSONGELMA JA TUTKIMUSKYSYMYKSET .....  | 3  |
| 1.4   | AIEMPI TUTKIMUS .....  | 4  |
| 1.5   | RAJAUKSET .....  | 5  |
| 2     | <b>YHTEISTOIMINTA JA YHTEISTOIMINTALAINSÄÄDÄNTÖ</b> .....                            | 7  |
| 2.1   | YHTEISTOIMINTAMENETTELY.....   | 7  |
| 2.2   | YHTEISTOIMINTA ON DIALOGIA JA VUOROPUHELUA.....                                      | 8  |
| 2.3   | YHTEISTOIMINTALAINSÄÄDÄNNÖN KEHITYS SUOMESSA 1960-2014 .....                         | 9  |
| 2.4   | YHTEISTOIMINTALAIN SOVELTAMINEN, TAVOITTEET JA OSAPUOLET .....                       | 12 |
| 2.5   | YHTEISTOIMINNASSA KÄSITELTÄVÄT ASIAT .....   | 13 |
| 2.6   | YHTEISTOIMINNAN SEURANTA, ARVIOINTIA JA NYKYTILA SUOMALAISILLA<br>TYÖPAIKOILLA ..... | 15 |
| 3     | <b>YHTEISTOIMINNALLINEN YRITYSKULTTUURI JA SOSIAALINEN PÄÄOMA</b> .....              | 20 |
| 3.1   | YRITYSKULTTUURI .....  | 20 |
| 3.2   | SOSIAALINEN PÄÄOMA .....   | 23 |
| 3.3   | YHTEISTOIMINNALLISEN YRITYSKULTTUURIN RAKENTUMINEN JA PIIRTEET .....                 | 27 |
| 3.4   | YHTEISTOIMINNALLISEN YRITYSKULTTUURIN KEHITTÄMINEN .....                             | 34 |
| 3.5   | SUOMALAISTEN TYÖPAIKKOJEN YRITYSKULTTUURIN NYKYTILA .....                            | 38 |
| 4     | <b>AINEISTO</b> .....  | 39 |
| 4.1   | GREAT PLACE TO WORK® INSTITUUTTI.....  | 39 |
| 4.2   | GREAT PLACE TO WORK® -YRITYKSET.....   | 40 |
| 4.3   | SUOMEN PARHAAT TYÖPAIKAT -LISTA .....  | 41 |
| 5     | <b>TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN</b> .....   | 42 |
| 5.1   | TUTKIMUSMETODIN VALINTA.....   | 42 |
| 5.2   | HAASTATTELULOMAKE .....  | 43 |
| 5.3   | TUTKIMUKSEN KOHDERYHMÄ.....  | 43 |
| 5.4   | HAASTATTELUJEN TOTEUTTAMINEN .....   | 44 |
| 5.5   | LAADULLISEN AINEISTON ANALYYSI.....  | 45 |
| 5.6   | VALIDITEETTI.....  | 46 |
| 6     | <b>TULOKSET</b> .....  | 47 |
| 6.1.1 | TAUSTAMUUTTUUJAT VASTAAJASTA JA YRITYKSESTÄ .....                                    | 48 |
| 6.1.2 | VISUAALINEN HAVAINNOINTI.....  | 51 |
| 6.1.3 | YHTEISTOIMINNAN MUODOT JA YHTEISTOIMINTALAKI.....                                    | 53 |
| 6.1.4 | ARVOT, STRATEGIA, PÄÄTÖKSENTEKO JA PÄÄMÄÄRÄT .....                                   | 57 |
| 6.1.5 | PROSESSIT, RAKENNE JA JÄRJESTELMÄT .....   | 64 |
| 6.1.6 | MITTAAMINEN .....  | 71 |
| 6.1.7 | RYHMÄN RAJAT JA IDENTITEETTI .....   | 73 |
| 6.1.8 | VALTASUHTEIDEN JA IHMISTEN VÄLISTEN SUHTEIDEN LUONNE.....                            | 77 |
| 6.1.9 | PALKITSEMINEN .....  | 79 |
| 7     | <b>JOHTOPÄÄTÖKSET</b> .....  | 82 |
|       | LÄHTEET.....   | 88 |
|       | LIITTEET.....  | 91 |

# 1 JOHDANTO

## 1.1 TUTKIMUKSEN TAUSTA

Työnantajan ja työntekijöiden välinen yhteistoiminta kiehtoi tutkimusaiheena, koska työskentelen henkilöstöhallinnossa, olen osallistunut yhteistoiminnan toteuttamiseen työpaikallani ja koen sillä olevan oma erityisasemansa. Työlainsäädäntö muilta osin perinteisesti määrittelee, kuinka tietyissä tilanteissa tulee toimia. Yhteistoimintalainsäädännön tavoitteena sen sijaan on, että yritykset itse kehittäisivät toimintaansa ja laki tarjoaa puitteita tälle kehitystoiminnalle. Oman työelämäkokemukseni ja yleisen mielipiteen perusteella pidän yhteistoiminnan mahdollisuuksia kuitenkin huonosti hyödynnettynä ja tunnettuna. Tiesin yhteistoiminnan positiivisista lähtökohdista mutta myös sen huonosta maineesta liittyen lähinnä irtisanomisiin. Kun kuulin Suomen parhaat työpaikat -tutkimuksesta, ajattelin siihen osallistuneiden yritysten käytänteistä olevan mahdollista koota aineisto, joka voi tarjota mallia hyvästä ja onnistuneesta yhteistoiminnasta. Tutkimuskohteena olevat Suomen parhaat työpaikat -listan yritykset ovat osallistuneet tutkimukseen, jossa on tutkittu niiden yrityskulttuuria ja työnantajan ja työntekijöiden välistä yhteistoimintaa. Listalle päässeet yritykset ovat saaneet parhaat pisteet, joten niiden yhteistoiminnan voi olettaa olevan onnistunutta.

Yhteistoimintaa säätelee laki yhteistoiminnasta yrityksissä (334/2007). Yhteistoiminta on lain ja graduni lähtökohdan mukaan positiivista työpaikan toimintaa eteenpäin vievää yhdessä kehittämistä. Valitettavasti sanaan on saatu negatiivinen mielikuva, lisäämällä “neuvottelut” -sana kantasanan perään. Työnantajan ja työntekijän välinen yhteistoiminta on institutionalisoitunut negatiivisten asioiden ympärille rakennetuksi teatteriksi ja tämä vie uskoa ja luottamusta aidosta yhteistoiminnasta valtaosalla suomalaisista työpaikoista. Erääseen Suomen parhaat työpaikat -tutkimuksen yritykseen liittyen oli uutisotsikko (Kauppalehti 8.10.2013), jossa kerrottiin yrityksen aloittavan koko henkilöstöä koskevat yhteistoimintaneuvottelut. Yrityksen tavoitteena on lisätä kymmenen työpaikkaa seuraavan puolen vuoden aikana. Yrityksen toimitusjohtaja kertoi tempauksen taustasta lehdistötiedotteessa. Hänen mielestään on valitettavaa, että yt-neuvotteluja käytetään Suomessa yleensä vain ikävien uutisten yhteydessä, vaikka

yhteistoimintamenettely tarjoaa paljon mahdollisuuksia myös yrityksen toiminnan kehittämiseksi.

Pro gradu -tutkielman yksi tavoite on henkilökohtainen oppiminen ja kehittyminen, minkä vuoksi halusin tutkia nimenomaan parhaita käytänteitä ja sitä, miten yhteistoimintaa tehdään hyvällä tavalla. Koen myös, että tästä näkökulmasta asiaa on tutkittu vähemmän. Tutkimus ei ole toimeksiantona suoritettu mutta tutkimukseen osallistuneet yritykset ja Suomen parhaat työpaikat -listoja julkaiseva Instituutti ovat olleet kiinnostuneita tutkimuksen tuloksista, mikä on ollut yksi tutkimuksen tekemiseen ja siihen osallistumiseen motivoivista tekijöistä.

Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä ovat yhteistoimintalainsäädäntö ja yrityskulttuuri. Yrityskulttuuria käsitteenä ei voi yksiselitteisesti määritellä mutta se liittyy kaikkeen, mitä yrityksessä tehdään. Yrityskulttuurissa vallitsevat käsitykset ja arvot ohjaavat taustalla jokapäiväistä toimintaa ja päätöksentekoa. Tutkimusaiheeseen perehtyessäni nousi yrityskulttuurin merkitys esille. Siinä vallitsevat käsitykset, arvot, uskomukset ja niiden muovaama käytännön toiminta määrittelevät, miten yritys suhtautuu yhteistoimintaa ja millaista yhteistoimintaa on.

Tutkimusprosessi kesti puolitoista vuotta vuoden 2012 lopusta kevääseen 2014. Valitsin tutkimusmenetelmäksi laadullisen tutkimuksen, koska yhteistoiminta on luonteeltaan laadullista. Tutkimus on aineistolähtöinen ja tutkimusmenetelmänä on sisällöllinen analyysi. Analysointimenetelmänä on temahaastattelu. Haastattelin 22:n yrityksen edustajaa. Tutkimustyyppi on kuvaava. Toivon tutkimuksen inspiroivan ja tarjoavan ideoita yhteistoiminnan toteuttamiseksi jokaisen työpaikalla.

## **1.2 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET**

Yhteistoiminta on lain yhteistoiminnasta yrityksissä (334/2007) määritelmän mukaisesti työnantajan ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta. Yhteistoiminnalla tarkoitetaan työnantajan ja työntekijöiden välistä yhteistyötä työpaikan kehittämiseksi. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää onnistuneen yhteistoiminnan piirteitä ja edellytyksiä. Tutkimuksen tavoitteena oli kuvata, millaista yhteistoimintaa tutkimuksen kohteena olevissa yrityksissä tehdään. Suomen parhaat työpaikat -tutkimus tutkii osin samoja

asioita, mutta tutkimuksen tulokset jäävät yritysten omaan käyttöön sisäisen toiminnan kehittämiseksi. Näistä tutkimuksista ei julkaista mitään muuta kuin listasijoitus. Pro gradu -tutkielman tavoitteena on julkisesti tuoda esille niitä yhteistoimintaan liittyviä tekijöitä, jotka yritykset itse tietävät, mutta eivät ole vielä kovin suuren yleisön tietoisuudessa.

Tutkimuksen tavoitteena oli nostaa esille yhteistoimintaan liittyviä positiivisia asioita, ja havainnollistaa, miten ne vaikuttavat yrityksen toimintaan. Yhteistoimintaa on tutkittu enemmän irtisanomisten näkökulmasta ja vähemmän siitä, mitä hyötyä siitä on yritykselle. Yhteistoiminta on yrityksissä usein hieman piilossa oleva aihe, jota päivittäin tehdään enemmän ja vähemmän tehokkaasti, mutta josta positiivisessa muodossaan vähemmän puhutaan. Periaatteellisella tasolla moni on valmis hyväksymään, että yhteistoiminta on yrityksen tavoitteiden saavuttamiselle eduksi, mutta aiheeseen harvemmin perehdytään syvällisemmin puhumattakaan, että sitä lähdettäisiin systemaattisesti johtamaan yrityksessä muista syistä kuin lakisääteisesti. Tutkimuksen tavoitteena on osoittaa, miksi yhteistoimintaan kannattaa panostaa myös muista syistä kuin yhteistoimintalain vaatimuksesta. Lain vaatimuksesta tapahtuva toiminta yrityksissä ei usein ole kovin tehokasta, minkä vuoksi on tärkeää löytää toiminnalle motivaatio, joka kumpuaa siitä, että asialla on yhteys yrityksen tulokseen ja menestykseen.

### **1.3 TUTKIMUSONGELMA JA TUTKIMUSKYSYMYKSET**

Tutkimuksen taustaoletuksena oli, että yhteistoiminnalla saavutetaan organisaatiossa parhaat tulokset ja niin, että henkilöstö sekä kaikki toiminnan osapuolet asiakkaat ja omistajat mukaan lukien voivat hyvin. Työnantajan ja työntekijöiden yhteistoiminta on keskeinen tekijä työpaikan menestyksekkäälle kehittämiselle. Taustalla oli myös ajatus, että yhteistoimintalaililla voisi olla keskeisempi rooli työelämän kehittäjänä. En tiennyt millä kaikilla tavoin onnistunut yhteistoiminta toteutetaan ja mihin se perustuu, ja asian selvittäminen toimi ongelmana, johon tutkimus vastaa. Halusin osoittaa tavat, joilla yhteistoiminnassa onnistutaan ja avata teoreettisen ja tutkimuksellisen taustan, jolle asia perustuu.

Tutkimusongelman hahmotuttua alun haasteena oli, miten yhteistoimintaa tutkitaan. Työnantajan ja työntekijöiden välinen yhteistoiminta liittyy jollain tavoin kaikkeen yrityksen toimintaan. Yrityskulttuuri on myös läsnä kaikessa toiminnassa ja sen merkitys nousi aiheeseen perehtymisen jälkeen esille. Yrityskulttuuria on tutkittu ja siitä on tehty mallinnuksia, joista sain viitekehyksen tutkimukselle. Yrityskulttuuriteorian avulla pystyn kokoamaan aineiston ja kuvaamaan, miten yhteistoimintaa käytännössä tapahtuu. En pysty tutkimaan kaikkea yritysten toimintaa mutta tutkittavat teemat rajaamalla tutkimuksen tarkoituksena on tuoda esille oleelliset tekijät.

Tavoitteena oli löytää vastaus kysymykseen, miten yritykset toteuttavat yhteistoimintaa ja mitkä ovat onnistuneen yhteistoiminnan edellytyksiä. Tutkimuksen taustaoletuksena oli, että yritysten yhteistoiminta täyttää vähintään yhteistoimintalain vaatimukset. Tehdäänkö yhteistoimintaa enemmän kuin lainsäädäntö edellyttää? Tutkimuskysymyksiä olivat, kuinka paljon yritysten toimintatavoista löytyy samankaltaisuutta ja löytyykö eroavaisuuksia esimerkiksi aloittain tai yrityksen koon perusteella? Miksi yritykset tekevät yhteistoimintaa ja mitä mahdollisia hyötyjä ne katsovat siitä saavansa? Tutkimuksen tavoitteena oli lisäksi selvittää, miten yritykset suhtautuvat yhteistoimintalakiin.

#### **1.4 AIEMPI TUTKIMUS**

Yhteistoimintamenettelyä koskeva aiempi tutkimus kohdistuu suurelta osin organisaation muutostilanteisiin ja työvoiman vähentämiseen. Yhteistoimintalain toteutumisesta on tehty seurantatutkimuksia muun muassa Työ- ja elinkeinoministeriön toimesta. Aiheeseen liittyen on tehty joitain Pro gradu –tutkielmia. Helsingin yliopiston valtiotieteellisen tiedekunnan Pia Koistisen (2006) Pro gradussa on selvitetty henkilöstön kokemuksia ja odotuksia suuren suomalaisen energia-alan yhtiön yhteistoimintamenettelystä. Tampereen yliopiston kauppa- ja hallintotieteiden tiedekunnan Taru Salon (2009) Pro gradussa tutkittiin henkilöstön osallistamista ja yhteistoiminnan toteuttamista ulkomaalaisomisteisessa erikoiskaupan ketjuissa. Työ- ja elinkeinoministeriön alkuvuodesta 2010 julkaisemasta tutkimuksesta ilmenee, että 1.7.2007 voimaan tullut yhteistoimintalaki ja sen sisältö tunnetaan yrityksissä vielä melko heikosti. Anssi Mikkola (2012) on tehnyt Metropolia ammattikorkeakoululle opinnäytetyön, jossa hän on haastatellut neljää Suomen parhaat työpaikat -yrityksen



edustajaa. Insinööriyön aiheena olivat hyvän työpaikan mahdollistavat tekijät ja tavoitteena kehitysehdotusten luominen Metropolia Ammattikorkeakoululle työympäristön parantamiseksi työntekijän näkökulmasta.

Suomalaisen työelämän kehittämistä tutkinut valtiotieteiden tohtori ja dosentti Pauli Juuti (1992, 15) sanoo organisaatiokulttuuria aletun tutkia 1950-luvulta lähtien ja kiihtyvällä vauhdilla vasta 1970-luvulta alkaen. Yrityskulttuurin tutkiminen yleistyi 1980-luvulla kun aihe sivuutti suosiossa strategisen suunnittelun tutkimisen. Hannele Seeck on tutkinut johtamisoppien kehitystä Suomessa. Ulkomaalaisia kuuluisia yrityskulttuurin tutkijoita ovat muun muassa hollantilainen Jan Gert Hofstede ja yhdysvaltalainen Edgar Schein. Myös yrityskulttuuria on tutkittu paljon yritystoiminnan muutostilanteissa kuten yrityskauppoihin ja kansainvälistymiseen liittyen. Yrityskulttuuriin liittyen on kirjoitettu useita Pro graduja ja väitöskirjoja. Yrityskulttuurin vaikutusta on tutkittu suhteessa erilaisiin tekijöihin kuten ikääntyviin työntekijöihin, stressitekijöihin, sisäiseen viestintään ja imagoon. Yhteistoiminnan ja yrityskulttuurin näkökulmien yhdistämisestä ei löytynyt aiempaa suomalaista tutkimusta.

## **1.5 RAJAUKSET**

Tutkin työpaikan kehittämiseen tähtäävää positiivista yhteistoimintaa. Tutkimuksen ulkopuolelle on rajattu yhteistoiminta erityistilanteissa kuten liittyen työvoiman vähentämiseen tai organisaatiomuutoksiin. Yhteistoimintalain kannalta tutkimuskohteena olevasta yhteistoiminnasta säädetään luvuissa 2-5. Yritystoiminnan muutos- ja erityistilanteet sisältyvät lukuihin 6-8. Yhteistoimintalain tavoitteet on kuvattu kolmella lauseella, joista kaksi ensimmäistä liittyy tähän tutkimukseen rajattuun toiminnan kehittämiseen liittyvään yhteistoimintaan. Yhteistoimintalaissa sanotaan, että yrityksen ja sen henkilöstön väliset vuorovaikutukselliset yhteistoimintamenettelyt perustuvat henkilöstölle oikea-aikaisesti annettuihin riittäviin tietoihin yrityksen tilasta ja sen suunnitelmista. Yhteistoimintalain tavoitteena on yhteisymmärryksessä kehittää yrityksen toimintaa ja työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa yrityksessä tehtäviin päätöksiin, jotka koskevat heidän työtään, työolojaan ja asemaansa yrityksessä. Laki tavoittelee myös työnantajan, henkilöstön ja työvoimaviranomaisten yhteistoiminnan tiivistämistä työntekijöiden aseman parantamiseksi ja heidän työllistymisensä

tukemiseksi yrityksen toimintamuutosten yhteydessä, mikä ei kuulu tutkimuksen aihepiiriin.

Olen joutunut rajaamaan yhteistoiminnan tutkimista tiettyihin yhteistoimintaan keskeisimmin teorian perusteella liittyviin teemoihin. Yhteistoiminta ei ole käsitteenä yksiselitteinen, joten sitä ei voi täsmällisesti kaiken huomioiden tutkia. Tutkimusta rajaavat mahdollisuus tutkia yritysten yhteistoimintaa perustuen yksittäisiin haastatteluihin. Keskityn teemoihin, joihin on mahdollista saada luotettavaa tietoa yhden haastattelun aikana. Teemojen avulla yhteistoiminnan linkitys yrityksen toiminnan kokonaisuuteen hahmottuu. Teemat on muodostettu perustuen teoriaan ja tutkimukseen sekä omaan aikaisempaan kokemukseen ja tietoon yhteistoiminnasta. Haastatelluille on annettu mahdollisuus kertoa yhteistoiminnasta myös muuten kuin teemoihin liittyen, jos he haluavat nostaa esille jotakin olennaista, joka ei sisälly niihin.

Tutkimuksen ulkopuolelle on rajattu yhteistoimintalain velvoitteiden toteutumisen tutkiminen. Yhteistoimintalain tavoitteet tulevat tutkimuksessa verratuksi yritysten yhteistoiminnan tavoitteisiin. Kuvaan sitä, millä tavoin yritykset yhteistoimintaan ja yhteistoimintalakiin suhtautuvat. Kuvaan myös sitä, miten yhteistoiminta yrityksissä on organisoitu peilaamalla siihen, mitä laki määrittelee edustuksellisesta yhteistoiminnasta. Kuvauksesta voi yleisellä tasolla vetää johtopäätöksiä siitä, mitkä osat yhteistoimintalakia erityisesti toteutuvat ja mitkä asiat yritykset näkevät tärkeäksi tai vähemmän tarpeelliseksi. Kuvaan yhteistoiminnan käytäntöjä ottamatta kuitenkaan kantaa siihen, ovatko ne lain mukaisia. Taustaoletuksena on, että lain vaatimukset pääosin täyttyvät.

Tutkimusaineisto on rajattu Suomen parhaat työpaikat -yrityksiin, joiden toimintakulttuuria ja toimintaprosesseja on tutkittu Trust Index© -henkilöstökyselyn ja Culture Audit© -johtamiskäytäntökyselyn avulla. Yritykset kilpailevat kolmessa eri kategoriassa, joita ovat pienet, keskisuuret ja suuret yritykset. Tutkimuksessa on mukana yrityksiä kaikista kategorioista ja erityyppisiltä aloilta. Listoilta tutkimukseen valikoituivat yritykset, jotka oli mahdollista tavoittaa ja jotka myöntyivät haastatteluihin.

## **2 YHTEISTOIMINTA JA YHTEISTOIMINTALAINSÄÄDÄNTÖ**

### **2.1 YHTEISTOIMINTAMENETTELY**

Yhteistoimintamenettelyä ohjaa Suomessa yhteistoimintalainsäädäntö, joissa säädetään vähimmäistaso työnantajan ja työntekijöiden väliselle yhteistoiminnalle työpaikoilla. Yhteistoiminta on työpaikalla tapahtuvaa vuorovaikutusta, jonka muotoja ja sisältöjä on säädelty lakien ja sopimusten avulla. Työnantajan ja työntekijöiden välistä vapaamuotoista yhteistoimintaa eli keskustelua, neuvottelua ja sopimista työpaikan asioista voidaan toteuttaa koska tahansa. (Haavasoja 2011, 8.)

Haavasojan (2011, 8-19) mukaan yhteistoimintalainsäädännön avulla halutaan kehittää yritysten ja yhteisöjen toimintaa ja työoloja. Yhteistoiminnan tarkoitus on parantaa samanaikaisesti tuloksellisuutta ja henkilöstön työelämän laatua. Tavoitteena on antaa henkilöstölle mahdollisuudet vaikuttaa omaa työtään ja työolojaan koskevaan päätöksentekoon, ja samalla edistää työelämän laatua, työhyvinvointia, toiminnan tuloksellisuutta ja taloudellisuutta. Yhteistoiminnan tavoitteena on saavuttaa työpaikalla osapuolten kesken yhteisymmärrys. Henkilöstö saa yhteistoiminnan kautta tietoa yrityksen tilasta ja voi arvioida tulevaisuuden kehitysnäkymiä, jotka vaikuttavat myös työntekijän henkilökohtaiseen tilanteeseen. Yhteistoiminnan perustana on keskinäinen luottamus ja avoin sekä vuorovaikutuksellinen ilmapiiri. Äimälä (2007, 106-107) kuvaa yhteistoiminnan vaikutuksia toteamalla, että tutkimusten mukaan työnantajan ja työntekijöiden vuorovaikutuksella näyttää olevan myönteisiä seuraamuksia sekä organisaation toiminnan kehittämiseksi että henkilöstön hyvinvoinnille. Yrityksen tuottavuus, tehokkuus ja tuloksellisuus paranevat ja toisaalta samanaikaisesti työntekijöiden tyytyväisyys, viihtyvyys ja työelämän laatu paranevat.

Ennen kuin työnantaja ratkaisee yhteistoimintamenettelyn piiriin kuuluvan asian, hänen on yhteistoimintamenettelyn mukaisesti neuvoteltava toimenpiteen vaikutuksista ja vaihtoehdoista niiden työntekijöiden tai henkilöstön edustajien kanssa, joita asia koskee. Tarkoituksena on, että työnantaja olisi mahdollisimman hyvin perillä valmisteilla olevan päätöksen perusteista, sen vaikutuksista henkilöstöön ja työntekijöiden näkemyksistä ja ratkaisuvaihtoehdoista. Yhteistoimintamenettely tulee aloittaa mahdollisimman varhaisessa valmisteluvaiheessa, jossa vuorovaikutus voi käytännössä toteutua ja

lopputulokseen voidaan vielä aidosti vaikuttaa. Asiaan liittyvät tiedot on annettava niin ajoissa, että henkilöstöllä on mahdollisuus valmistautua riittävästi ja neuvotella tarvittaessa taustaryhmänsä kanssa. Tarkoitus on turvata henkilöstön mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa omaa työtään ja työympäristöään koskevien päätösten valmisteluun. Lopullinen päätösvalta yhteistoimintaa edellyttävissä asioissa on kuitenkin pääsääntöisesti työnantajalla, jonka tulee tiedottaa tehdyn päätöksen sisältö ja voimaantuloajankohta henkilöstön edustajille. (Äimälä 2007, 75-76.)

Yhteistoiminnan osapuolia ovat työnantaja ja yrityksen henkilöstö. Yhteistoiminta voi olla välitöntä tai edustuksellista. Yhteistoimintamenettelyä toteutetaan joko yrityksen normaalin organisaatorakenteen puitteissa eli työntekijöiden ja heidän esimiestensä välillä tai työnantajan ja henkilöstön valitsemien edustajien välillä. Yksittäistä työntekijää koskeva asia käsitellään välittömästi työntekijän ja esimiehen välisissä keskusteluissa, joihin työntekijällä on kuitenkin halutessaan oikeus pyytää tuekseen luottamusmies tai muu henkilöstön edustaja. Välitöntä yhteistoimintaa on myös yhteistoimintamenettelyn piiriin kuuluvien asioiden käsittely koko henkilöstön kanssa esimerkiksi työpaikkakokouksessa. Edustuksellisessa yhteistoimintaelimessä esimerkiksi toimikunnassa käsitellään yleensä henkilöstöä laajasti tai yleisesti koskevia yhteistoimintamenettelyn piiriin kuuluvia asioita. (Antola 2007, 19-24.)

Yhteistoiminnan laatua parantaa se, että kummallakin osapuolella on osaamista asiaan. Yhteistoiminta vaatii luottamusta, keskustelemista, yhteisymmärrystä ja asiantuntemusta, jota voi hankkia kouluttautumalla paitsi asiasisältöihin myös vuorovaikutustaitoihin. Asiantuntemuksen kasvattaminen lisää myös luottamusta, mikä koskee niin työnantajan kuin henkilöstön edustajien toimintaa. Kun työpaikalla on asiantunteva henkilöstön edustus, työnantaja voi luottaa enemmän henkilöstön käsityksiin ja apuun asioiden valmistelussa. (Haavasoja 2011, 17-19.)

## **2.2 YHTEISTOIMINTA ON DIALOGIA JA VUOROPUHELUA**

Yhteistoiminta tarkoittaa käytännössä vuoropuhelua ja dialogia. Dialogissa syntyy uutta tietoa. Kun päästämme tarpeestamme saada muut ymmärtämään meitä, pystymme kuuntelemisen avulla lisäämään ymmärrystä itsestämme, muista ja käsillä olevasta tilanteesta. Ajattelumme luo ongelmia, joita samankaltainen ajattelu ei voi ratkaista.

Siksi tarvitsemme dialogia, joka synnyttää erilaista ajattelua, sanoi Albert Einstein. Johtavan dialogitutkija William Isaacsin mukaan dialogi on keskustelu, jossa on ydin ja jossa ei valita puolia. Ytimen muodostaa kohta, johon yhteisen keskustelun energia suuntautuu. Dialogi on yhdessä tapahtuvaa perehtymistä johonkin asiaan. Se on tapa ajatella ja miettiä yhdessä. Isaacsin mukaan dialogin oppimiseksi on tärkeintä oppia muuttamaan asennettaan ihmissuhteisiin. Dialogissa on tärkeää oppia luopumaan ennakkokäsityksistään ja oppia avointa suhtautumista. Dialogin tärkeimmät kulmakivet ovat kuunteleminen, kunnioitus, odotus ja suora puhe. Organisaatiotutkija Edgar Scheinin mukaan, dialogi vahvistaa ihmisten välisiä sidoksia, ja vahvempi yhteisyys synnyttää yhteisiä tekoja. Dialogin avulla ryhmä pystyy ajattelemaan luovasti sekä tunnistamaan ongelmia ja löytämään ratkaisuja, joita kukaan ei olisi aluksi voinut kuvitellakaan. (Heinonen, Klingberg & Pentti. 2011, 41.)

### **2.3 YHTEISTOIMINTALAINSÄÄDÄNNÖN KEHITYS SUOMESSA 1960-2014**

Työntekijöiden osallistumismahdollisuuksien kehittämistä on eri maissa käytetty nimityksiä teollinen demokratia, myötämääräämisoikeus, työpaikkademokratia ja työntekijän itsehallinto. Suomessa yritysdemokratian laajamittaisemman kehittämisen voidaan katsoa alkaneen vuonna 1967, jolloin valtioneuvosto asetti yritysdemokratiakomitean. Komiteoiden mietintöjen pohjalta valmistui vuonna 1976 ehdotus hallituksen esitykseksi eduskunnalle henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien lisäämisestä yrityksen päätöksenteossa koskevaksi lainsäädännöksi. Työmarkkinajärjestöjen kannan mukaan yhteistyön organisaatio oli soviteltava työpaikan linjaorganisaatioon ja työpaikoilla jo toimiviin neuvottelujärjestelmiin. Myös yhteistyön alaa oli järjestöjen käsityksen mukaan laajennettava komitean mietinnästä. Hallituksen esitys laiksi yhteistoiminnasta yrityksissä (HE39/1978) perustui järjestöjen esittämiin periaatteisiin ja valmistui kiinteässä yhteistyössä työmarkkinajärjestöjen kanssa. Laki tuli voimaan 1.7.1979. Lailla luotiin työehtosopimusjärjestelmästä sinänsä erillinen menettely, jota kutsutaan yhteistoimintamenettelyksi (Äimälä 2007, 69.)

Ilkka Kärrylä (2012) on Helsingin yliopiston valtiotieteellisen tiedekunnan Pro gradussaan tutkinut yhteistoiminnan ja yritysdemokratian käsitteiden kamppailua 1960- ja 1970-luvun Suomessa, joka päättyi yhteistoiminnan voittoon. Kärrylä esittää, että yhteistoimintalaki oli poliittisen kamppailun tuloksena syntynyt kompromissi, jossa

etenkin työntekijäpuoli joutui joustamaan tavoitteistaan. Laki ei tuonut työntekijöille varsinaista päätösvaltaa yrityksissä, mutta se voitiin ymmärtää työelämän demokratisoinnin ensiaskeleeksi. Työelämän demokratisoinnin merkittävin ongelma oli demokratiavaatimusten suhteuttaminen yritysten tehokkuustavoitteeseen. Demokratisoinnin kriitikot esittivät työntekijöiden päätösvalan uhkaavan yritysten joustavaa päätöksentekoa ja tehokkuutta, mikä puolestaan uhkasi kansallista yhteishyvää kuten kilpailukykyä, talouskasvua ja hyvinvointia. Demokratisoinnin kannattajilla ei ollut varteenotettavia keinoja kyseenalaistaa tehokkuuden ensisijaisuutta. He määrittivät kapitalistisen tuotantotavan tehottomaksi ja korostivat yhteiskunnan intressiristiriitaa yhteisen edun sijaan. Työntekijäliitot olisivat halunneet enemmän päätösvaltaa työntekijäryhmille. Lopulta työntekijät saivat päätösvalan vain muutamaisiin sosiaaliasioidiin ja virkistystoimintaan liittyvissä asioissa. 1970-luvulla siis pidettiin yrityksen kilpailukyvyyn tai demokratian lisäämistä vaihtoehtoisina tavoitteina ja toisen lisäämisen nähtiin heikentävän toista tavoitetta. Keskustelu kuulostaa aikansa eläneeltä nykypäivänä, jolloin ajatellaan tavoitteiden olevan yhteisiä ja yksimielisyyteen päätöksissä pyrkimisen takaavan yritykselle parhaan menestyksen. Yhteistoimintalain laatimisen käynnistäviä voimia Kärrylän mukaan tuon ajan Suomessa olivat yhteiskuntatieteiden arvonnousu ja vasemmistolaisuuden nousu 1960-luvulla. Monissa maissa, erityisesti niissä, joissa ammattiliitoilla oli vahva rooli, päädyttiin kyseisinä vuosikymmeninä luomaan samantyyppistä lainsäädäntöä. Johtamisteoriassa 1970-luku on henkilöjohtamisen aikaa, joka myös vaikutti suuntauksena lainsäädännön taustalla. (Kärrylä 2012, 1, 129; Seek, 94.)

Työntekijöiden osallistumista, kuulemista ja heille tiedottamista koskevaan eli yhteistoimintalain sisältämien asioiden säätelyyn ovat vaikuttaneet eräät EU:n direktiivit, jotka kukin jäsenvaltio on saattanut osaksi kansallista lainsäädäntöään sopeuttaen ne omaan oikeusjärjestykseensä sopiviksi. Muutamat EU:n työoikeusdirektiivit vaikuttavat myös Suomen yhteistoimintalain sisältöön. Niistä keskeisimpiä ovat Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi (2002/14/EY) työntekijöille tiedottamisesta ja heidän kuulemistaan koskevista yleisistä puitteista Euroopan yhteisössä, Neuvoston direktiivi (98/59/EY) työntekijöiden joukkovähentämistä koskevan jäsenvaltioiden lainsäädännön lähentämisestä ja Neuvoston direktiivi (2001/23/EY) työntekijöiden oikeuksien turvaamisesta yrityksen

tai liikkeen tai yritys- ja liiketoiminnan osan luovutuksen yhteydessä koskevan jäsenvaltioiden lainsäädännön lähentämisestä. (Äimälä 2007, 95-96.)

Yhteistoimintalakia on muutettu useasti. Tulopoliittisessa sopimuksessa vuosille 2005-2007 sovittiin uudesta muutosturvan toimintamallista, joka parantaa tuotannollisin ja taloudellisin perustein irtisanotun työntekijän asemaa. Muutosturvaa koskeva lainsäädäntö tuli voimaan 1.7.2005 (457/2005). Uusin yhteistoimintalain kokonaisuudistus lähti tarpeesta uudistaa osin vaikeaselkoista lakia ja vastata paremmin työ- ja elinkeinoelämän muuttuviin tarpeisiin. Tarkoituksena oli kehittää työnantajan ja henkilöstön välistä vuorovaikutusta, parantaa työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa yrityksessä tehtäviin päätöksiin, jotka koskevat heidän työtään ja työolojaan ja taata henkilöstölle oikea-aikainen ja riittävä tieto yrityksen tilasta ja sen suunnitelmista. Haluttiin myös päästä eroon ”irtisanomislain” leimasta ja saada laille laaja-alaisempi sisältö. Keskeisin muutos liittyi lain soveltamisalaan kun uutta yhteistoimintalakia sovelletaan yrityksiin, joissa työskentelee säännöllisesti vähintään 20 työntekijää, ja laki koskee myös voittoa tuottamattomia yhteisöjä ja säätiöitä. Uusi yhteistoimintalaki tuli voimaan 1.7.2007. Muutoksen johdosta lain piiriin tuli noin 66 000 uutta työntekijää, kun voimassa olleen lain piirissä arvioitiin olleen noin 800 000 työntekijää. (Äimälä 2007, 96, 102; Antola, Parnila & Skurnik-Järvinen 2007, 11.)

Yhteistoimintalaki on tullut voimaan huomattavasti nykyistä vakaampaan yritys- ja työsuhdekenttään. Talouden yleisissä kehitysehdoissa on tapahtunut kansainvälistymisen ja yritystoiminnan erikoistumisen sekä verkostoitumisen myötä muutoksia. Myös elinkeino- ja henkilöstörakenne ovat muuttuneet voimakkaasti. Työelämän nopeutunut muutostahti ja talouden verkostorakenteet tuovat haasteita yhteistoimintajärjestelmien kehittämiseksi. Perinteinen teollisuustöiden osuus on viime vuosina laskenut erityisesti teknologisen kehityksen ja globalisaation vaikutuksesta. Työtehtävät ovat muuttuneet ja perinteinen ero teollisuustyön ja toimihenkilötyön välillä kaventunut. Muutoksen ja sen onnistumisen tulisi olla johdon ja henkilöstön yhteinen asia. Työelämän kehittämisohjelmista saadut kokemukset osoittavat, että tässä onnistuvat työpaikat luovat samalla itselleen kilpailuetua. Tuottavan ja tehokkaan työn taustalla on saatujen kokemusten mukaan hyvä luottamusympäristö, joka mahdollistaa avoimen vuorovaikutuksen. (Äimälä 2007, 99.)

## 2.4 YHTEISTOIMINTALAIN SOVELTAMINEN, TAVOITTEET JA OSAPUOLET

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä (334/2007) (myöhemmin yhteistoimintalaki) koskee yksityistä sektoria. Muilla yhteiskunnan sektoreilla kunnilla, kirkolla ja valtiolla on omat vastaavat yhteistoimintalakinsa. Yhteistoimintalakia sovelletaan yrityksiin, joissa työsuhteessa olevan henkilöstön määrä on säännöllisesti vähintään 20. Kuitenkin osasta asioista tulee neuvotella vain säännöllisesti 30 henkeä työllistävissä yrityksissä. (Antola ym. 2007, 17.)

Yhteistoimintalain tavoitteena on edistää yrityksen ja sen henkilöstön välisiä vuorovaikutuksellisia yhteistoimintamenettelyjä, jotka perustuvat henkilöstölle oikea-aikaisesti annettuihin riittäviin tietoihin yrityksen tilasta ja sen suunnitelmista. Tavoitteena on yhteisymmärryksessä kehittää yrityksen toimintaa ja työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa yrityksessä tehtäviin päätöksiin, jotka koskevat heidän työtään, työolojaan ja asemaansa yrityksessä. Tarkoituksena on myös tiivistää työnantajan, henkilöstön ja työvoimaviranomaisten yhteistoimintaa työntekijöiden aseman parantamiseksi ja heidän työllistymisensä tukemiseksi yrityksen toimintamuutosten yhteydessä. Tavoitteet on muotoiltu kolmeen lauseeseen, joista kahden ensimmäisen voi tulkita tavoittelevan työpaikkojen kehittämistä ja parempia työpaikkoja. Kolmannen lauseen tavoitteet liittyvät yritystoiminnan muutoksiin ja irtisanomistilanteisiin. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007.)

Yhteistoimintalaki jakautuu 10 lukuun. Luvussa 1 määritellään lain tarkoitus ja soveltamisala. Luvussa 2 määritellään yhteistoimintamenettelyn osapuolet. Luvun lopussa on säännös edustajien irtisanomissuojasta. Yhteistoiminnan osapuolina ovat työnantaja ja yrityksen henkilöstö. Pääperiaatteena on, että yhteistoiminta toteutetaan yrityksen olemassa olevien organisaatorakenteiden puitteissa, yleensä esimiehen ja hänen alaistensa välillä. Yhteistoimintaneuvottelun osallisena on työntekijä, jota yhteistoiminnassa käsiteltävä asia koskee, ja hänen esimiehensä. Jos asia koskee useampaa kuin yhtä työntekijää, osallisina ovat pääsääntöisesti henkilöstöryhmän tai ryhmien edustajat ja käsiteltävässä asiassa toimivaltainen työnantajan edustaja. Kun yhteistoiminnassa käsiteltävä asia koskee useampaa kuin yhtä henkilöstöryhmää, voivat työnantaja ja henkilöstöryhmien edustajat pitää yhteisen kokouksen tai perustaa pysyvemmän neuvottelukunnan. Yhteistoimintaneuvottelut voidaan myös käydä koko



henkilöstön kanssa esimerkiksi työpaikkakokouksessa. Henkilöstön edustajalla tarkoitetaan työehtosopimuksen perusteella valittua luottamusmiestä, työsopimuslain nojalla valittua luottamusvaltuutettua, työsuojeluvaltuutettua, yhteistoimintaedustajaa tai yksittäiseen neuvottelutapahtumaan valittua edustajaa. Työnantajan asiana on ratkaista, kuka käsiteltävässä asiassa toimivaltaisista henkilöistä edustaa työnantajaa yhteistoimintaneuvotteluissa. (Antola ym. 2007, 19-24.)

## **2.5 YHTEISTOIMINNASSA KÄSITELTÄVÄT ASIAT**

Yhteistoimintalain luvuissa 3-8 käsitellään työnantajan henkilöstöryhmien edustajille annettavia tietoja, yhteistoimintaneuvotteluissa käsiteltäviä yrityksen yleisiä suunnitelmia, periaatteita ja tavoitteita, työnantajan ja henkilöstöryhmien välillä sovittavia tai henkilöstöryhmien edustajien päätettäviä asioita, yhteistoimintaneuvotteluissa käsiteltäviä toiminnan muutosten aiheuttamia vaikutuksia henkilöstöön ja töiden järjestelyyn sekä yhteistoimintamenettelystä liikkeen luovutuksen yhteydessä ja yhteistoimintamenettelystä työvoiman käyttöä vähennettäessä. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007.)

Yhteistoimintalain luvussa 3 säädetään työnantajan tiedottamisvelvollisuudesta. Yhteistoimintalaissa säädetään, että työnantajalla on tiedottamisvelvollisuus henkilöstön edustajille yrityksen taloudellisesta tilasta muun muassa tilinpäätöksestä viivytyksettä sen vahvistamisesta. Työnantajan on lisäksi tiedotettava vähintään kaksi kertaa vuodessa yrityksen taloudellisesta tilasta tuotannon, työllisyyden, kannattavuuden ja kustannusrakenteen kehitysnäkymineen. Henkilöstöryhmien edustajille on annettava asianomaista henkilöstöryhmää koskevat palkkatilastot ja pyynnöstä tiedot osa- ja määräaikaisten työsuhteiden määristä. Työnantajalla on lisäksi vuosittainen selvitysvelvollisuus henkilöstön edustajille ulkopuolisen työvoiman käytön perusteista. Henkilöstön edustajalla on oikeus pyytää lisäselvityksiä asioista. (Antola ym. 2007, 25-28.)

Yhteistoimintalain luvussa 4 säädetään yhteistoimintamenettelyssä käsiteltävät yrityksen yleiset suunnitelmat, periaatteet, ohjelmat, tavoitteet ja säännöt. Luvun suunnitelmat ovat yleensä voimassa pitkän ajan, ainoastaan henkilöstösuunnitelma ja koulutustavoitteet on päivitettävä vuosittain. Henkilöstösuunnitelman tulee sisältää

sellaiset yhteistoimintamenettelyn piiriin kuuluvat asiat, joilla on merkitystä henkilöstön rakenteeseen, määrään tai laatuun samoin kuin henkilöstön määrässä ja laadussa odotettavissa olevat muutokset. Koulutussuunnitelmassa on käsiteltävä henkilöstösuunnitelmasta johtuvat yleiset koulutustarpeet, miten yrityksen henkilöstöä on koulutettava, jotta heidän ammattitaitoaan voidaan ylläpitää ja kehittää, sekä koulutuksen vuosittainen toteuttamissuunnitelma henkilöstöryhmittäin. Näissä suunnitelmissa on kiinnitettävä huomiota ikääntyvien työntekijöiden erityistarpeisiin sekä keinoihin ja mahdollisuuksiin tasapainottaa työtä ja perhe-elämää. Neuvoteltavat asiat ovat työhönotossa noudatettavat periaatteet ja käytännöt, muun muassa perehdytyksessä annettavat tiedot ja työntekijöistä kerättävät tiedot (vähintään 30 työntekijän yrityksissä), henkilöstö- ja koulutussuunnitelma, vuokratyövoiman käytön periaatteet, yrityksen sisäinen tiedottaminen (vähintään 30 työntekijän yrityksissä), muuhun lainsäädäntöön perustuvat suunnitelmat, periaatteet ja käytännöt, joita ovat tasa-arvosuunnitelma, päihdeohjelma, tekninen valvonta, sähköpostin ja tietoverkon käyttö sekä henkilöstörahoistoihin liittyvät eräät asiat (vähintään 30 työntekijän yrityksissä). (Antola ym. 2007, 29-38.)

Yhteistoimintalain luvussa 5 on kootusti yhteistoimintamenettelyyn liittyvät asiat, joista ensisijaisesti tulisi sopia työnantajan ja henkilöstöryhmien edustajien kanssa tai joista henkilöstöryhmien edustajat voivat päättää, jos sopimusta ei synny. Neuvoteltavia asioita ovat yhteistoimintakoulutus, työsäännöt (vähintään 30 työntekijän yrityksissä), aloitetoiminnan säännöt (vähintään 30 työntekijän yrityksissä), työsuhdeasuntojen jakaminen (vähintään 30 työntekijän yrityksissä), sosiaalililat ja harrastus-, virkistys- ja lomatoiminta. (Antola ym. 2007, 39-42.)

Yhteistoimintalain luku 6 käsittelee yritystoiminnan muutoksista aiheutuvia henkilöstövaikutuksia ja töiden järjestelyjä. Luku 7 käsittelee yhteistoimintamenettelyä liikkeen luovutuksen yhteydessä. Luku 8 käsittelee yhteistoimintaneuvotteluja työvoiman käyttöä vähennettäessä. (Antola ym. 2007, 49-62.)

Yhteistoimintalain luvussa 9 ovat erinäiset säännökset. Säännöksissä määritellään muun muassa, että yhteistoimintaneuvottelujen tulos tulee kirjata ja pöytäkirja allekirjoittaa, työntekijöillä on oikeus käyttää yrityksen sisäistä asiantuntijaa, henkilöstön edustajilla on oikeus saada vapautusta työstä ja korvausta yhteistoimintaneuvotteluja ajalta,

henkilöstön edustajilla on salassapitovelvollisuus, laiminlyönnistä suoritetaan hyvitystä (enintään 30 000 euroa) ja laki on pidettävä työntekijöiden nähtävänä sekä pakkokeinot ja rangaistussäännökset. Luvussa 10 määritellään voimaantulo- ja siirtymäsäännökset. (Antola ym. 2007, 63-74.)

## **2.6 YHTEISTOIMINNAN SEURANTA, ARVIOINTIA JA NYKYTILA SUOMALAISILLA TYÖPAIKOILLA**

Työ- ja elinkeinoministeriö teetti vuonna 2010 valmistuneen arviointitutkimuksen uuden yhteistoimintalain vaikutuksista ja toimivuudesta yrityksissä. Tutkimuksesta ilmeni, että 1.7.2007 voimaan tullut yhteistoimintalaki ja sen sisältö tunnetaan yrityksissä vielä melko heikosti. Yhteistoimintamenettely mielletään usein vain työvoiman vähentämistilanteisiin liittyviksi neuvotteluiksi eikä yhteistoimintamenettelyyn liittyviä muita määräyksiä ja menettelytapoja tunneta. Sekä työnantajista että työntekijöistä lähes 70 prosenttia ilmoitti tuntevansa lain vain tyydyttävästi tai välttävästi. Yrityksen koko ei tutkimuksen mukaan juurikaan vaikuta lain tuntemiseen tai sen asettamien velvoitteiden noudattamiseen. Lain tuntemusta heikentää vähäinen koulutus, menettelytapojen noudattamisen kokeminen hankalaksi ja työlääksi (erityisesti pienissä yrityksissä) ja juridisen asiantuntemuksen puuttuminen. (Eklund, Miettinen, Keinänen & Väättänen 2010, 2.)

Tutkimuksessa ilmeni, että yhteistoimintalain velvoitteiden tunteminen vaikuttaa suoraan yrityksessä käytävien yhteistoimintaneuvottelujen määrään. Laissa ei ole määritelty yhteistoiminnalle vuosittaista vähimmäismäärää. Henkilöstösuunnitelma ja koulutustavoitteet tulee kuitenkin käsitellä yhteistoimintamenettelyssä vuosittain, mikä velvoittaa siis käymään vähintään yhden neuvottelun vuodessa. Suurimmassa osassa Työ- ja elinkeinoministeriön seurantatutkimukseen vastanneista yrityksistä oli käyty yhteistoimintaneuvotteluja edellisen vuoden aikana mutta vastaajista 37 % ilmoitti, että heidän yrityksessään ei ole käyty lainkaan neuvotteluita. (Eklund ym. 2010, 41.)

Työ- ja elinkeinoministeriön tutkimuksesta ilmenee, että tiedottaminen yrityksen taloudellisesta tilasta on parhaiten yrityksissä hoidettuja yhteistoiminnallisia asioita, 87 % työnantajan edustajista ja 72 % työntekijöiden edustajista katsoi, että se on tyydyttävästi tai erinomaisesti hoidettu. (Eklund ym. 2010, 2.)

Tutkimuksessa ilmeni, ettei suuremmissa yrityksissä ole aina selvää, kuka yrityksen puolelta vastaa yhteistoimintalain mukaisista velvoitteista. Tärkeää on, että työnantaja tietää, kuka kulloinkin edustaa työnantajaa yhteistoiminnassa, ja että edustajan asema ja toimivaltuus määritetään ja tiedotetaan mahdollisimman selkeästi osapuolille. (Eklund ym. 2010, 2.)

Hieman alle puolessa vastanneista yrityksistä on käsitelty yhteistoimintalain edellyttämällä tavalla henkilöstösuunnitelma ja koulutustavoitteet. Noin 30 % työntekijäpuolen vastaajista ilmoitti vaikutusmahdollisuutensa henkilöstösuunnitelmien sisältöön melko tai erittäin huonoksi. Henkilöstösuunnitelman käsittelemättä jättämistä perusteltiin sen tarpeettomuudella, kiireellä ja tietämättömyydellä. Koulutussuunnitelman osalta perustelut olivat samankaltaisia. Koulutussuunnitelman osalta kävi ilmi, että suunnitelman käsittelemättä jättämisestä huolimatta yrityksen henkilöstöä kuitenkin koulutetaan. Suurin osa tutkimukseen osallistuneista oli sitä mieltä, että uusi yhteistoimintalaki ei ollut lisännyt ammatillista osaamista kehittävän koulutuksen määrää yrityksissä. Vaatimuksen koulutuksen suunnitelmallisuudesta katsotaan kuitenkin vaikuttaneen hieman siihen, että koulutustarpeita arvioidaan ja ne kohdentuvat enemmän työntekijäkohtaisesti. (Eklund ym. 2010, 58-72, 81-82.)

Suurimmassa osassa yrityksiä on huomioitu ikääntyvien työntekijöiden tarpeet sekä työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen. Henkilöstön edustajat olivat tässä suhteessa kuitenkin selkeästi työnantajan edustajia kriittisempiä, jopa kolmannes henkilöstön edustajista oli sitä mieltä, että ikääntyvien työntekijöiden tarpeita ei oltu huomioitu yrityksessä lainkaan. Ero voi syntyä siitä, että henkilöstön edustajilla ei välttämättä ole tietoa kaikista erityistarpeiden huomioimiseen käytetyistä keinoista. Ikääntyvien työntekijöiden tarpeita otetaan huomioon muun muassa osa-aikaeläkkein, työvuorojärjestelyin ja työtehtävien muutoksin. Työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen on otettu huomioon työvuorojärjestelyin, joustamalla työajoissa ja lomien ajoituksissa. (Eklund ym. 2010, 73-76, 81-82.)

Pia Koistinen (2006) ja Taru Salo (2009) ovat Pro graduissaan tutkineet yhteistoimintaa. Pia Koistisen tutkimuksen tavoitteena oli selvittää henkilöstön kokemuksia ja odotuksia Vattenfall Verkko Oy:n yhteistoimintamenettelyistä. Tutkimus vahvisti käsitystä siitä,

että yhteistoimintamenettelyt nykyisessä muodossaan ovat yhteistoimintalain alkuperäisistä tavoitteista irronneita, negatiivisiksi ja seremoniallisiksi välttämättömyyksiksi koettuja toimintoja, joilla ei koeta saavutettavan suurta hyötyä. Taru Salo tutki henkilöstön osallistamista ja yhteistoiminnan toteuttamista erikoiskaupan ketjuissa. Henkilöstön osallistaminen erikoiskaupan alalla koetaan tärkeäksi. Tulosten mukaan yhteistoimintavelvoitteet hoidetaan kirjaimellisesti, kun kyseessä ovat irtisanomiset ja vähennykset, mutta muilta osin yhteistoimintavelvoitteet hoidetaan epävirallisina keskusteluinä. Tutkimuksessa todettiin, että lakisääteisten velvollisuuksien hoitamisen sijaan tulisi keskittyä vuorovaikutuksen sisältöjen, tavoitteiden ja merkityksen löytämiseen.

Työterveyslaitoksen seurantatietoraportissa kannustetaan ottamaan koko henkilöstön osaaminen yrityksen käyttöön mutta todetaan, että nykytilanne ei ole kaikissa henkilöstöryhmissä asian suhteen hyvä. Osaaminen on yhä keskeisempi menestystekijä ja yritysten kilpailukyky perustuu yhä enemmän niiden kykyyn hyödyntää koko henkilöstönsä tietoa ja osaamista. Katsauksen tulosten mukaan toimihenkilöiden osaamisen kehittämiseen kiinnitetään huomiota, mutta työntekijöillä on muita ryhmiä heikommat mahdollisuudet osaamisensa kehittämiseen. Tämä ei vastaa tulevaisuudessa kasvavaa tarvetta saada koko henkilöstön panos mukaan organisaatioiden uudistamiseen. Tulevaisuudessa työpaikkojen kannattaisikin edistää erityisesti asiakkaiden ja loppukäyttäjien kanssa tekemisissä olevien työntekijöiden mahdollisuutta kehittää ja tuoda esiin osaamistaan. (Työterveyslaitos 2011, 7.)

Äimälä (2006, 99-101) toteaa, että yhteistoimintamenettely koetaan työpaikoilla irtisanomisajan jatkeeksi ja käytännössä laki on usein mielletty irtisanomislakiksi. Tästä huolimatta yrityksissä suurin osa sekä työnantajan että työntekijöiden edustajista katsoo, että yhteistoimintamenettely edistää henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia ja sillä on todellista merkitystä asioiden hoidossa. Työnantajan ja työntekijöiden väliset suhteet näyttävät olevan parhaimmat alle 10 hengen yrityksissä. Myös vaikutusmahdollisuudet työtehtäviin koetaan alle 10 hengen työpaikoilla hieman paremmiksi kuin suuremmilla työpaikoilla. Yleisesti ottaen työntekijöiden käsitykset vaikutusmahdollisuuksistaan ovat myönteisempiä pienillä kuin suuremmilla työpaikoilla.

Myös Työ ja elinkeinoministeriön Työolobarometri osoittaa, että yhteys työelämän laadun ja työpaikan taloudellisen menestymisen välillä on selvä. Jos laadun arvosana paranee kahdella, työpaikan talous paranee yhdellä yksiköllä. Henkilöstön hyvinä ja huonoina pitämät työpaikat ovat hyvin erilaisia. Tämä näkyy muun muassa tasapuolisen kohtelun tai avoimen tietojen vaihdon kohdalla. Hyvillä työpaikoilla valtaosa ajattelee niiden olevan kunnossa. Huonoilla työpaikoilla työskentelevistä harva on tätä mieltä. Ero on lisäksi kasvanut tiukkoina aikoina. Kun työelämän laatu on korkea, työpaikka on avoin ja keskustelevalta, kohtelu on tasapuolista, työssä voi oppia, kokeilla ja työntekijöiden aloitteellisuutta kannustetaan sekä ristiriidat kyetään ratkaisemaan, eikä piiloon jää asioita, joista pitäisi keskustella. (Lyly-Yrjänäinen 2013.)

Yhteistoiminta-asiamies valvoo yhteistoimintalain noudattamista. Valvonta kohdistuu pääosin työnantajiin, työntekijöiden osalta valvotaan salassapitosäännösten noudattamista ja työntekijäaloitteisia menettelytapoja. Asiamiehen ensisijainen tehtävänsä on antaa ohjeita ja neuvoja lakien soveltamisessa. Asiamies edistää valvottavana olevien lakien tunnettuutta ja seuraa lakien toteutumista. Hän myös edistää ja parantaa yhteistoimintaa ja osallistumisjärjestelmien toteutumista aloittein ja ohjein. Asiamies toimii itsenäisesti Työ- ja elinkeinoministeriön yhteydessä. Yhteistoiminta-asiamiehen voivat ottaa yhteyttä työnantajat, työntekijät ja henkilöstöryhmien edustajat. Yhteistoiminta-asiamiehen lisäksi lakien noudattamista valvovat työntekijä- ja palkansaajajärjestöt. (Haavasoja 2011, 34.)

Yhteistoiminta-asiamies Helena Lamponen argumentoi artikkelissaan (2013), kuinka yritystoiminnan laatu, yhteistoiminta ja työelämän kehittäminen ovat jakamaton kokonaisuus. Lamponen sanoo lain sanoman toteutumisen liittyvän yrityskulttuurin muutokseen. Kulttuuriltaan yhteistoiminnallisia yrityksiä, joissa työntekijöillä on vaikutusmahdollisuus omaa työtään koskeviin asioihin, kutsutaan proaktiivisiksi yrityksiksi. Antilan ja Ylöstalons (2002) tutkimusten mukaan vain noin 25-30 prosenttia suomalaisista yrityksistä on tällaisia. Antilan ja Ylöstalons mukaan proaktiiviset yritykset ovat verotiedoilla ja tuottavuusluvuilla tarkasteltuna muita yrityksiä menestyvämpiä taloudellisesti. Lamponen kertoo, että tutkimuksissa on lisäksi muun muassa havaittu syy-yhteys runsaiden sairauspoissaolojen ja vähäisten työhön liittyvien vaikutusmahdollisuuksien välillä. Hän on pahoillaan siitä, että yhteistoiminta on Työ- ja elinkeinoministeriön teettämän arviointitutkimuksen pohjaltakin arvioituna yrityksissä

vajavaisesti tunnettu ja hyödynnetty. Yhteistoiminta ymmärretään useimmiten vain irtisanomisia koskeviksi neuvotteluiksi. Positiiviset asiat eivät joko ylitä uutiskynnystä tai niitä ei osata yhdistää yhteistoiminnan piiriin. Tutkimustuloksia voi tulkita niin, että yrityksissä vallitsee laaja epätietoisuus, jopa ymmärtämättömyys esimerkiksi henkilöstösuunnitelman ja koulutustavoitteiden merkityksestä osaamiseen perustuvaa yritystoimintaa kehitettäessä. Antilan ja Ylöstalon mukaan yhteistoiminnallisissa yrityksissä työntekijöiden kouluttaminen oli yleisempää ja tuoteinnovaatioiden mahdollisuus suurempi kuin traditionaalisissa yrityksissä. Yhteistoiminnallisilla yrityksillä on kaksinkertainen kehittämisetu traditionaalisiin työpaikkoihin verrattuna, kun niissä on enemmän virallista ja epävirallista kehittämistoimintaa. Työministeri Lauri Ihalaisen vetämänä valmisteltu työelämän kehittämisstrategia valmistui keväällä 2012. Tavoitteena on parantaa työllisyysastetta, työelämän laatua, työhyvinvointia ja työn tuottavuutta. Visiona on, että Suomessa on vuonna 2020 Euroopan parhaat työpaikat, jotka ovat huipputuottavia ja tuottavat työniloa. Lamponen pitää yhteistoimintaa visiossa onnistumisen avaintekijänä ja muistuttaa yhteistoimintalain sanomasta, että yhteistoimintaneuvottelut käydään yhteistoiminnan hengessä, jossa tavoitteena on yksimielisyys ja keskeistä on luottamus sekä avoin vuorovaikutus. (Lamponen 2013, 22-27.)

Tero Lahdes on kirjoittanut kirjan *Samassa veneessä*, jossa hän avaa työnantajien ja työntekijöiden ajatuksia ja kokemuksia yhteistoiminnasta suomalaisilla työpaikoilla. Jokainen ymmärtää, että yhdessä tekemällä saadaan enemmän ja paremmin aikaan kuin yksin. Kiteytettynä yhteistoimintalaki ilmentää, että yhteistyö on yrityksen paras kehityskeino. Hän on käynyt läpi tutkimuksia työelämän laadun ja tuottavuuden suhteesta ja yhtään tutkimusta ei ole löytynyt, jossa suhde olisi ollut negatiivinen. On keskusteltu siitä, onko asia niin päin, että ensin on hyvä tuottavuus, jolloin on varaa panostaa työelämän laatuun, vai päinvastoin. Lahdes ei näe sitä relevanttina kysymyksenä, koska kysymys on myönteisestä tai kielteisestä kehästä. Kun on parempi työelämän laatu, saa helpommin ja parempaa henkilöstöä, joka taas on tuottavampaa ja niin edelleen. Tämä positiivinen kehä on lähempänä yhteistoimintalain varsinaista kadotettua henkeä. Yhteistoimintalain merkitys kehittämisen apuna on hämärtnyt suurimmalle osalle yrityksistä ja on aika puhdistaa yhteistoimintalain maine ja nostaa esille sen todellinen henki. Hän korostaa kirjassaan käytännön toiminnassa runsaan vuorovaikutuksen, dialogin ja molemminsuuntaisen viestinnän eli keskustelevan

yrittäjäkulttuurin merkitystä sekä vähäistä kontrollia ja selkeitä tavoitteita, vastuuta ja pelisääntöjä. Hän sanoo perusarvojen kuten oikeudenmukaisuuden, ihmisten kunnioittamisen, rehellisyyden, avoimuuden ja luottamuksen olevan yhteistoiminnan kulmakiviä. (Lahdes 2011, 1-262.)

Joustaako työ? –projekti keräsi laajan aineiston työelämän tilasta vuonna 2004. Tulokset kertovat, että työnkuormittavuus oli jonkin verran lisääntynyt edelleen vuodesta 2000, mutta toisaalta yksittäisten työpaikkojen tasolla tilanne saattoi olla päinvastainen eli asiat olivat menneet parempaan suuntaan. Kaiken kaikkiaan tutkimuksesta välittyy kuva melko fragmentoituneesta työelämästä. Myös Tilastokeskuksen ja työministeriön pitkät aikasarjat piirtävät kuvan moniulotteisesta ja pirstaleisesta työelämän muutoksesta. Sekä myönteisiä että kielteisiä kehitystrendejä on nähtävillä. Tämä on myös oma tuntumani työelämän todellisuudesta eli pirstaloituneisuus lisääntyy ja todella hyvien työpaikkojen määrä lisääntyy mutta toisaalta työnkuormittavuus toisilla työpaikoilla kasvaa. (Koivumäki 2008, 44-45.)

### **3 YHTEISTOIMINNALLINEN YRITYSKULTTUURI JA SOSIAALINEN PÄÄOMA**

#### **3.1 YRITYSKULTTUURI**

Organisaation luomisen aikaan perustajilla on vahva näkemys toiminta-ajatuksista ja identiteetistä. Rahan hankkimiseksi heidän täytyy kehittää uskottava tarina, ja ensimmäisen työntekijäjoukon tulee hyväksyä tarina, vaikka he alussa tietäisivät sen olevan riskialtista. Jos se toimii ja organisaatio menestyy, perustajat ja työntekijät alkavat muodostaa yhteisesti jaettuja oletuksia ja ajan mittaan pitää niitä itsestään selvinä. Yrittäjäkulttuuri on sosiaalisen oppimisen tulosta. Ajattelu- ja käyttäytymistavoista, jotka ovat yhteisiä, tulee kulttuurin elementtejä. Kulttuurin olennaiset elementit ovat näkymättömiä ja niitä pidetään itsestään selvinä. Ne ovat hävinneet tietoisuudesta mutta ne voidaan tarvittaessa tuoda takaisin tietoisuuteen. Uutta kulttuuria ei voi luoda, sen sijaan voidaan ohjata uuteen työskentely- ja ajattelutapaan mutta organisaation jäsenet eivät sisäistä sitä, jos se ei ajan mittaan toimi. Organisaation kulttuuri on ”oikea” niin kauan kuin organisaatio menestyy ensisijaisessa tehtävässään.



Jos organisaatio alkaa epäonnistua, kulttuurin elementeistä on tullut toimimattomia ja niitä aletaan muuttamaan. (Schein 2001, 107, 203-204.)

Gert Jan Hofstede julkaisi 1980-luvulla kuuluisan kulttuuritutkimuksensa, jossa hän tutki kulttuurien eroavaisuuksia aineistonaan yli 160 000 IBM:n työntekijää 50 eri maassa. Tutkimuksessaan kulttuureista ja organisaatioista Hofstede ja kumppanit (2010, 344) määrittelevät, että organisaatiokulttuurin ominaisuuteen kuuluu olla kokonaisuus, joka on enemmän kuin osiensa summa. Organisaatiokulttuuri on määrittynyt historiallisesti, sillä on olemassa oleva yhteys antropologisiin tutkimuksiin symboleista ja rituaaleista, se on rakentunut sosiaalisesti, sitä on vaikea muuttaa mutta erimielisyyttä on siitä, kuinka vaikeaa se on.

Organisaatiokirjallisuudessa ideologiaa on pidetty useimmiten kulttuurin synonyyminä. Ne ovat joukko uskomuksia, jotka kytkevät ihmisjoukot yhteen. Mintzbergin mukaan ideologia organisaatiossa on organisaatiota kohtaan tunnettujen uskomusten järjestelmä, joka luo mielikuvan siitä, mitkä ovat organisaation päämäärät ja tehtävät. Näin ideologia yhdentää yksilön ja organisaation toisiinsa. Ideologia syntyy vaiheittain. Ensimmäisessä vaiheessa organisaation perustaja luo mielikuvan organisaation päämääristä ja kokoaa joukon ihmisiä suorittamaan tehtäviä kohti päämäärää. Toisessa vaiheessa ideologia kehittyy perinteiden ja tarinoiden välityksellä. Alussa tehdyt toimenpiteet muodostavat ennakkotapauksia, jotka vahvistuvat ajan myötä. Vähitellen organisaation kehittyy oma historia, joka vaikuttaa käyttäytymiseen ja jonka mukaisia arvoja käyttäytyminen puolestaan vahvistaa. Näin on syntynyt ideologia. Organisaation ideologian mukaisen uskomusjärjestelmän omaavat henkilöt ovat uskollisia organisaatiolle, tuntevat ylpeyttä organisaation kuulumisesta ja samaistuvat siihen. Kolmannessa vaiheessa ideologiaa ylläpidetään samaistumista helpottavin keinoin. Näitä ovat muun muassa henkilön vapaaehtoinen hakeutuminen omia arvojaan lähellä olevaan organisaatioon, esimieheen samaistuminen, tehtävään tai uraan samaistuminen, perehdyttämisen tai koulutusten kautta tapahtuva samaistuminen ja laskelmoiva, omien etujen tavoitteluun perustuva samaistuminen. Mintzbergin kuvaus on hyvin samantyyppinen kuin Scheinin kuvaus kulttuurin muodostumisesta. Organisaatio voi tarjota merkityksen ihmisen elämään tarjoamalla arvojärjestelmiä ja ideologioita, jotka tarjoavat samaistumisen mahdollisuuden ja joiden kautta ihminen kykenee jäsentämään itsensä suhteessa muihin mielekkäällä tavalla. (Juuti 1992, 63-64.)

Vaikka kulttuurin kaikkia osatekijöitä on mahdoton kuvata, realistisemman käsityksen saamiseksi yhdysvaltalainen yrityskulttuurin tutkija Edgar G. Schein esittää viitekehyksen (taulukko 1), joka kuvaa pääpiirteittäin alueet, joissa kulttuuriset oletukset vaikuttavat. Yleinen käsitys yrityskulttuurista kohdistuu ihmisten välisiin suhteisiin, palkitsemisjärjestelmiin, yhteistyön määrään, esimies-alaissuhteisiin, viestintään ja kaikkiin muihin työpaikan prosesseihin. Näiden alueiden ympärillä kehittyvät oletukset ovat tietenkin ratkaisevan tärkeitä, mutta ne ovat vuorovaikutuksessa ulkoisesti suuntautuneiden oletusten muun muassa vision ja strategian kanssa, eikä niitä voi käsitellä erillään. Kulttuurit eroavat siinä, missä määrin ne olettavat ihmisluonnon olevan pohjimmiltaan hyvä tai paha tai muuttumaton ja muutettavissa. Amerikkalaisista johtajista tehty tutkimus paljasti, että osa ajatteli ihmisten olevan pohjimmiltaan laiskoja ja tekevän töitä vain, jos tarjotaan kannustimia ja valvotaan. Toiset johtavat olettivat ihmisten olevan pohjimmiltaan motivoituneita työskentelemään ja tarvitsevan vain tarkoituksenmukaiset resurssit ja mahdollisuudet. Tämä syvä oletus määritteli kunkin johtajan noudattaman strategian ja ajan mittaan rakensi kulttuurin valvovaksi tai sallivaksi ja määritteli, millaiset ihmiset jäävät töihin ja millaisia organisaatioon palkataan. Toiminta muovautuu sellaiseksi kuin se on myös muun muassa niiden syvien oletusten perusteella, mitä perustajat ja johtajat ajattelevat individualismista vs. kollektivismista, auktoriteeteista vs. moraalista ja etiikasta. (Schein 2001, 44-75.)

|  |
|--|
| <b>TAULUKKO 1</b>  |
| <b>Mistä kulttuurissa on kysymys?</b>                        |
|  |
| <b>Ulkoiseen säilymiseen liittyvät tekijät</b>               |
| Toiminta-ajatus, strategia, päämäärät                        |
| Keinot: rakenne, järjestelmät, prosessit                     |
| Mittaaminen: virheiden havaitsemis- ja korjaamisjärjestelmät |
| <b>Sisäiseen yhdentymiseen liittyvät tekijät</b>             |
| Yhteinen kieli ja käsitteet                                  |
| Ryhmän rajat ja identiteetti                                 |
| Valtasuhteiden ja ihmisten välisten suhteiden luonne         |
| Palkintojen ja statuksen kohdentaminen                       |

|                                    |
|------------------------------------|
| <b>Syvät perusoletukset</b>        |
| Ihmisten suhde luontoon            |
| Todellisuuden ja totuuden luonne   |
| Ihmislunnon luonne                 |
| Ihmisten välisten suhteiden luonne |
| Ajan ja tilan luonne               |

Organisaation kulttuurin perustana olevat yhteiset piilevät syvät oletukset vaikuttavat organisaation toiminnan kaikkiin seikkoihin. Toiminta-ajatus, strategia, käytetyt keinot, mittausjärjestelmät, kieli, ryhmänormit, status- ja palkitsemisjärjestelmät sekä ajan, tilan, työn ja ihmislunnon käsitteet heijastuvat kaikki kulttuurissa. Kulttuuri vaikuttaa tehtäviin ja rakenteeseen. Sitä ei voi erottaa itsenäiseksi elementiksi. On tärkeää ymmärtää, että toiminta-ajatus, strategia ja rakenne ovat kulttuuristen oletusten värittämiä. Syvempien kulttuuristen tasojen saavuttamisen yleisenä periaatteena on tunnistaa epäjohdonmukaisuuksia, joita havaitaan näkyvän käyttäytymisen, käytäntöjen ja sääntöjen sekä ilmaistujen arvojen välillä, jotka ovat vision, menettelytapojen ja muun johdon viestinnän muodossa. Näkyviä käytäntöjä eli artefakteja ovat muun muassa pukeutumissäännöt, muodollisuuden aste valtasuhteissa, työaika, kokoukset, päätösten tekotapa, tapa hoitaa viestintää, sosiaaliset tapahtumat, ammattislangi, rituaalit, tapa hoitaa erimielisyydet ja tasapaino työn sekä perheen välillä. Jos hakee objektiivisuutta oman organisaation kulttuurin määrittelyyn, on hyvä löytää ulkopuolisia avustamaan yrityksen kulttuuristen suuntausten tunnistamisessa. (Schein 2001, 84, 204.)

### **3.2 SOSIAALINEN PÄÄOMA**

Yhteistoiminta ja vuorovaikutus synnyttävät sosiaalista pääomaa, joka muodostaa luottamusta organisaation toimijoiden välille ja ilmenee organisaatiokulttuurissa. Jaakko Koivumäki (2008) on tehnyt väitöskirjan työyhteisöjen sosiaalisesta pääomasta. Teos tarkastelee luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumista ja merkitystä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa. Koivumäki (2008, 96) toteaa sosiaalisen pääoman määritelmän tulevan hyvin lähelle organisaatiokulttuurin käsitettä. Organisaatiokulttuuri ei ole ensisijaisesti organisaation jäsenten päässä, vaan päiden välissä, symbolit ja jaetut merkitykset ilmenevät ja konstruoiduvat ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Yhdysvaltalainen sosiologi Mark Granovetter (1985) on tutkinut sosiaalisen pääoman

käsitettä ja kehittänyt heikkojen ja vahvojen siteiden teorian. Granovetterin mukaan suurin osa ihmisten käyttäytymisestä, niin taloudellisesta kuin muustakin, on uppoutunut henkilösuhteiden kuten ystävyys- ja luottamussuhteiden verkostoon. Tällöin yksilön toimintamotiivit eivät tule parhaiten ymmärrettäväksi rationaalisen valinnan tai yhteiskunnallisen aseman vaan hänen verkostopositionsa ja verkostosuhteiden analysoinnin kautta. (Koivumäki 2008, 75-76.)

Tunnettu ranskalainen sosiologi Pierre Bourdieun (1986, 248-249) määrittelee ihmisten yhteiskunnassa pärjäämisen tulokseksi kolmen pääoman yhteisvaikutuksesta. Hän jakaa pääomat taloudelliseen pääomaan, joka tarkoittaa valtaa ja riippumattomuutta, kulttuuriseen pääomaan, joka voi olla henkistä, fyysistä tai materiaalista kuten habitus tai koulutus ja sosiaaliseen pääomaan, joka on ryhmäjäsenyyksiä ja verkostojen laajuus. Bourdieun mukaan yksittäisen henkilön sosiaalisen pääoman määrä riippuu paitsi verkoston koosta, jonka hän voi mobilisoida, myös taloudellisen ja kulttuurisen pääoman määrästä, koska sosiaalisuus vaatii paljon aikaa ja energiaa, johon kaikilla ei ole varaa. Vaikutusmekanismit kulkevat kaikkiin suuntiin, sosiaalinen ja kulttuurinen pääoma voivat kasvattaa taloudellista pääomaa ja taloudellisella pääomalla on mahdollista kasvattaa sosiaalista ja kulttuurista pääomaa. Mielestäni tämä on näkökulma, joka tulisi työelämän kehittämiseen liittyvässä keskustelussa tuoda näkyvämmiin esille. Sosiaalisuus on ahtaasta taloudellisesta näkökulmasta ajan tuhlaamista mutta sosiaalisen pääoman näkökulmasta se on investointi, joka tuottaa ennen pitkää myös taloudellisia hyötyjä hyvinvoinnin paranemisen lisäksi. (Koivumäki 2008, 76-77.)

Yhdysvaltalainen sosiologi James S. Coleman (1990, 306) käsittelee vastavuoroisuuden universaalinaikin pidettyä normia, joka vaikuttaa sosiaalisen pääoman rakentumisen taustalla. Vastavuoroisuuden dynamiikka toimii niin, että jos A tekee B:lle palveluksen, vaikka hänelle itselleen merkityksettömässäkin asiassa, se synnyttää B:lle veloitteen olla luottamuksen arvoinen eli hän on palveluksen velkaa. A puolestaan luottaa siihen, että B vastavuoroisesti tukee häntä esimerkiksi A:lle tärkeässä asiassa tulevaisuudessa. Suomen Great Place to Work® -Instituutin hallituksen puheenjohtaja Asta Rossi (2012, 41) puhuu giftwork-kulttuurista, joka parhailla työpaikoilla ohjaa yrityskulttuuria. Giftwork perustuu vastavuoroisuuden normille. Giftworkia tapahtuu, kun toinen osapuoli ylittää toisen odotukset. Giftwork-toimintakulttuurin voidaan ajatella toimivan

vahvistamisen periaatteella, johto vahvistaa työntekijöiden giftwork-tekoja omilla toimenpiteillään ja osapuolten välille rakentuu luottamussuhde. Maksimoiva periaate tuottaa näin minimoivan sijaan parhaat tulokset sekä asiakkaille että yrityksen omistajille. Giftwork tarkoittaa mielestäni toimimista inhimillisyyden periaatteiden mukaan. Kun antaa itselleen luvan päästää irti opituista huonoista tavoista esimerkiksi tehokkaana pidetty tapa johtaa, joka tuottaa kiirettä ja stressiä, muotoutuu toimintatapa lähes itsestään oikeaksi kun pyrkii toteuttamaan inhimillisyyden ja luonnollisuuden periaatteita. (Koivumäki 2008, 79.)

Yhteistoiminnallisessa kulttuurissa piilevän suuren sosiaalisen pääoman vaikutuksista on tutkimustietoa. Suomessa muun muassa Markku T. Hyyppä ja Juhani Mäki (2013) ovat tutkineet suomenruotsalaisten terveysihmettä ja hyvää pärjäämistä yhteiskunnassa ja päätyneet siihen, että ne ovat tulosta kantaväestöä paremmasta sosiaalisesta pääomasta. Putnam, Leonardi & Nanetti (1993, 167) määrittelevät sosiaalisen pääoman sosiaalisen organisaation ominaisuuksiksi kuten luottamukseksi, normeiksi ja verkostoiksi, jotka lisäävät yhteiskunnan tehokkuutta edesauttamalla yhteistoimintaa. He tekivät tutkimuksen Pohjois- ja Etelä-Italian sosiaalisen pääoman eroista ja löysivät yhtäläisyyden Pohjois-Italian tehokkuuden ja ryhmiä yhdistävän sosiaalisen pääoman, erityisesti niin sanotun yleistyneen luottamuksen, välillä, jonka vuoksi yhteiskunta kokonaisuudessaan toimii paremmin. Etelä-Italiassa sosiaalinen pääoma on perhepiiriin rajoittunutta ja perhepiirin ulkopuolisiin ihmisiin ja instituutioihin suhtaudutaan epäluuloisesti. Putnamin ja kumppaneiden mukaan yhteistyö voi perustua 1. kolmannen osapuolen pakkovaltaan, 2. juridisesti sitoviin sopimukseen tai 3. luottamukseen. Putnam ja kumppanit toteavat, että kirjallisten sopimusten teko ja valvonta tulevat usein kalliiksi tai ovat jopa mahdottomia toteuttaa, kolmannen osapuolen pakkovalta on monestakin syystä epäkäytännöllistä. Luottamus sen sijaan helpottaa yhteistyötä kustannustehokkaasti. Mielestäni tutkimukset valaisevat niitä perusteita, miksi yhteistoiminnan lisääminen parantaa tehokkuutta. Yhteistoiminta parantaa ihmisten välistä vuorovaikutusta, tuttuutta ja lisää luottamusta, jolloin se vähentää yrityksen sisällä luonnollisesti turhan byrokratian tarvetta, joka on aikaa vievää ja aiheuttaa siten kustannuksia ja tehottomuutta. (Koivumäki 2008, 80-83.)

Paul Adlerin ja Seok-Woo Kwonin (2002, 22-23) mukaan sosiaalisen pääoman hyötyjä ovat, että se takaa pääsyn laajempiin informaatiovarantoihin ja parantaa informaation

laatua ja saatavuutta, sosiaalinen pääoma tuo vaikutus- ja kontrollivaltaa sekä solidaarisuutta, koska vahvat sosiaaliset normit edesauttavat lainkuuliaista toimintaa ja vähentävät muodollisen kontrollin tarvetta. Solidaarisuus sitouttaa yhteisiin päämääriin ja aiheuttaa sen, että työntekijä tahtoo tehdä enemmän kuin häneltä muodollisesti odotetaan. Tässä on mielestäni yhteys Asta Rossin parhaiden työpaikkojen ominaisuuksia kuvaavaan giftwork-kulttuuriin. Leana ja van Buren (1999) näkevät luottamuksen rakentumisen positiivisena kehänä. Pienikin yhteistyö edellyttää jonkinlaista luottamusta toimijoiden välillä, jos ja kun yhteistyö on menestyksekkästä, synnyttää se vahvempaa luottamusta, joka taas mahdollistaa, että jatkossa yhteistyötä tehdään yhä vaativammissa oloissa. Leanan ja van Burenin teoria tuo mielestäni esille positiivisen itseään ruokkivan kehän, joka syntyy kun ensimmäinen osapuoli uskaltaa antaa vastuuta ja luottamusta. (Koivumäki 2008, 84-89.)

Leanan ja van Burenin (1999, 544-555) mukaan organisaation henkilöstöpolitiikka vaikuttaa ratkaisevasti sosiaalisen pääoman kehittymiseen. Henkilöstöpolitiikan käytänteillä he viittaavat muun muassa työsuhteiden luonteeseen, palkitsemispolitiikkaan ja työn organisointiin. He esittävät, että vakaat työsuhteet ja vastavuoroisuutta tukevat normit ja organisaatiokulttuuri synnyttävät sosiaalista pääomaa. Palkitsemisessa voi olla perustellumpaa suosia ryhmäkohtaisia kannusteita yksilökohtaisten palkanlisien sijaan. Lisäksi sosiaalisen pääoman rakentumista edistetään rekrytoimalla ja palkitsemalla sellaisia henkilöitä, joiden uskotaan jakavan organisaation arvot ja päämäärät. Henkilöstöpolitiikan käytänteet ovat yksi empiirisen tutkimuksen teemoista, joita käytän tulosten analysoinnissa.

Kuten kaikilla asioilla, myös organisaation sosiaalisella pääomalla on kääntöpuolensa. Leana ja van Buren (1999, 550-551) viittaavat muun muassa ryhmäajattelun uhkaan ja institutionalisoituneeseen ajatteluun. Nahapiet ja Ghoshal (1998, 243-245) puhuvat samasta asiasta ja että sosiaalisella pääomalla voi olla myös kielteisiä seurauksia. Esimerkiksi vahvat normit ja voimakas identifioituminen ryhmään saattavat rajoittaa organisaation avoimuutta ja refleksiivisyyttä. Irving Janis (1982) kehitti 1970-luvun alussa teoriansa ryhmäajattelusta ja sen negatiivisesta vaikutuksesta poliittisessa päätöksenteossa. Tiivis ryhmä tavoittelee usein yksimielisyyttä ja koheesion säilyttämistä kriittisen ajattelun ja vaihtoehtojen tasapuolisen puntaroinnin kustannuksella. Janis arvelee, että optimaalinen tilanne ryhmän toimivuuden kannalta

on kohtuullinen koheesio, jossa ryhmän jäsenet uskaltavat ilmaista kantojaan eivätkä ole liian yksimielisyysshakuisia. Voidaan ajatella, että vahvat siteet ja suljettu verkosto lisäävät ryhmäajattelun riskiä. Ihmisillä on myös taipumus kehittää normeja. Jos henkilön normina on ystävyysuhteiden ylläpito, se menee palavereissa ryhmän varsinaisten tavoitteiden edelle. Ihmiset, jotka pelkäävät keskimääräistä enemmän toisten paheksuntaa ja torjutuksi tulemistä, ovat alttiimpia sosiaaliselle paineelle ja ryhmäajattelulle. Erityisesti aikapaineet ja tarve tehdä nopeita päätöksiä voivat ruokkia ryhmäajattelua. Janisin mukaan johtajan rooli on tärkeä ja hänellä on mahdollisuus luoda avoimuuteen ja kriittisyyteen kannustavia normeja. Teoria on mielestäni hyvä huomioida yhteistoiminnan luoman yhteishengen mahdollisena kääntöpuolena, jos se tiivistyy liikaa. (Koivumäki 2008, 114-115.)

### **3.3 YHTEISTOIMINNALLISEN YRITYSKULTTUURIN RAKENTUMINEN JA PIIRTEET**

Scheinin (2001) mukaan johtajat viestivät suorasti ja epäsuorasti oletuksiaan kohdistamalla huomiota ja palkitsemalla, rekrytoinneissa, luomillaan roolimalleilla sekä tavoillaan käsitellä kriittisiä tapauksia, ylennyksiä ja ryhmästä poissulkemista. Organisaationkulttuurin elementtejä istutetaan myös tarinoilla, julkisilla lausumilla ja fyysisten tilojen ulkomuodolla. Kulttuurielementtejä luodaan myös sillä, mihin johtajat kiinnittävät huomiota ja mihin he suuntaavat resursseja. Taulukossa 2 on esitelty tapoja, joilla johtajat istuttavat kulttuurisia elementtejä organisaatioonsa. Taulukko havainnollistaa mielestäni hyvin organisaatiossa usein itsestään selvänä pidettyjen asioiden riippuvuutta perinteistä ja johtajien arvomaailmasta. Alla olevissa asioissa on lukemattomia vaihtoehtoisia tapoja toimia mutta organisaatiossa on valittu tietynlainen toimintatapa, jota harvemmin edes kyseenalaistetaan. Näin yrityskulttuuri huomaamatta rakentuu. (Koivumäki 2008, 97.)

|   |
|---|
| <b>TAULUKKO 2</b>   |
| <b>Kuinka johtajat istuttavat kulttuurisia elementtejä</b>                  |
|   |
| <b>Primaarit istuttamismekanismit</b>                                       |
| 1. Mihin johtajat kiinnittävät huomiota, mitä he mittaavat ja kontrolloivat |

|  |
|--|
| säännöllisesti   |
| 2. Miten johtajat reagoivat kriittisiin tapauksiin ja organisaation kriiseihin   |
| 3. Havaitut johtajien niukkojen resurssien kohdentamisen kriteerit   |
| 4. Harkittu roolin mallittaminen, opettaminen ja ohjaaminen  |
| 5. Havaitut johtajien palkintojen ja statuksen kohdentamisen kriteerit   |
| 6. Havaitut johtajien organisaation jäsenten rekrytoinnin, valinnan, ylennysten, eläkkeellejäämisen ja erottamisen kriteerit |
| <b>Sekundaarinen ilmaisutapa ja vahvistamismekanismit</b>  |
| 1. Organisaatiomalli ja -rakenne   |
| 2. Organisaation järjestelmät ja menettelytavat  |
| 3. Organisaation riitit ja rituaalit   |
| 4. Fyysisen tilan, julkisivujen ja rakennuksen muotoilu  |
| 5. Tarinat ja legendat ihmisistä ja tapahtumista   |
| 6. Viralliset organisaatiofilosofiaa ja arvoja koskevat lausumat   |

Scheinin mukaan yrityksen johdon puheet ja toiminta ovat usein ristiriidassa, jolloin yrityskulttuuri ei ole syvien oletusten ja käytäntöjen osalta yhtenäinen vaan ristiriitainen. Yritykset korostavat usein julkisissa puheissa yhteistyön merkitystä. Useat tutkimukset paljastavat kuitenkin, että työntekijät toivoisivat enemmän yhteistyötä ja keskinäistä luottamusta. Artefaktien tarkastelu osoittaa palkitsemisjärjestelmien antavan erityisen suurta painoarvoa yksilösuoritukselle ja työntekijöiden keskinäiselle kilpailulle. Jos yritys haluaa muuttua yhteistyökykyisemmäksi, sen täytyy muuttaa ennen toimineet ja ihmisten ajatteluun syvälle iskostuneet yksilökeskeiset järjestelmät. Mitä usein nimitetään tavoitekulttuuriksi, on joukko ilmaistuja arvoja, jotka eivät ehkä päde nykyisessä kulttuurissa. Johto voi suu vaahdossa ilmoittaa kannattavansa yhteistyötä, viestinnän avoimuutta, vastuullisia päätöksiä, korkeaa luottamustasoa ja matalaa rakennetta. Todellisuus kuitenkin on, että useimmissa yrityskulttuureissa näitä käytäntöjä ei ole, koska kulttuurit ovat rakentuneet syville oletuksille statuksista, valvonnasta ja oletuksesta, että johto ja työntekijät ovat pohjimmiltaan kuitenkin ristiriidassa. Tätä totuutta symboloivat ammattiliittojen läsnäolo, valitusmenettelyt ja lakot, jotka kertovat, mitkä kulttuuriset oletukset todella ovat. Schein kokoaa ajatukset siitä, mitä moni varmasti työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta ajattelee. Tämä on yleisen keskustelun perusteella edelleen tilanne monessa suomalaisessa yrityksessä. Puheet ovat jo muuttuneet, mutta syvällä kulttuurissa istuvat



oletukset eivät ole muuttuneet riittävästi, jotta yhteistoiminnan edellytykset parhaalla mahdollisella tavalla täyttyisivät. (Schein 2001, 79.)

Juuti (1992) esittelee uudenlaisia organisaatiotoiminnan ajattelumalleja. Hän sanoo keskeisenä kysymyksenä olevan, millainen kulttuuri organisaatiossa vallitsee ja missä määrin henkilöt ovat sitoutuneet yrityksen kulttuuriin. Mielestäni alla oleva kuvaus korkean sitoutumisen organisaatiosta sopii hyvin oletukseen siitä, millaisia piirteitä on yrityksellä, joka on onnistunut yhteistoiminnassaan. Korkean sitoutumisen organisaatioissa keskeisin toimintaa ohjaava vaikutin on asiakkaan tai tuotteen käyttäjän tyytyväisyys. Ihmiset etsivät yhdessä ideoita, voidakseen paremmin palvella asiakkaita tai tehdä parempia tuotteita. Ihmiset tuntevat olevansa vastuussa paitsi tuotteiden laadusta myös menetelmistä ja tekniikoista, joilla tuotteita ja palveluja tuotetaan. Jokainen osallistuu päätöksentekoon, työnjako on joustava ja riittävän kokonaisvaltainen. Organisaatioilmapiiriä leimaa avoimuus ja keskinäinen luottamus. Mikäli yrityskulttuuria leimaa lähinnä velvollisuus noudattaa asetettuja sääntöjä, ei voida olettaa syntyvän uusia luovia ideoita. Mikäli yrityskulttuuri mahdollistaa nykyisten toimintamallien kyseenalaistamisen, saatetaan saada uusia ideoita toiminnan perustaksi. Mielestäni Juutin sanoista tekee mielenkiintoisia se, että ne on kirjoitettu yli 20 vuotta sitten, mutta ovat yhtä ajankohtaisia edelleen. Vieläkään iso osa yrityksistä ei yllä toiminnan tasolla Juutin kuvaamaan korkeatasoisen tuottavuuden organisaatiokulttuurin kriteereihin. (Juuti 1992, 11-15.)

Buchanan ja McCalman (1989) tutkivat piirteitä, joita hyvin toimivilla ja vuorovaikutuksellisilla tehtailla oli. Näiden työpaikkojen kulttuurissa oli seuraavia ominaispiirteitä, yhteiset pysäköinti- ja sisääntulotilat, yhteiset ruokailu- ja taukotilat, osaamiseen perustuva palkkaus, työn jakaminen merkittäviin kokonaisuuksiin, päämäärien ja tavoitteiden asettamisesta sekä tehtävänjaosta vastaavat tiimit, tiimit valvovat laatua ja valitsevat uudet jäsenet, ihmiset ovat monityötaiteisia, organisaatiossa on matala organisaatio, tukihenkilöstön roolina on konsultointi, koulutukseen ja henkilöstön kehittämiseen panostetaan suuresti ja johtamisfilosofia on ilmaistu selkeästi. Tutkimuksen taustaoletuksena on, että tutkittavissa yrityksissä ilmenee näitä piirteitä, jotka tukevat yhteistoiminnan ylläpitämistä ja kehittämistä. (Buchanan & McCalman 1989, 45-46; Juuti 1992, 167.)

Mitroffin (1989) mukaan tapa, jolla johto jäsentää maailmaa heijastuu organisaation kulttuuriin. Jungin nelikentän (aistihavainto-intuitio ja ajattelu-tunne) perusteella johto ja organisaatiot ovat Mitroffin mukaan jaoteltavissa neljään luokkaan, byrokraattinen organisaatio, matriisiorganisaatio, ihmiskeskeinen organisaatio ja orgaaninen organisaatio. Orgaanisessa organisaatiossa jokaisella on vapaus ottaa osaa keskusteluihin, joille organisaatio perustuu. Orgaanisten organisaatioiden sankarit kykenevät antamaan toiminnalle uuden päämäärän ja kytkemään ihmisten omat päämäärät organisaation päämäärään, antaen ihmisten toiminnalle näin merkityksen. Mitroffin mukaan organisaatiot heijastavat ihmisen sisimpää ja ihmisen sisin on puolestaan yhteisö pienoiskoossa. Yhteisön kollektiivinen ajattelu ja yksilön ajattelu rakentuvat monimutkaisella tavalla toistensa varaan. Mitroff ja Schein ovat samoilla linjoilla siinä, että organisaatiot ja kulttuurit ovat heijasteita perustajien, johdon ja mahdollisten muiden avainhenkilöiden ajattelu- ja arvomaailmasta. Mitroffin kuvaus orgaanisista organisaatioista sopii mielestäni oletukseen siitä, millainen kulttuuri yhteistoiminnallisessa yrityksessä vallitsee. (Mitroff 1989, 58; Jung 1991, 60-61; Juuti 1992, 124-125.)

Baum (1989) esittää organisaatiojaottelun perustuen McClellandin teoriaan siitä, että organisaatiossa vallitseva kulttuuri perustuu johdon psykososiaaliselle kehitysvaiheelle. McClelland esittää vallankäyttöön liittyvän neljän tyyppiluokan mallin, joka perustuu tunnetun kehityspsykologi Erik Eriksonin malliin psykologisesta kehityksestä. Mallin tyypit ovat luottamus/epäluottamus, itsenäisyys/häpeä tai epäily, aloitteellisuus/syylisyydentunne, identiteetti ja läheisyys/epäselvyys identiteetistä ja eristäytyneisyys. Ensimmäisessä vaiheessa olevat ihmiset saavat tyydytystä siitä, että heitä johtaa vahva johtohahmo ja organisaatiossa vallitsee riippuvuuden kulttuuri. Toisessa vaiheessa olevat ihmiset saavat mielihyvää tunteesta, että ovat riippumattomia muista, joiden etuja ja mielipiteitä heidän ei tarvitse ottaa huomioon, organisaatiossa vallitsee eristäytyneisyyden kulttuuri. Kolmannessa vaiheessa osataan kokea syylisyyttä muiden loukkaamisesta omilla mielipiteillä ja mielessä on ristiriita, kuinka tuoda esille omia mielipiteitä ei liian aggressiivisesti ja ilman syylisyyden tunnetta. Tämän vaiheen ajattelumalleille perustuva organisaatiokulttuuri johtaa tavanomaiseen organisaatioelämään, jossa kilpaillaan resursseista ja uramahdollisuuksista. Neljännessä vaiheessa henkilö pyrkii palvelemaan muita yhteisen edun tavoittelun nimissä. Henkilö saa mielihyvän tunteita siitä, että voi ohjata muut palvelemaan yhteistä hyvää.

Henkilöillä on kypsä itsetunto ja selkeä identiteetti, jotta he voivat hyväksyä toisensa yhteistyön osapuoliksi. Neljännen kehitysvaiheen ajattelumalleille perustuva organisaatio on yhteistyökeskeinen ja ristiriitoja ratkaisemaan pyrkivä. Uudentyyppinen avoin ja verkostomainen organisaatiomuoto edellyttää toteutuakseen varsin kypsässä kehitysvaiheessa olevaa johtamista ja kypsässä kehitysvaiheessa olevia ihmisiä. Baumin teoria tukee aiempia käsityksiä siitä, että onnistunut yhteistoiminta edellyttää toiminnastaan tietoisia ja identiteetiltään ehjiä johtajia ja johdettavia. (Baum 1989, 198-199; Juuti 1992, 145-147.)

Juuti (1992) sanoo, että kullekin ajalle on ominaista tietty tapa ajatella. Nykyihmisen ongelmana on voittaa narsismin piirteet, koska yhteiskunnan symboleille on tyypillistä onnistumisen ja menestymisen korostaminen, mikä johtaa identiteetin kehitykseen kohti narsistisia piirteitä. Nykyisessä kulttuurissa painotetaan mielihyvän saamista, ulkoista olemusta ja materiaalista vaurautta, jotka ovat narsismin symboleita. Lapsenomaisen narsismin ja siihen liittyvän itsekkään voitontavoittelun voittaminen on edellytys uusien, verkostomaisten organisaatioiden luomiselle. Joustava organisaatio perustuu hyvään yhteistyöhön ja kypsästi organisaation etuja ajavien ihmisten vuorovaikutukselle. Organisaatioiden kehittäminen ei enää voi tapahtua pelkästään pinnallisena rakenteisiin, työmenetelmiin tai työsisältöihin liittyvänä toimintana. Organisaation kehittymisen on tapahduttava ennen muuta kunkin ihmisen kypsymisenä. Tämän kypsymisen tukena ja ilmentymänä ovat ne vuorovaikutussuhteet, joita organisaatiossa on. Mielestäni narsismin teoriasta voi löytää syitä sille, miten ympäröivä yhteiskunnan kulttuuri asettaa haasteita yhteistoiminnan toteutumiselle työpaikoilla. Teoria tarjoaa ymmärrystä sille, miksi yrityksen kannattaa kiinnittää huomiota koko symboliikkaansa, jotta ne eivät huomaamatta ruoki yhteiskunnassa vallalla olevaa narsismia. (Juuti 1992, 184-186.)

Mielenkiintoinen on myös Bannerin (1987) teoria toiminnasta byrokraattisessa organisaatiossa, joka valaisee tehottomuutta, jota ilman avointa vuorovaikutusta, yhteistoimintaa ja aikuismaista vastuunottoa kohdataan. Se johtaa näyttelemään näytelmiä, joissa virheistä syytetään ulkoisia tahoja ja onnistumisesta halutaan kiitos itselle. Esimies esiintyy syyttäjän roolissa, joka ihmettelee, miksei henkilö ottanut jotakin asiaa huomioon tai saanut tuloksia aikaan. Työntekijä on usein uhrin roolissa, jossa hän selittää, miksei onnistunut ja miksi juuri tietynlaisia tuloksia saatiin aikaan.

Muut organisaation jäsenet voivat toimia tai olla toimimatta pelastajan rooleissa, joissa he voivat halutessaan tulla uhrin avuksi. Näissä näytelmissä on se ongelma, että kukaan henkilö ei ota täydellistä vastuuta tapahtumista. Uhri selittää olleensa ulkoisten voimien esimerkiksi epäsuotuisten tilanteiden armoilla. Esimies pakenee syyttäjän roolin taakse ja näin ikään kuin oikeuttaa oman vastuusta vetäytymisensä. Kaikki ovat, ainakin omasta mielestään, tehneet parhaansa, mutta siitä huolimatta toiminta saattaa epäonnistua. Ainoa keino päästä ulos tästä ”näytelmästä” on pyrkiä organisoitumaan niin, että jokainen kantaa täydellistä vastuuta työtilanteista. Tällainen vastuunkanto on Bannerin mukaan mahdollista, koska ihmiset ovat kypsyneet sille tasolle, että he voivat ottaa vastuun toiminnastaan ja työskennellä aikuismaisesti organisaatiossa. Avoimen organisaatiokulttuurin kehittäminen on Bannerin mukaan mahdollista vain, jos henkilöt kykenevät kantamaan vastuun omasta toiminnastaan ja kykenevät näkemään työtilanteet niin, että niissä pyritään saavuttamaan voittaja-voittaja -suhteita voittaja-häviöjä -suhteiden sijaan. Tuntumani yleisen keskustelun perusteella on, että monessa organisaatiossa ei yllätä sille tasolle, että etsittäisiin voittaja-voittaja -ratkaisuja. Monesti eri osastot, yksiköt ja asiantuntijat ovat puolustusasetelmissa ja kilpailevat ratkaisuehdotuksineen keskenään. Aitoa yhteistoimintaa ja yhteistä ratkaisua, joka on parempi kuin kummankaan osapuolen yksin keksimä, ei lähtökohtaisesti haeta. Bannerin teoria tukee aiemmin esiteltyjä käsityksiä ja on edelleen täysin ajankohtainen tarjoten pohdittavaa yhteistoiminnan esteistä. (Banner 1987, 20-27; Juuti 1992, 164-165.)

Burchell & Robin (2011, 29) ovat kirjoittaneet parhaista työpaikoista perustuen Yhdysvaltojen Fortunen sadan parhaan työpaikan tutkimukseen. He sanovat, että kaksisuuntainen vuorovaikutus on erityisen tärkeä luottamuksen syntymiselle. Vuorovaikutus ei vaikuta vain työntekijöiden käsitykseen luottamuksesta vaan koko kokemukseen työpaikasta. Kun he kouluttavat organisaatioita paremmin toimiviksi, ensimmäinen asia, jonka he neuvovat laittamaan kuntoon on viestintä. Jos työntekijät eivät puhu suoraan vuorovaikutuksesta, he puhuvat asioista työympäristössään, joihin vaikuttaminen on johdon ja työntekijöiden vuorovaikutuksen varassa. Kun ihmiset saavat enemmän tietoa ja ymmärtävät paremmin liiketoimintapäätöksiä, he ovat niitä kohtaan myös ymmärtäväisempiä. Mielestäni viestinnän voi nähdä yhteistoiminnan tukiprosessina, jonka avulla johto kertoo filosofiastaan. Kuten aiempi teoria tuo esille, viestinnällä ei kuitenkaan voida korvaa sitä, jos muut prosessit eivät tue viestinnän

sanomaa. Vasta kun viestintä, syvät oletukset ja toiminta vastaavat toisiaan, pääsee syntymään menestyvän yrityksen luottamuksellinen ja yhteistoimintaa edistävä kulttuuri.

Van de Buntin ja kumppaneiden (2005) pitkittäistutkimus paljasti ajan kulumisen ja luottamuksen kehittymisen käyräviivaisen yhteyden. Ensimmäisessä mittauksessa, kun tiimi oli perustettu, luottamus oli korkealla tasolla. Toisessa mittauksessa luottamuksen taso romahti, mutta asettui kolmannessa ja neljännessä mittauksessa suunnilleen ensimmäisen ja toisen mittauksen väliselle tasolle. Tutkijat myös havaitsivat, että luottamuksen dynamiikkaan liittyy vastavuoroisuusefekti. Jos ensimmäisessä mittauksessa ainoastaan toinen osapuoli tunsu luottamusta, oli todennäköistä, että seuraavassa mittauksessa luottamus oli muuttunut molemminpuoliseksi. Lisäksi, jos henkilö A luottaa henkilöön B, joka luottaa henkilöön C, niin myös A todennäköisesti luottaa henkilöön C tai ainakin pyrkii muodostamaan hänen kanssaan luottamussuhteen. Koivumäen ja kumppaneiden (2006) tutkimuksissa havaittiin, että vastarekrytoidut luottivat varsinkin johtoon kollegoitaan enemmän. Tulokset ovat mielestäni mielenkiintoista tietoa ja sovellettavissa luottamukseen perustuvan yhteistoiminnallisen yrityskulttuurin rakentamiseen. Rekrytointinäkökulma huomioidaan tutkimustulosten analysoinnissa. (Koivumäki 2008, 121.)

Koivumäki (2008, 150) kysyy, ovatko luottamus ja kontrolli toistensa vastakohtia. Bijlsma-Frankemanin ja van de Buntin (2002) tutkimuksessa todettiin, että johdon valvonta lisäsi johtoon kohdistuvaa luottamusta. Guido Mölleringin (2005, 284) mukaan olisi hedelmällisempää nähdä niiden olevan refleksiivisessä suhteessa toisiinsa. Luottamus ja kontrolli ovat yksi empiirisen tutkimuksen teemoista ja huomioin näkökulman tulosten analysoinnissa. Möllerin tavoin ajattelen, että käsitteitä ei kannata nähdä toistensa vastakohtina ja luottamuksen kulttuurin synnyttämiseksi ei näyttäisi olevan edes tarkoituksenmukaista pyrkiä täydelliseen hierarkiasta ja kontrollista luopumiseen. (Koivumäki 2008, 86-91, 114-117, 150.)

Organisaatiossa tehdään jatkuvasti työntekijöitä koskevia päätöksiä. Päätökset vaikuttavat monien tutkimusten mukaan organisaation menestykselliselle keskeiseen tekijään eli oikeudenmukaisuuden tunteeseen. Kaikilla päätöksillä on väistämättä myös sosioemotionaalisia seurauksia työntekijöille (Colquitt 2001, 386). Sinervo, Elovainio,

Pekkarinen & Heponiemi (2005, 135-142) sanovat, että epäoikeudenmukainen kohtelu tai tunne siitä viestittää työntekijälle, että hän ei ole työyhteisön täysivaltainen jäsen. Vastaavasti oikeudenmukaisella kohtelulla ihminen saa viestin arvostuksestaan. Jokainen päätös ja tapa, jolla päätös tehdään, rakentavat tai heikentävät luottamusta johtoon. Moormanin (1997, 850) mukaan päätöksentekotapojen tulisi olla seuraavien seitsemän kriteerin mukaisia ollakseen oikeudenmukaisena pidettyjä, päätökset perustuvat oikeaan tietoon, epäonnistuneet päätökset voidaan purkaa, asianomaiset ovat edustettuna päätöksenteossa, itseä koskevissa asioissa henkilö pääsee kertomaan näkemyksistään, päätöksenteon säännöt ovat kaikille samat ja päätökset ovat johdonmukaisia, päätöksenteon vaikutuksia seurataan ja päätöksistä tiedotetaan ja päätösten perusteista saa tietoa. Nostin päätöksenteon on myös yhdeksi teemoista, joiden avulla analysoin empiirisen tutkimuksen tuloksia. (Koivumäki 2008, 133.)

### **3.4 YHTEISTOIMINNALLISEN YRITYSKULTTUURIN KEHITTÄMINEN**

Yrityskulttuurin muuttuminen liittyy aina tietyn ajanjakson kulttuuriin ja tietyssä maassa vallitsevaan kulttuuriin (Aaltio-Marjosola 1991, 35-36.) Pauli Juuti toteaa, että on kyse todella syvällisistä ajattelutavan muutoksista kun organisaatiokulttuuria pyritään muuttamaan sellaiseksi, että organisaatio kykenee joustavasti ja innovatiivisesti sopeutumaan ympäristön nopeasti muuttuviin olosuhteisiin. Usein tällainen kulttuurin muutos nähdään pelkästään organisaatorakenteeseen, ihmisten välisiin suhteisiin tai työn sisältöön liittyvänä organisointikypsyydenä (Juuti 1992, 166). Jotta päästään uudenlaiset vaatimukset täyttävään ja haluttuun organisaatiomuotoon, jota kulttuuri vastaa ja tukee, tarvitaan sekä yksilö-, ryhmä- että organisaatiotasoisia kypsymistä. Juuti kysyy (1992, 171), voiko tällaista kypsymistä edesauttaa ja mille syvyytasolle tietoisilla toimenpiteillä voidaan vaikuttaa. Yhteistoiminnan tehokas hyödyntäminen vaatii monessa organisaatiossa kulttuurimuutosta. Mielestäni Schein ja myös monet muut tutkijat vastaavat tähän, että yrityskulttuuria voidaan suunnitelmallisesti ja ohjatusti kehittää. Schein mainitsee joissakin tilanteissa muutoksen tuskallisuuden, ja kulttuurimuutos on aina vähintäänkin hidasta.

Schein esittää, että kulttuuria voi suunnitelmallisesti ja johdetusti lähteä muuttamaan kun ymmärtää, mistä kulttuurissa on kyse ja osaa huomioida myös näkyvien käytänteiden takana piilevät syvät oletukset. Kulttuuri kehittyy ja muuttuu useiden

erilaisten mekanismien kautta, joita ovat yleinen evolutiivinen kehityskulku ympäristöön sopeutumisen kautta, alaryhmien kehityskulku sopeutumalla niiden erilaisiin ympäristöihin, ohjattu kehityskulku seurauksena johtajien kulttuurisista oivalluksista, ohjattu kehityskulku valtuuttamalla parhaiten nykyisiin realiteetteihin sopeutuneita persoonia alakulttuureista, suunniteltu ja johdettu kulttuurimuutos projektiryhmineen sekä osittainen tai totaalinen kulttuurin hävittäminen johdon toteuttamana poistamalla entisen kulttuurin ylläpitäjät. Kuten Scheinin esitys kertoo, yrityskulttuuri kehittyy joka tapauksessa koko ajan joko hallitsemattomasti tai hallitusti kuten kaikki inhimillinen toiminta maapallolla. Kyse on siitä, ottaako johto asian käsiinsä ja ohjaa kulttuurin kehitystä haluamaansa suuntaan. (Schein 2001, 206.)

Hofstede ja kumppanit (2010, 344) tarjoavat mielenkiintoisen ja konkreettisen muistilistan organisaatiokulttuurin johtamista ja kehittämistä varten. Tehtävä on ylimmän johdon vastuulla, sitä ei voi delegoida. Kehittäminen vaatii sekä valtaa että osaamista ja se pitäisi aloittaa selvittämällä organisaatiokulttuurin nykytila. Kehittäminen vaatii strategisia valintoja ja sen selvittämistä, vastaako nykyinen kulttuuri strategiaa ja jos ei, voiko strategiaa sopeuttaa kulttuuriin, tai jos ei, millaisia muutoksia kulttuuriin tarvitaan. Pitää selvittää, löytyvätkö tarvittavat ihmiset, mitkä kulut johdolle tästä aiheutuvat, ylittävätkö odotetut tuotot nämä kulut ja mikä on realistinen aikataulu. Lisäksi pitää huomioida erilaiset alakulttuurit, jotka voivat vaatia sopeutusta. Organisaation pitää luoda muutosagenttien verkosto ja osoittaa avainhenkilöitä joka tasolta. Organisaatioon tulee luoda tarvittavat rakenteelliset muutokset, joka voi tarkoittaa osastojen avaamista, sulkemista, yhdistämistä tai jakamista. Organisaation prosesseihin pitää luoda tarvittavat muutokset ja ratkaista kontrollin ja automaation suhde sekä kommunikaatiolinkkien sijainnit. Henkilöstöpolitiikat pitää käydä läpi muun muassa rekrytoinnin, ylentämiskäytäntöjen, työkierron ja koulutusten osalta. Kulttuurin muutosta tulee seurata ja diagnosoida säännöllisesti. (Hofstede 2010, 377.)

Schein sanoo avaimen kulttuurin ymmärtämiseen olevan vuoropuhelu. Yhteistoiminta on käytännössä vuoropuhelua. Nopeaan ongelmanratkaisuun pyrkimisen sijaan vuoropuhelu on enemmänkin hillittyä ”jutustelua nuotion ympärillä”, mikä antaa tilaa ja rohkaisee pohdiskelemaan keskusteluun vastakkain asettelevan keskustelun sijaan. Tarkoituksena on saada osallistujat näkemään, missä heidän ajatustensa syvemmät tasot

ja piilevät oletukset eroavat. Vasta kun pysähtyy tarkastelemaan omia oletuksiaan ja ymmärtää niitä, voi yrittää ymmärtää muiden oletuksia. Henkilökohtainen tiedostaminen on kehityksen alkuun paneva voima. Tämän viisaus antaa mielestäni paljon ajateltavaa työpaikan kehittämiseen. Jos työpaikan kulttuuria halutaan kehittää yhteistoiminnallisempaan suuntaan, kannattaa antaa tilaa ja kannustaa vapaaseen keskusteluun, joka auttaa tuomaan esille omia ja toisten oletuksia ja joskus lukkiutuneitakin ajatusrakennelmia. Vapaata keskustelua esimerkiksi kahvipöydän äärellä vielä harvoin yrityksissä osataan arvostaa. (Schein 2001, 146, 197.)

Yritys voi tutkituttaa kulttuuriaan yksilö- ja ryhmähaastatteluprosesseilla. Kulttuuria ei voida arvioida kyselylomakkeilla, koska ei tiedetä, mitä kysyä ja vastausten oikeellisuutta ja luotettavuutta ei voida arvioida. Jokaisella organisaatiolla on omanlaisensa kulttuuristen oletusten profiili ja missään kyselytutkimuksessa ei ole tarpeeksi kysymyksiä kattamaan kaikkia relevantteja alueita. Tutkimuksissa usein ilmapiiri sekoitetaan kulttuuriin. Kulttuuri on ryhmäilmiö. Scheinin mukaan kulttuurin tutkiminen käynnistyy kun tutkija saapuu organisaatioon. Tällöin hänen on aktiivisen ja systemaattisen havainnoinnin kautta pyrittävä kartoittamaan yrityskulttuurin piirteitä. Paras tapa arvioida kulttuuria on koota ryhmät yhteen ja keskustella heidän organisaatiostaan ohjatulla tavalla, joka johdattaa näkemään piileviä oletuksia. Hyödynnän mahdollisuuksien ja rajoitusten puitteissa näitä Scheinin periaatteita tutkimuksessa. (Schein 1985, 114-119; Schein 2001, 102, 205.)

Schein neuvoo, miten uudistaa kulttuuria eri kehitysvaiheissa olevissa yrityksissä. Kun organisaatioon on ehtinyt syntyä alakulttuureja Schein neuvoo järjestämään tapahtumia ja tilaisuuksia, jotka mahdollistavat vuoropuhelun alakulttuurien keskinäisen ymmärryksen ja yhtenäistämisen parantamiseksi. Aina ei ole välttämätöntä kokonaan pyrkiä eroon kaikista esimerkiksi paikkakuntaakohtaisista alakulttuureista. Tapahtumat rakentavat toiminnallista tuttuutta ja mahdollistavat ihmisille toisiinsa tutustumisen henkilökohtaisesti. Schein neuvoo seuraamaan toiminnallisen tuttuuden menettämisen merkkejä, jolloin sisäinen byrokratia ja muodollisten sopimusten määrä lisääntyy kun toisiin ihmisiin organisaatiossa ei luoteta. Erityisesti kehityksen alkuvaiheessa on syytä järjestää interventioita, jotka tuottavat ryhmän jäsenille uutta ja yhteisesti jaettavaa ymmärrystä sekä mahdollistavat kulttuurin hallitun kehittämisen. Keski-ikässä olevan yrityksen kulttuurin muutosjohtamiseen sisältyy arvoista, asenteista ja



oletuksista poisoppiminen ja uusien oppiminen tilalle. Esimerkiksi johdon ja henkilöstön välinen jyrkkä vastakkainasettelu voi johtaa juurensa johonkin vuosikymmeniä sitten tapahtuneeseen konfliktiin, jonka osalliset ovat kauan sitten poistuneet työelämästä, mutta konflikti synnytti epäluottamuksen normin, joka elää johdon ja henkilöstön välisessä vuorovaikutuksessa ja tavassa tulkita toisen osapuolen toimia (Koivumäki 2008, 102). Muutosjohtaminen tulee toteuttaa hienovaraisesti, jotta vähennetään ahdistusta ja lisätään ihmisten psykologisen turvallisuuden tunnetta. Psykologista turvallisuutta luodaan positiivisella visiolla, koulutuksella, osallistamisella, harjoitustilanteilla ja palautteella, positiivisilla roolimalleilla, tukiryhmillä ja yhdenmukaisilla järjestelmillä sekä rakenteilla. Schein korostaa selkeiden päämäärien tärkeyttä muutosprosessissa. Ihmisille voi antaa vapauden valita heille henkilökohtaisesti sopivimmat keinot, joilla päämääriin päästään. Schein tuo mielestäni esille tärkeitä näkökulmia, jotka työpaikan kehittämistyössä yhteistoiminnallisempaan suuntaan kannattaa huomioida. (Schein 2001, 124-126, 141-156.)

Vogt ja Muurrel (1990) toteavat, ettei enää tule tarkastella sitä, mitä voimme tehdä, jotta henkilöstö tekee, mitä johto näkee parhaimmaksi vaan sitä, mitä voimme tehdä mahdollistaaksemme työntekijöiden yksilölliset ja yhteiset ponnistelut organisaation ja oman hyvinvointinsa lisäämiseksi. Aikuismaisen työskentelytavan mahdollistaminen merkitsee inhimillisen energian vapauttamista inhimillisen energian kontrolloinnin sijaan. Tämän ajattelutavan mukaan valta ei ole rajallinen tekijä, jota voi ainoastaan jakaa, vaan vallan lisääntymisen myötä koko yhteisön onnistumisen edellytykset lisääntyvät. Myös Tofflerin (1991) mukaan avoin organisaatiokulttuuri syntyy siitä havainnosta, että johdon on löysättävä ohjaksia vapauttaakseen henkilöstönsä energian. Tämän havainnon tekijät kuitenkin usein aliarvioivat sen, kuinka pitkälle heidän tulee mennä, ennen kuin byrokratian toimintamallit alkavat väistyä uusien toimintamallien tieltä. Havainnot ovat mielestäni keskeisiä yhteistoiminnan kehittämisessä. Vaikka tahtoa muutokselle on, ei tunnisteta kaikkia kontrolloivia mekanismeja, jotka organisaatiossa jarruttavat kehitystä ja saattavat olla ristiriidassa uusien puheiden ja pinnallisten prosesseihin kohdistuvien muutosten kanssa. (Vogt & Muurrel 1990, 5-9; Toffler 1991, 217-231; Juuti 1992, 169-171.)

### 3.5 SUOMALAISTEN TYÖPAIKKOJEN YRITYSKULTTUURIN NYKYTILA

Keskuskauppakamari on tehnyt yrityskulttuuriselvityksiä vuodesta 1999 alkaen, jotka kertovat yritysjohtajien ja yksityisellä sektorilla työskentelevien palkansaajien arvioita ja käsityksiä yrityskulttuurista, yritysten vastuullisuudesta ja työelämästä yleensä. Vuoden 2009 yrityskulttuuriselvitys osoittaa, etteivät suomalaiset yritykset ole yhteneväinen joukko, vaan ryhmä erilaisessa elinkaareissa olevia organisaatioita. Yrityksiä ohjaavat erilaiset toimintatavat. Omistusrakenne vaikuttaa toimintaan, samoin yrityksen koko ja toimiala. Yrityksillä on kuitenkin paljon myös yhteistä. Yritys ei ole erillinen saareke, vaan se on monella tavalla linkittynyt ympäröivään yhteiskuntaan ja laajemmin koko maailmaan. (Hirvikorpi 2009, 2-5.)

Kun yritysjohtajilta kysytään, mitä asioita yrityksessä pitäisi vastaisuudessa parantaa ja kehittää, nousevat listan kärkeen sisäinen viestintä, työntekijöiden aktiivisuuden tukeminen yrityksen toiminnan kehittämiseksi ja esimiestyön kehittäminen. Lisäksi yritysjohto painottaa uusien ideoiden ja menettelytapojen sekä hyvän henkilöstöpolitiikan ja henkilöstön koulutusjärjestelmien tärkeyttä. Peräti 72 prosenttia johtajista nostaa sisäisen viestinnän tärkeimmäksi kehittämiskohteeksi, kun kolme vuotta sitten vain noin puolet näki sisäisessä viestinnässä parantamisen tarvetta. Tämä on yllättävää, sillä sisäisen viestinnän tärkeyttä on korostettu jo pari vuosikymmentä. Monilla työpaikoilla tuntuu, että sairastetaan pikemminkin infoähkyä, tietoa tulvii useita kanavia pitkin koko ajan. Viestinnän puute saattaa kyselyn mukaan selittyä jatkuvalla muutoksella ja uusien asioiden suurella määrällä. Tietotulvasta on entistä tärkeämpää osata tunnistaa oleellinen tieto. Toisaalta viestintä ei ole vain yritysjohton tai viestinnän ammattilaisten asia, vaan nykyisissä organisaatioissa vuorovaikutuksen rakentaminen ja sisäiseen viestintään osallistuminen koskee lähes koko henkilöstöä. Vuorovaikutus on tärkeä asia uusien ideoiden syntymisessä ja leviämisessä. Selvityksen perusteella näyttää siltä, että yritysten asenteelliset valmiudet yhteistoiminnan kehittämiseksi ovat parantuneet. (Hirvikorpi 2009, 2-33.)

Selvityksen mukaan lisäksi työelämän kiireisyys selittänee isoa muutosta, joka näkyy henkilöstön hyvinvoinnin tukemisessa. Yli lakien meneviä vapaaehtoisia toimia haluaisi parantaa yli puolet johtajista, kun kolme vuotta sitten julkaistussa selvityksessä 29 prosenttia näki siinä parantamisen tarvetta. (Hirvikorpi 2009, 33.)

Selvityksessä puhutaan myös työn yhteisöllisyydestä, mitä pidetään edellytyksenä sille, että ihmiset kokevat työnsä mielekkääksi. Työelämässä on kuitenkin nykyisin kokonaan uudenlaisia ryhmiä, esimerkiksi tietotyötä tekevät, joihin eivät päde aiemmat johtamismallit. He voivat työskennellä mobiilisti muualla kuin toimistoissa, mutta tarvitsevat kuitenkin ohjausta ja organisaatiossa paikan, jossa jakaa ja jalostaa uutta tietoa kollegoiden kanssa. Yritysten johtaminen on silloin uudenlaisten haasteiden edessä. Tutkimuksen taustaoletuksena on, että tutkittavissa yrityksissä on yhteistoiminnalla onnistuttu luomaan yhteisöllisyyden tunne ja ihmisille sitä kautta tunne työn mielekkyydestä. (Hirvikorpi 2009, 12-14.)

Tutkimusaineisto paljastaa selvän yhteyden arvojen määrittelyn ja yrityksen toiminnan välillä. Yrityskulttuurin eri osa-alueiden arvioidaan toteutuvan paremmin niissä yrityksissä, joissa arvot on määriteltä. Yritysjohtajien käsitykset siitä, toimitaanko yrityksissä arvojen mukaisesti, ovat nyt varauksellisempia kuin aikaisemmillä tutkimuskerroilla. Vastaajat olivat sitä mieltä, että yrityksessä toimitaan vain suurelta osin tai jossain määrin arvojen mukaisesti kun aiempina vuosina suurempi osa vastaajista on ollut sitä mieltä, että yrityksessä toimitaan täysin tai suurelta osin arvojen mukaisesti. Uskon, että keskustelu julkisten arvopuheiden ja käytännön toiminnan ristiriidasta on saanut yritysjohtajat havaitsemaan ja myöntämään kuilun olemassaolon. Kauppakamarin selvityksen tulokset ovat mielenkiintoista luettavaa kertoen suomalaisen työelämän kehityksen trendeistä ja suunnasta. Selvityksen esille nostamat asiat toimivat empiirisen tutkimuksen taustatietona ja ovat muun teorian mukana vaikuttamassa teemojen valintaan. (Hirvikorpi 2009, 24-25.)

## **4 AINEISTO**

### **4.1 GREAT PLACE TO WORK® INSTITUUTTI**

Great Place to Work® Instituutti on Yhdysvaltalainen kansainvälinen johdon konsultointi-, tutkimus- ja koulutusorganisaatio. Great Place to Work® -mallia on kehitetty noin 25 vuoden ajan 1980-luvun alkupuolella alkaneeseen tutkimukseen perustuen. Yritys työskentelee vuosittain monien maailman menestyneimpiin ja

innovatiivisimpiin kuuluvien yritysten kanssa, yli 5 500 organisaation kanssa tutkien yli 10 miljoonan työntekijän työpaikkoja 50 eri maassa. Listat julkaistaan tärkeimpien uutismedioiden kautta yli 25 miljoonan ihmisen lukijakunnalle. Yhdysvalloissa Instituutti tuottaa vuosittaisen FORTUNE 100 Best Companies to Work For® -listan ja Great Place to Work® Best Small & Medium Workplaces -listat. (Great Place to Work® [www-sivut](http://www-gpwtw.com).)

Great Place to Work® Institute Finland on toiminut Suomessa vuodesta 2002 lähtien. Suomessa Instituutti tutkii vuosittain noin 150 organisaatiota ja julkaisee 50 Suomen parasta työpaikkaa yhteistyössä Talouselämän kanssa. Suomen Instituutti on yksityisessä omistuksessa ja sen hallituksen puheenjohtajana toimii Asta Rossi ja toimitusjohtajana Mona Rundberg. Organisaatiossa työskentelee kymmenen henkilöä ja liikevaihto vuonna 2012 oli noin 1,6 miljoonaa euroa. (Great Place to Work® [www-sivut](http://www-gpwtw.com).)

#### **4.2 GREAT PLACE TO WORK® -YRITYKSET**

Instituutti on tutkinut reilun neljännesvuosisadan ajan maailmanlaajuisesti sitä, mikä erottaa parhaat työpaikat muista työpaikoista. Tutkimuksessa kerätyn tiedon perusteella on rakennettu globaali ja kaikkiin organisaatioihin työntekijäryhmistä riippumatta sopiva Great Place to Work® -malli, joka määrittää hyvän työpaikan ominaisuudet työntekijöiden ja organisaation johdon näkökulmasta. Tutkimusten mukaan työntekijän näkökulmasta parhaat työpaikat rakentuvat organisaatiossa vallitseville päivittäisille vuorovaikutussuhteille. Kriittiset vuorovaikutussuhteet ovat työntekijän suhde johtoon, työhönsä ja työkavereihinsa. Parhaat työpaikat eivät erotu vain prosesseilla ja työsuhde-etuilla. Tutkimusten mukaan työntekijät kokevat työskentelevänsä hyvässä työpaikassa kun he luottavat organisaationsa johtoon, ovat ylpeitä siitä mitä tekevät ja nauttivat työkavereidensa kanssa työskentelystä. Tutkimuksen mukaan johdon uskottavuus, tunne siitä, kohdellaanko työntekijää kunnioittavasti ja oikeudenmukaisesti määräävät sen, miten paljon panosta työntekijä työhönsä laittaa eli miten tehokkaasti ja tuottavasti työntekijä työnsä hoitaa. Muita tärkeitä asioita ovat työntekijöiden tuntema ylpeys omasta työstään, työryhmänsä saavutuksista ja organisaation imagosta sekä työkaverien välinen yhteishenki. (Great Place to Work® [www-sivut](http://www-gpwtw.com).)

Johdon näkökulmasta katsottuna hyvä työpaikka on sellainen, jossa saavutetaan tavoitteet ihmisten kanssa, jotka haluavat tehdä parhaansa, ja jossa työskennellään yhtenä tiiminä tai joukkueena. Hyvät työpaikat saavuttavat organisaatiolle asetetut tavoitteet innostamalla, viestimällä ja kuuntelemalla. Heidän työntekijänsä antavat parhaan työpanoksensa kiittämisen, kehittymisen ja välittämisen tuloksena. Joukkue saadaan toimimaan yhteen oikeanlaisella rekrytoinnilla, juhlistamisella ja jakamisella. Tutkimukset ovat paljastaneet, että luottamus on menestymisen avaintekijä, joka pätee kaikkiin organisaatioihin riippumatta kulttuuritaustasta, koosta, iästä tai toimialasta. Parantamalla työpaikalla vallitsevaa luottamustasoa, mikä tahansa yritys voi kohentaa liiketulostaan, koska yhteistyö, tuottavuus ja innovaatiot riippuvat luottamuksen määrästä. (Great Place to Work® [www-sivut](http://www-sivut).)

Instituutti on seurannut listalla menestyneiden yritysten suoriutumista ja saanut seuraavia tuloksia liittyen yrityksen arvoon, tulokseen ja säästöihin. Riippumattomat talousanalyytikot tutkivat USA:n 100 parhaan työpaikan taloudellista suorituskykyä. Heidän analyysinsä osoittavat pörssilistautuneiden 100 parhaan yrityksen johdonmukaisesti ylittävän merkittävät pörssi-indeksit kolminkertaisesti. Parhaat työpaikat tuottavat kolme kertaa paremmin kuin markkinat keskimäärin. Kun ajat ovat kovia, hyvien työpaikkojen työntekijät osoittavat sitkeyttä selvitä niistä. Kun ajat paranevat, nämä samat työntekijät ovat valmiita johtamaan nousua. Parhaat työpaikat menestyvät neljä kertaa paremmin verrattuna markkinoiden keskiarvoon ja tuottavat nelinkertaisen osaketuoton. Parhaissa yrityksissä on tyypillisesti puolet pienempi vapaaehtoinen työntekijöiden vaihtuvuus kilpailijoihin verrattuna, mikä säästää rahaa työntekijöiden rekrytoinnista ja koulutuksesta. Suomen Instituutti on verrannut tutkimustuloksia parhailta työpaikoilta Suomalaisen työelämän tila -tutkimukseen ja tulokset ovat monilla eri mittareilla mitattuna parempia kuin suomalaisen työelämän tila keskimäärin. (Great Place to Work® [www-sivut](http://www-sivut).)

### **4.3 SUOMEN PARHAAT TYÖPAIKAT -LISTA**

Suomen parhaat työpaikat valitaan vuosittain kolmessa eri kategoriassa, pienet organisaatiot, jotka työllistävät Suomessa 15-49 työntekijää, yleinen sarja, eli keski-suuret organisaatiot, jotka työllistävät 50-499 työntekijää ja suuret organisaatiot, jotka työllistävät yli 500 työntekijää. Kolmen kategorian listalle pääsee yhteensä 50 suomalaista yritystä. Tulokset julkaistaan mediassa joka vuosi helmikuussa, listat

löytyvät greatplacetowork.fi -sivuilta. Yritysten toimintakulttuuria ja toimintaprosesseja on tutkittu Trust Index© -henkilöstökyselyn ja Culture Audit© -johtamiskäytäntökyselyn avulla. (Great Place to Work® www-sivut.)

Trust Index© -henkilöstökyselyllä mitataan työntekijöiden kokemusta organisaatiossa vallitsevien vuorovaikutussuhteiden laadusta. Kysely on Great Place to Work® -mallin perusta ja ensimmäinen vaihe organisaation vahvuuksien ja tarvittavien kehityskohteiden määrittämisessä. Toinen keskeinen osa tutkimusta on Culture Audit© -selvitys, jossa tutkitaan millä tavoin ja millaisin rakentein organisaation ylin johto rakentaa ja ylläpitää hyvää työpaikkaa sekä tavoitekulttuuriaan. Tutkimalla johtamiskäytänteet ja prosessit (Culture Audit©) sekä työntekijöiden kokemuksen (Trust Index©) voidaan havainnollistaa miten suunniteltu toiminta jalkautuu organisaatioon ja miten se vaikuttaa organisaatiokulttuuriin. Näiden tutkimusten tuloksista tai tutkimusten tarkemmista sisällöistä ei ole saatavissa julkista tietoa vaan medialle julkaistaan ainoastaan listat parhaat tulokset saaneista yrityksistä. Kyselyiden tulokset on tarkoitettu yritysten sisäiseen käyttöön ja heidän toimintansa kehittämiseen. (Great Place to Work® www-sivut.)

## **5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN**

### **5.1 TUTKIMUSMETODIN VALINTA**

Empiirinen tutkimus toteutettiin laadullisen tutkimusmenetelmän avulla. Tutkimusaineiston hankinnan metodiksi päädyin valitsemaan haastattelututkimuksen. Haastattelututkimus on kyselytutkimusta parempi tiedonhankintatapa silloin, kun tutkimusongelma on vähän kartoitettu, ja on vaikea tietää etukäteen vastausten suuntia. Haastattelututkimuksella voidaan myös syventää saatavia tietoja pyytämällä annetuille vastauksille perusteluja sekä selventää haastateltavan antamia vastauksia. Haastattelussa on suuremmat mahdollisuudet motivoida haastateltavaa ja näin ollen myös kieltäytymisprosentti on yleensä pienempi kyselylomaketutkimukseen verrattuna. (Eklund 2010, 15.)

Haastattelututkimus on toteutettu teemahaastatteluna. Teemahaastattelu lienee tällä hetkellä yleisin tapa kerätä laadullinen aineisto. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit eli teemat on etukäteen määrätty. Haastatteluissa kaikki teemat käytiin aina läpi mutta niiden järjestys ja laajuus saattoivat vaihdella. Haastattelujen analyysissä kiinnitetään huomiota tiettyjen teemojen esiintymiseen aineistossa. Tutkimustulosten käsittelyssä on yleensä tapana käyttää suoria lainauksia, kuten myös tässä tutkimuksessa tehdään. (Eskola & Suoranta 2001, 86.)

## **5.2 HAASTATTELULOMAKE**

Haastattelut tehtiin ennalta laaditun haastattelulomakkeen pohjalta. Lomake sisälsi avoimia kysymyksiä, koska strukturoitujen kysymysten laatiminen ennakolta kun aihe on vähän kartoitettu ei olisi ollut tarkoituksenmukaista eikä olisi antanut tuntemattomalle tiedolle mahdollisuutta nousta esiin. Haastattelulomake muotoutui sisällöltään hieman ensimmäisten testihaastattelujen jälkeen. Sisällytin kuitenkin testiryhmänä olleet kaksi ensimmäistä yritystä lopulliseen tutkimusaineistoon, koska muutoksilla ei ollut merkittävää vaikutusta.

Haastattelulomake on kokonaisuudessaan liitteenä 1. Haastattelulomake koostui kahdeksasta osiosta:

- A Yrityksen ja haastateltavan taustatiedot
- B Yhteistoiminnan muodot ja yhteistoimintalaki
- C Arvot, strategia, päätöksenteko ja päämäärät
- D Prosessit rakenne ja järjestelmät
- E Mittaaminen
- F Ryhmän rajat ja identiteetti
- G Valtasuhteiden ja ihmisten välisten suhteiden luonne
- H Palkitseminen

## **5.3 TUTKIMUKSEN KOHDERYHMÄ**

Tutkimuksen kohderyhmänä olivat Suomen Parhaat Työpaikat® -yritykset, joita valitaan vuosittain 50. Yritykset valitaan vuosittain kolmessa eri kategoriassa, pienet

organisaatiot, keskisuuret organisaatiot ja suuret organisaatiot. Tutkimuksessa on mukana yrityksiä kaikista kategorioista. En nähnyt syytä poimia yrityksiä vain tietyistä kategorioista. Great Place to Work® -mallin sanotaan olevan globaali ja nimenomaan pätevän kaikkiin yrityksiin koosta, toimialasta ja iästä riippumatta. Taustaoletuksena oli, että yrityksen koon ei pitäisi olla yhteistoiminnan kannalta merkittävä tekijä. Jos vastaajat toivat esille asioita yhteistoiminnasta yrityksen kokoon liittyen, tuon ne esille tuloksissa. Lähdin tavoittelemaan kaikkia listalla olevia yrityksiä ja otanta perustui siihen, mihin yrityksiin sain kontaktin ja mitkä myöntivät haastatteluun. Vain muutama yritys kieltäytyi kiireisiin vedoten haastattelusta.

#### **5.4 HAASTATTELUJEN TOTEUTTAMINEN**

Haastattelin 22:ta Suomen Parhaat Työpaikat® -yrityksen edustajaa joulukuusta 2012 marraskuuhun 2013. Suurimman osan haastatteluista tein syys-lokakuussa 2013. Haastatelluista 20 yritystä sijaitsee pääkaupunkiseudun alueella. Lisäksi tein yhden haastattelun Lahdessa ja yhden Tampereella. Haastattelin työnantajan edustajia. Haastateltavat olivat nimikkeiltään pääosin henkilöstöjohtajia tai toimitusjohtajia. Alun perin tarkoitus oli laadulliselle tutkimukselle tyypilliseen tapaan tehdä 10-12 haastattelua. Huomasin kuitenkin, että sain edelleen jokaisen haastattelun jälkeen uusia ajatuksia ja täydentävää tietoa, joten jatkoin. Noin 15 haastattelun jälkeen tuntui, että määrä on riittävä ja uusien asioiden ja ajatusten määrä väheni selvästi. Tein loppuun kaikki sopimani haastattelut, koska on ollut etuoikeus ja mahtava kokemus päästä tutustumaan jokaiseen yritykseen. Äänitin haastattelut ja kirjoitin lähes sanatarkasti kaiken ylös jo haastattelutilanteessa ja täydentäen lomakkeet jokaisen haastattelun jälkeen. Litteroin äänitteet siltä osin kun en ollut ehtinyt kirjoittamaan asioita ylös.

Tutkimuksessa olivat mukana seuraavat yritykset, Amgen Oy, BocoIP, Bonnier Publications, Comiq, DMP, Eficode, Fondia Oy, Futurice Oy, Gainer Oy, HRM Partners, Ilme, Mars Suomi, McDonals, Rapal Oy, Reaktor Oy, SAS Institute, SBS Media, Svea, Vincit, WWF Suomi, Yliopiston Apteekki ja 3Stepit. Yritykset ovat kahta lukuun ottamatta mukana vuoden 2013 listalla. Reaktor ja HRM Partners eivät olleet mukana kilpailussa vuonna 2013. HRM Partners on sijoittunut pienten listalle vuosina 2011-2012. Reaktor on voittanut keskisuurten kategorian vuosina 2008-2011. Pääsin myös Pro gradun tekemisen aikana tutustumaan Microsoftin toimintaan, mikä saattaa



taustalla vaikuttaa tulosten analysoinnissa, mutta tutkimusaineistossa yritys ei ole mukana. Yritys on voittanut keskisuurten sarjan vuosina 2005-2007.

## 5.5 LAADULLISEN AINEISTON ANALYYSI

Laadullisen aineiston analyysissä on tavoitteena ollut selvittää ja kuvata yksityiskohtaisesti yritysten näkemyksiä ja kokemuksia yhteistoiminnasta. Laadullisessa analyysissä tekstiaineiston havaintoja teemoittamalla, pelkistämällä ja luokittelemalla on etsitty eroja, yhtäläisyyksiä ja tyyppivastauksia. Laadullinen analyysi on pääosin aineiston sisältöön kohdistuvaa, mutta sen lisäksi on tarkastelu myös visuaalisia tekijöitä. (Eklund 2010, 24.)

Tutkimuksessa ollaan ensisijaisesti kiinnostuneita siitä, mitä haastateltavat sanovat, ei niinkään siitä, miten ja millä sanamuodoilla he asian kertovat. Tämä on Pertti Alasuutarin laadullisen tutkimuksen aineiston analysoinnin näkökulmista lähinnä fakthanäkökulmaa. Alasuutarin (1993, 80) mukaan fakthanäkökulmalla tarkoitetaan sitä, että on mielekästä pohtia siinä annettun informaation totuudenmukaisuutta tai tiedon antajan rehellisyyttä. Tämän ei ole tarkoitus olla keskiössä mutta sen ottaminen huomioon on loogisesti ylipäänsä mielekästä. Mielestäni annettun tiedon totuudenmukaisuus on hyvä ottaa huomioon. Aineiston suuri koko parantaa luotettavuutta tässä suhteessa. Luotettavuutta parantaa myös se, että yritysten toiminta on monelta osin jo julkisempaa ja avoimempaa kuin keskimääräisellä suomalaisella yrityksellä. Yrityksissä käydään ottamassa oppia heidän toimintatavoistaan ja yritykset antavat haastatteluja medialle.

Tutkimuksessa on esitetty haastateltujen kommentteista autenttisia lainauksia, joissa on tuotu esille paitsi faktatietoa myös tapoja, miten asioista puhutaan ja kannanottoja perustellaan. Lainauksilla pyritään ensinnäkin kuvamaan tyypillisiä yritysten esille nostamia asioita. Toiseksi kommentteissa tuodaan esille erityisen mielenkiintoisia tai poikkeuksellisia näkemyksiä käsiteltävänä olevasta aiheesta. (Eklund 2010, 24.)

Alasuutari (1993, 86-94) esittää kaksi metodia siitä, miten aineiston totuudenmukaisuutta voi pyrkiä arvioimaan, mekanistinen ja humanistinen. Mekanistisen metodin ideana on pyrkiä välttämään sitä, että tutkija itsessään vaikuttaisi

siihen, millaista informaatiota hänelle kerrotaan. Esimerkiksi arkaluontoisia asioita voi kysyä epäsuorasti. Humanistinen metodi on osin mekanistisen vastakohta, ja avainkäsitteenä siinä on luottamuksellinen suhde tutkittavaan. Menetelmät eivät kuitenkaan ole toisensa poissulkevia. Tutkimuksessa en ole pyrkinyt luottamukselliseen suhteeseen haastateltujen kanssa mutta en ole myöskään pyrkinyt välttämään vaikuttamista siihen, mitä minulle kerrotaan. Koin informaation saamiseen liittyen olevan eduksi, jos innostan vastaajia kertomaan ja huomioimaan mahdollisimman monia näkökulmia ottamalla heihin henkilökohtaista kontaktia.

## **5.6 VALIDITEETTI**

Haastattelin yhteistoiminnasta ainoastaan työnantajan edustajia. Tutkimuksen tavoitteena ei ollut tutkia työnantajan ja työntekijöiden näkemyseroja. Taustaoletuksena on, että näkemykset ovat keskimäärin yhteneväisiä, koska työntekijöiden mielipiteitä on selvitetty Great Place to Work® -henkilöstökyselyssä, josta yritykset ovat saaneet hyvät tulokset. Tutkimuksen tarkoitus on ollut kuvata yritysten yhteistoimintaa, jolloin en katso olevan oleellista eroa siinä, missä asemassa oleva henkilö toimintaa kuvaa. Joitain näkemyseroja luultavasti olisi havaittavissa, jos samaa asiaa selvitettäisiin myös työntekijöiltä. Melko laaja otanta turvaa luotettavuuden, jos yksittäisessä yrityksessä työntekijät näkisivät asian merkittävästi eri tavalla kuin haastateltava.

Haastattelulomakkeen kysymykset ovat yksinkertaisia ja selkeitä. Pyrin välttämään monitulkintaisuutta ja johdattelevia kysymysmuotoja. Haastattelutilanteissa pyrin huomioimaan tarkasti, onko vastaaja kertonut kaiken oleellisen. Pyrin havainnoimaan, onko aika siirtynyt seuraavaan kohtaan, vai tarkentaa vastausta tarkentavilla kysymyksillä tai houkutella hiljaisuudella puhumaan lisää Alasuutarin humanistista metodologiaa käyttäen. Esimerkiksi joidenkin käytäntöjen kohdalla tarkensin vastausta kysymällä, kuinka suuri osuus henkilöstöstä todellisuudessa osallistuu toimintaan. Analysointivaiheessa en enää kyseenalaistanut saamaani tietoa, jota keskimäärin pidän luotettavana, koska yritykset ovat toimintansa kanssa osin julkisuudessa ja saavuttaneet näkyvää liiketoimintamenestystä.

Tutkimuksella on positiivinen lähtökohta ja aihe, josta vastaajat kertoivat mielellään. Vastauksista muodostui pääsääntöisesti hyvin todentuntuinen kuva. Vain muutaman

kerran huomioon, että asiasta kertominen vaikutti olevan vastaajasta epämukavaa. Toki parhaimminkin työpaikoilla on kehitettäviä asioita ja niistä kertominen ei ole kaikille yhtä luontevaa kuin pelkästään hyvien asioiden esille tuominen. Osa yrityksistä on vasta muuttanut kulttuuriaan ja päässyt listalle kun toisilla käytänteitä ja kulttuuria on yhteistoiminnassa kehitetty vuosikymmeniä. Yksittäisillä tapauksilla ei kuitenkaan ole merkittävää vaikutusta tutkimustuloksiin ja aineistoa on riittävästi muodostamaan luotettava kokonaiskuva.

## 6 TULOKSET

Tulokset esitellään selvittämällä ensin taustamuuttujat, joita ovat ikä, koko ja toimiala. Haastattelujen visuaaliseen havainnointiin liittyen käsitellään tilat ja työnilo. Tutkimustulosten analysoinnissa selvitetään, miten yritysten yhteistoiminta on organisoitu, onko se edustuksellista ja kuvataan yleisellä tasolla, miten lakisäätöinen yhteistoiminta on toteutettu. Lisäksi selvitetään haastateltujen näkemyksiä ja kokemuksia yhteistoimintalaista. Tämän jälkeen selvitetään yhteistoimintaa yrityksen keskeisissä toiminnoissa, prosesseissa ja muissa teemoissa haastattelulomakkeen mukaisessa järjestyksessä.

Sovellan tulosten purkamisessa toimintojen ja prosessien osalta Scheinin (2001, 45) viitekehystä siitä, mistä kulttuurissa on kyse. Käytin näitä tekijöitä viitekehystenä siitä, missä yhteistoimintaa tapahtuu ja on kannattavaa tutkia. Kaikkia tekijöitä ei ollut mahdollista tutkia, mitä on aiemmin käsitelty muun muassa tutkimuksen rajauksissa. Tulokset esitellään ulkoiseen säilymiseen liittyvien tekijöiden avulla, joita tutkimuksessa ovat arvot, strategia, päätöksentekotapa ja päämäärät. Ulkoisia tekijöitä ovat lisäksi keinot eli prosessit, rakenne ja järjestelmät sekä mittaminen eli virheiden havaitsemisjärjestelmät. Sisäiseen yhdentymiseen liittyviä tekijöitä ovat ryhmän rajat ja identiteetti, valtasuhteiden ja ihmisten välisten suhteiden luonne sekä palkintojen ja statuksen kohdentaminen.

Tulosten analysoinnissa tarkemmat teemat ovat ulkoiseen säilymiseen liittyen arvot, strategia, päätöksentekotapa, henkilöstösuunnittelu sekä päämäärinä asiakastyytyväisyys ja imago. Prosesseihin, rakenteisiin ja järjestelmiin liittyvät teemat ovat rekrytointi, perehdytys, sisäinen tiedotus, työsuhteasiat, henkilöstökoulutus,

henkilöstöedut ja virkistystoiminta. Mittaamisen teemana on toiminnanohjausjärjestelmä. Sisäiseen yhdentymiseen liittyvät teemat ovat henkilöstön rakenne, me-henki, luottamuksen ja valvonnan suhde sekä palkitseminen.

### **6.1.1 Taustamuuttajat vastaajasta ja yrityksestä**

Haastatteluissa kysyin vähän taustietokysymyksiä, jotta mahdollisimman paljon aikaa jäi itse aiheen käsittelylle. Vastaajat olivat yleensä varanneet noin 1-1,5 tunnin tapaamisajan. Taustatietokysymykset liittyivät yrityksen ikään, kokoon ja toimialaan. Yritysten liikevaihto, tulos ja muut taloudelliset tunnusluvut vaihtelevat täysin muun muassa yrityksen koosta, toimialan taloustilanteesta ja yrityksen elämänkaaren vaiheesta riippuen. Ne eivät ole siksi tämän tutkimuksen kannalta relevantteja tunnuslukuja, eivätkä millään tavoin vertailukelpoisia muuttujia. Koska taloudellisia tunnuslukuja ei ole vertailukelpoista käyttää, yrityksen koko määräytyy työntekijämäärän mukaan kuten Suomen Parhaat Työpaikat® -tutkimuksessa.

Tutkimuskysymykset olivat seuraavat:

Mikä on vastaajan asema organisaatiossa?

Mikä on yrityksen ikä?

Mikä on työntekijöiden määrä?

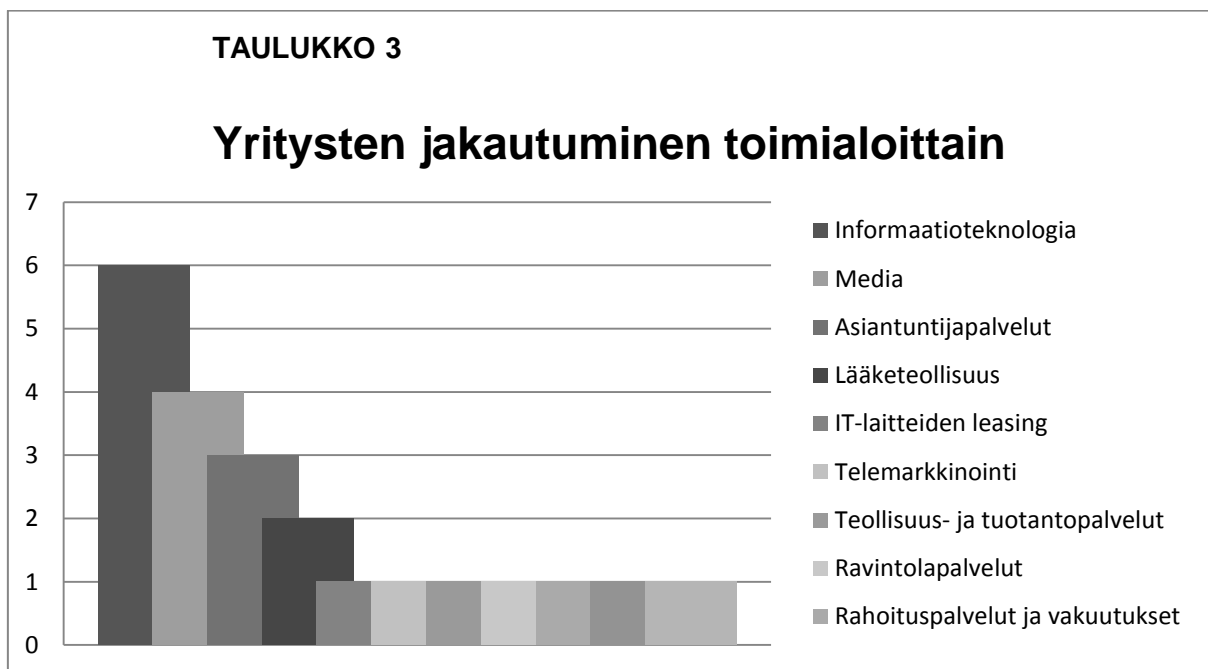
#### **Vastaajan asema**

Vastaajat olivat työnantajan edustajia, nimikkeiltään henkilöstöpäällikkö (5), HR manager (2), henkilöstöjohtaja (3), toimitusjohtaja (5), HR Specialist, palvelutoiminnon johtaja, tuotantojohtaja, Legal Counsel, maajohtaja, johdon assistentti, hallintojohtaja ja pääsihteeri.

#### **Toimiala**

Käytin toimialojen luokittelussa Great Place to Work® -tutkimuksen luokittelua. Taulukossa 3 on esitelty, mille toimialoille haastatellut yritykset jakautuvat. Suurinta alaa edustaa informaatioteknologia, edustus on kokonaisuudessaan monipuolinen sisältäen hyvin erilaisia toimialoja. Yritykset edustavat Great Place to Work®

luokittelua mukailleen seuraavia toimialoja (suluissa toimialoja tutkimuksessa edustavien yritysten määrä), informaatioteknologia sis. software sekä IT-konsultointi (6), media sis. julkaisu, printti, radio (4), asiantuntijapalvelut sis. lakipalvelut & johdon konsultointi (3), bioteknologia/lääketeollisuus (2), it -laitteiden rahoitus/leasing (1), telemarkkinointi (1), teollisuus/-tuotantopalvelut (1), ravintolapalvelut (1), rahoituspalvelut ja vakuutukset (1), rakennus- ja kiinteistöt, omaisuuden hallinta (1), voittoa tavoittelematon organisaatio (1).

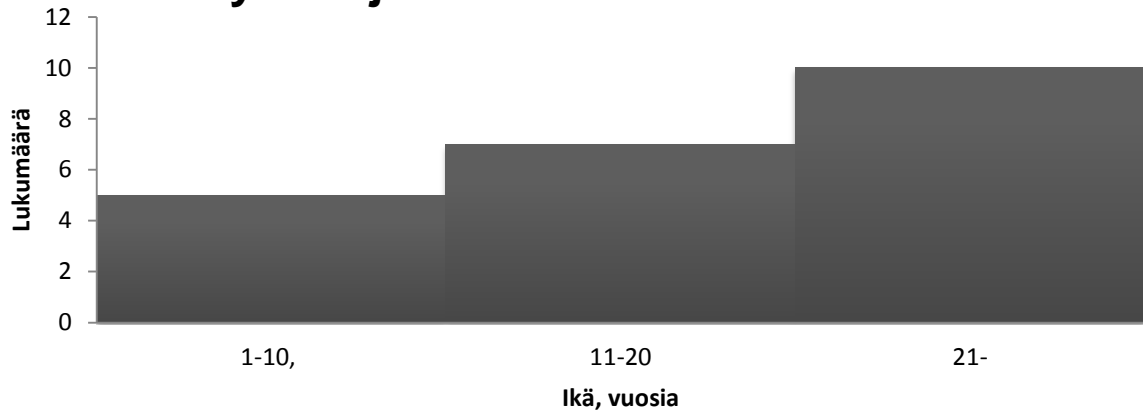


## Ikä

Yritykset on taulukossa 4 jaettu kolmeen sarjaan ikävuosien perusteella. Yrityksistä 23 %:a on alle 10-vuotiaita, 32 %:a on 11-20-vuotiaita ja loput 45 %:a on yli 21-vuotiaita. Yrityksistä yhteensä 55 %:a on alle 20-vuotiaita.

**TAULUKKO 4**

## **Yritysten jakautuminen ikävuosittain**

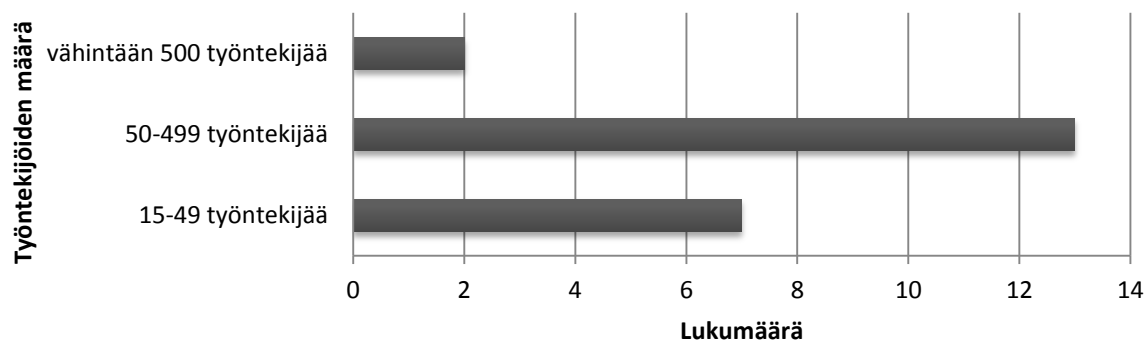


### **Koko**

Taulukossa 5 yritykset on jaettu kolmeen sarjaan henkilöstön määrän perusteella. Yrityksistä 7 (32 %) kuuluu pienten yritysten sarjaan (henkilöstön määrä 15-49), 12 (59 %) keskisuurten yritysten sarjaan (henkilöstön määrä 50-499) ja loput 2 (9 %) suurten yritysten (henkilöstön määrä vähintään 500) sarjaan. Yritykset ovat jakautuneet kaikkiin sarjoihin, prosenttiosuudet vastaavat suhteessa Suomen Parhaat Työpaikat® - tutkimuksen sarjojen osallistujamääriä, joissa suurten yritysten sarjassa on vähiten osallistujia ja keskisuurten sarjassa eniten. Haastatelluista yrityksistä 36 %:a on osa kansainvälistä konsernia.

TAULUKKO 5

## Yritysten koko henkilöstömäärän perusteella



### 6.1.2 Visuaalinen havainnointi

Kuten Schein (2001, 204) kirjoittaa, tutkijan työ alkaa siitä, kun hän astuu ovesta sisään tutkittavaan kohteeseen. Näin tutkijana koin asian olevan ja analysoin tässä hieman sitä, mitä visuaalisesti havainnoin yrityksissä vieraillessani. Jaoin osuuden teemoihin työtilat ja työnilo.

#### Työtilat

Yksi asioista, joka on yhteistä kaikille tutkimuksen yrityksille on työtilojen viihtyisyys. Työtilat ovat kotoisia ja sisältävät erilaisia työskentelytiloja erilaisiin tarpeisiin muun muassa avotiloja ja tiloja hiljaiselle työskentelylle. Kaikissa yrityksissä on yhteiset sisääntulotilat ja yhteiset ruokailu- ja taukotilat ylläpitämään ja edistämään epävirallista yhteistoimintaa. Tiloja kiertäessä tuli tunne, että täällä työskentelin mielelläni. Vierailujen perusteella pelkästään tiloista ja työntekijöistä huokunut viihtyisyys ja hyväntuulisuus saisi minut lähettämään työhakemuksen yritykseen. Luulen, että monessa yrityksessä ei ymmärretä työtilojen ja työympäristön viihtyvyyden valtavaa merkitystä henkilöstön työvihtyvyydelle ja yhteistoiminnan sujuvuudelle.

Useassa yrityksessä henkilöstö oli osallistunut tilojen suunnitteluun. Yrityksissä arvostetaan vapaamuotoista keskustelua. Kaikki vastaajat ovat sitä mieltä, että tilojen

halutaan tukevan ihmisten vapaamuotoista jutustelua taukojen yhteydessä. He näkevät tämän lisäävän vuorovaikutusta ja ihmisten tuttuutta, joka parantaa ja lisää yhteistyötä. Työnantajan ja työntekijöiden vapaamuotoinen vuoropuhelu nähdään myös työasioiden hoitamista parantavaksi tekijäksi. Tauoilla saatetaan puhua suoraan työasioista, mutta näissä yrityksissä ei kannusteta siihen. Moni vastaaja kertoi ylpeästi, että heillä puhutaan lounaan ääressä perheasioista ja keskustelu käy vilkkaana. Vapaa-ajan asioita ei haluta keinotekoisesti jättää työpaikan ulkopuolelle, koska ne ovat läsnä työntekijöiden elämässä koko ajan, ja niistä puhuminen lähentää työpaikan ihmisiä toisiinsa ja luo luottamusta yhteistoiminnan perustaksi.

*”Yhteishenki on parantunut ja yhteistyö työntekijöiden välillä lisääntynyt kun uudet tilat valmistuivat ja kerrosten väliin saatiin rakentaa rappuset, nyt toimitus ja myynti ovat yhteydessä. Ennen oli kolmen kerroksen väkeä.”*

Yllä on lainattu mielestäni hienoa kommenttia, joka paljastaa kuinka yksinkertaisilla ratkaisuilla parempi työteho ja työilmapiiri voivat olla rakennettavissa. Samalla kommentti kertoo työntekijöiden vapaamuotoisen vuorovaikutuksen tärkeydestä työn sujuvuudelle ja tehokkuudelle. Eräs haastateltava totesi, että kokousten määrä on sidoksissa tilajärjestelyihin. Jos koko tiimi on sijoitettu toistensa läheisyyteen avokonttoriin, kokouksia tarvitaan noin kerran kuussa, koska päivittäistä kommunikaatiota on paljon. Jos tiimin ihmiset työskentelevät fyysisesti eri paikoissa, kokouksia tarvitaan kerran viikossa.

Työ ja Terveys -haastattelututkimus 2012 osoitti, että eri toimipisteessä sijaitsevien esimiesten koettiin antavan vähemmän palautetta ja tukea työhön ja työssä kehittymiseen. Haastattelemistani yrityksistä 82 %:lla on enemmän kuin yksi toimipiste. Vastausten perusteella yhteistoiminnallinen yrityskulttuuri saa yhteistyön toimimaan, vaikka työskenneltäisiin fyysisesti eri toimipisteissä. Haastateltavat toivat esille, että yhteistoimintaa ei ole yhtä paljon, jos työntekijät sijaitsevat fyysisesti eri työpisteissä mutta käytännön järjestelyillä yhteistoiminta on kuitenkin saatu kiitettävästi toimimaan. (Kauppinen 2012, 215.)



## Työnilo

Eräessä yrityksessä haastateltava esitteli ylpeänä värikkään ja kodikkaan huoneen, jonka seinällä roikkui humoristisia tauluja sanoen, ”*Töissä pitää olla hauskaa*”. Kaikki haastatellut ovat yhtä mieltä siitä, että työpaikalla saa olla hauskaa. Joidenkin haastateltujen mielestä työpaikalla pitää olla myös hauskaa, vaikka pelkästään siitä ei kenenkään mielestä ole kyse. Hauskuuden eteen ei erityisesti tehdä asioita ja suurin osa ei pitänyt esimerkiksi virkistystoiminnan merkitystä suurena. Hauskuus on enemmänkin sitä, että luontaisesti työntekijöistä lähtevä huumori ja iloisuus on henkisesti sallittua ja jopa kannustettua. Johto näyttää esimerkkiä rennolla puhekielisyydellä ja ulkoisella habituksella siitä, että ihmiset voivat kommunikoida ja pukeutua kuten heille on ominaista. Tietty puhetapa tai ulkomuoto ei ole työpaikalla vaadittu normi ja monimuotoisuus on sallittua. Lähes kaikissa yrityksissä on leikkimielisiä nimityksiä työtiloille, viikkopalavereille ja käytännöille. Uskon, että huumorin ja leikkimielisyyden henkisesti sallivalla kulttuurilla luodaan kotoisaa oloa ja vahvistetaan ryhmän yhteenkuuluvuuden tunnetta ja me-henkeä. Salliva ilmapiiri symboloi ihmisten arvostamista yksilöinä ja luo yhteistoiminnan perustaksi luottamusta työnantajaa kohtaan. Alla on lainaus erään vastaajan kommentista.

*”Alakerrasta valitettiin kovaäänisyydestä ”nauru ja kovaääninen keskustelu kuuluvat meidän yrityskulttuuriin ja mä en voi rajoittaa niitä”, sanoi meidän toimitusjohtaja.”*

### 6.1.3 Yhteistoiminnan muodot ja yhteistoimintalaki

Seuraavaksi tutkimustulosten analysoinnissa kuvataan, miten yhteistoimintaa pääpiirteissään yrityksissä tehdään. Vastaajilta on lisäksi kysytty, mitä mieltä he ovat yhteistoimintalaista. Kaikki tutkitut yritykset ovat yhteistoimintalain piirissä, yhdessä yrityksistä henkilöstön määrä oli välillä 20-30, jolloin heitä koskee vain osa lain säädöksistä.

Tutkimuskysymykset olivat seuraavat:

Onko työpaikalle valittu luottamusmiehet / henkilöstön edustajat?

Toimiiko työpaikalla yhteistoimintatoimikunta?

Miten yhteistoimintalain velvoittamaa yhteistoimintaa toteutetaan?

Mitä mieltä olet yhteistoimintalaista?

### **Yhteistoiminnan edustuksellisuus**

Luottamusmies on valittu yhdeksässä eli 41 %:ssa yrityksistä. Näissä kaikissa yhdeksässä yrityksessä on yhteistoimintatoimikunta. Suurimmassa osassa tutkituista yrityksistä ei ole valittu luottamusmiestä tai muuta henkilöstön virallista edustajaa. Yhteistoimintalain mukaan tällöin käsiteltävät asiat tulee neuvotella yhdessä koko henkilöstön kanssa.

Lähtökohtana lainsäädännössä on, että työnantajalla on lähes kaikissa neuvotteluasioissa lopullinen päätösvalta. Tämän asian toi esille yksi vastaaja. Muut vastaajat olivat sitä mieltä, että heillä ei lähtökohtaisesti ajatella, kenellä on päätösvalta vaan yhteistoiminnalla pyritään aidosti kaikkia tyydyttäviin ratkaisuihin ja neuvotellaan kunnes ratkaisut löytyvät. Eräs vastaaja, jonka yrityksessä on valittu luottamusmies sanoi, että *“luottamusmiehellä ei kuitenkaan ole sellaista roolia, että hän olisi henkilöstön edustaja suhteessa työnantajaan”*. Työryhmissä ollaan enemmän tasavertaisessa asemassa ja suunnataan huomio yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Kaksi vastaajaa kertoi, että heillä on kysytty henkilöstöltä luottamusmiehestä, mutta sitä ei ole haluttu valita, koska henkilöstö ei halua luoda vaikutelmaa eriävistä intresseistä ja työntekijä-työnantaja näkökulmien eroista. Tämä on toisaalta työnantajan puolelta katsottu luottamuksen osoitukseksi työnantajaa kohtaan. Luottamusmies sanalla on vahva imago ja siihen liittyy mielikuva henkilöstön etujen puolustajasta suhteessa työnantajaan, jonka intressinä ei ole henkilöstön hyvinvointi. Yhteistoiminnan onnistumisen edellytykset ovat suuremmat kun lähtökohtana on aito halu ratkaista asioita yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Työntekijät ovat kiinnostuneempia yhteistoiminnasta kun he kokevat yksilöinä vaikuttavansa. Nämä lienevät syitä, miksi luottamusmiestä tai henkilöstön virallista edustajaa ei suurimmassa osassa yrityksiä ole valittu.

Lakisääteinen yhteistoiminta tulee hoidetuksi epävirallisen työryhmän tai työsuojelutyöryhmän kautta tai koko henkilöstön kanssa neuvotellen. Kaikissa niissä 59 %:ssa yrityksistä, joissa luottamusmiestä tai virallista henkilöstön edustajaa ei ole valittu eikä näin ollen ole virallista yhteistoimintatoimikuntaa toimii kuitenkin

käytännössä jokin vastaavantyyppinen ryhmä, tai ryhmänä on pienimmissä yrityksissä koko henkilöstö. Neljässä pienessä eli 18 %:ssa yrityksistä ei ole erikseen työryhmää tai neuvottelukuntaa vaan kaikki asiat käsitellään yhdessä koko henkilöstön kanssa. Kahden kooltaan pienen yrityksen vastaaja sanoi, että työsuojelutoimikunta käsittelee osin yhteistoimintaneuvotteluiden alaisia asioita. Alla kaksi kommenttia liittyen yhteistoiminnan edustuksellisuuteen.

*“Ei ole lain mukaista yt-toimikuntaa mutta on henkilöstön vaikuttamisryhmä, pohtii kerran kuussa työympäristöön ja työtyytyväisyyteen liittyviä asioita, ja kaikkia ajankohtaisia henkilöstöltä nousevia aiheita.”*

*“Neuvotellaan kaikkien kanssa. Kerran kuussa on koko henkilöstön palaveri.”*

### **Lakisääteisistä yhteistoiminta-asioista neuvottelu**

Keskeisimpiä yhteistoiminnan muotoja ovat viikko- ja kuukausipalaverit, joissa johto tiedottaa muun muassa talousasioista ja jotka ovat vuorovaikutuksellisia myös toiseen suuntaan, sekä lisäksi sähköiset päivittäin ja reaaliajassa käytettävät viestintäjärjestelmät. Keskeisimmäksi yhteistoiminnan piirteeksi nousee työntekijöiden ja johdon päivittäinen vuorovaikutus ja yhdessä arjen asioiden suunnittelu ja toteutus. Vastaajat sanovat, että virallisesti käsiteltävät asiat neuvotellaan näissä epävirallisissa foorumeissa. Tiedotusvelvollisuuden alaiset asiat tulevat tiedotetuksi pääsääntöisesti kuukausipalavereissa tai sähköisesti koko henkilöstölle. Vastaajat kertovat, että heidän yrityksissään ei erityisesti erotella, mikä on lakisääteisesti tiedotettavaa tai neuvoteltavaa. Moni luottaa siihen, että lakisääteiset asiat tulevat käsitellyksi kun henkilöstön kanssa joka tapauksessa käsitellään kaikki heitä koskevat asiat. Muutamassa suuremmissa yrityksessä, joissa on virallinen henkilöstöedustus ja yhteistoimintatoimikunta, on laadittu yhteistoiminnan aikataulu. Useampi vastaaja toi esille, että kehittämisen prosessi toimii automaattisesti ja jatkuvasti niin, että henkilöstöstä lähtevät kehitysehdotukset ovat osa toiminnan kehittämistä. Sähköisiä viestintävälineitä käytetään monipuolisesti hieman alasta riippuen, koska ne mahdollistavat reaaliaikaisen ja paikasta riippumattoman sähköisen vuorovaikutuksen ja niissä keskusteluun osallistumiselle on matalampi kynnys kuin kasvokkain. Erityisesti informaatioteknologian alan yrityksissä tuntui olevan käytössä samanaikaisesti esimerkiksi intra, skype ja jokin kolmas sähköisen keskustelun mahdollistava

järjestelmä. Useampi vastaaja korosti, että tarvitaan sekä kasvokkain tapahtuvaa että sähköistä vuorovaikutusta ja molemmissa on etunsa ja haittansa. Alla oleva kommentti havainnollistaa yritysten tyypillisiä yhteistoiminnan piirteitä.

*“Epämuodollisuutta ylläpidetään, voit kysyä suoraan henkilöstöpäälliköltä tai toimitusjohtajalta, joilla on aina ovet auki. Tiimit tapaavat kerran viikossa ja käyvät läpi ajankohtaisia asioita. Usein he pyytävät HR:n tai toimitusjohtajan tulemaan mukaan. Kun suunnitellaan jotain isompaa, “aukiolla” pidetään tiedotustilaisuus. Kerran kuussa on aamiaistilaisuus, mutta jos on isompaa asiaa, se viestitään heti. Intrassa on lähinnä pysyviä asioita tietopankkimaisesti, ei nopeita tiedotusasioita. Skype on nopein kanava, jos jollain on kysyttävää, käytetään sitä ja se on jokaisella. Työntekijät tekevät paljon päätöksiä itse skypen kautta, joku kyseenalaistaa, asiasta keskustellaan ja ratkaistaan työntekijöiden kesken. Johdon ei tarvitse puuttua tai katalysoida lainkaan, hiljainen hyväksyntä kun homma toimii. Esimerkkinä keskusteltiin luottamusmiehestä skypeä arvopohjaisestikin.”*

### **Kokemukset ja näkemykset yhteistoimintalaista**

Vastaajat ovat yhtä mieltä siitä, että yhteistoimintalailla ei ole merkittävää yhteistoimintaa ohjaavaa vaikutusta. Tulosten analysoinnista käy ilmi, että vastaajat pitävät lainsäädäntöä tärkeänä turvaamaan vähimmäisoikeudet mutta toivovat ettei se pyri ohjaamaan toimintaan vähimmäissäädöksiä enempää, koska yrityksillä tulee olla oma motivaatio ja tapa olla vuorovaikutuksessa henkilön kanssa tai muuten toiminta muuttuu byrokraattiseksi. Yksi vastaajista sanoi, että heillä lakia niin sanotusti luetaan ja toteutetaan. Suurin osa vastaajista sanoo tuntevansa yhteistoimintalain mutta muutama vastaaja myönsi, että lain sisältö ei ollut tarkkaan tiedossa. Haastatellut olivat sitä mieltä, että yhteistoimintaa ei heidän yrityksessään tehdä lain velvoittamana vaan, koska se koetaan liiketoiminnan kannalta tärkeäksi.

Vastaukset kertovat siitä, että yhteistoimintalaki on yritysten näkökulmasta turvaamassa niitä tilanteita kun työnantajan ja työntekijän välillä ei ole luottamusta. Jos työnantaja tai työntekijä rikkoo luottamuksen, yhteistoimintalakiin säädöksineen voidaan tarvittaessa vedota.

*”Jos luottamus on kunnossa, kaikkia sääntöjä ei tarvitse noudattaa. Se on ok, jos noudattamatta jättäminen säästää aikaa oleellisempaan toimintaan ja on molempien edun mukaista. Käytännöt joustavat henkilökohtaisten tilanteiden ja tarpeiden mukaan.”*

Eniten kritiikkiä vastaajilta saa yhteistoimintalakiin sisäänkirjoitettu vastakkainasettelu työnantajan ja työntekijän välillä. Useampi vastaaja toi ilmi, että heidän yrityksessään ei ole kyseistä vastakkainasettelua tai tarvetta suojella työntekijöitä ja he pitävät lakia jo pelkästään sen vuoksi omalla kohdallaan tarpeettomana. Vastaajat sanovat työpaikallaan ymmärrettävän, että kaikessa on tavoiteltava molemminpuolista etua ja hyvinvointia, jolloin syntyy parasta tulosta. Alla muutama lainaus vastaajien kommenteista, jotka havainnollistavat yllä mainittuja asioita ja vastaajien suhtautumista yhteistoimintalakiin.

*”On hyvä että kyseenalaistetaan yhteistoimintalaissa olevaa asetelua, jossa työnantajan ja työntekijöiden intressit nähdään vastakkaisina ja puolustettavina. Kun saadaan henkilöstö aidosti tyytyväiseksi tehdään businesta, ja ollaan aidosti samalla puolella. Lainsäädäntöä ja luottamusmiesjärjestelmää pitäisi uudistaa. Täällä ei ole haluttu luottamusmiestä. On kysytty, pitäisikö sen jälkeen mennä puhumaan luottamusmiehelle, eikö voisi enää tulla puhumaan suoraan esimiehelle.”*

*”Lainsäädäntö on käytännön työstä eniten erossa. Sen toteuttamisesta on tullut rutiinia, eikä kukaan tiedä, miksi sitä tehdään. Mielenkiintoista on, kuinka säädelyä yrityksen ja työntekijän toiminta on. Yhteistoimintalainsäädäntö on hieno systeemi, mutta kukaan ei tunne lainsäädäntöä, ennen kuin tulee ongelma. Voi olla kiitollinen, että saa olla töissä yrityksessä, jossa ollaan kartalla ja tiedetään mitä pitää tehdä. Työsuojelutarkastajalta on saanut tietoa, miten yritykset yleensä Suomessa toimivat. Pienemmän yrityksen kohdalla on usein tilanne, että jos ei tiedä, ei osaa hoitaa lain edellyttävästi. Ammattiliitto tekee kuitenkin hyvää työtä ja vie lain sanomaa eteenpäin. Pitäisi puhua laista enemmän.”*

*”Kun noudatetaan yhteistoimintalakia tai työehtosopimusta joku työntekijä kokee soveltamisen osaltaan huonona ja epäoikeudenmukaisena, liitot ovat sopineet säännöt, ei voida sopia toisin. On yhteinen turva, että on pelisäännöt taustalla. Pitää olla hyvä ja perusteltu lainsäädäntö. Mutta on ala- ja yrityskohtaisia eroja. Pitää miettiä, mikä on sopiva määrä lainsäädäntöä ja paikallista sopimista. Jatkossa voisi tutkia, miten yhteistoimintaa Jenkeissä, Ruotsissa tai Englannissa tehdään ja voisiko sieltä saada mallia suomalaisille työpaikoille.”*

#### **6.1.4 Arvot, strategia, päätöksenteko ja päämäärät**

Tutkin yhteistoimintaa liittyen yrityksen arvoihin, strategiaan, päätöksentekotapaan, henkilöstösuunnitteluun ja päämääriin, joiksi vastausten analysoinnin perusteella nostin keskeisimmin vastauksista esille nousseet teemat asiakaskeskeisyys ja imago.

Tutkimuskysymykset olivat seuraavat:

Miten arvot mielestäsi vaikuttavat yhteistoimintaan?

Millainen on strategiaprosessi yhteistoiminnan näkökulmasta?

Millainen on yrityksen päätöksentekoprosessi yhteistoiminnan näkökulmasta?

Onko työpaikalle laadittu yhteistoimintalain mukaiset vuosittaiset suunnitelmat, henkilöstösuunnitelma ja koulutustavoitteet?

## **Arvot**

Kysyin miten arvot vaikuttavat yhteistoimintaan, jolloin vastaajalle jäi melko avoin mahdollisuus nostaa esille mielestään keskeisimmät asiat ja miten arvot ja niiden vaikutus kyseisessä yrityksessä koetaan. Suurimmassa osassa yrityksiä arvot on kirjattu ylös mutta kaksi vastaajaa sanoi, että heillä ei ole julkistettuja arvoja. Kuitenkin näidenkin yritysten vastaajat tunnistavat yrityksensä toiminnan taustalla vaikuttavia arvoja. Kuten yrityskulttuuritutkimus osoittaa, jokaisen yrityksen toimintatapojen taustalla vaikuttavat tietyt arvot. Moni vastaaja oli sitä mieltä, että monesti yritykset julkaisevat arvot, joiden mukaan he haluaisivat toimia, mutta toiminta ei kuitenkaan vastaa näitä arvoja. Teoria tukee tätä käsitystä, että toiminnan ja julkistettujen arvojen välillä on usein kuilu. Teoria tukee myös sitä, että työntekijät ovat tyytyväisempiä yrityksissä, jotka tuovat esille toiminnassaan vaikuttavat arvot. Eräs vastaaja kertoi yrityksensä arvoiksi avoimuuden, toisten auttamisen ja luottamuksen. Haastattelussa selvisi, että yritys ei ole julkistanut arvojaan. Vastaaja kertoi, että hän nimesi arvot, jotka hänen mielestään paistavat toiminnassa, ne kuulee usein toisten suusta ja johdon puheista, vaikka niitä ei ole virallisesti nimetty. Yrityksessä on saavutettu se, mihin muut tähtäävät eli toiminnasta todella välittyvät arvot, joita johtamisella on tavoiteltu ilman, että niitä sanahelinällä korostettaisiin. Yhteistoiminnan kannalta on sekä vastausten että teorian perusteella tärkeintä, että arvot vastaavat toimintaa. Tämä herättää luottamusta, joka on yhteistoiminnan kulmakivi, ristiriita arvojen ja toiminnan välillä heikentää myös yhteistoimintaa.

Keskeisimmäksi arvoksi vastaajien puheissa nousee avoimuus. Avoimuuden lisäksi keskeinen arvo on oikeudenmukaisuus. Nämä arvot suoraan edesauttavat yhteistoiminnan toteutumista. Yhteistoiminnalle keskeistä on kulttuurin avoimuus,

oikeudenmukaisuus ja luottamus. Alla on suoria lainauksia vastauksista liittyen avoimuuteen ja arvoihin ja mitä ne yrityksissä käytännössä tarkoittavat.

*”Avoimuus ja jakamisen kulttuuri vaikuttavat toiminnassamme. Kun kaksi asiantuntijaa rakentaa toistensa osaamisen päälle, syntyy enemmän kuin jos yksi tekee, saati jos on kymmenen asiantuntijaa jakamassa tietonsa ja ideansa ja rakentamassa toistensa osaamisen päälle. Jos asiakas tarvitsee mitä vaan, niin meillä kuka tahansa auttaa.”*

*”Meillä on yli sata ihmistä töissä, mutta ei isoa hierarkiaa, ei nimettyä organisaatorakennetta. Kun ihminen saa olla jotain enemmän kuin tulla tekemään tiettyä työroolia, hän antaa itsestään enemmän, uskaltaa ideoida ja kyseenalaistaa. Vain silloin kun uskaltaa kyseenalaistaa ja tehdä asioita eri tavalla, toiminta muuttuu ja tulee uusia innovaatioita. Yhteistoiminnallinen yrityskulttuuri on pikkuhiljaa rakentunut vahvemmaksi, on alkanut tulla sellaisia ihmisiä töihin, jotka sopivat näihin meidän arvoihin. Kun he ehdottavat jotain, se toteutetaan ja ihmiset ymmärtävät, että he voivat vaikuttaa omaan työhönsä ja yrityskulttuuriin yhteistoiminnan kautta, kaikesta voi puhua ja olla oma itsensä. Vastuu laajenee normaalista työkuvasta, mihin ollaan perinteisesti totuttu. On helppo sanoa, että tämä tulee sormia napsauttamalla mutta ei, pikku hiljaa se vaan tulee kun ihmiset näkevät, että tämä vaan toimii.”*

*”Kun on paljon ihmisiä, jotka ovat olleet pitkään samassa työpaikassa, on syntynyt yhteiset arvot, joihin uskotaan. Toimitusjohtaja toimii ja käyttäytyy kuin olisi yksi työntekijöistä, tarvittaessa tekee myös muiden töitä, minkä vuoksi työntekijät haluavat myös antaa vastavuoroisesti parastaan. Heille on annettu hyvää, jota he haluavat antaa takaisin.”*

## **Strategia**

Vastausten perusteella keskeiseksi strategiaan liittyen nousee keskittyminen oikeisiin asioihin. Kaikki toiminta tähtää intohimoisesti työn tekemiseen kauppojen saamiseksi ja asiakkaan miellyttämiseksi. Strategiasta ja arvoista on tarjolla tietoa intrassa ja muissa sähköisissä järjestelmissä mutta vastausten perusteella sekä arvojen, että strategian kohdalla nousee vahvasti esille se, että kumpiakaan ei korosteta toiminnassa ja niistä puhutaan yhteisissä tilaisuuksissa vähän. Sen sijaan yhteisissä tilaisuuksissa puhutaan konkreettisemmista käytännön asioista ja miten saavutetaan arkiset myynnin tai tuotekehityksen tavoitteet. Vaikka päivittäisessä yhteistoiminnassa huomio on keskeisesti työn tekemisessä ja asiakkaissa, yrityksen johtamisfilosofia on kuitenkin kaikissa yrityksissä ilmaistu selkeästi. Vastaavasti kuin arvojen kohdalla, tutkimuksessa oli mukana kaksi yritystä, joilla ei niin sanotusti ole strategiaa. On vain päämääriä, esimerkiksi olla alansa paras tai tehdä parhaita tuotteita. Koko henkilöstölle strategiasta

viestitään useimmissa yrityksissä vähän, joko kerran tai pari kertaa vuodessa tai joissain yrityksissä ei lainkaan. Tässä kuitenkin oli hieman hajontaa, koska useampi vastaaja kertoi myös normaaleista vuosittaisista strategian luomisprosesseista ja henkilöstön osallistamisesta niihin. Havaintoni on, että yhteistoiminnallisuuden osuus strategiaan liittyen riippuu alasta ja yrityksen koosta. Suuremmissa yrityksissä strategiaan ja sen yhteistoiminnalliseen luomiseen kiinnitetään enemmän huomiota ja asiaan on olemassa systemaattiset prosessit. Vastausten perusteella onnistuneen yhteistoiminnan kannalta ei vaikuta hieman yllättäen olevan merkitystä sillä, millainen strategiaprosessi on. Tärkeintä on, että se on linjassa yrityksen muun toiminnan kanssa, jolloin ei synny luottamusta vähentävää ristiriitaa. Jos yritys puhuu matalasta hierarkiasta ja avoimuudesta on ehkä parempi, että johto ei lähde keskenään viikonlopuksi miettimään yritykselleen strategiaa, kuten alla oleva kommentti osoittaa vastaajan ajattelevan.

*”Meillä johtoryhmä ei ole viikonlopun ajan miettimässä strategiaa, joka julkaistaan vuoden alussa.”*

Vastauksista käy ilmi, että avoimen vuorovaikutuksen ja yhteistoiminnan kautta henkilöstö on hyvin perehtynyt yrityksen strategiaan ja toimintaan. Yhteistoiminnan kautta ihmiset pääsevät rakentamaan koko organisaation toimintaa pelkän oman tai tiimin työtehtävän sijaan, jolloin yrityksen ja yhteisön tavoitteista tulee heille itselleenkin mielekkäitä ja merkityksellisiä, vaikka työ itsessään olisi yksinkertaista. Tällöin ylpeyden tunteen kokeminen työpaikasta ei tarvitse olla tiettyjen ammattiryhmien etuoikeus, vaan yhteistoiminta tukee työn mielekkyyden kokemista ammatista riippumatta.

### **Päätöksentekotapa**

Vastausten perusteella päätöksentekotapa tutkituissa yrityksissä on pääsääntöisesti tapauskohtaista ja yhteistoiminnallista. Päätöksiä tehtäessä pyritään sopimaan asioista ja löytämään kaikkia tyydyttäviä ratkaisuja. Yhteistoimintalaki perustuu sille, että työnantajalla on lopullinen päätösvalta käytännössä lähes kaikissa asioissa. Vastaajat eivät halua käyttää valtaansa päätösten läpiviemiseen vaan pyrkivät aidosti yhteistoiminnan kautta hakemaan kaikkia tyydyttäviä ratkaisuja, koska uskovat näin saavutettavan yrityksen kannalta parhaan tuloksen ja työhyvinvoinnin. Päätöksissä pyritään oikeudenmukaisuuteen. Päätökset vastaavat Moormanin (1997, 850) seitsemän



kriteerin mukaisia päätöksiä. Päätökset pyritään perustamaan oikeaan tietoon, oikean tiedon saamista helpottaa ja tukee organisaation avoimuus. Epäonnistuneet päätökset on aina mahdollista tarvittaessa purkaa ja niin silloin tällöin tapahtuukin. Asianomaiset ovat yhteistoiminnallisesti mukana päätöksenteossa tai heidän mielipidettään vähintään kysytään ennen päätöksentekoa. Päätöksentekoon ei ole aina sääntöjä mutta periaatteet, joilla ratkaisuja tehdään kuten oikeudenmukaisuus ja tarve löytää yrityksen ja yksilön etua palveleva ratkaisu, ovat kaikille samat. Päätökset ovat johdonmukaisia ja päätöksenteko on joustavaa. Päätöksistä tiedotetaan hyvin avoimesti ja päätösten perusteista voi kysyä tietoa.

Vastausten perusteella päätöksiä ohjaava henki on se, että ratkaisut pyritään löytämään ja asia saamaan järjestyseen työntekijän toiveen mukaisesti. Työntekijän tulee voida luottaa siihen, että esimiehellä on hyvä tahto saada asia järjestyseen. Tällöin on myös helpompi hyväksyä, jos työntekijälle myönteinen ratkaisu ei jostain syystä ole mahdollinen. Eräs haastateltava kertoi, että jos yrityksessä on säännöt kaikkeen, on esimiehen helpompi perustella ratkaisua näyttämällä ohjekirjasta, että meillä on tämä sääntö. Tällöin ei kuitenkaan työntöön ja henkilön kannalta paras ratkaisu aina toteudu. Haastatellun edustamassa yrityksessä ollaan sitä mieltä, että esimiehen pitää pystyä perustelemaan ratkaisu järkevästi ja olosuhteiden mukaan, jolloin ihmiset yleensä hyväksyvät asian paremmin. Eri osastoilla vallitsevat hyvinkin erilaiset työskentelyolosuhteet ja työympäristöt, minkä vuoksi ei ole järkevää laatia kaikille sovellettavia yleissääntöjä, vaan panostaa yhteistoiminnan ja arvojohtamisen kulttuurin luomiseen ja ylläpitämiseen, jolloin voidaan luottaa siihen, että esimiehet tekevät oikeudenmukaisia ratkaisuja.

Mielestäni yksilökohtaisen päätöksenteon kohdalla voi pohtia joustaviin ratkaisuihin tähtäävien päätösten oikeudenmukaisuutta verrattuna kaikille samoihin virallisiin ja byrokraattisiin päätöksiin, joita tosin niitäkään ei voida aina pitää yksilön kannalta oikeudenmukaisina kun tapauskohtaisia tekijöitä ei oteta huomioon vaan asiat ratkaistaan ennalta tiedossa olevien sääntöjen perusteella. Vastausten perusteella yritykset osoittavat, että yksilökohtainen ja joustava päätöksenteko toimii keskimäärin paremmin ja vastaa nykyisen työelämän tarpeisiin paremmin kuin virallinen sääntöihin perustuva päätöksenteko, vaikka kummassakin voi nähdä etunsa ja haittansa.

## **Henkilöstösuunnitelma ja koulutustavoitteet**

Tutkimuskysymys koski sitä, onko yrityksessä laadittu lain edellyttämä vuosittainen henkilöstösuunnitelma ja koulutustavoitteet. Henkilöstösuunnittelua tehdään jollain tasolla kaikissa yrityksissä mutta kaksi vastaajaa ilmoitti, että paperista henkilöstösuunnitelmaa ja koulutustavoitteita ei ole kuluneena vuotena laadittu. Yrityksistä toisin sanoen 91 %:ssa on laadittu suunnitelmat mutta ylivoimainen enemmistö henkilöstösuunnitelman laatineista vastaajista ilmoitti syyksi henkilöstösuunnitelman laatimiselle lainsäädännön vaatimuksen. Vastaajat ovat sitä mieltä, että suunnitelma ei vaikuta tai ohjaa toimintaa käytännössä. Useampi haastateltava sanoi kokevansa paperisen henkilöstösuunnitelman turhaksi, koska vuosi on liian pitkä aika ennustaa henkilöstötarpeita. Se on myös turhaa, koska tilanne elää ja muuttuu, eikä paperinen suunnitelma ole kuukauden päästä ajan tasalla. Monelle vuoden suunnittelujakso on liian pitkä kun näkyvyys tulevista kaupoista ja alan tilanteesta on muutaman kuukauden. Eräs vastaaja totesi, että ala kehittyy koko ajan ja tulee uusia teknologioita, jolloin vuositason suunnittelu ei riitä. Heillä käytetään ketteriä menetelmiä eli tiheällä syklillä tehdään tuoteversioita ja katsotaan, onko järkevää kehittää niitä eteenpäin. Toiminnan luonne on siten suoraan yhteydessä henkilöstötarpeeseen, joka tulee näkyväksi viikoittain ja kuukausittain.

## **Asiakaskeskeisyys**

Kun vastausten perusteella yhteistoiminnan motiivina ei ole lainsäädäntö, on motiivina katsottava muualta. Se ei ole myöskään se, että ihmisillä olisi kivaa töissä. Moni vastaaja toi esille, että tunne siitä, että töissä on kivaa, tulee sivutuotteena. Päämääränä tutkittujen yritysten kaikelle toiminnalle ja siksi myös yhteistoiminnalle on erinomainen tuote tai palvelu. Motiivina ovat tyytyväiset asiakkaat, tavoitteena on saada uusia asiakkaita tai ylittää nykyisten asiakkaiden odotukset. Vaikka asiakaskeskeisyydestä aina puhutaan, näissä yrityksissä asiakaskeskeisyys on todella saatu istutettua yrityskulttuuriin ohjaamaan toimintaa, eikä se ole vain johdon mantra. Esimerkiksi työntekijät joustavat ja liukuvat sen mukaan, että työ tulee tehdyksi ja asiakas on tyytyväinen. Koska asiakaskeskeisyys näkyy kaikessa toiminnassa, se näkyy myös yhteistoiminnassa. Kun asiakaskeskeisyys on istutettu yrityskulttuuriin, on eri tehtäviä tekeville ihmisille selvää, miksi työtä tehdään ja kaikki ymmärtävät lopullisen

päämäärän, jolloin myös yhteistoiminta on sujuvampaa. Yhteistoiminnan kannalta tärkeälle osaamisen jakamiselle ja toisten auttamiselle on myös motiivi kun ihmiset ymmärtävät sen hyödyttävän jokaista yrityksessä kun asiantuntijuutta ja ideoita jakamalla saadaan tuotettua parempia tuotteita ja palveluja.

### **Hyvän työpaikan imago**

Vastauksista käy ilmi, että yhteistoiminnallinen yrityskulttuuri pitää yllä työntekijöiden työintoa, luovuutta ja työtehoa, joka heijastuu samalla myyntiin, asiakkuuksiin ja tulokseen. Toimivan sisäisen yhteistoiminnan luonnollinen seuraus on positiivinen imago ulospäin, mikä on seurausta hyvästä asiakaspalvelusta, jota tyytyväiset ja hyvinvoivat työntekijät tuottavat. Eräs vastaaja kuvasi oivaltavasti, miten yhteistoimintakulttuuri heijastuu suoraan asiakkuuksiin.

*”Työkulttuurista puhutaan myös asiakkaille. Parasta on kun huomataan, että asiakkaan yrityskulttuuri on samantyyppinen kuin oma. Tämä lujittaa yhteistyösuhdetta. On löydetty toisensa, ja voidaan myös asiakassuhteessa luottaa siihen, että toimitaan yhteisesti sovitusti kun käytäntöjä ohjaavat taustalla sama positiivinen henki, arvot ja luottamus.”*

Monen vastaajan mielestä Suomen Parhaat Työpaikat® -tutkimuksen suurin anti on tuoda julki, mikä yrityksen sisällä tiedetään ja vahvistaa näin imagoa sekä henkilöstön silmissä että ulkopuolisille. Suomen Parhaat Työpaikat® -tutkimuksessa mukana oleminen mahdollistaa muun muassa yritysten kulttuurivaihdon, parhaiden käytänteiden jakamisen ja niistä oppimisen. Tutkimus haastaa olemaan hyvä työnantaja niin oman henkilöstön silmissä kuin imagon vuoksi. Vastauksista käy ilmi, että hyvän työpaikan imagovaikutus on suurempi pienemmille ja tuntemattomammille yrityksille, joille hyvänä työpaikkana tunnetuksi tuleminen vaikutus muun muassa rekrytoinnille on merkittävä. Ihmisillä on taipumus pyrkiä vastaamaan heihin kohdistuviin odotuksiin. Jos ympäristö on kyyninen, ihmisistä tulee kyynisiä ja epäluuloisia myös yhteistoiminnan suhteen. Hyvä imago sen sijaan haastaa työntekijät antamaan parastaan. Kyseessä on yhteistoimintaan positiivisesti vaikuttava kehä.

### 6.1.5 Prosessit, rakenne ja järjestelmät

Teemoiksi on nostettu teorian, testihaastatteluiden ja oman työkokemukseni perusteella keskeisimmin yhteistoiminnallisuuteen liittyvät tai vaikuttavat prosessit rekrytointi, perehdytys, sisäinen tiedotus, työsuhteasiat, henkilöstökoulutus, henkilöstöedut ja virkistystoiminta. Rakennetta ja järjestelmiä käsitellään tutkimusrajausten vuoksi vain prosessien yhteydessä ja niihin liittyvänä.

Tutkimuskysymykset olivat seuraavat:

Millainen on rekrytointiprosessi yhteistoiminnan näkökulmasta?

Miten perehdytys on järjestetty yhteistoiminnan näkökulmasta?

Miten sisäistä viestintää toteutetaan?

Millaiset ovat liukumat, joustot, työaika- ja poissaolokäytänteet?

Millaista henkilöstökoulutusta ja kenelle yrityksessä järjestetään?

Millaisia henkilöstöetuja ja kenelle työnantaja tarjoaa?

#### **Rekrytointi**

Vastaajat pitävät yksimielisesti rekrytointia tärkeänä ja monen vastaajan mielestä tärkeimpänä prosessina yhteistoiminnallisen kulttuurin ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Käytänteistä löytyy kuitenkin paljon variaatioita. Alan ja alueen vaikutus työvoiman saamiseen ja siksi myös käytänteisiin on merkittävä. Ala ja alue vaikuttavat siihen, miten rekrytointia tehdään (verkostojen kautta vai ulkoisella haulla, aktiivisesti vai riittääkö valitseminen tulijoista), millainen on palkitsemispolitiikka (onko kilpailtava lähinnä palkalla vai riittääkö vahva yrityskulttuuri ja hyvä henki) ja mikä on muiden etujen merkitys. Parhaisiin työpaikkoihin tulee paljon avoimia työhakemuksia, joiden avulla täytetään suoraan useita työpaikkoja. Monella alalla suurin osa uusista työntekijöistä rekrytoidaan oman henkilöstön verkostojen kautta. Vastaajat sanovat, että näin on ikään kuin etukäteen suositus siitä, että henkilö on sopiva yrityskulttuuriin. Eräs vastaaja totesi mielenkiintoiseksi tarkkailla, miten työnhakija suhtautuu illalla tulevaan puhelinsoittoon mahdollisesta työpaikasta, jolloin jotakin hakijan asenteesta ja kiinnostuksen määräästä kuulee jo siinä. Esimerkiksi eräs yritys saattaa palkata henkilön, kun tunnistaa ”yrityslaisen”. Uusi työntekijä otetaan taloon, vaikka hänelle ei sillä hetkellä ole positiota. Parissa viikossa tällaiset dynaamiset ja vahvat persoonat ovat

löytäneet ja luoneet itselleen työnkuvan. Vastauksista löytyy yhtäläisyyttä siinä, että iso osa vastaajista sanoo, että ensimmäisessä rekrytointivaiheessa katsotaan pelkästään tai lähinnä persoonaa. Toisella kierroksella vasta selvitetään tarkemmin koulutusta ja kokemusta. Tärkeimmäksi tekijäksi yhteistoiminnan kannalta nousi tarve selvittää hakijan asennetta ja persoonaa, jotta voidaan molemminpuolisesti muodostaa kuva sopivuudesta yhteistoiminnalliseen yrityskulttuuriin. Vastaajat toivat esille, että he pyrkivät selvittämään, onko yrityksen kulttuuri sellainen, jossa hakija haluaa työskennellä ja onko hän siihen soveltuva. Alla olevat lainaukset vastaajien kommentteista kuvaavat yleistä asennoitumista rekrytointiin.

*”Käytetään paljon ryhmärekrytointeja. Sopii kulttuuriin, että uuden työntekijän pitää istua porukkaan. Jos ilmapiiri luovalla alalla olisi huono, ei tulisi ideoita.”*

*”Asiakaspalvelussa ei välttämättä kiinnitetä suurta huomiota osaamiseen, koska sitä ei nuorilla työntekijöillä ole. Suuresta massasta etsitään soveltuvaa persoonaa työhön ja yrityksen kulttuuriin.”*

## **Perehdytys**

Vastaajat kertovat, että perehdytyksessä halutaan olla mahdollisimman rehellisiä ja avoimia, jotta työntekijälle välittyy oikea kuva yrityksestä ja työnantajalle oikea kuva työntekijän osaamisesta. Vastaajat pitävät tärkeimpänä yhteistoiminnan ja luottamuksellisen suhteen muodostumisen kannalta sitä, että perehdytysvaiheessa välitettävät tiedot ovat aitoja ja vastaavat todellisuutta. Selkeät ja toimivat käytänteet vähentävät alun kuormittumista ja lisäävät yhteistyöhalukkuutta. Teoriassa esitellyt tutkimustulokset kertovat, että työsuhteen alussa luottamus ja yhteistyöhalukkuus on suurinta. Vastauksista käy ilmi, että perehdytyksestä löytyy prosesseista eniten yhtäläisyyttä. Rekrytointiprosessin viimeistä vaihetta ajatellaan jo perehdytyksenä. Perehdytys on systemaattista ja hyvin dokumentoitua. Perehdytysohjelma sisältää yleensä johdon puheenvuoron yrityskulttuurista. Eräs yritys toteaa perehdytyksen tavoitteena olevan luotsata työntekijä helposti osaksi organisaatiota, kulttuuria ja arvomaailmaa sekä luoda mahdollisimman hyvä perusta työn tekemiselle, tiimissä toimimiselle ja yhteistoiminnalle. Mentorointi tai kummitoiminta on käytössä suurimmassa osassa yrityksistä. Muutamassa yrityksessä mentori pyritään valitsemaan oman tiimin ulkopuolelta, jotta uusi työntekijä oppii nopeammin yhteistoimintaa koko organisaation tasolla.

## Työsuhdeasiat

Työsuhdeasiat ovat teorian perusteella omalta osaltaan vaikuttamassa työntekijän kokemukseen työpaikasta ja tukevat tai vaikuttavat negatiivisesti yhteistoimintaan. Taustaoletuksena oli, että tutkituissa yrityksissä työntekijöille annetaan pidempiä lomia ja parempia työsuhde-etuja. Näin ei kuitenkaan tulosten analysoinnin perusteella ole. Suurin osa haastatelluista kertoi, että heidän yrityksessään noudatetaan työsuhdeasioissa työehtosopimusta. Usea vastaaja toi ilmi, että kun työsuhdeasiat ovat hyväksyttävällä ja alalla normiksi katsotulla tasolla, lisätujen tarjoamisella ei ole merkittävää vaikutusta tuloksiin tai työhyvinvointiin. Sen sijaan alan keskimääräistä tasoa alempana olevat työsuhteen ehdot ajavat hyvät työntekijät vaihtamaan työpaikkaa. Yrityksen tulee tarjota vähintään samat edut kuin muut alan toimijat mutta erottautuminen tapahtuu yrityskulttuurin muiden tekijöiden avulla. Alla vastausten tyypillistä linjaa edustava kommentti.

*”Pääsääntöisesti työsopimuksen ehdot ovat työehtosopimuksen linjojen mukaisia, on pieniä poikkeuksia laajemmista eduista. Joustoa ja liukumaa on käytännössä enemmän kuin säännöissä.”*

Työntekijöiden fyysisen työpaikalla läsnäolon määrä vaikuttaa yhteistoimintaan. Jos osa henkilöstöstä tekee etätöitä tai on muuten fyysisesti poissa työpaikalta, täytyy rakenteiden tukea yhteistoimintaa. Vastaajat kertoivat, että heillä suositaan työpaikalla olemista yhteistoiminnallisen yrityskulttuurin ylläpitämisen vuoksi. Työntekijöille halutaan kuitenkin toisaalta tarjota yksilöllistä joustoa ja valinnan vapautta. Vastausten analysoinnissa tuli esille, että yritysten työntekijät keskimäärin tulevat työpaikalle mielellään, koska työpaikan yhteistoiminnan henki on hyvä. Työtilat ja -välineet ovat toimivia, kotoisia ja optimaalisia työnteon kannalta, mikä muutaman vastaajan mielestä voi lisätä työntekijöiden halua tulla tekemään töitä työpaikalle. Lisäksi työpaikalla olevat työkaverit ja yhteistoiminta esimiehen kanssa tukevat työn tekemistä työpaikalla. Etätömahdollisuutta tunnuttiinkin vastausten perusteella käytettävän melko maltillisesti, vaikka siihen on yrityksissä mahdollisuus niissä työtehtävissä, joiden tekeminen ei vaadi työpaikalla läsnäoloa kuten asiakaspalvelu. Usein vain ne, joille esimerkiksi työmatka tai lastenhoito teettää haasteita, haluavat tehdä etätöitä. Etätömahdollisuutta käytetään elämäntilanteen niin vaatiessa, mihin se monesti on

tarkoitettukin, helpottamaan työn ja perhe-elämän yhteensovittamista. Jotta työpaikalla olisi myös kasvokkaista yhteistoimintaa, on yrityksissä usein sovittu tietyt ajat, jolloin kaikkien toivotaan olevan paikalla. Aloilla, joissa kaikkia ei saada koskaan samaan aikaan paikan päälle, käytetään hyödyksi sähköisiä viestintävälineitä ja tällöin niiden toimivuuteen on erityisesti panostettu.

Suurin osa haastatelluista kertoi, että yrityksissä ei normaalisti tehdä ylitöitä. Monessa yrityksessä ylitöitä tehdään ainoastaan kausiluonteisesti. Useammassa yrityksessä tilanne on se, että viideltä työpaikalla on hyvin hiljaista. Johto näyttää esimerkkiä hyväksyttävästä työaikakulttuurista lähtemällä kotiin viiteen mennessä. Sujuakseen luottamuksellinen yhteistoiminta vaatii sitä, että työntekijät voivat hyvin eivätkä ole stressaantuneita. Työntekijöiden pitää voida luottaa siihen, että heidän toivotaan voivan kokonaisvaltaisesti hyvin eikä niin, että heistä halutaan saada irti pelkästään mahdollisimman iso työsuoritus. Hyvää työkulttuuria rakennetaan vastaajien mielestä parhaiten siten, että johto näyttää esimerkkiä oikeista toimintatavoista. Yhteistoiminnan kannalta on tärkeää, että työntekijöitä kohtaan osoitetaan inhimillisellä työtahdilla arvostusta ja heitä kohdellaan oikeudenmukaisesti, mikä lisää luottamusta ja sitoutumista.

### **Sisäinen viestintä**

Vastaajat ovat yksimielisiä siitä, että avoin viestintä ja kaksisuuntainen kommunikointi ovat yhteistoiminnan kannalta oleellisen tärkeitä. Teoria tarjoaa tukea sille, että jos pitää valita yksi asia, johon yrityksen kannattaa panostaa onnistuneen yhteistoiminnan luomiseksi, se on viestintä. Sisäisen viestinnän toimintatavoista löytyy tiettyä yhtenäisyyttä. Suurin osa vastaajista nostaa esille avoimuuden periaatteen ja käytännössä runsaan ja reaaliaikaisen tiedotuksen. Kaikissa yrityksissä on kuukausittaisia tai viikoittaisia palavereja, joissa käsitellään koko henkilöstöä koskevia yhteistoiminnan asioita. Vastaajat ovat yhtä mieltä kasvotusten tapahtuman viestinnän tehokkuudesta mutta kaikilla aloilla sitä ei ole mahdollista toteuttaa, jolloin käytetään tehokkaita sähköisiä viestintävälineitä. Tärkeäksi nousee, että ihmisten annetaan valita ne kanavat käytännössä toteuttaa yhteistoimintaa, jotka sopivat heille. Esimerkiksi etätöissä viihtyvä koodaaja on luultavasti tottunut ja tehokas käyttämään sähköisiä järjestelmiä eikä välttämättä kokouksissa tuo tehokkaasti mielipiteitään esille kun taas

työkseen puhuva konsultti tulee mielellään tilaisuuksiin ja haluaa kasvokkaintapaamisen kommunikoidakseen parhaalla mahdollisella tavalla. Eräs IT alan vastaaja totesi sähköisten järjestelmien olevan jopa parempia tai vähintään yhtä tarpeellisia vuorovaikutuksessa kuin kokoukset, koska silloin työntekijällä on aikaa pohtia asiaa ja ujommatkin uskaltavat kommentoimaan eli mielipiteitä ja ajatusten vaihtoa saadaan enemmän. Konsultit pitävät paljon palavereja kun taas insinöörialoilla suositaan sähköistä kommunikaatiota. Luovan alan työntekijät somettavat ja bloggaavat paljon. Yhteistoiminta on johdon helposti lähestyttävyyden ja avoimuuden mielikuvien luomisen lisäksi tehty käytännössä helpoksi käyttäen kullekin alalle ja ammattiryhmälle sopivia tapoja ja laitteita.

Kaikissa yrityksissä lain edellyttämä tiedotusvelvollisuus on hoidettu mutta yritykset panostavat tiedotukseen ja viestintään paljon lakisäätteistä enemmän. Keskeisin periaate tiedottamisessa on tiedottaa asioista heti kun tietoa saadaan ja koko henkilöstölle. Eräs vastaaja kertoi, että tulossa olevasta mahdollisesta henkilöstön vähentämistarpeesta kerrottiin jo siinä vaiheessa kun merkit toimintaympäristössä olivat vasta näkyvissä mutta eivät vielä toteutuneet. Kun tilanne tuli eteen, siihen oli ehditty asennoitumaan ja valmistautumaan, henkilöstö ymmärsi välttämättömyyden ja irtisanomisista ei aiheutunut pitkäkestoista huonoa ilmapiiriä yritykseen. Avoimuuden periaatetta kuvaa se, että useampi vastaaja sanoi kaiken muun tiedon olevan periaatteessa avointa paitsi palkat ja asiakassuhteisiin liittyvät luottamukselliset tiedot. Useassa yrityksessä yrityksen sisäiseen kehittämiseen liittyvät kokoukset ja asiakirjat ovat henkilöstölle avoimia.

## **Henkilöstökoulutus**

Vastausten perusteella yritykset haluavat kehittää sekä henkilöstön ammatillista osaamista että muita itsensä kehittämiseen liittyviä taitoja. Henkilöstökoulutus sisältää lähes jokaisessa yrityksessä henkilökohtaiseen kehittymiseen liittyvää koulutusta kuten vuorovaikutustaitoja ja itsensä johtamistaitoja. Esimerkiksi eräs johtaja oli tilannut yrityksen esimiehille koulutusohjelman, jossa keskitytään yksilön henkiseen kasvuun, koska hän koki itse saaneensa koulutuksesta paljon apua yrityksen johtamiseen.



Vastausten perusteella lähes kaikki yritykset panostavat myös määrällisesti henkilöstökoulutukseen. Vastaajista kaikki sanovat, että heidän yrityksessään tarjotaan runsaasti henkilöstökoulutusta. Muutama sanoi, että henkilöstökoulutus on heidän alallaan keskeisessä roolissa. Esimerkiksi eräässä yrityksessä tiedolliseen ajan tasalla pysymiseen kuten alan lehtien ja artikkeleiden lukemiseen ja itsensä kouluttamiseen on työaikabudjetissa varattu erikseen päivittäin noin 1-2 tunnin aika.

Koulutuksen toteutustavat ja käytetäänkö esimerkiksi sisäistä vai ulkoista koulutusta riippuvat alan ja yrityksen toimintamallista. Vastausten perusteella usein suuremmissa ja kansainvälisissä yrityksissä iso osa koulutuksesta on sisäistä. Yritys voi hyödyntää kansainvälisen konsernin prosesseja ja alan paras osaaminen saattaa olla yrityksellä itsellään. Muutama vastaaja mainitsee, että lähes kaikki koulutus on ulkoista, koska työntekijät ovat huippuasiantuntijoita erityisaloilta, jolloin on mentävä täydentämään tietoja maan parhailta osaajilta tai mahdollisesti ulkomailta. Moni yritys on laatinut omia koulutusohjelmiaan, mutta eivät kaikki.

Kuvaava esimerkki siitä, että yritykset haluavat panostaa yhteistoimintaan on eräässä yrityksessä tavoitteeksi nostettu hyvä esimiespalvelu. Tavoitteena on pitää työntekijöistä huolta niin, että esimiehellä on aina aikaa vuorovaikutukselle. Yhdellä esimiehellä on vain pieni määrä alaisia. Esimiehille suunnataan paljon koulutusta yhteistyötaidoista ja palautteen annosta. Eräässä yrityksessä henkilöstökoulutus nähdään laajemmin työntekijöiden ammatti-identiteetin kasvun tukemisena kuten seuraava lainaus vastaajan kommentista osoittaa.

*”Insinöörikoulutuksessa ei opeteta pohtimaan omia ammatillisia haaveita ja tavoitteita. Sen takia yrityksessä tuemme työntekijöiden ammatillisten haaveiden ja ammatti-identiteetin luomista. Työntekijän ei kannata tehdä niitä asioita, mitä ei ole tunnustettu osaksi omaa ammatillista kasvua. Kyseenalaistetaan yleisiä stereotyyppioita. Oman ammatillisen kehityksen tunnistaminen lisää työn merkityksellisyyttä ja työtyytyväisyyttä. Sen tunnistaminen, mitä haluaa tehdä, poistaa stressaantumista.”*

Henkilöstökoulutuksen toteutustavat vaihtelevat mutta oleelliseksi yhteistoiminnan kannalta nousee se, että yritysten henkilöstökoulutus tukee yksilöiden henkilökohtaisen kehittymisen taitoja. Teoria tukee sitä, että henkilökohtainen kehittyminen kohti selkeää identiteettiä, aikuismaista toimintaa ja vastuun ottamista omasta toiminnasta on avain menestyksekkääseen yhteistoimintaan.

## **Henkilöstöedut**

Taustaoletuksena oli, että yrityksissä tarjotaan paljon henkilöstöetuja. Vastausten perusteella taustaoletus osoittautui osin vääräksi. Henkilöstöetujen määrään ei ole panostettu, sen sijaan edut kohdentuvat erityisen hyvin. Henkilöstöedut ovat usein kekseliäitä, koska kaikkien ideoita hyödynnetään. Vastauksista löytyy selkeä yhtäläisyys siitä, että henkilöstöedut ovat pääosin muodostuneet työntekijöiden aloitteesta ja ovat sekä ryhmä- että yksilökohtaisia. Henkilöstöeduissa on samanhenkisyttä mutta niiden muoto riippuu alasta, ammattiryhmästä ja henkilöstön heterogeenisuudesta. Yrityksissä on panostettu hyviin työtiloihin ja työvälineisiin, jotka voi nähdä henkilöstöetuina. Eräs vastaaja kertoi, että heillä työntekijät saavat vapaasti valita uudet työvälineet joka toinen vuosi. He ovat todenneet, että jos työntekijöille annetaan lista vaihtoehtoisista laitteista, joista he voivat valita, valinta yleensä osuu kalleimman laitteen kohdalle. Sen sijaan, jos työntekijöille annetaan täysin vapaat kädet valita laitteensa ja osoitetaan näin luottamusta, he eivät valitsekaan kalleimpia vaan työhönsä sopivimmat laitteet. Vastausten perusteella yhteinen piirre löytyy myös siitä, että kaikki vastaajat sanovat heillä tarjottavan lakisääteistä laajemmat työterveyshuoltopalvelut. Vastauksista erottuu myös se, että monen edun taustalla on toimintaa ohjaava vaikutus. Eräs vastaaja totesi, että heillä on lounasetu alakerran henkilöstöravintolaan mutta ei lounaseteleitä, koska halutaan, että työntekijät käyvät lounaalla eivätkä säästä seteleitä muihin tarkoituksiin. Henkilöstöetujen keskeinen piirre on, että eduissa on tarkoitus yhdistyä yrityksen ja työntekijän etu. Esimerkkejä henkilöstöeduista ovat liikunta- ja kulttuurisetelit, lounassetelit, hierojaetu, mahdollisuus käyttää toimitiloja ja keittiötä henkilökohtaisiin juhliin, ilmainen kahvila, mahdollisuus ostaa vanha puhelin ja läppäri itselleen edullisesti ja mahdollisuus lainata pelejä ja järjestelmäkameraa kotiin. Yhteistoiminnan kannalta keskeistä on, että henkilöstöedut ovat suunniteltu yhteistoiminnassa kaikkien ideoita hyödyntäen ja työntekijät kokevat ne itselleen sopiviksi.

## **Virkistystoiminta**

Johto ei pääsääntöisesti järjestä virkistystoimintaa mutta kaikissa yrityksissä henkilöstön virkistystoimintaa tuetaan. Suurimmassa osassa yrityksistä työntekijät

ideoivat ja toteuttavat toimintaa itsenäisesti. Muutamassa yrityksessä on käytäntö, jossa henkilöstö saa vapaasti esittää virkistymiseen liittyviä ideoita ja ideat, jotka saavat muilta eniten kannatusta, toteutetaan. Samantyyppisesti muutamassa yrityksessä on käytäntö, jossa kuka tahansa voi ehdottaa virkistystoimintaa ja jos saa idean ympärille kerättyä 10 henkilön ryhmän, yritys tukee tätä toimintaa. Vastausten perusteella suurimmassa osassa yrityksistä on 1-2 kertaa vuodessa henkilöstöpäivä. Liikunnan harrastamista tuetaan kaikissa haastatelluissa yrityksissä. Esimerkkejä virkistystoiminnasta ovat bändi- ja liikuntakerhot sekä yhdessä osallistuminen peleihin, konsertteihin ja tapahtumiin niin, että asiasta innostunut organisoii tapahtuman ja työnantaja kustantaa liput. Yhteistoiminnan kannalta vastausten perusteella nousee oleellisimpana esille se, että myös virkistystoiminta on yhteistoiminnassa suunniteltua. Tämä säästää työnantajan aikaa ja kohdentaa toimintaa paremmin sekä motivoi työntekijöitä osallistumaan. Työpaikan yhteishengen kannalta on hyvä, jos henkilöstö on myös vapaa-ajalla tekemisissä toistensa kanssa, koska se edistää yhteistoimintaa työpaikalla.

### **6.1.6 Mittaaminen**

Toiminnan mittaaminen ja seuraaminen liittyy laajalti yrityksen toimintaan eikä tutkimuksen puitteissa ollut mahdollista mennä aiheeseen kovin syvälle. Tutkimuksessa selvitettiin kuitenkin, mitkä teemat mittaamiseen ja seurantaan liittyen nousevat keskeisimmin esille, jotta päästään hieman prosesseja syvemmälle yrityksen yhteistoiminnan tutkimisessa. Vastausten analysoinnissa mittaamiseen liittyen esille nousi teema toiminnanohjausjärjestelmä

Tutkimuskysymys oli seuraava:

Mitkä ovat keskeisimmät tavat mitata ja saada tietoa toiminnasta?

#### **Toiminnanohjausjärjestelmä**

Toiminnan mittaamisessa ja seuraamisessa keskeiseksi nousi toiminnanohjausjärjestelmä, joka on yrityksissä käytössä tiedon keräämistä, toiminnan kehittämistä ja tulosten seuraamista varten. Suurimmassa osassa yrityksistä on käytössä jonkinlainen toiminnanohjausjärjestelmä, mutta ei kuitenkaan kaikissa. Vastausten

perusteella järjestelmä tukee johtamista tarjoamalla runsaasti yksityiskohtaista tietoa toiminnasta muun muassa työntekijän työtuntien jakautumisesta eri prosesseihin ja laskutuksen pohjana käytettävistä työtunneista, jolloin tiedossa on tulossa oleva kassavirta. Tiedot saadaan raporteille erilaisina koosteina osastoittain tai työntekijäryhmittäin. Järjestelmä tukee vuorovaikutusta Online-kalentereiden muodossa. Vastaajat tuovat yksimielisesti esille yhteistoiminnan ja vuorovaikutuksen ensisijaisena keinona saada tietoa ja ohjata toimintaa. Toiminnanohjausjärjestelmällä on kuitenkin roolinsa, se on muun muassa tärkeä työväline hankkia dokumentoitavaa tietoa asiakaslaskutusta varten. Järjestelmä tuottaa oikein käytettynä oikeudenmukaisuuden tunnetta henkilöstölle ja asiakkaille kun asiat ovat todennettavissa ja perusteltavissa järjestelmästä.

Muutamassa yrityksessä on käytössä työajankäyttöä seuraava toiminnanohjausjärjestelmä ja lisäksi työajanseurantajärjestelmä. Muutamassa yrityksessä ei vastaavasti työaikaan seurata järjestelmillä lainkaan. Perusteluna työajan järjestelmäpohjaiselle seurannalle on, että työntekijöiden on henkisesti helpompaa tasata työaikaansa ja esimerkiksi pyytää vapaapäiviä ylitunneista kun tunnit ovat todennettavissa järjestelmästä. Tämä lienee jäännettä aiemmin vallalla olleesta hierarkiaan ja seuraamiseen perustuvasta yrityskulttuurista. Nuoret, jotka työelämään tullessaan tottuvat toimimaan ilman työajanseurantajärjestelmää, eivät koe asiassa ongelmia. Esimerkiksi eräs vastaaja kertoi, että välillä tulee tehtyä pitkää päivää ja silloin tällöin hän pyytää vastaavasti päivän vapaaksi. Yrityksessä ei käytetä työajanseurantajärjestelmää ja hieman hämmentyneenä vastaaja totesi, etteivät ihmiset heillä häpeile pyytää vapaita. Eräs vastaaja myös totesi, että jos työaikaan haluaa käyttää väärin, se on yhtä hyvin mahdollista työajanseurantajärjestelmää käyttäessä tai ilman sitä. Työaikaansa voi työpaikalla käyttää yksityisasioiden hoitamiseen, verkossa surffailuun, pelaamiseen tai tulla aamulla työpaikalle lukemaan lehdet, jotta saa tunnit järjestelmään täyteen. Vastausten perusteella tietoa tuloksia ja työtunneista kerätään järjestelmästä myös, jotta voidaan seurata, ettei työtä tehdä liikaa. Järjestelmän avulla pystytään seuraamaan, etteivät työntekijät kuormitu ja työtä tehdä jaksamisen kannalta liikaa. Havaintoni mukaan lähinnä suhteellisen vähän aikaa sitten perustetuissa ja pienehköissä yrityksissä ei ole otettu työajanseurantajärjestelmää käyttöön. Tällöin ilman sitä toimimisesta on muodostunut normi ja osa kulttuuria eikä sen puuttuminen hämmennä työntekijöitä vaan päinvastoin. Myös alan perinteillä vaikuttaa olevan

merkitystä. Vastausten perusteella kaikille yrityksille on yhteistä se, että johdon seuranta kohdistuu työajankäytön seuraamisen sijaan tuloksiin ja siihen, mitä on saatu aikaiseksi. *”Enemmän katsotaan sitä, mitä on saanut aikaiseksi.”* Teorian perusteella sillä, mitä johto mittaa ja seuraa on merkittävämpi toimintaa ohjaava vaikutus kuin puheilla. Vastausten perusteella mittaamiseen ja seurantaan liittyen oleelliseksi tekijäksi nousee vallitseva kulttuuri ja tukeeko se yksilöiden oikeudenmukaisuuden ja rehellisyyden tunnetta. Jos kulttuuri tukee näitä arvoja, mittaamisen ja tiedonkerääminen rooli ei ole niinkään työntekijöiden seurannassa vaan se on tärkeää toiminnan ohjaamiseksi esimerkiksi asiakkaisiin ja viranomaisiin liittyen.

Vastausten analysoinnin perusteella voi nostaa esille, että täysin vastakkaiset käytänteet seurannan suhteen voivat toimia hyvin kun ne istuvat osaksi yrityskulttuurin kokonaisuutta. Yhteistoiminnan kannalta seurantajärjestelmien merkittävin vaikutus on siinä, tukevatko ne sitä sanomaa, mitä yrityksessä muuten viestitään ollen osa yrityskulttuuria. Seuranta sinällään ei ole hyvästä tai pahasta, oleellista on seurata yrityskulttuurin ja toiminnan kannalta oikeita asioita ja puuttua oikealla tavalla. Vastaajat ovat yksimielisiä siitä, että seurannan kannalta oleellinen periaate on se, että jos yksittäisiä systeemin hyväksikäyttäjiä havaitaan, heidän toimintaansa puututaan suoraan ja nopeasti. Jos seuranta on linjassa muun toiminnan kanssa, henkilöstölle syntyy oikeudenmukaisuuden tunnetta ja luottamusta työnantajaa kohtaan, mikä luo yhteistoiminnan onnistumisen edellytyksiä.

### **6.1.7 Ryhmän rajat ja identiteetti**

Scheinin viitekehyksen ryhmän rajat ja identiteetti osuudesta oli mahdollista tutkia vain pinnallisella tasolla heterogeenisuuden tai homogeenisuuden vaikutusta ryhmän identiteettiin, ja sen mahdollisia vaikutuksia yhteistoimintaan. Vastauksista nousivat esille teemat henkilöstön rakenne ja me-henki. Näkökulmana ryhmän rajoihin ja identiteettiin ovat erityisesti yhteistoimintalain esille tuomat erityisryhmät eli eri ikäiset ja perheelliset työntekijäryhmät. Jos muita teemoja nostettiin esille, tuon ne esille tulosten analysoinnissa.

Tutkimuskysymykset olivat seuraavat:

Onko henkilöstö heterogeenista vai homogeenista?

Huomioitko eri ikäisiä, perheellisiä tai muita erityisryhmiä suunnitelmissa tai toiminnassa?

### **Henkilöstön rakenne**

Henkilöstön rakenne vaikuttaa yrityskulttuuriin ja sillä on myös vaikutusta yhteistoimintaan. Henkilöstön rakenteeseen vaikuttaa muun muassa alan imago. Aloille ohjautuu töihin tiettytyyppisiä ihmisiä ja ala ohjaa tiettyyn muottiin. Haastatellut ovat sitä mieltä, että yhteistoiminnan osalta henkilöstön heterogeisuus on hyödyksi mutta myös haaste. Yrityksissä, joissa henkilöstö on melko homogeenista esimerkiksi insinöörialoilla, sopivat yhteistoiminnan muodot ja useimmille sopivat neuvotteluratkaisut on helppoa löytää. Kuitenkin vastaajat toivat esille, että monimuotoisuus on ideoiden ja luovuuden kannalta eduksi. Teoriassa on tuotu esille, kuinka yhteiskunnassa ympäröivät kulttuurit vaikuttavat yrityskulttuuriin. Esimerkiksi jos yrityksessä on töissä paljon nuoria työntekijöitä, heidän sukupolvensa jakama arvomaailma tulee osaksi yrityskulttuuria. Jos taas työntekijät ovat iältään, kansallisuudeltaan ja taustoiltaan hyvin erilaisia, yritykseen muodostuvaa kulttuuria on vaikeampi ennustaa, siihen vaikuttaa erityisesti keskeisillä paikoilla olevien henkilöiden arvomaailma. Vastaajat toivat esille, että mitä vahvemmin yrityskulttuuri perustuu yhteisesti jaetuille arvoille, sitä helpompaa monimuotoisen henkilöstön yhteistoiminta on.

Mielenkiintoista on, että tutkimuksen perusteella ei ole löydettävissä tiettyjä työntekijöiden taustekijöitä, jotka indikoisivat menestyksekkääseen yhteistoimintaan. Osassa yrityksiä henkilöstö on melko homogeeninen, ja osassa heterogeeninen. Suuressa osassa yrityksistä keski-ikä oli melko alhainen, mutta on myös yrityksiä, joissa näin ei ole. Sukupuolijakauma on keskimäärin melko tasainen, mutta on myös yrityksiä, joissa enemmistö on jompaakumpaa sukupuolta. Myös koulutustaso vaihtelee riippuen alasta, osassa yrityksistä suurimmalla osalla on korkeakoulututkinto (juristi, proviisori), mutta on myös yrityksiä, joissa työntekijöiden koulutustaso (myyjä, painaja) on alhaisempi. Tulosten analysoinnin perusteella uskon tämän johtuvan siitä, että on olennaisempaa, että työntekijän ja yrityksen arvomaailma kohtaavat ja työnantaja ja työntekijät pystyvät luomaan luottamuksellisen ja toinen toistaan kunnioittavan

yhteistoimintasuhteen, jolloin työntekijät taustasta riippumatta haluavat antaa parastaan ja saavat näin aikaan parasta tulosta.

Mielenkiintoinen havainto oli, että lähes kaikki eli 91 % vastaajista vastasivat kieltävästi kysymykseen siitä, huomioidaanko eri ikäiset ja eri henkilöstöryhmät suunnitelmissa ja toimintatavoissa. Yhdessäkään yrityksessä ei ollut käytössä ohjelmaa henkilöstön monimuotoisuuden johtamiseksi. Syynä tähän on, että vastaajien yrityksissä uskotaan työntekijöiden kohtelussa luottamuksellisuuden, kunnioituksen ja oikeudenmukaisuuden olevan universaaleja periaatteita, jotka sopivat eri kulttuuritaustaisten, ikäisten ja eri sukupuolta olevien johtamiseen. Vastaajat eivät usko, että tarvitaan erilaista johtamista, vaan että kaikkia ihmisiä voidaan johtaa menestyksekkäästi samojen periaatteiden mukaan. *“Erilaisuuden johtamista ei ole mietitty, pyritään siihen, että on yksi ryhmä.”* Kuten aiemmin on tullut esille, yritysten toiminnassa yksilöllisyys tulee kuitenkin huomioiduksi kun työntekijät voivat yhteistoiminnallisesti vaikuttaa päätöksiin, jotka liittyvät heidän työvälineisiinsä, työtiloihinsa, kouluttautumiseensa tai kehittymiseensä. Esimerkiksi eri ikäiset tai eri elämäntilanteissa olevat valitsevat itselleen parhaiten sopivat tavat toimia ja parhaiten sopivat toimintaedellytykset työn teolle ilman, että työnantajan on tarvinnut niitä heille suunnitella. Yritysten johtajat korostavat, toisin kuin usein kuulee, että päätöksiä ohjaavana periaatteena ei ole kaikkien kohtelemineen saman säännön mukaan, vaan ihmisten kohtelemineen yksilöllisesti ja niin kuin on kussakin tilanteessa oikeudenmukaista ja reilua. Tämän vuoksi yrityksissä ei ole laadittu ohjelmia työn ja perhe-elämän yhteensovittamiseksi, se tapahtuu kunkin henkilökohtaisten tarpeiden mukaan ja silloin kun siihen on tarvetta. Kun työntekijät arvostavat ja luottavat työnantajaansa, he eivät pyri käyttämään luottamusta väärin. Kuten aiemmin on tuotu esille, etuja ja vapauksia käytetään yllättävänkin maltillisesti ja niitä pyydetään vain kun on aito tarve olemassa. Vastausten perusteella yhteistoimintalain ajatus eri työntekijäryhmien tarpeiden huomioimisesta toteutuu, kun matalasta hierarkiasta johtuen päätösvaltaa omaan työhön liittyvistä asioista jää työntekijöille, vaikka työnantajan suunnitelmia asiaan liittyen ei ole tehty.

Havainnoin yrityksissä kiertäessäni, että työntekijöistä huokuu nuorekkaan ilmapiirin ominaisuuksia kuten iloisuus, uteliaisuus ja energisyys ikäjakaumasta riippumatta. Uskon tämän johtuvan siitä, että kun yritykseen on luotu avoimuuden, luottamuksen ja

positiivisuuden kulttuuri, se tarttuu ihmisiin iästä riippumatta. Työntekijöiden kasvoilta paistoi energisyys ja iloisuus tyytymättömyyden ja kyynisyyden sijaan. Alla henkilöstön rakenteen vaikutuksia yhteishengen ja yhteistoimintatapojen muodostumiseen kuvaava lainaus erään vastaajan kommentista.

*” Syyt, miksi työntekijät viihtyvät täällä, ovat yhteisöön liittyviä asioita, yhteishenki, työkaverit ja voimakas yhteenkuuluvuus. Kun ryhmäytyy samanlaisiin, se luo yhteenkuuluvuutta. Käyvät työkavereiden kanssa ulkona, elämäntilanne on samantyyppinen ja yhdistää. Työtä tehdään voimakkaasti tiimissä ja pitää löytyä luottamusta, on sanatonta viestintää ja luottamus siihen, että yhdessä tehdään. On profiloitunut nuorten työpaikkana. On tutkittu, että monimuotoisuus laittaa toimimaan paremmin, kun on esimerkiksi eri ikäisiä. Joten meilläkin on tavoitteella houkutella myös iäkkäämpiä työntekijöitä. Ihmiset ottavat eri lailla vastaan. Nuoret ihmiset pystyvät antamaan suoria käskyjä toisilleen, kukaan ei suutu. On muodostunut tapa ja kulttuuri puhua suoraan.”*

## **Me-henki**

Teorian mukaan yhteishengen muodostaminen on tärkeää työntekijöiden sitouttamiseksi ponnistelemaan parhaan tuloksen aikaansaamiseksi. Me-hengen syntymisen edellytyksiä luodaan aiemmin käsitellyillä prosesseilla, käytänteillä ja arvoperustaisella johtamisella. Käytännössä se syntyy onnistuneesta yhteistoiminnasta. Tultuaan luoduksi me-henki myös edistää huomattavasti yhteistoimintaa. Me-henki oli yritysvierailuilla aistittavissa. Kaikki vastaajat vaikuttavat aidosti ylpeiltä työpaikastaan. He käyttävät usein muotoa ”me”. Vain muutama vastaaja käytti puheessaan työnantaja ja työntekijät käsitteitä. Enemmän käytettiin sanoja ”me” tai ”yritys”. Positiivisuuden ja hyvän hengen korostaminen on yhteistä kaikille vastaajille. Yksikään vastaaja ei puhunut asioista kyyniseen sävyyn kuten ihmiset usein saattavat työpaikastaan puhua, vaikka olisivat esimiesasemassa. Puheissa ja kerronnassa mainitaan useasti hyvä me-henki mutta sitä ei toisaalta hehkuteta liikaa. Puheista välittyi mielikuva, että negatiivisia asioita ei vatvota, mutta niitä ei myöskään piilotella. Hankalat asiat käsitellään ja ratkaistaan niin, että ne mahdollisimman nopeasti lakkaavat haittaamasta yhteistoiminnan sujumista ja työviihtyvyyttä. Alla lainaus erään vastaajan kommentista. Vastaaja myös kertoi, että palautteet, joita hän itse on johdolle antanut, on otettu käsittelyyn. Periaatteena on, että jos kaikkia ideoita ei pystytä toteuttamaan, asia kuitenkin käsitellään ja ratkaisu perustellaan.



*”Yrityksessä on vapaa ilmapiiri, pyritään kannustamaan sisäiseen yrittäjyyteen, henkilöt tulevat kertomaan ajatuksiaan ja hyviä kehitysehdotuksia on lähtenyt ihmisiltä. Culture Audit® -kyselyyn liittyen tuli lisäkysymys siitä, miten yrityksessä voi nostaa esille epäkohtia. Työntekijämme sanoivat, että jos on ongelma, mä sanon sen ja puhun ihmisen kanssa, johon liittyy tai joka voi auttaa.”*

Vastausten analysoinnin perusteella voi sanoa, että nuoressa yrityksessä, jossa tekemiseen intohimoisesti suhtautuvat perustajat ovat edelleen vaikuttamassa, alusta asti positiivisen kulttuurin siirtäminen uusille työntekijöille on ollut helppoa. Me-hengen keveys on yrityksissä aistittavissa. Jos yrityksen historiasta löytyy esimerkiksi yrityskauppoja ja kulttuuria on suunnitelmallisesti lähdetty muuttamaan, on jouduttu tekemään enemmän töitä. Tutkimuksen kohteena olleista yrityksistä löytyy myös sellaisia yrityksiä, jotka todistavat, että kulttuurin systemaattinen muuttaminen yhteistoiminnallisempaan suuntaan on onnistunut muissakin elämänkaaren vaiheissa yrityksen iästä tai koosta riippumatta.

Me-henki nousi esille muun muassa seuraavissa vastaajien kommentteissa. *”Henki on avoin ja auttava, välitetään toisista.”* *”Tekemisen meininki.”* *”On hyvä yhteishenki ja siitä halutaan pitää kiinni.”* *”Hyvä henki lähtee siitä, että ihmisille annetaan vastuuta ja luotetaan, että tulee ideoita ja saa ehdottaa asioita. On yhteisiä tapahtumia ja nähdään toisia vapaa-ajallakin.”*

### **6.1.8 Valtasuhteiden ja ihmisten välisten suhteiden luonne**

Valtasuhteisiin ja organisaation ihmisten välisiin suhteisiin vaikuttaa organisaation hierarkkisuus. Teorian perusteella organisaation byrokraattisuudella ja hierarkkisuudella on vaikutusta yhteistoimintaan. Koska aihe nousi teoriasta esille, nostin hierarkkisuuden tutkimusteemaksi. Organisaation hierarkkisuus on tutkimusteemana, jotta voidaan muodostaa vaikutelma, miten taustalla oleva rakenne vaikuttaa yhteistoimintaan. Vastausten analysoinnin perusteella hierarkkisuuteen liittyen keskeisimmin esille nouseva teema oli luottamuksen ja valvonnan suhde.

Tutkimuskysymyksenä oli seuraava:

Millainen hierarkkisuuden aste yrityksessänne vallitsee?

## **Luottamuksen ja valvonnan suhde**

Teoriassa tuotiin esille se, että tehokkaille organisaatorakenteille on yhteistä matala hierarkia. Taustaoletuksena oli, että kohdeyrityksissä hierarkisuuden aste on matala. Taustaoletus osoittautui oikeaksi. Yhteistä kaikille haastatelluille yrityksille on matala hierarkia. Tutkimuksen puitteissa ei ollut mahdollista selvittää yritysten organisaatorakenteita mutta vastauksista nousee esille, että organisaatorakenteissa matalahierarkisuus tarkoittaa erityisesti sitä, että asiaa hoitavalla henkilöllä on myös valta tehdä päätöksiä. Matalahierarkisuus tarkoittaa vastaajien mielestä myös sitä, että titteleitä ja statuksia ei korosteta vaan yrityksen puheissa ja viestinnässä tuodaan ilmi, että johto kuuntelee mielellään työntekijöiden ajatuksia ja keskustelee niistä, kaikkien mielipiteitä arvostetaan ja palautteet huomioidaan. Toimintaa halutaan kehittää yhteistoiminnassa. Johdosta luodaan helposti lähestyttävä kuva. *”Meillä toimitusjohtajan ovi on aina auki.”* Yritykset eivät toki ole kokonaan ilman valvontaa. Se ei teorian perusteella ole ihannetilanne, vaan työntekijöillä tulee olla tunne, että johto on terveellä tavalla kiinnostunut siitä, mitä yrityksessä tapahtuu. Työntekijöille annetaan vastuuta ja heihin luotetaan, jolloin ajan käyttämistä päivittäisen toiminnan valvontaan ei nähdä tarpeelliseksi. *”Oikeasti annetaan ja otetaan vastuuta.”* Luottamus myös ohjaa ja motivoi työntekijöitä toimimaan vastuullisemmin. Jokaisen yksilön vastuunotto on teorian perusteella tärkeää. Tärkeintä yritykselle on motivoida työntekijöitä niin, että he haluavat tehdä parhaansa ja toimia vastuullisesti. Vallankäyttö ja valvonta ei teoriaan perustuen saa ihmistä toimimaan luovasti ja kehittämään työtä. Valvonnalla voidaan seurata vain näkyvää ja suorittavaa työtä. Ihmisten ajatteluun sillä on monen haastatellun mukaan päinvastoin negatiivinen ja passivoiva vaikutus. Eräs vastaaja, joka kiertää puhumassa yrityksensä kulttuurista, kertoi, että monet yritysjohtajat ovat kertoneet haluavansa toimia samalla tavalla. Johtoryhmät eivät kuitenkaan uskalla ottaa riskiä muuttaa omaa yrityskulttuuriaan avoimuutta ja luottamusta lisäävään suuntaan, koska he pelkäävät työntekijöiden käyttävän hyväksi lisääntyvää valtaa ja vastuuta. Tutkimustulosten perusteella pelko vaikuttaisi olevan turha mutta johdon on työstettävä oma asennoitumisensa muun muassa vallankäyttöön ja ihmissuhteiden luontoon ennen kuin uudet syvät oletukset pystyvät rakentumaan osaksi yrityksen kulttuuria.

Matalaan hierarkiaan ja valvontaan tuntuu vastausten perusteella liittyvän sääntöjen määrän minimoiminen. Moni haastateltava kertoi yrityksen periaatteena olevan että, mitä vähemmän joudutaan tekemään sääntöjä sen parempi. Esimerkiksi erään yrityksen

uudessa henkilöstöohjeessa on vähennetty sääntöjen määrää. Ei ole haluttu yhtään sääntöä, jota kaikki eivät pystyisi noudattamaan. Esimerkiksi palkattoman vapaan myöntämiselle ei monessa yrityksessä ole yksiselitteistä sääntöä, vaan vapaata voidaan myöntää, jos löytyy ratkaisuja töiden järjestelylle poissaolon ajaksi. Sääntöjen määrän vähyys on linjassa aiemmin käsiteltyyn yksilökohtaiseen ja joustavaan päätöksentekotapaan, jolloin kaikille yleisiä sääntöjä ei haluta, koska ne eivät huomioi yksilöllisiä tilannetekijöitä.

Vastausten perusteella vallitsee yksimielisyys siitä, että yritysten valvonnan huomio kohdistuu tuloksiin. Jotta matala hierarkia ja valvonta toimii, keskeiseksi nousee, että yritykseen on rakennettu kulttuuri, jonka arvot kaikki tunnustavat ja joiden mukaan toimitaan. Tällöin työntekijät voivat luottaa esimiesten käyttävän valtaa yhteisesti hyväksytyjen periaatteiden pohjalta ja ratkaisut on helpompi hyväksyä. Kun jokainen ottaa aikuismaisesti vastuun työstään ja toimii arvojen ja tiettyjen periaatteiden ohjaamana, ei byrokratiaa ja valvontaa normaalitoiminnassa tarvita. Alla on lainaus vastaajan kommentista, joka kuvaa luottamuksen ja vastuunoton asemaa yrityksen toiminnassa.

*“Tiimit tekevät itse ratkaisunsa siitä, mihin käytetään rahaa, ei ole budjettia. Toiminta on kiinni siitä mitä tiimi haluaa tehdä, henkilöstö on pitkälti insinöörimiehiä ja usein halutaan samantyyppisiä asioita. On toteutettu seinäkiipeilyä, cartingia ja illanistujaisia, veneilyä jonkun veneellä. Harvoin tulee isoja laskuja. On ohjeistettu, että käyttäkää rahaa kuten käyttäisitte omassa yrityksessä, ohjataan siihen, että oikeasti mietitään, mitä tähän voi käyttää. Puhelin- ja laitehankinnat harkitaan itse, ei ole rajoituksia tai tiettyjä malleja. Yrityksen näkemyksenä on, että turha ohjeistaminen on turhaa. Pitää itse pystyä tekemään päätöksiä ja ymmärtää, mikä on hyväksyttävää ja kohtuullista, markkinaehtoista ja businekseen sopivaa. Tulee yksilöllisiä päätöksiä. Ihmiset ottavat itse vastuun eivätkä asennoidu niin, että lopullinen vastuu on jollain muulla, jolloin hyväksikäyttäminen on aina todennäköisempää. Toiminta ja päätökset eivät ole yrityksessä hierarkiapohjaisia, jokainen case on erilainen, ratkaisut tapaus- ja tilannekohtaisia.”*

### **6.1.9 Palkitseminen**

Tutkimuksessa ei ollut mahdollista tutkia Scheinin viitekehyksen mukaista palkintojen ja statusten kohdentumista. Asian selvittäminen olisi vaatinut huomattavasti syvemmälle aiheeseen menemistä, yrityksen palkitsemisjärjestelmän avaamista ja

muiden mahdollisten etuisuuksien kohdentumisen selvittämistä. Aiheeseen liittyen palkitsemispolitiikan piirteitä ja periaatteita kysyttiin kuitenkin, jotta nähdään, miten palkitseminen yleisellä tasolla asemoituu suhteessa prosesseihin ja muihin kulttuurin osatekijöihin.

Tutkimuskysymykset olivat:

Mitkä ovat palkitsemisen yleiset piirteet ja politiikat?

Miten varmistetaan, että palkat ovat oikeudenmukaisia?

## **Palkitseminen**

Palkitseminen on luonnollisesti merkittävä yrityskulttuurin ja yhteistoiminnan rakentumista ohjaava tekijä. Teorian perusteella palkitseminen on merkittävä tekijä oikeudenmukaisuuden kokemuksessa ja muulla toiminnalla ei pysty kokonaan korjaamaan tilannetta, jos työntekijä ei koe tätä yksittäistä tekijää oikeudenmukaiseksi. Palkitsemisen oikea kohdentuminen on näin ollen myös onnistuneen yhteistoiminnan edellytys. Taustaoletuksena oli, että tutkimuskohteena olevat yritykset maksavat alan palkkataulukon ylämarginaalissa olevaa palkkaa. Oletus ei osoittautunut täysin oikeaksi. Yhdenkään vastaajan mukaan heidän yrityksensä ei kilpaile ensisijaisesti palkalla. Vastausten perusteella suurimmassa osassa yrityksistä rahapalkka on alan keskimääräisellä tasolla tai hieman sen yläpuolella. Keskimääräistä tasoa alempana palkat eivät ole yhdessäkään yrityksessä. Muutamassa yrityksessä palkka on selvästi keskitason yläpuolella. Vastaajat kertoivat, että he seuraavat palkkojen tasoa säännöllisesti alan vertailutaulukoista. Vastaajien mielestä oleellisinta on, että palkka vastaa alan keskimääräistä tasoa. Työntekijöille ei tällöin tule tarvetta vaihtaa työpaikkaa kilpailijoille pelkästään paremman palkan vuoksi. Palkankorotuksista vastaajat olivat hyvin yksimielisesti sitä mieltä, että palkat pyritään pitämään oikealla tasolla ja tekemään korotuksia ennen kuin työntekijän tarvitsee sitä pyytää.

Vastausten perusteella palkitsemisen oikeudenmukaisuus on monessa yrityksessä turvattu sillä, että yrityksessä maksetaan työehtosopimuksen mukaisia palkkoja suoraan tai soveltaen niitä. Kuitenkaan kaikki eivät koe työehtosopimuksen mukaisia palkkojakaan aina oikeudenmukaisiksi. Muutamassa yrityksessä taustalla olevat tapahtumat esimerkiksi yrityskaupat vaikuttavat nykyiseen palkkarakenteeseen, jolloin

tiettyjä palkkojen eroja ei voida selittää muilla kuin historiatekijöillä. Tällöin avoimuus asiassa auttaa työntekijöitä hyväksymään jopa sellaisenaan epäoikeudenmukaisen asian. Avoimella vuorovaikutuksella ja ymmärryksen lisäämisellä on suuri merkitys sellaistenkin asioiden hyväksymisessä, joita eivät vielä tällä hetkellä ole täysin oikeudenmukaisia. Vastausten analysoinnin perusteella oikeudenmukaisuudenkaan ei tarvitse olla täydellistä vaan riittää kun työntekijöillä on riittävän vahva tunne siitä, että siihen vilpittömästi pyritään, tällöin se tukee luottamusta työnantajaa kohtaan ja yhteistoiminnan edellytyksiä.

Tutkimuskohteena olevissa yrityksissä on töissä alan parhaita työntekijöitä. Millainen palkitseminen heitä motivoi? Eräs vastaaja, joka on myyntialan ammattilainen, kertoi yrityksen palkitsemisen piirteistä, joka kuvastaa vastausten yleistä linjaa. Hän totesi palkitsemisen motivaatiovoiman olevan lyhytaikainen ja ihminen tottuu saamiinsa lisiin eikä yhdistä niitä työn tekemiseen. Jos työn tekemistä halutaan kehittää ja parantaa, pitää olla kekseliäs ja luova liittämään palkitsemista työhön päivittäin ja viikoittain, ei vuositasolla. Vuositason bonukset pitävät palkan kilpailukykyisenä alan muihin yrityksiin verrattuna, ja rahapalkan on oltava suunnilleen alan vastaavaa tasoa, koska huonompi palkka lisää hyvien työntekijöiden vaihtuvuutta. Jos halutaan suunnata ja ohjata palkitsemisella päivittäistä työntekoa ja vaikuttaa siihen, miten työtä tehdään, tulee käyttää päivittäistä ja lyhyen ajan palkitsemista kuten tietystä ratkaisusta, asiakaspalautteesta tai myynnistä saatava tavara- tai rahapalkinto. Palkinnon suuruus ei ole merkitsevässä roolissa, se on rahana usein yritykselle pieni kuten herkkukori tai leffaliput, mutta saa aikaan motivoitumista, parempia työtuloksia ja tyytyväisyyttä.

Teorian perusteella huomiota tulisi suunnata pois yksilötason palkitsemisesta kohti ryhmätason palkitsemista. Vastausten analysoinnissa nousi kuitenkin esille, että tutkitut yritykset kohdentavat palkitsemista yksilötasolle. Yksilön henkilökohtainen kehittyminen nähdään työn tekemistä tukevana kuten jo aiemmin on tullut esille. Esimerkkinä siitä, miten palkitseminen tukee tätä ajatusta, on eräällä työpaikalla maksettava osaamisen kehittämisbonus. Palkkio maksetaan, jos vapaa-ajalla tekee asioita, jotka hyödyttävät työn tekemistä tai työyhteisöä. Työntekijälle maksetaan vapaa-ajalla tapahtuvasta itsensä kehittämisestä jopa 200 €/kuussa. Toisaalta myös koko henkilöstölle suunnattavia bonuksia oli käytössä. Vastausten perusteella palkitsemista suunnataan sekä yksilö- että ryhmätasolle. Nostaisin oleelliseksi palkitsemisen

monipuolisuuden ja kuten edellisessä kappaleessa on tuotu esille, kekseliäisyyden ja luovuuden siinä, että palkinnot tulevat niistä asioista, joihin juuri kyseisessä yrityksessä halutaan panostaa. Palkitsemispolitiikkajakaan ei kannata sellaisenaan kopioida toiselta yritykseltä, koska ne eivät välttämättä istu yrityksen omiin käytäntöihin. Vastausten perusteella ei ole löydettävissä tiettyä palkitsemispolitiikan taktiikka, joka olisi ylivertainen. Monessa yrityksessä palkitsemisen kehittäminen oli työn alla. Palkitsemisen osalta lienee myös aina kehitettävää, koska se tulee hieman toimintaa perässä, jotta se vielä paremmin tukisi ja motivoisi toteuttamaan tavoitteita ja olisi linjassa kulttuurin muiden tekijöiden kanssa.

Vastauksista käy ilmi, että yritykset panostavat erityisesti suoritusten arvostamiseen ja juhlistamiseen. Kuten prosessien kohdalla on käynyt ilmi, yritykset järjestävät yhteisiä tilaisuuksia viikoittain ja kuukausittain. Yhteistä tilaisuuksille on, että niissä juhlistetaan suoriutumista, tuloksia ja muita onnistumisia. Ryhmien ja yksilöiden onnistumisille nostetaan maljoja ja hurrataan. Kaikissa yrityksissä juhlistaan hyviä tuloksia ja saavutuksia voittoina ja nostatetaan sillä me-henkeä yhteistoiminnan tueksi. Vastausten perusteella jokapäiväisiä huomionosoituksia ja palautetta annetaan työntekijöille paljon. Nämä ovat teorian perusteella parasta palkitsemista ja rakentavat onnistunutta yhteistoimintaa.

## **7 JOHTOPÄÄTÖKSET**

Yhteistoimintalainsäädännön ja yhteistoiminnan tarkoitus on edistää työpaikan ja työelämän jatkuvaa kehittämistä ympäröivän yhteiskunnan rakenteiden jatkuvan muutoksen mukana. Jotta työympäristön muuttuviin haasteisiin pystytään vastaamaan ja löydetään parhaat ratkaisut, täytyy työnantajan ja työntekijöiden olla jatkuvassa vuorovaikutteisessa yhteistoiminnassa keskenään. Yhteistoimintaan näytetään suhtautuvan työpaikoilla liian prosessimaisesti, vaikka onnistuneen yhteistoiminnan edellytyksiä tutkimuksen perusteella ovat yrityskulttuurin arvot ja periaatteet, joille on yhteistä ihmisten arvostaminen, heihin luottaminen ja kyvykkäinä pitäminen.

Johtajien oma henkinen kasvu ja itsensä johtamistaidot nousevat tutkimuksen mukaan tekijöiksi, jotka vaikuttavat siihen, osataanko yhteistoimintaa hyödyntää ja uskotaankosen vaikutuksiin. Tutkimuksen perusteella yhteistoimintaan vaikuttaa johdon ja

esimiesten käsitys työntekijöiden ominaisuuksista ja kyvyistä ihmisinä. Tutkimuksessa mukana olleita ja muita yrityksiä, jotka pitävät yhteistoimintaa arvokkaana, kuvaa Heinosen ym. (2011, 18-27) luonnehdinta siitä, millaisille yrityksille valmentava dialogi sopii. Yrityksissä ajatellaan, että kaikilla ihmisillä on paljon osaamista ja annettavaa ja kaikkien aivot, taidot ja intuitio pitäisi saada käyttöön. Heinonen ym. puhuu oman ajattelun kehittämisestä yhtenä suurista nykypäivän kyvykkyyksistä ja osaamistarpeista, tarpeesta keskittyä ja päästää irti asioista, jotka eivät ole olennaisia. Kirjoittajat toteavat, että yhdessä ajatteleminen ei ole helppoa, eikä ryhmässä välttämättä löydy siihen heti kyvykkyyttä. Liian usein erityisesti ryhmätilanteissa ihmiset lakkaavat ajattelemasta ja toistelevat ajattelun sijaan totuttuja, automatisoituneita totuuksia ja ennakkokäsityksiä. Tämän väitteen kanssa voi varmasti moni olla samaa mieltä. Uskon sen kuitenkin johtuvan lähinnä harjoittelun puutteesta. Tutkimuksessa selvisi, että esimerkkejä yhteistoiminnallisen kulttuurin avulla johdetuista yrityksistä ei vielä ole paljon. Monella työpaikalla on ennakkoluuloja eikä esimerkiksi luottamuksen ja valvonnan suhdetta ole uskallettu lähteä muuttamaan, vaikka asiasta puhutaan paljon ja moni ajatuksena hyväksyy yhteistoiminnan hyödyt ja mahdollisuudet.

Tutkimuksen mukaan yritys voi missä tahansa vaiheessa päästä onnistuneen yhteistoiminnan ja kehittymisen kehään mukaan. Yrityksen taustasta ja nykytilasta riippuu, kuinka paljon se joutuu kääntämään kurssia ja tekemään töitä muutosten aikaansaamiseksi. Kulttuurin muutosta ei voi suoraviivaisesti ohjata, koska siihen vaikuttavat kaikkien organisaatiossa työskentelevien jaetut kokemukset. Yritys voi tarjota raamit, joiden avulla muutos lähtee tapahtumaan ja ruokkimaan itse itseään. Yrityksessä täytyy uskaltaa päästä irti vanhoista syvistä oletuksista ja kannustaa ihmisiä erilaiseen ajattelutapaan. Yhteistoiminnan lisääminen vaatii tahtoa ja rohkeutta. Kyse on myös sitoutumisesta ja uskosta tuloksiin, koska kuten kehittämisessä aina, tulokset eivät näy heti. Kyseessä ei ole on/off kytkin, vaan pienten askelten avulla tapahtuva kulttuurin muutos. Globaalissa kilpailussa on tärkeää olla paras, mutta usein paremmuus ratkaistaan pienillä marginaaleilla, joissa henkilöstön innostuksella, asenteella ja arvoilla on ratkaiseva rooli.

Tutkimuksen johtopäätöksenä on, että onnistunut yhteistoiminta yli lainsäädännön määräysten vaatii yrityskulttuurin muutosta niin, että kaikki, mitä yrityksessä tehdään tukee työnantajan ja työntekijöiden välisen luottamuksen ja arvostuksen kasvua ja siten

yhteistoiminnan edellytyksiä. Tiedyt toteutustavat sen sijaan eivät ratkaise yhteistoiminnan onnistumista, vaan erilaisilla käytänteillä voidaan päästä hyvään lopputulokseen. Hyviä käytänteitä ja prosesseja ei voi kokonaisuutena suoraan kopioida toiselta yritykseltä, koska monet niistä eivät sellaisenaan istu toiseen organisaatioon, jos johto toiminnallaan viestii muuta ja välittää toisenlaisia arvoja. Johdon pitää kiinnittää huomio oman yrityksen kulttuuriin ja ottaa käyttöön käytäntöjä, jotka tukevat sen kehittymistä sellaiseen suuntaan kuin halutaan. Tutkimuksen perusteella olennaisinta onnistuneen yhteistoiminnan luomisessa ei ole tietynlainen nippu työntekijäetuja, prosesseja ja käytäntöjä, vaan luottamusta, ylpeyttä ja yhteishenkeä kasvattavien vuorovaikutussuhteiden muodostaminen työpaikalla.

Tämä sosiaalinen pääoma ei ole pelkkiä pehmeitä arvoja, vaan investointi, joka tuottaa parempia liiketoiminnan tuloksia. Kuten tutkimuksesta käy ilmi, yhteistoimintaa ei tarvitse pitää arvona sinällään, kuten eivät menestyneetkään yritykset tee. Ne tietävät, että se johtaa hyviin liiketoiminnallisiin tuloksiin. Se johtaa sisäisen kulttuurin välittymiseen yrityksen ulkopuolelle, koska työntekijä siirtää oman kokemuksensa yrityksestä asiakkaalle. Ulkoista imagoa ei voi hallita kuten ennen, koska kaikki on läpinäkyvää ja ainoa ratkaisu on pitää sisäinen todellisuus kunnossa, jolloin omista työntekijöistä tulee yrityksen faneja. Työntekijät, jotka ovat saaneet kokea oikeudenmukaista ja yksilöllistä kohtelua, ymmärtävät sen merkityksen ja haluavat luoda asiakkaille saman kokemuksen. Kaikki toiminta tähtää lopulta onnistuneen tuotteen tai palvelun tuottamiseen. Siihen myös yhteistoiminta tähtää ja antaa parhaat edellytykset silloin kun työnantaja haluaa ottaa kaikkien osaamisen käyttöön ja työntekijät haluavat jakaa osaamistaan ja ideoitaan.

Vaarana vahvan yhteistoiminnan yrityksille on tutkimuksen perusteella ryhmäajattelun negatiivisen puolen eli ryhmäkoheesion piirteiden ilmeneminen. Vahvalla johtamisfilosofialla, yhteishengellä ja ryhmän saavuttamalla menestyksellä on luotu yhteistoiminnan ilmapiiri, joka saattaa ruokkia kritiikkittömyyttä kun kaikki haluavat puhaltaa yhteen hiileen ja ylläpitää lämpimiä välejä toisten kanssa. Yritysten haasteena on säilyttää kulttuurin avoimuus, suoraan puhumisen ja kyseenalaistamisen taito kun ne kasvavat suuremmiksi.

Ymmärsin tutkimusprosessin aikana, että yhteistoiminnallisuuden hyötyjen jakaminen



lokeroihin kuten vaikutukset talouteen, innovaatioihin tai hyvinvointiin, on aina riittämätöntä, koska mitä tahansa yritys tekeekin, se tekee sen paremmin kun työnantaja ja työntekijät ovat runsaassa vuorovaikutuksessa ja yhteistoiminnassa keskenään. Yrityksen omat uniikit tavoitteet ja käytännöt kaikkine pienine ja sille ominaisine piirteineen ovat niitä, jotka yrityksessä tulevat tehokkaammin tehdyiksi. Yhteistoimintaa tulee tukea ja edistää, jotta ihmiset tutustuvat toisiinsa, luottavat toisiinsa ja jakavat toisilleen tietoa yhteisen edun vuoksi.

Tutkimuksen perusteella kun luottamus on kohdallaan, työntekijät venyvät ja ymmärtävät työnantajaansa paremmin ja tietävät, että työnantaja tekee ratkaisut oikeilla arvoperustoilla myös taloudellisesti vaikeina aikoina. Investoinnit onnistuneeseen yhteistoimintaan tuottavat vaikeammalla hetkellä hedelmää kun työntekijöillä on tilaisuus antaa vastalahja siitä hyvästä, mitä yritys on tehnyt aiemmin heidän eteensä. Jos sen sijaan heikennetään työntekijöiden etuuksia ja vaaditaan suuria ponnistuksia, ei työntekijä halua taistella tällaisen yrityksen puolesta. Onnistunutta yhteistoimintaa toteuttavissa yrityksissä hyvä ikään kuin laitetaan kiertämään, minkä voi nähdä auttamisen ja antamisen kehänä organisaation jäsenten kesken. Näin luodaan kestävä ja kokonaisvaltainen onnistumisen kulttuuri.

Tutkimuksen perusteella yritykset tulevat toteuttaneeksi yhteistoimintalain hengen mukaista yhteistoimintaa olematta välttämättä tietoisia lainsäädännön vaatimuksista, koska ne kokevat yhteistoiminnan johtavan parhaalla mahdollisella tavalla liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamiseen. Yhteistoimintalailla on merkityksellinen tarkoitus ja tehtävä työelämän kehittäjänä. Sen imagoa pitäisi kuitenkin uudistaa niin, että lain tarkoitus ymmärretään ja ymmärretään sen tavoittelevan toiminnan tuloksellisuutta henkilöstön hyvinvointia lisäämällä, eikä sitä mielletä irtisanomislaiksi. Erään haastateltavan kanssa saimme ajatuksen siitä, voisiko yhteistoimintalain eriyttää laiksi yhteistoiminnasta henkilöstön vähentämistilanteessa ja erikseen muussa toiminnassa. Näin ratkaistaisiin lain imagolliset haasteet kun yhdessä laissa on tällä hetkellä säädetty irtisanomisista ja toiminnan kehittämisestä, on mielikuva väistämättä ristiriitainen suurimmalle osalle ihmisistä.

Kun puhutaan matalasta hierarkiasta, unohdetaan usein, että täydellinen valvomattomuus tai organisaatio ilman hierarkiaa ei useimmiten ole ihannetilanne.

Tutkimuksissa on havaittu, että johdon valvonta lisää luottamusta. Hierarkia ja luottamuksen kulttuuri eivät ole toisiaan poissulkevia. Tutkimus puoltaa onnistuneen yhteistoiminnan kannalta parhaana ratkaisuna rakenteeltaan matalaa hierarkiaa ja jaettua vastuuta niin, että ihmiset tekevät omaa työtä ja hyvinvointia koskevat päätökset, jolloin he ottavat niistä vastuuta. Tutkimuksen perusteella luottamuksen jakaminen lisää erityisesti vastuunottoa, joka parantaa yrityksen toimintaa. Jonkinlainen seuranta tarvitaan, jotta johto voi osoittaa olevansa kiinnostunut suorituksista, palkita oikeita ihmisiä ja juhlistaa saavutuksia. Yrityksen itseohjautuvuus ei vähennä tarvetta vahvalle johtajuudelle ja rohkealle esimerkille, joka ohjaa kehitystä oikeaan suuntaan ja tukee työntekijöitä saavuttamaan täyden potentiaalinsa. Esimiesten pitää kehittää taitojaan tehdä ratkaisuja periaatteiden ja arvojen pohjalta. Pitää päästä pois yleistysten ja teorioiden maailmasta ja katsoa asioita tilannekohtaisesti kuten ne tapahtuvat monimutkaisessa maailmassa. Tutkimuksen yritysten tavoitteena on luoda yhteistoiminnallinen yrityskulttuuri, jonka eettiset arvot ja periaatteet ohjaavat jokaista toimimaan oikein ja tekemään oikeita tilannekohtaisia ratkaisuja. Kaikkea ei voida kirjoittaa sääntöihin tai lainsäädäntöön, jotka tulevat aina hieman todellisuudesta jäljessä. Maailma monimutkaistuu muun muassa lisääntyvän teknologian ja kulttuurien sekoittumisen vuoksi ja ajatus siitä, että lakia pitäisi säätää koko ajan uusiin tilanteisiin, ei ole realistinen. Siksi lainsäädännön pitäisi taata vähimmäisoikeudet tilanteissa, joissa parempaa ratkaisua ei ole tai luottamus häviää väärinkäytöksen seurauksena. Systemin hyväksikäyttäjiä on aina mutta heidän takiaan ei kannata rajoittaa koko organisaation hyvinvointia ja luovaa toimintaa, vaan jakaa vastuuta sille suurimmalle osalle ihmisistä, jotka toimivat luottamuksellisesti. Jos ilmenee ongelmia, ne ratkaistaan tapauskohtaisesti heti alkuvaiheessa.

Yhteistoiminnan tutkiminen tarjoaa paljon mahdollisuuksia. Nyt tutkimuskohteena olivat yleiset tekijät ja piirteet sille, miten sitä toteutetaan onnistuneesti. Mielenkiintoista olisi tutkia yhteistoimintaa tapauskohtaisesti syvemmin ja myös työntekijöiden näkökulmasta. Mielenkiintoista olisi tehdä syvemmälle menevä tietyn yrityksen yhteistoiminnan kehittämiseen kohdistuva tutkimus, jossa selvitettäisiin koko organisaation henkilöstön mielipiteitä ja sitä, miten yhteistoimintakulttuuri on muuttunut ja mitkä ovat olleet muutoksessa keskeisiä tekijöitä. Tutkimuksen voisi toteuttaa esimerkiksi yrityksessä, jonka historiassa on yrityskauppoja, jolloin on jouduttu sulauttamaan yhteen useamman organisaation toimintatavat ja luomaan niistä

kokonaan uusi kulttuuri. Mielestäni asenteita yhteistoimintaa kohtaan on jo hyvin kartoitettu ja tutkimus olisi hyvä suunnata käytäntöön ja toteutukseen. Koska nimenomaan työpaikkojen suhtautumisessa yhteistoimintaan ja sen menestyksekkäässä toteuttamisessa on tämän tutkimuksen perusteella kiilu.

*”Meihin panostetaan paljon. Olen saanut aivan uskomattoman tilaisuuden ja vastuun nuoresta iästä huolimatta – täällä luotetaan ja uskotaan sekä tarjotaan ainutlaatuisia mahdollisuuksia oppia ja verkostoitua talon sisällä.  
I 3 this company! :)”*

Yllä oleva lainaus Rossin teoksesta (2012, 297) on mielestäni voimakas kommentti, joka kertoo, että vastaaja on innostunut ja halukas tekemään työtä yritykselle. Vahva ja yhteistoiminnallinen yrityskulttuuri vastaa ihmisten työn mielekkyyden kaipuuseen ja mahdollistaa työpaikkaan ja ryhmään samaistumisen. Yrityksen missiota seuraamalla ja sen kulttuuriin liittymällä ilmaistaan omaa identiteettiä. Yrityskulttuuri ja imago tulevat selkeämmin olemaan yrityksen menestystekijät, koska parhaat työntekijät valitsevat työpaikkansa niiden perusteella. Uskon, että hyvinvoivien työpaikkojen määrä kasvaa tulevaisuudessa, mutta kulttuurien muuttuminen on hidasta. Yllä olevan kommentin lausuneen työntekijän asennoitumisessa työhön on valtava ero verrattuna siihen, että moni suomalainen lähtee joka aamu työpaikalleen toivoen, ettei tarvitsisi. Työelämän edelleen fragmentoitua entistä selvemmin tulee näkymään se, että toisilla työpaikoilla voidaan huonosti ja ihmiset jättäisivät työnsä, jos se olisi taloudellisesti mahdollista. Toisaalta toisilla työpaikoilla työntekijät identifioituvat työnantajiinsa, joita kohtaan he tuntevat luottamusta, yhteisöllisyyttä ja arvostusta haluten tarjota parhaan mahdollisen työpanoksensa.

## LÄHTEET

- Aaltio-Marjosola, I. 1991. Cultural Change in a Business Enterprise. *Studying a Major Organizational Change and Its Impact on Culture*. Acta Academiae Oeconomicae Helsingiensis, A:80. Helsinki.
- Adler, P. S. & Kwon, S-W. 2002. Social Capital. Prospects for a new concept. *Academy of Management Review* 27 (1), s. 17-40.
- Antila, J. & Ylöstalo, P. 2002. Proaktiivinen toimintatapa. Yritysten ja palkansaajien yhteinen etu? *Työpolittinen tutkimus* 239. Työministeriö: Helsinki
- Alasuutari, P. 1993. Laadullinen tutkimus. Vastapaino: Tampere.
- Antola, M. Parnila, K. & Skurnik-Järvinen, H. 2007. Yhteistoimintalaki käytännönläheisesti. Helsingin seudun Kauppakamari. 1. painos. Edita Prima Oy: Helsinki.
- Banner, D. K. 1987. Of Paradigm, Transformation and Organizational Effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 8 Iss: 2, s.17 – 28.
- Baum, H. S. 1989. Organizational Politics Against Organizational Culture. A Psychoanalytic Persective. *Human Resource Management*. Vol. 28. Iss. 2, s. 191-206.
- Bijlsma-Frankema, K. M. & van de Bunt, G. G. 2002. In search of Parsimony. A Multible Triangulation Approach to Antecedents of Trust in Managers. *Research paper*.
- Bourdieu, P. 1986. The forms of capital. Teoksessa John G. Richardson (toim.) *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. Greenwood Press: New York, s. 241-258.
- Burchell, M. & Robin, J. 2011. The Great Workplace. How to build it, how to keep it, and why it matters. First edition. HB Printing: The United States of America.
- Buchanan, D. A. & McCalman, J. 1989. High Performance Work Systems. The Digital Experience. Routledge: London.
- Coleman, J. S. 1990. Foundations of Social Theory. The Belknap Press of Harvard University Press: Cambridge.
- Colquitt, J. A. 2001. On the Dimensionality of Organizational Justice. A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology* 86 (3), s. 386-400.
- Eklund, J. Miettinen, T. Keinänen, A & Väättänen, U. 2010. Uusi yhteistoimintalaki yrityksille. Uuden yhteistoimintalain vaikutusten arviointitutkimus. *Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja*. Edita Publishing Oy: Helsinki.
- Eskola, A. 1982. Vuorovaikutus, muutos, merkitys. Sosiaalipsykologian perusteiden kriittinen tarkastelu. Tammi: Helsinki.
- Eskola J. & Suoranta J. 2001. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino: Tampere.
- Granovetter, M. 1985. Economic Action and Social Structure. The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 94, Supplement, s. 95-120.
- Great Place to Work® Institute Finland Oy. Tietoa yrityksestä. Saatavilla osoitteista:  
<http://www.greatplacetowork.net/about-us/our-history>  
<http://www.greatplacetowork.com/about-us/our-company>  
<http://www.greatplacetowork.fi/tietoja-meistae/historiamme>  
<http://www.greatplacetowork.com/about-us/why-we-do-what-we-do>

- <http://www.greatplacetowork.net/our-approach/what-is-a-great-workplace>  
<http://www.greatplacetowork.fi/toimintatapamme/mitae-hyoetyae-siitae-on>  
<http://www.parempityoelama.fi/parhaat-tyopaikat/>  
<http://www.greatplacetowork.fi/palvelumme/tutkimus-ja-mittaus>  
 [Luettu 15.2.2014]
- Haavasoja, T. 2011. Hyvään Yhteistoimintaan – opas henkilöstön edustajille. Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL. JHL monistamo: Helsinki.
- Heinonen, S. Klingberg, R. & Pentti, P. 2011. Kaikkien aivot käyttöön. WSOY: Helsinki.
- Hirvikorpi, H. 2009. Yrityskulttuuri 2009. Keskuskauppakamari: Helsinki.
- Kauppinen, T., Mattila-Holappa, P., Perkiö-Mäkelä M., Saalo, A., Toikkanen, J., Tuomivaara, S., Uksulainen, S., Viluksela, M & Virtanen, S. (toim.) 2013. Työ ja terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Työterveyslaitos. Tammerprint Oy: Tampere.
- Hofstede G., Hofstede G. J. & Minkov M. 2010. Cultures and Organizations. Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival. Revised and expanded third edition. The McGraw-Hill Companies: The United States of America.
- Jung, C. G. 1991. Symbolit. Piilotajunnan kieli. Otava: Helsinki.
- Juuti, P. 1992. Yrityskulttuurin murros. Aavaranta Oy. Tammer-Paino Oy: Tampere.
- Koivumäki, J. 2008. Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Tampereen Yliopistopaino Oy: Tampere.
- Koistinen, P. 2006. Outo, vieras ja pelottava yt: tutkimus yhteistoimintamenettelyistä Vattenfall Verkko Oy:ssä. Pro gradu -tutkielma. Helsingin yliopiston sosiologian laitos.
- Kärriylä, I. 2012. Yritysdemokratia vai yhteistoiminta? Kamppailu työelämän demokratisoinnin käsitteistä 1960- ja 1970-lukujen Suomessa. Pro gradu -tutkielma. Helsingin yliopiston valtiotieteellinen tiedekunta.
- Lahdes, T. 2012. Samassa veneessä. Tositarinoita hyvästä yhteistoiminnasta. Solar Solutions Oy: Tallinna.
- Lamponen, H. 2013. Yritystoiminnan laatu, yhteistoiminta ja työelämän kehittäminen on jakamaton kokonaisuus. *Työpoliittinen Aikakauskirja*. 2/2013.
- Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007.
- Leana, C. R. & van Buren, H. J. 1999. Organizational Social Capital and Employment Practices. *Academy of Management Review* 24 (3), s. 538-555.
- Lyly-Yrjänäinen, M. 2014. Työolobarometri. Syksy 2013. Ennakkotietoja. *Työ- ja elinkeinoministeriö*. Työelämä- ja markkinaosasto/Työelämän sääntely -ryhmä.
- Mikkola, A. 2012. Hyvän työpaikan dimensiot. Opinnäytetyö. Metropolia ammattikorkeakoulu.
- Mitroff, Ian. 1989. Stakeholders of the Organizational Mind. Jossey-Bass: San Francisco.
- Moorman, R. H. 1991. Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors. Do fairness perception influence employee citizenship. *Journal of Applied Psychology* 76 (6), s. 845-855.
- Möllering, G. 2005. The Trust/Control Duality. An Integrative Perspective on Positive Expectations of Others. *International Sociology* 20 (3), s. 283-305.

- Nahapiet, J. & Ghoshal, S. 1998. Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review* 23 (2), s. 242-266.
- Putnam, R. D., Leonardi, R. & Nanetti, R. Y. 1993. Making Democracy Work. Civic Traditions in Modern Italy. Princeton University Press: New Jersey.
- Rossi, A. 2012. Kulttuuristrategia. Helsingin seudun Kauppakamari. Kariston Kirjapaino Oy: Hämeenlinna.
- Salo, Taru. 2009. Henkilöstön osallistaminen ja yhteistoiminta ulkomaalaisomisteisissa erikoiskaupan ketjuissa. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopiston kauppa- ja hallintotieteiden tiedekunta.
- Schein, E. H. 2001. Yrityskulttuuri –selviytymisopas. Tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Suomen Laatu keskus Koulutuspalvelut Oy. Tammer-Paino Oy: Tampere.
- Schein, E. H. 1985. Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass: San Francisco.
- Sinervo, T. Elovainio, M. Pekkarinen, L & Heponiemi, T. 2005. Organisaation toiminnan oikeudenmukaisuus luottamuksen ja motivaation perustana. Teoksessa Jokivuori, P. (toim.) Sosiaalisen pääoman kentät. Minerva Kustannus: Jyväskylä.
- Toffler, Alvin. 1991. Suuri käänne. Otava: Keuruu.
- Van de Bunt, G. G., Wittek, R. P. M. & de Klepper, M. C. 2005. The Evolution of Intra-Organizational Trust Networks. The Case of a German Paper Factory. An Empirical Test of Six Trust Mechanism. *International Sociology* 20 (3), s. 339-369.
- Vogt, J. & Murrell, K. 1990. Empowerment in Organizations. Pfeiffer and Company: San Diego.
- Äimälä, M. (toim.). 2007. Yhteistoimintalaki. Keskeinen sisältö, säädökset ja hallituksen esitys. WSOY: Juva.

# **LIITTEET**

## **LIITE 1**

### **Haastattelukysymykset**

#### **A Yrityksen ja haastateltavan taustatiedot**

1. Mikä on vastaajan asema organisaatiossa?
2. Mikä on yrityksen ikä?
3. Mikä on työntekijöiden määrä?

#### **B Yhteistoiminnan muodot ja yhteistoimintalaki**

4. Onko työpaikalle valittu luottamusmiehet / henkilöstön edustajat?
5. Toimiiko työpaikalla yhteistoimintatoimikunta?
6. Miten yhteistoimintalain velvoittamaa yhteistoimintaa toteutetaan?
7. Mitä mieltä olet yhteistoimintalaista?

#### **C Arvot, strategia, päätöksenteko ja päämäärät**

8. Miten arvot mielestäsi vaikuttavat yhteistoimintaan?
9. Millainen on strategiaprosessi yhteistoiminnan näkökulmasta?
10. Millainen on yrityksen päätöksentekoprosessi yhteistoiminnan näkökulmasta?
11. Millainen on henkilöstösuunnittelun prosessi yhteistoiminnan näkökulmasta?
12. Onko työpaikalle laadittu yhteistoimintalain mukaiset vuosittaiset suunnitelmat, henkilöstösuunnitelma ja koulutustavoitteet?

#### **D Prosessit rakenne ja järjestelmät**

13. Millainen on rekrytointiprosessi yhteistoiminnan näkökulmasta?
14. Miten perehdytys on järjestetty yhteistoiminnan näkökulmasta?

15. Miten sisäistä viestintää toteutetaan?
16. Millaiset ovat liukumat, joustot, työaika- ja poissaolokäytännöt?
17. Millaista henkilöstökoulutusta ja kenelle yrityksessä järjestetään?
18. Millaisia henkilöstöetuja ja kenelle työnantaja tarjoaa?

### **E Mittaaminen**

19. Mitkä ovat keskeisimmät tavat mitata ja saada tietoa toiminnasta?

### **F Ryhmän rajat ja identiteetti**

20. Onko henkilöstö heterogeenista vai homogeenista?
21. Huomioitko eri ikäisiä, perheellisiä tai muita erityisryhmiä suunnitelmissa tai toiminnassa?

### **G Valtasuhteiden ja ihmisten välisten suhteiden luonne**

22. Millainen hierarkisuuden aste yrityksessänne vallitsee (vapaasti määriteltynä)?

### **H Palkitseminen**

23. Mitkä ovat palkitsemisen yleiset piirteet ja politiikat?
24. Miten varmistetaan, että palkitseminen on oikeudenmukaisia?