

Työn epävarmuuden organisaatiotasoinen käsittely: voiko johto vaikuttaa henkilöstön kokemaan epävarmuuteen?

Mika Happonen

ORGANIZATIONAL COPING WITH JOB INSECURITY: CAN MANAGEMENT REDUCE JOB INSECURITY?

This study examined whether management practices are in relation to perceived job Insecurity by survivors in restructuring organizations. Management practices were studied using three organizational coping strategies introduced by Greenhalgh (1991). The use of the *preventative* strategy aims to prevent organizational crises and restructurings, which usually cause high job insecurity among workers. The use of the *ameliorative* strategy aims to support job losers and indirectly to calm down survivors concerned about their future. *Restorative* strategy focus directly on survivors and the use of the strategy aims to support them. A *longitudinal data* concerning survivors (n=219) was collected in 1995 and 1996 in four organizations: municipal social and health care sector, bank, factory and hypermarket. The data was used to analyze the relationships between the use of organizational coping strategies and perceived job insecurity, and whether management could reduce perceived insecurity by using these strategies. Job Insecurity was in relation to the use of preventative and restorative strategies; job Insecurity was most prevalent when the use of these two coping strategies was passive. Unlike hypothesized, the use of ameliorative strategy was not in relation to perceived Insecurity among survivors.

Key words: job insecurity; organizational coping strategies; survivors; longitudinal data

JOHDANTO

Kontingenssiteorian mukaan yrityksen menestymistä määrittää sen kyky sopeutua toimintaympäristöönsä (vrt. Schienstock 1997). Sopeutuvuuteen ja kasvuun tai taantumiseen vaikuttavat tekijät voidaan jakaa organisaation sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Taantumista aiheuttavat yhtäältä ympäristön muuttuminen ja yrityksen kyvyttömyys sopeutua muutoksiin, esimerkiksi kyvyttömyys kilpailla supistuvista markkinoista tai

siirtyä kannattavammille markkinoille. Toisaalta taantumista voi tapahtua vakaassa toimintaympäristössä yrityksen sisäisten muutosten seurauksena. Yritys saattaa esimerkiksi »sokaistua» aiemmasta menestyksestä, jolloin tuotteiden laatu, yrityksen herkkyyt asiakkaiden toiveille ja kyky kehittää tuotteitaan kysynnän (lyhyellä tähtäimellä) mukaan voivat heikentyä. (Greenhalgh & Sutton 1991, Whetten 1987, vrt. Staw ym. 1981)

Jotta taantuva yritys selviytyisi ongelmistaan, tulee yrityksen johdon toteuttaa muutoksia, jotka voidaan jakaa ongelmien luonteen perusteella strategisiin ja operationaalisiin muutoksiin (vrt. Greenhalgh 1983, Harrigan 1981, Whetten 1987). Strategisia ongelmia aiheuttaa yrityksen sopeutumattomuus toimintaympäristöönsä. Sopeutumattomuuteen voivat johtaa esimerkiksi kiristyvää kilpailu, muodin ja kulttuuristen arvojen muuttuminen sekä yrityksen tuotteen heikkous, vanheneminen tai teknologinen jälkeenyys. *Strategisia muutoksia* ovat esimerkiksi pyrkimys säilyttää tai vahvistaa markkina-asemaa investoimalla tuotekehitykseen ja tuotantoon, kilpailemalla tuotteen tai palvelun hinnalla ja laadulla tai siirtymällä vain kannattavien tuotteiden valmistamiseen. (Harrigan 1981, Whetten 1987)

Operationaaliset ongelmat koskevat tapoja, joilla organisaatio toteuttaa valitsemaansa toimintastrategiaa. *Operationaaliset muutokset* ovat luonteeltaan usein supistuksia, leikkauksia, siirtoja tai joustoja. Toiminnallisia ongelmia saatetaan pyrkiä ratkaisemaan vähentämällä työntekijöitä pysyvästi tai väliaikaisesti lomauttamalla, siirtämällä työntekijöitä toisiin tehtäviin tai leikkamalla työntekijöiden työaikaa tai palkkaa. Erilaisilla joustoilla, esimerkiksi muuttamalla työaikoja ja kouluttamalla työntekijöitä monitaitoisiksi sekä hankkimalla joitakin tuotannon osatekijöitä ulkopuolelta, voidaan toimintaa sopeuttaa toimintaympäristön hetkellisiin muutoksiin. (Greenhalgh 1991, Julkunen & Nätti 1994)

Parinkymmenen viime vuoden aikana radikaalit muutokset, esimerkiksi supistukset ja fuusiot,

ovat lisääntyneet työpaikoilla (Hyman 1991). Muutosten lisääntymisestä huolimatta muutostaitojen ja -resurssien merkitys on ymmärretty vain harvoissa yrityksissä. Suunnittelu on usein puutteellista ja työntekijöitä ei oteta huomioon muutoksia toteutettaessa (Callan 1993, Greenhalgh 1991). Muutoksilla, erityisesti supistuksilla onkin epäilty olleen enemmän kielteisiä kuin myönteisiä vaikutuksia (Kets de Vries & Balazs 1997).

Muutosten vaikutuksia henkilöstöön ilmentää koettu työn epävarmuus. Työn epävarmuuden kokeminen yleisty samanaikaisesti muutosten lisääntymisen kanssa 1980 ja 90-luvuilla (OECD 1997, Ylöstalo ym. 1996). Usein työttömyysuhka ja epävarmuus on liitetty erityisesti ns. sekundäärisektorin työpaikkoihin (Jacobson & Hartley 1991, Nätti 1989). Nytemmin epävarmuus on tullut tutuksi myös asiantuntija- ja johtotehtävissä toimivalle koulutetummalle henkilöstölle (Hallier & Lyon 1996).

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin muutoksia työpaikoilla, henkilöstön kokemaa työn epävarmuutta ja organisaation johdon toimintaa työn epävarmuuden käsittelyssä neljällä erilaisella työpaikalla. Erityisesti oltiin kiinnostuneita siitä, voiko johto toimintavoillaan vähentää henkilöstön kokemaa epävarmuutta.

Työn epävarmuuden käsite, syyt ja seuraukset

Työn epävarmuuden (job insecurity) lisääntyminen ilmentää talouden ja työmarkkinoiden epävakautumisen (instability) yksilöllisiä vaikutuksia. Työn epävarmuus liittyy työntekijän arvioihin ja tulkintoihin yritystä koskevien objektiivisten uhkien vaikutuksista, ja se voidaan määritellä *ristiriidaksi yksilön kokemuksen ja toivoman työsuhteen turvallisuuden välillä* (Jacobson & Hartley 1991). Työn epävarmuudessa keskeistä on *yksilöllinen kokeminen* (Jacobson 1991). Usein työn epävarmuutta on tutkittu koettuna irtisanomisuhkana ja työttömyyttä edeltävänä vaiheena (Joelson & Wahlquist 1987). Toisaalta on katsottu, että työn epävarmuus on monitasoisempi ilmiö, joka liittyy irtisanomisuhkan lisäksi koettuun uhkaan »arvosettujen työn piirteiden» menettämisestä (Greenhalgh 1983).

Aiemmat tutkimukset voidaan jakaa epävarmuuden operationalisointitavan mukaan kahtia (Jacobson 1991, Rosenblatt & Ruvio 1996). Ensimmäiseen suuntaukseen kuuluvat tutkimukset, joissa epävarmuutta on tutkittu yhdellä tai useammalla koko työtä koskevalla väittämällä, esimerkiksi »Kuinka varmalta tuleva urasi näyttää» tai

»Kuinka varma olet työsuhteesi turvallisuudesta» (Kinnunen & Nätti 1996, Rosenblatt & Ruvio 1996). Toiseen suuntaukseen kuuluvat tutkimukset, joissa työn epävarmuuden on nähty koostuvan useammasta ulottuvuudesta. Greenhalgh ja Rosenblatt (1984) määrittelivät epävarmuuden »koetuksi voimattomuudeksi ylläpitää haluttua jatkuvuutta uhatussa työtilanteessa». Heidän käsitteellisessä tarkastelussaan epävarmuus koostui kahdesta komponentista; työhön kohdistuvan uhan vakavuudesta ja yksilön voimattomuudesta vastustaa uhkaa. Ashford, Lee ja Bobko (1989) kehittivät Greenhalghin ja Rosenblattin (1984) pohjalta epävarmuuden moniosaisen mittarin, jossa epävarmuus koostui yksilön arvioimasta koko työn ja toisaalta yksittäisten työn piirteiden *merkittävydestä*, niiden menettämisen *todennäköisyydestä* ja yksilön *voimattomuudesta* muutosten edessä.

Työn epävarmuuden kokemista selittävinä tekijöinä on tutkittu ympäristö- ja organisaatiotekijöitä, yksilöön ja hänen asemaansa liittyviä tekijöitä sekä persoonallisuustekijöitä. Tutkittuja *ympäristö- ja organisaatiotekijöitä* ovat olleet erilaiset organisaatiomuutokset ja työpaikan yleinen ilmapiiri, esimerkiksi työntekijöiden luottamus johtoon. *Yksilöön ja hänen asemaansa* liittyvistä tekijöistä on tutkittu esimerkiksi sukupuolen, iän, koulutuksen ja ammattiaseman yhteyksiä epävarmuuden kokemiseen. Tutkittuja *persoonallisuustekijöitä* ovat olleet esimerkiksi itsearvostus ja elämänhallinta. (Kinnunen & Nätti 1994, van Vuuren ym. 1991)

Henkilöstön kokema työn epävarmuus on liittynyt yksilön ja koko organisaation hyvinvoinnin heikentymiseen. *Yksilötasolla* epävarmuuden kokeminen on ollut yhteydessä psyykkisen rasituneisuuden lisääntymiseen sekä koetun terveyden ja työkyvyn heikentymiseen (Roskies & Louis-Guerin 1990, Vahtera & Bäckman 1995). Lisäksi epävarmuus on liittynyt työmotivaation ja -tyytyväisyyden, organisaatioon luottamisen ja sitoutumisen heikentymiseen sekä muutosvastarinnan ja työnhakuhaluuden lisääntymiseen (Ameen ym. 1995, Ashford ym. 1989, Borg & Elizur 1992, Dekker & Schaufeli 1995, Happonen ym. 1996, Roskies & Louis-Guerin 1990).

Työntekijöiden kokema epävarmuus heikentää myös *organisaation* tehokkuutta ja joustavuutta (Greenhalgh & Sutton 1991). Supistusten jälkeen organisaatioilmastossa keskeisiä ovat muutosvastarinta ja matala innovatiivisuus, mikä saattaa estää käänteen parempaan (D'Aveni 1989). Henkilöstön kokema epävarmuus saattaa johtaa kierteeseen, jossa muutokset aiheuttavat

usia ongelmia, jotka lisäävät koettua epävarmuutta ja syventävät yrityksen kriisiä (Greenhalgh & Rosenblatt 1984).

Työn epävarmuuden seurausten vuoksi on työpaikan muutosten yhteydessä tärkeätä kiinnittää huomiota henkilöstön kokeman epävarmuuden käsittelemiseen, joka on helpompaa ja tuottoisampaa kuin epävarmuuden seurausten korjaaminen (Greenhalgh 1983, Greenhalgh & Rosenblatt 1984).

Henkilöstön kokeman epävarmuuden käsittely

Stressitutkimuksessa *käsittelyllä* (coping) tarkoitetaan yksilön toimintaa, jonka avulla pyritään tulemaan toimeen stressaavan tilanteen kanssa. Tilanteen käsittelyssä keskeisiä tekijöitä ovat käsittelyresurssit ja reaktiot. Käsittelyresursseilla tarkoitetaan voimavaroja, joita käytetään ympäristöstä tulevien uhkien hallitsemisessa. Reaktiolla tarkoitetaan toimintaa, jolla pyritään selviytymään uhkaavassa tilanteesta. Käytettävissä olevat resurssit määrittävät toimintatapojen rajat. (Ashford 1988)

Työntekijän kokemaa epävarmuutta voidaan käsitellä yksilö- ja organisaatiotasolla. *Yksilötasoisia* käsittelyresursseja ovat esimerkiksi tunne tilanteen kontrolloimisesta, itsearvostus ja kyky sietää epävarmuutta (Ashford 1988). Yksilötasoinen epävarmuuden käsittely voidaan jakaa aktiiviseen toimintaan ja välttelyyn. Aktiivisella toiminnalla yksilö pyrkii muuttamaan objektiivisia epävarmuutta aiheuttavia tekijöitä ja välttelyllä torjumaan olosuhteiden itsessään aiheuttamaa stressiä (Kets de Vries & Balazs 1997, Klandermans ym. 1991, vrt. Ashford 1988).

Useissa tutkimuksissa on selvitetty työnantajalta, työtovereilta ja työpaikan ulkopuolisilta ihmisiltä saadun tuen yhteyttä työpaikan muutosten kokemiseen (esim. Armstrong-Stassen 1993, Dekker & Schaufeli 1995, Lim 1996, Shaw ym. 1993). *Sosiaalinen tuki* voidaan jakaa työpaikan *sisäiseen* ja *ulkopuoliseen* tukeen. Yleensä työpaikan sisäistä tukea on pidetty työn ulkopuolista tukea merkittävämpänä muutosten kokemisessa. (Lim 1996, Shaw ym. 1993) Toisaalta esimerkiksi Dekkerin ja Schaufelin (1995) tutkimuksessa johdon, työtovereiden ja ammattiliiton (emotionaalinen) tuki ei vähentänyt muutosten ja työn epävarmuuden kokemisen kielteisiä vaikutuksia.

Sosiaalinen tuki jaetaan emotionaaliseen ja konkreettiseen tukeen. *Emotionaalisen* tuen oletetaan vaikuttavan muutosten kokemiseen epäsuorasti tukemalla muutosten yksilöllistä käsitte-

lyä. Esimerkiksi esimiehen myötäelämisen ja välittämisen tiedetään parantavan työntekijöiden itsearvostusta, joka on yksilöllinen käsittelyresursi. (Shaw ym. 1993)

Konkreettisella tuella tarkoitetaan toimia, jotka lisäävät yksilön mahdollisuuksia kontrolloida ja selviytyä uudessa tilanteessa, esimerkiksi työpaikan tilannetta koskevan tiedon jakamista tai irtisanottujen taloudellista avustamista. Organisaatiomuutoksiin liittyvän koulutuksen ja tiedotuksen sekä tukitoimien tiedetäänkin vähentävän muutosten kielteisiä seurauksia (Kilpatrick ym. 1991). Tavallisimmin myös konkreettisen tuen on katsottu vaikuttavan muutosten kokemiseen epäsuorasti tukemalla muutosten yksilöllistä käsitteilyä (Shaw ym. 1993). Toisaalta konkreettinen tuki, esimerkiksi tieto organisaation tilanteen paraneemisesta ja objektiivisten uhkien vähenemisestä tulevaisuudessa voi vähentää suoraan koettua epävarmuutta.

Greenhalghin (1991) mukaan *organisaatiotasolla* henkilöstön kokemaa epävarmuutta voidaan käsitellä kahdella tavalla. Yhtäältä voidaan vaikuttaa objektiivisiin epävarmuutta aiheuttaviin tekijöihin, esimerkiksi yrityksen kannattavuuteen ja toisaalta henkilöstön objektiivisia tekijöitä koskeviin subjektiivisiin tulkintoihin. Johdon toiminnassa tulisi yhdistyä yrityksen hyvinvoinnin ja kannattavuuden turvaaminen ja henkilöstön tukeminen muutostilanteissa. Tästä näkökulmasta johdon toimintaa voidaan jäsentää Greenhalghin esittämällä kolmella *epävarmuuden käsittelystrategialla*.

Ennaltaehkäisevässä strategiassa henkilöstön kokemaa epävarmuutta käsitellään hyvällä suunnittelulla ja ennakoivilla muutostoimilla. Toimintaympäristöä jatkuvasti seuraamalla ja yrityksensä vähittäisiä muutoksia tehden johto jatkuvasti sopeuttaa organisaatiota ympäristöönsä, turvaa yrityksen kannattavuuden ja työpaikkojen säilymisen sekä välttää dramaattisia epävarmuutta aiheuttavia supistuksia. Jos henkilöstön vähentäminen on välttämätöntä, tehdään supistukset pehmeästi esimerkiksi luonnollista poistumaa ja uuden työvoiman palkkaamiskieltoa sekä sisäisiä siirtoja käyttäen. (Greenhalgh 1991)

Parantavaa ja elvyttävää strategiaa käytetään, kun »pehmeät» henkilöstövähennykset eivät riitä ja joudutaan irtisanomaan työntekijöitä. *Parantavassa* strategiassa huomiota kiinnitetään ensisijaisesti irtisanottaviin. Kertomalla irtisanomisista hyvissä ajoin etukäteen, perustelemalla supistuksia ja niiden toteuttamistapaa, auttamalla uuden työn saamisessa sekä tarjoamalla taloudellista tukea työttömyydestä selviämiseksi johto suorit-

taa irtisanomiset inhimillisesti ja antaa irtisanoituille mahdollisuuden jättää työpaikka arvokkaasti. (Greenhalgh 1991)

Irtisanomiset vaikuttavat myös työnsä säilyttävään henkilöstöön, joka arvioi muutosten ja niiden toteuttamistapojen oikeudenmukaisuutta (Brockner 1990, Brockner ym. 1987). Mitä epäoikeudenmukaisemmiksi muutokset koetaan, sitä kielteisempiä ovat reaktiot. Parantavaa strategiaa käyttämällä johto rauhoittaa myös omasta asemastaan huolestuneita työhön jääneitä ja vähentää heidän kokemaansa epävarmuutta muutosten jälkeisessä organisaatiossa (Bunning 1990, Dunlap 1994, Greenhalgh 1991).

Irtisanomistilanteessa työhön jäävä henkilöstö jää usein vaille tukea, vaikka yrityksen tulevaisuus paljolti riippuu juuri heistä (Feldman 1989). *Elvyttävää* strategiaa käyttämällä johto pyrkii muutosten jälkeen vakauttamaan tilanteen työpaikalla tukemalla työhön jääneitä ja vakuuttamalla heidät siitä, että tehdyt muutokset riittävät, yrityksen asiat ovat kunnossa ja että lisäksi irtisanomisia ei ole tulossa. Henkilöstön vakuuttaminen vaatii johdolta avointa ja rehellistä työpaikkatiedotusta organisaation tilanteesta, päämääristä ja niiden saavuttamiseksi käytettävistä keinosta sekä työntekijöitä koskevista odoituksista. (Greenhalgh 1991, vrt. Dunlap 1994, Shaw ym. 1993)

Tutkimuksen tarkoitus

Kontingenssiteorian näkökulmasta organisaation tulee olla sopeutunut ympäristöönsä, ja ympäristön muuttuessa myös työpaikalla tulee tehdä muutoksia. Toisaalta muutokset usein lisäävät henkilöstön kokemaa epävarmuutta sekä heikentävät yksilön ja organisaation hyvinvointia. Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin sitä, millä tavoin johto voisi vähentää muutosten aiheuttamaa epävarmuutta. Johdon toimintaa jäsenettiin Greenhalghin (1991) kolmen epävarmuuden käsittelystrategian avulla ja tarkasteltiin strategioiden käytön yhteyksiä henkilöstön kokemaan epävarmuuteen. Tutkimusongelmia olivat:

1. Eroaako henkilöstön kokemaa epävarmuutta johdon käsittelystrategioiden käytön mukaan?
2. Vaikuttavatko johdon strategioiden käytön muutokset henkilöstön kokemaan epävarmuuteen, ja voidaanko strategioita käyttämällä vähentää epävarmuutta?

Johdon toiminnan ja henkilöstön kokeman epävarmuuden oletettiin liittyvän toisiinsa siten, että

mitä enemmän johto käyttää eri käsittelystrategioita, sitä vähemmän henkilöstö kokee epävarmuutta. Lisäksi strategioiden käytön lisääntymisen oletettiin vähentävän epävarmuuden kokemista työpaikalla.

TUTKIMUSAINEISTO JA -MENETELMÄT

Tutkimusaineisto

Työn epävarmuutta tutkittiin neljällä työpaikalla: kunnan sosiaali- ja terveystoimessa, pankissa, kaupassa ja tehtaassa (ks. Happonen ym. 1996). 1990-luvun laman ajateltiin vaikuttaneen eri tavoin eri sektoreille ja markkinoille sijoittuneilla työpaikoilla, minkä oletettiin näkyvän myös eroina henkilöstön kokemassa epävarmuudessa. Monipuolisen kuvan saamiseksi tutkimusorganisaatiot valittiin siten, että ne edustivat yksityistä (pankki, kauppa, tehdas) ja julkista (kunta) sektoria ja toimivat sekä koti- (pankki, kauppa, kunta) että vientimarkkinoilla (tehdas). Kuntaa edusti merkittävän osan kunnan vuosittaisista käyttövaroista käyttävä sosiaali- ja terveystoimi. Laman heikennettyä kunnallistaloutta sosiaali- ja terveystoimeen kohdistui voimakkaita säästövaatimuksia, joiden oletettiin ilmenevän henkilöstön kokema epävarmuutena.

Aineistoa kerättiin henkilöstökyselyllä (1995: n=636) ja seurantakyselyllä (1996: n=518) sekä haastattelemalla organisaatioiden johtoa ja pääluottamusmiehiä (n=9) molempina vuosina. Koska henkilöstökyselyihin vastattiin nimettömästi, muodostettiin molempiin kyselyihin vastanneista samoista työntekijöistä paneeliaineisto (n=219) vakaita muuttujia (sukupuoli, syntymävuosi, ammatillinen koulutus, siviilisääty, organisaatio ja toimipaikka) käyttäen. Paneeliaineistoon kuului 43 % ensimmäiseen kyselyyn vastanneista henkilöistä. Tässä tutkimuksessa käytettiin haastatteluaaineistoja ja paneeliaineistoa, jossa voitiin tutkia johdon toimintatapojen ja työn epävarmuuden kokemisen muutoksia seuranta-aikana.

Henkilöstökyselyyn vastasi työssä oleva henkilöstö, jolloin paneeliaineisto edustaa uudelleenjärjestelyjen jälkeen työhön jääneitä työntekijöitä. Aineistossa suurimpana ryhmänä oli kunnan henkilöstö (45 %). Pankkilaisia ja tehtaalaisia oli molempia noin neljännes tutkittavista. Kaupan työntekijöiden osuus oli hyvin pieni (4 %). Iältään tutkittavat olivat pääosin 30–49-vuotiaita (75 %), ja naisten osuus (73 %) oli miesten osuutta selvästi suurempi. Valtaosa eli avio- tai avoliitossa (82 %), ja hieman yli puolella oli alle 18-vuotiaita

lapsia. Noin 80 % vastaajista työskenteli toimenhenkilöinä kokoaikaisissa työsuhteissa, ja miltei kaikkien työsuhde oli pysyvä. Paneeliaineisto vastasi useimpien keskeisten tekijöiden (sukupuoli, ikä, siviilisääty, koulutus, sosioekonominen asema ja työsuhteen laatu) osalta vuoden 1995 perusjoukkoa.

Kaikilla työpaikoilla oli tehty henkilöstön kannalta merkittäviä uudelleenjärjestelyjä. *Kunnan* sosiaali- ja terveystoimessa pyrittiin säästämään muuttamalla organisaatorakennetta sekä karsimalla asiakkaita ja palveluja. *Pankissa* lama näkyi automatisoitumisena ja toiminnan supistumisena. *Kauppa* (suuri automarket) lama ei ollut pakottanut supistuksiin, vaan muutokset johtuivat toiminta-ajatuksesta, jossa pitkälle viedyllä itsepalvelulla sekä henkilöstön työaika- ja tehtäväjoustolla turvattiin toiminnan kannattavuus. *Tehtaassa* oli kireän kansainvälisen kilpailutilanteen, alan ylikapasiteetin sekä huonon hintakehityksen vuoksi jouduttu saneeraamaan kymmenen viime vuoden ajan. Työpaikasta riippuen muutokset merkitsivät henkilöstölle muutoksia sekä työn sisällössä (tehtävien muutos ja jousto, palkkauksen muutos, sisäinen siirto) että työsuhteessa (osa- ja määräaikaistaminen, eläkkeelle siirtäminen, irtisanominen).

Tutkimuksen muuttajat

Työn epävarmuutta tutkittiin ns. monidimensioisella asteikolla, joka ilmentää työn loppumisesta ja työn piirteiden muutoksista koettuja uhkia. Asteikkoa on arvosteltu monimutkaiseksi ja »epätaloudelliseksi» (Jacobson 1991). Toisaalta se on riittävän hienojakoinen erotellakseen tutkittavat ja lisäksi todistetusti ulkoisesti validi (Rosenblatt & Ruvio 1996).

Epävarmuusasteikko muodostettiin Nätin ym. (1995) tavoin Ashfordin ym. (1989) asteikkoa lyhentämällä kolmesta komponentista: muutosten merkittävyydestä ja todennäköisyydestä sekä niiden edessä koetusta voimattomuudesta. Muutosten merkittävyyttä ja todennäköisyyttä tutkittiin pyytämällä arvioita yhdeksästä työn ja työsuhteen muutoksesta (4-portaiset asteikot: erittäin merkittävä – ei lainkaan merkittävä; erittäin todennäköistä – erittäin epätodennäköistä). *Voimattomuutta* tutkittiin kolmella työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia työssä koskevalla väittämällä (5-portainen asteikko: täysin samaa mieltä – täysin eri mieltä). Muutosten merkittävyyttä ja todennäköisyyttä sekä voimattomuutta kuvaavien asteikkojen reliabiliteetit olivat tyydyttäviä (Cron-

bachin alfa-kertoimet (α) 1995: 0.68–0.75, 1996: 0.76–0.83). Henkilöstön kokemaa *työn epävarmuutta* kuvaava asteikko muodostettiin yhdistämällä arviot muutosten merkittävyydestä ja todennäköisyydestä sekä voimattomuudesta seuraavasti: [merkittävyys x todennäköisyys] x voimattomuus.

Työn epävarmuuden selittäjät jaettiin kolmeen ryhmään: *taustatekijät* (työpaikka, sukupuoli, ikä, alle 18-vuotiaiden lasten lukumäärä, elämäntilinta), *työskentelyolosuhteet* (toimipaikan koko, palkka, riippuvuus nykyisestä työstä) ja *epävarmuuden käsittelystrategioiden* käyttö. Taustatekijöistä *elämäntilinnan* tunteen asteikko (1995: $\alpha=0.84$, 1996: $\alpha=0.85$) perustui Antonovskyn (1987) asteikkoon, ja koostui 13:sta elämän merkityksellisyyttä, hallittavuutta ja ymmärrettävyyttä koskevasta väittämästä. Olosuhteita työpaikalla kuvaavista tekijöistä *riippuvuus nykyisestä työstä* -asteikko (1995: $\alpha=0.67$, 1996: $\alpha=0.57$) muodostettiin kolmesta uudelleentyöllistymismahdollisuuksia koskevasta kysymyksestä. (Happonen ym. 1996, Nätti ym. 1995)

Epävarmuuden käsittelystrategioiden asteikot perustuivat Greenhalghin (1991) käsitteelliseen tarkasteluun. Koska Greenhalgh (1991) ei esittänyt strategioilleen operationalisointia, tutkittiin johdon toimintaa pyytämällä työntekijöiltä arviota muutosten suunnittelusta, irtisanottujen ja työhön jääneiden kohtelusta sekä muutosten vaikutuksista työpaikalla. Strategioiden näkökulmasta sisällöllisesti yhteen sopivista yksittäisistä kysymyksistä muodostettiin vaihtoehtoisia summamuuttujia, joita testattiin reliabiliteettianalyysillä. Asteikot muodostettiin Nätin ym. (1995) tavoin lukuun ottamatta elvyttävää strategiaa, jossa henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia koskeva osio korvattiin työpaikkatiedotuksen avoimuudella, jonka tiedetään liittyvän henkilöstön vähäisempään epävarmuuteen (Happonen 1998).

Ennaltaehkäisevä strategia kuvasi työvoimatarpeen ja muutosten ennakoivaa suunnittelua, jolla vältetään dramaattiset supistukset työpaikalla. *Parantavaa* strategiaa käytetään kun epävarmuutta aiheuttavia supistuksia ei voida välttää. Se ilmensi irtisanottujen työntekijöiden tukemista ja inhimillistä kohtelua, mikä saattaa myös rauhoittaa tulevaisuudestaan huolestunutta työhön jäävää henkilöstöä. *Elvyttävän* strategian käyttö kuvasi työhön jääneen henkilöstön tukemista kertomalla työpaikan asioista avoimesti, vakuuttamalla, että jäljelle jääneet työpaikat säilyvät ja estämällä työmotivaation ja -tehon heikkeneminen muutostilanteessa. Asteikkojen reliabiliteetit olivat tyydyttäviä (liitetaulukko 1).

Johdon käsittelystrategioiden käytön ja henkilöstön kokeman epävarmuuden yhteyksien tarkempaa tutkimista varten vuoden 1995 strategioiden asteikot luokiteltiin tapausmäärältään kolmeen yhtä suureen luokkaan (strategian käyttö vähäistä; keskimääräistä; runsasta). Vuoden 1996 strategia asteikot luokiteltiin 1995 luokkarajojen perusteella kolmanneksiin. Seuranta-aikana strategioiden käytössä tapahtunut *muutos* selvitettiin vastaajien siirtymänä luokasta toiseen, ja muodostettiin strategioiden käytön muutosmuuttajat (molempina vuosina vähäistä; keskimääräistä; runsasta; lisääntynyt; vähentynyt).

Aineiston analysointi

Henkilöstön kokeman työn epävarmuuden ja johdon käyttämien epävarmuuden käsittelystrategioiden yhteyksiä tutkittiin alustavasti korrelaatioanalyysillä. Toisaalta strategioiden käytön oletettiin myös vaikuttavan epävarmuuden kokemiseen. Vaikutusten ajateltiin ilmenevän epävarmuuden kokemisen eri suuntaisina muutoksina sen mukaan, oliko strategioiden käyttö esimerkiksi lisääntynyt tai vähentynyt. Strategioiden käytön vaikutuksia tutkittiin toistomittausten yksisuuntaisella varianssianalyysillä, jossa *tasoero* kertoo strategioiden muutosryhmien välisistä eroista epävarmuuden kokemisessa 1995–96, *muutosvaikutus* ryhmille yhteisestä epävarmuuden muutoksesta ja *yhdysvaikutus* siitä, riippuuko muutos epävarmuuden kokemisessa johdon käsittelystrategioiden käytöstä. Aluksi selvitettiin epävarmuuden ja strategioiden käytön yhdysvaikutus. Jos yhdysvaikutusta ei ollut, tarkasteltiin tasoeroa ja muutosvaikutusta. Epävarmuuden muutosta ryhmien sisällä tutkittiin t-testillä.

Tulosta epävarmuuden käsittelystrategioiden käytön yhteyksistä henkilöstön kokemaan epävarmuuteen varmennettiin tutkimalla sitä, missä määrin käsittelystrategioiden käyttö selittää koetun epävarmuuden vaihtelua. Hierarkkisessa regressioanalyysissä epävarmuuden selittäjät jaettiin kolmeen ryhmään, ja epävarmuutta selitettiin askeltaen ensimmäiseksi taustatekijöillä (työpaikka, sukupuoli, ikä, alle 18-vuotiaiden lasten lukumäärä, elämänhallinta), toiseksi työskentelyolosuhteilla (toimipaikan koko, palkka, riippuvuus nykyisestä työstä) ja viimeiseksi epävarmuuden käsittelystrategioiden käytöllä (vrt. Ashford ym. 1989, Kinnunen & Nätti 1994, Roskies & Louis-Guerin 1990, van Vuuren ym. 1991). Lisättäessä malliin selittäjiä, laskettiin muutos mallin selitysasteessa. Lopuksi laskettiin mallin

kokonais selitysaste.

Epävarmuuden selittäjien keskinäiset korrelaatiot olivat matalia lukuun ottamatta sukupuolta ja palkkaa (1995: $r=0.55$, 1996: $r=0.57$) sekä pankkia työpaikkana ja parantavan strategian käyttöä (1996: $r=-0.42$). Toisaalta käsittelystrategioiden väliset korrelaatiot olivat suuria (1996: $r=0.38-0.59$), ja jokaisen strategian selitysosuutta jouduttiin tutkimaan erikseen vaihtamalla ne vuorotellen selittäjäksi regressiomalliin. Kaikkiaan selitysmalli selitti, mukana olevasta käsittelystrategiasta ja ajankohdasta riippuen, 17–29 % epävarmuuden vaihtelusta, mikä vastasi aiemmissa tutkimuksissa saatuja tuloksia (esim. Kinnunen & Nätti 1994, Roskies & Louis-Guerin 1990).

TULOKSET

Työn epävarmuuden yleisyys ja epävarmuuden käsittelystrategioiden käyttö

Työntekijäkyselyssä henkilöstön kokema työn epävarmuus koostui kolmesta komponentista; muutosten merkittävydestä ja todennäköisyydestä sekä muutosten edessä koetusta voimattomuudesta. Kaikkiaan työssä tapahtuvat muutokset arvioitiin *merkittäviksi*, mutta ei kovin *todennäköisiksi*, ja seuranta-aikana merkittävyys ja todennäköisyys vähentyivät. Työntekijät kokivat voivansa vaikuttaa työhönsä ja *voimattomuus* oli keskimääräistä. Seuranta-aikana voimattomuus pysyi ennallaan. Kaikkiaan henkilöstö koki *työn epävarmuutta* varsin yleisesti, joskin seuranta-aikana epävarmuus vähentyi (t-testi: $t=4.09$, $p=0.000$).

Johdon ja pääluottamusmiesten haastattelujen perusteella kaikilla työpaikoilla johdon toiminnasta oli tunnistettavissa erilaisia epävarmuuden käsittelystrategioita, joskin strategiat erosivat sisällöllisesti organisaatioittain. *Ennaltaehkäisevän* strategian käyttöön viittasivat ennaoiva työvoimatarpeen suunnittelu (kunta, kauppa, tehdas), pitkäaikaiset sopeuttamisohjelmat (tehdas), henkilöstön joustavan monitaitoisuuden lisääminen (tehdas, kauppa), sisäiset siirrot (kunta, pankki, tehdas) sekä määräraikaisen henkilöstön ja sijaisten käytön vähentäminen (kunta, pankki). *Parantavan* strategian käytöstä ja irtisanottujen tukemisesta kertoivat vähennysten suorittaminen asteittain (kunta, kauppa, tehdas), esimiesten kouluttaminen irtisanomisista ilmoittamiseen sekä työterveyspalveluiden ja informaatiotilaisuuksien järjestäminen irtisanotuille (pankki) ja työttömyys-

Taulukko 1. Johdon käyttämien epävarmuuden käsittelystrategioiden yhteys henkilöstön kokemaan työn epävarmuuteen; korrelaatiot

Ennaltaehkäisevä strategia		Parantava strategia		Elvyttävä strategia	
1995	1996	1995	1996	1995	1996
- 0.28***	- 0.33***	- 0.20**	- 0.23**	- 0.38***	- 0.47***

p: * < 0.05, ** < 0.01, *** < 0.001

eläkeputkeen siirrettyjen taloudellisen aseman turvaaminen (tehdas). *Elvyttävän* strategian käytöstä ja työhön jäävien tukemisesta kertoivat vakuuttelu paremmasta tulevaisuudesta ja supistusten loppumisesta (kunta, pankki, tehdas) sekä työpaikkatiedotuksesta huolehtiminen (kunta, tehdas).

Myös *työntekijät* arvioivat johdon käyttäneen kaikkia epävarmuuden käsittelystrategioita (liitetaulukko 1). Työhön jääneiden arvioiden mukaan heitä oli tuettu irtisanottuja enemmän ja *elvyttävän* strategian käyttö oli *parantavan* strategian käyttöä yleisempää. Lisäksi johdon arvioitiin suunnitelleen työvoiman tarvetta ja muutoksia ennakoivasti ja käyttäneen *ennaltaehkäisevää* strategiaa. Seuranta-aikana strategioiden käytössä *paneeliaineistossa keskimäärin* tapahtui vain vähäisiä muutoksia lukuun ottamatta ehkäisevää strategiaa, jonka käyttö vähentyi ($t = -2.53$; $p = 0.012$).

Alustavasti näytti siltä, että epävarmuuden käsittelystrategioiden käyttö ei vaikutanut henkilöstön kokemaan työn epävarmuuteen. Epävarmuus oli yleistä vaikka johto oli suunnitellut muutoksia ennakoivasti sekä tukenut irtisanottuja ja erityisesti työhön jäänyttä henkilöstöä. Lisäksi seuranta-aikana epävarmuus vähentyi vaikka strategioiden käyttö ei lisääntynyt. Toisaalta strategioiden, erityisesti elvyttävän strategian, käyttö liittyi henkilöstön kokemaan epävarmuuteen; mitä runsaampaa strategioiden käyttö, sitä vähäisempää epävarmuus (taulukko 1).

Ristiriitaisten tulosten vuoksi tuli epävarmuuden käsittelystrategioiden käytössä tapahtuneita muutoksia selvittää tarkemmin tutkimalla yksittäisen vastaajan johdon toimintaa koskevien arvioiden muutosta 1995–96. *Yksilötasolla* arviot strategioiden käytöstä muuttuivat siten, että strategiasta riippuen 19–27 % vastaajista katsoi strategian käytön vähentyneen ja 20–27 % lisääntyneen. Jatkoanalyysissä epävarmuuden käsittelystrategioiden käytön yhteyttä henkilöstön kokemaan epävarmuuteen selvitettiin tarkastelemalla epävarmuuden muutosta käsittelystrategioiden muutosryhmissä.

Epävarmuuden käsittelystrategioiden käytön yhteys henkilöstön kokemaan työn epävarmuuteen

Seuranta-aikana henkilöstön kokema työn epävarmuus näytti vähentyneen riippumatta siitä, oliko johdon epävarmuuden käsittelystrategioiden käyttö lisääntynyt, vähentynyt tai pysynyt ennallaan (taulukko 2, yhdysvaikutukset). Toisaalta työntekijöiden kokema epävarmuus erosi sen mukaan, kuinka runsaasti johdon arvioitiin käyttäneen ennaltaehkäisevää ja erityisesti elvyttävää strategiaa (taulukko 2, tasokerot). Elvyttävän ja ennaltaehkäisevän strategian käyttö liittyivät henkilöstön kokemaan työn epävarmuuteen.

Elvyttävän strategian muutosryhmissä epävarmuus oli molempina vuosina vähäisintä strategian käytön ollessa »runsasta» ja yleisintä käytön ollessa »vähäistä» (kuvio 1). Seuranta-aikana epävarmuus vähentyi erityisesti »keskimääräistä» ($t = 2.93$, $p = 0.011$) ja »lisääntynyt» ryhmissä ($t = 4.16$, $p = 0.000$). Vuonna 1995 elvyttävän strategian käyttö selitti 8 % ($p = 0.000$) ja vuotta myöhemmin 12 % ($p = 0.000$) koetun epävarmuuden vaihtelusta. Mitä enemmän johdon arvioitiin käyttäneen elvyttävää strategiaa ja tukeneen työhön jäänyttä henkilöstöä, sitä vähemmän henkilöstö koki työn epävarmuutta.

Myös *ennaltaehkäisevän* strategian muutosryhmissä epävarmuus oli molempina vuosina vähäisintä strategian käytön ollessa »runsasta» ja yleisintä käytön ollessa »vähäistä» (kuvio 2). Seuranta-aikana epävarmuus vähentyi »vähäistä» ($t = 2.04$, $p = 0.048$) ja erityisesti »lisääntynyt» ($t = 2.80$, $p = 0.008$) ryhmissä. Vuonna 1995 ennaltaehkäisevän strategian käyttö selitti 3 % ($p = 0.004$) ja vuotta myöhemmin 4 % ($p = 0.001$) koetun epävarmuuden vaihtelusta. Mitä enemmän johdon katsottiin käyttäneen ennaltaehkäisevää strategiaa ja suunnitelleen työvoimatarvetta ja muutoksia ennakoivasti, sitä vähemmän henkilöstö koki työn epävarmuutta.

Työhön jääneiden henkilöstön kokema epävarmuus ei näyttänyt liittyvän parantavan strategian käyttöön ja irtisanottujen tukemiseen. Parantavan

Taulukko 2. Johdon epävarmuuden käsittelystrategioiden käytön yhteydet henkilöstön kokemaan työn epävarmuuteen; toistomittausten ANOVA

	Epävarmuus työn muutoksista			Tasoero ^{a)}	Muutos ^{b)}	Yhdys- ^{c)} vaikutus
	1995	1996	Muutos			
Koko paneeliaineistossa	21.24	19.17	- 2.07			
Ennaltaehkäisevän strategian käyttö				8.92***	19.07***	1.11
- vähäistä molempina vuosina	24.33	21.69	- 2.64			
- keskimääräistä molempina vuosina	23.75	19.43	- 4.32			
- runsasta molempina vuosina	15.83	14.01	- 1.82			
- lisääntynyt	19.66	16.47	- 3.19			
- vähentynyt	21.46	20.79	- 0.67			
Parantavan strategian käyttö				1.99	14.79***	1.22
- vähäistä molempina vuosina	24.10	21.28	- 2.82			
- keskimääräistä molempina vuosina	20.91	18.14	- 2.77			
- runsasta molempina vuosina	19.92	16.44	- 3.48			
- lisääntynyt	19.94	18.04	- 1.90			
- vähentynyt	18.34	18.48	+ 0.14			
Elvyttävän strategian käyttö				16.24***	15.23***	1.84
- vähäistä molempina vuosina	27.31	26.03	-1.28			
- keskimääräistä molempina vuosina	22.30	18.59	-3.71			
- runsasta molempina vuosina	16.26	14.34	-1.92			
- lisääntynyt	20.76	16.37	-4.39			
- vähentynyt	20.12	19.52	-0.60			

^{a)} Keskiarvojen tasoerojen merkitsevyys 1995 ja 1996 (F-testi)

^{b)} Muutoksen oma vaikutus (F-testi)

^{c)} Muutoksen ja strategian käytön yhdysvaikutus (F-testi)

p: *<0.05, **<0.01, ***<0.001

strategian muutosryhmissä epävarmuus näytti olevan yleisintä strategian käytön ollessa »vähäistä», mutta ryhmien väliset erot eivät olleet merkitseviä (taulukko 2, tasoerot). Lisäksi strategian käyttö ei selittänyt työhön jääneen henkilöstön kokemaa epävarmuutta vuonna 1996.

POHDINTA

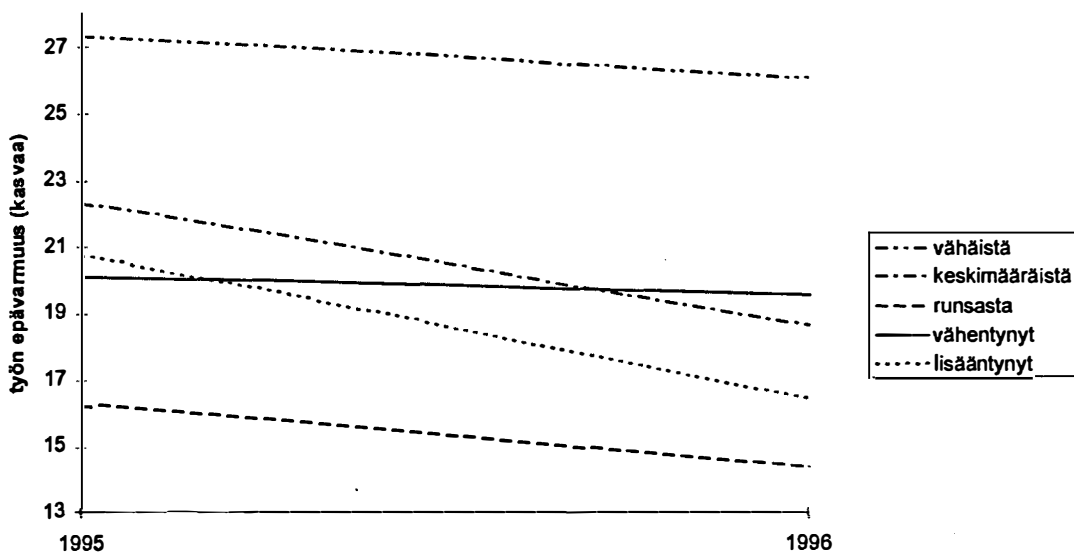
Tutkimuksessa tarkasteltiin työpaikalla tapahtuneita muutoksia, johdon toimintaa ja henkilöstön kokemaa työn epävarmuutta neljässä organisaatiossa, kunnan sosiaali- ja terveystoimessa, pankissa, kaupassa ja tehtaassa. Erityisesti oli kiinnostuneita siitä, voisiko johto vähentää henkilöstön kokemaa työn epävarmuutta käyttämällä erilaisia epävarmuuden käsittelystrategioita.

Vuonna 1995 työpaikoilla oli tehty monenlaisia uudelleenjärjestelyjä ja henkilöstö koki uhkia ja epävarmuutta yleisesti. Kunnassa, pankissa ja tehtaassa laman aiheuttamia ongelmia oli ratkottu erilaisilla supistuksilla ja leikkauksilla. Kaupassa meni taloudellisesti hyvin. Siellä muutokset oli-

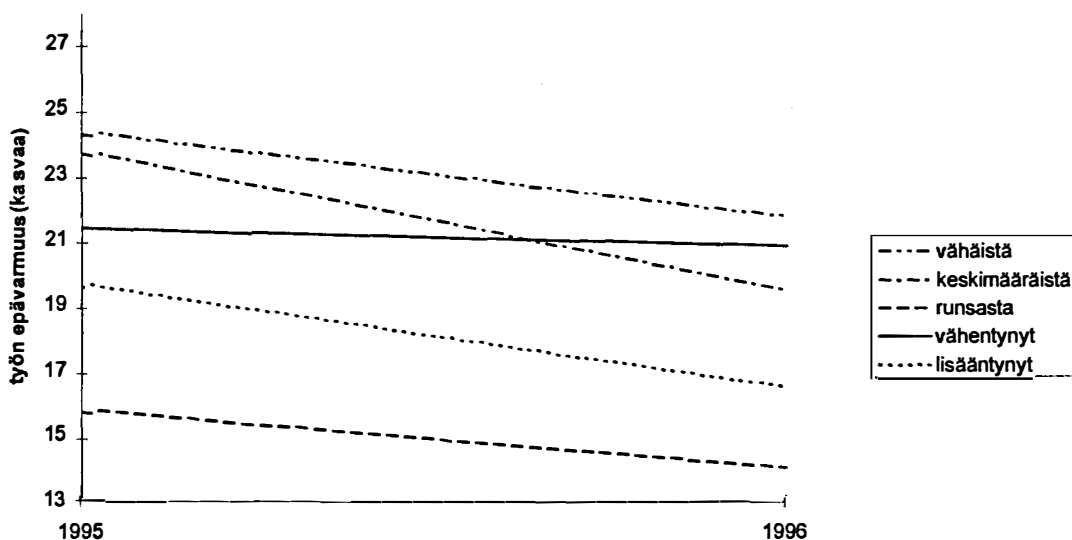
vat seurausta toimintastrategiasta, jossa henkilöstön työaika- ja tehtäväjoustoja lisäämällä pyrittiin turvaamaan toiminnan kannattavuus. Seuranta-aikana objektiiviset uhkat vähentyivät erityisesti kunnassa ja tehtaassa. Kunnassa 1995 esitetyt laajat henkilöstövähennykset jäivät toteutumatta. Tehtaan tuotteiden kysyntä kasvoi, ja vuosi 1995–96 oli käynnissä olevasta saneerausohjelmasta huolimatta hyvää aikaa.

Jokaisella työpaikalla johdon toiminnasta oli tunnistettavissa erilaisia epävarmuuden käsittelystrategioita, joskin strategiat erosivat sisällöllisesti organisaatioittain. Yleisimmin oli käytetty elvyttävää strategiaa ja tuettu työhön jääneitä vakuuttamalla leikkausten loppuvan ja huolehtimalla työpaikkatiedotuksesta. Lisäksi oli tuettu irtisanottua henkilöstöä (parantava strategia) ja suunniteltu työvoimatarvetta ja muutoksia ennakkoivasti (ennaltaehkäisevä strategia).

Seuranta-aikana henkilöstön kokemaa työn epävarmuutta vähentyi riippumatta siitä oliko strategioiden käyttö lisääntynyt tai vähentynyt. Epävarmuuden vähentymistä selittäneeikin ensisijaisesti yleinen taloudellinen kasvu sekä myönteinen kehitys ja objektiivisten uhkien vähentyminen työ-



Kuvio 1. Elvyttävän strategian käytön yhteys työn epävarmuuden kokemiseen



Kuvio 2. Ennaltaehkäisevän strategian käytön yhteys työn epävarmuuden kokemiseen

paikoilla. Toisaalta ennaltaehkäisevän ja erityisesti elvyttävän strategian käyttö liittyivät työhön jääneen henkilöstön kokemaan epävarmuuteen; epävarmuus oli vähäisintä strategioiden käytön ollessa runsasta ja yleisintä strategioiden käytön ollessa vähäistä. Sen sijaan parantavan strategian käyttö ja irtisanottujen tukeminen ei liittynyt työhön jääneiden kokemaan epävarmuuteen.

Toimintaympäristön muuttuessa myös organisaation tulee muuttua. Tässä tutkimuksessa tar-

kasteltiin julkisella ja yksityisellä sektorilla toimivia organisaatioita, joiden mahdollisuudet toimintansa sopeuttamiseen ovat erilaisia. Esimerkiksi lainsäädäntö velvoittaa kunnan sosiaali- ja terveys-toimea tarjoamaan tietyt peruspalvelut riippumatta kunnan taloudellisesta tilanteesta ja säästötarpeista. Kuitenkin organisaation tyyppistä ja tehtävistä huolimatta peruskeinot henkilöstön kokeman työn epävarmuuden ehkäisemiseksi ja käsittelemiseksi lienevät samoja.

Talouden epävakaistuttua työpaikoilla tulisi entistä enemmän kiinnittää huomiota toiminnan suunnitteluun ja kriisien ennaltaehkäisyyn. Seuraamalla toimintaympäristön kehitystä voitaisiin organisaation sopeutuneisuutta ympäristöön ylläpitää jatkuvilla pienillä muutoksilla ja estää epävarmuutta aiheuttavien uhkien syntyminen. Paitisi että suunnittelulla voitaisiin välttää objektiivisia uhkia, se myös saattaisi ennaltaehkäistä henkilöstön kokemaa epävarmuutta kertomalla siitä, että johto on selvillä organisaation tilanteesta ja kontrolloi työpaikalla tapahtuvia muutoksia (vrt. Shaw ym. 1993). Toisaalta toiminnan jatkuvasta sopeuttamisesta seuraa muutoksia työn piirteisä, mikä taas saattaa lisätä henkilöstön kokemaa epävarmuutta. Muutoksiin työpaikalla tulisi liittyä henkilöstön tukeminen uusien haasteiden kohtamisessa (Kets de Vries & Balazs 1997).

Työpaikan säilymisestä huolimatta muutokset aiheuttavat huolta ja epävarmuutta tulevaisuudesta. Työhön jäävää henkilöstöä voidaan parhaimmin auttaa juuri heille kohdistetulla tuella, esimerkiksi pitämällä heidät hyvällä työpaikkatiedotuksella ajan tasalla työpaikan asioista, ottamalla heidät mukaan suunnitteluun ja päätöksentekoon sekä kouluttamalla ja kehittämällä heidän ammattitaitoaan (vrt. Callan 1993, Dunlap 1994, Shaw 1993). Monilla työpaikoilla toiminnan joustavuutta on parannettu lisäämällä määräaikaista työsuhteita. Pysyvien työpaikkojen vähentyessä henkilöstökoulutuksen merkitys epävarmuuden käsittelykeinona saattaa korostua (Kets de Vries & Balazs 1997). Kouluttamalla työntekijöitä huolehditaan heidän ammattitaidostaan ja samalla lisätään heidän mahdollisuuksiaan pärjätä työmarkkinoilla, jos nykyinen työ loppuisi.

Toisin kuin oletettiin, irtisanottujen tukeminen ei liittynyt työnsä säilyttäneen henkilöstön kokemaan epävarmuuteen. Tulosta saattaisi selittää parantavan strategian mittarin puutteellinen validiteetti, mutta se voi liittyä myös työtoverisuhteiden muuttumiseen työpaikoilla. Parantavan strategian asteikko kuvasi irtisanottujen tukemista yleisellä tasolla ja lisäksi heidän avustamistaan uudelleen työllistymisessä. Jatkotutkimuksessa mittaria tulisi täydentää liittämällä siihen esimerkiksi irtisanottujen kohtelun oikeudenmukaisuutta kuvaava osio (vrt. Brockner 1990, Brockner ym. 1987).

Toisaalta tulos saattaa liittyä siihen, että supistukset ja uhka uusista vähennyksistä olivat johdaneet oman edun tavoittelun lisääntymiseen ja työntekijöiden väliseen kilpailuun jäljelle jäävistä työpaikoista sekä työtoverisuhteiden heikentymiseen työpaikalla (vrt. Happonen ym. 1996). Pan-

kin pääluottamusmiehen mukaan työntekijöiden välinen kilpailu oli saanut »raadollisia» piirteitä joidenkin työntekijöiden pyrkiessä näyttämään kykynsä työtovereiden kustannuksella. Työtoverisuhteiden heikentyminen saattaa vähentää työntekijöiden samaistumista toisiinsa. Tämä puolestaan saattaa vähentää irtisanottujen kohtelun kokemista merkitykselliseksi sekä parantavan strategian käytön hyötyjä työhön jääneen henkilöstön keskuudessa (vrt. Brockner 1990, Brockner ym. 1987). Tulokset edustavat vain tutkittujen työpaikkojen henkilöstöä. Toisaalta työntekijöiden väliset ristiriidat lisääntyivät laman myötä 90-luvulla koko maassa (Ylöstalo ym. 1996), ja irtisanottujen tukemisen merkitys on saattanut vähentyä yleisemminkin työnsä säilyttäjien keskuudessa.

Tässä tutkimuksessa johdon käyttämiä epävarmuuden käsittelystrategioita tutkittiin pyytämällä henkilöstöä arvioimaan johdon toimintaa. Aineiston keräystapa saattaa vaikuttaa tuloksiin siten, että epävarmuuden käsittelystrategioiden käytön ja henkilöstön kokeman epävarmuuden suhde on voimakkaampi kuin jos johdon toimintaa olisi selvitetty objektiivisemmilla menetelmillä. Jatkotutkimuksessa tässä saatuja tuloksia tulisikin verrata tuloksiin, jotka perustuvat objektiivisempaan tietoon johdon toiminnasta.

Kaikkiaan tulokset voidaan tiivistää seuraavasti. Työntekijöiden kokema vähäinen työn epävarmuus liittyi muutosten ennakoivaan suunnitteluun ja erityisesti johdolta saatuun tukeen. Toimintaympäristön muutosten lisääntyessä organisaation toiminnan suunnittelua ja seurantaa sekä toiminnan sopeuttamista tulisi lisätä, millä voitaisiin ennaltaehkäistä työn epävarmuutta aiheuttavia objektiivisia uhkia. Organisaation toiminnan jatkuva sopeuttaminen merkitsisi yhtäältä työpaikkojen säilymistä, mutta toisaalta työn muutosten lisääntymistä. Uudelleenjärjestelyihin tulisikin liittyä henkilöstön tukeminen, jolla työntekijöitä vahvistettaisiin kohtaamaan uusia haasteita. Erityisesti suurten muutosten, esimerkiksi irtisanomisten yhteydessä henkilöstön tukeminen olisi tärkeää. Tukemalla työhön jäänyttä henkilöstöä johto edistää henkilöstön ja koko organisaation hyvinvointia sekä välillisesti parantaa organisaation mahdollisuuksia selviytyä ongelmistaan.

LÄHTEET

- Ameen E., Jackson C., Pasewark W., Strawser J. (1995) An empirical investigation of the antecedents and consequences of job insecurity on the turnover

- intentions of academic accounts. *Issues in Accounting Education*. 10(1), 65–82.
- Antonovsky A. (1987) *Unraveling the mystery of health*. Jossey-Bass: San Francisco.
- Armsstrong-Stassen M. (1993) Production workers' reactions to a plant closing: the role of transfer, stress and support. *Anxiety, Stress and Coping*. 6(3), 201–214.
- Ashford S. (1988) Individual strategies for coping with stress during organizational transitions. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 24(1), 19–36.
- Ashford S., Lee C., Bobko P. (1989) Content, causes and consequences of job insecurity: a theory-based measure and substantive test. *Academy of Management Journal*. 32(4), 803–829.
- Borg I., Elizur D. (1992) Job insecurity: correlates, moderators and measurement. *International Journal of Manpower*. 13(2), 13–26.
- Brockner J. (1990) Scope of justice in the workplace: How survivors react to co-workers layoffs. *Journal of Social Issues*. 46(1), 95–106.
- Brockner J., Grover S., Reed T., DeVitt R., O'Malley M. (1987) Survivors reactions to layoffs: we get by with a little help for our friends. *Administrative Science Quarterly*. 32, December, 526–541.
- Bunning R. L. (1990) The dynamics of downsizing. *Personnel Journal*. 69(9), 68–75.
- Callan V. (1993) Individual and organizational strategies for coping with organizational change. *Work & Stress*. 7(1), 63–75.
- D'Aveni R. (1989) The aftermath of organizational decline: A longitudinal study of the strategic and managerial characteristics of declining firms. *Academy of Management Journal*. 32(3), 577–605.
- Dekker S., Schaufeli W. (1995) The effects of job insecurity on psychological health and withdrawal: a longitudinal study. *Australian psychologist*. 30(1), 57–63.
- Dunlap J. (1994) Surviving layoffs: A qualitative study of factors affecting retained employees after downsizing. *Performance Improvement Quarterly*. 7(4), 89–113
- Feldman L. (1989) Duracell's first aid for downsizing survivors. *Personnel journal*. August 1989, 91–94.
- Greenhalgh L. (1983) Managing the job insecurity crisis. *Human Resource Management*. 22(4), 431–444.
- Greenhalgh L. (1991) Organizational coping strategies. Teoksessa Hartley, J., Jacobson, D., Klandermans, B. & van Vuuren, T. (1991) *Job insecurity. Coping with jobs at risk*. Sage: London.
- Greenhalgh L., Rosenblatt Z. (1984) Job Insecurity: toward conceptual clarity. *Academy of Management Review*. 9(3), 438–448.
- Greenhalgh L., Sutton R. (1991) Organizational effectiveness and job insecurity. Teoksessa Hartley, J., Jacobson, D., Klandermans, B. & van Vuuren, T. (1991) *Job insecurity. Coping with jobs at risk*. Sage: London.
- Hallier J., Lyon P. (1996) Job insecurity and employee commitment: managers' reactions to the threat and outcomes of redundancy selection. *British Journal of Management*. 7, 107–123.
- Happonen M. (1998) Työn epävarmuus ja työpaikkatiedotus: vähentääkö tiedotus epävarmuutta? *Työ ja Ihminen*. 12(1).
- Happonen M., Mauno S., Kinnunen U., Nätti J., Koivunen T. (1996) *Työn epävarmuuden muutos ja hyvinvointi. Seurantatutkimus 1995–96 neljässä organi-*
- saatiossa*. Jyväskylän yliopiston yhteiskuntapolitiikan työpapereita. n:o 98/1996.
- Harrigan K. (1981) *Strategies for declining business*. Lexington Mass: Lexington.
- Hyman R. (1991) Plus ça change? The theory of production and the production of theory. Teoksessa Pollert A. (ed.) *Farewell to Flexibility?* Blackwell: Oxford.
- Jacobson D. (1991) The conceptual approach to job insecurity. Teoksessa Hartley, J., Jacobson, D., Klandermans, B. & van Vuuren, T. (1991) *Job insecurity. Coping with jobs at risk*. Sage: London.
- Jacobson D., Hartley J. (1991) Mapping the context. Teoksessa Hartley, J., Jacobson, D., Klandermans, B. & van Vuuren, T. (1991) *Job insecurity. Coping with jobs at risk*. Sage: London.
- Joelson L., Wahlquist L. (1987) The psychological meaning of job insecurity and job loss: results of a longitudinal study. *Social science and medicine* 25(2), 179–182.
- Julkunen R., Nätti J. (1994) *Joustavaan työaikaan vai työajan uusjako?* Vastapaino: Tampere.
- Kets de Vries M., Balazs K. (1997) The downside of downsizing. *Human relations*. 50(1), 11–50.
- Kilpatrick A., Johnson J., Jones J. (1991) Organizational downsizing in hospitals: considerations for management development. *Journal of Management Development*. 10(4), 44–52.
- Kinnunen U., Nätti J. (1994) Job insecurity in Finland: antecedents and consequences. *The European Work and Organizational Psychologist*. 4(3), 297–321.
- Kinnunen U., Nätti J. (1996) Epävarmuus ja hyvinvointi erilaisissa työorganisaatioissa. *Työ ja Ihminen*. 10(1), 43–56.
- Klandermans B., van Vuuren T., Jacobson D. (1991) Employees and job insecurity. Teoksessa Hartley, J., Jacobson, D., Klandermans, B. & van Vuuren, T. (1991) *Job insecurity. Coping with jobs at risk*. Sage: London.
- Lim V. (1996) Job insecurity and its outcomes: moderating effects of work-based and nonwork-based social support. *Human Relations*. 49(2), 171–194.
- Nätti J. (1989) *Työmarkkinoiden lohkoutuminen. Segmentaatioteoriati, Suomen työmarkkinat ja yritysten työvoimastrategiat*. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research. 68. Jyväskylän yliopisto: Jyväskylä.
- Nätti, J., Kinnunen, U., Mäkinen, P., Lolkkanen, E., Mauno, S., Virolainen, M. (1995) *Työn epävarmuus ja hyvinvointi. Työn epävarmuuden kokemisen yleisyys, syyt, seuraukset ja käsittely erilaisissa työorganisaatioissa*. Jyväskylän yliopiston yhteiskuntapolitiikan työpapereita n:o 92/1995.
- OECD (1997). Is job insecurity on the increase in OECD countries? Teoksessa *OECD Employment Outlook*. Paris.
- Rosenblatt Z., Ruvio A. (1996) A test of multidimensional model of job insecurity: the case of Israeli teachers. *Journal of Organizational Behavior*. 17, Special Issue, 587–605.
- Roskies E., Louis-Guerin C. (1990) Job insecurity in managers: antecedents and consequences. *Journal of Organizational Behavior*. 11(5), 345–359.
- Shaw J., Fields M., Thacker J., Fisher C. (1993) The availability of personal and external coping resources: their impact on stress and employee attitudes during organizational restructuring. *Work & Stress*. 7(3), 229–246.

- Schienstock G. (1997) Miten selviytyä kaaoksesta? Ajatuksia soveltavan organisaatiotutkimuksen teoreettisista ja metodologisista näkökohdista. Teoksessa Alasoini T., Kyllönen M., Kasvio A. (1997) *Työelämän innovaatiot – väline kilpailukyvyyn, hyvinvoinnin ja työllisyyden edistämiseen*. Kansallinen työelämän kehittämissuunnitelma, raportteja 2.
- Staw B., Sandelands L., Dutton J. (1981) Threat-rigidity effects in organizational behavior: a multilevel analysis. *Administrative Science Quarterly*. 26, December, 501–524.
- Vahtera, J., Bäckman, G. (1995) Voimavarat, lama ja työntekijän terveys. *Työelämän tutkimus*, 6(3), 12–17.
- van Vuuren T., Klandermans B., Jacobson D., Hartley J. (1991) Employees' reactions to job insecurity. Teoksessa Hartley, J., Jacobson, D., Klandermans, B. & van Vuuren, T. (1991) *Job insecurity. Coping with jobs at risk*. Sage: London.
- Whetten D. (1987) Organizational growth and decline processes. *Annual Review of Sociology*. 13, 335–358.
- Ylöstalo P., Kauppinen T., Heikkilä A. (1996) *Työolobarometri, marraskuu 1995*. Työpoliittinen tutkimus 145. Työministeriö, Helsinki.

Liitetaulukko 1. Organisaatiotasosten työn epävarmuuden käsittelystrategioiden asteikot: osiot, keskiarvo keskihajonta ja reliabiliteetti

Miten hyvin seuraavat työpaikkasi toteutettuihin muutoksiin liittyvät väittämät mielestäsi pitävät paikkansa? (5-portainen asteikko: täysin samaa mieltä – täysin eri mieltä)

- Organisaation johto pyrkinyt kiinnittämään erityistä huomiota työvoiman suunnitteluun pitkällä aikavälillä
- Organisaation johto on avustanut työpaikkansa menettäneitä työntekijöitä uuden työpaikan etsinnässä
- Työpaikkansa säilyttäneiden työteho on lisääntynyt
- Organisaation johto on suunnitellut muutoksien vaikutuksia huolellisesti etukäteen
- Johto on toimillaan pystynyt vakuuttamaan minut, että jäljelle jääneiden työpaikat säilyvät
- Työpaikkansa säilyttäneiden työmotivaatio on parantunut
- Työpaikkansa menettäneet on jätetty oman onnensa nojaan
- Millaista tiedotus on mielestäsi organisaatiossasi? (5-portainen asteikko: avointa ja rehellistä – salailevaa ja todellisuudenvastaista)

Asteikko ja osiot	Vaihteluväli	Keskiarvo		Keskihajonta		α -kerroin ^{a)}	
		1995	1996	1995	1996	1995	1996
Ennaltaehkäisevä strategia (a, d)	1–5	3.05	2.86	0.94	1.00	0.68	0.74
Parantava strategia (b, g)	1–5	2.87	2.92	0.94	0.97	0.77	0.77
Elvyttävä strategia (c, e, f, h)	1–5	3.20	3.16	0.63	0.71	0.63	0.73

a) Cronbachin alfa-kerroin kuvaa summamuuttujan reliabiliteettiä