

Jukka Niemelä
**Ryhmätyö ja kokemukset
 työelämän laadusta Suomessa**

Artikkelissa analysoidaan ryhmätyön sisältöjä ja seurauksia suomalaisilla työpaikoilla laajan kyselyaineiston avulla. Suuressa osassa suomalaisia työpaikkoja ryhmätyötä on sovellettu niin, että työntekijöiden itsenäisyys ja päätösvalta ovat lisääntyneet. Näin ryhmätyö on parantanut työmotivaatiota ja työn mielekkyyttä sekä palkansaajien tietotaidon hyödyntämistä. Suomessa on kuitenkin hyvin monenlaista ryhmätyötä ja niinpä sen vaikutukset työelämän laatuun vaihtelevat suuresti. Tulos on sopusoinnussa sellaisten teoreettisten näkökulmien kanssa, jotka korostavat työelämän suhteiden ja erilaisten tilannetekijöiden vaikutusta ryhmätyön sisältöön ja seurauksiin. Ryhmätyön moninaisuutta analysoidaan tässä artikkelissa kahdella ulottuvuudella: kuinka paljon työryhmillä on valtuuksia ja kuinka laadukkaasti ne toimivat. Kaikenlaisten työryhmien jäsenillä on kuitenkin työssään kovemmat suorituspainet kuin muilla palkansaajilla. Tulos on yhdensuuntainen ryhmätyön kriittisen tulkinnan kanssa. Tällä tulkinnalla kuitenkin on rajansa. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että työn mielekkyyden vähentyminen ja stressi liittyvät nimenomaan huonosti toimiviin työryhmiin eikä ryhmätyöhön yleensä, kuten kriittinen tulkinta esittää.

Johdanto

Ryhmätyö on ollut jo 1960-luvulta lähtien laajan sosiaalitieellisen tutkimuksen kohde. Tutkimus ei ole päässyt yksimielisyyteen työn organisoinnissa tapahtuneiden muutosten laajuudesta ja vaikutuksista. Kansainvälistä tutkimusta on hallinnut kolme näkökulmaa: ryhmätyön positiiviset tulkinnat, työelämän suhteiden näkökulma ja kriittiset tulkinnat (vrt. Harley 2001, 722–723; Batt & Dollgast 2005).

Sosioteknisen teorian ja ryhmätyön tuloksellisuuden teorioiden mukaan ryhmätyöllä on positiivisia vaikutuksia sekä työorganisaatioiden suorituskykyyn (tuotteiden ja palvelun laatuun, toiminnan tehokkuuteen) että työelämän laatuun. Näiden teorioiden mukaan ryhmätyö hajauttaa päätösvaltaa hierarkian alimmille tasoille, lisää työmotivaatiota ja työn mielekkyyttä ja

mahdollistaa palkansaajien tietotaidon paremman hyödyntämisen. Näin ryhmätyö edistäisi myös työorganisaatioiden suorituskykyä. (Batt & Doellgast 2005, 140–142.) Ryhmätyön tuloksellisuuden teorian kiinnittävät työryhmien autonomian lisäksi paljon huomiota myös muihin työryhmien ominaispiirteisiin (muun muassa työnjakoon, tiedonkulkuun, päätöksentekomekanismeihin, koheesioon, normeihin), joiden ne katsovat vaikuttavan ryhmätyön seurauksiin. Suomessa ryhmän tuloksellisuuden teorioita ovat soveltaneet empiirisissä tutkimuksissaan ainakin Kari Lindström ja Jaana Kiviranta (1995) sekä Jukka Niemelä (2003, 78–101). Erityisesti sosiotekninen teoria kiinnittää paljon huomiota siihen, että ryhmätyö lisää työn itsenäisyyttä. Teorian mukaan tämä edistää työntekijöiden

mahdollisuuksia käyttää osaamistaan työssään ja parantaa näin sekä työelämän laatua että organisaatioiden suorituskykyä.

Myös kriittiset näkökulmat (marxilainen työprosessiteoria ja postmodernit teoriat) ryhmätyöhön kohdistavat paljon mielenkiintoa työn autonomiaan. Työprosessiteorioiden mukaan päätösvallan hajauttaminen hierarkian alatasoille on näennäistä tai hyvin vähäistä, minkä tähden onkin puhuttu ”valtuuttamisen myytistä” (Harley 1999). Näiden tutkimusten mukaan hierarkkiset rakenteet (jako esimiehiin ja alaisiin sekä työntekijöihin, alempiin ja ylempiin toimihenkilöihin) vaikuttavat edelleen ratkaisevasti palkansaajien työn itsenäisyyteen. Itsenäisyyttä heikentää myös liikkeenjohdon ja palkansaajien eturistiriita. Työntantajat pyrkivät ryhmätyöllä poistamaan tuottamatonta lisätyötä ja joutoaikoja työprosesseista ja näin nostamaan tuottavuutta, mikä aiheuttaa työn kuormittavuuden ja stressin voimistumista. Postmodernien teorioiden mukaan ryhmätyö synnyttää uudenlaisen liikkeenjohdon etuja palvelevan kontrollimuodon. Siinä ylhäältä alaspäin suuntautuva hierarkkinen kontrolli korvautuu työntekijöiden keskinäisellä valvonnalla ja ryhmien sisäisellä kurinpidolla. Tällainen kontrolli voi parantaa työprosessien tehokkuutta ja laatua, mutta se lisää työn kuormittavuutta ja stressiä. (Marchington 2000, 71–72; Batt & Doellgast 2005, 149–152.)

Työelämän suhteiden merkitystä korostavat tutkijat ovat arvostelleet sekä positiivisia että kriittisiä tulkintoja siitä, etteivät ne kiinnitä riittävästi huomiota ryhmätyön sisältöä ja seurauksia muovaaviin erilaisiin institutionaalsiin ja tilannetekijöihin. On olemassa hyvin monenlaista ryhmätyötä ja niinpä sen vaikutukset työelämän laatuun vaihtelevat paljon. Hyvin toimivat ja paljon päätösvaltaa hajauttavat ryhmätyön muodot lisäävät työntekijöiden luottamusta liikkeenjohdosta. Ne parantavat työelämän laatua muutenkin, esimerkiksi työn mielekkyyttä ja työntekijöiden mahdollisuuksia käyttää osaamista työssään. Toisaalta on olemassa myös sellaista ryhmätyötä, joka pikemminkin heikentää luottamusta ja työelämän laatua. (Belanger ym. 2002; Belanger ym. 2003, 234–235; Marchington 2000, 73–76.)

Tämän artikkelin tarkoituksena on tarkastella ryhmätyön vaihtelevia sisältöjä ja seurauksia Suomen työelämässä. Artikkelin pääasiallisena

teoreettisena lähtökohtana on työelämän suhteiden merkitystä korostava näkökulma, mutta sitä täydentävät ryhmätyön positiiviset ja kriittiset tulkinnat. Seuraavassa luvussa kerron tutkimukseni aineistosta ja esittelen käyttämiäni tilastollisia menetelmiä. Kolmannessa luvussa analysoin työelämän suhteiden vaikutusta ryhmätyön toteuttamistapaan Suomessa verrattuna anglosaksisiin ja Skandinavian maihin. Neljännessä luvussa analysoin työryhmien jäsenten käsityksiä ryhmien valtuuksista ja toiminnan laadusta Suomessa. Seuraavaksi esittelen työryhmien jäsenten ja muiden työntekijöiden kokemuksia muista sellaisista asioista, joihin edellä mainitut ryhmätyön tulkinnat ovat kiinnittäneet huomiota. Vertailukohtia ovat seuraavat työelämän laadun ulottuvuudet: työn itsenäisyys, mahdollisuudet osaamiseen ja ammattitaidon käyttöön nykyisessä työssä, sekä työn mielekkyyden ja stressin lisääntyminen. Työelämän suhteiden merkitystä korostavien tutkijoiden tapaan oletan, että parhaiten toimivissa työryhmissä työskentelevät palkansaajat kokevat työelämänsä laadun paremmaksi kuin ryhmiin kuulumattomat. Sen sijaan huonosti toimivissa ryhmissä työskentelevät voivat kokea tilanteensa kehnommaksi kuin ryhmien ulkopuoliset palkansaajat.

Tutkimuksen aineisto ja menetelmät

Kaikki kolme edellä mainittua näkökulmaa ryhmätyöhön ovat perustaneet väitteensä ja tulkintansa enimmäkseen yksittäisiin tapaustutkimuksiin tai pieneen joukkoon toimipaikkoja (5–20 kpl) samalta tai eri aloilta (Marchington 2000, 62). Laajaan ja tilastollisesti edustavaan aineistoon perustuvia ryhmätyön analyyseja ei juuri ole, minkä vuoksi perusteet tehdä koko palkansaajaväestöä koskevia yleistyksiä ovat huonot (Harley 2001, 727).

Tämän tutkimuksen aineisto on peräisin Joustavat työjärjestelyt -tutkimushankkeesta (Uhmaavaara ym. 2005; Mamia & Melin 2006). Hankkeessa kartoitettiin erilaisten joustavien työjärjestelyjen (etätyön, työaikajoustojen ja ryhmätyön, erilaisten palkkausjärjestelyjen, perheen ja työn yhteensovittamista edistävien käytäntöjen) yleisyyttä sekä johdon ja palkansaajien kokemuksia niistä. Tutkimuksen aineisto poimittiin ositetulla kaksivaiheisella otannalla. Otannassa tähdättiin edustavuuteen suhteessa Suomen palkansaa-

javäestön jakaantumiseen eri toimialoille, eri henkilöstöryhmiin ja erikokoisiin yrityksiin ja eri maantieteellisille alueille. Henkilöstölomakkeita palautettiin 97 toimipaikalta yhteensä 1 177 ja henkilöstökyselyn vastausprosentiksi muodostui 53, mitä voi pitää vähintäänkin kohtuullisena ottaen huomioon se, ettei uusintakyselyä järjestetty. Tero Mamiä on esitellyt yksityiskohtaisesti tutkimuksen otoksen rakentamista ja analysointu aineiston edustavuutta. Hänen mukaansa yksityisten palveluiden ja erityisesti kaupan palkansaajat ovat aineistossa aliedustettuina. Mamiä päätyy kuitenkin siihen johtopäätökseen, että tutkimusaineisto on ”kokonaisuudessaan kattava ja monipuolinen otos toimipaikkoja ja palkansaajia eri toimialoilta ja eri puolilta Suomea”. Hän kirjoittaa myös, että ”tulosten voi olettaa vastaavan varsin hyvin myös koko palkansaajien joukkoa”. (ks. Uhmavaara ym. 2005, 13–26.)

Tutkimuksen aineistoa kerättiin sekä kyselylomakkeilla että haastatteluilta. Työpaikkojen johdolta kerätty kyselylomakeaineisto sisälsi enimmäkseen tietoja toimipaikkojen henkilöstön määrän ja talouden kehityksestä. Niistä saatiin myös tietoja kilpailustrategioista, joustavista työjärjestelyistä ja henkilöstöpoliittisista käytännöistä. Näiden seikkojen taustoja selviteltiin johdon teemahaastatteluisissa. Ne otettiin puheeksi myös toimipaikkojen luottamusmiesten haastatteluisissa, mikäli toimipaikalla oli sellainen. Henkilöstöltä kerätty kyselyaineisto, henkilöstölomakkeet, on kuitenkin keskeisin aineisto, sillä käytän tätä aineistoa artikkelini tilastollisissa analyyseissa.

Osa analyysieni riippuvista muuttujista on järjestysasteikollisia riippuvia muuttujia. Tällaisia muuttujia ovat ”mahdollisuudet osaamisen käyttöön” ja ”työn mielekkyyden muutos”. Muut analyysieni riippuvat muuttujat ”ryhmytyön laatu”, ”työn itsenäisyyden määrä” ja ”stressin määrä” ovat summamuuttujia. Nämä summamuuttujat on muodostettu tutkimalla ensin pääkomponenttianalyysillä, mittaavatko summamuuttujiin kuuluvat kysymysosiot samaa ulottuvuutta. Kaikki ryhmytyön laatuun liittyvät kysymykset latautuivat pääkomponenttianalyysissa samalle ulottuvuudelle, kun ominaisarvon alarajaksi oli määritelty 1. Myös työn itsenäisyyttä ja stressiä mittaavat kysymykset käyttäytyivät samalla tavalla pääkomponenttianalyysissa. Niinpä katsoin perustelluksi rakentaa kolme summamuuttujaa. Reliabiliteetti-

analyysin mukaan kaikkien näiden summamuuttujien reliabiliteetti on hyvä, sillä Cronbachin alphan arvo on kahdella summamuuttujalla 0.83 ja yhdellä 0.80. Käytin edellä mainittua kolmea muuttujaa joissakin analyyseissa myös selittävinä muuttujina, jolloin muodostin tätä tarkoitusta varten kategorisia muuttujia (ks. liite ”Riippuvia ja selittäviä muuttujia”). Sosiaalisen ilmapiirin laatu on myös tällainen kategorinen muuttuja, jonka rakensin pääkomponenttianalyysin ja reliabiliteettianalyysin tulosten (Cronbachin alphan arvo = 0.80) perusteella.

Yksi käyttämäni kategorinen muuttuja ”työryhmän valtuudet” on tilastotieteellisessä mielessä hiukan ongelmallinen kahdesta syystä. Ensinnäkin se perustuu kysymyssarjaan, jonka kysymykset latautuivat pääkomponenttianalyysissa kahdelle eri ulottuvuudelle. Katsoin kuitenkin perustelluksi sisällyttää kysymyssarjan kaikki kysymykset samaan summamuuttujaan. Toisen ulottuvuuden kysymykset siitä, päättääkö työryhmä koostumuksestaan, vetäjästään ja päämäärästään mittaavat nimittäin työryhmän valtuuksia kuten muutkin kysymyssarjan osiot. Kysymys on vain erilaisista valtuuksista kuin ensimmäiselle ulottuvuudelle latautuviissa kysymyssarjan osioissa. Toiseksi kysymyssarjasta muodostetun summamuuttujan reliabiliteetti on vain välttävä, sillä Cronbachin alphan arvo on 0.60. Paremman mittarin puutteessa käytin analyysissa tätä muuttujaa, koska mielestäni on tärkeää, että ryhmytyötä käsittelevässä artikkelissa tutkija pystyy operationalisoimaan edes välttävästi sosioteknisen teorian keskeistä käsitettä, työryhmien valtuuksia. Vielä huonompi vaihtoehto olisi ollut luopua kokonaan tämän käsitteen operationalisoinnista.

Selittävien muuttujien voimakas keskinäinen korrelaatio, niin sanottu multikollinearisuus, on ongelma monimuuttuja-analyyseissa. Jos multikollinearisuutta esiintyy, muuttujien välisten erojen tilastollisia merkitsevyyksiä kuvaavat F-suhteet tai muuttujien efektikokoa ilmaisevat eta-kertoimet eivät voi estimoitua luotettavasti. Tarkistin selittävien muuttujien mahdollisen multikollinearisuuden SPSS-ohjelmiston collinearity diagnostics -optiolla. Tarkastuksen tulos oli se, etteivät selittävien muuttujien keskinäiset korrelaatiot ole käyttämässäni aineistossa riittävän voimakkaita synnyttääkseen multikollinearisuuongelmia. Tutkin myös selittävien muuttujien

mahdollista yhdysvaikutusta riippuviin muuttujiini. Ainoastaan yksi yhdysvaikutus (ryhmytön laadun ja sosioekonomisen aseman yhdysvaikutus työn itsenäisyyteen) on tilastollisesti merkitsevä suorittamissani analyysseissa.

Työelämän suhteet ja ryhmätyö Suomessa

Työelämän suhteiden merkitystä korostavat tutkijat ovat kiinnittäneet huomiota moniin sellaisiin seikkoihin, jotka vaikuttavat siihen, otetaanko ryhmätyötä lainkaan käyttöön ja siihen, minkälaisiksi ryhmätyön toteutustapa ja seuraukset muovautuvat. Tällaisia seikkoja ovat esimerkiksi johdon ja henkilöstön välinen luottamus sekä ay-liikkeen ja johdon yhteistyökyky. Niin ikään eri osapuolten asenteet ja sitoutuminen ryhmätyöhön vaikuttavat.

Ryhmytön vaikutusten työelämän laatuun on nähty paljolti riippuvan siitä, lisääkö ryhmätyö työn itsenäisyyttä. On siis perusteltua kysyä, mitkä seikat kannustavat tai estävät liikkeenjohtoa siirtämään päätöksentekovaltaa työryhmille. Tässä yhteydessä on olennaista, että johto luottaa palkansaajien käyttävän lisääntynyttä itsenäisyyttään vastuullisesti, toisin sanoen liikkeenjohtoon asettamien tavoitteiden mukaisesti. Jos luottamus on vähäistä, liikkeenjohto on haluton siirtämään päätösvaltaa hierarkiassa alaspäin. Se pelkää työntekijöiden käyttävän autonomiaansa omien etujensa ajamiseen ja liikkeenjohtoon tavoitteiden vastustamiseen. Vastaavasti työntekijöiden liikkeenjohtoa kohtaan tuntema epäluottamus vaikeuttaa ryhmätyön toteuttamista. Jos henkilöstö kokee johdon välittävän vain vähän alaitensa hyvinvoinnista, näkevät alaiset ryhmätyön herkästi vain keinona työn tehostamiseksi. Syyt epäluottamukseen voivat olla hyvin moninaisia. Esimerkiksi aikaisemmat huonot kokemukset erilaisista liikkeenjohtoon aloittamista muutosprojekteista ja muutoksen kanssa yhtä aikaa toteuttavat henkilöstövähennykset voivat olla syynä vastahankaan. (Marchington 2000, 74; Belanger ym. 2003, 235–238.)

Johdon ja henkilöstön välisen luottamuksen ja työryhmien itsenäisyyden määrä on organisaatio- ja toimipaikkakohtaisesti vaihteleva tilanetekijä. Tosin siihen vaikuttavat tietysti kunkin maan työelämän suhteiden kehityksen historialliset kehityskulut ja nykyiset institutionaaliset ominaisuudet. Vähäinen luottamus oli tyypillistä suomalaisille työelämän suhteille 1980-luvulle asti ja palkansaajien lakkoalttius oli meillä Euroopan kärkipäätä 1970- ja 1980-luvulla (Lilja 1992). 1990-luvulla osapuolten välillä tapahtui olennainen muutos vastakkainasettelusta yhteistyöhön. Syinä tähän on pidetty muun muassa 1990-luvun alun lamaa, uutta johtajasukupolvea ja ay-liikkeen ja johdon tekemiä uudelleenarviointeja (Lilja 1998; Ilmonen ym. 1998; Kalliola 2005). Vuonna 2003 Suomessa, Ruotsissa ja Tanskassa tunnettiin EU:n vanhoista jäsenmaista vähiten liikkeenjohtoon ja palkansaajien välistä epäluottamusta (ks. taulukko 1).

Taulukko 1. Palkansaajien ja liikkeenjohtoon väliset jännitteet Euroopan Unionin vanhoissa jäsenmaissa (EU-15) ja uusissa jäsenmaissa (UJM) vuonna 2003. ”Paljon jännitteitä” vastanneiden osuus (%).

EU-15, vähiten jännitteitä	Tanska 6	Ruotsi 16	Suomi 17
EU-15, eniten jännitteitä	Kreikka 61	Ranska 49	Espanja 37
EU-15	keskiarvo 34		
UJM	keskiarvo 47		

UJM = Kypros, Tšekin tasavalta, Viro, Unkari, Latvia, Liettua, Malta, Puola, Slovakia, Slovenia.
Lähde: Nauenberg (2004, 71).

Yhteistoiminnallisten työelämän suhteiden lisäksi pohjoismaiden palkansaajat ovat monessa muusakin asiassa paremmassa asemassa kuin muiden Euroopan ja anglosaksisten maiden palkansaajat. Näitä seikkoja ovat esimerkiksi työn itsenäisyys, ammattitaitoisuus ja mahdollisuudet osallistua täydennyskoulutukseen. On väitetty, että työelä-

män suhteellisen hyvän laatu Pohjoismaissa liittyy työelämän suhdejärjestelmien institutionaaliin piirteisiin (Green 2006; Dobbin ja Boychuk 1999; Gallie 2003). Tällaisina piirteinä pidetään yhteistoiminnallisia työelämän suhteita, palkansaajien korkeaa järjestäytymisasetetta ja kansallisia, kollektiivisia työehtosopimuksia sekä täydennys-

koulutusjärjestelmää. Näiden on väitetty luovan hyviä edellytyksiä työn uudelleenorganisoinnille, koska ne vaimentavat ja estävät työpaikkatasolla syntyviä kiistoja taloudellisen tuloksen jakamisesta. Näin ne edistävät palkansaajien osallistumista työn uusien organisaatiomuotojen käyttöönnottoon. (Lorenz & Valyere 2004, 23.)

Pekka Ylöstalo (2005, 99–101) havaitsi tutkimuksessaan, että työnantajien mielestä työntekijöiden ja heidän ammattijärjestöjensä vastustus on ryhmätyön käyttöönottoon liittyvien ongelmien syy selvästi harvemmin Suomessa kuin kymmenessä muussa EU-maassa. Niin ikään lait ja työehtosopimukset ovat suomalaisten työnantajien mielestä harvemmin ongelmien syy kuin muissa EU-maissa.

Tämän tutkimuksen tulokset ovat hyvin samankaltaisia kuin Ylöstalon. Teemahaastatteluai- neiston mukaan ay-liike ei ole yhdelläkään työpaikalla aktiivisesti vastustanut ryhmätyötä. Aineistoon ei sisälly mainintoja lakien ja sopimusten jäykkyydestä. Ay-liike ei ole Suomessa juurikaan pyrkinyt vaikuttamaan ryhmätyön sisältöihin ja käytäntöihin. Ay-liikkeen ja johdon väliset paikalliset sopimukset esimerkiksi ryhmätyöhön liittyvästä täydennyskoulutuksesta ja tehtävien muutoksista ovat harvinaisia. Niin ikään erilaiset tulokseen sidotut palkkausjärjestelmät eivät ole ryhmien jäsenillä sen yleisempiä kuin muillakaan palkansaajilla missään henkilöstöryhmässä tutkimuksen aineistossa. Oikeastaan vain joustavat työaikajärjestelyt (liukuva työaika sekä työaikapankki tai -tili) ovat työntekijöiden keskuudessa paikallisen sopimisen kohde ryhmätyöskentelyyn siirryttäessä. Sen sijaan toimihenkilöiden keskuudessa liukuva työaika on aivan yhtä yleinen sekä työryhmien jäsenillä että muilla toimihenkilöillä. Tosin työaikapankki tai -tili on jonkin verran yleisempi työryhmien alemmilla toimihenkilöillä kuin muilla alemmilla toimihenkilöillä. Järjestelyn piirissä on 67 prosenttia ryhmien jäsenistä ja muista palkansaajista 57 prosenttia.

Suomi poikkeaa tässä suhteessa anglosaksisista maista, joissa ay-liike neuvottelee työehdoista ryhmätyöskentelyyn siirtymisen yhteydessä. Ero heijastelee ay-liikkeen erilaista asemaa näissä

maissa. Suomessa palkansaajain järjestäytymisaste on korkea. Tärkein väline palkansaajan työehtoja määriteltäessä ovat valtakunnalliset työehtosopimukset, joita paikallinen sopiminen vain täydentää. Anglosaksisissa maissa palkansaajien järjestäytymisaste on alhainen ja valtakunnallisilla työehtosopimuksilla on vähän merkitystä. Sopimustoiminnan painopiste onkin yritystasolla. Niillä työpaikoilla, joilla ay-liike on vahva, ryhmätyöstä tulee väistämättä myös työehtosopimusasia osapuolten kesken.

Suomalainen keskitetty työehtosopimusjärjestelmä on varmaankin yksi syy ay-liikkeen passiivisuuteen ryhmätyötä käyttöönotettaessa. Toinen syy on se, että ay-liike on tottunut neuvottelemaan niin sanotuista jakokysymyksistä (palkkauksesta, työajoista, työsuojelusta yms.) ja valvomaan niitä koskevien sopimusten noudattamista. Sen sijaan tuotantokysymyksissä ay-liike on niin kutsutussa ”pätevyysloukussa”. Liikkeen sisäinen organisaatio ja tietämys eivät ole tottuneet pohtimaan esimerkiksi työorganisaatioiden kehittämistä ja johtamiskäytäntöjä. (Lilja 1998, 182–184.) Suomalainen ay-liike on kyllä tiedostanut tuotantokysymysten tärkeyden, mutta tämä tietoisuus on harvoin kanavoitunut järjestäytyneeksi toiminnaksi ammattiosastoissa ja työpaikoilla. Ei olekaan yllättävää, että pohjoismaisessa joustavia työorganisaatiota tutkivassa hankkeessa havaittiin, että 75 prosenttia suomalaisista johtajista oli sitä mieltä, että ay-liikkeellä ei ole mitään roolia organisaatiomuutosten toteuttamisessa. Ruotsissa sen sijaan johtajien suuri enemmistö (69 %) uskoi ay-liikkeen vaikuttavan positiivisesti organisaatiomuutosten toteuttamiseen. (NUTEK 1999, 108–112.) Ruotsissa ay-liike onkin tiedostanut tuotantokysymysten tärkeyden jo 1980-luvun puolivälistä alkaen (Engstrand 1998, 227).

Suomalaisten työryhmien valtuuksien ja toiminnan laadun taso

Enemmistö, eli 61 prosenttia tämän tutkimuksen kyselylomakkeeseen vastanneista palkansaajista katsoi kuuluvansa ”tiimiin tai työryhmään, jolla on yhteinen tehtävä ja valtuudet suunnitella itse työtään”. Työryhmiin tai tiimeihin¹ kuuluvien

¹ Käytän sanoja tiimi ja työryhmä toistensa synonyymeina. Vastaavasti sanat ryhmätyö ja tiimityö ovat toistensa synonyymeja tekstissäni. Pyrin välttämään tiimi-sanan käyttöä, koska se ei ole hyvää suomen kieltä vaan anglismi. Tässä käytän tiimi-sanaa, koska lainaan suoraan Joustavat työjärjestelyt -tutkimushankkeen ja Tilastokeskuksen työolotutkimuksen kyselylomakkeissa käytettyjä ilmaisuja.

osuus vaihteli hiukan henkilöstöryhmittäin. Työntekijöillä osuus oli pienin, 53 prosenttia. Alemmista toimihenkilöistä ryhmätyötä teki 62 prosenttia ja ylemmistä peräti 67. Suurin piirtein samoihin lukuihin (ylemmät toimihenkilöt 69 %, alemmat toimihenkilöt 65 % ja työntekijät 49 %) päädyttiin Tilastokeskuksen työolotutkimuksen vuoden 2003 aineistossa. Työolotutkimukseen vastanneista 81 prosenttia ilmoitti, että heidän työpaikallaan työskennellään työryhmissä tai tiimeissä. Tähän tutkimuksen eli Joustavat työjärjestelyt -tutkimushankkeeseen osallistuneista 106 toimipaikasta 91 toimipaikalla (86 %) johto ilmoitti, että ainakin osa henkilöstöstä työskentelee työryhmissä tai tiimeissä. Tämä työn organisointitapa ei ollut enää keväällä 2004 mikään uusi asia työpaikoilla, sillä enintään kolme vuotta tätä työn organisointitapaa soveltaneita toimipaikkoja oli vain vajaa viidennes (18 %) toimipaikoista. Puolella toimipaikoista oli vähintään kuuden vuoden kokemus ryhmä-

työskentelystä. Tiimityöskentelyä oli harjoitettu keskimäärin yhdeksän vuotta. Suomi sijoittui jo 1990-luvun lopussa ryhmätyön levinneisyydessä Euroopan maiden kärkipäähän (Alasoini 2000, 31), eikä tässä ole 2000-luvulla tapahtunut olennaista muutosta (Ylöstalo 2005).

Sosioteknisen teorian ja ryhmätyön tehokkuutta koskevien teorioiden näkökulmasta on järkevää analysoida ensinnäkin sitä, kuinka paljon työryhmillä on valtuuksia. Toiseksi tulee pohtia, paraneeko työryhmien toiminnan laatu valtuuksien lisääntyessä.

Palkansaaajia pyydettiin arvioimaan oman työryhmänsä valtuuksia ja vastuita. Vastausvaihtoehdot olivat ”kyllä” tai ”ei”. Työpaikan johdon edustajaa pyydettiin arvioimaan työpaikkansa tyypillisen tiimin valtuuksia ja vastuita. Työryhmien jäsenten ja työpaikan johdon näkemykset ovat Suomessa useimmissa kysymyksissä ehkä yllättävänkin samansuuntaisia (taulukko 2).

Taulukko 2. Työryhmien valtuudet. (% ”kyllä” -vastaukset, tiimien jäsenet ja johdon edustajat) Suomessa ja EU:n 10 jäsenmaassa.

	Tiimien jäsenet	Johto Suomi	Johto EU-10
Tiimi päättää päämäärästään ja tavoitteistaan	66	48	
Tiimin jäsenet päättävät töiden kiireellisyysjärjestyksestä	78	80	
Tiimi on suoraan yhteydessä työpaikan ulkopuolelle	71	73	
Tiimin jäsenet valitsevat tiiminvetäjän	28	26	15
Tiimi päättää, keitä tiimiin kuuluu	21	11	
Tiimin jäsenet päättävät keskenään työaikajärjestelyistä työtilanteen mukaan	69	71	
Tiimi on vastuussa laadun valvonnasta	73	81	88
Tiimin jäsenet on koulutettu suorittamaan useista erilaisista tehtävistä tiimin sisällä	70	77	88
Tiimi päättää, millä tavalla työt tehdään	78	83	70

Lähde: Oma aineisto (Suomi) & New Forms of Work Organisation... s. 25 (EU-10).

Laadin työryhmien itsenäisyyttä mittaavan summamuuttujan taulukon 2 kysymysten perusteella. Mittari perustuu siihen, kuinka moneen taulukon kysymyksistä vastaaja oli vastannut myönteisesti. Tämän mittarin mukaan 16 prosenttia ryhmien jäsenistä työskenteli työryhmissä, joilla oli hyvin laajat valtuudet. 39 prosenttia työryhmien jäsenistä kuului työryhmiin, joiden valtuudet olivat melko laajat. Noin kolmannes, 31 prosenttia, työskenteli puolestaan työryhmissä, joilla oli melko vähäiset valtuudet. Hyvin vähäiset valtuudet omaavissa työryhmissä oli 14 prosenttia ryhmä-

työtä tekevästä. Työryhmien valtuudet määriteltiin tässä seuraavasti: Hyvin laajat = Työryhmän jäsen on vastannut myönteisesti (”kyllä”) vähintään kahdeksaan taulukon 2 väitteeseen. Melko laajat = Kyllä -vastaus kuuteen tai seitsemään väitteeseen. Melko vähäiset = Kyllä -vastaus neljään tai viiteen väitteeseen. Hyvin vähäiset = Kyllä -vastaus enintään kolmeen väitteeseen.

Työryhmien jäsenten käsitykset ryhmätyön toimivuudesta ovat melko positiivisia. Ensinnäkin he arvioivat ryhmätyön vaikuttavan positiivisesti työn tuloksellisuuteen ja monipuolisuus-

teen. Lisäksi työn- ja tehtävienjaon katsotaan toimivan hyvin ja ryhmän jäsenten liikkuvan joustavasti tehtävästä toiseen. Myös päätöksentekomekanismeihin ollaan tyytyväisiä. Noin kolmannes (31 %) työryhmien jäsenistä on sa-

maa mieltä kaikkien ryhmätyön laatua luonnehtivien väitteiden kanssa (ks. taulukko 3).. Noin puolet (48 %) yhtyy osaan väitteistä ja noin viidennes (21 %) ei ole samaa mieltä min-kään väitteen kanssa.

Taulukko 3. Työryhmien jäsenten mielipiteitä ryhmätyön laadusta.

	Pitää paikkansa	Vaikea sanoa	Ei pidä paikkaansa	Yht.
Ryhmän jäsenet osaa-vat useita tehtäviä ja siirtyvät joustavasti tehtävästä toiseen	67	17	16	100
Työn- ja tehtävienjako toimii hyvin ryhmässä	74	13	13	100
Työn tuloksellisuus paranee ryhmätyössä	61	30	9	100
Olen tyytyväinen ryhmän päätöksente-koon*	74	18	8	100
Tiimityö lisää työn itsenäisyyttä	36	40	24	100
Tiimityö lisää työn monipuolisuutta	63	25	12	100

N = 695. * Tämä väite oli kyselylomakkeessa seuraavasti: "Olen tyytyväinen siihen, miten voin osallistua ryhmän päätöksentekoon".

Sosioteknisen teorian ja ryhmätyön tuloksellisuutta koskevien teorioiden perusteella voidaan olettaa, että työryhmien laajat valtuudet ja hyvä sosiaalinen ilmapiiri korreloivat työryhmien laadukkaan toiminnan kanssa. Tilastollisen analyysin tulokset

tukevat näitä oletuksia. Valtuuksien määrällä ja sosiaalisella ilmapiirillä (ks. liite: Riippuvia ja selittäviä muuttujia) on vahvin yhteys ryhmätyön laatuun (ks. taulukko 4), joka on summamuuttuja (alpha = .81) taulukossa 3 näkyvistä vastauksista.

Taulukko 4. Ryhmätyön laatu selittävien muuttujien mukaan.

	B	F
Sosioekonominen asema		7,662***
Ylempi toimihenkilö	-,076	
Alempi toimihenkilö	-,203***	
Työntekijä	(a)	
Työryhmän valtuudet		26,485***
Hyvin laajat	,599***	
Melko laajat	,446***	
Melko vähäiset	,185**	
Hyvin vähäiset	(a)	
Sosiaalisen ilmapiirin laatu		30,894***
Hyvä	,440***	
Melko hyvä	,239***	
Huono	(a)	

N = 684. Korjattu selitysaste = ,192. *** = $p < 0.001$; ** = $p < 0.01$; * $p < 0.05$; ^ $p < 0.10$. (a) = vertailuryhmä.

Ryhmätyön kriittiset tulokset kiinnittävät paljon huomiota työryhmien sisäisiin ristiriitoihin. Toisaalta voidaan olettaa, että sisäiset ristiriidat ovat tyypillisiä vain huonosti toimiville työryhmille. Saksalaisia työryhmiä tutkineen Martin Kuhlmannin (2002, 131–132) tulokset ovat sopu-

Taulukko 5. Sosiaalisen ilmapiirin laatu (keskiarvo) ryhmätyön laadun mukaan

Ryhmätyön laatu	Hyvä	Kohtalainen	Huono	Ei ryhmätyötä
Keskiarvo	3,465	3,159	2,809	3,089

N = 1 149. P = 0.000.

Perinteisessä hierarkkisessa organisaatiossa esimiehet ratkovat erilaisia työnkulkuun ja alaisten sosiaalisiin suhteisiin liittyviä ongelmia käskyvaltaansa käyttäen (Kuhlmann 2002, 131). Sen sijaan huonosti toimivassa työryhmässä ristiriidat ja ongelmat kärjistyvät, koska ryhmällä ei ole keinoja käsitellä ja ratkaista ristiriitojaan. Paras sosiaalinen ilmapiiri on hyvin toimivissa työryhmissä (ks. taulukko 5). Ryhmän jäsenillä on välineitä käsitellä keskenään ongelmia ja ristiriitoja, koska tällaisessa ryhmässä tieto kulkee hyvin ja vallitsee luottamuksen ilmapiiri.

Lisääkö ryhmätyö työn itsenäisyyttä?

Ryhmätyön positiiviset tulokset väittävät työryhmien lisäävän työn itsenäisyyttä. Kriittisten tulkintojen mukaan itsenäisyys lisääntyy joko hyvin vähän tai näennäisesti, minkä tähden on puhuttu esimerkiksi ”valtuuttamisen myytistä”. Kriittisten tulkintojen mukaan organisaatioiden hierarkkiset rakenteet vaikuttavat edelleen ratkaisevasti siihen, kuinka paljon palkansaajalla on itsenäisyyttä työssään. Jako johtajiin ja alaisiin sekä työntekijöihin, alempiin toimihenkilöihin ja ylempiin toimihenkilöihin on tällainen hierarkkinen rakenne. (Harley 1999, 2001.)

Janice Klein (1991, 28) on esittänyt mielenkiintoisen teorian, jonka mukaan työryhmien vaikutus työn itsenäisyyteen vaihtelee henkilöstöryhmittäin. Hän väittää, että työryhmät saattavat jopa vähentää toimihenkilöiden työn itsenäisyyttä. Siirtyminen työryhmiin näet velvoittaa heitä lisäämään yhteistyötään muiden toimihenkilöiden ja työntekijöiden kanssa. Niinpä heidän on päätöksiä tehdessään otettava nämä muut tahot aikaisempaa paremmin huomioon. Toimihenkilö ei päätöksiä tehdessään voi

soinnussa olettamuksen kanssa ja se näyttää pitävän paikkansa myös suomalaisessa työelämässä. Huonosti toimivien työryhmien jäsenet pitävät työyhteisönsä sosiaalisia suhteita huonompina kuin työryhmien ulkopuoliset työntekijät (ks. taulukko 5).

toimia enää yhtä itsenäisesti kuin aikaisemmin, koska hierarkkinen asema ja erityistaidot eivät suo ryhmätyössä haltijalleen samanlaista itsenäistä päätöksentekovaltaa kuin funktionaalissa ja hierarkkisessa organisaatiossa. Sen sijaan työntekijöille ryhmätyö merkitsee työn itsenäisyyden lisääntymistä, koska päätösvallan siirtyminen esimiehiltä ja erikoistuneilta toimihenkilöiltä työryhmille tuo päätöksenteon lähemmäs työntekijöitä.

Työn itsenäisyyttä on seuraavassa analyysissa mitattu vastauksilla kysymyssarjaan: Kuinka paljon voitte vaikuttaa seuraaviin asioihin työssänne? a) siihen, mitä työtehtäviinne kuuluu, b) siihen, missä järjestyksessä teette työnne, c) työtahtiinne, d) työmenetelmiinne, e) työtehtävien jakoon, f) siihen, keiden kanssa työskentelette, g) laitteiden ja työvälineiden hankintaan. Vastauksista kysymyssarjaan tehtiin summamuuttuja, jonka reliabiliteetti on 0.83. (ks. liite: Riippuvia ja selittäviä muuttujia)

Seuraavassa kysyn:

KYSYMYS 1 Vaihtelee ko ryhmätyön ja työn itsenäisyyden suhde henkilöstöryhmittäin?

KYSYMYS 2 Onko laadukkaasti toimivissa työryhmissä palkansaajilla enemmän itsenäisyyttä kuin huonosti toimivissa työryhmissä?

KYSYMYS 3 Ovatko hierarkkiset rakenteet (esimiesasema, jako työntekijöihin, alempiin toimihenkilöihin ja ylempiin toimihenkilöihin) myös ryhmätyössä eniten palkansaajan työn itsenäisyyteen vaikuttava tekijä?

Kysymykset 1 ja 2

Ryhmätyöllä on vahvin yhteys työn itsenäisyyteen työntekijöiden keskuudessa (taulukko 6). Jopa huonosti toimivien työryhmien

työntekijät ovat itsenäisempiä kuin ryhmien ulkopuoliset työntekijät. Eniten itsenäisyyttä on kuitenkin hyvin toimivien työryhmien työntekijöillä. Myös alempien toimihenkilöiden keskuudessa työn autonomia on suurinta hyvin toimivissa työryhmissä. Sen sijaan huonosti ja kohtuullisesti toimivien työryhmien alemmilla toimihenkilöillä ei ole yhtään sen enempää autonomiaa kuin ryhmien ulkopuolisilla toimihenkilöillä. Heikoin yhteys ryhmätyön ja työn

itsenäisyyden välillä on ylempien toimihenkilöiden keskuudessa. Ylempillä toimihenkilöillä ei ole enempää itsenäisyyttä kuin työryhmiin kuulumattomilla kollegoillaan edes silloin, kun ryhmätyö toimii hyvin. Tietty vähimmäismäärä työn itsenäisyyttä on kuitenkin toimivan ryhmätyöskentelyn ehto myös ylempillä toimihenkilöillä, sillä huonosti toimivissa ryhmissä ylempien toimihenkilöiden työn autonomia on vähäisempää kuin ryhmien ulkopuolisilla.

Taulukko 6. Työn itsenäisyyden määrä selittävien muuttujien mukaan.

	B	F	Eta
Sosioekonominen asema		14,371***	,025
Ylempi toimihenkilö	,538***		
Alempi toimihenkilö	,286***		
Työntekijä	(a)		
Esimiesasema		74,231***	,062
On	,339***		
ei	(a)		
Ryhmätyön laatu ja sosioekonominen asema		7,428***	,056
<i>Ryhmätyön laatu, ylempi toimihenkilö</i>			
Hyvä	,132		
Kohtalainen	,048		
Huono	-,252*		
Ei ryhmätyötä	(a)		
<i>Ryhmätyön laatu, alempi toimihenkilö</i>			
Hyvä	,297***		
Kohtalainen	,056		
Huono	-,052		
Ei ryhmätyötä	(a)		
<i>Ryhmätyön laatu, työntekijä</i>			
Hyvä	,468***		
Kohtalainen	,288***		
Huono	,226*		
Ei ryhmätyötä	(a)		

N = 1134. Korjattu selityssaste = ,198. *** = $p < 0.001$; ** = $p < 0.01$; * $p < 0.05$; ^ = $p < 0.10$. (a) = vertailuryhmä.

Kysymys 3

Taulukon 6 tuloksista (ks. eta-kertoimien arvot) nähdään, että palkansaajan esimiesasemalla on voimakkain yhteys työn itsenäisyyteen. Esimiesasemalla tarkoitetaan tässä yksinkertaisesti sitä, kuuluuko palkansaajan ”viralliseen toimenkuvaan toisten työn johtaminen tai tehtävien jakaminen muille työntekijöille”. Kyselylomakkeessa on tätä koskien vastausvaihtoehdot kyllä/ei. Myös toisella hierarkian ulottuvuudella, palkansaajan sosioekonomisella asemalla, on selvä vaikutus työn itsenäisyyteen. Sekä ylempillä että alem-

milla toimihenkilöillä on merkittävästi enemmän itsenäisyyttä kuin työntekijöillä.

Sosioteknisen teorian näkökulmasta voidaan olettaa, että työryhmät madaltavat hierarkiaa. Tämän tutkimuksen aineistossa työn itsenäisyyden erot eri sosioekonomisten ryhmien välillä ovat pienempiä työryhmissä työskentelevillä kuin kaikilla palkansaajilla. Työryhmien ylempillä toimihenkilöillä on kyllä edelleen merkittävästi ($p = 0.000$) enemmän itsenäisyyttä työssään kuin työntekijöillä, mutta työryhmien alempien toimihenkilöiden työn itsenäisyyden keskiarvo

ei poikkea merkitsevästi ($p = 0.21$) työntekijöistä. Sosioteknisen teorian perusteella voi myös olettaa, että työn itsenäisyys liittyy työryhmän valtuuksiin. Olettamus saa tukea aineistosta. Hyvin laajat ja melko laajat valtuudet omaavissa työryhmissä työskentelevillä palkansaajilla on työssään merkitsevästi ($p = < 0.05$) enemmän itsenäisyyttä kuin vähäisten valtuuksien työryhmien jäsenillä.

Edistääkö ryhmätyö ammattitaitojen käyttöä?

Suomalaisten palkansaajista noin puolet (48 %) katsoo itsellään olevan ”erittäin hyvät mahdollisuudet osaamisensa ja ammattitaitojensa käyttöön nykyisessä työssään” kuten asia on kyselylomakkeessa ilmaistu. Noin neljännes (24 %) arvioi mahdollisuutensa ”melko hyväksi”, 22

prosenttia pitää niitä ”kohtalaisina” ja vain kuusi prosenttia arvioi ne ”huonoiksi”.

Oletan sosioteknisen teorian perusteella, että sekä palkansaajan työn itsenäisyys että työryhmien laajat valtuudet edistävät ammattitaitojen käyttöä työssä. Tulokset tukevat näitä molempia oletuksia (ks. taulukko 7, malli A ja malli B). Työryhmien toiminnan valtuuksien ja osaamisen mobilisoinnin välillä on kausaalinen mekanismi. Toisin sanoen laajat valtuudet edistävät työryhmien laadukasta toimintaa, jolloin työryhmän jäsenten on helppo käyttää ammattitaitojaan ja osaamistaan. Tällainen oletamus kausaalisen mekanismin olemassaolosta saa tukea sitä havainnosta, että valtuuksien ja osaamisen mobilisoinnin välillä ei ole tilastollisesti merkitsevää yhteyttä, kun ryhmätyön laatu otetaan analyysissä huomioon.

Taulukko 7. Mahdollisuudet osaamisen käyttöön selittävien muuttujien mukaan.

	Malli A		Malli B	
	Kaikki palkansaajat		Työryhmien jäsenet	
	B	F	B	F
Sosioekonominen asema		3,308*		1,720
Ylempi toimihenkilö	,156*		,143 [^]	
Alempi toimihenkilö	,094 [^]		,096	
Työntekijä	(a)		(a)	
Ryhmätyön laatu		11,062***		
Hyvä	,363***			
Kohtalainen	,174**			
Huono	,037			
Ei ryhmätyötä	(a)			
Työn itsenäisyys		31,189***		19,670***
Suuri	,459***		,477***	
Keskinkertainen	,272**		-,251***	
Vähäinen	(a)		(a)	
Sosiaalisen ilmapiirin laatu		17,906***		15,263***
Hyvä	,365***		,405***	
Melko hyvä	,162**		,241***	
Huono	(a)	(a)		
Työryhmän valtuudet				2,676*
Hyvin vähäiset			-,302**	
Melko vähäiset			-,182*	
Melko laajat			-,189*	
Hyvin laajat			(a)	

N = 1 144 (kaikki palkansaajat)

Korjattu selityssaste = ,149

*** = $p < 0.001$; ** = $p < 0.01$; * $p < 0.05$; [^] = $p < 0.10$.

(a) = vertailuryhmä.

N = 684 (työryhmien jäsenet).

Korjattu selityssaste = ,125.

Työryhmän toiminnan laadun ja osaamisen mobilisoinnin välillä onkin tilastollisesti merkitsevä yhteys. Hyvin tai kohtuullisesti toimivien työryhmien jäsenet katsovat, että heillä on mahdollisuudet käyttää osaamistaan työssään. Työryhmiin kuulumattomat palkansaajat tai huonosti toimivien ryhmien jäsenet uskovat mahdollisuuksiinsa harvemmin. Tämä havainto on yhdensuuntainen ryhmätyön tuloksellisuuden teorioiden kanssa, sillä nehan väittävät ryhmätyön tuloksellisuuden riippuvan työryhmien ominaisuuksista. Myös havainto sosiaalisen ilmapiirin ja osaamisen mobilisoinnin välisestä yhteydestä on samansuuntainen ryhmän tuloksellisuuden teorioiden kanssa. Tulkitsen tätä tulosta niin, että hyvä sosiaalinen ilmapiiri (luottamus, tiedonkulku yms.) helpottaa palkansaajien yhteistyötä ja näin edistää ammattitaitojen ja osaamisen käyttämistä työssä.

Lisääkö ryhmätyö työn mielekkyyttä?

Positiivisen tulkintojen mukaan työryhmät voimistavat työn mielekkyyttä, koska työn itsenäisyys ja mahdollisuudet ammattitaitojen ja osaamisen käyttöön lisääntyvät. Työelämän suhteiden näkökulman perusteella voidaan puolestaan väittää, että työn mielekkyys lisääntyy vain hyvin toimivissa työryhmissä ja voi jopa vähentyä huonosti toimivissa työryhmissä. Tulokseni tukevat tätä väitettä, sillä näkemys työn mielekkyyden lisääntymisestä saa eniten kannatusta hyvin toimivien työryhmien jäseniltä. Toisaalta huonosti toimivissa työryhmissä on eniten sellaisia palkansaajia, joiden mielestä työn mielekkyys on vähentynyt. Kohtuullisesti toimivien työryhmien jäsenten käsitykset mielekkyyden muutoksesta eivät poikkea ryhmien ulkopuolisten palkansaajien näkemyksistä.

Taulukko 8. Työn mielekkyyden muutos ryhmätyön laadun mukaan, %.

Työn mielekkyys	Ryhmätyön laatu				
	Hyvä	Kohtalainen	Huono	Ei ryhmätyötä	Kaikki
Vähentynyt paljon	1	3	12	2	3
Vähentynyt jonkin verran	6	11	23	11	12
Pysynyt ennallaan	35	45	35	49	44
Lisääntynyt jonkin verran	47	37	26	32	35
Lisääntynyt paljon	12	4	4	6	6
Yhteensä	100	100	100	100	100

$N = 1142$. Khi:n neliö = 96,839, $df = 12$, $p = 0.000$.

Näkemykset työn mielekkyyden muutoksesta korreloivat kuitenkin vahvimmin siihen, mikälaisiksi palkansaajat arvioivat mahdollisuutensa osaamisensa ja ammattitaitojensa käyttämiseen työssään (taulukko 9). Erittäin tai melko hyvinä näitä mahdollisuuksiaan pitävien keskuudessa on selvästi enemmän työnsä mielekkyyden lisääntymiseen uskovia kuin niissä vastaajissa, jotka pitävät mahdollisuuksiaan kohtalaisina tai huonoina. Työn itsenäisyys ja palkansaajien sosioekonominen asema korreloivat käsityksiin työn mielekkyyden muutoksista heikommin kuin arviot työryhmien toiminnan laadusta ja mahdollisuuksista käyttää tietotaitoaan työssään. Näkemykset työn mielekkyyden lisääntymisestä ovat yleisempiä työssään hyvin itsenäisillä palkansaajilla kuin

vähemmän itsenäisillä palkansaajilla, mikä tuntuu varsin uskottavalta tulokselta. Tuloksista nähdään myös, että näkemykset työn mielekkyyden lisääntymisestä ovat sitä yleisempiä, mitä enemmän työryhmällä on valtuuksia. Tämä tulos on yhdensuuntainen ryhmätyön tuloksellisuuden teorioiden kanssa.

Väite työn mielekkyyden lisääntymisestä saa eniten kannatusta alemmilla toimihenkilöiltä. Tämä tulos on yllättävä, koska alempien toimihenkilöiden arviot ryhmätyön laadusta ovat kielteisempiä kuin työntekijöiden (ks. taulukko 4). Tässä yhteydessä ei ole tarkoituksenmukaista ryhtyä analysoimaan, miksi alemmilla toimihenkilöillä on silti hiukan myönteisemmät käsitykset työnsä mielekkyyden muutoksesta kuin työntekijöillä ja ylemmilla toimihenkilöillä.

Taulukko 9. Työn mielekkyyden muutos selittävien muuttujien mukaan.

	Kaikki palkansaajat		Työryhmien jäsenet	
	B	F	B	F
Sosioekonominen asema		6,542**		2,773^
Ylempi toimihenkilö	,004		,020	
Alempi toimihenkilö	,176**		,158*	
Työntekijä	(a)		(a)	
Ryhmätyön laatu		14,736***		11,854***
Hyvä	,142*		,468***	
Kohtalainen	-,088		,281***	
Huono	-,426***		(a)	
Ei ryhmätyötä	(a)			
Työn itsenäisyys		7,000***		3,934*
Suuri	,233***		,229*	
Keskinkertainen	,084**		,085	
Vähäinen	(a)		(a)	
Mahdollisuudet osaamisen käyttöön		46,563***		25,776***
Erittäin hyvät	,619***		,613***	
Melko hyvät	,491***		,517***	
Kohtalaiset tai huonot	(a)		(a)	
Työryhmän valtuudet				4,423**
Hyvin laajat			,404***	
Melko laajat			,288**	
Melko vähäiset			,170^	
Hyvin vähäiset			(a)	

N = 1 138 (kaikki palkansaajat)

Korjattu selitysaste = ,160

*** = p < 0.001; ** = p < 0.01; *p = < 0.05; ^ = p < 0.10.

(a) = vertailuryhmä.

N = 681 (työryhmien jäsenet).

Korjattu selitysaste = ,201.

Lisääkö ryhmätyö työpaineita ja stressiä?

Kriittiset tulkinnat väittävät ryhmätyön lisäävän työn kuormittavuutta. Väite näyttää pitävän ainakin jossain määrin paikkansa myös suomalaisessa työelämässä. Työryhmien jäsenet yhtyvät muita palkansaajia yleisemmin kyselylomakkeen väitteisiin ”joudun tekemään ylitöitä enemmän kuin haluaisin” ja ”työmäärän kasvaminen yli sietokyvyn on epävarmuustekijä työssäni” (ks. taulukko 10). Kannanotto kumpaankaan väitteeseen ei ole mitenkään yhteydessä siihen, kuinka

laadukkaaksi vastaajat arvioivat työryhmänsä toiminnan. Sen sijaan kannanotto vaihtelee vastaajan sosioekonomisen aseman mukaan niin, että ylemmistä toimihenkilöistä 28 prosenttia tekee vastentahtoisia ylitöitä, alemmista toimihenkilöistä 13 ja työntekijöistä 7. Myös huolet työmäärän kasvamisesta yli sietokyvyn ovat yleisempiä ylemmillä toimihenkilöillä (69 %), kuin alemmilla toimihenkilöillä (61 %) ja työntekijöillä (53 %).

Taulukko 10. Työmäärän kasvaminen yli sietokyvyn työn epävarmuustekijänä ja vastentahtoisten ylitöiden tekeminen työryhmän jäsenyyden mukaan (%), kyllä -vastaukset).

	Kuuluu työryhmään	Ei kuulu työryhmään	Kaikki	N
Vastentahtoiset ylitöitä*	18	10	15	1 148
Sietämätön työmäärä*	67	52	61	1 134

* p = 0.000.

Taulukko 11. Stressin määrä riippuvien muuttujien mukaan.

	B	F	Eta
Sosioekonominen asema		,212	,000
Ylempi toimihenkilö	,067		
Alempi toimihenkilö	-,142		
Työntekijä	(a)		
Esimiesasema		,498	,000
Kyllä	-,229		
No	(a)		
Ryhmätyön laatu		3,369*	,009
Hyvä	,233		
Kohtalainen	,384		
Huono	1,414**		
Ei ryhmätyötä	(a)		
Työn itsenäisyys		1,696	,003
Vähäinen	,662^		
Keskinkertainen	,234		
Suuri	0(a)		
Vastentahtoiset ylityöt		14,609***	,014
Kyllä	1,533***		
Ei	(a)		
Sietämätön työ määrä on epävarmuustekijä työssäsi		67,391***	,060
Kyllä	2,396***		
No	(a)		
Mahdollisuudet osaamisen käyttöön		19,062***	,035
Kohtalaiset tai huonot	2,483***		
Melko hyvät	,941**		
Erittäin hyvät	(a)		
Sosiaalisen ilmapiirin laatu		11,325***	,021
Huono	1,669***		
Melko hyvä	,580		
Hyvä	(a)		

N = 1 073. Korjattu selitysaste = ,173. *** = p < 0.001; ** = p < 0.01; *p = < 0.05; ^ = p < 0.10. (a) = vertailuryhmä.

Nämä havainnot samoin kuin ryhmätyön kriittiset tulkinnat nostavat esiin kysymyksen, kokevatko työryhmissä työskentelevät palkansaajat enemmän stressiä (ks. liite: Riippuvia ja selittäviä muuttujia) kuin muut palkansaajat. Tulosten mukaan kaikki ryhmätyötä tekevät eivät tunne enemmän stressiä kuin muut palkansaajat, vaan ainoastaan huonosti toimivien työryhmien jäsenet (ks. taulukko 11). Stressioireiden lisääntyminen ei siis liity ryhmätyöhön yleensä, kuten ryhmätyön kriittiset tulkinnat väittävät.

Työryhmissä työskentelyllä on kuitenkin myös välillinen yhteys stressioireisiin. Työryhmiin jäsenet tekevät muita palkansajia yleisemmin vastentahtoisia ylityöitä ja kokevat niin ikään muita yleisemmin sietämättömän työ määrän työssä

epävarmuustekijäksi. Näillä molemmilla seikoilla on yhteys stressioireiden määrään. On varsin helppo ymmärtää, että vastentahtoisiksi koetut ylityöt korreloivat stressioireiden kanssa. Huoli työ määrän kasvamisesta yli sietokyvyn korreloi kuitenkin voimakkaammin stressioireisiin kuin vastentahtoiset ylityöt.

Toisaalta parhaiten toimivien työryhmien jäsenillä on parhaat mahdollisuudet taitojensa ja osaamisensa käyttöön työssään ja hyvät keskinäiset suhteet ja paljon itsenäisyyttä työssään, mitkä seikat auttavat selviytymään työn vaatimuksista ja näin vähentävät stressiä kuten Robert Karasekin stressiteorian (Karasek & Theorell 1990) perusteella voi odottaa. Toisin sanoen kehnot mahdollisuudet osaamisen käyttöön sekä vähäinen

työn itsenäisyys ja huonoksi koettu työpaikan sosiaalinen ilmapiiri korreloivat stressioireiden määrän kanssa (ks. taulukko 11).

Lopuksi

Tutkimukseni tulokset ovat monella tapaa yhden-suuntaisia sellaisten teoreettisten näkökulmien kanssa, jotka korostavat työelämän suhteiden ja erilaisten tilannetekijöiden merkitystä ryhmätyön sisällön ja seurausten muovaajana. Lisäksi osaa tutkimukseni tuloksista on helppo tulkita sosioteknisen teorian ja ryhmätyön tuloksellisuutta koskevien teorioiden näkökulmasta. Ryhmätyön kriittiset tulkinnat saavat tutkimukseni tuloksista paljon vähemmän tukea kuin edellä mainitut teoriat.

Suomalainen työelämän suhteiden järjestelmä edistää osapuolten välistä yhteisymmärrystä ryhmätyön käyttöön otossa. Koska valtakunnalliset työehtosopimukset säätelevät työehtoja, ryhmätyön käyttöön otto on hyvin harvoin mikään kiistakysymys johdon ja ay-liikkeen välillä. Valtakunnallisten työehtosopimusten takaamat vähimmäistyöehdot ovat yksi syy siihen, että ryhmätyön käytännöistä ja ehdoista (palkat, täydennyskoulutus, tehtävämuutokset) sovitaan harvoin työpaikoilla eri osapuolten välillä. Liikkeenjohdollakaan ei ole tarvetta sopia paikallisesti näistä asioista, koska suomalaiset työehtosopimukset ja työläinsäädäntö eivät ole este ryhmätyön käyttöön otolle. Valtakunnallisten työehtosopimusten tarjoaman minimiturvan lisäksi on muitakin syitä siihen, että ay-liike ei ole Suomessa pyrkinyt aktiivisesti vaikuttamaan ryhmätyön toteuttamistapaan. Ay-liike ei ole harjaantunut käsittelemään toiminnassaan ja edunvalvonnassaan niin sanottuja tuotantokysymyksiä, vaan se on tottunut neuvottelemaan jakokysymyksistä ja valvomaan niitä koskevien sopimusten noudattamista.

Suomalainen työelämän suhteiden järjestelmä poikkeaa suhteessa ryhmätyön käyttöön ottoon sekä muiden Pohjoismaiden että anglosaksisten maiden tilanteesta. Muissakin Pohjoismaissa ammatillinen järjestäytymisaste on korkea, ja työelämän suhteissa on paljon yhteistoimintaa osapuolten välillä, ay-liike on paljon aktiivisempi tuotantokysymyksissä ja pyrkii aktiivisesti vaikuttamaan ryhmätyön toteuttamistapaan. Tuotantokysymysten tärkeys on tiedostettu esimerkiksi Ruotsin ay-liikkeessä jo pitkään. Anglosaksisissa

maissa puolestaan ryhmätyön käyttöön otosta tulee herkästi työehtosopimusasia ja mahdollisesti myös kiistakysymys osapuolten kesken, koska työehtosopimukset tehdään pääasiassa yritys- tai toimipaikkatasolla. Johdon ja palkansaajien välillä on myös huomattavasti enemmän vastakkainasettelua ja epäluottamusta kuin Pohjoismaissa.

Tutkimukseni tulokset osoittavat, että Suomessa on hyvin monenlaista ryhmätyötä ja niinpä ryhmätyön vaikutukset työelämän laatuun vaihtelevat suuresti. Tämä tulos on sopusoinnussa sellaisten teoreettisten näkökulmien kanssa, jotka korostavat työelämän suhteiden ja erilaisten tilannetekijöiden muokkaavan ryhmätyön sisältöä ja seurauksia. Ryhmätyön moninaisuutta on analysoitu tässä artikkelissa kahdella ulottuvuudella: kuinka paljon työryhmillä on valtuuksia ja kuinka laadukkaasti ryhmät toimivat.

Noin puolet työryhmien jäsenistä työskentelee ryhmissä, joilla on vähintään melko paljon valtuuksia. Mitä enemmän työryhmillä on valtuuksia, sitä enemmän niiden jäsenillä on itsenäisyyttä työssään, mahdollisuuksia käyttää tietotaitoaan ja kokemuksia työnsä mielekkyyden lisääntymisestä. Tältä osin tulokset ovat sopusoinnussa ryhmän tehokkuuden ja ennen kaikkea sosioteknisen teorian kanssa, joka väittää työryhmien itsenäisyyden vaikuttavan työelämän laatuun. Tulos on yhdensuuntainen myös niiden tutkimustulosten kanssa, joita Juha Antila ja Ylöstalo (2002, 202–214) ovat saaneet analysoidessaan niin sanottujen proaktiivisten yritysten toimintatavan vaikutuksia yritysten suorituskykyyn ja palkansaajien työelämän laatuun. Proaktiiviselle toimintatavalle on luonteenomaista vastuun ja päätösvallan delegoiminen johdolta alemmas hierarkiassa työryhmille ja palkansaajille itselleen.

Kaikenlaisten työryhmien jäsenillä on työssään kovemmat suorituspainet kuin muilla palkansaajilla, koska he tekevät enemmän vastentahtoisia ylitöitä ja kokevat muita useammin työmäärän kasvamisen yli sietokyvyn työnsä epävarmuustekijäksi. Työryhmissä on kovempi työpaine kuin niiden ulkopuolella. Antila ja Ylöstalo (2002, 165–166) ovat päätyneet samanlaiseen tulokseen. Tulos ei ole yllättävä, koska ryhmätyöhön on siirrytty toimipaikkojen johdon aloitteesta tavoitteena toimintojen tehostaminen. Tämä tulos on yhdensuuntainen ryhmätyön kriittisen tulkinnan kanssa. Tällä tulkinnalla on kuitenkin rajan-

sa, sillä tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että työn mielekkyyden vähentyminen ja stressi liittyvät nimenomaan huonosti toimiviin työryhmiin eikä ryhmätöihin yleensä, kuten tiimityön kriittinen tulkinta esittää. Huonosti toimivassa ryhmätöissä työn mielekkyyden vähentyminen, kehnoksi koettu työpaikan sosiaalinen ilmapiiri ja stressi ovat yleisempiä kuin muunlaisessa ryhmätöissä ja ryhmien ulkopuolisilla palkansaajilla.

Työryhmien toiminnan laatua on tässä mitattu kysymyssarjalla, johon sisältyy väitteitä työn monipuolisuuden ja itsenäisyyden muutoksesta, työnjaon, tehtävajousten ja päätöksenteon toimivuudesta sekä työn tuloksellisuudesta. Noin kolmannes työryhmien jäsenistä arvioi työryhmänsä toimivan hyvin eli he yhtyvät kaikkiin myönteisiin väitteisiin ja noin viides arvioi ryhmänsä toimivan huonosti eli he eivät ole samaa mieltä yhdenkään väitteen kanssa. Loput eli noin puolet ryhmätöitä tekevästä palkansaajista arvioi ryhmänsä toiminnan laadun kohtuulliseksi eli he yhtyvät osaan ryhmän toimintaa kuvaavista väitteistä. Työryhmissä

työskentelevien näkemykset ryhmänsä toiminnan laadusta ovat yhdensuuntaisia sen kanssa, kuinka paljon he arvioivat ryhmällään olevan valtuuksia ja kuinka hyvänä he pitävät työpaikansa sosiaalista ilmapiiriä. Ensin mainittu tulos on sopusoinnussa sosioteknisen teorian kanssa, sillä tämä teoriahan pitää autonomiaa ryhmätöiden ensisijaisena edellytyksenä. Jälkimmäinen tulos on puolestaan yhdensuuntainen ryhmän tuloksellisuuden teorioiden kanssa. Nehän kiinnittävät autonomian lisäksi huomiota muihinkin ryhmän ominaisuuksiin, kuten esimerkiksi ryhmien sisäiseen koheesioon.

Tämän artikkelin tulokset osoittavat, että ryhmien toiminnan laatu kulkee käsi kädessä työelämän laadun kanssa. Toisin sanoen hyvin toimivien työryhmien jäsenillä on enemmän itsenäisyyttä ja mahdollisuuksia käyttää ammattitaitojaan ja osaamistaan työssään kuin huonosti toimivien työryhmien jäsenillä ja työryhmien ulkopuolisilla palkansaajilla sekä enemmän kokemuksia työnsä mielekkyyden lisääntymisestä ja paremmat suhteet työtovereihinsa.

Liite: Riippuvia ja selittäviä muuttujia.

Työryhmien jäsenten mielipiteitä ryhmätöiden laadusta, riippuva summamuuttuja (Cronbachin alpha = .83)	Keskiarvo	Keskihajonta
Työn- ja tehtävienjako toimii hyvin ryhmässä	3,74	,90
Ryhmän jäsenet osaavat useita tehtäviä ja siirtyvät joustavasti tehtävästä toiseen	3,64	,97
Työn tuloksellisuus paranee ryhmätöissä	3,64	,87
Olen tyytyväinen siihen, miten voin osallistua ryhmän päätöksentekoon	3,83	,81
Tiimityö lisää työn itsenäisyyttä	3,14	,92
Tiimityö lisää työn monipuolisuutta	3,61	,89

N = 694

1 = Ei lainkaan pidä paikkaansa, 2 = Ei juurikaan pidä paikkaansa, 3 = Vaikea sanoa, 4 = Pitää jokseenkin paikkaansa, 5 = Pitää täysin paikkansa

Ryhmätöiden laatu (selittävä muuttuja).

Luokan nimi	Keskiarvojen vaihteluväli	(%)
Hyvä	4,00 – 5,00	31
Kohtalainen	3,17 – 3,99	48
Huono	1,00 – 3,16	21
Yhteensä		100

N = 694

Sosiaalisen ilmapiirin laatu (riippuva summamuuttuja). (Cronbachin alpha = .80)	Keskiarvo	Keskihajonta
Työpaikallani vallitsee avoin ilmapiiri ja hyvä yhteishenki	3,38	1,08
Valitettavan iso osa työkavereistani käyttää hyväkseen toisten ongelmia parantaakseen siten omaa asemaansa	3,62	1,03
Suurin osa työkavereistani on sanojensa mittaisia	3,95	,74
Työyhteisön jäsenet eivät välitä tietoja avoimesti toisilleen	3,08	1,07
Työpaikallani esiintyy juoruilua ja kateutta	2,74	1,09
Tunnen voimakasta yhteenkuuluvuuden tunnetta muihin työyhteisön jäseniin	3,55	1,01

N = 1 166

Keskiarvot ja keskihajonta laskettu alkuperäistä arvoista (1 = Täysin eri mieltä, 2 = Jokseenkin eri mieltä, 3 = Ei samaa eikä eri mieltä, 4 = Jokseenkin samaa mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä). Negatiiviset väitteet on koodattu uudelleen (5 = 1 ja 1 = 5) summamuuttujaa tehtäessä.

Sosiaalisen ilmapiirin laatu (selittävä muuttuja).

Luokan nimi	Keskiarvojen vaihteluväli	%
Hyvä	3,68 – 5,00	23,9
Melko hyvä	2,68 – 3,67	38,4
Huono	1,00 – 2,67	37,7
Yhteensä		100,0

N = 1 172

Työn itsenäisyys, (riippuva summamuuttuja) (Cronbachin alpha = .83)	Keskiarvo	Keskihajonta
Kuinka paljon voitte vaikuttaa seuraaviin asioihin työssänne		
Laitteiden ja työvälineiden hankintaan	2,21	0,90
Siihen, keiden kanssa työskentelette	1,87	0,88
Työmenetelmiinne	3,16	0,87
Työtehtävien jakoon	2,50	0,93
Työtahtiinne	2,95	0,93
Siihen, mitä työtehtäviinne kuuluu	2,36	0,89
Siihen, missä järjestyksessä teette työnne	3,25	0,85

N = 1 174

(1 = En lainkaan, 2 = Jonkin verran, 3 = Melko paljon, 4 = Paljon)

Työn itsenäisyys (selittävä muuttuja).

Luokan nimi	Keskiarvojen vaihteluväli	(%)
Suuri	3,29 – 4,00	32,5
Keskinkertainen	2,43 – 3,28	32,2
Vähäinen	1,00 – 2,42	35,3
Yhteensä		100,0

N = 1 174

Stressi, riippuva summamuuttuja (Cronbachin alpha = ,83)	Keskiarvo	Keskihajonta
Kuinka usein Teitä on viime aikoi- na vaivannut?		
Päänsärky	1,97	0,93
Haluttomuus ja tarmottomuus työhön lähtiessä	2,16	1,06
Nukahtamisvaikeudet tai heräile- minen öisin	2,41	1,28
Masennus	1,54	0,85
Närästys, happovaivat, vatsakivut	1,74	1,04
Jännittyneisyys, hermostuneisuus tai ärtyisyys	2,33	1,04
Tunne siitä, että kaikki käy yli voimien	1,85	1,01

N = 1774

Keskiarvot laskettu alkuperäisistä arvoista (1 = Ei lainkaan, 2 = Kerran kuukaudessa, 3 = Noin kerran viikossa, 4 = Pari kertaa viikossa, 5 = Päivittäin tai lähes päivittäin)

Summamuuttujaa tehtäessä arvot uudelleenkoodattu (1 = 0; 2 = 1; 3 = 2; 4 = 3; 5 = 4)

Kirjallisuus

- ALASOINI, T. (2000). Suomalainen työelämän kehittämiskokeilu 1996–99. Kokemuksia ja näkemyksiä ja tuloksia Kansallisesta työelämän kehittämissuunnitelmasta. Raportteja 11. Kansallinen työelämän kehittämissuunnitelma. Helsinki: Työministeriö.
- ANTILA, J. & YLÖSTALO, P. (2002). Proaktiivinen toimintatapa. Yritysten ja palkansaajien yhteinen etu. Työpoliittinen tutkimus 239. Helsinki: Työministeriö.
- BACON, N. & BLYTON, P. (2004). Trade union responses to workplace restructuring: exploring union orientations and actions. *Work employment and society*, 18, 749–773.
- BARKER, J. (1993). Tightening the Iron cage: Conservative Control in Self-managing Teams. *Administrative Science Quarterly*, 38, 408–437.
- BATT, R. & DOELLGAST, V. (2005). Groups, Teams and the Division of Labor. *Interdisciplinary Perspectives on the Organization of Work*. Teoksessa S. Ackroyd, R. Batt, P. Thompson, & P.S. Tolbert, (toim.). *The Oxford Handbook of Work and Organization* (s. 138–161). London: Oxford University Press.
- BELANGER, J., GILES, A. & MURRAY, G. (2002). Towards a New Production Model: Potentialities, Tensions and Contradictions. Teoksessa G. Murray, J. Belanger, A. Giles, & P.-A. Lapointe, (toim.). *Work and Employment Relations in the High Performance Workplace* (s. 15–71). London: Continuum.
- BELANGER, J., EDWARDS, P.K. & WRIGHT, M. (2003). Commitment at Work and Independence From Management. A study of Advanced Teamwork. *Work and Occupations*, 30, 234–52.
- DOBBIN, F. & BOYCHUK, T. (1999). National Employment Systems and Job Autonomy: Why Job Autonomy Is High in the Nordic Countries and Low in the United States, Canada and Australia. *Organization Studies*, 20, 257–291.
- ENGSTRAND, Å.-K. (1998). From Good Work to Flexibility: The Swedish Debate on Competence and Education. Teoksessa D. Fleming, P. Kettunen, H. Söberg & C. Thörnqvist (toim.). *Global Redefining of Working Life - A New Nordic Agenda for Competence and Participation?* Nord 1998:12 (s. 223–242). Copenhagen: Nordic Council of Ministers.
- GALLIE, D. (2003). The Quality of Working Life: Is Scandinavia Different? *European Sociological Review*, 19, 61–79.
- GREEN, F. (2006). *Demanding Work: The Paradox of Job Quality in the Affluent Economy*. Princeton: Princeton University Press.
- HARLEY, B. (1999). The Myth of Empowerment: Work Organization, Hierarchy and Employee Autonomy in Contemporary Australian workplaces. *Work, Employment & Society*, 13, 41–66.
- HARLEY, B. (2001). Team Membership and the Experience of Work in Britain: An Analysis of the WERS98 data. *Work, Employment & Society*, 15, 721–742.
- ILMONEN, K., JOKIVUORI, P., LIIKANEN, H., KEVÄTSALO, K. & JUUTI, P. (1998). Luottamuksesta kiinni: ammattiyhdistysliike ja työorganisaation suorituskyky. Jyväskylä: SoPhi 26.
- KALLIOLA, S. (2005). *Confronting a Changing Economy: Union Responses in Finland*, *Economic and Industrial Democracy*, 26, 257–287.
- KARASEK, R. & THEORELL, T. (1990). *Healthy Work*. New York: Basic Books.
- KLEIN, J.A. (1991). A Re-examination of Autonomy in Light of New Manufacturing Practices. *Human Relations*, 44, 21–38.

- KUHLMANN, M. (2002). *Group Work and Democracy*. Teoksessa P. Docherty, J. Forslin, & A-B. Shani (Rami) (toim.). *Creating Sustainable Work Systems. Emerging Perspectives and Practice* (s. 126–138). London: Routledge
- LIILJA, K. (1992). *Finland. No Longer the Nordic Exception*. Teoksessa A. Ferner & R. Hyman (toim.). *Industrial Relations in the New Europe* (s. 198–217). Oxford: Blackwell Publishers.
- LIILJA, K. (1998). *Finland: Continuity and Modest Moves Towards Company-Level Corporatism*. Teoksessa R. Ferner & R. Hyman (toim.). *Changing Industrial Relation in Europe* (s. 171–189). Oxford: Basil Blackwell.
- LINDSTRÖM, K. & KIVIRANTA, J. (1995). *Työryhmät ja tiimit. Ryhmän toimivuus ja jäsenten hyvinvointi*. Tutkimusraportti 6. Työ ja ihminen. Helsinki: Työterveyslaitos.
- LORENZ, E. & VALEYRE, A. (2004). *Organisational Change in Europe: National Models or the Diffusion of a New “One Best Way”?* Working Paper No 04–04. Copenhagen – Ålborg: Danish Research Unit for Industrial Dynamics.
- MARCHINGTON, M. (2000). *Teamworking and Employee Involvement: Terminology, Evaluation and Context*. Teoksessa S. Procter & F. Mueller (toim.). *Teamworking* (s. 60–80). London: Macmillan Press.
- NAUENBERG, R. (2004). *Perceived Quality of Society*. Teoksessa *Quality of Life in Europe. First European Quality of Life Survey 2003. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions* (s. 71–78). Luxembourg: Office for Official Publications of the European Commission.
- NEW FORMS OF WORK ORGANISATION (2002). *The Obstacles to Wider Diffusion. Final Report*. European Commission. DG Employment and Social Affairs. Business Decisions Limited.
- NIEMELÄ, J. (2003). *Paikallinen sopiminen ja organisaatiouudistukset. Yksityisoikeuden julkaisusarja A: 109*. Turku: Turun yliopiston oikeustieteellisen tiedekunnan julkaisuja.
- NUTEK (1999). *Flexibility Matters – Flexible Enterprises in the Nordic Countries*. Stockholm: Swedish National Board for Industrial and Technical Development.
- SENNETT, R. (1999). *The Corrosion of Character. The Personal Consequences of Work in the New Capitalism*. New York & London: W.W. Norton & Company.
- SINCLAIR, A. (1992). *The Tyranny of a Team Ideology*. *Organisation Studies*, 13, 611–626
- TRAXLER, F. (1995). *Farewell to Labour Market Associations? Organised versus Disorganized Decentralisation as a Map for Industrial Relations*. Teoksessa C. Crouch & F. Traxler (toim.). *Organized Industrial Relations in Europe: What Future?* (s. 3–21). Avebury: Aldershot.
- UHMVAARA H, KAIRINEN, M., (2000). *Paikallinen sopiminen työelämässä. Hyötyyn ja luottamuksen perustuvaa muutosten hallintaa. Yksityisoikeuden julkaisusarja A:99*. Turku: Turun yliopiston oikeustieteellisen tiedekunnan julkaisuja.
- UHMVAARA, H., MELIN, H., MAMIA, T., MALO, A., KOIVUMÄKI, J., & BLOM, R. (2005). *Joustaako työ? Joustavien työjärjestelyjen mahdollisuudet ja todellisuus. Työpoliittinen tutkimus 277*. Helsinki: Työministeriö.
- YLÖSTALO, P. (2005). *Työn uudet organisointitavat. Käyttö ja käytön esteet yksityisellä ja julkisella sektorilla. Kansallisen työelämän kehittämisohjelman raportteja nro 39*. Helsinki: Työministeriö.