

## Havaintoja ilmapiirin ja laadun yhteyksistä

Maire Mäki<sup>1</sup>

### **Työelämän laatu työllisyyspolitiikan kontekstissa**

Suomen työllisyyspolitiikan toimintasuunnitelma vuodelle 2002 sisältää mm. työelämän laadun kehittämistä koskevan tarkastelun, jossa tavoitteena on työllisyyden korkea taso. Sen mukaan Suomen kilpailuetua voidaan vahvistaa korkeatasoisella osaamisella ja innovaatiojärjestelmän kehityksellä. Tätä tavoitetta voidaan tukea parantamalla työyhteisöjen toimivuutta ja laatua. Laadukas ja mielekäs työ kannustaa ihmisiä työhön haakeutumiseen, ja se tukee työntekijöiden työssä pidempään pysymistä ja jaksamista. Työn hallinta ja työtyytyväisyys parantavat osaltaan innovaatiokykyä ja - halua, mikä lisää tuottavuutta ja kilpailukykyä sekä siten talouden kasvua. Työn laadulla on suora yhteys työllisyystavoitteeseen ja työmarkkinoiden toimivuuteen. (Suomen työllisyyspolitiikan

toimintasuunnitelmaluonnos 2002, 8 - 10.)

Suomalaisten työpaikkojen kehittäminen on 1990-luvulla ollut aktiivista. Toisaalta kuitenkin vaatimustaso on kasvanut ja henkiset työpaineet ovat lisääntyneet. Samalla työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet ja vastuu on lisääntynyt. Tämän hetken työelämän muutossuuntaan suhtaudutaan kuitenkin epäilevästi. Aikaisemmin on arvioitu positiivista kehitystä olevan työn mielekkyydessä, tasa-arvossa, vaikutusmahdollisuuksissa, itsensä toteuttamisen mahdollisuuksissa sekä johtamistavoissa. Vuonna 2001 kaikkien osaluoiden muutosarviot ovat olleet negatiivisempia kuin vuotta aikaisemmin. (Emt.)

Työorganisaatioiden uudistamista on työhallinnon toimin tuettu mm. työelämän kehittämishojelman avulla. Työssäjaksamisen tutkimus- ja toimenpideohjelmalla on haluttu edistää työkykyä ja työhyvinvointia työ-

---

<sup>1</sup>Maire Mäki, FT, osastopäällikkö, Pohjois-Pohjanmaan Työvoima- ja elinkeinokeskus, työvoimaosasto

paikoilla. Kansallisen Ikäohjelman tavoitteena on parantaa yli 45-vuotiaiden työllisyyttä ja vähentää ennen aikaiselle eläkkeelle siirtymistä. Myös ESR- ohjelmissa ja osittain myös työvoimapolitiisessa aikuiskoulutuksessa on painotettu työelämän kehittämistä.

Työvoiman saatavuuden ennakoitaan vaikeutuvan, ja siksi työorganisaatioiden tulee nykyistä enemmän kiinnittää huomiota työelämän laatuun, jotta olemassa olevat resurssit saadaan parhaalla mahdollisella tavalla käyttöön. Myös työhallinnon omien organisaatioiden toiminnassa on mm. työvoimapolitiikan toisen aallon uudistukseen liittyen kovia muutoshasteita, jotka edellyttävät vakavan huomion kiinnittämistä työyhteisöissä vallitsevaan ilmapiiriin ja sen vaikutukseen toiminnan laatuun - viime kädessä asiakkaiden saaman palvelun laatuun.

## Laadun ilmapiiritekiäjät

Artikkeli pohjautuu kirjoittajan vuonna 2000 tarkastettuun väitöskirjaan "Laadun ilmapiiritekiäjät ammattikorkeakoulussa" (Acta Universitatis Tamperensis 743). Tutkimuskohteena tällöin olivat Oulun seudun ammattikorkeakoulun opetushenkilöstön käsitykset yksikkönsä laadusta, laatutyöstä sekä ilmapiiristä ja näiden ilmiöiden väliset yhteydet. Laadun tarkastelun viitekehys rakentui eri laatunäkökulmien analysoinnista (Garvin 1988) sekä laatutasomalleista (Dale, Lascalles & Boaden 1994). Ilmapiiriosiossa on hyödynnetty Ruohotien (1998) konstruoimaa ilmapiirimittaria.

## Ilmapiiri ja laadun kehittäminen

"Yrityksessä on potentiaalisesti yhtä monta

ilmapiiriä kuin ihmistäkin" (Ruohotie & Honka 1999, 122). Ilmapiiri on jokaisen oma havaittu tulkinta ympäristöstä. Organisaation ilmapiiristä voidaan puhua silloin, kun eri yksilöiden havainnoissa vallitsee jonkinlainen konsensus organisaation ilmapiiristä. Konsensus on olemassa, silloin kun yksilöiden ilmapiiriarviot vaihtelevat minimaalisesti. (Field & Abelson 1982, 197).

Myersin (1970, 109 - 110) mukaan monet ilmapiiriin vaikuttavista tekijöitä ovat dynaamisia ja interaktiivisia. Ilmapiiriin vaikuttavat useat tekijät, kuten organisaation koko, toiminnan luonne, ikä, sijainti, henkilöstön kokoonpano, johtamispolitiikka, säännöt ja normisto, arvot sekä johtajien johtamistyyli. Ruohotie ja Honka (1999, 121) pitävät edellä mainittuja asioita objektiivisina asioina ja nostavat vaikuttavina tekijöinä esille vielä organisaation kulttuurin tai organisaation tavoitteet. He toteavat, että ilmapiiri riippuu näiden objektiivisten tekijöiden lisäksi henkilöstön yksilöllisistä piirteistä, joilla he tarjoavat henkilöstön koulutusta, palvelusajan pituutta sekä työasenteita.

Tavoitteena työyhteisöissä lienee ilmapiiri, joka luo edellytyksiä hyvälle toiminnalle ja tuotteiden sekä palveluiden laadulle eli siten myös tuottavuuden lisääntymiselle. Työhönsä tyytyväisten työntekijöiden katsotaan perinteisesti olevan tuottavia työntekijöitä. Kuitenkin on havaittavissa, että korrelaatio näiden kahden ilmiön välillä on aika vähäinen. Tutkimuksissa on myös osoitettu, että korrelaatio työtyytyväisyyden ja tuottavuuden välillä on korkeampi niissä organisaatioissa, joissa hyvät suoritukset palkitaan kuin niissä, joissa palkitsemista ei tehdä. (Spector 1997, 56.) Juuti (1987, 44) on todennut ko. riippuvuuteen seuraavaa: "*Pareman suorituksen voi aiheuttaa parempi työtyytyväisyys, tai parempi suoritus voi aihe-*

*uttaa paremman työtyytyväisyyden tai momentit voi aiheuttaa jokin kolmas tekijä.”* Yhteys ilmiöiden välillä ei todellakaan ole yksiselitteinen.

Kun henkilöstö arvioi organisaation ilmapiirin hyväksi, henkilöstö ilmaisee ja kehittää itseään työssään, on tyytyväinen palkansa sekä vaikuttamismahdollisuuksiinsa. Lisäksi hyvä ilmapiiri työpaikalla sekä esimiehen käyttämä osallistuva johtamistyyli vähentävät stressin syntymisen todennäköisyyttä. (Juuti 1988, 237.) Osallistuva johtamistyyli on henkilöstökeskeistä, ja henkilöstökeskeistä toimintatapa osoittaa yleisimmin se, että henkilöstön työtyytyväisyys hyväksytään yhdeksi laatutekijäksi (Lecklin 1997, 247). Tällöin taustalla on esimerkiksi Crosbyn (1986, 18) esittämä näkemys siitä, että *laadun tekeminen alkaa ihmisestä*. Yhteisö koostuu yksilöistä, jotka viime kädessä tekevät laadun osana yhteisöä. Haluttaessa kehittää organisaation toiminnan tai tuotteiden laatua, ei yksilöiden merkitystä voida sivuuttaa. Erityisesti itsensä ilmaiseminen ja kehittäminen työssä on laatutyössä tärkeää, koska tällöin saadaan aineksia toiminnan ja sitä kautta laadun kehittämislle.

Juuti (1987, 44) on koonnut tuottavuuden ja työilmapiirin välillä havaittuja yhteyksiä seuraavasti: tuottavuuden ja työilmapiirin välillä on suoraviivainen myönteinen riippuvuus; korkea tuottavuus ja hyvä ilmapiiri esiintyvät yhdessä samoin kuin alhainen tuottavuus ja huono ilmapiiri; korkea tuottavuus parantaa työilmapiiriä; alhaiseen työtyytyväisyyteen kytkeytyy korkea tuottavuus silloin, kun esimies käyttää yksipuolisen tehtäväkeskeistä johtamistyyliä, ja korkea työtyytyväisyys yhdistyy alhaiseen tuottavuuteen silloin, kun esimiehen johtamistyyli on yksipuolisen ihmiskeskeinen.

Nämä havainnot tuovat hyvin esille myös

laadun ja ilmapiirin moniulotteisen riippuvuuden. Vaikka muita parempaa ilmapiiriä ei voitaisikaan osoittaa, ilmapiirin vaikutus tuottavuuteen on ilmeisesti voimakkain silloin, kun henkilöstö voi itse säädellä työtään. (Ruohotie 1990, 95 - 96).

Organisaatio menestyy parhaiten, jos sen jäsenet voivat toteuttaa henkilökohtaisia tavoitteitaan organisaation tavoitteiden kautta. Ihmiset saavuttavat eniten, kun he kokevat työnsä tekemisen arvoiseksi ja kylliksi haasteellisena herättämään heidän mielenkiintonsa. Tärkeää on se, että henkilöstö näkee saavutustensa tulokset sekä näkee työnsä johtavan etenemiseen ja henkilökohtaiseen kasvuun. (Myers 1970, 150.) Motivoitunut henkilöstö on myös tuottava henkilöstö, koska motivoituneena yksilö kantaa vastuunsa työnsä ja työympäristönsä kehittämistä (EVITA 1997, 11).

Fairholm (1994, 29 - 30) esittää organisaation tehokkuuteen vaikuttaviksi tekijöiksi tietyt yksilölliset, rakenteelliset ja ihmissuhdetekijät. Näitä tekijöitä ovat yksilöllinen vapaus valita työn tekemisen tapa, organisaatorakenne, palkitsemisjärjestelmät sekä työyhteisön ryhmien kypsyyden vastuun ottamisessa. Rakenteellisia tehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat päätöksenteon keskittyminen versus desentralisoituminen sekä kommunikation avoimuus. Tärkeää on myös se, onko organisaatiossa jäykkiä hierarkkisia kerroksia, ovatko toimintamallit joustavia ja tavoitteet sekä tehtävät selkeitä.

Tehokkuuteen vaikuttavia ihmissuhdetekijöitä ovat edistysorientaatio sekä työyhteisön jäsenten toisilleen antama tuki. Merkityksellistä on myös, tuntee henkilöstö olonsa turvalliseksi ja saadaanko asioiden kokeilemiseen tukea. Olennaista on edelleen se, valitseeko yhteisössä lojaliteetin ja yhteenkuuluvuuden tunnetta, onko yhteisössä ratkaise-

mattomia asioita ja vihamielisyyttä tai tuntevatko työntekijät itsensä väsyneiksi rutiinien suorittamiseen. (Fairholm 1994, 29 - 30.)

Edellä esitetty tarkastelu perustuu pääosin ilmapiirin ja tehokkuuden välisiin yhteyksiin. Tehokkuutta voidaan pitää eräänä laatutekijänä, mutta se kattaa vain osittain laadun painotuksia. Eräänlaisena *ilmapiirin ketjun lopputuloksena voidaan pitää palveluorganisaatiossa asiakkaaseen kohdistuvaa käyttäytymistä*. Voidaan jopa väittää, että mitä paremmaksi organisaation ilmapiiri kehittyy, sitä parempaa asiakaspalvelua asiakkaat saavat osakseen. Toiminnassa korostuu tällöin sisäisen asiakkuuden idea ulkopuolisten asiakkaiden tyytyväisyyden ja organisaation menestymisen perustana. (Schneider 1973, 255.)

### **Johdon tai esimiehen tuki ja kannustus osana ilmapiiriä**

*“Johtaminen on toiminto, joka vastaa toiminnan tarkoituksiperien asettamisesta, mitattavien tavoitteiden määrittämisestä sekä ryhtyy tarvittaviin toimenpiteisiin kyseisten tavoitteiden toteuttamiseksi”* (Crosby 1986, 27).

Johtamisprosessin ollessa laadukas, myös laatutuotteiden määrä voi lisääntyä (Beckford 1998, 52). Jos esimiehen toiminta on luonteeltaan ohjaavaa, se parantaa henkilöstön työtyytyväisyyttä ja työodotuksia edellyttäen, että työtehtäviä ei ole tarkoin rajattu. Mutta, jos työtehtävät ja menetelmät ovat tarkoin määriteltäviä, ulkoapäin annettu ohjaus voi muodostua häiritseväksi. (Ruohotie 1983, 152 ja House 1971, 337.) Demingin (1986) mielestä johtamisen tarkoituksena on laadun ja tuottavuuden kehittämisen lisäksi sellaisten systeemien kehittäminen, jossa jokainen saattaa iloita työstään (Neave 1990,

198, 40). Johtaja toimii tällöin edellytysten luojana. Lisäksi johto on vastuussa tarvittavien muutosten toteuttamisesta (Beckford 1998, 71).

Johtajalta edellytetään myös laadun johtamista. Laadun johtaminen tarkoittaa Lillran-kin (1998, 126-127) mukaan toimia, joilla laatutekniikat saadaan organisaatiossa omaksutuiksi ja käytetyiksi tavoitteiden kannalta järkevällä tavalla. Johtamisella pyritään varmistamaan parhaiden menettelytapojen noudattaminen ja niiden kehittäminen. Laadun johtamista voidaan jopa pitää eräänlaisena johdon suorittamana auditointina.

Johdon roolia korostavien näkökulmien kanssa kilpaileva näkökulma voi olla Feigenbaum (1986) näkemys, joka korostaa organisaation henkilöstön välisiä suhteita laadun saavuttamisen perustana. Oletamus sisältää ajatuksen, että laatutyössä huomio on kiinnitettävä organisaation kaikkiin toimintoihin ja kaikkiin henkilöihin. Tavoitteena on löytää sitoutuminen kaikilta henkilöstötaoilta. (Beckford 1998, 88 ja Baker 1988, 10.19.) Mutta vaikka kokonaisvaltaisessa laatutyössä edellytetään koko henkilöstön sitoutumista kehittämiseen, on tavallisten työntekijöiden rooli laatutyössä valitettavan usein suhteellisen vaatimatonta (Wilkinson 1994, 279).

Sitoutumisen edellytyksenä on motivoituminen, jossa eivät auta erilaiset kehottamiset, sloganit tai arvostelut. Demingin (1986, 24, 65) mukaan henkilöstöä tulee kouluttaa puutteiden huomaamiseen, laadun kehittämiseen, ja heille tulee tarjota palkitsevia sekä haasteellisia tehtäviä. Keskeistä on, että henkilöstö voi kokea ylpeyttä työstään, koska se lisää motivoitumista. Unohtaa ei voi myöskään luottamuksellisten suhteiden merkitystä organisaation jäsenten välillä. (Wilkinson 1994, 276.)

Beckfordin (1998, 118) mielestä laatutyön

heikkoutena voi olla juuri se, että työntekijöiden osuutta aliarvioidaan. Tällöin laatu-työ saatetaan antaa hoidettavaksi erilliselle kehittämissyksikölle tai jollekin keskushallinnon henkilölle. Voi myös käydä niin, että organisaatiossa otetaan keskustelematta käyttöön jokin valmis laatujärjestelmä. Ilmapii-rikontekstissa ajateltuna nämä toimenpiteet merkitsevät helposti sitä, että henkilöstö kokee, ettei heidän osaamistaan laadun kehittämisessä arvosteta.

Heikkoutena voi olla sekin, että organisaation johto ei itse sitoudu toiminnan kehittämiseen. Esimerkiksi Crosby (1986, 136-143) korostaa laadun näkyväksi tekemisessä sitä, että johto ymmärtää henkilökohtaisen sitoutumisen tärkeyden. Mielenkiintoinen on myös Silénin (1998, 142) havainto, jonka mukaan julkisen sektorin ylimmän johdon laaja-alainen sitoutuminen laatu- ja kulttuurisuuden edistämiseen on vielä suhteellisen vähäistä.

Johtajan toiminnan esimerkillä on merkittävä osuus kehittämistyössä. Jos johtaja haluaa rohkaista työntekijöitä kehittämiseen, hänen on oltava itse valmis toimimaan muilta odottamalla tavalla. Johdon tulee lisäksi osoittaa mielenkiintoa sitä kohtaan, mitä muu henkilöstö organisaatiossa tekee. Vuorovaikutus toisten kanssa on tärkeää, sillä kun kuunnellaan toisten kehittämideoita, henkilön omat kyvyt kehittämiseen lisääntyvät. Myös virheiden tekeminen on sallittua, mutta kuitenkin henkilöstön tulee pyrkiä ehkäisemään virheidensä toistumista (Nemoto 1987, 63, 65, 69, 70.)

Johdon ensisijaisena tehtävänä edistää sellaisen kulttuurin syntymistä, joka maksimoi kaikkien työntekijöiden osallistuminen laadun tavoittelemiseen. Tällaisen kulttuurin luominen edellyttää pitkäjänteisyyttä. Laatu- filosofioita voidaan käyttää myös tayloristis-

ten johtamismenetelmien vahvistamiseen, jolloin johdon asiaksi nähdään sen kertominen, mitä alemmalla organisaatiotasolla pitää tehdä. (Wilkinson 1994, 280 - 282.)

Johto voi myös sokaistua laadun tavoittelussa. Eräänä haittana voivat olla liian tarkat menettelytavat, jolloin kukaan ei sitoudu. Kirjoitetut menettelytapaohjeet saattavat jäädä pölyttymään johtajan toimistoon, ja laatukäsikirjan voidaan todeta olevan olemassa, mutta varsinaista laatu-työtä ei kuitenkaan tehdä. Laatu-työstä voi myös muodostua minimitaso- toimintaa, jolloin tehdään vain se, mitä tiedetään varmasti seurattavan ja pahimmillaan unohdetaan organisaation toiminnan ydintehtävät ja niiden korkealaatuisesta toteutumisesta huolehtiminen. Johto voi myös vaatia enemmän tietoa toiminnasta kuin mitä jokapäiväisessä työssä voidaan kohtuudella kerätä, ja siitä seuraa laatu- kustannusten nouseminen. (Freeman & Voehl 1997, 287 - 288.) Tiedonkeruusta voi seurauksena olla myös henkilöstön stressaantuminen lisääntyvän kiireen vuoksi. Erilaisten tietojen kerääminen on nykyisin usein tapana, ja ehkä suurempana ongelmana kuin tietojen keräämättömyys on se, ettei kerättyjä tietoja hyödynnetä.

## Työn aiheuttama stressi ja ilmapiiri

Stressillä tarkoitetaan yhtäältä tilannetta, jossa ihmiseen kohdistetut vaatimukset ja hänen kykynsä ovat ristiriidassa sekä toisaalta tilannetta, jossa ihmisen tarpeet ja päämäärät ovat ristiriidassa ympäristön antamien mahdollisuuksien kanssa (Kalimo 1987, 70.) Lyhyesti määriteltynä stressillä tarkoitetaan *"ihmisen ja hänen ympäristönsä epäonnistunutta vuorovaikutusta"* (Kaasinen 1983, 1). Colemanin (1977, 2) mielestä stressin käsit-

teellä viitataan yksilön sopeutumisvaikeuksiin sekä niihin elämisen ongelmiin, joiden kanssa yksilön on kamppailtava tarpeidensa tyydyttämiseksi. Myös Elon (1995, 194) mukaan stressin syntymisessä olennaista on yksilön ja ympäristön välinen suhde, jonka yksilö arvioi merkitykselliseksi hyvinvoinnilleen ja joka ylittää hänen voimavarojaan.

Työstressi voidaan määritellä ihmisen ja hänen työympäristönsä ristiriitojen seuraukseksi, jolle työyhteisössä annetaan negatiivinen merkitys. Työstressi on funktionaalinen ilmiö, jota ei voida arvioida muuten kuin seurauksiensa välityksellä. (Rajala 1997, 31.) Monet tekijät työympäristössä aiheuttavat henkistä kuormittuneisuutta, jolla voidaan tarkoittaa henkistä rasittuneisuutta ja stressiä. Kuormittumisen kokeminen riippuu paljolti työntekijän valmiuksista kohdata työn vaatimukset. Jos vaatimukset ovat ristiriidassa henkilön valmiuksien kanssa siten, että ne joko ylittävät tai alittavat hänen valmiutensa, voi syntyä haitallista kuormittuneisuutta. Sen sijaan, jos työn vaatimukset sekä henkilön suorituskyky ja odotukset vastaavat toisiaan, seurauksena on positiivinen kuormittuneisuus. (Waris 1999, 189.)

Stressi ei olekaan pohjimmiltaan kielteinen ilmiö, sillä stressaantuminen on ollut keino parantaa ihmisen selviämismahdollisuuksia uhkaavassa tilanteessa. Stressitekijän aiheuttamat elimelliset muutokset luovat edellytyksiä paremmalle suoritukselle. (Salmimies & Salmimies 1998, 37.) Kohtuullinen tai ajoittainen stressi on ihmisen mielen ja elimistön hallittavissa (Kalimo 1987, 61).

*Työn aiheuttama stressi -kokonaisuuteen liittyviä asioita on käsitelty vähäisessä määrin ilmapiirin ja laadun välisissä tarkasteluissa.* Näyttääkin siltä, että siinä määrin kuin mitä esimerkiksi johdon roolia on käsitelty laatutyön yhteydessä, ei ilmapiirin muita osa-

alueita ole otettu huomioon.

Eräs ulottuvuus, joka stressitekijöistä nostettu esille, on työroolin kannustearvo. Esimerkiksi Juran (1988, 6.19) korostaa laatutyössä sitä, että työntekijöiden tulee tietää heihin kohdistuvat odotukset. Kun odotukset ovat tiedossa, henkilöstön ei tarvitse tuntea epävarmuutta eikä pelkoa toimintansa päämääristä. Pelon tuntemisesta puolestaan on Deming (1986, 59) todennut, ettei pelon aiheuttama toiminta ole tuottavaa. Eikä laatutyön yhteydessä voi sivuuttaa sitäkään, että jos henkilöstö kokee joutuvansa syytetyiksi epäonnistumisista, epäonnistumisia pyritään piilottamaan (Wilkinson 1994, 280.)

Virheiden tunnistaminen on kuitenkin laatutyön eräs perusta. Jokaisessa organisaatiossa tulee pyrkiä siihen, että henkilöstö uskaltaa tuoda esille havaitsemansa virheet, etsiä ratkaisumahdollisuuksia niihin, kokeilla uusia toimintatapoja ja siten kehittää koko organisaation toimintaa. Deming (1990, 59) on todennut, että ihmiset, joita moititaan epäonnistumisista, ovat haluttomia etsimään keinoja korjata asioita, eikä epäonnistumisia haluta ilmaista.

Virheiden esiintyessä useat laatujärjestelmät edellyttävät virheiden korjaamisen systemaattista menetelmää. Virheiden korjaamisen näkökulma on tietenkin tärkeä (Freeman & Voehl 1997, 296, 280-281), mutta virheiden käsittelytapa on työntekijöiden stressituntemusten käsittelyn kannalta merkittävää. Olennaista on, katsotaanko virhetilanteessa eteenpäin vai keskitytäänkö syllisten etsintään. On syytä muistaa, että johto ei saa kiinnittää huomiotaan tarpeettomasti mahdollisiin virheisiin, mutta käsittelemättäkään virheitä ei saa jättää.

Virheitä voidaan ehkäistä perehdyttämisellä sekä opettamisella tehtävien suorittamiseen. Opettaminen on tehokkainta, jos se

vastaa henkilön kykyjä ottaa vastaan ohjeita. Liiallisten vaatimusten osoittaminen henkilöstölle saattaa estää vapautumista ja luovuutta kehittämistoimissa. Toisaalta henkilöstön kykyjen aliarvioiminenkaan ei ole hyväksi kehittämisessä, joten haasteita tasapainon löytämisessä riittää.

Organisaatioissa toteutettavissa muutostilanteissa esiintyy usein stressiä. Rohkaistessa henkilöstöä osallistumaan uudistuksiin, lisätään samalla työntekijöiden vastuuta ja mahdollisuuksia osallistua organisaation kehittämiseen. Mutta toisaalta lisääntynyt vastuu ja myös tulevaisuuteen liittyvä epävarmuus voivat lisätä stressin tunnetta. Wilkinson (1994, 281) nostaa tässä yhteydessä esille erään tärkeän asian, joka koskee näennäisdemokratiaa. Hän toteaa, että muutosprosessia ei tule käyttää manipulatiivisena välineenä. Esimerkiksi uudistuksissa työryhmissä toimittaessa on tärkeää, että päätöksentekoa vaativat asiat, jotka ryhmälle on delegoitu, eivät saa olla mitättömiä. Toimintojen, jotka otetaan ryhmissä tehtäväksi, on oltava relevantteja sekä työntekijöiden tarpeiden että laadun kehittämisen kannalta. Työntekijöillä, jotka osallistuvat ryhmien työskentelyyn, tulee olla valta myös toteuttaa laaditut suunnitelmat. Jos nämä ehdot eivät täyty, seurauksena on motivaation aleneminen. Kun henkilöstö saa osallistua päätöksentekoon, ovat tehtävät päätökset hyväksytympiä niiden keskuudessa, jotka ovat saaneet vaikuttaa niihin. Samalla henkilöstö on tyytyväisempää, ja toiminta johtaa tällöin tasokkaampiin ratkaisuihin.

### **Työn kannustearvo ja ilmapiiri**

Laadun johtamisen peruserä on toiminnan jatkuva, systemaattinen kehittäminen.

Jatkuva kehittäminen vaatii kasvualustakseen edistysuskokaisen organisaatiokulttuurin. Yleispositiivinen suhtautuminen voi johtaa spontaaniin ja oma-aloitteiseen kehittämiseen. (Lillrank 1998, 137-138.) Ruohotien (1985, 22) mukaan työn kannusteina voivat toimia erilaiset tehtävä-, vuorovaikutus- tai taloudelliset ja fyysisen ympäristön kannusteet.

Työn kannustearvoon sisältyy palautteen antaminen. Juranin (1988, 6.19) mielestä henkilöstö tarvitsee tietoa siitä, miten he esimiestensä näkökulmasta katsottuna tekevät työtään. Kannustearvoa lisännee se, että vastuu laadusta on työntekijöillä, jotka itse kontrolloivat työtään. Johdon toiminnalla pyritään tukemaan tätä, jolloin epäonnistumisten pelon sijasta pyritään löytämään onnistumisia.

Sisäinen ja ulkoinen palkitseminen eivät ole suoraan yhteydessä työtyytyväisyyteen. Tähän suhteeseen vaikuttavat hillitsevästi havainnot palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta eli siitä, mitä henkilö arvioi itselleen arvionsa mukaan kuuluvan. Suoritusten ja palkitsemisen välinen suhde sekä oikeudenmukaisen palkitsemisen kokeminen aiheuttavat sen, että useimmiten voidaan havaita matala, mutta positiivinen suhde työtyytyväisyyden ja työsuoritusten välillä. Joissakin tilanteissa voi esiintyä korkea yhteys ja joissakin puolestaan matala yhteys. Matala yhteys voidaan olettaa olevan niissä tilanteissa, joissa palkitseminen ei liity suoriin tai sillä on negatiivinen yhteys suoriin. (Lawler 1995, 92.) Myös Ruohotien (1990, 98) mukaan henkilöstön työhalukkuuteen vaikuttaa olennaisesti se, missä määrin henkilöstö saa palautetta suorituksistaan ja miten tehokkaaksi organisaation palkkiojärjestelmä koetaan. Palkitsemisen aitous on tärkeää. Samoin tärkeänä voisi olettaa olevan sen, että hyvin tehdystä työstä on mahdollis-

ta tulla palkitukseksi, jolloin palkitsemisen saavuttaminen ei saa olla ulottumattomissa. Kohtuullisen tavoitetaso määrittely on onnistumisen kokemusten sekä siten laajemmin myös työhalukkuuden kannalta keskeistä.

## Ryhmän toimintakyky ja ilmapiiri

Tiimien, projektiryhmien ja muiden vastaavien ryhmässä tai yhdessä työskentelyn muotojen käyttö on lisääntynyt hyvin nopeasti suomalaisilla työpaikoilla. Alle kolmannes työpaikoista on sellaisia, joissa ei työskennellä lainkaan ryhmissä. Ryhmissä työskentely on yleisintä valtion työtehtävissä, mutta toisaalta valtion toimipaikoilla työ on muita sektoreita harvemmin pääosin ryhmätyötä. (Ylöstalo 1999, 59.) Tehokas ryhmissä tehtävä työ edellyttää kommunikaatiota, yhteistyötä ja -toimintaa sekä kompromisseja (Katzenbach 1997, 85).

Toimintaa ryhmissä tai tiimeissä arvostetaan paljon, koska ryhmässä työskenneltäessä tiedon ja näkökulmien määrä lisääntyy, ideoita voidaan prosessoida monesta eri näkökulmasta ja parhaimmillaan voidaan puhua jopa yhteisöllisestä osaamisesta. Wilkinsonin (1994, 280) mukaan ryhmissä tehtävä työ tarjoaa aitoja mahdollisuuksia kollegiaalisille suhteille. Se vähentää ryhmäkohtaisten etujen ajamista ja organisaation jäykkyyttä. Se mahdollistaa kehittyneen vuorovaikutuksen, syventää luottamusta sekä sallii ideoiden ja tietojen vaihtamisen. Näin laatutyön mahdollisuudet paranevat.

Ryhmissä toimimisessa on kuitenkin myös havaittavissa myyttejä. Katzenbach (1997, 85) on eritellyt näitä myyttejä, ja niitä ovat mm. seuraavat; yhdessä vietetyn ajan uskotaan johtavan tiimisuoritukseen, ja että konsensusuksessa tehdyt päätökset ovat parempia

kuin yksilölliset päätökset; tai se, että tiimin jäsenten uskotaan toimivan aina tiiminä, kun he ovat yhdessä koolla. Pahimmillaan myytit estävät tavoitteiden mukaista toimintaa. Myyttien murtamisen ehtona on niiden tiedostaminen ja keskustelu niistä.

Kokonaisvaltainen laadun kehittäminen painottaa ryhmätoiminnan synergisiä vaikutuksia. Eräs laatutyössä käytetty ryhmässä työskentelyn menetelmä on japanilaista alkuperää oleva laatupiiri -työskentely. Laatupiirit ovat itseorganisoituvia, itseoppivia, ongelmia ratkovia sekä yhä korkeampia laatu- ja tuottavuustavoitteita itselleen asettavia yksiköitä. (Hietala 1996, 43.) Ishikawan (1995, 78 - 79) laatupiiritoiminnan perusfilosofiassa korostetaan seuraavaa kolmea asiaa: yrityskulttuurin kehittämisen ja kehittymisen avustaminen; hyväntuulisten, elämää antoisaksi tekevien ja ihmisyyttä kunnioittavien työpaikkojen luominen; sekä ihmisten kykyjen harjaannuttaminen ja heidän rajattoman kapasiteetin esille tuominen. Bendell (1989, 18) on tarkentanut laatupiiritoiminnassa olevan tärkeää myös ihmissuhteiden kunnioittamisen ja työtyytyväisyyden lisäämisen. Laatupiiritoiminnassa esille nostetut perusteet ovat sovellettavissa lähes mihin tahansa ryhmässä työskentelyyn.

Laatupiiri- ja laatutiimitoiminta ovat Ishikawan (1995) mukaan eri asioita, koska laatutiimit ovat pienryhmiä, joiden toimintaa kontrolloidaan ja arvioidaan eri tavoin. Tiimi on eräänlainen projektitiimi, joka on usein koottu eri osastojen henkilöstöstä tekemään analyseja ja kehittämään asioita jossakin tietyssä projektissa. Se on väliaikainen ryhmä, joka hajoaa, kun ongelma tai tehtävä on ratkaistu. Laatupiiri on vapaaehtoinen, kun taas laatutiimillä on ohjaaja.

Laatutiimit ovat sovellus laatupiireistä. Laatutiimitoimintaan pyritään saamaan jokai-

nen mukaan. Organisaation jokaisessa osastossa ja toiminnossa tulee olla laatutiimi, jotta laatutyön prosessi onnistuisi parhaalla mahdollisella tavalla. Laatutiimit eivät synny itsestään, vaan niitä kehitetään huolella. (Johnson 1993, 207.) Prosessissa voidaan käyttää erilaisia tiimejä sen mukaan, millaisessa vaiheessa organisaatio on menossa.

Eräänä kyseenalaisena piirteenä Wilkinsonin (1994, 280) mielestä on, että ryhmissä tai tiimeissä työskentely saa laatutyön näyttämään vähemmän johdon suorittamalta ai-vopesulta. Kun tiimit ottavat vastuuta laadusta, se helpottaa myös yksilöiden räsitystä. Yksilöillä ja tiimeillä tulisi olla valta kehittää työnsä laatua. Heillä täytyy olla todellista määräysvaltaa ja kykyä päättää siitä, mitä tehdään. He eivät myöskään saa ottaa vastuuta jostain sellaisesta, mihin heidän päätösvaltansa ei ulotu.

## **Laatua luovan ilmapiirin mallin hahmottelua**

Seuraavassa hahmotetaan ilmapiiriä, joka edistää toiminnan tai organisaation tuotteiden laatua. Päätelemät perustuvat artikkelin alkuosassa mainittuun tutkimukseen korkeakouluyhteisössä.

Organisaation laatua kehitettäessä johdon tulee kiinnittää erityistä huomiota henkilöstön työroolien selkeyteen. Lähes kaikissa laatu-näkökulmissa (joita tutkimuksessa olivat mm. asiakas-, prosessi- ja valmistus- sekä kilpailulaatu) nousevat esille selkeimmin työn kannustearvoa määrittävät osatekijät: *vuorovaikutuksessa oppimisen mahdollisuudet sekä työroolin kannustearvo*. Laatutyössä on tärkeää, että organisaation tehtävä- ja roolisuhteet ovat selkeitä, eli jokainen tietää, mitä häneltä odotetaan ja mitkä ovat hänen

tehtävänsä. Tulos asettaa usein suosituille tiimi- ja ryhmätyölle kovia haasteita.

Työroolin kannustearvo näyttää tutkimuksen perusteella olevan suoraan tärkein laatu-tekijöihin vaikuttava ilmapiiritekijä, ja se on riippuvainen vuorovaikutuksessa oppimisen mahdollisuuksista. Osaamisressurssien kehittäminen on tuloksen tulkinnessa tärkeää, koska se vaikuttaa vuorovaikutuksessa oppimisen mahdollisuuksiin ja sitä kautta välillisesti laatu-tekijöihin. Jos henkilöstö katsoo voivansa osallistua toiminnan suunnitteluun, tavoitteiden asetteluun ja kehittämiseen, se arvioi organisaationsa laatu-tason korkeammaksi.

Tutkimuksessa tehtyjen polkumallien mukaan laatu-käsitukset selittävät johdon tukea ja kannustusta merkittävässä määrin. Tulos antaa lisätutkimusaineiksia laatu-teoriaan ja organisaation johtamiseen. Tämä siksi, että johdon roolia ei laatutyössä voidakaan tulkita yksiselitteisesti. Saattaa nimittäin olla, *että vasta silloin kun henkilöstö jo toimii hyvin, se saa johdolta positiivista palautetta ja toimii palautteen tai kannusteen avulla entistä korkealaatuisemmin. Kuitenkin juuri hankalissa tilanteissa tukea tarvitaan ehkä eniten.*

Tutkimuksen mukaan johdon rooli näyttäytyy merkittävänä erityisesti toimintaedellytysten luojana, jolla tarkoitetaan toiminnan organisoimista siten, että henkilöstö voi osallistua sekä sitä kautta sitoutua toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen. Osallistuminen edellyttää päätöksenteon viemistä yksikötasolle, matalaa hierarkiaa, selkeitä toimintaa-sääntöjä sekä -valtuuksia ja tarvittaessa mahdollisuutta nopeaankin reagoimiseen. Jos osallistumista halutaan vahvistaa, se edellyttää hierarkkisten rakennelmien purkamista sekä rajallisen kokoisia toimintayksiköitä. Laatutyössä toimintojen keskittämisellä on vaikea nähdä positiivisia vaikutuksia. Tutkimuksen tulokset työroolin kannustearvon

merkityksestä laatutyössä tukevat tätä päätelyä.

Tulokset antavat viitteitä siitä, että laatutekijät näyttävät selittävän johdon toimintaa enemmän kuin johdon toiminta laatutekijöitä. Näyttää siltä, että korkea laatu saa johdon tukemaan ja kannustamaan henkilöstöään. Tuki ja kannustus ovat merkittäviä tekijöitä henkilöstön motivaatiossa. Motivaatio kasvaa todennäköisesti positiivisen palautteen johdosta, ja näin pyritään entistä korkeampilaatuiseen toimintaan, joka taas saa aikaan positiivisen palautteen. Näin organisaatioon saadaan syntymään eräänlainen *positiivinen laatukierre*. Keskeistä onkin se, miten tällainen positiivinen kierre saadaan käynnistymään.

### **Jokainen henkilöstöön kuuluva on laadun tekijä**

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia henkilöstön käsityksiä työyhteisönsä ilmapiiristä ja toiminnan laadusta sekä niiden välisistä yhteyksistä. Tutkimus on perustunut paradigmaan, jonka mukaan *jokainen henkilöstöön kuuluva on laadun tekijä*, ja että *henkilön käsitykset vaikuttavat hänen toimintaansa joko tietoisesti tai tiedostamatta*. Henkilöstön laatuksien ulkoistamisella, eli sillä, miten laatuksien saadaan työyhteisössä toimintaa ja kehitystä ohjaaviksi toimintamalleiksi, on mahdollista syventää organisaation sisäistä vuorovaikutusta, normien tarkistamista, keskustelua arvoista sekä keskustelua julkilausuttujen että julkilausumattomien sääntöjen olemassaolosta.

Kun tutkimuskohteena on henkilöstön käsitykset, niin tuloksia arvioitaessa on otettava huomioon niiden muuttuvuus ajan kulu-

essa sekä niiden subjektiivisuus.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että haluttaessa kehittää organisaation laatua, eri laatu- ja näkökulmat tulee ottaa erikseen tarkasteluun ja pohtia niitä henkilöstön kesken. *Kun organisaatiossa keskustellaan laadusta kiinnittämättä sitä laatu- ja näkökulmiin, laadun käsite ei saa yhteisesti ymmärrettyä ja hyväksyttyä sisältöä. Laatutyötäkään ei tällöin kohdenneta tarkasti, ja laatu jää yksittäisten henkilöiden käsitysten varaan, eikä organisaation yhteinen laatutyö saa kehittymisen ai-neksia.*

Laatua tulee tarkastella eri näkökulmista huolimatta kokonaisvaltaisesti. Jos laatu- ja näkökulmia ei ensin käsitellä erillisinä, voi kokonaisvaltaisen tarkastelun esteenä olla se, että jotkut yleisesti hyväksytyt laatu- ja näkökulmat saavat suhteettoman suuren painotuksen muiden laatu- ja näkökulmien kustannuksella, tai laatu ja siten myös laatutyö jää epämääräiseksi. Näkökulmien mukainen tarkastelu mahdollistaa laatutyön konkretisoitumisen ja laatutyön siirtymisen osaksi arkitoimintoja.

Organisaation laatua tulee tarkastella useasta eri näkökulmasta, koska valittu näkökulma ratkaisee laatu- ja näkökulmien määrittelyn. Yhteinen määrittely ja erittely selkiinntää sekä jännevöittää yhdessä tehtävää laatutyötä ja -keskustelua. Määrittelyn tekevät pääasiassa organisaation eri toimijat osana laajempaa toimintaympäristöä.

Monialaista organisaatiota ei tule puristaa yhteiseen muottiin laatutyötä tehtäessä, mutta tietyistä yhteisistä linjauksista, kuten edellä todettiin, on syytä sopia. Laatutyön muodoista pitäisi yksiköiden henkilöstön voida itse päättää yhteisesti sovittujen linjausten perusteella, ja organisaation toiminta- ja hallintomallien tulisi toimia edellytysten luojana tälle toiminnalle.

## Kirjallisuus

- Baker, E. M. 1988. Managing Human Performance. Teoksessa J. M. Juran & F. M. Gryna (toim.) Juran's Quality Control Handbook. Fourth edition. New York: McGraw-Hill Book Company. Kohta 10.
- Beckford, J. 1998. Quality: A Critical Introduction. London: Routledge.
- Bendell, T. 1989. The Quality Gurus: What Can They Do for Your Company? Nottingham: Department of Trade and Industry and Services Ltd. London.
- Coleman, J. 1977. Stressin yhteydet hyvinvoinnin häiriöihin. Katsauksia 12. Alkuperäinen artikkeli esitetty The American Journal of Occupational Therapy 27 (1973), 4. Käännös: Työterveyslaitos, Psykologian osasto, tutkimus- ja tiedotusjaos/TP, RL. Helsinki: Työterveyslaitos, 169 - 180.
- Crosby, P. B. 1986. Laatu on ilmaista. Englanninkielinen alkuteos: Quality is free. Helsinki: Laateema Oy.
- Dale, B. G. & Boaden, R. J. 1994. The Use of Teams in Quality Improvement. Teoksessa B. G. Dale (toim.) Managing Quality. 2. painos. London: Prentice Hall, 514 - 529.
- Dale, B. G., Lascalle, D. M. & Boaden, R. J. 1994. Levels of Total Quality Management Adoption. Teoksessa B. G. Dale (toim.) Managing Quality. London: Prentice Hall, 117 - 127.
- Deming, W. E. 1986, 1990. Out of the Crisis: Quality, Productivity and Competitive Position. 2. ja 3. painos. Cambridge: Cambridge University Press.
- Elo, A.-L. 1995. Stressin ja psyykkisen kuormituksen arviointi työssä, 194 - 205. Esi- miestyön kehittäminen, 383 - 394. Teok- sessa E. Matikainen, T. Aro, R. Kalimo, J. Ilmarinen & I. Torstila (toim.) Hyvä työ- kyky. Työkyvyn ylläpidon malleja ja kei- noja. Helsinki: Työterveyslaitos. Eläkeva- kuutusosakeyhtiö Ilmarinen.
- EVITA 1997. Laatu työhön ja elämään. Yri- tyksen työkyvyn hallintajärjestelmä teo- riasta käytäntöön. Helsinki: Eläke-Varma.
- Fairholm, G.W. 1994. Leadership and the Culture of Trust. Westport (Conn.): Prae- ger.
- Feigenbaum, A. V. 1986. Total Quality Control. 2. painos. New York: McGraw-Hill.
- Field, R. H. G. & Abelson, M. A. 1982. Cli- mate: A Reconceptualization and Propo- sed Model. Human Relations. Vol. 35. Nro 3, 181 - 201.
- Freeman, R. & Voehl, F. 1997. ISO 9000 in Training and Education. A View to the Future. Teoksessa R. G. Lewis & D. H. Smith Total Quality in Higher Education. The St. Lucie Press. Total Quality Series, 273 - 308.
- Hietala, K. 1996. Ammatillisten aikuiskou- lutuskeskusten tuottavuus. Teoksessa R. Hakkarainen (toim.) Aikuiskoulutuskes- kukset 1995. Ammatillisista kurssikeskuk- sista ammatillisiksi aikuiskoulutuskeskuk- siksi - uudistuksen seuranta 1990 - 95. Arviointi 13/1996. Opetushallitus, 29 - 93.
- House, R. J. 1971. A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. Administrative Science Quarterly. 1971. Vol. 16. Nro 3, 321 - 338.
- Ishikawa, K. 1995. What Is Total Quality Control? The Japanese Way. Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, N. J.
- Johnson, R. S. 1993. TQM: Management Processes for Quality Operations. Volume II of the ASQC Total Quality Management Series. ASQC. Milwaukee, Wisconsin: Quality Press.

- Juran, J. M. 1988. Companywide Planning for Quality. Teoksessa J. M. Juran & F. M. Gryna (toim.) Juran's Quality Control Handbook. 4. painos. USA: McGraw-Hill Book Company. Kohta 6.
- Juuti, P. 1987. Työpaikan ilmapiiri. Teoksessa Ihminen, työpaikan tärkein voimavara. Helsinki: Ammattienedistämislaitos. Johtamistaidon opisto. Työturvallisuuskeskus, 42 - 44.
- Juuti, P. 1988. Työilmapiiri ja työolot. Oitmäki: Johtamistaidon opisto. JTO-Tutkimuksia. Sarja 2.
- Kaasinen, M. 1983. Psykkinen hyvinvointi – työ – henkilöstöpolitiikka. Tampere: Tampereen yliopisto, sosiaalipolitiikan laitos. Tutkimuksia 65.
- Kalimo, R. 1987. Stressi ja psykkinen kuormitus työelämässä. Teoksessa K. Lindström & R. Kalimo (toim.) Työpsykologia - terveys ja työelämän laatu. Helsinki: Työterveyslaitos, 50 - 71.
- Katzenbach, J. R. 1997. The Myth of the Top Management Team. Harvard Business Review. Harvard University, 82 - 92.
- Lawler, E. E. 1995. Satisfaction and Behaviour. Teoksessa B. M. Staw (toim.) Psychological Dimensions of Organizational Behaviour. Second Edition. New Jersey: Prentice Hall, Inc, 79 - 96.
- Lecklin, O. 1997. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Kauppakaari Oy. Yrityksen tietokirjat.
- Lillrank, P. 1998. Laatuajattelu. Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Otava.
- Myers, M. S. 1970. Every Employee a Manager. More Meaningful Work Through Job Enrichment. New York: McGraw Hill.
- Neave, H. R. 1990. The Deming Dimension. Knoxville: SPC Press.
- Nemoto, M. 1987. Total Quality Control for Management. Strategies and Techniques from Toyota and Toyoda Gosei. Translated and Edited by D. Lu. Prentice Hall, Inc. Englewood Cliffs, N. J.
- Rajala, T. 1997. Työstressin tutkiminen kunnallisissa työyhteisöissä. Kunnallisten työyhteisöjen toimivuuteen ja johtamiseen vaikuttavien tekijöiden tarkastelu erityisesti organisaatio- ja johtamisteorioiden valossa. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Ruohotie, P. 1983. Motivaatio ja työkäyttäytyminen. Työmotivaatioprojektin yleisjulkaisu. Hämeenlinna: Tampereen yliopiston Hämeenlinnan opettajankoulutuslaitoksen julkaisu 9.
- Ruohotie, P. 1985. Kannustava työyhteisö: Tutkimustulosten avaama näkökulma esimiesten johtamistaidon kehittämiseen. Hämeenlinna: Tampereen yliopiston Hämeenlinnan opettajankoulutuslaitoksen julkaisu 12.
- Ruohotie, P. 1990. Kannustava johtaminen. Ammattikasvatussarja 2. Hämeenlinna: Tampereen yliopiston Hämeenlinnan opettajankoulutuslaitos.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 1997. Tiedon luominen organisaatiossa. Teoksessa Ruohotie, P. & J. Honka (toim.) Osaamisen kehittäminen organisaatiossa. Seinäjoki: RT-Consulting Team, 11 - 42.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Business Edita.
- Salmimies, P. & Salmimies, R. 1998. Esimiehen arkipsykologiaa. Ekonomia-sarja. Porvoo: WSOY.
- Schneider, B. 1973. The Perception of Organizational Climate: The Customer's View. Journal of Applied Psychology. Vol. 57. Nro. 3, 248 - 256.
- Silén, T. 1998. Laatujohtaminen - menetel-

- miä kilpailukyvyn vahvistamiseksi. *Ekonomia*-sarja. Helsinki: WSOY.
- Spector, P. E. 1997. *Job Satisfaction. Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Thousands Oaks: Sage.
- Suomen työllisyyspolitiikan toimintasuunnitelmaluonnos vuodelle 2001. Luonnos 19.4.2002. Työministeriö.
- Waris, K. 1999. *Mental Well-Being at Work. A Sign a Healthy Organisation and a Necessary Precondition for Organisational Development*. Finnish Institute of Occupational Health. *People and Work. Research Reports 28*. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.
- Wilkinson, A. 1994. *Managing Human Resources for Quality*. Teoksessa B. G. Dale (toim.) *Managing Quality*. 2. painos. London: Prentice Hall, 273 – 288.
- Ylöstalo, P. 1999. *Työolobarometri*. Lokakuu 1998. Työpoliittinen tutkimus 204. Helsinki: Työministeriö.