

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Taloustieteiden tiedekunta

**SISÄISEN YRITTÄJYYDEN JA TIIMITYÖN VAIKUTUS
PUTKITIIMIN TUOTTAVUUTEEN
CASE ALSTOM POWER FLOWSYSTEMS OY**

Yrittäjyys, Pro gradu -tutkielma
Toukokuu 2004

Laatija: Rauno Mattinen

Ohjaaja: Professori Hannu Niittykangas

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO TALOUSTIETEIDEN TIEDEKUNTA

| | |
|--|---|
| Tekijä Rauno Mattinen | |
| Työn nimi Sisäisen yrittäjyyden ja tiimityön vaikutus putkitiimin tuottavuuteen case ALSTOM Power Flowsystems Oy | |
| Oppiaine Yrittäjyys | Työn laji Pro gradu -tutkielma |
| Aika Toukokuu 2004 | Sivumäärä 84 + liitteet |
| Tiivistelmä – Abstract <p>Työn tuottavuus on yrityksen tuottavuuden peruselementtejä. Säilyttääkseen kilpailukykynsä yrityksen on huolehdittava innovatiivisuudestaan, joustavuudestaan ja henkilöstön hyvinvoinnista. Henkilöstö on yrityksen voimavara, joka oikeassa organisaatioilmapiirissä tuottaa yritykselle tärkeitä innovaatioita. Tiimityö ja sisäinen yrittäjyys lisäävät työn mielekkyyttä ja motivoivat työyhteisön jäseniä yhä parempaan luovuuteen ja tuottavuuteen.</p> <p>Tutkielman lähtökohtana oli selvittää tuotantotiimissä luodun uuden konstruktion vaikutus työn tuottavuuteen. Samalla haluttiin verrata, muuttuiko tuotantotiimin sisäisen yrittäjyyden tila uuden konstruktion luontiaikana, millainen vaikutus tiimityöllä oli tuottavuuteen ja kuinka tiimin jäsenet kokivat muutosprosessin.</p> <p>Tutkielma on konstruktiiivinen case-tutkimus, joka toteutettiin kohdeyrityksen ALSTOM Power Flowsystems Oy:n putkitiimissä. Tutkielman empiirinen osuus koostui kahdesta eri aikaan suoritetusta lomakekyselystä, joilla vertailtiin sisäisen yrittäjyyden tilan muutosta. Tuottavuuden muutos todennettiin havainnoimalla tuotantoprosessia ennen ja jälkeen uuden konstruktion, jossa tiimin sisäiset työtehtävät määriteltiin uudelleen vastaamaan prosessin tarvetta. Tiimin jäsenten kokemuksia muutoksesta selvitettiin strukturoiduilla haastatteluilla.</p> <p>Luodulla uudella konstruktiolla saavutettiin huomattava työn tuottavuuden nousu mutta samalla havaittiin ongelmia konstruktion toteutuksessa.</p> | |
| Asiasanat: työn tuottavuus, sisäinen yrittäjyys, tiimityö, innovaatiot | |
| Säilytyspaikka | Jyväskylän yliopisto / Taloustieteiden tiedekunta |

SISÄLTÖ

| | | |
|---|---|----|
| 1 | JOHDANTO..... | 1 |
| | 1.1 Miksi tuottavuus on teollisuudessa keskeistä?..... | 1 |
| | 1.2 Tutkimuksen tavoitteet..... | 2 |
| | 1.3 Tutkimuksen rakenne..... | 2 |
| 2 | TUOTTAVUUS , TIIMITYÖ, SISÄINEN YRITTÄJYYS JA OPPIVA ORGANISAATIO..... | 5 |
| | 2.1 Tuottavuus..... | 5 |
| | 2.1.1 Tuottavuuden asema..... | 5 |
| | 2.1.2 Henkilöresurssit ja motivaatio..... | 9 |
| | 2.1.3 Tuottavuuden mittausmenetelmät..... | 11 |
| | 2.1.4 Tuottavuuden ja kannattavuuden välinen yhteys..... | 14 |
| | 2.1.5 Tuottavuus organisaation ja yksilön näkökulmasta..... | 16 |
| | 2.2 Tiimityö..... | 17 |
| | 2.2.1 Mikä on tiimi?..... | 18 |
| | 2.2.2 Tiimityön edellytykset..... | 19 |
| | 2.2.3 Organisaation ja yksilön odotukset tiimityöstä..... | 20 |
| | 2.3 Sisäinen yrittäjyys..... | 23 |
| | 2.3.1 Mitä on sisäinen yrittäjyys?..... | 24 |
| | 2.3.2 Empowerment..... | 26 |
| | 2.3.3 Organisaatio ja sisäinen yrittäjyys..... | 28 |
| | 2.3.4 Johtamiskäytäntö..... | 29 |
| | 2.4 Mitä yhteistä on tiimityössä, sisäisessä yrittäjyydessä, oppivassa organisaatiossa ja tuottavuudessa?..... | 30 |
| 3 | SOVELLUSYMPÄRISTÖ..... | 33 |
| | 3.1 Metalliteollisuus..... | 33 |
| | 3.2 Energia- ja vesitoimiala..... | 34 |
| | 3.3 Kilpailustrategiat toimialalla..... | 35 |
| | 3.3.1 Toimialan ympäristötekijät..... | 37 |
| | 3.3.2 Toimialan strategiset ryhmittymät..... | 38 |
| | 3.4 Tuottavuus metalliteollisuudessa..... | 39 |
| | 3.4.1 Tuottavuuden kehitys..... | 40 |

| | | |
|---|--|----|
| 4 | TUTKIMUSAINEISTO JA MENETELMÄT..... | 43 |
| | 4.1 Tutkimusote ja menetelmät..... | 43 |
| | 4.2 Tutkimusaineisto ja tiedonkeruu..... | 44 |
| | 4.2.1 Havainnointi..... | 45 |
| | 4.2.2 Lomakekysely..... | 46 |
| | 4.2.3 Haastattelut..... | 47 |
| | 4.3 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti..... | 49 |
| | 4.4 Case ALSTOM Power Flowsystems Oy..... | 50 |
| | 4.4.1 Case-yrityksen organisaatio..... | 51 |
| | 4.4.2 Kohdeyrityksen asema toimialalla..... | 52 |
| | 4.5 Empiiriset tutkimuskysymykset..... | 56 |
| 5 | TULOKSET..... | 57 |
| | 5.1 Sisäisen yrittäjyyden tila..... | 57 |
| | 5.2 Tuottavuuden mittaustulokset (salainen 1.6.2008 saakka)..... | 62 |
| | 5.3 Muutoksen kokeminen..... | 66 |
| 6 | JOHTOPÄÄTÖKSET..... | 72 |
| | 6.1 Sisäisen yrittäjyyden muutos konstruktion aikana..... | 72 |
| | 6.2 Tuottavuuden muutos..... | 74 |
| | 6.3 Muutoksen kokeminen..... | 75 |
| | 6.4 Lopuksi..... | 78 |
| | LÄHTEET..... | 79 |
| | LIITTEET | |

1 JOHDANTO

1.1 Miksi tuottavuus on teollisuudessa keskeistä?

Tiimitoiminta, sisäinen yrittäjyys ja oppiva organisaatio ovat olleet 1980-, 1990- ja 2000-luvun keskeisiä termejä, kun on paneuduttu yritysten toiminnan kehittämiseen ja ennen kaikkea tuottavuuden parantamiseen. Yritysten menestyminen riippuu jatkuvasta toiminnan kehittämisestä ja kyvystä vastata asiakasvaateisiin. Yritysten toimintaympäristö on jatkuvan muutoksen kohteena: markkinat kansainvälistyvät, yritykset verkottuvat, työelämän rakenne muuttuu, ja tuotanto- ja laiteteknologiassa tapahtuu jatkuvaa kehitystä. Pärjätäkseen kilpailussa yritysten on pidettävä huolta kilpailukyvystään. Yritysten tulee sopeutua ja olla valmiita kehittämään myös ydinprosessejaan.

Tuottavuus on kilpailukyvyn yksi osa-alue, ja siinä on kyse siitä, kuinka paljon käytetyillä tuotannontekijöillä saadaan reaalista tuotosta (Maliranta 1998, 11). Tuottavuuteen kohdistuva kehitystoiminta antaa nopeaa palautetta niin yrityksen työntekijälle kuin yrityksellekin. Tuottavuuden parantaminen on yrityksen henkilöstön yhteistyötä, jossa tulee paneutua koko työyhteisön kehittämiseen. Kehitystyön tulee kohdistua johtamiseen, toimintatapoihin, laitteisiin ja osaamiseen. Kehitystyön kenttä on laaja ja sen hallintaan tarvitaan koko yrityksen henkilöstön voimavarat sekä muu yrityksen ulkopuolelta saatava apu. (Voiton maku 1992, 9–10.) Yritykseen ei synny uusia tuotteita tai toimintapohjaa ellei henkilöstö pysty niitä innovatiivisuudellaan kehittämään. Samoin laadukas toiminta ei yksissään riitä takaamaan yrityksen jatkuvaa menestystä, vaan tärkeäksi kyvyksi nousee kyky oppia ja uudistua muuttuvien asiakastarpeiden mukana (Strömmer 1999, 11).

Tein vuonna 2003 kandidaatintutkielman kohdeyrityksen sisäisen yrittäjyyden ilmapiiiristä. Tulokset olivat rohkaisevia ja samalla heräsi kiinnostukseni siihen, millainen vaikutus toimivalla tiimityöllä ja sisäisellä yrittäjyydellä on työn tuottavuuteen. Yrityksen kilpailukyky on usean tekijän yhteistulos, jossa tiimitoiminta ja sisäinen yrittäjyys ovat niitä toimintoprosesseja, joilla rakennetaan yrityksen sisälle kestävästä kilpailukykyä. Tuottavuuteen vaikuttavat myös varsinaisista kovista arvoista poikkeavat pehmeämmät käsitteet: asiakastyytyväisyys, henkilöstään hyvinvointi ja kyky oppia uutta ja soveltaa sitä muuttuvassa toimintaympäristössä. (Hannula 2000, 10.)

1.2 Tutkimuksen tavoitteet

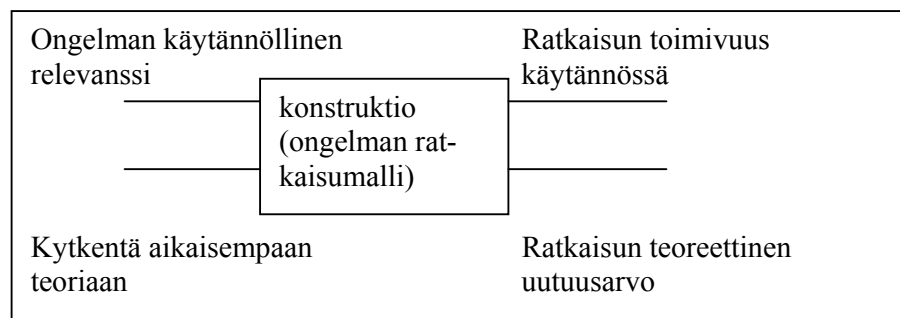
Tutkimuksen teoreettinen pohdinta keskittyy tuottavuuden määrittelyyn, tiimien syntyyn ja sisäisen yrittäjyyden käsitteen täsmentämiseen. Pohdinnassa tarkastellaan, millaisessa sovellusympäristössä yritys toimii ja mitä mahdollisuuksia yrityksellä on ylläpitää kilpailukykyään.

Tutkimuksessa empiirisessä osuudessa selvitetään vuoden 2003 aikana kohdeorganisaation putkitiimissä toteutettujen töiden uudelleen järjestelyjen, uuden konstruktion vaikutukset tiimin työn tuottavuuteen sekä se kuinka tiimin jäsenet ovat kokeneet muutosprosessin.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Kyseessä on case-tutkimus ja tutkimusote on konstrukttiivinen. Tutkimusongelmat kytetään aikaisempaan teoriaan ja selvitetään saavutettujen ratkaisujen toimivuus käytännössä. Konstruktivisessa tutkimuksessa on oleellista selvittää, kuinka ongelman ratkaisumalli toimii käytännössä ja kuinka ratkaisumalli on johdettavissa aiemmasta tietämyksestä. (Lukka ja Tuomela 1998, 24.)

KUVIO 1 Konstruktivisen tutkimuksen peruselementit (Lukka ym. 1998, 25).



Luvussa kaksi (Tuottavuus, tiimityö, sisäinen yrittäjyys ja oppivaorganisaatio) käsitellään keskeisiin käsitteisiin tuottavuuteen, sisäiseen yrittäjyyteen, tiimityöhön, empower-

mentiin ja oppivaan organisaatioon liittyvää aikaisempaa tieteellistä keskustelua. Käsitteily aloitetaan tuottavuudesta, sen syntymisestä ja sen merkityksestä yrityksen toimintaympäristöön. Tuottavuuden tarkastelussa pitäydytään työn tuottavuuden tarkastelussa. Sisäisen yrittäjyyden keskeistä motivaatio käsitettä sivutaan lähinnä siltä kannalta, kuinka se vaikuttaa yksilön valintoihin työelämässä. Tarkastelua ei uloteta eri motivaatioteorioihin. Tiimeistä määritellään tiimin perusteet ja jaotellaan tiimejä eri kirjoittajien näkemysten mukaan. Lopuksi tarkastellaan tiimejä jäsenten ja organisaation odotusten kautta. Sisäistä yrittäjyyttä lähestytään yrittäjyyden määritelmien kautta ja listataan eri kirjoittajien näkemyksiä tämän käsitteen olemuksesta. Jakson lopussa paneudutaan organisaation odotuksiin sisäisestä yrittäjyydestä.

Käsitteet ovat laajoja ja yksissään sisäinen yrittäjyys vaatisi laajan käsittelyn. Tutkielman tarkastelunäkökulmana on työn tuottavuus, jolloin aihealueiden käsittelyssä rajaudutaan käsittelemään pääosin vain yksilön ja yrityksen välisiä suhteita. Sisäistä yrittäjyyttä ja tiimityötä lähestytään työn tuottavuuden näkökulmasta, ja kuinka työn tuottavuus sekä innovaatiot vaikuttavat yrityksen kilpailukykyyn.

Luvussa kolme käsitellään yrityksen sovellusympäristöä, Suomen metalliteollisuutta, asiakastoimialan energia- ja vesitoimialan tilaa sekä metalliteollisuudessa 1990-luvulla suoritettua tuottavuustutkimusta. Luvun yhteydessä verrataan kone- ja metalliteollisuuden työn tuottavuuden kehitystä teknologiateollisuuden yleiseen tuottavuuden kehitykseen 1990-luvulla. Sovellusympäristön yhteydessä selvitetään lisäksi tutkija, konsultti Micheal E. Porterin näkemyksiä yritysten asemasta toimialallaan. Porter (1991, 24–25) listaa yrityksille kolme kilpailuedun perusstrategiaan, joilla yritys pyrkii saavuttamaan muita paremman markkina-aseman. Porterin määrittämät perusstrategiat ovat kustannusjohtajuus, differointi ja keskittyminen. Porterin näkemykset luovat taustaa verrattaessa case-yrityksen asemaa muihin kilpailijoihin omalla toimialallaan.

Pääluvussa neljä (Tutkimusaineisto ja menetelmät) perehdytään siihen, millaisia tiedonkeruumenetelmiä tutkimuksen toteutukseen on valittu, kuinka menetelmiä on käytetty ja mitä konstruktiivinen tutkimusote pitää sisällään. Tutkimuksen ja menetelmien validiteetin ja reliabiliteetin tarkastelu on keskitetysti luvussa neljä. Case-yrityksen kuvaus ja sen asema toimialalla sekä toimialan tulevaisuuden odotukset ovat luvussa neljä. Tiedonkeruun tulokset ja haastatteluista muodostetut nelikenttäänalyysit esitetään pääluvussa viisi

(Tulokset). Tulokset osiossa tuloksia ei kommentoida, vaan tulosten pohjalta syntyneet johtopäätökset ja kommentit ovat pääluvussa kuusi (Johtopäätökset). Tutkimuksen liitteinä ovat sisäisen yrittäjyyden tilaa koskevat kyselylomakkeet, haastattelujen kysymysrunko ja tiimin jäsenten haastattelut.

2 TUOTTAVUUS, TIIMITYÖ, SISÄINEN YRITTÄJYYS JA OPIVA ORGANISAATIO

2.1 Tuottavuus

2.1.1 Tuottavuuden asema

Tuottavuus ei ole vain yksittäisen yrityksen sisältä lähtevä prosessi, vaan se liittyy ympäröivään toimintaympäristöön. Maa on kilpailukyinen, jos se pystyy tuottamaan ja ylläpitämään sellaisia tuotannontekijöitä ja perusrakenteita, joissa yritykset voivat kehittyä kilpailukyiseksi niin koti- kuin vientimarkkinoillakin. Maiden kilpailukyky ei synny yksinomaan vain luonnonvaroista, alhaisista palkkakustannuksista tai edullisista finanssimarkkinoista, vaan kestävä kilpailukyky on seurausta yritysten kyvystä kehittyä, parantaa tuottavuutta ja innovoida. (Hernesniemi, Lammi, Ylä-Anttila 1995, 20.)

Porter (1993, 58) lähestyy yritysten asemaa toimialalla kolmen kilpailun perustrategiaa kautta: *kustannusjohtajuuden*, *tuotteiden differoinnin* tai *keskittymisen* näkökulmasta. Soveltamalla valittua strategiaa tai strategioiden yhdistelmää yritys voi saavuttaa itselleen muita edullisemmän markkina-aseman. Keskimääräistä paremman menetyksen takana on pysyvä kilpailuetu. Yrityksen tulee pystyä tunnistamaan heikot ja vahvat puolensa ja liittämään ne valittuun kilpailustrategiaan (Porter 1991, 24).

Niittykangas (2002, 15) liittää yrityksen tuottavuuden kasvun yrityksen ympäröiviin prosesseihin ja yhteiskunnan talouden vaiheisiin. Toimintaympäristöön voidaan vaikuttaa takaamalla yrityksille tasavertaiset kilpailuedellytykset. Tukemalla yritysten verkottumista niin alueellisesti kuin maanlaajuisesti sekä kehittämällä työllistämistä vero- ja työvoimapoliittisilla ratkaisuilla. Tuottavuuden kasvuun vaikuttavat lisäksi yritysten sisäiset työelämän kehittämistoimet, jotka liittyvät henkilöstön osaamisen ylläpitoon, kehittämiseen, joustavuuteen ja työelämän toimijoiden yhteistoimintaan. Työelämän kehittäminen vahvistamalla henkilöstön voimavaroja lisää yritysten kilpailukykyä (Niittykangas 2003, 235–236.) Keskeisenä tuottavuutta edistävänä elementtinä on innovatiivisuus.

Innovatiivisuus vaikuttaa niin tuotoksiin kuin panoksiinkin. Porterin (1999, 27) mukaan tuottavuuden ylläpito vaatii innovatiivisuutta. Yritysten välinen vuorovaikutus helpottaa toimintamenetelmien kehittämistä ja luo osaltaan pohjaa joko laite-, toiminta- tai markki-

nointi-innovaatioille. Vertailtavia ratkaisumalleja on lähellä, ja niitä voidaan edelleen kehittää jo olemassa olevin resurssein. Innovatiivisuuden yhtenä perustana on vapaa vuoro-vaikutus ja vaatimus yhä parempiin ratkaisuihin.

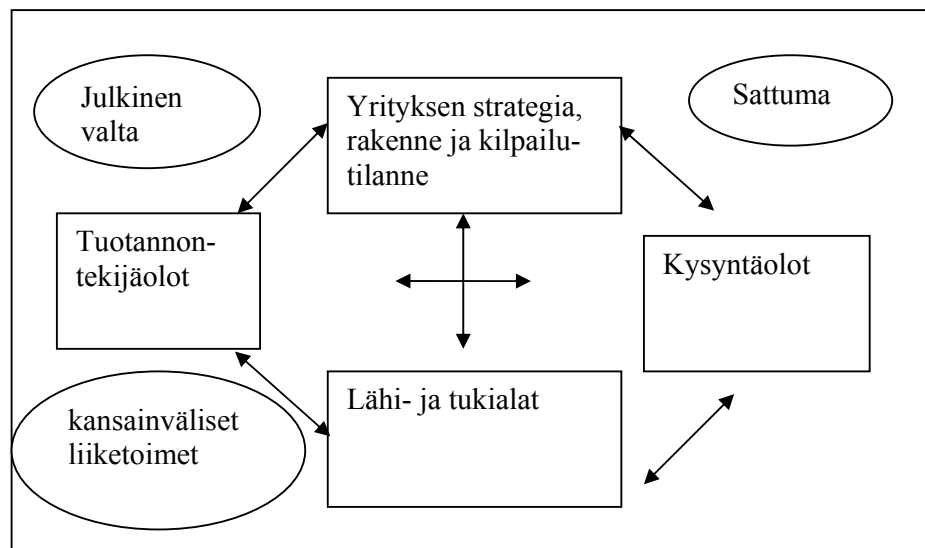
Drucker (1999, 122) kuvailee innovaatioita hetkessä syntyneiksi leimahduksiksi tai systemaattisen kehitystyön tuloksiksi. Innovaatiot eivät ole vain uuden tekniikan tai tuotteen keksimistä vaan myös olemassa olevien käytäntöjen uudelleen yhdistelyjä. Innovatiivisuudelle on oleellista seurata, tarkkailla, kyseenalaistaa, hakea asiakkaiden tarpeita tyydyttäviä ratkaisuja tai tuotantomenetelmiä, joilla tuote on kilpailukykyisempi. Innovaatiot luovat mahdollisuuksia ja edistävät kilpailua. (Drucker 1999, 124–125.) Drucker (1999, 27) pitää innovatiivisuutta oleellisena osana yrittäjyyttä. Innovoivat yrittäjät luovat talouden ostovoimaa.

Innovaatio-otollisen toimintaympäristön ja kilpailukykyyn käsitteiden yhteen liittäminen johtaa verkostokäsitteeseen, jossa yritykset muodostavat yhteistyöverkkoja toimintojensa ylläpitämiseksi (Niemelä 2002, 13). Yhteistyöverkostot, joissa osaaminen ja yritysten yhteistoiminta on kaksisuuntaista nimitetään osaamiskeskittymiksi eli klustereiksi. Verkostot ovat teollisuuden yhteistyön muotoja niin henkilösuhde-, voimavara- kuin strategisina yhteenliittyminä (Danridge ja Johannison 2002, 9.) Verkostoistuminen antaa yrittäjälle ja yrityksille mahdollisuuden hyödyntää laajempaa osaamista ja jakaa voimavaroja tehokkaammin sekä saavuttaa volyymietua (Koiranen 1993, 139).

Porter (1999, 25) korostaa klusterien vaikutuksen kilpailukykyyn johtuvan tuottavuuden tehostumisesta, innovatiivisuuden vireydestä ja uusien yritysten muodostumisesta. Kilpailijoita paremmalla tuottavuudella yritys vahvistaa asemaansa markkinoilla. Klusteri tarjoaa yritykselle mahdollisuuden hankkia tuotantopanoksia: työvoimaa, raaka-aineita ja energiaa, yksittäisiä yrityksiä tehokkaammin ja edullisemmin, jolloin yrityksen tuottavuus on parempi kuin sen yksittäisten klusterin ulkopuolisten kilpailijoiden. Kilpailuetu syntyy siis yhteistoiminnan ja mahdollisesti verkottumisen avulla. Yritysten logistiikkayhteistyö antaa mahdollisuuden kuljetuskustannusten minimointiin ja vaihtomaisuuden tehokkaampaan hallintaan. Klusterin yritykset pystyvät myös vertaamaan suorituskykyään varmemmin klusterin sisällä toimivien yritysten kanssa kuin ulkopuolisten kilpailijoiden ja näin arvioimaan omien prosessiensa tehokkuutta ja tuottavuutta. Alueellinen paine, ylpeys ja halu menestyä ohjaavat yrittäjiä huolehtimaan toiminnan tehokkuudesta.

Klusterin rakennetta voidaan kuvata Porterin yrityksen toimintaympäristöä kuvaavalla mallilla. Porter on kehittänyt mallinsa kuvaamaan lähinnä yrityksen ulkopuolisia kilpailuedun lähteitä niin kuin yritys sen näkee, mutta se sopii myös klusterin suhteiden kuvaamiseen. Mallissa ovat mukana yritysten kilpailukenttä, kysyntäolot, tuotannontekijäolot sekä lähi- ja tukitoimialat. Mallia nimitetään timanttimaliksi, ja se kuvaa ulkoisia kilpailukyvyyn lähteitä yrityksen näkökulmasta. (Hernesniemi ym. 1995, 22.)

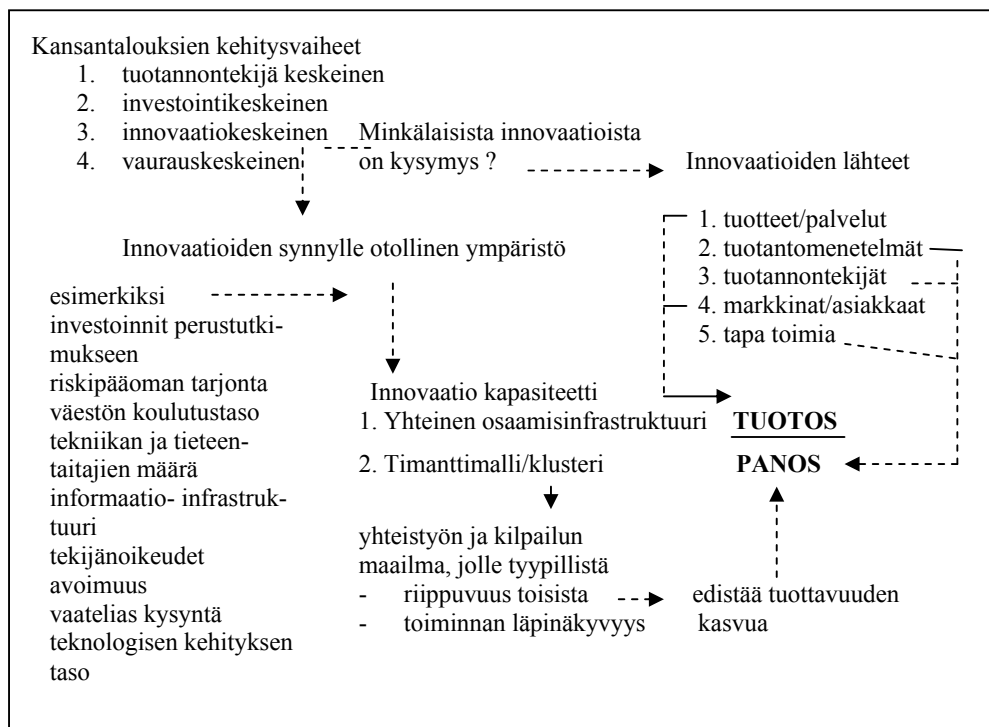
KUVIO 2 Porterin timanttimali (Hernesniemi ym. 1995, 23) (Porter 1991, Dunning 1991).



Niittykangas (2003, 223–224) on tiivistänyt yritysten tuottavuuden kasvua kuvaavan prosessin yritysten ulkoisten toimijoiden verkottumiseksi sekä eri lähtökohdista syntyviin innovaatioihin (kuvio 3 s.8). Toiminnassa korostuvat tavoitteellisuus, vertailu aikaisempiin suorituksiin ja nopea reagointi muuttuvaan tilanteeseen.

Työelämän muutokset kohti joustavampia yksiköitä, ohuempia organisaatioita sekä innovatiivisuuden ja sisäisen yrittäjyyden korostaminen sopivat hyvin yhteen yrityksen tuottavuuden kehitysvaateiden kanssa. Tiimit, sisäinen yrittäjyys ja oppiva organisaatio ovat tämän päivän työelämän vastaus tuottavuuden ja työilmapiirin kehittämiseen.

KUVIO 3 Tuottavuuden kasvua kuvaava prosessi (Niittykangas 2002, 15).



Niittykankaan malli selventää tuottavuuden syntyä ja panosten vaikutusta tuottavuuteen. Tuottavuuden lähteinä ovat innovaatiot ja kuinka yrityksen toimintaympäristö tukee innovaatioita.

Yrityksen mahdollisuudet vaikuttaa tuottavuuden parantamiseen keskittyvät panoksiin. Yritys voi hankkia teknologista kilpailuetua teknologiainnovaatioilla tai suuntaamalla kehityspanokset vaikeammin kopioitaviin resurssipohjaisiin innovaatioihin.

Teknologiainnovaatiot jo yksissään kohottavat tuottavuutta, mutta kehitykseen liittyy myös usein laadun paranemisen kautta tapahtuva tuottavuuden nousu. Parempi tuotelaatu tehostaa raaka-aineiden, pääoman ja resurssien käyttöä jalostavaan tuotantoon. Tuotekehityspanoksilla ja tuottavuudella on yhteys tuotteiden laatuun ja tuotantoteknologiaan. (Rantala 2003, 92.)

Autio (1999, 105–106) pitää yrityksen kestäväen kilpailukyvyen tärkeänä elementtinä yrityksen työntekijöihin liittyviä resursseja. Hän painottaa henkilöresurssien mahdollisuuksia.

sia yritysten välisessä kilpailutilanteessa, jossa osaamisen taso kohoaa merkittäväksi kilpailueduksi, kun halutaan erottua muista kilpailijoista. Henkilöresurssit ovat vaikeasti kopioitavia, korvattavia ja kestäviä ylivoimatekijöitä. Strömmer (1999, 43) liittää henkilöstöresurssit yrityksen joustavaan kykyyn vastata muuttuviin asiakasvaateisiin. Henkilöstöä on voitava käyttää yrityksen sisällä joustavasti, jolloin korostuvat henkilöstön osaaminen ja sopeutuminen uusiin tehtäviin sekä työpanoksen ja työtapojen joustavuus. Muutosten tulee tapahtua kustannustehokkaasti.

Kustannustehokkuuden vaateet asettavat organisaatiolle uusia haasteita. Yritysten tulee keskittyä ydinosaamiseen ja vain asiakkaalle lisäarvoa tuottaviin toimintoihin. Perinteinen osasto- tai työtehtäväkohtainen toimintatapa saa väistyä uuden prosessi-keskeisen toimintamallin tieltä. Muutokset vaativat ohutta organisaatorakennetta sekä kykyä oppia ja siirtää tietoja ja taitoja organisaation sisällä. (Strömmer 1999, 47.)

Prosessi-innovaatiot syntyvät herkimmin vuorovaikutteisessa ilmapiirissä ja seurauksena on pääoman tehokkaampi käyttö ja mittakaavaetujen parempi hyväksikäyttö (Porter 1993, 216).

2.1.2 Henkilöresurssit ja motivaatio

Yrityksen toimintaympäristöön vaikuttavat kilpailijat ja asiakkaat vaativat yritystä ylläpitämään innovatiivista kehitystä niin tuotteissa kuin yrityksen toimintatavoissa. Henkilöresurssit ovat yrityksen kestävästä kilpailuedun lähtökohdista, mutta henkilöresurssien ylläpitäminen vaatii jatkuvaa panostusta ja otollisen organisaatio-ilmapiirin luontia ja ylläpittoa. (Strömmer 1999, 45.) Kannustava organisaatiokulttuuri syntyy ihmisten vuorovaikutuksena ja siinä on vahvasti mukana tunteita, ei vain sääntöjä ja määräyksiä. Kannustava organisaatiokulttuuri voi luoda avoimen ja vapauttavan, innovatiivisuutta tukevan ilmapiirin, jossa arvostetaan työn tuloksia ja niistä osataan aidosti iloita. Organisaation ilmapiirillä on vaikutusta työmotivaatioon, työtyytyväisyyteen ja työn tuloksiin (Strömmer 1999, 63).

Peltonen ja Ruohotie (1987, 15–19) kiinnittävät huomiota motivaation ja asenteiden väliin eroon. Motivaatio on tiettyyn tilanteeseen liittyvä yksilön henkinen tila, kun asenne on vuorostaan yksilön pysyvämpi ja johdonmukaisempi tapa suhtautua tilanteeseen. Kun

halutaan vaikuttaa motivaatioon, niin menetelmät ovat erilaisia verrattuna asenteisiin kohdistuvaan vaikuttamiseen. Motivaatioon vaikuttavat keskeisesti ohjaus, työsuorituksen mittaaminen, palaute ja tulospalkkaus. Asenteisiin kohdistuva vaikuttaminen vaatii pitkäaikaisia toimia, jotka ovat lähinnä organisaatioon ja henkilöstöön liittyvää kehittämistä.

Työmotivaatio koostuu Peltosen & Ruhotien (1987, 22–23) mukaan vähintään kolmesta tekijäryhmästä: *työntekijän persoonallisuudesta*, *työn ominaisuuksista* ja *työympäristöstä*. Henkilö, jonka työmotivaatio on korkea työskentelee suorituskynsä mukaisesti ja pyrkii asetettuihin tavoitteisiin.

TAULUKKO 1 Motivaatioprosessiin liittyviä tekijöitä (Peltonen & Ruohotie 1987, 23).

| PERSONALLISUUS | TYÖN OMINAISUUDET | TYÖYMPÄRISTÖ |
|---|---|---|
| 1. Mielenkiinnon kohde, har- rastukset | 1. Työn sisältö - työn mielekkyys, vaihte- vuus | 1. Taloudelliset ja fyysiset ympäristön tekijät - palkkaus, sosiaaliset edut |
| 2. Asenteet - työtä kohtaan - itseä kohtaan | - vastuu, itsenäisyys - palaute, tunnustus | - työolosuhteet, työn järjes- tely (työturvallisuus) |
| 3. Tarpeet - liittymisen tarve - arvostuksen tarve - itsensä toteuttamisen tarve | 2. Saavutukset, eteneminen - saavutukset - kehittyminen | 2. Sosiaaliset tekijät - johtamistapa - ryhmäkiinteytys, -normit - sosiaaliset palkkiot - organisaation ilmapiiri |

Persoonallisuudessa voidaan erottaa osa-alue mielenkiinnon kohteet, joka on yhteydessä työntekijän ammatilliseen mielenkiintoon ja työn ominaisuuksiin. Asenteet kohdistuvat työhön ja organisaatioon. Tarpeet ovat lähinnä yksilön henkilökohtaiseen tasapainotilaan liittyvää toimintaa. Työn ominaisuuksissa korostuvat yksilön saavutukset ja se kuinka mielekkääksi yksilö kokee työtehtävät. Työn ulkopuolinen arvostus ja siitä saatava palaute koetaan tärkeäksi työmotivaatiota ylläpitäväksi voimaksi. Itsenäiset tehtävät antavat

lisää vastuuta ja vapautta suunnitella työtä. (Peltonen & Ruohotie 1987, 34-35). Työympäristössä korostuvat yrityksen johtamiskulttuuri ja työhön liittyvät palkkiot

Motivaatio on keskeinen elementti yksilön työsuorituksessa, sillä se ohjaa yksilön panostusta työsuoritukseensa (Peltosen & Ruohotie 1987, 22). Strömmer (1999, 153) liittää motivaatioon myös yksilön valmiudet saavuttaa toivottu työtulos. Motivaatio ei yksin riitä hyvään suoritukseen, mikäli yksilön valmiudet eivät ole riittävällä tasolla.

Peltonen ja Ruohotie (1987, 28–30) erottavat käsitteet työmotivaatio ja työtyytyväisyys, vaikka käsitteet ovatkin toisilleen läheisiä. Työtyytyväisyys syntyy, kun työsuorituksen palkitseminen on suhteessa työn tuloksiin. Palkitseminen ei ole välttämättä vain rahallista korvausta suoritetusta työstä vaan se voi olla työn ja vastuun laajentamista, jolloin koetaan henkistä mielihyvää. Strömmer (1999, 154) korostaa palkitsemisen merkitystä, mikäli työtehtävät ovat rutiinimaisia eikä henkilö saavuta muuten työtyytyväisyyttä työtehtävistään.

Peltonen ja Ruohotie (1987, 45–47) liittävät työmotivaation ja työtyytyväisyyden saavutettuihin työn tuloksiin, jossa palkitseminen on keskeinen kannuste. Tehokas ja toimiva palkkausjärjestelmä edistää selkeästi yrityksen tuottavuutta. Tutkimuksissa on mitattu tuottavuuden muutosta siirryttäessä aikapalkkauksesta urakka- tai palkkiopalkkaan. Tehokkuus on noussut 30–40 % verrattuna aikatuntipalkalla suoritettuun työhön.

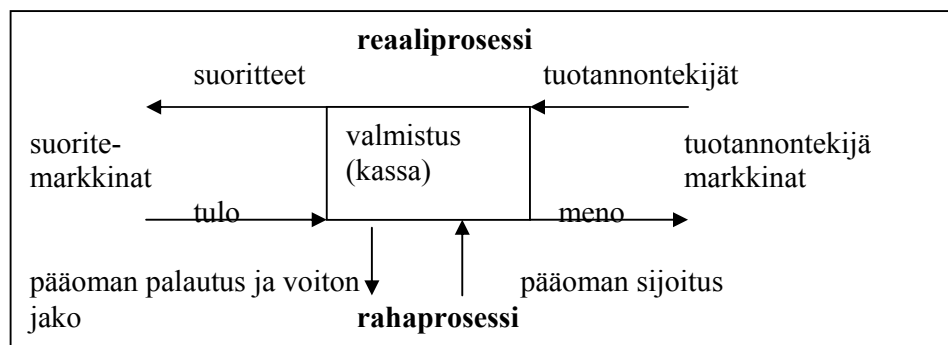
2.1.3 Tuottavuuden mittausmenetelmät

Mittaaminen on seurannan lähtökohta. Toimintoa ei voida systemaattisesti kehittää, mikäli siitä ei ole saatavissa mitattua informaatiota, johon kehittymistä voidaan verrata. Kehitystyölle on oleellista toimijoiden välinen keskustelu ja ajatustenvaihto, jonka pohjalta valitaan ne mittarit, joilla kehitystä seurataan. Valittuja mittareita käytetään jatkossa toimijoiden väliseen kommunikointiin ja yrityksen päätöstenteon oheisaineistona. Henkilöstön sitoutumiseen mittareihin riippuu paljon siitä, kuinka hyvin niiden antama informaatio ja mittareiden perusteet on selvitetty henkilöstölle. (Hannula 2000, 8.)

Tuottava työ vaatii oikeaa asennetta, motivaatiota ja halua olla tuottava. Kun tuottavuutta halutaan mitata, tulee mittareiden tavoitteet olla riittävän konkreettiset, hyvällä työsuorituksella saavutettavat ja niiden välittämää informaatiota tulee jatkuvasti arvioida (Lehtonen 2002, 111).

Tuottavuuden mittauksessa yrityksen toimintoja voidaan lähestyä talousprosessin avulla, jossa on erotettavissa reaali- ja rahaprosessit. Reaaliprosessi koostuu tarkasteltavan yrityksen suoritteista ja niiden aikaan saamiseksi käytetyistä tuotannontekijöistä. Rahaprosessi kuvaa yrityksen rahaliikennettä. (Hannula 1998, 25.)

KUVIO 4 Reaali- ja rahaprosessi (Hannula 1998, 25).



Mittareiden valinnassa on kiinnitettävä huomiota siihen, mitä halutaan mitata, sillä väärin valitut parametrit antavat virheellisen kuvan mitattavasta prosessista. Rahaprosessin tunnetuimpia mittareita ovat kannattavuusmittarit. Tuottavuuden mittaus liittyy vuorostaan reaaliprosessiin. Reaaliprosessissa tuottavuus ja tehokkuus ovat läheisiä termejä, ja niitä käytetään usein virheellisessä merkityksessä. Tehokkuudella tarkoitetaan sitä, kuinka työsuoritus vastaa asetettuja tavoitteita. Esimerkki tehokkuuden mittaamisesta on standardityöajan jakaminen toteutuneella työajalla (Alasaarela 1998, 51). Tuottavuuden mittauksen määritelmä voidaan vuorostaan pelkistää mitattavan kohteen tuotosten ja panosten väliseksi suhteeksi (Hannula 1998, 24). Tuottavuus mittaa siis reaaliprosessin suureita: määrää ja aikaa (Lehtonen 2002, 111). Tuottavuus liittyy siis reaaliprosessiin ja ollakseen riittävän kattava tulee tuottavuuden tarkastelu ulottaa koko yrityksen toimintaan: tuotantoon, hallintoon ja myyntiin.

Tuottavuudenmittaus voidaan ryhmitellä teollisessa tuotannossa makrotasoon ja yritystasoon. Makrotason tuottavuutta tarkastellaan kansantalouden ja teollisuustoimialan ta-soilla. Yritystasoon kuuluvat vuorostaan yritys ja sen päätoiminnot sekä eri osastot.

(Suorsa 1990, 4–5.) Hannula (1998, 26) selventää, että tuottavuuden mittauksessa keskitytään usein osatuottavuuksien tarkasteluihin: yksittäisen koneen, linjan, materiaalin tai energian käytön mittauksiin. Yleisimmin mitattavana kohteena on työn tuottavuus. Tuottavuuden mittauksen suunnittelussa tulee ottaa huomioon mitattavan prosessin kustannusjakauma - onko prosessi materiaali vai työvaltainen? Mittauskohteet valitaan niin, että ne muodostavat järkevän kokonaisuuden..

Työn tuottavuuden mittauksen kehittäjänä pidetään Frederick Wilson Tayloria, joka perusti tuottavuuden mittauksen ja tuottavuuden kehittämisen työn analysointiin. Hänen mittauksensa lähtökohtana oli työtehtävän seuranta, analysointi ja kaikkien turhien liikkeiden minimointi. Osittamalla työ ja kehittämällä siihen sopivat menetelmät Taylor kehitti työn tuottavuutta ja paransi samalla työntekijän työoloja. Nykyisin Taylorin periaatteet mielletään epäsuosituksi, koska niissä ei juurikaan anneta arvoa työtehtävälle kokonaisuutena vaan tehokkuus saavutetaan yksittäisten liikkeiden minimoinnilla. Toimintaprosessissa ei korosteta tekijän ammattitaitoa, vaan tehokkuus on tulosta oikeista työmenetelmistä. (Drucker 2000, 157–159.)

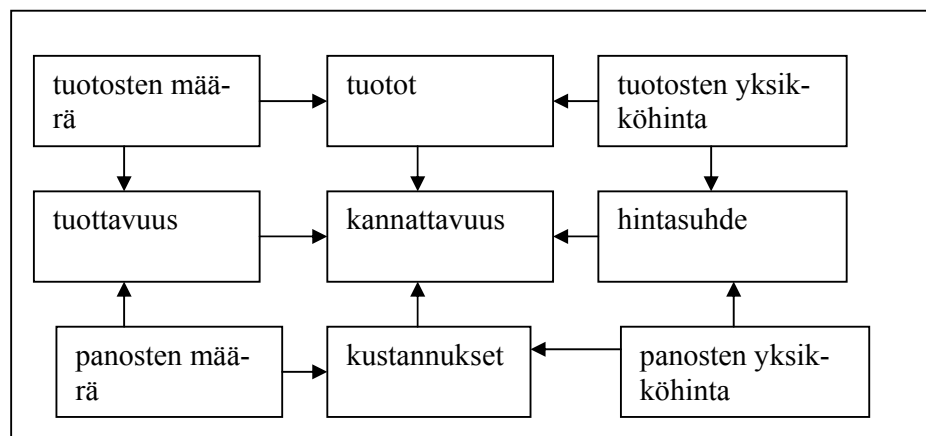
Strömmer (1999, 141) tähdentää nykyisten työntutkimusmenetelmien olevan enemmän työn analysointia ja kehittämistä, jossa työtä ja toimintaympäristöä eritellään kerätyn tiedon avulla. Oikein suunniteltu tuottavuuden seuranta ja mittaus antavat mahdollisuuden pohtia vaihtoehtoisten toimenpiteiden vaikutusta, ja samalla ne antavat välitöntä palautetta reaaliprosessin toiminnasta. Henkilöstön kanssa yhdessä suunnitellut toimenpiteet ja innovatiivisuuden luonteva käyttö tukevat sisäisen yrittäjyyden toimintamallin vahvistumista (Lehtonen 2002, 112). Mittausprosessin suunnittelu on hyvä ja kattava prosessi, jossa sisäisen yrittäjyyden suunnittelu-, järjestely- ja toimeenpanokykyä voidaan toteuttaa. (Koiranen 1993, 125.)

2.1.4 Tuottavuuden ja kannattavuuden välinen yhteys

Tuottavuus ja kannattavuus liittyvät selkeästi toisiinsa – tuottavuus on kannattavuuden ja kilpailukyvyyn keskeisimpiä tekijöitä. Ollakseen kannattava ja kilpailukykyinen muiden yritysten joukossa, niin kotimaassa kuin ulkomaillakin, yrityksen tulee kiinnittää jatkuvasti huomiota tuottavuuteen.

Tuottavuuden ja kannattavuuden välisiä suhteita voidaan selventää Hannulan (1998, 27) esittämällä kuviolla.

KUVIO 5 Tuottavuuden ja kannattavuuden yhteys (Hannula 1998, 27).



Kuviosta selviää, että yrityksen kustannukset syntyvät, kun panosten määrä kerrotaan panosten yksikköhinnalla.

$$\text{kustannukset [€]} = \text{panokset [kpl]} * \text{panosten yksikköhinta [€/kpl]}$$

Tuotot ovat tuotosten määrä kertaa tuotosten yksikköhinta.

$$\text{Tuotot [€]} = \text{tuotot [kpl]} * \text{tuotosten yksikköhinta [€/kpl]}.$$

Kannattavuus on tuottojen ja kustannusten erotus tai mikäli halutaan niin luku voidaan ilmaista myös suhdelukuna.

$$\text{Kannattavuus [€]} = \text{tuotot} - \text{kustannukset [€]} \text{ tai}$$

$$\text{Kannattavuus} = \text{tuotot [€]} / \text{kustannukset [€]}.$$

Hintasuhde on tuotosten yksikköhinta jaettuna panosten yksikköhinnalla.

$$\text{Hintasuhde} = \text{yksikköhinta [€]} / \text{panosten yksikköhinta [€]}.$$

Tuottavuus on tuotosten määrä jaettuna panosten määrällä.

$$\text{Tuottavuus} = \text{tuotot [kpl]} / \text{panokset [kpl]}.$$

Kannattavuus on vuorostaan tuottavuus kertaa hintasuhde.

$$\text{Kannattavuus} = \text{tuottavuus} * \text{hintasuhde}$$

Tarkastelu osoittaa, että panosten yksikköhinnat eivät vaikuta tuottavuuteen vaan kannattavuuteen. Malli on teoreettinen, sillä ei voida olettaa yrityksen toimivan kauan, mikäli tuottavuus on hyvä, mutta kannattavuus hintasuhteen vuoksi heikko. (Hannula 1998, 28.)

Lehtonen (2002, 113–115) painottaa, että tuottavuuden ja kannattavuuden optimoinnissa tulee aina ottaa huomioon kokonaisuus. Yritys ei voi menestyä kilpailutilanteessa, mikäli se kohdistaa huomionsa vain yhden mittarin osa-alueen kehittämiseen. Tuottavuuden, tehokkuuden ja kannattavuuden parantaminen tulee tapahtua yhteistyössä sidosryhmien kanssa, jolloin voidaan kasvattaa myös luottamus pääomaa ja saada aikaan pitkäkestoista kilpailuetua.

Sorsa (1990, 34–37) esittää, että tuottavuutta voidaan laskea myös käyttämällä taloudellisia mittareita, mutta silloin on käytettävä vakiohintatasoa. Vakiohintataso voi olla esimerkiksi standardihinta, joka on määritelty budjetoinnin yhteydessä. Verratessa eri vuosia toisiinsa tulee standardihinnat vakioida kertoimilla. Menetelmä soveltuu erityisesti niihin yrityksiin, joilla tapahtuu runsaasti muutoksia, joko organisaatiossa, tuotteissa, raaka-aineissa tai työmenetelmissä. Tuotteiden tehdashintojen lasku ja palkkakustannusten nopea nousu ovat kuitenkin herättäneet keskustelua tuottavuuden mittauksen liittämistä valitsevaan jalostusarvoon ja tehtyihin työtunteihin. (Teknologiateollisuus 2004.) Vakiohintatason tuottavuus mittauksen rinnalle halutaan nykyisin mieluummin jalostusarvopohjaisia suureita, jotka ovat tiiviimmin yhteydessä yrityksen kannattavuuteen ja kuvaavat yrityksen kustannustehokkuutta. Mikäli tuottavuus kytketään jalostusarvoon, niin reaalitytuottavuus esitetään jalostusarvon ja työvoimakustannusten suhteena. (Jouni Sakki Oy 2004.)

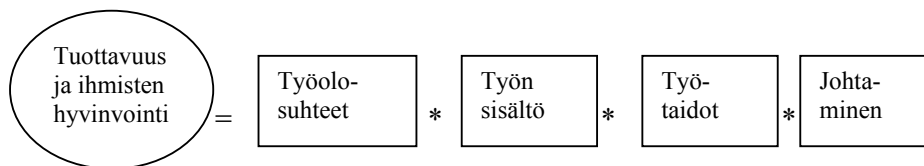
$$\text{Työn reaalituottavuus} = (\text{liikevoitto} + \text{poistot} + \text{palkat} + \text{maksetut vuokrat}) \\ [\text{euro}] / \text{Työvoimakustannukset} [\text{euro}]$$

2.1.5 Tuottavuus organisaation ja yksilön näkökulmasta

Organisaation voima ja suorituskyky syntyvät Lehtosen (2002, 41) mukaan koko henkilöstön voimavarojen oikeasta käytöstä ja yhteistoiminnasta. Yksittäisen työntekijän on tunnettava huomattavasti laajemmin yrityksensä toimintaa kuin vain oman työtehtävän edellyttämän ammatillisen osaamisen verran. Työntekijän on oltava selvillä yrityksen toimialasta, ja hänen on ymmärrettävä tuotannon, markkinoinnin ja hallinnon välisiä yhteyksiä pystyäkseen toimimaan mahdollisimman tehokkaasti ja tuottavasti. Organisaatiokäytännöt ovat muuttuneet paljon ja koko henkilöstön voimavarat on otettu käyttöön paljon laajemmin kuin vain perinteisesti ammattinimikkeen sisältämältä osalta. Organisaatioissa on omaksuttu tiimipohjainen organisaatiomalli, jossa valtaa ja vastuuta on hajautettu organisaatioiden eri tasoille. Tiimit voivat toimia perinteisen toimintopohjaisen organisaation mukaisesti tai prosessin mukaisesti (Jutila, Järvelin, Kilpi, Kvist & Paavilainen 1999, 11). Toimiva tiimiorganisaatio on sisäistänyt asiakkaan, yrityksen ja yksilön missiön ja arvot (Jutila ym. 1999, 149).

Tuottavuuden ja ihmisten hyvinvointia voidaan kuvata Lehtosen (2002, 101) esittämän kuvion avulla.

KUVIO 6 Tuottavuus ja ihmisten hyvinvointi. (Lehtonen 2002, 101).



Tuottavuudesta ja henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen eivät ole tosiaan pois sulkevia tavoitteita. Henkilöstön jaksaminen on pitkälti kiinni työn fyysisen ja henkisen kuormittavuuden oikeasta suhteesta (Strömmer 1999, 293). Tuottavuus on sekä henkilöstön että yritysjohdon tavoitteena, mutta se kuinka hyvin siihen liittyvät toimenpiteet pystytään selvittämään henkilöstölle, vaikuttaa ratkaisevasti asenteiden ja motivaation syntyyn.

Hetkittäisiä ristiriitoja saattaa syntyä, kun yritykset pyrkivät vastaamaan osakkeenomistajien sijoitusten tuotto-odotuksiin (Visti 1998, 98).

Osakkeenomistajat hakevat ensisijaisesti taloudellista lisäarvoa sijoittamalleen pääomalle. Taloudellista lisäarvoa voidaan lisätä kasvattamalla liikevaihtoa ja hallitsemalla toimintakustannuksia tai tehostamalla pääoman käyttöä. Kustannusten hallinta ja sen mukana tapahtuva toimintojen kehittyminen ovat läheisessä yhteydessä tuottavuuden kehittymiseen. (Veranen 1996, 111.) Valitettavasti aina paikallinen tehokkuus ja kannattavuuskaan eivät riitä säilyttämään suurissa globaaleissa konserneissa yksittäisiä kannattavia yksiköitä, mikäli toimialalla tehdään uudelleenjärjestelyjä (Lehtonen 2002, 41).

Lee (1989, 106) on tarkastellut tuottavuuden eroja työntekijöiden omistamien yritysten, osuuskuntien ja perinteisesti omistettujen yritysten välillä. Hän ei nähnyt tutkimuksessaan merkitsevää eroa kokonaistuottavuudessa, vaan erot kohdistuivat lähinnä yksittäisiin prosesseihin.

2.2 Tiimityö

Organisaatiot tarvitsevat yhä enemmän reaaliaikaista taitojen, kokemusten ja arviointien yhdistämistä. Toiminnan nopea syklisyys ja vaatimus uudistumiseen, jatkuvaan uusien taitojen oppimiseen ja tuottavuuden kasvuun ovat ajaneet organisaatiot rakentamaan uusia toimintamalleja. Aikaisemmat ahtaasti määritellyt tehtävät ja toimenkuvat eivät ole enää pystyneet vastaamaan tuloksiin, jotka on saavutettu tiimitoiminnalla. Tiimien selkeät tavoitteet ja ihmisten sitoutuminen on ollut tehokas yhdistelmä. (Katzenbach & Smith 1994, 27.) Tiimit ovat tulleet Suomen teollisuuteen ja myöhemmin myös palvelualoille osittain ryhmien ja solujen edelleen kehityksenä. Osittain on kyse perinteisen linjaorganisaation muuttumisesta uudeksi, joustavammaksi ja ohuemmaksi tiimiorganisaatioksi. Prosessijohtamisen ajatukset ovat siirtäneet huomion linja-tyyppisestä vertikaalisesta toiminnasta enemmän asiakkaan tarpeita tukevaan ja palvelemaan horisontaaliseen toimintaa. (Jutila ym. 1999, 2.)

Tiimiorganisaatiomuutokset ovat keskittyneet 1990-luvulle, kun asiakaskeskeisyydestä niin yrityksen sisällä kuin ulkopuolella on tullut toimintaa voimakkaammin ohjaava parametri. Verkostoistuminen on levinnyt organisaation ulkopuolisesta toiminnasta organi-

saation sisäiseen toimintaan. Tiimien itseohjautuvuus on korostunut, ja organisaatioilta odotetaan yhä parempaa tuotos/panos suhdetta – tuottavuutta. (Skyttä 2000,11.)

Toimiva työyhteisö on organisaatio, jossa erilaisuudet täydentävät toisiaan ja voimavaroja käytetään laajasti. Työyhteisö on valmis tuottamaan innovaatioita (Luukkainen ja Wuorinen 2002, 140). Innovatiivisuutta korostavissa organisaatioissa on luontevaa palkita oppimista, yrittämistä sekä uusien asioiden kokeilemistä. Innovointiin ja oppimiseen liittyy keskeisesti nopea palaute ja avoin viestintä. (Koiranen 1994, 52.)

2.2.1 Mikä on tiimi?

Sanaa tiimi käytetään usein kuvaamaan eri henkilöiden yhteenliittymää organisaation osastolla tai jonkin erillisen projektin ympärille kerättyä ryhmää. Jutila ym. (1999, 9-11) on listannut aidolle tiimille tyypillisiä määritelmiä:

- Tiimin tavoite ja mission on tiimienjäsenille selkeä.
- Tiimin ilmapiiri perustuu on avoimuudelle ja luottamukselle.
- Tiimin sisäinen ja ulkoinen tiedonkulku toimii.
- Tiimin jäsenet tuntevat aidosti yhteenkuuluvuutta.
- Tiimi arvostaa erilaisuutta.
- Tiimi rohkaisee jäseniään riskien ottoon ja pysty itsenäisesti muuttamaan ja korjaamaan toimintatapojaan.
- Tiimin päätöksen teko perustuu yhteisymmärrykseen.

Katzenbach ym. (1994, 58–59) ei pidä oleellisena tietyn määritelmän luomista tiimille vaan korostaa organisaation valmiutta laatia selkeät suoritusnormit ja jäsenten sitoutumista näihin organisaation tavoitteisiin. Tiimiksi voidaan siis kutsua ryhmää ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja ja joilla on yhteinen päämäärä. Ryhmä toimii yhteisen toimintamallin mukaan ja on yhteisvastuussa suorituksistaan. Tiimin toiminta voi kohdistua valmistukseen, palveluun tai ongelmien ratkaisuun ja kehittämiseen. Tiimit voivat olla voimassa ajallisesti määräämättömän ajan tai ne voivat olla tiettyyn rajalliseen tehtävään perustettuja. (Jutila ym. 1999, 10.)

Tiimejä voidaan luokitella (Skyttä 2002, 58–59) niiden perustarkoituksen mukaan:

- *Pysyvät tiimit.* Tiimit ovat osana organisaatiota ja vastaavat yleensä funktionaalisesta toiminnasta. Ajallisesti tiimien kestolle ei ole määritelty takarajaa.
- *Projektitiimit.* Tiimit on perustettu ajallisesti jonkin määrätyn tehtävän tai kehityshankeen suorittamiseen.
- *Ad hoc-tiimit.* Tiimit on perustettu nopeisiin ja rajallisiin tarpeisiin. Niiden jäsenet ovat koottu muista tiimeistä, ja niiden toiminta voidaan liittää tiimi-ajatteluun lähinnä tavoitteiden ja mittauksen osalta.

Tiimitoiminta voi suuntautua myös selkeästi yrittäjyyden alueelle. Tiimiyrittäjyys on kahden tai useamman yrittäjän yhteenliittymä, jossa taloudellista riskiä jaetaan ja samalla voidaan käydä laajempaa keskustelua valittavista toimenpiteistä. Yrittäjätiimiin voi kuulua myös henkilöitä, joilla ei ole taloudellista panosta yrityksen toiminnassa. Tiimiyrittäjyys on yleisempää korkeaa teknologiaa vaativassa yritystoiminnassa, jossa tuotekehityksen panokset ovat merkittäviä. Etenkin nuoret henkilöt ovat olleet myönteisesti kiinnostuneita tiimiyrittäjyydestä. Riskin jakautuminen ja sosiaalinen kanssakäyminen alentavat yrittäjäksi ryhtymisen kynnyksiä. Tiimiyrittäjyys mielletään rahoitustahojen ja muiden sidosryhmien joukossa usein enemmän luottamusta herättäväksi kuin yksittäinen henkilöyrittäjyys. Tiimiyrittäjyyden on havaittu olevan suotuisa yritysmuoto, kun halutaan varmistua yrityksen kasvusta ja henkijäämisestä. Tiimiyrityksen organisatorinen rakenne vastaa pitkälti tiimin rakennetta. Tiimiyrityksessä on joku, joka toimii ikään kuin tiiminvetäjänä ja vastaa tiimin yhteenkuuluvuudesta ja kehityksestä. Tiimin muut jäsenet voivat olla hyvin erilaisia persoonia, mutta täydentävät kuitenkin toisiaan – tiimin henkilösuhteet toimivat. (Laukkanen 2001.)

2.2.2 Tiimityön edellytykset

Vaatimus tuottavuuden kasvuun on asettanut organisaatiot haasteen eteen: kuinka saadaan koko henkilöstön kapasiteetti käyttöön ja kuinka se kanavoidaan tuottamaan tuotos/panos-ajattelun mukaista kestäväää tulosta? Tiimityöhön siirryttäessä on organisaation oltava valmis analysoimaan nykytilaansa ja sitouduttava muutostyöhön, joka ulottuu koko organisaation toimintaan ja kestää arvioitua pitemmän ajan. Organisaation on oltava valmis hyväksymään kehitystyössä mahdollisesti tapahtuvia epäonnistumisia ja aikataulun venymistä. (Skyttä 2002, 50–53.)

Muutosprosessi sisältää aina vastarintaa. Muutoksenhallinta ja sen käsittely ovat keskeiset elementit tiimityön toimintamallin käytäntöön ottamisessa. Rissanen, Sääksi ja Vornanen (1996, 46) näkevät muutosvastarinnan johtuvan usein työpaikan menettämisen pelosta. Muutosprosessiin tulisikin saada kytkeytyä organisaation mielipidevaikuttajat, eikä vain pelkästään johto ja avainhenkilöt. Johdon vankkumaton tuki ja linjaus ovat esimerkkeinä tärkeitä arvoja. Peltonen (1986, 112) korostaa asenteen merkitystä yksilön suhtautumistapaan ja reaktioihin. Peltonen korostaa asenteen vaikutusta motivaatioon, joka on tiettyyn tilanteeseen liittyvä henkilön muuttuva tila. Tila määrää, kuinka vireästi ja suuntautuneesti henkilö toimii (Peltonen 1986, 108.) Motivoitunut henkilö toimii työssään laajemmin kuin heikommin motivoitunut. Hän on valmis suorittamaan laajempia tehtäväkokonaisuuksia ja ottaa huomioon asiakkaasta lähtevät tarpeet. (Spiik 1999, 30.)

Tiimin muodostuminen lähtee paljon myös ryhmän itsensä kokemasta yhteenkuuluvuuden tunteesta ja yhteisten päämäärien ja tavoitteiden hyväksymisestä. Tiimin jäsenten on luotettava toisiinsa, jotta he pystyvät sitoutumaan yhteisiin päämääriin ja tavoitteisiin. Tiimin tulee hyväksyä kuitenkin myös yksilöllisyyden vaateet, jotta se voi kasvaa yhteen ja kantaa vastuun toimistaan. (Katzenbach ym. 1994, 76.)

2.2.3 Organisaation ja yksilön odotukset tiimityöstä

Muuttuvassa kilpailutilanteessa ja laajenevilla markkinoilla, joilla yritysten tulee olla yhä nopeampia, joustavampia ja kannattavampia, ovat useat organisaatiot valinneet toimintamallikseen tiimityön. Tiimeissä henkilöstö kantaa selkeämmin vastuuta ja jäsenet ovat sitoutuneita omaan organisaatioon. Jutila ym. (1999, 17–23.) jakaa organisaation tiimitoiminnalle asettamat tavoitteet strategisiin ja operatiivisiin tavoitteisteisiin. Strategisia tavoitteita voivat olla:

- *Asiakastytyväisyyden parantaminen.* Asiakkaan toiveet voidaan välittää selkeämmin valmistusprosessin vaiheisiin.
- *Organisaation madaltuminen.* Hierarkkinen johtamisorganisaatio ei ole tarjonnut kahdensuuntaista viestintäkanavaa.
- *Kannattavuuden parantaminen.* Ihmisten monitaitoisuuden ja innovaatiokapasiteetin hyödyntäminen on askel yhä kannattavampaan toimintaan.
- *Ratkaisuvia parannuksia ydinprosesseihin.* Innovaatiot kohdistuvat myös toimintojen kehitykseen.

Operatiiviset tavoitteet ovat:

- *Työtyytyväisyyden parantaminen.* Viihtyvyys työpaikalla paranee, kun yksilöllä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työympäristöönsä (Skyttä 2002, 150).
- *Yksiköiden ja osastojen välisten yhteyksien parantaminen.* Suorat yhteydet takaavat joustavan tiedonkulun.
- *Työn uudelleen muotoilu.* Henkilöstö hakee innovatiivisesti ratkaisuja päivittäiseen työhön.
- *Toiminnan tehostaminen.* Vastuuta kantavat työntekijät toimivat yrittäjämäisesti ja tehokkaasti.

Gardenswartz ja Rowe (2003, 71) näkevät tiimeille neljä tehtävää:

- *Tuotekohtainen tehtävä:* aikataulut, tavoitteiden määrittäminen, tuotanto-ongelmien ratkaisut, kehitystehtävät ja vastuiden määrittelyt.
- *Yhteistyötehtävä:* henkilöongelmien ratkaisu, palautteen anto, henkinen tuki ja tunteiden ja tuntemusten jako.
- *Prosessin tukitehtävä:* tiimitoiminnan jatkokoulutus, tiimitoiminnan arviointi ja tuki.
- *Rinta rinnan -tehtävä:* tulevaisuuden haasteisiin vastaaminen ja yksilöiden tuki.

Yksilön odotukset tiimityölle ovat pitkälti samanlaiset kuin organisaationkin, mutta ovat Skytän (2002, 150) mukaan selkeämmin omaan tehtävään ja tiimitovereihin liittyviä. Tiimin jäsenet kokevat oman työn organisoinnin, toimintavapauden ja itseohjaavuuden periaatteen motivoivana. Peltonen (1986, 47) näkee motivaation sisäisen yrittäjyyden omaksuneessa henkilössä olevan vastaavalla tasolla kuin omistaja-yrittäjälläkin. Hän korostaa (1986, 51) motivaation sisältävän yksilöön kohdistuvia tarpeita, tavoitteita, motiiveja ja palautetta.

Määritelmä sisältää juuri samoja alueita kuin Skytän (2002, 150) keräävät yksilön odotukset tiimityöstä:

- Tiimin jäsenet näkevät oman kehittymisen mahdollisuudet tiimiorganisaatiossa parempina kuin perinteisessä organisaatiossa.

- Tiimin jäsenet voivat itse ohjata paremmin tiiminsä tavoitteita kuin linjaorganisaatiossa.
- Tiimin jäsenen motiivit pääsevät selkeämmin esille tiimityössä. Motiivit voivat olla parempi tulosten mukainen ansio tai itsenäinen päätöksenteko.
- Tiimi saa selkeästi enemmän palautetta kuin yksilösuoritteet. Tiimin onnistuminen toimissaan tekee palautteesta myönteistä.

Tiimityöhön liittyy myös odotuksia toveruudesta, työtovereiden tukemisesta, nopeasta tiedon kulusta ja vähäisestä byrokraatiasta.

Tiimityössä on paljon innovaatioille tärkeää kasvualustaa, jota Peltonen (1986, 199) kuvaa elämäntapana.

Tiimityön syventyessä siinä korostuvat yrittäjämäinen ajattelu ja käyttäytyminen. Tiimin toimiessa yrittäjämäisesti korostuu tiimin toiminnassa joustavuus ja sitoutuminen yrityksen päämääriin. Tiimin jäsenet kasvattavat omaa työmarkkina-arvoaan sisäistämällä sisäisen yrittäjyyden ja yrityksen tuottavuuden ja kannattavuuden päämäärät. Yrityksen menestys on kiinne henkilöstön asenteista, sitoutumisesta, yrittäjämäisestä asenteesta ja uudistuskyvystä. Yrittäjyys on yksi parhaista tavoista varmistaa oma työpaikkansa. (Halonen 2001, 117–121.)

Tiimityö ja innovointi ovat askeleita kohti aidosti toimivaa sisäistä yrittäjyyttä. Organisaation tulee myös varautua suojelemaan sisäisen yrittäjyyden saavutuksia ja halua muuttaa olemassa olevia käytäntöjä, sillä kaikki kokeilut eivät välttämättä johda toivottuun päämäärään ja organisaation tulee varautua sietämään myös epäonnistumisia. organisaation on kuitenkin pidettävä mielessä tulosodotukset ja yksilöiden palkitseminen. (Koironen 1994, 52).

2.3 Sisäinen yrittäjyys

Yrittäjyydellä on lukuisia eri määritelmiä. Binks ja Vale (1990, 18) tiivistävät yrittäjyyden käsitettä mieluummin kolmeen toimintatapaan kuin yksilön erityispiirteisiin:

- Yrittäjät ovat reagoivia.
- Yrittäjät saavat aikaan taloudellista kehittymistä esittämällä uusia innovaatioita ja järjestävät uudelleen tuotannon-tekijöitä.
- Yrittäjien johtamiskäytäntö muuttaa asteittain olemassa olevia tuotteita ja prosesseja.

Heidän tiivistelmänsä perustuu klassisiin yrittäjyyden tutkijoihin, joita ovat muuten muassa Schumpeter, Leibenstein, Casson ja Drucker.

Matti Peltonen on yrittäjyystutkimuksen suomalaisia pioneereja. Hän toteaa, että yrittäjyys ilmenee organisaation kaikilla tasoilla ja on ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapa. Yrittäjyys ilmenee ihmisten teoissa, uskomuksissa ja tunneilmaisuuksissa. (Peltonen 1986, 37.)

Peltonen ja Ruohotie (1987, 98) erottavat sisäisen ja ulkoisen yrittäjyyden käsitteet toisistaan korostamalla ulkoisen yrittäjyyden kohdalla oman yrityksen omistamista ja johtamista. Sisäistä yrittäjyyttä voi osoittaa jokainen, joka on toisen palveluksessa riippumatta organisaatiotasosta. Sisäinen yrittäjyys on itsensä johtamista ja toisten ihmisten motivoimista. Yrittäjyys on kaikkineen ajattelu-, toiminta ja suhtautumistapa, jolla saadaan työyhteisen voimavarat tehokkaaseen käyttöön ja saavutetaan asetetut tavoitteet.

TAULUKKO 2 Yrittäjyyden neljä kohdealuetta. (Peltonen & Ruohotie 1987, 99).

| | Ulkoinen yrittäjyys | Sisäinen yrittäjyys |
|-----------------|-----------------------------|---|
| Perustamisvaihe | Oman yrityksen perustaminen | Uuden yrityksen luomisvaiheen työskentely |
| Toimintavaihe | Oman yrityksen johtaminen | Työ yrityksen palveluksessa |

Yrittäjyys on Koirasen ja Pohjansaaren (1994, 16) mukaan organisaation energiaa, käyttö- ja

muutosvoimaa, jolla varmistetaan organisaation kilpailukyky ja tuottavuus myös tulevaisuudessa.

2.3.1 Mitä on sisäinen yrittäjyys?

Sisäisen yrittäjyyden määritelmät ovat hyvin samansuuntaiset kuin yrittäjyyden yleensäkin. Sisäinen yrittäjyys ei siis eroa juurikaan ulkoisesta yrittäjyydestä. Sisäinen yrittäjä voi toteuttaa organisaatiossa yrittäjyyden mallia ilman, että hän joutuu ottamaan henkilökohtaista taloudellista riskiä.

Sisäinen yrittäjyys määritellään usein yrittäjyydeksi toisen palveluksessa, mutta Koironen (1993, 27) liittyy käsitteeseen myös ihmisen suhtautumistavan työntekoon. Koironen painottaa luovuutta, muutosherkkyttä, joustavuutta ja riskien sietokykyä.

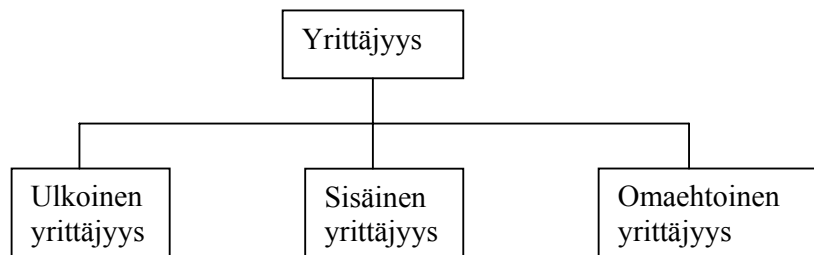
Koironen kytkee myös yrityksen taloudellisen menestyksen ja sisäisen yrittäjyyden työmotivaatio-ongelmien ratkaisumalliksi. Kun yrityksen avainhenkilöt saavat mahdollisuuden toteuttaa itseään ja aloitekykyään, on odotettavissa tuottavia ratkaisuja ja yrityksen kilpailukyky kohenee. Tämä vaatii oikeanlaisen organisaatioilmapiirin ja kulttuuritaustan. (Koironen 1993, 27.) Yrityksen toimintaympäristön muuttuessa saavutetut kilpailuedut voivat muuttua hyvinkin nopeasti. Yritykselle onkin tärkeää, että sen organisaatio pystyy tuottamaan innovaatioita, laatua sekä toimimaan tuottavasti. (Koironen ym. 1994, 60.)

Koironen (1993, 125) painottaa sisäisen yrittäjän visioita. Sisäiset yrittäjät näkevät mahdollisuuksia ja ovat valmiita käynnistämään hankkeita, vaikka niiden tiellä olisikin esteitä. Sisäinen yrittäjä ei näe esteitä ylipääsemättöminä ongelmina – esteet on luotu voitettaviksi. Sisäinen yrittäjä on myös realistinen ja osaa arvioida asiakkaiden reaktioita. Hän omistautuu hankkeille ja laittaa itsensä täysin ”likoon” hankkeen onnistumiseksi. Sisäisen yrittäjän työ- ja suoritustieteet ovat korkeat. Sisäinen yrittäjä on usein parhaimmillaan kehittäessään olemassa olevia prosesseja ja tuotteita. Carrier (1997, 6) on tarkastellut sisäisen yrittäjyyden vaikuttimia ja merkitystä pienissä yrityksissä. Hän korostaa sisäisen yrittäjän innovatiivisuuden kohdistumista toimivaan organisaatioon, kun vuorostaan omistaja yrittäjät innovoivat enemmän itselleen.

Paula Kyrö (1997) on lähestynyt sisäisen yrittäjyyden teemaa kulttuurien ja ympäröivän yhteiskunnan kautta. Hän on lisännyt yrittäjyyden määritelmään omaehtoisen yrittäjyy-

den. Omaehtoisella yrittäjyydellä Kyrö korostaa yksilön valintoja ja vastuuta itsensä kehittäjänä. Kyrö liittyy siis yrittäjyyden maailmaan myös jatkuvan oppimisen tarpeen.

KUVIO 7 Yrittäjyyden kolme merkitystä (Kyrö 1997, 204).



Omaehtoisen yrittäjyyden Kyrö määrittelee yksilön yrittäjämäiseksi oman paikan hakemiseksi ympäröivässä sosiaalisessa ja työelämässä. Yksilö huolehtii omasta osaamisestaan ja oppimisestaan. Sisäisen yrittäjyyden hän yhdistää julkisen sektorin rakennemuutokseen ja suuryritysten toimintatavan muutokseen. Ulkoisen yrittäjyyden rooli on luoda uusia työpaikkoja. Yrittäjyyden muodot ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. (Kyrö 1997, 205.)

Pinchot (1986) pohtii, kuka oikeastaan on sisäinen yrittäjä. Hänen tarkastelunsa on kohdistunut lähinnä isoihin organisaatioihin ja yksittäisen henkilön vaikutusmahdollisuuksiin innovaatioiden kehittämisessä. Pinchot näkee sisäiselle yrittäjälle tärkeäksi tiimin rakennustaidot ja liiketoimintaprosessien ymmärryksen. Sisäisen yrittäjän on oltava johtajatyyppejä. Hänen on pystyttävä nopeisiin päätöksiin ilman aikaisempaa ohjeistusta. Pinchot tähdentää myös sisäisten yrittäjien halua viedä läpi muutoksia vastustuksesta huolimatta.

Sisäinen yrittäjäpersoonana on usein nuorehko henkilö, mutta on olemassa esimerkkejä myös vanhemman polven innovaatioista. Useilla sisäisillä yrittäjillä on hyvä koulutus, mutta he eivät yleensä ole tavanomaista älykkäämpiä. Ei myöskään ole aloja, joissa olisi poikkeuksellisen paljon sisäisiä yrittäjiä. Sisäinen yrittäjyys on siis asenne! Se ei ole syntynyt jo lapsuudessa vaan puhkeaa riippuen tahdosta ja mahdollisuuksista. Yritykset

siirtyvät yhä enemmän innovaatioiden tielle ja tähän tarvitaan organisaation jokaisen jäsenen panos. (Pinchot 1986, 32–36.)

Carrier (1997, 6) tähdentää, ettei sisäinen yrittäjyys liity vain suuryrityksiin vaan sisäistä yrittäjyyttä on pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Sisäiselle yrittäjyydelle on jopa paremmat edellytykset pk-sektorin yrityksissä johtuen joustavasta päätöksentekomallista.

Burgelman (1984, 154) tuo sisäisen yrittäjyyden keskusteluun näkemyksen yritysten strategisista ydintoiminnoista. Hän pohtii miten sisäistä yrittäjyyttä tulisi tukea silloin, kun sisäinen yrittäjyys johtaa myös irtautumiseen kantayrityksestä. Burgelman (1984, 160–163) tähdentää johdon kykyä luoda oikea organisaatorakenne, joka tukee sisäisen yrittäjän ja yrityksen tarpeita. Yrityksen tulee pitää strategisesti tärkeät toiminnot tiukemmassa seurannassa verrattuna strategisesti ei niin tärkeisiin toimintoihin. Ydinliiketoiminnasta kauempana olevat toiminnot sopivat hyvin sisäisen yrittäjyyden ajatusmaailmaan, jossa sisäinen yrittäjä toimii hyvin itsenäisesti ja toteuttaa omaan linjaansa. Yrityksen kannalta saattaa olla jopa toivottavaa, että sisäisen yrittäjän toimet johtavat toiminnon irtautumiseen ydinliiketoiminnasta ja ulkoisen yrittäjyyden syntyyn.

Yrityksen ohjauksesta ei saa kuitenkaan muodostua liian byrokraattista, mikä estäisi sisäisen yrittäjyyden mahdollisuudet tunnistaa uusia menettelytapoja ja suunnata resursseja entistä tehokkaammin yrityksen ydinprosesseissa. (Burgelman 1984, 164.)

2.3.2 Empowerment

Mahdollisuus hallita ja vaikuttaa omaan elämään on Suojasen (1999) mukaan tärkeää sekä ihmisen hyvinvoinnille että hänen kehittymiselleen työelämässä. Suojanen korostaa Visa Huuskosen toteamusta, ettei tulevaisuuden kilpailussa enää riitä teknologinen etumatka, vaan ihmisten "sisäinen polte" on hyödynnettävä. Teknologia ei yksin riitä takamaan kilpailukykyä, vaan organisaation inhimilliset tekijät tulevat olemaan ratkaisijoita. Huuskonen painottaa, että tahto on sisäisen yrittäjyyden ydin, joka antaa vastuun ihmiselle itselleen. Huuskonen tiivistääkin: ”Jotta kaikki tämä inhimillinen energia saadaan käyttöön, pitää ihmisen saada olla sitä mitä hän on ja tuntea, että häntä sellaisena myös arvostetaan.” Smith ja Anderson (1993, 47) painottavat työntekijöiden liikkuvuutta, jatkuvaa

koulutusta ja osallistumista toimintaprosessien päämäärien asetantaan ja toiminnan tulosta arviointiin.

Smith ja Anderson (1993, 49) havaitsivat case-tutkimuksessaan työntekijöiden voimakkaan halun käyttää omaa asiantuntemustaan etenkin silloin, kun johto sitä aidosti halusi. Samoin työntekijät onnistuivat monesti paremmin niissä tehtävissä, jotka johto oli perinteisesti varannut itselleen. Johdon tulisikin keskittyä enemmän johtamiseen. Henkilöstön koulutuspanokset eivät ole tuottamattomia investointeja ja johdon tulisi pystyä liittämään kaikkien työntekijöiden toiminta sovittuihin tavoitteisiin.

Johdon käyttäytyminen näkyy Suojasen (1999) mukaan hyvin selvästi siinä, kuinka hyvin johto on itse sisäistänyt oman asemansa hakiessaan yhteistyökumppaneita eikä alaisia. Työelämän muutosprosessia, jossa toimitaan tiimiorganisaatiossa ja organisaation toiminnassa kunnioitetaan sisäisen yrittäjyyden arvomaailmaa, kuvataan termillä *empowerment*. Smith ja Anderson (1993, 45) mukaan työelämän empowerment on sitä, että organisaation tulee taata työntekijälle välineet ja riittävä luottamus, niin että tämä voi toimia itsenäisesti ja ottaa edelleen laajemmin vastuuta.

Empowerment liittyy myös tiimien toimintaan ja siihen kuinka tiimien itsenäinen päättävältä ja vastuunottaminen edelleen kehittyvät. Jatkuvan parantamisen menetelmät tukevat työntekijän ja tiimin empowermentin sisäistämistä. Asetetut tavoitteet, laadulliset, määrälliset ja taloudelliset koskevat niin yksilöä kuin tiimejäkin, sillä empowerment ei ole päämäärätöntä itsenäistä toimintaa. Organisaation rooli on keskeinen empowerment-ilmion synnyssä. Organisaation tulee aidosti kunnioittaa yksilön ja tiimin vastuunkantoa ja toimintatapoja (Heaton 1998 79–80.) Pinchot (1986, 185) esittää, että parhaat tiimit muodostuvat enemmänkin sattumalta kuin aktiivisen työskentelyn tuloksena. Projektia varten vapaaehtoisista muodostettu tiimi pitää sisällään annoksen sisäistä yrittäjyyttä ja halua ottaa vastuuta.

Chen ja Klimoski (2003, 591) ovat selvittäneet, millaisia vaikutuksia uudella työyhteisön jäsenellä on ja kuinka hänet otetaan vastaan organisaation toiminnassa. He selvittivät hypoteesin avulla, kuinka tulokkaan empowerment-tyyppinen käyttäytymien vaikutti tiimin suorituskykyyn ja tulokkaan sopeutumiseen uuteen työyhteisöön. Chenin ja Klimoskin (2003, 600–603) tulokset osoittivat tulokkaan empowerment-asenteen myönteisen

vaikutuksen tiimin suorituskykyyn. Tiimin korkeat tavoitteet auttavat osaltaan tulokkaan sopeutumista tiimissä jo mahdollisesti olevaan empowerment- käyttäytymiseen. Tiimin korkeammat tulostavoitteet ja tuottavuus ovat lähtöisin jo toimivasta empowerment-ympäristöstä ja toimintatapa siirtyy helpommin tiimin uusiin jäseniin.

2.3.3 Organisaatio ja sisäinen yrittäjyys

Organisaatorakenne eli toimivaltasuhteiden verkko vaihtelee yrityksillä sen mukaan, ovatko yritykset alkuvaihe-, kasvuvaihe- vai vakiintuneessa vaiheessa (Peltonen 1986, 99). Organisaation sisäisellä yrittäjyydellä on erilaiset mahdollisuudet ja eri vaikuttimet riippuen yrityksen elinkaaresta.

Seuraamalla Hämeen Paperijalostus Oy:n toimintaa Peltonen (1986, 100) on havainnut seuraavat organisaation muuntumis/kulttuuritasot: Aloittavalla yrityksellä organisaation rakenne on suoraviivainen ja saattaa olla hyvinkin riippuvainen yrityksen perustajan toimista. Organisaation kehitystoimet ovat vähäisiä. Kasvuvaiheessa ongelmana saattaa olla voimakas panostus laajenemiseen ilman, että henkilöstön kehittymistä tuetaan riittävästi. Yrityksen saavutettua vakiintuneen vaiheen on sen sisälle muodostunut useita eri organisaatiotasoja – virallisia ja epävirallisia. Menestystekijäksi nousee yrityksen sisäinen tehokkuus.

Organisaatiot odottavat sisäiseltä yrittäjyydeltä paljon. Toiveet kohdistuvat innovaatiotason kasvuun ja ennen kaikkea tuottavuuden jatkuvaan kestävään kehittymiseen. Pinchot (1986, 32) näkee yritysten siirtyvän valmistuksen aikakaudesta innovaatioiden aikaan, jolloin kiihtyvä muutosvauhti vaatii yrityksiltä jatkuvaa uusien toimintatapojen etsimistä. Sisäisen yrittäjän mielikuvitus ja arvostelukyky toimivat parhaiten vapaassa organisaatiossa. Carrier (1996, 9–10) on raportoi tutkimuksessaan yritysten innovaatioiden liittyvän positiivisesti kasvuun ja omistajayrittäjien kokeneen myönteisesti yhteistyön yrityksen sisäisten yrittäjien kanssa.

Yritykset toimivat jatkuvassa syklissä, jossa erilaiset johtamisjärjestelmät seuraavat toinen toistaan. Yritysten johtaminen on kehittynyt hyvinkin byrokraattisesti ja hierarkkisesti johdetuista organisaatioista hajautettuihin ja yhä enemmän vapautta ja innovatiivisuutta korostaviin toimintatapoihin. Sisäinen yrittäjyys tarjoaa organisaatiolle mahdollisuuden

saattaa yrityksen voimavarat yhä tehokkaammin palvelemaan asiakassuhteita ja yrityksen tuottavuutta. (Pinchot 1986, 320.) Paljakka (1999, 98) liittää sisäistä yrittäjyyttä suosi-vaan organisaatorakenteeseen ohuen organisaation sekä pienryhmä- tai tiimiperusteisen toimintamallin

Organisaation ilmapiiri ja kulttuuri vaikuttavat yrityksen tehokkuuteen ja tuottavuuteen. Miner (1988, 584) esittää kaksi toimintaan merkittävästi vaikuttavaa tilannetta. Muutokset tapahtuvat, kun yritys on joutunut selkeään kriisiin joko kantavuudessaan tai organisaation henkilösuhteissa ja työmotivaatiossa. Tuottavuuteen vaikuttavaa voimakkaasti organisaation muuttuminen yrittäjämäiseksi. Pinchot & Pinchot (1996, 152) esittävät yrityksen organisaatiomahdollisuutena tiimien tai yritysten sisäisten yritysten muodostamat sisäiset yritykset.

Prosessina muutoksenhallinta ja käsittely ovat sisäisen yrittäjyyden toimintamallin käytäntöön ottamisessa keskeiset elementit. Rissanen, Sääksi ja Vornanen (1996, 46) näkevät muutosvastarinnan johtuvan usein työpaikan menettämisen pelosta. Muutosprosessiin tulisi saada kytkettyä organisaation mielipidevaikuttajat eikä vain pelkästään johto ja avainhenkilöt. Johdon vankkumaton tuki ja linjaus ovat esimerkkeinä tärkeitä arvoja.

Koironen (1993,71–72) painottaa organisaation merkitystä yrittäjyyden edistäjänä. Hän korostaa työyhteisön merkitystä sisäisen yrittäjyyden synnyssä. Organisaation tulee olla avoin ja kannustava. Tavoitteiden tulee olla saavutettavissa, ja yrityksen sisäiset laskenta-järjestelmät eivät saa aiheuttaa laskelmoitua toimintaa, joka estää sisäisen yrittäjyyden aidon toteutumisen. Johtamiskäytäntö on sisäisen yrittäjyyden mahdollistajana keskeisessä roolissa.

2.3.4 Johtamiskäytäntö

Perinteisesti johdolta odotetaan liiketoiminnan ja yrityksen sisäisen toiminnan kehittämistä, ohjaamista ja toimivaltasuhteiden määrittelyä – johtamiskäytäntöä. Johtaminen tiimiorganisaatiossa ei ole enää käskevää, ei delegoivaa, ei osallistavaa vaan johtaminen on verkostosuhteiden hoitoa ja valmentamista (Skyttä 2000, 188).

Ohentuneiden organisaatioiden tehokas toiminta ja liiketoiminnan etiikan korostuminen asettavat arvot uuteen asemaan. Yrityskuvasta kannetaan huolta, koska eri sidosryhmät kiinnittävät yrityksen toimiin aivan uudenlaista huomiota. (Halonen 2001, 159.)

Drucker (1999, 143) lähestyy yrittäjyyttä etenkin johtajuuden kautta. Hänen mukaansa yrittäjämäiseen johtamiseen kuuluu oleellisesti mahdollisuuksien näkeminen. Johdon tehtävä ei ole vain seurata raportoinnin yhteydessä alueita, joissa on ongelmia ja esittää niitä edelleen organisaatiossa. Osa työskentelystä tulee kohdistaa alueisiin, jotka ylittävät budjetoidut tavoitteet. Saavutuksia tulee edelleen vahvistaa.

Paljakka (1999, 98) korostaa yrityksen vision perusarvoja ja tavoitteita. Ne ovat hänen mukaansa ohjaava elementti yrittäjyyttä tukevassa organisaatiossa. Johtamista ja ohjausjärjestelmää kehitetään myös jatkuvasti. Koironen (1994, 50) painottaa johtamiskäytännön liittämistä jo muutoksen alkuvaiheessa yrityksen sisäistä yrittäjyyttä tukevaan strategiaan. Esimiesten rooli korostuu tiimien tukijana. Asiakasnäkökulman esilletuonti on myös johtamiskulttuurin yksi muutos.

Johdon roolia korostetaan usein muutoksen läpiviejänä, mutta johto ei tee näitä asioita yksin vaan yhdessä henkilöstön kanssa. Halonen (2001, 157) nostaa esille johdon roolin ihmisten auttajana, tukijana ja yhdessä tekijänä.

2.4 Mitä yhteistä on tiimityössä, sisäisessä yrittäjyydessä, oppivassa organisaatiossa ja tuottavuudessa?

Tuottavuuden kasvun edellytyksiin on siis liitettävissä sisäisen yrittäjyyden toimintamalli. Koironen (1993, 131) liittää innovoinnin ja tuottavuuden parantamisen ihmisten aitoon haluun antaa työpanoksensa työyhteisön käyttöön. Kilpailutilanne vaatii yhä innovatiivisempaa yritystoimintaa (Koironen 1994,31). Koironen viittaa (1994, 34) Haskinin ja Williamin (1987) tähdentämään sisäisen yrittäjyyden innovoinnin rooliin myös muissa kuin tuoteinnovoinneissa. Pihkala ja Vesalainen (1999, 50–51) tuovat esille schumpeteriläisen yrittäjyydskäsitteen keskeisen osan innovatiivisuuden laajemmasta käsitteestä. Innovaatiot voivat liittyä tuotteeseen tai palveluun, raaka-aineeseen, tapaan toimia markkinoilla, jakelukanaviin tai uuteen innovatiiviseen tapaan toimia yrityksen sisällä. Innovatiivisuutta on järjestää yrityksen sisäiset tuotannon tekijät uudelleen tehokkaampaan tapaan.

Pinchot ja Pinchot (1996, 55–58) painottavat tiimityöhön kytkeytyneiden johtamis-innovaatioiden mahdollisuuksia tuotantoprosesseissa ja etenkin poikkiorganisatoristen tiimien vaikutusta toiminnan tehostumiseen ja siirtymiseen joustavaan tuotantoon, jossa tiimi itse ottaa vastuu toimintakokonaisuudesta. Organisaatiosta tulee älykäs. Tiimin jäsenten monitaitoisuus korostuu prosessin eri vaiheiden hallinnassa ja varamiesjärjestelmä tulee tarpeettomaksi. Joustavan tuotannon edut korostuvat edelleen tiimin suhteissa asiakkaisiin, niin sisäisiin kuin ulkoisiin, sillä ohentunut organisaatio tukee välitöntä ja muuttumatonta tiedonkulkua sekä nopeaa vasteaikaa.

Yrityksen sisällä tiimit muodostavat joko virallisen tai epävirallisen verkoston, jossa pidetään yhteyttä, toimitaan yhdessä tai opitaan uusia toimintamalleja. Verkosto toimii osittain samalla tavoin kuin tiimi, sillä on toimissaan tavoite ja se saa voimaa yhteistyöstä ja erilaisuuden hyväksikäytöstä. (Sarala & Sarala 1996, 172.)

Yrityksen sisälle syntyneet itsenäiset tiimit tai yritykset toimivat verkostoina palvellen sisäisiä asiakkaitaan ja oppivat jatkuvasti lisää koko yrityksen toiminnasta vaihtamalla kokemuksiaan ja näkemällä toiminnan useista eri näkökulmilta. Sisäisten yritysten välille syntyy kilpailua, joka tehostaa koko yrityksen toimintaa. (Pinchot & Pinchot 1996, 148–151.) Innovaatiot vaativat kehittyäkseen kokemuspohjaa. Verkostossa vuorovaikutus korostuu ja joustavuus antaa mahdollisuuden uusien asioiden kokeiluun. (Pinchot & Pinchot 1996, 299.)

Sarala ja Sarala (1996, 54) ovat koonneet eri tutkijoiden käsityksiä oppivasta organisaatiosta ja päätyneet kaikille yhteisiin ajatuksiin oppimisen ja muutoksen välisestä yhteydestä. Innovatiivisuuden, osallistumisen ja toimintatapojen muutos on luonteen-omaista oppiville organisaatioille. Näkemykset, joissa korostuvat matala organisaatio, henkilöstön osallistuminen päätöksentekoon ja yhteinen näkemys toiminnan päämääristä ovat keskeisesti esillä oppivaan organisaatioon liittyvässä keskustelussa. Oppivan organisaation toiminta on kerännyt tietoa tapahtumista ja siirtänyt ne edelleen käyttöönsä ja luonut mahdollisuuden kehittää toimintatapaa aikaisemmin opitun tavan pohjalta. Moilanen (2001, 33) näkee oppivan organisaation vaikutukset oman työn jatkuvana pienin askelin tapahtuvana kehittämisenä. Hän toteaa tällaisen kehityksen parantavan työn tulosta.

Oppiva organisaatio voidaan nähdä rinnakkaisena näkökulman tiimityön ja sisäisen yrittäjyyden perusteiden rinnalla. Pinchot ja Pinchot (1996, 84–85) esittävät oppivan organisaation synnyn keskeisiksi tekijöiksi valinnan vapautta ja vastuuta kokonaisuudesta. Valinnan vapaus on avointa tiedonkulkua, yrittämisen vapautta ja mahdollisuutta muodostaa vapaasti tiimejä. Vastuu kokonaisuudesta syntyy tasa-arvoisuudesta ja oppimisen mahdollisuudesta. Käsitteet ovat vastaavia kuin tiimityön ja sisäisen yrittäjyyden edellytykset.

Yhteisistä päämääristä sisäiselle yrittäjyydelle, tiimityölle ja oppivalle organisaatiolle voidaan selvästi nostaa selkeä pyrkimys tehokkaampaan toimintaan - tuottavuuden parantamiseen.

3 SOVELLUTUSYMPÄRISTÖ

3.1 Metalliteollisuus

Suomen teollisuustuotannon on ennustettu kasvavan vuosina 2001–2005 keskimäärin kuuden prosentin vuosivauhdilla. Kasvusta valtaosa on kohdistunut elektroniikka-teollisuuteen. Metalliteollisuuden tuotannon kasvun ennakoidaan olevan keskimääräistä kasvua nopeampaan ja päätyvän kokonaisuudessaan yhdeksän prosentin vuotuisen kasvuun. Metalliteollisuus, laajemmin teknologiateollisuus jakautuu useaan toimialaan, joita ovat metallin valmistus, metallien jalostus, koneiden ja laiteiden valmistus, kulkuneuvojen valmistus ja sähkötekniset tuotteet. Metallituotteiden valmistus suuntautuu valtaosin kotimarkkinoille, sillä viennin osuus on vain 20 %. Kotimarkkinoiden tuotonannosta vastaavasti noin puolet käytetään muiden toimialojen välituotteina ja metalliteollisuuden sisällä tuotannosta kymmenesosa suuntautuu jatkojalostukseen. Metallituoteteollisuuden tärkein kotimainen asiakastoimiala on rakennusteollisuus 25 % markkinaosuudella. (Rantala 2001.) Elinkeinoelämän tutkimuslaitoksen Etlan ennusteryhmän laatima helmikuun katsaus osoittaa kuitenkin metalliteollisuuden tuotannon olleen vuonna 2003 laskussa 1,6 ja 3,9 prosentin välillä riippuen alatoimialasta. Ainoastaan metallien jalostus kasvatti tuotantoaan 1,8 %. (Etlä 2004, 9.)

Rakennusteollisuuden kasvunäkymät ovat vuosina 2001-2005 edelleen melko hyvät ja vuotuisen kasvun ennakoidaan olevan 3,5 %. Rakentaminen keskittyy voimakkaasti edelleen pääkaupunkiseudulle, jossa rakennetaan sekä asuin- että liiketiloja. (Rantala 2001, 10-13). Elinkeinoelämän tutkimuslaitoksen Etlan ennusteryhmän laatima helmikuun katsaus vahvistaa ajoittain taantuneen rakennustoiminnan kääntyneen voimakkaaseen kasvuun vuoden 2003 lopulla ja jatkuvan edelleen vuoden 2004 aikana. Vuoden 2003 asuntorakentamisen investoinnit kasvoivat ennakoidun 2 %:in sijasta lähes 10 %. Teollisuusrakentaminen oli myös kasvussa ja ainoastaan julkinen ja toimistorakentaminen on kääntynyt laskuun. (Etlä 2004, 7.)

3.2 Energia- ja vesitoimiala

Energia- ja vesitoimiala on ollut voimakkaiden muutosten paineessa, sillä sähkömarkkinoiden vapautuminen ja ympäristöpolitiikan painotukset ovat vaikuttaneet toimialan yritysten rakenteeseen ja kilpailuasemaan. Euroopan unionin valmisteilla olevat energiatuotantoon liittyvät uudet direktiivit vaikuttavat osaltaan alalla toteutettaviin investointeihin. Keskeinen keskustelunaihe on ollut sähkön ja lämmön yhteistuotanto, jossa Suomi on Euroopan edelläkävijöitä. Kotimaassa toteutetut energiaverotuksen muutokset heijastuvat suoraan yritysten tuloksiin ja pitkäaikaisten investointien suunnitteluun. Nykyiset veropäätökset ovat tukeneet kotimaisen polttoaineen turpeen asemaa raaka-aineena. (Suomen Kaukolämpö ry 2002.) Etlan helmikuun suhdanne-näkymäjulkaisu osittaa energiasektorin tuotannon supistuneen voimakkaasti vuonna 2003. (Etlä 2004, 9.)

Kaukolämmöllä on vahva markkinaosuus Suomessa. Kaukolämpö on hallitseva lämmitysmuoto kerrostaloissa 90 %:n markkinaosuudella, ja kokonaisuudessa kaukolämmityksen piirissä on 2,4 miljoona asukasta.

KUVIO 8 Kaukolämmityksen markkinaosuus Suomessa 2002 (Suomen kaukolämpö ry 2002).



Kaukolämmön markkinaosuuden ennustetaan kasvavan vuonna 2004 yhden prosentin. Investoinnit kohdistuvat käyttölaiteusintoihin, uusiin lämpölaitoksiin ja putkiverkostoon. Jatkossa investoinnit kohdistuvat pienehköihin alueellisiin kotimaista polttoainetta käyttäviin laitoksiin. (Lehdistötiedote 2004.)

Energialiiketoiminnan yrityksissä tulee konsernirakenne yleistymään. Yritysten määrä ei muutu ratkaisevasti, mutta omistus tulee keskittymään. Kaukolämpölaitosten omistajat ovat tiedostaneet yhtiöidensä ja omaisuutensa arvon ja keskustelu yhtiön arvon mahdollisesta realisoinnista on alkanut. Omistajat ovat kiinnostuneita omistamansa yhtiön kehittämisestä, ymmärtävät liiketoimintaan liittyviä riskejä ja haluavat turvata yhtiön tarvitsemat resurssit. Toisaalta omistajat haluavat sijoittamalleen pääomalle kohtuullisen tuoton. Kaukolämpöyhtiöiden hallintomuodoksi on vakiintunut osakeyhtiö. Yhtiöiden omistuspohja on laajentunut ja uusia omistajia ovat asiakkaat sekä sijoittajat. Kunnat ovat kuitenkin edelleen merkittävimmät omistajat. Pienten lämpöyhtiöiden välinen yhteistyö on lisääntynyt. Liiketoimintaa on organisoitu konsernimuotoon ja eri toiminnot sijaitsevat omissa osakeyhtiöissään. (Tutkimustoimikunta 1999.)

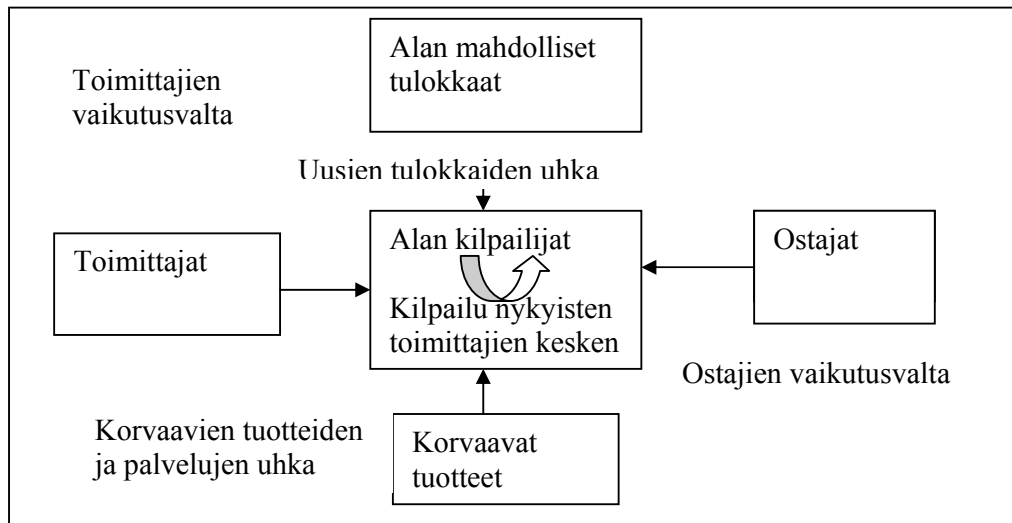
3.3 Kilpailustrategiat toimialalla

Porter (1993, 18) on selvittänyt yrityksen vaihtoehtoja kilpailustrategian valinnassa. Yritys toimii vuorovaikutteisessa markkinaympäristössä, jossa sen on otettava huomioon omat sisäiset tekijänsä niin kuin myös yrityksen ulkopuoliset tekijät: asiakkaat, julkinen valta ja muut kilpailijat sekä toimialalla valitsevat katetekijät. Yrityksen sisäiset tekijät ovat kartoitettavissa yrityksen vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien analysoinnilla. Yrityksen arvot ja henkilöstön motivaatio ja asenne ovat kiinteässä yhteydessä valitun strategian onnistuneeseen soveltamiseen.

Yrityksen strategian lähtökohtana on saavuttaa markkinoilla sellainen asema, jossa yritys voi parhaiten puolustautua muita kilpailijoita vastaan. Toimialalla vaikuttavia kilpailuvoimia tulee analysoida kriittisesti ja pyrkiä paneutumaan niihin mahdollisimman syvästi, sillä kilpailijat menettelevät vastaavalla tavalla.

Kun yritys on selvittänyt vaikuttavat kilpailutekijät se voi verrata omia heikkouksia ja vahvuuksiaan. (Porter 1993, 24.)

KUVIO 9 Toimialan kilpailuun vaikuttavat tekijät (Porter 1993, 24.).



Uudet tulokkaat tuovat alalle lisää kapasiteettiä ja aiheuttavat paineita hinnoitteluun ja heikentävät siten myös kannattavuutta. Mahdollisuus tulla toimialalle uutena kilpailijana riippuu alalletulon esteistä. Mikäli yrityksen koko on riittävän suuri, sen tuotteiden ja palveluiden yksikköhinta on edullisempi kuin piensarjatuotannossa, ja pienen yrityksen on vaikeampi tulla kannattavasti massatuotemarkkinoille. Pitempään alalla toimineet yritykset ovat hioneet valmistusprosessejaan ja tuotantolaitteistoja. Henkilöstö on harjaantunut tehtäviinsä ja pystyy näin tehokkaampiin yksikkökustannuksiin. Toimialan tuotteilla saattaa olla tunnettu asema tuotemerkkinoilla, jolloin uuden tuotemerkin tunnetuksi tekeminen vaatii huomattavat markkinointiponnistelut. Samoin yrityksen asiakaspalvelu voi erottua edukseen muista kilpailijoista. (Porter 1993, 27–30.)

Ostajien vaikutusvalta kasvaa, mikäli hankinnat keskittyvät ja ostajat tuntevat valmistajan tuotteiden kustannusrakenteen. Samoin ostajien vaikutusvalta on suuri, jos tuotteen vaihtokustannukset ovat pienet ja asiakas voi valita useista vastaavista tuotteista. (Porter 1993, 46.)

Yrityksen toimiala saattaa kohdata kilpailua myös tuotetta *korvaavien tuotteiden* osalta. Kilpailu-uhka riippuu korvaavien tuotteiden hintasuhteesta nykyisiin tuotteisiin ja siitä kuinka toimialan muut yritykset pystyvät puolustamaan asemiaan omilla tuotteilla korvaavaa tuotantoa vastaan. (Porter 1993, 45.) *Toimittajien* vaikutusvalta riippuu siitä,

kuinka tärkeä ja millainen korvaava saatavuus raaka-aineella on. Toimittajien keskittyneisyys vaikuttaa toimialan raaka-ainetarjontaan ja samalla hintatasoon. Toimialan asiakasyritysten tärkeys yrityksen tuotteiden loppukäyttäjänä ohjaa yritysten toimia. (Porter 1993, 49.)

Porter (1993, 58) on analysoinut kilpailuun vaikuttavia tekijöitä ja hänen mukaansa yrityksellä on mahdollisuus valita kolme perusstrategiaan, joita yritys voi toteuttaa joko erillisinä tai strategioiden yhdistelmänä. Yritys voi pyrkiä saavuttamaan *kustannusjohtajuuden*, *differoida* tuotteitaan tai *keskittyä* valittuun asiakasryhmään tai alueeseen.

Kustannusjohtajuuden strategia edellyttää korkeaa markkinaosuutta ja volyyymiä, jotta raaka-ainehankinnoissa saavutetaan kilpailuetua. *Differointi* edellyttää jotain ainutlaatuisia tuotteita tai palvelua, mutta sen saavutettuaan yritys pystyy puolustautumaan pysyvämmiin muihin kilpailuvoimoihin vastaan. *Keskittyminen* voidaan johtaa osittain kustannusjohtajuuden ja differoinnin perusteista, sillä keskittyttyään kapealle asiakas- tai toiminta-alueelle yritys voi saavuttaa muita edullisimman kustannustason. (Porter 1993, 58–62.)

3.3.1 Toimialan ympäristötekijät

Yrityksen strategian valintaan vaikuttavat alalla vallitsevat ympäristötekijät. Ympäristötekijöistä voidaan Porterin (1993, 226) mukaan erottaa kolmeen perus-ulottavuutta:

- alan keskittymisaste
- alan kypsyyssaste
- alttius kansainväliselle kilpailulle.

Alan *keskittymisasteen* Porter (1993, 229) määrittää markkinaosuuksien keskittymisellä. Alaa voidaan pitää keskittyneenä, jos jollain toimijalla on selkeä markkinajohtajuus eikä alalla ole paljoa muita toimijoita.

Alan katsotaan saavuttaneen *kypsän vaiheen*, kun sen kasvu on taantunut ja kilpailu on entisestään kasvanut. Tuotteiden ostajat ovat keskittyneet ja yritykset myyvät vakiintuneille ostajille. Yritysten välisessä kilpailussa kiinnitetään huomiota kustannuksiin ja palveluun. Alalla on ylikapasiteettia ja kansainvälien kilpailu on lisääntynyt. Tuotekehitys ei pysty tuottamaan juurikaan uusia innovaatioita. (Porter 1993, 274–277.)

Kansainvälinen kilpailu on alalle luonteenomaista, kun kansainväliset investoinnit ovat lisääntyneet ja yritykset ottavat toimissaan huomioon erilaiset tuotannontekijä kulut eri maissa sijaitsevien valmistusyksiköiden kesken. Kilpailun kansainvälistyessä lisääntyy myös mahdollisten korvaavien tuotteiden uhka. (Porter 1993, 311–312.)

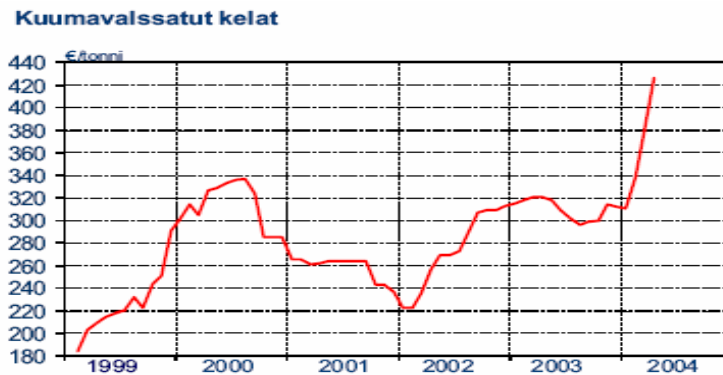
3.3.2 Toimialan strategiset ryhmittymät

Energia ja vesi toimialan yritykset ovat usein konsernirakenteisen yrityksen osia, jolloin yksittäisten yritysten toiminnan arviointi julkisin tilinpäätöstiedoin ei ole mahdollista. Kaukolämpöliiketoiminnan tietoja ei erotella energiayhtiöiden tai valmistajien päätoimialan tiedoista. Kilpailevien yritysten aseman selvittäminen on kuitenkin yritykselle tärkeää, sillä yrityksen tulee selvittää kilpailijoiden asema valitessaan omaa kilpailustrategiaa. Energia- ja vesitoimialan asiakasyritykset ovat osittain muodostaneet hankintarenkaita, joihin kuuluu kaksi tai useampia energialaitoksia. Hankintarenkaat pyytävät tarjoukset yhteiskyselyinä, jolloin tarjouspyynnön merkitys kasvaa. Hankintarenkaat ovat selkeä esimerkin Porterin (1993, 274–275) toimialan kypsästä vaiheesta ja ostajien vaikutusvallan kasvusta.

Porterin (1993, 24) kilpailuun vaikuttavat tekijät (kuvio 8, s. 36) vuorovaikutussuhteessa voivat korostua myös materiaalitoimittajien vaikutusvallan kasvu. Euroopan talouskehitykseen vaikuttaa paraillaan Kiinan voimakkaasti kasvanut teräksen kysyntä ja Euroopan rakennusteollisuuden investoinnit. Kasvanut kysyntä on nostanut merkittävästi teräksen valmistukseen liittyvien raaka-aineiden, mutta myös lopputuotteiden hintoja. Hinta-kehitys on parantanut teräksen tuottajien taloudellista tulosta. (Rautaruukki 2004.)

Teräksen toimittajien myyntikäyttäytyminen on muuttunut ja metalliteollisuudessa vallitseva ajoittainen raaka-ainepula. Toimialan yritykset eivät saa haluamaansa raaka-ainevolyymia ja teräksen toimittajat eivät ole pystyneet toimittamaan tuotteitaan voimassa olevin sopimushinnoin. Syynä on ollut teräslevyjen ja teräsrainan tehdashintojen merkittävä nousu, mutta myös vapailtamarkkinoilta saatava parempi hintataso.

KUVIO 10 Kuumavalssatun kelan markkinahinta (Teknologiateollisuus 2004).



Hintakehitys on jo ajoittain täysin hallitsematonta ja aiheuttaa kustannuspaineita metallituoteteollisuudelle. Vaikeuksissa ovat erityisesti ne yritykset, joiden materiaali-hankinta ei ole perustunut pitempiaikaisiin toimitussopimuksiin, mutta ylikuumentuneet markkinat aiheuttavat raaka-ainepulaa sopimusasiakkaille.

3.4 Tuottavuus metalliteollisuudessa

Tuottavuutta on seurattu perinteisesti teollisuudessa kapasiteetin arviointia varten, investointien vertailun tueksi sekä oman yksikön ja kilpailijoiden tuottavuuden tarkasteluun. Seurattuina mittareina ovat olleet suoritteet per työtunti, mutta seuranta on laajentunut kattamaan myös pääoman tuottoa, varastojen kiertoa, liikevaihtoa ja muita kannattavuuden mittareita. Syynä on ollut tarve saada laajempaa tietoa yrityksen kokonaistuottavuudesta ja mahdollisuudesta vertailla paremmin toimintaa suhteessa kilpailijoihin. (Hannula 1999, 22.)

Suomen metalliteollisuudessa on toteutettu vuonna 1994 projekti nimeltään Tuottavuuden mittaaminen ja analysointi metalliteollisuudessa, osana kansallista Tuottavuudella tulevaisuuden 1993–1995 hanketta. Tutkimuksen suoritti Tampereen teknillinen korkeakoulu yhdessä metalliteollisuuden keskusliiton ja Metallityöväen liiton kanssa. (Hannula, Luonteri, Rautjoki 1995, 8–10.) Tutkimuksessa selvitettiin, kuinka tuottavuutta on mitattu, mitä ongelmia havaittiin ja kuinka mittaukseen tulisi kehittää. Kohteena olivat sellaiset metallitoimialan yritykset, joissa oli yli 30 henkeä. Tutkimuksessa selvitettiin sekä työnantajan että työntekijöiden näkemyksiä tuottavuuden mittauksesta ja mittareiden käyttökelpoi-

suudesta. Kysely toimitettiin tuotantopäälliköille ja pääluottamusmiehille. (Hannula ym. 1995, liite 1.)

Tutkimuksen tuloksista (Hannula ym. 79–86) voidaan tiivistetysti todeta, että ylemin käytetyt mittarit olivat liikevaihto henkilöä kohti ja suoritteiden määrä tunnissa. Muita yleisesti mitattuja suureita olivat varaston kiertonopeus, myyntisaamisten kieronopeus ja pääoman ja käyttöomaisuuden tuottavuus. Nämä mittarit eivät sinällään ole selkeästi tuottavuusmittareita.

Tuottavuuteen läheisesti liittyvät pehmeämmät mittarit, kuten erilaiset laatumittarit, poisolot ja toimitusvarmuus olivat laajasti käytössä. Kolmas osa yrityksistä seurasi myös järjestysindeksiä.

Mittareita käytettiin eniten tulospalkkauksen perusteina tai erilaisina ohjausparametreinä. Vertailut suoritettiin aikaisempiin vuosiin tai asetettuihin tavoitteisiin. Mittareita käytettiin vain harvoin oman yrityksen vertailuun muiden samalla toimialalla toimivien yritysten kanssa.

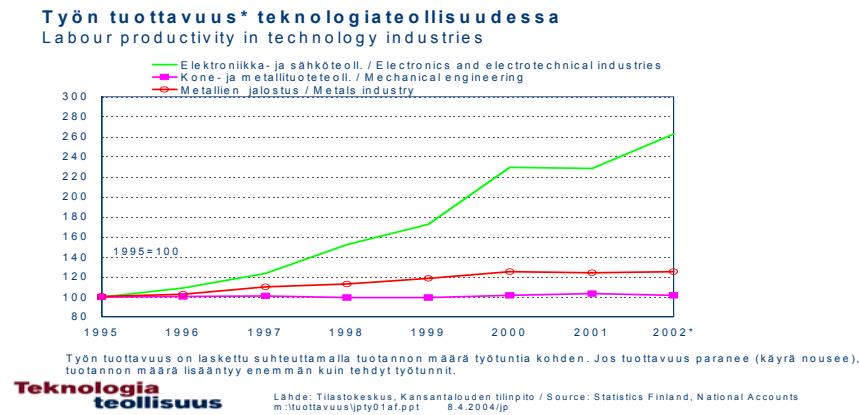
Työntekijät suhteutuivat pessimistisesti mittauksen julkisuuteen ja mahdollisuuksiin vaikuttaa mittareiden valintaan ja tavoiteasetantaan. Tiedottaminen koettiin ongelmallisena. Työntekijät kokivat tuottavuusprojektien tavoitteiden toteutumisen puutteellisempana kuin työnantajat. Työnantajat pitivät tunnuslukuja selkeinä, mutta työntekijät kaipasivat vielä selkeämpää tiedotusta. Työntekijät kokivat tuottavuuden paranemisen niin, että he joutuivat työskentelemään enemmän.

3.4.1 Tuottavuuden kehitys

Suomen mahdollisuus vaikuttaa valuuttapolitiikalla tuotteidensa kilpailukykyyn ei ole enää eurovaluutan aikana ollut mahdollista. Tuotteiden pääraaka-aineiden hintakehitys seuraa maailmanmarkkinahintoja, jolloin hintakilpailussa korostuvat työvoimakustannukset ja toiminnan tehokkuus. Suomen teknologiateollisuuden (aikaisemmin metalliteollisuus) työvoimakustannukset 1999–2003 ovat nousseet 18 %, kun vastaava nousu Länsi-Euroopassa on ollut 15,5 %. Työn tuottavuus on kohonnut 1999–2002 koko teknologiateollisuudessa vastaavasti 30 %, jos tuottavuuden mittausta perustuu tuotannon

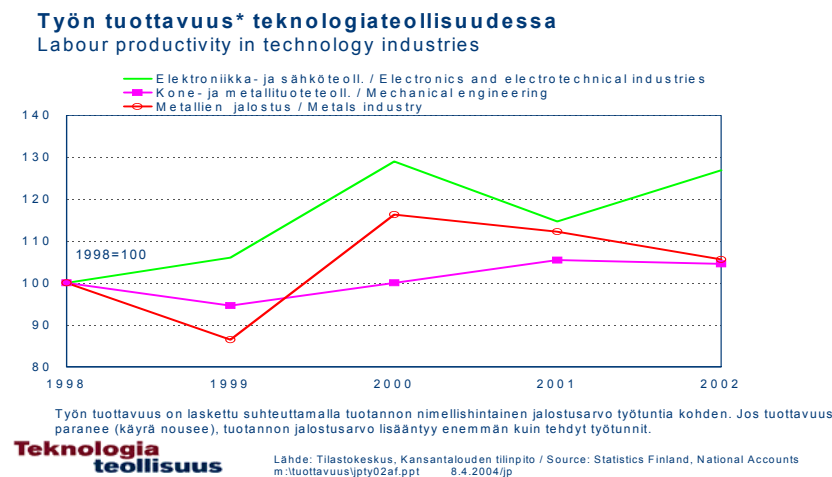
määrän ja tehtyjen työtuntien suhteeseen. (Teknologiateollisuus 2004.) Vastaavasti kone ja metalliteollisuudessa työn tuottavuus ei ole juurikaan muuttunut vuodesta 1995.

KUVIO 11 Työn tuottavuus kiinteällä jalostusarvolla (Teknologiateollisuus 2004).



Tuottavuuden mittaaminen kiinteällä jalostusarvolla ei anna selkeää kuvaa yrityksen kannattavuuden kehityksestä ja perinteisen mittaustavan rinnalla on haluttu käyttää myös mittaus-ta, jossa palkkakustannusten muutos otetaan huomioon työn tuottavuuden määrittelyssä. Mittaus antaa huomattavasti kiinteähintaisesta mittauksesta poikkeavat arvot. Työn tuottavuuden kehitys ollut koko teknologia teollisuudessa 15 %. (Teknologiateollisuus 2004.) Kone ja metalliteollisuudessa työn tuottavuus on vuodesta 2000 alkaen jopa laskenut.

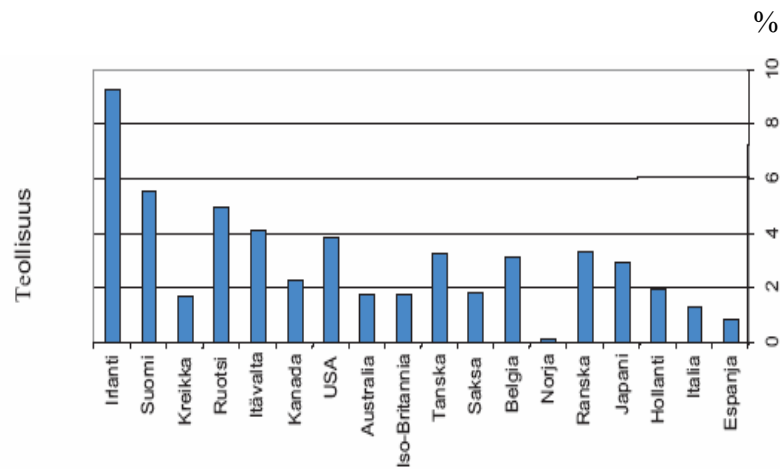
KUVIO 12 Työn tuottavuus suhteutettuna jalostusarvoon (Teknologiateollisuus 2004).



Kokonaisuudessaan kone ja metalliteollisuuden työn tuottavuudenkehitys on ollut selkeästi heikompaa koko teknologiateollisuuden vastaava kehitys. Elektroniikka ja sähkö-

tuoteteollisuus on käyttänyt toiminnan organisoinnissaan yleisemmin uusia työ- ja työaikajärjestelyjä, kuten tiimityötä ja joustavia työaikoja kuin perinteinen kone ja metallituoteteollisuus. Toimintamalli on saattanut vaikuttaa työn tuottavuuteen. Kauppa- ja teollisuusministeriön (2003, 35) selvitys tukee edelleen informaatio- ja viestintä-tekniikan (ITC) tuottavuuden nopeaa kehitystä, jossa ITC:n alan tuottavuuden kasvu on maailman kärkitasoa. Kokonaisuudessaan Suomen teollisuuden työn tuottavuus on 1995-2000 kehittynyt paremmin kuin tärkeimpien vientimaidemme Saksan, Ruotsin, Britannian ja Yhdysvaltojen työn tuottavuus.

KUVIO 13 Suomen teollisuuden työn tuottavuuden kehitys 1995–2000 verrattuna OECD maihin (Kauppa- ja teollisuusministeriö 2003, 34).



Lähde: OECD, STAN tietokanta.

Suomen asema verrattuna muihin sijoittuu Euroopan unionin maihin on hyvä. Suomi sijoittuu toiseksi heti Irlannin jälkeen vertailtaessa teollisuuden työn tuottavuuden kehitystä.

4 TUTKIMUSAINEISTO JA MENETELMÄT

4.1 Tutkimusote ja tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen tutkimusote on konstruktiiivinen. Konstruktiiivinen tutkimus perustuu ole-massa olevan ongelman ratkaisuun ja sen testaukseen tutkimuksen kuluessa. Tutkimuk-selle on keskeistä tuottaa havaittuun ongelmaan ratkaisu, kytkeä se aikaisempaan teoreet-tiseen keskusteluun ja testata sitä yhdessä kohdeorganisaation kanssa sekä pohtia saavu-tettua ratkaisukonstruktiota (Lukka & Tuomela 1998, 25). Tutkimus on lähellä soveltavan tutkimuksen muotoja, sillä soveltava tutkimus tuottaa uutta tietoa määrättyyn sovellutuk-seen tai tavoitteeseen (Kasanen, Lukka & Siitonen 1991, 302).

Konstruktiiivisen tutkimusotteen ratkaisun toimivuuden tunnusmerkkejä ovat sen ajan-kohtaisuus, yksinkertaisuus ja helppokäyttöisyys. Tutkimuksen tuottama ratkaisu-malli on testattu kohdeorganisaatiossa, mutta sen toimivuus voidaan tarkistaa myös muissakin tilanteissa. (Lukka & Tuomela 1998, 25–26.) Saavutettu konstruktio tuottaa usein myös uusia jatkokysymyksiä tutkimuksen kohteeksi (Kasanen, ym. 1991, 321).

Konstruktiiivisen tutkimuksen rakenne noudattaa (Kasanen, ym. 1991, 306) muotoa, jossa ensin etsitään tai saadaan toimeksianto:

- tutustutaan valittuun ongelmaan
- hahmotellaan ratkaisumallia
- testataan kohdeorganisaatiossa hahmoteltua ratkaisumallia
- liitetään teoreettinen pohdinta ratkaisumalliin ja selvitetään ratkaisun uutuusarvo
- selvitetään, kuinka laajalti ratkaisumallia voidaan jatkossa soveltaa.

Tutkimus sisältää siis normatiiviselle tutkimukselle luonteenomaiset piirteet: teorian ja empirian (Kasanen ym. 1991, 323).

Konstruktiiivista tutkimusotetta on arvosteltu (Lukka & Tuomela 1998, 28) sen suppea-hkosta ongelman ja siihen liittyvän ratkaisun kuvauksesta, mutta kattavasti johdettu ku-vaus aikaisempaan teoriaan lisää tutkimuksen arvostusta myös muidenkin kuin taloustie-teen tutkijoiden joukossa. Tutkimuksen tuottama ratkaisumalli saattaa sisältää luotta-

muksellista vai kohdeorganisaation tietoon tarkoitettua tietoa, jolloin tieteellisen avoimuuden periaate ei täysin toteudu (Kasanen, ym. 1991, 309). Konstruktiivisen tutkimuksen arvostelussa on lisäksi kiinnitetty huomiota tutkimuksen pitkäköön aikajänteeseen ja siihen ovatko kohdeorganisaatio ja tutkija riittävän sitoutuneita viemään tutkimusprosessin loppuun. Tutkimusote vaatii tutkijalta neutraalia ja kriittistä otetta prosessin aikana, sillä tutkija on luomassa uutta ratkaisua tutkimus-ongelmaan ja samalla raportoimassa työtään. (Lukka 2001.) Konstruktiivinen tutkimus eroaan ratkaisevasti konsultoinnista, yleisesti ongelmanratkaisuun käytetystä konsultoinnista siten, että konstruktiivinen tutkimus liittyy saavutetun ratkaisun aiheeseen liittyvään teoreettiseen pohdintaa (Kasanen, ym. 1991, 309).

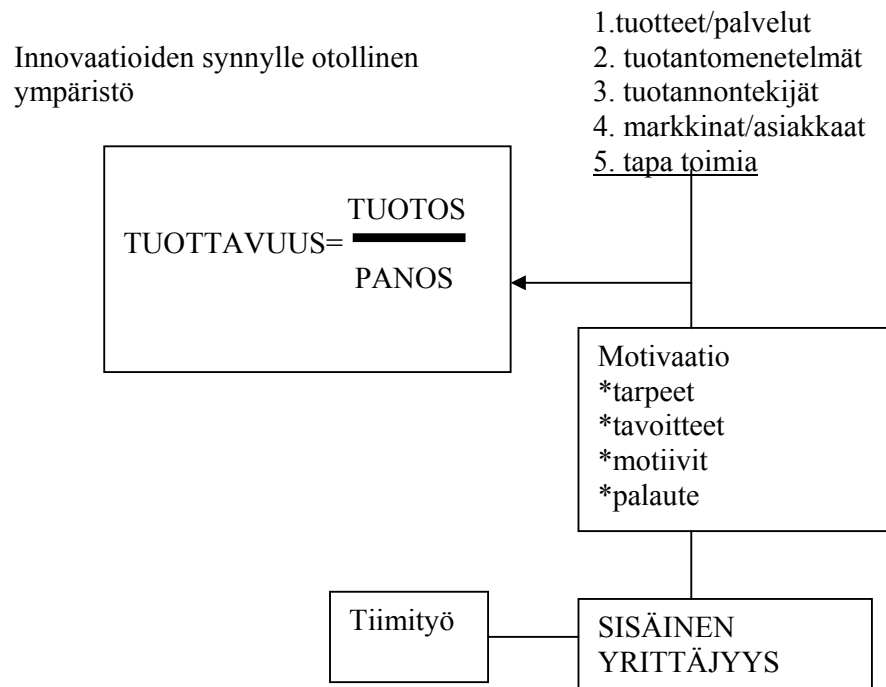
Toteutettu tutkimus on tutkimusotteeltaan kvalitatiivinen, sillä lähdeaineistona on todellinen tilanne case-yrityksessä, ja tiedonkeruumenetelmät ovat strukturoitu haastattelu sekä toimintaprosessin havainnointi. Haastateltavat henkilöt on valittu tietoisesti eikä esimerkiksi käyttäen satunnaisotantaa. (Hirsjärvi, Remes, & Sajavaara 2002, 155.) Triangulaatiossa eli tutkimusmenetelmien yhteiskäytössä on kolme erilaista tiedonkeruun menetelmää: havainnointi, lomakekysely ja strukturoitu haastattelu. (Hirsjärvi ym. 2005, 215.)

4.2 Tutkimusaineisto ja tiedonkeruu

Tiedonkeruun taustalla on kuvion 12 mukainen näkemys. Niittykangas (2002, 15) on tiivistänyt yrityksen toimintaympäristössä vaikuttavia tekijöitä, jotka vaikuttavat tuottavuuden kasvuun. Peltonen (1987, 107) on liittänyt yksilön motivaation yhtenä keskeisenä vaikuttajana sisäisen yrittäjyyden syntyyn.

Tutkimuksen näkökulma painottaa tuottavuuden kehitystä tiimiorganisaatiossa ja prosessi-innovaation on vaikusta tuottavuuden kasvuun. Olen myös kiinnostunut sisäisen yrittäjyyden tilan muutoksesta toimintamallin muutoksen aikana.

KUVIO 14 Tutkimuksen tiedonkeruu.



Tutkimuksen aineisto muodostuu vuoden 2003 tammikuun ja huhtikuun aika six sigma -menetelmällä havainnoimalla kerätystä putkivalmistusprosessin maksimisuorituskyvystä, putkitiimin jäsenten työtehtävien erittelystä, helmikuussa 2003 suoritetusta sisäisen yrittäjyyden ilmapiirikartoituksen lomakekyselystä ja vastaavan lomakekyselyn toisosta elokuussa 2003. Tiimin jäsenistä neljää henkilöä ja työnantajan edustajana tiiminvalmentajaa haastateltiin helmikuussa 2004. Lomakekysely on liitteenä 1 ja 2, haastattelun kysymysrunko liitteenä 3 ja haastattelut liitteenä 5.

4.2.1 Havainnointi

Tuottavuustutkimus aloitettiin havainnoimalla tiimin prosessia ja sen suosituskykyä. Uusitalo (1991, 89) painottaa havainnoinnin etuna sen sijoittumista luonnolliseen ympäristöön. Havainnointi sopii toiminnan ja käyttäytymisen selvittämiseen ja se on yleisesti käytetty menetelmä tapaustutkimuksissa. Havainnoinnin suorittivat tuotannonsuunnittelija Juhani Ruotsalainen ja työnjohtaja, tiiminvalmentaja Ari Muhonen yhdessä putkitiimin jäsenten kanssa. Ruotsalainen on saanut six sigma -prosessi-koulutuksen ja hän on green belt -tason six sigma -tutkija. Suoritetussa havainnoista on syytä korostaa, ettei se ollut työntutkimusta, jossa tarkastellaan yksittäisten työtehtävien ja -kokonaisuuksia sisältöä,

vaiheita ja liikesarjoja. Kokonaisuutta pyritään sen jälkeen muokkaamaan työntekijän ja työtuloksen kannalta tehokkaammaksi ja miellyttävämmäksi sekä luodaan työaikastandardi. (Strömmer 1999, 140.) Six sigma on analysointimenetelmä, joka voi selvittää hyvinkin erityyppisiä asioita. Six sigmalla voidaan verrata prosesseja, mitata prosessin suorituskykyä, mitata laatua sigma yksiköillä, tilastoida tapahtumia tai kehittää toimintaa siirtymällä suorituskyvyn mittaamisesta suorituskyvyn parantamiseen. (Karjalainen & Karjalainen 2002, 19–24.)

Putkitiimin prosessin havainnoissa käytettiin six sigma -prosessin parannustekniikka-lähestymistapaa: määrittele, mittaa, analysoi, paranna ja ohjaa (Karjalainen & Karjalainen 2002, 49). Projektin laajuudeksi *määriteltiin* selvittää 18 metrin tuotantolinjan dimensio-kohtainen prosessin maksimisuorituskyky yksikkönä tuntia/metri. *Mittausvaiheessa* selvitettiin olemassa olevat työprosessit ja niiden suorituksen jakaantuminen. Mittausvaiheessa tiedonkeruu rajattiin valmistusprosessin läpäisyaikaa rajoittavaan työvaiheeseen: vaahdotukseen. *Analysointivaiheessa* kiinnitettiin huomio prosessin pullonkaulan, vaahdotuksen, työjärjestelyihin ja selvitettiin vaihtoehtoisia menettelytapoja. *Parannusvaihe* keskittyi laiteteknisten parannusten ja työvaiheiden uudelleen organisointiin. Parannusvaiheessa heinä- ja elokuussa testattiin tiimin jäsenten uudistettujen työvaiheiden jakoa. Syksyllä 2003 siirryttiin projektin *ohjausvaiheeseen*, jossa arvioitiin tiimin kanssa saavutettuja ratkaisuja ja vahvistettiin uudet prosessin tavoitevalmistusajat yksikkönä tuntia/metri (h/m).

Projektin alkutilanteen ja edelleen kehitetyn valmistusmenetelmän mittausten tulokset esitetään dimensiokohtaisena taulukkona 12 s. 64.

4.2.2 Lomakekysely

Uusitalo (1991, 92) pitää lomakekyselyä sopivana tiedonkeruumenetelmäksi sen tilastollisen käsittelymahdollisuuden ja asenteiden sekä mielipiteiden mittaamiseen soveltuvuuden takia. Lomakekysely toteutettiin ensimmäisen kerran koko kohdeyrityksen henkilöstölle helmikuussa 2003, jolloin vastausprosentti oli 86 %. Lomakekyselyllä kartoitettiin henkilöstön mielipiteitä sisäisen yrittäjyyden keskeisistä ulottuvuuksista: organisaation ilmapiiristä, johtamiskäytännöstä, organisaatorakenteesta sekä ohjaus- ja palkitsemisjärjestelmistä. Kyselystä järjestettiin tiedotustilaisuus, jossa selvitettiin kyselyn tarkoitus ja

palauteajankohta. Tiedonkeruu perustui siis informoituun lomakekyselyyn (Hirsjärvi ym. 2002, 184). Lomakekyselyssä olivat taustamuuttujina tiiminimi ja henkilöstöryhmä, jolloin tiimien vastaukset voitiin erotella tulosteista. Vastaava kysely toistettiin pelkästään putkitiimin jäsenille elokuussa 2003, jolloin 18 metrin putkivalmistusvalmistusprosessin uutta työvaiheiden jakoa oli testattu kahden kuukauden ajan.

Helmikuun kyselyssä putkitiimistä saatiin kolme vastausta viidestä mahdollisesta, joten vastausprosentti oli 60 %. Tiimin miehitys oli kyselyn aikana alimmillaan, kun vastaavasti elokuun kyselyn palautusprosentti oli 92 % ja käytettävissä oli 13 havaintoa.

Kyselyssä käytettiin Ligertin neliportaista asteikkoa, jossa ei ole neutraalia vaihtoehtoa, vaan vastaajan on valittava joko väittämää tukeva tai torjuva vaihtoehto. Väittämät koodattiin arvoilla 1–4 , jossa arvot 1 ja 2 ilmentävät vastaajan poikkeavan mielipiteen väittämään ja arvo 3 ja 4 tukevat vastaajan mielipidettä väittämään.

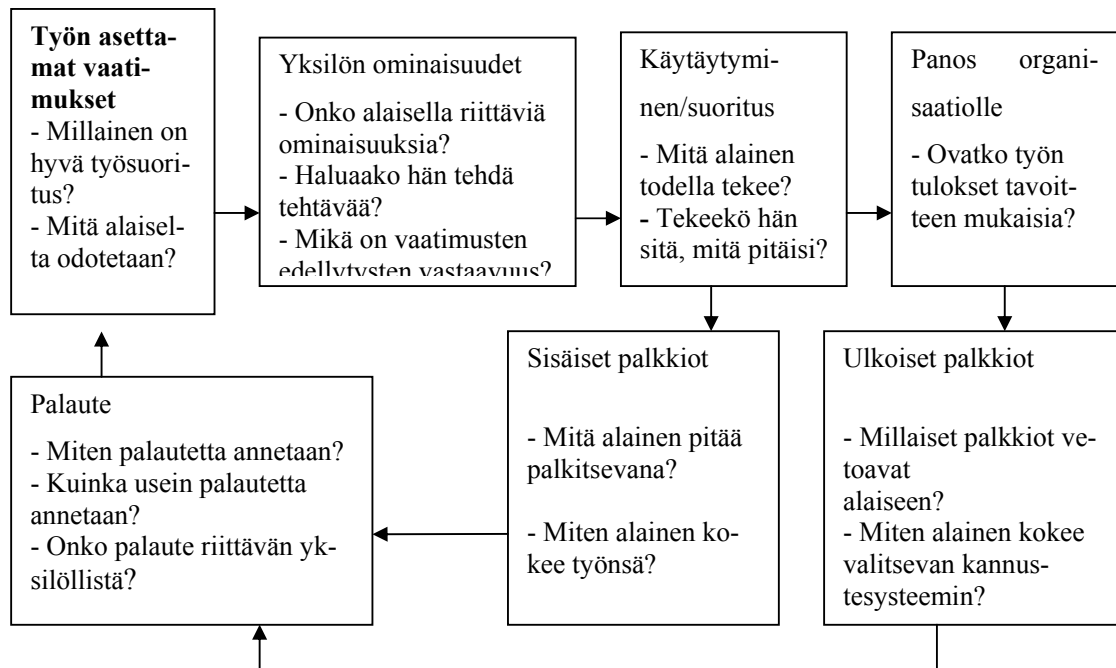
Aineisto analysoitiin väittämien keskiarvon ja keskihajonnan mukaan, sillä vähäinen otos ei tue keskiarvon luotettavuustarkastelua. Tulokset esitetään yhteenvetotaulukkoina osaluokkien mukaan. Johtopäätökset osiossa verrataan helmikuun ja elokuun kyselyn tuloksia ja tulkitaan havaittuja eroja tukeutuen haastattelussa saatuihin kommentteihin.

4.2.3 Haastattelut

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina helmikuussa 2004, ja niissä haastateltiin neljää tiimin jäsentä sekä työnjohtaja/tiiminvalmentajaa. Haastatteluissa selvitettiin tuottavuuden käsitteen tuntemusta sekä valmistusprosessin parantamiseen tähänneiden toimenpiteiden kokemista. Haastattelumenetelmänä oli strukturoituun lomakkeeseen pohjautuva haastattelu, jossa tavoiteltiin vapautunutta ilmapiiriä. (Hirsjärvi ym. 2002, 192). Uusitalo (1991, 93) pitää haastattelua sopivan tiedonkeruumenetelmänä, mikäli halutaan selvittää lähinnä mielipidetyyppisiä asioita. Ensimmäisessä haastattelussa haastateltavalla ei ollut tarkkaa tietoa kysymyksistä edeltä käsin, vaan annoin haastattelurungon vasta haastatteluvaiheessa. Käydyn palautekeskustelun perusteella muutin haastattelumenetelmää niin, että jaoin seuraaville haastateltaville kysymysrunгон edeltä käsin, ja heillä oli mahdollisuus tutustua kysymyksiin, mutta en keskustellut kysymyksistä edeltäkäsin. Haastattelut nauhoitettiin ja nauha purettiin pyrkien autenttiseen puhuttuun tekstiin. Litte-

rointi perustui siis puhekieleen, eikä vastauksia ole muotoiltu kirjallisesti sujuvampaan muotoon. Haastattelurunko perustui Peltosen ja Ruohotien ”Yksilösuoritusten parantamiseen tähtäävä ongelmanratkaisumalli” -kaavioon.

KUVIO 16 Yksilösuoritusten parantamiseen tähtäävä ongelmanratkaisumalli (Peltonen & Ruohotie 1991, 202).



Haastattelut analysoitiin kysymysryhmittäin SWOT-nelikenttämenetelmällä, jossa havaitut vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat ryhmiteltiin nelikenttään. Ryhmittelyllä saadaan aiheesta yleiskuva, jota voidaan johtopäätösvaiheessa analysoida tarkemmin. Raportoinnissa on käytetty haastattelun suorallainauksia.

4.3 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkielma kohdistui yritykseen, jossa itse työskentelen. Kyselylomakkeiden tiedonkeruussa oli mahdollisuus, että tiimi ei luottaisi tutkijaan vaan jättäisi joko vastaamatta tai vastaisi niin puutteellisesti, että saataisiin vain pieni käyttökelpoinen otos. Samoin haastattelussa ei kerrottaisi, mitä todella ajatellaan muutosprosessista, vaan vastaukset olisivat muotoiltu oletetun tavoitteen mukaisesti. Vähäisellä otoksella tai vastausten puutteellisuudella olisi huomattava vaikutus reliabiliteettiin. Tutkijan aktiivinen rooli saattaa heikentää tutkijan riippumatonta asemaa. (Yin 1994,89.)

Uhkakuvat eivät toteutuneet, joten kerätty aineisto edustaa tutkittavaa organisaatiota. Putkitiimin palautusprosentti oli helmikuun kyselyssä 60 %, ja lisäksi lomakkeet oli täytetty riittävän kattavasti. Reliabiliteetin, toistettavuuden edelleen vahvistamiseksi toistin sisäisen yrittäjyyden tilaa kuvaavan kyselyn tiimille elokuussa 2003, joskin otos oli silloin laajempi johtuen kausityöntekijöiden mukaanotosta, ja palautusprosentti oli tuolloin 90%. Haastattelut litteroitiin suoraan puhekielen mukaan eikä haastateltujen kommentteja ole muokattu kirjallisesti oikeampaan muotoon.

Tutkimuksen validiteetin, luotettavuuden parantamiseksi käytin kolmea tiedonkeruutapaa: havainnointia, lomakekyselyä ja haastattelua. Yin (1994, 90–91) kehottaa käyttämään etenkin case-tyyppisessä tutkimuksessa useita erilaisia tiedonkeruulähteitä, haastatteluja, suoraa tai passiivista havainnointia sekä dokumenttipohjaista tiedonkeruuta. Hirsjärvi ym. (2002, 214) varoittavat, että on olemassa mahdollisuus, ettei kysymyslomakkeen kysymyksiä käsitetä samalla tavalla kuin tutkija on olettanut ja virheellinen tulkinta kertaantuu tutkijan analysointivaiheessa. Uusitalo (1991, 93) varoittaa survey-kyselyn käytöstä mielipiteitä ja asenteita mittaavana tiedonkeruutapa. Tällöin tulosten tulkinnassa korostuu tutkijan rooli. Peltonen & Ruohotie (1991, 100) varoittavat kahden lomaketutkimuksen vertailun ongelmista, sillä muutoksen toteaminen ei ole yksiselitteisesti vain samojen muuttujien vertailua eri aikoina. Koeasetelma on harvoin niin muutumaton, että tulokset yksistään olisivat luotettavia.

Haastattelun luotettavuuteen kiinnitin huomiota valitsemalla haastattelun kysymysrungon lähtökohdaksi Peltonen ja Ruohotien (1991, 202) kehittämän ”Yksilösuoritusten parantamiseen tähtäävä ongelmanratkaisumalli” -kaaviota (Liite 3). Haastattelut sopivat hyvin

case-tutkimukseen Yinin (1994, 85) mukaan, koska tutkimuksessa on kyse ihmisten käyttäytymisen arvioinnista ja käytävissä on muitakin tiedonhankinta-menetelmiä. Tiedon tallentamiseen on syytä käyttää nauhuria ja sopia haastateltavan kanssa nauhoituksesta. Raportointiin liitetyt haastattelujen kommentit lisäävät tutkimuksen luotettavuutta. Yin (1994, 145.)

Havainnointi on Yinin (1994, 87) mukaan luonteva menetelmä seurata suoritettavaa työtä. Useamman havainnoijan käyttö antaa mahdollisuuden tarkempiin havaintoihin. Tutkimuksessa käytettiin kahta havainnoijaa, joista toinen oli saanut erityisen prosessin arviointikoulutuksen: six sigman. Havainnointi voidaan jakaa passiiviseen tai aktiiviseen havainnointiin. Passiivisessa havainnoinnissa osallistutaan esimerkiksi kokoukseen, mutta ei kommentoida tai seurata työn suorittamista. Aktiivisessa havainnoinnissa osallistutaan itse tekemiseen. Aktiivisen havainnoinnin riskinä on tutkijan riippumattoman aseman järkkäminen. (Yin 1994, 87–89.) Tutkijana osallistuin aktiiviseen havainnointiin uuden konstruktion sisäänajovaiheessa toimimalla työkokousten vetäjänä.

4.4 Case ALSTOM Power Flowsystems Oy

Kohdeyritys ALSTOM Power FlowSystems Oy:n toimiala on metalliteollisuus. Yritys on toiminut paikkakunnalla vuodesta 1983 kolmen eri omistajatahon hallinnassa. Yritys on aina lukeutunut omistusrakenteensa mukaan konserniyrityksiin, vaikka liiketoiminnan laajuus ja henkilöstön määrä liittäisivät yrityksen lähinnä pk-sektorin yrityksiin. Yritys on nykyisin osa kansainvälistä, pääosin ranskalaisomisteista Alstom-yhtymää. Alstomin liikevaihto vuonna 2002 oli 23 miljardia euroa ja henkilöstöä oli 118000 yhteensä 70:ssä maassa. Alstomin päätoimialat ovat voimantuotanto, voimanjakelu, raideliiketoiminnat sekä laivanrakennus ja meriteollisuus. (Alstom konserniesittely 2004.)

Kohde yritys kuuluu Alstomin Power-sektorin service-segmenttiin. Liiketoiminnallisesti yritys muodostaa flowsystems-ryhmän, jossa liikevaihto 2002 oli 135 miljoonaa euroa ja henkilökuntaa oli 700. Tuotantolaitoksia flowsystems-ryhmällä on Puolassa kaksi tehdasta, Suomessa yksi tehdas, Ruotsissa kaksi tehdasta ja Tanskassa yksi tehdas. Ryhmän johto ja tuotekehitys on keskitetty Tanskassa sijaitsevaan holding-yhtiöön.

Yritys valmistaa Saarijärvellä kaukolämpö- ja kaukojäähdytysputkijärjestelmiä. Liikevaihto vuonna 2002 oli 14,3 miljoonaa euroa ja henkilökuntaa oli keskimäärin 53. Yrityksen kotimaan markkinaosuus oli 55 prosenttia, ja vientiin lähinnä Viroon ja Venäjälle toimitettiin seitsemän prosenttia liikevaihdosta. Yrityksen kotimaan asiakkaat ovat 90-prosenttisesti kuntien ja kaupunkien energialaitoksia, ja vajaa 10 prosenttia toimituksista suuntautuu yksityisille asennusliikkeille.

Tuotanto on sekä asiakas- että varasto-ohjautuvaa riippuen vuodenaikasta. Toiminta on vilkkainta rakennuskaudella toukokuusta syyskuuhun, jolloin yritys saavuttaa noin 60 %:a liikevaihdostaan. Rakennuskauden ulkopuolinen aika käytetään varastotuotantoon sekä valmistuslaitteistojen kehittämiseen. Henkilöstöön ja työyhteisöön liittyvät kehitystoimet on keskitetty pääosin talviaikaan.

Tuotteet sisältävät terästä, polyeteenimuovia ja polyuretaania. Valmistuksen työmenetelmät ovat metallin ja muovin hitsausta, teräksen taivutusta, muovin työstöä sekä erilaisia kokoonpanotehtäviä. Raaka-aineiden osuus liikevaihdosta on keskimäärin 62 %.

4.4.1 Case-yrityksen organisaatio

Yrityksessä on perinteinen linjaorganisaatio, mutta samalla myös toimintopohjainen tiimiorganisaatio. Tiimityö on aloitettu vuonna 1995, jolloin silloisen omistajan ABB:n toimesta järjestettiin tiiminvetäjille ja avainhenkilöille tiimityöhön liittyvää koulutusta. Skyttä (2000, 11) toteaa, että tiimiorganisaatiomuutokset ovat keskittyneet 1990-luvulle, jolloin asiakaskeskeisyydestä niin yrityksen sisällä kuin ulkopuolella oli tullut toimintaa voimakkaammin ohjaava parametri. Verkostoistuminen on levinnyt organisaation ulkopuolisesta toiminnasta organisaation sisäiseen toimintaan. Tiimien itseohjautuvuus on korostunut ja organisaatioilta odotetaan yhä parempaa tuotos/panos-suhdetta – tuottavuutta.

Yritys on jatkanut itsenäisesti ja yhteistyöyritysten kanssa tiimityökoulutusta. Sisäisestä yrittäjyydestä yrityksessä ei ole varsinaisesti keskusteltu ennen vuonna 2003 keväällä suoritettua sisäisen yrittäjyyden ilmapiirikartoitusta. Oman haasteensa yrityksen toimintatapojen välittämiseen asettaa henkilöstön määrän vaihtelu kausittain. Yrityksen vakituinen henkilömäärä on 42 henkilöä, mutta rakennuskauden maksimi miehitys on 60–65 henkilöä. Määräaikaiset työntekijät liittyvät työsuhteensa aikana tiimiorganisaatioon.

ALSTOM Power FlowSystems Oy:n määritellyjä ydinprosesseja ovat tuotanto- ja myyntiprosessi. Yrityksen tiimit liittyvät tuotantoon, myyntiin, talouteen ja tukitoimintoihin.

TAULUKKO 3 Tiimiorganisaatio.

| | Tuotanto | Myynti | Talous | Tukitoiminnot |
|-----------------|---|-------------------|---------------|----------------------------------|
| Toimihenkilöitä | | X | X | X |
| Työntekijöitä | X | | | X |
| Tiimit | Putkitiimi Peh-tiimi Esivalmistetiimi Haaratiimi Kulmatiimi Logistiikkatiimi | Markkinointitiimi | Taloustiimi | Tuotannontukitiimi Johtoryhmä |

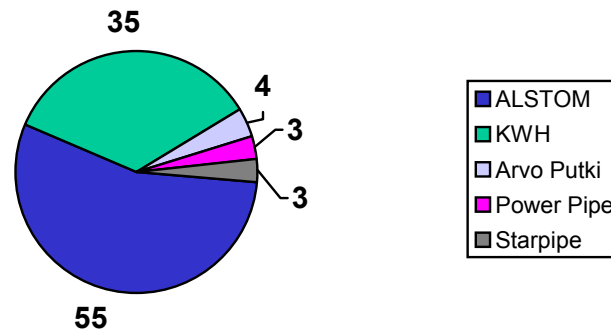
4.4.2 Kohdeyrityksen asema toimialalla

Kaukolämpömarkkinat ovat keskittyneet viime vuosina etenkin yrityskauppojen kautta. Kotimaisista energiayhtiöistä Fortum Heat on hankkinut omistukseensa kuntien lämpölaitoksia. Viimeisin hankinta on Nokian kaupungin lämpöverkko ja tuotanto, joka siirtyi Fortumin omistukseen kevään 2004 aikana. (Fortum, 2004.) Fortum Lämpö Oy toimittaa usealle kunnalliselle kaukolämpölaitokselle energian lämpölaitoksen jakeluverkkoon, kuten esimerkiksi Jyväskylässä Rauhanlahden voimalaitos tuottaa energiaa JE Energia Oy:n jakeluverkkoon. Pörssinoteerattu Espoon sähkön E.ON osakekanta on siirtynyt valtaosin saksalaisomistukseen. Emoyhtiö E.ON AG omistaa nykyisin 65,6% osakkeista. (E.ON 2004.) Asiakkaat ovat muodostaneet yhteisiä hankintarenkaita kuten esimerkiksi Lahti, Jyväskylä ja Kuopio, joiden hankinnat kilpailutetaan yhteishankintoina. Ostajien vaikutusvoima kasvaa (Porter 1993, 275). Ostajien kattojärjestönä on Suomen Kaukolämpö ry, joka tuottaa tuoteteknisiä suosituksia ja toimii alan etujärjestönä energiapolitiikassa julkiseen valtaan nähden.

Suomen kaukolämpömarkkinoilla toimii kolme valmistajaa: Alstom Saarijärvellä, Arvoputki Mynämäellä ja KWH-pipe Vaasassa. Arvoputki ja KWH-pipe ovat perheyriityksiä eikä eriteputkituotanto ole kummankaan yhtiön päätoimialana. Markkinoilla on lisäksi ulkomaista tuontiputkea, jota tuodaan suurin markkinayhteyksin ja kotimaisen tukkuliikkeen Onninen edustamana. Markkinoilla on selkeä ylikapasiteetti, sillä joko Alstom tai KWH-pipe voisivat kapasiteettinsa puolesta tuottaa kaikki Suomessa tarvittavat kauko-

lämpöputket. Suomen kaukolämpötuotteiden kokonaismarkkinat olivat vuonna 2002 23 miljoonaa euroa.

KUVIO 17 Valmistajien markkinaosuudet prosentteina 2002.



Kaukolämpömarkkinoiden tila vastaa Porterin (1993, 274-277) esittämistä alan elinkaaren vaiheista lähinnä kypsää toimialaa, koska ostajat ovat lähes muuttumattomia, kilpailijoita on rajoitettu määrä, mutta kilpailua käydään erittäin voimakkaasti tuotteiden hinnoilla. Tuotteisiin ei ole juurikaan kohdistunut uusia innovaatioita. Korvaavien tuotteiden uhka ei ole varteenotettava, etenkin kun sähkön ja öljyn hinnat ovat olleet viime vuosina nousussa. Kotimaan markkinoille on tullut kaukolämpöalan vastaavia tuontituotteita ruotsalaisen Powerpipen ja tanskalaisten Starpipen ja Løgstør rørin maahantuomina. Yrityksen toiminnassa korostuvat prosessi-innovaatioiden tarve kustannusten ja jakelun kilpailukyvyyn varmistamiseksi (Porter 1993, 280.) Koironen (1993, 96) painottaa edelleen kypsän vaiheen innovatiivisuuden merkitystä kustannussäästöjen, tuottavuuden ja rakenteellisten ratkaisujen kohdalla. Lyhyellä tähtämellä laiteinnovaatiot lisäävät tuottavuutta, mutta pitemmällä jaksolla tarvitaan ihmisten innovatiivista toimintaa.

Case-yritys Alstom Power Flowsystems Oy toteuttaa nykyisessä markkinatilanteessa Porterin esittämistä kilpailustrategioista lähinnä kustannusjohtajuuden strategiaa, joka vaatii tiukkaa kustannuksien kontrollia ja korkeaa markkinaosuutta. (Porter 1993, 58–59.) Yrityksen ja koko flowsystems-ryhmän markkinaosuudet (yritys 55 % Suomen markkinoista ja flowsystems-ryhmä 34 % maailman markkinoista) takaavat markkinajohtajuuden ja mahdollisuuden edullisempien raaka-ainesopimusten tekoon. Kohdeyritys on esi-

merkiksi siirtänyt vaihto-omaisuudestaan 40 % toimittajavarastoihin, jossa raaka-aineiden käyttö maksetaan vain tuotannon mukaan. Raaka-aineet ovat toimittajien omaisuutta, kunnes Alstom käyttää niitä tuotannossaan. Raaka-aineet eivät ole siis Alstomin vaihto-omaisuudessa.

Yrityksen toimintaan on vaikuttanut koko flowsystems-ryhmän vuoden 2002 tappiollinen tulos, vaikka Suomen yksikön operationaalinen tulos olikin positiivinen ja ryhmän paras. Yrityksessä kiinnitetään nykyisin korostunutta huomiota kustannuksiin ja toiminnan tehokkuuteen, mikä vastaa kustannusjohtajuuden strategiaan. Kustannusjohtajuuden strategian toteuttaminen ja toimialan kypsä vaihe saattavat heijastua yrityksen ilmapiiriin negatiivisesti, kontrollin lisääntymisenä ja kehityshankkeiden taantumisenä. (Porter 1993, 290.)

Vertailtaessa yrityksen tunnuslukuja (taulukko 4) metallitoimialan vastaaviin lukuihin voidaan havaita toimialan yritysten liikevaihdon kasvun taantuneen keskimäärin, kuten myös kohdeyrityksenkin. Metalliteollisuuden suhdanteet ovat kääntyneet laskuun 2000-luvulla alun noususta. Case-yrityksen liikevaihto laski huomattavasti vuoden 2001 toimintahistorian korkeimmasta arvosta 17,1 miljoonaa euroa. Yrityksen liikevaihto henkilöä kohti on selkeästi toimialan vastaavia lukuja korkeampi, mutta toiminnan materiaalityöntekijäkohtainen liikevaihto, 62 % liikevaihdosta, poikennee toimialan keskimääräisestä. Käyttökate 6,2 % on selkeästi alla toimialan vastaavan arvon, joka osaltaan kertoo kaukolämpövalmistuksessa vallitsevasta ylikapasiteetistä. Yhtiön liiketulos on negatiivinen, mikä johtuu yritys-kaupassa syntyneestä liikearvon poistoerästä.

TAULUKKO 4 Tunnuslukuja TOL28 metallituotteiden valmistus pois lukien koneet ja laitteet (Finnvera 2004).

| Tilinpäätös vuosi | 2000 | 2001 | 2002 | Alstom Power Flowsystems Oy 2002 |
|-----------------------------|------|------|------|--|
| Yritysten lukumäärä | 903 | 827 | 775 | 1 |
| Liikevaihto, 1000 € | 453 | 564 | 550 | 14435 |
| Liikevaihdon muutos-% | 14.3 | 14.8 | 1.5 | -16 |
| Henkilöstö | 6 | 7 | 8 | 53 |
| Liikevaihto/henkilö, 1000 € | 71 | 78 | 76 | 272 |
| Käyttökate-% | 13.8 | 14.1 | 12.4 | 6,2 |
| Liiketulos-% | 8.2 | 7.9 | 6.5 | -4,3 |
| Rahoitustulos-% | 9.9 | 9.8 | 8.7 | 6,5 |
| Nettotulos-% | 4.3 | 4 | 3.1 | -3,9 |
| Sijoitetun pääoman tuotto-% | 19.6 | 20.2 | 13.3 | -12,2 |
| Kokonaispääoman tuotto-% | 13.6 | 13.9 | 9.9 | |
| Omavaraisuusaste, % | 23.8 | 24.3 | 23.3 | 68 |
| Velat/liikevaihto, % | 45.2 | 41.7 | 46.2 | 15,2 |
| Current ratio | 1.3 | 1.3 | 1.2 | 2 |
| Käyttöpääoma-% | 11 | 9.7 | 10.7 | 22,6 |
| Vaihto-omaisuus/lv, % | 7.3 | 6.7 | 8.4 | 8,4 |
| Myyntisaamisten kierto, pv | 35 | 31 | 31 | 26 |
| Ostovelkojen kierto, pv | 52 | 47 | | 45 |

ALSTOM osti liiketoiminnan vuonna 2000 ABB:ltä ja on sisällyttänyt kauppasumman yhtiön taseeseen. Liikearvoa poistetaan viiden vuoden ajan. Rahoitustulos 6,2 % on myös toimialaa heikompi. Nettotulos ja sijoitetun pääoman tuotto ovat edelleen negatiivisia, johtuen liikearvon poistoista. Omavaraisuusaste 68 % on toimialaa keskimääräistä selkeästi korkeampi. Yritykseen on siirretty omapääomaa vastaamaan liikearvon poistoja. Maksuvalmius, current ratio on hyvä 2 ja selkeästi toimialaa parempi. Käyttöpääomaprocentti on toimialaa korkeampi. Vaihto-omaisuus ei poikkea toimialan vastaavasta luvusta, vaikka raaka-ainetarastosta 40 % ei sisällä vaihto-omaisuuteen, vaan on toimittajien omistuksessa toimittajavarastona. Kyseessä on kuitenkin hyvin raaka-ainevaltainen liiketoiminta. Myyntisaamisten kiertoaika on toimialaa nopeampi johtuen asiakaskunnan rakenteesta. Asiakkaat ovat pääosin kuntien ja kaupunkien energialaitoksia. Ostovelkojen kiertoaika vastaa toimialaa. Yrityksen kiertonopeus- tunnusluvut on suhteutettu tilikauden, kun toimialavertailun luvut ovat 12 kuukauden jaksolta.

4.5 Empiiriset tutkimuskysymykset

Empirian avulla halutaan selvittää, kuinka sisäisen yrittäjyyden keskeisten osa-alueiden: organisaation ilmapiirin, johtamiskäytännön, organisaatorakenteen sekä ohjaus- ja palkitsemisjärjestelmien kokeminen on muuttunut, kun tiimiltä on vaadittu työproses-sissa enemmän itseohjautuvuutta.

Tutkimuskysymys on, mikä on tiimin sisäisen yrittäjyyden tilan muutos helmikuun 2003 ja elokuun 2003 välillä? Voidaanko tilanmuutoksella selittää tuottavuuden muutosta vanhan ja uuden valmistuskonstruktion välillä?

Tuottavuuden kehittäminen oli koko tutkimusprosessin keskeisin tavoite ja empirian avulla selvitetään tuotteiden dimensiokohtaisen valmistusajan muutos.

Tutkimuskysymys on, mikä on valmistusajan muutos aikaisemman työprosessin ja uuden konstruktion välillä?

Tuotantomuutosten hallinta vaatii työntekijöiltä joustavuutta työprosessin sisällä ja kokonaisuuksien hallintaa (Järvinen, Koivisto ja Poikela 2000, 54). Muutoksen kokeminen ja mielipiteet uudesta konstruktiosta ovat arvokasta tietoa uusien projektien suunnittelussa.

Tutkimuksen mielenkiinto kohdistuu myös muutoksen kokemiseen ja tuottavuuden käsitteen mieltämiseen.

Tulokset raportoidaan asetettujen tutkimuskysymysten järjestyksessä alkaen sisäisen yrittäjyyden tilan muutoksesta helmikuun 2003 ja elokuun 2003 välillä. Valmistusajan muutos on taulukoitu dimensioittain ja samalla on laskettu tuottavuuden muutoksen taloudellinen vaikutus. Lopuksi raportoidaan muutoksen kokeminen, joka on tiivistetty haastattelusta käyttäen nelikenttäanalyysiä. Tulosten arviointi on johtopäätökset osiossa.

5 TULOKSET

5.1 Sisäisen yrittäjyyden tila

Mahdollisuudet toteuttaa sisäisen yrittäjyyden missiota riippuvat innovatiivisuuden mahdollisuuksista (Koiranen 1993, 97). Koiranen (1993, 95) tuo esille innovaatiokuilu käsitteen, jossa organisaation sisällä luovuus ei tule riittävän hyvin esiin johtuen organisaation arvojen, kulttuurin ja ilmapiiriin vaikutuksesta. Tiimin kokemassa innovatiivisuutta suosivassa organisaatioilmapiirissä on havaittavissa positiivista muutosta. Etenkin myönteisesti koettiin mahdollisuus kehittää itseään olemassa olevissa työtehtävissä. Ainoastaan aloitteiden teon kannustuksen koettiin taantuneen.

TAULUKKO 5 Organisaation ilmapiiri / innovatiivisuuden tukeminen.

| | Ajan- kohta ja havainnot 2/2003 | Keski- arvo | Keski- hajonta | Ajankohta ja havainnot 8/2003 | Keski- arvo | Keski- hajonta | Keski- arvon muutos 8-2/2003 |
|--|--|----------------|-------------------|-------------------------------------|----------------|-------------------|---------------------------------------|
| Tässä yrityksessä kannustetaan aloitteiden tekoon. | 3 | 4,00 | ,00 | 13 | 3,31 | ,75 | (-0,69) |
| Työni on mielestäni riittävän vastuullista | 3 | 2,33 | ,58 | 13 | 2,92 | ,95 | 0,59 |
| Voin käyttää työssäni kekseliäisyyttä niin paljon kuin haluan. | 3 | 2,33 | ,58 | 13 | 2,69 | ,86 | 0,36 |
| Työni antaa mahdollisuuden itseni kehittämiseen. | 3 | 1,33 | ,58 | 13 | 2,31 | ,86 | 0,98 |
| Työni on innostavaa. | 3 | 2,00 | 1,00 | 13 | 2,08 | ,862 | 0,08 |

Strömmer (1999, 63) liittää organisaation ilmapiiriin osaksi yrityskulttuuria. Ilmapiiri on yrityksen inhimillistä aluetta, jossa avoin ja luottamusta herättävä ilmapiiri vaikuttaa työmotivaatioon, työtyytyväisyyteen ja työn tuloksiin. Peltonen ja Ruohotie (1991, 91) erottavat ilmapiirissä kaksi erilaista tuloksen tuottavaa ilmapiiriä. Suoritusorientoituneessa ilmapiirissä tuottavuus on heidän mukaansa korkeampi kuin ihmisyyttä korostavassa ilmapiirissä, joka johtaa korkeaan työtyytyväisyyteen.

Ilmapiirin sisäinen yhteistyö on saanut kokonaisuudessa negatiivisemmän latauksen kuin helmikuun 2003 mittauksessa, joskin muutokset ovat vähäisiä. Onko ilmapiiri muuttunut enemmän suorituskeskeiseksi? Väittämän ” Voin luottaa niihin ihmisiin, joiden kanssa työskentelen” ja väittämän ” Tässä yrityksessä ei toimita toisten selän takana” välillä on

mielenkiintoinen ristiriita: keskinäinen luottamus on heikentynyt, mutta samalla suoran välittömän kommunikoinnin koetaan kehittyneen myönteisesti.

TAULUKKO 6 Organisaation ilmapiiri / sisäinen yhteistyö.

| | Ajan- kohta ja havainnot 2/2003 | Keski- arvo | Keski- hajonta | Ajan- kohta ja havainnot 8/2003 | Keski- arvo | Keski- hajonta | Keski- arvon muutos 8-2/2003 |
|--|--|----------------|-------------------|--|----------------|-------------------|---------------------------------------|
| Voin riittävästi vaikuttaa oman työni kiinnostavuuteen. | 3 | 2,00 | ,00 | 13 | 2,15 | ,80 | 0,15 |
| Voin luottaa niihin ihmisiin, joiden kanssa työskentelen. | 3 | 4,00 | ,00 | 13 | 3,54 | ,97 | (-,046) |
| Ongelman syntyessä ihmiset pyrkivät löytämään ratkaisun yhdessä eivätkä syyttele toisiaan. | 3 | 3,67 | ,58 | 13 | 3,00 | ,91 | (-0,67) |
| Tässä yrityksessä ei toimita toisten selän takana. | 3 | 1,33 | ,58 | 13 | 2,54 | ,88 | 1,21 |
| Työtoverini auttavat minua jaksamaan työssäni. | 3 | 3,33 | 1,16 | 13 | 3,23 | ,60 | (-0,01) |

Vapaa tiedonkulku ja ohut organisaatorakenne tukevat henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia. (Stömmer 1999, 63.) Viestintä ja etenkin kahdensuuntainen viestintä ylhäältä alaspäin ja alhaalta ylöspäin on kehityksen kannalta tärkeää. Muutokset tiedonkulun kokemisessa kyselyjen välillä ovat vähäisiä. Merkittävin havainto on kuitenkin hajonnan lisääntyminen.

TAULUKKO 7 Organisaation ilmapiiri / tiedonkulku.

| | Ajan- kohta ja ha- vainnot 2/2003 | Keski- arvo | Keski- hajonta | Ajan- kohta ja ha- vainnot 8/2003 | Keski- arvo | Keski- hajonta | Keski- arvon muutos 8-2/2003 |
|--|--|----------------|-------------------|--|----------------|-------------------|---------------------------------------|
| Tieto kulkee hyvin omassa työympäristössäni. | 3 | 3,00 | ,00 | 13 | 2,23 | ,83 | (-0,08) |
| Mielipiteeni kiinnostaa esimiehiä. | 3 | 2,00 | ,00 | 13 | 2,54 | ,88 | 0,54 |
| Kuulen tärkeät asiat tavallisesti suoraan, en huhuina. | 3 | 2,00 | 1,00 | 13 | 2,54 | ,97 | 0,54 |
| Voin vapaasti lausua mielipiteitä omaan työhöni liittyvistä asioista | 3 | 3,00 | 1,00 | 13 | 3,08 | ,76 | 0,08 |
| Saan riittävästi tietoa, siitä kuinka tyytyväisiä yrityksemme asiakkaat ovat toimintaamme. | 3 | 3,00 | 1,00 | 13 | 2,46 | ,98 | -0,54 |

Sisäiseen yrittäjyyden avainalueita on mahdollisuus toteuttaa itseään sekä tuntea mielihyvää toimistaan. Koironen (1993, 128) pitää rahaa tärkeänä sisäiselle yrittäjälle, mutta toiminnan vapaus on usein tärkeämpi arvo. Sisäisellä yrittäjällä täytyy kuitenkin olla mahdollisuus ja johdon tuki takanaan, että hän voi toimia vapaammin. Koen (2000, 7) havaitsi asiantuntevan ohjauksen tarpeellisuuden tutkiessaan opiskelijoiden sisäisen yrittäjyyden omaksumista.

Tiimi on tyytyväinen yrityksen toimiin ja uskoo yrityksen menestykseen jatkossakin, sillä keskiarvot olivat selkeän positiivisia ja luottamus on lisääntynyt kyselyjen välisenä aikana.

TAULULUKKO 8 Johtamiskäytäntö / arvostukset.

| | Ajan- kohta ja havainnot 2/2003 | Keski- arvo | Keski- hajonta | Ajan- kohta ja havainnot 8/2003 | Keski- arvo | Keski- hajonta | Keski- arvon muutos 8-2/2003 |
|---|--|----------------|-------------------|--|----------------|-------------------|---------------------------------------|
| Voin työlläni auttaa yritystä menestymään. | 3 | 3,33 | ,58 | 13 | 3,23 | ,60 | (-0,10) |
| Olen ylpeä saadessani olla tämän yrityksen palveluksessa. | 3 | 2,00 | 1,00 | 13 | 3,15 | ,56 | 1,15 |
| Mielestäni tämä yritys tulee menestymään jatkossakin. | 3 | 2,33 | ,58 | 13 | 3,31 | ,63 | 0,98 |
| Mielestäni tätä yritystä johdetaan hyvin. | 3 | 2,00 | 1,00 | 13 | 2,85 | ,80 | 0,85 |
| Yrityksen tapa toimia vastaa omaa tapaa toimia. | 3 | 2,33 | ,58 | 13 | 2,46 | ,88 | 0,13 |

Peltonen ja Ruohotie (1991, 145) liittävät muutoksen hallintaan johdon tuen ja toimintatutkimusmallin havainnollistamisen. Kyselyn mukaan tiimi kokee saaneensa tietoja muutoksista ja uskoo muutosten tarpeellisuuteen. Tiimi kokee muutokset myönteisinä. Kaikki muutosprosessin väittämät saivat positiivisen latauksen.

TAULUKKO 9 Organisaatiorakenne / muutosprosessit.

| | Ajan- kohta ja havain- not 2/2003 | Keski- arvo | Keski- hajonta | Ajan- kohta ja havain- not 8/2003 | Keski- arvo | Keski- hajonta | Keski- arvon muutos 8-2/2003 |
|---|--|----------------|-------------------|--|----------------|-------------------|---------------------------------------|
| Muutoksista tiedotetaan riittävästi. | 3 | 2,00 | 1,00 | 12 | 2,75 | ,75 | 0,75 |
| Yrityksessä tehdään sellaisia muutoksia, jotka auttavat yritystä säilyttämään kilpailukykyä | 3 | 2,33 | ,58 | 13 | 2,85 | ,56 | 0,52 |
| Muutosten tekemisen yhteydessä kysytään usein henkilöstön mielipidettä asiasta | 3 | 2,00 | ,00 | 13 | 2,46 | ,78 | 0,46 |
| Oma asenteeni muutoksia ja uudistuksia kohtaan on positiivinen | 3 | 3,00 | ,00 | 13 | 3,00 | ,82 | 0 |
| Tiimini asennoituu mielestäni uusiin ajatuksiin positiivisesti. | 3 | 2,00 | ,00 | 13 | 2,85 | ,69 | 0,85 |

Koiranen (1993, 134) pitää palkitsemista tärkeänä osoituksena yrittämisen arvostuksesta ja esimerkkinä muille yrittämisen kannattavuudesta. Palkan ja palkitsemisen merkitys vaihtelee sen mukaan kuinka rasittavaa tai henkisesti palkitsevaa työ on (Stömmer 1999, 287). Tiimi näkee toiminnassa kehittämisen mahdollisuuden, sillä yritys ei ole motivoitunut riittävästi tiimiä eikä toisaalta tiimi ole saavuttanut maksimisuorituskykyään. Palkan määrätymisperusteet eivät vastaa tiimin jäsenten odotuksia, sillä väittämä ”

Palkkani määrätymisperusteet kannustavat minua tekemään työssäni parhaani” saa alhaisen keskiarvon kummassakin mittauksessa. Keskiarvot olivat 1,67 ja 2,0.

TAULUKKO 10 Ohjaus- ja palkitsemisjärjestelmät / työsuoritusten palkitseminen.

| | Ajan- kohta ja havain- not 2/2003 | Keski- arvo | Keski- hajonta | Ajan- kohta ja havain- not 8/2003 | Keski- arvo | Keski- hajonta | Keski- arvon muutos 8-2/2003 |
|--|--|----------------|-------------------|--|----------------|-------------------|---------------------------------------|
| Työolosuhteet antavat minulle mahdollisuuden työskennellä niin tuottavasti kuin pystyn | 3 | 3,00 | 1,00 | 12 | 3,00 | ,74 | 0 |
| Tiimini työskentelee niin tehokkaasti kuin mahdollista. | 3 | 3,33 | ,58 | 13 | 3,08 | ,86 | (-0,25) |
| Yritys motivoi minua riittävästi tekemään työni tehokkaasti. | 3 | 3,00 | 1,00 | 13 | 2,77 | ,83 | (-0,25) |
| Palkkani määrätymisperusteet kannustavat minua tekemään työssäni parhaani. | 3 | 1,67 | ,58 | 13 | 2,00 | ,82 | 0,33 |
| Mielestäni tässä yrityksessä ei tuhlata aikaa turhuuksiin. | 3 | 1,67 | ,58 | 13 | 2,46 | ,78 | 0,79 |

Ryhmän oppiminen ja koulutus riippuu (Järvinen ym. 2000, 105) työyhteisön johtamisesta, vuorovaikutuksesta ja kokemusten jakamisesta. Stömmer (1999, 191) näkee työyhteisön oppimisen pitkänä prosessina, jossa on oltava riittävästi aikaa pohtia, analysoida, suunnitella ja eritellä asiakkaiden tarpeita. Lyhyellä aikajänteellä tehokkuuden lisäämiseen tähtäävä koulutus tuo nopeasti tuloksia, mutta pitkällä aikajänteellä tulokset eivät ole kestäviä. Kestävä tulos syntyy oppimaan oppimisen ja arviointikyvyn kehittyessä. (Strömmer 1999, 194–195.)

TAULUKKO 11 Ohjaus- ja palkitsemisjärjestelmät / koulutus.

| | Ajan- kohta ja havain- not 2/2003 | Keski- arvo | Keski- hajonta | Ajan- kohta ja havain- not 8/2003 | Keski- arvo | Keski- hajonta | Keski- arvon muutos 8-2/2003 |
|--|---|----------------|-------------------|---|----------------|-------------------|---------------------------------------|
| Yrityksen tarjoama koulutus vastaa työni vaatimuksia. | 3 | 2,67 | ,58 | 13 | 2,92 | ,95 | 0,25 |
| Tiedän mitä koulutusmahdollisuuksia tämä yritys tarjoaa. | 3 | 2,67 | ,58 | 13 | 2,46 | 1,13 | (-0,21) |
| Minulla on hyvät mahdollisuudet opetella kaikkia tiimissäni suoritettavia töitä. | 3 | 4,00 | ,00 | 13 | 3,00 | 1,00 | -1 |
| Henkilöstöä kannustetaan oppimaan uusia taitoja ja työtehtäviä. | 3 | 3,00 | ,00 | 13 | 2,69 | ,75 | (-0,31) |
| Minulla on mahdollisuus edetä urallani tässä yrityksessä. | 3 | 1,67 | ,58 | 13 | 2,38 | 1,12 | 0,71 |

Tiimi kokee oppimisen esteenä kannustuksen puutteen ja mahdollisuuden oppia kaikki tarvittavat tiimin työvaiheet. Oppimisen mahdollisuus on korostunut elokuun 2003 mittauksessa, koska tiimin jäsenistä valtaosa oli kausityöntekijöitä. Heidän työkokemuksensa on lyhyempi kuin vakituisen henkilökunnan, jolloin perehdyttämisen merkitys korostuu entisestään. Koulutusosin keskiarvot ovat kuitenkin kaikkiin väittämiin selkeästi positiiviset, vaikka taso on laskenut huomattavasti helmikuun mittauksesta.

5.2 Tuottavuuden mittaustulokset (Salainen 1.6.2008 saakka)

5.3 Muutoksen kokeminen

Haastatteluissa selvitettiin, mitä kukin haastateltava käsitti tuottavuudella, oliko se hänen mielestään yritykselle tärkeää ja pystyikö haastateltava mielestään vaikuttamaan tuottavuuteen. Haastattelun seuraavissa kysymyksissä selvitettiin haastateltavien asennetta työtehtäviin ja asenteiden muuttumista uuden konstruktion toteutusvaiheessa. Lopuksi tiedusteltiin haastateltavien mielipiteitä palkitsemisesta. Onko nykyinen palkkaus oikeudenmukainen? Millaista palautetta työtehtävistä on saatu? Haastattelurunko on liitteenä 3 ja haastattelut liitteenä 4.

Haastattelut on analysoitu kysymysryhmittäin käyttäen SWOT-nelikenttää: vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Taulukon vasen puoli sisältää myönteisen latauksen ja taulukon oikea laita kielteiset kommentit ja toimintaa uhkaavat tilanteet. Kuhunkin taulukkoon on tiivistetty haastattelujen kommenttien keskeinen sanoma. Taulukoissa on otteita haastatteluista, jotka kuvaavat värikkäimmin haastateltavien kommentteja. Nelikenttäänalyysin kaikkien taulukoiden yhteenveto ja pohdinta on tutkimuksen johtopäätökset pääluvun luvussa ”6.3 Muutoksen kokeminen”.

Haastattelun tuottavuutta sivuavat kysymykset (taulukko 13, s. 66) olivat: kuvaile, mitä tuottavuus tuo sinulle mieleen, pidätkö tuottavuutta tärkeänä yrityksemme menestyksen kannalta, mitä sinä mielestäsi voisit tehdä tuottavuuden parantamiseksi ja onko sinulle aikaisemmin selvitetty tuottavuuden käsitettä? Kyse oli tuottavuuden käsitteen mieltämisestä ja sen tunnettavuudesta.

Taulukko14 (s. 67), nelikentässä hahmotellaan haastateltavien käsitystä työsuorituksesta niin omalta kuin tiimin kannalta. Kysymykset olivat: millainen on mielestäsi hyvä työsuoritus, pystytkö mielestäsi hyvän työsuoritukseen, millaista työsuoritusta oletat tiimin odottavan sinulta ja onko nykyinen tehtävässäsi mielekäs?

TAULUKKO 13 Tuottavuus käsitteenä.

| | |
|--|---|
| <p>Vahvuudet:</p> <p>Tuottavuus koettiin yritykselle tärkeäksi.</p> <p>Haastateltujen kommentteja:</p> <p>” No se on elinehto tietenkin”</p> <p>” No se on suorastaan elinehto. Semmonen yritys, jolla ei ole kunnollista tuottavuutta, ei hän se voi toimia kovin pitkälle.”</p> <p>” No tuottavuus tota noin, se on niin kuin yksi niistä tärkeimmistä pilareista. Se, että yrityksen viivan alle jää hyvä tulos, niin jos jokainen tekee työnsä tosi hyvin, niin hyvin kun ossaa, kehittää omaa työtään ja tapoja ja menetelmiä.”</p> | <p>Heikkoudet:</p> <p>Tuottavuuden käsitettä ei ole selvitetty tiimin jäsenille, joskin tiimin asenne on myönteinen.</p> <p>Haastateltujen kommentteja:</p> <p>” No, tulee kyllä vähän tämä tehokkuus mieleen, tehokkaasti pystytään tuottamaan, jalostamaan näitä raaka-aineita, mitä tulee. Siitä tulee tää tuottavuus”</p> <p>” En minä ihan varma oo, onko sitä sillä tavoin käyty läpi, mutta kyllä on oletettu, että ne tietää sen, mitä tuottavuus on.”</p> |
| <p>Mahdollisuudet:</p> <p>Tiimin jäsenillä on myönteinen asenne tuottavuuteen ja innovaatioiden merkitys korostuu.</p> <p>Haastateltujen kommentteja:</p> <p>” Tekemällä aloitteita ja tuota olemalla tehokas muutenkin kaikissa tekemisissään ja yrittää avustaa muita työntekijöitä tai tiimin jäseniä paremminkin, yrittää auttaa heitä mahdollisimman paljon, että he selviytyvät omista töistään, minusta siinä silloin paraiten onnistutaan.”</p> <p>” Mahdollisimman paljon hyvänlaatuista tuotetta edulliseen hintaan, elikkä vähillä kustannuksilla tuotettua tuotetta”</p> <p>” No, on aktiivisesti ainakin mukana siinä, ettei oo juntti.”</p> <p>” No työmenetelmiä parantaa ja ennen kaikkea saaha joku järkevä ratkaisu tuohon tulospalkkaukseen, koska se tuntuu olevan semmonen pullonkaula tässä tuottavuuden parantamisessa tässä talossa.”</p> | <p>Uhat:</p> <p>Tuottavuustietoisuutta ei koeta tärkeäksi.</p> <p>Haastateltujen kommentteja:</p> <p>”Kai siitä puhuttu on, mutta se on tainnu mennä toisesta korvasta läpi ja .”</p> |

TAULUKKO 14 Työsuoritukset.

| | |
|---|---|
| <p>Vahvuudet:</p> <p>Tiimi on ottanut lisää vastuuta muutosprosessin aikana.</p> <p>Haastateltujen kommentteja:</p> <p>” Sanotaan, että tiimit on ottanu vastuuta, jos nyt puhutaan koko tästä meidän yrityksestä, niin työkuorma on pudonnu muutama vuosi sitten kovasti, koska tiimit otti vastuuta. Minun ei tarvinnu jatkuvasti niihin päivittäisiin hommiin puuttua, tiimit huolehtii niistä ja tillaa tavaraa ite ja.”</p> <p>” On, kyllä on joo. Minä oon ollu ainakin neljässä eri työvaiheessa, niin kyllä minä tykkään, että mulla on oikein hyvä homma. Se on vaihteleva ja monipuolinen, saa tehdä monenlaista hommaa ja sitte omat työt kerkiää tehdä, nii sitte voi auttaa muita. Kyllä minä koen sen erittäin mielenkiintoisena.”</p> | <p>Heikkoudet:</p> <p>Tehtävät mielletään muuttumattomiksi. Ei nähdä muutoksien mahdollisuutta.</p> <p>Haastateltujen kommentteja:</p> <p>” No sitä, että minä hoidan sen työhommani siinä putken toisessa päässä, se on rajattu tämä työsektori, että se tuota on aika heleppo hoitaa tiimin kannalta mielekkäästi.”</p> |
| <p>Mahdollisuudet:</p> <p>Tiimiltä ja sen jäseniltä odotetaan tukea työtehtävien suoritukseen.</p> <p>Haastateltujen kommentteja:</p> <p>”Siihen auttaa tiimin yhteistyö ja muittenkin tiimien. Se on tavallaan semmonen, joka koostuu jokaisen osasuorituksista. Semmosena minä on sen kokemu ja yleensäkin sitten aina aikaisemmin tehtyjen virheitten välttämiseksi.”</p> <p>” Kyllä, ei kai siinä mittää estettä oo. Porukka on mahdollista.”</p> | <p>Uhat:</p> <p>Työnantajan ja tiimin jäsenten erilaiset odotukset.</p> <p>Haastateltujen kommentteja:</p> <p>” En määhä sitä tiijä. Työnantajalla on nii isot odotukset, että tiimissä se tasanen suoritus, siitä ei sitte passaa kovin paljoa pylykällä ylöspäin.”</p> <p>” Mut kyllä se, jos hyvän työsuorituksen tekee, niin siinä pitäs olla tyytyväinen työsuorittajan ja työnantajankin ja molemmiin puolin tyytyväinen siihen, kun ollaan hyvin tehty.”</p> <p>” Minä oon saanu hyvää palautetta ja huonoa palautetta. Minulle on sanottu suoraan, että älä me tekkee mittää semmosta alotetta, mikä lissää valmistuvien putkien määrää. Minusta se on sanottu, piä siitä kiinni. Mutta sitte on kyllä muute ihan hyvin. Ne sano, että se lissää heijän työmäärää niin paljon. Semmosta on sanottu.”</p> |

Taulukon 15 (s. 70) kysymykset käsittelevät uuden konstruktion käyttöönottoa. Millainen vaikutus sillä on ollut henkilökohtaisiin tehtäviin ja millainen käsitys haastateltavilla on tiimin suorituskyvystä. Kysymykset olivat: miten työsi on muuttunut viime vuoden aikana, onko muutos mielestäsi ollut myönteinen vai kielteinen, teetkö mielestäsi sitä, mitä sinun todella pitää, jotta tiimisi suoriutuu tehtävästään tehokkaasti ja miten uskot tiimin työtuloksen kehittyvän jatkossa?

Muutokseen liittyvät oikeudenmukainen palkkaus ja palaute. Tiimin jäsenen saama palaute voi olla tiimin ulkoa tulevaa tai tiimin sisäistä. Palkkauksen tulee tukea käytettäviä työmenetelmiä. Taulukko 16 (s. 71) kysymykset olivat: miten normiajan ylittävää työtulosta mielestäsi tulisi palkita, koetko palkkauksesi oikeudenmukaiseksi suhteessa työmäärään ja millaista palautetta olet saanut työsuorituksestasi?

TAULUKKO 15 Kokemukset uudesta konstruktiosta.

| | |
|--|---|
| <p>Vahvuudet:</p> <p>Tuotanto on lisääntynyt.</p> <p>Haastateltujen kommentteja:</p> <p>” On, työvauhti on lisääntynyt. Minulla on sellainen käsitys, että valmista tavaraakin on tullu ja laatukaan ei ole kärsinyt yhtään siitä. Minulle on muodostunu semmoinen kuva, että työvauhti on lisääntynyt ja valmista tavaraa on tullu enemmän.”</p> | <p>Heikkoudet:</p> <p>Muutosprosessi on selkeästi kesken. Haastateltujen kommentteja:</p> <p>”No keskenhä se on ja pahasti, siitä ei o peästy alakuunkaan, mutta toivotaan ainakin, että se jatkuu, mutta tähän on paha asettaa semmosia vanhoja perinteisiä tapoja, ne on juurtunu syväle että aletaan ajattelemaan vähän selevemmin.”</p> <p>”No ei ainakaan hirveän ratkasevasti. Uusia tehtäviä voa on tullu aina lisseä.”</p> <p>” No hyvin vähän on muuttunu, ei ole mitään uusia työmenetelmiä tullut eikä sen kummempia, se on suurin piirtein samaa.”</p> |
| <p>Mahdollisuudet:</p> <p>Tiimillä on myönteinen asenne uuteen konstruktion ja ratkaisuehdotuksia.</p> <p>Haastateltujen kommentteja:</p> <p>”No ei siinä periaatteessa kovin paljo muutoksia ole, vaikka oisin toivonu, että olis tullu muutoksia enempi, pikkusen on vauhti noussu, mutta ei siinä oikeastaan muuta. Tehtäviä ois voinu jakkaa vähä enempi, mutta se on vähä tyssäntynyt.”</p> <p>”No kyllä varmaan, jokkainen tehtävähä on tärkeä. Jokkaisella on oma hommasa, mutta niitä vois jakaa vähä noita hommia enempi, varsinkii jos ruvetaan tekkeen nopeempaan tahtiin, osittain, jos mahdollista.”</p> <p>” Kyllä se kehittyy. Minulla on semmoinen vankka usko, että kehittyy. Siinä täytyy koko ajan tehdä parannuksia ja muutoksia tähän vanhoihin menetelmiin ja uusia laitteita ja välineitä mitä tarviihte, nii aina</p> | <p>Uhat:</p> <p>Tiimin ja työnantajan käsitykset prosessin kehittämistä eivät vastaa toisiaan.</p> <p>Tiimin jäsenten ikääntyminen.</p> <p>Haastateltujen kommentteja:</p> <p>” En tiijä, mitä se työnantaja keksii.”</p> <p>” Onhan täällä, nyt on sitten kyllä vähän tuo ilimapiiri kärsiny, että on vähä huono henki, välillä vaikeata työskennellä. Kyllähän sen on mahollisuus parantua joskus, toivottavasti tuo on väliaikaista vain.”</p> <p>” Se on vähän varmasti vaikea kysymys, koska meillähän on keski-ikä aika korkea, että siellä on osittain urauduttu siihen työhön ja miten tehään sitä työtä ja meidän keski-ikä on korkea ja nyt ennen kuin saahaan sitä keski-ikää nousemaan, saahaan porukkaa sinne töihin, niin se voi olla vaikeeta.”</p> <p>” Lähtee. Se tahtoo olla meilläkin, kun tullee nuoria kaveria, niin lähtee tavallaan ajattelemaan omilla aivoillaan, mitä vois tehdä ja miten nopeasti sitä vois tehdä. Siitä se tulee se ongelma, että nämä vanhemmat miehet sanoo, miten ne pelisäännöt miten täällä niinku tehään. Ja ei niinku anna niitten tavallaan lähteä tekemään. Mikä toisaalta vois olla ihan rikastuttava asia, että hyväksyttäis, vaikka niitä vanhempia työntekijöitä ei itseänsä kiinnostaiskaan, että hyväksyttäis se, että tämä on minun työ ja minä hoidan sen.”</p> <p>kehittää. Kyllä minä oon sitä mieltä, että takaraja ei ole tullu vastaan.”</p> |

TAULUKKO 16 Palkitseminen.

| | |
|---|---|
| <p>Vahvuudet:</p> <p>Tuntityön palkkaus mielletään oikeudenmukaiseksi.</p> <p>Haastateltujen kommentteja:</p> <p>” Ainakin näissä tuntihommissa ei minulla ole valittamista. Ainoa on tuo hiekkapuhalluskoneen hoito, jos sais jonkinlaisen semmosen likasentyönlisän, niinku euro päivässäkin riittää. Se on niin älyttömän likanen homma, ison koneen sen kopin puhdistaminen ja sitten näitten pölyisten säkkien vaihtaminen. Se voi olla ainakin semmosen, ainakin tämä Rautiaisen Antti usein on puhunu, että siinä ois semmosen asia.”</p> <p>” Nythän se tällä hetkellä, kun on tehty ihan laiskaan tuntitahtiin, mutta sitte jos vauhti kivistyy, nii pitää sitte taas erilailla.”</p> | <p>Heikkoudet:</p> <p>Annettu palaute koetaan negatiivisena.</p> <p>Haastateltujen kommentteja:</p> <p>” No, ei positiivista ainakaan, enempi negatiivista on tullu.”</p> <p>” No harvoin, kielteistä normaalisti tulloo enemmän.”</p> <p>” Se tulloo äkkiä, kun suven tekköö, ni palaute.”</p> |
| <p>Mahdollisuudet:</p> <p>Palkitseminen voi olla muutakin kuin rahapalkkaa.</p> <p>Palkitsemisjärjestelmän kokonaisvaltainen kehittäminen.</p> <p>Haastateltujen kommentteja:</p> <p>” No rahahan se ensimmäinen vaihtoehto on tietysti. Kyllähän sitä jos yhteisesti päästään sopimukseen neuvottelulla, niin sehän on ihan hyvä. Se on niinku tasapuolisin konsti tuo raha. Joku matka tai messukäynti, ni se ei kaikille sitte sovellukaan. Rahna kelepaa kaikille. Kyllä se palkitseminen, ei se aina tavii olla sitä materiaa, että sehän voi olla pomon kiitos, että tää meni hyvin. Sekin on osa palkitsemista.”</p> <p>” No tuota ni sen pitäs entistä enemmän kytkeä siihen tulospalkkaussysteemiin, se sais vauhtia siihen hommaan. Selevät systeemit siihen.”</p> | <p>Uhat:</p> <p>Palkkausjärjestelmä ei tue tuottavuutta.</p> <p>Haastateltujen kommentteja:</p> <p>” No sopia ne urakat pitemmälle ajalle. Jos täällä on jatkuvasti kovasti töitä, niin niitä voisi tehdä jonkinlaisella urakallakin. Jos niitä ei ole koko ajaksi, niin ei, mutta silloin kun on täysi tuotantokapasiteetti päällä, niin silloin tulospalkkaus ehdottomasti toimimaan ennen kuin sesonki alakaa, ettei sitä tapella sitten kun pitäis töitä tehdä.”</p> |

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä pääluvussa tarkastellaan saavutettuja tuloksia ja verrataan niitä aikaisempaan keskusteluun, jota on käyty tutkimuksen 2. pääluvussa (Tuottavuus, tiimityö, sisäinen yrittäjyys ja oppiva organisaatio) sekä 3. pääluvussa (Sovellusympäristö). 5. pääluvussa (Tulokset) löydöksiä tarkastellaan kokonaisuutena ja niitä verrataan empiirisiin tutkimuskysymyksiin, jotka on esitelty luvussa 4.6 (Empiiriset tutkimuskysymykset).

6.1 Sisäisen yrittäjyyden muutos konstruktion aikana

Tutkimuksen yhtenä päämääränä oli tutkia, oliko tiimissä tapahtunut havaittavaa sisäisen yrittäjyyden tilan muutosta ja voisiko se vaikuttaa tuottavuuteen. Empiirinen tutkimuskysymys oli:

Tutkimuskysymys onkin, mikä on tiimin sisäisen yrittäjyyden tilan muutos helmikuun 2003 ja elokuun 2003 välillä?

Voidaanko tilanmuutoksella selittää tuottavuuden muutosta vanhan ja uuden valmistuskonstruktion välillä?

Tutkimuksessa selvitettiin sisäisen yrittäjyyden osa-alueisiin (organisaatioilmapiiriin, organisaatorakenteeseen, johtamiskäytäntöön ja ohjaus- ja palkitsemisjärjestelmiin) liittynein kysymyksiin tiimin ilmapiirin muutosta. Uuden konstruktion kehitys 18 metrin putkijalalle sitoo yhteen toiminnan kehittämisen osa-alueita kuten organisaation- toimivuus, organisaatioilmapiiriä ja sisäisen yrittäjyyden mahdollisuuksia. Peltonen & Ruohotie (1989, 69) korostavat, ettei yritys voi menestyksekkäästi viedä useita kehityshankkeita eteenpäin yhtäaikaan, vaan jo kahden sisäiseen tehokkuuteen liittyvän ohjelman läpivienti on saavutus.

Lomakekyselyssä selkeimmin erottuivat ilmapiiri-osiossa väittämä ”Työni antaa mahdollisuuden itseni kehittämiseen”. Sen keskiarvo kohosi 0,98 yksikköä. Keskiarvo on tosin edelleen vain 2,31. Koironen (1993, 124) viittaa sisäisen yrittäjyyden määrittelyssään ihmisen mahdollisuuden toteuttaa itseään entistä vapaammin. Selkeän myönteisen arvostuksen keskiarvolla 3,15 sai johtamiskäytäntö/arvostukset-osion väittämän ”Olen ylpeä

saadessani olla tämän yrityksen palveluksessa”. Keskiarvon muutos +1,15 yksikköä kuvastaa edelleen Koirasenkin (1993, 132) esille tuomaa sisäisen yrittäjän sitoutumiseen toimintaan ja organisaatioon. Peltonen ja Ruohotie (1987, 39) korostavat arvostuksen ja itsetunnon vaikutusta työmotivaatioon ja sitä kautta työn tuloksiin. Usko yrityksen menestykseen jatkossa näkyy väittämän ” Mielestäni tämä yritys tulee menestymään jatkossakin” saaman keskiarvon kohoamisena +0,98 yksikköä selkeästi myönteiseen arvoon 3,31. Negatiivisemmin koettiin oppimismahdollisuudet: väittämä (”Minulla on hyvät mahdollisuudet opetella kaikkia tiimissäni suoritettavia töitä. ”) sai -1 keskiarvon pudotuksen 3:een. Strömmer (1999, 99) korostaa johdon roolia oppimista tukevassa avoimessa vuorovaikutus-ilmapiirissä. Johdon tulee osallistua toiminnan analysointiin sekä osallistua konkreettisesti kehittämistoimiin. Oppivan organisaation johtajan tulee olla palveleva johtaja.

Kaikkiaan lomakekysely tuotti 21 kohonnutta keskiarvoa, 2 muuttumatonta ja 11 laskeutunutta keskiarvoa. Tuloksissa tulee kiinnittää huomio siihen, ettei vastaajaryhmä ollut sama helmikuun 2003 ja elokuun 2003 kyselyissä, vaan elokuun 2003 kyselyssä suurin osa vastaajista oli määräaikaaisessa työsuhteessa.

Uuden konstruktion syntyyn liittyneen havainnoinnin aikana voitiin todeta sisäiselle yrittäjyydelle tyypillisiä toimintatapoja, kuten tiimiläisten omat ehdotukset työprosessin muutokseen ja osallistuminen yleensäkin prosessiin kehittämiseen liittyvän toimintaan. Koiranen (1993, 123) liittää sisäisen yrittäjyyden luovuuden, innovoinnin, käyttöön.

Haastatteluissa esiin nousi hyvin sisäistä yrittäjyyttä tukeva kommentti: ”Hyvin äkkiä minullekin, minä koen jonkun työn, että se käy hitaasti ja vaivalloisesti, rupean miettimään miten tämän vois ratkaista ja tehdä nopeammin. Onko se synnynnäistä laiskuutta, vai mitä se on?”. Kommentti kuvastaa hyvin lähtökohtaa innovaatioiden synnylle. Se vastaa mielestäni mainiosti Druckerin (1999, 62) esittämää prosessin tarpeista lähtevää innovaation syntyä. Tarve kohdistuu tehtävään, ei pelkästään tilanteeseen tai siitä syntyneeseen olotilaan; työ pitää tehdä.

Tuloksista voidaan päätellä sisäisen yrittäjyyden varovaisen myönteinen vaikutus uuden konstruktion syntyyn.

6.2 Tuottavuuden muutos

Tuottavuuden kehittäminen oli koko uuden konstruktion peruslähtökohtana. Case-yrityksessä oli seurattu työn tuottavuutta asteikolla tuntia/metri. Yrityksellä oli käytössään myös muita läheisesti tuottavuuteen liitettäviä mittareita, kuten toimitusvarmuus ja järjestysindeksi. Hannulla (1999, 22) oli havainnut Suomen metalliteollisuuden liittyneessä tuottavuustutkimuksessa käytetyn vastaavia mittareita. Case-yritys toteuttaa toimialallaan lähinnä kustannusjohtajuuden strategiaa. Strategiaan liittyy arvoketjun, tuotteen suunnittelun, valmistamisen, markkinoinnin ja jakelun analysointi. (Porter 1991, 54.) Case-yritys on ohentanut organisaatioitaan valitsemalla toimintamalliksi tiimityöhön pohjautuvan organisaation. Yritys pyrkii saamaan paremman kilpailuedun suhteessa muihin toimialan yrityksiin kehittämällä edelleen kokonaistuottavuutta: materiaalitointa ja pääoman tuottavuutta. Tässä tutkielmassa tuottavuuden tarkastelu on kuitenkin rajattu työn tuottavuuden tarkasteluun.

Porter (1991, 129–130) liittää arvoketjun määrittämiseen yrityksen oppimisen tarkastelun ja kapasiteetin käyttöasteen tarkastelun. Oppimisen tarkastelu silloin kun se liittyy tuotantoon, ei tule rajoittua vain työvoimakustannusten tarkasteluun, vaan siinä on otettava huomioon tuotantoedellytykset. Käyttöaste tulee mitoittaa mahdollisimman tasaiseksi. Case-yrityksen panostukset työn tuottavuuden kehitykseen ja sisäiseen yrittäjyyteen tukevat tuotantoedellytyksiä ja tasaavat sesonkikauden maksimikapasiteetin tarvetta.

Niittykangas (2002, 15) asemoi yrityksen ympäröivään toimintaympäristöön ja korostaa innovatiivisuudelle myönteisen ympäristön merkitystä. Drucker (1999, 127) liittää innovaatiot asiakkaiden käyttäytymisen muuttumiseen tai valmistusprosessin tarpeisiin. Innovaatio syntyy markkinoiden tarpeeseen. Innovaatioiden syntyminen vaatii ihmisiä, joilla on riittävä tietämys ja joille on tarjolla haastavia tehtäviä

Uusi tuottavuutta tukeva konstruktio on lähtöisin kilpailuedun tavoittelusta ja asiakkaista, jotka vaativat yhä nopeampia toimituksia. Saavutetut työntuottavuuden mittaustulokset ovat hyvin linjassa Peltosen ja Ruohotien (1987, 46–47) kokoaman aineiston kanssa, jossa on verrattu palkkaustavan muutoksen vaikutusta saavutettuun työtulokseen. Työn tuottavuuden on todettu nousseen 25–45 % siirryttäessä aikapalkkauksesta suorituspalkkaan. Peltonen ja Ruohotie raportoivat Ruotsissa suositettua tutkimusta, jossa oli seu-

rattu 73 työpaikalla tapahtuneita muutoksia tuottavuudessa, ilmapiirissä, laadussa ja pois-saoloissa. Kiinteästä palkasta palkkiopalkkaan siirryttäessä tuotannon tehokkuus oli noussut 30–40 %, laatutaso ei muuttunut merkittävästi, työpaikan ilmapiiri parani ja pois-saolot vähentyivät.

Empiiriseen tutkimuskysymykseen saatiin selkeä vastaus:

Mikä on valmistusajan muutos aikaisemman työprosessin ja uuden konstruktion välillä?

Uusi konstruktio lisäsi työn tuottavuutta mittakohtaisesti 0–45 %, keskiarvon ollessa 23 %. Muutos vastaa Peltosen ja Ruohotien (1987) raportoimia aikaisempia tutkimuksia. Heidän aineistonsa on tosin melko vanhaa (peräisin 1980-luvulta) ja nykyisin käytetyn tiimipohjaisen toimintamallin tulokset olisivat oikeampi vertailupohja. Saavutettu tuottavuuden muutos ei ole prosessin maksimisuorituskyky, vaan valmistusprosessissa on mahdollisuus hetkellisesti sopivilla palkkiokannustimilla ja työn kehittämisellä saavuttaa parempia arvoja.

Tuottavuuden muutos vastaa selkeästi työnantajan odotuksia tiimitoiminnan taloudellisesta vaikutuksesta. Skyttä (2000, 11) on korostunut tiimeiltä odotettavan yhä parempaa tuotos/panos suhdetta – tuottavuutta. Katzenbach ja Smith (1994, 195) toteavat mittavien suoritushaasteiden ruokkivan tiimejä tehokkaimmin. Tiimeissä on pohjimmiltaan kyse tuloksista ja tulosten tulee vastata yrityksen kokonaistavoitteita, sillä muuten tiimien kokonaisvaikutus jää vaatimattomaksi. Johdon tehtävä on asettaa riittävän laaja haaste, mutta samalla tukea tiimiä tavoitteiden saavuttamisessa. Mahdollisuus näyttää kykynsä saa ihmiset toimimaan. Katzenbach ja Smith. (1994, 213-215.)

6.3 Muutoksen kokeminen

Työyhteisön kehittäminen on Peltosen ja Ruohotien (1991, 95) mukaan prosessi, jossa johtamismenetelmät, organisaation ilmapiiri, työmotivaatio ja työsuoritustentaso liittyvät toisiinsa. Muutoksen hallinnassa Peltonen ja Ruohotie (1991, 98-99, Deal & Kennedy 1983, 184-191) pitävät keskeisinä yhteisymmärrystä, keskinäistä luottamusta, riittävää koulutusta, riittävää aikaa omaksua muutos ja kannustusta. Yhteisymmärrys ja luotta-

mus vaativat toteutuakseen oikeanlaisen ilmapiirin, jota ei voida luoda hetkessä vaan se on pitemmän prosessin tulos. Mikäli yrityksessä tai tiimissä on sisäisen yrittäjyyden ilmapiiri, ihmiset ovat sitoutuneita ja auttavat toinen toistaan (Koiranen 1993, 123). Koulutukseen tulisi liittyä Strömmerin (1999, 178–183) mukaan luontevasti työryhmän tai tiimin toimintaympäristöön ja sillä olevan hiljaisen tiedon ja täsmällisen tiedon siirtoon ja sisäistämiseen. Kannustavassa johtamisessa tavoitteena on tuottavuuden kasvu ihmisten avulla, eivätkä inhimillisuus ja tehokkuus ole toistensa vastakohtia (Peltonen & Ruohotie 1991, 194).

Tutkimuksen haastattelu osuudella arvioitiin empiirisen tutkimuskysymyksen: Muutoksen kokemisen ja tuottavuuden käsitteen mieltämiseen, tilaa uuden konstruktion synnys-sä. Haastattelut olivat luontevia ja niissä korostui lähinnä kaksi aihetta:

- Yksimielisyys tuottavuuden merkityksestä
- Uuden konstruktion käyttöönoton keskeneräisyys

Tuottavuuden merkitys:

”Totta mooseshan se on kaikkien etu, että hommat männöö hyvin joka suuntaan, ei kai tuo nyt kielteinenkään oo.”

Lausahdus on selkeä osoitus kokonaisnäkemyksestä.

Keskeneräisyys:

”No keskenhä se on ja pahasti, siitä ei o peästy alakuunkaan, mutta toivotaan ainakin, että se jatkuu, mutta tähän on paha asettaa semmosia vanhoja perinteisiä tapoja, ne on juurtunu syvälle että aletaan ajattelemaan vähän selevemmin”.

Lausunto kertoo prosessin kokonaistilan ja sisältää samalla selityksen, miksi muutos vie aikaa, mutta sisältää uskon kehitykseen.

Kannusteiden ja oikeamukaisen palkkauksen tarpeellisuus korostui uuden konstruktion käyttöönoton yhteydessä. Strömmer (1999, 287) asettaa pelkän palkan motivoivan vaikutuksen kyseenalaiseksi silloin, kun henkilö on tyytymätön työhön sinällään. Tosin tulospalkkauksella on saavutettu selkeää tuottavuuden nousua, mutta toimiakseen oikeuden-

mukaisesti tulospalkkauksen perusteiden tulee olla kunnossa ja organisaatio vakiintunut sekä kehitysprojekti saatettu loppuun. (Peltonen & Ruohotie 1991, 49.)

Haastatteluissa tuli esiin huolestuttavina seikkoina työilmapiirin heikkeneminen ja työnantajan ja tiimin tavoitteiden ristiriitaisuus.

Ilmapiiri:

” Onhan täällä, nyt on sitten kyllä vähän tuo ilmapiiri kärsiny, että on vähä huono henki, välillä vaikeata työskennellä. Kyllähän sen on mahdollisuus parantua joskus, toivottavasti tuo on väliaikaista vain.”

Lausunto kuvastaa hyvin Strömmerinkin (1999, 63) esittämää ilmapiirin syntyyn vaikuttavaa ihmisten välistä vuorovaikutusta. Vuorovaikutus on vahvasti tunteiden pelikenttää. Ilmapiirillä on vaikutusta työmotivaatioon, työtyytyväisyyteen ja työn tuloksiin. Ilmapiiri vaikuttaa siihen, miten palkitsevana työ koetaan. (Ruohotie & Honka 1999, 120.)

Tavoitteiden ristiriita:

” Minä oon saanu hyvää palautetta ja huonoa palautetta. Minulle on sanottu suoraan, että älä me tekkee mittää semmosta alotetta, mikä lissää valmistuvien putkien määrää. Minusta se on sanottu, piä siitä kiinni. Mutta sitte on kyllä muute ihan hyvin. Ne sano, että se lissää heijän työmäärää niin paljon. Semmosta on sanottu.”

Lausunto on huolestuttava ja heijastaa myös tiimin sisäistä ristiriitaa. Katzenbach ja Smith (1994, 195) ovat havainneet yrityksen suoritusmoraalin ja tiimien suoritusmahdollisuuksien välillä yhteyden. Yrityksessä esiintyy politikointia, reviiirajattelua, joka heijastuu koko organisaatioon ja heikentää tiimien suoritusmahdollisuutta. Mielestäni vastaavaa voi esiintyä tiimin sisällä ja sekin vaikuttaa tiimin suoritusmahdollisuuteen. Voimakkaat mielipidevaikuttajat saavat äänensä kuulolle helpommin kuin hiljainen enemmistö. Peltonen ja Ruohotie (1991, 81) viittaavat palautteen vaikutukseen yksilön tai ryhmän toimien tukemisessa. Japanilaisen ryhmän Matsui, Kauyama ja Onglatco tekemässä tutkimuksessa selvitettiin ryhmälle ja ryhmän yksilöille annetun kielteisen ja positiivisen palautteen vaikutusta. Päätelmänä oli, että ryhmä yltää parempaan tulokseen silloin, kun palaute annetaan siitä, kuinka hyvin ryhmä ja yksilöt ovat toimissaan onnistuneet. Ruohotie ja Honka (1999, 89) toteavat, ettei palaute johda aina toivottuun tulokseen.

Vastaanottaja voi tulkita palautetta väärin tai hän ei hyväksy palautetta. Nelikenttäanalyysissä on ryhmitelty haastattelujen vastauksia ja ne vaativat jatkoanalyysia. Johtopäätöksissä tulee kiinnittää huomiota siihen, kuinka havaittuja vahvuuksia voidaan edelleen kehittää. Havaitut heikkoudet ovat haaste tulevaisuuden kehitystyölle ja mahdollisuudet ovat vielä käyttämätöntä voimavaraa. Kartoitetut uhkat ovat olemassa, mutta niitä voidaan torjua. Havainnot antavat tiimille ja tukitoimille mahdollisuuden jatkaa kehitystyötä ja saavuttaa kaikin puolin hyvä toimintamalli.

Tiimi ei ole henkisesti hyväksynyt uuden konstruktion mallia, vaikka numeeriset tulokset tuntia/metri ja saavutettavat säästöt ovat selkeästi positiivisia ja tiimi on yksimielinen tuottavuuden merkityksestä. Työtä uuden konstruktion loppuun saattamiseksi tulee edelleen jatkaa, ja koko tiimin tulee sisäistää uusi toimintamalli.

6.3 Lopuksi

Tutkimuksen tavoitteet toteutuivat ja kaikkiin empiirisiin tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset. Tuottavuuden numeeriset arvot ovat selkeitä, mutta kvalitatiiviset havainnot sisäisen yrittäjyyden ilmapiirin vaikutuksesta tuottavuuteen ja etenkin muutoksen kokeminen nostavat esille uusia kysymyksiä: Miten nykytilasta tulee jatkaa? Onko ilmapiiri edelleen kehitykselle myönteinen? Uusi konstruktio antaa selkeän mallin, kuinka tuottavuutta on kohotettu, mutta jättää avoimeksi tiimitoiminnan inhimillisen puolen.

Työyhteisön tutkiminen ja siihen liittyvä aikaisempi keskustelu antavat mahdollisuudet uusien tutkimusten tekoon. Tutkielmassa käyty aikaisempi keskustelu on rajattu tuottavuuden näkökulmaan, sillä käsitteet sisäinen yrittäjyys, tiimitoiminta ja motivaatioteoriat ovat laajoja ja mahdollistavat useita eri näkökulmia. Tutkielman aikajänne oli yksi vuosi, ja koko toimintaprosessiin on liittynyt usean henkilön työpanos. Haluan kiittää kaikkia mukana olleita henkilöitä heidän panoksestaan uuden konstruktion syntyyn.

LÄHTEET

- Alasaarela, M.1998. Verkottuneen pk-yrityksen tuloksellisuuden mittaaminen - Case KO-SE-SA. Saarijärvi: Gummerus Oy.
- Alstom-konsernin esittely. 2004. Saatavilla [www-muodossa < URL http://www.alstom.com/static/html/acom-AGF_NavPage-NavPage_Home_1035467943913.html>](http://www.alstom.com/static/html/acom-AGF_NavPage-NavPage_Home_1035467943913.html) .25.1.2004.
- Autio, E.1999. Nopeasti kasvavien teknologiayritysten menestysstrategiat. Teoksessa Strateginen yrittäjyys. Helsinki: Kauppakaari Oyj. 100-119.
- Binks, M &Vale, P.1990. Entrepreneurship and Economic Change. Maidenhead: Magraw-HILL Book Company (UK) Limited.
- Burgelman, R. 1984. Desings for Corporate Entrepreneurship in Established Firms. California Management Rewiev. Vol 26(3), 154-166.
- Chen, G. & Klimoski, R. 2003. The impact of expectations on newcomer performance in teams as mediated by work characteristics, social exchanges, and empowerment. Academy of Management Journal, Vol. 46 Issue 5, 591-607.
- Carrier, C. 1996. Intrapreneurship in Small Business: An Exploratory Study. Entrepreneurship Theory and Practice 21(1), 5-20.
- Danridge, T & Johannisson, B. 2002. Entrepreneurs and their networks as seen through the emerging theories of complexity. Yril 41Yrittäjyden ja liiketoiminnan edistäminen. 172-179. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. (Saatavilla ainoastaan seminaarien yhteydessä.)
- Drucker, P. 1999. Management Challenges for the 21st Century. Maarit Tillman.(2000).Juva: WSOY .WS Bookwell Oy.
- Drucker, P. 1999. Innovation and Entrepreneurship : Practice and Principles. 2 Rev.ed. Great Britain: Biddles Ltd, Guilford and Kings' Lynn.
- Elinkeinoelämän tutkimuslaitos.2004. Etna: Ennusteryhmä. Suhdannenäkymät helmikuussa 4.2.2004. Helsinki
- E.ON.2004.Tiedote. Saatavilla [www-muodossa<URL http://www.eon.fi/suomi/e_on_finland/e_on_finland_oj/e_on_energie_ag/index.html>](http://www.eon.fi/suomi/e_on_finland/e_on_finland_oj/e_on_energie_ag/index.html).13.3.2004.
- Finnvera.2004. Toimialan tunnuslukuja. Saatavilla [www-muodossa< URL http://www.finnvera.fi/index.cfm?id=1483>](http://www.finnvera.fi/index.cfm?id=1483).10.3.2004

- Fortum.2004. Tiedote. Saatavilla [www-muodossa<URL
http://www.fortum.fi/document.asp?path=14020;14028;14029;14055;14219;14223;14230;14234;4722>](http://www.fortum.fi/document.asp?path=14020;14028;14029;14055;14219;14223;14230;14234;4722).13.3.2004.
- Gardenswartz, L & Rowe, A. 2003. Diverse Teams at Work Capitalizing on the Power of Diversity. Alexandria, Virginia: Society for Human Resource Management
- Halonen, O. 2001. Yhdessä Ykköseksi Luo kilpailukykyä henkilöstön avulla. Saarijärvi: Taletum Media oy.
- Hannula, M.2000. Käytännönläheinen tuottavuuden mittaaminen. Expident Total Productivity measurement.
- Hannula, M. 2000. Tavoitematriisi työkalu toiminnan kehittämiseen. Tampere: Tampereen color-offset.
- Hannula, M. 1999. Expident Total Productivity Measurement. Tampere University of Technology. Industrial Engineering and Management. Dissertation for the degree of Doctor of Technology.
- Hannula, M. 1998. Tuottavuudesta ja sen mittaamisesta. Teoksessa Tuottavuus tänään. Helsinki: Kauppakaari Oy, 24-29.
- Hannula, M., Luonteri, K.& Rautjoki, P.1995.Tuottavuuden mittaaminen ja analysointi metalliteollisuudessa.. Tampereen teknillinen korkeakoulu. Teollisuustalous.
- Heaton, W.E.1998. The Secret Strategy. Production and Inventory Management Journal, Vol. 39, Iss. 1. 78-80.
- Hernesniemi, H., Lammi, M. & Ylä-Anttila, P.1995. Kansallinen kilpailukyky ja teollinen tulevaisuus. Helsinki: Taloustieto Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2002. Tutki ja kirjoita.6.-8. painos Vantaa: Kirjayhtymä.
- Jouni Sakki Oy. 2004. Palkkakustannuksia vai lisäarvoa? Saatavilla [www-muodossa<URL http://www.jounisakki.fi/tunnusluvut/>](http://www.jounisakki.fi/tunnusluvut/).16.5.2004.
- Jutila, V., Järvelin, K., Kilpi, E., Kvist, H. & Paavilainen, K. 1999. Valtuutuksen aika. Tiimeillä parannusta prosesseihin. Jyväskylä: Gummerus Oy.
- Järvelä, A., Koivisto, T. & Poikela, E.2000. Oppiminen työssä ja työyhteisössä. Juva: WSOY.
- Karjalainen, T & Karjalainen, E. 2002. Six Sigma uuden sukupolven johtamis- ja laatumenetelmä. Hollola: Salpausselän Kirjapaino Oy.

- Kasanen, E., Lukka K., & Siitonen, A.1991.Konstruktiiivinen tutkimusote liiketaloustieteessä. Liiketaloudellinen aikakauskirja 40 (3). 301–327.
- Katzenbach, J.& Smith, D. 1993. The Wisdom of Teams – Creating the High-Performance Organisation. Maarit Tillman.(1994).Jyväskylä: Weiling& Göös Gummerus Oy.
- Suomen kilpailukyky ja toimintaympäristö – kansainvälinen vertailu. 2003. Kauppa- ja teollisuusministeriö: Elinkeino-osasto. Kauppa- ja teollisuusministeriön julkaisu 6/2003: Helsinki.
- Koen, P. 2000. Developing corporate intrapreneurs. Engineering Management Journal. June 2000.Vol 12. Issue 2, 3-7.
- Koironen, M.& Pohjansaari, T. 1994.Sisäinen yrittäjyys Innovatiivisuuden, laadun ja tuottavuuden perusta. Tampere: Konetuumat Oy.
- Koironen, M.1993. Ole yrittäjä Ulkoinen ja sisäinen yrittäjyys. Tampere:TT-kustannustieto Oy.
- Kyrö, P. 1997. Yrittäjyiden muodot ja tehtävä ajan murroksessa. Jyväskylän Yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta.Väitöskirja.
- Laukkanen, M.2001. Yrittäjyyden ja uuden liiketoiminnan jäljillä. Saatavilla www-muodossa <URL http://www.yrittajakoulu.com/yrittajyyden_oppia/dokumentit/preview.asp?docID=129&clsID=26>.6.3.2004.
- Lee, B. 1989. Productivity and Employee Ownership The Case of Sweden. Uppsala. Texgruppen i Uppsala AB.
- Lehtonen, R. 2002. Taloustiedolla tulosta. Helsinki: Taletum.
- Lukka, K. 2001. Konstruktiiivinen tutkimusote. Saatavilla www-muodossa <URL <http://www.metodix.com/showres.dll/fi/index>>.13.3.2004.
- Lukka, K. & Tuomela, T. S. 1998. Testattuja ratkaisuja liikkeenjohdollisiin ongelmiin: konstruktiiivinen tutkimusote. Yritystalous 4. 23–29.
- Luukkainen, O.& Wuorinen, J. 2002.Yrittävä elämänsenne Kasvaminen yksilönä ja yhteisönä. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Maliranta, M.1998. Suomen tehdasteollisuuden tuottavuus. Teoksessa Tuottavuus tänään. Helsinki: Kauppakaari Oy, 11-23.
- Miner, B. 1988. Organizational Behaviour performance and Productivity. State University of New York at Buffalo. Random House Inc.

- Moilanen, R. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Tampere: Kustannutusosakeyhtiö Tammi.
- Niemelä, S. 2002. Menestyvä yritysverkosto. Helsinki: Edita.
- Niittykangas, H. 2003. Yrittäjä ja yrityksen toimintaympäristö. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Julkaisuja 134/2003.
- Niittykangas, H. 2002. Kilpailukyvyistä kilpailumenestykseen. Julkaisussa Hannu Tervo 50 vuotta : kansantalous, aluekehitys ja työmarkkinat. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta, 11-25.
- Paljakka, M. 1999. Sisäinen yrittäjyys ja oppivaorganisaatio. Tapaustutkimus yhdessä yrityksessä ; Käsitteellinen ja empiirinen analyysi. Jyväskylän Yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Lisensiaattityö.
- Pihkala, T & Vesalainen, J. 1999. Mahdollisuus, visio ja innovaatio uuden liiketoiminnan taustalla. Teoksessa Strateginen yrittäjyys. Helsinki: Kauppakaari Oyj. 48-75.
- Pinchot, G & E. The End of Bureaucracy & The Rise of Intelligent Organization. 1996. Suom. M. Tillman. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Pinchot, G. 1986. Intrapreneuring. Why You Don't Have to Leave the Corporate to Become an Entrepreneur. New York. Harper & Row.
- Peltonen, M. 1986. Yrittäjyys. Keuruu: Otava.
- Peltonen, M & Ruohotie, P. 1991. Ihmisten johtaminen. Keuruu: Otava.
- Peltonen, M & Ruohotie, P. 1987. Motivaatio menetelmiä työhalun parantamiseksi. Keuruu: Otava.
- Porter, M. 1999. Klusterit ja uusi kilpailun taloustiede. Fakta 1/1999. 23-33.
- Porter, M. 1993. Competitive Strategy. Suom. T. Väisänen. Helsinki: Rastor.
- Porter, M. 1991. Competitive Advantage - Creating and Sustaining Superior Performance. Suom. M. Tillmann. Jyväskylä: Gummerus.
- Rantala, O. 2003. Tuotekehitys, tuotannon laadun paraneminen ja tuottavuus. Suhdanne, 2. 89-95.
- Rantala, O. 2001. Alueelliset talousnäköymät 2001-2005. Saatavilla [www-muodossa <URL http://www.etla.fi/finnish/forecasts/forecast/pdf/alue011.pdf >](http://www.etla.fi/finnish/forecasts/forecast/pdf/alue011.pdf). 2.3.2004.
- Rautaruukki, 2004. Osavuosisikatsaus 1.1-31.3.2004. Saatavilla [www-muodossa <URL](#)

http://www.rautaruukki.fi/rr_web/rr_icc.nsf/allByID/F196E3D293E93CAF C2256E82003E6FFB?OpenDocument&lang=2:dt=a:>.10.5.2004.

- Rissanen, R., Sääksi, K. & Vornanen, J. 1996. Uudistuvat organisaatiot – käsikirja organisaatioista ja henkilöstöjohtamisesta. Pieksämäki. Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu.
- Ruohotie, P & Honka, J. 1999. Kannustava johtaminen. Helsinki: Edita.
- Sarala, A & U. 1996. Oppiva organisaatio oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Skyttä, A. 2000. Tiimitys ja sen läpivienti Matkalla kohti matalampia organisaatioita. Helsinki: Otava.
- Smith, P.A. & Anderson, W.D.1993.Employee Empowerment: A Case Study. Production and Inventory Management Journal. Alexandria: Third Quarter 1993. Vol. 34, Iss. 3, 45-49.
- Spiik, K-L.1999. Tiimitystä voimaa. Porvoo: WSOY.
- Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.
- Suojanen, U.1999. Empowerment-käsitteen määrittelyä ja valtaistamisprosessin perusteita Saatavilla www-muodossa <URL <http://www.metodix.com/metodi/ulla/empowerment.htm> >.23.1.2004.
- Suomen Kaukolämpö ry. 2002. Vuosikertomus. Saatavilla www-muodossa <URL <http://www.energia.fi/attachment.asp?Section=417&Item=4903>>.2.3.2004
- Suomen Kaukolämpö ry. 2004. Lehditötiedote. Saatavilla www-muodossa <URL <http://www.energia.fi/page.asp?Section=401&Item=8103>>.2.3.2004
- Suorsa, O. 1990. Teollisuusyrityksen tuottavuuden mittaaminen ja siihen liittyvä kannattavuuden seuranta. Otaniemi Teknillinen korkeakoulu. Tuotantotalouden laitos. Report No 126.
- Teknologiateollisuus. 2004. Terästuotteiden ja värimetallien hinnat 4/2004. Saatavilla www-muodossa <URL http://www.teknologiateollisuus.fi/files/6264_0504.pdf>. 16.5.2004.
- Teknologiateollisuus. 2004. Tilanne ja näkymät 1/2004. Saatavilla www-muodossa <URL http://www.teknologiateollisuus.fi/files/4926_Tilanne0104.pdf>.12.5.2004.
- Tutkimustoimikunta. 1999. Kaukolämpöalan tutkimustoiminnan strategiset tavoitteet. Saatavilla www-muodossa <URL <http://www.energia.fi/attachment.asp?Section=426&Item=1741>>.2.3.2004.

- Uusitalo, H. 1991. Tiede, tutkimus ja tutkielma Johdatus tutkielman maailmaan.
Juva: WSOY.
- Visti, A. 1998. Työyhteisön ja työn tuottavuuden kehitys. Teoksessa Tuottavuus
tänään. Helsinki: Kauppakaari Oy, 98-105.
- Veranen, J. 1996. Tuottoa vaativat omistajat –menestykseen omistajalähtöisellä
johtamisella. Porvoo: WSOY.
- Voiton maku : tuottavuustietoa työpaikoille. 1992. Helsinki: Tuottavuuskeskus ry.
- Yin, R. K. 1994. Case study research: Design and methods. Thousand Oaks, CA:
Sage Publications, Inc.

NYKYTILAN MITTAUS

Kysymyslomake

Jatkan opiskeluni Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnassa pääaineena yrittäjyys. Opiskeluun liittyy erilaisia harjoitustöitä, joita kohdistan yritykseemme niin paljon kuin mahdollista. Harjoitustöiden avulla voimme analysoida toimintaamme myös tieteelliseltä kannalta.

Nykytilan mittaus on cum laude-seminarityöni osa, jossa selvitetään sisäisen yrittäjyyden tilaa yrityksessämme.

Sisäisellä yrittäjyydellä tarkoitetaan yritteliäisyyttä toisen palveluksessa, niin että ihmisiä kannustetaan ottamaan riskejä ja näkemän mahdollisuuksia tehdä asioita uudella tavalla. Sisäisellä yrittäjyydellä tavoitellaan innovatiivisuutta ja tuottavuutta.

Kysely tehdään koko ALSTOM Power FlowSystems Oy:n henkilöstölle. Kaikkia vastauksia käsitellään luottamuksellisesti, ja tulokset esitetään jatkossa vain tilastojen muodossa. Palauteraportti on käytettävissä henkilökunnan tiedotustilaisuudessa toukokuussa.

Mittauksen tulokset auttavat suunnittelemaan yrityksemme kehittämistoimenpiteitä.

Toivon, että vastaat lomakkeen kaikkiin väittämiin oman mielipiteesi mukaisesti ja jätät lomakkeen ruokalan / toimiston kahvion palautelaatikkoon viimeistään **pe 14.02.2003**.

Yhteistyöterveisin ja kiittäen

Rauno Mattinen

KYSYMYSLOMAKE

Vastaa ruksaamalla vain **YKSI** valitsemasi vaihtoehto kysymyksen osalta. Vastaathan kaikkiin kysymyksiin!

1. HENKILÖSTÖRYHMÄ

1. Työntekijät

2. Toimihenkilöt

2. TIIMI

1. Putkitiimi
2. Esivalmistetiimi
3. Kulma-tiimi
4. Haara-tiimi
5. Lähettämötiimi
6. Peh-tiimi
7. Markkinointitiimi
8. Taloustiimi
9. Tukitiimi

A ORGANISAATION ILMAPIIRI /
INNOVATIIVISUUDEN TUKEMINEN

| | Täysin eri mieltä | Jonkin verran eri mieltä | Jonkin verran samaa mieltä | Täysin samaa mieltä |
|---|-------------------|--------------------------|----------------------------|---------------------|
| 1. Tässä yrityksessä kannustetaan aloitteiden tekoon. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. Työni on mielestäni riittävän vastuullista. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. Voin käyttää työssäni kekseliäisyyttä niin paljon kuin haluan. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. Työni antaa mahdollisuuden itseni kehittämiseen. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. Työni on innostavaa. | 1 | 2 | 3 | 4 |

| B ORGANISAATION ILMAPIIRI / SISÄINEN YHTEISTYÖ | Täysin eri mieltä | Jonkin verran eri mieltä | Jonkin verran samaa mieltä | Täysin samaa mieltä |
|--|-------------------|--------------------------|----------------------------|---------------------|
| 6. Voin riittävästi vaikuttaa oman työni kiinnostavuuteen. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7. Voin luottaa niihin ihmisiin, joiden kanssa työskentelen. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8. Ongelman syntyessä ihmiset pyrkivät löytämään ratkaisun yhdessä eivätkä syyttele toisiaan. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9. Tässä yrityksessä ei toimita toisten selän takana. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10. Työtoverini auttavat minua jaksamaan työssäni. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | | | | |
| C ORGANISAATION ILMAPIIRI / TIEDONKULKU | | | | |
| 11. Tieto kulkee hyvin omassa työympäristössäni. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 12. Mielipiteeni kiinnostaa esimiehiä. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 13. Kuulen tärkeät asiat tavallisesti suoraan, en huhuina. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 14. Voin vapaasti lausua mielipiteitä omaan työhöni liittyvistä asioista. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 15. Saan riittävästi tietoa, siitä kuinka tyytyväisiä yrityksemme asiakkaat ovat toimintaamme. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | | | | |
| D JOHTAMISKÄYTÄNTÖ / ARVOSTUKSET | | | | |
| 16. Voin työlläni auttaa yritystä menestymään. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 17. Olen ylpeä saadessani olla tämän yrityksen palveluksessa. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 18. Mielestäni tämä yritys tulee menestymään jatkossakin. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 19. Mielestäni tätä yritystä johdetaan hyvin. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 20. Yrityksen tapa toimia vastaa omaa tapaa toimia. | 1 | 2 | 3 | 4 |

| E ORGANISAATORAKENNE / MUUTOS- PROSESSIT | Täysin eri mieltä | Jonkin verran eri mieltä | Jonkin verran samaa mieltä | Täysin samaa mieltä |
|--|-------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|---------------------------|
| 21. Muutoksista tiedotetaan riittävästi. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 22. Yrityksessä tehdään sellaisia muutoksia, jotka auttavat yritystä säilyttämään kilpailukykynsä. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 23. Muutosten tekemisen yhteydessä kysytään usein henkilöstön mielipidettä asiasta. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 24. Oma asenteeni muutoksia ja uudistuksia kohtaan on positiivinen. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 25. Tiimini asennoituu mielestäni uusiin ajatuksiin positiivisesti. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| F OHJAUS- JA PALKITSEMISJÄRJESTELMÄT | | | | |
| / TYÖSUORITUSTEN PALKITSEMINEN | | | | |
| 26. Työolosuhteet antavat minulle mahdollisuuden työskennellä niin tuottavasti kuin pystyn. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 27. Tiimini työskentelee niin tehokkaasti kuin mahdollista. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 28. Yritys motivoi minua riittävästi tekemään työni tehokkaasti. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 29. Palkkani määräytymisperusteet kannustavat minua tekemään työssäni parhaani. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 30. Mielestäni tässä yrityksessä ei tuhjata aikaa turhuuksiin. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| G OHJAUS- JA PALKITSEMISJÄRJESTELMÄT | | | | |
| / KOULUTUS | | | | |
| 31. Yrityksen tarjoama koulutus vastaa työni vaatimuksia. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 32. Tiedän mitä koulutusmahdollisuuksia tämä yritys tarjoaa. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 33. Minulla on hyvät mahdollisuudet opetella kaikkia tiimissäni suoritettavia töitä. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 34. Henkilöstöä kannustetaan oppimaan uusia taitoja ja työtehtäviä. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 35. Minulla on mahdollisuus edetä urallani tässä yrityksessä. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| H MUUTA | | | | |
| 36. Mielestäni tällaiset tutkimukset ovat hyödyllisiä. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 37. Uskon, että tutkimuksen tuloksia käytetään toiminnan suunnitteluun. | 1 | 2 | 3 | 4 |

KIITOS VASTAUKSISTASI !

NYKYTILAN MITTAUS Elokuu

Kysymyslomake

Jatkan opiskeluni Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnassa pääaineena yrittäjyys. Opiskeluun liittyy erilaisia harjoitustöitä, joita kohdistan yrityksemme niin paljon kuin mahdollista. Harjoitustöiden avulla voimme analysoida toimintaamme myös tieteelliseltä kannalta.

Helmikuussa 2003 vastaava kyselylomake jaettiin koko yrityksemme henkilökunnalle.

Nykytilan mittaus Elokuu on progradu-työni osa, jossa selvitetään sisäisen yrittäjyyden tilaa ja oppivan organisaation vaikutusta tuottavuuteen putkitiimissä. Tiimissä on meneillään six sigma työn tulosten koeajot.

Sisäisellä yrittäjyydellä tarkoitetaan yritteliäisyyttä toisen palveluksessa, niin että ihmisiä kannustetaan ottamaan riskejä ja näkemän mahdollisuuksia tehdä asioita uudella tavalla. Sisäisellä yrittäjyydellä tavoitellaan innovatiivisuutta ja tuottavuutta. Oppivaorganisaatio on tehtävien laajaa hallintaa ja toimenkuvan systemaattista rikastamista.

Kysely tehdään ALSTOM Power FlowSystems Oy:n putkitiimille. Kaikkia vastauksia käsitellään luottamuksellisesti, ja tulokset esitetään jatkossa vain tilastojen muodossa. Palauteraportti on käytettävissä henkilökunnan tiedotustilaisuudessa toukokuussa.

Mittauksen tulokset auttavat suunnittelemaan yrityksemme kehittämistoimenpiteitä.

Toivon, että vastaat lomakkeen kaikkiin väittämiin oman mielipiteesi mukaisesti ja jätät lomakkeen palautelaatikkoon viimeistään **pe 15.08.2003**.

Yhteistyöterveisin ja kiittäen

Rauno Mattinen

KYSYMYSLOMAKE

Vastaa ruksaamalla vain **YKSI** valitsemasi vaihtoehto kysymyksen osalta. Vastaathan kaikkiin kysymyksiin!

1. HENKILÖSTÖRYHMÄ

1. Työntekijät

2. Toimihenkilöt

2. TIIMI

1. Putkitiimi
2. Esivalmistetiimi
3. Kulma-tiimi
4. Haara-tiimi
5. Lähettämötiimi
6. Peh-tiimi
7. Markkinointitiimi
8. Taloustiimi
9. Tukitiimi

A ORGANISAATION ILMAPIIRI /
INNOVATIIVISUUDEN TUKEMINEN

| | Täysin eri mieltä | Jonkin verran eri mieltä | Jonkin verran samaa mieltä | Täysin samaa mieltä |
|---|-------------------|--------------------------|----------------------------|---------------------|
| 1. Tässä yrityksessä kannustetaan aloitteiden tekoon. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. Työni on mielestäni riittävän vastuullista. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. Voin käyttää työssäni kekseliäisyyttä niin paljon kuin haluan. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. Työni antaa mahdollisuuden itseni kehittämiseen. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. Työni on innostavaa. | 1 | 2 | 3 | 4 |

| B ORGANISAATION ILMAPIIRI / SISÄINEN YHTEISTYÖ | Täysin eri mieltä | Jonkin verran eri mieltä | Jonkin verran samaa mieltä | Täysin samaa mieltä |
|--|-------------------|--------------------------|----------------------------|---------------------|
| 6. Voin riittävästi vaikuttaa oman työni kiinnostavuuteen. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7. Voin luottaa niihin ihmisiin, joiden kanssa työskentelen. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8. Ongelman syntyessä ihmiset pyrkivät löytämään ratkaisun yhdessä eivätkä syyttele toisiaan. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9. Tässä yrityksessä ei toimita toisten selän takana. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10. Työtoverini auttavat minua jaksamaan työssäni. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| C ORGANISAATION ILMAPIIRI / TIEDONKULKU | | | | |
| 11. Tieto kulkee hyvin omassa työympäristössäni. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 12. Mielipiteeni kiinnostaa esimiehiä. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 13. Kuulen tärkeät asiat tavallisesti suoraan, en huhuina. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 14. Voin vapaasti lausua mielipiteitä omaan työhöni liittyvistä asioista. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 15. Saan riittävästi tietoa, siitä kuinka tyytyväisiä yrityksemme asiakkaat ovat toimintaamme. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| D JOHTAMISKÄYTÄNTÖ / ARVOSTUKSET | | | | |
| 16. Voin työlläni auttaa yritystä menestymään. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 17. Olen ylpeä saadessani olla tämän yrityksen palveluksessa. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 18. Mielestäni tämä yritys tulee menestymään jatkossakin. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 19. Mielestäni tätä yritystä johdetaan hyvin. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 20. Yrityksen tapa toimia vastaa omaa tapaa toimia. | 1 | 2 | 3 | 4 |

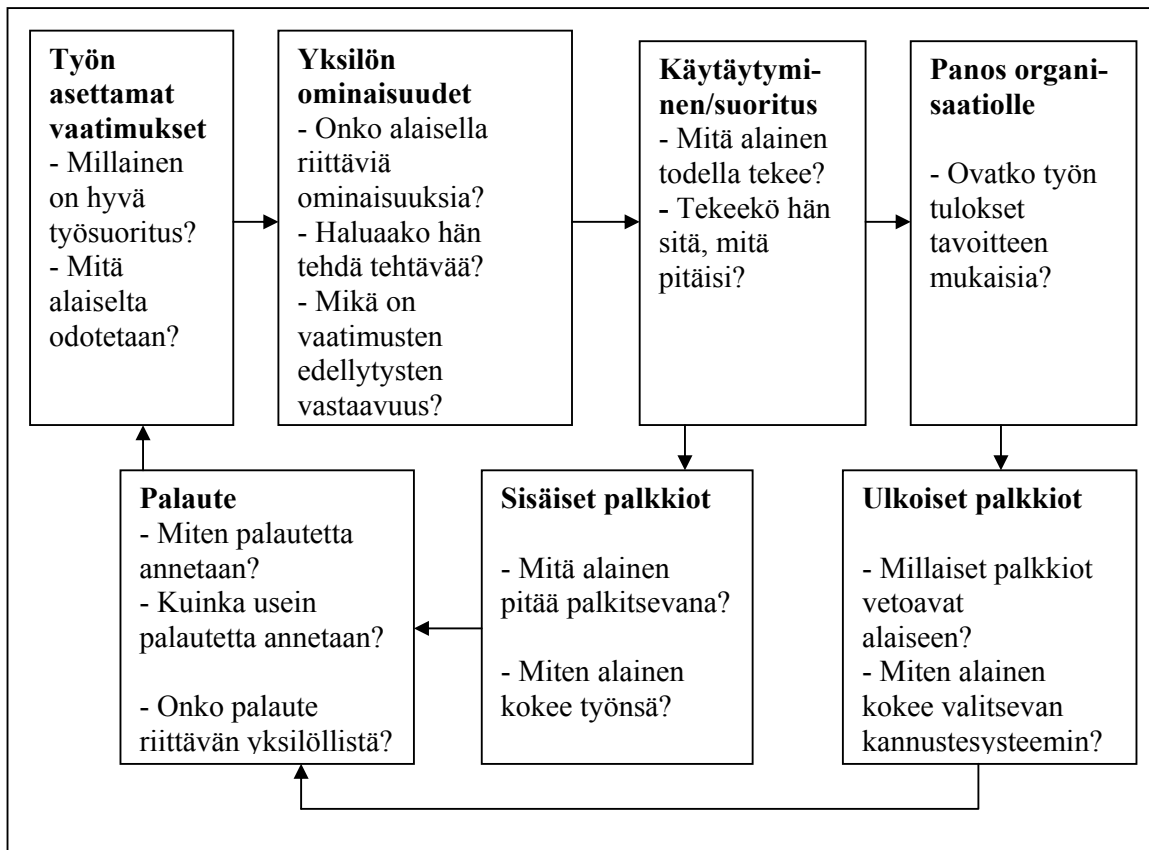
| E ORGANISAATORAKENNE / MUUTOS- PROSESSIT | Täysin eri mieltä | Jonkin verran eri mieltä | Jonkin verran samaa mieltä | Täysin samaa mieltä |
|--|-------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|---------------------------|
| 21. Muutoksista tiedotetaan riittävästi. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 22. Yrityksessä tehdään sellaisia muutoksia, jotka auttavat yritystä säilyttämään kilpailukykynsä. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 23. Muutosten tekemisen yhteydessä kysytään usein henkilöstön mielipidettä asiasta. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 24. Oma asenteeni muutoksia ja uudistuksia kohtaan on positiivinen. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 25. Tiimini asennoituu mielestäni uusiin ajatuksiin positiivisesti. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| F OHJAUS- JA PALKITSEMISJÄRJESTELMÄT | | | | |
| / TYÖSUORITUSTEN PALKITSEMINEN | | | | |
| 26. Työolosuhteet antavat minulle mahdollisuuden työskennellä niin tuottavasti kuin pystyn. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 27. Tiimini työskentelee niin tehokkaasti kuin mahdollista. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 28. Yritys motivoi minua riittävästi tekemään työni tehokkaasti. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 29. Palkkani määräytymisperusteet kannustavat minua tekemään työssäni parhaani. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 30. Mielestäni tässä yrityksessä ei tuhjata aikaa turhuuksiin. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| G OHJAUS- JA PALKITSEMISJÄRJESTELMÄT | | | | |
| / KOULUTUS | | | | |
| 31. Yrityksen tarjoama koulutus vastaa työni vaatimuksia. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 32. Tiedän mitä koulutusmahdollisuuksia tämä yritys tarjoaa. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 33. Minulla on hyvät mahdollisuudet opetella kaikkia tiimissäni suoritettavia töitä. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 34. Henkilöstöä kannustetaan oppimaan uusia taitoja ja työtehtäviä. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 35. Minulla on mahdollisuus edetä urallani tässä yrityksessä. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| H MUUTA | | | | |
| 36. Mielestäni tällaiset tutkimukset ovat hyödyllisiä. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 37. Uskon, että tutkimuksen tuloksia käytetään toiminnan suunnitteluun. | 1 | 2 | 3 | 4 |

KIITOS VASTAUKSISTASI !

Haastattelurunko

1. Kuvaile, mitä tuottavuus tuo sinulle mieleen.
2. Pidätkö tuottavuutta tärkeänä yrityksemme menestyksen kannalta?
3. Mitä sinä mielestäsi voisit tehdä tuottavuuden parantamiseksi?
4. Onko sinulle aikaisemmin selvitetty tuottavuuden käsitettä?
5. Millainen on mielestäsi hyvä työsuoritus?
6. Pystytkö mielestäsi hyvään työsuoritukseen?
7. Millaista työsuoritusta oletat tiimin odottavan sinulta?
8. Onko nykyinen tehtäväsi mielekäs?
9. Miten työsi on muuttunut viime vuoden aikana?
10. Onko muutos mielestäsi ollut myönteinen vai kielteinen?
11. Teetkö mielestäsi sitä, mitä sinun todella pitää, jotta tiimisi suoriutuu tehtävästään tehokkaasti?
12. Miten uskot tiimin työtuloksen kehittyvän jatkossa?
13. Miten normiajan ylittävää työtulosta mielestäsi tulisi palkita?
14. Koetko palkkauksesi oikeudenmukaiseksi suhteessa työmäärään?
15. Millaista palautetta olet saanut työsuorituksestasi?

Yksilösuoritusten parantamiseen tähtäävä ongelmanratkaisumalli



Lähteet

- Ahola, A., Godenhjelm, P., Lehtinen, M. 2002. Kysymisen taito Surveylaboratio lomaketukituksen kehittämisessä. Helsinki. Hakapaino Oy.
- Peltonen, M & Ruohotie, P. 1991. Ihmisten johtaminen. Keuruu. Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset.
- Haastattelu. Saatavilla www-muodossa. <URL <http://viesti.jyu.fi/oppimateriaalit/haastattelu/index.htm>>.10.2.2004.

Haastattelu a) 20.2.2004.

Mitä mieltä oot, mitä sana tuottavuus tuo sinulle mieleen?

Onpa vaikea kysymys yhtäkkiä.

Minkälainen mielikuva tulee, kun joku puhuu tuottavuudesta, mitä se mahtas´ tarkoittaa?

No, tulee kyllä vähän tämä tehokkuus mieleen, tehokkaasti pystytään tuottamaan, jalostamaan näitä raaka-aineita, mitä tulee. Siitä tulee tää tuottavuus.

Joo. Mitä mieltä sää oot, onko se tuottavuus tärkein meidän yrityksen kannalta?

Ei se varmaan yrityksen kannalta, onhan se tietenkin, tai onhan se tietenkin tärkeä, mutta kokonaistoiminta on kaikkein tärkeintä, miten toimitaan kokonaisuudessaan. Tuottavuushan on yks osa sitä, miten tehokkaasti muuten toimitaan, siihen liittyy paljon muutakin kuin tuottavuus.

Joo. Tuossa puhuit, että siinä tuo tuottavuus olis vähän sama kuin tehokkuus, niin, niin mitä mieltä sää olisit, miten sää voisit henkilökohtaisena niin kuin tiimin jäsenenä vaikuttaa sen tuottavuuden parantamiseen?

Toimintaa tehostettais mahdollisimman tehokkaaks, käytettävissä olevat voimavarat käytetään tehokkaasti, jaetaan tasasesti sinne tuotantoon, pystytään käyttään hyvin.

Joo. Mitä mieltä oot, onko aikasemmin koskaan puhuttu tämmösestä tuottavuuden käsitteestä niin kuin tiimeille, onko työnantaja puhunu siitä mitään, tai työnjohtaja tai kukaan muukaan?

Ohan siitä ollu juttua tuottavuudesta, mutta ei sitä oikein o ajateltu perinpohjaisesti, mitä se tuottavuus sitten on.

Joo-o. Okei, hyvä. Mitäs sä sanoisit, jos joku kysyisi sinulta minkälainen on hyvä työsuoritus? Mitä kaikkia asioita sä liittäisit tämmöseen hyvään työsuoritukseen?

Onpas sinulla vaikeita kysymyksiä. No laatuhan siinä on aika ratkaiseva tekijä, ainakin mitä tuossa tehään, niin laadulla on iso paino. Sitten sillä miten tehokkaasti toimitaan, niin.

Mikäs se ol se kysymys?

Niin tavallaan, mitä mieltä olisit hyvästä työsuorituksesta. Minkälainen sinun mielestä on hyvä työsuoritus. Mitä kaikkea siihen liittyy? Niin kuin äsken kerroit, laatu on yks tekijä.

Mutt kyllä se, jos hyvän työsuorituksen tekee, niin siinä pitäs olla tyytyväinen työnsuorittajan ja työnantajankin ja molemmin puolin tyytyväinen siihen, kun ollaan hyvin tehty.

Joo-o.

Minulle aika paljon merkihtee tuo työ muutenkin, kun on tottunu tekemään töitä ja joskus niinkun nauttii hyvästä suorituksesta. Se on silloin hyvin tehty, kun on tyytyväinen.

Mutta niin kuin kaipaisit sillä tavalla, että siinä tulee niin kuin kahdensuuntaista palautetta heti että.

No kyllä, joskus työkaveritkin saattaa sanoa, että sehän meni hyvin. Vähän semmosella positiivisella mielellä, kun teki sen homman hyvin.

No mitä mieltä oot, pystyykö hyvään työsuoritukseen, onko edellytykset siihen täällä paikan päällä?

Onhan täällä, nyt on sitten kyllä vähän tuo ilimapiiri kärsiny, että on vähä huono henki, välillä vaikeata työskennellä. Kyllähän sen on mahdollisuus parantua joskus, toivottavasti tuo on väliaikaista vain.

Mitä mieltä ot tuotani, minkälaista työsuoritusta sinun mielestä tiimi odottaa sinulta? Onko samantyyppinen esimerkiksi kun työnantaja odottaa tai onko niissä mitään eroa?

En määhän sitä tiijä. Työnantajalla on nii isot odotukset, että tiimissä se tasanen suoritus, siitä ei sitte passaa kovin paljoa pylykällä ylöspäin.

Joo, no mites nykyään, kun niitä tehtäviä on ollu siellä erilaisia, niin onko sinun mielestä nykyinen tehtävä mielekäs, mitä teet?

En määhän tiijä, sen puoleen se on mielekäästä, että aika kuluu joutusaa semmosen kaheksan tuntia, mutta vois niitä ehkä mielekkäämpiäki olla.

Joo. Nyt kun tässä on vuoden aikana tehty erilaisia kokeiluja ja vähän muutoksia kanssa, niin mitä asioita nousis sinun mielestä, että mitä on työssä muuttunu, jos vertaat nykyistä tilannetta ja mikä se oli esimerkiks silloin reilu vuosi sitte.

No ei siinä periaatteessa kovin paljo muutoksia ole, vaikka ois toivonu, että olis tullu muutoksia enempi, pikkusen on vauhti noussu, mutta ei siinä oikeastaan muuta. Tehtäviä ois voinu jakkaa vähä enempi, mutta se on vähä tyssäntyny.

Eliikkä tuota ni tavallaan aatellaa, että siinä ei okkaan käytännössä muuttunu kovin paljoa, että on vaa vauhti noussu, nii oisko se sinun mielestä kielteinen vai myönteinen muutos.

En määhän tiijä, ei se vauhin nousukaan, että se on plus miinus nolla nuo muutokset.

Joo, no nyt hyvinkin, jos aatellaan sillä tavalla sitä, tää voi kuulostaa iha hölmöltä kysymykseltä, teetkö sää todellaki sitä, mitä sinun mielestä pitäis tehdä, että tiimi toimii tehokkaasti?

No kyllä varmaan, jokkainen tehtävähän on tärkeä. Jokkaisella on oma hommasa, mutta niitä vois jakaa vähä noita hommia enempi, varsinki jos ruvetaan tekkeen nopeempaan tahtiin, osittain, jos mahdollista.

Joo. Mitä arvelet onko tää prosessi vielä kesken vai uskotko, kehittykö tää tiimin työtulos tai jakaminen vielä jatkossa?

No keskenhä se on ja pahasti, siitä ei o peästy alakuunkaan, mutta toivotaan ainakin, että se jatkuu, mutta tähän on paha asettaa semmosia vanhoja perinteisiä tapoja, ne on juurtunu syvälle että aletaan ajattelemaan vähän selevemmin.

Joo, okei, kiitoksia. Tuota ni sitte tämmönen työstä palkitseminen. Jos ajatellaan, että on olemassa jokin normiaika ja sitte ylitetään se työtulos, no miten semmosta pitäis palkita?

No rahahan se ensimmäinen vaihtoehto on tietysti. Kyllähän sitä jos yhteisesti päästään sopimukseen neuvottelulla, niin sehän on ihan hyvä. Se on niinku tasapuolisin konsti tuo raha. Joku matka tai messukäynti, ni se ei kaikille sitte sovellukaan. Rahna kelepaa kaikille. Kyllä se palkitseminen, ei se aina tavii olla sitä materiaa, että sehän voi olla pomon kiitos, että tää meni hyvin. Sekin on osa palkitsemista.

Mites nyt niinku, onko tää palkkaus oikeudenmukainen tässä työmäärään nähän?

Nythän se tällä hetkellä, kun on tehty ihan laiskaan tuntitahtiin, mutta sitte jos vauhti kiristyy, nii pitää sitte taas erilailla.

Joo. Tuossa äsken kerroit siitä, että pomon palautekin on hyvää heti, on palkkiota tietyllä tavalla.

Millaista palautetta sää oot saanu työsuorituksesta, vai ootko saanu palautetta yleensäkin?

No, ei positiivista ainakaan, enempi negatiivista on tullu.

Okei, kiitoksia, oli arvokasta tietoa tutkimuksen etenemisen kannalta.

Joo, eihän siinä mittään, jos siitä apua on.

Okei, kiitos.

Haastattelu b) 20.2.2004.

Mitä sulle tuo mieleen sana tuottavuus?

No tuottavuus on prosessin visssiin tämä hyvin männyt systeemi, meillä se on, että putki otetaan ja männöö varmaankin vilikkaasti pihalle. Tämä on tuottavuutta iha.

Mitäs mieltä oot, että onko se meidän yrityksen kannalta tärkeä, että puhutaan tuottavuudesta?

Totta mooseshan se on kaikkien etu, että hommat männöö hyvin joka suuntaan, ei kai tuo nyt kielteinenkään oo.

Joo, mites arvelet, mitä sää ite pystyisit tiimin jäsenenä tekemään tuottavuuden parantamiseksi?

No, on aktiivisesti ainakin mukana siinä, ettei oo juntti.

Joo, onko muuten aikasemmin käsitelty tuota tuottavuutta, onko siitä kukaan kertonu, pomon puolesta tai onko jossain koulutuksessa tullu esille?

Kai siitä puhuttu on, mutta se on tainnu mennä toisesta korvasta läpi ja .

Aivan, aivan. Jos joku kysys sulta minkälainen on hyvä työsuoritus, minkälaisia asioita sää listaisit hyvään työsuoritukseen?

No virheetön nyt ainakin pitäs olla, ettei tulis mokia hirveästi.

Joo-o. Mitäs siihen muuta kuulus sitte? Oisko tuo sitte. Mitä mieltä oot tuotani, pystytkö sää, onko edellytykset tuommoseen hyvään työsuoritukseen?

Kyllä, ei kai siinä mittää estettä oo. Porukka on mahdollista.

Aivan, aivan. Mitä sää oletat, että minkälaista työsuoritusta tiimi odottaa sulta iteltäs?

No eikös se oo vaa, että kaikki tekköö kohtasa, ni se siinä. Tämä männöö meillä vähä sillai nii, että jokaiseen vaikuttaa jokkaine.

Kaikki on naimisissa vähä keskenään.

Nii. Jokaisen pittää paikkasa hoitoa.

Aivan. Mites nykyinen tehtävä, onko se mielekäs?

Oha sitä viis vuotta veännetty.

Aivan. Nyt kun tässä on erilaisia muutoksia tehty viime vuoden aikana, ni onko sun työ muuttunu vuoden sisällä?

No ei ainakaan hirveän ratkasevasti. Uusia tehtäviä voa on tullu aina lisseä.

Onko tuommonen muutos, ni otatko sinä sen myönteisenä vai kielteisenä?

Ei se mittää, ku kerkiää tehä.

Joo-o. No mitä mieltä oot, teetko mielestäs aina sitä mikä niinku auttaa tiimiä suoriutumaan tehtävästään tehokkaasti? Onko niinku työnjako, onko se kohallaan?

No se on perämiesvakanssi ja vaahottaja on parina tuon vaahottajan kanssa. Ei siinä ehi ennää keskittymää appuun, että teet sen perämiesvakanssilla ja vaahottajan kanssa on oltava hyvä yhteistyö.

Se on semmosta parityötä.

Parityötä.

Mitä arvelet, millä tavalla tiimin työtulostus kehittyy jatkossa?

Jatkossa?

Nii, tulevaisuudessa. Sanotaan nyt tulevana kautena heti.

En tiijä, mitä se työnantaja keksii.

Aivan. No sitt vähän palkitsemisesta, miten sun mielestä silloin kun puhutaan normiajan ylittävstä työsuorituksesta, miten sitä tulis palkita?

Normiajan ylittävstä, ylityö vai?

Normiaikaa vois ajatella vaikka sillä tavalla, että on olemassa semmonen ihanneaika jollekin tuotteelle, standardiaika, missä ajassa sen pitäis pystyä valmistaan.

Niin ne sanoo, mikäs se on tämä papereissa mikä ihanneaika se nyt o.

Visio. Visioaika. Se on niinku normiaika, se visioaika.

Nii on. Siihen pitäs pyrkiä tietysti ja eikös siihe o aika lähelle päästyki?

Varmaanki. Mites sitte sun mielestä sitä tulis palkita? Vai tulisko sitä yleensä palkita?

Eikös myö tuntipalokka ainaki saaha. Sehän on paragraahvissa määrätty.

Mitäs mieltä sää oot, onko se oikeudenmukainen suhteessa siihen työmäärään, palkitseminen?

No eihän sitä nyt tyytyväinen duunar oo millonkaan. Raskaan olostä vähä on vanhan ukon.

Nii-in. Otko sää koskaa yleensä saanu palautetta työsuorituksesta.

Se tuloo äkkiä, kun suven tekköö, ni palaute.

Onko se aina negatiivinen, vai onko joskus positiivistakin palautetta?

No harvoin, kielteistä normaalisti tuloo enemmän.

Joo-o. Okei, hyvä, kiitoksia. Nämä oli arvokkaita kommentteja tämän tutkimuksen kannalta.

Haastattelu c) 24.2.2004.

Hyvää päivää.

Päivää, päivää.

Minulla on tämmönen haastattelujuttu, jolla minun pitää selvittää sinun asenteitasi ja käsityksiäsi tuottavuudesta. Miten sää ymmärrät sanan tuottavuus?

No tässä meidän tapauksessa, kun tehdään tätä kaukolämpöputkea, niin tuotani pitäis yrittää pitää tuotanto, valamistus ni pienenä ja myyvä sitte niin kalliilla ku kärsii. Vääjäämättä putken kustannukset nousee hiljalleen, mutta se nousu pitäisi olla loivempaa kuin mitä muut kustannukset, mitkä kuluu siihen putken tekoon, kuljetukset ja raaka-aineet ja perusalkat nousee tiettyä tahtia, mutta putken teko pitäisi pystyä pitämään mahdollisimman alhaalla.

Eli siis suomennettuna näin että kun se tuote tehtäis, niin jotain pitäis jäähä sinne viivan alle.

Näihän se on.

No kuinka tärkeänä pidät yrityksen menestyksen kannalta tuottavuutta?

No se on elinehto tietenkin.

No mitäs sinun mielestäsi voitaisiin tehdä tuottavuuden parantamiseksi?

No työmenetelmiä parantaa ja ennen kaikkea saaha joku järkevä ratkaisu tuohon tulospalkkaukseen, koska se tuntuu olevan semmonen pullonkaula tässä tuottavuuden parantamisessa tässä talossa.

Eli mitä sää niinku tarkoitat sillä, mikä on se pullonkaula?

No se, että saatat niinku urakka- tai tulospalakkaussysteemi toimivaksi, että se tuottas työntekijälle ja firmalle, muuten siinä ei oo mitään järkeä.

Joo, no onko sulle aikasemmilta ajoilta tuttu tämä tuottavuuskäsite, aikasemmissa työpaikoissa tai ?

Ei varsinaisesti, kyllä tämä sanana on jotenkin tuttu, mutta ei sinänsä aikaisemmin ole tullut tällai miettineeksi.

Joo-o. Elikkä nykyisinhän on sellanen periaate, että työntekijän pitäisi ajatella niin, että se itse olisi siellä tavallaan yrittäjämäisesti. Millainen on mielestäs hyvä työsuoritus.

Tekee parhaansa ennen kaikkea ja laatutyötä ja käyttää sen työajan siihen työn tekemiseen eikä mihinkään muuhun.

Jos arvioit itseäsi työntekijänä, niin oletko sinä yrityksessä hyvä työnsuorittaja?

No lähinnä vähintään kohtuullinen, ei kait sitä hyväks voi sanoa itseään. Katsoo selviävän töistä kohtuullisesti.

No sää kuulut tiimiin, eikö niin?

Joo, kyllä.

Millaista työsuoritusta tiimi odottaa sinulta mielestäsi?

No sitä, että minä hoidan sen työhömmani siinä putken toisessa päässä, se on rajattu tämä työsektori, että se tuota on aika heleppo hoitaa tiimin kannalta mielekkäästi.

Joo, onko siinä teijän tiimissä mitään semmosta ns. urakiertoa?

Ei ole.

Joo, haluaisitko, että olis?

No se on tämä kausityöntekijä, niin se ei varmaan tule kysymykseen meikäläisen kohalla.

Joo, onko sinun mielestäsi tämä työ, mitä sää nyt teet, mielekästä?

Kyllä se on mitä suuremmassa määrin.

Onkos tää työ muuttunu viimeisen vuoden aikana ja miten se on muuttunu?

No hyvin vähän on muuttunu, ei ole mitään uusia työmenetelmiä tullut eikä sen kummempia, se on suurin piirtein samaa.

Olisitko halunnut, että se olis muuttunut?

Tuota työtä on aika vaikea muuttaa.

Joo-o. no kun teet siinä tiimissä sitä työtä, mihin sinut on niinku laitettu, niin suoriutuuko sinun koko tiimisi siitä tehtävästään, mitä niiden pitää tehdä?

No kyllä.

Hyvä. No miten sää uskot tän työtuloksen jatkossa muuttuvan vai pysyykö se paikallaan?

Sen täytyy kehittyä tietenkin.

Joo-o, ja millä tavalla sen pitäis kehittyä?

No tuota ni sen pitäs entistä enemmän kytkeä siihen tulospalkkaussysteemiin, se sais vauhtia siihen hommaan. Selevät systeemit siihen.

Niin, teidän teette hyvin paljon työtä ja tärkeää työtä ja haluaisitte niinkun tätä tulospalkkausta, niin miten se tulisi sinusta niinkun hoitaa tämä palkkaus?

No sopia ne urakat pitemmälle ajalle. Jos täällä on jatkuvasti kovasti töitä, niin niitä voisi tehdä jonkinlaisella urakallakin. Jos niitä ei ole koko ajaksi, niin ei, mutta silloin kun on täysi tuotantokapasiteetti päällä, niin silloin tulospalkkaus ehottomasti toimimaan ennen kuin sesonki alakaa, ettei sitä tapella sitten kun pitäis töitä tehdä.

Joo, mites kun teillä tullaan hyvin paljon, että kesällä tehdään pitkiä päiviä ja sitten talvella ollaan yhdessä vuorossa, onko se niin kuin mielekästä, että se annetaan tavallaan sitten siitä työstä vapaata?

No se nyt ei koske meikäläistä, kun mä on talvet vapaalla, mutta kait se on hyvä systeemi.

Joo. Miten sä koet palkkauksesi tällä hetkellä, kuinka oikeudenmukaisesti siihen työmäärään, mitä teet?

Kyllä se on oikeudenmukainen, siinä on sitten tietenkin, kun kesäkuumalla tehdään kireitä urakoita, niin se tuntuu olevan lähellä sitä ylärajaa kovan hengen ja kuuma, mutta muuten yleisesti ottaen kyllä mä saan tarpeeks, mitä mä teen työtä.

Henkilökohtasella tasolla ei o valittamista, enemmän on vaan sanomista tässä yleisellä tasolla. Minä en henkilökohtaisesti purnaa, mutta enemmän on sanomista yleisellä tasolla. Tämä on periaatteellinen homma.

No, kun saat työsuorituksesta palautetta, niin keltä sää saat sitä ja millaista se on ollut? Antaako se tiimin vetäjä sitä palautetta?

Ei, työnjohtajalta tulee, yleensä se on positiivista ollut. Ei ole tullut negatiivista oikeastaan koskaan ja jos ei tuu minkäänlaista kommenttia, niin se on katsottava positiiviseksi.

Haastattelu d) 24.2.2004.

Mitä sana tuottavuus tuo sinulle mieleen ja mitä se merkitsee?

No tuottavuus tota noin, se on niin kuin yksi niistä tärkeimmistä pilareista. Se, että yrityksen viivan alle jää hyvä tulos, niin jos jokainen tekee työnsä tosi hyvin, niin hyvin kun ossaa, kehittää ommaa työtään ja tapoja ja menetelmiä.

Eli teillä on tiimityötä eikä niin, tuotannon puolla tiimejä?

On.

Onko se tiimityössä, että se työnkierto on, tekeekö jokainen sitä työtä mitä on annettu?

Tänä päivänä tota noin on semmosia tiimejä, missä se työkierto pelaa paremmin kuin missä se ei silläkeinon kierrä niin hyvin.

Joo, onkos tota noin tiimeille, sulla on ihan selkeä kuva tuottavuudesta, mutta onko tiimeille niinku selvitetty, mitä se tuottavuus on ja mitä sen pitäisi olla?

En minä ihan varma oo, onko sitä sillä tavoin käyty läpi, mutta kyllä on oletettu, että ne tietää sen, mitä tuottavuus on.

Joo. No sä kerroit, että tuottavuus on hyvin tärkeä asia.

No se nyt on yks tärkeimmistä pilareista, mitä yrityksellä on.

Joo, koska, jos ymmärsin oikein, eihän yritys voi olla, jos ei sillä ole jotain plussaa siellä viivan alla.

Joo-o.

No mitä sä ite voisit tehdä tuottavuuden parantamiseksi ?

Olla esimerkillinen, tuota, luoda ne taustat sillä keinon kuntoon, että tuotanto pystyy tekemäänhäiriötöntä työtä tai jalostavaa työtä, ettei niiden tarviis tehdä sitä jalostamatonta häiriötyötä.

Mitä se häiriötyö nyt sitten on?

Se työ, mikä ei kohdistu ite siihen purkenpään osan tekemiseen, liikuttelu, tavaroitten kahtelu, tämmöne.

Joo-o, joo-o ja se ei sinun mielestäsi ole hyvä työsuoritus, jos siinä tulee sitä häiriötyötä.

Ei ei.

No onkos teidän tiimeissä ollut keskustelua siitä, että miten myö saahan se niinku mahdollisimman tuottavaksi se homma ja se, että me tehdään justiin tätä ja piste?

No tietenkin tiimeissä on käyty läpi sillä keinon näitä meidän tunnuslukuja, mitä aina minäkin vuonna on tullu, niitä pitäs aina vähä niinku päästä arvioimaan.

Aha. No jos ajattelet itseäsi töissä, niin pystytkö sinä hyvään työsuoritukseen?

No sanotaanko, että joskus pystyn, mutta tietenkään ei joka päivä pysty hyvään työsuoritukseen.

Joo-o. No jos sen huomaa, että nyt on kyllä päivä männy niin pieleen, arvioitko sää itteäs jälkikäteen, että mitä mää voisoin tehdä paremmin?

Joo kyllä, kyllä.

Joo-o. No millaista työsuoritusta ja millaista opastusta nää tiimit odottaa sinulta?

Millaista työsuoritusta odottaa minulta?

Niin.

Tuota, minusta varnaan, niinku semmosta, mikä mun rooli on, niinku semmosta neuvomista, semmosta, että mä luon sitä hyvää henkeä sinne, työilmapiiriä. Ja jos jossakin on hankaumia, niin puuttua sinne ja luoda niitä työntekijöitä, että se työ luistais.

Joo-o. Olettaako ne tiimit, että sää myös tekisit niinku - tulisit tavallaan yhdeksi tiimin osaksi, että olisit välillä niinku siinä tiimissä, vai onko ne huomannu, että sää olisit se, joka näin kahtoo ja pitää naruja käsissään ja katsoo, että ne kaikki tiimit pyörii?

Joo, näin on, että en niinku nääkään sitä, että en tule osaksi sitä tiimiä.

Joo, joo. No onko toi sun työnkuvas, ennen puhuttiin toimenkuva, mielekäs?

On, tänä päivänä tosi mielekäs.

Onkos näiden tiimien myötä muuttunu sun työnkuva viime vuoden aikana, milläläilla?

Sanotaan, että tiimit on ottanu vastuuta, jos nyt puhutaan koko tästä meidän yrityksestä, niin työkuorma on pudonnu muutama vuosi sitten kovasti, koska tiimit otti vastuuta. Minun ei tarvinnu jatkuvasti niihin päivittäisiin hommiin puuttua, tiimit huolehtii niistä ja tillaava tavaraa itse ja.

Ja sää oot kokenu sen myönteisenä.

Joo, kyllä.

Ja tavallaan se on myös työntekijälle hyvin palkitseva, kun saa ottaa vastuuta.

Joo. Kyllä se on niinku, että työntekijän pitää päästä suunnittelemaan sitä, mitä tekkee.

Ja kun tiimi tekee juuri sitä työtä mitä sen pitää tehdä, niin sinun pitää tehdä sitä työtä, että kaikki toimis tehokkaasti.

Kyllä.

Miten sää uskot tän yrityksen näiden tiimien työskentelyn ja työtuloksen kehittyvän jatkossa?

Se on vähän varmasti vaikea kysymys, koska meillähän on keski-ikä aika korkea, että siellä on osittain urauduttu siihen työhön ja miten tehään sitä työtä ja meidän keski-ikä on korkea ja nyt ennen kuin saahaan sitä keski-ikää nousemaan, saahaan porukkaa sinne töihin, niin se voi olla vaikeeta.

Mää tässä haastattelin kausityöntekijää ja hänen kanssaan keskusteltiin semmosesta asiasta, että niinku työhön perehdyttämisestä ja koulutuksesta, onko teillä näiden tiimien sisällä tämmöstä?

Töihin perehdyttämistäkö, kyllä meillä kaikki uudet kesätyöntekijät koulutetaan, perehdytetään töihin, ennen kuin ne tulee tänne. Mutta tietenkin, että nyt on semmosia kavereita hirveän paljon meillä töissä, jotka on niinkun ollu monena kesänä. Jotka tulee tänäkin kesänä töihin, niin ne mennee niihin työpisteisiin, mitä ne ossaa tehdä, mutta kaikki uudet työntekijät perehdytetään.

Joo, mites sitten jos aattelee näitä tiimien työtulosta, että halutaan tietysti mahdollisimman hyvää tulosta, niin miten te aiotte, aiotteko koulutuksella, palkkauksella kehittää sitä työtulosta?

Varnaan niin kun sanotaan, että palkkaus on yksi, työmenetelmät, työlaitteet. Lähtökohta on ollut, että jos tuottavuutta pitää saada, niin ei sitä oteta työntekijän selekänahasta että tulloo vesitippa nenän päähän, että ei sillä tavalla, vaan työmenetelmiä, työlaitteita, että työ käy vaan joutusammin, ettei se ole yhtään fyysisempää sille työntekijälle.

Tuleeko siitä sitten, jos teille tulee, että joku vaikka sairastuu tuolla tiimissä, osaako ne tiimin työntekijät kaikki ne työt?

Joo. Tuotanto ei pysähdy sen takia, vaikka on yks tai kaks ukkoa poissa tiimistä.

Onko se tiimin työtulos sitä, että työ yritätte mahdollisimman itsenäiseen ja mahdollisimman laadukkaaseen työhön niin, että se tavallaan toimis sellasena itsenäisenä, jopa vois kuvitella, että itsenäisenä yrityksenä.

Kyllä, sehän mejän päällimmäinen tarkoitus on.

Mites työntekijät on ottaneet tän tiimissä?

Jokin tiimi ottaa tosi hyvinkin sen, jokin tiimi on sitten, ettei se niin hirveästi sisäistä. Etenkin korkea ikärakenne, ne on tottunna, ne on vanhanajan työntekijöitä, niin ne on tottunna siihen, vaikkakin meillä on varmaan ollu jo kohta kymmenen vuotta.

Joo-o, onkos teillä jatkuvaa koulutusta näille?

Ei, alussa oli, nyt ei.

Oliskos siinä kehittämisen paikka?

On.

No sitten, jos aatellaan, että teillä on kesäaikaan hirveästi töitä ja talvella lainausmerkeissä teette varastoon semmosta luppoa enemmänki, nii kun teillä kuitenkin sitten aatellaan, että työtulos pitää olla hyvä, mutta jos nähään, että se tiimi tekeekin nopeammin kuin mitä oli joku asetettu aika, miten te palkitsette tämmöstä työtulosta, joka ylittää normiajan?

No se on silloin tuota noin tulloo se, ei se tiimipalakkio o, mutta se on rahallinen korvaus, eli niinku työehtosopimus sannaoo. En minä tiijä, sannooko työsopimus sitä, mutta että, jos meillä on joku aika, ja ne alittaa sen ajan, niin siihen tulloo semmonen urakkalisä. Jotkut kyllä sannaoo, että ei se mikään urakkalisä o, mutta se on niinku tiimilisä.

Joo, että se tulee siihen. Onko se sinusta hyvä systeemi.

On.

No jos ajatellaan, miten sun oma palkkaus on suhteessa työmäärään?

Mää oon tyytyväinen siihen.

No sää saat palautetta sun esimieheltä, työsuoritukselta, saat myös tiimeiltä, niin millaista se palaute on ollut?

Se on ollut, mun mielestä se on ollut ihan hyvää. Mää oon tyytyväinen mun esimiehen palautteeseen, se liittyy kehityskeskusteluun, mää oon tyytyväinen siihen.

Mites sun omaa työtä ja sitten tuota tuotannon puolen työtä sinusta tulis kehittää edelleen?

Tuotannon puolen työtä, miten kehittäisin?

Niin näissä tiimeissä edelleen?

Nyt puhutaan koulutuksesta, pitäisi kouluttaa siihen tavallaan tuohon, ei ite asiassa siihen työhön, nuo mitkä siellä on töissä, ne osaa tehdä, mutta asenteeseen, siihen työn tekemisen asenteeseen, siihen pitäisi kouluttaa. Minusta se on niinku tuo ikärakenne, se on hankala.

Mites teillä sitte nuoret suhteessa näihin vanhempiin, onko ne helpompia ja lähteekö ne tiimityössä nopeammin mukaan?

Lähtee. Se tahtoo olla meilläkin, kun tulee nuoria kaveria, niin lähtee tavallaan ajattelemaan omilla aivoillaan, mitä vois tehdä ja miten nopeasti sitä vois tehdä. Siitä se tulee se ongelma, että nämä vanhemmat miehet sanoo, miten ne pelisäännöt miten täällä niinku tehään. Ja ei niinku anna niitten tavallaan lähteä tekemään.

Mikä toisaalta vois olla ihan rikastuttava asia, että hyväksyttäis, vaikka niitä vanhempia työntekijöitä ei itseensä kiinnostaiskaan, että hyväksyttäis se, että tämä on minun työ ja minä hoidan sen.

Hyvä. Oisko sulla kysyttävää?

Ei. Kiitoksia.

Haastattelu 25.2.2004.

Mitä sulle tuottavuus sana tois mieleen?

Mahdollisimman paljon hyvänlaatuista tuotetta edulliseen hintaan, elikkä vähillä kustannuksilla tuotettua tuotetta.

Mitä mieltä olet, onko se tuottavuus tärkeä meidän yritykselle?

No se on suorastaan elinehto. Semmonen yritys, jolla ei ole kunnollista tuottavuutta, eihän se voi toimia kovin pitkälle.

Tulisko sulle mieleen, että minkätyyppinen toiminta, että voisit omalla panoksella parantaa tuottavuutta?

Tekemällä aloitteita ja tuota olemalla tehokas muutenkin kaikissa tekemisissään ja yrittää avustaa muita työntekijöitä tai tiimin jäseniä paremminkin, yrittää auttaa heitä mahdollisimman paljon, että he selviytyvät omista töistään, minusta siinä silloin paraiten onnistutaan.

Yhteistyö on voimaa.

Joo.

Mites, onko tuo aikaisemmin tullut sulle tuo tuottavuuden käsite, onko sitä selvitetty, tuleeko mieleen heti?

Ei - niin silloin siihen tuli ihan kantapään kautta tutustuttua tämmöseen ajatteluun.

Varmaan siinä jos siinä, niin pyrkii tekemään kaikki mahdollisimman tehokkaasti vähällä vaivalla, kun se on varmaan semmonen loppumaton työsarja.

Mitä sinulle tulis mieleen semmosesta, kun pitäis kuvailla hyvä työsuoritus?

Siihen minä en oikein osaa vastata tarkasti.

Joo-o. Siitä tulee myös vähän, että pystyykö hyvään työsuoritukseen, niin osaisitko siihen sanoa minkälaisia asioita?

Siihen auttaa tiimin yhteistyö ja muittenkin tiimien. Se on tavallaan semmonen, joka koostuu jokaisen osasuorituksista. Semmosena minä on sen kokenu ja yleensäkin sitten aina aikasemmin tehtyjen virheitten välttämiseksi.

Se on semmosta oppimista jatkuvasti.

Niin on.

Minkälainen käsitys sulle on tullu tuossa tiimissä, putkitiimissä, missä työskentelet, minkälaista työsuoritusta se tiimi odottaa?

Se on minun mielestä semmonen kuva jää, että kun urakalla tehhään, ni kyllä jokkainen parraansa yrittää. Sitten tullo kyllä semmoisia vastoinkäymisiä, joihin ei o osannu varautua. Joku hiekkapuhalluskoneen letku räjähtää, nii tämmöset aina haittaa siihen hyvään työtulokseen pääsemistä.

Niin. Semmosia häiriöitä.

Niin häiriöitä, niinku tämä lumi ja jää ja tämmöset vaikuttaa tähän hyvään työtulokseen pääsemiseen.

Mitäs mieltä olet, onko tuo nykyinen työtehtäväs mielekäs?

On, kyllä on joo. Minä oon ollu ainakin neljässä eri työvaiheessa, niin kyllä minä tykkään, että mulla on oikein hyvä homma. Se on vaihteleva ja monipuolinen, saa tehdä monenlaista hommaa ja sitte omat työt kerkiää tehdä, nii sitte voi auttaa muita. Kyllä minä koen sen erittäin mielenkiintoisena.

Joo. Se on tiimityötä oikein parhaimmillaan.

Joo on.

Onko tuo työ muuttunu jotenkin viime vuoden aikana?

On, työvauhti on lisääntyny. Minulla on sellanen käsitys, että valmista tavaraakin on tullu ja laatukaan ei ole kärsinyt yhtään siitä. Minulle on muodostunu semmonen kuva, että työvauhti on lisääntyny ja valmista tavaraa on tullu enemmän.

Joo-o, elikkä jos joku kysyis nyt tässä näin, että onko muutos mielestäsi ollut myönteinen vai kielteinen?

Myönteisenä minä pitäisin sitä.

Niin. Nyt tuossa kerroit, että olet tehnyt eri tehtäviä ja muuta niin, että tehtävät mitä teet, on sillä tavalla oikeita tehtäviä, että se tiimi toimis mahdollisimman tehokkaasti.

On, joo kyllä minä on sen sillä tavalla kokenu. Siinä tavallaan niin ku jokkainen työntekijä täydentää kokonaisuutta ja sitä lopputulosta, niin jokkainen on vaiheensa siinä ja aina kun on semmosta työtä mitä toinen ei kerkiä tekemään, niin toinen menee meistä sitä paikkaamaan. Että se kokonaisuustulee tehtyä silloin.

Joo-o. Mitä arvelet tuota ni kehittykö tuo tiimin työtulos vielä jatkossakin vai onko se saavuttanu semmosen optimaalisen huippunsa heti?

Kyllä se kehittyy. Minulla on semmonen vankka usko, että kehittyy. Siinä täytyy koko ajan tehdä parannuksia ja muutoksia tähän vanhoihin menetelmiin ja uusia laitteita ja välineitä mitä tarvihtee, nii aina kehittää. Kyllä minä oon sitä mieltä, että takaraja ei ole tullu vastaan.

Tuon sinä toit aikasemmin minusta hienosti esiin aloitteitten tekemisen, pikku parannusten tekemisen ja näistä eri asioista heti oppimisen. Se on varmaan semmonen kasvualusta sille jatkuvalla kehitymiselle.

Hyvin äkkiä minullekin, minä koen jonkun työn, että se käy hitaasti ja vaivalloisesti, rupean m

Minä epäilen, että se juontaa juurensa sieltä aikaisemmasta elämästä.

Siinä on kyllä joutunu aina ehtimään ratkasua joka ongelmaan.

Sinulla on semmonen yrittävä elämänasenne ihan selvästi.

On, kyllä on joo. Minä oon kyllä hyvin tiedostanu sen, että tämä yrityksen menestyminen takaa minullekin työpaikan tulevaisuudessa.

Näihän se on , jokaisen työpaikka on kiinni siitä heti. Mites sinun mielestä, kun puhutaan, että on normiaika, joku mitattu aika, niin millä tavalla sinusta sitä tulis palkita?

Minusta tämmönen urakkapalkkaus on hyvä kannustamaan tekemään mahdollisimman paljon. Minusta on ollut hyvä tämmönen urakkapalkkaus. Kesällä, kun ei ole nuo teräkset ja muovit jäässä eikä ole ilmaston aiheuttamia esteitä, niin

silloin voi tehdä suurempia määriä putkia. Tämä motivoi entistä suurempiin suorituksiin.

No koetko palkkauksen sillä tavalla oikeudenmukaisena suhteessa työmäärään?

Ainakin näissä tuntihommissa ei minulla ole valittamista. Ainoa on tuo hiekkapuhalluskoneen hoito, jos sais jonkinlaisen semmosen likasentyönliisän, niinku euro päivässäkin riittää. Se on niin älyttömän likanen homma, ison koneen sen kopin puhdistaminen ja sitten näitten pölyisten säkkien vaihtaminen. Se voi olla ainakin semmonen, ainakin tämä Rautiaisen Antti usein on puhunu, että siinä ois semmonen asia.

No siitähän tiimin kannattais ottaa vähä asiaks vaikka aloitetta tai.

Nii, kyllä joo.

Se on alipaineistettu se huone, se ei leviä.

Joo ja ulkopuolelle, siitä onkin suuri apu. Silloin kun pidettiin se palaveri, niin silloin jäi paljon semmosia asioita, mitä mää jälestäpäin älysin, kun sää kysyit, että mitä parannuksia on tapahtunut, niitä on tapahtunut suuri määrä, mutta niitä ei voi yhtäkkiä muistaa. Tämä oli suuri asia tämä hiekkapuhalluskopin alipaineistaminen, se oli iso asia työympäristön siisteyden kannalta.

Siellä on mukava tehdä töitä sen kanssa.

Joo on.

No minkälaista palautetta sinä oot saanu työnantajalta, vai ootko saanu palautetta?

Minä oon saanu hyvää palautetta ja huonoa palautetta. Minulle on sanottu suoraan, että älä me tekkee mittää semmosta alotetta, mikä lissää valmistuvien putkien määrää. Minusta se on sanottu, piä siitä kiinni. Mutta sitte on kyllä muute ihan hyvin. Ne sano, että se lissää heijän työmäärää niin paljon. Semmosta on sanottu.

No näitä on näitä ihmisten lähestymistapoja aika monenlaisia.

Joo. Muuten ei oo kukaan valittanu mistään. Alussa tietenkin, ensimmäinen kesä oli sitä opettelua, mutta nyt minä luulen, että minä hallihten jonkin verran työvaiheita. Tietysti vanhemmalla iällä on hitaampi oppiin. Niin mää oon tulukinnu sen.

Minusta toit hienosti esille tuon oppimisen justiin.

On joo.

Hyvä, kiitoksia, tämä oli hyvä tutkimuksen kannalta.

Kiitos sinulle.