

Anu Järvensivu
Pasi Koski

Hyvä, parempi, innovaatio?

Tutkimus organisatorisista innovaatioista,
työelämän laadusta ja työn mielekkyydestä



Tampereen yliopisto

Yhteiskuntatutkimuksen instituutti

Työelämän tutkimuskeskus

Työraportteja 84/2009 Working Papers

Anu Järvensivu

Pasi Koski

Hyvä, parempi, innovaatio?

**Tutkimus organisatorisista innovaatioista,
työelämän laadusta ja työn mielekkyydestä**

Tampereen yliopisto

Yhteiskuntatutkimuksen instituutti

Työelämän tutkimuskeskus

© Työelämän tutkimuskeskus, Tampereen yliopisto

ISBN 978-951-44-7721-8

ISBN 978-951-44-7722-5 (pdf)

ISSN 0785-2657

Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Print, Tampere 2009

Sisällysluettelo

Esipuhe

1. Johdanto.....	1
2. Organisatoriset innovaatiot.....	3
2.1 Hyviä, entistä parempia ja parhaita käytäntöjä.....	3
2.2. Systeminen näkökulma organisatorisiin käytäntöihin	4
2.2.1. Kevyttuotanto.....	4
2.2.2. Korkeatuottoiset työjärjestelmät	8
3. Työelämän laatu ja työn mielekkyys	14
3.1. Erilaisia tulkintoja työelämän laadusta ja hyvästä työstä	14
3.2. Työelämän muutosten, organisatoristen innovaatioiden ja työelämän laadun suhde....	20
3.3. Työelämän laadusta työn mielekkyyteen	24
4. Organisatoriset innovaatiot kyselytutkimuksen valossa.....	29
4.1. Kyselymenetelmä innovaatiotutkimuksissa	29
4.2. Organisatoristen innovaatioiden käyttö Suomessa	33
4.3. Organisatoristen käytäntöjen yhteisesiintyvyys	38
5. Tapaustutkimukset.....	42
5.1. Tapaustutkimusten valinta ja tapausten analyysi.....	42
5.2. Tapaustutkimuskohteina olleet yritykset ja niistä kerätty aineisto	44
5.2.1. Metallitehdas: työntekijöitä valtaistava järjestelmätoimittajuus.....	44
5.2.2. Muovitehdas: tiimityö	46
5.2.3. Kumitehdas: TPM ja kevyttuotanto	47
5.2.4. Ikkunatehdas: työnkuvien laajentaminen ja monitaitoisuus	49
5.2.5. Konepaja: solutuotanto	50
6. Organisatoristen uudistusten syyt.....	51
7. Organisatoristen käytäntöjen moni-ilmeisyys	55
7.1. Yhdessä yksin, itsenäisesti vailla vaikutusmahdollisuuksia.....	55
7.2. Luottamuksellisin yhteistyösuhtein epäarvostuksen kierteessä.....	61
8. Organisatoristen käytäntöjen systemisyys	67
9. Organisaation läpäisevä uudistus	70
9.1. TPM työntekijöiden näkökulmasta.....	71
9.2. Toimihenkilöiden ja esimiesten näkökulma	76
9.3. Toimihenkilöiden työn systemisoija ja johtamisen työkalu	78
9.4. Osastojen välinen yhteistyö, siisteystaso ja laatu näkemys	82
9.5. Kehittämistyön systemisoija.....	84
9.6. Yhteenveto.....	86
10. Uusi käytäntö toimintatavan kokonaisuuden ja pärjäämispelien kentässä	88
11. Mielekkäiden käytäntöjen rakentaminen.....	93
11.1. Konkreettisenä keskustelun aiheena konepajan myöhästymäongelma	94
11.2. Myöhästymäongelman yhteinen hahmotus	96
11.3. Vanhojen käytäntöjen arviointia ja vahvistamista.....	99
11.4. Kompromisseja ja pelivaraa järjen käytölle	101
11.5. Kehittämismenetelmänä Työyhteisö PBL	106
12. Johtopäätökset	108
Lähteet	116
Liite: Kyselylomake	

Esipuhe

Käsillä oleva tutkimus on raportti organisatorisia innovaatioita ja työelämän laatua käsittelevästä tutkimushankkeesta. Hanke on kuulunut Suomen Akatemian Liike2-tutkimusohjelmaan (2005–2009) ja sitä on rahoittanut kyseisen ohjelman lisäksi Työsuojelurahasto. Haluamme kiittää näitä tahoja rahoituksesta ja yhteistyön kautta saamastamme tuesta.

Erityiskiitokset kuuluvat myös tutkija Päivi Valkamalle, joka on työskennellyt tutkimushankkeessa meidän kanssamme, mutta oli raportin kirjoittamishetkellä perhevapaalla. Emeritusprofessori Gerd Schienstockin panos kyselylomakkeen suunnittelussa oli hankkeen kannalta erittäin merkittävä. Kiitokset niin ikään tutkija Elisa Rantaselle, joka käsitteli kyselyaineiston ja osallistui merkittävällä tavalla sen analysointiin ja metodisiin pohdintoihin. Tutkimusraportin taitosta kiitokset kuuluvat tutkimussihteeri Marjukka Virkajärvelle.

Tampereella toukokuussa 2009

Anu ja Pasi

1. Johdanto

Innovaatioiden kansantaloudellista merkitystä korostavana aikana on tärkeää tuottaa tietoa siitä, mitä innovaatiot oikeastaan ovat ja millaisia ovat innovaatioiden synnyn edellytykset työpaikoilla. Kun samaan aikaan pyritään pidentämään ja tilkitsemään työuria, on asetettava edellisten kysymysten ohien myös kysymys työelämäinnovaatioiden seurauksista erilaista työtä tekevien ihmisten kannalta. Työn teon mielekkyys on ehdoton edellytys sille, että ihmiset erilaisissa elämän valintatilanteissa suostuvat työhön.

Tutkimuksemme päätavoitteena on organisatoristen innovaatioiden ja työn teon mielekkyiden välisen suhteen luotaaminen. Toisin sanoen pohdimme uusien organisatoristen käytäntöjen ”hyvyyttä” pureutuen hyväksi käytännöiksi miellettyjen toimintatapojen ytimeen työn tekijöiden suunnasta unohtamatta kuitenkaan sitä seikkaa, että voidakseen olla innovatiivinen erilaisista käytännöistä muodostuvan toimintatavan on myös turvattava työpaikan hengissä pysyminen ja suorituskyky.

Saadaksemme mahdollisimman kattavan kuvan organisatorisista innovaatioista ja työn mielekkydestä tutkimme niitä sekä laajan suomalaisille teollisuusyrityksille kohdennetun kyselyn keinoin että muutamissa yrityksissä toteutetuilla syvällisillä laadullisilla tapaustutkimuksilla. Valitut menetelmät tuottivat hyvin toisiaan täydentävää aineistoa, joka mahdollistaa niin käytännöllisemmät pohdinnat kuin tieteellisiin keskusteluihin osallistumisenkin.

Tutkimuksemme näkökulman ja keskeiset tutkimustuloksemme voidaan keräillä esiin alla siteeratun metallityöntekijän sanoista.

”Se riippuu, minkälaisia ne on. Siinä täytyy suhteuttaa, että saa mielekkyyttä siihen työhön, että tuntee itekin, että siin on jotain järkeä.” (konepajan työntekijä)

Sitaatissa voimme nähdä työntekijän aktiivisena toimijana, joka arvioi ja suhteuttaa eteen tulevia asioita toisiinsa sekä etsii toiminnalle järkeä ja työpaikalle järkeviä toimintatapoja. Työntekijä piirtyy tuntevaksi ja työn tekoon mieltä ja mielekkyyttä hakevaksi. Tutkimuksemme työntekijät ovat juuri tällaisia. He eivät ole johdon strategioiden jalkauttamisen välttämättömyyden kohteita, eivät kasvottomia ammattinimikkeitä, joista muodostetaan tiimejä, tai mihin tahansa taipuvia monitoimikoneita. He eivät myöskään ole muutosvastarintaisia kehityksen

jarruja, vaan aktiivisia epävirallisten ja piiloon jäävien, monesti kontekstissaan parhaiden käytäntöjen kehittäjiä.

Tutkimuksemme tuo organisatoriset käytännöt esiin pieninä ja arkisina, ja tällaisena se saattaa jonkun mielestä himmentää organisatoristen innovaatioiden hohtoa. Saattaisi olla trendikäämpää glorifioida ja mystifioida yrityksen hyvää toimintatapaa. Olisi ainakin konsulttitaloutta ruokkivaa lähteä mukaan virtaan, jossa on huippumalli haussa, ja etsinnän päätteeksi esitellä voittaja, jonka todistelisimme vähintään valtakunnan laajuisen levittämisen arvoiseksi. Mutta elämä ja sen mukana työelämäkin on lopulta enimmäkseen melko arkista, täynnä pieniä näppäriä käytäntöjä ja ehkä vielä täydempänä jonkun erinomaisiksi kuvittelemia ja toisten ei niin näppäriksi havaitsemia uusia kokeiluja. Työpaikoilla on monenlaisia näkemyksiä ja erilaisia mielipiteitä eivätkä organisatoriset innovaatiot muodosta tässä suhteessa poikkeusta.

Samaa käytännönläheistä linjaa noudattaen organisatorisia käytäntöjään uudistamaan pyrkiville ja parempaan tuottavuuteen tähtääville on heti raportin alussa annettavissa hyvin yksinkertainen ohje: jokainen työntekijä on kuuntelemisen arvoinen ja jokaiselle olemassa olevalle käytännölle kannattaa ennen sen tuomitsemista etsiä syitä ja ymmärrystä.

Käsillä oleva kirja rakentuu seuraavalla tavalla: Ensimmäiseksi esittelemme organisatorisista innovaatioista tuotettuja tutkimuksia ja rakennamme ymmärrystä organisatorisista käytännöistä systeemisinä ja toisiinsa suhteessa olevina. Linkitämme innovaatiotutkimuksiin pohdintoja työelämän laadun ja hyvän työn olemuksesta tuoden esiin, millaisista aineksista rakentuu työn tekemisen mielekkyys. Teorian pohjalta siirrymme tarkastelemaan omaa empiriaamme aloittaen kyselytutkimuksen tuloksista. Kerromme innovatiivisten käytäntöjen levinneisyydestä Suomessa ja vertaamme tuloksiamme muihin tutkimuksiin. Erityisen huomion kohdennamme systeemisen näkökulmamme pohjalta erilaisten käytäntöjen yhteisesiintyvyyteen. Kyselytutkimuksen tulokset kontekstoivat tekemämme tapaustutkimukset. Tapaustutkimuksia käytämme raportissamme keskeisten tutkimustulostemme valottamiseen siten, että lukuun ottamatta yhtä tematiikkaa, tuomme kunkin keskeisen tuloksemme esiin yhden yritystapauksen kautta. Poikkeuksen tästä logiikasta muodostaa ensimmäisenä käsittelemämme organisatoristen muutosten toteuttamisen syiden analyysi, jonka olemme kirjoittaneet auki jokaisen tutkimamme yrityksen kohdalta. Tutkimuksen lopussa esittelemme, millaisia mahdollisuuksia on luoda työpaikalle toimintatapa, joka tuottaa yritykselle parhaita käytäntöjä ja työn tekemisen mielekkyyttä.

2. Organisatoriset innovaatiot

2.1 Hyviä, entistä parempia ja parhaita käytäntöjä

Organisaatiotutkimuksessa kiinnostus organisatorisia innovaatioita tai innovaatioita organisaatioissa kohtaan käynnistyi 1950-luvulla. Tässä tutkimusperinteessä oltiin kiinnostuneita organisatorisesta innovatiivisuudesta, etenkin siitä, millaiset organisaatioiden rakenteelliset tai muut piirteet edesauttavat niiden innovatiivisuutta, tuoteinnovaatioiden kehittämistä, organisaation kykyä omaksua uutta sekä siitä, millaisia vaiheita yrityksen sisäisessä innovaatioprosessissa on eroteltavissa (ks. Rogers 2003, 402–435). Käsillä olevassa tutkimuksessa tarkastellun ytimessä ei ole niinkään kysymys innovatiivisen organisaation piirteistä, vaan pääpaino on innovatiivisissa käytännöissä itsessään, niiden käyttöönoton edellytyksissä sekä niiden seurauksissa organisaation ja työntekijöiden kannalta. Kaiken kaikkiaan innovaatiotutkimus on nykyisellään hyvin hajautunutta ja erilaisten lähestymistapojen vuoropuhelu on vähäistä (ks. Alasoini 2005). Seuraavassa esitetään joitakin määritelmiä, jotka ilmentävät jossain määrin erilaisia lähestymistapoja.

- Ichniowski ym. 1996: Perinteisistä (taylorismi–fordismi) käytännöistä poikkeavia tapoja organisoida työtä, tuotantoa ja tietoa organisaation suorituskykyä lisäten.
- Wengel ym. 2000: Jako rakenteellisiin ja johtamisinnovaatioihin. Rakenteelliset koskevat esim. hierarkiatasoja, toimintojen välisen työnjaon muutoksia, divisioonarakenteen muutoksia. Johtamisinnovaatiot koskevat käskyvaltasuhteita, vastuiden jakautumista, tietovirtojen ohjautumista sekä uudenlaisia tapoja käsitellä ja käyttää hyväksi tietoa. Vaikuttavat positiivisesti tuotannon joustavuuteen, tuotteiden laatuun sekä toimitusvarmuuteen.
- Coriat 2001: Organisaation (tai organisaatioiden välisessä) työnjaossa tai toimintojen koordinoinnissa tapahtuvia toisiinsa kytkeytyviä muutoksia. Vaikuttavat positiivisesti organisaation kilpailukykyyn.
- Schienstock 2004: Organisaatioinnovaatiot ovat toimenpiteitä, joiden avulla organisaatiot pyrkivät ratkaisemaan organisatorisia ongelmia. Tällaisia ovat etenkin seuraavat: miten resursseja voidaan hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti, miten luodaan ja hankitaan uusia resursseja innovatiivisuuden ja sopeutumiskyvyn parantamiseksi, miten kyetään tasapainoilemaan organisaation toimintaan vaikuttavien toimijoiden erilaisten intressien välillä ja miten organisaatio selviytyy yhteiskunnan asettamista vaatimuksista.

Useista organisatoristen innovaatioiden määritelmistä on löydettävissä ajatus siitä, että innovatiivinen käytäntö on hyvä ja yleensä parempi kuin aiempi käytäntö. Tämän lisäksi innovaation käsitteeseen sisältyy ajatus erinomaisuudesta, poikkeuksellisesta hyvyydestä. Toisinaan kuuleekin puhuttavan hyvien käytäntöjen ohella parhaista käytännöistä. Hyvistä käytännöistä

on olemassa jopa erilaisissa hankkeissa ja ohjelmissa tuotettuja kokonaisia kirjasarjoja, mikä kuvaa hyvin aikakaudellemme ominaista universaalien huipun ja kaikille parhaan tavoittelun kiivautta.

Tämän tutkimuksen kannalta olennaisinta ei ole uppoutua erilaisten innovaatioiden määrittelyihin, vaan keskeisempää on liittää analyysi laajempaan keskusteluun, joka miettii innovatiivisten käytäntöjen erilaisia muotoja ja vaikutuksia yritysten suorituskykyyn ja työntekijöiden työelämän laatuun. Tästä näkökulmasta keskeisiksi nousevat ennen kaikkea kevyttuotantoon ja korkeatuottoisiin työjärjestelmiin (jatkossa HPWS = High-Performance Work Systems) liittyvät analyysit ja tarkastelut, joihin paneudumme seuraavaksi.

2.2. *Systeminen näkökulma organisatorisiin käytäntöihin*

2.2.1. Kevyttuotanto

Työn ja tuotannon tutkimuksessa innovaatiokorostuksen syntymiseen ovat vaikuttaneet monet talous-, johtamis- ja sosiaalitieteelliset sekä yhteiskuntapoliittiset keskustelut (ks. Alasoini 2005, 49–50). Näistä yksi merkittävimmistä on peräisin 1990-luvun kuluessa varsin vaikutusvaltaiseksi nousseesta innovaatiojärjestelmiin kohdistuneesta tutkimuksesta ja tähän usein liittyvistä japanilaisen talouden menestystä koskevista tarkasteluista. Kansallisen innovaatiojärjestelmän käsitteen tunnetuksi tehnyt Freeman nosti jo 1980-luvulla (1982, 1987) esiin japanilaisen talouden kyvyn ottaa käyttöön organisatorisia ja sosiaalisia innovaatioita arvellessaan piilevän etulyöntiaseman USA:han ja Eurooppaan verrattuna. Toinen ja edelliseen läheisesti liittyvä merkkipaalu innovaatiokeskustelun vauhdittajana oli japanilaista autoteollisuutta koskeva tutkimus. Keskeinen viesti oli, että japanilaisen teollisuuden parempi suorituskyky amerikkalaisiin verrattuna liittyy ennen kaikkea japanilaisten harjoittamiin tiettyihin organisatorisiin käytäntöihin (Womack, Jones & Roos 1990, Sayer & Walker 1992, Kenney & Florida 1993). Tutkimustulokset heijastuivat nopeasti korkean tason poliittisissa kannanotoissa (esim. OECD 1998), joissa peräänkuulutettiin eurooppalaisilta yrityksiltä parempaa innovatiivisuutta sekä teknologisessä että ei-teknologisessä mielessä.

Japanilaisten tuotantomalli on saanut konkreettisempia käsitteellistyksiä esimerkiksi innovaatiovälitteisen tuotannon (Kenney & Florida 1993) sekä kevyttuotannon (Womack, Jones & Roos 1990) nimikkeissä. Kenneyn ja Floridan (1993) japanilaisia käytäntöjä kartoittaneen tutkimuksen mukaan uuden tyyppin tuotantokonseptin ytimessä on henkilöstön henkisten ja fyysisten taitojen entistä merkittävästi laajamittaisempi ja kattavampi mobilisointi ja hyödyn-

täminen. Uuden tyyppin tuotantomalli nivoo yhteen tuotannon ja innovoinnin koko ketjun tutkimuksesta sekä tuotekehityksestä tuotannolliseen insinööriosaamiseen ja lattiason työntekijöihin. Tiimimäinen organisaatio ja muut organisatoriset tekniikat palvelevat henkilöstön tietotaidon kehitystä ja hyväksikäyttöä. Uusi tuotantomalli muuttaa myös lattiason työntekijöiden tiedon ja älykkyyden uusien arvojen lähteeksi, luo uusia työmetodeja sekä synnyttää tehokkaan järjestelmän potentiaalisten arvojen muuntamiseksi realisoitavissa oleviksi arvoiksi. Innovaatiovälitteiselle tuotannolle on ominaista, että se kykenee sekä tuottamaan että innovoimaan tuotteitaan, prosessejaan ja rakenteitaan tehokkaasti ja samanaikaisesti. Innovaatiovälitteinen tuotanto merkitsee innovoinnin ja tuottamisen sekä samalla fyysisen ja henkisen työn uudenlaista yhdistymistä.

Womack, Jones ja Roos (1990) puolestaan julkaisivat yhden tunnetuimmista ja runsaasti jatkotutkimusta innoittaneista tuotantomallien muutosta koskevista analyyseistä. Tutkimuksen mukaan japanilaisten autonvalmistajien tehokkuusylivoima perustui radikaalisti uudentyyppiin, fordismista poikkeavaan tapaan organisoida koko tuotantoketju. Tutkimuksessa tästä käytetään nimitystä lean production, kevyttuotanto. Tutkijoiden mukaan kevyttuotannon periaatteet ovat universaalisti soveltamiskelpoisia ja ylivoimaisen tehokkaita. Nimitys ”kevyttuotanto” tulee siitä, että toimintatapaa soveltavat yritykset pääsevät massatuotantoajattelua soveltaviin tehtaisiin verrattuna samoihin suoritteisiin pienemmällä ihmistyöllä, valmistustilalla, työvälineinvestoinneilla ja tuotekehityspanoksilla. Yritykset selviävät pienemmillä varastoilla ja vähäisemmillä laatuvirheillä sekä pystyvät valmistamaan erilaisia muunnelmia tuotteista. Kevyttuotannon ylivoimaisuus perustuu tutkijoiden mukaan mm. sen kykyyn yhdistää käsitöimäisen tuotannon (craft production) ja massatuotannon vahvat puolet (joustavuus ja tehokkuus), mutta välttää niiden heikkoudet (tehottomuus ja jäykkyys). Kevyttuotannossa huomion kohteena on yrityksen koko toiminta asiakassuhteista yritysten välisten tuotantoketjujen hallintaan. Kevyttuotanto perustuu syvälliseen työorganisaation ja työkäytäntöjen uudistamiseen, jonka keskeisenä tavoitteena on luoda asiakaslähtöinen, innovatiivinen ja jatkuvaan parantamiseen tähtäävä toimintatapa (Womack, Jones & Roos 1990, 11–15).

Kevyen tuotannon tehtaat eroavat massatuotantoajatteluun sitoutuneista ja massatuotantomallia noudattavista yrityksistä kaikissa toiminnoissaan. Valmistuksessa kevyen tuotannon tehtaan työntekijät työskentelevät pääosin ryhmissä, jotka vastaavat suuresta osasta tarvittavia sivu- ja aputoimintoja (mukaan lukien laadunvalvonta, materiaalinhankinta ja monet kunnossapitotehtävät), jolloin työvoiman kokonaismäärä voidaan supistaa mahdollisimman pieneksi. Laatupiirit toimivat käytäntöinä, joissa virheitä systemaattisesti analysoimalla ja virheiden

varsinaiset syyt tunnistamalla saadaan virheellisten tuotteiden korjausajat sekä linjaseisokit minimoitua. Jatkuvan parantamisen periaatteen myötä kevyen tuotannon yritykset kykenevät myös automatisoimaan tuotantoaan muita nopeammin ja poistamaan kaikkein yksitoikkoi-simpia työvaiheita. Tuotannossa työskentelevä henkilöstö muodostuu ideaalitulanteessa am-matti- ja monitaitoisista ”ongelmanratkaisijoista”, jotka pystyvät estämään ennakoivasti tuo-tannon kulkua uhkaavien pulmatilanteiden syntymisen. Eräiden keskeisten tuotantoa kuvaavi-en piirteiden mukaan suuri osa työntekijöistä työskentelee ryhmissä, työkierto on yleistä, työstä poissaoloja esiintyy vähän ja työntekijöiden kouluttamiseen käytetään runsaasti aikaa. Kevyttuotannon työmoraali ja työtyytyväisyys nojaavat korkeaan ammattitaitoon, työtehtävi-en vaihtelevuuteen, johdon työntekijöitä kohtaan osoittamaan kunnioitukseen ja arvostukseen, joka ilmenee mm. mahdollisuutena jatkuvasti oppia uutta ja kehittää työtä ja työympäristöä, sekä työpaikkojen pysyvyyteen (Womack, Jones & Roos 1990, 75–103).

Kevyttuotantoon kohdistunut runsas tutkimuksellinen kiinnostus on tuottanut jossain määrin eroavia näkemyksiä sen tärkeimmistä tunnuspiirteistä. Dankbaar (1997) listaa kevyttuotannon ydinpiirteiksi yhteistyön, JIT-logistiikan, tuotannon laatu vastuun, monitaitoisuuden sekä ryh-mäteknologian osien valmistuksessa. Organisaatiokäytännöissä keskeisellä sijalla on osasto-jen ja työntekijöiden välinen yhteistyö. Tämä seuraa jakamattomasta ja eriytymättömästä laa-tuvastuusta sekä JIT-periaatteen mukanaan tuomista vahvoista keskinäisistä riippuvuuksista. Dankbaar alleviivaa kevyttuotannon innovatiivisuuden merkitystä tulevaisuuden kilpailuteki-jänä. *Kaizen* (jatkuva parantaminen), laatupiirit, rinnakkainen suunnittelu ja intensiivinen yh-teistyö toimittajien kanssa muodostavat merkittävän kokonaisuuden, jolla saadaan aikaan jat-kuvaa parantamista, jatkuvaa innovaatiota, ja jatkuvaa kykyä sopeutua muutoksiin. Fujimoto, Jurgens ja Shimokawa (1997) ovat puolestaan tiivistäneet kevyttuotannon ytimen seuraaviin innovatiivisiin käytäntöihin: JIT-tuotanto ja siihen liittyvä puskurien minimointi, *jidoka* (on-gelmien ilmetessä linja pysähtyy antaen työntekijöille impulssin ryhtyä korjaaviin toimiin), työntekijöiden laatukäsitys (TQC), tiimityö, standardoitu työ sekä *kaizen*. Toyotan mallia tut-kinut Liker (2006, 250) nostaa samaan tapaan keskeiselle sijalle kevyttuotannon jatkuvan pa-rantamisen periaatteet ja toteaa seuraavasti: ”Läpimurtoinnovaatiot (esim. Prius) ovat vain yksi Toyotan tavan osatekijä. Mahdollisesti tärkein osatekijä on Toyotan ’arkisemman’ jatku- van parantamisen prosessin uupumaton soveltaminen, jonka seurauksena opitaan tuhansia pieniä asioita.”

Vaikka kevyttuotantoa esiteltiin alun perin myös työtyytyväisyyden kannalta positiivisessa valossa, se sai heti vastaansa myös kriittisiä kirjoituksia, joissa se nähtiin perinteisen fordisti-

sen mallin ja japanilaistyyppisen sosiaalisen kontrollin yhdistelmänä, eli entiset menetelmät uudelleen pakattuina. 1990-luvun kuluessa kriittiset äänenpainot lisääntyivät (ks. esim. Williams ym. 1992; Cusumano 1994, Benders 1996, Biazzo & Panizzolo 2000). Näiden näkemysten mukaan (Pruijt 2004, Dankbaar 1997) kevyttuotannossa ovat fordistiset periaatteet vahvasti läsnä, mutta työvoimasta pyritään puristamaan irti enemmän hyödyntämällä työntekijöiden osallistumista tuotannon kehittämiseen ja puskurit poistamalla saamaan aikaan työprosessin intensivoitumista.

Mehri (2005) yhtyy edelliseen näkemykseen esittäen, että Womackin, Jonesin ja Roosin (1990) teos perustuu pitkälti kevyttuotannon ansioita esittelevien suorituskykymittareiden esittelemiseen, jolloin mittareiden takana olevat tekijät jäävät pinnalliselle huomiolle. Mehri viittaa myös siihen, ettei teoksessa kuulu lainkaan tuotannon työntekijöiden ääni. Hänen oman japanilaisessa tehtaassa toteuttamansa etnografisen tutkimuksen mukaan työntekijöiden näkökulmasta kevyttuotanto on kaikkea muuta kuin työntekijöiden työelämän laatua parantavaa. Työtahti kiristetään äärimmilleen, työtapaturmat ovat alituisena uhkana, monitaitoisuus tarkoittaa äärimmäistä joustovaatimusta, tiukan sosiaalisen kontrollin ja tarvittaessa julkisen nolaamisen avulla työntekijät pidetään kuuliaisina ja avoin keskustelu tukahdutetaan. Lisäksi paljon keuhuttu japanilaisten insinööritieteellinen innovatiivisuuskin osoittautuu lähinnä muilta lainaamiseksi tai osaamisen ulkoa ostamiseksi. Osin Mehrin mukaan kevyttuotannon ihanoinnissa on kyse myös japanilaisen kulttuurin omaleimaisuudesta, joka ei helposti avaudu ulkopuolisille tarkkailijoille ja tutkijoille. Kulttuurin keskeisiä piirteitä on, että asioiden eksplikoimisen ja todellisen laidan välillä ei välttämättä ole suurtakaan vastaavuutta ja että negatiivisten mielipiteiden ilmaisemista pyritään viimeiseen asti välttämään. Tämä merkitsee luonnollisesti sitä, että asioiden tilasta välittyy helposti vääristyneen positiivinen kuva.

1990-luvun kuluessa ajatukset innovatiivisista tuotantoperiaatteista ja prosessijohtamisesta rantautuivat myös suomalaiseen tutkimukseen, mutta kaiken kaikkiaan suomalaiset empiiriset analyysit ovat jääneet harvalukuisiksi (suomalaisista kontribuutioista ks. esim. Kiviniitty, Hyötyläinen & Alasoini 1993, Alasoini ym. 1994, Kasvio 1995, Koivisto 1997, Niemelä 1996, Koivisto & Koski 1999, Kevätsalo 1999, Schienstock & Hämäläinen 2001, Koski 2007, Kuisma 2007).

2.2.2. Korkeatuottoiset työjärjestelmät

Innovaatioita korostaa myös tuotantomallikeskustelua läheisesti sivuava ja volyyymiltään merkittäväksi kasvanut tutkimussuuntaus, joka operoi esim. ”korkeatuottoisten työjärjestelmien”, ”korkean osallistumisen” tai ”korkean sitoutumisen” käsitteillä (ks. Appelbaum ym. 2000, Pil & MacDuffie 1996, Wood & Albanese 1995). Etenkin USA:ssa vahvan jalansijan saaneen korkeatuottoisten työjärjestelmien tutkimuksen yksi painopiste on innovatiivisten työkäytäntöjen ja yrityksen suorituskykymittareiden kehityksen välinen suhde. Lyhyesti sanoen ajatuksena on, että työjärjestelmät, jotka lisäävät työntekijöiden osallistumista, joissa päätöksentekoa on desentralisoitu ja jotka ovat joustavia työntekijöiden työn muotoilun suhteen tuovat mukanaan paremman tuottavuuden, laadun, joustavuuden, innovatiivisuuden, työmotivaation ja työhyvinvoinnin vähentäen tätä kautta myös poissaoloja (Ichniowski ym. 1996). Suomalainen korkeatuottoisten työjärjestelmien käsitteellä operoiva empiirinen tutkimus on jäänyt varsin vähäiseksi, vielä kevyttuotantotutkimustakin niukemmaksi (ks. Kauhanen 2007, Alasoini ym. 2008).

Blasi ja Kruse (2006) ovat eritelleet yhdysvaltalaisista HPWS-tutkimuksista jakaen sen neljään ryhmään. Ensimmäisen tutkimussuunnan muodostavat kansalliset survey-tutkimukset, joissa keskeisinä kiinnostuksen kohteina ovat innovatiivisten työkäytäntöjen ja yritysten suorituskykytuuttujien väliset suhteet. Niissä ei kuitenkaan ole tapana kartoittaa innovatiivisten käytäntöjen käyttöönoton yleisyyttä tai leviämistä – niissä ei tarkastella esimerkiksi käytäntöjen käyttöönottoa eri toimialoilla eikä analysoida toimintaympäristöön liittyvien muuttujien vaikutusta innovaatioiden käyttöönottoon. Toinen tutkimussuuntaus muodostuu kansallisista innovaatioiden omaksumisen laajuutta ja leviämistä analysoivista tutkimuksista. Kolmas tutkimusryhmä tarkastelee käytäntöjen käyttöönottoa teollisuuden eri toimialoilla neljännen ryhmän koostuessa tapaustutkimuksista. Yksi olennainen eri suuntauksissa vaihtelevasti huomioon otettu tekijä on kysymys siitä, mitä tarkoitetaan innovaation käyttöönottamisella. Joissakin tarkasteluissa käytössä oleminen todetaan tapahtuneeksi, kun innovatiivinen käytäntö kattaa yli puolet työpaikan työntekijöistä tai käyttöönotto rajoitetaan joihinkin työntekijäryhmiin, joissakin tutkimuksissa sen sijaan tällaisia rajoja ei aseteta.

Korkeatuottoisten työjärjestelmien innovatiiviset käytännöt liittyvät vaihtoehtoisiiin työkäytäntöihin ja korkean sitoutumisen tuottaviin työsuhte- ja HR-käytäntöihin. Vaihtoehtoisia työkäytäntöjä ovat mm. tiimityö, työn rikastaminen ja työkierto, osallistumisjärjestelmät kuten laatupiirit ja ongelmanratkaisuryhmät sekä erilaiset ohjausryhmät. Korkean sitoutumisen

HR-käytäntöjä ovat puolestaan esimerkiksi hyvä työsuhdeturva, inhimillisiä arvoja, ihmissuhteita ja tiedon käyttämistä korostavat organisaation koulutusjärjestelmät, suoritukseen perustuvat arviointi ja ylenemiskriteerit, palkkauksessa ryhmäbonukset, osaamiseen ja tietojen kehittämiseen perustuva palkka sekä yritystasoiset tasa-arvoiset voitonjakojärjestelmät (ks. Godard 2004). Kaikki tutkijat eivät tee eroa työkäytäntöjen ja työsuhte- tai HR-käytäntöjen välillä. Beckerin ja Gerhartin (1996, ks. Kalmi & Kauhanen 2008) mukaan yleisimmät HPWS-käsitteen piiriin kuuluvat käytännöt ovat itseohjautuvat tiimit, laatupiirit, tiettyyn kriteeriin sidottu palkka eli kannustava palkka sekä henkilöstökoulutus. HPWS-käytäntöiksi on laskettu myös muun muassa yrityksen sisäisiin työmarkkinoihin liittyviä muuttujia, rekrytointikäytäntöjä sekä esimerkiksi formaalien valitusproseduurien käyttämisen mahdollisuus.

Pil ja MacDuffie (1996) käyttävät high performance -käsitteen sijaan high involvement-käsitettä (HIWS), koska edellisen ja organisaation suorituskymyymuuttujien välisestä positiivisesta suhteesta ei ole riittävästi empiiristä näyttöä. He korostavat organisaation rakenteellisia tekijöitä. Tällaisia ovat esimerkiksi tiimityö ja muut pienryhmä aktiviteetit, joilla pyritään tuotannollisten ongelmien ratkaisuun. Näihin kuuluvat edelliseen liittyviä työkäytäntöjä kuten työkierto sekä laadun hallintaan liittyvät työnjaolliset ratkaisut tiimien jäsenten, johdon ja laadunhallinnan henkilöstön välillä (ks. myös MacDuffie 1995, Osterman 1994). HIWS-käsitteen ulkopuolelle he jättävät useita sellaisia HR-käytäntöjä, joita eräät muut tutkijat sisällyttävät HPWS-konseptiin (esim. koulutus- ja rekrytointikäytännöt). Tämänkaltaisia HR-käytäntöjä he pitävät sen sijaan innovatiivisia työkäytäntöjä täydentävinä komplementaareina.

Danfordin (2004) mukaan HPWS-tutkimuksen erityinen tunnuspiirre on juuri sen kiinnostuksessa pyrkiä tunnistamaan toisiaan tukevia innovatiivisten käytäntöjen kimppuja (bundle), innovatiivisten käytäntöjen ja niitä tukevien HR-käytäntöjen kimppuja tai HR-käytäntöjen kimppuja (ks. Massini & Pettigrew 2003, 133–172; MacDuffie 1995). Voidaan puhua organisaatioinnovaatioiden systeemisestä ja komplementaarista luonteesta. Systeemisyys näkyy siinä tavassa, miten organisaatio yhdessä osassa tehdyt muutokset luovat painetta myös muissa osissa tapahtuviin muutoksiin. Komplementaarisuus puolestaan tarkoittaa sitä, että tietyt innovatiiviset käytännöt tukevat toisiaan, innovaatioiden käyttöönottoa tukemaan otetaan käyttöön HR-käytäntöjä tai vaikkapa teknologisia tietojärjestelmiä. Kyse on synergisestä suhteesta, jossa tietty käytäntö antaa paremman tuloksen, kun sitä tuetaan jollakin toisella käytännöllä. Toisin sanoen tiettyyn uuteen käytäntöön liittyvät hyödyt jäävät täysimääräisesti realisoitumatta, ellei samaan aikaan oteta käyttöön muita siihen liittyviä käytäntöjä. Komplementaarisuus voi myös tarkoittaa sitä, että käytännöt vahvistavat toistensa vaikutusta. Organi-

saatioinnovaation käyttöönottamisen haasteeksi nousee tällaisten synergisten toisiaan tukevia käytäntöjen sarjojen tai joukkojen löytäminen ja toteuttaminen.

Pilin ja MacDuffien (1996) mielestä työkäytäntöjen muuttaminen on huomattavasti vaikeampaa kuin HR-käytäntöjen, koska ne ovat mutkikkaammin kietoutuneet organisaation ydinprosesseihin ja koordinaatiotarpeisiin. Heillä HIWS viittaa käytäntöihin, jotka lisäävät lattiataason työntekijöiden osallistumista päätöksentekoon ja ongelmanratkaisuun. Heidän operationalisoinnissaan tällaisia olivat on-line -tiimeihin kuuluvien työntekijöiden osuus, off-line -ongelmanratkaisuun osallistuneiden työntekijöiden osuus (laatupiirit, työntekijöiden osallistumisryhmät), työkierron laajuus, kehittämisaloite/työntekijä -suhde, aloitteiden toteuttamisprosentti sekä laadun valvonnan sijoittumisen taso organisaatiohierarkiassa (työntekijät vs. specialistit). Komplementaariset HR-käytännöt puolestaan liittyvät rekrytointiperusteisiin ja työntekijöiden kouluttamisen laajuuteen ja määrään. Rekrytointikäytännöissä olennaista on, missä määrin ne heijastavat pyrkimystä uusien taitojen oppimiseen ja yhteistyöhön hakeutumiseen muiden työntekijöiden kanssa. Kouluttamisessa keskitytään siihen, missä määrin eri hierarkiatasoilla toimiva henkilöstö saa vuosittain koulutusta.

HPWS-tutkimuksen tunnettuihin varhaisiin edustajiin lukeutuvat Osterman (1994) sekä Ichniowski ym. (1996) pitävät näiden käytäntöjen ytimenä pyrkimystä lisätä työorganisaation joustavuutta. Ostermanin mukaan joustavuuteen pyritään kuitenkin varsin erilaisilla keinoilla ja, kuten esim. Pil ja MacDuffie (1996), hän ottaa tarkastelunsa keskiöön työkäytännöt ja pitää HR-käytäntöjä näitä tukevina. Ostermanin HPWS-käytännöt ovat itseohjautuvat tiimit, työkierto, työntekijöiden ongelmanratkaisuryhmät sekä TQM. Samaan tapaan Ichniowski ym. (1996) pitävät innovatiivisten käytäntöjen yhteisinä nimittäjinä pyrkimystä joustavuuteen ja sitä, että ne eroavat perinteisistä työjärjestelmistä ja työntekijöiden ja johdon välisistä suhteista. Perinteiselle järjestelmälle tunnusomaisia piirteitä ovat tiukat tehtävämäärittelyt ja niihin kytkeytyvät palkkajärjestelmät, työntekijöille ja johdolle kuuluvien velvollisuuksien tiukka toisistaan erottaminen, johdolle kuuluva yksinoikeus päätöksenteossa, muodolliset kommunikatiokanavat sekä konfliktien kanavoituminen muodollisten käskyvaltasuhteiden ja neuvottelumenettelyjen kautta. Innovatiivisiksi käytännöiksi Ichniowski ym. (1996) määrittelevät tällaisista perinteisistä käytännöistä poikkeavat käytännöt.

HPWS-paradigman kannattajien mukaan innovatiivisten käytäntöjen hyödyt työnantajan ja yrityksen näkökulmasta ovat kiistattomat. Innovatiivisten käytäntöjen organisaation suorituskykyä lisäävä vaikutus voi teoreettisessa mielessä selittyä kahdella tavalla. Ensimmäisen seli-

tyksen mukaan käytäntöjen ansiosta työntekijöiden ja työntekijäryhmien työmotivaatio paranee ja ponnistelut lisääntyvät. Työntekijät työskentelevät tehokkaammin silloin, kun työ ei tunnu liian rasittavalta tai hankalalta, on mielenkiintoista ja tuottaa palautetta ja palkintoja. Innovatiivisten käytäntöjen ansiosta työntekijöiden työskentely on myös tehokkaampaa, ja saadessaan enemmän vaikutusmahdollisuuksia työhönsä työntekijät myös itse pyrkivät työskentelemään ”fiksummin” saaden aikaan tehokkuuden lisääntymistä.

Toisen selityksen mukaan innovatiiviset käytännöt saavat aikaan suorituskykyä parantavia rakenteellisia muutoksia riippumatta siitä, tapahtuuko motivationaalisissa tekijöissä muutoksia. Ristiinkouluttaminen ja joustavat tehtävämäärittelyt voivat vähentää poissaolojen aiheuttamia kustannuksia; päätöksenteon hajauttaminen itseohjautuville tiimeille voi vähentää työjohtajien tarvetta; työntekijöiden ja ammattiliittojen osallistuminen päätöksentekoon voi vähentää konflikteja ja niiden aiheuttamia kustannuksia ja tehokkuuden heikkenemistä.

HPWS-tutkimuksissa käytettyjen suorituskykymuuttujien kirjo on laaja ja kattaa sekä taloudellisia, operationaalisia sekä psykologisia muuttujia. Tällaisia ovat olleet esimerkiksi käytäntöjen yhteydet yrityksen kannattavuuteen, tulokseen, työn ja konekannan tuottavuuteen, varastoarvoihin, työntekijöiden hyvinvointiin ja työntekijöiden kokemaan stressiin.

Korkeatuottoisten järjestelmien tutkimuksesta huomattava osa korostaa niiden positiivisia suorituskykyvaikutuksia. Godardin (2004) kirjallisuuskatsauksen mukaan kriittisemmässä tarkastelussa korkeatuottoisten työjärjestelmien paradigman lupaukset eivät saa varauksetonta vahvistusta. Hänen perusväittämiensä mukaan innovatiivisten käytäntöjen hyödystä yrityksille on olemassa tutkimustietoa, mutta näitä hyötyjä on suuresti liioiteltu, kuten myös käytäntöjen omaksumisen levinneisyyttä yritysten keskuudessa. Godardin (2004) mukaan innovatiivisten käytäntöjen ja suorituskyvyn kehittymisen välillä ei ole yleisesti ottaen havaittu yhteyttä tai yhteys on varsin vähäinen, ja esimerkiksi usein tarkastelun kohteena olleista käytäntöjen positiivisesta vaikutuksesta työvoiman tuottavuuteen ei ole löydetty todisteita. Jossain tapauksissa yhteydet ovat olleet jopa negatiivisia, kun esimerkiksi työkäytäntöjen ja niiden komplementaareiksi ajatellut HR-käytännöt ovat olleet negatiivisessa suhteessa suorituskykymittareihin. On myös viitteitä siitä, että innovatiiviset käytännöt ovat yhteydessä korkeisiin työvoimakustannuksiin. Godard (2001) esittää mielenkiintoisen tuloksen, jonka mukaan matala innovatiivisten käytäntöjen omaksumisen aste on yhteydessä parempaan suorituskykyyn, mutta tämä yhteys häviää ja muuttuu jopa negatiiviseksi runsaasti käytäntöjä omaksuneilla työpaikoilla. Myös käytäntöjen vuorovaikutuksellisuuden ja sen vaikutuksen suorituskykyyn

kehitykseen osoittaminen on monissa tutkimuksissa jäänyt tukea vaille. Niin ikään yhteensopivuusteesin paikkansa pitämisen todistelussa on kohdattu ongelmia (ks. Wood 1999).

Godard (2004, 352–354) kiinnittää huomiota HPWS-tutkimukseen liittyviin metodologisiin puutteisiin ja rajoitteisiin. Tällaisia ovat olleet mm. tukeutuminen tietynsuuntaisesti painottuneisiin aineistoihin, monimutkaisia työn organisoinnin tapoja kuvaavien yksittäisten käsitteiden käyttö kysymyslomakkeissa (esim. tiimityö), HPWS-paradigmaa mittaavien työkäytäntöjen aliedustus suhteessa työsuhdekäytäntöihin tutkimuslomakkeiden kysymyksissä, HPWS-paradigmaa osoittavaan kriteeristöön ja mittaustapaan liittyvät epä johdonmukaisuudet ja ristiriitaiset, syy-seuraussuhteita koskevien tulkintojen tietynsuuntainen vinoutuneisuus sekä tutkimusten toistamisongelmat. Yleisesti ottaen HPWS-tutkimuksella näyttäisi Godardin mukaan olevan taipumus korostaa HPWS-teesiä tukevia tuloksia ja vältellä sitä vastaan puhuvia tuloksia sekä tarvittaessa etsimällä etsiä paradigman olemassaoloa vahvistavia tuloksia.

Metodologisten ongelmien ohella Godardin (2004) kriittisen katsauksen terävä kärki pureutuu erityisesti innovatiivisten käytäntöjen odotettua vähäisempään ja rajoittuneempaan omaksumiseen. Monien käytäntöjen omaksuminen ei näyttäisi olevan suorassa suhteessa suurempiin hyötyihin, vaan keskitason omaksujien suoriutuminen on samalla tasolla. Lisäksi on viitteitä siitä, että monilla työpaikoilla ovat edelleen vallalla perinteiset käytännöt ja niiden kanssa yhdessä käytettyinä innovatiiviset käytännöt jossain tapauksissa mukanaan paremman suorituskyvyn. Godardin (2004) mukaan tutkimuksessa on usein jätetty huomioimatta käytäntöjen omaksumiseen liittyvät kustannukset, jotka mahdollisesti osaltaan selittävät matalaa omaksumisen tasoa.

Godard (2004) kyseenalaistaa tutkimusevidenssin, jonka mukaan innovatiivisia käytäntöjä luonnehtisi komplementaarisuusperiaatteen mukainen dynamiikka. Sen perusidean mukaan usean käytännön yhteisvaikutus tuottaa yksittäistä käytäntöä paremman suorituskyvyn. Komplementaarisuusperiaatteen lisäksi hän kyseenalaistaa myös yhteensopivuusteesin, molemmat lähinnä niitä koskevan tutkimuksen metodologisten heikkouksien perusteella. Lisäksi Godard esittää, että HPWS-tutkimuksessa on kiinnitetty liian vähän huomiota sellaisiin rakenteellisiin muuttujiin kuten yrityskoko, teknologiaintensiteetti ja markkinakonteksti. Godardin (2001) oman tutkimuksen mukaan HPP-käytäntöjen ja suorituskyvyn suhde liittyi läheisesti juuri näihin rakenteellisiin muuttujiin. Tämä tulos viittaa siihen, että innovatiivisten käytäntöjen korkeaa suorituskykyä tuottava taipumus ei olisi luonteeltaan universaalialia, vaan pikemminkin juuri esimerkiksi monista rakenteellisista tekijöistä riippuvainen.

Edellä on luotu katsaus kahteen tämän tutkimuksen kysymyksenasettelujen kannalta tärkeään tutkimusperinteeseen ja niiden sisällä esiintyviin ristiriitaisiin tutkimustuloksiin. Ristiriitaiset tutkimustulokset saattavat selittyä pitkälti sillä, että HPWS-keskustelussa on erilaisia painotuksia ja että HPWS-käytäntöjen omaksuminen myös konkreettisissa konteksteissaan on saanut monia erilaisia muotoja (Godard 1998). Sama koskee myös kevyttuotantoon liittyvien käytäntöjen omaksumista (ks. Pries 2005). Kevyttuotantoa ja HPWS-mallia koskevissa tarkasteluissa on runsaasti yhtymäkohtia, puhutaanhan molemmissa suurelta osin samantyyppisistä innovatiivisista käytännöistä. Danford ym. (2008) esittävät, että molempien ytimessä on kaksi keskeistä käytäntöä: tuotantotiimit sekä tavalla tai toisella tapahtuva työntekijöiden osallistaminen ongelmanratkaisuun ja jatkuvaan parantamiseen. Joidenkin tutkijoiden mukaan niiden välillä on kyse lähinnä vain käsitteiden kattavuutta ja alaa koskevista eroista argumentoinnin ytimen ollessa pitkälti yhtenäinen (ks. Birdi ym. 2008). Godardin (2004, 351–352) mukaan lähestymistapojen erona on kuitenkin ennen kaikkea se, että kevyttuotannossa työntekijöiden valvonta perustuu suhteellisen perinteiseen johtamistapaan ja käytössä on tyypillisesti JIT. Sen sijaan HPWS-mallissa tiimeillä on ainakin periaatteessa runsaasti autonomiaa eikä JIT-periaatetta sovelleta. Erona on myös, että kevyttuotannon hyödyt perustuvat pääasiassa kustannusten vähentämiseen ja työn intensivointiin, kun taas HPWS-mallissa käytännöt saavat aikaan työntekijöiden sitoutumista ja korkeaa työmotivaatiota ja sitä kautta suorituskyvyn paranemista ja myös työntekijöille korkeampaa palkkatasoa. Toisaalta Godard (2004) päätyy katsauksensa perusteella otaksumaan, että erot ovat vain näennäisiä ja viime kädessä lopputulos on sama kummassakin mallissa: työn intensivoituminen, lisääntynyt stressi ja työsuhteiden epävarmuuden lisääntyminen.

Sekä kevyttuotannon että HPWS-tutkimuksen perinteissä on alun perin ollut keskeisenä ajatuksena, että innovatiiviset käytännöt parantavat tuottavuuden ja tehokkuuden ohella myös työelämän laatua. Molemmissa tutkimusperinteissä oli alkujaan vallitsevana ”johtamistieteellinen” tutkimusote, jossa korostetaan tuottavuustekijöitä työntekijöiden näkökulmien ollessa vähäisemmässä osassa. Positiiviset näkemykset ovat saaneet vastaansa voimakasta kritiikkiä, jossa on tuotu esiin uusien käytäntöjen negatiivisia vaikutuksia työelämän laadulle. Tältä pohjalta on myös esitetty, että tarvitaan lisää syvälle luotaavaa laadullista tutkimusta hallitsevana olevan kvantitatiivisen otteen täydennykseksi, koska vain tätä kautta voi työntekijöiden ääni tulla kuuluviin (esim. Godard 2004, Danford 2004). Näin voidaan myös paremmin ymmärtää innovatiivisten käytäntöjen käyttöönottamisen syitä, muotoja ja dynamiikkaa tietyissä spesifeissä konteksteissa sekä sitä, millä tavalla erilaiset käytännöt liittyvät toisiinsa, eli esiintyvätkö ne kimppuina. Tapaustutkimusten kautta päästään käsiksi virallisen ohella epäviralliseen,

kuten työpaikan epäviralliseen organisaatioon, joka on ollut innovaatiotutkimuksissa melko vaiettu alue. Samoin on mahdollista saada selvyyttä siihen, miksi toisissa tutkimuksissa uusi- en käytäntöjen seuraukset näyttävät varsin positiivisina, kun taas toisissa tutkimuksissa vaikutukset ovat pikemminkin negatiivisia. Tämäntyyppiset kysymyksenasettelut ovat tutki- muksemme keskiössä.

3. Työelämän laatu ja työn mielekkyys

Uusi organisatorinen käytäntö linkittyy aina vääjäämättä tavalla tai toisella työntekijän koke- maan työelämän laatuun ja työn mielekkyyteen, kuten jo edellä esitetyistä tutkimuksista voi- daan päätellä. Uudistus voi rakentaa, tukea tai horjuttaa työntekijän myönteistä työelämäko- kemusta. Se voi niin ikään näyttäytyä työntekijälle heikennyksenä suhteessa aiempiin toimin- tatapoihin. Se, millaiseksi kuva uudistuksesta muotoutuu, riippuu monesta seikasta. Tutki- musraportissa kuvan piirtyminen on myös yhteydessä käytettyihin käsitteisiin, eli siihen, mil- lainen näkökulma työelämän laatuun ja mielekkyyteen valitaan. Käsillä olevassa luvussa tuomme esiin erilaisia tulkintoja ja näkökulmia, joita työntekijän kokemaan työelämän laa- tuun on tutkimuskirjallisuudessa kohdennettu, sekä avaamme omaa näkökulmaamme, jonka olemme pyrkineet rakentamaan sekä kirjallisuuden että hankkimamme empiirisen aineiston pohjalta.

3.1. Erilaisia tulkintoja työelämän laadusta ja hyvästä työstä

Tutkimuskirjallisuudesta löytyy runsaasti teoksia, joissa käytetään jonkinlaista työelämän laatuun, mielekkyyteen tai hyvään työhön liittyvää käsitteistöä. Kuten arvata saattaa, käsitteis- töt ja näkökulmat poikkeavat toisistaan enemmän tai vähemmän. Esimerkiksi tällä hetkellä kohtuullisen suosittu sanapari työelämän laatu on käsite, jonka merkityksestä ja sisällöstä ei vallitse yksimielisyyttä. Sitä voidaan luonnehtia eräänlaiseksi kattokäsitteeksi, joka on mah- dollista yhdistää ainakin keskusteluihin, joissa operoidaan hyvän työn, kestävien työjärjestel- mien tai uudistavan työn ja työn mielekkyyden käsitteillä. Myös työhyvinvointiin ja työtyyty- väisyyteen liittyvät pohdinnat tulevat lähelle keskusteluja työelämän laadusta.

Hyvää työtä ja laadukasta työelämää on työelämän tutkimuksen alalla pohdittu korostuneesti tayloristista, pitkälle ositettuun ja melko yksinkertaiseen työhön pohjaavaa tuotantomallia seuranneesta työn humanisointiaallosta lähtien. Humanisointiaallon tuoksinassa alettiin entistä

enemmän tuottaa tutkimusta, jossa selvisi, että työolot vaikuttavat työntekijän terveyden ohella hänen koko toimintakykyisyyteensä, persoonallisuuteensa ja elämäntapaansa. Samaan aikaan yleistyivät erilaiset kokeilut työntekijöiden osallistumisjärjestelmillä, työn uudelleen organisoinnilla sekä työelämän laadun ohjelmilla. (Julkunen 1987, 43–45.)

Työelämän laadun tutkimuksista oli Risto Nakarin mukaan mahdollista jo 1990-luvun alussa erottaa toisaalta sosiaalitieteellinen perinne ja toisaalta käyttäytymistieteellinen perinne. Tarkasteltaessa työelämän laatua tuloksellisuuden osatekijänä painopiste on hänen mukaansa ollut käyttäytymistieteellisellä puolella, kun taas sosiaalitieteellisessä lähestymistavassa on huomion kohteena ollut työhyvinvointi ja sen suhde tuloksellisuuteen. Kehittämisstrategioihin sitoutunutta tutkimusperinnettä mukailleen Nakarin (1994) esittelemässä suomalaisessa kontekstissa varsin tunnetussa ja laajassa kunta-alan tutkimuksessa käytettiin työelämän laadun muutoksen analysoinnissa seuraavia ulottuvuuksia:

1. Työn piirteet

- työpaineet, kiire
- työn instrumentaalinen palkitsevuus
- itsensä kehittämiseen liittyvät tarpeet (työn mielenkiintoisuus, itsenäisyys, vastuullisuus, tavoitteiden saavuttaminen työssä)

2. Sosiaalinen toimivuus

- vaikutusmahdollisuudet
- yhteistyö ja sosiaalinen tuki
- ristiriidat ja niiden hallinta
- esimiestyö

3. Motivaatio

4. Työtyytyväisyys

Muita ”klassisia” työelämän laadun parissa operoivia tahoja ovat maassamme ainakin työ- ja elinkeinoministeriö, Tilastokeskus, Tekesin alainen Työelämän kehittämisohjelma (Tykes) ja Työterveyslaitos. Työ- ja elinkeinoministeriön Työolobarometrissa (2008) työelämän laatua mitataan tasapuolisen kohtelun, työpaikan varmuuden, kannustavuuden ja voimavarojen ja työn vaatimusten välisen suhteen avulla. Työelämän kehittämisohjelma sen sijaan hahmottaa tavoitteenaan pitämänsä työelämän laadun työntekijöiden työssä oppimis- ja kehittymismahdollisuuksien, työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien, työntekijöiden hyvinvoinnin, työyh-

teisön sisäisen toimivuuden (työyhteisössä vallitseva yhteistoiminta ja luottamus) ja työntekijöiden työnsä ja työpaikkansa tavoitteisiin sitoutumisen kautta.

Työterveyslaitoksen laajassa kyselytutkimuksessa puolestaan työelämän laatutekijät koottiin neljäksi faktoriksi, jotka olivat vuorovaikutus ja tiedonkulku, vaikutusmahdollisuudet, työn kehittävyys sekä kiire ja työpaine. Tutkimuksessa todettiin muun muassa keskeisen organisaatorisen innovaation eli ryhmässä työskentelyn tukevan työhyvinvointia. Tiimityön runsaampi käyttö oli tutkimuksen mukaan yhteydessä parempaan vuorovaikutukseen ja tiedonkulkuun sekä parempiin vaikutusmahdollisuuksiin työssä. Tiimityön käyttö oli myös yhteydessä työn kehittävyteen. Sen sijaan ryhmässä työskentelevät kokivat enemmän kiirettä ja työpainetta, mutta eivät silti olleet yksintyöskenteleviä stressaantuneempia. Tutkijat päättelivät tiimityön tekemisen myös lisäävän osaamistarpeita. (Antila & Lindström 2003.)

Omassa tutkimusryhmässämme olemme kehitelleet viime vuosien aikana kriteeristöä hyvälle työnantajalle. Useiden tutkimusten ja vastaavantyyppisten kriteeristöjen pohjalta olemme päätyneet seuraavanlaiseen pääotsikointiin:

1. Henkilöstösuhteet
2. Henkilöstön sitoutuneisuus
3. Henkilöstön arvostaminen ja huomiointi
4. Palkkaus ja palkitseminen
5. Henkilöstön kehittymismahdollisuudet
6. Henkilöstön työsuhteiden laatu
7. Työn ja työympäristön laatu
8. Ihmisten johtaminen
9. Organisaation johtaminen
10. Työpaikan elinvoimaisuudesta huolehtiminen
11. Ulkoinen verkostoituminen
12. Yhteiskunnallisen vastuun kantaminen

Hyvän työnantajan kriteeristön eri alueet ovat systeemisessä suhteessa toisiinsa eli käytännöllisesti esittäen työnantaja ei voi olla hyvä, ellei se menesty vähintään kohtuullisesti kaikilla edellisillä alueilla. Kriteeristössä on työelämän laatukriteerien ohella myös osa-alueita, jotka mittaavat työpaikan hengissä selviytymistä, eli siinä mielessä tuloksellisuutta. Kriteeristön

pohjalta on kehitetty internet-pohjainen kyselytyökalu, joka on suomalaisten työpaikkojen vapaasti käytettävissä osoitteessa <https://www.hyvatyonantaja.fi>.

Hyvän työnantajan kriteerit ovat läheistä sukua työelämän laatukseskustelun ohella myös hyvän työn pohdiskeluille. Hyvää työtä lähinnä psykologisen työelämän tutkimuksen suunnasta lähestyvän Mari Kiran mukaan käsitys hyvästä työstä on vastannut kulloinkin yhteiskunnassa vallinnutta ihmiskäsitystä. Yleisenä ohjenuorana hyvän työn määritelmälle on toiminut yritys kehittää työtä työntekijöiden tarpeita vastaavaksi. Käsitys työntekijöiden tarpeista puolestaan on muuttunut ajan kuluessa. F.W. Taylorin tieteellinen liikkeenjohto-oppi määritteli yksilön kannalta hyväksi työn, joka tarjoaa riittävän toimeentulon ja fyysisen työturvallisuuden. Humans Relations -koulukunta taas pyrki huomioimaan työntekijän sosiaaliset tarpeet päätyen ryhmätyön korostamiseen. Sosiotekninen järjestelmäajattelu puolestaan painotti yksilön mahdollisuuksia itsensä toteuttamiseen ja työssä kehittymiseen. Viimeisimpänä korostuksena on Kiran mukaan pidetty ihmisen tarpeita jatkuvaan kehitykseen ja oppimiseen, päätöksentekoon, muilta saatavaan arvostukseen, oman työn ja ympäristön välisen yhteyden näkemisen tarpeeseen sekä tarpeeseen kyetä hahmottamaan tämänhetkisen työponnistuksen ja myönteisen tulevaisuuden välinen yhteys. (Kira 2003, 4–5.)

Kiran mukaan käsityksen hyvästä työstä voidaan todeta kiivenneen Maslowin tarvehierarkian tikapuita pitkin fysiologisista ja turvallisuustarpeista, sosiaalisten ja arvostukseen liittyvien tarpeiden kautta aina itsensä toteuttamisen tarpeisiin. Nyt, kun hyvän työn käsite on saavuttanut tarvehierarkian huipun, on käsitteen ala samalla enemmän tai vähemmän unohtanut alimmat tasot. (Kira 2003, 5.) Ollaan tultu tilanteeseen, jossa etenkin perustarpeiden ja jossain määrin myös sosiaalisten tarpeiden merkitys on painettu sivuun hyvästä työstä puhuttaessa ja tämän seurauksena työ Richard Sennettin sanoin ”kuluttaa ihmisen luonnetta” (vrt. Sennett 2002).

Vaarana onkin tunnistettu olevan intensiivisten töiden ja työjärjestelmien kehkeytyminen. Tämä uhka on nostettu korostetusti esiin tutkimuksissa, joissa painotetaan inhimillisten ja sosiaalisten resurssien rajallisuutta ja tarvetta rakentaa kestäviä malleja ja järjestelmiä. Kestäviksi työjärjestelmiksi linjataan järjestelmät, jotka uudistavat inhimillisiä ja sosiaalisia resurssejaan kuitenkin säilyttäen korkean tuottavuuden ja kilpailukyvyn. (Docherty ym. 2002.) Kestävien työjärjestelmien tutkimuksiin perustaen Kira (2003) puhuu jälkibyrokraattisista organisaatioista.

Viime vuosina työelämän laatua ja hyvää työtä pohdiskelevissa tutkimuksissa on käytetty edellä mainitun jälkibyrokraattisen organisaation lisäksi myös käsitteitä flow, luova työote ja työn imu. Pekkola (2008) luonnehtii flown, työn imun, luovan työotteen ja jälkibyrokraattisen organisaation käsitteiden viittaavan inhimillisiä voimavaroja hyödyntämään pyrkivään työhön ja organisaatioon liittyvään konseptiin. Sen voidaan ajatella tulevan varsin lähelle HPWS-mallia. Flow on Pekkolan mukaan yksilön välitön kokemus, tila, jonka yksilö voi saavuttaa lähinnä välttellen sosiaalista kontrollia ja organisaatioita. Työn imu on pysyvämpi työn orientaatio, luova työote on menetelmä tiedon tuottamiseen sekä merkityksien tuottamiseen ja ymmärtämiseen. Jälkibyrokraattinen organisaatio taas on jatkuvasti kehittyvä toimintaperiaate, joka pyrkii mahdollistamaan luovuuden ja työhön orientoitumisen. (Pekkola 2008.)

Erityisesti kvantitatiivista työelämän laadun tutkimista hankaloittaa muun ohella se seikka, että niin sanotut objektiiviset työn ja työelämän ilmiöt ja tapahtumat eivät aina suoraan vastaa työntekijöiden subjektiivisia kokemuksia. Esimerkiksi tällaisesta voidaan ottaa se, että on osoitettavissa naisten työolojen olevan keskimäärin heikommät kuin miesten työolojen. Tästä huolimatta naiset ovat keskimäärin tyytyväisempiä työhönsä kuin miehet. Samoin työolojen paraneminen ei välttämättä nosta työtyytyväisyyttä, sillä olojen myötä saattavat nousta myös odotukset. Niin ikään eri maiden välillä löytyy merkittäviä eroja siinä, millaisia merkityksiä ihmiset liittävät työhön. Toisissa maissa työmoraali on tiukempi kuin toisissa. Joissakin maissa ajatellaan työn olevan ihmisen velvollisuus yhteiskuntaa kohtaan, kun taas toisissa ajatellaan työn tarjoamisen olevan yhteiskunnan velvollisuus yksilöä kohtaan. Tällaiset subjektiiviset merkityksenannot vaikuttavat osaltaan siihen, mitä ihmiset työltään ja toisaalta hyvältä työltä odottavat. (Gospel 2003, 27–28.)

Hyvä työ voidaan esittää myös vastakohtana työlle, joka on huonoa. Se, mistä ainakin 1980-luvulle asti on haluttu erottautua, on tayloristinen työn organisointimalli, jonka ongelmiksi on havaittu työtehtävien yksinkertaistaminen, osittelu ja tiukka valvonta. (Julkunen 1987, 46–48.) Tätä kautta hyvä työ profiloitui varsin pitkään tayloristisesti organisoidun työn vastakohdaksi. Tayloristisen työn kritiikki nousi korostettuun asemaan erityisesti työprosessiteorian kautta. Sen yhtenä keskeisenä elementtinä on ollut niin sanottu deskilling-teesi. Työprosessiteorian mukaan työntekijöiltä on tayloristisessa työnorganisointitavassa viety oikeus (ammatti)osaamiseen ja tietoon, joka mahdollistaa työn, tuotteen tai palvelun kokonaisuuden suorittamisen ja hallinnan. (Julkunen 1987.) Työprosessiteoreettisen keskustelun käynnistäjän Harry Bravermanin (1974) mukaan työvoiman käyttöä 1800- ja 1900-luvuilla leimasi ammattitaidon jatkuva väheneminen. Työprosessiteorian kehittäjät ovat myöhemmin täsmentäneet ky-

seessä olevan huomattavasti monimutkaisemman ilmiökentän ja kehityssuuntien moninaisuuden. Bravermania on kritisoitu niin käsityömäisen työn romantisoinnista ja taylorismin merkityksen ylikorostamisesta kuin myös vahvoista analyysin monoliittisyyksistä ja yksinkertaisuksista (esim. Brown 1992, 165–227; Knights & Willmott 1990.)

Monien tutkimusten perusteella keskeinen tekijä siinä, miten työntekijä työnsä mieltää on hänen työhönsä liittyvän kontrollin määrä ja laajuus. Työtehtävän hallinnan aste ja suhteellisen autonomian tunne ovat tässä keskeisiä osa-alueita. Kyse on muun muassa siitä, miten pitkälle työmenetelmät ja työn rytmi ovat joko työntekijän itsensä tai teknologian, työnantajan tai ryhmänormien sanelemia. Työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta osallistumismahdollisuudet ja kontrollin tunne ovat tärkeitä tekijöitä (Cartwright & Cooper 1997). Yleisesti työelämässä on tapahtunut suoran esimiesvalvonnan vähenemistä, työntekijöiden valtaistamista ja siirtymistä jonkin verran itseohjautuvasti toimiviin tiimeihin. Työntekijöiden suoran osallistumisen mahdollisuuksien on todettu lisääntyneen. Kaikesta huolimatta työntekijöiden kokemukset siitä, että heidän työnsä on toisten kontrolloimaa, ovat lisääntyneet. Työnantajan kontrolli tapahtuu esimerkiksi erilaisten (yleistyneiden) suoritukseen sidottujen palkkausjärjestelmien kautta ja työtovereiden kontrolli taas vahvistuu (lisääntyneessä) ryhmätyössä. Näistä ensin mainitun työntekijät kokevat kielteisemmäksi kontrollimuodoksi kuin jälkimmäisen. Työntekijän työhön liittyvän kontrollin määrä on keskeinen tekijä myös työntekijän kokeman stressin kannalta. Erityisesti stressiä aiheutuu organisatorisista muutoksista, joihin työntekijöillä on vähän vaikutusmahdollisuuksia. Niin ikään työntekijöiden omaan työhön kohdistuva kontrolli lisää työtyytyväisyyttä ja organisaatioon sitoutumista. Työntekijän oma kontrolli ja osallistumismahdollisuudet edesauttavat työntekijän ”organisaatiokansalaisuuden” kehittymistä ja sitä kautta näillä tekijöillä on myös positiivinen vaikutus yksilöiden työstä suoriutumiseen. (Gospel 2003, ks. myös Blom ym. 2001.)

On todettu, että työpaikoilla, joiden työntekijöillä on hyvät mahdollisuudet vaikuttaa omaa työtään koskeviin asioihin, työ on tyypillisesti ”kovempaa mutta kivempaa”. Työntekijöitä valtaistaneilla työpaikoilla henkilöstö on yleisesti ottaen tyytyväisempää työhönsä kuin perinteisesti organisoiduilla työpaikoilla. Tällaisilla työpaikoilla henkilöstöltä kuitenkin vaaditaan enemmän ja monipuolisempaa osaamista, ja henkilöstö joutuu kantamaan enemmän kokonaisvastuuta työnsä tekemisestä ja sen tuloksista. Usein kovat haasteet merkitsevät pidentynyttä työaika. Kovaa mutta kivaa työtä tarjoavia työpaikkoja on kutsuttu proaktiivisiksi. (Anttila & Ylöstalo 2002.)

Juhani Pekkola päätyy hyvää työtä pohdiskelevassa artikkelissaan toteamaan, että yleisinhimilliseltä kannalta hyvän työn edellytyksiä ovat vapaus, ymmärrys, ympäristön hallinta ja voimavarojen uusintaminen sekä fyysisten ja psyykkisten uhkien välttäminen, olivatpa työ tai ympäristö millaisia hyvänsä. Tällaiset kriteerit korostavat hänen mukaansa vapaan, harkitsevan ja toimivan ihmisen ominaisuuksia. Pekkolan mukaan ne kuvastavat edellytyksiä ja periaatteita, joiden varassa järkevä työ on mahdollista. (Pekkola 2008.)

3.2. Työelämän muutosten, organisatoristen innovaatioiden ja työelämän laadun suhde

Organisatoristen innovaatioiden käsitettä on tapana käyttää arvolatautuneesti siinä mielessä, että innovatiivinen käytäntö ajatellaan hyväksi tai paremmaksi kuin entinen käytäntö. Ei kuitenkaan ole aivan selvää, millaisten kriteerien kautta innovaation hyvyttä arvioidaan ja miten perusteellisesti tätä arviointia on eri tutkimuksissa ollut tapana tehdä. Tässä tutkimuksessa erityisenä kiinnostuksen kohteena on organisatoristen innovatiivisina pidettyjen käytäntöjen suhde hyvään työhön eli työntekijöiden kokemaan työelämän laatuun ja työn mielekkyyteen. Arvioinnin kohteeksi alistetaan innovaation hyvyys suhteessa hyvään ja mielekkääseen työhön.

Mielenkiintoisen lähtökohdan innovaatioiden ja työelämän laadun välisen suhteen tarkastelulle tarjoaa se, että työn uudet organisointimuodot esitetään ja että ne on mahdollista esittää ratkaisuuina sekä tayloristis-fordistisen tuotantomallin kriisiytymiseen (kyvyttömyyteen tuottaa enää enempää voittoa yrityksille) että työntekijöiden työelämän laadun heikkenemiseen. Jotkut tutkijat ovatkin pohtineet, vaikuttiko uusien organisointitapojen kehittymisen taustalla lähinnä tarve tehostaa työtä vai tarve saada työ mielekkäämmäksi työntekijöille. Tätä on kuitenkin empiirisesti tutkittu niukasti. Asiaa melko tuoreessa kirjassaan pohtinut Julkunen (2008) kallistuu enemmän ensimmäisen selityksen puolelle nähdessä uudet organisointikäytännöt enemmän vastauksena entisen tuotantomallin kriisiytymiseen kuin työntekijöiden ja tutkijoiden liukuhihnakapinaan.

On selvää, että muuttuneet organisatoriset käytännöt ovat keskinäisriippuvaisessa suhteessa työelämän muutoksiin. Edellisillä viitataan lähinnä työpaikka- tai työorganisaatiotasoihin muutoksiin, kun taas jälkimmäiset kuvaavat muutoksia yhteiskunnan tasolla. Gospel kuvaa organisatoristen innovaatioiden liittymistä työelämän muutoksiin ja niiden suhdetta työnteki-

jöiden kokemaan työelämän laatuun ja hyvinvointiin seuraavalla tavalla (Gospel 2003, 3 ja 25):

Taulukot 1 ja 2. Organisatoriset innovaatiot, työelämän muutos ja työelämän laatu

Ulkoinen konteksti	Työllistävän organisaation sisäinen konteksti	Käytäntöjen valinta seuraavilla osa-alueilla	Työntekijöiden asenteet ja hyvinvointi (ks. seuraava taulukko)
Teknologinen, markkinoiden, poliittinen ja yhteiskunnallinen konteksti	Organisatorisen rakenteen ja strategioiden valinta (erityisesti ylimmän johdon toimesta)	<ul style="list-style-type: none"> • Work relations (johtaminen ja työn organisointi) • Employment relations (henkilöstöhallinto) • Industrial relations (yhteistominta yrityksissä) • Social relations (yhteiskuntavastuu) 	

Työllistävän organisaation ulkoinen ja sisäinen konteksti ja valitut käytännöt	Työntekijöiden ensisijaiset asenteet ja merkityksenannot	Asenteet	Psykologinen sopimus	Käyttäytyminen
Ks. edellinen taulukko	Henkilökohtainen tausta, kokemukset ja odotukset, jotka vaikuttavat työn merkitykseen	Työtyytyväisyys, organisatorinen sitoutuminen	Työnantajan ja työntekijän välinen vaihtosuhde (ilmaisee, missä määrin lupaukset ja velvollisuudet täyttyvät)	Työntekijän käyttäytymisen seuraavilla alueilla: <ul style="list-style-type: none"> • motivaatio • poissaolo • irtisanoutuminen • suoriutuminen

Organisatorisia käytäntöjä ja työntekijöiden asenteita ja käyttäytymistä muokkaa Gospelin mallissa ulkoinen konteksti, johon kuuluvat voimakas teknologinen muutos ja markkinoilla tapahtuvan kilpailun koveneminen mm. kuljetusten ja kommunikaation tehostumisen, kaupan esteiden vähenemisen ja liberalisoitumisen myötä. Tällaiset muutokset vaikuttavat työhön ja työoloihin. Myös työmarkkinoilla käytävä kilpailu on lisääntynyt ja töiden muutos aiheuttaa jatkuvia työvoiman kysynnän ja tarjonnan kohtaanto-ongelmia. Monissa maissa tuloerot ovat kasvaneet ja työttömyys on korkealla tasolla. Ulkoisen kontekstin muuttuminen on vaikuttanut työpaikkojen strategioihin ja rakenteisiin. Yritysten strategiset valinnat ovat kuitenkin olleet erilaisia: osa on pyrkinyt tehostamaan massatuotantoa, kun taas toiset ovat valinneet eriytyneemmät strategiat. Usein muutokset ovat saaneet yritykset suosimaan väljempää, matalampaa ja joustavampaa organisaatiomuotoja. Yritysten rajat ovat tulleet hämärämmiksi verkostoitumisten, liittoutumien, spin-offien ja alihankinnan myötä. Näillä kaikilla on vaikutuksensa työvoiman käytölle ja työntekijöiden kokemalle työelämän laadulle sekä työn tekemisen mielekkyydelle. (Gospel 2003.)

Osa työntekijöitä koskettaneista muutoksista voidaan pitää positiivisina, osaa negatiivisina. Muutokset voivat myös näyttäytyä erilaisina eri työntekijäryhmille. Muutoksia on tapahtunut työssä, työsuhteissa ja työelämän suhteissa. Kiteyttäen voidaan sanoa sekä toiminnallisen että määrällisen jouston lisääntyneen työvoiman käytössä. Toiminnalliseen tai laadulliseen joustoon liittyvät esimerkiksi matalammat organisatoriset hierarkiat, töiden uudelleen muotoilu, uudenlaiset ryhmätyömuodot sekä erilaiset juuri oikeaan ajoitukseen perustuvat johtamisen mallit. Useimmiten muutokset tarkoittavat työntekijöiden korkeampaa taitotasoa, monitaitoisuutta ja suurempaa yritteliäisyyttä, mutta toisille tai toisaalta ne voivat tarkoittaa alempaa taitotasoa tai työn intensivoitumista. Määrällinen jousto taas tarkoittaa sitä, että henkilöstön määrä tai heidän tekemänsä työtuntien määrä vaihtelee (osa-aika- ja määräaikainen työ). Kansainvälisistä survey-tutkimuksista kooten on mahdollista havaita seuraavanlaisia muutoksia:

- Uudenlaisten työn organisointimuotojen leviäminen
- Taitotason kohoaminen
- Työn intensivoituminen
- Työsuhteiden markkinapohjaistuminen ja ulkoistaminen
- Kollektiivisen edunvalvonnan heikkeneminen (Gospel 2003.)

Toisaalta Gospelin mukaan myös perinteisiä työn organisointimuotoja käytetään edelleen, viikkotyöaika on pysynyt suunnilleen ennallaan, pysyvät työsuhteet ovat edelleen tyypillisiä useimmille työntekijöille. Yleisesti ottaen työelämän muutoksia voidaan laajojen eri maita koskevien tilastotutkimusten perusteella luonnehtia inkrementaaliseksi eli vähittäiseksi. Suurin osa työntekijöistä on tyytyväisiä työhönsä, ei tunne oloaan epävarmaksi ja on sitoutunut työnantajaansa, vaikka toisaalta työelämä on intensivoitunut johtuen lisääntyneistä insentiveistä, ammattiyhdistysten vaikutusvallan vähenemisestä, työntekijöiden välisen kilpailun kasvusta ja työn teknologisen sekä työtovereiden ja asiakkaan harjoittaman kontrollin tehostumisesta. (Gospel 2003.)

Yrityksen ulkoinen ja sisäinen konteksti vaikuttavat edellä esitetyn mallin mukaan työntekijöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen, joskin työntekijöiden aiempien asenteiden, arvojen ja heidän työhön liittämänsä arvojen välittämistä. Nämä puolestaan vaikuttavat Gospelin mallissa siihen, millaiseksi työntekijät kokevat työnantajan ja työntekijän välisen psykologisen sopimuksen. Nämä kaikki yhdessä muokkaavat työntekijän käyttäytymistä esimerkiksi suhteessa yritteliäisyyteen sekä vuorovaikutukseen esimiesten ja työtovereiden kanssa. Niillä on niin

ikään merkitystä suhteessa työntekijän poissaolokynnykseen, irtisanoutumishalukkuuteen, motivaatioon ja suoriutumiseen. (Gospel 2003.)

Kielteisistäkin työelämän muutoksista huolimatta suurin osa esimerkiksi brittiläisistä työntekijöistä on varsin tyytyväisiä työhönsä: he eivät tunne oloaan epävarmaksi ja he ovat sitoutuneita työnantajaansa. Toisaalta, vaikka työn intensivoituminen ei näyttäisi johtavan työtyytyväisyyden vähenemiseen, sillä on kielteisiä vaikutuksia työntekijöiden terveyteen. (Gospel 2003.)

Tilannetta Suomessa voidaan luonnehtia vastaavanlaiseksi. Työoloissa on tapahtunut paljon myönteistä kehitystä ja tietyiltä osin suomalaista työelämää voidaan pitää erinomaisena. Lehdon ja Sutelan (2008) mukaan Suomi erottuu Tilastokeskuksen työolotutkimuksen perusteella kansainvälisessä vertailussa edukseen esimerkiksi matalien hierarkioiden, esimiesalaiskeskusteluiden, tiimityön yleisyyden, kehittymis- ja kouluttautumismahdollisuuksien, tietotekniikan soveltamisen sekä vaikutusmahdollisuuksien suhteen. Kuitenkin työn tekemisen mielekkyys on nostettu viime vuosina vahvasti esiin suomalaisessa työelämän tutkimuksessa. Ainakin joltain osin keskustelua on virittänyt työ- ja elinkeinoministeriön työolobarometrissa havaittu palkansaajien arvioiman yleisen työn teon mielekkyuden ja työhalujen muutoksen balanssiluvun tasosiirtymä eli palkansaajien oletama työn mielekkyuden vähenemisen trendi, jota esimerkiksi Tuomo Alasoini on pyrkinyt selittämään psykologisen sopimuksen käsitteen avulla (Alasoini 2006). Alasoini puhuu asiasta hiipivänä muutoksena suomalaisessa työelämässä (Alasoini 2007). Samaa kehityskulkua peilaillen työolotutkimuksessa todetaan työn tärkeyden hiipuneen verrattuna vapaa-ajan ja perheen merkityksellisyyden lisääntymiseen. Samassa tutkimuksessa tuodaan esiin niin ikään kokemuksen oman työn tuloksellisuudesta tai hyödyllisyydestä heikentyneen 2000-luvulla. Kielteisistä kehityskuluista kertovat myös kiireen ja kilpailun lisääntyminen, vähentynyt tyytyväisyys tiimityön toimivuuteen ja tuloksellisuuteen sekä suomalaisten sijoittuminen työpaikkakiusaajien kärkisijoille. Näillä tekijöillä lienee yhteys työn mielekkyuden heikkenemiseen. Tällä hetkellä tutkimuksessa ei kuitenkaan Lehdon ja Sutelan mukaan vallitse yhteneväistä käsitystä siitä, mistä puhutaan, kun puhutaan työn tekemisen mielekkyuden muutoksesta. (Lehto & Sutela 2008.)

Ehkä kansainvälisesti tunnetuin edellä esitettyä aihepiiriä pohdiskellut henkilö on Richard Sennett, joka puhuu yhteiskuntaamme leimaavasta uudesta kapitalismista. Uudessa kapitalismissa on Sennettin mukaan keskeistä hyödyttömyyden pelko. Se pohjaa globaaliin työvoiman tarjontaan, automaatioon ja työvoiman ikääntymiseen. (Sennett 2007, 84.) Uusi kapitalismi on

Sennettin mukaan hylännyt käsityöläisyyden eli jonkin asian tekemisen hyvin sen itsensä vuoksi. Taitojen syventäminen tai johonkin tehtävään keskittyminen ei ole toivottavaa, vaan tehtävien vaihtaminen ja pinnallinen osaaminen. Tästä johtuva työn huonolaatuinen suorittaminen saattaa tuntua monista työntekijöistä Sennettin mukaan epämiellyttävältä. (Sennett 2007, 101.)

3.3. Työelämän laadusta työn mielekkyyteen

Tässä tutkimuksessa emme sitoudu suoraan mihinkään edellä esitetyistä tavoista ymmärtää työelämän laatu, vaikka emme myöskään väitä edellisiä määritelmiä virheellisiksi. Päinvastoin, monien edellä siteerattujen tutkijoiden kanssa on helppo olla samaa mieltä. Pyrkimyksemme on kuitenkin yksinkertaistaa työelämän laadun määrittelyä riittävästi, jotta siitä tulee tutkimusasetelmissamme toimiva ja käyttökelpoinen käsite. Toinen johtoajatuksemme on ollut poimia työelämän laadun sisältö empiirisesti painottuen tekemiemme case-tutkimusten välityksellä. Tässä luvussa esittämämme lähestymistapa työelämän laatuun on rakentunut vuorovaikutteisesti empiiristen havaintojemme ja lukemamme kirjallisuuden kautta, kuitenkin siten että välittömällä reaali maailman havainnoinnilla ja analysoinnilla on ollut siihen suurempi vaikutus kuin aihepiirin kirjallisuudella.

Teoreettisesti sidomme havaintomme keskusteluun työn ja työn teon mielekkyydestä, emme niinkään työelämän laatu keskusteluun. Tämä johtuu ensinnäkin siitä, että työelämän laadun käsite vaikuttaa tutkimuskirjallisuuden perusteella hankalalta ja monitulkintaiselta eikä tutkimusasetelmaamme kovin hyvin palvelevalta. Toinen syy valintaamme on tarve saada entistä paremmin selkoa siitä ilmiöstä, jota työolobarometrissa havaittu hiipivä muutos signaloit. Työn teon mielekkyys ja työhalut ovat asioita, joiden merkitys työelämän ja siihen kohdistuvan tutkimuksen kentässä on perustavanlaatuinen. Ilmiöön pureuduttaessa on luontevaa käyttää käsitettä, jonka alla palkansaajat ovat tuoneet huolensa esiin.

Yksi määrittelyymme keskeisesti vaikuttavista tekijöistä on se, että ainakin tutkimillamme suomalaisilla työntekijöillä näyttäisi olevan vahva taipumus haluan tehdä työnsä hyvin, ja tämä pyrkimys välittää työntekijöiden kokemuksia erilaisista asioista, kuten uusista käytännöistä. Tutkimamme työntekijät suhteuttivat työpaikkansa uusia organisatorisia käytäntöjä siihen, mikä merkitys niillä oli heidän kokemansa työn sujuvuuden kannalta, eli hankaloittiko vai helpottiko uusi käytäntö työntekijän mahdollisuuksia tehdä työnsä hyvin. Tältä pohjalta

työntekijät arvioivat, oliko uudistuksessa ”järkeä”. Käytännön toteaminen järkeväksi ja hyvää työstä suoriutumista tukevaksi välitti kokemuksia työn teon mielekkyydestä ja mahdollisista mielekkyyden kokemusten muutoksista uudistusten yhteydessä. Liitämmekin ajatuksen työn hyvin, oikein ja järkevästi tekemisestä työn teon mielekkyyden kokemuksiin seuraavalla tavalla. Jos työntekijä pitää työpaikan toimintaa ja omaa osuuttaan siinä järkevänä ja hänellä on mahdollisuus tehdä työnsä hyvin ja kokea selviytyvänsä siitä niin sanotusti kunnialla, hän kokee työn tekemisen mielekkääksi. Työntekijän tuntiessa työn teon mielekkyyttä on oletettavaa työelämän laadun olevan kutakuinkin kohdallaan.

Huomio työntekijöiden kiinnostuksesta hyvää työstä suoriutumista kohtaan linkittyy keskusteluun työmotivaatiosta. Hiljattain on tuotu esiin, että esimerkiksi julkisella sektorilla työskentelevillä suomalaisilla on hyvä työmotivaatio (Härkönen 2008). Työntekijän halu suoriutua työstä ja tehdä työ hyvin onkin mahdollista ottaa tutkimuksen yhdeksi perusoletukseksi paitsi empiirisiin perustein myös tutkimuskirjallisuuden kautta. Esimerkiksi Matti Kortteinen (1992) puhui väitöskirjassaan ”pärjäämisen pakosta ja selviytymisen eetoksesta”, joita hän piti ainakin suomalaisille palkansaajille ominaisina pyrkimyksinä. Samantyyppistä juurta voidaan löytää myös tunnetun työprosessiteorian kehittäjän Burawoyn tutkimuksesta *Manufacturing Consent* (1975), jossa hän luonnehtii työntekijöiden epävirallisen toiminnan, eli pelien, tavoitteena olleen ”*making out*” (selviytyminen) ja tuotoksena *consent* (suostumus). Työstä ”selviytyminen” tuotti Burawoyn tutkimuksessa työn tekoon suostumisen ja työhalut. Burawoy kuvaa ”*making out*” -pelin monimutkaiseksi sosiaalisesti instituutioksi. Sen kautta syntyvät ryhmään hyväksyminen, kunnian tunteet, merkityksellisyyden ja suoriutumisen kokemukset. ”*Making out*” luo kriteerit ihmisten välisille arvioinneille, ja sen kautta perustetaan ja säilytetään suhteet niin kanssatyöntekijöihin kuin esimiehiin ja johtajiinkin. *Making out* oli myös Burawoyn tutkimassa tehtaassa hyvin pysyvä ilmiö, sillä hän kertoi sen tulleen esiin samasta tehtaasta 30 vuotta aiemmin tehdyssä tutkimuksessakin. *Making out*, selviytyminen, onkin nähdäksemme yleisempi ”työelämän pelien” tavoite. Ymmärtääksemme Burawoyn *making out* -peli on myös hyvin lähellä Kortteisen ajatusta kunnialla selviytymisestä ja pärjäämisestä.

Tutkimuksemme perusteella hyvin tehdyn työn ehdot näyttäisivät määrittävän ”järkevä tai oikean” toiminnan edellytysten kautta. Työntekijät kokevat voivansa tehdä työnsä hyvin ja tuntevat työn mielekkyyttä, kun he kokevat voivansa toimia järkevästi ja oikein. Hyvin tehty työ, pärjääminen ja kunnialla selviytyminen on toki kontekstisidonnainen ja eri henkilöiden kohdalla erilaisia tulkintoja saava tavoite. Samastakin työstä hyvin suoriutuminen saattaa tarkoittaa esimerkiksi työntekijälle itselleen, hänen esimiehelleen ja työpaikan ylimmälle johdolle.

le erilaisia asioita. On löydettävissä erilaisia käsityksiä siitä, millainen toiminta on hyvää, oikein ja järkevää ja mikä tuottaa kunniaa. Pohjimmiltaan hyvä suoriutuminen saa määreensä henkilön moraalien kautta. Vaikka moraalit on ymmärrettävissä intressikamppailuja tasapainotavaksi solidaarisuuden alueeksi, se ei tarkoita, että moraalit ei olisi altis intressikamppailuille. Yhteisön arvot ja moraalit rakentuvat neuvotellen, eräänlaisissa kamppailuissa. Moraalisella sopimuksella tai moraaliosopimuksella voidaan viitata sopimukseen, jonka erilaisista alaryhmistä koostuva työyhteisö on solminut koskien arvoja ja arvostuksia. Moraalinen sopimus kertoo, millainen toiminta on tavoiteltavaa ja hyvää, oikein ja oikeudenmukaista, reilua ja arvokasta ja millä keinoin kunnialla selviytymisen kokemus, eräänlainen tunnustus on saatavissa. Sopimuksen solmiminen on tässä kohtaa ymmärrettävä väljästi hyväksyen moraalisen sopimuksen implisiittinen luonne ja sen taustalla olevien sosiaalisten ja ennen muuta sosiaalisten ja yksilöllisten välittävien prosessien monimutkaisuus. Näistä mutkikkaista prosesseista juontuu monia seikkoja, kuten se, että työstä saatavat tunnustukset eivät ole vain yksilön ulkopuolelta hänelle kohdentuvia signaaleja, vaan myös – ja ehkä ennen muuta – työntekijän omia kokemuksia hyvästä selviytymisestä. (Järvensivu ym. 2009.)

Ajatuksen siitä, että palkkatyöllä ja moraalilla on aivan erityinen ja vahva suhde on tuonut korostuneesti esiin Max Weber teoksessaan *Protestanttinen etiikka ja kapitalismin henki* (1980). Weber kuvaa, miten Luther pyrkiessään tuomaan hengellisen elämän jokaisen ihmisen ulottuville tuli samalla uskonnollistaneeksi työelämän. Hengellinen kilvoittelu, hyvin ja oikein eläminen samaistuivat palkkatyöstä suoriutumiseen, pärjäämiseen. Weberiläisen ajattelun mukaan protestanttisen uskon ja kapitalismin tavoitteiden ja toimintaperiaatteiden yhteensovittuvuus on erinomainen. Protestanttinen työmoraali antaa vahvan perustan kapitalistiselle taloudelle. Tähän pohjaan kuuluvat ajatukset kilvoittelusta, pärjäämisestä, viivästyneestä palkitsemisesta ja kunnian saavuttamisesta. Näistä kaikista on tullut ainakin jossain määrin hyväksytyjä työelämän piirteitä ja ilmiöitä, jotka ovat säilyneet näihin päiviin. Richard Sennett nimittäin toteaa, että nykyaikaiset organisaatiot eivät enää auta ihmisiä muodostamaan itseymmärrystä, kuten aiemmat byrokraattiset organisaatiot. Erityisesti suhde aikaan on hänen mielestään tätä nykyä ristiriidassa keskeisen modernin työidentiteetin moraliteetin, protestanttisen etiikan kanssa. Protestanttisen etiikan tapauksessa työmoraalia ylläpiti ajatus lykätystä palkkiosta, mutta uudessa paradigmassa lykätty palkkio itsekin lähteenä on järjetön ajatus, koska tarvittavat institutionaaliset edellytykset puuttuvat. (Sennett 2007, 75.)

Weberin pohjalta voidaan päätyä samaan oletukseen kuin toisen sosiologian klassikon Durkheimin (1973, 1990) ajattelun perusteella: kunniallinen työstä selviytyminen, yhteisöllis-

ten velvollisuuksien hoito tarvittaessa myös uhrautuen tuottavat työn tekijöille kokemuksen arvokkaan tai jopa pyhän saavuttamisesta. Tämä kokemus linkittyy nähdäksemme kokemukseen työn tekemisen mielestä ja mielekkyydestä. Mielekäs työ mahdollistaa kunnialla selviytymisen ja pärjäämisen kokemus tuo mukanaan mielekkyyden. Työntekijän moraalilla määrittää sen, milloin työ on tehty hyvin, järkevästi ja oikein. Moraalin mukaan toimiminen myös taasoittaa erilaisista intresseistä juontuvaa toimintaa ja hillitsee ristiriitojen syntymistä työpaikalla siinä määrin kuin työyhteisön jäsenet jakavat yhteisen moraalin. Kyse on toimimisesta oman työyhteisön tai ammatin ja ammattiryhmän ”vaatimalla” tavalla, tarvittaessa uhrautuen. Tällainen altruismi pohjaa Durkheimin (1973, 83) mukaan solidaarisuuteen, joka on kaikille yhteisöille ominainen piirre. Yhteisesti jaettu työpaikan tasoinen moraalilla on leimallista yhteisölle, jossa työntekijät ”tekevät hiukan enemmän kuin on pakko” tai tuntevat työn imua ja jossa ristiriidat eivät muodostu toiminnalle ylitsepääsemättömäksi haitaksi (ks. Järvensivu ym. 2009).

Velvollisuuksien hoitaminen tuottaa ihmisille kokemuksen moraalilla mukaisesta toiminnasta, jopa juhlallisen tai pyhän kokemuksen. Se pitää sisällään myös kokemuksen siitä, että yhteiskunnan jäsen on tehnyt jäsenen velvollisuutensa ja ansaitsee näin ollen arvostuksen ja kunnian. Ihminen, joka on tehnyt velvollisuutensa, voi kokea miellyttävyyden tunteen, jota hän ei normaalisti tunne, mutta joka kuitenkin on hänessä. Se tulee esiin ilmauksissa, jotka välittävät sympatiaa, kunnioitusta ja pitämistä. Nämä yhteisön ilmaukset nostavat ihmisen asennoitumista itseään kohtaan. Koska hän kokee olevansa moraalissa harmoniassa muiden yhteisön jäsenten kanssa, hän saa lisää luottamusta, rohkeutta ja toimintatarmoa. (Durkheim 1973, 174.)

Julkusen (2008) käyttämä tunnustuksen käsite voidaan rinnastaa durkheimilaiseen moraalilla harmonian kokemukseen eli siihen, että yhteisön jäsen tuntee toimineensa tavalla, jonka yhteisö tunnistaa ja tunnustaa. Moraalilla muodostaa ikään kuin pelisäännöt, joiden puitteissa tunnustuksen voi saada. Se voi kuitenkin näyttäytyä yksilön kokemuksena ilman välitöntä yhteisön palautetta. Tällä tarkoitamme sisäistynyttä moraalilla, työntekijän omaa kokemusta ”kunnialla selviytymisestä” (Kortteinen 1992). Olemme aiemmassa tutkimuksessamme tuoneet esiin, että tunnustuksen käsite on ymmärrettävä sosiaalisen ja yksilöllisen välimaastoon asemoituvaksi ja että tunnustavana yhteisönä toimii ensisijaisesti yhteisö, jonka kanssa yksilö jakaa moraalikoodiston. (Järvensivu ym. 2009.)

Näin ollen erilaisten yhteisöjen asettamat kriteerit ja tavoitetasot asettavat reunaehdoja työntekijöiden kunnialla selviytymisen kokemuksille. Suomalaisia työntekijöitä ohjaa tässä suurelta osin yhteiskunnan tasoinen varsin ”armoton” luterilainen työmoraali. Edellä esitetyn ja tekemiemme tutkimusten ja kehittämishankkeiden pohjalta rohkenemme väittää, että (ainakin) suurimmalla osalla suomalaisista työntekijöistä on lähtökohtaisesti vahva pyrkimys tehdä parhaansa. Samoin työntekijät etsivät kaiken aikaa työlleen ”mieltä”. He pyrkivät toimimaan järkevästi ja oikein ja vertaavat käsityksiään järkevästä ja oikeasta toiminnasta siihen, millaisia odotuksia ja mahdollisuuksia heille välittyy esimerkiksi esimiehiltä, erilaisten järjestelmien (palkkausjärjestelmät, tekniset järjestelmät) tai työn organisoinnin ja työhön varatun ajan riittävyuden kautta. Näin karttuneiden kokemusten pohjalta työn tekemisen mielekkyys joko syntyy ja vahvistuu tai kyseenalaistuu.

Tällaiselta pohjalta arvioituna tilanne, jossa työntekijä ei voi tehdä työtä niin hyvin (järkevästi ja oikein) kuin kokisi tarpeelliseksi tai ei ylipäänsä voi tehdä sellaisia asioita, jotka hän kokee oikeiksi ja järkeviksi, on erittäin hankala. Yksilötasolla se vaarantaa sekä yhteisöön kuulumisen oikeutuksen tunteen että tunteen siitä, että henkilö on toiminut moraalin edellyttämällä tavalla, eli oikein. Samalla ihminen menettää mahdollisuuden kollektiivisen ihanteen, pyhän, saavuttamiseen arjen käytännöissä. Käsittääksemme Raija Julkunen (2008) puhuu tässä kohdalla tunnustusvajeesta, kun taas Harri Melin ja Tero Mamia (2007) käyttävät samasta ilmiöstä työelämän kiittämättömyyden vertauskuvaa.

On myös oletettavaa, että yleistyessään yksilöiden kokema mielen puute tai tunnustusvaje saa yhteisöjen ja yhteiskunnan tasoisia ilmentymiä ja seurauksia. Seuraukset saattavat näkyä erilaisina irtiottoina suhteessa työmoraaliin ja sen taustalla vaikuttavaan protestanttisen etiikan ja kapitalismin hengen liittoon. Jos työ ei mahdollista kunnialla selviytymistä, pärjäämisen kokemuksia aletaan kenties laajamittaisemmin etsiä työelämän sijasta muilta elämän alueilta ja tunnustuksia toisista moraalin lähteistä. Onhan työllä ihmiselämässä kilpailijoita, joiden kautta ihminen voi saavuttaa mielekkyyden, kunnialla selviytymisen, tunnustusten ja kuulumisen kokemuksia. Kenties näiden muiden mahdollisuuksien entistä suuremmasta pohdinnasta kertoo edellä viitattu tutkimus, jonka mukaan työn arvostus on laskussa, kun taas vapaa-ajan ja perheen nousussa (Lehto & Sutela 2008).

Koska moraali voidaan nähdä energian ja innoituksen lähteeksi, se voidaan nostaa jopa yhdeksi tuotannon tekijäksi. Vastaavasti yhteisen moraalin puuttuminen esimerkiksi yksittäiseltä työpaikalta on mahdollista tulkita erittäin vakavaksi puutteeksi niin työnantajan kuin työnteki-

jänkin näkökulmasta. Tällöin työyhteisössä ei vallitse yhteistä näkemystä siitä, millainen toiminta on oikein ja järkevää, mikä vaarantaa paitsi työn tekemisen mielekkyyden myös työn tuottavuuden ja työpaikan hengissä selviytymisen. Tilannetta voidaan arvioida työpaikan moraalisen sopimuksen tasapainoisuuden versus järkkymisen kautta. (Järvensivu ym. 2009.) Myös Burawoy (1979) esittää työntekijöiden suostumuksen syntyvän työprosessin ”making out” -pelissä. Työnantajan tarvitsema työntekijöiden suostumus yhteistyöhön voi kyseenalaistua, jos kunnialla selviytyminen ei syystä tai toisesta ole mahdollista. Burawoy nostaa kirjassaan keskeisiksi suostumuksen kyseenalaistajiksi tilanteet, joissa työntekijä ei pidä pärjäämistä riittävän todennäköisenä, eli liiat epävarmuudet sekä liian vähäiset mahdollisuudet vaikuttaa lopputulokseen omilla valinnoilla. Näihin suostumusta kyseenalaistaviin seikkoihin voidaan vielä lisätä tilanne, jossa työntekijä ei tunnista pelisääntöjä tai ei tunnusta niitä eli pitää niitä epäreiluina.

Tässä tutkimuksessa suhteutamme uusia organisatorisia käytäntöjä työntekijöiden kokemaan työn teon mielekkyyteen. Tämä tarkoittaa organisatoristen käytäntöjen peilaamista siihen, miten ne vaikuttavat työntekijöiden edellytyksiin tehdä työnsä hyvin, eli toimia oikein ja järkevästi ja tätä kautta saada kunnialla selviytymisen kokemuksia sekä siihen, miten käytännöt ja niiden kehittäminen vaikuttavat yhteisen moraalin rakentumiseen. Tätä kautta on mahdollista myös koostaa kuvaa työelämän laadusta ja hyvästä työstä.

4. Organisatoriset innovaatiot kyselytutkimuksen valossa

Tutkimuksemme pohjaa ensisijaisesti laadulliseen tapaustutkimusaineistoon, mutta sen toisena tukijalkana on laaja suomalaisille yrityksille kohdennettu kysely. Kyselyn avulla asemoimme tehdyt tapaustutkimukset laajempaan viitekehykseen.

4.1. Kyselymenetelmä innovaatiotutkimuksissa

Käsillä olevassa tutkimuksessa toteutettiin kysely organisatoristen innovaatioiden käyttöön oton muotojen ja laajuuden kartoittamiseksi suomalaisessa työelämässä. Tutkijat ovat eritelleet laajoihin innovaatiokyselyihin liittyviä lukuisia metodologisia haasteita (ks. Wengel ym. 2000, Coriat 2001, Handel & Levine 2004, Armbruster ym. 2008). Tulosten mukaan organisaatioinnovaatioita analysoiviin kyselyihin sisältyy monentyypisiä metodologisia ongelmia

ja puutteita, jotka liittyvät mm. innovaatioiden kompleksiseen ja moniulotteiseen luonteeseen, elinkaaren pituuteen, käyttöönottamisen määrään ja laajuuteen sekä siihen, että eri organisaatioissa ne saavat kulloisestakin kontekstista riippuvan luonteensa, ja että eri vastaajat saattavat ymmärtää innovaatioita kuvaavat käsitteet eri tavoin. Osin tästä syystä tutkimuksessa vallitsee tilanne, jossa ilmiökenttää pyritään tavoittamaan monien erilaisten lähestymistapojen ja tutkimusstrategioiden avulla, minkä seurauksena myös tutkimusten tulokset poikkeavat suuresti toisistaan.

Esimerkiksi joissakin kyselyissä innovaatioiden käyttöönottoa saatetaan kysyä varsin yleisellä tasolla, kun toisissa taas kysytään yksittäisten käytäntöjen käyttöönotosta. Monissa tutkimuksissa ollaan kiinnostuneita myös innovaatioiden vaikutuksesta yrityksen eri menestysmittareihin. Tässä on ongelmaksi tunnistettu mittaamisen vaikeudet, sillä yksittäisen käytännön vaikutuksen osoittaminen monien syy-seuraussuhteiden vuorovaikutusverkostossa on havaittu hankalaksi. Innovaatioiden käyttöönoton laajuus yrityksessä on yhteydessä sen mahdollisuuksiin näkyä muutoksena suorituskykymittareissa. Ongelmalliseksi on osoittautunut saada selville, miten ja millä tavalla innovaatio on todellisuudessa otettu käyttöön, minkä seurauksena myös vaikutusten arvioiminen voi olla vaikeaa. Keskeinen ongelma liittyy myös innovaation käyttöönottamisen ja sen aikaansaamien vaikutusten aikajänteeseen. Innovaatioon liittyvien toimintatapojen muutos saattaa olla vuosia kestävä prosessi, minkä aikana saatetaan ottaa käyttöön myös monia muita uusia käytäntöjä. Tällaisessa tilanteessa vaikutusten osoittaminen juuri tietystä innovaatiosta johtuviksi on erityisen haasteellista.

Oman problematiikkansa muodostaa myös kysymysten muotoilu. Innovaation käyttöönottamista voidaan kysyä sen nimikkeen kautta (esim. tiimityö, laatupiiri) tai kysymällä avoimemmin uusista organisoinnin tavoista ja muodoista, ja sen jälkeen pyrkimällä tunnistamaan onko kyse todella tiimityöstä tai laatupiiristä. Suoraan nimikkeiden kautta kysymiseen saattaa liittyä ongelma vastaajien erilaisista tulkinnoista ja ymmärryksistä, kun taas laveampi ja epäsuorempi lähestymistapa saattaa johtaa varsin raskaisiin ja monimutkaisiin kysymyslomakkeisiin ja päättelyketjuihin.

Yhtä ja ainoaa oikeaa tapaa organisaatioinnovaatioiden analysoimiseksi ei ole olemassa, ja luonnollisesti eri kyselyjen toteuttamisen tapaan vaikuttaa se, mitä varsinaisesti halutaan saada selville. Käsillä olevan tutkimuksen kysymyksenasettelun näkökulmasta olennaista oli laajasti kartoittaen saada selville, minkälaisia innovatiivisia käytäntöjä yrityksissä on käytössä ja millaisessa yhteydessä ne ovat eri suorituskykymuuttujiin. Esitetyt ongelmat tiedostaen moni-

en mahdollisuuksien joukosta tässä tutkimuksessa kysymysten muodoksi valittiin ennalta annettujen käytäntöjen rastittaminen siten, että kutakin käytäntöjen ryhmää koskien vastaajia pyydettiin ilmoittamaan, onko kyseinen käytäntö toimipaikassa käytössä epävirallisesti, virallisesti tai ei lainkaan. Edellä mainittujen neljän innovaatioryhmän kohdalla vastaajaa pyydettiin ilmoittamaan kaikkiaan 45 käytännön käyttöotosta, minkä arvioitiin antavan hyvän ja kattavan kuvan monien yleisimpien käytäntöjen leviämisestä suomalaisessa teollisessa yrityskehityksessä. Vaihtoehtojen ”epävirallisesti käytössä” ja virallisesti käytössä” ajateltiin helpottavan vastaajaa tunnistamaan käytännön olemassaolo sekä valottavan sitä tosiseikkaa, että yrityksestä riippuen käytäntö voi olla osa organisaation virallista ja tunnustettua toimintamallia tai epävirallisemmin ja mahdollisesti vain osittain tiedostaen toteutuvaa toimintaa. Tutkimuksissa on tullut esille, että työpaikoilla toteutetaan esimerkiksi tiimityön kaltaisia ja sen elementtejä sisältäviä työn organisoinnin tapoja, vaikka tiimityötä ei ole muodollisesti otettu käyttöön.

Tässä tutkimuksessa kyselyn kohteiksi tulleet toimipaikat valittiin toimialan ja toimipaikan koon perusteella. Toimipaikan vähimmäiskooksi asetettiin 50 henkilöä. Tämä raja perustui oletukseen, että innovatiivisia käytäntöjä on käytössä useimmin suurissa yrityksissä ja että melko suuri osa kyselyyn mukaan otetuista käytännöistä ei ole käytössä pienissä yrityksissä, ainakaan samalla tavalla enemmän tai vähemmän muodollisesti organisoituna kuin suuremmissa toimipaikoissa (ks. Neumark & Cappelli 1999).

Toimialojen valinnan perustana oli ottaa mukaan Suomen talouden teollisuuden ydintä edustavia aloja. Toimialat valittiin ja nimettiin Tilastokeskuksen toimialaluokitusta (TOL 2002) noudattaen. Valitut toimialat olivat seuraavat: sahatavaran ja puutuotteiden valmistus (DD), massan, paperin ja paperituotteiden valmistus, kustantaminen ja painaminen (DE), kemikaalien, kemiallisten tuotteiden ja tekokuitujen valmistus (DG), kumi- ja muovituotteiden valmistus (DH), metallituotteiden valmistus, pl. koneet ja laitteet (28), koneiden ja laitteiden valmistus (DK), kulkuneuvojen valmistus (DM). Tässä kohtaa on syytä kahteen tarkennukseen, jotka koskevat ICT-sektoria ja kulkuneuvoteollisuutta. Ensiksikin kysely lähetettiin myöhemmin sähköisenä myös Suomen taloudelle tärkeille ICT-alan toimipaikoille, mutta vain kolme toimipaikkaa vastasi kyselyyn. Lisäksi osoittautui, että monet tuotannollista toimintaa harjoittaviksi luokitelluista toimipaikoista osoittautuivat tarkemmassa katsannossa ei-tuotannollisiksi eli suunnitteluun, huoltoon ja asennukseen painottuviksi toimipaikoiksi ja siten kyselyn tarkoitusta ajatellen epärelevantteiksi. Näin ICT-ala jätettiin analyysin ulkopuolelle. Toiseksi kulkuneuvojen valmistus on Suomessa suhteellisen pieni toimiala, mutta sen mukaan ottamis-

ta perustelee autoteollisuuden kansainvälisesti suuri merkitys ja sitä kautta tulosten kansainvälisen vertailtavuuden mahdollistuminen.

Kyselyn tavoitteena oli kartoittaa monia erityyppisiä tutkimuskirjallisuudessa esiintyviä uusia tai ainakin perinteisestä toimintatavasta poikkeavia yrityksissä käyttöönotettuja yksittäisiä käytäntöjä ja myös kokonaisia tuotantofilosofioita tai -konsepteja. Mukaan otettiin neljäntyyppisiä innovatiivisia käytäntöjä, jotka nimettiin seuraavasti: tiedon johtamisen käytännöt, tuotannon organisoimien käytännöt, työorganisaatiokäytännöt sekä asiakassuhdekäytännöt. Suomessa ei vastaavankaltaisia kartoituksia ole tietääksemme tehty, ja monissa ulkomaisissa innovaatiotutkimuksissa on tavallisesti keskitytty huomattavasti harvalukuisempaan ja tarkemmin kohdennettuun innovaatioiden ryhmään. Lähestymistavan ansiona on ollut saada yhdellä kysymyslomakkeella tietoa hyvinkin erilaista innovatiivisista käytännöistä ja niiden välisistä suhteista.

Kyselyn toteuttamiseksi Tilastokeskuksesta tilattiin osoitetiedot toimialan ja toimipaikan koon mukaisista Suomessa sijaitsevista toimipaikoista. Kysely lähetettiin ensimmäisen kerran kaikkiin kriteerit täyttäviin toimipaikkoihin vuoden 2007 maaliskuussa ja vastausprosentiksi tuli 9,2. Toisen kyselykierroksen jälkeen vastausprosentiksi tuli 19,2. Prosentin nostamiseksi kysely lähetettiin yrityksille sähköisessä muodossa, yrityksiin otettiin yhteyttä puhelimitse ja viimein tehtiin vielä kolmas kyselykierros. Näiden toimenpiteiden ansiosta hyväksytyjä lomakkeita palautettiin kaikkiaan 191 kpl, jolloin vastausprosentiksi saatiin 30,6, jota voi pitää riittävänä tämäntyyppisissä kyselyissä.

Taulukko 3. Teollisuuden toimialarakenteen ja kyselyyn vastanneiden vertailu

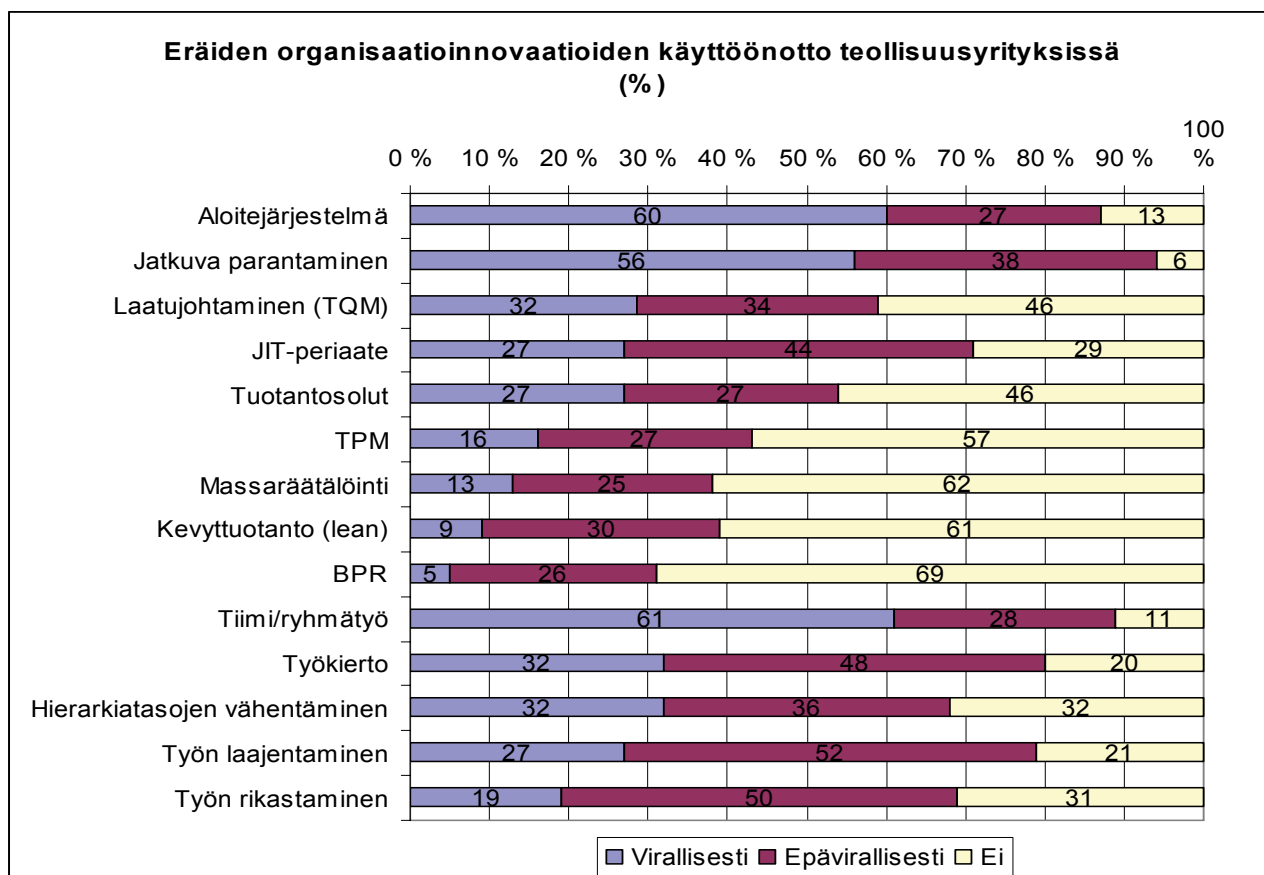
Toimiala	%		Koko	%	
	Osuus toimialarakenteessa	Vastanneet		Osuus toimialarakenteessa	Vastanneet
Sahatavara ja puutuotteet	16	16	50–99	51	43
Massa ja paperi	13	8	100–249	32	37
Kumi ja muovi	10	17	250–499	12	12
Metallituotteet	24	21	500–999	4	5
Koneenrakennus	29	31	yli 1000	1	3
Kulkuneuvot	8	7			
Yhteensä	100	100		100	100

Kyselyn palauttaneiden toimipaikkojen toimiala- ja kokorakenne vastaa melko hyvin perusjoukkoa. Suurimmat erot tässä suhteessa ovat massa- ja paperiteollisuuden aliedustus sekä kumi- ja muoviteollisuuden yliedustus perusjoukkoon verrattuna. Koon mukaan tarkasteltuina

aliedustettuna ovat pienimmät 50–99 henkeä työllistävät toimipaikat, kun taas yliedustettuina ovat etenkin 100–249 työllistävät sekä myös jossain määrin yli 500 henkeä työllistävät yritykset.

4.2. Organisatoristen innovaatioiden käyttö Suomessa

Kaiken kaikkiaan kyselyssä tarkastelun kohteena oli yli 40 erilaista tiedon hallintaan tai tuotannon ja työn organisointiin liittyvää käytäntöä (ks. liitteenä oleva kyselylomake). Tässä raportissa kiinnostuksen kohteina on rajoitetumpi – HPWS- ja kevyttuotantokirjallisuudessa usein mainittujen – käytäntöjen joukko. Lisäksi näkökulmana on, että ne liittyvät raportin tapaustutkimusten keskiössä oleviin tuotantoprosessin ja työn organisoinnin käytäntöihin. Suuri osa etenkin tietojohdamisen käytännöistä liittyy laajemmin koko yrityksen tasolla tiedon organisointiin ja koskee myös toimihenkilöitä ja johtajistoa. Vaikka ne todennäköisesti liittyvät myös työntekijöiden työhön, on vaikutusyhteyksien arvioiminen vaikeaa, koska työntekijät eivät tavallisesti ole suoranaisesti kyseisten käytäntöjen kanssa tekemisissä.



Kuvio 1. Organisaatioinnovaatioiden käyttöönotto kyselyaineiston toimipaikoissa (valikoidut muuttujat)

Yleisimmät, yli puolella vastanneista virallisesti käytössä olleet tuotantoprosessin ja työn organisointiin liittyvät innovatiiviset käytännöt olivat työntekijöiden aloitejärjestelmä (60 %), jatkuva parantaminen sekä tiimityö. Toisessa ääripäässä erottuvat kevyttuotannon käsitteet, joiden leviämisestä eurooppalaiseen tuotantoon on esitetty vaihtelevia arvioita (ks. Alasoini ym. 1994, Koski 2007). Tulokset viittaavat niiden melko vaatimattomaan omaksumiseen suomalaisessa teollisuudessa. Laajoja tuotantojärjestelmiä ja käytäntöjen kokonaisuuksia kuvaavat käsitteet jäivät kaiken kaikkiaan peränpitäjiksi, kun mitattiin niiden virallisessa käytössä olemista. BPR (liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelu 5 %), kevyttuotanto (9 %), massaräätälöinti (13 %) ja TPM (kokonaisvaltainen tuottava kunnossapito 16 %) olivat selkeästi vähiten käytettyjä tuotantoinnovaatioita. Poikkeuksen muodostaa TQM eli laatujohtaminen, jonka ilmoitettiin olevan virallisesti käytössä lähes kolmanneksessa (32 %) vastaajayrityksistä. Niin ikään JIT (Just-in-time) mainittiin käyttöönotetun lähes 30 prosentissa yrityksistä, joskin epävirallisessa käytössä olevien osuus on varsin suuri.

Tiimityö on selkeästi eniten käyttöönotettu 'vaihtoehtoinen työkäytäntö', kun taas työkierto, hierarkiatasojen vähentäminen ja työn laajentaminen on omaksuttu noin 30 prosentissa vastaajayrityksistä. Työn rikastaminen, jossa työtä pyritään kehittämään liittämällä siihen suunnittelu- ja päätöksentekotehtäviä, on sen sijaan virallisesti käytössä vain noin viidenneksessä vastaajayrityksistä.

Toimialan ja toimipaikan koon on todettu olevan yksi merkittävä innovatiivisten käytäntöjen käyttöönottoon vaikuttava tekijä (Blasi & Kruse 2006). Tässä tutkimuksessa eniten käytössä olevien käytäntöjen kohdalla toimialoittainen analyysi tuottaa melko yhdenmukaisen tuloksen (ks. taulukko 4).

Aloitejärjestelmän, jatkuvan parantamisen ja tiimityön prosenttiosuudet nousevat korkeimmiksi kaikilla toimialoilla. Nämä ovatkin tyypillisesti käytäntöjä, jotka voi ajatella olevan sovellettavissa helposti toimialasta riippumatta. Metalliteollisuudessa tiimityön osuudet ovat kaikkein korkeimmat toimialan sisäisessä vertailussa. Neljänneksi yleisimmän käytännön prosenttiosuuksissa on jo enemmän vaihtelua. Puutuoteteollisuudessa TQM ja työkierto ovat neljänneksi yleisimmät samoin kuin massa- ja paperiteollisuudessa, jossa myös työn laajentaminen on käytössä yli 40 prosentilla. Niin ikään kumi- ja muoviteollisuudessa sekä metallituoteteollisuudessa työkierto on melko yleisesti käytössä. Sen sijaan koneenrakennuksessa neljännellä sijalla yleisyydessä ovat tuotantosolut.

Taulukko 4. Innovatiiviset käytännöt toimialoittain (% virallisesti käytössä; N=191)

	Puu- tuotteet	Massa & paperi	Kumi & muovi	Metalli- tuotteet	Koneen- rakennus	Kulku- neuvot	Yht.
Aloitejärjestelmä	60	88	61	53	59	46	60
Jatkuva parantaminen	59	88	61	55	53	23	56
Laatujohtaminen (TQM)	38	63	24	25	37	8	32
JIT-periaate	24	19	31	25	38	0	27
Tuotantosolut	14	6	13	33	46	15	27
TPM	10	31	15	15	17	8	16
Massaräätälöinti	7	25	0	10	24	0	13
Kevyttyöntö (lean)	7	6	6	8	15	0	9
BPR	7	6	0	3	7	8	5
Tiimi/ryhmätyö	63	69	55	58	71	31	61
Työkierto	38	44	42	38	22	8	32
Hierarkiatasojen vähentäminen	37	38	27	26	38	18	32
Työn laajentaminen	28	44	38	23	25	0	27
Työn rikastaminen	21	31	27	15	16	0	19

Taulukosta voi poimia lisäksi joitakin yksittäisiä tuloksia ja tulkintoja. Koneenrakennuksessa ja metallituoteteollisuudessa selkeästi keskiarvoa korkeammat prosenttiosuudet esimerkiksi solutuotannon osalta vastaavat ennako-odotuksia. Toinen huomio koskee massa- ja paperiteollisuuden selkeästi keskiarvoa korkeampia osuuksia lähes kaikissa käytännöissä. Tämän voi ajatella heijastavan erityisesti alan tuotantolaitosten suurta kokoa, mikä merkitsee, että yhden suuren toimipaikan sisälle mahtuu monenlaisia käytäntöjä. Keskiarvoa selkeästi matalammat osuudet massa- ja paperiteollisuus saa solutuotannossa ja JIT-periaatteen soveltamisessa. Tämä voi selittyä sillä, että solutuotanto ja JIT-periaate soveltuu paremmin kappaletuotantoon ja monimutkaisempiin alihankintaketjuihin kuin mitä paperiteollisuudessa on vallalla. Kolmanneksi, TPM:n keskimääräistä runsaampi käyttö massa- ja paperiteollisuudessa selittyy sillä, että TPM on nimenomaan prosessiteollisuudelle tärkeän konehäiriöiden vähentämiseen liittyvä työkalu. Neljänneksi, useimmat yleisimmistä käytännöistä (esim. tiimityö) ovat hyvin hyödynnettävissä toimialasta riippumatta, mutta monen käytännön kohdalla käyttäjien osuudet jäävät 20–30 prosentin tasolle. Näyttäisi siis siltä, että käytäntöjen omaksumisessa on periaatteessa vielä runsaasti laajentamisen varaa, ainakin mitä tulee 'viralliseen' käyttöönottamiseen.

Taulukko 5. Innovatiiviset käytännöt toimipaikan koon mukaan (% virallisesti käytössä; N=191)

	50–99	100–249	yli 250	Yht.
Aloitejärjestelmä	40	71	82	60
Jatkuva parantaminen	48	62	66	56
Laatujohtaminen (TQM)	21	35	54	32
JIT-periaate	23	28	35	27
Tuotantosolut	18	37	26	27
TPM	10	19	23	16
Massaräätälöinti	8	14	23	13
Kevyttuotanto (<i>lean</i>)	6	13	6	9
BPR	2	6	8	5
Tiimi/ryhmätyö	55	61	74	61
Työkierto	24	40	37	32
Hierarkiatasojen vähentäminen	27	40	27	32
Työn laajentaminen	22	29	35	27
Työn rikastaminen	15	20	26	19

Tulokset vahvistavat myös oletusta, että koon mukaan tarkasteltuna suurimmat yritykset ovat ahkerimpia innovatiivisten käytäntöjen soveltajia (taulukko 5). Poikkeuksina ovat tuotantosolut, kevyttuotanto, hierarkiatasojen vähentäminen ja työkierto, joissa keskisuurten yritysten prosentit ovat korkeammat. Kolme ensimmäistä selittyy pitkälti koneenrakennuksen keskisuurten yritysten suurilla osuuksilla ja työkierron osalta lähinnä sekä metallituoteteollisuuden että koneenrakennuksen korkeilla osuuksilla. Pienimmässä kokoryhmässä (50–99) yleisimpiä innovatiivisia käytäntöjä ovat tiimityö, jatkuva parantaminen ja aloitejärjestelmä, keskisuurilla yrityksillä aloitejärjestelmä, jatkuva parantaminen ja tiimityö, ja suurilla yrityksillä aloitejärjestelmä, tiimityö ja jatkuva parantaminen. Näiden jälkeen tulevien osalta ryhmät eroavat siten, että pienimmillä ja keskisuurilla yrityksillä näitä seuraavat hierarkiatasojen vähentäminen ja työkierto, kun taas suurimmilla neljänneksi yleisin on selkeästi TQM.

Tuloksia on mahdollista verrata myös muihin kyselytutkimuksiin. Vertailu on kuitenkin suuntaa-antavaa, sillä kysymyksenasettelut, kysymykset, aineistot yms. tavallisesti poikkeavat toisistaan. Esimerkiksi paljon tutkitun tiimityön osalta ei aina myöskään tehdä eroa sen välillä, millaisesta tiimityöstä on kyse. Joka tapauksessa vertailun vuoksi voi esittää, että vuoden työolobarometrissa teollisuudessa pääosin tai osittain tiimi- ja ryhmätyötä tekevien osuudeksi yleisyydeksi suomalaisessa aineistossa saatiin 88 prosenttia (Ylöstalo & Jukka 2008, 65). Kä-

sillä olevassa tutkimuksessa asiaa kysyttiin eri tavoin ja erilaisin aineistoin, mutta virallisesti tai epävirallisesti tuotannon tiimi- tai ryhmätyötä soveltavien toimipaikkojen osuudeksi tuli lähes sama, 89 prosenttia. Kauhasen (2007, 48) tutkimuksessa suomalaisista työntekijöistä 81 prosenttia ilmoitti, että heidän toimipaikassaan tehdään tiimityötä.

Tilastokeskuksen innovaatiokyselyissä olivat organisaatioinnovaatiot ensimmäistä kertaa mukana Innovaatiotoiminta 2006 -kyselyssä. (Tilastokeskus 2008) Tulokset vahvistavat näkemystä, että innovaatiotoiminta yleisesti ottaen kasvaa yrityksen koon kasvaessa. Tässä kyselyssä mukana olleista toimialoista organisaatioinnovaatiot olivat yleisimpiä kumi- ja muovituotteiden valmistuksessa, jossa 43 prosenttia yrityksistä oli ottanut käyttöön organisaatioinnovaatioita. Seuraavina tulivat massa- ja paperiteollisuus sekä koneenrakennus kumpikin 39,5 prosentin osuuksilla. Metallituoteteollisuuden sekä puutuoteteollisuuden osuudet jäivät selkeästi matalammiksi (25 % ja 24 %). Kaikkein korkeimmaksi osuudet nousivat tietokoneiden ja tietoliikennevälineiden valmistuksessa (65 %) sekä muiden sähkökoneiden ja laitteiden valmistuksessa (54 %).

Kansainvälisessä tutkimuksessa innovatiiviset käytännöt ovat olleet kiihtyvän kiinnostuksen kohteina, ja nykyisellään on olemassa runsaasti ainakin jossain määrin vertailtavissa olevaa tutkimustietoa. Armbuster ym. (2006) listaavat kaikkiaan 22 erilaista tuotannon ja työn organisointia koskevaa kyselytutkimusta tai tutkimussarjaa, mutta useimmissa niissä ovat kiinnostuksen kohteena pikemminkin työelämän laatu, työaikamuodot tai muut sellaiset, eivät niinkään käyttöön otetut innovatiiviset käytännöt. Näiden tutkimusten läpikäyminen on tämän tutkimuksen resurssien ulkopuolella, mutta seuraavassa esitellään joitakin tuloksia, jotka si-
vuavat läheisesti kysymystä käytäntöjen omaksumisen yleisyydestä.

Waterson ym. (2002) tutkivat kahdentoista tuotantokäytännön käyttöönoton laajuutta brittiläisissä yli 150 työntekijän yrityksissä viisiportaisella vastausvalikolla (1=ei lainkaan käytössä; 5=kokonaan, täysin käytössä). Tutkimuksen yleisimmät käytännöt olivat: läheinen toimittajayhteistyö, TQM JIT, tiimityö ja tietokoneintegroitu tuotantoteknologia. Clegg ym. (2002) päätyvät neljää maata vertailevassa tutkimuksessaan varsin samantyyppisiin tuloksiin. Vaikka tulokset jossain määrin vaihtelevat maakohtaisesti, osoittautuivat useimmin hyödynnetyiksi käytännöiksi läheinen toimittajayhteistyö, TQM, JIT, tiimityö ja tietokoneintegroitu tuotantoteknologia, kun taas vähiten käytettyjä olivat ulkoistaminen ja TPM. Myös käsillä olevassa tutkimuksessa TQM ja tiimityö kuuluvat eniten käytössä oleviin, ja TPM puolestaan vähiten käytettyjen ryhmään.

Eurooppalaisia vertailuja on tehtävissä ainakin suhteessa EMS:ään (European Manufacturing Survey) ja GMS:ään (German Manufacturing Survey) joidenkin käytäntöjen osalta. (ks. EMS 2006/07, Arbuster ym. 2006)

Taulukko 6. Organisatoristen käytäntöjen käyttö eri maissa

	Waterson ym. 1999 (Iso-Britannia)	Järvensivu & Koski 2009 (Suomi)	Clegg ym. 2002 (Iso- Britannia, Japani, Australia, Sveitsi)	EMS 2006/07 (9 Euroopan maata)	GMS 2006 (Saksa)
Läheinen toimittaja- yhteistyö	44		46		
TQM	43	32	47	n. 40	
JIT	40	27	43	n. 55	
Tiimityö	35	61	37	n. 70	62
CIM	34	20	38	n. 40	
BPR	26	5	28		
Oppimiskulttuuri	25		29		
Valtaistaminen	23		28		
TPM	15	16	21		
Ulkoistaminen					
Rinnakkainen suunnittelu	23		25		
Tuotantosolut	28	27	27		
Työkierto					
Jatkuva parantaminen		56		70	69

4.3. Organisatoristen käytäntöjen yhteisesiintyvyys

Aineistosta voi pyrkiä myös tunnistamaan HPWS-tutkimuksessa keskeisen kiinnostuksen kohteena olevia käytäntöjen kimppuja. Tässä tapauksessa tarkastelun kohteena eivät ole komplementaariset HR-käytännöt vaan innovatiivisten käytäntöjen yhdistelmät. Kimppujen tunnistamiseen pyritään yleensä kahden tilastollisen menetelmän avulla, jotka ovat faktorianaalyysi ja klusterianalyysi, joista ensimmäinen ryhmittelee samansuuntaisesti aineistossa vaihtelevia muuttujia jälkimmäisen ryhmitellessä havaintoyksikköjä.

Tässä menetelmäksi valittiin faktorianaalyysi, koska tavoitteena oli nimenomaan kartoittaa samalla tavoin käyttäytyviä muuttujia. Tarkempaan menetelmään käytettiin pääkomponenttianaalyysiä. Sekä faktori- että pääkomponenttianaalyysissä on tavoitteena muodostaa muuttujista ryhmiä siten, että muuttujien määrä vähenee. Pääkomponenttianaalyysi on eksploratiivinen menetelmä, jossa keskitytään muuttujien sisältämän vaihtelun selittämiseen erottelemalla

voimakkaimmin korreloivat muuttajat. Se soveltuu erityisesti tilanteisiin, joissa tutkija haluaa vähentää muuttujien määrää nojautumatta tiettyyn teoriaan (ks. Metsämuuronen 2003, Nummenmaa 2004). Aineiston soveltuminen soveltumisen komponenttianalyysille varmistettiin KMO-testillä (=,800) ja Bartlettin testillä (=,000). Malliin sisällytettiin yli yhden ominaisarvon saaneet komponentit, ja näiden neljän komponentin selitysasteeksi tuli 58 prosenttia. Kaikkien mukaan otettujen muuttujien kommunaliteetit ylittivät useiden mielestä hyväksyttävänä pidettävän 0,3:n. Komponenttien reliabiliteettimittaukseen käytettiin Cronbachin alfaa, joka mittaa komponenttien konsistenssia. Alin hyväksyttävä arvo vaihtelee asiantuntijasta riippuen 0,5–0,7 välillä. Pääkomponenttianalyysin komponenttien korkeimmat arvot saavien muuttujien (tummennettu) Cronbachin alfan arvot vaihtelivat 0,52 ja 0,78 välillä.

Taulukko 7. Pääkomponenttianalyysin tulokset (Varimax rotatointi)

	Komponentit				Kommunaliteetti
	1	2	3	4	
Työn laaentaminen	,816	,130	,286		,772
Työn rikastaminen	,783	,191	,320		,754
Hierarkiatasojen vähentäminen	,677	,275		,154	,561
Työkierto	,665			,284	,529
Tuotantosolut		,829			,691
JIT-periaate	,140	,689	,237	,	,556
Tiimityö	,281	,551	-,233	,454	,643
Massaräätälöinti	,167	,525	,339	-,117	,432
Kevyttuotanto	,186	,446	,377		,381
TQM		,128	,738	,197	,607
BPR	,277	,140	,665	,104	,549
Työntekijöiden aloitejärjestelmä	,185			,680	,497
Jatkuvan parantamisen ohjelmat	,184	,129	,254	,673	,568
TPM			,455	,563	,527
Ominaisarvo	4,328	1,1423	1,223	1,093	
Cronbachin alfa	,782	,648	,550	,516	
Selitysaste 57,623					
KMO ,800					

Pääkomponenttianalyysien tulkinnessa on olennaista teoreettinen ymmärrys, jonka lisäksi tukeudutaan erilaisiin nyrkkisääntöihin. Yksi tällainen on, että merkitsevien latausten arvojen tulisi olla suurempia kuin 0,5, joidenkin mielestä riittää 0,3 (Hair ym. 1998). Tarkasteltaessa 0,5:n ylittäviä arvoja havaitaan toisiinsa läheisesti kytkeytyviä käytäntöjä. Työn laajentami-

nen, työn rikastaminen, hierarkiatasojen vähentäminen ja työkierto liittyvät aineistossa vahvasti toisiinsa muodostaen yhden selkeän pääkomponentin. Tämä käytäntöjen ulottuvuus heijastelee välittömään työn organisointiin liittyvien käytäntöjen samantyyppistä vaihtelua vastaajien joukossa. Kyse on vahvasti työntekijöiden työn rajojen purkamiseen liittyvistä käytännöistä. Toinen komponentti erottuu lähes yhtä selkeänä. Tuotantosolut, JIT-periaate, tiimityö ja massaräätälöinti ovat toisiinsa liittyviä käytäntöjä. Tämän komponentin voi varovasti ajatella heijastelevan *lean*-tyyppiselle ajattelulle ominaisten käytäntöjen omaksumista, joskin *lean*-ajattelun ja massaräätälöinnin eroista ja yhtäläisyyksistä vallitsee erilaisia näkemyksiä (ks. Alfnes & Strandhagen 2000). Kolmannella komponentilla korkeimmat arvot saavat TQM ja BPR heijastellen pohjimmiltaan TQM:ään pohjautuvaa laatuajattelua. Neljännessä komponentissa korkeimmat arvot osuvat aloitejärjestelmälle, jatkuvalla parantamiselle ja TPM:lle. Tätä voi tulkita pyrkimykseksi hyödyntää laaja-alaisesti työntekijöiden aloitteellisuutta ja pyrkimykseksi jatkuvaan toiminnan kehittämiseen. Kokeilut ja lisäanalyysit erilaisilla faktoriratkaisuilla eivät tuottaneet merkittävästi pääkomponenttianalysistä poikkeavia tuloksia. Pitkälle menevissä tulkinnoissa on kuitenkin syytä varauksiin, sillä esimerkiksi tiimityö ja TPM saavat korkeat arvot kahdella komponentilla. Joka tapauksessa tulokset viittaavat yleisesti ottaen käytäntökimppujen olemassaoloon, mihin saadaan yksityiskohtaisempaa valaistusta tapaustutkimusten analyysien yhteydessä.

Tapaustutkimusten kysymyksenasettelun näkökulmasta on vielä hedelmällistä pohtia kyselyssä olleeseen vastausvaihtoehtoon ”Epävirallisesti käytössä” liittyviä näkökohtia. Kyselylomakkeen ohjesivulla annoimme vastaajille seuraavanlaisen täyttöohjeen: ”Käytössä epävirallisella tavalla” tarkoittaa, että kyseistä käytäntöä ei toteuteta kovin systemaattisesti tai tietoisesti, mutta kuitenkin jossain määrin. Vaihtoehto ”Käytössä virallisella tavalla” tarkoittaa, että kyseistä käytäntöä toteutetaan tietoisesti ja systemaattisesti ja että se kuuluu organisaation ”virallisiin” toimintatapoihin.”

Yleisen tason havaintona kyselytuloksista voidaan esittää seuraavaa: jos yrityksen katsotaan soveltavan tiettyä käytäntöä vain silloin kun vastaus on ”Käytössä virallisella tavalla”, suurin osa muuttujista saa jopa kymmeniä prosenttiyksiköitä pienemmän arvon kuin jos yrityksen katsotaan soveltavan käytäntöä myös silloin kun vastaus on ”Käytössä epävirallisella tavalla”. Useiden käytäntöjen kohdalla voidaan havaita, että käytäntö on epävirallisesti käytössä suuressa osassa yrityksiä, mutta virallisesti käytössä huomattavasti pienemmässä määrässä yrityksiä. Tämä johtaa ajattelemaan, että yrityksissä on suuri joukko käytäntöjä, jotka ovat jonkinlaisessa ”välitilassa” käyttöönoton suhteen. Tulosta voi kuitenkin myös tulkita siten, että

esimerkiksi tiimityön voidaan ajatella olevan käytössä epävirallisten työpiste- tai osastokohtaisten porukoiden tai ryhmien muodossa ilman että kyseessä olisi tiukassa mielessä määritellyn tiimin tunnusmerkit. Kolmannen tulkinnan mukaan kyseessä saattaa olla varsin säännönmukainen käytäntö, jonka vastaaja on tunnistanut olevan käytössä vasta kyselylomaketta täyttäessään. On myös mahdollista, että vastaaja on tietoinen tiettyyn käytäntöön liittyvistä periaatteista ja tunnistaa niitä sovellettavan ainakin jossain määrin. Tällaisia saattaisivat olla esimerkiksi JIT-periaate ja eräät laaja-alaiset tuotannon kehittämisen filosofiat (laatujohtaminen, lean). Lopulta tulosta voi tulkita myös siten, että vastaaja on epävarma asiasta.

Kyselyn tulokset osoittavat myös, että uusilla organisatorisilla käytännöillä on suuri merkitys yrityksen suoriutumiseen useilla liiketoiminnan mittareilla tarkasteltuna. Esimerkiksi suhteessa yritysten kykyyn tuottaa tuoteinnovaatioita, organisatoristen käytäntöjen soveltaminen on merkityksellistä. Kiinnostavaa on, että organisatoristen käytäntöjen soveltamisen hyödyt tulevat esiin paitsi käytäntöjä virallisesti soveltavissa myös niitä epävirallisesti toteuttavissa yrityksissä (Schienstock 2009). Itse asiassa uusien käytäntöjen epävirallisella käytöllä on kyselytulosten valossa sama vaikutus yrityksen innovaatiotoiminnalle kuin virallisillakin. Tältä pohjalta epävirallisia käytäntöjä ei voida asettaa organisoitumisen esiasteeksi, joka ilmentäisi jotain keskeneräistä tai olisi jollain tapaa puutteellisempi kuin virallisten käytäntöjen alue. Epävirallisten käytäntöjen alue hahmottuu kyselyn perusteella itse asiassa laajemmaksi käytäntöjen alueeksi ja yrityksen suoriutumisen kannalta vähintään yhtä tärkeäksi kuin virallisten käytäntöjen alue.

Edellä esitetyt havainnot johtavat nostamaan uusia organisatorisia käytäntöjä tutkittaessa epäviralliset käytännöt huomion keskiöön ja kysymään, mistä epävirallisissa käytännöissä oikeastaan on kyse ja mikä merkitys niillä on yrityksen työntekijöiden työn mielekkyyden ja sujumisen kannalta. Kysely itsessään ei riitä avaamaan epävirallisten käytäntöjen aluetta, mutta tekemiemme tapaustutkimusten kautta on mahdollista paneutua siihen, mistä niissä oikeastaan on kysymys.

5. Tapaustutkimukset

5.1. Tapaustutkimusten valinta ja tapausten analyysi

Edellä esitellyn kyselyn lisäksi teimme useita erityyppisiä tapaustutkimuksia. Valitsimme näistä tapauksista tässä kirjassa raportoitaviksi viisi. Tällainen karsintamenettely johtui ensinnäkin siitä, että hankkeen yhtenä tehtävänä oli pohtia organisatoristen innovaatioiden määrittelyä. Tästä seurasi, että tutkimuksen aikana etsimme rajausta organisatorisen innovaation käsitteelle. Alkuvaiheessa käytimme hyvin laajaa määritelmää, jolloin tarkasteluun valikoitui esim. useaa yritystä palveleva työpooli, yritys, joka ulkoisti työvoimaansa työntekijöiden osuuskunnaksi sekä yritys, joka siirsi toimintojaan ulkomaille. Kerättyämme näistä aineistoa totesimme käyttämämme määritelmän liian laajaksi ja palasimme käyttämään tiukkarajaisempaa määritelmää, jota olimme käyttäneet myös edellä esitetyssä kyselyssä. Näin saatoimme säilyttää kyselytutkimuksen ja tapaustutkimusten välisen yhteismitallisuuden.

Toiseksi halusimme valita tähän raporttiin tapaukset, joista oli olemassa paljon ja syvällistä aineistoa, koska katsoimme sen edellytykseksi riittävän tarkkuustason saavuttamiselle. Tutkimuksen tekemisen lisäksi tutkimusryhmäämme kuuluvat henkilöt ovat osallistuneet kehittämistoimintaan kaikissa valituissa yrityksissä. Osassa yrityksistä nuo kehittämistoimet olivat melko suppeita (esim. kumitehdas ja metallitehdas), kun taas toisissa ne olivat laajoja tai niitä toteutettiin jopa useiden vuosien ajan erillisten kehittämishankkeiden kautta (esim. ikkunatehdas ja konepaja). Näiden laajempien kehittämistoimien tuottama ”ylimääräinen” aineisto on saatu mukaan varsinaiseen tutkimuksen puitteissa kerättyyn aineistoon tuottamaan lisäinformaatiota, mikä on huomattava etu käsillä olevalle tutkimukselle. Tästä raportista olemme kuitenkin rajanneet pois tapaustutkimusyrityksissä toteutettujen keskenään hieman erilaisten henkilöstökyselyjen aineisto. Menettelimme näin, jotta raportti ei paisuisi kohtuuttomiin mittoihin. Katsoimme niin ikään, että yritysکوhtainen kyselyaineisto ei tuottanut olennaista lisäarvoa suhteessa laadulliseen aineistoon ja laajempaan yritysكyselyaineistoomme.

Valikoimme alusta alkaen tutkittavaksi yrityksiä samoilta toimialoilta, jotka olivat kyselyn kohteena. Tavoitteena oli löytää yrityksiä, joissa pyrittiin soveltamaan joitakin melko yleisiä

uusien organisatorisia käytäntöjä. Yleisin organisatorinen käytäntö on tiimityö, joka kyselyn perusteella oli käytössä virallisesti 61 prosentilla yrityksistä ja tämän lisäksi epävirallisesti käytössä 28 prosentilla yrityksistä. Tiimityön lanseeraamisprosessia tutkimme muovitehtaassa.

Muita tapaustutkimuksin tutkittuja tyypillisiä käytäntöjä olivat työkierto, jota toteutti virallisesti 32 prosenttia ja epävirallisesti 48 prosenttia kyselyn yrityksistä, työkiertoon liittyvät työn laajentaminen (virallisesti käytössä 27 %:lla ja epävirallisesti käytössä 52 %:lla yrityksistä) ja rikastaminen (virallisesti käytössä 19 %:lla yrityksistä ja epävirallisesti käytössä 50 %:lla yrityksistä), sekä solutuotanto (virallisesti käytössä 27 %:lla ja epävirallisesti käytössä samoin 27 %:lla yrityksistä). Työkiertoa ja työn laajentamista ja rikastamista (monitaitoisuuden lisäämistä) tutkimme ikkunatehtaassa. Solutuotantoon siirtymishanketta ja siihen liittyvää tuotannonohjausjärjestelmä- ja palkkausjärjestelmämuutosta tutkimme konepajassa. Kyselyn perusteella toiminnanohjausjärjestelmät ovat virallisesti käytössä 51 prosentilla ja epävirallisesti käytössä 14 prosentilla yrityksistä.

Metallitehdasta voidaan pitää esimerkkinä hierarkiatasojen vähentäneestä yrityksestä. Kyselyn perusteella hierarkiatasojen vähentäminen oli käytössä virallisesti 32 prosentilla ja epävirallisesti 36 prosentilla yrityksistä. Metallitehtaan muutosta voidaan luonnehtia myös työn laajentamisen ja rikastamisen käytäntöjä soveltavaksi.

Yksi tutkimukseen valittu organisatorinen innovaatio otettiin mukaan sen erityislaadun vuoksi. Kumitehtaassa tutkimuksen kohteena on laaja ja monia ulottuvuuksia käsittävään kehittämiskonseptiin eli TPM:ään (Total Productive Maintenance tai Total Process Management) tai vielä laajemmin ymmärrettynä kevyttuotantoon kuuluva kehittäminen yksi osa-alue eli innovatiivinen jatkuvan parantamisen käytäntö. Kyselyn mukaan kumitehtaan organisaatioinnovaatio kuuluu melko vähäisessä määrin käytössä oleviin käytäntöihin. TPM:ää toteuttaa virallisesti vain 16 prosenttia vastaajayrityksistä ja kevyttuotannon mallia alle 10 prosenttia. TPM- ja kevyttuotannon periaatteita on sen sijaan epävirallisemmin käytössä noin 30 prosentilla otoksen yrityksistä. Syy kumitehtaan mukaan valitsemiselle oli se, että se on hyvä esimerkki japanilaisia oppeja soveltavasta kokonaisvaltaisesta kehittämiskonseptista, ei yksittäisestä käytännöstä. Näin sen avulla voidaan ottaa kantaa kansainvälisessä tutkimuksessa paljon pohdittuun kysymykseen kevyttuotannon ja työn mielekkyyden välisestä suhteesta. Toisaalta kumitehtaan mukanaoloa perustelee myös se, että sitä koskevan analyysin ytimessä on aineiston yrityksissä varsin yleisesti käytössä oleva jatkuva parantaminen.

Lisäksi kumitehtaan esimerkistä käy ilmi, millä tavalla innovaation siirtäminen kontekstista toiseen ei onnistu ilman merkittävää työpaikkakohtaista räätälöintiä.

Kaikkia tutkittuja yrityksiä luonnehti se, että muutokset olivat tutkimushetkellä käynnissä. Tämä kuitenkin liittyyneen enemmänkin siihen, että käytännöt ovat jatkuvassa muutostilassa, kuin siihen, että menossa olisi ollut jokin erityinen muutosvaihe yrityksen historiassa.

Tutkimusaineiston analyysi eteni siten, että kutakin yritystä analysoitiin ensin yksittäin ja suhteuttaen tutkimuskysymyksiin. Tältä pohjalta kirjoitettiin useamman kymmenen sivun tapauskuvaus kustakin yrityksestä. Tämän jälkeen tapauksia suhteutettiin toisiinsa ja mietittiin tutkimuskysymyksiä kokonaisuuden valossa. Käsillä oleva tutkimusraportti on rakennettu etenemään teemoittain, joita käsittelemme tapauskuvausten kautta. Vaikka tutkimusraportissa ei käytetä jokaisen tematiikan yhteydessä esimerkkeinä jokaista tutkittua yritystä, esitettyjen asioiden päteminen eri yrityksiin on tarkistettu analyysivaiheessa. Mistään tutkimistamme yrityksistä ei löytynyt esitettyjä asioita kiistäviä havaintoja, vaan samat seikat tulivat hieman erimuotoisina esiin eri yrityksissä. Päädyimme valittuun esitystapaan, koska jokaisen tematiikan läpikäyminen kunkin yrityksen kautta olisi pidentänyt raporttia olennaisesti ja asiat olisivat väistämättä kertaantuneet.

5.2. Tapaustutkimuskohteina olleet yritykset ja niistä kerätty aineisto

5.2.1. Metallitehdas: työntekijöitä valtaistava järjestelmätoimittajuus

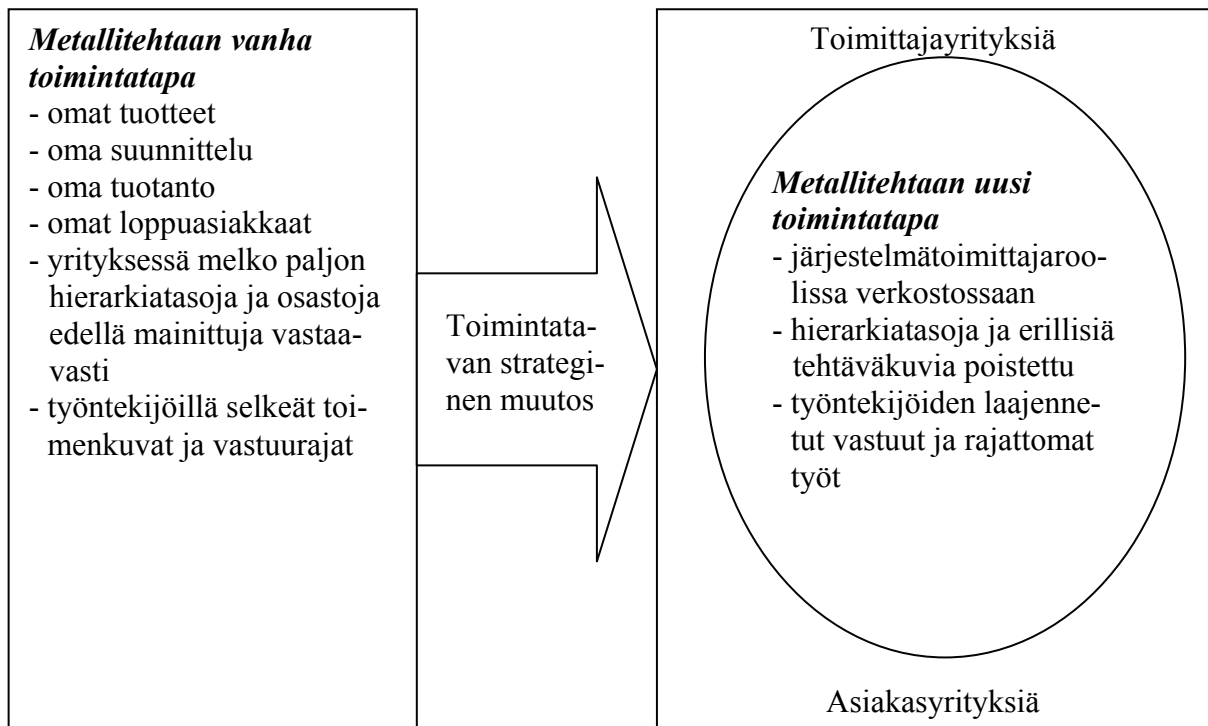
Metallitehdas on toimintansa 1960-luvulla aloittanut teollisuuden alihankintatöihin ja järjestelmätoimituksiin erikoistunut keskiraskas konepaja. Sen liikevaihto on viime vuosina ollut muutamia miljoonia euroja ja se työllistää kolmisenkymmentä henkilöä. Metallitehdas on esimerkki yrityksestä, jossa on toteutettu joitakin vuosia sitten suuri strateginen muutos. Tällä muutoksella on ollut säteilyvaikutuksia niin työn organisointiin, työntekijöihin kohdistettuihin odotuksiin kuin työntekijöiden kokemuksiinkin. Metallitehtaan asema suhteessa ympäristöönsä muuttui uuden strategian myötä epäitsenäisemmäksi ja samalla työntekijöiden vastuuta yrityksessä tapahtuvan työn kokonaisuudesta lisättiin huomattavasti.

Metallitehtaasta kerättiin aineistoa yhden vuoden aikana syksystä 2006 syksyyn 2007. Työpaikalla tehtiin haastatteluja ja henkilöstökysely, osallistuttiin useisiin neuvotteluihin työpaikan johdon kanssa ja järjestettiin työntekijöiden edustajille kaksi kahden tunnin mittaista

keskustelutilaisuutta. Yksilöhaastattelut kohdennettiin toimitusjohtajalle, tuotantopäällikölle ja neljälle työntekijälle. Näiden toimenpiteiden jälkeen tehdyn analyysin pohjalta annettiin työpaikalle kehittämissuhteita. Metallitehtaan tapaus ei näin ollen linkity kehittämissuhteeseen ja erillisiin työpaikan kehittämishankkeisiin, kuten esim. konepajan ja ikkunatehtaan tapaukset. Tutkijan rooli rajoittui metallitehtaassa aineiston keruuseen, analysointiin ja suositusten antamiseen.

Metallitehdas koostui yhdestä rakennuksesta. Tehtaassa suoritettiin seuraavanlaisia työvaiheita: sahaus, poraus, aarporaus, sorvaus, jysintä, cnc-koneistus, hitsaus, teräsraepuhallus, maalaus ja pakkaaminen. Kaikki kappaleet eivät käyneet läpi kaikkia vaiheita, ja yhden kappaleen valmistusta saattoi hoitaa vain muutama ihminen. Osa koneista oli manuaalisia, osa edusti vaativampaa teknologiaa. Tehtaassa oli myös hitsausrobotti, jolla voitiin tehdä osa hitsauksista. Robotti ei kuitenkaan soveltunut kaikkiin hitsauksiin, joten käsin hitsauksen osuus oli huomattava.

Yrityksellä oli pitkään oma suppeahko tuotevalikoimansa, mutta viime vuosina omia tuotteita oli valmistettu vain vähän. Tehdys strategisen muutoksen seurauksena yritys ei enää toiminut itsenäisenä omien tuotteidensa suunnittelijana ja valmistajana vaan osana laajempia verkostoja järjestelmätoimittajan asemassa. Metallitehtaan tuotanto koostui projektiluontoisista alihankintatöistä sekä järjestelmätoimituksista. Yritys toimi kokonaistoimittajana suhteessa moniin asiakkaisiinsa, eli sillä itsellään oli kattava alihankintaverkosto. Tuotevalikoima oli lisääntynyt yhdestä omasta päätuotteesta useisiin pienempiin toimituksiin. Tuotesuunnittelu ei enää tapahtunut oman talon sisällä vaan suureksi osaksi muissa verkoston yrityksissä. Samoin toimittajia käytettiin aiempaa enemmän. Sen sijaan yrityksessä oli panostettu myyntityöhön ja saatu aikaan tilanne, jossa tilauskanta koostui kuuden pääasiakkaan tilauksista. Pääasiakkaat olivat riskienhallintasyistä eri teollisuudenaloilta. Strategia oli onnistunut, sillä yritys kasvoi vauhdilla.



Kuvio 2. Metallitehtaan toimintatavan muutos itsenäisesti toimivasta yrityksestä järjestelmätoimittajaksi

Muutoksia työn organisointiin oli toteutettu metallitehtaassa vähittäin. Erillisestä työnjohtajasta ja työn järjestelijästä oli luovuttu. Suora esimiesvalvonta oli vähentynyt ja työntekijöiden autonomia lisääntynyt. Tässä tutkimuksessa tuomme metallitehtaan tapauksen kautta esiin erityisesti, miten vaikeaa on hahmottaa yrityksen työn organisoinnin kokonaisuutta, miten erilaisilta organisatoriset käytännöt eri henkilöstön jäsenten näkökulmista näyttävät ja miten merkittävään rooliin epävirallinen ja tilannekohtainen organisoituminen vääjäämättä jää.

5.2.2. Muovitehdas: tiimityö

Muovitehdas toimittaa kevyitä nauhoja vaatetus-, harrastus- ja ammattivälineellisuuden tarpeisiin sekä materiaalinkäsittelytuotteita, esim. nostovöitä, sidontalaitteita ja kertasideontatuotteita eri teollisuudenaloille sekä maa- ja merikuljetuksiin. Yritys on yksi Euroopan johtavia nauhanvalmistajia ja sillä on tuotantolaitokset Suomessa ja Baltiassa. Tehtaalla on noin 100-vuotinen historia pienellä teollisuuspaikkakunnalla. 1990-luvun kuluessa tehtaan kehi-

tyksessä nähtiin monenlaisia omistajanvaihdoksia, fuusioita ja tuotannon siirtämisiä sekä tuotantostrategioiden muutoksia.

Muovitehtaan tapaus on esimerkki siitä, miten yksi innovaatio – tässä tapauksessa tiimityö – tuo mukanaan tarpeen ottaa käyttöön muita sitä tukevia komplementaarisia käytäntöjä ja on siten esimerkki myös HPWS-kirjallisuudessa jatkuvan kiinnostuksen kohteena olevasta ”käytäntökimppujen” (bundles) tarkastelusta. Tutkimusaineisto muodostuu noin 20 tiimi-valmennustilaisuuden muistiinpanoista ja tilaisuuksissa työstyöstä materiaalista, kuudesta tiimien ja avustavien toimintojen välisen yhteispalaverin muistiosta sekä yhdestä nauhoitettusta yhteispalaverista.

5.2.3. Kumitehdas: TPM ja kevyttuotanto

Kumitehtaan organisaatioinnovaatio koskee tavalla tai toisella kaikkia sen noin 770 työntekijää ja toimihenkilöä, minkä lisäksi toiminta sivuaa läheisesti noin 150 kunnossapidon parissa toimivaa henkilöä. Innovatiivisten käytäntöjen kokonaisuus tunnetaan nimellä TPM (Total Productive Maintenance), joka on 1970-luvun alussa syntynyt kunnossapidon merkitystä korostava ”oppi” tai kehittämistyökalu. TPM:n juuret ulottuvat kuitenkin 1950-luvulle, jolloin USA:sta kulkeutui Japaniin ennakoivan kunnossapidon toimintamalli. TPM:n ytimessä on ajatus operaattoreiden merkittävästä panoksesta koneiden ja laitteiden sekä ylipäättään oman työpisteen kehittämisessä. TPM on luonteeltaan kokonaisvaltainen kehittämis-konsepti, joka koskee kaikkia organisaatiotasoja ja useita eri toimintoja. Etenkin tuotanto, kunnossapito ja johtaminen kokevat kovia muospaineita ja puhutaan myös toimintakulttuurin kokonaisuuden muuttamisesta.

TPM voidaan ymmärtää itsenäisenä tuotannon kehittämisen konseptina, mutta on myös sanottu sen JIT-periaatteen ja laatujohtamisen (TQM) ohella muodostavan yhden kevyttuotannon eli Lean Manufacturingin keskeisistä elementeistä (Katayama & Bennett 1996). Myös kumitehtaassa TPM rinnastuu Lean Manufacturing -ajatteluun ja alkuperäisestä kunnossapidon kehittämisestä on siirrytty tuotantopainotteiseen kehittämistyöhön. Tämä näkyy myös siinä, että TPM-kirjainyhdistelmän alkuperäinen merkitys – Total Productive Maintenance – ymmärretään pikemminkin merkityksessä Total Process Management. Tuottava kunnossapito (Total Productive Maintenance) on saanut merkityksen tuotantoprosessin kokonaisvaltaisen hallinta (Total Process Management).

TPM:n on esitetty tuovan mukanaan lukuisia hyötyjä. Yksi merkittävimmistä on kunnossapitokustannusten saattaminen paremmin kontrolloitaviksi ja suunniteltaviksi oleviksi. Tähän liittyy myös mahdollisuus kunnossapitohenkilöstön supistamiseen etenkin ennakoivan kunnossapidon osalta. Lisäksi ennakoivan kunnossapidon aiheuttamat aikataulut- ja logistiikkaongelmat vähenevät. On myös esitetty, että työntekijöiden väliset suhteet paranevat, kun koneenkäyttäjien arvostus nousee näiden antaessa panoksensa tuotannon kehittämiseen. Tuotannon ongelmiin löydetään aiempaa nopeammin ratkaisut, kun operaattorit harjaantuvat ongelmanratkaisutekniikoiden ja -välineiden käytössä. Asiakastyytyväisyys paranee tuotteiden paremman laadun myötä (Park & Han 2001, Brah & Chong 2004).

Kumitehtaassa TPM on tuotannon kehittämisen kokonaiskäsite, joka pitää sisällään useita elementtejä. Kumitehtaassa TPM-toiminta sisältää seuraavat osa-alueet: operaattorin kunnossapito, erikoiskunnossapito, toimisto-TPM, laadun TPM, jatkuva parantaminen, osaamisen kehitys, turvallisuus sekä uuden hankinta. Nämä elementit konkretisoituvat aktiviteetteihin, joista keskeisiä ovat koneryhmäpalaverit, TPM-infoketju, TPM-tilit, 5S-periaatteen hyödyntäminen kehittämiskohteissa, työ-, turvallisuus- ja laatuohjeiden läpikäyminen, siisteysauditoinnit sekä kaikille työntekijöille tehtävä TPM:n mukainen työnopastus. Osa edellä kuvatuista elementeistä toteutuu kaikilla osastoilla vasta tulevaisuudessa ja osa niistä on toistaiseksi pikemminkin visionluonteisia. Tässä vaiheessa eniten kokemuksia on kertynyt infoketjusta ja koneryhmäpalavereista, jotka ovat käytössä kaikilla osastoilla. Tästä syystä etenkin ns. ”infoketjun” – jatkuvan parantamisen keskeisen työvälineen – tarkastelu nousee kumitehdasta koskevassa analyysissä päärooliin.

Kumitehdasta koskevan tutkimusaineiston ydin koostuu 17 henkilön teemahaastattelusta, kukin kestoltaan 1,5–1 tuntia. Näistä toimihenkilöitä oli 11 ja työntekijöitä 6. Haastateltavat henkilöt valitsivat TPM-toiminnan vetäjä ja koordinaattorit. Haastateltaviksi valikoituneiden työntekijöiden valinnan kriteerinä oli, että henkilö oli tavalla tai toisella osoittanut aktiivisuutta TPM-toiminnassa. Teemahaastattelujen ja TPM-ilmoitusten ohella on taustaineistoina hyödynnetty neljän TPM-koordinaattorin teemahaastatteluja, TPM-toiminnan vetäjän ja TPM-koordinaattoreiden palavereissa ja vapaamuotoisissa keskusteluissa saatuja tietoja, osastokohtaisissa koneryhmäpalavereissa (9) tutkijan tekemiä muistiinpanoja sekä TPM-koordinaattorin kanssa tehdyn tehdaskierroksen aikana tehtyjä havaintoja.

Innovatiivisten käytäntöjen ja työelämän laadun välisten suhteiden näkökulmasta kumitehdas on hyvä esimerkki ainakin kahdella tavalla. Ensinnäkin sen kautta tulee näkyviin, millä

tavalla työntekijät saadaan osallistumaan kehittämistyöhön säilyttäen työn teon mielekkyys. Toiseksi tapaus osoittaa, miten innovaatio voidaan rakentaa eri osapuolten yhteistyötä ja keskinäistä arvostusta lujittavalla tavalla samalla myös työn mielekkyyttä lisäten.

5.2.4. Ikkunatehdas: työnkuvien laajentaminen ja monitaitoisuus

Ikkunatehdas on alle kolmekymmentä vuotta vanha ja vajaat 200 henkeä työllistävä mekaaniseen puunjalostusteollisuuteen lukeutuva organisaatio. Sen päätuotteita ovat puualumiini-ikkunat, joita toimitetaan niin yksittäisille henkilöasiakkaille kuin esimerkiksi taloyhtiöillekin. Ikkunatehtaasta on kirjoitettu tämän tutkimushankkeen puitteissa myös oma kirjansa (Järvensivu 2007), josta löytyy lisätietoa tehtaasta, sen käytännöistä ja siellä toteutetusta tutkimuksesta ja kehittämistoiminnasta.

Ikkunatehtaasta kerätty aineisto koostuu suurelta osin siellä vuosina 2005–2006 toteuttamiemme koulutusten puitteissa saaduista tiedoista ja materiaaleista. Yhteensä olimme koulutusten vuoksi tehtaalla noin 400 tuntia. Koulutuksessa työntekijät oli jaettu pienryhmiin, joista kunkin kanssa vietimme kuusi seitsemän tunnin päivää. Ikkunatehtaan tuotantotyöntekijöistä 95 % osallistui koulutukseen, joka järjestettiin lomautuskoulutuksena. Työntekijäkoulutusten puitteissa saadun aineiston lisäksi tehtaalla on myöhemmin tehty haastatteluja, osallistuttu vuosien kuluessa useisiin erilaisiin palaverihin ja tehty henkilöstökysely. Ensimmäisen haastattelun olemme tehneet ikkunatehtaassa vuonna 2003 ja viimeisin tilannepäivitys toteutettiin maaliskuussa 2009.

Ikkunatehdas muodostui kuudesta osastosta, jotka olivat aihio-osasto, puuosat, pintakäsittely, heloitus- ja tiivistys, kokoonpano sekä alumiiniosasto. Näiden osastojen lisäksi tehtaalta löytyi ”lennonjohtotorni” eli yläkerta, jossa sijaitsivat toimihenkilöiden työtilat. Työn organisointiin oli tutkimushetkellä panostettu hyvin vähän. Jos taylorismi ymmärretään työn organisoinnin malliksi, voidaan todeta, että ikkunatehtaan työn organisoinnissa oli tayloristisia piirteitä. Siellä toteutui karkealla tasolla tayloristiselle työlle tunnusomainen työvaiheiden, tehtävien, funktioiden ja osastojen jyrkkä horisontaalinen ja vertikaalinen työnjako (vrt. Littler 1982, Julkunen 1987). Työ ei kuitenkaan ollut varsinaista liukuhihnatyötä, vaan organisointi perustui useisiin lyhyisiin liukuhihnoihin ja niiden puitteissa sijaitseviin työpisteisiin, joissa tavara yleensä nostettiin hihnalta työstettäväksi joko muutamiksi minuuteiksi tai joissain tapauksissa huomattavasti pidemmäksi ajaksi. Tehdasta luonnehti jako osastoihin ja niiden välisiin varastoalueisiin.

Tehtaalla pyrittiin johdon toimesta muuttamaan toimintatapaa työntekijöiden tiukoista työnjaoista kohti monitaitoisuuteen ja tehtävissä kiertämiseen perustuvaa organisointimallia. Muutosten takana oli johdon tavoite lisätä tuotantovirran tasaisuutta sitä kautta, että kaikki työntekijät ottaisivat vastuuta kaikista tehtävistä ja siirtyisivät oma-aloitteisesti ja joustavasti tehtävästä toiseen. Esimiehet ja työntekijät puntaroivat, olisivatko siirtymiset työntekijöiden päätettävissä vai esimiesten määrättävissä. Puheen tasolla toimintatavan muutosta ajettiin eteenpäin muun muassa lanseeraamalla käsite ikkunatyöntekijä, jolla haluttiin korvata erilliset ”ammattinimikkeet”, kuten kittari tai alumiinityöntekijä. Monitaitoisuuden ja tehtäväkierron edistäminen oli kuitenkin jumissa, ja tutkimushetkellä talvella 2005–2006 ikkunatehtaalla vallitsi jonkintasoinen epätietoisuus siitä, mitkä tehtävät kuuluivat kenellekin. Epätietoisuutta esiintyi erityisesti työntekijöiden ja esimiesten välillä. Työntekijöiden väliset tehtäväjaot sen sijaan olivat heille itselleen selkeät.

Tässä tutkimuksessa käymme ikkunatehtaan tapauksen avulla läpi uuden organisatorisen käytännön, yrityksen toimintatavan kokonaisuuden ja työn mielekkyyden välisiä suhteita.

5.2.5. Konepaja: solutuotanto

Konepaja valmistaa komponentteja metalliteollisuuden vientiyhtiöille. Sillä ei ole omaa tuotetta. Yritys on perustettu 1980-luvulla erään suuren metallialan yrityksen alihankintakonepajaksi. Tutkimushetkellä konepajalla oli noin seitsemän tärkeää asiakasta ja omistaja-johtaja pyrki edelleen asiakasmäärän hallittuun kasvattamiseen vähentääkseen riskejä, joita vähäiseen asiakasmäärään liittyy. Työntekijöitä konepajassa oli noin 40, ja heidän keski-ikänsä jäi alle 40 ikävuoteen.

Konepajasta kerättiin aineistoa kahden vuoden aikana. Osa aineistosta tallentui vuonna 2008 alkaneen kehittämishankkeen sivutuotteena ja osa hankittiin jo aiemmin varta vasten tutkimusta silmällä pitäen haastatteluin ja palavereihin osallistumalla. Lisäksi konepajassa on tehty henkilöstökysely. Tässä tutkimuksessa käytetty aineisto koostuu kehittämistoiminnan alkuvaiheessa tehdyistä haastatteluista, hankkeen aloituspalavereissa ja myöhemmin yhden kehittämishaasteen käsittelytilaisuuksissa tehdyistä nauhoituksista.

Konepajassa oltiin tutkimushetkellä siirtymässä osittaiseen solutuotantomalliin. Siellä otettiin myös käyttöön uusi tuotannonohjausjärjestelmä ja uusi palkkausjärjestelmä. Muutosten

taustalla oli ennen muuta konepajan pääasiakkaan halu ulkoistaa tietty tuote alihankintaan sekä havainto, ettei konepaja toiminut riittävän tehokkaasti voidakseen ottaa haasteen vastaan. Yrityksen johto uskoi riittävän tehokkuuden olevan hankittavissa solumallin kautta. Kehittämishanke, jossa tutkijat toimivat ulkopuolisina asiantuntijoina, rakennettiin näiden muutosten tueksi, koska se ja muut uudistukset herättivät työntekijöissä vastustusta ja pahensivat työntekijöiden keskuudessa jo olemassa olleita motivaatio-ongelmia, vaikka johtajat olivat ajatelleet uudistuksiin liittyvien työn monipuolistumisen ja vastuun lisäämisen sekä aiempaa selkeämmän tuloksista palkitsemisen vaikuttavan päinvastoin.

Tässä tutkimuksessa käytämme konepajaa esimerkkinä siitä, millaisessa prosessissa yrityksen toimintatavan koherenssia voidaan työstää ja moraalista sopimusta vahvistaa sellaisessakin tilanteessa, jossa organisatoriset uudistukset ovat niin sanotusti sekoittaneet pakan.

6. Organisatoristen uudistusten syyt

Tässä luvussa pohdimme varsinaisen organisatorisiin innovaatioihin kohdistuvan analyysin taustaksi, mitkä tekijät saivat tutkimamme yritykset muuttamaan organisatorisia käytäntöjään. Tuomme esiin muutosten syitä kaikista tutkimistamme yrityksistä.

Konepajassa solutuotantomallin ja siihen kytkettyjen tuotannonohjaus- ja palkkausjärjestelmämuutosten taustalta voidaan löytää useita syitä. Yksi merkittävä syy oli se, että yrityksen pääasiakas oli aikeissa ulkoistaa erään kappaleen tuotannon eikä konepaja vanhan toimintatapansa puitteissa kyennyt ottamaan tehtävää vastaan. Johtajalla oli kuitenkin halu etsiä ratkaisut, jotka mahdollistaisivat sekä asiakkaan toivoman palvelun että hintatason. Asiakkaan oletuksena luonnollisesti oli, että se saisi tuotteen edullisemmin alihankkijalta kuin itse tekemällä. Toinen merkittävä edellisestä juontuva syy uudistuksille oli se, että solun tuotannonohjaus koettiin yksinkertaisemmaksi ja nopeammaksi kuin yksittäisten koneiden ja näiden välisten prosessien ohjaaminen. Kolmas perustelu löytyi keskeneräisen tuotannon (KET) pienentymisestä. Neljäs tekijä liittyi konepajan johtajan henkilöstöstrategiaan, jonka mukaan samalla henkilöstömäärällä tulisi tulevaisuudessa saada aikaan enemmän tulosta. Solussa yksi työntekijä hoitaisi yhtä aikaa useaa konetta, mikä toisi selviä säästöjä verrattuna vanhaan malliin, jossa yksi työntekijä käytti yhtä konetta kerrallaan. Tässä yhteydessä

puhuttiin ”koneiden miehitysasteen laskusta”. Näin ollen voidaan todeta, että konepajassa syyt uudistusten toteuttamiselle olivat puhtaasti tuotannon tehostamiseen liittyviä.

Uudistusten alkuvaiheessa johtaja ei juuri pohtinut niitä työntekijöiden näkökulmasta eikä pyrkinyt löytämään työntekijälähtöisiä perusteluja uudistuksille. Hän pyrki lanseeraamaan muutokset ”käskyttämällä”. Insinööriopiskelija teki lopputyönsä ensimmäisen solun perustamisesta konepajassa. Tuossa lopputyössä solutuotantoa on pohdittu myös työntekijöiden näkökulmasta. Siinä tuodaan esiin, että vaikka solutuotanto nakertaa koneistajan perinteistä ammattitaitoa, se lisää työntekijän vastuuta ja on vaihetyötä monipuolisempaa, minkä seurauksena työntekijöiden motivaation voidaan olettaa nousevan.¹ Solutuotantomalli kuitenkin aiheutti konepajassa työntekijöiden motivaatio-ongelmia, minkä vuoksi johtaja aloitti palkkausjärjestelmäuudistuksen. Myös palkkausjärjestelmäuudistus herätti työntekijöissä vastustusta, kuten uusi tuotannonohjausjärjestelmäkin. Tutkimuksen loppuvaiheessa konepajassa käynnistettiin kehittämishanke, jolla pyrittiin tasapainottamaan työpaikan moraalista sopimusta ja katkaisemaan työntekijöiden ja johdon välille syntynyt epäarvostuksen kierre.

Ikkunatehtaan tapauksessa organisaation toimintatavan muutoksen taustalla oli kilpailutilanteen kiristyminen ja siitä juontuva tarve tehostaa tuotantoprosessia. Kilpailutilanne ikkunan valmistuksessa oli kiristynyt kilpailijoiden rationalisoidessa tuotantoprosessejaan ja leikatesa henkilöstökulujaan saavuttaen tätä kautta aiempaa paremman kannattavuuden ja tuloksellisuuden. Aloite ikkunatehtaan toimintamallin muuttamiseen tuli tehtaan johdolta, joka koki nykyisen toimintatavan heikoksi tehtaan kasvettua ja toimintaympäristön muututtua kompleksisemmaksi. Johto tunnusti ikkunatehtaan toimintamallin ja esimerkiksi organisointikäytäntöjen jääneen systemaattisesti kehittämättä nopean kasvun vuosina, mikä heijastui tuotantoprosessin haavoittuvaisuutena ja työntekijöiden kapeina osaamisalueina.

Ikkunatehtaan uudistuksen syitä voidaan löytää myös toisesta näkökulmasta. Organisatoristen muutospyrkimyspyrkimysten yhtenä generaattorina olivat työntekijöiden epävirallisten käytäntöjen, eräänlaisten selviytymispelien aiheuttamat lieveilmiöt, erityisesti tuotantoprosessin epätasaisuus. Muutospyrkimys oli mahdollista nähdä osana jatkumoa, jossa yhteisesti jaetun toimintaa ohjaavan periaatteen (mahdollisimman suuret läpimenomäärät) mukaiset työntekijöiden epäviralliset käytännöt, pelit, tuottivat osaltaan tehottomuutta, jonka työpaikan johto yritti eliminoida lanseeraamalla uuden toimintaa ohjaavan periaatteen (tuotannon

¹ Tässä raportissa lähdeviittausta lopputyöhön ei tehdä, jotta yrityksen nimi ei paljastuisi.

tasaisuus) ja kehittämällä sitä tukevan toimintamallin (monitaitoisuus ja tehtävien joustava vaihtaminen).

Molemmat edelliset selitykset ikkunatehtaan organisatoristen käytäntöjen muutostarpeille pohjaavat tehokkuuden parantamispyrkimyksiin. Ikkunatehtaan johtajat toki esittivät käytäntöjen muutoksille myös työntekijälähtöisiä perusteluja keskustellessaan työntekijöiden kanssa. Tällöin he ottivat esiin työssä viihtymiseen ja työterveyteen liittyviä seikkoja. Monitaitoisuus ja tehtävien vaihtelu parantaisivat näiden perustelujen mukaan sekä henkistä että fyysistä jaksamista. Niin ikään työterveyshuollon antamia suosituksia tehtävien monipuolistamisesta tuotiin esiin muutoksia työntekijöille perusteltaessa. Tällaiset tekijät eivät kuitenkaan olleet muutosten varsinaisia syitä vaan antoivat lähinnä lisäperusteita uusille käytännöille. Ikkunatehtaan tapauksessa työntekijöiden hiljainen vastarinta piti uudistukset jäissä yli viisi vuotta, aina tämän tutkimuksen päättymiseen asti.

Metallitehtaassa työn organisoiminen muutoksiin vaikutti ensisijaisesti suuri strateginen muutos, jossa metallitehdas siirtyi omaa tuotetta tekevästä yrityksestä järjestelmätoimittajaksi. Toisena taustasyynä olivat aiempaan toimintatapaan liittyneet riskit. Henkilöstön vahva erikoistuminen toi mukanaan esimerkiksi poissaolotilanteissa aktualisoituvia riskejä ja tehotomuutta. Lisätehoja pyrittiin etsimään lisäämällä työntekijöiden vastuuta ja laajentamalla heidän työnkuviaan. Esimiehiä ja työnjärjestelijöitä poistettiin organisaatiosta ja tehtäväkiertoa lisättiin, minkä kautta saavutettiin säästöjä henkilöstökuluissa. Työntekijät asetettiin asiakas- ja toimittajarajapintaan.

Johtajien oletus oli, että toimintamallin muutos toisi joustavuutta ja tehokkuutta, mutta olisi myös työntekijöiden etujen mukainen. Ainakaan kaikki työntekijät eivät näin kokeneet, minkä seurauksena uutta toimintatapaa arvosteltiin rajusti vielä muutama vuosi käyttöönoton jälkeenkin. Toimintatapa oli kuitenkin otettu ainakin jonkinlaisena sovelluksena käyttöön, eli työntekijät suostuivat siihen, vaikkakin nuristen. Syynä suostumukseen oli mitä ilmeisimmin metallitehtaan kohtuullisen tasapainoinen moraalinen sopimus ja eri henkilöstöryhmien keskinäinen kunnioitus sekä se, että työntekijöille annettiin myös tosiasiallisesti runsaasti itsenäisyyttä ja pelivaroja. Pelivaroja tosin pienensivät yhteistyökumppaneiden toimet ja käytännöt, joskin juuri ”ulkopuolisen uhan” edessä metallitehtaan yhteisö myös tiivistyi sisäisesti. Vaikka työntekijät kokivat tullessa tiettyssä mielessä heitteille jätetyiksi, heillä oli mahdollisuus kehittää tapoja, joilla selviytyä työstä kunnialla. Uudistusten taustal-

la oli kuitenkin myös metallitehtaassa ensisijaisesti tuottavuuden parantamiseen kohdistuvat pyrkimykset.

Muovitehtaassa käynnistettiin tuotantoprosessin tehokkuuden ja häiriöttömyyden lisäämiseksi 2000-luvulla laajamittaisia toimenpiteitä. Tuotantoa koskevissa uudelleenjärjestelyissä otettiin tavoitteeksi siirtyminen itseohjautuviin tiimeihin perustuvaan toimintatapaan. Muutos oli etenkin tehtaan johdon strategisissa intresseissä kohti tehokkaampaa, asiakaslähtöisempää sekä moniosaamiseen ja toimintojen väliseen yhteistyöhön perustuvaa toimintatapa. Muutokseen kuului myös henkilöstön vähentäminen ja irtisanomiset. Kokonaisuuteen kuului niin ikään olennaisena osana tuotekehityksen tehostaminen, ja viime kädessä muutos sai alkunsa pyrkimyksestä vastata paremmin asiakaskunnan odotuksia ja siten tarpeesta kilpailuaseman säilyttämiseen. Myös osa henkilöstöstä oli asiaa tiedusteltaessa ilmaissut halukkuutensa tiimityöhön saadakseen työhön lisää vaihtelua.

Kumitehtaan TPM-toiminta sai alkunsa 2000-luvun vaihteessa, kun tehtaan tuotannonjohdon kuulunut henkilö vaikutui japanilaisessa tehtaassa tapahtuneen vierailunsa aikana näkemistään TPM-käytännöistä. Asiaan perehdyttiin syvällisemmin, ja Ruotsissa sijaitsevasta Volvon tehtaasta löydettiin sopivaksi katsottu esimerkkitehdas. Volvon mallia esimerkkinä käyttäen TPM-toiminta käynnistettiin vuonna 2002. Toiminnan alussa järjestettiin useita avainhenkilöiden vierailuja Volvon tehtaalle, jotta syntyisi yhteinen näkemys siitä, mitä TPM-toiminta konkreettisesti pitää sisällään. Toiminta käynnistettiin ensimmäiseksi sekoitusosastolla vuonna 2002, jonka jälkeen TPM on laajentunut kaikille osastoille, viimeisinä tuotannonohjaukseen, logistiikkaan ja muottihuoltoon vuonna 2008.

TPM-toiminnan tavoitteena oli alun perin konehäiriöiden vähentäminen operaattoreiden kunnossapito-osaamista lisäämällä. Kokonaisvaltaisen kehittämiskonseptin taustalta löytyy kuitenkin muitakin syitä. Uusia käytäntöjä tarvittiin myös ylittämään prosessinvaiheita, osastoja, työvuoroja ja ammattiryhmiä erottavat 'muurit', jotka prosessin kokonaihallinnan sijaan edistivät osastojen osaoptimointia. Muureilla oli myös merkittävä tiedonkulkua heikentävä vaikutus, minkä vuoksi esimerkiksi materiaalipuutteita tai konehäiriöitä koskevan tiedon leviäminen oli tehdassalissa hidasta aiheuttaen runsaasti turhaa materiaalihukkaa (ks. Koski 2007). Uusia käytäntöjä tarvittiin myös siihen, että työntekijät saataisiin entistä paremmin osallistettua ja aktivoitua oman työnsä kehittämiseen. Tässä oli tehtaassa aiemmin onnistuttu hyvin toimivan aloitejärjestelmän muodossa, mutta 2000-luvun kuluessa aloitteiden tekemisen aktiivisuudessa oli tunnistettavissa hiipumisen merkkejä, ja järjestelmässä oli

myös nähtävissä byrokraattisuuden lisääntymistä. Edelleen toimintatapojen kehittämistä tarvittiin jatkuvasti uusiutuvan tuotekannan valmistamisen hallitsemiseksi sekä tuotannon kasvun aiheuttamien sisäisten logististen ongelmien ratkaisemiseksi. Vaikka TPM-konsepti pitää sisällään monenlaisia kehittämisaktiviteetteja, voi toiminnan yhteiseksi punaiseksi langaksi kuitenkin nimetä systemaattisuuden ja pyrkimyksen yhtenäiseen toimintatapaan, joilla puolestaan oletettiin olevan tuotannon tehokkuutta ja hallittavuutta parantavia vaikutuksia sekä tuotteiden laatua parantavia ja hukkaa vähentäviä vaikutuksia.

Yhteenvedona voidaan todeta, että tutkimillamme työpaikoilla syyt uusien organisatoristen käytäntöjen käyttöön ottoon liittyivät organisaation tehokkuuden ja yrityksen kilpailukyvyn parantamiseen sekä asiakkaan parempaan palveluun. Työelämän laadun ja työn mielekkyyden parantaminen tulivat perusteluina esiin aikaisintaan ”toisessa aallossa”, eli siinä vaiheessa, kun jo päätettyjen käytäntöjen tarpeellisuutta perusteltiin henkilöstölle.

7. Organisatoristen käytäntöjen moni-ilmeisyys

Kuten tekemässämme kyselyssäkin tuli esiin, epävirallisten käytäntöjen alue osana yrityksen toimintatapaa on huomattava. Seuraavaksi tuomme metallitehtaan esimerkin kautta näkyviin, miten työn organisoinnista, toiminnan kannalta keskeisistä yhteistyösuhteista ja niiden toimivuudesta sekä käytäntöjen muutoksista maalautuu hyvin erilaisia kuvia riippuen siitä, ketä yrityksen henkilöstön jäsentä kuuntelee.

7.1. Yhdessä yksin, itsenäisesti vailla vaikutusmahdollisuuksia

Organisatoristen käytäntöjen muutokset juontuivat pienehkössä metallitehtaassa strategisesta muutoksesta, jolla pyrittiin parantamaan yrityksen kannattavuutta. Vaikka toimitusjohtaja puhui järjestelmätoimittajuuteen pohjaavasta strategiasta, strategian muutoksesta ja muutoksen vaikutuksista hyvin selväsanaisesti, strategiaa ei löytynyt dokumenttimuodossa eikä johtajasta hierarkiassa seuraava tuotantopäällikkö ollut virallista strategiaa nähnyt.

”Sitä (AJ: strategiaa) ei ole kirjoitetussa muodossa, jollei sitä sitten toimitusjohtajalla jossain taskukalenterissa ole.” (tuotantopäällikkö)

Kun jo organisoinnin taustalla vaikuttavat suuret strategiset linjaukset olivat taskukalenteritasolla, ei liene yllätys, että työn organisointi oli metallitehtaassa toisaalta johdon ajatuksia, toiveita ja kuvitelmia ja toisaalta työntekijöiden epävirallisia käytäntöjä. Samoin organisatoristen käytäntöjen mielekkyys näyttäytyi eri henkilöstöryhmille erilaisena. Metallitehtaan johtajat myönsivät, ettei työpaikan organisaatiota ollut pohdittu tai uudistettu järjestelmällisesti tai kovin suunnitellusti. Tuotantopäällikkö ilmoitti tehtaan prosessikuvauksesta, kuten muistakin dokumenteista tiedusteltaessa, ettei sellaisia ollut.

”Ei ole virallisesti mitään kuvantoa tehty, että miten tää prosessi menee läpi ja mitä temppuja siinä tehdään. Periaatteessa se olis meikäläisen päässä hyvinkin kirkkaana se kuva. Kyllä siitä kuvan aikaseksi saa. Kyllä se aika monimutkainen prosessi on itse asiassa. Siinä on kaikenlaisia temppuja ja se voi se tavara seikkailla aika kaukanakin meidän toimesta erinäköisissä käsittelyissä ja palata takaisin ja käydä siellä ja tulla tänne ja lähteä sitten asiakkaalle. Kyllä siinä kaiken näköisiä koukkauksia voi olla. Mutta toi on meillä aika selkeä asia. Mä uskon, että pojat hallissa tietää aika tarkoin, mitä työvaiheita ne kikkareet käy läpi. Ja sittenhän meillä on työmääreissä kuitenkin olemassa se resepti näiden kikkareiden valmistamiseksi aina. Että mitä mä oon ajatellut olevan työvaiheita ja missä järjestyksessä, että tällainen kikkare saadaan valmiina ulos. Silleen se menee. Kyllä mä uskoisin, että vielä tällä tasolla kun mennään, niin ei siitä kannata tuon vaikeampaa tehdä.” (tuotantopäällikkö)

Tuotantopäällikön usko asioiden itsestään organisoitumiseen erilaisten ”poikien” epävirallisten käytäntöjen kautta oli vahva. Tuotantopäällikön päässä oleva prosessikuvaus ei kuitenkaan välittynyt työntekijöille aivan niin ongelmattomasti kuin tuotantopäällikkö oletti. Esimerkiksi kysymykseen siitä, tehtiinkö metallitehtaassa työtä yksin vai ryhmässä, annettiin monenlaisia vastauksia. Tuotantopäällikkö kertoi työn olevan yksilötyövaiheista koostuvaa, joskin kokonaisuutena tarkastellen yritystä voitiin luonnehtia hänen mielestään vertauskuvallisesti yhdeksi tiimiksi. Työntekijöitä jututtaessa kävi kuitenkin selväksi, että työtehtävissä oli useita vaiheita, joita työntekijät tekivät esimerkiksi pareittain. He kävivät pyytämässä avukseen sopivaksi arvioimansa työkaverin, jonka tiesivät voivan keskeyttää hetkeksi työnsä. Esimerkiksi uusien työntekijöiden oli metallitehtaassa työnopastusta tekevien mukaan opittava, mihin työtehtävään oli etsittävä työpari ja ketä kannattaisi kysyä. Tehtaassa tapahtui varsin paljon työntekijöiden omatoimista epävirallista työn organisointia.

Tuotantopäällikkö haaveili tuotannon virallisesta tiimiyttämisestä, mutta siihen ei ollut lähdetty, koska johtajat arvelivat, ettei malli kuitenkaan kokonaisvaltaisesti läpivietynä soveltuisi metallitehtaaseen.

”Mutta siinä on justaan se riski, että kaikkia töitä ei voi sellaiseen hommaan ajatella ja kaikkia porukoita sä et tiimiin saa.” (tuotantopäällikkö)

Tiimityötä voisi metallitehtaassa toteuttaa vain osittaisesti ja sellaisena se häiritsisi niin työn teknisluonteista kuin sosiaalistakin organisoitumista. Työn katsottiin tulevan parhaiten tehdyksi joustavien epävirallisten käytäntöjen kautta, joissa työntekijöille jäi runsaasti pelivaraa.

Työkierto, työn laajentaminen ja rikastaminen olivat keskeisimpiä uuden toimintatavan mukanaan tuomia muutoksia metallitehtaassa. Joitakin vuosia aiemmin tehdas oli jakautunut tiukasti kahtia tuotteiden mukaan, mutta taloon tullut uusi tuotantopäällikkö oli aloittanut tehokkaan monitaitoisuuden edistämistoiminnan.

”Työkiertoa on tehty voimakkaasti ja mä oon meinannut saada turpaani. Kun mä tulin tänne, niin täällähän ei kiertänyt muuta kuin maha. Täällä oli tiukast oman tuotteen puoli ja alihankintapuoli. Tässä meni sitten piikkilanka, missä oli sähkö ja sitten oli vielä puolentoista metrin vallihaudat molemmin puolin. Sitten menin sanoon kaverille, että mee tonne, sieltä on kaveri sairaana. Tää sanoi, ettei hän osaa, ei oo ikinä tehnyt näitä. Sitten mä hokasin, että täällähän on kaverit, ne on saattanut olla kolkytä vuotta. Ne ei oo tehnyt mitään muuta kuin sitä omaa hommaansa. Mä aattelin, että tässähän on ihan oikeesti sellainen homma, että me ollaan vielä kusessa tän kanssa. Sitten mä rupesin sekottaan ja sitten alkoi show. Tuli, että en mee, en mee sille puolelle. Sanoin, että on kaks vaihtoehtoa, joko meet kotiin tai sitten sää meet. Ei oo nyt tätä kivaa, mitä sä oot tehnyt 30 vuotta, kun ei ole kukaan niitä nyt tilannut. Että tehäänks me huviksemme niitä. Ei tässä ole vaihtoehtoja. Ihan niin kuin väkipakolla rupesin siirtään kavereita. Tänä päivänä se menee ihan sukkelaan, ei mitään ongelmaa, mutta aluksi oli kyllä lujassa. Että mä en sille puolelle mene!” (tuotantopäällikkö)

Työkierto oli ollut pakko saada käyntiin omasta tuotteesta luovuttaessa ja henkilöstön ikään-tyessä. Kapeat työnkuvat näyttäytyivät yritykselle riskinä – erityisesti tuotevalikoiman ja

strategisten painopisteiden muuttuessa. Organisoinnin muutoksen saneli strateginen muutos, jolla pyrittiin yrityksen parempaan kannattavuuteen. Aluksi työkiertoa oli vastustettu työntekijöiden keskuudessa voimakkaasti, mutta tilanne oli muuttunut ja työntekijöiden monitaistoisuus oli lisääntynyt. Jotkin korkeaa ammattitaitoa vaativat työt olivat edelleen metallitehtaassa säilyneet harvojen hallinnassa. Enemmänkin kyse oli vähemmän erityisosaamista vaativien työtehtävien integroinnista työnkuviin. Toisaalta työntekijät olivat kokeneet tietyt työvaiheet niin ongelmallisiksi, ettei niihin löytynyt menijöitä. Tällainen oli esimerkiksi teräsräpuhallus, joka tapahtui yksin suljetussa tilassa erityisvarustus vaatetuksena ja edellytti varsin paljon fyysistä voimaa.

Työnkuvien laajennusten ohella metallitehtaassa oli laajennettu myös työntekijöiden vastuita. Tuotantopäällikkö korosti haastattelussa moneen kertaan omatoimisuuden merkitystä.

”Jos sä teet sellaisia töitä, mitkä ei huvita sua yhtään, niin miten omatoiminen sua silloin huvittaa olla tai aktiivinen tai ahkera? Eli silloin me tarvitaan sellaisia kavereita, että me löydetään niille sellaiset hommat, missä kokee, että ne on hyviä ja että tätä mä tykkään tehdä itsenäisesti. Tällaisella politiikalla mä oon koittanut lähteä junailemaan tätä hommaa. Että annetaan niin kuin vapaus, mutta myöskin vastuu.” (tuotantopäällikkö)

Tuotantopäällikön haastattelussa esittämä ”politiikka” pohjasi perustelunsa työntekijän etuun.

”Mä näen sillai, että jos sitä esikuntaa ei ole niin kauheasti sun selän takana puhaltamassa, tää on hyvin vapaata, omatoimista tää työ. ... Jos mulla kerran on mahdollisuus järjestellä, että nyt mä lyön tän ja sitten mä teen tän, niin sehän on tavallaan rikkaus tähän työhön.” (tuotantopäällikkö)

Omatoimisuuden ja vastuun lisääminen toivat mukanaan huomattavia säästöjä, kun henkilöstöä oli voitu vähentää työnjohdosta ja avustavista tehtävistä. Tiettyjen toimihenkilöiden ja työn järjestelijän poistaminen organisaatiosta oli merkinnyt myös heidän tekemiensä töiden siirtymistä työntekijöille. Tästä voidaan puhua työn rikastamisena. Vain yksi henkilö hoiti tehtaan työnjohtoa ja hänellä oli myös muita tehtäviä, minkä vuoksi hän ei juuri ehtinyt toimia työntekijöiden parissa. Työntekijät saivat junailta tehtävät keskenään.

”Sillain tää melkein on mennyt tää yritys, et ainakin tän uuden systeemin aikaan, et jos ei olis tätä vanhempaa työntekijää, niin siel istuis moni työntekijä ja istuis eikä tietäis, mitä tekis. Siinä mielessä vastuu on siirretty kokonaan tuonne hallin puolelle työntekijöille. Ei, ei nuo käy koskaan tuolla, et ne kiertää vaan. ”Pajan valvoja”, kun se ei tiedä noita värkkejä, et miten se pyörii sitten.”

(työntekijöiden tapaaminen)

Työntekijät harmittelivat sitä, että työnjohtaja ei enää uudessa mallissa osannut tehtäviä, joten häneltä ei voinut kysyä neuvoa. Kokeneiden työntekijöiden arvo ja merkitys oli uuden työnorganisoinnin myötä lisääntynyt ja kun kokeneet alkoivat lähestyä eläkeikää, oli metallitehtaassa mietittävä aktiivisesti osaamisen siirtämiseen liittyviä kysymyksiä.

Vaikka uuteen malliin oli siirrytty vähittäin ja yksittäisten muutosten kautta, työntekijät hahmottivat selvästi kaksi erilaista aikakautta. He puhuivat paljon aiemmasta ajasta ja vertailivat sitä nykyhetkeen. Näissä puheissa ei uutta työtä tuotu esiin itsenäisenä ja vapaana, vaan ennemminkin sekavana, kiireisenä ja tulostavoitteiden valossa haastavana.

AJ: ”Kuulostaa, että teillä on aika itsenäinen tuo työ?”

Metallimies: ”Se on todella entiseen verrattuna. Ennen romut oli vieressä ja siitä ruvettiin repimään ja sanottiin, mitä tehdään, mut nyt pitää itte kattoo, mitä tekee. Annetaan vaan kuvanippu käteen, et toi pitäis tehdä. Et se on vähän kuin nykyajan karjatila, et lampsitaan siellä ristiin rastiin ja haeskellaan tavarat ja sitten katotaan vaan pelkkää tulosta.” (työntekijöiden tapaaminen)

Aiemmin työt oli valmisteltu tuotannon työntekijöille. Heidän ei tarvinnut juurikaan siirtyä pois työpisteeltään tai koneeltaan, jonka he mielsivät omaksi paikakseen, hallitsemakseen reviiiriksi ja ammattiylpeytensä ytimeksi (vrt. Kortteinen 1992). Muutos kohti kokonaisvaltaista vastuuta aiheutti työntekijöiden mielestä turhauttavaa kiertelyä ja tavaroiden etsiskeilyä. Muutos näkyi konkreettisesti piirustuksissa, jotka oli aiemmin toimitettu kullekin työvaiheelle erillisinä papereina, mutta nyt yksi iso kuvanippu kiersi tavaran mukana.

”Ennen oli kyllä, että eriteltiin, mitkä oli sorvattavia, mitkä oli sahattavia ja leikkattavia. Nykyisin on niin, että lyödään koko nippu käteen ja sanotaan, että kattoo siitä, miten pitää sahata.” (työntekijöiden tapaaminen)

Myös työn kontrollointi oli muuttunut. Aiemmin metallitehtaassa työn tehokkuutta ja tuloksellisuutta pyrittiin parantamaan suoralla esimiesvalvonnalla ja työntekijän työtahtiin vaikuttamalla tavoitteena työskentelynopeuden lisääminen. Uusi tapa hakea tehokkuutta oli työntekijöiden vastuuttaminen, laajat työnkuvat ja asiakkaan suorittama kontrolli, joka kohdentui sekä laatuun että toimitusaikoihin. Suora esimiesvalvonta oli vähäistä, minkä työntekijät hieman paradoksaalisesti kokivat osittain jonkinlaiseksi heitteillejätöksi. Tuotannon pyörittämisen valta ja vastuu oli siirretty työntekijöille ja työnkuvaan kuului ”kaikki”.

Kun oman yrityksen esimiehet ja johtajat eivät osanneet tuotannon töitä eikä toisaalta asiakkaaltaakaan saatu tietoja, oman työn hallinnan taso arvelutti, mikä ei helpottanut myöskään uusien opastamista. Työn tulosta ja sen laatua kontrolloitiin työntekijöiden kokemuksen mukaan tarkoin asiakkaalla, mutta mahdollisuudet vaikuttaa oman työn laatuun rajoittuivat, koska vastauksia kysymyksiin oli vaikea saada. Tilannetta vaikeutti se, että ylitettäviä rajapintoja syntyi uudessa toimintatavassa useampia: ensinnäkin piti ylittää rajapinta omasta organisaatiosta asiakasorganisaatioon ja toiseksi tuotantotyöntekijän ja suunnitteluinsinöörin välinen kuilu.

Metallimies: ”Kaikkein suurin asia on se, että tämä suunnittelijan ja toteuttajan välinen kuilu on kasvanut niin suureksi, et se ei enää ole mikään. Et siitä ei enää siltaa pysty rakentamaan, et se on niin syvä monttu siinä kohdalla.”

AJ: ”Mikäs siihen on tullut?”

Miehet: ”No, se on varmaan tää juppikulttuuri, et ei kerta kaikkiaan, et ne on niin tietävinään. Et niil ei ole mitään mahdollisuutta sanoa ja voidaan näyttää tuolla paikalla kyllä suunnitelmia, mitä paljon tyhmemmin voidaan ratkoa. Ennen tehtiin niin, et ekaksi kysyttiin, et miten se pitäis tehdä, mut nyt piirretään ja sä teet sen sitten. Ja sanottiin, et kun tietokone tulee, niin se helpottaa tätä, mut kyllä se musta vaikeuttaa tätä. Mä tätä samaa kysyn, et kun tän kokoisena tulee kuvat, niin siin on kaikki ja kaikki katsoo samasta kuvasta. Asiakkaan laatuinsinööreiltä mä kysyin, et onko muilla konepajoilla taikka alihankkijoilla samoja ongelmia kuin täällä, et piirtäjät piirtää niin vaikeatajuisia kuvia, et joudutaan täällä syöttään se uudestaan tietokoneelle ja ottaan käytännön mittoja ja voi olla mitan lähtöpiste on astekulman takana ja jos se tuollaisilla manuaalisilla vehkeillä otetaan puolen asteen heitto tai pienempikin, niin se on metrin päässä jo täysin metissä. Et ne laadun valvojat sanoi, et tämä on ongelma ja se tulee olemaan vielä pitkään. Se suunnittelu on lähtenyt menemään eri haaralle ja nyky-

ajan insinöörit ei ole käytännön hommia tehneet. ... Näkee, jos on ollut vanhempi piirtäjä asiakkaalla, niin sen näkee, et se on ollut sellainen, joka on aiemminkin piirtänyt jossain laudalla ja on osannut sen kuvan tehdä, mut uudemmat kun tekee vain tietokoneella.” (työntekijöiden tapaaminen)

Kommunikaatiomahdollisuudet suunnittelun ja toteutuksen välillä olivat työntekijöiden näkemysten mukaan heikentyneet aiemmasta ja tätä kautta työntekijän vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja työn laatuun olivat heidän mielestään hankaloituneet siitä huolimatta, että oman yrityksen sisällä työtä oli rikastettu ja valtaa jaettu. Metallitehtaan tapauksessa voidaan sanoa toteutuksen ja suunnittelun välisen rajapinnan vahvistuneen suunnittelun siirryttyä omasta yrityksestä pois, vaikka lähiesimiestasoa oli karsittu yrityksen sisällä. Uuden teknologian koettiin syventäneen kuilua entisestään.

Johdon maalaama vapauden lisääntyminen kunkin omissa tehtävissä piirtyi työntekijöiden eteen sekavuutena ja vaikutusmahdollisuuksien vähenemisenä, eli jotakuinkin päinvastaisena. Työtä tehtiin metallitehtaassa organisatoristen uudistusten jälkeen näkökulmasta, tilanteesta ja vastaajasta riippuen yksin tai yhdessä, itsenäisesti tai vailla vaikutusmahdollisuuksia. Uudistukset olivat tuoneet monien työntekijöiden eteen haasteita, jotka hankaloittivat heidän mahdollisuuksiaan tehdä työtä omasta mielestään oikein ja järkevästi. Kunnialla selviytymisen ja pärjäämisen kokemuksia oli aiempaa hankalampaa saada.

7.2. Luottamuksellisin yhteistyösuhtein epäarvostuksen kierteessä

Metallitehtaan toimintaympäristön merkitys työntekijöiden kokeman työn mielekkyyden kannalta kasvoi tehtaan strategisen muutoksen myötä. Suhteet yrityksen ulkopuolisiin tahoihin, erityisesti asiakkaisiin ja toimittajiin, tulivat järjestelmätoimittajuuteen siirtymisen ja toisaalta työntekijöiden vastuun lisäämisen kautta keskeisiksi. Näistä suhteista ja yritysten välisestä organisoinnista eri henkilöillä oli erilaisia näkemyksiä.

Metallitehtaan verkostossa esiintyi johdon mukaan pitkäaikaisia luottamukseen perustuvia kumppanuussuhteita, mutta myös aktiivista kilpailuttamista. Tämän johdosta esimerkiksi metallitehtaan omat toimittajayritykset vaihtuivat. Tuotantopäällikkö ja toimitusjohtaja korostivat haastattelussa yrityksen periaatteena olevan pitkäjänteinen luottamuksellisiin suh-

teisiin perustuva yhteistyö koko verkostossa. Toimitusjohtaja luonnehti tilannetta vision kautta.

”Mehän ei olla mikään keksijäyritys, vaan me tehdään asiakkaan piirustuksilla työtä. Jos toimintasuunnitelmaa ajat takaa, niin visio on se, että meillä on hyvä yhteistyö meidän yhteistoimintakumppaneihin, alihankkijoihin, jotka meille tekee työtä. Ja sitten meillä on myöskin hyvät suhteet sidosryhmiin, pankit ja kaikki. Ja sitten että suhteet on äärimmäisen hyvät asiakkaiden kanssa, että me pystytään tästä kasvamaan.” (toimitusjohtaja)

Myös tuotantopäällikkö kuvasi asiakassuhteita läheisiksi ja luottamuksellisiksi.

”Tämä on pitkäjänteistä hommaa ja perustuu tänä päivänä hyvin pitkälle luottamukseen. Asiakkaiden kanssa että ollaan paljon tekemisissä, rakennetaan henkilökohtainen suhde niihin vastapelureihin, joiden kanssa pelataan. Avointa peiliä. Jos joku menee vitakselleen, niin sitten kerrotaan, että nyt menee vitakselleen. Se luottamus tulee siitä. Pidetään se, mitä luvataan ja jos ei pidetä, niin selitetään, miksei pidetä.” (tuotantopäällikkö)

Niin toimitusjohtaja kuin tuotantopäällikkökin maalasivat järjestelmätöimittajuudesta eräänlaista ideaalikuva. Sekä omiin toimittajiin että asiakkaisiin päin tapahtuvan yhteistyön kuvauksissa avainsanoja näyttivät olevan hyvät yhteistyösuhteet, henkilökohtainen suhde ja luottamus. Metallitehtaan johtajat käyttivät näitä sanoja kertoessaan uudesta strategisesta valinnasta, eli järjestelmätöimittajuudesta yrityksen virallisena strategiana.

Työntekijät esittivät yhteistyösuhteista toisentyyppisiä luonnehdintoja kuvatessaan työkäytäntöjään. Toimittajien välinpitämättömyys aiheutti hankaluuksia työntekijöille ja asiakkaiden vaatimukset koettiin vaikeiksi täyttää. Johdon kuvaama luottamuksellinen hyvä yhteistyö muuntui työntekijöiden puheissa molemminpuolista epäluottamusta ilmaisevaksi käyttämiseksi, vihamieliseksi uhkailuksi ja yhteistyökumppaneilta tulleiksi epäarvostusta osoittaviksi letkautuksiksi. Vanhan toimintamallin aikoina toimittajat olivat olleet työntekijöiden mielestä luotettavampia ja suhteet mutkattomampia.

”Sitten pitäis vähän tarkistaa kanssa, mitä tavaraa tänne tulee. Kun ne tulee meille asti ja sitten ne on niin valssattuja, että sitten odotellaan uusia, ne pitäis

tarkastaa, kun ne tänne tulee, kattoo jo silloin. Turhaan niitä puhallellaan ja muuta. Säästäis turhaa työtä. Tänne tulee kappaleita ja ne otetaan vastaan vaan ja kaikki täällä yritetään oikoo jotenkin. Ennen vanhaan ne oli suorita ne levyt, mitä tänne taloon tuli. Katottiin kerta ja annettiin palautetta heti.” (työntekijähaastattelu, 2)

Työnjärjestelijän poistaminen metallitehtaan organisaatiosta oli tuonut toimittajayhteistyön suoraan työntekijöiden hoidettavaksi. Tuosta perspektiivistä olemassa olevat käytännöt ja yhteistyösuhteet tuntuivat haastavammilta kuin vain päälinjausta neuvottelevien ja toimittajia kilpailuttavien metallitehtaan johtajien näkövinkkelistä.

Metallimies: ”Oli järjestelijöitä, et ne järjesteli ne sillain, et jota mä korostan kanssa vieläkin, et sellainen nopeesti tehty työ on pienempi rasite kuin huonosti organisoitu työ. Elikä se organisointi lähtee siitä, et ne tavarat on tavallaan siinä selkeesti valmiina ja siitä lähdetään alkuun. Nyt siihen liittyy myös se, et nää tavarantoimittajat niin näitä leikkeitä sun muita, ettei ne olis mitään louskeita, vaan leikkeitä. Olis niin kuin jämptejä, ettei tarvitsis käyttää enää mitään nippeleitä, et millä se sovitetään ja katotaan ja mitaillaan, et luotais se siihen ja kasataan valmiiksi. Korkeintaan sellaiset pienet oikomiset sun muut, niin ei ne nyt sitten rasita, mut kyllä se mirkelin käyttö, se on lisääntynyt monta kymmentä ja enempi. Ennen oli yksi mitä lainattiin ja nyt niit on kolmekin yhdellä miehellä ja ne pölyyttää, minkä kerkiää. Niin leikkeet on huonontuneet. Ennen, kun ne leikkattiin täällä, niin ne vietiin takaisin sille leikkaajalle, jos oli jotain.”

AJ: ”Niin ne tulee jostain alihankkijalta sitten?”

Metallimies: ”Tulee ja kilpailutetaan kaikennäköisillä, et tulee tosi monesta paikkaa.” (työntekijöiden tapaaminen)

Siteerattu melko iäkäs työntekijä otti moneen kertaan esiin kokemuksensa, jonka mukaan aiempaan toimintatapaan kuulunut työtahdin kontrollointi ja kiristämisyrittäykset olisivat olleet kestettävissä, mutta toisin oli uuden toimintatavan käytäntöjen kohdalla. Tuotantopäällikön mielestä työntekijöiden kokemat ongelmat eivät olleet todellisia, vaan todellisena ongelmana olivat työntekijöiden vanhaan toimintamalliin liittyneet asenteet ja niin sanotun ylilaadun vaatiminen toimittajilta ja itseltä. Työntekijöillä ilmeni taipumusta noudattaa vanhoja moraalikoodeja ja pelisääntöjä (vrt. Järvensivu 2006).

”Jos ihan henkilöstöpuolelle mennään, niin täällä on niitä vanhoja jyyriä, jotka ei halua niitä uusia toimintamalleja eikä oppeja hyväksyä, vaan pullikoi niitä vastaan. ... Siinä ei kehittämiset paljon auta. Se on tavallaan sääli, että jossain välissä ne rikkoo sitä porukkaa, kun junkataan niitä vanhoja juttuja, mitä 30 vuotta sitten tehtiin ja kuinka silloin oli hienoa. Mutta sitä on vaikea lähteä kehittämään, ne on niin syvällä ne asenteet. Yks mikä on jatkuva ongelma osittain on alihankkijoiden kanssa pelisäännöt, laatuvaatimukset, minkä kanssa takutaan. Se vaatii semmosta jatkuvaa seurantaa ja siitä pitäis päästä eroon. Tarkoitus olisi, että jos jotain poikkeavaa tapahtuu, niin siitä ilmoitetaan. Se vaatii vielä kehitystä, että se homma ei kaikilta osin ole hallinnassa. Siinä täytyy ottaa voimapuheluja, miten tää homma nyt toimii, jotta se toimii. Kun ei meillä enää ole mitään tarkastajan tarkastajaa. Että jos me tilataan joltain alihankkijalta tällainen kikkare, joka sitten menee taas meidän tilaajalle, niin ei me sitä täällä aleta mikrometrin kanssa mittaan, että onko se niissä mitoissa, mitä kuva pyytää. Kun oletusarvo on, että se on niissä mitoissa ja jos ei se ole, niin siitä ilmoitetaan, mutta se ei aina toimi.” (tuotantopäällikkö)

Tuotantopäällikön näkökulmasta työtä koskevien pelisääntöjen muutokset olivat vaikeita hyväksyttäviä varsinkin iäkkäämmille työntekijöille. Erityisesti laatutasosta tinkiminen asetui ammattiylpeyttä vastaan. Sama laatutason määrittämiseen liittyvä ongelma hiersi myös metallitehtaan asiakassuhteissa.

”Laatu on erittäin tärkeä asia, mikä pyritään pitämään niin hyvänä se laatutaso, että se on vähintäänkin niin hyvä kuin asiakas on kuvitellut sen olevan. Mutta tietenkään se ei voi olla niin kuin kohtuuttoman ylihyvä, kun talous ei kestä sitä. Se olis sitä, mitä asiakas tilaa.” (tuotantopäällikkö)

Tuotantopäällikön näkökulmasta oli järkevää liittää laatutaso tuottavuuteen ja määrittää se sitä kautta. Piti osata arvioida asiakkaan odotus ja täyttää se, juuri ja juuri. Työn hyvin tekemisen kriteerejä oli osattava väljentää aiemmasta työn laatutason osalta. Työntekijöiden näkökulmasta laadulle asetui toisenlaisiakin kriteerejä.

”Kun asiakkaan laatuinsinöörit tuli, niin ne sanoivat, et heiltä on sit turhaa yrittää pimittää, että toinen on levyseppä ja toinen on hitsari – kun he sinne tuli ja lukivat sitten itensä insinööreiksi. Siellähän justiin on sellaisia, jotka on nousseet

sitten sen kautta ja ovat vuosia tehneet itse niitä hommia ja sieltä sit nousseet tarkastajiksi ja sellaisiksi. Siellä ne sit aika tarkkaan kattoo sen laadun sitten.”
(työntekijöiden tapaaminen)

Ammattimiehiä uhattiin asiakkaan tarkastuksilla, joita toteuttivat metallimiesten kanssa samaan ammatilliseen moraaliyhteisöön kuuluvat työntekijät. Näiden käsitykset hyvin tehdystä työstä osuivat lähelle työntekijöiden omia ajatuksia, mutta kauemmas yrityksen johdon odotuksista. Asiakasta oli vaikea tyydyttää johtuen muun ohella erilaisista teknisistä järjestelmistä ja asiakkaan työntekijöiden käytännöistä. Metallitehtaan työntekijät kokivat asiakkaan piirustukset puutteellisiksi, vaikeaselkoisiksi ja jopa virheellisiksi, eikä asiakkaalla ollut aikomustakaan muuttaa käytäntöjään.

”Mutta sano yhtä kannustavasti niin kuin se yksi firma silloin, että se on tarkoitettukin sillain, että siinä jää jotain tekemistä niin kuin duunarillekin. Niin ne on kuvatkin vajavaisia, että jää hitsarillekin tuumattavaa.” (työntekijöiden tapaaminen)

Työntekijät kokivat epäarvostusta ilmentäväksi asiakkaan idean lisätä heidän työhönsä ”järjen käytön mahdollisuuksia”. Työn sujuvuuden likipitään tahalliselta vaikuttava haittaaminen vaikutti työntekijöistä mielettömältä. Työntekijöiden käsityksen mukaan selkeiden ja helppolukuisten kuvien lähettäminen olisi ollut kaikkien etu ja sitä kautta järkevää. Työntekijöiden ja yhteistyökumppaneiden välille oli syntynyt epäarvostuksen kierre (Järvensivu ym. 2009). Tuotantopäällikkö esitti haastattelussa epäselvien kuvien problematiikan huomattavasti vähäisempänä ongelmana ja tilanteena, johon oli olemassa toimivat käytännöt, joskin epävirallisen luonteiset.

”Se nyt on lähinnä joku uuden työn aloitus, niin sitten otetaan se pieni porukka, joka sitä tekee. Niin katotaan ne vihkot ja laput, mitä siihen liittyy ja miten se pitäisi tehdä. Tällainen pienryhmäjuttu on mun mielestä kaikkein toimivin homma ja silleen se tieto oikeastaan päätoimisesti välittyy. Pitkältihän toimitaan piirustusten mukaan, joista selviää kaikki tarvittavat asiat – tai sitten ei selviä. Yleensä jos me huomataan heti sellaisia asioita, että miten tää nyt tehdään, niin niitä käydään sitten läpitte porukassa, Että tämä ei tästä selviä, mutta tää tehdään näin. Tai sitten jos on jotain spesiaalivaatimuksia asiakkaalla, niin niitä käydään tarvittaessa esim. maalarin kanssa läpi, että nyt tulee seuraavat hommat ja

nää ja nää ja ne on spesiaalitarkkailussa, että muista nyt täyttää se maalaus-pöytäkirja ja mittaa ne kalvon vahvuudet, mitä oot vetänyt, jos niitä aletaan kysellä. Tällai se on niin kuin mennyt, eikä siitäkään oo tehty mitään toimintamallia, joka on kirjattu ylös, mutta näin se on käytännössä mennyt – ihan luonnostaan. (tuotantopäällikkö)

Työntekijöiden kuvaukset yksinäisestä epäselvien kuvien tuijottamisesta eivät kohdanneet tuotantopäällikön esittämiä pienryhmänä organisoituja luontevia aloituspalavereja ja ongelmanratkaisukokouksia. Sekä työntekijöiden että tuotantopäällikön kuvaamat käytännöt olivat kaiken lisäksi tyystin epävirallisia ja ilmeisen sattumanvaraisesti aktivoituvia.

Yhteenvetona tästä metallitehtaan työn organisointia koskevasta luvusta voidaan todeta, että pienehkössä omistajajohtajan luotsaamassa yrityksessä organisatoriset käytännöt olivat enimmäkseen epävirallisia. Niitä oli vaikea eksplikoida eikä totuudenmukaista kuvaa voisi saada yhtä tai kahta henkilöä haastatteleamalla. Esimerkiksi johdolla oli omanlaisensa käsitys organisatorisista käytännöistä ja työntekijöillä omanlaisensa. Niin ikään käytäntöjen toivuudesta oli erilaisia käsityksiä, kuten myös työn kontrolloinnin ja toisaalta itsenäisyyden asteesta. Samoin käytäntöjen muutokset nähtiin kovin eri tavoin. ”Itsenäinen asema” oli työntekijöiden näkökulmasta ahdas pakkorako, johon kohdistui erilaisia ja keskenään ristiriitaisia odotuksia, vaatimuksia ja kriteeristöjä useammasta eri suunnasta. Samoin johtajien kuvaamat luottamukselliset ja toimivat yhteistyösuhteet kumppaniyritysten kanssa näyttäytyivät työntekijöille molemminpuolisen epäarvostuksen ja järjettömien käytäntöjen leimamina. Hyvin tehty työ oli yhdelle yhtä ja toiselle toista, eivätkä pärjäämisen edellytykset olleet uudistusten myötä juuri aiemmasta toimintatavasta parantuneet.

Työn organisoinnissa metallitehtaassa oli sattumanvaraisuutta ja rutiinia. Tällaisten käytäntöjen opettaminen uusille työntekijöille oli työlästä. Olisi kuitenkin väärin sanoa, että organisatorisia ja muita käytäntöjä ei ollut mietitty metallitehtaassa. Itse asiassa niitä vatvottiin paljonkin eri tahoilla ja kehitystyötä tehtiin. Kokeilujen ja keskustelujen jälkeen jotkin tavat jäivät käyttöön ja toiset katosivat. Tämä kaikki oli kuitenkin hyvin heikosti kokonaisuuden tasolla hallittua ja tiedostettua. Käytäntöjen muutokset olivat vähittäisiä ja osittaisia. Jokin menettelytapa saatettiin ottaa käyttöön jonkin epävirallisesti muotoutuneen porukan kesken, kun taas toinen porukka ei sitä käyttänyt. Päällisin puolin yksinkertaiselta vaikuttava kysymys työn organisointitavoista ja niiden mielekkyydestä osoittautui vaikeaksi vastattavaksi ja edes jonkinlaisen selvyuden saaminen asiasta edellyttäisi vähintään kaikkien henki-

löstöryhmien ja porukoiden edustajien jututtamista sekä mieluiten toimintatutkimuksellista otetta.

Metallitehtaan tapaus tuo mieleen Richard Sennettin (2007) kirjoituksen eriarvoisuuden lisääntymisestä modernissa talouselämässä. Kun byrokraattisia organisaatioita on järjestelty uudelleen, välittäjäkerrosten poistaminen ja komentoketjujen tuhoutuminen ovat Sennettin näkemysten mukaan olleet omiaan lisäämään sosiaalista eriarvoisuutta sen sijaan, että olisivat poistaneet sitä. Byrokraattisissa organisaatioissa tapahtui paljon tulkintaa, myös vallan tulkintaa, kun asiat kulkivat ketjussa ylös ja alas. Byrokratian jälkeisissä organisaatioissa tilanne on Sennettin mukaan pirstaleisempi, jolloin keskusta hallitsee periferiaa. Periferiassa ihmiset puuhaavat työssään oman onnensa nojassa, koska komentoketju ei enää mahdollista vuorovaikutusta kumpaankaan suuntaan. Vuorovaikutuksen sijaan ovat tulleet liiketoimet, sillä keskus odottaa periferialta vain tuloksia. Määräysvalta, hallinta ja vastuu ovat irtaantuneet toisistaan. Sennett kytkee sosiaalisen etäisyyden eriarvoisuuteen. Vaikka byrokraattisessa pyramidissa paternalistinen työnantajapatruuna oli yhtä eriarvoinen suhteessa työläisiin kuin kuka tahansa nykyajan vallanpitäjä, hän oli sosiologisessa mielessä lähempänä työläisiään. (Sennett 2007, 55–58.) Metallitehdasta voidaan pitää kouluesimerkkinä tämän tyyppisestä muutoksesta.

8. Organisatoristen käytäntöjen systeemisyys

Muovitehdas puolestaan on hyvä esimerkki siitä, että innovaatiot otetaan käyttöön kimppuina, yhdistelminä, sarjoina tai klustereina, mitä sanaa sitten halutaankin käyttää. Muovitehtaan tuotannon uudelleenjärjestelyissä otettiin tavoitteeksi siirtyminen itseohjautuviin tiimeihin perustuvaan toimintatapaan.

Muovitehtaan tiimityön mallissa työntekijöiden tehtävät eivät merkittävästi eronneet tayloristisesti organisoidusta työstä ja työtahti määräytyi pitkälti ulkoapäin. Niin ikään suunnittelun ja suorittamisen väline työnjako säilyi likipitäen entisellään. Tiiminvetäjä organisoii tiimipalavereja ja hänen kauttaan kommunikaatio ylhäältä alaspäin lisääntyi merkittävästi. Niin ikään työntekijöiden nostamiin korjausehdotuksiin tuotannon kehittämiseksi alettiin suhtautua aiempaa vakavammin. Muovitehtaan tiimityön mallissa tiimien päätösvaltaa ryhmien oman toiminnan organisoimisessa lisättiin, joskin siinä merkittävässä roolissa olivat

tiiminvetäjät. Lisäksi tiimiytymishankkeen aikana nähtiin avauksia tiimien päätösvallan lisääntymisestä suhteessa muihin toimintoihin siinä mielessä, että asenteellisella tasolla avustavien toimintojen rooli alettiin nähdä yhä enemmän tiimien tukijana. Tiimien muodostamisen yhteydessä organisaatiota uudistettiin myös siten, että tehdaspalvelu, tuotesuunnittelu ja tuotannonohjaus pyrittiin mieltämään tuotantoa avustaviksi toiminnoiksi sen sijaan, että niiden olisi ajateltu olevan pikemminkin tuotantoa ohjaavia.

Varsin nopeasti tuli selväksi, että tiimien kehittymisen kannalta tarvittiin laajoja muutoksia myös muilla alueilla. Näitä varten käynnistettiin tiimien ja avustavien toimintojen yhteispalaverikäytäntö, jossa käsiteltiin osapuolten yhteistyötarpeita. Palaverien pohjalta saatiin alulle useita sellaisia kehittämistoimia tuotannon tehokkuuden ja sujuvuuden parantamiseksi, jotka alun perin eivät olleet asialistalla. Tällaisia olivat aluksi kunnossapidon kehittäminen, materiaalivirtojen selkiyttäminen, varastojen uudelleenjärjestelyt, tuoterakenteiden yksinkertaistaminen, tuotannon uusien mittareiden rakentaminen. Myöhemmin tulivat mukaan tuotannon ja myynnin välisen yhteistyön kehittäminen sekä tuotannonohjauksen kehittäminen. Tällä tavalla muutos laajeni myös suoraan asiakassuhteisiin. Panostukset monitaitoisuuteen olivat puolestaan tuoneet mukanaan työnopastajajärjestelmän luomisen sekä monitaitoisuutta tukevan palkkausjärjestelmän perinpohjaisen uudistamishankkeen.

Muovitehtaan tapaus osoittaa, että toimintatapojen muutoksen muodostamaa systeemistä kokonaisuutta ei usein tunnisteta kovinkaan hyvin itse työorganisaatioissa. Organisaation kehittäminen alkaa joltakin osa-alueelta (esimerkiksi työn muotoilusta) ja laajenee ikään kuin muutoksen lisäjuonteena muualle organisaatioon. Muutokset etenevät ja paisuvat, kun pisteittäiset uudistukset synnyttävät muutospaineita organisaation muilla alueilla, sillä kehitetyt uudet menettelytavat eivät useinkaan ole yhteensopivia muiden alueiden vanhojen toimintamallien kanssa. Tämä tuli selvästi esiin myös muissa tutkimissamme yrityksissä. Muutoksen alkuunpanijoille, toteuttajille ja kohteille muutosprosessien systeeminen piirre on suuri haaste, mikä koetaan joskus varsin voimavaroja kuluttavaksi.

Muovitehtaassa voi olla myös mahdollista niin sanotun J-käyrän mukainen kehityskulku. Siinä organisaatiossa käynnistettävät käytäntöjen muutokset johtavat aluksi huonompaan suorituskykyyn kun holistisessa järjestelmässä yhden käytäntöelementin muuttaminen johtaa sen epäsovivuuteen muiden elementtien kanssa. Vasta kun elementit ”sopivat” toisiinsa tapahtuu käänne parempaan. J-käyrää voi tulkita myös siten, että muutoksessa mukana olevat kokevat sen aluksi käänteinä huonompaan, kun tutuista ja turvallisista käytännöistä luovu-

taan, ja kun muutos ei ole vielä saanut hahmoaan, tulevaisuus näyttää epäselvältä ja epävarmalta. Muutoksen johtamisen kannalta tämä merkitsee esimerkiksi sitä, että käytäntöjen toisiinsa sopivuuden varmistamiseksi tulee työskennellä kovasti ja että alussa esiintyvä mahdollinen epäonnistumisen kokemus ei ole välttämättä lopullinen.

Työntekijöiden työelämän laadun näkökulmasta omaksuttu tiimityön malli näyttäytyi ristiriitaisena. Etenkin aktiivisesti tiimityöhön osallistuneiden kohdalla tiimityö näytti nostavan positiivista ”tekemisen meininkiä” ja ”yhteen hiileen puhaltamisen” tunnetta. Tämä ei tapahtunut vain työntekijöiden välillä vaan etenkin henkilöstöryhmien välillä lähinnä tiimien ja avustavien välisten yhteispalavereiden kautta, kun osapuolet oppivat ymmärtämään toisiaan paremmin. Osa uusia tehtäviä ja koneita opetelleista koki myös jo sinänsä myönteisenä uusien asioiden oppimisen ja tiiminvetäjät toivat esiin sen, miten tiiminvetäjän rooli auttoi ymmärtämään prosessin kokonaisuutta. Myös tunne päätöksentekomahdollisuuksien lisääntymisestä suhteessa johtoon ja muihin toimintoihin koettiin positiivisena.

Positiivisten vaikutusten ohella nähtiin myös työelämän laadun heikennykseksi tulkittavia vaikutuksia. Yksi tällaisista oli tiimien välinen kilpailu, joka heikensi työilmapiiriä, vaikeutti työnopastusta ja lisäsi negatiivisesti koettua tiimien välistä toistensa kontrollointia. Tiimityöhön liittyvä pyrkimys monitaitoisuuteen nosti esiin epäluuloja ja pelkoja työvoiman vähentämisestä edelleen. Monitaitoisuus myös selkeästi lisäsi kiirettä ja työn intensifikaatiota, varsinkin kun irtisanomisten jälkeen työvoiman määrä oli monien mielestä vedetty liian vähäiseksi. Tiiminvetäjien kohdalla intensivointi oli erityisen suurta, sillä vetäjän tehtävien hoitamiselle ei ollut varattu erityisiä aikaresursseja. Niin ikään toisten koneille harjoitteluun hakeutuminen aiheutti konflikteja, kuten myös pyrkimys kunnossapidon työnjaon uudelleenjärjestelyyn. Työntekijöiden välistä suhteiden heikkenemistä aiheutti myös sinällään tiimityöhön positiivisesti suhtautuvien ja negatiivisesti suhtautuneiden välille syntynyt juopa. Negatiivisesti asennoituneet pitivät tiimityön kannattajia kuten myös tiiminvetäjiä johdon tahtoon liian helposti taipuneina. Merkittävä tyytymättömyyden aihe oli lisäksi kahdesta kolmeen vuoroon siirtyminen, jonka lähes kaikki kokivat epämiellyttäväksi.

9. Organisaation läpäisevä uudistus

Aiemmista tehdasta koskevista tutkimuksista (ks. Koski 2007) on löydettävissä evidenssiä siitä, että kumitehtaan kehittämishistoriassa voidaan pitkässä juoksussa nähdä vahva pyrkimys osallistaa työntekijät itseohjautuvaan ajatteluun toimintaan sekä olemaan aktiivisia oman työnsä kehittämisessä. 1990-luvun aikana kumitehdas tuli tunnetuksi suomalaisessa mittakaavassa runsaasta ja kehittyneestä henkilöstökoulutuksestaan. Yritys teki merkittävää kehitystyötä koko 1990-luvun ajan mm. kokeilemalla uusia työaikamalleja ja kehittämällä aloitetoimintaa. Osaltaan runsas kehittämistyö oli vastausta 1990-luvulla tapahtuneeseen toimintaympäristön muutokseen, mikä merkitsi kilpailun kiristymistä. Paineet tuotannon lisäämiseen, uusien valmistusmenetelmien käyttöönottoon ja uusien raaka-aineiden kehittämiseen edellyttivät koko organisaatiolta paljon uutta osaamista.

Vuonna 1996 yrityksessä lanseerattiin Elinikäisen oppimisen ohjelma, jonka lähtökohtana oli ajatus siitä, että kilpailukyvyyn saavuttamiseksi ja säilyttämiseksi osaamisen jatkuva kehittäminen on välttämätöntä. Pyrkimyksenä oli, että oman osaamisen kehittäminen on jokaisen henkilökohtaisella vastuulla, mutta yritys luo siihen mahdollisuuksia sekä tukee oppimista. Elinikäisen oppimisen ohjelman tarkoituksena oli saada koko henkilöstö kehittämään omaa osaamistaan sekä organisaation toimintaa. Tavoitteena oli lisätä myös esimiesten valmiuksia oppimisen johtamiseen sekä luoda oppimista tukeva organisaatiokulttuuri. Koko henkilöstölle haluttiin tarjota mahdollisuuksia oppimisen perustaitojen harjoittamiseen sekä monitaitoisuuden lisäämiseen.

Elinikäisen oppimisen ohjelma ilmentää yrityksen pyrkimyksiä lisätä henkilöstön ammattitaitoja ja osaamista ja auttaa ymmärtämään henkilöstön kehittämisen strategiaa. Kehittämisen kokonaisuuteen liittyvät myös työn organisointia koskeneet uudet ajatukset. Tässä suhteessa yksi merkittävä vaihe nähtiin 1990-luvun jälkipuolella, jolloin pyrittiin laajamittaisesti siirtymään ilman työnjohtoa toimiviin itseohjautuviin tuotantotiimeihin. Vuonna 1997 esimiehiä koulutettiin luopumaan perinteisestä esimiehen ja työnjohdon roolista ja omaksu- maan valmentava johtamistapa sekä siirtymään työnjohtamisesta tuotannon ohjaamiseen. Vuonna 1998 pyrittiin ottamaan laajemmassa mitassa suuri askel itseohjautuvien tiimien suuntaan, kun työnjohto poistettiin vuoroista. 2000-luvun taitteessa tehtaassa toteutettiin vielä hanke, jonka tavoitteena oli yhteistyön parantaminen eri osastojen ja tuotannonfunktioiden välillä. Sen avulla saatiin aikaan runsaasti pieniä parannuksia ja yhteistyön kehittymis-

tä. (ks. Koski 2007). Sen avulla myös rakennettiin perustaa tässä tarkastelun kohteena olevalle TPM-toiminnan kehittämiseksi.

9.1. TPM työntekijöiden näkökulmasta

Nopea, läpinäkyvä ja tehokas infoketju

Kolmen kirjaimen muodostama käsite merkitsee jossain määrin eri asioita eri ihmisille. Haastattelujen alussa vastaajilta kysyttiin, mitä kirjainyhdistelmästä TPM tulee heille mieleen. Työntekijöiden näkökulmasta se tarkoittaa ensisijaisesti TPM-lappuja ja infoketjua.

”Lähinnä TPM:stä tulee ensiksi mieleen laput ja infotaulu.” (työntekijä 3)

”TPM:stä tulee mieleen lappujen täyttö. Mitään ei tapahdu ilman, että kirjaetaan.” (työntekijä 6)

”Tää lappuhomma eli TPM-lapun täyttö näkyy koneenhoitajille, sehän se TPM-toimintaa lähinnä on.” (työntekijä 4)

”Joka osastolla on iso ilmoitustaulu, jossa on kaikki mitä meidän pitää tietää. Siellä on myös kaikenlaisia mittareita ja käppyröitä, että miten on asiat meneet.” (työntekijä 2)

Osa vastaajista mielsi TPM:n sen tavoitteiden kautta, kokemukseen perustuvana asioiden nopeana kehittämisen väylänä ja yksi vastaajista yhdisti siihen myös yhteistyön tuotannon ja kunnossapidon välillä.

”TPM:stä tulee ensiksi mieleen tarve kehittyä ja korjata asioita paremmiksi.” (työntekijä 5)

”Asioiden nopeampi eteenpäin vieminen. Asiat ei jää mihinkään hukkaan vaan nyt ne saadaan toimimaan.” (työntekijä 2)

”TPM:n tarkoitus? Kai siinä haetaan sitä, että homma pyöris mahdollisimman helposti ja tehokkaasti ja turvallisesti.” (työntekijä 6)

”TPM on myös osa kunnossapitoa. Me tehdään niille homma helpommaksi. Ne tietää paremmin kattella esimerkiksi ennakkohuoltoja varten, kun me on tehty korjausehdotuksia Niin ja sitten nää siisteysasiat tuli sitä kautta ja myös TPM-palaverit.” (työntekijä 4)

TPM:n ytimeksi tunnistettu ilmoitusjärjestelmä tai lyhyemmin infoketju toimii siten, että koneenhoitajat voivat tätä varten laaditulle pienelle kortille – TPM-lapulle – kirjoittaa ilmoituksen omaan työhönsä liittyvästä ongelmasta, puutteesta, toiveesta tai jostakin muusta asiasta, johon he haluavat muutosta, kommentin tai selityksen. Ilmoituksia voi tehdä myös suoraan laput päivittäin postilaatikoista kerääville TPM-koordinaattoreille. Ilmoitukset siirretään sähköiseen järjestelmään, ja koordinaattoreiden toimesta ohjataan koordinaattoreiden sopivaksi katsomalle vastuuhenkilölle, ongelma-alueen asiantuntemusta omaavalle toimihenkilölle.

Infoketjuun kuuluu TPM-lappujen ohella koneryhmäkohtaisten INFO-taulujen ylläpito, joka on koordinaattoreiden vastuulla. Tauluun on kiinnitetty ilmoitusten lukumäärää ja laatua kuvaavia tilastoja, koneryhmän tai työpisteen siisteysindeksin kehityskäyrän kuvaaja, tietoisuuksia toimintatavan muutoksiin liittyen sekä tuoreita TPM-ilmoituksista seuraavia toimenpiteitä kuvaavia ”Tilattu–Valmis” -työlistoja.

Infoketjun avulla saadaan esille työntekijöiden hallussa olevaa hiljaista tietoa, minkä avulla voidaan tehdä parannuksia työoloihin ja prosessiin. Koneenhoitaja tiivistää järjestelmän olemuksen seuraavasti.

”Kaikilla työntekijöillä on varmaan päässään paljon pieniä asioita, jotka kuitenkin vaikuttavat isosti työn tekemiseen. Niitä ei helposti tuoda esille, kun ajatellaan, että nämä ovat nyt tällaisia pikkujuttuja ja varmaan tärkeämpiäkin pitäisi hoitaa ensin. Mutta tän ilmoitusjärjestelmän kautta on helppo pistää asia paperille ja se menee varmasti eteenpäin. Eri asia on sitten, toteutetaanko vai ei, mutta asia on saatu joka tapauksessa esille.” (työntekijä 2)

Nopea infoketju

Työntekijöiden mielestä infoketju toimii hyvin tai jopa erinomaisesti. Kynnys ilmoituksen tekemiseen koettiin suhteellisen matalaksi ja hyvänä piirteenä nähtiin ennen kaikkea se, että järjestelmä on nopeasti reagoiva.

”Tässä on nyt aika matala kynnys lapun tekemiselle, eikä tarvitse ruveta käymään monia käsittelyjä läpi. Silloin asiat voisi jäädä enemmän ideatasolle.” (tt3).

”TPM:n kautta asiat hoituvat nopeasti. Asiat eivät jää mihinkään laatikon pohjalle lojumaan odottamaan seuraavaa vuotta, vaan ehdotuksen jälkeen korjaustoimet käynnistyvät välittömästi.” (työntekijä 2)

”Kyllä tämä on hienosti toimiva systeemi. Kun sen lapun kirjoitat, niin kyllä pian tullaan tarkemmin selvittämään, millainen ongelma on kyseessä ja millaista muutosta tarvitaan.” (työntekijä 4)

”Olen itsekin saanut hoidettua TPM:n kautta asioita. Tuntuu, että se on nopea väylä saada parannuksia.” (työntekijä 3)

Infoketjun läpinäkyvyys

Ilmoitusjärjestelmän ylläpitämisen kannalta on olennaista, että työntekijä tietää asian tulevan käsitellyksi ja jonkin ajan kuluessa saavansa vastauksen. Vastuuhenkilön on tietyn ajan kuluessa reagoitava ilmoitukseen. Mikäli näin ei tapahdu, tietojärjestelmä antaa automaattisesti muistutuksen sähköpostiin ratkaisua vailla olevasta asiasta. Infoketju yksi olennainen piirre onkin sen läpinäkyvyys. Työntekijöillä ja kaikilla osapuolilla on kaiken aikaa mahdollisuus seurata ilmoituksen etenemistä ja käsittelyä. Järjestelmä myös varmistaa sen, että ehdotukset eivät ”huku” tai unohdu.

”Koordinaattoreiden kautta kaikki lähtee eteenpäin. Sitten kaikkien nähtävillä on ehdotukset ja miten homma jatkuu. Mua ei ainakaan innosta tehdä minkäänlaista aloitetta, jos mä tiedän, ettei asia siitä mihinkään etene. Tämä innostaa, kun tietää varmasti, että asiat lähtee menemään eteenpäin.” (työntekijä 4)

”Kun korttiin jotakin kirjoitat, niin on varmaa, että joku sen lukee. Se on tärkeää. Jos vaan kirjoiteltaisiin lappuja eikä mitään kuuluisi, niin ei varmaan ketään enää huvittaisi mitään kirjoitella.” (työntekijä 2)

Ilmoitusten käsittelyyn ja niistä seuraaviin toimenpiteisiin kuluva aika vaihtelee tapauskohtaisesti ja kulloisenkin asian luonteesta riippuen. Työntekijät seuraavat oman ilmoituksensa etenemistä. Mikäli työntekijä kokee käsittelyn venyvän kohtuuttomasti, on hänellä mahdollisuus pyrkiä vauhdittamaan asiaa joko itsenäisesti tai koordinaattorin avustuksella.

”Kyllä mä seuraan oman ehdotukseni kulkua ja soittelen ja kyselen, jos ei asia ala hoitua. Jonkin verran seuraan myös infotaululta kollegoiden ehdotuksia. Mutta ainakaan mun ehdotukset ei ole jääneet maleksimaan järjestelmään.” (työntekijä 3)

”Puoli vuotta sitten tein pari ehdotusta, muttei mitään ole tapahtunut. Kyllä ne siellä listalla näkyy olevan, odottelen nyt henkilökohtaisesti vastausta. Mutta täytyy varmaan ruveta kohta koordinaattoria kurmuuttamaan.” (työntekijä 6)

”Tää lappuhomma on toiminut ihan loistavasti. Tässähän sä voit itse vaikka suoraan ottaa yhteyden asiasi vastuuhenkilöön ja kysyä, jos asia ei etene.” (työntekijä 4)

Tehokkuus – konkreettiset parannukset

TPM-toiminnan tuloksena on ollut lukuisa määrä pieniä parannuksia tuotantoprosessin sujuvuuteen, koneiden käyntiin, työmenetelmien kehittymiseen, ergonomiaan ja työviihtyvyyteen. Lähes kaikki haastatellut työntekijät tunnistivat TPM:n kautta tulleen konkreettisen parannuksen.

”Vuosien varrella on ollut paljon pieniä asioita, jotka on kaiken aikaa olleet riepä. TPM:n myötä ne ovat korjaantuneet saman tien. Ja yleensä kun korjaus on tehty, on vasta tajuttu, että tämä olikin näin suuri kiusa ja vastaavasti hyöty koetaan suurena.” (työntekijä 2)

”Kyllä tää on helpottanut paljon työntekoa. Esimerkiksi meille tuli tämän lappu-järjestelmän kautta aika ripeästi jännitteenpoistajat hankaussähköä poistamaan, kun tuli aikamoisia tällejä siitä hankauksesta. Sitten on tullut kasanpainajia työtä helpottamaan.” (työntekijä 4)

”Koneelle tehtiin viimeksi parannus, jossa päästiin eroon huonoista ja vaikeista työasunnoista. Se helpotti ja nopeutti työtä huomattavasti. Se tehtiin juuri siten kuin me se haluttiin, kokeiltiin yhdellä koneella ja laitettiin muillekin koneille.” (työntekijä 2)

”Ensimmäiseksi tulee mieleen monenlaisia turvallisuusasioita näiden koneiden lähellä, joihin on tullut muutoksia. Täällä kun on kova trukkiliikenne, niin on esimerkiksi saatu pimeisiin kulmiin turvapeilejä.” (työntekijä 3)

”Laput tuo sitten tietenkin tullessaan muutoksia eri asioihin, parannuksia koneisiin ja työviihtyvyyteen. Konkreettisista asioista tulee nyt mieleen linjaan tulleet uudet laitteet ja lisää on tulossa. Laitteet paransivat renkaan ominaisuuksia.” (työntekijä 6)

Nopea reagointikyky, järjestelmän läpinäkyvyys ja työtä helpottavat konkreettiset parannukset ovat merkittäviä tekijöitä työntekijöiden oman työn ja oman työympäristön kehittämismotivaation kasvulle.

”Paras palkinto on se, että asiaan tulee korjaus ja työ helpottuu. Se motivoi ja innostaa ihan yleisesti.” (työntekijä 2)

Tiedonkulun ja yhteistyön kehittyminen

TPM:n yksi merkittävimmistä hyödyistä koskee tiedonkulkua. TPM-ilmoitukset jo itsessään tuovat esille runsaan määrän aiemmin työntekijöiden hallussa ollutta yksilöllistä hiljaista tietoa. Lappujen käsittely ja niihin vastaaminen edellyttävät vastuuhenkilöiltä uuden tiedon tuottamista tai organisaatiossa olemassa olevan tiedon esille tuomista ja tiedon jakamista. Näin TPM parantaa ja nopeuttaa organisaation tiedonkulkua merkittävästi ja lisää organisaation tietovarantoa. Lisäksi TPM-lapun aikaansaama impulssi käynnistää prosessin, joka tar-

joaa luontevan foorumin tiedonkulun, vuorovaikutuksen ja yhteistyön lisäämiseen työntekijöiden, toimihenkilöiden ja esimiesten välillä.

”Ja sitten tapahtuu paljon sitä, että kun infojärjestelmän ehdotuksen kautta tulee koneelle mies tekemään muutoksia, niin siinä tulee vielä monesti lisää asioita mieleen ja ehdotuksia. Ja joskus käy niin, että asia korjataan siinä saman tien.”
(työntekijä 1)

”Tässä tulee vuorovaikutusta, kun ne tulee ihan kysymään, että mitä tää oikein tarkoittaa. Ja kun tulee isompia laitemuutoksia, niin kyllä meiltä tullaan kysymään, miten se olisi meidän työn kannalta paras.” (työntekijä 4)

”TPM näkyy myös sillä tavalla, että kun joku tekee ehdotuksen, niin kyllä koordinaattori tulee kysymään, että onko se hyvä ehdotus ja olisiko sen mukaan kaikkien mielestä hyvä toimia.” (työntekijä 6)

Ilmoitusjärjestelmän sivutuotteena näyttäisi kommunikointi ja tietojen vaihtaminen lisääntyneen yleisemminkin. Tämä on merkittävää, sillä esimerkiksi vuoron vaihteessa tapahtuvan tietojen vaihtamisen vähäisyys on aiemmin koettu huomattavaksi ongelmaksi.

”Tää on lisännyt puhumista ilman palaverejakin, että vuoronvaihteessa puhutaan, että mitä ongelmaa on ja mitä voisi tehdä toisella tapaa. Ja nykyään, jos joku keksii kuinka voisi tehdä paremmin, niin se tuodaan helpommin muidenkin tietoon, ettei vaan pidetä omana tietona.” (työntekijä 4)

”Yhteistyö on lisääntynyt. Esimerkiksi meillä kommunikointi vuoron vaihteessa on parantunut aika lailla.”(työntekijä 5)

9.2. Toimihenkilöiden ja esimiesten näkökulma

Toimihenkilöiden ja esimiesten näkemys TPM:n merkityksestä ja toimivuudesta on työntekijöiden tavoin varsin positiivinen. Toimihenkilöiden rooli järjestelmässä on kuitenkin työntekijöistä poikkeava ja siten haastatteluissa tulee esiin erilaisia painotuksia ja ulottuvuuksia. Toimihenkilöt painottavat ennen kaikkea yhtenäisten toimintatapojen kehittymistä.

”Ajatuksena on se, että tehdään asioita samalla tavalla kaikkialla. Mä odotan tätä kautta toimintatapojen vakioitumista, en odota mitään ihmeellisiä ehdotuksia. Sitä kautta saadaan virheitä vähemmiksi ja työskentelyä laadukkaammaksi. Siellä ne odotukset ovat.” (toimihenkilö 8)

”Systematiikan kehittäminen ja yhtenäiset käytännöt on varmaan se tärkein asia tässä TPM:ssä. Että kaikissa vuoroissa ja koko talossa tehtäisiin asiat samalla tavalla.” (toimihenkilö 3)

”TPM:n tavoitteena on saada aikaan yhteiset toimintatavat eri osa-alueilla. Meillä on yhteiset työohjeet, aukoton infoketju, tiedetään mitä asioita ollaan viemässä eteenpäin ja kuka vastaa kehittämistoimenpiteistä.” (toimihenkilö 4)

”Mä uskon siihen, että kun tehdään asioita systemaattisesti, niin sitä kautta vähenee tulipalojen perässä juokseminen.” (toimihenkilö 2)

”Pyritään saamaan turhat häiriöt pois, yhtenäisiä toimintatapoja kaikilla osa-alueilla, kaikille samantasoinen taitotaso.” (toimihenkilö 5)

Myös hieman erityyppisiä painotuksia nousi esille.

”Meillä TPM tarkoittaa ihan näitä konkreettisia asioita ja työkaluja. Ensinnäkin meillä on TPM-koordinaattori, sitten on TPM-ilmoitukset, joka on meillä jo normaali tapa toimia ja ihmiset osaa sitä jo ihan luontevasti käyttää. Sitten meillä on siisteyskierrokset ja TPM-infotaulut.” (toimihenkilö 10)

”Mitä sillä haetaan? Siisteys ja järjestys. Ja toinen on tää jatkuva kehittäminen, ei jäädä paikalleen. Se on hyvä asia. Ihannetila olisi häiriötön prosessiketju ja erittäin nopea reagointi ongelmien ilmetessä. Jokainen tietää tehtävänsä, miten toimia missäkin tilanteessa ja reagoida nopeasti. Silloin kun koneet ja laitteet on kunnossa ja osasto siistinä asiat on hyvin. Ne vaikuttaa työmotivaatioon, sairaspöissaoloihin ja kaikkeen semmoseen myös.” (toimihenkilö 11)

Yksi vastaajista nosti esiin koordinaattoritoiminnan, jonka hän tunnisti ainutlaatuiseksi kehittämisen organisoimisen malliksi.

”Mun mielestä tää poikkeaa kaikesta aiemmasta kehittämistoiminnasta varsinkin koordinaattorien roolin kautta. Tässä on ainutlaatuista se, että vapautetaan tuollainen resurssi, joka pitää toimintaa yllä.” (toimihenkilö 4)

Hyvin toimiva ilmoitusjärjestelmä

Samalla tavoin kuin työntekijät, myös toimihenkilöiden näkemykset ilmoitusjärjestelmän toimivuudesta ovat yksimielisen positiiviset. Toimihenkilöille infoketju on myös tärkeä tiedon saamisen ja jakamisen väline.

”Tapa toimia -kohtaan lapussa tehdyt ilmoitukset on meille hyvin tärkeää tietoa, sen avulla tiedetään millainen filis ryhmässä on ja mihin suuntaan ollaan menossa. Siitä voi peilata vähän omaakin toimintaa, että onko vedetty oikeita suuntaviivoja.” (toimihenkilö 2)

”Sitä kautta menee tietoa kentälle ja lisää ymmärrystä yhteisistä päämääristä.” (toimihenkilö 9)

”Lappujen kautta saa tietoa, jota ei muuten voisi saada. Sitähän tällä myös haettiin, ettei olla muistin varassa. Tästä on pelkkää hyvää sanottavaa.” (toimihenkilö 7)

”Kyllä tää varmaan semmosta yleistä tiedonkulkua on kehittänyt aika lailla.” (toimihenkilö 6)

9.3. Toimihenkilöiden työn systematisoija ja johtamisen työkalu

Toimihenkilöiden roolina infoketjussa on ottaa heille ohjatut laput vastaan, vastata lapun tekijälle ja tarvittaessa ryhtyä asian vaatimiin toimenpiteisiin. Tämä joiltakin osin murtaa perinteistä ajattelua, jossa toimihenkilöiden ajatellaan olevan työn ja toiminnan kehittämisen asiantuntijoita ja käynnistäjiä. Vaikka uudenlainen asennoituminen ei välttämättä ole helppoa, ovat toimihenkilöt oivaltaneet hyvin asiallisten vastausten merkityksen.

”Ihmisten aktiivisuus vaihtelee lappujen kirjoittamisessa. Mutta silloin, jos niistä ei seuraa muutoksia, niin homma lässähtää. Just sen takia mun mielestä ei niin pientä asiaa olekaan, etteikö siihen voitaisi puuttua ja antaa vastaus.” (toimihenkilö 1)

”Tärkeintä on, että lapun tekijä saa nopeasti tiedon, että hänen asiansa on huomioitu ja käsittelyssä. Mun suurin huoli on, että porukka saa viestin, että vaikei asiaa saada heti kuntoon, niin asia on vireillä.” (toimihenkilö 9)

”Kyllä meillä on velvollisuus vastata näihin lappuihin ja ideoihin. Sieltä on tullut paljon hyviä ideoita. Parhaat asiantuntijat löytyy koneilta, se meidän täytyy muistaa.” (toimihenkilö 11)

Asioiden muistinvaraisesta hoitamisesta kirjalliseen, pakkotoimiseen järjestelmään siirtyminen merkitsee myös oman työn systemaattisuuden lisääntymistä.

”Ennen tuli tuolla kiireellä kulkiessa kyllä kuunneltua ihmisten pulmia ja ongelmia, mutta kun ei kirjannut, niin kyllä monta asiaa unohtui. Nyt ne asiat tulee väkisinkin jollain aikataululla tehtyä.” (toimihenkilö 8)

”Informaatioketju toimii täällä aika hyvin, se on parasta mitä meillä tässä meidän TPM:ssä on. Ollaan aika hyvin päästy eroon siitä entisestä mallista, jossa työntekijä kertoi puhuneensa asiasta jollekin muutama kuukausi sitten ja asia oli jäänyt sikseen, mitään ei ollut tapahtunut.” (toimihenkilö 3)

”Tätä kautta asiat menee eteenpäin. Se on siinä mielessä hyvä, että se on pakkotoiminen järjestelmä. Kun asia on kirjattu järjestelmään, niin siihen on pakko antaa vastaus.” (toimihenkilö 9)

Varsinkin toiminnan käynnistämisen alkuvaiheessa lappuja vastaanottavat toimihenkilöt kokivat lappujen tuovan mukanaan ylimääräistä työtä, ja työn kuormitus kasvoi. Nykyisellään vallitsevana asenteena on lappujen hyväksyminen osaksi työtehtäviä. Aikaa myöten on myös havaittu, että lappujen mukanaan tuoma systematiikka ja niistä seuraavat parannukset helpottavat omaa työtä ja vähentävät kiirettä.

”No kyllähän laput tietysti juuri sillä hetkellä kuormittaa toimihenkilöporukkaa, kun se lappu tuodaan vastuuhenkilölle avoimeksi työksi. Mutta pitkässä juoksussa meidän kaikkien työ helpottuu, kun saadaan niitä pikkuhäiriöitä hoidettua pois.” (toimihenkilö 2)

”Aluksi tuli aika paljon melko turhauttavantuntuksia kehitysehdotuksia, mutta se on hyvin tasoittunut. Minusta se on hyvä työväline. En ole kenenkään kuullut sanovan, että olisi tullut niin paljon ilmoituksia, ettei pystyisi töitään tekemään. Ja kun ne on nimenomaan niitä omia töitä, mitä sieltä tulee.” (toimihenkilö 3)

”Toimihenkilöpuolella oli alussa vastustusta, kun lappuja tuli niin paljon. Tuli tuskastumista työmäärään. Mutta ajan myötä on huomattu, että pitkällä aikavälillä tämä vähentää meidän töitä. Esimerkiksi kun joskus ilmestyy pöydälle tutulta näyttävä lappu, niin sä voit palata kirjausjärjestelmään ja katsoa, että onko tällainen ollut aiemminkin. Niin sitä kautta voit päästä nopeasti ihan ongelman ytimeen. Siihenkin tämä on ollut hyvä lääke.” (toimihenkilö 9)

”No ei, kun ne on juuri näitä samoja asioita, mitä pitää hoitaa. Niin kyllä tää varmaan on paras tapa hoitaa asioita.” (toimihenkilö 6)

Esimiestehtävissä toimivat kokivat TPM-toiminnan olevan avuksi omassa työssään.

”Kyllä siitä on iso apu varsinaiseen esimiestyöhönkin, koska pystyy sitä kautta järjestelmällisesti viemään ihmisten esille tuomia asioita eteenpäin. Ja esimiehenä olen kokenut, että porukan luottamus on lisääntynyt, kun lappuihin annetaan vastaus.” (toimihenkilö 2)

”Mun tehtävä on paimentaa tätä kokonaisuutta. Se automaattimuistutus on ihan hyvä, mä kerran viikossa käyn läpi oman tilanteeni ja myös kaikkien alaisten tilanteen. Se on hyvä tapa kontrolloida, mitä siellä roikkuu.” (toimihenkilö 8)

”Mä näen sen ennen kaikkea yhtenä johtamisen välineenä pikemminkin kuin että sitä kautta tulisi mitään järjestyttäviä kehitysasioita. Johtamisväline tiedon kulkuun ja tämmöseen.” (toimihenkilö 10)

Toimihenkilöt ovat tyytyväisiä myös TPM-toiminnan kautta saatuihin konkreettisiin parannuksiin.

toimihenkilö ”Sieltä on tullut paljon parannuksia. Operaattoreilta tulee paljon pieniä ideoita, mutta ne ovat ratkaisseet loppujen lopuksi melko isojakin asioita. Ohjeistuksia ja eväitä käytännön päivittäiseen työhön.” (toimihenkilö 9)

”Mitä konkreettisia muutoksia? TPM-välineet ovat pysyneet siksi, että niistä on oikeasti ollut hyötyä ja ne ovat sitä kautta parantaneet toimintaa. Esimerkiksi koneiden käyntiasteseuranta tuottaa konkreettista tietoa ja sitä kautta saadaan apua siihen, että saadaan koneet pysymään käynnissä.” (toimihenkilö 10)

”Kyllä näiden lappujen käytön kautta häiriöiden korjaamiset ovat nopeutuneet paljon.” (toimihenkilö 7)

”Kyllä täytyy sanoa, että olen kokenut sen erittäin positiivisena siinä mielessä, että olisi paljon tullut semmosia korjauksia tehtyä, jotka olis muuten jäänyt tekemättä.” (toimihenkilö 1)

”TPM-lappujen kautta on saatu korjattua paljon usein esiintyviä pikkuvikoja. Nää on sentyyppisiä häiriöitä, jotka ei suorastaan estä koneella tekemistä, mutta ovat kiusallisia ja teettävät turhaa ja ylimääräistä työtä.” (toimihenkilö 1)

”Olen kokenut TPM:n hyväksi varsinkin pienissä kone- ja laitehäiriöissä. Siellä on ollut sellasia pieniä asioita, jotka on häirinneet ja ne on sinne vaan jääneet, eikä ole välttämättä tulleet tietoon. Niin semmosia asioita on tämän TPM:n kautta saatu perattua paljon pois.” (toimihenkilö 2)

Pikkuvikojen, häiriöiden ja puutteiden korjaamisten ohella yksi haastateltava toi esiin myös vaikutukset työilmapiiriin ja työntekijöiden kehittämismotivaatioon.

”Tämmönen systemaattinen järjestelmä vaikuttaa varmasti työtyytyväisyyteen ja sitä kautta koko ilmapiiriinkin. Tässä on saatu jo näyttöjä siitä, että porukka alkaa itte kehittämään omaa työtänsä. Silloin me ollaan voiton puolella. Kyllä mä koen tän tosi positiivisena.” (toimihenkilö 2)

”Aina nähdään tarkasti, miten asia etenee ja miksi ei etene. Operaattoritkin tietää missä mennään. Ja uskon, että sieltä kautta operaattoritkin on saaneet tuntea, että he pystyvät oikeasti vaikuttamaan ja tuomaan omaa mielipidettään julki.” (toimihenkilö 9)

9.4. Osastojen välinen yhteistyö, siisteystaso ja laatunäkemykset

Työntekijähaastattelussa TPM-toiminnan hyödyiksi mainittiin ennen kaikkea infoketjuun liittyviä asioita. Toimihenkilöt toivat esille myös osastojen välisen yhteistyön ja tiedonkulun kehittymisen. TPM-toiminnan ansioksi tunnistettiin sekä osastojen välisen yhteistyön parantuminen että työntekijöiden ja toimihenkilöiden välisen vuorovaikutuksen lisääntyminen.

”Osastojen välistä yhteistyötä tää on kehittänyt monessakin mielessä, kun osastojen koordinaattorit keskustelelee asioista keskenään.” (toimihenkilö 1)

”Osastojen välinen yhteistyö on parantunut ihan selkeesti. Me pystytään keskustelemaan, että mitä missäkin tilanteessa toisella osastolla tehdyt asiat vaikuttavat muilla osastoilla. Siten me pystytään paremmin ottamaan huomioon muut.” (toimihenkilö 2)

”Tämän TPM-toiminnan kautta on poikunut osastojen välinen yhteistyöpalaverikäytäntö, jossa ollaan me, meidän toimittajat ja asiakkaat. Silloin kun se alettiin kolmisen vuotta sitten, siellä oli isoja massiivisia ongelmia. Tänä päivänä isot asiat on saatu hoidettua ja puhutaan paljon pienemmistä asioista.” (toimihenkilö 9)

”Kyllä varmaan TPM:n mukana on tulleet nämä osastojen väliset yhteistyöpalaverit. Ne menee nykyään tosi hyvässä hengessä.” (toimihenkilö 6)

”Varmaankin tää on lisännyt myös työntekijöiden ja toimihenkilöiden välistä yhteistyötä. Tää tulee siitä, että jos ’lapun henki’ ei avaudu sille vastuuhenkilölle, niin kyllä se yleensä menee sitten kyselemään lapun kirjoittajalta lisätietoja.” (toimihenkilö 6)

TPM:n aktiviteetteihin kuuluvat myös säännölliset siisteysauditoinnit sekä kaikkien työntekijöiden kohdalla läpikäyty yhtenäinen työnopastus. TPM on tuonut muutoksia myös uusien työntekijöiden perehdyttämiseen. Eräät haastatellut olivat panneet merkille näiden toimenpiteiden myönteiset vaikutukset.

*”Osaston järjestys ja siisteys on parantunut TPM:n aikana huomattavasti. Ope-
raattorit tuntee vastuuta työympäristöstään ja kone jätetään hyvässä kunnossa
seuraavalle vuorolle.”* (toimihenkilö 11)

*”Yks erittäin positiivinen asia mikä on nyt tullut, on tää työnopastukseen kuulu-
nut osastokohtainen TPM-kansio. Kaikkien kanssa käytiin yhteneväisesti läpi
työturvallisuuden, laatuun, koneitten käyttöön ja semmoseen liittyviä asioita.
Meidän porukka oli siihen oikein tyytyväinen. Se on parantanut meidän laatua
ja ihmisten suhtautuminen laadun tekemiseen on kehittynyt. Se johtuu siitä, että
koulutuksen kautta ihmisille perusteltiin, miksi mitäkin tehdään ja sillä lailla
ymmärrys lisääntyi. Ennen vaan on asioita tehty tietyllä tavalla, mutta ei ole pe-
rusteltu miksi näin tehdään.”* (toimihenkilö 10)

*”Kaikki uudet työntekijät saa saman opastuksen, kaikilla samat tiedot ja tiede-
tään, mitä ne tietävät. Ennen tultiin suoraan koneelle ja kierrettiin sen verran,
mitä kone antoi myöten. Nyt opastus ja perehdyttäminen on systemaattisempaa
ja järjestelmällisempää ja keskittyy enemmän omaan työpisteeseen.”* (toimihen-
kilö 5)

TPM-koordinaattoreiden toiminta esitettiin myös varsin myönteisessä sävyssä. Positiivisia mainintoja saivat osakseen sekä koordinaattoreiden henkilökohtaiset ominaisuudet että heidän omaksumansa rooli ja toimintatapa asioiden eteenpäin viemisessä.

*”TPM-koordinaattorit on ihan huippuporukkaa ja yhteistyökykyistä sakkia. Ja
siinä täytyy ollakin, koska yhteistyö pitää sujua molempiin suuntiin.”* (toimihen-
kilö 1)

*”Koordinaattorit hoitaa hienosti hommansa ja mä luulen, että sekä työntekijät
että toimihenkilöt on tästä samaa mieltä. Ne näkyy tuolla ihmisten joukossa, ja
ne tuntee alueensa ja ne puhuu ihmisten kanssa samaa kieltä.”* (toimihenkilö 8)

”Tärkeitä tässä on nää TPM-koordinaattorit esimerkiksi. Ne kulkee kentällä ja hakee ja on meille tärkeitä viestintuojia. He kirjaa asiat ja toimivat apumootoreina, jos jokin asia jää junnaamaan. Hyvin nopeesti koordinaattorit ottavat asian kontolleen ja lähestyvät sitten vaikka seuraavaa instanssia, jos on tarpeen.” (toimihenkilö 9)

”Meillä koordinaattori hoitaa hommaa hienosti. Se on osin persoonakysymyksenä, että homma pysy käynnissä. Laput täytyy hoitaa niin, ettei kellään mene herne nenään.” (toimihenkilö 6)

9.5. Kehittämistyön systematisoija

Toimihenkilöiden ja esimiesten näkökulmasta TPM on yksi kehittämisen työväline keksintöjärjestelmän ja muiden kehittämisvälineiden rinnalla. Joiltakin osin erilaiset järjestelmät muistuttavat toisiaan, mutta eri järjestelmät nähdään pääosin toisiaan täydentävinä ja tukevina.

”No ei tää ole päällekkäinen kehitysryhmien tai ehdotusjärjestelmän kanssa. Tää on niin erilainen.” (toimihenkilö 1)

”Päällekkäisyydet? No meillähän oli aiemmin, tai onkohan vieläkin konevihot. Siinä vihossa annetaan infoa seuraaville vuoroille, mitä koneella on päivän aikana tapahtunut. Paljon paremmin me saadaan lappujen kuin vihkojen kautta. Me tiedetään mikä meidän ongelma on, kuka on vastuuhenkilö ja kuka sen asian hoitaa pois.” (toimihenkilö 2)

”Ei ole mun mielestä päällekkäisyyttä. Meillä tää TPM on ennen kaikkea lattiatason asioita. Miten siellä saadaan toimintaa paremmaksi. Muu kehitystoiminta pyörii pitkälle tämän teknisen prosessin ympärillä, mikä ei näy välttämättä siellä lattiatasolla.” (toimihenkilö 10)

”No meillä aika moni on verrannut tätä ehdotustoimintaan. Kun aika paljon on puhuttu ehdotuslapuista ja infoketjusta, niin kysytään, että miten tää eroaa ehdotustoiminnasta. Mutta tämä ei ole päällekkäinen keksintöjärjestelmän kanssa, tässä on vaan kaksi erilaista tapaa saada asiansa esille.” (toimihenkilö 4)

”Edelleen meillä ylläpidetään koneilla häiriövihkoja, joiden kautta päivittyy tieto, mitä edellisessä vuorossa on tapahtunut. Seuraavaa vuoroa ja päiväihmisiä varten. No nyt kirjataan vihkoista myös TPM-lapuille, ja muistutusten kautta ne sitten oikeastaan tukevat toisiaan.” (toimihenkilö 8)

TPM:n on koettu tuovan järjestelmällisyyttä kehittämistoimintaan myös sitä kautta, että kutakin ongelmaa hoitamassa on vain yksi nimetty vastuutaho. Näin päällekkäisyydet vähenevät myös henkilötasolla.

”Kiire vähenee sitä kautta, että lappu tulee vain yhdelle toimihenkilölle, joka lähtee asiaa viemään. Perinteisessä mallissa samaa asiaa saattoi olla neljäkin henkilöä hoitamassa ja pahimmassa tapauksessa neljällä eri tavalla. Nyt on resursseja pystytty kohdentamaan tarkemmin.” (toimihenkilö 9)

”Ne on nimetty jollekin yhdelle, eikä asian kimpussa ole montaa henkilöä. Ei tule tilannetta, jossa samaa asiaa hoitaa monta henkilöä. Kun näihin on pakko vastata, ei tule myöskään tilannetta, että kukaan ei hoida.” (toimihenkilö 6)

Koneryhmäpalaverit

Toimihenkilöt kokevat koneryhmäpalaverit jossain määrin työntekijöitä positiivisemmin. Toimihenkilöt näkevät työntekijöitä selvemmin näiden palavereiden merkityksen mm. ennakko- huollolle ja "pelisääntöjen kertaamiselle".

”Koneryhmäpalavereihin osallistuminen ei ole kovin vilkasta, mutta palaverit on kyllä aika aktiivisia ja paljon tulee esille epäkohtia ja parannuksia on saatu aikaan sitä kautta.” (toimihenkilö 1)

”Varsinkin ennakko- huollolle näistä palavereista on suuri apu. Palavereissa tulee esille paljon semmosia asioita, joita ei meidän ennakko- huoltoihmiset muuten huomaa.” (toimihenkilö 1)

”Keskustelukin on tärkeää, ei pelkästään lappujen kautta toimiminen. Koneryhmäpalaverit on ehdottoman tärkeitä, niistä saadaan hyvä pohjatieto ennakko- huoltopalavereihin.” (toimihenkilö 2)

”Koneryhmäpalaverissa käydään edellisen kokouksen pöytäkirja läpi ja tarkistetaan onko sovitut hommat tulleet tehtyä. Ja kun porukka on siinä kerralla kool- la, on hyvä kerrata yhteisiä sovittuja pelisääntöjä.” (toimihenkilö 11)

9.6. Yhteenveto

Kumitehtaassa käynnistettiin 2000-luvun alussa kehittämisprosessi, jonka tarkoituksena oli ottaa käyttöön TPM-toiminnan periaatteet, -käytännöt ja -työvälineet. Toiminta käynnistettiin ensimmäiseksi sekoitusosastolla vuonna 2002, jonka jälkeen TPM on laajentunut kaikille osastoille, viimeisinä tuotannonohjaukseen, logistiikkaan ja muottihuoltoon vuonna 2008. Käsillä olevassa tutkimuksessa on kartoitettu kumitehtaan työntekijöiden ja toimihenkilöiden TPM-toiminnasta saamia kokemuksia, näkemyksiä sekä hyötyjä, hyviä käytäntöjä ja kehittämistarpeita.

Haastateltujen työntekijöiden kokemukset TPM-toiminnasta ovat erittäin positiivisia. Erityisesti TPM:n infoketju saa osakseen myönteisiä arvioita. Työntekijöiden kehittämismotivaatio paranee, koska jokaiseen ehdotukseen reagoidaan ja usein seurauksena on työntekoa helpottava tai sujuvuutta lisäävä parannus. Työntekijät kokevat kykenevänsä vaikuttamaan työhönsä ja työoloihinsa toisin kuin tilanteessa, jossa ideoihin ja esityksiin ei suhtauduta riittävästi, tai ne yksinkertaisesti unohtuvat tai jäävät lojumaan esimiehen pöydälle. Konkreettisten parannusten ohella nopea, tehokas ja läpinäkyvä ilmoitusjärjestelmä on parantanut tiedonkulkua ja lisännyt yhteistyötä monella tasolla. Haastatellut toimihenkilöt toivat esiin useita TPM-toiminnassa kokemiaan myönteisiä piirteitä, seurauksia ja vaikutuksia. Tällaisia olivat tiedonkulun parantuminen, TPM-lapuista juontuva oman työn systemaattisuuden lisääntyminen, TPM hyvänä johtamisen työkaluna, konkreettiset parannukset prosesseihin ja työympäristöön, osastojen välisen yhteistyön kehittyminen, siisteystason parantuminen, työntekijöiden laatu näkemyksen kehittyminen, yhteisten ja järjestelmällisten toimintatapojen kehittyminen sekä TPM kehittämistyön resurssien tehostajana.

Tutkimuksen viitekehyksen näkökulmasta TPM-toiminnan analyysi tuottaa selkeitä johtopäätöksiä. TPM näyttäisi parantavan työelämän laatua ja lisäävän työn mielekkyyttä. Työntekijän ilmoituksesta seuraa tavallisesti työtä nopeuttava tai helpottava parannus tai sujuvaa työtä haittaavan epäkohdan poistuminen. Toiminnan lähtökohtana on työntekijän oma ilmoitus, johon toimihenkilön odotetaan reagoivan suhteellisen pikaisesti. Toimihenkilöt asennoi-

tuvat ilmoituksiin olennaisena osana päivittäistä työtään ja pyrkivät vastaamaan, vaikka asi-alle ei olisikaan kovin nopeasti mitään tehtävissä. Toiminnassa on nähtävissä keskinäisen luottamuksen ja arvostuksen piirteitä, jossa työntekijä voi luottaa ilmoituksensa saavan aikaan parannuksia ja jossa toimihenkilö arvostaa työntekijän ilmoituksensa kautta osoittamaa pyrkimystä ja kykyä oman työnsä kehittämiseen. TPM edustaa myös tasapainoisen moraali-sen sopimuksen kannalta kehittyntä mallia, jossa vallitsee jaettu käsitys siitä, että lukuisten pienten parannusten kautta kaikki hyötyvät. Organisaatiopoliittisesta näkökulmasta TPM-toiminta tarjoaa esimerkin yhteistyöhakuisesti rakennetusta järjestelmästä, jossa ilmoitusten välittäjinä toimivat koordinaattorit toimivat osapuolten välisinä pehmentävinä puskureina. Yhteistoimintaa haetaan myös sillä, että toimihenkilöt pyrkivät aina tarvittaessa keskustelemaan ilmoituksen tehneen työntekijän tai työntekijäryhmän kanssa ongelman tarkemmasta luonteesta. Yhteistyötä varten järjestetään lisäksi vapaaehtoisuuteen perustuvia koneryhmä-palavereja, jotka mahdollistavat osapuolten välisen suoran kommunikoinnin ja yhteisen ideoinnin. Viime kädessä ongelmien ratkaisu edellyttää aina osapuolten välistä yhteistyötä.

Yksi TPM:n työn mielekkyyttä parantava piirre liittyy myös sen läpinäkyvyyteen: kuka tahansa voi halutessaan seurata, millaisia ilmoituksia on tehty ja missä vaiheessa niiden ratkaisut ovat. Tällä tavalla on ehkäisty tilanne, jossa työntekijät turhautuvat aloitteidensa hitaaseen etenemiseen tai jopa kokonaan hukkuvan käsittelyprosessin eri vaiheissa. Läpinäkyvyys ei poissulje epävirallisten käytäntöjen tai ”pelien” alueen olemassaoloa, koska toiminta käynnistyy – ja mahdollinen epävirallinen muuttuu viralliseksi – aina työntekijän ilmoituksesta, alhaalta ylöspäin. Virallinen ja epävirallinen voivat siten täydentää toisiaan.

10. Uusi käytäntö toimintatavan kokonaisuuden ja pärjäämispelien kentässä

Tässä luvussa tarkennamme organisatoristen uudistusten ja työntekijöiden epävirallisten käytäntöjen sekä työn mielekkyyden välistä dynamiikkaa. Esitämme organisatorisen muutosprosessin työpaikan virallisen ja epävirallisen organisoitumisen, työpaikan pelien ja työntekijöiden suostumuksen kentässä tehdäksemme ymmärrettäväksi, millaisissa prosesseissa uudet käytännöt mitataan ja muokataan ja miksi jokin uusi käytäntö kohtaa vastustusta. Toisin sanoen pyrimme tuottamaan kuvan siitä, miten syntyy organisatorisen käytännön mielekkyys tai mielettömyys. Esimerkkitapauksena käytämme ikkunatehtaan työntekijöiden monitaitoistamisyritystä.

Ikkunatehtaan johtajien haaveena oli jo vuosien ajan ollut toimintatapa, jossa työntekijät tekisivät joustavasti eri tehtäviä. Ajatuksena oli, että ideaalitapauksessa työntekijät havainnoisivat itse, missä kohdassa prosessia tarvitaan apua ja siirtyisivät oma-aloitteisesti työn perässä. Vähimmäistasoksi johto ajatteli sen, että työntekijät siirtyvät eri työvaiheisiin työnjohtajien käskystä. Vuosien toivomisesta, vetoamisesta ja kouluttamisesta huolimatta tilanne oli vuonna 2005 edelleen se, että työntekijät pitivät tiukasti kiinni omien tehtäviensä rajoista. Noin kymmenen prosenttia työntekijöistä oli jonkin verran monitaitoisia ja heitä johtajat nimittivät luotopelaajiksi.

Yksinkertaisen teollisuustyön monipuolistamista on tavattu pitää työntekijän etuna niin työterveyden kuin viihtyvyydenkin näkökulmista. Näistä perusteluista puhuttiin paljon ikkunatehtaassakin. Johto toi esiin työterveyshuollon suosituksia, jotka puolsivat monitaitoisuuden ja tehtävävaihtojen lisäämistä. Myös työntekijät myönsivät keskusteluissa nämä hyödyt. Uudistusprosessi kuitenkin jumittui siihen, että työntekijät eivät tilanteiden realisoituessa siirtyneet paikaltaan ja keksivät erilaisia syitä, joihin vedoten he eivät katsoneet voivansa opetella johdon pyytämiä tehtäviä. Tilanteen ymmärtäminen muodostui haasteeksi, johon tartuimme vuonna 2005.

Monitaitoisuuden ja joustavan tehtävävaihdon vastustamisen ymmärtämiseksi täytyy ymmärtää ainakin jonkin verran koko ikkunatehtaan toimintatapaa ja dynamiikkaa: sekä virallisten että epävirallisten käytäntöjen ydintä. Ikkunatehtaan toimintaa ohjaava henkilöstön jakama pääperiaate oli mahdollisimman korkea tuotteiden läpimenomäärä. Tätä tavoitetta vasten

työntekijät peilasivat työssä onnistumisestaan. Pääperiaatetta tosin jouduttiin kaiken aikaa suhteuttamaan toiseen ajatukseen, joka koski valmiin kappaleen laatutasoa. Eri henkilöstöryhmillä oli erilaisia käsityksiä siitä, millainen laatutaso oli riittävä. Työntekijät olivat esimiehiään kriittisempiä ja halusivat kaiken aikaa pitää laatutavoitetta esillä määrän rinnalla. Laatu oli kuitenkin nähtävissä tuotantomäärän kertymisen edellytykseksi: oli pyrittävä riittäväan laatutasoon, jotta päästiin tuotantotavoitteiden sanelemiin kappalemääriin.

Määrän ja sen edellyttämän laatutason tavoittelu ei kuitenkaan tuottanut johtajien näkökulmasta kyllin tehokasta tuotantoprosessia. Syy, miksi johtajat halusivat uusia käytäntöjä työn organisointiin, oli tuotantovirran epätasaisuus. Tuotteet virtasivat kyllä tehokkaasti läpi tuotantoprosessin eri vaiheista, mutta juutuivat johtajien näkökulmasta liian pitkiksi ajoiksi erilaisiin välivarastoihin prosessin osien välille. Lisäksi esimerkiksi konerikko jossain kohtaa prosessia tai työntekijän yllättävä poissaolo hidastivat läpivirtausaikaa olennaisesti. Kiiretilanteita ei myöskään johdon mielestä osattu hoitaa järkevästi. Johtajien logiikan mukaan työntekijöiden joustava siirtyminen olisi parantanut tuotantovirran tasaisuutta huomattavasti. Tasaisuuteen pääsy edellytti kuitenkin uutta toimintaa ohjaavaa periaatetta.

”Olen miettinyt tätä asiaa ja minusta se tärkein tavoiteltava juttu olisi tuotannon tasaisuus.” (ikkunatehtaan tuotantopäällikkö työntekijöille koulutustilaisuudessa)

Tasainen tuotantovirta oli saavutettavissa vain työntekijöiden yhteistyön kautta. Työntekijöiden olisi omaksuttava uusi toimintaperiaate ja opittava suhteuttamaan toimintaansa siihen. Hyvin tehdyn työn kriteeriksi olisi nostettava koko tuotantoprosessin tarkkailua edellyttävä tasainen virta. Muutos oli suuri verrattuna siihen, että työntekijän vastuu rajoittui vain oman prosessin osansa hoitamiseen kunnialla eli siihen, että työntekijä valmisti tietyn määrän riittävän hyvälaatuisia kappaleita. Samalla myös työntekijän hyvän suoriutumisen esteet olisivat lisääntyneet. Työntekijän työstä kunnialla selviytymiseen olisi vaikuttanut likipitään kaikkien muiden työntekijöiden toiminta sekä mihin tahansa tuotantoprosessin kohtaan osuva häiriö. Samoin eri porukoiden omat käytännöt ja koodistot olisivat olleet vaikeita hallittavia ja opittavia, mikä olisi tehnyt hyvän työstä suoriutumisen haasteelliseksi. Työn hyvä suorittaminen ja sitä kautta saatava mielekkyyden kokemus uhkasivat uudistusten myötä karata ulottumattomiin.

Työtä ohjaavien moraalikoodien ohella joustaviin siirtymisiin pohjautuva organisointi olisi sekoittanut koko olemassa olevan ikkunatehtaan työn organisoinnin tavan, joka pohjasi suu-

relta osin epävirallisiin käytäntöihin. Epäviralliset käytännöt limittyivät eräänlaisiin peleihin, joilla työntekijät varmistivat sen, että he selviytyivät työstään kunnialla. Samat käytännöt myös tuottivat työntekijöiden suostumuksen työprosessiin. Koska uusi toimintaperiaate ja siihen liittyvät uudet käytännöt olisivat myös epävirallista organisaatiota hajottamalla vaikeutaneet työntekijöiden mahdollisuuksia kokea selviytyvänsä kunnialla ja hoitavansa työnsä hyvin, suostumus työhön olisi ollut vaarassa. Uusien käytäntöjen lanseerausvaiheessa tämä näkyi niin, että työntekijät eivät suostuneet uuteen toimintatapaan, vaan vastustivat sitä, enimmäkseen äänettömästi. Vastarinnan äänettömyys saattoi ainakin osittain johtua siitä, että työntekijöiden olisi ollut vaikea selittää johtajille, miksi he pitivät monitaitoisuutta järjettömänä ajatuksena. Selitysvaikeuksien takana oli sekä epävirallisen ja pelien täyteen työn organisoitumisen kokonaisuuden hahmottamisen haasteellisuus että juuri sen epävirallinen luonne. Epäviralliset käytännöt olivat työntekijöiden omia, jossain määrin johdolta piilossa pidettyjä ja virallisia käytäntöjä täydentäviä ja korvaavia. Niihin vetoaminen olisi saattanut tuottaa seurauksena johdon vaatimuksen pysyä virallisissa, työntekijöiden näkökulmasta epätydellisissä, käytännöissä. Vaarana olisi ollut myös kontrollin lisääntyminen.

Ikkunatehtaan epävirallista organisaatiota ja pelejä on kuvattu laajasti toisaalla (Järvensivu 2007). Tässä yhteydessä kerromme niistä vain lyhyesti. Epäviralliset käytännöt pitivät toiminnan käynnissä. Osa niistä oli hyvin tärkeitä yrityksen tehokkaalle toiminnalle. Mitkään peleistä eivät olleet suorastaan vahingollisia työpaikan tavoitteiden kannalta eivätkä ne vaarantaneet jaetun pääperiaatteen toteutumista. Jos työntekijöiden toiminta haastoi jaetun pääperiaatteen, johto ja toiset työntekijätkin puuttuivat siihen. Pelit olivat kuitenkin omiaan saamaan aikaan tuotantoprosessin epätasaisuutta. Silmiin pistävin tässä suhteessa oli ikkunatehtaan miehisen valtakunnan, alumiiniosaston työntekijöiden pumppausliikkeeksi nimittämä käytäntö. Siihen kuului työtahdin kiristäminen perjantaisin niin, että kaikki mahdolliset alumiiniosat saatiin tehtyä pois hyvissä ajoin ennen työpäivän päättymistä. Tämä mahdollisti alumiinityöntekijöiden aikaisemman kotiin lähtemisen ja vieläpä ”hyvinä työntekijöinä”. Samalla työntekijät tulivat kuitenkin tehneeksi myös seuraavan vuoron alumiinityöt, mikä aiheutti tilanteen, jossa seuraavan vuoron alumiinimiehille ei riittänyt työtä, vaan heidät pyrittiin sijoittamaan vähempiarvoisina pidettyihin tehtäviin. Kun kyseinen vuoro teki oman työaikansa muita tehtäviä, olikin kaksivuorojärjestelmässä jälleen sopivasti alumiinityötä tarjolla pumppauksen alulle laittaneille työntekijöille. Menettely tuotti työntekijöille kunniaa ensinnäkin sitä kautta, että he saivat omalle vuorolle isot läpimenomäärät, toiseksi he pystyivät hallitsemaan työaikaansa, kolmanneksi pitämään oman porukan koossa, neljänneksi takamaan miellyttävät ja arvostetut alumiinityöt omalle porukalle ja viidenneksi he pystyivät hal-

litsemaan ja ehkä hieman nöyryyttämäänkin muuta tehtaan henkilöstöä. Seurauksena oli vahva hallinnan, pärjäämisen ja töiden sujumisen kokemus kyseisen vuoron alumiinityöntekijöille, mutta toisaalta erittäin suuressa määrin epätasaisuutta tuotantoprosessiin – puhumattakaan toisen vuoron kokemasta turhautumisesta. Jos tuotannon tasaisuus ja tehtävävaihdot tulisivat ikkunatehtaan pelisäännöiksi, alumiinityöntekijöiden mahdollisuudet kunnialla selviytymiseen vallitsevien käytäntöjen puitteissa vähenisivät olennaisesti. Työn rytmittämiseen kohdistuvan hallinnan tila vähenisi, mahdollisuudet keskittyä omaan ydinosamiseen heikkenisivät, oma ammattitaitoa tuottava reviiri pitäisi jakaa toisten – kenties jopa naisten ja muiden ikkunatehtaan epävirallisessa hierarkiassa alemmas sijoittuvien – kanssa ja vakiintuneet toimintakäytännöt jakava lähiyhteisö, porukka, hajoaisi. Alumiinimiehille tulisi tarve kehittää kokonaan uudet toimintakäytännöt ja pelit, ennen kuin he saisivat työt sujumaan ja samalla itselleen tunteen hyvästä suoriutumisesta. Sama päti muihin ikkunatehtaan peleihin.

Uusia pelisääntöjä toki neuvoteltiin kaiken aikaa. Esimerkkinä tästä oli kännykän käyttö työaikana. Työntekijöiden ja esimiesten välille aiheutui ikkunatehtaassa kitkaa kännykän käytön pelisäännöistä. Esimiehet korostivat, että työntekijöiden työhön keskittyminen kärsi, jos he saivat pitää kännykkäänsä mukana työpäivän aikana ja soittelivat sillä yksityispuheluja pitkin päivää. Työntekijät taas toivat esiin, että he tarvitsivat kännykkää esimiesten ja huoltomiesten tavoittamiseen. Heidän mukaansa kyse oli työnantajan hyväksi tehdystä joustosta, sillä puhelut menivät työntekijän omaan piikkiin. Lopulta osapuolet sopivat, että vakituiset työntekijät saivat käyttää työaikana kännykkää, kunhan heidän kätensä jäivät vapaiksi työntekoon ja he käyttivät puhelinta myös työasioissa. Sen sijaan määräaikaikaisille työntekijöille lupaa kännykän käyttöön ei annettu, koska heidän oletettiin hoitavan työhön liittyvät kontaktointinsa vanhempien työntekijöiden kautta. Määritellyt pelisäännöt ylläpitivät työpaikan sisäisiä epävirallisia työmarkkinoita, joiden puitteissa erilaisilla henkilöstöryhmillä oli erilaisia oikeuksia. Toinen pelisääntö taas oli omiaan liudentamaan työn ja vapaan välistä rajapintaa epävirallisessa mielessä. Esimiehet ikään kuin sulkivat silmänsä työntekijöiden tavalta hoitaa yksityisasioiden työaikana. Virallista lupaa yksityisasioiden hoitamiseen ei ollut. Vastaavasti työntekijät sulkivat silmänsä työnantajan saamalta edulta suostuen soittamaan omaan laskuunsa tarvittavat työpuhelut, vaikka sekään ei ollut virallinen käytäntö. Työntekijät kokivat kuitenkin uuden epävirallisen käytännön kokonaisuudessaan sujuvoittavan työn tekemistä.

Monitaitoisuudesta ja eri tehtävien välisistä siirtymisistä yli vahvojen porukoiden välisten rajapintojen ei kuitenkaan ollut yhtä helppo päästä sopimukseen kuin yksittäisestä kännykän käytön pelisäännöstä. Kokonaisvaltaisten epävirallisten organisoitumiskäytäntöjen pysyvyy-

destä kertoo jotain se, että monitaitoisuus ei ikkunatehtaan johtajan mukaan ollut vielä vuonna 2009:kään merkittävästi edennyt. Keväällä 2006 päättyneiden koulutusten tuloksena työntekijöiden ymmärrys tehtaan kokonaisprosessista oli parantunut ja yhteishenki työntekijöiden kesken kohentunut. Työntekijät myös suostuivat seuraavana kesänä merkittäviin lomien koskeviin joustoihin ilmentäen lisääntyneitä ymmärrystä työnantajaa kohtaan. Tehtävien vaihtelu ja monitaitoisen ikkunatyöntekijän identiteetti olivat kuitenkin niin perustavanlaatuisia uudistusvaatimuksia, että niiden edistäminen olisi vaatinut huomattavaa ponnistusta ja koko ikkunatehtaan toimintatavan uudelleen neuvottelemista. Työntekijöiden olisi pitänyt löytää uusia tapoja saada työt sujumaan ja hankkia tunne työn hyvästä hoitamisesta ja kunnialla selviytymisestä. Siihen ei ikkunatehtaassa ehditty tutkimuksen valmistumiseen mennessä ryhtyä. Seuraavassa luvussa annamme esimerkin siitä, miten uusista käytännöistä neuvoteltiin erään työpaikan, konepajan, henkilöstön keskuudessa.

Yhteenvedona tästä luvusta voidaan todeta, että työn tekemisen mielekkyys tai mieli rakentuu yrityksen virallisista ja epävirallisista käytännöistä muodostuvan systeemisen toimintatavan kokonaisuuden kautta. Osana toimintatapaa ovat työntekijöiden työssä pärjäämiseen kytkeytyvät pelit ja niiden kanssa vuorovaikutuksessa toimivat johdon pelistrategiat. Tietoisuus toimintatavasta vaihtelee eri henkilöillä ja tämä vaikuttaa myös heidän mielekkyyden kokemuksiinsa. Toimintatavan kokonaisuus kaikkine epävirallisine käytäntöineen ei välttämättä ole yrityksessä kenenkään tiedossa tai hallinnassa, mistä voi seurata joidenkin näkökulmasta mieltettömiä käytäntöjen lanseerauksia ja yrityksen kokonaisuuden tasolla yksittäisten käytäntöjen heikko koherenssi. Uusien käytäntöjen lanseerausyritykset voivat olla myös reaktioita joidenkin pelien kokonaisuuden kannalta tuottamiin tai toisista näkökulmista havaittaviin ongelmiin. Näissä tapauksissa uusi käytäntö asettuu väijäämättä ristiriitaan ainakin joidenkin työntekijöiden kokeman työn teon mielekkyyden kanssa. Organisatorisen käytännön yhteensopivuus yrityksen tiedossa olevan toimintatavan kanssa sen sijaan tuottaa mielekkyyden kokemuksia. Toimintatapaan koherentisti istuvaa käytäntöä pidetään järkevänä ja oikeana.

Tärkeä tekijä siinä, voidaanko koherentti toimintatapa ja työn mielekkyys saavuttaa, on työpaikan moraalinen sopimus. Työntekijöillä on tutkimuksemme perusteella selvästi halu tehdä työnsä hyvin, eli toimia oikein ja järkevästi. Tätä kautta he saavat yhteisöön kuulumisen ja tunnustusten kokemuksia. Mielekäs käytäntö taas tukee työntekijän mahdollisuutta tehdä työnsä hyvin. Mielekkyyden kokemuksia tulee sitä laajemmalle joukolle työpaikan henkilöstöä mitä laajemmin jaettu moraalinen sopimus työpaikalta löytyy. Toisin sanoen, jos yrityksessä pystytään erilaisten intressiryhmien kesken solmimaan sopimus oikeasta ja järkevästä

toimintatavasta, syntyy myönteinen keskinäisen arvostuksen ja kunnioituksen kierre ja mielekkyyden kokemuksia.

11. Mielekkäiden käytäntöjen rakentaminen

Kuten edellä esitetystä voidaan havaita, organisatoriset käytännöt eivät ole millään tapaa arvo- tai intressivapaita ja ne herättävät monenlaisia kokemuksia. Ne limittyvät myös osaksi varsin monimutkaista työpaikan toimintatavan kokonaisuutta. Näistä syistä organisatoristen käytäntöjen levittäminen on hankalaa, vaikka käytännöillä sinänsä olisi tiettyjä hyviä puolia-kin. Tutkimuksemme puitteissa pyrimme myös kehittämään ratkaisuja organisatoristen käytäntöjen rakentamisessa kohdattuihin ongelmiin, kuten siihen, että käytännöillä voi olla kovin erilaisia vaikutuksia eri työntekijäryhmien työn mielekkyydelle ja pahimmassa tapauksessa uudet käytännöt saattavat kyseenalaistaa työntekijöiden suostumuksen. Tässä luvussa kerromme, millaisia keinoja voidaan käyttää pyrittäessä lisäämään työntekijöiden kokemaa työn mielekkyyttä ja rakentamaan mielekkäitä organisatorisia käytäntöjä.

Kehittelytyössämme lähdemme siitä, että työpaikalla esiintyy erilaisia käsityksiä oikeasta ja järkevästä toiminnasta. Toisin sanoen työtä ohjaavat monenlaiset moraalikoodistot, joita vasten esimerkiksi uudet organisatoriset käytännöt peilataan. Nämä erilaiset moraaliset ohjenuorat ovat työpaikoilla joko jonkinlaisessa koherenssissa tai vaihtoehtoisesti ne voivat olla pahasti ristiriitaisia. Työpaikat yhteisöinä poikkeavat toisistaan kyvyssä neuvotella erilaisten moraalikoodistojen koherenssista, toisin sanoen eri henkilöstöryhmät onnistuvat toisilla työpaikoilla solmimaan moraalisen sopimuksen, kun taas toisilla tähän ei kyetä. Moraalikoodistojen ristiriitaisuus ja kyvyttömyys korjata asiaa tulee näkyviin eräänlaisen epäarvostuksen kierteen kautta. (Järvensivu ym. 2009.) Se vaikeuttaa myös olennaisesti systeemisesti koherentin toimintatavan kehittämistä työpaikalla. Ajatuksemme on, että ulkopuolinen kehittäjä voi auttaa epäarvostuksen kierteen katkaisemisessa ja moraalisen sopimuksen solmimisessa, sillä kyse on siinä määrin perustavanlaatuisesta ongelmasta, että sen korjaaminen työpaikan omin voimin saattaa olla hankalaa. Moraalisen sopimuksen ajatteluun helpottavan uusien toimintatavan kokonaisuuteen istuvien organisointitapojen kehittelyä työpaikalla.

Käytämme esimerkkinä rakentavasta organisatorisesta politiikasta ja epäarvostuksen kierteen katkaisemisesta konepajan tapausta, jossa tutkijat toimivat ulkopuolisina asiantuntijoina². Olemme väistämättä joutuneet käyttämään tässä luvussa pitkiä sitaatteja, jotta saamme esiin sen, miten erilaisia toimintatapoja ryhmässä arvioidaan ja miten erilaisten näkökulmien välille hioutuu kompromisseja. Sitaatteja on kuitenkin pyritty käyttämään sillä tavoin, että niiden yli voi halutessaan hypätä menettämättä olennaista.

11.1. Konkreettisenä keskustelun aiheena konepajan myöhästymä-ongelma

Konepajaa voidaan sanoa luonnehtineen työntekijöiden ja johdon välisen epäarvostuksen kierteen, jossa toisen osapuolen tekemiset herkästi tulkittiin kielteisessä sävyssä ja keskinäinen ”nokittaminen” oli tyypillistä (Järvensivu ym. 2009). Tilannetta korjaamaan pystytettiin vuonna 2008 kehittämishanke. Kehittämistoiminnassa hyödynsimme Työyhteisö PBL -menetelmää (menetelmästä ks. esim. Järvensivu 2007).

Erityisenä tarkastelun kohteenamme tässä yhteydessä on prosessi, jossa käsiteltiin konepajan myöhästymäongelmaa. Myöhästymän käsittely oli ensimmäisiä kehittämistoimia, joihin konepajan henkilöstön kanssa ryhdyimme. Aihe valittiin yhdessä henkilöstön kanssa. Jututimme laajasti konepajan henkilöstöä kartoittaen heiltä esimerkiksi kehittämistarpeita ja teimme sen pohjalta analyysin. Myöhästymä nousi esiin useiden henkilöstöryhmien puheissa, mutta sitä ei aluksi mielletty kohteeksi, joka olisi voitu ottaa yhteiseen käsittelyyn. Työntekijät ja toimihenkilöt nimesivät ongelmiksi ja kehittämistarpeiksi ennemmin myöhästymän liepeiltä löytyneitä asioita.

Ehdotimme myöhästymää yhdeksi ensimmäisistä kehittämiskohteista muun ohella siitä syystä, että myöhästymän hoitaminen oli konepajan taloudellisen menestyksen kannalta tärkeää. Vielä keskeisempi peruste mielestämme oli kuitenkin se, että myöhästymäongelmassa kiteytyi monia konepajan toimintatavan ja sen muutoshaasteiden kannalta keskeisiä asioita. Ensinnäkin se signaloi konepajan uusien käytäntöjen kehittelyn taustasyitä, eli tiettyä tehottomuutta, joka näkyi konkreettisesti konepajan kyvyttömyytenä ottaa tehtäväkseen uutta pääasiakkaan ulkoistamaa tuotetta, jonka konepajan johto kuitenkin halusi ottaa tehtäväkseen. Johto näki solujen rakentamisen tehtaaseen mahdollisuudeksi tehokkuuden lisäämiseen. Tutkimuksen

² Konepajan kehittämistoiminnasta vastasivat tutkijat Anu Järvensivu ja Tatu Piirainen.

alkuhetkellä ensimmäinen solu oli juuri aloittanut toimintansa. Solun ajateltiin helpottavan tuotannonohjausta, koska tuotannon johdon oli mahdollista ohjata solun puitteissa isompaa kokonaisuutta yhtenä yksikkönä. Vastaavasti solutuotanto kuitenkin myös vähensi työntekijöiden epävirallisten käytäntöjen tilaa ja kiristi työtahtia, sillä solussa yksi työntekijä käytti yhtä aikaa useita koneita. Aiemmin organisoinnin perustana oli ollut ajatus, jonka mukaan yksi työntekijä käytti yhtä konetta kerrallaan ja muunlaisista järjestelyistä (kuten kaksikonekäytöstä) työntekijät saivat lisäkorvauksia. Tuotannonohjauksen helpotukseksi ja toiminnan tehostamiseksi oli konepajaan tilattu uusi tuotannonohjausohjelma, joka otettiin käyttöön tutkimuksen käynnistysvaiheessa. Vastaavasti uudella palkkausjärjestelmällä pyrittiin lisäämään työntekijöiden motivaatiota solutuotantoon siirryttäessä, jotta uusista järjestelyistä saataisiin tehot irti.

Toiseksi myöhästymäongelmaan konepajassa liitetyt tulkinnat ja merkitykset toivat vahvasti esiin sen, miten erilaiset käsitykset työntekijöillä ja johdolla oli siitä, millainen toiminta oli oikein ja järkevää. Käsitysten välinen ristiriita kiteytyi tuotannonohjauksen ja työjonojen hallintakiistana. Työntekijöitä ohjasi konepajassa jaettu pääperiaate ”koneet käy ja tavaraa tulee” sekä tähän liittyen ajatus, jonka mukaan tehokkainta ja myöhästymää parhaiten vähentävää toimintaa olisi ”niputtaminen”. Niputtamisella tarkoitettiin samanlaisten ja samantyyppisten kappaleiden poimimista työjonosta yhdellä kertaa tehtäväksi. Tämä logiikka vähensi asetusaikoja ja toi sitä kautta tehokkuutta. Sen avulla saatiin yksittäiset koneet pidettyä optimaalisesti käynnissä. Niputtaminen oli työntekijöiden oma epävirallinen käytäntö, eräänlainen peli, joka asettui vastaan tuotannon johdon virallista prosessin hallintaa ja siihen liittyviä käytäntöjä.

Tatu-tutkija: ”Minkälainen sun mielestä on oltava se työjono, että se on sun mielestä hyvä?”

H4: ”En minä tiä. Ei kai se nyt oo kohin koskaan.”

Tatu-tutkija: ”Mistä sä nyt tietäisit, jos se olis kohillaan?”

H4: ”No, silleen, ettei ne nyt samalle, hommia ripotella niin kuin parin päivän välein. Samoja nimikkeitä. Saa täällä niputettua, niin tulee sitten taas jono lisää.” (myöhästymän käsittelytilaisuus, joulukuu 2008)

Konepajan johtajan ja tuotantopäällikön logiikka ja sen takana piilevä moraalikoodisto oli hieman toisenlainen. Ensinnäkin heitä ohjasi edellä mainitun työpaikalla jaetun toimintaperiaatteen lisäksi toinen periaate, jossa tavoiteltiin kaikkien koneiden optimaalista kuormitusta, mikä ohjasi toimintaan, jossa samojakin tuotteita saatettiin toisinaan tehdä lyhyinä sarjoina

useammalla koneella yhtä aikaa. Toiseksi johto työskenteli asiakasrajapinnassa, jossa asiakkaiden pyynnöt ja toiveet oli pakko pyrkiä huomioimaan mahdollisimman hyvin, mikä aiheutti nopeita muutoksia ja kiirehtimispyyntöjä työntekijöiden työjonoihin. Tästä aiheutui hämmennystä työntekijöille ja hankaluuksia esimerkiksi työntekijöiden niputtamispyrkimyksille. Johto pyrki muuttamaan myös työntekijöiden näkökulmaa entistä enemmän asiakkaan tarpeet huomioivaksi muun muassa ottamalla myöhästymäkäsittelyn käyttöön entisen jättämäkäsittelyn sijaan. Jättämä viittasi välittömään tilanteeseen tuotantoprosessissa, kun taas myöhästymä valaisi tilannetta asiakkaan kannalta.

Kun konepajan henkilöstön moraalikoodistojen ristiriitaan lisätään jo syväksi päässyt epäarvostuksen kierre (kierrettä on kuvattu kirjassa Järvensivu ym. 2009), erilaisten logiikoiden ohjaamien henkilöiden toimet olivat omiaan ärsyttämään vastapuolta ja sitä kautta lisäämään jälleen molemminpuolista epäarvostusta. Reaktiona tilanteeseen johto pyrki kiristämään työntekijöiden kontrollia, mikä oli omiaan kyseenalaistamaan työntekijöiden työn mielekkyyden siinä määrin, että jopa työntekijöiden suostumus oli vaarassa. Tämä konkretisoitui siinä, että hieman ennen kehittämistoimien aloittamista joitakin yrityksen avainhenkilöitä niin toimihenkilöistä kuin tuotannontyöntekijöistäkin irtisanoutui ja perusti oman yhteisen yrityksen.

11.2. Myöhästymäongelman yhteinen hahmotus

Kun olimme ehdottaneet myöhästymää kehittämisen kohteeksi, kaikki henkilöstöryhmät hyväksyivät ajatuksen nopeasti. Sen sijaan itse ongelman hahmottaminen ja perkaaminen oli työlästä.

Myöhästymän syitä ja ratkaisukeinoja päädyttiin käsittelemään ensin toimihenkilöiden kesken ja vasta sitten toimihenkilöiden ja työntekijöiden yhteisessä ryhmässä johtuen näiden ryhmien moraalikoodistojen vahvasta ristiriitaisuudesta. Lisäksi jo yksin toimihenkilöryhmästä löytyi hyvin runsaasti erilaisia käsityksiä asioista, käsitteitä, joiden merkitys oli epäselvä, ja käytäntöjä, joissa eri henkilöt toimivat täysin eri tavoin kuvitellen oman käytäntönsä ”viralliseksi” ja yhteisten kriteerien nojalla oikeaksi. Erityisesti toimihenkilöryhmään ja sen näkemyksiin toi varianssia konepajan työnjohtaja, joka oli kohonnut asemaansa koneistajasta ja jonka konepajan johtaja katsoi osoittavan liikaa ymmärrystä työntekijöiden näkökulmille. Johtajan mielestä työnjohtajan olisi pitänyt ymmärtää roolinsa yhtenä toimihenkilöistä. Työntekijät sen sijaan arvostivat työnjohtajan korkealle, koska hän jakoi pitkälti työntekijöiden ajatukset oikeista ja

järkevistä toimintatavoista. Voimakkaasti työntekijöiden ja toimihenkilöiden välillä kahtiajakautuneessa organisaatiossa moraalilyhteisöjen rajapinnalle asemoituneen työnjohtajan asemasta käytiin jatkuvaa väantöä ja hänen asemansa oli vaikea. (Ks. myös Järvensivu ym. 2009.) Myöhästymää käsiteltäessä työnjohtaja toi toimihenkilöiden välisiin palavereihin työntekijöiden näkökulmaa.

Seuraava keskustelusitaatti kuvaa toimihenkilöryhmässä esiintynyttä käsitysten moninaisuutta:

A: ”Voi olla, että me ei kehitetä siinä mitää. En mä tiedä, mutta se pitäis läpikäydä niinkun, et onks se asia oikein, ku se on ollu kaks vuotta silleensä ja päätetty ennen Poweredin käyttöönotto, mut että se vaikuttaa niinkun niin, se on jokaisessa toimituksessa. Se on jokaisessa myyntitilausrivissä mukana oleva asia, nii.”

Tatu-tutkija: ”Mites paljon noita siis on noita...”

A: ”Mä en muista niiden parametrien nimiä, mutta koskee siis näitä toimituspäivä, sisäinen toimituspäivä, tuotantotilauksen lopetus. Siitähän siinä on kyse.”

E: ”Eiks jokaisella vaiheistuksella o kans sen siirto...”

A: ”Puskuriaika.”

E: ”Ai niin, se on sen nimi nykyään.”

A: ”On, ja sitten se jatkuu niihin puskuriaikoihin vielä”.

...

A: ”Siis täähän on tällänen kohta, minkä tuotantopäällikön piti miettiä niitä, mut ku mää nyt jäin tähän. Tällänen pieni pätkä, nin tota mitenäs sitä nyt lähtis liikkeelle, et onko se esimerkiks ok, että se perjantaina on se toimituspäivä ja sisäinen toimituspäivä on keskiviikko? Saavutetaaks me jotain hyötyä, kun tähän on vaikee niinkun keksiä, et se ois kauheesti pielessä. Mitenkä se muuttuu, jos se muutetaan? Pidetään tässä mallissa se perjantaina on se toimituspäivä elikkä asiakkaalle vahvistetaan, ni jos me sisäinen toimituspäivä siirretään torstaiks, ni mitä siitä aiheutuu. Sitte spekuloidaan sillä, et se siirretään tiistaiks, ni mitä onk tää keskiviikko, ku siinä on niinku päivistä kyse, ei voida puhua tunneista, se on vuorokausi, yks vuorokausi, kaks vuorokautta, kolme vuorokautta ...”

C: ”Nii, mitä sil on haettu? Mistä se on lähteny? Mikä siinä on ollu tavoitteena, sillon, ku se on...? Onks se oikein?”

A: ”Nii, ja onko se yhä edelleen oikein?”

E: ”No, se et se keritään pakata ja siirtää varastoon ja pakata ja lähettää. Sehän siinä on. Sillon laskettiin, et siinä on. Et sit se on asiakkaalla sillon. Et siinä on se yks päivä väliä. Sehän voi valmistua vaikka illalla. Seuraava päivä on sitten pakkausta ja muuta, ni sehän pitäisi lähtee jo. Sit jos se menee johonkin kauemmaks, ni se ei ole perjantaina asiakkaalla. Se pitäis torstaina lähtee, elikä sillon ei jää kuitenkaan kun valmistumisesta yks päivä.”

C: ”Nii, onks meillä sit se toimituspäivä perjantai, ni mitä se, eihän se. Meidän pitää aina puhua toimituspäivästä, ei siitä asiakkaalla oloapäivästä, meidän pitää aina puhua toimituspäivästä eikä ottaa huomioon, et onks se asiakkaalla yhen päivän tai kahen tai kolmen päivän päästä.”

E: ”Ootas nyt. Siis jos asiakkaalle vahvistetaan perjantaina.”

C: ”Toimituspäivä vai asiakkaalla perilläolopäivä.”

E: ”Niin, sillon meillä se valmistuu.”

E: ”Niin, ni se on keskiviikkona meillä pitäis olla valmis.”

C: ”Niin, niin, mut tuotantotilaus vielä on tässä tuotantotilauksen päättymispäivä on maanantai.”

E: ”Mut miten ne asiakkaat nyt sen ajattelee, jos meillä se on toimituspäivä, jos me vahvistetaan se niille, ni se tarkoittaa sitä, et se on niillä sillon. Jos me vahvistetaan niille se perjantai.”

C: ”Ei, meil on tästäkin...”

E: ”Niin, on vähän niinkun eri käsitys.” (toimihenkilöpalaveri, marraskuu 2008)

Siteeratassa keskustelussa toimihenkilöt myöhästymäongelman pohtimisen ohella loivat yhteistä ymmärrystä yrityksessä käytetyistä käsitteistä ja niiden merkityksistä sekä olemassa olevista toimintatavoista ja käytännöistä. Samalla he arvioivat, olivatko käytännöt järkeviä ja oikeita. Myöhästymään vaikuttavia tekijöitä löydettiin keskusteluissa erittäin paljon aina yllättävistä poissaoloista tuotannonohjauksen rajoittuneisuuteen.

Vaikka jo toimihenkilöiden keskuudessa oli erilaisia käsityksiä toimintatavoista, erityisen paljon erilaisia käsityksiä löytyi, kun mukaan otettiin työntekijäryhmät. Erot tulivat hyvin näkyviin toimihenkilöiden ja työntekijöiden ensimmäisessä yhteisessä myöhästymäongelman käsittelytilaisuudessa. Tilaisuudessa toimihenkilöt esittivät keskustelun pohjaksi omia yhdessä muodostamiaan näkemyksiä siitä, mitkä tekijät myöhästymään vaikuttivat ja millaisia vaikutusmahdollisuuksia asioihin heidän näkökulmastaan oli. Työntekijät ottivat ehdotuksiin kantaa ja esittivät omia ideoitaan. Erilaisten näkemysten olemassa olon ohella toinen keskeinen

havainto tilaisuuksista oli, että olemassa olevien käytäntöjen esiin kaivaminen oli hyvin työlästä. Kokonaiskuvaa ei ollut kenelläkään yksittäisellä henkilöllä, joten kuvan koostamiseen tarvittiin iso joukko ihmisiä. Tätä tilannetta kuvastaa edellä esitetty sitaattikin.

11.3. Vanhojen käytäntöjen arviointia ja vahvistamista

Kiinnostavaa myöhästymäongelman yhteisissä käsittelytilaisuuksissa oli taipumus lopulta päätyä hyväksymään olemassa olevat menettelytavat. Kuten edellä todettiin, olemassa olevien käytäntöjen esiin kaivaminen oli työlästä ja vaati paikalle runsaasti eri henkilöstöryhmien edustajia. Kun toimintatavoista viimein oli saatu aikaan yhteinen ymmärrys, henkilöstö alkoi miettiä käytäntöjen järkevyyttä. Pohdinta oli paikoin hyvinkin systemaattista ja laajaa, mutta siitä huolimatta (tai juuri sen vuoksi) varsin usein esiin kaivetut epäviralliset käytännöt todettiin lopulta ”järkeviksi ja oikeiksi”.

Olemassa olevien käytäntöjen vahvistamista tapahtui paljon sekä toimihenkilöiden keskinäisissä että toimihenkilöiden ja työntekijöiden yhteisissä palavereissa. Seuraava sitaatti on toimihenkilöryhmän tilaisuudesta.

A: ”Mitäs iloa siitä on, et myö laitettas tätä (AJ: sisäistä toimituspäivää) tänne? Saadaaks me sillä toimitusvarmuutta merkittävästi parannettua? Mitä tapahtuu?”

C: ”No, kenties saatais, mutta se pitäis sillon olla ehdottomasti nämä päivämäärät semmosia, jotka pidetään. Ne on valmiiksi varmaan, ettei me ruveta sitte taas miettiin, et ei ku tällähän onki päivän, kaks, kolme. Täs onki pelivaraa enemmän.”

A: ”Kannattaako tonne luoda sellasia päiviä, joilla on pelivaraa?”

C: ”Ei, ei kannata lähtee yhtää pelaamaa.”

E: ”Nii, ja sit kaikki tietää sen pelivaran, ni...”

Tatu-tutkija: ”Kaikki käyttää sen.”

E: ”Ni, käytetään se.”

(Naurua)

A: ”Ni, se käytetään se päivä sielt kyl hyvin äkkiä hyödyks.”

E: ”Se on vähän ny sama, ku tää sisäinen päivä, et ku ne tietää sen, et ai tos on vielä pari päivää aikaa, jos meneekin jotai.”

A: ”Nii.”

C: ”Siinähan se onki, et se on meidän kurinalaisuutta, et meidän ei pidä noudattaa kun näitä päiviä. Ne paukkuu siellä.”

D: ”No, kyllähän niitä jos siellä on kaks työtä on kirjattu, toinen menee sinne kauas ja toinen tänne samalle paikkakunnalle, ni kyllähän tietään, että se otetaan se pitkämatkainen ekana.”

E: ”Niin, kyllä siinä taas kyllä jää kyllä, nii.”

D: ”Pitäähän sen ny kattoo se.”

D: ”Järkehän siinä pitää käyttää.”

E: ”Ku tietää sen, ni silloin.”

D: ”Järjen käyttö on sallittua.”

E: ”Niin, parempihan se niin on ajatella, niin silloin molemmat kerkiää. Ihan oikein.”

E: ”Mut jos on niin viivalla, et jompi kumpi täytyy myöhästyä? Taikka ei tuu tohon aikaan?”

F: ”Näinhän se on. Kaikki on siihen myöhästymään ja tälläseen sidoksissa.”

E: ”Nii, silloin pitää niinkun ajatella tosiaan tuokin asia, että mihkä se on menossa ja.”

A: ”No joo, mut onks täst ny loppukaneetti, niinku tätä ei tarv- että tää on niinku?”

(Voimakkaita kielteisiä kommentteja)

A: ”Ei sitä oo niinku järkee muuttaa tänne ja tännekään sitä ei voida muuttaa?”

(Kielteisiä kommentteja)

A: ”Eli tää sisäisen toimituspäivän ja toimituspäivän kahden päivän ero on niinku ok.”

E: ”Et täytyy siin olla se aika, että ne kerkiää pakata.”

(...)

A: ”... Tää marginaali jälleen kaksi päivää niinkun on järkevän olonen.”

(toimihenkilöpalaveri, marraskuu 2008)

Yllä osin siteeratussa keskustelussa käytiin toimihenkilöiden kesken läpi eri vaihtoehtoja rytmittää sisäinen ja ulkoinen toimituspäivä ja todettiin pitkien polkujen ja pohdintojen jälkeen olemassa oleva käytäntö järkeväksi. Vaikka käytäntöä ei pitkiin aikoihin ollut pohdittu eivätkä sen perustelut olleet enää organisaation yksittäisillä jäsenillä tiedossa, käytäntö ei ollut syntynyt eikä selvinnyt hengissä sattumalta, vaan koska se oli toimiva. Keskustelun kuluessa toimihenkilöt joutuivat pohtimaan myös sitä, millaisia työntekijöiden epävirallisia käytäntöjä

mitkään heidän tekemänsä linjaukset aiheuttaisivat. Esimerkiksi ennakoitavissa oli, että yleisesti tiedossa oleva ajallinen pelivara ei toimisi todellisena pelivarana, vaan se ”syötäisiin pois”, eli työntekijät kehittäisivät uusia epävirallisia käytäntöjään, joita pitäisivät järkevinä. Työntekijöiden järjen käytön varaan oli laskettava eikä ”huijaaminen” kannattaisi.

11.4. Kompromisseja ja pelivaraa järjen käytölle

Kuten jo edelläkin tuli esiin, yhteisissä palavereissa päädyttiin hyvin usein hyväksymään toimintamalli, joka sisälsi pelivaraa henkilöstön järjen käytön tilan mielessä. Näitä järjen käytön tiloja voidaan pitää mahdollisuuksina epävirallisten käytäntöjen käytölle ja synnylle, vähintäänkin pienille innovaatioille. Oli mahdotonta suunnitella työn organisointitapa ja siihen liittyvät pelisäännöt niin aukottomiksi, että jokainen yksittäistapaus, kuten jokainen asiakas, jokainen tuote tai jokainen ajankohta, olisi voitu määritellä toimintaohjeessa etukäteen. Tiukasti määritelty ja pelivaraton käytäntö olisi osoittautunut ”järjettömäksi” ennemmin tai myöhemmin.

Jonkinlaisia pelisääntöjä ja vähintään osittain uusia käytäntöjä kuitenkin neuvoteltiin. Niitä luonnehti järjen käytölle tarkoitettujen pelivarojen ohella kompromissimaisuus, kuten esimerkiksi niputtamista koskevaa pelisääntöä, jota hiottiin pitkässä keskustelussa työntekijöiden ja toimihenkilöiden kesken. Kohdistamme seuraavaksi analyysin tähän tuotantoprosessin hallintakiistan keskiössä olleeseen työntekijöiden epäviralliseen käytäntöön. Työjonoista, tehtävien järjestyksestä ja niputtamisesta käyty keskustelu voidaan ajatella keskusteluksi, jossa rakennettiin työntekijöiden ja toimihenkilöiden välille yhteistä käsitystä siitä, millaiset organisatoriset käytännöt olivat oikeita ja järkeviä ja millaisten pelisääntöjen varassa työssä pärjäämiskokemuksia voisi saada. Samalla keskusteltiin myös siitä, millaista toimintaa tavoiteltiin ja mitkä käytännöt voitiin virallistaa.

Tatu-tutkija: ”... Täs oli ensimmäisenä tää töiden niputtamista koskeva pelisääntö.”

(...)

Tuotantopäällikkö: ”Niin, mutta niitä tehdään niitä pelisääntöjä sillä tavalla, että se on se tietty tuntimäärä esimerkiksi täällä, että jos jättämä on yli 50 tuntii, niin sillon saa kuluvaan viikon töitä siirtää. Sen takiahan nää tehdään nyt nää säännöt,

että siellä saatettiin siirtää kato monen viikon päästä niinkun juttu siihen, vaikka jättämää oli. Nii ei sekään oo kyllä reilua.”

Otteessa tuotantopäällikkö perustelee tarvetta rajoittaa aikaväliä, jolla työntekijät voivat niputtaa samantyyppisiä töitä, eli tarvetta määritellä pelivaralle raja. ”Reiluuden” raja muodostuu myöhästymässä olevien muiden töiden kautta. Työntekijöidenkin on huomioitava niputtamisen vaikutukset muiden tuotteiden myöhästymiselle. Aiemmin työntekijöillä ei ollut tällaisten päätelmien tekemiseen tarvittavaa informaatiota saatavilla eivätkä he voineet näin ollen käyttää tässä kohtaa järkeään. Reaktiona työntekijöiden ”järjettömään” toimintaan tuotantopäälliköllä oli tapana ottaa työntekijöiden näkymästä pois jonkin ajan kuluttua työjonossa kertaantuvia tuotteita niputtamisen ehkäisemiseksi. Tämä taas on näkynyt työntekijöiden suuntaan järjettömänä samantyyppisten töiden ilmaantumisina lyhyellä aikavälillä työjonoon, mistä on seurannut turhilta tuntuvia uusia asetusten tekemisiä; tuottamatonta työtä. Keskustelu jatkuu:

H (=työntekijä) 1: ”Eiku siel on just näitä tulee vastaan, et joku kuukauden päästä tulevaisuudessa.”

H5: ”Riippuu tietysti sekin vähän, että onko se tää, siinä yks kappale siinä muutamman viikon päästä vai onko niitä 20 kappaletta? Et se ei oo...”

Suunnittelija: ”Joo, sekin.”

H4: ”Eihän siinä ny 20 minuutissa voi tehdä yhtä reilu tuntii sitte.”

H5: ”Niin, mutta se, että kyllähän järkee kannattaa siinäkin käyttää, että montaako...”

H4: ”Niin, molemmin puolin, molemmin puolin.”

Suunnittelija: ”Joku raja aina vetää.”

Tuotantopäällikkö: ”On, on. Joku rajahan se on vedettävä, koska sittenhän niitä vois ajatella, että otetaan kolmen kuukaudenki päästä sitte, jos meillä on siellä, ni otetaan kaikki siihen.”

Suunnittelija: ”Niitä voi nimittäin tulla niitä tilaisuuksia siellä matkan varrella kummiski, taikka jotaki.”

H5: ”Kyllähän se, että totta kai niitä tulee.”

Suunnittelija: ”Ja se on vähän semmonen, jotta toisaalta hyvä, kun ne säännöt, kun ne on siinä. Johonkin joutuu rajan aina vetää.”

Tuotantopäällikkö: ”Niinku se rajan vetäminen on tavallaan sitä, että eihän se nyt tarkota, et se on just jämpä 49,9 tuntia, enpäs otakaan tosta, vaan totta kai pitää...”

Suunnittelija: ”Siinäkin voi pikkasen niinkun ...”

Tuotantopäällikkö: ”... ajatusta käyttää.”

Suunnittelija: ”Niin, sumplii sitä.”

H4: ”Vaikka 50,1.”

(Naurua, vitsailua aiheesta)

Rajan vetäminen virallisen, yhdessä sovitun ja järjenkäytön välille on hankalaa. Yhteinen sopimus määrittelee tason, jolla liikutaan. Sopimukseen voidaan myöhemmin eri tilanteissa vedota. Keskeistä on sopiminen niin, että eri näkemykset tulee huomioitua, jolloin raja osuu mahdollisimman järkevälle tasolle kaikkien näkökulmasta. Keskustelu jatkuu:

Tuotantopäällikkö: ”Nää on niitä, että ei ne, ei ne, mut että jonkunlaiset, että sitenhän se on just sitä, että ei oo mitään sovittua, niin sit voidaan mennä ihan niinkun, nähdä asiaa eritavoin. Minä näen ja työnjohtaja näkee ja toimitusjohtaja näkee viä kolmantena vielä erilailla, niin sitten me ollaan niinku. Kun me ollaan sovittu näin, ni sit voidaan vähän vedota, et no, täähän oli yhteisesti.”

(Päällekkäistä puhetta aiheesta, vitsailua, naurua)

Tuotantopäällikkö: ”Tässähän se on, että yritäpä kaikki nää näkemykset saada yhteiseks, kun se on varmaan helpompi todeta, että...”

Suunnittelija: ”Yritäpä olla siinä sitten kaikkien mieliks.”

(Vitsailua aiheesta, naurua)

Tatu-tutkija: ”Mutta tässäkin on varmaan hyvä kummiski, että tässäkin nää koneistajien sanotaan ainakin enemmistön näkemykset tulee nyt tähän huomioiduks, ettei varmaan varmaan aina yksittäistä kaikkea. Jos enemmistö on samaa mieltä, niin silloin se varmaan on, kannattais huomioida jollain lailla.”

Tuotantopäällikkö: ”Nii, ei oo näppyjä nyt sitte, kun ajatellaan, että voidaan niitä tämän viikon töitä käydä ja sitten jättämä on tarpeeks pieni ens viikolta, niin napataan sinne ja myöskin voidaan kattoo niitä yksittäisiä vielä kauempaa, niin kyl siinä niinku semmone järkevä sääntö tavallansa tai toimintatapa olis ja sitä haetaan sitte.”

Kun kaikkia on pyritty kuulemaan ja eri näkökulmat soviteltu yhteen, on todennäköistä, että ristiriitatilanteet ja turhautumiset vähenevät. Keskustelu jatkuu:

H4: ”Eihän sitä taas sitte voi silleenkään, jos mennään aina ihan tommosen säännön mukaan. Joku tuote pitäis lähteä maailmalle vaikka nyt 24.12., ni sitte tää on vaan päätetty, että ei kyllä se keritään tekeen vasta tammikuun 5. päivä.”

(Naurua)

Usea: ”Ei.”

Suunnittelija: ”Ei, kyllähän kaikki tää sovitaan. Yksittäistapauksia nää justiin, et-tä mitä sitten.”

Tuotantopäällikkö: ”Tää on just se. Sit on se keskustelu justinsa vielä, että ei mennä tän mukaan vain voidaan tehdä, voidaan tehdä. Kaikki tietää jo, ettei tuu siitä taas epätietosuutta, että mitäs täs on nyt haettu: menty tekemään tämmöstä, et kukaan ei tiedä, et mikäs täl o. Ja taas nousee näppy jollekki. Useimmitenhan ne on ihan perusteltuja on, mut joskus on näitä ollu semmosia ihme räikeitä juttuja, että muutaman kuukauden päästä, puolentoista kuukauden päästä otetaan jotaki. Ei oo mitään.”

(...)

H2: ”Ehkä siinä tulee se varmaan, tulee se luottamus, että tota mitä on järkevä tehdä sieltä etukäteen ja mitä ei oo järkevää tehdä. Kai se nyt jokaiselle varmaan sen sanoo, et jos siellä on tosiaan yks samanlainen, vaikka se ois kolmen viikon päässä, niin sillen kannattais tehdä, jos siinä menee viis minuuttia, jos sä oot niinkun...”

(Hyväksyviä kommentteja)

H2: ”Sitte jos siellä onki 70 niitä, ni sanoohan järkikin, että ehkä mä en rupee tekeen. Siinä menee päivä, pari...”

H2: ”Se riippuu, minkälaisia ne on. Siinä täytyy suhteuttaa, että saa mielekkyyttä siihen työhön, että tuntee itekin, että siin on jotain järkee. Työkalun vaihtaa. Kun siitä (AJ: työkalun vaihtamisesta) nyt ei kukaan maksa kuitenkaan, ainakaan talo.”

Lopulta yhteistä sopimista keskeisemmäksi nostetaan luottamus muiden järjen käyttöön. Kun asioista vallitsee yhteinen ymmärrys, jokainen voi olettaa toisista järkevältä tuntuvan ratkaisun olevan viisas myös omasta mielestä. Työntekijä voi rauhassa suhteuttaa asioita toisiinsa ja toiset uskovat hänen valitsevan myös ”talon” näkökulmasta parhaan toimintatavan. Kun työntekijä voi valita järkevältä tuntuvan tavan toimia, työhön tulee mielekkyyttäkin. Lopuksi keskustelijat palaavat vielä niputtamista koskevan pelisäännön taustasyihin, eräänlaisiin peleihin, joista on yhteisen ymmärryksen synnyttyä mahdollista puhua avoimesti:

Tatu-tutkija: ”Miks tää pelisääntö tehtii? Mikäs tässä nyt oli taustalla? Tuu suunnittelija kertoon.”

Suunnittelija: ”Siinähan aateltiin että tota joka päivä ei liiku se työjono, eläs hirveesti, jotta kerkeis ees jotaki tekemään se, mitä. Semmonen lähinnä se tarkoitus siinä, jotta se olis jonkun verran niinkun vakio, paikallaan.”

Tuotantopäällikkö: ”Nii, ettei se, just se työ...”

Suunnittelija: ”Ja sitten nää aikamäärät on sitten tosiaan jonkunlainen raja siihen, kun on sattunu monia tapauksia tosiaan ... siirrettiin ja sitte minä räpäytin sen pois, ku oli sovittu aikasemmin joku muut aikataulu, niin minä elin sen mukaan. Mä otin kylmästi pois. Sitten tuota jonkinlaiset rajat.”

Tuotantopäällikkö: ”Niin, ne on just niitä, että mitä aikasemmin ollu, että siirretty saman päivän aikana monta kertaa ja...”

Toinen suunnittelija: ”... monen viikon päästä sinne ja ku aikasemmin oli sovittu jotain muuta, ni mä oon ottanu sen pois kylmästi.”

H2: ”Eli säätämistä vähemmän?”

Toinen suunnittelija: ”Niin, säätämistä vähemmän ja turhaa puljaamista.”

Suunnittelija: ”Kuin teillä myös meillä.”

Tatu-tutkija: ”No, ei mitään muuta kommenttia tuu tähän mieleen tähän töiden siirtohommaan, mitä tässä ois hyvä teidän mielestä ottaa huomioon?”

Tuotantopäällikkö: ”Nähtävästi nii, että konekohtasesti se on erilainen. Otettava huomioon se koneen, mitä se onki, katottava sitte, eikä mitään kaikilla samanlainen pidetään. Ni se on niinku katottava, ihan selvästi.”

(myöhästymän käsittelytilaisuus, joulukuu 2008)

Toimihenkilöiden ja työntekijöiden välisessä yhteispalaverissa sovittiin, että niputtamista sai tehdä, kunhan sen teki ”järkevästi”. Pohjaksi pelivaralle todettiin tarvittavan molemminpuolista luottamusta siihen, että eri osapuolilla oli yhteiseen tietoon ja näkemykseen perustuva pyrkimys toimia oikein ja järkevästi, yhteinen moraalinen. Toimihenkilöille jäi toki edelleen kontrollivara, eräänlainen oma pelivaransa, siinä mielessä, että he saattoivat määritellä, minkä verran työjonoa laittoivat kerralla työntekijöille näkyviin, mutta palaveri oli valanut heihin uskoa aiempaa pidemmän työjonon näyttämiseksi.

Yhteenvetona voidaan todeta, että keskusteluissa, joissa konepajan henkilöstö oli sopimassa töiden organisoinnista, päädyttiin jättämään huomattava osa käytännöistä ennalleen, epävirallisen luonteisiksi ja pelivaraa sisältäviksi. Toisaalta yhdessä mietittiin uusia väljiä pelisääntö-

jä, jotka olivat kompromisseja eri käytäntöjen ja näkökulmien välillä. Käytännöiksi hyväksyttiin ne, jotka todettiin yhdessä muodostetun tiedon valossa järkeviksi ja oikeiksi. Sen sijaan, että palavereissa olisi tuotettu ensisijaisesti uusia, entistä ehompia käytäntöjä tai lanseerattu muualla sovellettavia malleja, niissä rakennettiin konkreettisen ongelmanratkaisun kautta yhteistä ymmärrystä järkevästä ja oikeasta toimintatavasta ja päädyttiin usein hyväksymään jokin jo olemassa oleva käytäntö, kenties pienin muutoksin. Ennen muuta keskustelut saivat osallistujat ymmärtämään toisiaan ja toistensa toimintaa lisäten tätä kautta tulkintoja, joiden mukaan toiset pyrkivät toimimaan käytettävissä olevan tiedon pohjalta oikein ja järkevästi ja sitä kautta ansaitsivat arvostuksen ja kunnioituksen sekä pelivaran järkensä käyttämiselle. Kyse oli työpaikan moraalisen sopimuksen työstämisestä ja epäarvostuksen kierteen katkaisemisesta. Tällaisena läpikäyty keskusteluprosessi oli omiaan tuottamaan työhön tolkkullisuutta ja työn tekemiseen mielekkyyttä.

11.5. Kehittämismenetelmänä Työyhteisö PBL

Toimintamalli, jota konepajassa käytettiin epäarvostuksen kierteen katkaisemiseksi, oli yhtä aikaa haasteellinen ja varsin yksinkertainen. Yksinkertaistaen voidaan todeta, että konepajan henkilöstölle järjestettiin tila tai foorumi, johon eri osapuolet koottiin yhteen keskustelemaan ja sopimaan asioista. Tätä voidaan kutsua rakentavien organisaatiopoliittisten käytäntöjen luomiseksi. Toisaalta tuohon foorumiin asti pääseminen edellytti useita keskustelutilaisuuksia eri tahojen kanssa ja ensimmäisestä konepajan kontaktoinnista kehittämistoimien aloitukseen kului aikaa yli vuosi.

Keskeisiä vaiheita prosessissa olivat eri henkilöstöryhmien kanssa käydyt keskustelut, joissa käsiteltiin avoimesti konepajassa vallitsevaa tilannetta ja luotiin maaperää ja tilausta yhteisille keskustelufoorumeille. Näiden alkuvaiheen keskustelujen pohjalta määrittelimme konkreettisen kehittämiskohteen, jonka puitteissa oli mahdollista käydä keskusteluja ja luoda jaettava ymmärrystä siitä, millainen toiminta oli oikein ja järkevää. Yhteisen käsityksen muodostamisen ja pelisäännöistä sopimisen myötä ”mielettömyyden” kokemuksia työntekijöille tuottavat tilanteet vähenivät konepajassa.

Prosessissa noudatettiin Työyhteisö PBL -menetelmän peruseriaatteita (vrt. Järvensivu 2007, 122). Kehittämisprosessi etenee menetelmän mukaan 8-vaiheisen syklin kautta:

1. Kehittämisen yleisistä pelisäännöistä sopiminen
2. Kehittämistarpeiden kartoitus ja tietojen kerääminen työpaikasta
3. Kootun aineiston jäsentäminen
 - organisaatioanalyysi
4. Kehittämistä kaipaavat osa-alueet selvillä
5. Tarkentunut kehittämissuunnitelma
6. Kehittämistoimet
 - toteutus esim. PBL-kehinä (ongelmaskenaario, aivoriihi, jäsentäminen, ongelma-alueet, oppimistarpeet, tietojen kokoaminen, uudelleen käsitteellistäminen, selventäminen ja vertailu)
7. Uudelleen käsitteellistäminen
 - toteutettujen toimien analysointi
 - uusi analyysi
8. Selventäminen
 - vertailu alkutilanteeseen ja uusi kehittämissuunnitelma

Työyhteisö PBL -prosessi konkretisoitui konepajassa seuraavalla tavalla:

1. Kehittämistoiminnan tausta-ajatuksista ja yleisistä pelisäännöistä sopiminen sekä johdon että työntekijöiden kanssa (tällaisia olivat esim. demokraattiseen ja organisaatiokansalaisuuteen perustuvan toiminnan tavoitteena pitäminen sekä rakentavan organisaatiopolitiikan vahvistamiseen pyrkiminen)
2. Moraalisen sopimuksen tilaa ja kehittämistarpeita koskeva tietojen kerääminen (haastatteluja, kysely, keskustelutilaisuuksia)
3. Tilanneanalyysi, jonka pohjalta tutkijat esittivät suosituksia ja ideoita johdolle kehittämistoimien etenemisestä
4. Kehittämisen tarkentuneista tavoitteista sopiminen yhdessä johdon ja työntekijöiden edustajien kanssa
 - a. Ylätason tavoitteeksi muotoutui moraalisen sopimuksen tasapainottaminen ja eri henkilöstöryhmien välisen epäarvostuksen kierteen katkaiseminen
5. Kehittämistoimien etenemisestä ja järjestyksestä sopiminen yhdessä eri tahojen kanssa
 - a. Ensimmäiseksi käsittelyyn päätettiin ottaa myöhästymäongelma, jonka kautta oli mahdollista tarttua eri henkilöstöryhmien toisistaan poikkeaviin ajatuksiin siitä, milloin työ on tehty hyvin; oikein ja järkevästi
6. Myöhästymäongelman käsittely
 - a. Ensimmäiset myöhästymäongelman käsittelytilaisuudet toimihenkilöryhmässä
 - b. Toimihenkilöiden ja työntekijöiden yhteiset ongelmankäsittelytilaisuudet

Tämän tutkimuksen kirjoitushetkellä kehittämissuunnitelma konepajassa oli vielä kesken ja jatkui myöhästymäongelmaa kehittämissuunnitelmassa seuraavien kohteiden ruotimisella. Tavoit-

teena oli toiminnan arvioiminen ja lähtötilanteeseen vertaaminen vuonna 2010. Toiveena oli, että hankkeen loputtua konepajasta löytyisivät rakentavat organisaatiopoliittiset käytännöt osana työpaikan toimintatapaa. Toimintaa seurasi, arvioi ja ohjasi eri henkilöstöryhmistä muodostettu kehittämishankkeen ohjausryhmä.

12. Johtopäätökset

Tutkimuksemme organisatorisista innovaatioista ja työn mielekkyydestä kohdistui suomalaisessa työelämässä ainakin vielä vuoden 2009 alussa tyypillisiin yrityksiin: suurimmille toimialoille ja kokoluokkaan, johon huomattava osa yrityksistämme kuuluu. Näin ollen tulosten voidaan olettaa kertovat jotain yleisesti ottaen suomalaisten yritysten organisatorisista käytännöistä. Keskeisin varaus on tehtävä siinä, että tutkimus rajattiin koskemaan teollisuutta. Havaintojen testaaminen ja tarkentaminen erilaisilla toimialoilla ja erilaisilla työpaikoilla olisi luonteva jatkotutkimuksen aihe.

Organisatoristen innovaatioiden luonne ja käyttöönoton syyt

Sekä tutkimusaineistomme kvantitatiivisen että kvalitatiivisen aineiston perusteella organisatorisista käytännöistä piirtyy kuva, jossa käytännöt näkyvät epävirallisina, epämääräisinä, osittaisina, vain harvoissa kohden sovellettuina ja työpaikan sisällä kiisteltynä. Tutkimuksemme perusteella organisatoriset muutokset hahmottuvat hankalasti hallittaviksi kaoottisiksi, ristiriitaisiksi, vähittäisiksi ja odottamattomia yllätyksiä sisältäviksi prosesseiksi (Kanter 1992, 369–370; Koski, Räsänen & Schienstock 1997, 126–128). Vaikuttaa siltä, että työn organisointi on huomattavasti vaikeaselkoisempi alue kuin minä sitä usein näkee käsiteltävän. Käsittelyn ”keveys” tulee ymmärrettäväksi esimerkiksi sitä kautta, että mahdollisuudet saada tietoa yrityksen organisatorisista käytännöistä pelkästään laajalevikkisin yrityskyselyin tai johdon haastatteluin ovat kovin rajalliset. Voidaan hyvällä syyllä kysyä, mitä yrityksessä tapahtuvasta työn organisoinnista oikeastaan kertoo esimerkiksi sen johtajan toteamus tiimityön käytöstä, tai kuinka monia vielä kaikenlisäksi jatkuvassa pienessä muutoksessa olevista organisatorisista käytännöistä voidaan edes luonnehtia innovaatioiksi, jos innovaatio rajataan käsittämään ”käyttöön otetut” käytännöt. Tutkimuksemme puhuu erityisesti syvien tapaustutkimusten lisäämisen puolesta.

Olipa innovaation määrittelemisen ja rajaamisen miten hankalaa tahansa, yrityksissä on pyrkimyksiä käytäntöjen uudistamiseen ja myös muualla kehitettyjen käytäntöjen soveltamiseen. Toimme kirjan alkuosassa esiin, että työn uudet organisointimuodot esitetään ja ne on mahdollista esittää ratkaisuina sekä tayloristis-fordistisen tuotantomallin kriisiytymiseen (kyvyttömyyteen tuottaa enää enempää voittoa yrityksille) että työntekijöiden työelämän laadun heikkenemiseen. Tekemämme tutkimuksen perusteella vaikuttaa siltä, että ainakin tapaustutkimusyriksissämme tutkimushetkellä meneillään olleet prosessit olivat lähteneet liikkeelle nimenomaan tarpeesta tuottavuuden lisäämiseen, asiakkaan parempaan palveluun ja työn tehostamiseen. Työelämän laadun paraneminen tuotiin esiin perusteluna lähinnä siinä vaiheessa, kun johto yritti houkutella työntekijät mukaan uudistuksiin. Kallistumme näin ollen samalle kannalle kuin Raija Julkunen (2008). Lisäksi aineistomme pohjalta on todettava, että on erittäin kyseenalaista esittää uudet organisointitavat varauksettomasti työntekijöille edullisina.

Organisatorisen innovaation käsitteeseen olisikin tutkimuksemme perusteella johdonmukaista liittää laajennus. Jos innovaatio on ollut tapana määritellä ”paremmuuden” kautta, eli jonkinlaisena parempana käytäntönä, työntekijänäkökulmasta nousee keskeiseksi painottaa innovaation mielekkyyttä. Organisatorista käytäntöä voidaan hyvällä syyllä pitää innovaationa vasta, kun se toimii mielekkääksi koettuna osana työpaikan toimintatavassa.

Organisatoristen innovaatioiden systeemisyy

Kirjan alussa teoriakehikoksi esittämässämme korkeatuottoisia työorganisaatioita ja kevyttuotantoa tarkastelevissa analyysissä keskeisenä tarkastelun kohteena on erilaisten käytäntöjen muodostama kokonaisuus. Käytännöt nähdään näissä keskusteluissa systeemisiksi ja komplementaarisiksi. Yhden käytännön käyttöönotto on omiaan lisäämään painetta sitä tukevien tai muulla tavalla siihen liittyvien käytäntöjen käyttöönottamiseen. Vasta käytäntöjen yhdistyminen tietyllä tavalla voi realisoida täysimääräisesti käytäntöjen suorituskykyä lisäävän vaikutuksen.

Tekemiemme tapaustutkimusten kautta käytäntöjen systeemisyyden ajatus saa vahvaa tukea. Systeemisyydellä viittaamme siihen, että työpaikalla on tietty omaleimainen toimintatapansa, jonka osat ovat keskinäisriippuvaisessa suhteessa toisiinsa nähden. Näyttää siltä, että jotkut käytännöt sopivat yhteen ja toiset eivät ja tässä yhteydessä ratkaisevaa on yrityksen toimintatavan kokonaisuus, joka määrittelee yksittäisen käytännön sopivuuden. Yrityksen toimintatapa taas muodostuu suuresta joukosta virallisia ja epävirallisia käytäntöjä, joista osa on tekni-

siä, osa organisatorisia ja osa sosiaalis-poliittisia. Sosiaalis-poliittisessa alueessa erityisen heikosti tutkimuksissa ja konsultointioppaissa on huomioitu niin sanottujen työpaikan pelien alue. Pelit ovat kuitenkin erittäin keskeisessä roolissa työntekijöiden pärjäämiskokemusten muodostumisessa ja tätä kautta ne ovat työn teon mielekkyyden vuoksi tärkeitä. Yrityksen systeemisen kokonaisuuden olennaisena osana ja käyttövoimana ne ovat tärkeitä myös organisatoristen käytäntöjen tutkimusten ja sovellusten kannalta. Yrityksen toimintatavan osiksi on laskettava myös sen asemoituminen laajemmissa verkostoissa, mikä pakottaa ulottamaan analyysin työpaikan rajojen ulkopuolelle.

Systeemisyyteen olennaisesti liittyvä argumentti ”käytäntökimpuista” (bundles) näyttäisi niin ikään pitävän paikkansa, ainakin tiettyjen käytäntöjen kohdalla. Kyselyn avulla saatiin viitteitä erilaisista toisiinsa liittyvistä käytännöistä ja tapaustutkimukset viittaavat samaan suuntaan. Muovitehtaassa tiimityöhön siirtyminen heijastui välittömästi tarpeena muuttaa työntekijöiden ja toimihenkilöiden välisiä asemointeja ja rooleja ja tuotannon ja muiden funktioiden välisiä suhteita. Lisäksi se synnytti yllykkeen palkkausjärjestelmän muuttamiseksi tiimityötä tukevaksi. Ikkunatehtaassa nähtiin niin ikään, miten monitaitoisuuden tavoite kohtasi sitä tukemattomien vanhojen toimintamallien pysyvyyden muodostamia esteitä. Kumitehtaan TPM oli jo alunperin monien käytäntöjen muodostama kokonaisuus, joskin tarkastelumme kohdistui vain yhteen käytäntöön, koska monien konseptiin kuuluvien käytäntöjen käyttöönottoaminen on edessä vasta tulevaisuudessa.

Organisatoriset innovaatiot ja työn mielekkyys

Johtopäätöksenä keskeisimpään tutkimuskysymykseemme työelämän laadun tai työn mielekkyyden ja uusien organisatoristen käytäntöjen välisestä suhteesta toteamme, että yksittäinen käytäntö ei sinänsä ja kontekstistaan irrallisena ole luokiteltavissa työntekijöiden kokeman työn mielekkyyden kannalta myönteiseksi tai kielteiseksi. On esimerkiksi mahdotonta väittää tiimityötä sen paremmin universaalisti työntekijöiden työn mielekkyyttä lisääväksi tai vähentäväksi käytännöksi. Tällaista luonnehdintaa ei liene mahdollista tehdä yksiselitteisesti edes työpaikkatasoisesti, koska saman käytännön merkitys ja mielekkyys vaihtelevat samassakin organisaatiossa työntekijäryhmittäin. Tutkimuksemme perusteella uusien, innovatiivisten organisatoristen käytäntöjen tutkimuksessa ja sovelluksissa edellä mainittu käytäntöjen systemisen luonteen huomioiminen on keskeistä myös pohdittaessa käytäntöjen vaikutusta työntekijöiden kokemalle työn mielekkyydelle ja työelämän laadulle.

Työn tekemisen mielekkyys tai mieli rakentuu yrityksen virallisista ja epävirallisista käytännöistä muodostuvan systeemisen toimintatavan kokonaisuuden kautta. Tietoisuus toimintatavasta vaihtelee eri henkilöillä ja tämä vaikuttaa myös heidän mielekkyyden kokemuksiinsa. Toimintatavan kokonaisuus kaikkine epävirallisine käytäntöineen ei välttämättä ole yrityksessä kenenkään tiedossa tai hallinnassa, mistä voi seurata joidenkin näkökulmasta mielettömiä käytäntöjen lanseerauksia ja yrityksen kokonaisuuden tasolla yksittäisten käytäntöjen heikko koherenssi. Organisatorisen käytännön yhteensopivuus yrityksen tiedossa olevan toimintatavan kanssa sen sijaan tuottaa mielekkyyden kokemuksia. Toimintatapaan koherentisti istuvaa käytäntöä pidetään järkevänä ja oikeana.

Tärkeä tekijä siinä, voidaanko koherentti toimintatapa ja työn mielekkyys saavuttaa, on työpaikan moraalinen sopimus. Työntekijöillä on tutkimuksemme perusteella selvästi halu tehdä työnsä hyvin, eli toimia oikein ja järkevästi. Tätä kautta he saavat yhteisöön kuulumisen ja tunnustusten kokemuksia. Mielekäs käytäntö taas tukee työntekijän mahdollisuutta tehdä työnsä hyvin tai ei ainakaan vie pärjäämisen kokemusta. Mielekkyyden kokemuksia tulee sitä laajemmalle joukolle työpaikan henkilöstöä mitä laajemmin jaettu moraalinen sopimus työpaikalta löytyy. Toisin sanoen, jos yrityksessä pystytään erilaisten intressiryhmien kesken solmimaan sopimus oikeasta ja järkevästä toimintatavasta, syntyy myönteinen keskinäisen arvostuksen ja kunnioituksen kierre ja mahdollisuudet löytää yhteisvoimin mielekkäitä käytäntöjä.

Uudet organisatoriset käytännöt joutuvat työpaikalla arvioitaviksi suhteessa organisaation toimintatapaan, sen viralliseen ja epäviralliseen osaan. Toisin sanoen käytäntöä arvioidaan suhteessa siihen, edesauttaako käytäntö työntekijän kunnialla selviytymistä, tukeeko se työntekijän tunnetta velvollisuuden täyttämisestä ja onko se omiaan helpottamaan kohtuullisen pärjäämistarinan muodostamista. Koska niin epäviralliset käytännöt kuin työpaikan pelitkin ovat hankalasti hahmotettavissa ja henkilöstön intressit kuitenkin syntyvät viime kädessä näissä työprosessin pyörteissä, uuden käytännön sopivuutta organisaation todelliseen toimintatapaan samoin kuin työntekijöiden suhtautumista erilaisiin uusiin käytäntöihin on kohtuullisen vaikea täysin ennakoida. Esimerkiksi johtajien on likipitään mahdotonta arvioida etukäteen uuden käytännön lanseerauksen seurauksia koko organisaation toiminnan kannalta tai vastaavasti eri ryhmittymien työn sujuvuuden ja mielekkyyden kokemusten kannalta. Tämä selittänee osaltaan ongelmia, joita on havaittu organisatoristen käytäntöjen leviämässä.

Tilannetta hankaloittaa edelleen muutuskulku, joka hävittää työorganisaatioista ymmärrystä epävirallisista käytännöistä ja tekee pitkäaikaiseen yhteistyöhön sitoutumisen harvinaisuudeksi. Sennettin (2007) mukaan meneillään olevasta rakenteellisesta muutoksesta juontuu kolme vajetta. Nämä ovat vähäinen institutionaalinen lojaalisuus, työntekijöiden välisen epämuodollisen luottamuksen mureneminen ja institutionaalisen osaamisen heikkeneminen. Työnantajan lojaalisuuden väheneminen on jo aiheuttanut työntekijöiden lojaalisuuden heikkenemistä, mikä ilmenee siinä, ettei työnantajan pystyessä pysyminen enää huoleta kaikkia työntekijöitä, vaan he ovat valmiita taistelemaan tiukoissakin tilanteissa omista eduistaan. Epämuodollinen luottamus tarkoittaa työntekijöiden välistä ”tuttuutta”, joka ehtii kehittyä vain pitkäaikaisen yhdessäolon pohjalta. Tällainen tuttuus on keskeistä esimerkiksi kriisitilanteissa toimittaessa. Institutionaalisella osaamisella taas tarkoitetaan tiedon kasaantumista siitä, miten järjestelmä saadaan toimimaan erityisesti epävirallisten käytäntöjen avulla. Tällainen osaaminen on ollut tyypillistä ns. lattiataason työntekijöillä ja se häviää, kun näitä ”yksinkertaisia” töitä automatisoidaan tai ulkoistetaan. (Sennett 2007, 62–69.)

”Hyvien käytäntöjen” leviäminen

Sekä konsultatiivisessa kirjallisuudessa että tieteellisissä keskusteluissa puhutaan usein hyvien käytäntöjen leviämisestä, diffuusiosta. Hyvinä pidettyjen toimintatapojen diffuusion vähäisyyttä hämmästellään ja sitä luonnehditaan eräänlaiseksi paradoksiksi. (ks. esim. Pil ja MacDuffie 1996, Godard 2004, Blasi ja Kruse 2006, Lloyd ja Payne 2006.) Tutkimuksemme antaa selityksiä käytäntöjen leviämisen ongelmallisuudelle. Jos innovatiivisina yleisesti pidetyt käytännöt ensinnäkin vaativat aivan tietynlaisen systeemin, johon juurtua, ja jos käytäntöjen mielekkääksi kokeminenkin riippuu tuosta monimutkaisesta ja suurelta osin epävirallisesta ja heikosti hahmottuvasta kokonaisuudesta, tulevat leviämisen ongelmat ymmärrettäviksi. Lisäksi tutkimuksemme pohjalta pyrkimys yksittäisten käytäntöjen levittämiseen asettuu hieman kyseenalaiseen valoon. Huomion kohdentaminen yrityksen toimintatavan kokonaisuuteen ja sen tietyntäsoiseen balanssiin vaikuttaisi kannattavammalta ja henkilöstöä parempaan suoriutumiseen kannustavammalta kuin trendikkäillä yksittäisillä käytännöillä kikkailu.

Kun organisatoriset innovaatiot ovat luonteeltaan suuresti kontekstispesifejä, on oletettavaa, että joissakin konteksteissa käytäntöjen kokonaisuuden hyödyt realisoiva elementtien yhteensopivuus on puutteellinen tai poissa. Esimerkiksi Ichniowskin ja Shawn (1999) mukaan amerikkalaisista teollisuusyrityksistä vain 10 prosenttia on omaksunut innovatiivisia japanilaisia käytäntöjä, jotka tyypillisesti (esim. lean) muodostavat toisiaan tukevia systeemiä komple-

mentaareja. Hitaaseen leviämiseen voi syynä olla myös innovatiivisten käytäntöjen vaikeaselkoisuus ja niiden keskinäisen vuorovaikutuksen monimutkaisuus. Vaikka tietyn ”korkeatuotoisen” järjestelmän yksittäiset elementit voivat olla helposti tunnistettavissa, niiden muodostaman kokonaisuuden ymmärtäminen ja imitointi voi olla äärimmäisen hankalaa. Tästä syystä komplementaariset innovatiiviset käytännöt voivat olla korvaamattoman tärkeä kilpailukyvyyn lähde. Jäljittelemättömyys implikoi myös tiukkaa elementtien keskinäistä integraatiota, jonka kääntöpuolena voi olla jäykkyys ja muutoksen vaikeus.

Komplementaariteoria näyttäisi ymmärrettävällä ja intuitiivisesti vetoavalla tavalla kykenevän tekemään ymmärrettäväksi paljon sitä dynamiikkaa, joka liittyy uusien organisatoristen käytäntöjen esiintymiseen ja käyttöönottoon. Selitysmalli on kuitenkin kovin mekanistinen ja teknokraattinen ja funktionaalinen. Käytäntöjen yhteensopivuus näyttäisi tapahtuvan funktionaalisesti, eli yhteensopivuus päätellään hyvän suorituskyvyn tason kautta. Yhteensopivuus näyttää myös tapahtuvan ikään kuin itsestään, tosin vahvan muutosjohtajuuden merkitystä korostetaan (Whittington & Pettigrew 2003, 125–132). Sen sijaan muutokseen liittyvä sosiaalinen ja poliittinen ulottuvuus näyttää jäävän taka-alalle. Muutosten hitaus voi perimmältään juontua nimenomaan peleistä ja pärjäämiskamppailuista (ns. työpaikan mikropolitiikasta), jotka lopulta myös muokkaavat käytännöt kontekstispesifisti. Tästä voidaan edelleen juontaa myös ajatus, jonka mukaan käytäntöjen uudistukset jumittuvat rakentavan organisaatiopolitiikan puutteeseen ja yrityksen henkilöstön kyvyttömyyteen solmia moraalinen sopimus koskien oikeaa ja järkevää toimintaa.

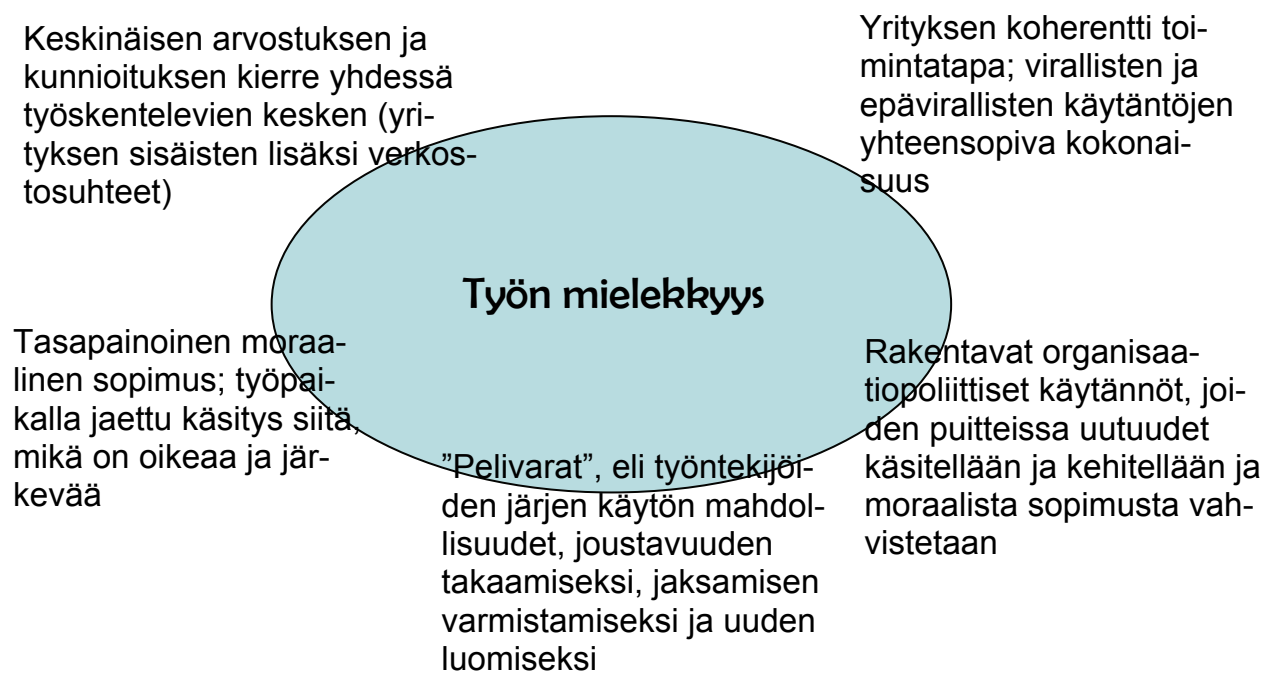
Organisatoristen innovaatioiden kehittäminen

Jos lähtökohtana on se, että johtajan on hyvin hankalaa hahmottaa työpaikan käytäntöjen kokonaisuutta ja ennakoida työntekijöiden reaktioita, ainoa tapa rakentaa toimiva käytäntöjen kokonaisuus, on tehdä se henkilöstön kanssa aidossa yhteistyössä. Manipulatiivisella muutosjohtamisella voidaan kyllä saada työntekijöiltä ainakin hetkellinen tuki ja suostumus uusille toimintatavoille, mutta strategia ei kanna arkisten käytäntöjen läpi. Siinä myös haaskataan mahdollisuus rakentaa uutta toimintatapaa toimivaksi, tuottavaksi ja tehokkaaksi ottaen pohjaksi todelliset työpaikan käytännöt; niin hyvät kuin kehittämistä vaativatkin.

Suosituksena voidaan todeta, että ennen organisatoristen käytäntöjen uudistuksia, työpaikalla olisi hyvä selvittää tarkoin sen hetkinen toimintatapa niin virallisten kuin epävirallistenkin käytäntöjen osalta ja suhteuttaa uusia käytäntöjä näihin. Olisi puntaroitava eri työntekijäryh-

mien pärjäämisstrategioita ja käsityksiä oikeasta ja järkevästä. Olisi niin ikään hyvä katsoa toimintatavan kokonaisuutta ja olla valmis muuttamaan kerralla useampia käytäntöjä, jotta toimintatapa pysyisi jokseenkin koherenttina. Olemassa olevien käytäntöjen selvittäminen ja uusien käytäntöjen rakentaminen eivät onnistu ilman koko henkilöstön yhteistyötä. Tätä varten työpaikka tarvitsee toimivat rakentavat organisaatiopoliittiset käytännöt.

Alla olevassa kuvassa tiivistämme tutkimuksemme tulokset uusien organisatoristen käytäntöjen ja työn mielekkyyden välisestä suhteesta. Alla esitetty toiminee myös työelämän laadun ilmentymänä. Kuva edustaa työpaikan kokonaisvaltaisesti huomioivaa lähestymistapaa. Se kertoo enemmän prosesseista kuin rakenteista eikä ota kantaa siihen, millaisia organisatorisia ratkaisuja mallin pohjalta syntyy. Ajatuksena on, että hyviksi ja toimiviksi koetut työpaikan toimintatavat sekä organisatoriset ratkaisut ja käytännöt voivat olla hyvin monenlaisia. Ei ole mahdollista nimittää jotain käytäntöä universaalisti aiempaa paremmaksi. Yksi käytäntö toimii hyvin jossain ympäristössä, mutta ei toisessa. Vastaavasti käytäntöjä voidaan soveltaa vain jossain kohden organisaatiota tai ajoittaisesti tai sitten kokonaisvaltaisemmin ja pitkäjänteisesti, eikä näistä toista tapaa voida automaattisesti pitää toista parempana. Innovaatiot ovat kontekstispesifejä, systeemissä syntyviä. Keskeistä innovatiivisten, hyvääkin parempien käytäntöjen luomisessa on yhteistyössä varmistettu käytäntöjen yhteensopivuus ja toisaalta toimivat organisaatiopoliittiset käytännöt, joiden avulla pystytään saamaan aikaan jaettu (moraalinen) sopimus siitä, millainen toiminta on oikein ja järkevää.



Kuva 3. Työn mielekkyyden synnyttävä hyvä kehä

Keskeistä mielekkään toiminnan kannalta on luoda työpaikalle pysyvät neuvottelurakenteet ja -tilat, eräänlaiset kohtauttamisfoorumit, joiden puitteissa voidaan koota hajallaan olevaa tietoa organisaation toimintatavan osista sekä kehitellä ja yhteen sovittaa uusia käytäntöjä. Samaisissa organisaatiopoliittisissa rakenteissa ja tiloissa on mahdollista myös keskustella siitä, millainen toiminta on oikein ja järkevää, eli solmia ja vahvistaa työpaikan moraalista sopimusta. Rakentavat organisaatiopoliittiset käytännöt auttavat luomaan keskinäiseen arvostukseen ja kunnioitukseen pohjaavaa yhteistyön kulttuuria, paikalliseen toimintatapaan parhaiten istuvia käytäntöjä ja työn tekemisen mielekkyyttä.

Lähteet

- Alasoini, T. (2006) *Työnteon mielekkyyden muutos Suomessa vuosina 1992–2005. Työolobarometrin aineistoihin perustuva analyysi*. Tykes-raportteja 45. Helsinki: Työministeriö.
- Alasoini, T. (2007) Psykologisen sopimuksen murros ja työnteon mielekkyyden aleneminen – hiipivä muutos suomalaisessa työelämässä? Artikkelikokoelmateoksessa A. Kasvio & J. Tjäder, J. (toim.) *Työ murroksessa*. Helsinki: Työterveyslaitos, 107–120.
- Alasoini, T., Hyötyläinen, R., Kasvio, A., Kiviniitty, J., Klemola, S., Ruuhilehto, K., Seppälä, P., Toikka, K. & Tuominen, E. (1994). *Tehdas laboratoriona*. Työ, kulttuuri ja teknologia -tutkimusprojektin väliraportti. Työelämän tutkimuskeskuksen työraportteja 44. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Alasoini, T. (2005) Työelämäinnovaatiot tutkimusavusteisen ja ohjelmallisen kehittämisen kohteena. Työelämän kehittämisohjelman kaksinaisesta luonteesta. Teoksessa T. Alasoini, E. Ramstad & N. Rouhiainen *Työelämän kehittämisohjelma kehittyvänä toimintana. Tuloksia, haasteita, mahdollisuuksia*. Työelämän kehittämisohjelman raportteja. Helsinki: Työministeriö, 43–70.
- Alasoini, T., Heikkilä, A., Ramstad, E. & Ylöstalo, P. (2008) High-involvement Innovation Practices at Finnish Workplaces, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 57, No. 6, 449–459.
- Antila, P. & Lindström, K. (2003) Tiimimäisen työtavan yhteydet työelämän laatuun ja hyvinvointiin, *Työ ja ihminen* 17 (2003):2, 101–114.
- Antila, J. & Ylöstalo, P. (2002). *Proaktiivinen toimintatapa. Yritysten ja palkansaajien yhteinen etu?* Työpoliittinen tutkimus 239. Helsinki: Työministeriö.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. K. (2000) *Manufacturing Advantage. Why High-Performance Work Systems Pay Off*. Ithaca & London: Cornell University Press.
- Armbruster, H., Bikfalvi, A., Kinkel, S. & Lay, G. (2008) Organizational Innovation: The Challenge of Measuring Non-Technical Innovation in Large-Scale Surveys, *Technovation* 28, 644–657.
- Alfnes, E. & Strandhagen, J. O. (2000) Enterprise Design for Mass Customisation: The Control Model Methodology. *International Journal of Logistics: Research & Applications*, Vol. 3, Issue 2, 111–125.

- Becker, B. & Gerhart, B. (1996) The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects, *Academy of Management Journal*, 39/4, 779–801.
- Benders, J. (1996). Leaving lean? Recent changes in the production organization of some Japanese car plants, *Economic and Industrial Democracy*, 17, No. 1, 9–38.
- Biazzo, S. & Panizzolo, R. (2000). The assessment of work organization in lean production: The relevance of the worker's perspective, *Integrated Manufacturing Systems*, Vol. 11, 6–15.
- Birdi, K., Clegg, C., Patterson, M., Robinson, A., Stride, C. Wall, T. & Wood, S. (2008) The Impact of Human Resource and Operational Management Practices on Company Productivity: A Longitudinal Study, *Personnel Psychology*, Vol. 61, 467–501.
- Blasi, J. R. & Kruse, D. L. (2006) U.S. High-Performance Work Practices at Century's End, *Industrial Relations*, 45(4): 547–578.
- Blom, R., Melin, H. & Pyöriä, P. (2001) Tietotyö ja työelämän muutos. *Palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa*. Helsinki: Gaudeamus.
- Boreham, N., Samurcay, R. & Fischer, M. (toim.) (2002) *Work Process Knowledge*. London & New York: Routledge Studies in Human Resource Development.
- Brah, S. A. & Chong, W-K. (2004). Relationship between total productive maintenance and performance, *International Journal of Production Research*, Vol. 42, 2383–2401.
- Braverman, H. (1974) *Labour and Monopoly Capital. The Degradation of Work in the Twentieth Century*. New York: Monthly Review Press.
- Brown, R. K. (1992) *Understanding Industrial Organisations. Theoretical Perspectives in Industrial Sociology*. London: Routledge.
- Burawoy, M. (1979) *Manufacturing Consent. Changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism*. Chicago & London: The University of Chicago Press.
- Cartwright, S. & Cooper, G. L. (1997) *Managing Workplace Stress*. London: Sage.
- Castleton, G., Gerber, R. & Pillay, H. (2006) *Improving Workplace Learning. Emerging international perspectives*. New York: Nova Science Publishers.
- Clegg, C., Wall, T. D., Pepper, K., Stride, C., Woods, D., Morrison, D., Cordery, J., Couchman, P., Badham, R., Kuenzler, C., Grote, G., Ide, W., Takahashi M. & Kogi, K. (2002) An international survey of the use and effectiveness of modern manufacturing practices, *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, Vol. 12, 171–191.
- Contu, A., Grey, C. & Örtenblad, A. (2003) Against learning, *Human Relations*, 56(8): 931–952.

- Coriat, B. (2001) Organizational Innovation in European Firms; A Critical overview of the Survey Evidence. Teoksessa D. Archibugi & B-Å. Lundvall (toim.) *The Globalizing Learning Economy*. New York: Oxford University Press, 195–215
- Cusumano, M. A. (1994). The limits of “lean”, *Sloan Management Review*, Vol. 35, No. 4, 27–32.
- Danford, A., Richardson, M., Stewart, P., Tailby, S. & Upchurch, M. (2004) High Performance Work Systems and Workplace Partnership: A Case Study of Aerospace Workers, *New Technology, Work and Employment* 19(1): 14–29.
- Danford, A., Richardson, M., Stewart, P., Tailby, S. & Upchurch, M. (2008) Partnership, High Performance Work Systems and Quality of Working Life, *New Technology, Work and Employment* 23:3, 151–166.
- Dankbaar, B. (1997) Lean Production: Denial, Confirmation or Extension of Sociotechnical Systems Design? *Human Relations*, Vol. 50, No. 5, 567–583.
- Delaney, J. & Godard, J. (2001) An Industrial Relations Perspective on the High-Performance Paradigm, *Human Resource Management Review*, 11: 395–429.
- Docherty, P., Forslin, J. & Shani, A.B. (Rami) (toim.) (2002) *Creating Sustainable Work Systems. Emerging perspectives and practice*. London: Routledge.
- Durkheim, E. (1973) *On Morality and Society. Selected Writings*. Edited and with an Introduction by Robert N. Bellah. Chicago: The University of Chicago Press.
- Durkheim, E. (1990) *Sosiaalisesta työnjaosta*. Helsinki: Gaudeamus.
- Edwards, R. (1979) *Contested Terrain. The transformation of the workplace in the twentieth century*. New York: Basic Books.
- Freeman, C. (1982) *The Economics of Industrial Innovation*. London: Frances Printer.
- Freeman, C. (1987) *Technology and Economic Performance: Lessons from Japan*. London: Pinter.
- Friedman, A. (1977) *Industry and Labour. Class struggle at work and monopoly capitalism*. London: Macmillan Press.
- Fujimoto, T., Jurgens, U. & Shimokawa, K. (1997) Introduction. Teoksessa K. Shimokawa, U. Jurgens & T. Fujimoto (toim.). *Transforming Automobile Assembly*, Berlin: Springer.
- Godard, J. (1998) Workplace Reforms, Managerial Objectives, and Managerial Outcomes, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 9, 18–40.
- Godard, J. (2001) High-performance and the Transformation of Work? The Implications of Alternative Work Practices for the Nature and Experience of Work, *Industrial and Labor Relations Review*, 54, 776–805.

- Godard, J. (2004) A Critical Assessment of the High-Performance Paradigm, *British Journal of Industrial Relations*, 42(2): 349–378.
- Gospel, H. (2003) Quality of working life: A review on changes in work organization, conditions of employment and work-life arrangements. *Conditions of Work and Employment Series* No.1. Geneva: International Labour Organization.
- Guest, D. (1998) Is the Psychological Contract Worth Taking Seriously? *Journal of Organizational Behavior*, 19: 649–664.
- Hair, J. F., Andersson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C. (1998) *Multivariate Data Analysis*. 5. painos. New Jersey: Prentice Hall.
- Handel, M. & Levine, D. (2004) Editors' Introduction: The Effects of New Work Practices on Workers. *Industrial Relations*, Vol. 43, No. 1, 1–43.
- Ichniowski, C., Kochan, T., Levine, D., Olson, O. & Strauss, G. (1996) What Works at Work, *Industrial Relations*, 35(3): 299–333.
- Ichniowski, C. & Shawn, K. (1999) The Effects of Human Resource Management Systems on Economic Performance: An International Comparison of U.S. and Japanese Plants, *Management Science*, Vol. 45, Issue 5, 704–721.
- Härkönen, P. (2008) Työ- ja oppimismotivaatio julkisella sektorilla, *Työelämän tutkimus* 3/2008, 282–290.
- Julkunen, R. (1987). *Työprosessi ja pitkät aallot. Työn uusien organisaatiomuotojen synty ja yleistyminen*. Tampere: Vastapaino. Väitöskirja.
- Julkunen, R. (2008) *Uuden työn paradoksit. Keskusteluja 2000-luvun työprosess(e)ista*. Tampere: Vastapaino.
- Järvensivu, A. (2007) *Työprosessitieto — avain monitaitoisuuteen*. Tampere: Tampere University Press.
- Järvensivu, A., Valkama, P. & Koski, P. (2009) *Työssä oppimisen käytännöt ja työn mielekkäys. Tapaustutkimuksia moraalisen sopimuksen viitekehyksessä*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2/2009. Työ ja yrittäjyys. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Kalmi, P. & Kauhanen, A. (2008). Workplace Innovations and Employee Outcomes: Evidence from Finland, *Industrial Relations*, Vol. 47, No. 3, 430–459.
- Katayama, H. & Bennett, D. (1996) Lean production in a changing competitive world: A Japanese perspective, *International Journal of Operations Management*, Vol. 16/2, 8–23.
- Kauhanen, A. (2007) The Incidence of the High-Performance Work Systems: Evidence from a Nationally Representative Employee Survey. Teoksessa A. Kauhanen *Essays on Empirical Personnel Economics*. Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis A-305. Helsinki School of Economics: HSE Print, 35–66.

- Kanter, R. M., Stein B. A., & Jick, T.D. (1992). *The Challenge of Organizational Change. How Companies Experience It and Leaders Guide It*. New York: The Free Press.
- EMS 2006/07, http://innovatiecentrum.gorilla.ys.be/page_attachments/0000/0819/Ligthart.pdf (luettu 18.5.2009)
- Kasvio, A. (1990) *Työorganisaatioiden tutkimus ja niiden tutkiva kehittäminen*. Tampereen yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos, Työelämän tutkimuskeskus, julkaisuja sarja T 4.
- Kasvio, A. (1995) *Kohta uutta teollista kulttuuria. Tutkimus toimintatapojen uudistumisen tarpeista, mahdollisuuksista ja rajoista 1990-luvun suomalaisessa metalliteollisuudessa*. Tampereen yliopisto, Sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos, Toimintatutkimuksen laboratorio, Työraportti 3.
- Kenney, M. & Florida, R. (1993) *Beyond Mass Production: The Japanese System and its Transfer to U.S.* New York: Oxford University Press.
- Kevätsalo, K. (1999). *Jäykät joustot ja tuhlatut resurssit*. Tampere: Vastapaino.
- Kira, M. (2003) *Byrokratian jälkeen. Kohti uudistavaa työtä ja kestäväää työjärjestelmäkehitystä*. Työpoliittinen tutkimus 254. Helsinki: Työministeriö.
- Kiviniitty, J., Hyötyläinen, R. & Alasoini, T. (1993) Shift to adaptable production process as a social and cultural process. The Finnish Research Programme "Work, Culture and Technology in an International Comparison". Teoksessa T. Kauppinen & M. Lahtonen (toim.) *Action Research in Finland*. Helsinki: Ministry of Labour, 275–302.
- Knights, D. & Willmott, H. (toim.) (1990) *Labour Process Theory. Studies in the Labour Process*. Houndmills: Macmillan Press.
- Koivisto, T. (1997). *Uudistuva metallialan tuotantolaitos*. Acta Universitatis Tamperensis 558. Tampereen yliopisto.
- Koivisto, T. & Koski, P. (1999). *Asiakassuuntautunut, joustava ja verkottunut. Analyysi tuotantojärjestelmien ja osaamistarpeiden kehityssuunnista*. Helsinki: ESR-julkaisut.
- Kortteinen, M. (1992) *Kunnian kenttä. Suomalainen palkkatyö kulttuurisena muotona*. Hämeenlinna: Hanki ja Jää. Väitöskirja.
- Koski, P. (2007) *Työ ja oppiminen rengastehtaassa. Organisatorinen oppiminen sekä sitä edistävät ja ehkäisevät tekijät teollisessa oppimisympäristössä*. Acta Universitatis Tamperensis 1219. Tampereen yliopisto.
- Koski, P., Räsänen, P. & Schienstock, G. (1997) *Kohti verkostomaisia toimintatapoja: taustatutkimukset konetehtaasta ja mekatronikkatehtaasta*. Tuotantojärjestelmien organisatoriset ja sosiaaliset innovaatiot -tutkimusprojektin väliraportti. Työpoliittinen tutkimus 175, Helsinki: Työministeriö.

- Kuisma, V-M. (2007) *Joustavan konepaja-automaation käyttöönoton onnistumisen edellytykset*. VTT Publications 655. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Lehto, A-M. & Sutela, H. (2008) *Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977–2008*. Helsinki: Tilastokeskus.
- Liker, J. K. (2006) *Toyotan tapaan*. Jyväskylä: Readme.
- Littler, C. R. (1982) *The Development of the Labour Process in Capitalist Societies*. London: Heinemann.
- Lloyd, C. & Payne, J. (2006) Goodbye to all that. A Critical Re-evaluation of the Role of the High Performance Work Organization within the U.K. Skills Debate, *Work, Employment & Society*, 20: 151–165.
- MacDuffie, J. P. (1995) Human Resource Bundles and Manufacturing Performance, *Industrial and Labor Relations*, Vol. 48, 197–221.
- Massini, S. and Pettigrew, A. M. (2003) Complementaries in Organizational Innovation and Performance: Evidence from the INNFORM Survey. Teoksessa A. M. Pettigrew, L. Whittington, L. Melin, C. Sanchez-Runde, F.A.J. van den Bosch, W. Ruigrog & T. Numagami (toim.) *Innovative Forms of Organizing: International Perspectives*. London, Thousand Oaks & New Delhi: Sage
- Melin, H. & Mamia, T. (2007) Pohdintaa: tietoyhteiskunta, työn uudet organisointimuodot ja 2000-luvun työelämän haasteet. Teoksessa T. Mamia & H. Melin (toim.) *Tietoyhteiskunta ja työorganisaatioiden muutos*. Turun yliopiston sosiologian laitos. Sosiologian tutkimuksia A 30, 133–145, Turku: Turun yliopisto.
- Mehri, D. (2005) The Darker Side of Lean: An Insider's Perspective on the Realities of the Toyota Production System, *Academy of Management Perspectives*, Vol. 20, No. 2, 21–42.
- Metsämuuronen, J. (2003). *Tutkimuksen tekemiset perusteet ihmistieteissä*. Helsinki: International Methelp.
- Nakari, R. (1994). Muutokset työelämän laadussa. Teoksessa A. Kasvio, R. Nakari, S. Kallio-la, A. Kuula, I. Pesonen, H. Rajakaltio & S. Syvänen (1994) *Uudistumisen voimavarat*. Tutkimus kunnallisen palvelutuotannon tuloksellisuuden ja työelämän laadun kehittämisestä. Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos, Työelämän tutkimuskeskus, Sarja T-julkaisuja 14/1994. Tampere: Tampereen yliopisto, 159–214.
- Neumark, D. & Cappelli, P. (1999) *Do High-performance Work Practices Improve Establishment-level Outcomes?* Cambridge, MA.: National Bureau of Economic Research.
- Niemelä, J. (1996) *Ammattirajoista tiimityöskentelyyn. Työnjaon ja työelämän suhteiden muutos Suomen telakoilla 1980- ja 1990-luvulla*. Turun yliopiston julkaisuja. Sarja C 127.
- Nummenmaa, T. (2004). *Tutkimusaineiston analyysi*. Porvoo: WSOY.

- OECD (1998) *Technology, productivity and job creation. Best policy practices*. Paris: OECD.
- Osteran, P. (1994) How Common Is Workplace Transformation and Who Adopts It? *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 47, No.2, 173–188.
- Park, K.S. & Han, S. W. (2001) TPM – Total Productive Maintenance: Impact on Competitiveness and a Framework for Successful Implementation, *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, Vol. 22 (4), 321–338.
- Pekkola, J. (2008) Hyvää työtä – kuvauksia hyvän työn olemuksesta. *Työelämän tutkimus* 3/2008, 291–299.
- Pil, F. K. & McDuffie, J. P. (1996) The Adoption of High-Involvement Work Practices, *Industrial Relations*, 35(3): 423–55.
- Pries, L. (2003) Emerging production systems in the transnationalization of German car manufacturers: Adaptation, application or innovation, *New Technology, Work and Employment*, Vol. 18, No. 2, 82–100.
- Pruijt, H. (2003) Teams between Neo-Taylorism and Anti-Taylorism, *Economic and Industrial Democracy*, Vol. 24, No 1, 77–101.
- Rogers, E. (2003) *Diffusion of Innovations*. New York: The Free Press.
- Sayer, A. & Walker, R. (1992) *The New Social Economy. Reworking the Division of Labor*. Cambridge & Oxford: Blackwell.
- Schienstock, G. & Hämäläinen, T. (2001) *Transformation of the Finnish innovation system: A network approach*. Sitra. Reports series 7. Helsinki: Sitra.
- Schienstock, G. (2004) Organizational Innovations: Some Reflections on the Concept. Teoksessä A. Bamme, G. Getsinger & B. Wieser (toim.) *Yearbook 2004 of the Institute of Advanced Studies on Science, Technology and Society*. München & Wien: Profil Verlag, 137–180
- Schienstock, G. (tulossa 2009) *Organizational innovations and new knowledge management practices: Their diffusion and influence on firms' performance. Results from a Finnish survey*. (Julkaisematon käsikirjoitus).
- Sennett, R. (2002, alkup. 1998). *Työn uusi järjestys. Miten uusi kapitalismi kuluttaa ihmisen luonnetta*. Tampere: Vastapaino.
- Sennett, R. (2007) *Uuden kapitalismin kulttuuri*. Tampere: Vastapaino.
- Tilastokeskus 2008. *Innovaatiotoiminta 2006*. Suomen virallinen tilasto. Helsinki: Tilastokeskus.
- Waterson, P. E., Clegg, C. W., Bolden, R., Pepper, K., Warr, P. B. & Wall, D. (1999). The Use and effectiveness of modern manufacturing practices: A survey of UK industry, *International Journal of Production Research*, Vol. 37, No. 10, 2271–2292.

- Weber, M. (1980) *Protestanttinen etiikka ja kapitalismin henki*. Helsinki: WSOY.
- Wengel, J., Lay, G., Nylund, A., Baker-Sjögren, L., Stoneman, P. Bellini, N., Bonaccorsi, A., & Shapira, P. (2000) *Analysis of Empirical Surveys on Organizational Innovation and Lessons for Future Community Innovation Survey. Surveying Organizational Innovation on a European Level – Challenges and Options*. Scientific Follow-Up of the Community Innovation Survey (CIS) Project CIS 98/191: Karlsruhe.
- Whittington, R. & Pettigrew, A. M. (2003) *Complementaries in Action: Organizational Change and Performance in BP and Unilever 1985–2002*. Teoksessa A.M. Pettigrew, L. Whittington, L. Melin, C. Sanchez-Runde, F. A. J. van den Bosch, W. Ruigroog and T. Numagami (toim.) *Innovative Forms of Organizing: International Perspectives*. London, Thousand Oaks & New Delhi: Sage.
- Williams, K., Haslam, C., Williams, J., Cutler, T., Adcroft A. & Johal, S. (1992) Against lean production, *Economy and Society*, Vol. 21, No.3, 321–354.
- Womack, J. P., Jones, D. T. & Roos, D. (1990) *The Machine that Changed the World*. New York: Macmillan.
- Wood, S. & Albanese, M. (1995). Can we speak of high commitment management on the shopfloor? *Journal of Management Studies*, Vol. 32, No 2, 215–247.
- Wood, S. (1999) Getting the Measure of the Transformed High-Performance Organization, *British Journal of Industrial Relations*, 37:3, 391–417.
- Ylöstalo, P. & Jukka, P. (2008) *Työolobarometri 2007*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu- ja 16/2008. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.

Liite: Kyselylomake

TYÖELÄMÄN INNOVAATIOT JA YRITYKSEN MENESTYMINEN

Hyvä vastaaja,

Organisaation ja sen henkilöstön innovatiivisuus on yrityksen menestyksen yksi kulmakivi. Monesti innovaatioilla tarkoitetaan uusia tuotteita tai palveluja, mutta yhtä tärkeiksi ovat nousseet uudet toimintatavat ja käytännöt. Niin sanottu oppiva organisaatio on parhaimmillaan yhtä aikaa joustava, tehokas ja viihtyisä työyhteisö. Kuuluuko Teidän yrityksenne tähän joukkoon? Oheisen yritysten innovatiivisia toimintatapoja mittaavan kyselyn toteuttaa Tampereen yliopiston Työelämän tutkimuskeskus. Tutkimuksen rahoittajana on Suomen Akatemian ”Liiketoimintaosaaminen 2” -tutkimusohjelma.

Kyselylomake koostuu pääasiassa nopeasti täytettävistä monivalintatehtävistä. Antamanne tiedot ovat *ehdottoman luottamuksellisia* ja ovat ainoastaan projektin tutkijoiden käytössä. Aineistoja käsitellään tilastollisesti siten, ettei yksittäistä yritystä voi tunnistaa. Toivomme, että palautatte lomakkeen täytettynä oheisessa palautuskuoressa maaliskuun 30. päivään mennessä.

Halutessanne lähetämme Teille yhteenvedon keskeisimmistä tuloksista (ks. ohje viimeisellä sivulla).

Projektin johtajana toimii professori Gerd Schienstock. Tutkimusavustanne kiittävät ja tarvittaessa lisätietoja antavat:

Pasi Koski
Puh. 03-3551 6583
Email: pasi.koski@uta.fi

Elisa Rantanen
03-3551 6839
elisa.rantanen@uta.fi



Vastausohje

Merkitkää ruksi (x) oikeaksi arvioimanne vaihtoehdon kohdalle.

Prosenttiosuuksia, lukumääriä tai rahamääriä koskevissa kohdissa riittää vastaukseksi suuntaantava arvio.

Innovatiivisia toimintatapoja koskevissa osiossa (osio 4) on annettu vastausvaihtoehdoiksi seuraavat: ei ole käytössä, käytössä epävirallisella tavalla, käytössä virallisella tavalla.

”Käytössä epävirallisella tavalla” tarkoittaa, että kyseistä käytäntöä ei toteuteta kovin systemaattisesti tai tietoisesti, mutta kuitenkin jossain määrin. Vaihtoehto ”Käytössä virallisella tavalla” tarkoittaa, että kyseistä käytäntöä toteutetaan tietoisesti ja systemaattisesti ja kuuluu organisaation ”virallisiin” toimintatapoihin.

Joihinkin kysymyksiin on valittavissa useita mahdollisia vastausvaihtoehtoja. Usean vaihtoehdon mahdollisuus on ilmoitettu kysymyksen yhteydessä.

Työelämän innovaatiot ja yrityksen menestyminen

Olkaa hyvä, ja vastatkaa kysymyksiin *vain oman toimipaikkanne* osalta.

1. Perustiedot

A) Toimipaikkanne asema?

- itsenäinen yritys konsernin tytäryhtiö
 sivutoimipaikka monitoimipaikkaisen yrityksen päätoimipaikka

B) Jos yritykseen kuuluu muita tuotannollisia toimipaikkoja, niin missä ne sijaitsevat? (tarvittaessa voitte valita useamman vaihtoehdon)

- Suomessa Muualla Euroopassa Muualla maailmassa

C) Missä yrityksen päätoimipaikka sijaitsee?

- Suomessa Muualla Euroopassa Muualla maailmassa

D) Mikä oli toimipaikkanne liikevaihto vuosina 2003–2005?

Vuonna 2003 _____ € Vuonna 2005 _____ €

E) Milloin toimipaikassanne on aloitettu tuotannollinen toiminta?

Tuotannollinen toiminta alkoi vuonna _____

F) Mikä osuus toimipaikkanne liikevaihdosta oli viennillä vuonna 2005?

- alle 10 % 10–30 % 31–50 %
 51–80 % yli 80 %

G) Mitkä ovat toimipaikkanne tärkeimmät **vahvuudet** verrattuna kilpailijoihin?

	Ei lainkaan vahvuutemme	Jossain määrin vahvuutemme	Erittäin tärkeä vahvuutemme
1. Tuotteiden hinta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Toimitusvarmuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Tuotteen korkea laatu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Ympäristöystävällisyys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Korkea tuottavuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Korkea teknologinen osaaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Toiminnan joustavuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Kehittyneet yhteistyöverkostot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Jokin muu, mikä _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Henkilöstön rakenne

A) Mikä oli toimipaikkanne henkilöstön lukumäärä vuosina 2003 ja 2005? (vakituiset ja määräaikaiset työntekijät yhteensä)

Vuonna 2003 _____ Vuonna 2005 _____

B) Toimipaikkanne miesten ja naisten osuudet henkilökunnasta? (prosentteina koko henkilökunnan määrästä)

_____ % miehiä _____ % naisia

C) Kuinka moni heistä on

	miehet	naiset
vakituiseissa työsuhteissa	_____ %	_____ %
määräaikaisissa työsuhteissa	_____ %	_____ %
osa-aikaisissa työsuhteissa	_____ %	_____ %

D) Kuinka suuri osuus (%) toimipaikkanne henkilöstöstä työskentelee seuraavissa toiminnoissa?

tutkimus ja tuotekehitys	_____ %
myynti ja markkinointi	_____ %
henkilöstöasiat (HRM ja HRD)	_____ %
hallinto, talous, suunnittelu	_____ %
IT-tuki ja -kehitys	_____ %
tuotanto, valmistus	_____ %
Muut, mitkä? _____	_____ %

E) Mikä on toimipaikkanne henkilöstön keski-ikä? _____ vuotta

F) Toimipaikkanne henkilöstön koulutustausta, osuus (%) koko henkilöstön määrästä

Peruskoulu tai vastaava	_____ %
Ammatillinen koulutus tai ammatillisia kursseja	_____ %
Ammattikorkeakoulu tai opistotaso	_____ %
Ylempi korkeakoulu	_____ %

G) Mitkä ovat toimipaikkanne työntekijöiden ja toimihenkilöiden osuudet?

Työntekijöitä	_____ %
Toimihenkilöitä	_____ %

3. Tuotemarkkinat

A) Mille maantieteelliselle alueelle toimipaikkanne myy tuotteita? Mikä on tuon alueen myynnin osuus koko liikevaihdosta?

- Paikallinen / alueellinen _____% Suomi _____%
- Eurooppa _____% Euroopan ulkopuoliset alueet _____%

B) Ketkä ovat toimipaikkanne tuotteiden tärkeimmät asiakkaat?

- yksittäiset kuluttajat _____% toiset yritykset _____% julkinen sektori _____%

C) Millaisia tuotteita toimipaikassanne pääasiallisesti valmistetaan (euroina mitaten)?

- Standardisoituja massatuotteita _____%
- Useita tuotevariaatioita _____%
- Lähes tai täysin asiakasräätälöityjä tuotteita _____%
- =100 %
- Välituotteita, komponentteja, alihankintaa _____%
- Investointihyödykkeitä, koneita, laitteita _____%
- Kulutushyödykkeitä _____%
- Asiantuntijapalveluja, konsultointia, suunnittelua _____%
- = 100%

D) Kuinka monta kilpailijaa päätuotteellanne on?

- Ei yhtään / yritys hallitsee markkinoita
- 1–2 kilpailijaa
- 3–5 kilpailijaa
- Monia kilpailijoita

E) Millä tavoin toimipaikkanne tilaus-toimitusprosessi pääosin toimii?

- Ainoastaan tilauksien mukaan
- Pääosin tilauksien mukaisesti
- Pääosin varastoimalla
- Ainoastaan varastoimalla

F) Kuinka kuvailisitte toimipaikkanne kehityspyrkimyksiä?

(tarvittaessa voitte valita useita vaihtoehtoja)

- Olemassa olevien tuotteiden myynnin lisääminen markkinointia vahvistamalla
- Uusien maantieteellisten markkinoiden valtaaminen
- Laajentuminen uusille toimialoille
- Uusien tuotteiden kehittäminen
- Nykytilanteen säilyttäminen, ei laajentumispyrkimyksiä

4. Innovatiiviset toimintatavat

A) Onko toimipaikassanne käytössä seuraavia **tiedon johtamisen** käytäntöjä?

	Ei ole käytössä	Käytössä epävirallisella tavalla	Käytössä virallisella tavalla
1. Johdon tehtäväkierto yrityksen sisällä tai sisaryritysten kesken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Systemaattiset teknologian ennakoitinkäytännöt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Tiekartat (roadmaps) päämäärien välietappien tunnistamiseksi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Systemaattinen benchmarking	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Hyvin käytäntöjen levittäminen yritysten osastojen välillä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Säännöllinen projektien jälkikäteisarviointi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Mentorointikäytännöt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Rinnakkaiset uusien tuotteiden kehittämistiimit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Osaamiskartoitukset ja organisaation osaamiskartan luominen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Henkilökunnan määräaikainen ”vaihtaminen” toimittajien ja asiakkaiden kanssa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Sisäisten tukiryhmien perustaminen (organisaation kehittäminen, talon sisäinen konsultointi jne.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Työntekijöiden osallistuminen yrityksen vision luomiseen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Intranet yrityksen sisäisille asiantuntijaryhmille	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Työntekijöiden aloitejärjestelmät	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Liiketoimintastrategia kirjoitetussa muodossa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Teknologiastrategia kirjoitetussa muodossa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Yrityksen sisäinen tiedotuslehti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Systemaattinen tiedon johtamisen strategia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Jokin muu, mikä _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B) Onko toimipaikassanne käytössä seuraavia **valmistusprosessiin** liittyviä käytäntöjä?

	Ei ole käytössä	Käytössä epävirallisella tavalla	Käytössä virallisella tavalla
1. Kokonaisvaltainen tuottava kunnossapito (TPM)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Solutuotanto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Just-in time (JIT), juuri oikeaan tarpeeseen periaate	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Laatujohtaminen (TQM)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Massaräätälöinti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Jatkuva parantaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Osastojen väliset kehittämisryhmät	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. ERP (Sap, Oracle, IFS)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Laatujohtamiset (esim. ISO, EFQM)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Tietokoneintegroitu teknologia (CAD, CAM, CIM, FMS)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. EDI = toimittajien ja asiakkaiden tietojärjestelmien integrointi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Kevyttuotanto (lean-toimintatapa)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelu (BPR)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Jokin muu, mikä _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C) Toteutetaanko toimipaikassanne joitakin seuraavista *asiakkaisiin* liittyvistä käytännöistä?

	Ei ole käytössä	Käytössä epävirallisella tavalla	Käytössä virallisella tavalla
1. Asiakkaille järjestettävät erityiset tapahtumat (asiakasillat tms.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Asiakkaan tarpeiden systemaattinen arviointi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Asiakastyytyväisyyskysely	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

D) Ovatko jotkin seuraavista *työn organisoinnin* tavoista käytössä toimipaikassanne?

	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1. Tuotannon tiimit/ryhmät	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Hierarkiatasojen vähentäminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Työkierto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Työn laajentaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Työn rikastaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Laatutyökalujen käyttäminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Luovuustekniikoiden käyttäminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Työryhmien ja johdon väliset sopimukset suoriutumisesta / tavoitteista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Jokin muu, mikä _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

E) Kuinka usein toimipaikassanne järjestetään kokoontumisia, joihin osallistuvat sekä johto/esimiehet että työntekijät?

- Ei järjestetä lainkaan
- Päivittäin
- Viikoittain
- Ainakin kerran kuussa
- Harvemmin kuin kerran kuussa

F) Kuinka hyvin seuraavat luonnehdinnat kuvaavat toimipaikkaanne?

	Ei kuvaa ollenkaan	Kuvaa jonkin verran	Kuvaa erittäin paljon
1. Jakautuminen erillisiin osastoihin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Hierarkkiset käskyvaltasuhteet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Sääntöjen noudattaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Työtehtävien tiukka standardisointi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Päätöksenteon keskittyminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Tuoteinnovaatiot

A) Toiko toimipaikkanne markkinoille aikavälillä 2003–2005 uusia tuotteita, jotka olivat tuotemarkkinoille täysin uusia?

Kyllä Ei

B) Toitteko markkinoille sellaisia tuotteita, jotka olivat toimipaikallenne uusia (2003–2005)?

Kyllä Ei

C) Jos vastasitte kyllä kohtiin 5a ja 5b, niin mikä osuus vuosien 2003–2005 liikevaihdosta oli näiden markkinoille tuotujen tuotteiden ansiota?

alle 10 % 10–30 % 31–50 % 51–70 % yli 70 %

D) Toteutetaanko toimipaikassanne tuotekehitystä?

Kyllä Ei

Onko toimipaikassanne erityinen tuotekehitysosasto?

Kyllä Ei

Tuotekehitystyötä tekevien henkilöiden määrä

v. 2003 ____ kpl v. 2005 ____ kpl

Vuosittainen tuotekehitysbudjetti

v. 2003 _____ € v. 2005 _____ €

Jos toimipaikassanne on tuotekehitystä, niin minkälaista se on pääosin?

Tuote-
kehitystä

Soveltavaa
tutkimusta

Perus-
tutkimusta

F) Ketkä ovat toimipaikkanne tärkeimpiä yhteistyökumppaneita innovaatio- ja kehittämistoimissa? Arvioikaa merkitystä kunkin kumppanin kohdalta.

Erittäin
tärkeä

Jonkin verran
tärkeä

Ei tärkeä

1. Yrityksen muut toimipaikat

2. Osien ja komponenttien toimittajat

3. Asiakkaat

4. Kilpailijat tai muut saman
toimialan yritykset

5. Yksityiset konsulttiyritykset

6. Yliopistot tai korkeakoulut

7. Muut julkiset tutkimuslaitokset

8. Alan järjestöt tai yhdistykset

9. Muu, mikä? _____

6. Koulutus- ja kehittämistoiminta

A) Onko toimipaikassanne käytössä seuraavia?

Yksilöllinen urasuunnittelu? Kyllä Ei
Koulutussuunnitelma kirjoitetussa muodossa? Kyllä Ei
Henkilöstön kehittämissuunnitelma kirjoitetussa muodossa? Kyllä Ei

B) Kuinka suuri osa toimipaikan henkilöstöstä osallistui yrityksen järjestämään koulutukseen vuonna 2005? _____ %

C) Työnantajan rahoittaman koulutuksen kokonaismenot?

v. 2003 _____ € v. 2005 _____ €

D) Liittyikö järjestetty koulutus seuraaviin osa-alueisiin?
(tarvittaessa voitte valita useita vaihtoehtoja)

	Toimihenkilöille	Työntekijöille
<input type="checkbox"/> Tietotekniikka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Tiimityö, yhteistyötaidot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Johtaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Uusien laitteiden käyttäminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Asiakaspalvelu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Työturvallisuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Ongelmanratkaisumenetelmät	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Tasa-arvo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Laadunvalvonta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Sisäinen yrittäjäisyys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Ammatilliset taidot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Kansainvälistyminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Luovuuden kehittäminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

E) Palkkausjärjestelmä. Mitkä seuraavista palkkausmuodoista ovat käytössä toimipaikassanne?
(tarvittaessa voitte valita useita vaihtoehtoja)

Kuukausipalkka	toimihenkilö	<input type="checkbox"/> Kyllä	<input type="checkbox"/> Ei
	työntekijä	<input type="checkbox"/> Kyllä	<input type="checkbox"/> Ei
Urakkapalkka	toimihenkilö	<input type="checkbox"/> Kyllä	<input type="checkbox"/> Ei
	työntekijä	<input type="checkbox"/> Kyllä	<input type="checkbox"/> Ei
Valmistusmääriin tai tuottavuuteen perustuva vuosibonus	toimihenkilö	<input type="checkbox"/> Kyllä	<input type="checkbox"/> Ei
	työntekijä	<input type="checkbox"/> Kyllä	<input type="checkbox"/> Ei
Osaamiseen perustuva bonus	toimihenkilö	<input type="checkbox"/> Kyllä	<input type="checkbox"/> Ei
	työntekijä	<input type="checkbox"/> Kyllä	<input type="checkbox"/> Ei
Henkilöstörahassto	toimihenkilö	<input type="checkbox"/> Kyllä	<input type="checkbox"/> Ei
	työntekijä	<input type="checkbox"/> Kyllä	<input type="checkbox"/> Ei

7. Osallistuminen julkisin varoin rahoitettuihin kehittämissohjelmiin

A) Onko toimipaikkanne osallistunut viimeisen viiden vuoden aikana johonkin julkisella rahoituksella toimivaan kehittämishankkeeseen, joka on liittynyt organisaation johtamiseen tai muutosjohtamiseen?

Kyllä Ei

Jos vastasitte edelliseen kyllä, niin oliko tuon hankkeen rahoittajataho

Paikallinen Kansallinen EU

B) Oliko hankkeen tavoitteena
(tarvittaessa voitte valita useita vaihtoehtoja)

- teknisten taitojen kouluttaminen
- uusien tuotteiden tai palveluiden kehittäminen
- johtajuuden tukeminen
- organisaation kehittäminen, organisaatiomuutos
- yhteistyöverkostojen kehittäminen
- uudet palkkauskäytännöt

8. Liiketoiminnan mittarit. Arvioikaa seuraavilla mittareilla toimipaikassanne tapahtunutta muutosta vuosien 2003–2005 aikana

	merkittävästi parantunut	jonkin verran parantunut	ei muu- tosta	jonkin verran huonontunut	merkittävästi huonontunut
1. Kannattavuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Toimitusaika	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Toimitusvarmuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Tuotteiden laatu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Työtyytyväisyys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Työssäjaksaminen (poissaolot)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Myynti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Markkinaosuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Tuottavuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Joustavuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Työelämän tutkimuskeskuksen julkaisuja

Julkaisuja – Sarja T

- 1/1988 **Kasvio, Antti:** Teollisuuden rakennemuutos ja naistyöntekijät. Tutkimus kevyen teollisuuden naistyöntekijöiden asemasta ja sen muuttumisesta 1980-luvun tuotannollisen murroksen oloissa. Tampere 1988. 142 s.
- 2/1989 **Kinnunen, Merja:** Työt, toimet ja luokittelut. Tampere 1989. 80 s.
- 3/1989 **Juhela, Arto:** Teknologinen kehitys ja työelämän koulutus. Tarkastelua uuden teknologian käyttöönoton vaikutuksista teollisuustyöntekijöiden työhön ja koulutukseen. Tampere 1989. 132 s.
- 4/1990 **Kasvio, Antti:** Työorganisaatioiden tutkimus ja niiden tutkiva kehittäminen. Kirjallisuuskatsaus. Tampere 1990. 206 s.
- 5/1990 **Filander, Karin, Heiskanen, Tuula & Kirjonen, Juhani:** Tutkimuksen ja koulutuksen strategiavalinnat työelämän kehittämisessä. English summary. Tampere 1990. 95 s.
- 6/1990 **Korvajärvi, Päivi:** Toimistotyöntekijäin yhteisöt ja muutoksen hallinta. Tampere 1990. 190 s.
- 7/1990 **Korvajärvi, Päivi, Järvinen, Riitta & Kinnunen, Merja:** Muutokset kiireen keskellä. Seurantatutkimus muutoksista toimihenkilöiden työpaikoilla 1980-luvulla. Työsuojelurahaston rahoittama seuranta-raportti. Tampere 1990. 207 s.
- 8/1991 **Kasvio, Antti:** Tulevaisuuden vaatetustehdas. Vertaileva tutkimus vaatetusteollisuuden organisatorisista innovaatioista 1990-luvulla. Tampere 1991. 286 s.
- 9/1991 **Saari, Juho:** Rajan takaa, hämärästä. Kypsiä palkkatyön yhteiskuntien epävirallinen talous. Tampere 1991. 238 s.
- 10/1991 **Rauhala, Pirkko-Liisa:** Sosiaalialan työn kehittäminen: tutkimus sosiaalialan työn yhteiskunnallisista ehdoista ja työn sisällöstä. Loppuraportti. Tampere 1991. 200 s.
- 11/1992 **Saloniemi, Antti:** Kampanjan mahdollisuudet ja rakentamisen turvallisuus. Rakenna turvallisesti -kampanjan toimintaympäristössään. Tampere 1992. 234 s.
- 12/1992 **Martikainen, Riitta & Yli-Pietilä, Päivi:** Työehdot ja sukupuoli - sokeat sopimukset. Tampere 1992. 307 s.
- 13/1994 **Koistinen, Pertti & Ostner, Ilona (eds.):** Women and Markets. Learning of the Differences in the Finnish and German Labour Markets. Tampere 1994. 385 p.
- 14/1994 **Kasvio, Antti, Nakari, Risto, Kalliola, Satu, Kuula Arja, Pesonen, Ilkka, Rajakaltio, Helena & Syvänen, Sirpa:** Uudistumisen voimavarat. Tutkimus kunnallisen palvelutuotannon tuloksellisuuden ja työelämän laadun kehittämisestä. Tampere 1994. 419 s.
- 15/1996 **Kalliola, Satu:** Lewiniläinen ryhmäpäättös kunnallishallinnon työyhteisöissä. Tutkimus yhteistoiminnasta ja toimintatutkijan kenttätyöstä. Tampere 1996. 222 s.
- 16/1997 **Lavikka, Riitta:** Big Sisters. Spacing Women Workers in the Clothing Industry. Tampere 1997. 238 s.
- 17/1998 **Heiskanen, Tuula, Lavikka, Riitta, Piispa, Leena & Tuuli, Pirjo:** Joustamisen monet muodot. Pukineteollisuus etsimässä tietä huomiseen. Tampere 1998. 310 s.
- 18/1999 **Isaksson, Paavo:** Henkilöstön edustus ja refleksiivinen oikeus. Henkilöstön edustus yritysten päätöksenteossa refleksiivisen oikeuden kannalta. Tampere 1999. 483 s.

Työraportteja

- 1/1989 **Aro, Jari:** Fordismin kriisi ja joustavatuotantostrategia. Tampere 1989. 33 s.
- 2/1989 **Arnkil, Robert:** Työvoimatoimiston kehittämissännitteet muuttuvilla työmarkkinoilla. Tapausesimerkkinä Tampereen työvoimatoimisto. Tampere 1989. 60 s.
- 3/1989 **Aro, Jari:** Massatuotannosta muodin tekemiseen? Hong Kongin vaatetusteollisuuden kehityspiirteitä. Tampere 1989. 27 s.
- 4/1989 **Saloniemi, Antti:** Näkökohtia Rakenna turvallisesti -kampanjasta ja rakennusteollisuuden töistä ja työsuojelusta. Väliraportti. Tampere 1989. 116 s.
- 5/1989 **Martikainen, Riitta:** Hyvän naisen lisä. Työehdot, sopimustoiminta ja sukupuoli-järjestelmä. Esitutkimus. Tampere 1989. 83 s.
- 6/1989 **Rauhala, Pirkko-Liisa:** Tietoperusta ja työtehtävät sosiaalialan keskiasteen amma-teissa. Käsitteellistä kehittäystä. Tampere 1989. 70 s.
- 7/1990 **Kasvio, Antti:** Recent Work Reforms, Their Social and Political Context and the De-velopment of Social Scientific Work Research in Finland. Tampere 1990. 28 p.
- 8/1990 **Koivisto, Tapio:** Työsuojelu kunnissa. KTV:läisten työsuojeluaktiivien näkemyksiä organisaatiokohtaisten työsuojelukäytäntöjen kehittämisestä. Tampere 1990. 139 s.
- 9/1990 **Kirjonen, Juhani:** Työelämän tutkimus Suomessa jatkokoulutuksen näkökulmasta. Tampere 1990. 20 s.
- 10/1990 **Kivimäki, Riikka:** Työmarkkinoille paluu ja työuran murros. Keski-ikäisen naisen koulutus- ja työllistymissuunnitelmat. Tampere 1990. 86 s.
- 11/1990 **Arnkil, Robert:** Ikkunoita työvoimatoimiston toimintaan. Tapausesimerkkinä Tampe-reen työvoimatoimisto. Tampere 1990. 115 s.
- 12/1990 **Saloniemi, Antti:** Construction, Safety and Campaigns. Some Notes on Finnish Con-struction Industry, Its Safety Problems and Possibilities of Campaigns. Tampere 1990. 65 p.
- 13/1990 **Laiho, Marianna:** Tulevaisuuden toimitusta tekemässä. Raportti Journalististen orga-nisaatioiden ja työkuultuurien muutos -seminaarista Tampereella 2.—3.3.1990. Tam-pere 1990. 47 s.
- 14/1990 **McDaid, Mike:** The Economic and Social Dimensions to European Integration: An Interpretation of 1992 and Its Implications for Finland. Tampere 1990. 33 p.
- 15/1990 **Martikainen, Riitta:** Gender and Women's Interests in Collective Bargaining. Tam-pere1990. 25 p.
- 16/1990 **Kevätsalo, Kimmo:** Kunnallishallinnon työelämän laadun ja palvelutuotannon tulok-sellisuuden kehittämisen tutkimusohjelma. Tampere 1990. 148 s.
- 17/1990 **Heiskanen, Tuula, Hyväri, Susanna, Kinnunen, Merja, Kivimäki, Riikka, Korva-järvi, Päivi, Lehto, Anna-Maija, Martikainen, Riitta, Räsänen, Leila, Salmi, Minna, Varsa, Hannele & Vehviläinen, Marja:** Gendered Practices in Working Life. Project Outline. Tampere 1990. 37 p.
- 18/1990 **Tolppanen, Marjo:** Työhön palaavat ja ammattiaan vaihtavat aikuiskoulutuksellisena haasteena. Esitutkimusraportti. Tampere 1990. 49 s.
- 19/1990 **Heiskanen, Tuula (toim.):** Työelämän muuttuvat ehdot – kohti 1990-luvun työpöli-tiikkaa. Raportti Työelämän muutoksen asiantuntijaseminaarista Tampereella 9.-10.1.1990. Tampere 1990. 203 s.
- 20/1990 **Heiskanen, Tuula, Hyväri, Susanna, Kinnunen, Merja, Kivimäki, Riikka, Korva-järvi, Päivi, Lehto, Anna-Maija, Martikainen, Riitta, Räsänen, Leila, Salmi, Minna, Varsa, Hannele & Vehviläinen, Marja:** Työelämän sukupuolistuneet käy-tännöt. Tutkimussuunnitelma. Tampere 1990. 56 s.
- 21/1991 **Kuitunen, Kimmo:** Toimintatutkimuksen tulosten arviointi- ja mittaamisongelmat: Esimerkkitapauksena henkilöstön kehittäminen kuntasektorilla. Tampere 1991. 101 s.

- 22/1991 **Lumijärvi, Ismo:** Tulosarvioinnin kehittämisen tutkimisesta. Näkökulmia viitekehyksen ja tutkimusmetodiikan täsmentämiseksi liittyen kunnallisten palveluorganisaatioiden työelämän laadun tutkimushankkeeseen. Tampere 1991. 51 s.
- 23/1991 **Kasvio, Antti:** Taloudellisen rationaliteetin rajat. Markkinayhteiskunnallistumisen ja sosiaalisen integraation yhteyden pohdintaa viimeaikaisessa sosiologisessa ja taloustieteellisessä kirjallisuudessa. Tampere 1991. 63 s.
- 24/1991 **Heiskanen, Tuula:** The Relationship of Theory and Practice from the Viewpoint of the Learning Process: an Assessment of an Extension Training Programme for Public Administrators. Tampere 1991. 45 p.
- 25/1991 **Kasvio, Antti, Mak, Csaba & McDaid, Michael (eds.):** Work and Social Innovations in Europe. Proceedings of a Finnish-Hungarian Seminar in Helsinki, 11–13 September 1990. Tampere 1991. 394 p.
- 26/1991 **Ketola, Outi (toim.):** Näkökulmia kunnallisten organisaatioiden kehittämiseen. Tampere 1991. 219 s.
- 27/1992 **Koistinen, Pertti, Poikkeus, Leena, Sihto, Matti & Suikkanen, Asko:** Finnish Labour Market Policy in Trial – Evaluation on the 1980's. Tampere 1992. 91 p.
- 28/1992 **Pesonen, Ilkka:** Hyvän keittiön salaisuus. Asiantuntijanäkemykset ruokapalvelujen kehitysvaiheista Suomessa. Tampere 1992. 49 s.
- 29/1992 **Lavikka, Riitta:** Ryhmätyö tulee vaatetusteollisuuteen. Tutkimus vaatetusyritysten siirtymisestä vaihetyöstä ryhmätyöhön perustuviin työorganisaatioihin. Tampere 1992. 240 s.
- 30/1992 **Kuula, Arja:** Tulosta, säästöä ja kannustusta? Tutkimus kunnallisen sektorin tulospalkkioiden ongelmista ja mahdollisuuksista. Tampere 1992. 108 s.
- 31/1992 **Pesonen, Ilkka:** Työkonferenssimenetelmä työn tutkimisen ja kehittämisen välineenä. Tampere 1992. 106 s.
- 32/1992 **Kalliola, Satu:** Henkilöstön kuulemisesta yhteispäätämiseen. Tampere 1992. 134 s.
- 33/1992 **Partanen, Sirpa:** Tuloksellisuuden arviointi kunnissa. Tampere 1992. 178 s.
- 34/1992 **Nakari, Risto:** Työelämän laatu kunnissa. Tampere 1992. 178 s.
- 35/1992 **Isaksson, Paavo:** Henkilöstön edustuksen toteutuminen yritysten hallintoelimissä. Esitutkimusraportti. Tampere 1992. 128 s.
- 36/1992 **Kasvio, Antti (ed.):** Industry without blue-collar workers – Perspectives of European clothing industry in the 1990's. Tampere 1992. 441 p.
- 37/1993 **Kyllönen, Riitta:** Work/Family Interface: Perspectives and Solutions. A Literature Review. Tampere 1993. 35 p.
- 38/1993 **Kasvio, Antti:** Action research for improved performance and quality of working life in Finnish municipal service organizations. A project description. Tampere 1993. 28 p.
- 39/1993 **Alasoini, Tuomo:** Ohut tuotanto ja antroposentrinen tuotanto tulevaisuuden tehtaan malleina. Näkökulmia kansallisen FAST-tutkimusprojektin kannalta. Tampere 1993. 95 s.
- 40/1993 **Saari, Juho:** Markkinayhteiskunta, työmarkkinat ja sosiaalipolitiikka. Karl Polanyin 'suuren murroksen' yhteiskuntateoriasta ja sen ajankohtaisuudesta. Tampere 1993. 71 s.
- 41/1993 **Martikainen, Sinikka, Riikonen, Eila & Vuorisalo, Irmeli:** Siivoustyötä tekevien alueellinen varhaiskuntoutustarve. Tampere 1993. 97 s.
- 42/1993 **Kovanen, Helena:** Sosiaalityöntekijöiden ja heidän lähijohtajiensa käsityksiä johtamisesta alueellisessa sosiaalitoimistossa. Tampere 1993. 78 s.
- 43/1993 **Koistinen, Pertti:** Lama ja työvoimapolitiikan linjalinnat Suomessa. Tampere 1993. 44 s.

- 44/1994 **Alasoini, Tuomo, Hyötyläinen, Raimo, Kasvio, Antti, Kiviniitty, Jyrki, Klemola, Soili, Ruuhilehto, Kaarin, Seppälä, Pertti, Toikka, Kari & Tuominen, Eeva:** Tehdas laboratoriona. Työ, kulttuuri ja teknologia -tutkimusprojektin väliraportti. Tampere 1994. 142 s.
- 45/1994 **Kasvio, Antti (ed.)** Research on Consumer-oriented Action in Public Services. Materials from a European Workshop in Helsinki, 12 March 1993. Tampere 1994. 104 p.
- 46/1994 **Saari, Juho:** Sosiologinen rationaalinen valinnan teoria ja uusi taloussosiologia. Tampere 1994. 100 s.
- 47/1994 **Kasvio, Antti:** Action-oriented work research in Finland: The development of a multiparadigmatic research programme in the midst of and employment crisis. Tampere 1994. 38 p.
- 48/1994 **Alasoini, Tuomo, Hyötyläinen, Raimo, Kasvio, Antti, Kiviniitty, Jyrki, Klemola, Soili, Ruuhilehto, Kaarin, Seppälä, Pertti, Toikka, Kari & Tuominen, Eeva:** Manufacturing change. Interdisciplinary research on new modes of operation in Finnish industry. Tampere 1994. 135 p.
- 49/1994 **Lavikka, Riitta, Teder, Juhan & Varendi, Merle:** Viron vaatetusteollisuus tienhaarassa. Yhteiskunnan muutosten heijastuminen Viron vaatetusteollisuudessa. Eesti Roivatööstus teelahkmed. Ühiskonnas toimivate muutuste kajastumine Eesti roivatööstuses. Tampere 1994. 200 s.
- 50/1995 **Heiskanen, Tuula, Lavikka, Riitta, Piispa, Leena & Tuuli, Pirjo:** Puhe on muutoksesta. Tutkimus yhteistyöstä ja muutoksen hallinnasta pukinetehtaissa. KULTA-projektin raportti. Tampere 1995. 164 s.
- 51/1995 **Koivisto, Tapio:** PL-verstaan uudet toimintatavat. Analyysi osallistavan uudelleensuunnittelun prosessista. Tampere 1995. 95 s.
- 52/1996 **Aho, Simo:** Kotitalouksien työ ja keskinäinen apu. Tampere 1996. 33 s.
- 53/1997 **Aho, Simo & Vehviläinen, Jukka:** Activating the Young Unemployed into Education? Studies on the Effects of a Recent Policy in Finland and on the Hidden Rationalities among Uneducated Young People. Tampere 1997. 29 s.
- 54/1998 **Aho, Simo, Piliste, Toomas & Teder, Juhan:** Private Entrepreneurship in Estonia 1989-1996. Experiences and Challenges in a Transitional Economy. Tampere 1998. 163 pages.
- 55/1998 **Koivisto, Tapio & Koski, Pasi:** Terveysteknologiayritys ja innovaatiojärjestelmä. Verkostoanalyysi suomalaisesta teknologiaprojektista. Tampere 1998. 68 s.
- 56/1998 **Kautonen, Mika, Schienstock, Gerd, Sjöholm, Harri & Huuhka, Pekka:** Tampereen seudun osaamisintensiiviset yrityspalvelut. Tampereen seudun osaamisintensiiviset yrityspalvelut (TOP) -projektin loppuraportti. Tampere 1998. 66 s.
- 57/1999 **Saloniemi, Antti & Oksanen, Hanna:** Two Studies on the Structural Background of Industrial Accidents. Tampere 1999. 45 p.
- 58/1999 **Koivisto, Tapio, Ahmaniemi, Riikka & Koski, Pasi:** Uudelleenmuotoutuvat alihankintaverkostot. Analyysi toimittajasuhteiden laadullisista muutoksista. Tampere 1999. 91 s.
- 59/2000 **Kautonen, Mika & Tiainen, Mari:** Regiimit, innovaatioverkostot ja alueet. Vertaileva tutkimus Pirkanmaalla ja Keski-Suomessa. Tampere 2000. 80 s.
- 60/2001 **Kivimäki, Riikka:** Hoitovapaat työpaikan ja perheen arjessa. Tampere 2001. 106 s.
- 61/2001 **Järvensivu, Anu:** Lääketoimialan osaamisintensiivisten palvelujen kuvaus sosiaalisen pääoman näkökulmasta. Tampere 2001. 34 s.
- 62/2001 **Kolehmainen, Sirpa:** Work Organisation in High-Tech IT Firms. Tampere 2001. 104 p.
- 63/2001 **Ahmaniemi, Riikka, Kautonen, Mika & Tulkki, Pasi:** Tietointensiiviset yritysverkostot Porin alueella. Tampere 2001. 85 s.

- 64/2001 Schienstock, Gerd, Rissanen, Tapio & Timonen, Henni:** Pirkanmaalaiset yritykset matkalla tietoyhteiskuntaan. Yritysten teknologiset käytännöt eurooppalaisessa vertailussa. Tampere 2001. 110 s.
- 65/2001 Tulkki, Pasi & Lyytinen, Anu:** Ammattikorkeakoulu innovaatiojärjestelmässä. Osa 1. Alueelliset innovaatioverkostot. Väliraportti. Tampere 2001. 85 s.
- 66/2003 Lyytinen, Anu, Kuusinen, Riitta & Niemonen, Heidi:** Näkökulmia ammattikorkeakoulun rooliin innovaatiojärjestelmässä. Tampere 2003. 133 s.
- 67/2003 Hakola, Paula:** Bioenergia-alan innovaatiojärjestelmän kehitys Tampereen seudulla. Tampere 2003. 64 s.
- 68/2003 Hytönen, Sanni & Kolehmainen, Jari:** Tietämyksenhallinta uusmedia- ja ohjelmistoyritysten innovaatiotoiminnassa. Tampere 2003. 102 s.
- 69/2004 Marttila, Liisa, Kautonen, Mika, Niemonen, Heidi & von Bell, Kaarina:** Yritysten ja ammattikorkeakoulujen T&K -yhteistyö. Ammattikorkeakoulut alueellisessa innovaatiojärjestelmässä: koulutuksen ja työelämän verkottumisen mallit, osaprojekti III. Tampere 2004. 143 s.
- 70/2004 Filander, Karin & Jokinen, Esa:** Tekemällä oppimisen kokeita – Ammattiopettajat työssäoppimisen kentillä. Toimintatutkimus Opekon kehittämishankkeista. Loppuraportti. Tampere 2004. 117 s.
- 71/2004 Virjo, Ilkka:** The Ageing and the Labour Market in the Nordic Countries: A Literature Review. Tampere 2004. 49 p.
- 72/2004 Lavikka, Riitta:** Verkostosihteerien oppiva yhteisö – Yhdessä unelmaa toteuttamaan. Tampere 2004. 89 s.
- 73/2005 Kolehmainen, Sirpa (ed.):** Research and Development of Gender Equality in Working Life. Tampere 2005. 101 pages.
- 74/2005 Marttila, Liisa, Kautonen, Mika, Niemonen, Heidi & von Bell, Kaarina:** Ammattikorkeakoulujen T&K -toiminta: T&K -yksiköt koulutuksen, tutkimuksen ja kehittämistyön rajapinnassa. Tampere 2005. 45 s.
- 75/2005 Jokinen, Esa & Luoma-Keturi, Natalia:** Koulutuksesta välineitä yksilön työuran pidentämiseen. Koulutuksen ajallisten vaikutusten tarkastelu. Tampere 2005. 89 s.
- 76/2006 Valkama, Päivi & Järvensivu, Anu:** Osaamisen kehittämis- ja kierrättämisverkostojen hyviä käytäntöjä. Tampere 2006. 79 s.
- 77/2006 Suvinen, Nina, Kautonen, Mika, Niemonen, Heidi, Marttila, Liisa & Lyytinen, Anu:** Ammattikorkeakoulujen ja uusien osaamisalojen kohtaaminen. Kontekstianalyysi: Ammattikorkeakoulu osana uusien osaamisalojen alueellisia kehittäjäyhteisöjä -hanke. Osaraportti I. Tampere 2006. 100 s.
- 78/2007 Marttila, Liisa, Andolin, Mikael, Kautonen, Mika, Lyytinen, Anu & Suvinen, Nina:** Uutta luomassa. Ammattikorkeakoulu osana uusien osaamisalojen alueellisia kehittäjäyhteisöjä. Tampere 2007. 80. s.
- 79/2007 Cömertler, Necmiye:** Integration of Turkish women in Finland into Finnish society. Tampere 2007. 61 p.
- 80/2008 Jääskeläinen, Paul, Jokinen, Esa & Spangar, Timo:** Työvoimakoulutuksen yhteiskehittäminen, henkilökohtaistamisen kolme vaihetta ja hankintamenettely. Tampere 2008. 77 s.
- 81/2008 Kempe, Jouni, Kivimäki, Riikka & Otonkorpi-Lehtoranta, Katri:** Työn ja perheen yhteen sovittamisen kehittäminen työpaikoilla. Enemmän joustoa yrityksiin. Tampere 2008. 80 s.
- 82/2008 Arnkil, Robert, Heiskanen, Tuula, Jokinen, Esa, Nakari, Risto & Piispa, Leena:** Työurien pidentäminen ja työhyvinvoinnin edistäminen. Valtionhallinnon työhyvinvointiohjelman arviointi. Tampere 2008. 107 s.

- 83/2009** Santamäki, Kirsti, Kankaanranta, Terhi, Henriksson, Lea & Rissanen, Pekka:
Sairaanhoitaja 2005. Peruseräraportti. Tampere 2009. 46 s.
- 84/2009** Järvensivu, Anu & Koski, Pasi: Hyvä, parempi, innovaatio? Tutkimus organisatorisista innovaatioista, työelämän laadusta ja työn mielekkyydestä. Tampere 2009. 123 s.

Myyntijakelu:
Tampereen yliopisto
Tiedekirjakauppa TAJU
Kalevantie 5
33014 Tampereen yliopisto
Puh. 03 3551 6055
Fax 03 3551 7685
Email: taju@uta.fi
Nettikirjakauppa: <http://granum.uta.fi>



Työelämän tutkimuskeskus

Postiosoite

33014 Tampereen yliopisto

Käyntiosoite

Kanslerinrinne I

Tampere

Puhelin 03 3551 7021

Faksi 03 3551 7265

Julkaisujen myynti

Tampereen yliopisto

Tiedekirjakauppa TAJU

33014 Tampereen yliopisto

Puhelin 03 3551 6055

taju@uta.fi

<http://granum.uta.fi/>

ISBN 978-951-44-7721-8

ISBN 978-951-44-7722-5 (pdf)

ISSN 0785-2657