

TAMPEREEN YLIOPISTO
Taloustieteiden laitos

KONFLIKTIEN STRATEGINEN MERKITYS
TUOTEKEHITYSINTENSIIVISILLE
YRITYKSILLE

Yrityksen taloustiede, laskentatoimi
Pro gradu -tutkielma
Toukokuu 2011
Ohjaaja: Petri Vehmanen

Pirjo Lehtovaara

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Taloustieteiden laitos; yrityksen taloustiede, laskentatoimi
Tekijä:	LEHTOVAARA, PIRJO
Tutkielman nimi:	Konfliktien strateginen merkitys tuotekehitysintensiivisille yrityksille
Pro gradu – tutkielma:	69 sivua, 19 liitesivua
Aika:	Toukokuu 2011
Avainsanat:	strategia, aika, organisaatiokäyttäytyminen, roolikonflikti, sosiaalipsykologia

Strategian tarkoituksena on luoda yritykselle suuntaviivat siitä tavoitetilasta, jossa halutaan tietyn ajan kuluttua olla. Strategiset tavoitteet tulee saavuttaa määrätyn ajanjakson kuluessa. Strategian onnistunut toteutus vaatii yritysjohtolta taitoja viestiä tavoitteet sekä toimenpiteet henkilöstölle niin, että yritys kääntyy haluttuun muutossuuntaan. Heikko viestintä on usein epäonnistuneen strategian syy. Johdon ja esimiesten selkeä asema sekä rooli ovat perusta viestin ymmärtämisen taustalla. Erilaisia rooleja sekä niistä aiheutuvia konflikteja käsittelee sosiaalipsykologinen tutkimus, joka tutkii yksilön ryhmäkäyttäytymistä sekä ryhmien välistä käyttäytymistä. Ryhmille on tunnusomaista erilaisten konfliktitilanteiden synty. Konfliktien synty sekä niiden ratkominen kuluttaa aikaa sekä saattaa muodostaa esteen strategisten tavoitteiden saavuttamiselle.

Tässä tutkimuksessa pyritään osoittamaan kausaalinen ketju roolikonfliktien ja aikatauluviivästymien välillä. Tarkoituksena on havainnollistaa, että hyvin toimiva työyhteisö on yritykselle strateginen etu sekä tae taloudelliselle menetykselle. Tämän yhteyden olemassaoloa perustellaan strategiakirjallisuudella, ajan merkityksellä sekä sosiaalipsykologisella tutkimuksella.

Tutkimuksen empiirinen aineisto perustuu tekstiili- ja vaatetusteollisuudelle lähetettyyn kyselylomakkeeseen. Aineiston perusteella ei saatu tilastollisesti merkitseviä tuloksia. Aineistosta kuitenkin näkyy, että roolikonflikteja sekä aikatauluviivästyksiä esiintyy samanaikaisesti ja että roolikonflikteista on sekä yritystä että henkilön terveyttä rasittavia seurauksia. Kirjoittaja näkee, että aihe mahdollistaa jatkotutkimuksen, kun tutkimusaluetta kavennetaan ja kyselylomaketta jäsennetään.

Sisällysluettelo

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Aihevalinnan tausta	1
1.2	Keskeinen kirjallisuus	4
1.3	Tutkimuksen tavoite ja rajaukset.....	5
1.4	Keskeiset käsitteet	6
1.5	Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen kulku.....	8
2	TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN TAUSTA.....	9
2.1	Kausaalisuus	9
2.2	Strategia.....	11
2.3	Aika ja sen merkitys yritystoiminnalle.....	18
2.4	Organisaatiokäyttäytyminen ja yrityskulttuuri	21
2.4.1	Sosiaalipsykologinen näkökulma organisaation ohjauksessa	24
2.4.2	Ryhmäkäyttäytyminen.....	27
2.4.3	Roolit ja roolikonfliktit.....	32
2.5	Työhyvinvointi ja poissaolot	36
2.6	Yhteiskuntavastuu	41
2.7	Yhteenveto teoriaosuudesta.....	43
3	TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN OSUUS	48
3.1	Kohdeyritysten valinta ja otos	48
3.2	Kyselylomakkeen taustat.....	48
3.3	Aineiston keruu teknologiayrityksistä.....	50
3.4	Teknologiayrityksistä kerätyn aineiston analyysi, tulokset ja johtopäätökset.....	51
3.5	Kyselylomakkeen muokkaus ja aineiston keruu tekstiili- ja vaatetusteollisuusyrityksistä	53
3.6	Aineiston käsittely	54
3.7	Analyysi ja tulokset	56
3.8	Reliabiliteetti ja validiteetti	63
3.9	Katoanalyysi	65
4	JOHTOPÄÄTÖKSET	66
5	TUTKIMUSKRITIIKKI	67
6	LOPUKSI	69
	LÄHDELUETTELO	70
	LIITE 1: KYSELYLOMAKE TEKNOLOGIATEOLLISUUDELLE.....	76
	LIITE 2: KYSELYLOMAKE TEKSTILITEOLLISUUDELLE.....	84
	LIITE 3: SAATEKIRJE JA MUISTUTUSVIESTIT TEKNOLOGIATEOLLISUUDELLE	90
	LIITE 4: SAATEKIRJE JA MUISTUTUSVIESTIT TEKSTILITEOLLISUUDELLE	92

1 JOHDANTO

1.1 Aihevalinnan tausta

Atkinson, Kaplan, Matsumura ja Young (2007, 208) kirjoittavat, että yritysjohdon tulee arvioida kustannusten ja tuottojen syntymistä sekä näiden suhdetta. Taloudellinen informaatio on organisaation toimintojen sekä prosessien perusta. Päätöksenteossa huomioidaan syntyviä kustannuksia, jotka ovat merkityksellisiä esim. investoinnin toteuttamisessa. Päätöksiä ei kuitenkaan tehdä pelkän taloudellisen informaation varassa. Vastuukysymysten huomioiminen ja päätöksen merkittävyys kollegoille vaikuttavat johtamiseen. (Atkinson & ym. 2007, 210)

Taylor ja Sparkes (1979, 4) kirjoittavat suunnittelun olevan olennainen osa yrityksen johtamista. Suunnitteluun kuuluu, että asetetaan tavoite, joka tulee saavuttaa käytettävissä olevilla resursseilla tietyssä ajassa. Suunnittelua voidaan myös kutsua strategiaksi. De Witin ja Meyerin (2004, 71 - 72) mukaan yrityksen strategia antaa suuntaviivat yrityksen tarkoitukselle ja tavoitteelle. Strategiassa määritellään millainen yritys on ja millaiseksi se haluaa osakkeenomistajien, henkilöstön, asiakkaittensa ja yhteisön silmissä tulla. Strategian tavoitteena on määritellä, miten yritys kykenee muuntamaan resurssinsa kilpailueduksi, jolla erotutaan kilpailijoista. Strategisilla valinnoilla on suuri merkitys yrityksen menestykselle. Valitut suuntaviivat muokkaavat yrityksen luonnetta sekä imagoa, ja pitkällä aikavälillä oikeat strategiset valinnat luovat menestystä. Strategiassa otetaan kantaa moniin yritystä koskettaviin asioihin, kuten tuotekehitykseen, markkinointiin ja tuotantoon. Yhtenä osa-alueena strategiassa ovat suhteet henkilöstöön sekä henkilöstöhallinto.

Cummings ja Wilson (2003, 1) kirjoittavat yrityksen strategian olevan kuvaus siitä suunnasta, minne yritys on menossa ja minne se ei ole menossa. Suuntaus auttaa henkilöstöä sisäistämään tavoitteet. Tavoitteiden avulla ryhmä voi ymmärtää, mitä on saavutettavissa ja mikä on oma asema suhteessa tavoitteeseen. Cummings ja Wilson (2003,

74) kirjoittavat, että strategiaa kuvataan usein tieksi nykyhetkestä tulevaisuuteen tai toimintatavoiksi, joiden avulla päästään tästä tuonne. Strategiaa voidaan tältä osin pitää varsin luovana ja abstraktina käsitteenä.

Taylor ja Sparkes (1979, 181 - 182) kirjoittavat teknologian kehityksen johtaneen siihen, että olemassa olevat tuotteet ovat vanhentuneita. Tämän seurauksena tuotteiden elinkaaret ovat lyhentyneet, ja yritysten on pakko tuottaa jatkuvasti uusia tuotteita. Samalla tähän yhdistyvät suuret tuotekehityskustannukset ja pitkät läpimenoajat. Osana strategiaa yrityksellä tulee olla suunnitelma siitä, miten ideat saatetaan markkinakelpoiseksi tuotteeksi riittävän nopeasti ja sallituilla resursseilla.

Salmisen (2008, 103) mukaan yksi keskeisimpiä strategian onnistumisen piirteitä on oikea-aikainen toteutus yrityksen resurssit huomioiden. Tämän tavoitteen saavuttaminen vaatii johtoa yhdistämään resurssinsa niin, että syntyy toimiva kokonaisuus. Yksi tällainen resurssi ovat organisaatiossa toimivat ihmiset. Edelleen Salmisen (2008, 121) mukaan yhtenä syynä strategian epäonnistumiseen ovat epävarmat esimiehet, jotka pyrkivät virheettömään suoritukseen. Myös liiallinen kaveruus esimiehen ja alaisten välillä vaikuttaa negatiivisesti yrityksen tavoitteiden toteuttamiseen. Salmisen (2008, 120) mukaan väärät johtamistavat hidastavat merkittävästi strategiaprosessin etenemistä. Appelbaum, Bailey, Berg ja Kalleberg (2000, 29) viittaavat Scheiniin (1980, 68), jonka mukaan työ on tullut niin pirstaleiseksi, että henkilöiden on vaikea nähdä tehtäviensä yhteyttä koko organisaation missioon.

Robbinsin (2005, 224) mukaan yrityksen strategian ja rakenteen tulisi vastata toisiaan. Tämä helpottaa strategian toteutusta. Yrityksen rakenne taas osaltaan määrittää organisaation kulttuuria. Hyvin hierarkkinen rakenne luo jäykän ja autoritäärisen organisaation, jossa muutokset ovat hankalia, kun taas mukautuva ja joustava organisaatio sallii useita keskustelukanavia sekä epämuodollista yhteistyötä. Denison (1990, 5) sanoo, että vahvat arvot ja mission tunne luovat jatkuvuutta sekä koordinoivat tehokkaita toimintoja organisaatiossa. Yrityksen sisäinen ilmapiiri vaikuttaa tuottavuuteen sekä tehokkuuteen. Johdonmukaisuus tuo jatkuvuuden tunteen ja auttaa vahvan arvopohjan

luomisessa. Denison (1990, 16) kirjoittaa arvojärjestelmän ja johtamiskäytäntöjen olevan organisaation tärkein vara, mutta se voi myös olla tuhoavin riski.

Robbinsin (2005, 229) mukaan organisaatioilla, kuten yksilöilläkin, on persoonallisuus. Robbins (2005, 230) kirjoittaa myös, että organisaatioissa on muuttujia, jota on vaikea kuvata tarkasti mutta joka siitä huolimatta on olemassa. Kuitenkin, työntekijät kuvaavat sitä suhteellisen yhtenäisillä termeillä. Tätä muuttujaa kutsutaan organisaatiokulttuuriksi. Lisäksi organisaatiokulttuuri voidaan ymmärtää yhteisinä käsityksinä, jotka eroavat muista organisaatioista. Santalaisen (2005, 122) mukaan yrityskulttuuri on yksi vaikeimmin kopioitavista ja korvattavista resursseista. Toimiva yrityskulttuuri on usein pitkäaikaisen menestyksen takana. (Santalainen 2005, 122)

Tuomen, Vanhalan, Nykyrin ja Janhosen (2002, 22) tekemän tutkimuksen mukaan henkilöstön työkyky, organisaatioon sitoutuminen ja psyykkisen hyvinvoinnin myönteinen kehitys lisääntyvät, jos yrityksen esimiestuki, tiimityö sekä voimavarojen tukeminen olivat lisääntyneet. Teknologinen kehitys sekä lisääntyneet vaatimukset sekä laadusta että tehokkuudesta ovat vaatineet henkilöstöltä joustavuutta sekä mukautumiskykyä. Tuomen ym. (2002, 23) mukaan työkyvyn edistämällä on välillisiä vaikutuksia yrityksen suorituskykyyn (Ahonen 1997). Esimiehet ovat avainasemassa alaistensa työhyvinvoinnista. Esimies, joka antaa tunnustusta ja jota voi arvostaa, vaikuttaa alaistensa työkykyyn positiivisesti. (Tuomi ym. 2002)

Edelleen Tuomen ym. (2002, 36) mukaan organisaatioon sitoutumista ja hyvinvointia voidaan parhaiten parantaa henkilöstön voimavaroja tukemalla ja työtoiminnan organisoinnin kehityksellä. Tuomen ym. (2002, 38) tekemän tutkimuksen mukaan työkyvyn aleneminen johtui pääosin sairauspoissaolojen lisääntymisestä. Työstä poissaolevat olivat usein ikävystyneitä ja työhönsä tyytymättömiä. Kyseiset henkilöt eivät halunneet ponnistella työnsä vuoksi. Robbinsin (2005, 230) mukaan ihmiset toimivat organisaatiossa sen kulttuurin mukaan, jota organisaatio edustaa. Organisaation kulttuuri muodostuu mm. henkilöstön kohtelusta, tulostavoitteista, aggressiivisuuden asteesta ja innovatiivisuudesta.

Kuten jo edellä mainittiin, de Witin ja Meyerin (2004, 71 - 72) mukaan yrityksen strategia antaa suuntaviivat yrityksen tarkoitukselle ja tavoitteelle. Strategiassa määritellään millainen yritys on ja millaiseksi se haluaa osakkeenomistajien, henkilöstön, asiakkaittensa ja yhteisön silmissä tulla. Edellisten kappaleiden perusteella kirjoittaja näkee, että valittu strategia määrittää osaltaan organisaatiokulttuuria ja että organisaatiokulttuuri taas on yksi merkittävimmistä kilpailueduista. Organisaatiokulttuuri, joka on antoisa henkilöstölle tuottaa myös tuloksia sekä auttaa strategian toteutuksessa. Joustava organisaatio, joka sallii avoimen keskustelun mutta jossa esimiesten roolit ovat selkeitä, pystyy toteuttamaan valittua strategiaa annetun ajan puitteissa.

1.2 Keskeinen kirjallisuus

Tutkimuksen taustaksi on haettu kirjallisuutta ja tutkimustietoa strategian muodostamisesta, ajan merkityksestä kilpailukyvyn osana, organisaatiokulttuurista ja henkilöstön hyvinvoinnista sekä sosiaalipsykologisia näkemyksiä roolikonflikteista. Lisäksi tutkimuksessa on viitattu yrityksen yhteiskuntavastuuseen. Ajan käytöstä strategian osana tiedonkeruu on tapahtunut hakusanoilla *first - to - market* sekä *time - to - market*. Tutkimuksen tueksi on myös haettu materiaalia suomalaisesta työelämästä, poissaoloista sekä henkisestä murroksesta, jonka teknologia on tuonut mukanaan.

Strategiaa käsittelevänä kirjallisuutena on mm. käytetty de Wit ja Meyerin (2004) kirjoittamaa kirjaa *Strategy Process, Content, Context an international perspective*, Mintzbergin, Lampelin, Quinnin ja Ghoshalin vuonna 2003 julkaistua teosta *The strategy process Concepts, Contexts, Cases*. Myös Kaplanin ja Nortonin kirjoittama kirja *The Strategy Focused Organisation* (2001) on ollut työn pohjana. Näiden lisäksi tutkimuksen teoriaosuudessa on lähteenä käytetty suomalaista strategiakirjallisuutta.

Ajasta ja sen merkityksestä ovat kirjoittaneet Atkinson, Kaplan, Matsumura ja Young (2007) kirjassa *Management Accounting*. Myös Kaplan ja Cooper ovat kirjassaan *Cost & Effect* (1998) tutkineet ajan ja laadun merkitystä markkinaosuuksiin nähden.

Organisaatiokulttuurista ovat kirjoittaneet mm. George ja Jones (2005) kirjassaan *Understanding and managing organizational behaviour* sekä Robbins (2005) teoksessaan *Essentials of organizational behaviour*.

Sosiaalipsykologian tutkimusta sisältää kirjallisuus, jossa selvitetään ryhmärakenteita, roolijakoja sekä roolikonflikteja. Tästä aihepiiristä kirjoittavat mm. Helkama, Myllyniemi ja Liebkind (2005) kirjassaan *Johdatus sosiaalipsykologiaan* sekä Kahn, Wolfe, Quinn ja Snoek (1964) teoksessa *Organisational Stress: studies in role conflict and ambiguity*. Yhteiskuntavastuuta käsittelevät mm. Niskala, Pajunen ja Tarna - Mani (2009) kirjassaan *Yhteiskuntavastuun raportointi: raportointi- ja laskentaperiaatteet* sekä Blowfield ja Myrray (2008) teoksessaan *Corporate responsibility a critical introduction*.

1.3 Tutkimuksen tavoite ja rajaukset

Tutkimus on kvantitatiivinen kyselytutkimus, jonka tarkoituksena on saada tuloksia siitä, nähdäänkö Suomessa toimivissa teknologiayrityksissä roolikonfliktien yhteyttä aikatauluviiästyksiin, poissaoloihin ja tätä kautta kilpailukykyyn. Tarkoituksena on selvittää, onko niissä yrityksissä, joissa on paljon roolikonflikteihin liittyviä ongelmia, myös paljon työuupumuksesta johtuvia poissaoloja ja samanaikaisesti tuotteisiin liittyviä aikatauluviiästyksiä. Yhteiskuntavastuun näkökulmasta tutkimus voi tuoda kontribuutiota niin, että vastuullisuudesta voidaan osoittaa olevan myös taloudellista hyötyä. Toisin sanoen halukkuus huolehtia henkilöstön hyvinvoinnista johtaa taloudelliseen hyötyyn. Yritys voi osoittaa olevansa sosiaalisesti vastuullinen toimija, joka samalla hyötyy itse kustannusten alenemisesta sekä toimintojen tehostamisesta.

Tutkimus käsittelee varsin laajaa aihepiiriä ja monia eri tutkimusaloja, minkä takia rajauksen yksityiskohtainen määrittely on hankalaa. Yksinkertaistetusti tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita Suomessa toimivien teknologiayritysten kilpailukykyä, poissaoloista, aikataulujen pitävyydestä, ryhmien toimivuudesta sekä roolikonflikteista.

Näitä osa-alueita on käsitelty teoriaosuudessa strategian, organisaatiokäyttäjyksen sekä sosiaalipsykologiaan liittyvien aihepiirien kautta.

1.4 Keskeiset käsitteet

Kuten jo aiemmin mainittiin, tutkimuksessa käytettäviä keskeisimpiä käsitteitä ovat strategia, organisaatiokäyttäjyminen, organisaatiokulttuuri, poissaolot ja roolikonfliktit. Seuraavana esitellään määritelmiä kyseisille käsitteille.

Kamensky (2010, 18) määrittelee strategia-käsitteen laaja-alaiseksi ja monitahoiseksi. Tästä johtuen strategiaa on mahdotonta määritellä lyhyesti. Kamensky (2010, 18) kuvaa strategiaa suuntaviivojen valinnaksi muuttuvassa maailmassa. Lisäksi strategialla yritys hallitsee ympäristönsä vuorovaikutussuhteita, niin että asetetut tavoitteet pystytään saavuttamaan. Mintzbergin ym. (2003, 14 - 16) mukaan strategia sisältää kolme osa-aluetta: tavoite, toimintatavat ja toimenpideketjut. De Wit ja Meyer (2004, 105) määrittelevät strategian toimintavoiksi, joilla saavutetaan organisaation tavoite.

Organisaatiokäyttäjyminen on tieteenala, joka soveltaa useita eri käyttäjymistieteitä, kuten esim. sosiaalipsykologiaa ja sosiologiaa (George & Jones 2005). Nakarin (2003, 31) väitöskirjassa määritellään, että organisaatiokäyttäjymiseltä on nähty puuttuvan yhteinen teoreettinen viitekehys (Honkanen 1989, 21). Organisaatiokäyttäjymisen tavoitteena on ymmärtää, miksi ihmiset käyttäjyivät organisaatiossa tietyllä tavalla (Juuti 1992, 7 - 10). Lisäksi organisaatiokäyttäjymisen avulla pyritään kehittämään työyhteisön toimivuutta sekä lisäämään tehokkuutta (Nakari 2003, 31). Robbinsin (2005) mukaan organisaatio on sosiaalinen yksikkö, jonka toiminta tähtää yhteisen tavoitteen saavuttamiseen.

Yksi organisaatiokäyttäjymisen osa-alue on organisaatiokulttuuri. Robbinsin (2005, 229) mukaan organisaatioilla on yksilöiden tapaan persoonallisuus. Robbins (2005, 229) kirjoittaa myös, että organisaatioissa on muuttuja, jota on vaikea kuvata tarkasti mutta joka siitä huolimatta on olemassa. Riippumatta tästä, työntekijät kuvaavat sitä suhteellisen

yhtenäisillä termeillä. Tätä muuttujaa kutsutaan organisaatiokulttuuriksi. George ja Jones (2005) ovat määritelleet organisaatiokulttuurin arvoiksi, uskomuksiksi ja normeiksi, jotka vaikuttavat työntekijän tapaan ajatella.

Goodman, Atkin ja al (1984, 16) määrittelevät poissaolon sosiaalisesti tapahtumaksi. Henkilö, joka ei saavu työhön, määritellään poissaolevaksi jonkun toimesta. Ilman tätä määrittelyä poissaololla ei ole merkitystä. Poissaolon käsitteeseen liittyvät läheisesti aika ja paikka. Poissaolosta tulee organisaation kannalta merkityksellistä kun jokin toiminto jää suorittamatta poissaolon johdosta. (Goodman & al 1984, 17)

Roolikonflikteja esiintyy silloin, kun yhteistyö ryhmässä ei suju. Arkikieltä vastaava käsite roolikonfliktista on saumaton tai kitkaton yhteistyö (Helkama ym. 2005, 269). Tässä tutkimuksessa käytetään roolikonflikteista Helkaman karkeaa mutta helppotajuista luokitusta:

- 1) *Roolinsisäiset konfliktit* tarkoittavat tilanteita, joissa esim. ryhmän kaksi jäsentä ovat eri mieltä siitä, mitä puheenjohtajan pitäisi tehdä.
- 2) *Roolienvälinen konflikti* syntyy silloin, kun samalla henkilöllä on samanaikaisesti kaksi tai useampia eri rooleja, joiden vaatimuksia on hankala täyttää samanaikaisesti. Esim. henkilö vastaa samanaikaisesti tuotekehityksestä ja budjetoinnista.
- 3) *Roolin ja persoonallisuuden välinen konflikti* esiintyy silloin, kun roolinhaltijan persoonallisuus ja roolin vaatimukset eivät kohtaa. Esim. voidaan puhua heikosta johtajasta, jolta puuttuu määrätietoisuus. (Helkama ym. 2005, 269)

1.5 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen kulku

Alkulan, Pöntisen ja Ylöstalon (1995, 21) mukaan kvantitatiivisella menetelmällä pyritään saamaan tutkittavasta kohteesta relevanttia tietoa, jota voidaan tilastollisilla menetelmillä analysoida. Tilastollisella analyysillä aineistossa on mahdollista nähdä teoriaa tukevaa systemaattista vaihtelua. Kvantitatiivinen menetelmä on valittu, koska mielestäni se tuo uskottavuutta aiheeseen, jolla on pitkä kausaalinen ketju. Lisäksi työn tekijän oma ennakkosenne tulosta kohtaan on huomattavan vahva, minkä vuoksi kvalitatiivinen tutkimus todennäköisesti osoittautuisi epäluotettavaksi. Kun tutkimus toteutetaan kvantitatiivisesti, tutkijan omat näkemykset voidaan sulkea tulosten ulkopuolelle. Tutkimusaineisto kerätään Tampereen yliopiston käytössä olevan e-lomakeohjelmiston avulla. Ohjelmistolla luotu lomake julkaistaan Internetissä ja ohjelmiston kautta lomakkeelle kutsutaan vastaajia sähköpostitse. Myös muistutusviestien lähettäminen on ohjelmiston kautta vaivatonta. Lisäksi kyselylomakkeelle saapuneet vastaukset ovat siirrettävissä esim. SPSS-ohjelmistoon analysoitavaksi.

Tutkimusotteena on nomoteettinen tutkimusote, jonka tarkoituksena on ilmiön selittäminen sekä kausaalisten yhteyksien ymmärtäminen. Nomoteettinen tutkimus hakee ilmiöitä, jotka ovat toistettavissa. Toistettavuuden kautta pyritään löytämään tapahtumia, joista voidaan lainomaisesti lausua jotakin pysyvämpää. (Neilimo & Näsi 1980, 13 – 20 ja 63) Neilimon ja Näsin (1980, 4) mukaan nomoteettinen tutkimusote perustuu positivismiin. Positivismi on laaja käsite, jonka määrittelemisen yksityiskohtaisesti on hankalaa. Positivismin osa-alueita ovat esim. selittäminen sekä ennustettavuus ja todellisuuden kuvaus. Positivinen tutkimus nojautuu aistihavainnossa annettuun tietoon ja kausaaliin yhteyksiin. Positivismin tyyppiirteinä ovat tosiasioiden tutkiminen ja näiden syy-seuraussuhteiden selittäminen. Kausaalisen selittämisen haasteena on inhimillinen toiminta, jonka syy-seuraussuhteet ovat hyvin monimuotoisia ja vaihtelevia. Positivisessä tutkimuksessa tutkija, on tutkittavaan kohteeseen nähden, ulkopuolisessa ja neutraalissa suhteessa. Ulkopuolinen suhde vahvistaa objektiivisuutta. (Neilimo & Näsi 1980)

Tutkimuksen kohderyhmäksi on valittu korkean teknologian yritykset, koska juuri näissä yrityksissä tuotteiden elinkaari on lyhyt ja uusien tuotteiden markkinoille saattaminen on edellytys yritystoiminnan jatkumiselle. Tämän vuoksi poissaolojen merkitys korostuu juuri korkean teknologian yrityksissä. Kysely kohdistetaan Suomessa toimiviin korkean teknologian yrityksiin ja lähetetään henkilöstöhallinnon edustajalle. Kyselyn lähettämistä henkilöstöhallintoon perustelen sillä, että ko. osastolla on todennäköisesti eniten tietoa poissaoloista, niiden määrästä ja syistä, ja henkilöstöhallinnossa tiedetään myös mahdollisista roolikonflikteista.

2 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN TAUSTA

2.1 Kausaalisuus

Tätä tutkimusta leimaavat vahvasti erilaiset toisiinsa liittyvät yhteydet. Tutkimuksen ajatuksena on syy-seuraussuhteen löytäminen aikatauluviivästymien, roolikonfliktien sekä kilpailukyvyn välillä. Aihepiiri on varsin laaja, ja tämän tutkimuksen puitteissa on haasteellista luoda aukotonta ketjua edellä mainittujen seikkojen välillä. Kausaalisuus on kuitenkin tutkimuksessani vahvasti läsnä, ja tästä johtuen teoriaosuuden alussa käsitellään lyhyesti syy-seuraussuhteita.

Salmonin (1998, 5 - 6) mukaan päätöksentekoon liittyy usein erilaisten vaihtoehtojen arviointia. Arvioiden teko perustuu olemassa oleviin faktoihin sekä päätöksen mahdollisiin ympäristövaikutuksiin. Kausaalisuus on voimakkaasti yhteydessä asioiden selittämisen tarpeeseen. Ihminen pyrkii selittämään ja määrittelemään ympäristöään, jotta voidaan ymmärtää, miksi jotakin tapahtui ja mitä siitä seurasi. Salmonin (1998, 3) mukaan kausaalisuutta on kaikkialla. Kausaalisuus perustuu ihmisen tarpeeseen selittää järjellä olemassa olevia ilmiöitä. Kausaalisuuden kautta pyritään selvittämään, miten saadaan

tuotettua haluttuja vaikutuksia ja samalla vältettyä ei-toivottuja vaikutuksia, esimerkiksi, miten tuotetaan puhdasta energiaa. (Salmon 1998, 4)

Salmonin (1998, 8) mukaan kausaalisuus on käsite, jota on filosofien keskuudessa pohdittu metafyyssisen, tieteenfilosofisten ja mielenfilosofisten näkökantojen kautta. Salmon (1998, 13) viittaa David Humeen, joka 1800-luvulla tutki kausaalisuutta. Humeen mukaan tilanteissa, joissa kausaalisuutta esiintyy, havaitsemme kolme piirrettä: ajallinen järjestys, esiintyminen samanaikaisesti tilassa sekä ajassa ja se, että aina syyn esiintyessä seuraus on sama tilanteesta riippumatta. (Salmon 1998, 15) Salmonin (1998, 193) mukaan kausaalisuus on olennainen osa tieteellistä selittämistä.

Heise (1975, 3 - 5) määrittelee tapahtumat kausaalisen analyysin perustaksi. Kausaalisuus tulee ilmeiseksi silloin, kun tapahtumissa on havaittavissa järjestys. Esimerkiksi tapahtuma C johtaa odotukseen, että seuraavaksi esiintyy tapahtuma E. Tapahtumien esiintyminen tässä järjestyksessä on olennaista, sillä ne eivät voi olla käänteisiä. Lisäksi kausaalisuus edellyttää, että tapahtumaketju on aina sama. Seuraus voi kuitenkin ilmentyä, vaikka syytä ei ilmiselvästi ole näkyvissä. Tässä tapauksessa seurauksen aiheuttamia syitä voi olla useita ja jonkin syyn esiintyminen johtaa seuraukseen.

Kausaalisuus vaatii tietyt rakenteelliset olosuhteet. Esimerkiksi voima aiheuttaa liikettä kehossa vain silloin, kun keho on riittävän tiivis ja sillä on massaa. Myös sosiaalisen elämän tutkimuksessa tulee olla olemassa tietyt rakenteelliset olosuhteet, jotta voidaan rakentaa syy-seuraussuhteisiin viittaavia lausemia. Esimerkiksi väite, että ulkoinen uhka lisää ryhmän kiinteyttä, on kausaalinen vain jos ryhmä tietää olevansa ryhmä ja sillä on rakenne. Muutoin reaktio syyhyn voi olla myös reagoimattomuus. (Heise 1975, 6)

Heise (1975, 6 - 7) kirjoittaa, että ennen kausaalista muutosta tulee olla olemassa operaattori. Operaattori aiheuttaa tapahtumien ketjun. Operaattoreita voi olla yksi tai useampia. Useat operaattorit yhdessä muodostavat jatkuvan ketjun, jossa operaattorit voivat olla toistensa seurauksia. Kausaalisella selittämisellä pyritään ymmärtämään miten yksi

tapahtuma aiheuttaa toisen. Operaattoreiden olemassaolo ei yksi riitä tuottamaan kausaalisuutta, vaan näillä tulee olla suhde toisiinsa sekä kyky reagoida tapahtumiin.

Heisen (1975, 27) mukaan erityisesti sosiaalitieteissä ilmiöt rakentuvat useiden syiden seurauksina. Näihin ilmiöihin liittyy yleensä runsaasti erilaisia tapahtumia, joilla on vaikutusta moniin tekijöihin. Tämän kaltaisia verkottuneita suhteita kutsutaan systeemeiksi. Systeemin kausaalisuhteiden tutkiminen on haasteellista informaation kompleksisuuden vuoksi. Edelleen Heise (1975, 31) kirjoittaa, että yksittäinen tekijä voi määrittää useita vaikutuksia. Esimerkiksi vaikutukset voivat muuttua samansuuntaisesti riippuen yhdestä yhteisestä määrittävästä syystä. Tällaiset korrelaatiot ovat yleensä systeemi-ilmiöiden takana. Kun suuri määrä samantyyppisiä vaikutuksia ovat riippuvaisia yhdestä syystä, voidaan tämän perusteella määritellä korkeamman tason muuttuja. Korkeamman tason muuttuja voidaan määritellä, kun suurimmalla osalla alemman tason muuttujista on samansuuntainen suhde muihin muuttujiin ja näiden yhdistetty arvo on itsenäinen verrattuna muuttujien yksittäisiin arvoihin. Tämän tyyppiset arvioinnit ovat tyypillisiä erityisesti sosiaalitieteissä. Kun yksilöiden käyttäytyminen syyhyn on samansuuntaista, voidaan määritellä ilmiö, jolla selittää yksilöiden käyttäytymistä. (Heise 1975)

Kirjoittaja näkee korkeamman tason muuttujan seuraavasti: Esimerkiksi esimiehen tietty toiminta aiheuttaa alaisissa reaktion. Reaktio voi olla positiivinen tai negatiivinen. Kun suurin osa alaisista reagoi samansuuntaisesti niin, että reaktion voimakkuus alaista kohden on itsenäinen, ja seuraus esimiehen toimintaan on esimerkiksi jonkin toiminnon tekemättä jättäminen, on korkeamman tason muuttujan määrittely mahdollista. Jotta muuttuja on määriteltävissä, pitää alaisen reaktio ja seuraus tiettyyn esimiehen toimintaan, olla aina sama.

2.2 Strategia

Mintzbergin ym. (2003, 14 - 16) mukaan strategia sisältää kolme osa-aluetta: tavoite, toimintatavat ja toimenpiteet. Toimiva strategia luo yhteenkuuluvuutta, tasapainoa sekä keskittymistä, jotka perustuvat muutamaankin avainperiaatteeseen sekä johtolinjauksiin.

Strategian laadinnassa tunnustellaan tulevaisuuden muuttuvia sekä vielä tiedostamattomina olevia mahdollisuuksia. Strategian tavoitteena on luoda yritykselle kiinteä ja luja positio, joka kuitenkin kykenee muutoksiin sekä toipumaan pettymyksistä. Pettymyksistä toipuminen ja mukautuminen edellyttävät, että organisaation perusstrategiaa tukemassa ovat hierarkiaan sovitettavat lisätoimintasuunnitelmat. (Mintzberg ym. 2003, 14 – 16)

Mintzbergin ym. (2003, 73) mukaan strategia on organisaationaalinen prosessi, jonka erottaminen organisaation kulttuurista tai käyttäytymisestä on mahdotonta. Strategian muodostaminen lähtee taloudellisen hyödyn tavoittelusta. Yrityksessä arvioidaan resurssien riittävyyttä suhteessa siihen, mitä halutaan tehdä. Tämän lisäksi strategia tulee luoda ja toteuttaa eettisten arvojen puitteissa. Strategian toteutus on hallinnollinen prosessi, joka välitetään henkilöstölle organisaatorakenteen kautta. (Mintzberg ym. 2003, 74)

Kaplanin ja Nortonin (2001, 211 - 212) mukaan strategian onnistuminen vaatii koko organisaation osallistumista toteutukseen. Jotta kilpailukyky säilytettäisiin, on organisaation kyettävä jatkuvaan kehitykseen laadun, toimitusaikojen sekä kustannusten hallinnan suhteen. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi yrityksen tulee saavuttaa yhteys henkilöstöön sekä tunne- että tietotasolla. Henkilöstön liittämistä strategiaan voidaan edesauttaa kommunikaation ja ohjauksen, sekä henkilöstön ja tiimien tavoitteiden kautta. Myös palkitseminen onnistumisista on tärkeä osa henkilöstön sitouttamista. (Kaplan & Norton 2001, 213)

Kaplan ja Norton (2001, 215) kirjoittavat, että tutkimusten mukaan vain viisi prosenttia tyypillisestä työvoimasta ymmärtää, mitä strategialla on tarkoitus saavuttaa. Hyvin suoriutuvissa yrityksissä johdon kommunikaatiotaidoilla on merkittävä vaikutus siihen, kuinka hyvin henkilöstö sisäistää tavoitteet. Toimiva kommunikaatio näkyy tuloksissa. Pelkkä viestin jakaminen ei vielä tarkoita, että kommunikaatio on suoritettu loppuun. (Kaplan & Norton 2001, 217) Kaplan ja Norton (2001, 273) edelleen mainitsevat, että suurimmalla osalla yrityksistä on vaikeuksia toteuttaa strategiaa. Lisäksi Kaplan ja Norton (2001) viittaavat Kotteriin (1996, 25 - 26), jonka mukaan noin 70 - 90 prosenttia menestyneistä muutoksesta on johtamista, ja vain 10 - 30 prosenttia hallinnointia.

Porterin (1985, 15) mukaan keskeinen yritystoiminnan onnistuminen perustuu kilpailuun, joka voidaan saavuttaa mm. differoinnin perusteella. Yritys siis onnistuu muokkaamaan resursseistaan jotakin sellaista, mitä ei ole muiden yritysten käytössä. Porterin (1985, 10) mukaan kilpailuedun perimmäinen lähtökohta on asiakkaalle tuotettu arvo. Kilpailuedun potentiaalisia lähteitä löytyy yrityksestä kaikkialta. Kirjoittaja näkee, että laajasti ajateltuna differoinnin perustana voi olla esimerkiksi yrityksen ylivoimainen kyky tuottaa tehokkaasti toimivia ryhmäkokonaisuuksia.

De Wit ja Meyer (2004, 105) määrittelevät strategian toimintavoiksi, joilla saavutetaan organisaation tavoite. Hyvä strategia yhdistää liiketoiminnan eri osa-alueet niin, että ne liittyvät toisiinsa loogisesti. Strategian eri palasten tulee yhdistyä oikealla hetkellä toisiinsa, jotta toimiva ja menestyksellinen kokonaisuus olisi mahdollista. (de Wit & Meyer 2004, 8 - 10) Strategian rakentaminen lähtee, de Witin ja Meyerin (2004, 74) mukaan, mahdollisuuksien ja riskien tunnistamisesta. Tämän jälkeen yrityksen materiaaliset, tekniset, rahoituskelliset ja johtamisen resurssit arvioidaan. Strategian muodostukseen vaikuttavat merkittävästi myös korkeimman johdon arvot ja pyrkimykset. Lisäksi strategiaan vaikuttavat yrityksen ei-taloudelliset velvollisuudet yhteiskuntaa kohtaan. (de Wit & Meyer 2004)

Lähdettäessä viemään strategiaa yritysorganisaation sisäistettäväksi tulee huomioida organisaation rakenne, organisaation prosessit sekä organisaatiokäyttäytyminen (de Wit & Meyer 2004, 74). Edelleen de Wit ja Meyer (2004, 164) kirjoittavat, että yritys koostuu liiketoiminnasta ja organisaatiosysteemistä. Organisaatiosysteemi koostuu henkilöstöstä, jonka jäsenten perusteella muodostuu rakenteita, prosesseja ja yrityskulttuuri. Nämä yhdessä rakentavat pohjan menestyneelle liiketoiminnalle. De Witin ja Meyerin (2004, 168) mukaan voidaan puhua strategisesta muutoksesta, kun tehdään merkittäviä muutoksia edellä mainittuihin rakenteisiin. De Wit ja Meyer (2004, 77) kirjoittavat, että strategian muuttaminen saa alkunsa jostakin yritystoimintaa haittaavasta ongelmasta.

Salmisen (2008, 34) mukaan, strategiaprosessin kriittiset resurssit ovat esim. vuorovaikutustaidot ja esimiestyön laatu. Santalaisen (2005, 227) mukaan henkilöstön ja liiketoiminnan yhdistäminen onnistuneesti johtaa strategian nopeaan ja tehokkaaseen toteutukseen. Lindroosin ja Lohiveden (2010, 46) mukaan strategian toteutuksen onnistuminen on lähes ainoastaan johdon osaavan toiminnan varassa. Edelleen Lindroos ja Lohivesi (2010, 161) luettelevat neljä haastetta strategian toteutukselle: strategian kommunikointi, työyhteisön ja ihmisten kehittäminen, strategian toimeenpano ja suorituskyvyn johtaminen. Nämä kaikki edellä mainitut haasteet koskettavat jollakin tavoin ihmisten välistä vuorovaikutusta.

Lindroos ja Lohivesi (2010, 162) kertovat, miten strategian läpivienti yrityksessä voi epäonnistua jo alkumetreillä. Epäonnistuminen saattaa seurata henkilöstön ja johdon eriävien taustatietojen sekä asiasisällön ymmärtämisen johdosta. Jotta strategialla olisi edes rajalliset mahdollisuudet onnistua, tulee sen olla ytimekäs ja helposti ymmärrettävä. Lisäksi Lindroosin ja Lohiveden (2010, 166) mukaan strategian toteuttajina toimivat nimenomaan ihmiset, jotka toimivat organisaatiossa.

Hakasen (2007, 17) mukaan strategian olennainen tarkoitus on luoda yritykselle kilpailuetua sekä parantaa kilpailukykyä. Pelkkä strategian olemassaolo ei vielä johda menestykseen. Strategia on pohjimmiltaan työkalu, jonka avulla edesautetaan henkilöstön oppimista. Hakasen (2007, 17) mukaan ihminen tarvitsee suunnan sekä merkityksen toiminnalleen. Ne luodaan vision sekä strategian kautta. Strategian pohjana on tieto siitä, millaisessa ympäristössä yritys elää ja minkälaisia resursseja on käytettävissä. Näiden tietojen perusteella analysoidaan, millaisia mahdollisuuksia yrityksellä on ja kuinka nämä saavutetaan. (Hakanen 2007, 36 - 37) Tulevaisuuden hahmottaminen on tärkeää, koska Hakasen (2007, 61) mukaan menestyneellä yrityksellä on kirkas ja innostava visio. Vision avulla voidaan luoda päämääriä, joiden tavoittelun kautta henkilöstö kykenee näkemään tarkoituksen toiminnalleen.

Strategiatyöskentelyn tavoitteena on Hakasen (2007, 75) mukaan erottuminen sekä etumatkan saavuttaminen suhteessa kilpailijoihin. Näiden kautta luodaan kilpailuetua ja

turvataan yrityksen tulevaisuus. Erilaistuminen edellyttää ideointia, joka syntyy luovuuden ja uusiutumisen kautta. Hyvän strategian rakentaminen vaatii tiedon, tosiasioiden sekä luovuuden yhdistämistä yhteiskunnassa vallitsevien arvo- ja kulttuurinäkökohtien puitteissa. Kestävän menestyksen saavuttamiseksi hyvä strategia tulee kyetä toistamaan olosuhteiden muuttuessa. (Hakanen 2007)

Hakanen (2007, 115) kirjoittaa, että strategiatyön yleisin ongelma on, sen yhteen liittäminen operatiivisen toiminnan kanssa. Strategia jää usein irralleen päivittäisestä työskentelystä. Kuten jo aiemmin mainittiin, myös Kaplanin ja Nortonin (2001) kirjoittamassa kirjassa *The Strategy Focused Organisation* todettiin strategian toteutumisen suurimmaksi ongelmaksi sen vieminen ymmärrettävästi henkilöstön tietoisuuteen. Hakasen (2007, 147) mukaan strategian toimeenpano on haastavin vaihe, jossa hyvin usein epäonnistutaan. Strategian laadintaan käytetty arvokas aika jää hyödyntämättä, jos suurin osa henkilökunnasta ei sisäistä laaditun suunnitelman merkitystä. Kuten Kaplan ja Norton (2001) kirjoittivat viestinnän tärkeydestä myös Hakanen (2007, 147) määrittelee viestinnän olennaiseksi osaksi strategian laadintaa. Hakanen (2007, 148) mainitsee viestinnän olevan suurin yksittäinen osa-alue, jossa on suuria puutteita. Viestintä on myös erittäin tärkeä tekijä, jolla on vaikutusta yrityksen menestyksen kannalta. Viestintä on vahvasti sidoksissa yrityksen kulttuuriin, ilmapiiriin sekä henkilöstön valmiuksiin vastaanottaa tietoa. (Hakanen 2007, 151)

Strategia on oppimisprosessi. Oppimisella haetaan uudistumiskykyä sekä pysyvää muutosta. Oppimista voi tapahtua monella eri tasolla mutta lähtökohtaisesti se vaatii yksilöltä halua vastaanottaa uutta tietoa. (Hakanen 2007, 173) Edellytykset uuden oppimiseen luodaan yritysjohton esimerkillä. Johton toiminnan tulee vastata luodun strategian näkökohtia. Lisäksi oppiminen vaatii myönteisen yrityskulttuurin, joka sallii henkilöstölle mahdollisuuden oppia myös virheiden kautta. (Hakanen 2007, 175)

Hakasen (2007, 155) mukaan strategian onnistuminen ratkaistaan toteutusvaiheessa. Jos toteuttaminen strategian käynnistysvaiheen jälkeen pysähtyy, huomataan usein, että aika kulki strategian ohi. Kilpailutilanne markkinoilla on saattanut muuttua ja strategian

alkuperäiset oletukset eivät enää pidä paikkaansa. Riskinä on myös, että kilpailijat kykenevät toteuttamaan suunnitelmiaan tehokkaammin ja näin ollen saavuttavat kilpailuedun helpommin. Strategian onnistunut laadinta ja toteutuskaan eivät vielä riitä pysyvään menestykseen, vaan tämä vaatii seurantaa. Seurannan kautta mukautetaan olemassa olevaa strategiaa niin, että saavutettu kilpailuetu pystytään säilyttämään. (Hakanen 2007, 155)

Santalaisen (2005, 115) mukaan resurssien johtaminen on noussut strategisen ajattelun valtasuunnaksi. Tässä näkökulmassa nähdään resurssit tärkeimpänä kilpailukykyyn vaikuttavana tekijänä. Resurssijohtamisella pyritään tulevaisuuden luomiseen abstraktin ajattelun kautta. Kilpailuetu perustuu resursseihin, jotka kykenevät mukautumaan sekä ovat vaikeasti jäljiteltäviä tai korvattavia. Tällaisena resurssina pidetään yrityskulttuuria, joka on usein pitkäaikaisen menestyksen takana. (Santalainen 2005, 121)

Takala, Icén, Jokinen, Jäppinen, Kujala ja Sillanpää (1986, 67) kirjoittavat yritysjohdon tärkeimmäksi tehtäväksi taloudellisen tuloksen saavuttamisen. Jotta tässä onnistutaan, johdon tulee ymmärtää oma tehtävänsä sekä siihen liittyvät osa-alueet. Toiminta-ajatuksen sisäistäminen ja sen välittäminen kaikille organisaatioon kuuluville henkilöille on menestyneen johtajan tehtävä. Toiminta-ajatus muovautuu pitkälti asiakasnäkökulman kautta, mutta tässä suhteessa johtajiston tulee olla kuitenkin realistinen. Toteuttamiskelpoinen ja selkeä toiminta-ajatus luo menestyneen tuotteen, ja se on myös helppo organisaatiossa ymmärtää. (Takala & ym. 1986, 67 - 68)

Freedman ja Tregoe (2003, 2) määrittelevät strategian valinnoiksi, jotka määräävät organisaation toiminnan ja luonteen. Strategia muodostuu vision luomisesta, toteuttamisesta ja viestinnästä sekä seurannasta ja päivityksestä. Vision tulee perustua tosiasioihin sekä valistuneisiin arvauksiin. Toteutuksen olennaisena osana on selvittää ja määrittellä strategisesti tärkeiden henkilöiden sekä prosessien roolit. Strategian toimivuutta tulee seurata ja mukauttaa kilpailutilanteen mukaan. Freedmanin ja Tregoen (2003, 2) mukaan yrityksellä on aina olemassa jokin suunta, vaikka siitä ei välttämättä olla tietoisia. Organisaation tuotteet, liiketoimintaprosessit, yrityskulttuuri sekä organisaatorakenne

muodostuvat yrityksen toiminnan kautta. Parhaiden yritysten johdossa on henkilöitä, jotka osaavat toteuttaa tehokkaan prosessin organisaation ohjaamiseksi haluttuun suuntaan. Hyvä strategia vaatii kilpailutilanteen jatkuvaa arviointia, jotta voidaan tunnistaa vanhentuneet käytännöt.

Freedmanin ja Tregoen (2003, 51) mukaan strategisen vision tärkein osa on aikakehys. Strategialle tulee määritellä aikajana, jonka puitteissa toteutus tulee tehdä. Ajan määrittämisen kautta strategian toteutukselle luodaan paine. Ajanjakso tulee kuitenkin määritellä realistisesti, jotta strategian tehokas toteuttaminen on mahdollista. Täysin yrityksen tuottamasta tuotteesta riippuen toteutukselle annettu aika voi olla 1 - 2 vuotta tai 20 vuotta. Toimialoilla, joissa on totuttu kuluttajatottumusten nopeaan vaihteluun, ajanjakson tulee luonnollisesti olla lyhyempi. (Freedman & Tregoe 2003, 51 - 52)

Fredman ja Tregoe (2003, 167) kritisoivat yritysjohtajia siitä, että nämä usein jättävät organisaatiokulttuuriin liittyvät arvot henkilöstöhallinnon huolehdittaviksi. Strateginen visio ei toteudu ilman hyvää organisaatiokulttuuria, joka näkyy päivittäisinä päätöksentekoina. Strategia liittyy suoraan organisaationkulttuuriin, ja inhimillisen puolen unohtaminen vaarantaa taloudellisten tulosten saavuttamisen. Kulttuuri voidaan määritellä ajatteluksi, henkiseksi perinnöksi, arvoiksi, sekä toimintaperiaatteiksi, joiden perusteella organisaatio on tottunut toimimaan. Jotta strategia voidaan toteuttaa onnistuneesti, tulee yritysjohton kiinnittää huomionsa myös edellä mainittuihin kulttuurin osiin.

Organisaation strategian onnistumisen edellytys on sen tehokas viestiminen organisaation kaikille tasoille. Viestimättä jättämiselle ei ole olemassa mitään syytä. Strategian toteutusprosessi vaatii samanaikaisesti sekä luovuutta että kurinalaisuutta. Viestinnän tulee johtaa toimintatapojen muutokseen. Strategian tulisi näkyä sekä tuntua. Viestinnässä olennaista ovat myös viestintätapa ja -muoto sekä se, mitä kenellekin viestitään. Kohderyhmästä riippuen viestin sisältöä tulee muokata. Kaikille ei ole tarpeen kertoa kaikkea, vain oleellinen informaatio kunkin henkilön työn kannalta on riittävä. Päävastuu viestinnästä on johdolla, jonka tulee pysyä yhtenäisenä koko toteutusprosessin ajan. (Fredman & Tregoe 2003, 183 - 192)

Meyerin (1993, 92) näkemyksen mukaan strategian muodostus lähtee mission määrittelystä. Tämän jälkeen laaditaan suunnitelma arvoista sekä toimintaperiaatteista. Seuraavana kehitetään visio ja tavoitteet. Edellä mainitut vaiheet muodostavat perustan strategialle. Kilpailutilanteen arvioinnin avulla selvitetään, mitkä markkinasegmentit ovat yritykselle sopivimmat. Tämän jälkeen nähdään, mitkä asiat ovat yrityksessä vahvuuksia ja mitkä vaativat vielä kehittämistä. Toiminnan seuranta kuuluu olennaisena osana hyvän strategian toteutukseen.

Strategian luominen on tuntemattoman tulevaisuuden hahmottamista. Tehokas luominen vaatii luovuutta sekä järkeä. Järjen avulla pidetään luovat visiot realistisina sekä käytettävien resurssien rajoissa. Toimitusjohtajan henkiset ominaisuudet pitkälle määrittävät sitä, onnistutaanko strategiassa. Epäjohdonmukainen johtaja ei kykene luomaan menestynyttä strategiaa. (Fredman & Tregoe 2003, 225 - 227)

Läpikäydyn strategiakirjallisuuden perusteella kirjoittaja toteaa: Onnistunut strategia vaatii kykyä nähdä tulevaisuuden mahdollisuuksia sekä kykyä luoda suuntaviivoja, näiden mahdollisuuksien toteuttamiseksi. Lisäksi näkemykset tulee pystyä viestimään henkilöstölle ymmärrettävästi. Strategian seurannan avulla varmistetaan, muuttuuko yritys haluttuun suuntaan. Seurannan kautta on mahdollista myös tarvittaessa tehdä muutoksia strategiaan. Lopputuloksena tulisi olla oppimiskehä, joka mukautuu kilpailutilanteen mukaan niin, että yritys säilyy sekä pitää saavutetun kilpailuedun. Tämä kaikki edellä mainittu vaatii tehokasta viestintää, joka toteutetaan laadukkaiden kommunikointikeinojen avulla.

2.3 Aika ja sen merkitys yritystoiminnalle

Lewisin ja Wongin (2004) mukaan yksi tärkeimmistä tekijöistä, joka määrittelee yrityksen menestyksen, on se, miten nopeasti yritys tuo markkinoille uusia tuotteita. Esim. Hewlett Packard on lyhentänyt tuotteidensa markkinoille tuloaikaa neljästä vuodesta alle vuoteen.

Myös Intel esittelee uusia tuotteitaan jopa puolen vuoden aikajänteellä. Kysymys on siis nopeudesta. Se joka esittelee tuotteensa ensimmäisenä, pystyy määrittelemään hintatason sekä saa todennäköisesti määräävän markkina-aseman ko. tuoteryhmälle. Tutkimusten mukaan jopa 70 %:n markkinaosuus on mahdollista saavuttaa, jos on ensimmäisenä markkinoilla. Tämä pitää erityisen hyvin paikkansa korkean teknologian tuotteissa, joilta asiakkaat ovat tottuneet vaatimaan nopeutta, käyttömukavuutta sekä jatkuvasti uusia ominaisuuksia.

Lewisin ja Wongin (2004) mukaan nopeus on markkinaosuuden saavuttamisessa tärkeämpi osatekijä kuin kehityskustannukset. Yrityksen nopeutettua tuotekehitysprosessia se voi esitellä tuotteen markkinoilla totuttua aiemmin, ja tämän avulla pystytään tuotantoaikaa pidentämään ja aikaistamaan sitä hetkeä, jolloin tuotteen tuottamat rahavirrat ylittävät kehityskustannukset. Tämän seurauksena voidaan saavuttaa suurempi markkinaosuus ja isommat voitot. Lisäksi Lewisin ja Wongin (2004, 5) mukaan lyhentämällä tuotekehityssykliä pystytään laskemaan riskiä ja kontrolloimaan rahavirtoja paremmin. Tätä kautta mahdollistetaan aikaisempi breakevenpoint ja parempi sijoitetun pääoman tuotto.

Lewisin ja Wongin (2004) mukaan nopein tapa tuottaa tehokasta toimintaa on tehdä projekti kerralla oikein. Tutkimusten mukaan jopa 30 % työstä projekteissa on uudelleen työskentelyä ja virheiden korjausta. Lewisin ja Wongin (2004, 57) mukaan perusidea ajoissa olemisessa, on hitauden poistaminen sekä sellaisten työskentelymallien käyttöönotto, jotka nopeuttavat projektityötä sekä ovat menetyksellisesti toistettavissa. Tavoitteena on tuottaa toimiva ja laadukas tuote, jossa on vaadittavat ominaisuudet, ja tämä tulee saada markkinoille nopeasti. Tällä varmistetaan yrityksen kyky olla ensimmäisenä markkinoilla ja saavuttaa suurin mahdollinen markkinaosuus sekä mahdollisuus määritellä hintataso. (Lewis & Wong 2004)

Atkinson ym. (2007, 219) kirjoittavat ajan merkityksestä tuotannossa. Tietyn tuotantolinjan uudelleen organisoinnin avulla tuotteen tuotantoaikaa voitiin lyhentää, myyntiluvut paranivat ja ko. yrityksen asiakaskunta kasvoi sekä yritys voitti puolelleen asiakkaita myös kilpailijoilta. Tällöin tuotot saattoivat kasvaa, koska toimitus asiakkaalle nopeutuu. Tässä

tapauksessa sovellettiin *just-in-time* -tuotantoon (JIT) siirtymistä. Atkinsonin ym. (2007, 233) mukaan JIT-menetelmä luottaa tiimityöhön, ja se muuttaa työtahtia sekä työoloja. Tästä saattaa muodostua ongelmia, jos työntekijöillä ei ole valmiuksia suhtautua muuttuneeseen tilanteeseen ja he ovat tottuneet eristyneempiin työkäytäntöihin. Tätä ongelmaa on mahdollista ymmärtää sosiaalipsykologisen tutkimuksen avulla, jossa tutkitaan yksilön käyttäytymistä ryhmässä sekä ryhmien välistä kommunikointia. Atkinson ym. (2007, 237) kirjoittavat myös tapauksesta, jossa tuotannon nopeuttaminen johti markkina-aseman säilyttämiseen.

Kaplan ja Cooper (1998, 51) kirjoittavat, että jo 1980-luvulla johtajat havaitsivat toimitusajan ja tuotteen laadun olevan merkittäviä tekijöitä kilpailussa markkinaosuuksista. Asiakkaat arvostivat luotettavaa ja lyhyttä toimitusaikaa. Näiden tekijöiden perusteella sisäisten prosessien ajallinen lyhentäminen muodosti kriittisen menestystekijän. Esim. Olympus Optical pystyi lyhentämään tuotekehityssyklään kymmenestä vuodesta puoleentoista vuoteen. (Kaplan & Cooper 1998) Atkinson ym. (2007, 150) kirjoittavat toimintolaskennasta, jonka avulla kustannuksia jaetaan toimintojen perusteella. Atkinsonin ym. (2007, 152) mukaan myös aikaa voidaan jakaa eri toiminnoille ja näin ollen saadaan tietoa siitä, kuinka kauan kunkin toiminnon suorittaminen kestää.

Meyer (1993, 7 - 17) kirjoittaa, että kasvu vaatii yritykseltä kykyä tuottaa uusia tuotteita nopeammin kuin kilpailijat. Toimija, joka tuottaa asiakkaalle suurimman arvon nopeimmin, on kilpailukykyisin. Aika tulee merkitykselliseksi silloin, kun toimija osoittaa olevansa nopea ja samalla saa tästä palkinnon. Nopeus on tullut kilpailuvaltiksi globaalien kilpailun ja teknologisen kehityksen myötä. Myös nopeita kiertoaikoja suosivat strategiat ovat olleet menestyneitä sekä lisänneet tarvetta nopeuteen markkinoilla. Kilpailijat, jotka jatkuvasti kykenevät parantamaan kiertoaikojaan ohittavat kilpailussa ne, jotka jäävät odottamaan.

Meyerin (1993, 43 - 45) mukaan johtajat, jotka pysyvät luomaan toimintaympäristön, missä tuotteita luodaan lyhyellä aikasyklillä, ovat yleensä kyenneet ilmaisemaan tavoitteet selkeästi sekä viestimään tämän tavoitteen ymmärrettävästi. Lisäksi organisaation rakennetta tulee jatkuvasti seurata, jotta tämä vastaa strategian vaatimuksia. Hyvä strategia

on riippuvainen organisaatorakenteen tuesta. Hyvä strategia sallii myös virheistä oppimisen. Edellä mainittu toiminta tulee pysyä uusimaan, muussa tapauksessa pysähtyminen on väistämätöntä.

Jotta yritys pystyy olemaan ensimmäisenä markkinoilla, sen täytyy panostaa kokonaisvaltaiseen projektinhallintaan. Projektin epäonnistuminen perustuu moniin tekijöihin, joita mm. Lewisin ja Wongin (2004, 9) mukaan ovat epäselvät tavoitteet, epäselvyydet rooleissa ja vastuunjaossa, puutteelliset projektinhallintataidot sekä työntekijöiden vaihtuvuus. Näistä sosiaalipsykologian avulla ovat ymmärrettävissä roolirakenteet, vastuunjako ja työntekijöiden vaihtuvuus. Tutkimukseeni olen valinnut roolirakenteen ja siihen liittyvänä käsitteenä roolikonfliktit selittäväksi tekijäksi aikatauluviihästymille ja poissaoloille.

Selviytyäkseen markkinoilla esim. kiinalaista tuotantoa vastaan yritysten tulee kyetä tuottamaan uutta tuotetta uusilla ominaisuuksilla nopeasti ja kustannustehokkaasti. Kilpailu aikaa vastaan tulee esiin myös asiakkaan näkökulmasta. Kaplanin ja Cooperin (1998, 51) mukaan asiakkaat arvostavat varmoja ja lyhyitä toimitusaikoja. Edelleen Kaplan ja Cooper (1998) kirjoittavat, että edistyneemmät yritykset käyttävät JIT-menetelmää, jotta asiakkaiden vaatimukset nopeudesta voidaan täyttää. Lisäksi koko yrityksen kaikkien prosessien pitäisi olla laadukkaita, täsmällisiä sekä mukautumiskykyisiä (Kaplan & Cooper 1998, 53). Yrityksen siis pitäisi pystyä tuottamaan aikaa säästävää tuotetta. Tämä tarkoittaa, että työstä poissaolot saattavat aiheuttaa viivästymiä, joilla on merkittäviä vaikutuksia yrityksen menestyksen kannalta. Erityisesti tämä korostuu korkean teknologian tuotteissa, joiden elinkaari on lyhyt.

2.4 Organisaatiokäyttäytyminen ja yrityskulttuuri

Robbinsin (2005) mukaan organisaatiokäyttäytymisen päätavoite on selittää, ennustaa ja kontrolloida yksilön käyttäytymistä. Erityisesti nykyisessä, jatkuvasti muuttuvassa maailmassa on tärkeää pystyä ennustamaan, miten organisaatio ja sen sidosryhmät

mahdollisesti reagoisivat tuleviin tapahtumiin. Alvesson (2002, 3) määrittelee yrityskulttuurin yläkäsitteeksi, jonka avulla voidaan tarkemmin tutkia symbolisia merkityksiä. Näihin symboleihin kuuluvat rituaalit, tarinat ja myytit, jotka ovat syntyneet sekä muovautuneet organisaation olemassaolon ajan. Koehler, Anatol ja Appelbaum (1976, 11) määrittelevät organisaatiotutkimuksen alkaneen jo 1900-luvun alussa, jolloin taylorismi sai alkunsa. Humaanimpaa lähestymistapaa organisaatiotutkimuksessa edustavat mm. Elton Mayo ja Rensis Likert. Likert mm. etsi selitystä sille, miksi tietyt johtajat ovat toisia parempia saavuttamaan organisaation tavoitteet (Koehler & ym. 1976, 25 – 27).

Ivancevichin ja Mattesonin (1990, 3) mukaan organisaatiotutkimus on saanut alkunsa n. 1940-luvulla. Organisaatiokäyttäytyminen auttaa ymmärtämään, miksi ihmiset käyttäytyvät tietyllä tavalla. Johdon tietämys organisaation toiminnasta auttaa löytämään tapoja, joilla voidaan tehostaa henkilöstön toimintaa, sekä ymmärtää, miksi työ aiheuttaa stressiä tai työtyytymättömyyttä. Organisaatioiden tehokkuus perustuu ihmisen käyttäytymiseen. Suhteet eri ryhmien sekä yksilöiden välillä luovat odotuksia käyttäytymisestä. Erilaiset henkilöroolit ovat tyypillisiä organisaatioissa. Lisäksi organisaatiolle on tyypillistä, että sillä on tietämyyppinen auktoriteettijärjestelmä sekä status ja valta. Näiden perusteella yrityksessä toimivat henkilöt mukauttavat toimintansa vastaamaan organisaation ominaispiirteitä. Organisaatiossa toimivilla ryhmillä on valta-asema suhteessa organisaation suorituskykyyn. (Ivancevich & Matteson 1990, 3 - 8)

Organisaatiokäyttäytyminen muovautuu Ivancevichin ja Mattesonin (1990, 8) mukaan hyvin monien eri osa-alueiden summana. Ivancevich ja Matteson (1990, 9) käyttävät viitekehyksenä organisaatiokäyttäytymiselle yksilön toimintaa organisaatiossa, ihmistenvälistä toimintaa ja ryhmäkäyttäytymistä, organisaation rakennetta sekä työsuunnittelua ja organisatorisia prosesseja. Näiden edellä mainittujen osien perusteella muotoutuu tehokkuus.

Georgen ja Jonesin (2005) mukaan organisaatio käsitetään ihmisryhmäksi, joka työskentelee yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Päämääränä pidetään sitä, mitä organisaatio on päättänyt saavuttaa. Tehokas organisaatio saavuttaa sekä organisaation, että

yksilön tavoitteet. George ja Jones (2005, 4) kirjoittavat, että organisaatiokäyttäytymisen ymmärtäminen auttaa kaikkia yrityksen tasoja saavuttamaan tavoitteen. George ja Jonesin (2005, 5) mukaan organisaatiokäyttäytymisen ymmärtäminen vaatii, että johdolla on käsitys yksilöistä, ryhmistä, ryhmän prosesseista sekä organisaation prosesseista. Näiden sisäistäminen auttaa johtajia löytämään ratkaisuja, jotka tuottavat tehokkuutta. Georgen & Jonesin (2005, 7) mukaan johtajalta vaaditaan taitoja, joista yksi on ihmisten johtamisen taito.

Organisaatiokulttuuri on Georgen ja Jonesin (2005, 535) mukaan arvoja, uskomuksia sekä normeja, jotka vaikuttavat yksilön käyttäytymiseen organisaatiossa ja sen ulkopuolella. Näiden perusteella yksilöt organisaatiossa päättävät, minkä tyyppinen toiminta on sallittua ja mikä ei. Georgen & Jonesin (2005) mukaan organisaatiokulttuurin avulla on mahdollista motivoida työntekijöitä ja lisätä tehokkuutta. Työntekijät sisäistävät organisaatiokulttuurin yhteisten käytäntöjen avulla. Esim. seremonioiden ja kertomusten avulla vahvistetaan työntekijöiden näkemyksiä yrityksestä, jossa he työskentelevät. Näiden avulla esim. uudet työntekijät sosiaalistetaan osaksi yritystä. (George & Jones 2005, 538)

Organisaationkulttuurin nähdään myös koostuvan organisaation rakenteesta, työntekijöiden suhteiden luonteesta, organisaatiossa olevien työntekijöiden luonteenpiirteistä sekä organisaation etiikasta (George & Jones 2005, 542). Organisaation kulttuuri muodostuu viimekädessä ihmistensä näköiseksi. George & Jones (2005, 542) näkevät, että organisaatioiden erot johtuvat nimenomaan niissä työskentelevistä ihmisistä. Työturvallisuuskeskuksen (Työyhteisön ilmapiiri <http://www.tyoturva.fi/tyosuojelu_tyopaikalla/psykososiaalinen_tyokuormitus/tyoyhteison_ilmapiiri/>) mukaan hyvä työkuulttuuri kertoo organisaation toimintatavat, joiden perusteella syntyy hyvä työilmapiiri. Yrityskulttuuria muokkaava johtaja ymmärtää ihmisten merkityksen menestyksen osana (Hämäläinen 1987, 62). Santalainen (2005, 124) viittaa YIT-konserniin, joka pitää yrityskulttuuriaan kilpailuedun lähteenä. Myös resurssijohtajien tärkeimmät ajattelijat pitävät yrityskulttuuria merkittävänä osana menestyvää kilpailuetua. Santalainen (2005) viittaa siihen, että henkilöstöresurssit voivat olla tärkein voimavara tai suurin uudistumisen este (Santalainen 2005, 126).

Ivancevichin ja Mattesonin (1990, 36) mukaan organisaation kulttuuri on tunne siitä, millainen organisaatio on. Ihmisten käytös yrityksessä perustuu tähän kulttuuriin. Tähän käytökseen voidaan sisällyttää suhtautuminen kollegoihin, henkilön oma suoriutuminen sekä työntekijän suhtautuminen tulevaisuuteen. Käsitteenä organisaation kulttuuri on varsin laaja ja se muodostuu hyvin monesta osa-alueesta. Symbolit, rituaalit sekä myytit ovat tärkeä osa kulttuurin muodostusta. (Ivancevich & Matteson 1990, 36) Organisaation kulttuuriin vaikuttavat ympäristötekijöinä mm. sosiaaliset normit, politiikka, historia sekä koulutus. Nämä määrittävät johdon toimintaa, ja he luovat toimenpiteillään mallin organisaation rakenteille, prosesseille sekä käyttäytymiselle. Koko organisaation tuloksellisuus perustuu toimivaan tuotantoon, tyytyväisyyteen ja kehitykseen. (Ivancevich & Matteson 1990, 39)

Alvessonin (2002, 1) mukaan yrityskulttuuri on merkityksellinen tekijä yrityksen menestykselle, mutta sen vaikutuksia ei pidä liioitella. Yritysjohdajat kuitenkin hyvin usein kertovat menestyksensä salaisuudeksi juuri yrityskulttuurin. Yrityskulttuuri on Alvessonin (2002, 2) mukaan jaettuja merkityksiä, joiden avulla organisaatio toimii ilman jatkuvia sekaannuksia.

Tiimejä tarvitaan, jotta yhdelle ihmiselle ylivoimainen tehtävä voidaan suorittaa. Organisaatiossa muodostetaan tiimejä, jotta aikaansaadaan tehokkuutta ja laatua. (Pirnes 1994, 19). Pirneksen (1994, 22) mukaan tiimikulttuuri on osa organisaatiokulttuuria, ja voidaan nähdä, että tiimien toiminta heijastelee koko organisaation toimintatapoja. (Pirnes 1994, 22) Aiemmin esitetyssä strategia-kappaleessa selvitettiin, että organisaatiokulttuuri on yksi merkittävimmistä kilpailuetua luovista asioista. Tämän perusteella kirjoittaja sanoo, että on olemassa punainen lanka strategian onnistumisesta henkilöstön johtamisen kautta organisaatiokulttuuriin ja tiimien työhön.

2.4.1 Sosiaalipsykologinen näkökulma organisaation ohjauksessa

Bordens ja Horowitz (2002, 3 - 10) sanovat, että sosiaalipsykologia on tieteenalana haarautunut psykologiasta. Tutkimuskohteena ovat yksilön vuorovaikutusprosessit

ryhmätasolla. Vuorovaikutuksen osana ovat henkilön ajatukset sekä käyttäytyminen. Sosiaalipsykologian kautta voidaan ymmärtää päivittäisiä tapahtumia sekä valottaa myös muiden käyttäytymisen syitä. Sosiaalipsykologian avulla pystytään etsimään linkki kaukaisempiinkin tapahtumiin, kuten esim. erilaisiin yhteiskunnallisiin tapahtumiin sekä niiden vaikutuksiin yksilön elämässä. Tieteenala huomioi yksilön käyttäytymisen tilannesidonnaisuuden. Seuraavana lyhyesti esimerkkejä siitä, miten vuorovaikutus tuottaa toimintaa:

- Organisaation rakenne muotoutuu sen historian perusteella. Toimintatavat organisaatiossa perustuvat siihen, miten historian kuluessa ongelmat on ratkaistu. (Juuti 2006, 239) Näistä ratkaisumalleista syntyy menettelytapoja, joita ei juuri kyseenalaisteta. Tämän perusteella organisaatioon muotoutuu kulttuuri, joka osaltaan määrittelee ilmapiiriä. Esim. osastojen välinen tiimityö on aina voitu kokea organisaatiossa uhkana, jota vastaan pitää puolustautua. Puolustusreaktion vuoksi henkilöt kokevat olevansa jatkuvan uhan alla, ja tämän johdosta organisaatioon muodostuu kireä ilmapiiri. (Juuti 2006, 238)
- Robbins (2005) määrittelee ryhmäajattelun seuraavasti: Ryhmäajattelulla tarkoitetaan tilannetta, jolloin ryhmä pitää tärkeämpänä ryhmän kiinteyttä ja yksimielisyyttä ja unohtaa ongelman ratkaisun. Tällaisessa tilanteessa ryhmä pitää itseään täydellisenä ongelmanratkaisijana, joka ei pysty tekemään virheitä. Eriävät mielipiteet sivuutetaan, ja ryhmän ajattelun vastaista informaatiota vähätellään. Penningtonin (2005) mukaan ryhmäajattelua esiintyy usein kiinteissä ryhmissä jotka toimivat aikapaineessa. Esim. Yhdysvaltojen epäonnistuneiden ratkaisujen Vietnamin sodassa, Sikojenlahdella sekä Korean sodassa on todettu johtuvan ryhmäajattelusta. Myös yritysmaailmasta löytyy esimerkkejä ryhmäajattelusta. Esim. 1990 luvun alussa Marks & Spencer ja British Airwaysin globalisaatiostrategioiden epäonnistumisen on todettu johtuvan ryhmäajattelusta (Robbins 2005, 114).

- Bordens ja Horowitz (2002, 287 - 288) kirjoittavat the Challenger -missiosta, jonka piti olla Yhdysvaltain näyttö maailmalle kuinka turvallista avaruusmatkailu on. Voittoisan matkan sijaan Challenger-avaruussukkula räjähti lähes välittömästi laukaisun jälkeen. Tekninen syy tähän löytyi kumirenkaasta, joka ei kestänyt kylmää säätä. Kylmyys haperrutti renkaan, minkä seurauksena kuumat kaasut sytyttivät polttoainevarastot tuhoisin seurauksin. Perimmäinen syy onnettomuuteen oli kuitenkin löydettävissä NASA:n ja Morton Thiokolin (kumirenkaan valmistaja) päätöksentekorakenteesta, jotka eivät tukeneet avointa tiedonkulkua. Morton Thiokolin insinöörit olivat epäilleet osan kestävyyttä mutta tämä tieto ei saavuttanut raketin laukaisusta päättäneitä henkilöä. Tämän lisäksi päätöksenteossa oli havaittavissa muitakin puutteita, kuten esim. haavoittumattomuutta, negatiivisia asenteita ryhmän jäseniä kohtaan sekä ideoiden tukahduttamista.

Edellä olevien esimerkkien on tarkoitus kuvata ja perustella sitä, että ryhmätoiminnan epäonnistuminen johtaa merkittäviin taloudellisiin kustannuksiin sekä tehottomuuteen. Ryhmän toimintaa ja tehokkuutta on tutkittu mm. vuosina 1924 - 1932 Hawthorne Works of Western Electric Companylla, Chicagossa. Hawthorne studies -tutkimussarjan alkuperäinen tarkoitus oli selvittää, vaikuttaako tehtaan valaistus työntekijöiden suorituskyykyyn. Tutkimustulokset olivat hämmentäviä, sillä tutkimuksen aikana työntekijöiden suorituskyyky kasvoi valaistuksen tasosta huolimatta. Ainostaan valaistuksen pudotessa kuunvalon tasolle alkoivat suoritukset heiketä, koska työntekijät eivät enää kyenneet näkemään riittävän hyvin. (George & Jones 2005, 35)

Tutkimussarjan toinen osa suoritettiin tehtaan sisäiselle pienryhmälle. Ryhmää seurattiin kaksi vuotta, jonka aikana ryhmän suorituskyyky kasvoi työolosuhteiden muuttamisesta huolimatta. Syynä tähän pidettiin ryhmän erikoisasemaa, jonka vuoksi ryhmä halusi miellyttää tutkijoita tekemällä mahdollisimman hyvää tulosta. (Robbins 2005, 105 - 106) Kyseinen ilmiö tunnetaan nykyään Hawthorne-efektinä, joka näyttäisi tarkoittavan, että työntekijöiden asenteet johtajia kohtaan vaikuttavat työntulokseen. Erityisesti johtajiston käyttäytyminen sekä johtamistapa ovat yhtä tärkeitä selittäviä tekijöitä työntuloksille kuin tekniset näkökohdat (George & Jones 2005, 35).

Kolmas tutkimusosa tutki palkkakannustimen käyttöä. Oletus tutkimuksessa oli, että yksittäinen työntekijä maksimoi työpanoksensa, koska työ on suoraan verrannollinen saatuun palkkaan. Tutkimus tuli kuitenkin siihen tulokseen, että yksilöt eivät maksimoineet suorituksiaan. Työsuorituksen maksimoinnin sijaan ryhmä kehitti sisäisen normin, joka määrittäi hyväksyttävän suoritustason. Ryhmä teki työtä huomattavasti alle todellisen suorituskäytönsä ja normia myös valvottiin ryhmän toimesta, sillä rikkureita nimiteltiin ja hyljeksittiin. (Robbins 2005, 106)

Harvardissa toiminut psykologi Elton Mayo analysoi yllättäviä tuloksia, ja Hawthornen tutkijat päätyivät yhdessä Mayon kanssa seuraavaan johtopäätökseen: ryhmä vaikuttaa merkittävästi yksilön käyttäytymiseen, ryhmästandardit vaikuttivat tehokkaasti yksittäisen työntekijän suoritukseen ja työntekijän suoritukseen vaikuttavat rahaa enemmän ryhmän asenteet ja turvallisuus. (Robbins 2005, 105) Hawthorne-tutkimusten perusteella kirjoittaja pääättelee, että suorituskäytön maksimoiminen on erittäin hankalaa erilaisten ryhmässä esiintyvien normien johdosta.

2.4.2 Ryhmäkäyttäytyminen

Georgen ja Jonesin (2005, 311) mukaan ryhmä määrittellään henkilöiksi, jotka viestivät keskenään ja joiden viestinnän seurauksena ovat vaikutukset ryhmän jäseniin. Lisäksi ryhmän jäsenet uskovat mahdollisuuteen saavuttaa yhteinen tavoite. Georgen ja Jonesin (2005, 312) mukaan ryhmistä on havaittavissa virallisia sekä epävirallisia muotoja. Myös Pennington (2005, 8) määrittelee ryhmän ihmisiksi, jotka ovat tietoisessa vuorovaikutuksessa toistensa kanssa sekä tuntevat olevansa ryhmä. Vuorovaikutus käsitetään merkitykselliseksi toiminnaksi, jonka ei välttämättä tarvitse olla sanallista. Koehler ym. (1976, 3 - 4) määrittelevät organisaation ihmisryhmäksi, joka pyrkii saavuttamaan tavoitteen. Tavoitteen saavuttamiseksi ryhmällä on tietty rakenne, joka määrittelee henkilöiden välisiä suhteita. Jotta ryhmä voi koordinoida toimintaansa tehokkaasti, tulee henkilöiden välisen kommunikoinnin olla esteetöntä. Organisaatioiden

välillä on eroja kommunikoinnin suhteen riippuen mm. johtamistyylistä, arviointimenetelmistä ja päätöksentekoprosesseista.

Ivancevich ja Matteson (1990, 257) määrittelevät, että ryhmä muodostuu, kun sen jäsenet tiedostavat toistensa olemassaolon ja suhteen ryhmään. Ryhmä voidaan määritellä myös organisoiduksi systeemiksi, jossa henkilöt vuorovaikutuksen avulla suorittavat jonkin toiminnon. Tätä vuorovaikutusta tukemaan ryhmä muodostaa normit sekä roolit, joiden avulla systeemi saadaan toimimaan. Ryhmä, joka epäonnistuu jäseniensä tarpeiden tyydyttämisessä, hajoaa. Työelämässä tämä näkyy esim. työntekijöiden vaihtuvuutena.

Likertin (1961, 5) mukaan yksilöiden organisointi halutun tuloksen saavuttamiseksi on kiistanalainen tutkimusalue. Vaikeaksi aiheen tekee sen haasteellinen mittaaminen. Motivaatiovoimien ja kommunikaatiotaitojen arviointi on hankalaa. Tehokkuuden arvioinnin perustana voidaan pitää esimerkiksi työtyytyväisyyttä, työntekijöiden vaihtuvuutta sekä poissaoloja. Likert (1961, 25) kirjoittaa organisaation tehokkuuden olevan vahvasti sidoksissa johtajuuden laatuun. Ohjaus sekä yleiset johtajuustyyli vaikuttavat organisaation suoritukseen huomattavasti enemmän kuin asenteet yritystä kohtaan.

Likert (1961, 26) edelleen kirjoittaa, että johtajan taidot ohjata ryhmien toimintaa määrittävät menestystä. Johtaja, joka kuuntelee alaistensa ideoita sekä on valmis harkitsemaan ideoiden toteutusta, ansaitsee kunnioitusta, mikä taas näkyy työntekijöiden arvostuksena johtajaa kohtaan. Johtajan myönteinen asenne alaisiaan kohtaan sekä hyödyllisiksi koetut tiimitapaamiset luovat ryhmäylypeyttä sekä uskollisuutta. Koehler ym. (1976, 133) kirjoittavat, että jos virallinen organisaatio ei kykene johtajuuteen, epävirallinen organisaatio hakee johtajuutta muista lähteistä.

Ryhmiä muodostetaan Ivancevichin ja Mattesonin (1990, 260) mukaan, koska jokin tarve tulee saada tyydytetyksi. Ryhmän muodostuksen taustalla on myös läheisyyden kaipuu sekä viehtymys yhteisiin kiinnostuksen kohteisiin. Ryhmän toiminta rakentuu vaiheiden kautta. Ivancevich ja Matteson (1990, 262) määrittelevät ryhmän muodostukselle neljä vaihetta:

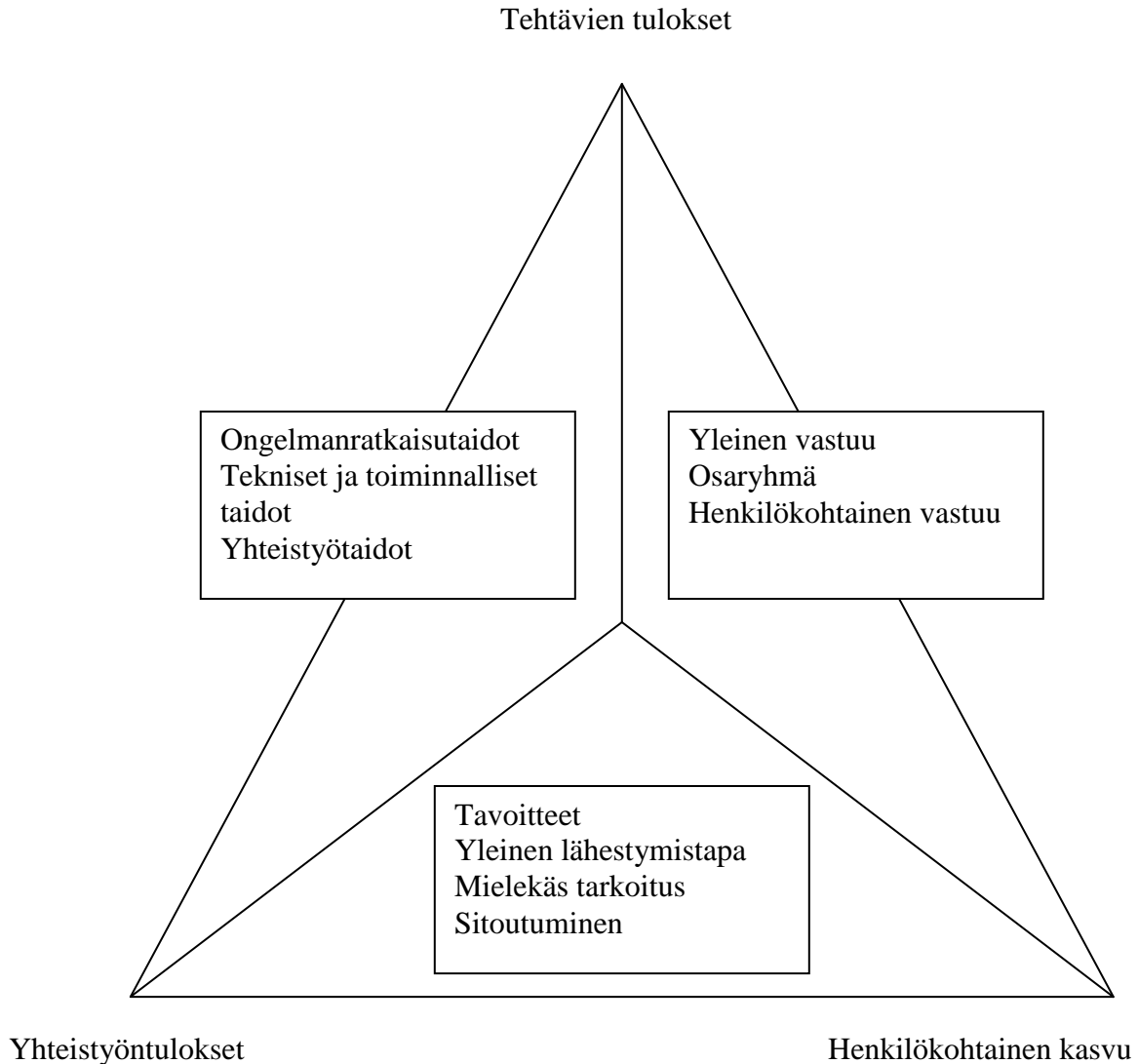
ryhmän jäsenten molemmanpuoleinen hyväksyntä, kommunikaatio ja päätöksen teko, motivointi sekä tuottavuus, kontrolli ja järjestäytyminen. Toisin sanoen ryhmään kuuluvat jäsenet hakevat ensin toistensa hyväksynnän, tämän jälkeen ryhmä alkaa järjestyä kommunikaation ja päätöksenteon kautta. Seuraavaksi ryhmän jäsenten on osoitettava tuotteliaisuutta ja lopuksi ryhmä on muodostanut onnistuneen toiminnan kautta säännöt, joiden perusteella ryhmä jatkaa tuottamista. (Ivancevich & Matteson 1990, 263)

George ja Jones (2005, 314) määrittelevät ryhmän muodostuksen viiteen vaiheeseen: järjestäytyminen, myrskyvaihe, normien muodostus, toiminnan suorittaminen ja päätösvaihe. Edellä mainittu prosessi perustuu Georgan ja Jonesin (2005, 315) mukaan Bruce W. Tuckmanin malliin. Järjestäytymisvaiheessa jäsenet tutustuvat toisiinsa ja yrittävät luoda kuvan suoritettavasta tehtävästä. Myrskyvaihe kuvaa konfliktia, joka syntyy erimielisyyksistä esimerkiksi siitä, kenen pitäisi toimia johtajana. Tämä vaihe yleensä kyetään ratkaisemaan, koska ryhmän yhteisen tavoitteen saavuttaminen on jäsenille tärkeää. Normien muodostus auttaa ryhmän jäseniä säätelemään käyttäytymistä sekä ennustamaan toistensa käyttäytymistä. Toiminnan suorittaminen tulee mahdolliseksi, kun ryhmä on läpikäynyt edelliset vaiheet. Lopuksi tehtävän suorituksen jälkeen ryhmä hajoaa. (George & Jones 2005, 314 - 315) Lisäksi George & Jones (2005, 315) mainitsevat, että ei ole selvää, että kaikki ryhmät läpikävisivät nämä viisi vaihetta, vaan eri vaiheisiin vaikuttaa suuresti esimerkiksi tehtävän suoritukseen annettu aikaraja. On myös mahdollista, että ryhmä suorittaa tehtävää mutta samalla läpikäy jatkuvaa myrskyvaihetta. (George & Jones 2005, 315)

Ryhmäkäyttäytymisen havainnollistamiseksi Ivancevich ja Matteson (1990, 11 - 12) kirjoittavat esimerkinomaisesti pankkivirkailijasta sekä hänen työtovereistaan. Kyseinen ryhmä työskenteli hyvässä hengessä, ja tämä johti kanssakäymiseen myös työn ulkopuolella. Yksi ryhmän jäsenistä sai ylennyksen ja odotti ystäviensä olevan aidon iloisia hänelle suodusta onnesta. Ylennys kuitenkin tuotti lisätyötä, mikä aiheutti poissaoloja työn ulkopuolella järjestetyistä tilaisuuksista. Myös kuuluminen johtoryhmään vaikutti entisten työtovereiden asenteisiin häntä kohtaan. Edellisen esimerkin perusteella havaitaan, että työympäristössä muodostuu virallisten ryhmien rinnalle epävirallisia ryhmiä. Ivancevichin

ja Mattesonin (1990, 12) mukaan epävirallinen ryhmä voi keskuudessaan vaikuttaa siihen, miten virallinen ryhmä työpaikalla toimii. Esimerkiksi epävirallinen ryhmä voi keskuudessaan päättää hidastaa työtahtia. Taitava johtaja pystyy havaitsemaan tämän kytköksen virallisen ja epävirallisen ryhmän välillä. (Ivancevich & Matteson 1990, 12) Lisäksi Ivancevich ja Matteson (1990, 13) kertovat, kuinka eri ryhmät muodostavat rakenteita, normeja sekä rooleja, jotka määrittävät toimintaa. Tämä voi johtaa ryhmien väliseen konfliktiin, joka huonoimmillaan tuottaa negatiivista tulosta. Toisaalta lievät konfliktin muodot voivat olla hyödyllisiä organisaation kannalta. Organisaatiokäyttäytymisen hallintaan kuuluu ryhmienvälisten konfliktien ratkaisu. (Ivancevich & Matteson 1990, 13)

Pirneksen (1994, 36) mukaan tiimi tuottaa enemmän kuin yksittäiset henkilöt erikseen. Tämä kuitenkin riippuu hyvin paljon ryhmän koosta, jäsenten valmiuksista suorittaa tehtävä sekä vuorovaikutuksen määrästä. Tiimiin sitoutuneet henkilöt kykenevät suorittamaan tehtäviä tuloksellisesti. Ryhmän koko vaikuttaa kiinteyteen. Kiinteys tuottaa tyydytystä jäsenilleen ja on merkittävä suoritukseen vaikuttava tekijä. Samalla sekä suorituskyykyä että ihmiskeskeisyyttä korostava ryhmä on tehokas ja muutoskykyinen. Ryhmän muodostuksen osalta Pirnes (1994, 44) viittaa Katzenbachin & Smithiin (1993, 84). Edellisen mukaan tiimit kehittyvät työryhmistä korkeatasoisiksi tiimeiksi kehityskaaren kautta. Tähän kehityskaareen vaikuttaa ulkopuolelta tuleva ohjaus, tavoitteiden selkeys sekä riskinotto. Korkean tason tiimi tuntee vastuuta laadukkaista suorituksista sekä ryhmän jäsentensä kasvusta. Seuraava kuvio 1 esittää Katzenbachin ja Smithin (1993, 8) mukaan tiimin tulosalueita. Kehittyminen korkean tason tiimiksi vaatii tasapainoa kuvion jokaisella osiolla.



Kuvio 1 Tiimien tulosalueet
Lähde: Pirnes 1994, 46

Viestintä on Likertin (1961, 44 - 45) mukaan onnistuneen johtajuuden kulmakivi. Viestintä on kompleksinen prosessi, joka sisältää monia ulottuvuuksia. Eri ulottuvuuksina voidaan pitää viestin lähetystä, vastaanottoa, ymmärtämistä sekä hyväksymistä tai torjuntaa. Hyvin suunniteltu viestintäprosessi voi epäonnistua tunnesidonnaisuuksien vuoksi. Vihamielisyys ja pelot vähentävät relevantin informaation hyväksyntää ja saattavat jopa johtaa vääristyneeseen tiedonlevitykseen. Epäluottamus organisaation hierarkiaa kohtaan aiheuttaa

usein kommunikaation epäonnistumisen. Vastavuoroinen luottamus organisaatiossa toimivien henkilöiden kesken johtaa tehokkaaseen viestintään.

Likert (1961, 59) kirjoittaa, että erittäin tuottavat johtajat ovat luoneet organisaatiolle persoonallisuuden, jonka ominaisuuksina usein nähdään yhteistyökykyiset asenteet sekä korkea työtyytyväisyys. Joskaan ei voida sanoa, että tämä on sääntö, vaan myös toisentyypisillä johtajuustavoilla on mahdollista saavuttaa korkea tuottavuus. Työntekijöiden ohjaus on välttämätöntä, sillä pelkästään ostamalla henkilön aikaa ei voida vaikuttaa henkilön käyttäytymiseen. Likertin (1961, 104) mukaan johto saa käyttöönsä ryhmän täyden tehon silloin, kun yksilöt ovat osa tehokkaasti toimivia ryhmiä, joilla on korkea ryhmäolajaliteetti, tehokas viestintäjärjestelmä sekä tavoite. Henkilöt, jotka ovat viehtyneitä, ryhmäänsä haluavat osallistua tavoitteen saavuttamiseen ja uhraavat tähän myös aikaa.

2.4.3 Roolit ja roolikonfliktit

Ivancevich ja Matteson (1990, 271) sanovat, että roolin käsite on varsin tärkeä osa organisaatiokäyttäytymistä. Tietyn roolin omaavalta henkilöltä odotetaan tietyn tyyppistä käyttäytymistä. Rooliin liitetään myös monenlaisia arvoja sekä asenteita. Jokaiselta henkilöltä organisaatiossa odotetaan toimintoja, jotka määräytyvät roolin kautta. Esimerkiksi voidaan puhua työnkuvasta tai toimenkuvasta, jonka perusteella tietyn henkilön tulee suorittaa nämä työnkuvaan kuuluvat tehtävät. Roolit voivat olla virallisia tai epävirallisia riippuen organisaation kyvystä rakentaa toimiva hierarkia. Roolit ovat kiinteä osa jokaista organisaatiota.

George ja Jones (2005, 285) määrittelevät roolin kokoelmaksi erilaisia käyttäytymistapoja, joista henkilön odotetaan suorittavan tietyn position perusteella. Roolikonflikti syntyy Georgeren ja Jonesin (2005, 285) mukaan, kun henkilöltä odotettu käyttäytyminen ja toteutunut käyttäytyminen ovat ristiriidassa keskenään. Esim. keskitason johtaja kokee konfliktin, kun hänen esimiehensä vaatii lisää tuottavuutta ja keskitason johtajan alaiset ilmaisevat olevansa ylityöllistettyjä. (George & Jones 2005, 285)

Ivancevichin ja Mattesonin (1990, 271 - 272) mukaan henkilöt esittävät yleensä useita eri rooleja samanaikaisesti. Tämä on seurausta siitä, että olemme osallisena samanaikaisesti useissa eri organisaatioissa. Tästä johtuen henkilön tulee osata mukautua siihen, mitä kulloiseltakin roolilta odotetaan. Näitä odotuksia voidaan kutsua roolisarjaksi. Kun henkilöllä on monimutkainen asema, se johtaa roolisarjaan, joka tuottaa yksilön käyttäytymiseen haasteellisuutta. Tämä johtaa usein roolikonfliktiin. Ivancevichin ja Mattesonin (1990, 272) mukaan roolikonflikti on suurin syy yksilön kokemaan stressiin organisaatiossa.

Roolikonflikti syntyy, kun henkilö joutuu työssään suorittamaan tehtäviä, jotka eivät vastaa omaa arvomaailmaa. Konflikti voi syntyä myös silloin, kun eri henkilöt odottavat roolilta erilaisia asioita. Esimerkiksi, kun työryhmän jäsen on ylennetty, tämä tuo mukanaan auktoriteettiaseman. Suhteet entiseen työryhmään väistämättä muuttuvat. Lisäksi konflikti voi muodostua, kun henkilöllä on useita eri rooleja. Tällainen tilanne syntyy esim., kun lääkäri on sijoitettu sairaalan hallintoon. (Ivancevich & Matteson 1990, 273 - 275)

Ivancevich ja Matteson (1990, 275) sanovat, että käyttäytymistieteilijät ovat laajasti yhtä mieltä siitä, että roolikonflikti luo psykologista stressiä, joka voi johtaa tunnetason ongelmiin sekä jatkailuun. Roolikonfliktien täydellinen välttäminen ei ole mahdollista mutta on olemassa keinoja, joilla voidaan vähentää konfliktien määrää. Tällainen keino on mm. organisaation viestintärakenteen selkeä muoto. Myös jo aiemmin mainitut epäviralliset ryhmät voivat vahvasti vaikuttaa siihen, miten työpaikoilla toimitaan. Epävirallisen ryhmän kielteinen kanta yrityksen viralliseen kantaan nähden aiheuttaa ryhmän jäsenille roolienvälisen konfliktin. Roolikonfliktien esiintyvyys on toistuvaa, ja ne aiheuttavat usein toimintakyvyn alenemista.

Biddlen ja Thomasin (1966, 275) mukaan (Parsons 1951, 280 - 283) roolikonflikti syntyy, kun henkilön on mahdotonta toteuttaa yhtä aikaa eri rooleihin kohdistuvat odotukset. Konfliktin syntyessä henkilö joko valitsee kompromissin odotusten väliltä tai luopuu kokonaan toisesta roolista. Kahnin ym. (1964, 35) mukaan organisaatiot koostuvat viime kädessä jäsentensä säännönmukaisesta toiminnasta. Jokaisen henkilön rooli on osa

yrityksen kokonaisrakennetta. Konflikti tai rooliepäselvyys luo henkilölle tiettyjä ongelmia tai muutostarpeita. Tilanteen ratkaisu riippuu henkilön persoonallisuudesta, aiemmasta historiasta sekä rooliodotuksista. (Kahn ym. 1964, 35)

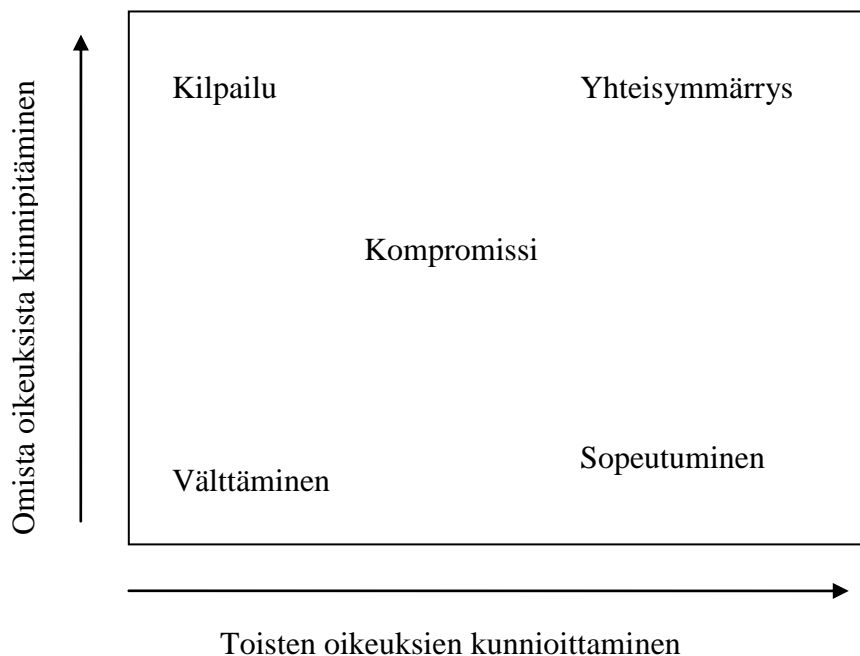
Kahn ym. (1964, 53) kirjoittavat, että roolikonflikteilla ja epäselvyyksillä on hinta. Tämä hinta muodostuu vaikutuksista henkilön hyvinvointiin sekä organisaation tehokkuuteen. Kahn ym. (1964, 53) viittaavat Likertin (1961) väitteeseen, että organisaation ryhmämoraali voidaan käsittää varaksi. Tämän varan ehtymisellä on kaventavia vaikutuksia tehokkuuteen, mikä viime kädessä näkyy taseessa. Kahn ym. (1964, 54) muistuttavat kuitenkin myös konfliktien hyödyllisyydestä. Usein konflikti on edistyksen edellytys.

Aiemmin jo mainittiin käyttäytymistieteilijöiden todenneen, että roolikonflikti luo psykologista stressiä. Myös Kahn ym. (1964, 65) kirjoittavat erilaisten myrskyävien tilanteiden luovan konflikteja. Jännittyneisyys työssä lisääntyy roolikonfliktien lisääntyessä. Konfliktit vähentävät yleistä työtyytyväisyyttä sekä vähentävät luottamusta esimiehiin ja organisaatioon yleensä. Näillä tekijöillä on osoitettu olevan merkittäviä vaikutuksia työn tehokkuuteen, poissaoloihin ja henkilöstön vaihtuvuuteen. (Kahn ym. 1964, 66) Kahn ym. (1964, 69) kirjoittavat, että kommunikaation vähentäminen on yksi roolikonfliktin seurauksista. Henkilön kyvyttömyys yhteistyöhön on organisaation näkökulmasta kallista. Roolikonfliktien valtaama yksikkö ei kykene kuulemaan organisaation tavoitteita. (Kahn ym. 1964, 70) Jo aiemmin strategiaosuudessa kirjoitettiin miten viestintä, viestin ymmärtäminen sekä koko henkilöstön sitouttaminen strategiaan on sen onnistumisen edellytys.

Valviston (2005, 86) mukaan selkeä työjako vähentää ajanhukkaa. Ristiriitaiset näkemykset organisaation sisällä aiheuttavat aikaa vievää hämmennystä. Hämmennys ja sekaannus taas vievät arvokasta aikaa pois asiakaspalvelusta, joka on yksi tärkeimmistä yritystä pystyissä pitävistä asioista. Selkeä roolijako luo turvallisuutta sekä auttaa henkilöstöä sitoutumaan yritykseen. Pirnes (1994, 50) kirjoittaa, että roolit ovat keskeisessä osassa ryhmän työskentelyä. Erilaiset odotukset tiimissä sekä tiimin ulkopuolella määrittävät jäsenten toimintaa. Henkilön käyttäytyminen ryhmässä perustuu odotusten, oman näkemyksen sekä

omien valmiuksien yhteensovittamiseen. Ristiriita syntyy, kun odotukset ja oma näkemys ovat ristiriidassa keskenään. Tämä taas aiheuttaa sekaannusta sekä paineita, jotka näkyvät energian väärentyppisenä suuntautumisena.

Pirneksen (1994, 50 - 53) mukaan roolit ovat sidoksissa ryhmän kehitysvaiheeseen. Aiemmin mainituissa korkean suoritustason ryhmissä korostuu henkilöiden kyky toimia eri rooleissa asianmukaisesti sekä joustavasti. Vuorovaikutuksen määrä jäsenten välillä edistää ryhmän suoritustasoa sillä vuorovaikutuksen nähdään olevan keino lisätä oppimista. Pirnes (1994, 54) kirjoittaa, että henkilökemiaa on pidetty tärkeänä osatekijänä ryhmänmuodostuksessa. Tällä pyritään välttämään liiallisia ristiriitoja, mutta toisaalta liiallinen samankaltaisuuskaan ei edistä suoritustasoa. Kokoonpanosta riippumatta ryhmät yleensä kuitenkin jossakin vaiheessa törmäävät tunnesidonnaisiin ristiriitoihin. Ristiriitojen onnistunut käsittely johtaa yhteisymmärrykseen ja parantaa toimintakykyä. Seuraava kuvio 2 esittelee ristiriitojen käsittelytapoja.



Kuvio 2 ristiriitojen käsittelytapoja
Lähde: Pirnes (1994)

Kehittyminen kypsäksi ryhmäksi edellyttää Pirneksen (1994, 55) mukaan halukkuutta yhteisymmärrykseen sekä toisten oikeuksien kunnioittamista. Kuitenkin myös omista oikeuksista tulee voida pitää kiinni. Ryhmä voi oppia valmennuksen kautta tiedostamaan ristiriitoja aiheuttavat tilanteet. Myös valmiuksia näiden tilanteiden käsittelyyn voidaan oppia.

2.5 Työhyvinvointi ja poissaolot

Vesterisen (2006, 31) mukaan työhyvinvointi on kokonaisvaltainen toimintatapa, joka näkyy työpaikalla. Työhyvinvoinnin osa-alueita ovat yksilön henkilökohtainen tilanne ja osaaminen, työyhteisön organisointi sekä johtajuus ja sosiaalinen tuki. Lisäksi työ itse ja toimintaympäristö vaikuttavat työkykyyn. Työhyvinvoinnin tulisi olla olennainen osa henkilöstöpolitiikkaa ja kehittämistoimintaa. Kehittämistoimet tulisi kohdistaa kaikkiin osa-alueisiin, ei pelkästään yksilön henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Liesivuori (2009, 12 <http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=136500&name=DLFE-10187.pdf>) määrittelee työhyvinvoinnin seuraavasti: ”Työnteko on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä ja työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä.”

Takala ym. (1986, 9) kirjoittavat, että terveys on tärkeä tuottavuustekijä ja siihen vaikuttavat monet ympäristötekijät. Yksi tällainen ympäristötekijä on työ ja työpaikan ilmapiiri. Takalan ym. (1986, 10) mukaan yksi työelämätekijä, jolla on vaikutusta terveyteen, ovat heikot johtamismenetelmät. Yksinkertaisin tapa vähentää sairauspoissaoloja, on muuttaa johtamistapaa henkilöstöä motivoivammaksi. Hyvinvoinnin onnistunut edistäminen vaatii eri tahojen välillä yhteistyötä, jossa väärinkäytöksiä ei sallita. Työnantajan kannattaa panostaa terveyteen, koska näin on mahdollista saavuttaa parempia taloudellisia tuloksia. (Takala ym. 1986, 12) Takalan ym. (1986, 13) mukaan yrityksissä on havaittavissa haluttomuutta käsitellä poissaoloja kustannuksena negatiivisten reaktioiden pelossa. Poissaolojen tarkastelu objektiivisesti on kuitenkin kaikkien etu.

Takalan ym. (1986, 28) kirjoittaa, että yritysten tärkein voimavara on henkilökunta. Henkilökunta poikkeaa muista resursseista, koska yksilöllä on valta päättää omasta toiminnastaan. Organisaatiossa esimiesten tehtävänä on luoda motivoiva sekä tasapainoinen ympäristö henkilökunnan ja yrityksen välille. Työntekijät arvostavat esimiestä, joka kuuntelee alaisiaan. Alaisten riittävä informointi ja päätösten perustelu lisäävät työtyytyväisyyttä. Työsuojelulliset toimenpiteet tulisi nähdä investointeina tulevaisuuteen. Yritystoiminnassa tulee kuitenkin huomioida osa-alueiden tasapaino, sillä yritystä ei ole olemassa ilman menestyvää tuotetta ja voitontavoittelua.

Vanhalan ja Kotilan (2006, <http://pro.tsv.fi/tetu/tt/TT062_verkkoversio.pdf>) mukaan työuupumus työstä ja varhainen eläkkeelle jäänti ovat seurausta työssä koetusta pahoinvoinnista. Näillä tekijöillä on myös negatiivisia vaikutuksia yrityksen kannattavuuteen. Vanhala ja Kotila (2006, 70) viittaavat Hawthorne-tutkimussarjaan, jonka mukaan työntekijöiden kohtelulla on vaikutusta yrityksen tulokseen. Tuloshakuisilla henkilöstökäytännöillä yritys voi ottaa käyttöön edistyksellisiä menetelmiä, joiden avulla voidaan luoda kilpailuetua. Näihin menetelmiin (ks. Huselid 1995) kuuluvat esim. kattava rekrytointijärjestelmä, motivoiva palkkaus sekä työntekijöiden osallistuminen ja kehittäminen. Vaikka varsinaista yhtä menestykseen johtavaa käytäntöjen joukkoa ei voida määritellä, on tutkimusten mukaan osoitettu, että motivaatioon, osaamiseen ja rakenteellisiin muutoksiin liittyvät käytännöt vaikuttavat positiivisesti työntekijän suoritukseen. Tässä yhteydessä Vanhala ja Kotila (2006, 71) viittaavat Appelbaumin ym. vuonna 2000 julkaistuun kirjaan *Manufacturing Advantage* ja Beckerin, Huselidin, Pickusin ja Sprattin 1997 julkaistuun artikkeliin *HR as a source of shareholder value: Research and recommendations*.

Becker ym. (1997, 40) kirjoittavat artikkelissaan, että hyvin suunnitellut henkilöstöjohtamiskäytännöt luovat merkittäviä taloudellisia etuja. Henkilöstön hyvinvointi on strateginen etu. Etua on saavutettavissa, kun henkilöstökäytännöt ovat yhteensopivia yrityksen prioriteettien kanssa. Appelbaum ym. (2000, 115) kirjoittavat, että hyvän suoritustason omaavat organisaatiot erottuvat tavallisista organisaatioista neljän ulottuvuuden kautta. Nämä ulottuvuudet ovat työntekijän itsenäisyys, kommunikoinnin

määrä, osallistuminen itseohjautuvan tiimin toimintaan ja osallistuminen ongelmanratkaisua suorittavaan ryhmään. Appelbaumin ym. (2000, 165 - 167) mukaan yrityksen kannattaa sitouttaa työntekijöitä, koska sitoutunut henkilö todennäköisesti ponnistelee yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi suuremmalla teholla. Myös luottamus työntekijän ja työnantajan välillä luo halua edistää yrityksen asiaa. Tässä yhteydessä on huomioitava, että motivaatiotekijät ovat hyvin yksilöllisiä ja tämän vuoksi yhtä selkeää kaikkialla toimivaa ratkaisua ei ole olemassa. Lisäksi Appelbaum ym. (2000, 235) kirjoittavat, että johtajat, jotka panostavat alaistensa taitojen kehittämiseen sekä antavat alaistensa myös osallistua päätöksentekoon saavat vastineeksi tehokkuutta. Tällä tehokkuudella saavutetaan kilpailuetua.

Mäki-Fräntin (2009, <http://www.ptt.fi/dokumentit/tp118_1302091004.pdf>) tutkimuksen mukaan henkilöstön työkyky on kansantaloudellinen kysymys. Osaavista työntekijöistä on pulaa ja alhainen eläkeikä vähentää työntekijöiden määrää. Myös korkea koulutustaso johtaa siihen, että lisäkoulutuksella ei ole saavutettavissa merkittäviä kilpailuetuja. Työhyvinvoinnin parantaminen tuottavasta näkökulmasta tuottaa kilpailuetua. Mäki-Fränti (2009, 4) kirjoittaa, että yrityksen on mahdollista saavuttaa merkittäviä kilpailuetuja panostamalla henkilöstön hyvinvointiin (Liukkonen 2006). Lisäksi jo aiemmin mainitussa Vanhalan ja Kotilan (2006) tutkimuksessa on nähty johtamisen ja yrityksen menestyksen olevan sidoksissa toisiinsa, mutta syy-seuraussuhteiden esittäminen on varsin hankalaa runsaan muuttujamäärän johdosta.

Hämäläinen (2009, 12) sanoo, että teknologia tuo mukanaan paljon erilaisia vaihtoehtoja, joiden välillä valita. Ihmiset ovat alkaneet tuntea riittämättömyyttä sekä valinnan vaikeutta, jonka seurauksena on epävarmuuden tunteita omasta osaamisesta sekä tehtävistä valinnoista. (Hämäläinen 2009, 1 - 14) Elämän ymmärrettävyys, merkityksellisyys ja hallittavuus ovat heikentyneet, ja tämä on johtanut yleisen elämän laadunheikentymiseen mikä näkyy esim. selittämättömänä työuupumuksena.

Hämäläinen (2009, 32) kirjoittaa, että työelämällä on suuri merkitys yksittäisen henkilön elämän hallintaan (Theorell & Karasek 1996; ks. myös Ahonen 2008). Hämäläisen (2009,

12) mukaan jo lievätkin mielenterveydelliset ongelmat aiheuttavat häiriöitä työkyvyssä. Hämäläinen kirjoittaa (ks. Lönnqvist 2008) henkilön työkykyyn vaikuttavan esim. se, että henkilö joutuu tekemään moraaliarvojen vastaista työtä tai joutuu jatkuvasti perustelemaan olemassaoloaan työpaikalla. (Hämäläinen 2009, 32) Hämäläinen kirjoittaa (ks. Ahonen 2008), jonka mukaan näihin asioihin voidaan vaikuttaa hyvällä johtamisella. (Hämäläinen 2009, 32)

Poissaolojen syistä sekä organisaation toimintatapojen vaikutuksista niihin kirjoittaa Cooper (2001, 155), jonka mukaan poissaolot voivat olla seurausta työn kuormittavuudesta, joka taas on seurausta jostakin työhön liittyvästä stressitekijästä. Kuormittavuus näkyy ensin emotionaalisena reaktiona, joka ajan kuluessa muuttuu työtyytymättömyydeksi. Tämä taas muuttuu käyttäytymiseksi, joka on haitallista organisaation toiminnalle. Tällaisia muotoja ovat mm. poissaolot ja sabotaasi. Cooperin mukaan ongelma voidaan poistaa myös yritystä hyödyttävästi esim. työmäärän jaolla tai uuden työtavan käyttöönotolla, joka säästää aikaa. (Cooper 2001, 155)

Kuinka vaihtuvuutta ja poissaoloja vähennetään (1982, 1 - 2) teoksessa mainitaan, että poissaolot ja vaihtuvuus johtuvat vain osittain johdon suorituksesta. Yhteiskunnalliset olosuhteet ja henkilön perhetilanne ovat myös merkittäviä poissaolojen syitä. Poissaoloilla ja työntekijöiden vaihtuvuudella on yhteys mutta ongelman lähteen selvittäminen vaatii tarkkaa analyysia johdon taholta. Poissaolojen vähentäminen edellyttää analyysin lisäksi liikkeenjohdolta kommunikaatioon ja motivaatioon liittyviä ponnisteluja. Työn luonne ja psyykkinen anti sekä suhteet työtovereihin ovat merkittäviä tekijöitä, joilla on vaikutusta työntekijöiden vaihtuvuuteen. Edelleen kirjassa Kuinka vaihtuvuutta ja poissaoloja vähennetään (1982, 19) luokitellaan erityyppisiä poissaolijoita: krooninen poissaolija, lomaileva poissaolija, orientoitumaton poissaolija, aggressiivinen poissaolija, kahden työn tekijä ja silloin tällöin poissaolija. Näiden luokkien perusteella nähdään erilaisia syitä, miksi henkilöt ovat poissa ja mikä heitä motivoisi panostamaan työhön. Yritykset, joilla on selkeät toimintaperiaatteet, ovat pystyneet minimoimaan poissaoloja. Tähän pystytään, kun yrityksessä on etukäteen päätetty, minkälaisia poissaoloja siedetään. (Kuinka vaihtuvuutta ja poissaoloja vähennetään 1982)

Suomalaisessa yhteiskunnassa on kirjoitettu työn kuluttavuudesta ja poissaoloista sekä niiden syistä. Julkisuudessa nähtyjien kannanottojen mukaan työpoissaoloja pitäisi pystyä vähentämään ja poissaolot ovat osittain turhia. Mm. elinkeinoelämän keskusliiton ylilääkäri Kari Kaukinen sanoo lyhyiden poissaolojen johtuvan ennemminkin henkilöstöhallinnon ongelmista (Korhonen 2010, <<http://www.taloussanomat.fi/tyo-ja-koulutus/2010/01/25/valita-pomolle-ala-laakarille/20101073/139>>). Lisäksi Kaukisen mukaan työterveyshuollossa ei ole enää tavatonta, että työntekijä vaatii sairauslomaa, koska työt ottavat päähän (Salo 2007, <http://www.talouselama.fi/docview.do?f_id=1096605>). Työsuojelurahaston (Sairauspoissaolot elintarviketeollisuudessa: tutkimus- ja kehityshanke <<http://www.tsr.fi/tsarchive/tutkimus/tutkittu/hanke0ab3.html?id=102308>>) mukaan etenkin lyhyitä sairauspoissaoloja olisi mahdollista vähentää, parantamalla työilmapiiriä ja ryhmähenkeä sekä johtamalla kannustavasti. Työterveyslaitoksen (Työtapaturmat, ammattitaudit ja sairauspoissaolot <http://www.ttl.fi/fi/tilastot/tyotapaturmat_ammattitaudit_ja_sairauspoissaolot/sivut/default.aspx>) mukaan poissaoloista kertyy myös yhteiskunnalle merkittäviä menoeriä esim. Kela-korvausten muodossa. Yli yhdeksän päivän pituisia sairauslomia Kansaneläkelaitos korvaa vuosittain n. 16 miljoonan euron edestä. Suurimmaksi osaksi nämä poissaolot johtuvat tuki- ja liikuntaelinsairauksista sekä mielenterveydellisistä ongelmista.

Työsuojeluhallinnon artikkelin (Henkinen hyvinvointi työssä <<http://www.tyosuojelu.fi/fi/hyvinvointi>>) mukaan, työhyvinvointi näkyy yrityksen kannattavuudessa. Hyvä ilmapiiri luo tuottavuutta sekä edistää henkistä hyvinvointia. Toimiva sosiaalinen työympäristö antaa mahdollisuuden saada apua, mikä taas näkyy turvallisuuden lisääntymisenä. Tämä nimenomaan vaatii yhteistyötä sekä toimivaa organisaatorakennetta.

Työterveyslaitoksen artikkelin (Työhyvinvoinnin ongelmat <<http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/ongelmat/sivut/default.aspx>>) mukaan negatiiviset tekijät voivat esiintyä yksilö tai ryhmätasolla. Ryhmätasolla ongelmat näkyvät usein konflikteina sekä epäasiallisena kohteluna. Työsuojeluhallinnon artikkelin (Tapaturma- ja sairauskustannukset <<http://www.tyosuojelu.fi/fi/tulosta/114>>) mukaan työstä poissaolo ja

sairaus ovat aina yksilölle koettelemus, mutta siitä väistämättä syntyy myös kustannusvaikutuksia työnantajalle. Sairauspoissaoloista aiheutuvat kustannukset näkyvät suorina sekä epäsuorina kustannuksina. Sairausajan palkan lisäksi kustannuksia syntyy töiden uudelleen järjestelystä, ylitöistä, lisätyövoiman palkkauksesta sekä tuotannon menetyksestä. Tutkimusten mukaan monet työyhteisötekijät aiheuttavat poissaoloja työstä. Tällaisia ovat mm. vähäiset mahdollisuudet vaikuttaa oman työhön sekä sosiaalisen tuen puute työpaikalla. Sairauspoissaolojen syyt ovat moninaiset, eikä tarkoituksena ole väittää ettei, töistä saisi lainkaan olla poissa. Poissaolojen kontrollointi liian tiukasti ei ole tarkoituksen mukaista, vaan ajatuksena on löytää sellaiset poissaolot, joiden syihin on mahdollista vaikuttaa.

2.6 Yhteiskuntavastuu

Kuten jo aiemmin Keskeinen kirjallisuus luvussa (1.2) mainittiin, aihevalintani on lähtenyt yrityksen yhteiskuntavastuusta ja sen sosiaalisesta osa-alueesta. Aihepiiri on tästä jonkin verran muuttunut koskemaan organisaation strategian ja kilpailuedun liittämistä toimivaan yrityskulttuuriin. Mutta, koska valintani taustalla on yhteiskunnallinen ongelma ja siihen liittyvät kysymykset, katsoin aiheelliseksi esitellä yrityksen yhteiskuntavastuuta muutamalla kappaleella.

Yrityksen yhteiskuntavastuuraportointia on tehty jo useita vuosia mutta raportointi muoto hakee vielä paikkaansa. Vapaaehtoisuutensa vuoksi yritysten käyttämät raportointi käytännöt vaihtelevat mutta yleisesti eniten käytetty raportointimalli on kuitenkin Global Reporting Initiative -ohjeisto. Tässä ohjeistossa yhteiskuntavastuu käsitetään kolmeksi eri osa-alueeksi: taloudellinen, ympäristövastuu ja sosiaalinen ulottuvuus. (RG 2006)

Niskalan ym. (2009) mukaan taloudellinen vastuu käsittää yrityksen taloudelliset vaikutukset organisaation sidosryhmiin. Taloudellinen ulottuvuus kuvaa pääomavirtoja sekä keskeisiä taloudellisia vaikutuksia yhteiskuntaan. Tämä osio käsittää perinteiset taloudelliset tunnusluvut. Ympäristövaikutukset sisältävät organisaation toimien vaikutusta ympäristöön. Tässä osiossa huomioidaan esim. energiatehokkuutta, vedenkäyttöä sekä

ongelmajätteiden käsittelyä. Sosiaalinen ulottuvuus käsittää organisaation toimet sosiaaliin sidosryhmiin. Tässä osiossa käsitellään henkilöstöä sekä sen hyvinvointia, ihmisoikeuksia ja tuotevastuuta. Sosiaaliselle vastuulle on kehitetty oma standardinsa, SA 8000 -standardi, jonka käyttö on kuitenkin vähäistä.

Yhteiskuntavastuun GRI-ohjeiston mukainen sosiaalinen vastuu perustuu YK:n yleismaailmalliseen ihmisoikeuksien julistukseen, Kansainvälisen työjärjestön ILO:n määrittelemiin työelämän oikeuksiin sekä OECD:n antamiin ohjeisiin. (Niskala ym. 2009, 149) Edellä mainittujen julistusten perusteella sosiaalinen vastuu on jaettu neljään luokkaan: henkilöstö ja työolot, ihmisoikeudet, yhteiskunta ja tuotevastuu. Tässä tutkimuksessa keskitytään henkilöstö ja työolot -osioon, joka jakaantuu GRI-ohjeiston mukaan seuraavasti: työllistäminen, henkilöstön sekä johdon väliset suhteet, työterveys ja -turvallisuus, koulutus sekä monimuotoisuus ja tasavertaiset mahdollisuudet. (Niskala 2009)

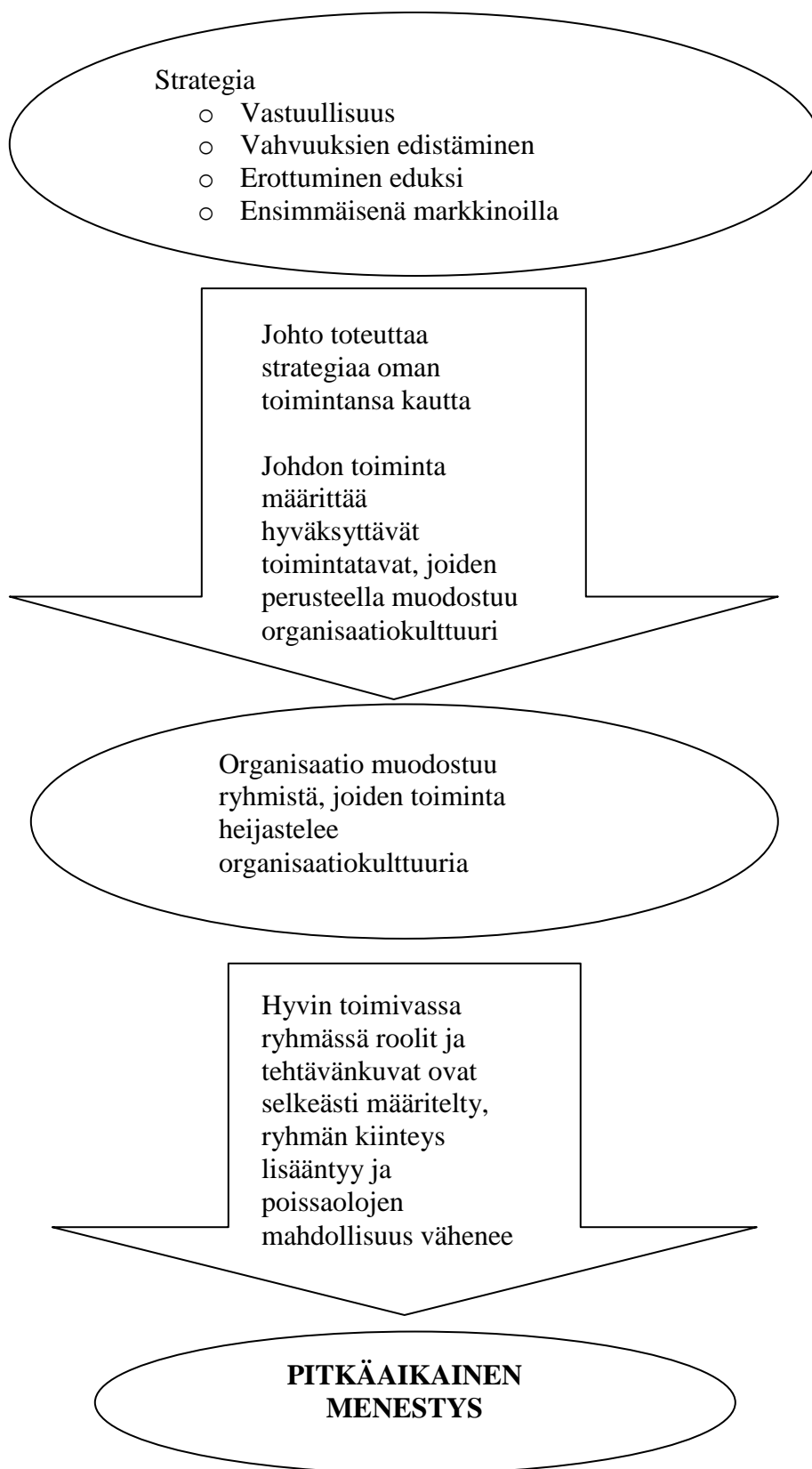
Yhteiskuntavastuuta käsittelee mm. Niskala ym. (2009, 64), joiden mukaan moraalisesti oikea tapa toimia voi myös olla yrityksen oman edun mukaista. Myös Roger L. Martinin hyvematriisin perusteella voidaan yhteiskuntavastuu nähdä strategisena etuna, joka hyödyttää yhteiskuntaa ja kasvattaa yrityksen arvoa. (Niskala ym. 2009, 65) Lisäksi Blowfieldin ja Myrrayn (2008, 140) mukaan yritysvastuun osista laadukkaat työolot ja -käytännöt vaikuttavat tulokseen ja operationaaliseen tehokkuuteen sekä henkilöstöpääomaan, koska nämä tekijät houkuttelevat työntekijöitä pysymään yrityksen palveluksessa.

Yhteiskuntavastuusta tehdään jatkuvasti tutkimusta, ja erityisosaamista löytyy myös Tampereen yliopiston taloustieteiden laitokselta. Aiheesta on tehty Tampereen yliopistossa myös joitakin graduja, joskaan kirjoittajan valitsemasta näkökulmasta ei juuri löydy tutkimusta. Sen sijaan kaikista osa-alueista erikseen on olemassa tutkittua tietoa. Lisäksi aihealuetta tutkitaan Tampereen yliopiston sosiaalitieteiden laitoksella. Myös yliopiston kirjaston Nelli-portaalin kautta aiheesta löytyy artikkeleita, jotka käsittelevät yrityksen sosiaalisen vastuun vaikutuksia organisaation suorituskykyyn.

2.7 Yhteenveto teoriaosuudesta

Teoria osuudessa on esitelty strategian rakentamista, ajan merkitystä yritystoiminnalle, organisaatiokulttuuria sekä ryhmän muodostusprosesseja. Teoria osuuden tarkoituksena on lyhyesti esitellä nämä eri osa-alueet sekä samalla osoittaa kytkökset aihepiirien välillä. Teoriaosuuden välisiä yhteyksiä on selvennetty kuviossa 3. Seuraava kappale ja kuvio 3 ovat kirjoittaman luomaa tekstiä, joka perustuu koko graduprosessin aikana läpikäytyyn materiaallin. Tämän johdosta lähdeviittauksia ei ole erikseen mainittu.

Kuvion 3 esimerkissä strategisiksi valinnoiksi on otettu vastuullinen yritystoiminta, perusosaamiseen liittyvien vahvuksien tukeminen, kilpailuedun saavuttaminen erottamalla kilpailijoista sekä tämän kaiken suorittaminen ensimmäisenä. Nämä strategiset valinnat toteutetaan yrityksessä johdon esimerkin kautta. Viestintä sekä viestin ymmärtäminen nousevat merkittävään rooliin, jotta strategian mukaiset muutokset voidaan organisaatiossa saavuttaa. Aito muutos vaatii myös toiminnan aitoa muutosta. Johdon tehtävä on vahvistaa haluttua muutossuuntaa omilla työskentelytavoillaan. Nämä työskentelytavat muokkaavat organisaatiokulttuuria sekä ohjaavat ryhmien työskentelyä. Ryhmän toimintaa on selvennetty kuviossa 4. Hyvin toimiva organisaatio pystyy saavuttamaan kilpailuetua ja luomaan pitkäaikaista menestystä.



Kuvio 3 Strategian, organisaatiokulttuurin ja roolien vaikutus menestykseen

Kuvion 4 mukaan yksilön työtyytyväisyys perustuu henkilön persoonallisuuteen, työtilanteeseen, sosiaaliseen vaikutukseen sekä arvoihin (George & Jones 2005, 81). Robbinsin (2005) mukaan yksittäisen työntekijän suorituskykyyn vaikuttavat tuottavuus, poissaolot sekä työntekijöiden vaihtuvuus. Yritykset ovat kiinnostuneita työtyytyväisyydestä, sillä yhteys tämän ja työntekijän tuottavuuden välillä näyttäisi olevan olemassa. Myös työntekijöiden vaihtuvuus ja poissaolot ovat kääntäen riippuvaisia työtyytyväisyyden suhteen (Robbins 2005, 2 - 3).

Penningtonin (2005) mukaan ryhmän suorituksen tehokkuuteen vaikuttavat viisi eri osatekijää. Nämä osatekijät ovat yksilön arvoasema, ryhmän normit, kiinteys, roolit sekä ryhmän viestintärakenne. Yksilön suorituskykyyn ryhmässä vaikuttaa henkilön tuottavuus, esim. kyvykkyys ideoida toimintaa. Tämän tyyppinen kyvykkyys vaikuttaa yksilön arvoasemaan ja sitä kautta roolin ottoon tai antoon ryhmässä (Pennington 2005, 88 - 93). Arkikielessä hyvin toimivan ryhmän roolirakenteita voidaan nimittää ”saumattomaksi yhteistyöksi” (Helkama ym. 2005, 269).

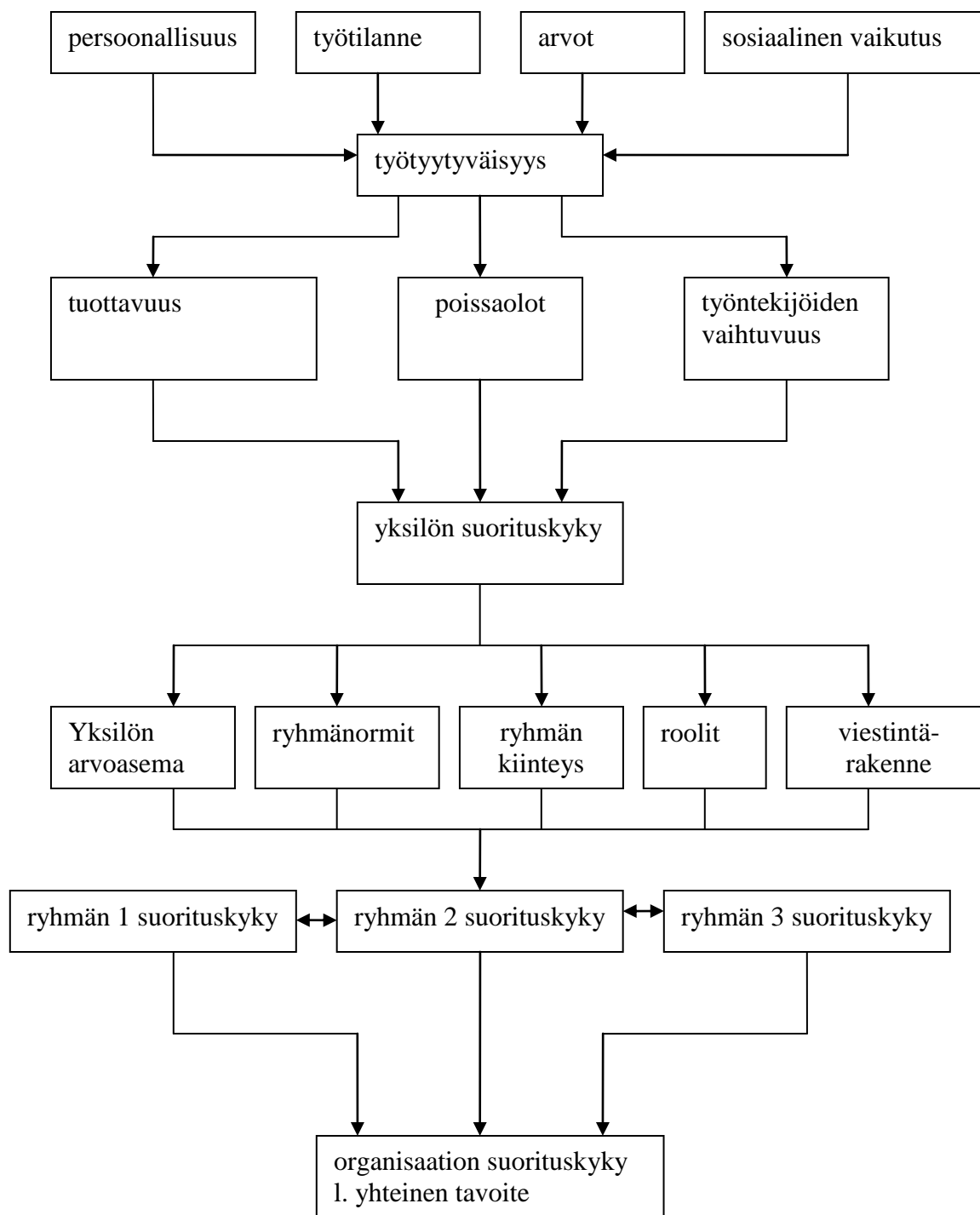
Edelleen kuvion 4 mukaan ryhmänormeilla on vaikutusta yksilön työsuoritukseen sekä päätöksentekoon (Pennington 2005, 86). Myös Hawthorne-tutkimukset osoittivat, että ryhmänormeilla on huomattava vaikutus yksilön käyttäytymiseen. Robbinsin (2005) mukaan hyvin motivoitunut ja kyvykäs henkilö saattaa suoriutua heikosti ryhmänormien vaatiessa sitä.

Ryhmän kiinteydellä on vaikutusta yksilön poissaoloihin, koska jäsenet ovat sitoutuneita ryhmään, ja tätä kautta kiinteä ryhmä yleensä pystyy tehokkaaseen ongelmanratkaisuun. Poissaoloja esiintyy kiinteissä ryhmissä vähän myös siksi, että toimiminen ryhmässä tuottaa positiivisia kokemuksia. Kiinteä ryhmä voi myös toimia huonosti ja tuottaa päätöksiä, jotka eivät ole organisaation kannalta edullisia (Pennington 2005, 84, Cartwrightin mukaan 1968).

Toimiminen ryhmässä vaatii kommunikointia ryhmän jäsenten välillä, sitä kuitenkin rajoittaa ryhmän sisäinen viestintärakenne. Rajoittava tekijä voi olla esim. vaatimus

keskustelun käymisestä tietyn johtajahenkilön kautta. Tällaisten rajoittavien tekijöiden tutkimus on osoittanut, että ryhmän viestintään vaikuttamalla voidaan tehostaa ryhmän suorituskykyä sekä yksittäisen jäsenen tyytyväisyyttä (Pennington 2005, 21 - 22).

Organisaatiossa toimivien ryhmien suorituskyky muodostuu edellä kuvatuilla tavoilla. Lisäksi organisaation toiminta vaatii ryhmienvälistä kommunikointia. Kirjoittajan näkemyksen mukaan erilaiset häiriöt, missä ketjun osassa tahansa, vaikuttavat yksilön, ryhmän ja tätä kautta koko organisaation suorituskykyyn. Ryhmärakenteiden ymmärtäminen suorituskyvyn osana on tärkeää, sillä tiimityö lisääntyy jatkuvasti. Esim. Suomessa vuonna 2006, tiimimäisesti työskenteli 52 % työssä käyvistä (Työterveyslaitos 2006).



Kuvio 4 Yksilön suorituskyvyn vaikutus organisaation suorituskykyyn

Lähteet: George & Jones 2005, 81

Robbins 2005, 2-3

Pennington 2005

Helkama ym. 2005, 261

3 TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN OSUUS

3.1 Kohdeyritysten valinta ja otos

Tutkimuksen kohdeyrityksiksi on määritelty Suomessa toimivat korkean teknologian yritykset. Yhteystietojen haku osoittautui varsin haasteelliseksi. Alkuperäisenä tarkoituksena oli käyttää Kaupparekisterin ylläpitämää CD-Katka-tietokantaa, mutta tätä kautta yhteystietojen haku oli varsin hankalaa. Tämän jälkeen tutkija yritti saada lähetettyä lomaketta Teknologiateollisuus ry:n kautta, mutta tämäkään yritys ei onnistunut. Teknologiateollisuus ry suositteli yhteystietojen keruuta oma-aloitteisesti heidän kotisivuiltaan. Teknologiateollisuus ry:n kotisivuilla on julkinen jäsenlistaus. Myös Ohjelmistoyrittäjät ry:n kotisivuilta löytyi vastaavan tyyppinen listaus. Listaukset antavat jonkinlaisen kuvan teknologiayrityksistä Suomessa, mutta listauksen kattavuudesta ei voida tämän tutkimuksen puitteissa sanoa mitään.

Tavoitteeksi asetettiin n. 100 kappaleen otos perusjoukosta, joka toteutettiin yksinkertaisena satunnaisotoksena. Heikkilän (1998, 35) mukaan yksinkertaista satunnaisotosta kutsutaan myös umpimähkäiseksi otannaksi. Tutkijan oma näkemys otannan suorittamisesta oli lähinnä hakuammunta, joka vastaa Heikkilän määritelmää yksinkertaisesta satunnaisotannasta. Edellä mainittujen listausten perusteella tutkija kävi yrityksiä läpi. Suurimmaksi ongelmaksi yhteystietojen saannin kannalta osoittautui henkilötietojen puute. Yritysten kotisivujen perusteella yksittäisen henkilön tavoittaminen oli varsin ongelmallista. Tällä menetelmällä saatiin kerättyä 113 sähköpostiosoitetta.

3.2 Kyselylomakkeen taustat

Kyselylomake koostuu kuudesta eri osa-alueesta: taustatiedot, aikataulut, poissaolot, tiimit, roolikonfliktit ja lopuksi. Kyselylomake on esitetty liitteessä 1.

Teoriaosuudessa selvitettiin ajan merkitystä yrityksen menestykselle. Esimerkiksi Lewis ja Wong (2004) kirjoittivat, että yrityksen menestyksen takana on usein nopeus. Yrityksellä, joka kykenee olemaan ensimmäisenä markkinoilla, on mahdollisuus saavuttaa määräävä markkina-asema sekä määrittää hintataso. Lisäksi Lewisin ja Wongin (2004, 57) mukaan hitauden poistaminen on avain ajoissa olemiselle. Myös Kaplan ja Cooper (1998, 51) kirjoittavat, että sisäisten prosessien ajallinen lyhentäminen on kriittinen menestystekijä. Lisäksi Meyer (1993, 7 - 17) määrittelee, että kasvu vaatii uusien tuotteiden tuottamista kilpailijoita nopeammin. Perustuen edellisiin kohtiin kyselylomakkeella kysyttiin aikatauluviihävystymistä sekä viivästymien pituudesta ja näiden vaikutuksista kilpailukykyyn.

Goodman ja Atkin & al (1984, 16) määrittelevät poissaolon sosiaalisesti tapahtumaksi. Henkilö, joka ei saavu työhön, määritellään poissaolevaksi. Ilman tätä määrittelyä poissaololla ei ole merkitystä. Poissaolon käsitteeseen liittyvät läheisesti aika ja paikka. Poissaolosta tulee organisaation kannalta merkityksellistä kun, jokin toiminto jää suorittamatta poissaolon johdosta. (Goodman ym. 1984, 17) Lisäksi Mäki-Fräntin (2009, 4) mukaan työhyvinvoinnin parantaminen tuottaa kilpailuetua. Myös Liukkonen (2006) kirjoittaa, että yrityksen on mahdollista saavuttaa kilpailuetua panostamalla henkilöstön hyvinvointiin. Tämän perusteella kyselylomakkeella tiedusteltiin poissaoloista sekä niiden määristä ja syistä.

Meyerin (1993, 43 - 45) mukaan johtajat, jotka pystyvät luomaan toimintaympäristön, missä tuotteita luodaan nopeasti, ovat yleensä kyenneet ilmaisemaan tavoitteet selkeästi sekä viestimään tämän tavoitteen ymmärrettävästi. Ivancevich ja Matteson (1990, 3 - 8) kirjoittavat, että suhteet eri ryhmien ja yksilöiden välillä luovat odotuksia käyttäytymisestä. Myös erilaiset henkilöroolit ovat tyypillisiä organisaatioissa ja organisaatioissa toimivilla ryhmillä on valta-asema suhteessa suorituskykyyn. Edellisten viittausten perusteella kyselylomakkeeseen sisällytettiin osio, jossa kysyttiin tiimien toimivuudesta.

Koehler ym. (1976, 133) kirjoittavat, että jos organisaation virallinen ryhmä ei kykene johtajuuteen, epävirallinen organisaatio hakee johtajuutta muualta. Likertin (1961, 59) mukaan työntekijöiden ohjaus on välttämätöntä, sillä pelkästään ostamalla henkilön aikaa ei

voida vaikuttaa henkilön käyttäytymiseen. Ivancevichin ja Mattesonin (1990, 271) mukaan organisaatiossa odotetaan tietystä asemassa olevalta henkilöltä tietyn tyyppistä käyttäytymistä. Odotukset määräytyvät roolin kautta. Georgen ja Jonesin (2005) mukaan roolikonflikti syntyy, kun odotettu käyttäytyminen ja toteutunut käyttäytyminen ovat ristiriidassa keskenään. Lisäksi Ivancevichin ja Mattesonin (1990, 275) näkemyksen mukaan käyttäytymistieteilijät ovat yhtä mieltä, siitä että roolikonflikti luo psykologista stressiä ja voi johtaa tunnetason ongelmiin sekä jatkailuun. Tämän perusteella lomakkeella kysyttiin roolikonflikteista sekä niiden seurauksista.

Kyselylomakkeen päätteeksi vastaajalle annettiin mahdollisuus vapaamuotoisesti kommentoida kyselyä. Lomakkeella oli myös joitakin kysymyksiä, joiden perusteella varmistettiin vastaajan johdonmukaisuus. Toisin sanoen samaa asiaa kysyttiin hieman eri sanoin. Lisäksi lomakkeen alussa oli osuus, jossa katoanalyysia varten tiedusteltiin vastaajan taustatietoja. Luotu lomake käytettiin Tampereen yliopiston tilastotieteen laitoksella lehtori Seppo Salorannalla, jonka mukaan lomakkeella oli mahdollista saada ne tiedot, joita oli tarkoitus hakea. Tämän lisäksi lomakkeen kävi läpi henkilö, joka työssään kohtaa päivittäin vaativia haastattelutehtäviä. Henkilön palautteen mukaan lomaketta muokattiin vielä jonkin verran.

3.3 Aineiston keruu teknologiayrityksistä

Kysely toteutettiin e-lomakekyselynä, joka lähetettiin 113 sähköpostiosoitteeseen 1.2.2011. Vastausaikaa annettiin noin kaksi viikkoa niin, että viimeinen mahdollinen vastauspäivä oli 16.2.2011. Saatekirje ja muistutusviestit on esitetty liitteessä 3. Lähetetyistä viesteistä kolme ei saavuttanut vastaanottajaa, ja viideltä henkilöltä tuli poissaoloviesti. Nämä viisi henkilöä ilmoittivat olevansa lomalla. Lomalla olevat viisi henkilöä kertoivat poissaoloviestissään palaavansa työhön ennen vastausajan päättymistä, joten teoriassa myös heillä oli mahdollisuus vastata.

Lisäksi edellä mainittujen 113 henkilön lisäksi lomake lähetettiin yhdelle henkilölle, jonka tehtävänä oli varmistaa e-lomakkeen luoman Internet-osoitteen sekä tunnuksen ja salasanan

toimivuus. Kyseinen henkilö ei vastannut lomakkeeseen eikä häntä ole laskettu mukaan otoskokoon. Vastauksia saatiin 7.2.2011 mennessä neljä kappaletta. Ensimmäinen muistutusviesti lähetettiin 7.2.2011, jonka jälkeen saatiin yksi kappale vastauksia lisää. Toinen muistutusviesti lähetettiin 13.2.2011 ja kolmas muistutusviesti 25.2.2011. Yhteensä vastauksia saatiin 11 kappaletta. Mahdollisia vastaajia oli 110 ja vastausprosentiksi tuli 10 %.

3.4 Teknologiayrityksistä kerätyn aineiston analyysi, tulokset ja johtopäätökset

Vastausprosentti jäi heikoksi, ja vastausten absoluuttinen määrä on pieni. Näiden perusteella aineiston analysointi tutkimusongelman kannalta on mahdotonta. Aineistosta kuitenkin oli nähtävissä, että ne yritykset, jotka ilmoittivat aikatauluongelmista, vastasivat myös kärsivänsä roolikonflikteista. Tämän lisäksi roolikonflikteista ilmoitettiin olevan useita negatiivisiksi luokiteltavia seurauksia. Poissaolot ja työuupumus eivät niinkään nousseet aineistosta esille. Aikatauluviivästyksiä ja roolikonflikteja koskevien vastausten jakauma on esitetty taulukossa 1. Roolikonfliktien osalta on muodostettu muuttuja, joka perustuu roolikonfliktien seuraukset -kysymykseen. Kirjoittaja luokittelee seuraukset negatiivisiksi, yritystoimintaa haittaaviksi tekijöiksi. Tämän perusteella yritys, joka vastasi, että konflikteista on yksi tai useampia seurauksia, on saanut arvon *kyllä* kohtaan roolikonflikteista on negatiivisia seurauksia.

	Kyllä	Ei	Tyhjä	Yhteensä kpl
Esiintyykö yrityksessänne aikatauluviivästyksiä?	7	4		11
Koetteko että aikatauluviivästyksiä vaikuttavat kilpailukykyyn?	7	1	3	11
Esiintyykö yrityksessänne roolikonflikteja?	6	5		11
Roolikonflikteista on negatiivisia seurauksia	6	5		11

Taulukko 1 Aikatauluviivästyksiä ja roolikonflikteja koskevien kysymysten vastausjakauma

Tämän lisäksi pienestä aineistosta oli havaittavissa, että roolikonflikteista on varsin runsaasti erilaisia seurauksia. Seurausten vastausjakauma on esitetty taulukossa 2.

	poissaoloja	aikatauluviivästyksiä	töiden tekemättä jättämistä	töiden uudelleenjärjestelyä	yleistä hidastelua	myöhästelyä	jännittyneisyyttä	työntekijöiden vaihtuvuutta	muu	N
1		x		x			x			3
2		x				x				2
3	x	x	x		x		x			5
4		x	x	x	x	x	x			6
5							x	x		2
6		x		x		x				3
N	1	5	2	3	2	3	4	1	0	

Taulukko 2 Roolikonflikteista aiheutuvat negatiiviset seuraukset

Aineistosta on nähtävissä, että hieman yli puolet vastaajista samanaikaisesti ilmoitti aikatauluviivästyksiä sekä roolikonflikteista ja niiden seurauksista. Kirjoittajaa itseään hämmästyttivät vastaukset seuraus-kysymykseen. Roolikonfliktit näyttäisivät tämän perusteella aiheuttavan varsin runsaasti seurauksia, joilla oletettavasti on merkitystä yrityksen toiminnalle. Roolikonfliktien muodoista näyttäisi nousevan esiin erityisesti roolin ja persoonallisuuden välinen konflikti. Jakauma on esitetty taulukossa 3.

Kyselylomakkeella annettiin esimerkiksi roolin ja persoonallisuuden välisestä konfliktista heikko johtaja, jolta puuttuu määrätietoisuus. Näin ollen yhtenä vaihtoehtona tässä voidaan nähdä esimiestyöskentelyn puutteet. Tosin vastausten takana voi olla toki paljon muitakin syitä. Tässä tutkielmassa kuitenkin on esitetty teoriaosuudessa materiaalia, jonka perusteella hyvä esimiestyöskentely on edellytys strategisten tavoitteiden saavuttamiselle, joskaan näin pienen aineiston perusteella ei voida lausua vahvoja mielipiteitä tästä asiasta.

	Roolienväliset konfliktit	Rooliensisäiset konfliktit	Roolin ja persoonallisuuden välinen konflikti
1	x		
2	x		x
3	x	x	x
4		x	x
5			x
6			x

Taulukko 3 Jakauma roolikonfliktien muodoista

Taulukoiden perusteella kirjoittaja edelleen uskoo aiheen olevan tutkimuksen arvoinen. Jotta tarvittava aineisto saataisiin kerättyä, on kysymyslomaketta lyhennettävä merkittävästi ja lähetettävä tämä eri toimialalle. Toimialan vaihto on perusteltua, koska tutkijan näkemys mukaan lyhennettyä lomaketta ei enää kannata lähettää uudelleen samoille ihmisille. Lisäksi yhteystietojen saatavuusongelmat johtivat siihen, että teknologiateollisuudesta ei voitu enää saada uutta riittävän suurta otosta. Lomakkeen lyhentämisestä sekä siihen liittyvän uuden aineiston keruusta on kerrottu lisää seuraavassa luvussa.

3.5 Kyselylomakkeen muokkaus ja aineiston keruu tekstiili- ja vaatetusteollisuusyrityksistä

Koska vastausprosentti jäi teknologiayritysten kohdalla varsin pieneksi, päätti tutkija lyhentää kyselylomaketta ja lähettää sen toiselle toimialalle. Kyselylomakkeesta poistettiin vähemmän informatiivisia osia sekä kysymyksiä, joihin vastaaminen vie runsaasti aikaa. Muokattu kyselylomake on esitetty liitteessä 2. Toimialaksi valittiin tekstiili- ja vaatetusteollisuus, koska myös tällä toimialalla on tuotteilla lyhyt elinkaari ja muodinvaihteluiden perusteella voidaan sanoa nopeudella olevan merkitystä ko. toimialalla. Tämän lisäksi Tekstiili- ja vaatetusteollisuus ry:n nettisivuilla (2011 <<http://www.finatex.fi/index.php?mid=1&pid=6&nid=85>>) on maininta tutkimuksesta, jonka perusteella nopeus ja ketteryys luovat menestystä tekstiiliyrityksissä. Ko.

tutkimuksen on toteuttanut Tampereen teknillinen yliopisto osana Kelanoa-tutkimushanketta.

Edellisen perusteella tutkija yritti lähestyä Tekstiili- ja vaateusteollisuus ry:tä sähköpostilla, jossa tiedustelin mahdollisuutta lähettää kyselylomake jäsenistölle liiton kautta. Valitettavasti tähän sähköpostiin ei vastattu ja vaihtoehdoksi jäi osoitetietojen keruu samalla periaatteella kuin teknologiayritysten kohdalla. Sähköpostiosoitteita saatiin kerättyä 124 kappaletta ja kysely lähetettiin 25.2.2011. Saatekirjeet ja muistutusviestit on esitetty liitteessä 4. Lähetetyistä viesteistä vastaanottajan saavutti 116 kappaletta. Tämän lisäksi yhdestä yrityksestä ilmoitettiin, että kyseiseen kyselyyn ei voida vastata. Näin ollen mahdollisia vastaajia oli 115 kappaletta. Ensimmäisen viestinlähetyksen jälkeen vastauksia saatiin seitsemän kappaletta. Ensimmäinen muistutusviesti lähetettiin 1.3.2011. Vastauksia saatiin lisää kahdeksan kappaletta. Toinen muistutusviesti lähetettiin 4.3.2011 ja kolmas muistutusviesti 8.3.2011. Vastauksia saatiin 29 kappaletta. Tämän lisäksi yksi henkilö koki ärsyntyneensä sähköpostin kuormittamisesta ja ilmoitti, että ei aio vastata kyselyyn. Näin ollen mahdollisten vastaajien joukko tippui 114 henkilöön. Vastausprosentiksi saatiin 25,4 %.

3.6 Aineiston käsittely

Alkuperäisen kyselyn vähäinen vastausprosentti ja uuden kyselylomakkeen luominen aiheuttivat, että analysoinnin kohteena on kaksi aineistoa. Koska tekstiiliteollisuudelle suunnattua kyselylomaketta muokattiin varsin runsaasti, ei aineistojen yhdistäminen ole mahdollista. Jälkimmäisen kyselyn vastausprosentin perusteella tutkimuksessa käytetään pääasiassa analysoinnin kohteena ko. aineistoa.

Kyselylomakkeen vastaukset tallentuivat e-lomakeohjelmistoon, jonka kautta aineisto siirrettiin excel-tilastolliseen ohjelmaan. Tämän jälkeen aineisto muokattiin numeeriseen muotoon, jotta tilastollinen analyysi on mahdollista tehdä. Numeerinen muoto toteutettiin periaatteella *1 = kyllä, 2 = ei ja 3 = en osaa sanoa*. Vastaavanlainen muokkaus

tehtiin monimuuttuja-kysymyksille. Tämän lisäksi muodostettiin yksi muuttuja, joka perustuu roolikonfliktien seurauksiin. Kyselylomakkeella annetut vaihtoehdot seurauksista voidaan nähdä negatiivisina, yritystä rasittavina, seurauksina. Tämän perusteella tehtiin seuraava määrittely: *1 = kyllä, roolikonfliktista on negatiivinen seuraus, 2 = ei, yrityksessä ei ole havaittavissa roolikonflikteja tai negatiivisia seurauksia roolikonfliktista*. Puuttuvana tietona esitettiin vastaukset, joissa yrityksessä ei osattu sanoa, onko roolikonfliktia eikä näin ollen voida myöskään tietää konfliktin seurauksista. Lisäksi aineistossa on kohtia, joissa henkilö oli vastaukseen valinnut useita eri vaihtoehtoja. Näiden kohdalla aineistoon koodattiin negatiivisin vaihtoehto, koska selkeä positiivinen kannanotto puuttui. Tämän jälkeen aineisto siirrettiin SPSS-ohjelmistoon analysoitavaksi.

Tämän lisäksi aineistoa analysoitiin myös Tixel-ohjelmistolla. Tixel-ohjelmalla käsiteltiin monimuuttuja-kysymys (roolikonfliktien seuraukset), jotta voitiin yksiulotteisessa jakaumassa ottaa huomioon monimuuttuja-vastausten vaikutus. Seuraavat muuttujat valittiin SPSS:llä tehtävän analysoinnin kohteeksi:

1. Aikatauluviivästymien esiintyvyys
2. Aikatauluviivästymien vaikutus kilpailukykyyn
3. Roolikonfliktien esiintyvyys
4. Negatiivinen seuraus roolikonfliktista

Tutkimussuunnitelman mukaisesti kyselylomakkeella kysyttiin myös poissaoloista. Tutkimuksen edetessä ja erityisesti teoriaosuuden kirjoitusvaiheessa kävi ilmi, että roolikonfliktien seuraukset voivat olla lähinnä kilpailukykyyn ja aikatauluihin liittyviä eivätkä välttämättä niinkään työuupumukseen johtavia. Terveydelliset vaikutukset roolikonfliktista tulevat esiin lähinnä pitkällä aikavälillä. Koska tämän kyselyn perusteella työuupumuksen esiintyvyys oli varsin vähäistä, oli tarkoituksenmukaisempaa analysoida roolikonfliktien vaikutusta aikatauluihin ja kilpailukykyyn.

3.7 Analyysi ja tulokset

Kysymyslomakkeella annetut vaihtoehdot olivat pääasiassa *kyllä, ei ja en osaa sanoa*, mikä aiheutti haasteellisuutta analysointiin. Nominaaliasteikon tasoisille muuttujille ei voida esim. käyttää korrelaatiokerrointa tai juuri muitakaan pidemmälle meneviä tilastollisia menetelmiä (Heikkilä 1998, 184). Kyselylomake laadittiin edellä mainitun mukaiseksi, koska tutkija halusi esittää mahdollisimman yksinkertaisia ja vähän aikaa vieviä kysymyksiä, jotta vastausprosentti saataisiin hyväksyttävälle tasolle. Heikkilän (1998, 79;144;184) mukaan nominaaliasteikon tasoisille muuttujille voidaan käyttää testausmenetelmänä ristiintaulukointia ja tähän perustuvaa khiin neliö -testiä. Nominaaliasteikon tasoisten muuttujien arvoista voidaan sanoa ovatko nämä samanlaisia vai erilaisia.

Heikkilä (1998, 199) kirjoittaa, että ristiintaulukoinnilla selvitetään kahden muuttujan välistä yhteyttä. Ristiintaulukoinnilla nähdään onko tilastoyksiköissä havaittavissa samanaikaisesti esim. negatiivisia seurauksia roolikonflikteista ja aikatauluviivästymien aiheuttamaa kilpailukyvyyn alentumista. Heikkilän (1998, 185 - 186) mukaan merkitsevyystasoina käytetään yleensä seuraavia rajoja:

- Tilastollisesti melkein merkitsevä, jos $0,01 < p \leq 0,05$
- Tilastollisesti merkitsevä, jos $0,001 < p \leq 0,01$
- Tilastollisesti erittäin merkitsevä, jos $p \leq 0,001$

Tässä tutkimuksessa käytetään testausta 5 %:n merkitsevyystasolla. P-arvon ollessa pienempi kuin 5 % nollahypoteesi hylätään.

Khiin neliö -testiä käytettäessä tulee Heikkilän (1998, 203) mukaan seuraavien ehtojen täytyä:

- Muuttujiksi riittävät luokitteluasteikon mukaiset muuttujat.
- Korkeintaan 20 % odotetuista frekvensseistä saa olla pienempiä kuin 5.

- Jokaisen odotetun frekvenssin on oltava suurempi kuin 1.

Heikkilän (1998, 182) mukaan tilastolliseen testaukseen kuuluu hypoteesien asettaminen. Muuttujien välisestä erosta asetetaan kaksi hypoteesia: nollahypoteesi H_0 ja vastahypoteesi H_1 . Nollahypoteesi väittää, että muuttujien välillä ei ole riippuvuutta, ja vastahypoteesi väittää riippuvuuden olevan olemassa. Asetetaan seuraavat hypoteesit:

Hypoteesi 1:

H_0 : Aikatauluviivästymien ja roolikonfliktien esiintyminen on satunnaista niin, että ne eivät vaikuta toisiinsa.

H_1 : Aikatauluviivästyksiä ja roolikonflikteja esiintyy samanaikaisesti niin, että todetaan roolikonfliktien aiheuttavan aikatauluviivästyksiä

Ristiintaulukointi: roolikonflikti * aikatauluviivästymä

			Aikatauluviivästymä		Total
			kyllä	Ei	
Roolikonflikti	kyllä	N	16	2	18
		Prosenttiosuus kaikista	55,2%	6,9%	62,1%
	ei	N	4	3	7
		Prosenttiosuus kaikista	13,8%	10,3%	24,1%
	en osaa sanoa	N	2	2	4
		Prosenttiosuus kaikista	6,9%	6,9%	13,8%
Total		N	22	7	29
			75,9%	24,1%	100,0%

Khiin neliö-testi

	Value	Df	p-arvo
χ^2	4,469 ^a	2	,107
N	29		

Taulukko 4 Ristiintaulukointi roolikonfliktien ja aikatauluviivästymien välillä

Taulukossa 4 on esitetty ristiintaulukoinnin ja khiin neliö -testin tulokset hypoteesille 1. Kaikista vastaajista 55,2 % ilmoittaa roolikonfliktien ja aikatauluviivästymien samanaikaisesta esiintymisestä. Khiin neliö -testin perusteella riippuvuutta ei ole ja nollahypoteesi hyväksytään.

Hypoteesi 2:

H_0 : Aikatauluviivästymien ja roolikonflikteista aiheutuvien negatiivisten seurausten esiintyminen on satunnaista niin, että ne eivät vaikuta toisiinsa.

H_1 : Aikatauluviivästyksiä ja roolikonflikteista aiheutuvia negatiivisia seurauksia esiintyy samanaikaisesti niin, että todetaan roolikonflikteista aiheutuvien negatiivisten seurausten johtavan aikatauluviivästyksiin

**Ristiintaulukointi: negatiivinen seuraus roolikonfliktista *
aikatauluviivästymä**

			Aikatauluviivästymä		Yhteensä
			Kyllä	ei	
Negatiivinen seuraus	kyllä	N prosenttiosuus kaikista	15 60,0%	2 8,0%	17 68,0%
	ei	N prosenttiosuus kaikista	5 20,0%	3 12,0%	8 32,0%
Yhteensä		N prosenttiosuus kaikista	20 80,0%	5 20,0%	25 100,0%

Khiin neliö-testi

	Value	Df	p-arvo
χ^2	2,252 ^a	1	,133
N	25		

Taulukko 5 Ristiintaulukointi aikatauluviivästymien ja roolikonfliktien negatiivisten seurausten välillä

Taulukossa 5 esitetään ristiintaulukointi aikatauluviivästymien ja roolikonfliktien negatiivisten seurausten välillä. Kyselyyn saatiin 29 vastausta ja taulukon 5 mukaiseen

ristiintaulukointiin voitiin ottaa mukaan 25 vastausta. Näistä 17 tilastoyksikköä ilmoittaa, että roolikonflikteista on negatiivisia seurauksia ja 15 tilastoyksikköä ilmoittaa myös kärsivänsä aikatauluviivästyistä. Khiin neliö-testin perusteella riippuvuutta ei ole ja nollahypoteesi hyväksytään

Hypoteesi 3:

H₀: Aikatauluviivästyksiä, joilla on vaikutuksia kilpailukykyyn, ja roolikonflikteista aiheutuvia negatiivisia seurauksia esiintyy satunnaisesti niin, että nämä eivät vaikuta toisiinsa.

H₁: Aikatauluviivästyksiä, joilla on vaikutuksia kilpailukykyyn, ja roolikonflikteista aiheutuvia negatiivisia seurauksia esiintyy samanaikaisesti niin, että todetaan roolikonflikteista aiheutuvien negatiivisten seurausten aiheuttavan sellaisia aikatauluviivästyksiä, joilla on vaikutuksia kilpailukykyyn.

Ristiintaulukointi negatiivinen seuraus roolikonfliktista * aikatauluviivästyksillä on vaikutuksia kilpailukykyyn

			Kilpailukyky			Total
			kyllä	ei	en osaa sanoa	
Negatiivinen seuraus	Kyllä	N prosenttiosuus kaikista	10 52,6%	3 15,8%	1 5,3%	14 73,7%
	Ei	N prosenttiosuus kaikista	0 ,0%	5 26,3%	0 ,0%	5 26,3%
Yhteensä		N prosenttiosuus kaikista	10 52,6%	8 42,1%	1 5,3%	19 100,0%

Khiin neliö-testi

	Value	Df	p-arvo
X ²	9,330 ^a	2	,009
N	19		

66,7 % soluista saa arvon alle 5,
pienin odotettu frekvenssi on 0,26

Taulukko 6 Ristiintaulukointi roolikonfliktista aiheutuvien negatiivisten seurausten ja aikatauluviivästyksien kilpailukykyvaikutusten välillä

Taulukossa 6 esitettyyn ristiintaulukointiin voitiin ottaa mukaan 19 tilastoyksikköä. Tämä on n. 66 % koko aineistosta. Näistä kymmenen ilmoitti samanaikaisesti kärsivänsä erilaisista negatiivisista roolikonfliktien seurauksista ja aikatauluviivästymistä, joilla on vaikutuksia kilpailukykyyn. Khiin neliö -testin mukaan tulos on tilastollisesti merkitsevä. Nollahypoteesia ei voida kuitenkaan hylätä, koska khiin neliö -testin edellytykset eivät ole voimassa.

Hypoteesi 4:

H₀: Aikatauluviivästyksiä, joilla on vaikutuksia kilpailukykyyn, ja roolikonflikteja esiintyy satunnaisesti niin, että nämä eivät vaikuta toisiinsa.

H₁: Aikatauluviivästyksiä, joilla on vaikutuksia kilpailukykyyn, ja roolikonflikteja esiintyy samanaikaisesti niin, että todetaan roolikonfliktien aiheuttavan sellaisia aikatauluviivästyksiä, joilla on vaikutuksia kilpailukykyyn.

Ristiintaulukointi: roolikonflikti * aikatauluviivästyksillä on vaikutuksia kilpailukykyyn

			Kilpailukyky			Yhteensä
			kyllä	ei	en osaa sanoa	
Roolikonflikti	Kyllä	N	10	4	1	15
		prosenttiosuus kaikista	45,5%	18,2%	4,5%	68,2%
	Ei	N	0	4	0	4
		prosenttiosuus kaikista	,0%	18,2%	,0%	18,2%
	en osaa sanoa	N	2	0	1	3
			9,1%	,0%	4,5%	13,6%
Total		N	12	8	2	22
		prosenttiosuus kaikista	54,5%	36,4%	9,1%	100,0%

Khiin neliö-testi

	Value	Df	p-arvo
X ²	11,000 ^a	4	,027
N	22		

77,8 % soluista saa arvon alle 5,
 pienin odotettu frekvenssi on 0,27

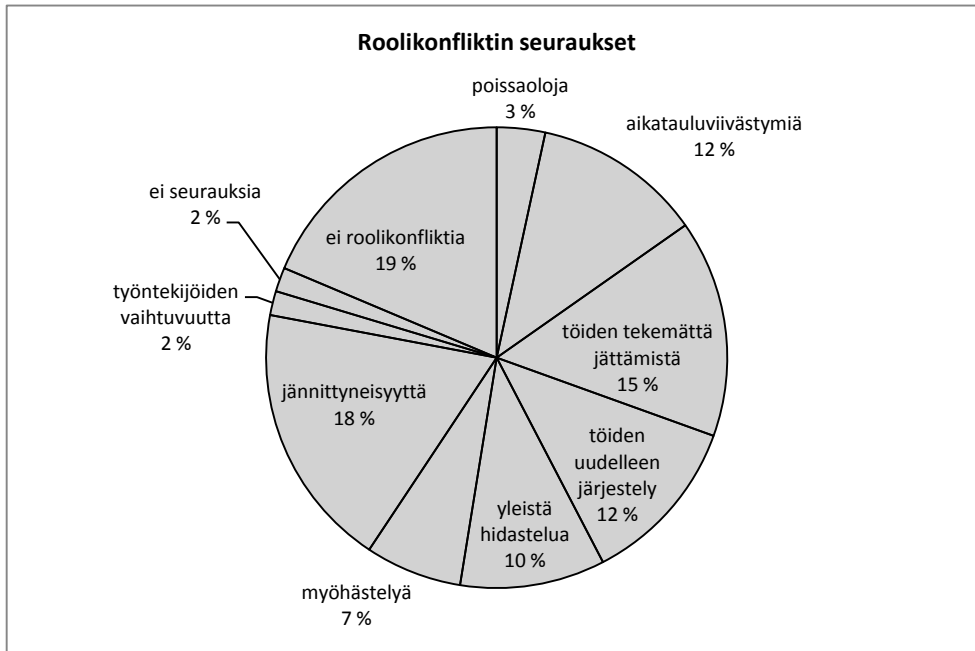
Taulukko 7 Ristiintaulukointi roolikonfliktien ja aikatauluviivästymien kilpailukykyvaikutusten välillä

Taulukossa 7 esitetystä ristiintaulukoinnista on mukana 22 tilastoyksikköä, joka on n. 76 % koko aineistosta. Kymmenen tilastoyksikköä on ilmoittanut, että aikatauluviivästyksillä on vaikutuksia kilpailukykyyn ja, että samanaikaisesti yrityksessä on roolikonflikteja. Tämä on n. 45 % ristiintaulukoinnista mukana olevista tilastoyksiköistä. Khiin neliö -testin mukaan tulos on tilastollisesti merkitsevä. Nollahypoteesia ei voida kuitenkaan hylätä, koska khiin neliö -testin edellytykset eivät ole voimassa.

Aineistosta kävi ilmi, että roolikonflikteilla on varsin runsaasti erilaisia seurauksia. Kirjoittajan mielestä ko. kysymysten vastaukset olivat varsin mielenkiintoisia, koska tutkija ennakoiti, että tähän kysymykseen ei juuri tule vastauksia lainkaan. Tilastoyksikköä kohden oli kuitenkin valittu varsin runsaasti erilaisia vaihtoehtoja. Tämän monimuuttujakysymyksen jakauma on esitetty taulukossa 8 ja kuviossa 5. Taulukossa 8 on huomioitu se, että yksi tilastoyksikkö voi valita useita eri vaihtoehtoja. Tästä johtuen Yhteensä-sarakkeen lukumäärä poikkeaa tilastoyksiköiden määrästä, ja siten yhteenlaskettu prosentti ylittää 100. Taulukon 8 ja kuvion 5 perusteella aineistosta voidaan nähdä, että niissä yrityksissä, joissa on roolikonflikteja, on myös runsaasti yksilön terveyttä sekä yrityksen toimintaa heikentäviä seurauksia. Tässä vaiheessa on kuitenkin edelleen todettava, että aineisto on pieni, eikä sen perusteella voida tehdä pitkälle meneviä johtopäätöksiä aiheesta.

Roolikonfliktin seuraus		
	<i>Lkm</i>	<i>%</i>
poissaoloja	2	7
aikatauluviivästyksiä	7	24
töiden tekemättä jättämistä	9	31
töiden uudelleen järjestelyä	7	24
yleistä hidastelua	6	21
Myöhästelyä	4	14
Jännittyneisyyttä	11	38
työntekijöiden vaihtuvuutta	1	3
ei seurauksia	1	3
ei roolikonfliktia	11	38
Yht.	59	203
N:	29	

Taulukko 8 Jakauma roolikonfliktien seurauksista



Kuvio 5 Roolikonfliktien seurausten jakauma

Taulukossa 9 on esitetty, miten aineisto on jakautunut tiimien toimivuuden suhteen. 22 tilastoyksikköä näkivät, että tiimit yrityksissä toimivat hyvin tai erinomaisesti. Tämä on 76 % koko aineistosta. Taulukossa 10 on esitetty aineiston jakaumaa tiimien toimivuutta ja roolikonfliktia koskevien kysymysten osalta. Noin 55 % yrityksistä oli sitä mieltä, että tehtävät yrityksessä eivät ole selkeästi jaettuja. Noin 62 % ilmoitti, että yrityksissä on roolikonflikteja ja noin 57 % ilmoitti, että tiimien jäsenet ovat tietoisia asemansa vaatimuksista.

Arvioikaa yrityksenne tiimien toimivuutta				
erinomainen	hyvä	Välttävä	heikko	Yht
1	21	7	0	29

Taulukko 9 Tiimien toimivuus

	kyllä	ei	en osaa sanoa	Yht
Koetteko, että yrityksessänne tiimien jäsenten tehtävät ovat selkeästi jaettu?	16	13	0	29
Koetteko, että yrityksessänne tiimien jäsenet tiedostavat asemansa ja sen vaatimukset?	17	9	3	29
Koetteko, että yrityksessänne esiintyy roolikonflikteja?	18	5	6	29

Taulukko 10 Roolikonfliktien ja tiimein toimivuuden jakauma

3.8 Reliabiliteetti ja validiteetti

Heikkilän (2008, 30) mukaan reliabiliteetillä tarkoitetaan tulosten tarkkuutta. Luotettavan tutkimuksen ominaisuutena on sen toistettavuus. Luotettavuus kärsii, jos tietojen keräys-, syöttö-, käsittely- tai analysointivaiheissa tapahtuu virheitä. Tutkijan pitää osata käyttää oikeita analysointimenetelmiä ja tulkita tulokset analyysin perusteella oikein. Mittauksen reliabiliteetti määritellään kyvyksi tuottaa, ei-sattumanvaraisia tuloksia. Sattumanvaraisuus kasvaa otoskoon ollessa pieni. Luotettavan tuloksen saamiseksi tulee varmistua siitä, että otos edustaa koko tutkittavaa perusjoukkoa. Heikkilä (2008, 187) kirjoittaa, että puutteellinen reliabiliteetti johtuu yleensä satunnaisvirheestä: mitä pienempi otos, sen sattumanvaraisempia saadut tulokset ovat.

Validiteetti kuvaa sitä, kuinka hyvin on onnistuttu mittaamaan sitä, mitä pitikin mitata. Kyselytutkimuksessa validiteettiin vaikuttaa hyvin paljon kysymysten asettelu. Onnistunut kyselylomake antaa vastauksen määriteltyyn tutkimusongelmaan. Validius kärsii systemaattisesta virheestä tai liian suuresta kadosta. Systemaattinen virhe syntyy, kun aineiston keruuseen liittyy jokin tekijä, joka vaikuttaa vastauksiin samansuuntaisesti. Systemaattista virhettä ei voida poistaa otoskoon kasvatuksella. Tällainen systemaattinen virhe voi syntyä mm. valehtelusta, jonka tarkoituksena on asioiden kaunistelu. (Heikkilä 2008, 186) Lisäksi Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2005, 216) määrittelevät, että esimerkiksi kyselylomakkeella esitetyt kysymykset voidaan tulkita usealla eri tavalla. Tällöin vastaaja

ei välttämättä näe asiaa samankaltaisesti kuin tutkija, ja validiteetti kärsii. Kyselylomakkeella olevat kysymykset sekä vastausvaihtoehdot olivat kirjoittajan mielestä varsin yksiselitteisiä. Näin ollen tutkija pitää saatua informaatiota luotettavana.

Teknolוגiateollisuudelle lähetettyä kyselylomaketta ja tätä kautta saatua aineistoa, ei voida millään tavoin sanoa reliabiliteetiltään hyväksi. Aineisto jäi erittäin pieneksi, ja myös otoskoko on tutkijan mielestä epäluotettava. Kirjoittajan oma näkemys on, että tämä suurimmaksi osaksi johtui liian pitkästä kyselylomakkeesta. Myös osa lomakkeen kysymyksistä aiheutti sen, että kyselyyn ei ollut mahdollista järkevässä ajassa vastata. Näin ollen kirjoittaja näkee, että alkuperäinen kyselylomake lähinnä toimi testausmenetelmänä, jonka perusteella lomaketta muutettiin ja varsinainen aineisto saatiin kerättyä.

Tilastokeskuksen toimialatilaston mukaan vuonna 2009 Suomessa toimi 618 kappaletta tekstiili- vaatetus- ja nahkateollisuuden yritystä. Toimialatilastoon voi tutustua osoitteessa: http://pxweb2.stat.fi/Dialog/varval.asp?ma=006_atoi_tau_105_fi&ti=Koko+maan+tiedot+toimialoittain+koko+teollisuudessa+vuosina+2006%2D2009%2C+TOL+2008+%2D+luokit us&path=../Database/StatFin/teo/atoi/&lang=3&multilang=fi Tekstiili- ja vaatetusteollisuus ry:n jäsenlistauksen avulla kerättiin 124 sähköpostiosoitetta, joista kahdeksan postia lähetettiin samaan yritykseen mutta eri osastoille. Näin ollen otoksessa oli mukana 116 yritystä. Tämä vastaa n. 19 %:a koko perusjoukosta.

Heikkilän (2008, 41 - 45) mukaan otoskoon tulee vähintään olla 100, jos kohderyhmä on suppea. Lisäksi otoskoolle asettaa ylärajan käytettävissä oleva aika ja budjetti. Edustavan otoksen saaminen edellyttää, että otoksen yksiköt kuuluvat perusjoukkoon ja että jokaisella kehikkoperusjoukon yksiköllä on mahdollisuus tulla valituksi otokseen. Lähetettyjä sähköposteja oli yli sata kappaletta ja periaatteessa kaikilla tekstiili- ja vaatetusalan yrityksillä on mahdollisuus liittyä alan liittoon. Näin ollen kirjoittaja ei ennalta tiennyt, mitkä yritykset ovat jäseniä. Tämän perusteella mielestäni otoskoko on kerätty arpomalla.

3.9 Katoanalyysi

Alkula ym. (1994, 140) mukaan katoanalyysin tarkoituksena on selvittää kadon syntyä. Kyselyihin vastaamatta jättäminen on harvoin sattumanvaraista ja katoanalyysi auttaa hahmottamaan sisältykö aineistoon systemaattista vinoumaa. Katoanalyysissä eritellään tutkimusprosessin aikana syntyneen kadon syitä.

Alkula ym. (1994, 140) mukaan katoon vaikuttaa lomakkeen pituus. Alkuperäisen kyselylomakkeen erittäin pieni vastausprosentti johtui tutkijan mielestä vain ja ainoastaan hyvin pitkästä kyselylomakkeesta. Tästä johtuen katoanalyysi tehdään tekstiili- ja vaatetusteollisuudelle lähetetyn kyselyn perusteella saadusta aineistosta. Taustatiedoissa kysyttiin vastaajan sukupuolta, ikää, koulutustaustaa ja ammattinimikettä. Vastaajan edustamasta yrityksestä kysyttiin henkilöstön määrää, toimialaa, liikevaihtoa ja maantieteellistä sijaintia. Vastaajien anonymiteetin säilyttämiseksi aineistoa kuvataan tässä yhteydessä rajoittuneesti.

Tutkimukseen vastasi 13 naista ja 15 miestä. Yhden tilastoyksikön kohdalta tieto puuttui. Jakauman perusteella kirjoittaja näkee, että sukupuolella ei ollut merkitystä kadon suhteen. Myös iän ja koulutustaustan suhteen jakauma oli varsin tasainen. Ammattinimikkeistä nousi muita vahvemmin esiin toimitusjohtaja. Tämän perusteella kirjoittaja mieltää, että kyselyn vastaanottajana on pääasiassa ollut yritysten johtaviin elimiin kuuluvia henkilöitä. Katoa voidaan selittää sillä, että yritystoiminnan johtamisen kiireet aiheuttavat sen, että kyselyihin ei ehditä vastata.

Kirjoittaja ajattelee, että yrityksen koolla saattaa olla jonkin verran vaikutusta katoon. Pienyrityksistä tuli jonkin verran enemmän vastauksia kuin keskisuurista yrityksistä. Tätä voidaan selittää kirjoittajan näkemyksen mukaan sillä, että suuremmat yritykset säilyttävät toimintakykynsä lievistä konfliktiongelmista huolimatta. Pienempien yritysten kohdalla huonot henkilösuhteet näkyvät nopeammin negatiivisina vaikutuksina. Tätä näkemystä kirjoittaja perustelee sillä, että kyselylomakkeelle oli kommentoitu yhden yrityksen kohdalla tämän suuntaisesti. Toimialalla ei ollut merkitystä kadon suhteen, koska kaikki

otokseen valitut yritykset toimivat tekstiili- ja vaatetusosalalla, ja näin ollen joukko on suhteellisen homogeeninen. Maantieteellisellä sijainnilla saattoi olla jonkin verran vaikutusta vastaamatta jättämiseen. Tätä kirjoittaja perustelee sillä, että suhtautuminen konflikteihin saattaa vaihdella maantieteellisen sijainnin suhteen.

Alkula ym. (1994, 139) mukaan katoon vaikuttaa eniten tutkimuksen aihe ja sen kiinnostavuus. Tutkija uskoo, että varsin iso osa kadosta johtuu siitä, että tutkimukseen ei haluttu vastata. Tämä tuli esiin, koska kahdesta yrityksestä ilmoitettiin, että kyselyyn ei vastata. Näin ollen todellinen kieltäytyjien joukko on varmasti huomattavasti suurempi. Katoa selittää myös aihevalinta. Erilaisten konfliktien käsittely on haasteellista, ja sinällään on ymmärrettävää, että tästä johtuen lomakkeeseen ei vastata. Lopuksi kirjoittaja ajattelee, että saatekirjeen muotoilulla oli myös vaikutusta vastausprosenttiin. Tutkimuksen aikana kirjoittaja lähetti yhteensä kahdeksan sähköpostiviestiä. Vastausprosentin kasvattamiseksi viestejä muokattiin useaan otteeseen, ja kirjoittaja mieltää, että tällä oli vaikutusta vastausprosenttiin. Saatekirjeet ja muistutusviestit on esitetty liitteissä 3 ja 4.

4 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, onko niissä yrityksissä, joissa on paljon roolikonflikteihin liittyviä ongelmia, myös paljon työuupumuksesta johtuvia poissaoloja ja samanaikaisesti tuotteisiin liittyen aikatauluviivästymiä. Työn edetessä tutkijalle kävi ilmi, että roolikonflikteista johtuvat poissaolot eivät nousseet esille, vaan konfliktien seurausten vaikutukset yrityksen toimintaan ovat selkeämmin havaittavissa.

Aineiston analyysin perusteella todetaan, että tämän tutkimuksen puitteissa ei saatu tilastollisesti merkitseviä tuloksia. Jonkinlainen yhteys asioiden välillä on kuitenkin havaittavissa, koska varsin suuri osa yrityksistä kuului joukkoon, jossa oli aikatauluviivästymiä sekä roolikonflikteja. Lisäksi roolikonflikteista näyttäisi olevan hyvin

monenlaisia negatiivisia pidettäviä seurauksia, joilla oletettavasti on jonkinlaista vaikutusta yrityksen toimintaan. Seurauksissa oli myös selvästi havaittavissa tekijöitä, jotka rasittavat yksilön fyysistä hyvinvointia, sekä tekijöitä, joilla on välillisesti vaikutusta yrityksen kykyyn toimia tehokkaasti. Tällaisina negatiivisia vaikutuksina voidaan pitää esim. myöhästelyä sekä yleistä hidastelua ja töiden tekemättä jättämistä, joiden voidaan nähdä haittaavan aikatauluissa pysymistä. Yksilön fyysiseen ja henkiseen terveyteen liittyvänä tekijänä nousi esiin jännittyneisyys. Kirjoittajan oman näkemyksen mukaan jatkuvassa jännitystilassa eläminen ei voi olla terveyttä tai työn tehokkuutta edistävä olotila.

Tuloksissa näkyi, että yrityksissä on roolikonflikteja mutta samanaikaisesti tiimit kuitenkin toimivat hyvin ja toisaalta tiimien jäsenet olivat varsin tietoisia niistä odotuksista, mitä heiltä vaaditaan. Tässä on nähtävissä lievää ristiriitaa. Tämän perusteella päätellään, että roolikonfliktit ovat niin lieviä, että niistä ei ole haittaa, ja että yritys pystyy toimimaan riittävän hyvin konflikteista huolimatta. Edellistä päätelmää tukee aineiston kommenttiosuudessa saatu palaute. Palautteessa pyydettiin huomioimaan, että konfliktien seuraukset eivät välttämättä ole mitenkään radikaaleja, yritystoimintaa haittaavia ongelmia.

Aineiston perusteella kirjoittaja näkee, että osa yrityksistä pystyy toimimaan menestyksekkäästi roolikonflikteista huolimatta. Lisäksi tutkija mieltää, että ne yritykset, joissa on roolikonflikteja, joutuvat toimimaan ympäristössä, joka rasittaa merkittävästi sekä yritystä että yksilöä. Tutkija on kuitenkin edelleen myös sitä mieltä, että aineisto on pieni, ja merkittävien johtopäätösten tekeminen sen perusteella ei ole mielekäästä. Aineiston paras anti on tutkijan näkemyksen mukaan, että tässä on nähtävissä jatkotutkimuksen mahdollisuuksia tarkemman aiherajauksen kautta.

5 TUTKIMUSKRITIIKKI

Valittu tutkimusaihe on työn edetessä osoittautunut varsin haasteelliseksi, ja ylitettävänä on ollut useita esteitä. Aiheen valinta perustui omaan mielenkiintoon, mutta samalla aihe osoittaa tutkijan viehtymyksen yrittää hallita kerralla varsin laajoja kokonaisuuksia. Pitkän

kausaalisen ketjun etsiminen jo sinällään on heikkous, koska tämän tutkimuksen puitteissa ei voida aukottomasti osoittaa ketjun olemassaoloa. Lisäksi eri osa-alueista on olemassa runsaasti tutkimustietoa, ja näiden kokonaisuuksien varma hallinta vaatisi vuosien työn. Tämän perusteella tutkimuksen heikkoutena on liian yksinkertaistavasti vedetyt ketjut eri aihepiiristä toiseen.

Tutkija itse näkee, että suurimmaksi ongelmaksi työssä osoittautui kyselylomakkeen laadinta. Kyselylomakkeeseen luotiin varsin yksinkertaistavia kyllä- vai ei-tyyppisiä kysymyksiä, koska tutkija arveli tämän parantavan vastausprosenttia. Tästä kuitenkin aiheutui se, että tilastollinen analyysi jäi kapeaksi. Tämän kirjoittaja huomasi vasta analyysivaiheessa, eikä tilanteelle tämän vuoksi ollut enää tehtävissä mitään. Lisäksi alkuperäinen kyselylomake oli aivan liian pitkä, mikä näkyi hyvin pienen vastausprosentin kautta. Myös mahdollisuus, että vastaaja pystyi valitsemaan useita eri vaihtoehtoja, on kyselylomakkeen heikkous. Tästä seurasi, että kirjoittajan oli tehtävä ratkaisuja, jotka on selvitetty aineiston käsittelyosiossa (ks. luku 3.6).

Kolmantena ongelmana kirjoittaja piti otoksen kokoamista. Täsmällinen käsitys perusjoukosta jäi tutkijan ulottumattomiin. Varsinkin teknologiateollisuuden osalta otoskoon keräys ei vastaa kirjoittajan käsitystä luotettavasta otoksesta. Tekstiiliteollisuuden kohdalla kirjoittaja uskoo otoksen olevan luotettavampi. Lisäksi kirjoittaja pitää kyselylomakkeen lähettämistä info-tyyppisiin sähköpostiosoitteisiin ongelmana, koska vastaanottajaksi ei voida kohdentaa henkilöä. Tosin vastauksia tuli kiitettävästi myös näiden edellä mainittujen sähköpostiosoitteiden kautta, joten tutkimuksen kannalta tällä ei ilmeisestikään kuitenkaan ollut liian suurta merkitystä.

Myös kyselylomakkeen muokkauksen yhteydessä kirjoittaja muutti lomaketta varsin radikaalisti, ja näin ollen vertailtavuus teknologiateollisuuden ja tekstiili- ja vaatetusteollisuuden välillä jossain määrin valitettavasti kärsi. Suurimmat muutokset lomakkeelle olivat kysymysten poistaminen sekä *en osaa sanoa*-vaihtoehdon lisääminen *kyllä- ja ei-*vaihtoehtojen rinnalle. Tässä on nähtävissä kirjoittajan tekemiä nopeita ratkaisuja, jotta tutkimuksen aineisto saataisiin ylipäättään kerättyä. Vastausprosentti kasvoi

alkuperäiseen lomakkeeseen verrattuna lähes kolminkertaiseksi, joten lomakkeen muutoksilla ilmeisesti kuitenkin oli positiivinen vaikutus vastausprosenttiin. Lopuksi, koskien muutoseikkoja, kirjoittajan mielestä ongelmaksi muodostui nettilähteiden viittaustekniikka sekä näiden lähteiden esitys lähdeluettelossa.

6 LOPUKSI

Vaikka tässä yhteydessä ei saatu tilastollisesti merkitseviä tuloksia, kirjoittaja kuitenkin näkee, että aiheesta on mahdollista tehdä jatkotutkimusta tarkemman rajauksen ja kyselylomakkeen jäsentämisen kautta. Yksi mahdollisuus aiheen supistamiseen on keskittyminen pelkästään roolikonfliktien seurauksiin kilpailukyvyn osana.

Laajempaan yhteiskunnallisena kysymyksenä on nähtävissä esimerkiksi roolin ja persoonallisuuden välinen konflikti, jota kirjoittajan näkemyksen mukaan on mahdollista helpottaa esimerkiksi koulutuksen kautta. Pitkälle menevänä ajatuksena, roolin ja persoonallisuuden välisessä konfliktissa, on nähtävissä opintojen ohjauksen puutteet. Henkilöt saattavat jo varhaisessa vaiheessa ajautua aloille, joihin ei ole todellista kiinnostusta. Tämä näkyy oppilaitoksesta toiseen siirtymisenä sekä pitkinä opiskeluaikoina. Työelämään siirtymisen varhaistumista on saavutettavissa asianmukaisella kartoituksella siitä, mikä työelämänrooli on soveltuva ja persoonallisuuden mukainen. Tämä on kuitenkin hyvin pitkälle menevä tulevaisuuden visio.

LÄHDELUETTELO

Kirjallisuus

- Alkula, T., Pöntinen, S., Ylöstalo, P., 1995. *Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät*. 1.-2. painos. Juva: WSOY.
- Alvesson, M., 2002. *Understanding organizational culture*. London: SAGE Publications.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., ja Kalleberg, A. L., 2000. *Manufacturing advantage*. Ithaca: Cornell University Press.
- Atkinson, A. A., Kaplan, R. S., Matsumura, E. M., Young, S. M., 2007. *Management accounting*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., Pickus, P. S. ja Spratt, M. F. 1997. HR as a source of shareholder value: Research and recommendations. *Human Resource Management*, 36, 39-47.
- Biddle, B. J. & Thomas, E.J., 1966. *Role Theory: Concepts and research*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Blowfield, M. & Murray, A., 2008. *Corporate responsibility a critical introduction*. 2. painos. New York: Oxford University Press Inc.
- Bordens, K. S. & Horowitz, I. A. 2002. *Social psychology*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Cartwright, D., 1968. The nature of group cohesiveness. Teoksessa D. Cartwright & A. Zander (toim.) *Group dynamics: Research and theory* 3. painos. New York: Harper & Row.
- Cooper, C. L., 2001. *Theories of organizational stress*. New York: Oxford University Press Inc.
- Cummings, S. & Wilson, D., 2003. *Images of strategy*. Malden: Blackwell Publishing.
- Denison, D. R., 1990. *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: John Wiley & Sons.
- de Wit, B., Meyer, R., 2004. *Strategy process, content, context an international perspective*. Italy: Thomson Learning.

- Freedman, M., & Tregoe, B. B., 2003. *Strategisen johtamisen taito*. Suomentanut Inkeri Palmroth. Helsinki:Rastor-yhtiöt.
- George, J. M. & Jones, G. R. 2005. *Understanding and managing organizational behaviour*, 4. painos. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Goodman, P. S., Atkin, R. S., & al., 1984. *Absenteeism*. San Francisco:Jossey-Bass.
- Hakanen, M., 2007. *Pk-yrityksen strategiatyö: menestystekijöinä tieto, luovuus ja oppiminen*. 2. painos. Helsinki: Multiprint Oy.
- Heikkilä, T., 1998. *Tilastollinen tutkimus*. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Heikkilä, T., 2008. *Tilastollinen tutkimus*. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Heise, D. R., 1975. *Causal analysis*. New York: John Wiley & Sons.
- Helkama, K., Myllyniemi, R., & Liebkind, K. 2005. *Johdatus sosiaalipsykologiaan*. 3.-6. painos. Helsinki: Edita Prima.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., ja Sajavaara, P., 2005. *Tutki ja kirjoita*. 11. painos. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Honkanen, H. 1989. *Organisaation ja työyhteisön kehittäminen. Suuntauksia ja menetelmiä*. Helsinki: Työterveyslaitos, katsauksia 106.
- Huselid, M. A., 1995. The impact of human resource practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 835-670.
- Ivancevich, J. M., Matteson, M. T., 1990. *Organisational behavior and management*. 2. painos. Boston: Bpi Irwin.
- Juuti, P. 1992. *Organisaatiokäyttäytyminen*. Helsinki:Otava. Aavaranta-sarja 18.
- Juuti, P. 2006. *Organisaatiokäyttäytyminen*. Keuruu: Otava.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P. & Snoek, J. D., 1964. *Organisational stress: studies in role conflict and ambiguity*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Kamensky, M., 2010. *Strateginen johtaminen: menestyksen timantti*. 2. tarkistettu painos. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Kaplan, R. S. & Cooper, R. 1998. *Cost & Effect*. Boston: Harvard Business School Press.

- Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 2001. *The strategy focused organisation*. Boston:Harvard Business School Press.
- Katzenbach, R. & Smith, H., 1993. *The wisdom of Teams – creating the high performance organisations*. Harvard Business School Press.
- Koehler, J. W., Anatol, K. W. E., & Applbaum, R. L., 1976. *Organizational communication behavioral perspectives*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Kotter, J. P., 1996. *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kuinka vaihtuvuutta ja poissaoloja vähennetään*. 1982. Suomentanut Ritva Kontkanen. Helsinki: Rastor-julkaisut.
- Lewis, J. P. & Wong, L. 2004. *Accelerated project management*. Blacklick, OH, USA: McGraw-Hill Companies.
- Likert, R., 1961. *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- Lindroos, J-E., & Lohivesi, K. 2010. *Onnistu strategiassa*. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Liukkonen, P., 2006. *Työhyvinvoinnin mittarit*. Helsinki: Talentum.
- Meyer, C. 1993. *Fast cycle time how to align purpose, strategy and structure for speed*. New York: The Free Press A Division of Macmillan Inc.
- Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J.B., Ghoshal, S., 2003. *The strategy process concepts, contexts, cases*. 4. painos. Essex: Pearson Education Limited.
- Nakari, M.- L. 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Jyväskylän yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Väitöskirja. <<http://selene.lib.jyu.fi:8080/vaitos/studies/studeduc/9513915484.pdf>> 26.4.2007.
- Neilimo, K. & Näsi, J. 1980. *Nomoteettinen tutkimusote ja suomalainen taloustiede – tutkimus positivismin soveltamisesta*. Tampere: Tampereen Yliopisto Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja Sarja A2: Tutkielmia ja raportteja 12.
- Niskala, M., Pajunen, T., & Tarna-Mani, K., 2009. *Yhteiskuntavastuun raportointi raportointi- ja laskentaperiaatteet*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Parsons, T. 1951. *The Social system*. New York: The Free Press.
- Pennington, D. C. 2005. *Pienryhmän sosiaalipsykologia*. Suomentanut Marja Ahokas. Helsinki: Gaudeamus.

- Pirnes, U., 1994. *Kehittyvät tiimit*. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Porter, M. E., 1985. *Kilpailuetu*. Suomentanut: Maarit Tillman. Espoo: Weilin+Göös.
- Robbins, S. P. 2005. *Essentials of organizational behavior*. 8. painos. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Salminen, J. 2008. *7 askelta strategiasta tuloksiin*. Talentum Media Oy: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Schein, E. H., 1980. *Organizational psychology*. Englewood Cliffs, NJ:Prentice-Hall.
- Salmon, W. C., 1998. *Causality and explanation*. New York: Oxford University Press.
- Santalainen, T., 2005. *Strateginen ajattelu*. Jyväskylä:Gummerus Kirjapaino Oy.
- Takala, H., Icen. R., Jokinen, A., Jäppinen, P., Kujala, S., Sillanpää. P., 1986. *Sairauspoissaolojen vähentämisosas*. 1.painos. Tampere: Saniwell Oy.
- Taylor, B. & Sparkes, J. R., 1979. *Corporate strategy and planning*. London: Heinemann.
- Theorell, T. & Karasek, R. 1996. Current Issues Relating to Psychosocial Job Strain and Cardiovascular Disease Research, *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 1, 9–26.
- Tuomi, K., Vanhala, S., Nykyri, E. & Janhonen, M. 2002. Henkilöstön työkyky, organisaatioon sitoutuminen ja psyykinen hyvinvointi. Teoksessa Tuomi, K. & Vanhala, S. (toim.): *Yrityksen toiminta, menestyminen ja henkilöstön hyvinvointi. Seurantatutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupan alalla*. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-40.
- Valvisto, E., 2005. *Oikeat ihmiset oikeille paikoille*. Helsinki: Talentum.
- Vanhala, S. & Kotila, O. ”Korkean tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin kytkennät henkilöstövoimavarojen johtamisen tutkimuksessa” Työelämän tutkimusyhdistys ry:n www-sivusto, työelämän tutkimus-lehti, 2/2006, <http://pro.tsv.fi/tetu/tt/TT062_verkkoversio.pdf> 14.2.2011.
- Vesterinen, P. 2006.*Työhyvinvointi ja esimiestyö*. Helsinki: WSOYPro.

Virallislähteet

- Hämäläinen, T., 2009. Yhteiskunnallinen murros ja henkinen hyvinvointi. Helsinki: Sitran selvityksiä 8 <<http://www.sitra.fi/julkaisut/Selvityksi%C3%A4-sarja/Selvityksi%C3%A48.pdf?download=Lataa+pdf>> 12.5.2011
- Liesivuori, J. 2009. Työterveys ja työhyvinvointi. <http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=136500&name=DLFE-10187.pdf>15.2.2011.
- RG Yhteiskuntavastuun raportointiohjeisto. 2000-2006 GRI. Versio 3. <<http://www.vihreaict.fi/linked/fi/G3GuidelinesFinnishfinal.pdf>> 28.4.2011
- Työsuojeluhallinto: Henkinen hyvinvointi työssä <<http://www.tyosuojelu.fi/fi/hyvinvointi/>> 28.4.2011
- Työsuojeluhallinto: Tapaturma- ja sairauskustannukset <<http://www.tyosuojelu.fi/fi/tulosta/114>> 28.4.2011
- Työsuojelurahasto: 2005. Tätä on tutkittu – tietokanta, Sairauspoissaolot elintarviketeollisuudessa, tutkimus- ja kehityshanke. <<http://www.tsr.fi/tsarchive/tutkimus/tutkittu/hanke0ab3.html?id=102308>> 28.4.2011
- Työterveyslaitos: 2010. Työhyvinvoinnin ongelmat <<http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/ongelmat/sivut/default.aspx>> 28.4.2011
- Työterveyslaitos: Työtapaturmat, ammattitaudit ja sairauspoissaolot <http://www.ttl.fi/fi/tilastot/tyotapaturmat_ammattitaudit_ja_sairauspoissaolot/sivut/default.aspx> 28.4.2011
- Työterveyslaitos: 2006. Tiedote 38/2006. Työssäkäyvien stressioireet ovat vähentyneet, vaikka kiire on kasvanut. Helsinki. <http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Tiedonvalitys/Tiedotteet/Arkisto/2006/tiedote_38_06.htm> 27.4.2007.
- Työturvallisuuskeskus: Työyhteisön ilmapiiri <http://www.tyoturva.fi/tyosuojelu_tyopaikalla/psykososiaalinen_tyokuormitus/tyoyhteison_ilmapiiri/> 29.4.2011

Muut lähteet

- Ahonen, G. 2008. *Mentaalisen pääoman uusi rooli ja sen taloudelliset haasteet*. Alustus kansallisen ennakointiverkoston Mielenterveys ja henkinen pääoma – ennakointityöpajassa 6.10, Rantapuisto, Helsinki.
- Ahonen, G. 1997. Tyky-toimenpiteet ja pientyöpaikkojen talous. Teoksessa Bergström, M., Huuskonen, MS., Koskinen, K., Lindström, K. & Kaleva, S. ym. (toim.): *Työkyky, yksilön, pienyrityksen ja yhteiskunnan menestystekijä*. Työ ja Ihminen, tutkimusraportti 10, Helsinki: Työterveyslaitos.
- Korhonen, P. 2010. Valita pomolle, älä lääkärille. *Talouselämä* 2010. <<http://www.taloussanomat.fi/tyo-ja-koulutus/2010/01/25/valita-pomolle-ala-laakarille/20101073/139>> 18.3.2010.
- Lönnqvist, J. 2008. *Mielenterveys Suomessa*. Alustus kansallisen ennakointiverkoston Mielenterveys ja henkinen pääoma – ennakointi työpajassa, 6.10, Rantapuisto, Helsinki.
- Mäki-Fränti, P. 2009. Henkilöstön työkyky ja toimipaikkojen tuottavuus. Pellervon Taloustutkimuksen www-sivusto, Pellervon taloudellisen tutkimuslaitoksen työpapereita N:o 118 <http://www.ptt.fi/dokumentit/tp118_1302091004.pdf> 15.2.2011.
- Salo, I. 2007. Sairaanterveet suomalaiset. *Talouselämä* 2007. <http://www.talouselama.fi/docview.do?f_id=1096605> 21.2.2007.
- Tekstiili- ja vaatetusteollisuus ry. 2011. Nopeus ja ketteruus valttia vaateyritysten kansainvälisissä menestystarinoissa. <<http://www.finatex.fi/index.php?mid=1&pid=6&nid=85>> 4.3.2011.

LIITE 1: KYSELYLOMAKE

TEKNOLOGIATEOLLISUUDELLE

KYSELYLOMAKE

Vastaa mahdollisuuksien mukaan kaikkiin kysymyksiin ajatellen omaa Suomessa toimivaa yksikköäsi viimeisen täyden kalenterivuoden ajalta.

TAUSTATIEDOT

SUKUPUOLI

- mies
- nainen

VASTAAJAN IKÄ

- <25
- 26 - 35
- 36 - 45
- 46 - 55
- 56 - 65
- >66

KOULUTUSTAUSTA

- peruskoulu
- lukio
- ammatillinen perustutkinto
- ammattikorkeakoulu
- alempi korkeakoulututkinto
- ylempi korkeakoulututkinto
- muu mikä?

Vastaajan ammattinimike yrityksessä?

YRITYKSEN HENKILÖSTÖ MÄÄRÄ

- <10
- 10-20
- 20-50
- 50-100
- 100-500
- 500-1000
- >1000

Yrityksen toimiala

YRITYKSEN LIIKEVAIHTO

- <10000 euroa
- 10 000 - 50 000 euroa
- 50 000 - 100 000 euroa
- 100 000 - 200 000 euroa
- 200 000 - 500 000 euroa
- 500 000 - 1 000 000 euroa
- 1 000 000 - 2 000 000 euroa
- 2 000 000 - 5 000 000 euroa
- 5 000 000 - 10 000 000 euroa
- 10 000 000 - 20 000 000 euroa
- 20 000 000 - 100 000 000 euroa
- > 100 000 000 euroa

YRITYKSEN MAANTIETEELLINEN SIJAINTI

- Etelä-Suomi
- Länsi-Suomi
- Itä-Suomi
- Oulu
- Lappi
- Ahvenanmaa

AIKATAULUT

Saavutetaanko yrityksessänne halutut tavoitteet annetussa ajassa?

- kyllä
- ei

Esiintyykö yrityksessänne aikatauluviivästyksiä?

- Kyllä
- Ei

Jos vastasitte edelliseen ei, siirtykää kohtaan poissaolot, jos vastasitte edelliseen kyllä, jatkakaa lomakkeen täyttämistä.

Arvioikaa kuinka paljon viivästyksiä on sattunut. Vastatkaa vain yhteen kohtaan, sen perusteella mikä on helpoimmin arvioitavissa (päivät, viikot, kk).

Arvionne viivästyksiä päivinä

Arvionne viivästyksiä viikkoina

Arvionne viivästyksiä kuukausina

Koetteko, että aikatauluviivästyksiä vaikuttavat yrityksenne kilpailukykyyn?

- kyllä
- ei

Koetteko, että viivästyksiä on syntynyt tarpeettomia kustannuksia?

- kyllä
- ei

Arvio viivästyksiä aiheuttamista kustannuksista

- <1000 euroa
- 1000-15000 euroa
- 15000-25000 euroa
- 25000-45000 euroa
- 45000-60000 euroa

- 600000-100000 euroa
- 100000-500000 euroa
- >5000000
- ei mielipidettä

POISSAOLOT

Arvioikaa työntekijöiden poissaolopäivien määrä viimeisen täyden kalenterivuoden ajalta

Esiintyykö yrityksessänne seuraavia poissaoloja?

- fyysinen sairaus
- lapsen sairaus
- työuupumus
- muut henkiset syyt (esim. läheisen sairaus tms.)
- vanhempainvapaa (äitiys- tai isyysloma, hoitovapaa tms.)
- muu syy

Jos vastasitte muu syy, selventäkää tätä alle

Arvioikaa prosentteina miten poissaolot jakaantuvat seuraavien syiden kesken

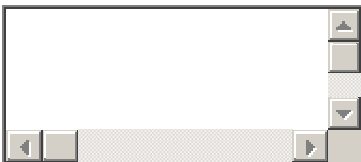
	Prosentit
Fyysinen sairaus	<input type="text"/>
Lapsen sairaus	<input type="text"/>
Työuupumus	<input type="text"/>
Henkiset syyt (esim. läheisen sairaus tms)	<input type="text"/>
Vanhempainvapaa	<input type="text"/>
Muu syy	<input type="text"/>

Koetteko, että yrityksesänne esiintyy häiriöitä liittyen vuorovaikutukseen seuraavien suhteiden välillä?

- alainen-esimies
- tiimi-tiimi
- esimies-tiimi
- tiimi-yrityksen ulkopuolinen ryhmä
- alainen-alainen
- alainen-tiimi

- muu

Jos vastasitte edelliseen muu, selventäkää tätä muutamalla sanalla.



Koetteko, että poissaoloja aiheutuu vuorovaikutukseen liittyvistä seikoista

- kyllä
- ei

Jos vastasitte edelliseen kyllä, arvioikaa kuinka monta prosenttia poissaoloista aiheutuu vuorovaikutusongelmista

- <5%
- 5-10%
- 11-20%
- 21-30%
- 31-40%
- 41-50%
- 51-60%
- >60%

Koetteko, että poissaoloja yrityksessänne pitäisi pystyä vähentämään?

- kyllä
- ei

Koetteko, että yrityksenne poissaoloja voitaisiin vähentää vaikuttamalla henkilöstön väliseen vuorovaikutukseen?

- kyllä
- ei

Arvio poissaolojen aiheuttamista kustannuksista

- <1000 euroa
- 1000-15000 euroa
- 15000-25000 euroa
- 25000-45000 euroa
- 45000-60000 euroa
- 600000-100000 euroa
- 100000-500000 euroa
- >5000000
- ei mielipidettä

Kuinka monta prosenttia koette, että kustannuksia olisi mahdollista vähentää

TIIMIT

Arvioikaa yrityksessänne olevien tiimien määrää

- 1-2
- 3-4
- 5-6
- 7-8
- 8-10
- 11 - 15
- 16 - 30
- >30

Arvioikaa tiimien keskimääräinen koko

Arvioikaa yrityksenne tiimien tomivuutta

- erinomainen
- hyvä
- välttävä
- heikko

Koetteko, että yrityksessänne tiimien jäsenten tehtävät on selkeästi jaettu

- kyllä
- ei

Koetteko, että yrityksesänne tiimien jäsenet tiedostavat asemansa ja sen vaatimukset

- kyllä
- ei

ROOLIKONFLIKTIT

Roolikonflikteja esiintyy silloin kun yhteistyö ryhmässä ei suju. Arkikieltä vastaava käsite roolikonfliktista on saumaton tai kitkaton yhteistyö. Alla lyhyesti eri roolikonfliktien muodoista

1) roolinsisäiset konfliktit tarkoittavat tilanteita joissa esim. ryhmän kaksi jäsentä ovat eri mieltä siitä mitä puheenjohtajan pitäisi tehdä.

2) roolienvälinen konflikti syntyy silloin, kun samalla henkilöllä on samanaikaisesti kaksi tai useampi eri rooli joiden vaatimuksia on hankala täyttää samanaikaisesti. Esim. henkilö vastaa tuotekehityksestä ja budjetoinnista samanaikaisesti.

3) roolin ja persoonallisuuden välinen konflikti esiintyy silloin kun roolinhaltijan persoonallisuus ja roolin vaatimukset eivät kohtaa. Esim. voidaan puhua heikosta johtajasta jolta puuttuu määrätietoisuus.

Lähde: Helkama, K., Myllyniemi, R., & Liebkind, K. 2005. Johdatus sosiaalipsykologiaan. Helsinki: Edita Prima Oy

Koetteko että yrityksessänne esiintyy roolikonflikteja

- kyllä
- ei

Jos vastasitte edelliseen ei voitte siirtyä kohtaan Lopuksi. Jos vastasitte kyllä, jatkakaa lomakkeen täyttämistä.

Koetteko, että yrityksessänne esiintyy seuraavia

- Roolienväliset konfliktit
- Rooliensisäiset konfliktit
- Roolin ja persoonallisuuden välinen konflikti

Jos yrityksessänne esiintyy yksi tai useampia roolikonfliktin muotoja arvioikaa konfliktin seurauksia

Seuraukset

- poissaoloja
- aikatauluviivästymiä
- töiden tekemättä jättämistä
- töiden uudelleenjärjestelyä
- yleistä hidastelua
- myöhästelyä
- jännittyneisyyttä
- työntekijöiden vaihtuvuutta
- muu

Jos valitsitte muun syyn, selventäkää tätä muutamalla sanalla

LOPUKSI

Kiitos ajastasi! Lopuksi voitte muutamalla sanalla kertoa heränneistä ajatuksista jotka koskevat aihetta.

Kommenteja

LIITE 2: KYSELYLOMAKE TEKSTILITEOLLISUUDELLE

KYSELYLOMAKE

Vastaa mahdollisuuksien mukaan kaikkiin kysymyksiin ajatellen omaa Suomessa toimivaa yksikköäsi viimeisen täyden kalenterivuoden ajalta.

AIKATAULUT

Saavutetaanko yrityksessänne halutut tavoitteet annetussa ajassa?

- kyllä
- ei
- en osaa sanoa

Esiintyykö yrityksessänne aikatauluviivästymiä?

- kyllä
- ei
- en osaa sanoa

Jos vastasitte edelliseen ei tai en osaa sanoa, siirtykää kohtaan poissaolot, jos vastasitte edelliseen kyllä, jatkakaa lomakkeen täyttämistä.

Koetteko, että aikatauluviivästymät vaikuttavat yrityksenne kilpailukykyyn?

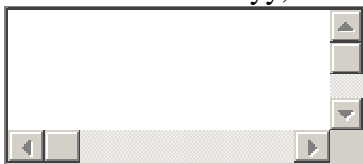
- kyllä
- ei
- en osaa sanoa

POISSAOLOT

Esiintyykö yrityksessänne seuraavia poissaoloja?

- fyysinen sairaus
- lapsen sairaus
- työuupumus
- muut henkiset syyt (esim. läheisen sairaus tms.)
- vanhempainvapaa (äitiys- tai isyyysloma, hoitovapaa tms.)
- muu syy

Jos vastasitte muu syy, selventäkää tätä alle



Koetteko, että poissaoloja aiheutuu vuorovaikutukseen liittyvistä seikoista

- kyllä
- ei
- en osaa sanoa

Koetteko, että yrityksenne poissaoloja voitaisiin vähentää vaikuttamalla henkilöstön väliseen vuorovaikutukseen?

- kyllä
- ei
- en osaa sanoa

TIIMIT

Arvioikaa yrityksenne tiimien tomivuutta

- erinomainen
- hyvä
- välttävä
- heikko

Koetteko, että yrityksessänne tiimien jäsenten tehtävät on selkeästi jaettu

- kyllä
- ei
- en osaa sanoa

Koetteko, että yrityksesänne tiimien jäsenet tiedostavat asemansa ja sen vaatimukset

- kyllä
- ei
- en osaa sanoa

ROOLIKONFLIKTIT

Roolikonflikteja esiintyy silloin kun yhteistyö ryhmässä ei suju. Alla lyhyesti eri roolikonfliktien muodoista

- 1) roolinsisäiset konfliktit tarkoittavat tilanteita joissa esim. ryhmän kaksi jäsentä ovat eri mieltä siitä mitä puheenjohtajan pitäisi tehdä.
- 2) roolienvälinen konflikti syntyy silloin, kun samalla henkilöllä on samanaikaisesti kaksi tai useampi eri rooli joiden vaatimuksia on hankala täyttää samanaikaisesti. Esim. henkilö vastaa tuotekehityksestä ja budjetoinnista samanaikaisesti.
- 3) roolin ja persoonallisuuden välinen konflikti esiintyy silloin kun roolinhaltijan persoonallisuus ja roolin vaatimukset eivät kohtaa. Esim. voidaan puhua heikosta johtajasta jolta puuttuu määrätietoisuus.

Lähde: Helkama, K., Myllyniemi, R., & Liebkind, K. 2005. Johdatus sosiaalipsykologiaan. Helsinki: Edita Prima Oy

Koetteko että yrityksessänne esiintyy roolikonflikteja

- kyllä
- ei
- en osaa sanoa

Jos vastasitte edelliseen ei tai en osaa sanoa, voitte siirtyä kohtaan Taustatiedot. Jos vastasitte kyllä, jatkakaa lomakkeen täyttämistä.

Koetteko, että yrityksessänne esiintyy seuraavia

- Roolienväliset konfliktit
- Rooliensisäiset konfliktit
- Roolin ja persoonallisuuden välinen konflikti

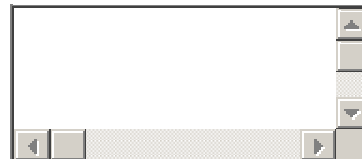
Jos yrityksessänne esiintyy yksi tai useampia roolikonfliktin muotoja arvioikaa konfliktin seurauksia

Seuraukset

- poissaoloja
- aikatauluviivästyksiä
- töiden tekemättä jättämistä
- töiden uudelleenjärjestelyä

- yleistä hidastelua
- myöhästelyä
- jännittyneisyyttä
- työntekijöiden vaihtuvuutta
- muu syy
- ei mielipidettä seurauksista

Jos valitsitte muun syyn, selventäkää tätä muutamalla sanalla



TAUSTATIEDOT

Sukupuoli

- mies
- nainen

Vastaajan ikä

- <25
- 26 - 35
- 36 - 45
- 46 - 55
- 56 - 65
- >66

Koulutustausta

- peruskoulu
- lukio
- ammatillinen perustutkinto
- ammattikorkeakoulu
- alempi korkeakoulututkinto
- ylempi korkeakoulututkinto
- muu mikä?

Vastaajan ammattinimike yrityksessä?

Yrityksen henkilöstömäärä

- <10
- 10-20
- 20-50
- 50-100
- 100-500
- 500-1000
- >1000

Yrityksen toimiala

Yrityksen liikevaihto

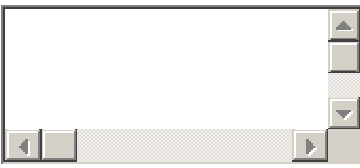
- <10000 euroa
- 10 000 - 50 000 euroa
- 50 000 - 100 000 euroa
- 100 000 - 200 000 euroa
- 200 000 - 500 000 euroa
- 500 000 - 1 Milj. euroa
- 1 Milj. - 2 Milj. euroa
- 2 Milj. - 5 Milj. euroa
- 5 Milj. - 10 Milj. euroa
- 10 Milj. - 20 Milj. euroa
- 20 Milj. - 100 Milj. euroa
- > 100 Milj. euroa

Yrityksen maantieteellinen sijainti

- Etelä-Suomi
- Länsi-Suomi
- Itä-Suomi
- Oulu
- Lappi
- Ahvenanmaa

LOPUKSI

Kiitos ajastasi! Lopuksi voitte muutamalla sanalla kertoa heränneistä ajatuksista jotka koskevat aihetta.

Kommenteja 

LIITE 3: SAATEKIRJE JA MUISTUTUSVIESTIT TEKNOLOGIATEOLLISUUDELLE

SAATEKIRJE

Arvoisa vastaanottaja,

Tampereen yliopiston taloustieteiden laitokselle tehtävä opinnäytetyö selvittää ryhmätyöskentelyn merkitystä kilpailukyvyllä teknologiayrityksissä. Yhteyttä kilpailukykyyn haetaan aikataulujen, poissaolojen sekä roolikonfliktien avulla. Kyselyyn vastaaminen tapahtuu alla olevan linkin kautta. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti eikä tuloksista pysty erottamaan yksittäistä henkilöä. Lomakkeelle pääsy vaatii tunnuksen ja salasanan jotka ovat ilmoitettu alla. Vastausaikaa on 16.2.2011 asti.

Kiitos ajastasi!

Terveisin,

Pirjo Lehtovaara
Pirjo.lehtovaara(at)uta.fi

Osoitelähteenä on käytetty Internetistä löytyvää Teknologiateollisuus ry:n ja Ohjelmistoyrittäjät ry:n jäsenlistausta sekä yritysten omia kotisivuja.

MUISTUTUSVIESTI 1

Arvoisa vastaanottaja,

sinulle lähetettiin noin viikko sitten sähköpostitse kutsu osallistua kyselyyn ryhmätyöskentelyn vaikutuksista kilpailukykyyn. Yhteyttä kilpailukykyyn haetaan aikataulujen, poissaolojen sekä roolikonfliktien avulla. Tämä kysely on osa Tampereen yliopiston taloustieteiden laitokselle tehtävää opinnäytetyötä jonka ajatuksena on sosiaalisen vastuun lisääminen yritystä hyödyttävällä tavalla. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti eikä tuloksista pysty erottamaan yksittäistä henkilöä. Kyselyyn on vielä mahdollista vastata alla olevan linkin, tunnuksen ja salasanan kautta. Jokainen vastaus on arvokas.

Ystävällisin terveisin,

Pirjo Lehtovaara
Pirjo.lehtovaara (at) uta.fi

Osoitelähteenä on käytetty Internetistä löytyvää Teknologiateollisuus ry:n ja Ohjelmistoyrittäjät ry:n jäsenlistausta sekä yritysten omia kotisivuja.

MUISTUTUSVIESTI 2

Arvoisa vastaanottaja,

Teknoliateollisuudelle kohdistetun tutkimuksen vastausaika on pian päättymässä. Aineiston keruu on osa Tampereen yliopiston taloustieteiden laitokselle tehtävää opinnäytetyötä jonka ajatuksena on sosiaalisen vastuun lisääminen yritystä hyödyttävällä tavalla. Kyselyyn on vielä mahdollista vastata 16.2.2011 asti alla olevan linkin, tunnuksen ja salasanan kautta. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti eikä tuloksista pysty erottamaan yksittäistä henkilöä. Jokainen vastaus on arvokas tutkimustyölle.

Ystävällisin terveisin,
Pirjo Lehtovaara
Pirjo.lehtovaara (at) uta.fi

Osoitelähteenä on käytetty Internetistä löytyvää Teknoliateollisuus ry:n ja Ohjelmistoyrittäjät ry:n jäsenlistausta sekä yritysten omia kotisivuja.

MUISTUTUSVIESTI 3

Arvoisa vastaanottaja,

Tampereen yliopiston taloustieteiden laitokselle tehtävä opinnäytetyö selvittää ryhmätyöskentelyn merkitystä kilpailukyvyille teknologiayrityksissä. Yhteyttä kilpailukykyyn haetaan aikataulujen, poissaolojen sekä roolikonfliktien avulla. Tarkoituksena on edistää sosiaalisen vastuun kasvattamista yritystä hyödyttävällä tavalla. Ryhmätyöskentelyn kehittämisen kautta on mahdollista toimia tehokkaammin sekä nopeammin, jolloin investointi hyvinvointiin luo kannattavuutta. Vastausprosentin kasvattamiseksi otokseen valittuja henkilöitä lähestytään vielä yhdellä muistutusviestillä.

Kyselyyn vastaaminen tapahtuu alla olevan linkin kautta. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti eikä tuloksista pysty erottamaan yksittäistä henkilöä. Lomakkeelle pääsy vaatii tunnuksen ja salasanan jotka ovat ilmoitettu alla. Vastausaika on 4.3.2011 asti. Tämän sähköpostin voi myös ohjata eteenpäin henkilölle, joka mahdollisesti on sopivampi vastaamaan tähän kyselyyn.

Kiitos ajastasi!

Ystävällisin terveisin,

Pirjo Lehtovaara
Pirjo.lehtovaara(at)uta.fi

Osoitelähteenä on käytetty Internetistä löytyvää Teknoliateollisuus ry:n ja Ohjelmistoyrittäjät ry:n jäsenlistausta sekä yritysten omia kotisivuja.

LIITE 4: SAATEKIRJE JA MUISTUTUSVIESTIT TEKSTIILITEOLLISUUDELLE

SAATEKIRJE

Arvoisa vastaanottaja,

Tampereen yliopiston taloustieteiden laitokselle tehtävä opinnäytetyö selvittää ryhmätyöskentelyn merkitystä kilpailukyvyille tekstiili- ja vaatetusalan yrityksissä. Yhteyttä kilpailukykyyn haetaan aikataulujen, poissaolojen sekä roolikonfliktien avulla. Tarkoituksena on edistää sosiaalisen vastuun kasvattamista yritystä hyödyttävällä tavalla. Ryhmätyöskentelyn kehittämisen kautta on mahdollista toimia tehokkaammin sekä nopeammin, jolloin investointi hyvinvointiin luo kannattavuutta. Kyselyyn vastaaminen tapahtuu alla olevan linkin kautta. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti eikä tuloksista pysty erottamaan yksittäistä henkilöä. Lomakkeelle pääsy vaatii tunnuksen ja salasanan jotka ovat ilmoitettu alla. Vastausaikaa on 4.3.2011 asti. Tämän sähköpostin voi myös ohjata eteenpäin henkilölle, joka mahdollisesti on sopivampi vastaamaan tähän kyselyyn.

Kiitos ajastasi!

Ystävällisin terveisin,
Pirjo Lehtovaara
Pirjo.lehtovaara(at)uta.fi

Osoitelähteenä on käytetty Internetistä löytyvää Tekstiili- ja vaatetusteollisuus ry:n jäsenlistausta sekä yritysten omia kotisivuja.

MUISTUTUSVIESTI 1

Arvoisa vastaanottaja,

Tampereen yliopiston taloustieteiden laitokselle tehtävä opinnäytetyö selvittää ryhmätyöskentelyn merkitystä kilpailukyvyille tekstiili- ja vaatetusalan yrityksissä. Yhteyttä kilpailukykyyn haetaan aikataulujen, poissaolojen sekä roolikonfliktien avulla. Tarkoituksena on edistää sosiaalisen vastuun kasvattamista yritystä hyödyttävällä tavalla. Ryhmätyöskentelyn kehittämisen kautta on mahdollista toimia tehokkaammin sekä nopeammin, jolloin investointi hyvinvointiin luo kannattavuutta.

Kyselyyn vastaaminen on helppoa ja se vie noin 5 – 10 minuuttia aikaa. Lomakkeelle pääsee alla olevan linkin, tunnuksen ja salasanan kautta. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti eikä tuloksista pysty erottamaan yksittäistä henkilöä. Vastausaikaa on 4.3.2011 asti. Tämän sähköpostin voi myös ohjata eteenpäin henkilölle, joka mahdollisesti on sopivampi vastaamaan tähän kyselyyn.

Kiitos ajastasi!
Ystävällisin terveisin,

Pirjo Lehtovaara
Pirjo.lehtovaara(at)uta.fi

Osoitelähteenä on käytetty Internetistä löytyvää Tekstiili- ja vaateusteollisuus ry:n jäsenlistausta sekä yritysten omia kotisivuja.

MUISTUTUSVIESTI 2

Arvoisa vastaanottaja,

Tampereen yliopiston taloustieteiden laitokselle tehtävä opinnäytetyö selvittää ryhmätyöskentelyn merkitystä kilpailukyvyille tekstiili- ja vaateustalan yrityksissä. Yhteyttä kilpailukykyyn haetaan aikataulujen, poissaolojen sekä roolikonfliktien avulla. Tarkoituksena on edistää sosiaalisen vastuun kasvattamista yritystä hyödyttävällä tavalla. Ryhmätyöskentelyn kehittämisen kautta on mahdollista toimia tehokkaammin sekä nopeammin, jolloin investointi hyvinvointiin luo kannattavuutta.

Kysely on lyhyt. Vastaaminen on helppoa ja se vie noin 5 – 10 minuuttia aikaa. Lomakkeelle pääsee alla olevan linkin, tunnuksen ja salasanan kautta. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti eikä tuloksista pysty erottamaan yksittäistä henkilöä. Vastausaikaa on 4.3.2011 asti. Tämän sähköpostin voi myös ohjata eteenpäin henkilölle, joka mahdollisesti on sopivampi vastaamaan tähän kyselyyn.

Kiitos ajastasi!

Ystävällisin terveisin,

Pirjo Lehtovaara
Pirjo.lehtovaara(at)uta.fi

Osoitelähteenä on käytetty Internetistä löytyvää Tekstiili- ja vaateusteollisuus ry:n jäsenlistausta sekä yritysten omia kotisivuja.

MUISTUTUSVIESTI 3

Arvoisa vastaanottaja,

Vastausprosentin kasvattamiseksi otokseen valittuja henkilöitä lähestytään vielä yhdellä muistutusviestillä. Pahoittelut sähköpostin kuormittamisesta.

Tampereen yliopiston taloustieteiden laitokselle tehtävä opinnäytetyö selvittää ryhmätyöskentelyn merkitystä kilpailukyvyille tekstiili- ja vaateustalan yrityksissä. Yhteyttä

kilpailukykyyn haetaan aikataulujen, poissaolojen sekä roolikonfliktien avulla. Tarkoituksena on edistää sosiaalisen vastuun kasvattamista yritystä hyödyttävällä tavalla. Ryhmätyöskentelyn kehittämisen kautta on mahdollista toimia tehokkaammin sekä nopeammin, jolloin investointi hyvinvointiin luo kannattavuutta.

Kysely on lyhyt. Vastaaminen on helppoa ja se vie noin 5 – 10 minuuttia aikaa. Lomakkeelle pääsee alla olevan linkin, tunnuksen ja salasanan kautta. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti eikä tuloksista pysty erottamaan yksittäistä henkilöä. Tämän sähköpostin voi myös ohjata eteenpäin henkilölle, joka mahdollisesti on sopivampi vastaamaan tähän kyselyyn.

Kiitos ajastasi!

Ystävällisin terveisin,

Pirjo Lehtovaara
Pirjo.lehtovaara(at)uta.fi

Osoitelähteenä on käytetty Internetistä löytyvää Tekstiili- ja vaateusteollisuus ry:n jäsenlistausta sekä yritysten omia kotisivuja.