

Heli Riikonen, Katri Valkokari & Harri I. Kulmala

Palkitseminen kilpailukyvyn parantajana

Tuotantopalkkauksen kehittämismenetelmät vaatetusalalla

Palkitseminen kilpailukyvyn parantajana

Tuotantopalkkauksen kehittämismene- telmät vaatetusalalla

Heli Riikonen, Katri Valkokari & Harri I. Kulmala
VTT Tuotteet ja tuotanto

ISBN 951-38-6478-2 (nid.)
ISSN 1235-0605 (nid.)

ISBN 951-38-6479-0 (URL: <http://www.vtt.fi/inf/pdf/>)
ISSN 1455-0865 (URL: <http://www.vtt.fi/inf/pdf/>)

Copyright © VTT 2004

JULKAISIJA – UTGIVARE – PUBLISHER

VTT, Vuorimiehentie 5, PL 2000, 02044 VTT
puh. vaihde (09) 4561, faksi (09) 456 4374

VTT, Bergsmansvägen 5, PB 2000, 02044 VTT
tel. växel (09) 4561, fax (09) 456 4374

VTT Technical Research Centre of Finland, Vuorimiehentie 5, P.O.Box 2000, FIN-02044 VTT, Finland
phone internat. + 358 9 4561, fax + 358 9 456 4374

VTT Tuotteet ja tuotanto, Tekniikankatu 1, PL 1307, 33101 TAMPERE
puh. vaihde (03) 316 3111, faksi (03) 316 3485

VTT Industriella System, Tekniikankatu 1, PB 1307, 33101 TAMMERFORS
tel. växel (03) 316 3111, fax (03) 316 3485

VTT Industrial Systems, Tekniikankatu 1, P.O.Box 1307, FIN-33101 TAMPERE, Finland
phone internat. + 358 3 316 3111, fax + 358 3 316 3485

Tampereen Teknillinen Yliopisto, Teollisuustalous. Korkeakoulunkatu 8, PL 541, 33101 TAMPERE
puh. (03) 3115 2724, faksi (03) 3115 2027

Riikonen, Heli, Valkokari, Katri & Kulmala, Harri I. Palkitseminen kilpailukyvyyn parantajana. Tuotanto-palkkauksen kehittämismenetelmät vaatetusosalalla. Espoo 2004. VTT Tiedotteita – Research Notes 2251. 67 s.

Avainsanat textile and clothing industry, fashion industry, enterprises, companies, competitiveness, pay systems, company networking, supply chains, resource planning, Finland

Tiivistelmä

Kilpailu globaaleilla markkinoilla on muuttamassa yritysten välistä kilpailua korostuneesti yritysten muodostamien toimitusketjujen väliseksi kilpailuksi. Nopeasti muuttuvassa ympäristössä korostuvat yritysten joustavuus, mukautumiskyky ja läpimenoajat. Toimiakseen tehokkaasti yritysten tulee tunnistaa ydinosaamisalueensa ja pystyä reagoimaan nopeasti ympäristön muutoksiin ja hyödyntämään uudet tekniikat ja teknologiat. Toiminnan kehittämisen mallit ja menetelmät naisvaltaisilla aloilla (NiceNet)-hankkeessa kehitettiin yritysten toimintatapoja vaatetusteollisuudessa.

Hankkeessa saatiin uutta tietoa vaatetusteollisuuden verkostoitumisesta ja toimialan yritysten toiminnan kehittämistä. Tiedon hankinnan lisäksi projektissa kehitettiin yritysten toimintatapoja, kuten hetimitus-mallia, suunnitteluprosessia ja tuotannon palkkausjärjestelmää. Hankkeessa kehitetyt mallit ja menetelmät jäivät yritysten normaaleiksi työkaluiksi ja toimintatavoiksi. Mallien kehittämisellä pyrittiin yritysten kilpailukyvyyn vahvistamiseen sekä tehokkuuden ja kannattavuuden parantamiseen. Tulosten hyödyntämisen kannalta keskeistä oli kohdeyritysten osallistuminen mallien ja menetelmien kehittelyyn sekä kehittämissuunnitelmien laatimiseen ja niiden toteuttamiseen. Hankkeen tavoitteena oli myös luoda valmiudet yritysyhteistyön jatkokehittämiseksi vaatetusteollisuudessa.

Suomessa työmarkkinakeskusjärjestöt ovat lähteneet ajamaan TEVA-alan kehittämistä kilpailukyvyyn parantamiseksi. Yksi tällainen kehittämistrendi on ollut palkkausjärjestelmien uudistaminen, jota työmarkkinajärjestöt ovat ajaneet 1990-luvulta asti. Palkkausjärjestelmien muutosprosesseista on kirjoitettu vähän, ja niitä on myös tutkittu vähän, etenkin TEVA-alalla (Hakonen et al. 2003). Tämä tutkimus koettaa osaltaan vastata kysymykseen, mitä palkkauksen kehittämis- ja muutosprosessin aikana todella tapahtui.

Tässä julkaisussa keskitytään kuvaamaan hankkeessa mukana olleen kohdeyrityksen tuotantopalkkausjärjestelmän kehittämissuunnitelmaa.

NiceNet-projektikokonaisuus on kuvattu tarkemmin TYKES-sarjassa julkaistavassa *Toimintamallien kehittäminen vaatetusteollisuudessa – NiceNet-projekti* -julkaisussa. Julkaisussa kuvataan toiminnan kehittämisen malleja ja menetelmiä sekä projektin toisessa kohdeyrityksessä tehtyjä kehittämistoimenpiteitä. Julkaisussa kerrotaan myös haastattelututkimuksen tuloksista sekä sen ja empirian pohjalta laaditusta vaatetusalan toiminnan kehittämisen mallista.

Alkusanat

NiceNet-hankkeen käytännön kehittämistyö toteutettiin kahdessa suomalaisessa vaate-
tusalan yrityksessä. Kaksivuotisen hankkeen aikana koko tekstiili- ja vaateala koki
suuria muutoksia. On ensiarvoisen tärkeää pyrkiä kehittämään TEVANAKE-alaa entistä
kilpailukykyisemmäksi, jotta suomalaisten pitkä osaaminen ja kokemus sekä kädentai-
dot eivät häviäisi halpatuonnin myötä.

Hankkeen aikana myös kehittämistoiminnassa mukana olleet yritykset kävivät läpi mer-
kittäviä muutoksia yrityksen henkilöstömäärien ja toimintatapojen suhteen. Lähtökohtana
kohdeyritysten kehittämistoiminnassa oli yritysten kilpailukyvyyn parantaminen ja toimin-
tapojen kehittäminen. Henkilöstövähennyksistä huolimatta kehittämällä yrityksen toi-
mintatapoja voidaan vastata markkinoiden vaatimuksiin yhä kovenevassa kilpailussa.

Hankkeen päätoteuttajina olivat VTT Tuotteet ja tuotanto -yksiköstä tutkija Heli Riikonen
ja tutkija Katri Valkokari. Hankkeeseen osallistui tutkimusosapuolena myös Tampereen
teknillisen yliopiston teollisuustalouden laitokselta vanhempi tutkija Harri I. Kulmala.

Hankkeen kehittämisosion toteuttamiseen osallistui kaksi suomalaista vaatealan yri-
tystä, M.A.S.I. Company Oy ja Naisten Pukutehdas Oy. Haluamme osoittaa kiitoksem-
me yritysten henkilöstölle osallistuvasta ja ideakkaasta kehittämistoiminnasta. Seuraavat
henkilöt olivat ns. sisäisiä yrittäjiä ja takasivat omalla panoksellaan kehittämistoimien
onnistumisen: kiitokset Aini Rinne ja Merja Raatikainen (M.A.S.I. Company Oy) sekä
Risto Rosendahl, Annikki Mälkönen ja Anne Rosendahl (Naisten Pukutehdas Oy).

Haluamme kiittää hankkeen päärahoittajatahoja ja heidän edustajiaan Riitta-Liisa Lap-
peteläistä ja Työsuojelurahastoa sekä Nuppu Rouhiaista ja työministeriön Työelämän
Kehittämisojelman.

Hankkeen haastatteluosion toteuttamiseen osallistuneita yrityksiä ja organisaatioita ha-
luamme kiittää ennakkoluulottomuudesta tutkimus- ja kehittämisprojektiimme kohtaan:
Reima Oy, Oy Turo Tailor Ab, Sukkamestarit Oy ja SOL Palvelut Oy.

Haluamme osoittaa kiitoksemme myös hankkeen toteuttamisen seurannasta vastanneille
ohjausryhmän jäsenille. Saimme heiltä oivia ideoita ja kannustusta kehittämisprojektin
läpiviemiseen.

Lopuksi haluamme kiittää VTT Tuotteet ja tuotanto -yksikön tutkija Ismo Ruohomäkeä
ideoista hankkeen toteutuksessa ja ryhmäpäällikkö Raimo Hyötyläistä projektin ohjaa-
miseen osallistumisesta.

Tampereella 3.6.2004

Tekijät

Sisällysluettelo

Tiivistelmä.....	3
Alkusanat.....	4
1. Johdanto.....	7
2. Suomalainen tekstiili- ja vaatetusteollisuus.....	10
2.1 TEVA-ala muutosten kourissa.....	10
2.2 Toimialan menestystekijät – tutkimusta TEVA-alalla.....	13
2.3 Kypsan toimialan kehittäminen.....	15
3. Tutkimuksen toteutus.....	19
3.1 Hankkeen tavoitteet ja painopistealueet.....	19
3.2 Hankkeen tehtävät.....	19
3.3 Hankkeessa mukana olevat yritykset.....	21
3.4 Tutkimuksen rajaus.....	21
3.5 Tutkimusmenetelmä.....	22
3.6 Osallistava kehittäminen ja kehityssyklimalli.....	24
4. Kehittämisen peruspilarit.....	27
4.1 Organisaation oppiminen.....	27
4.2 Ryhmätyön ja yrityskulttuurin yhteensovittaminen.....	30
4.3 Sisäinen yrittäjyys kehittämisen keinona.....	32
5. Kannusteet ja palkkausjärjestelmien kehittäminen.....	34
5.1 Ryhmän palkitseminen.....	34
5.2 Työn vaativuuden palkitseminen.....	38
5.3 Henkilökohtaisen osaamisen palkitseminen.....	39
5.4 Palkitsemisen kannusteet.....	41
6. M.A.S.I Company Oy.....	44
6.1 Yritysesittely.....	44
6.2 Tuntikortin kehittäminen.....	45
6.3 Tuotantopalkkausjärjestelmän kehittäminen.....	46
6.4 Kehitettävän tuotantopalkkausmallin perusteet.....	47
6.4.1 Tuotantopalkkausjärjestelmän kehitysprosessin analyysi.....	53
6.5 Sisäisen yrittäjyyden merkitys kehittämistoiminnasta.....	55
6.6 Kokemukset kehittämistoiminnasta.....	57
6.7 Kehittämistoiminta jatkossa.....	57

7. Kehitystoiminnan onnistuminen	59
8. Johtopäätökset ja tutkimus jatkossa	60
9. Julkaisuluettelo	62
Lähdeluettelo	63

1. Johdanto

Suomalainen vaatetusteollisuus on kokenut viimeisen vuosikymmenen aikana suuria muutoksia. Henkilöstöä on vähennetty ja toimintaa supistettu. Maineikkaita vaatevalmistajia on joutunut lopettamaan toimintansa ja myymään tuotemerkinsä mm. Viroon. Voidaankin sanoa, että vaatetusteollisuus on jo kokenut oman ns. Kiina-ilmiönsä, joka tällä hetkellä uhkaa muuta suomalaista teollisuutta.

Jotta vaatetusteollisuutta voisi vielä olla? Suomessa, täytyy alalla pyrkiä kehittämään yritysten toimintaa ja kilpailukykyä. Taistelu halpatuontia vastaan vaatii järeitäkin muutoksia yrityksen toiminnassa. Eräs keino kilpailukyvyn parantamiseen on palkkauksen muuttaminen urakkapalkasta osaamisen ja monitaitoisuuden palkitsemiseen. Kun henkilö kokee saavansa oikeudenmukaista palkkaa, hänen työmotivaationsa ja työssä jaksamisensa paranee, jolloin hänestä tulee myös tuottavampi. Yritys ei säästä palkkakustannuksissa palkkaustavan muutoksella, mutta kokonaisuuden kannalta muutoksella saadaan lisää tehokkuutta ja läpimenoaikojen lyhentymistä. Toinen keino kilpailukyvyn parantamisessa voisi olla omien jakelukanavien muodostaminen. Vähittäiskaupat eivät enää pidä suuria tuotevarastoja, eivätkä kaikkien valmistajien tuotteet pääse yhtä hyvin esille. Omat myymälät takaisivat paremman näkyvyyden tuotteille ja mahdollisuuden hintakilpailuun mm. ruotsalaisia vaateketjuja vastaan. Myös erikoistuminen tietylle segmentille on kilpailukykyä parantava keino.

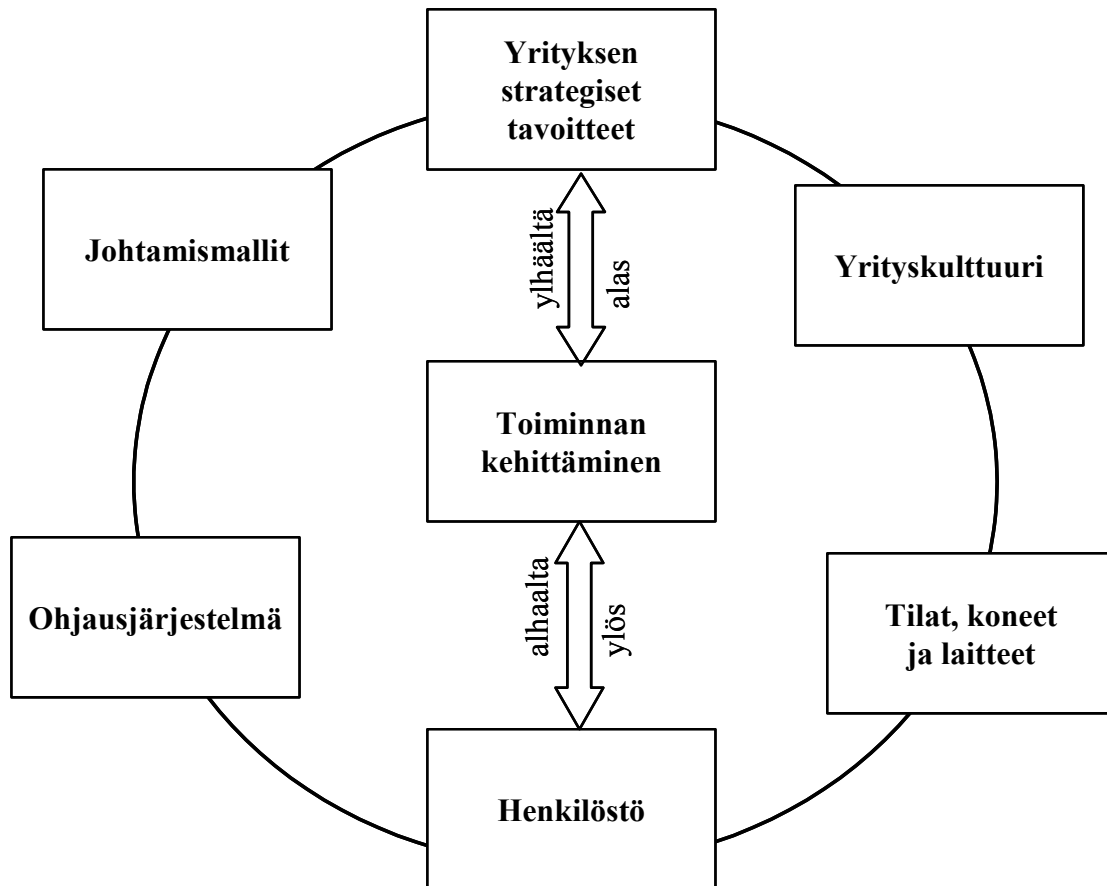
Vaatetusteollisuudessa yritysten välinen kehitysyhteistyö on ollut kovin vähäistä. Yhteistyö on rajoittunut pitkälti yhteiseen koulutukseen. Yhteistyön lisäämisellä alan yritykset voisivat hyötyä esimerkiksi volyyymiedusta kangas- ja tarvikehankinnoissa, resurssien jakamisesta kysyntähuippujen tasaamisessa sekä tietotaidon vaihdosta ja lisäämisestä kotimaisen vaatevalmistuksen säilyttämiseksi ja parantamiseksi (esim. Ollus et al. 1998). Kun toimialalle muodostuu eri yritysten yhteisiä toimintakäytäntöjä, ovat ne osa yritysten ulkoista ja historiallista kontekstia. Tuotantotekniikassa ja -tavoissa tapahtuva kehitys sekä asiakkaiden tarpeiden ja toimintaympäristön muutokset muokkaavat toimialalle tyypillisiä toimintamalleja. Paine muutokseen tulee usein useimmiten yritykseen ulkoapäin.

Informaatiotalouden tärkeimmät kilpailutekijät ovat tieto ja organisaation jatkuva uudistumiskyky. Uudelle elinkaarensa varhaisessa vaiheessa olevalle toimialalle, samoin kuin uudelle yritykselle, ei vielä ole muodostunut toimintaa sitovia käytäntöjä ja olettamuksia. Kypsällä toimialalla, kuten tekstiili- ja vaatetusteollisuus, yritysten toiminta on hioutunut uusiutuvaksi ja dynaamiseksi järjestelmäksi, jota ohjaavat voimakkaat rutiinit ja perustuudet. Myös yritysten kyky ennakoida ja sopeutua ympäristön muutoksiin tai luoda uusia innovatiivisia ratkaisuja on kypsällä toimialalla usein heikompi. (Grönroos 2003.)

Toimialan sisällä kilpailun rakenne muodostuu toimittajien ja asiakkaiden neuvottelu- asemasta, uusien tulokkaiden ja korvaavien tuotteiden uhasta sekä muista alalla olevista yrityksistä, kilpailijoista. Yrityksen kilpailuetua, kehittämistarpeita ja verkostoitumis- mahdollisuuksia voidaan hahmottaa mm. Porterin (1985) arvoketjuanalyysin avulla. Siinä yrityksen toiminnot jaetaan osiin ja punnitaan niiden arvot suhteessa niiden aiheuttamiin kustannuksiin.

Yritysten toiminnan keskeiset kehittämishaasteet eroavat toisistaan jo erilaisissa strategisissa perusvalinnoissa. Porterilaisen (Porter 1991a) ajattelun mukaan yrityksen asemointi (positiointi) markkinoille voi tapahtua kustannusedun, keskittymisen tai erilais- tamisen (differoinnin) avulla. Kustannusjohtajuusstrategiassa korostuu kustannusten jatkuvan alentamisen merkitys. Toiminnan kehittämisen keskeisiä keinoja ovat esimer- kiksi automatisointi, organisatorinen rationalisointi, työtehtävien yksinkertaistaminen tai ulkoistaminen halvemman kustannustason maihin. Differoinnin ja keskittymisen strate- gioissa työntekijöiden osaamisella sekä tuotteiden ja toiminnan jatkuvalla vähittäisellä kehittämisellä on edellistä strategiaa suurempi merkitys.

Organisaation muutoksen sisäiset tekijät voidaan jakaa piileviin ja näkyviin tekijöihin. Arvot, asenteet, vuorovaikutus ja normit ovat piileviä yrityksen kehittämiskulttuurin muodostavia tekijöitä. Näkyvämpi osa muodostuu yrityksen tavoitteista, osaamisesta, teknologiasta ja taloudellisista resursseista. Periaatteessa yrityksen visio ja strategia suuntaavat ja ohjaavat sisäistä kehittämistyötä ja toimintatapoja. Yrityksen sisäisiä toi- mintatapoja sitovat johtaminen, valmistusprosessi, ohjausjärjestelmät, tilat, koneet ja laitteet sekä henkilöstön osaaminen ja valmiudet. Yrityskulttuuri heijastuu johtamisen, yhteistoiminnan ja organisoitumisen tavoista. Toiminnan kehittämisen sisäinen viiteke- hys muodostuu näistä tekijöistä ja niiden välisestä vuorovaikutuksesta (kuva 1).



Kuva 1. Yrityksen toiminnan kehittämisen sisäinen viitekehys.

Ulkoisen ympäristön luomat kehityspaineet vaikuttavat myös organisaation tapaan toimia. Säilyäkseen ja kasvaakseen ulkoisessa ympäristössä organisaation on kehitettävä toteutuskelpoisia oletuksia siitä, mitä tehdä ja miten. Organisaation täytyy vastata erilaisten ympäristöjensä vaatimuksiin ja niiden tarjoamiin mahdollisuuksiin, jotta se voisi menestyä ja toteuttaa onnistuneesti toiminta-ajatustaan. Jokainen organisaatio kehittää omat tapansa erilaisten ympäristöjensä tulkitsemiseen. Esimerkiksi tiedonkeruulla asiakkailta saadaan arvokasta tietoa myynnistä ja asiakastyytyvyydestä. (Schein 2001.)

2. Suomalainen tekstiili- ja vaatetusteollisuus

2.1 TEVA-ala muutosten kourissa

Tekstiili- ja vaatetusteollisuus ry:n (Talouskatsaus 2003/2) tilastojen valossa kotimaisen tekstiili- ja vaatetusteollisuuden (TEVA) nykytila ja tulevaisuus eivät näytä kovin valoisalta. TEVA-tuotannon kehitys EU-maissa viime vuoden alkupuoliskolla on ollut negatiivista. Suomessa sekä tekstiiliteollisuuden että vaatetusteollisuuden tuotanto on pienentynyt vielä EU:n keskiarvoakin enemmän. Ainoastaan perustekstiilien tuotanto on lisääntynyt aiempaan verrattuna. Etenkin vaatteiden valmistuksen ennustetaan vähenevän edelleen mutta kannattavuuden uskotaan paranevan. Vastaavasti työllisyyden odotetaan heikkenevän tulevaisuudessa. Vaikka tuotanto ja työllisyys ovat heikkenneet, vaatevähittäiskaupan myynti lisääntyi keskimäärin 3,5 % vuonna 2003.

TEVA-ala ei enää houkuttele nuoria kuten vielä 1980-luvulla. Alan koulutuspaikat ovat vähentyneet samaan tahtiin tekstiili- ja vaatetusteollisuuden työpaikkojen vähenemisen kanssa 1990-luvun alusta lähtien. Vaikka TEVA-ala kärsiikin työpaikkojen vähenemisestä, on alalla vielä noin 10 000 työpaikkaa. Neljännes työpaikoista on Pirkanmaalla, Hämeessä työpaikoista on noin 22 %, pääkaupunkiseudulla noin 15 % ja Varsinais-Suomessa 10 %. Muissa maakunnissa työpaikkojen määrä vaihtelee 0,5 prosentista 6 prosenttiin. (Tekstiili- ja vaatetusteollisuus ry. 2003.)

Tekstiili- ja vaatetusteollisuus on perinteisesti ollut naisvaltainen ala. Naistyöntekijöiden osuus alan työntekijämäärästä on tekstiiliteollisuudessa 64 % ja vaatetusteollisuudessa 92,5 %. Alan henkilöstön keski-ikä tekstiilityöntekijöillä on 44 ja vaatetustyöntekijöillä 48 vuotta. TEVA-teollisuuden hitaasti nousevassa palkkakehityksessä näkyvät naisvaltaisuus ja matalapalkka-ala. Vuonna 2002 keskiansio oli 10,01 euroa/tunti, kun se teollisuudessa yleisesti oli 13,00 euroa/tunti. Huomion arvoista on, että tekstiili- ja vaatetusteollisuuden palkkatasossa naisten palkat ovat vain 78 % miesten palkoista. (Tekstiili- ja vaatetusteollisuusliitto ry. 2003.)

Palkkaustavat TEVA-teollisuudessa ovat pääosin urakkatyö ja aikatyö. Palkkiotyötä on myös jonkin verran käytössä. (Taulukko 1.)

Taulukko 1. Palkkaustapojen jakaantuminen (Tekstiili- ja vaatetusteollisuusliitto ry. 2003).

TEVA-teollisuus v. 2002	Aikatyö	Urakkatyö	Palkkiotyö
Miehet	83	1	16
Naiset	68	36	11
Yhteensä	72 %	16 %	12 %

Palkkavertailu ns. halpamaihin on koruton Suomen kannalta. Suomi sijoittui vuonna 2002 Eu-maiden listalla työntekijöiden työvoimakustannuksissa sijalle 6. Suomen edellä olivat mm. Norja, Saksa, Sveitsi ja Tanska. Portugali oli listalla 18:s ja Viro 19:s. Suomessa tehdyn työtunnin hinta oli noin 23 euroa/tunti, kun se Portugalissa oli 5,60 euroa/tunti ja Virossa 3,40 euroa/tunti. (Tekstiili- ja vaateusteollisuusliitto ry. 2003.)

Vaateusteollisuus on vähentänyt henkilöstöään 1990-luvun lamasta lähtien, ja vähennykset jatkuvat edelleen. Tähän vaikuttavat mm. Suomen vaateusteollisuutta varjostavat kaupan ja kuluttajien ostotottumusten muutokset ja EU:n laajentuminen. Tilausten kertakoko on aiempaa pienempi, eikä vähittäiskauppa enää osta vaatetta varastoon. Yhden sesongin aikana kaupan hyllyillä saattaa näkyä samalta valmistajalta useitakin mallistoja. Suomalaisen vaatevalmistajan onkin ollut pakko oppia nopeutta ja joustavuutta. Tulevaisuudessa kilpailu kovenee entisestään, kun vuonna 2005 tuontikiintiöt vapautuvat kokonaan. Tämä merkitsee kiristyvää hintakilpailua, koska mm. kiinalaiset tekstiilit pääsevät Euroopan markkinoille ilman rajoituksia. (Talouselämä 4/2004; Tekniikka&Talous 2004.)

Suomalaiselle vaateusteollisuudelle kotimaisuusaste on perinteisesti ollut tärkeää. Nykyäänkin usealla tekstiili- ja vaateusteollisuuden yrityksellä on operatiivinen johto, suunnittelu ja kehitys, markkinointi ja logistiikan hallinta Suomessa, mutta tuotteen valmistus tapahtuu Suomen rajojen ulkopuolella. Kotimaisuus merkitseekin nykyään sitä, että tuotemerkki on suomalainen, vaikka itse vaate syntyy Suomen lähialueilla, Etelä-Euroopassa tai Kaukoidässä. Esimerkiksi Virossa ompelun kustannukset jäävät kuudesosaan ja Portugalissa neljäsosaan Suomen vastaavista. Kaukoidässä on vieläkin halvempaa, mutta logistiikka Suomeen lisää epävarmuutta mm. tuotteen toimitusaikojen pitävyydestä. Ompelun alasajoja Suomessa nopeuttaa se, että työvoima vanhenee eikä matalapalkka-alalle ole tulijoita. (Talouselämä 4/2004.)

Vaatteen kokonaiskustannuksista yhä suurempi osa kertyy suunnittelusta ja brändin rakentamisesta. Esimerkiksi ompelun osuus valmisvaatteen kustannuksista vaihtelee 5 ja 30 %:n välillä. Yhtenä hyvänä esimerkkinä brändin rakentamisesta voidaan pitää Haltia. Halti on teettänyt perustamisestaan lähtien ompelutyön muualla, lähinnä Kaukoidässä. Suomessa yritys keskittyy suunnitteluun, tuotekehittelyyn, logistiikkaan ja markkinointiin. Haltin omassa ompelimossa syntyy vain sarjojen ensimmäisiä kappaleita ja erikoiseriä. Samansuuntaista konseptia hyödyntää myös Hennes&Mauritz. (Optio 2003b.)

Myös Voglia on pyrkinyt rakentamaan vahvaa brändiä uuden Pronta Moda -mallistonsa turvin. Vuonna 2003 Voglia päätti vastata kaupan ja asiakkaiden haasteisiin ja alkoi valmistaa perusmallistojensa väliin Pronta Moda -mallistoa, jonka luomiskaari kankaasta valmiiksi tuotteeksi kestää vain kuusi viikkoa. Näin se on päässyt mukaan kilpailuun mm. ruotsalaisia vaateketjuja vastaan. Pronta Modan ohella Voglialla on käytössään

perinteinen mallistoajattelu, jonka mukaan se valmistaa vuodessa neljä perusmallistoa. (Optio 2003a.)

Marimekko on Kirsti Paakkasen kaudella vienyt onnistuneesti brändiajattelua eteenpäin. Talouselämä-lehdessä (19/2004) olleessa artikkelissa *Vaatemerkin on venyttävä* todettiin, että suomalaisista vaatevalmistajista ainoastaan Marimekko saa täyden kympin toiminnastaan. Marimekko onkin saavuttanut hyvän tuloksen mm. brändiajattelulla sekä panostamalla omiin jakelukanaviinsa. Marimekon yksi vahvuus on myös massasta erotuva yksilöllisyys ja laatu. Marimekko nostaa lisäksi suunnittelun tärkeäksi menestystekijäksi ja nimeää mallistojaan suunnittelijoidensa mukaan. Marimekko on kuitenkin joutunut ulkoistamaan osan tuotantoaan, ja se valmistaa enää vain puolet myymistään tuotteista itse. Tällä tavoin se pyrkii keventämään pääomakulujaan ja vähentämään riskiä sekä vastaamaan nopeasti kysyntään. (Talouselämä 22/2002.)

Suomalainen vaateteollisuus on siirtänyt paljon tuotantoaan Baltiaan, ennen kaikkea Viroon. Tosin myös Virossa vaatetusala joutuu vähentämään työvoimaansa, koska Viron kustannustaso on korkeampi verrattuna Kiinan ja Intian tasoon. Virossakin tekstiiliyritysten on muututtava entistä joustavimmiksi, nopeammiksi ja asiakaskeskeisimmiksi, jotta ne pysyvät mukana kilpailussa. Jopa perinteinen tekstiili- ja vaateteollisuuden maa Italia, joka on pitänyt pitkään kiinni kotimaisesta ompelusta, on joutunut kriisiin vaateteollisuuden kustannusten ja markkinoiden muuttuessa. Suomalainen vaateteollisuus onkin ruvennut etsimään lähialueilta Baltian korvaavia uusia valmistusmaita, joista yksi potentiaalinen kohde olisi Venäjä. Venäjällä on suuret markkinat sekä halu viedä omaa vaateteollisuuttaan eteenpäin. Optio-lehden artikkelissa (2004) puhuttiin jopa uudesta idänkaupan tulemisesta, vaikkakin Venäjälle meno vaatii uskallusta, tahtoa ja taitoa. (Optio 2004; Talouselämä 4/2004; Tekniikka&Talous 2004.)

Vaateteollisuudessa on tyypillistä se, että tilaukset täytyy tehdä jopa puoli vuotta etukäteen. Nykyisin vaatebisneksen joka porras pyrkii pienentämään omaa riskiään. Koska kauppa ei halua sitoa pääomiaan suureen tuotevalikoimaan, valmistaja joutuu ottamaan yhä enemmän riskejä. Kaupan kannalta on ongelma, että tuotantoa siirtyy Kaukoitään. Tilaukset onkin tehtävä yhä aikaisemmin. Vaateteollisuuden ongelmana taas on kannattavuuden heikkeneminen vuodesta toiseen. Yritykset eivät pysty siirtämään palkkojen nousua tuotteiden hintoihin. Sen vuoksi ompelua siirtyy yhä enemmän halvempiin maihin. Toinen ongelma on jakelutiet. Lähes kaikki isot vaatevalmistajat rakentavat omaa myymäläverkkoa. Oma myymälä on ikkuna, johon tuotevalikoiman saa hyvin esille. (Optio 2003a.)

Suomalaisen tekstiiliteollisuuden vähetessä vaatevalmistajat ovat yhä enemmän riippuvaisia ulkomaisista kangas- ja tarviketoimittajista. Kun vaatevalmistajien määrä vähenee ja asiakaskunta pienenee, se ei houkuttele kangastoimittajia joustavaan asiakaspal-

veluun. Tämän vuoksi raaka-aineiden toimitusajat ovat pitkiä ja palvelu huonoa: esimerkiksi reklamaatiotilanteissa tappio tulee lopulta vaatevalmistajan kontolle, kun ei ole korvaavaa kangasta tilalle. Vastaavasti vaatevalmistajien asiakaskunta eli kotimainen sekä vientialueena lähinnä eurooppalainen vähittäiskauppa on luopunut ennakkotilauksista eikä halua enää sitoa pääomiaan suuren tuotevalikoiman varastointiin. Valmistajat joutuvat ottamaan yhä enemmän taloudellista riskiä tilatessaan raaka-aineita sekä varastessaan kapasiteettia alihankkijoilta osittain ilman tietoa myynnistä.

2.2 Toimialan menestystekijät – tutkimusta TEVA-alalla

Pirkanmaan TEVANAKE (Tekstiili, vaatetus, nahka ja kenkä) -yritysten strategiset menestystekijät -toimialakartoituksen teki Tampereen yliopiston yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitos keväällä 2000 (Neilimo et al. 2000). Kartoituksessa haastateltiin kahtakymmentä yritystä tarkoituksena selvittää TEVANAKE-alalla olevia kehittämistä ja tutkimustarpeita. Kartoituksen pohjalta määriteltiin toimialan yhteisiä menestystekijöitä, joita ovat mm. oman ydinosaamisen tunnistaminen ja sen kehittämiseen panostaminen, keskittyminen tiettyihin tuotteisiin sekä kasvu kansainvälisten markkinoiden kautta. Kansainvälistyminen edellyttää erityisesti pitkäjännitteistä sitoutumista ja voimakasta panostusta tuotteiden ja toiminnan kehitykseen, uusiin innovaatioihin ja uusiin teknologioihin. Yritysten strategisena valintana on asemoitua markkinoille keskittymällä (erikoistuminen) ja erilaistamalla.

Neilimon tutkimusryhmän (Neilimo et al. 2000) yrityshaastattelujen tuloksena merkittävimmit ongelmakohdiksi kirjattiin korkeat työvoimakustannukset, informaatio- ja tuotantoteknologian muutokset, ammattitaitoisen henkilöstön saamisen varmistaminen, halpatuonti ja hintakilpailu. Yksittäisen yrityksen sisäiset kehittämistarpeet kulminoituivat tuotekehityksen ja suunnittelun osa-alueille, henkilöstön kehittämiseen ja kouluttamiseen, tilanneherkkyyden omaksumiseen ja erikoistumiseen.

Yritysyhteistyöhön suhtauduttiin tutkimuksen (Neilimo et al. 2000) mukaan epäileväisesti, vaikka toisaalta yritykset ymmärsivät, että verkottuminen on ainoa keino selvitä kovenevassa kilpailussa. Etenkin raaka-ainehankinnoissa, tuotekehittelyssä ja -suunnittelussa, rahti- ja jakeluyhteistyössä ja yhteisen verkkokaupan aloittamisessa sekä henkilöstön kouluttamisessa nähtiin potentiaalisimmat yhteistyön hyödyntämisen keinot.

Sitran Taitoteknologia-hankkeen (Taitek) tarkoituksena oli testata yritysten verkottumista ja kansainvälistymistä sekä kehittää uusia rahoitusmalleja. Hankkeeseen kuului kolme pilottihanketta, joista ensimmäinen koski laukku- ja nahkatuotteita. Vaatetusteollisuuden ohella laukkuala on ollut suuren murroksen kourissa. Laukkualakin tarvitsee ylivoimaiset kilpailutekijät pärjätäkseen kovenevassa kilpailussa. Näitä kilpailutekijöitä

ovat mm. asiakassuhteiden kokonaisvaltainen hallinta, sähköisen kaupankäynnin kehittäminen, muotoilu ja tuotesuunnittelu, osaamisen vaativat työvaiheet ja logistiikan hallinta. Muotialan nopeampoinen, riskialtis ja trendiherkkä liiketoimintamalli vaatii menestyäkseen toiminnan verkottumista kustannustehokkaan ja joustavan tuotantotavan omaksumiseksi.

Jo 1990-luvun alkupuoliskolla oli nähtävissä pukineteollisuuden rankka rakennemuutos ja tarve alan kehittämistä. Tampereen yliopiston Työelämän tutkimuskeskuksen tekemässä KULTA-projektissa arvioitiin pukineteollisuuden jatkuvuutta Suomessa (Heiskanen et al. 1995). Heiskanen et al. (1998) on todennut, että vaatetusteollisuudessa kotimaisen tuotannon ylläpito merkitsee alan kivijalan pysymistä Suomessa. Suomessa tuotannon tehtävänä on etenkin suunnittelu, tuotannonohjaus ja tuotteiden kokoonpano sekä tietotaidon turvaaminen. Nopea vastaaminen kulutuskysynnän muutoksiin on parhaiten järjestettävissä kotimaisista yksiköistä käsin. Toisaalta yritykset ovat luopuneet varastojensa ylläpidosta. Kotimainen tuotanto turvaa myös työllisyyttä tuotantoketjussa ja joustavuutta kokoonpanossa ja viimeistelyssä. Tuotantoketjusta viimeistely ja pakkaus on haluttu pitää yrityksissä, vaikka ulkoistaminen onkin tullut kustannussäästöjen takia ajankohtaiseksi.

1990-luvun loppupuolella useat tekstiili- ja vaatetusteollisuuden yritykset sopivat yhteisistä yhteistyöhankkeista. Nämä liittyivät usein myyntiin ja markkinointiin. Tällä alueella tarve verkostoitumiselle onkin ollut ilmeinen. Suurella pääyrityksellä on useita pieniä alihankkijoita, jotka eivät yksin pärjää kovenevassa kilpailussa. Selviytyminen vaatii merkittävää panostusta yhteisten toimintatapojen, kuten markkinoinnin, kehittämiseen. Yritysten ketjuuntuessa voidaan esim. raaka-ainehankinnat suorittaa yhdessä kustannustehokkaasti. Myös kansainvälistyminen, uusien markkina-alueiden valtaaminen ja olemassa olevien säilyttäminen ovat verkostoitumisen etuja. Yritysten välinen tiedonvaihto ja tulevaisuudessa vientitoiminnassa voimien yhdistäminen ovat verkostoitumisen hyötyjä. (vrt. Heiskanen et al. 1998.)

Tulevaisuudessa tarvitaan yhä enemmän yhteistyötä mm. kilpailukyvyyn parantamiseksi. Jotta yritykset voisivat saavuttaa yhteisen ideologian ja luoda toimivan verkoston, niiden tulee sopia yhteisistä pelisäännöistä tai strategiasta. Yritysten tulee sitoutua yhteistyöhön, ja jokaisen tulisi myös panostaa siihen. Verkostoituminen avaa yritykselle uusia mahdollisuuksia, mm. kommunikaation parantumisessa ja tiedon lisääntymisessä sekä kansainvälistymisessä yhdessä tunnetun kumppanin kanssa. Yhteistyölle voi olla myös esteitä, kuten yritysten pelko hyödyn epätasaisesta jakautumisesta yhteistyökumppanien kesken. Suurin hyöty verkottumisesta nähdään kuitenkin olevan tuotannon, tuotekehityksen ja markkinoinnin keskinäisissä suhteissa. Uusimuotoinen yhteistyö on yrityksille haaste, johon vaaditaan omaa aktiivisuutta, halua panostaa omia resursseja, aikaa ja tie-

toa sekä luottamuksellisten ja vuorovaikutteisten välien syntymistä toimittajien ja päämiehen välille. (Heiskanen et al. 1998.)

Keski-Pohjanmaan ammatillinen aikuiskoulutuskeskus koordinoi vuosina 1997–2000 Osuva – Vaatetusalan kehittämisprojektia. Projektin tavoitteena oli edesauttaa yritysten kannattavuutta, kilpailukykyä ja kehittymistä sekä alan työttömien omaehtoista työllistymistä Kokkolan seudulla. Projekti oli suunnattu pitkälti koulutukseen ja tukiprosesseihin oman työllistämisen puitteissa.

Pirkanmaan TEVANAKE-toimialan yrityksistä mm. Nokian Jalkineet, Oraneule, Beve-ta, Finlayson, Sellgren-tekstiili ja Tammer-Suoja pyrkivät kehittämään tulevaisuuden kilpailukykyään osallistumalla TE-keskusten Ennakointipalvelun osahankkeeseen. Siinä Tampereen ammattikorkeakoulu vastaa Moderni tekstiili- ja vaatetusteollisuus -nimisen klusterianalyysin tekemisestä. Hankkeen tulokset julkaistaan vuoden 2004 kuluessa.

(<http://www.pirkanmaanennakointipalvelu.info/java/Index>)

Useissa EU-projekteissa tutkitaan tekstiili- ja vaatetusteollisuuden tulevaisuuden kilpailukeinoja. Niissä painottuvat voimakkaasti ICT-tekniikan tarjoamat uudet mahdollisuudet. Kehitteillä on mm. tietokoneohjelmia, jotka parantavat kankaiden rakenteen, pinnan ja värin esittämismahdollisuuksia tai mahdollistavat vaateen sovittamisen kuvaruudulla. Teknologinen kehitys mahdollistaa myös korkean teknologian eli ns. älyvaatteiden tai tekstiilien tarjoamisen terveydenhuollon, urheilun ja elämäntapaviihteen alueille.

(http://europa.eu.int/comm/enterprise/textile/documents/sec2003_1345en.pdf)

2.3 Kypsän toimialan kehittäminen

Vaatetusteollisuutta voidaan pitää klassisena esimerkkinä ensin kypsyyden saavuttaneesta (vertaa tuotannon siirtyminen halpamaihin) ja sitten teknologian pelastamasta toimialasta (Kuitunen 1990). Kypsällä toimialalla toimivien yritysten uhkana on joustamattomuus ja tottumattomuus huomioida ja sopeutua ympäristön muutoksiin. Uudet vaihtoehdot voivat olla verkostoihin, sijaintiin tai toiminnan maantieteelliseen hajauttamiseen liittyviä ratkaisuja sekä prosessi-, tuote- tai organisaatioinnovaatioihin liittyviä teknologisia muutoksia.

Porterin mukaan toimialan rakenne koostuu asiakkaista, toimittajista, uusista tulokkaiden, korvaavista tuotteista ja kilpailijoista (Porter 1980). Tässä kontekstissa asiakkaat ja toimittajat voivat vaikuttaa toimialalla olevaan yritykseen erilaisin menetelmin, esimerkiksi hankintojen volyyymilla. Jokaisella toimialalla on oma rakenteensa, ja toimialat

ovat elinkaarensa perusteella erilaisessa kehitysvaiheessa. Porterin mukaan toimialan elinkaaren eri vaiheisiin liittyvät eri kilpailukeinot (Porter 1985). Kasvavalla toimialalla yritys voi pyrkiä rakentamaan alalle tulon esteitä kilpailun vähentämiseksi, kun taas kypsällä toimialalla voidaan esimerkiksi pyrkiä oppimaan nopeammin kustannustehokkuuden parantamiseksi.

Kilpailun lisääntyminen vaikuttaa Porterin mukaan myönteisesti yrityksen kehittymiseen. Tämä tarkoittaa sitä parempaa menestystä, mitä kovemmin kilpailluilla markkinoilla toimitaan. Porterin keskeisten havaintojen mukaan innovaatioita ja kehitystä saavutetaan parhaiten muun muassa seuraavin menetelmin (Porter 1991b):

1. Tehdään yhteistyötä vaativimpien asiakkaiden kanssa.
2. Etsitään asiakkaita, jotka haluavat vaikeimmin tuotettavia palveluita.
3. Etsiydytään aloille, joilla on tiukimmat säännökset ja kovin kilpailu.
4. Valitaan kehittyneimmät toimittajat.

Näitä menetelmiä tarkasteltaessa havaitaan jonkinasteinen ristiriita verkostoajatteluun nähden. Esimerkiksi pitkäaikaiset sopimukset eivät kuulu Porterin mielestä menestyksen edellytyksiin. Verkostoitumisen vaarana saattaakin olla kilpailuttamisen vähentymisestä johtuva turvallisuudentunne, joka vähentää selviytymistaistelusta syntyvää kehityspakkoa.

Porter (1991b) on esittänyt klusteriteorian, joka nojaa pitkälti yritysten ja toimialojen verkostoitumiseen. Klusteri tarkoittaa saman alan tai samojen lopputuotteiden asiakkaita palvelevien, eri toimialoilla toimivien yritysten kenttää. Suomessa esimerkki on metsäklusteri, johon kuuluvat niin saha-, puu- ja paperiteollisuus kuin myös metsä- ja paperikoneiden valmistus. Klusterin sisäinen kilpailu synnyttää innovaatioita ja kehitystä, jotka auttavat sitä kilpailussa muiden maiden kansallisia klustereita vastaan. Porter toteaa, että yhden yrityksen varaan rakentuvat toimialat, siis kilpailuttomat, epäonnistuvat lähes aina. Esimerkiksi kasvavien tuottojen laki¹ ja positiivinen ulkoisvaikutus² ovat ilmiöitä, jotka kantavat klusteria eteenpäin. Mikäli yritys on mukana menestyvässä klusterissa, sen on osallistuttava myös klusteria kehittävään kilpailuun.

Italia ja Tanska ovat vaatetusteollisuudessa tunnettuja innovatiivisista toimintatavoistaan ja verkostoitumiskyvystään. Vaatetusteollisuuden alueelliset keskittymät muodostuivat Tanskassa Keski-Jyllannissa jo 1900-luvun alkupuolella. Usein tällaista yksipuo-

¹ Kasvavien tuottojen laki tarkoittaa korkean teknologian alueilla vallitsevaa suurten vaihtokustannusten tilannetta, jossa asiakas on voimakkaasti riippuvainen toimittajan edistyksellisyydestä. Esimerkkinä tietokoneen käyttäjä ja Intel (mikroprosessorit) sekä Microsoft (ohjelmistot).

² Keskittyminen ydinosaamiseen johtaa tiettyjen toimintojen ulkoistamiseen. Positiivinen ulkoisvaikutus syntyy toimittajayrityksen toimiessa vuorovaikutuksessa klusterien kehittyneiden ”veturien” kanssa. Vastaavaa osaamistasoa ei olisi mahdollista saavuttaa klusterin ulkopuolella.

lista toimialarakennetta pidetään alueellisena heikkoutena, mutta TEVA-teollisuuden kehittyminen esim. Herningin alueella osoittaa sen voivan muodostua alueen vahvuudeksi. Voimakas epämuodollinen verkostoituminen alan PK-yritysten kesken on merkinnyt kilpailukykyisen keskittymän syntymistä – aluetta kutsutaankin "kolmanneksi Italiaksi" (Henten et al. 1994). Merkittävä tekijä tämän TEVA-alan elinvoimaisen keskittymän menestymisessä on ollut myös alueen teollisuutta tukevien koulutus- ja tutkimuslaitosten alueellinen keskittymä. Tanskalaisissa yrityksissä tunnustetaan kypsän toimialan, pienten yritysten ja ompelutyön vaatiman alhaisen osaamistason haasteet: alan yrityksissä uudistuminen on hidasta, kehittämisresursseja on vähän, eikä työntekijöillä ole yhteyttä kehitystyöhön.

Tanskalaisen vaateteollisuuden mallin mukaiset valmistuttajien yhteiset vertikaaliset verkostot ovat mahdollisia vain, jos yrityksillä on omat vahvat brändit, jotka tukevat toisiaan. Yhteistoiminta valmistuttamisessa ja kangastoimituksissa parantaisi yritysten neuvotteluasemaa, mutta ajatuksen toteuttaminen vaatisi ennakkoluulotonta asennetta sekä totuttujen käytäntöjen murtamista.

Suomea tanskalaisen vaateteollisuuden kehittämistrendit ja kokemukset toimialan kypsyydestä eivät vielä ole saavuttaneet. Suomessa ei ole alueellisia keskittymiä (ns. Industrial Districts), joiden varaan teollisuutta voitaisiin rakentaa. Verkostoitumisen hyödyt eivät ole myöskään tavoittaneet TEVA-alan yrityksiä, vaan verkostoituminen nähdään pikemminkin uhkana (vrt. Lavikka 1997; Heiskanen et al. 1998; Neilimo et al. 2000). Näin ollen Suomessa voidaan perustellusti esittää kysymys, ovatko kypsän vaateustoimialan kehittämisen esteinä olleet juuri verkostoitumiskyvyn puute ja sitä kautta vahvan vaateteollisuusklusterin syntymättä jääminen.

Suomalainen tulevaisuudentutkimus on myös soveltanut klusteriteoriaa. Tulevaisuutta on pyritty arvioimaan noin kymmenen vuoden aikajänteellä eteenpäin. Näissä arvioissa asiantuntijuuden ja teknologisen edistyksen merkityksen kasvua pidetään pääsääntöisesti verkostoitumista lisäävänä piirteenä (Ahlqvist & Mannermaa 1999). Tässä katsannossa vaateteollisuudella on yhä älyvaatteiden ja teknistyvän pukeutumisen kautta mahdollisuus päästä kiinni niihin verkostoitumisen hyötyihin, joita muiden eurooppalaisten alueiden klusterit ovat saavuttaneet (ks. Moderni tekstiili- ja vaateteollisuus-klusterianalyysi).

Heikki Mattila (1999) käsittelee väitöskirjassaan kausiluonteisten muotituotteiden vähittäiskaupan strategioita. Tärkeimpänä menestystekijänä Mattila pitää tiedonjaon ja -kulun tehostamista vertikaalisella verkostoitumisella eli vähittäis- ja tukkukaupan sekä valmistuksen yhdistämistä ja yhteistyön syventämistä. Kilpailuedun saavuttaminen ennuste- ja kysyntätietoa hyödyntämällä on mahdollista vain tiiviillä yhteistyöllä ja tehokkailla prosesseilla. Vähittäiskaupassa kilpailua ovat kiristäneet myös ulkomaiset ketjut,

kuten Hennes&Mauritz ja Zara, joiden nopeat ja joustavat suunnittelu- ja valmistusprosessit mahdollistavat lyhyet toimitusajat. Näin mallistot ovat ajan hermolla, ja kysynnän ennustevirheiden riski pienenee.

Seuraavassa taulukossa (taulukko 2) on esitetty suosittujen tuotantostrategioiden soveltumista erilaisten tuotteiden valmistukseen (Stratton & Warburton 2003).

Taulukko 2. Toimitusketjun hallinta erilaisilla tuotteilla (mukaillen Stratton & Warburton 2003).

	Perustuotteet (ennustettava kysyntä)	Sesonkituotteet (ennustamaton kysyntä)
Tehokas toimitusketju	Sopiva Lean-tuotanto	Ei sopiva
Joustava toimitusketju	Ei sopiva	Sopiva Agile-tuotanto

Vaatetusteollisuudessa edellisen taulukon jaottelu tarkoittaa useimmiten jatkuvien perustuotteiden ja uusien sesonkituotteiden suunnittelu- ja tuotantotapojen erottamista. Pystyäkseen toimimaan tehokkaasti vaatetusalan yritykset ovat siirtyneet mallistopala-peliin. Sen päälinjana on, että osa tuotetaan halpamaissa (pitkät toimitusajat) ja mallisto- ta täydennetään nopeilla heti-toimituksilla kotimaasta tai lähialueelta. Pitkien toimitusaikojen tasapainottaminen vaatii suurempien varastojen ylläpitoa, nopeiden toimitusten toteuttamista ja tehokasta tuotantoprosessia. Toiminnan haasteina ovat hajautetun järjestelmän hallinta ja osaoptimointi – lääkkeenä usein kumppanuudet sekä tehokkaampi tiedon analysointi, hallinta ja jako.

Suomalaisille vaatetusalan yrityksille alihankinta lähialueilta, kuten Venäjältä, Baltiasta tai Virosta, on Kaukoidän ostoja käytetympi toimintatapa. Uusien jäsenmaiden liittyttyä EU:hun toukokuun alussa 2004 helpottuu suomalaisten vaatetusyritysten yhteistyö näissä maissa toimivien yritysten kanssa. Joustavan toimitusketjun periaatteiden mukaisesti vaatetusyritykset voivat täydentää sesonkituotteita nopeilla sarjoilla, vaikka valmistus muuten tehdään alihankintana. Tällöin vaatimukset ompelijoiden osaamiselle muuttuvat: monitaitoisuus ja joustavuus ovat yhä tärkeämpiä, kun tavoitellaan tuotantoketjun kokonaistehokkuutta.

3. Tutkimuksen toteutus

3.1 Hankkeen tavoitteet ja painopistealueet

Toiminnan kehittämisen mallit ja menetelmät naisvaltaisilla aloilla eli NiceNet-hankkeen puitteissa keskityttiin kuvaamaan, arvioimaan ja kehittämään toiminnan kehittämisen malleja ja menetelmiä vaatetusteollisuudessa sekä kehittämään yritysten sisäistä ja ulkoista yhteistyötä. Toiminnan kehittämisen malleilla ja menetelmillä tarkoitettiin tuotteeseen, työväliseisiin ja työmenetelmiin sekä työorganisaation toimintatapaan kohdistuvia parannuksia. Toimintaan kohdistuvan kehittämisen aloittaminen ja myöhemmin vakiinnuttaminen koskettaa yritystä kokonaisvaltaisesti: sen toimintatapaa, henkilöstöä, yhteistoimintaa ja työskulttuuria.

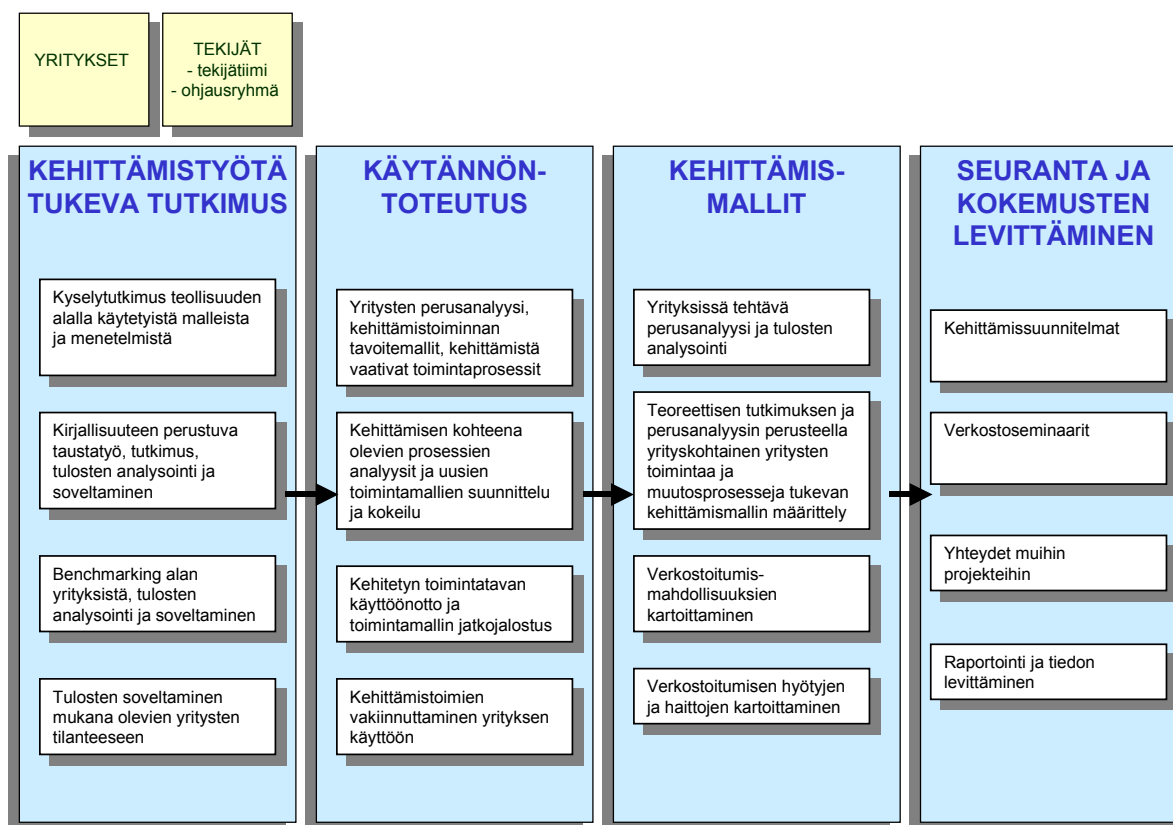
Hankkeessa toiminnan kehittämisen mallit rajattiin koskemaan seuraavia kohtia:

- kaizen eli jatkuva parantaminen (esimerkiksi henkilön oppiminen ja yhteistoimintaa tukeva yrityskulttuuri)
- ongelmanratkaisumalli (ongelman määrittely, analyysi, ratkaisun suunnittelu ja toteutus sekä seuranta ja arviointi – perustuu kehitysryhmätyöskentelyn omaksumiseen)
- kehittämiskulttuuri (yrityksen kehittämistoiminnan ominaispiirteet, historia ja sen jatkokehittäminen – perustuu kehitysryhmätyöskentelyn omaksumiseen)
- toimittajayhteistyö ja sen rakenteet
- sisäiset ryhmä- ja tiimityöskentelytavat.

Hankkeessa selvitettiin myös vaatetusteollisuuden verkostoitumisen hyötyjä ja haittoja sekä kuvattiin verkostoitumismahdollisuuksia.

3.2 Hankkeen tehtävät

Tutkimushankkeen tehtävät on esitetty seuraavassa kuvassa (kuva 2). Hanke koostui neljästä osatehtävästä: tutkimus, käytännön toteutus, kehittämismallit sekä seuranta ja kokemusten levittäminen. Yrityskohtaiset kehittämistehtävät perustuivat yritysten todellisiin tarpeisiin, ja ne identifioitiin projektin alkaessa. Kysely- ja haastattelututkimuksen ja yrityskohtaisten kehittämisprojektien pohjalta muodostettiin yleinen kehittämismalli, joka on yrityskohtaisten erityistarpeiden ja -tilanteiden mukaisesti räätälöitävissä jatkossakin.



Kuva 2. Projektin tehtävät.

Kehitystyötä tukeva tutkimus sisälsi haastattelu- ja kyselytutkimuksen tekemisen vaateusteollisuuden alalla käytetyistä malleista ja menetelmistä sekä tulosten analysoinnin ja soveltamisen yritys-caseihin. Tutkimusosuudessa tehtiin myös kirjallisuuskatsaus, joka liittyi em. toimialan malleihin. Tuloksia pyrittiin soveltamaan sekä yritysten että toimialan verkostoitumismallin laatimisessa.

Käytännön toteutus ja kehittämismallit -osioihin kuuluivat case-yritysten perusanalyysit, kehittämistoiminnan tavoitteiden ja kehittämistä vaativien toimintaprosessien kuvaaminen sekä uusien toimintamallien suunnittelu ja kokeilu. Myös kehitetyn toimintatavan käyttöönotto ja toimintamallin jatkojalostus sekä kehittämistoimien vakiinnuttaminen yrityksen käyttöön kuuluivat tähän vaiheeseen.

Kokemusten levittämiseen kuuluivat kahden kansainvälisen konferenssiesityksen laatiminen (8th International Symposium on Logistics – Logistics and Networked Organisations ja Thirteenth International Working Seminar on Production Economics -konferensseihin – ks. julkaisuluettelo), yhden tieteellisen artikkelin laatiminen kansainväliseen tieteelliseen julkaisuun (referee-menettelyssä) sekä yhden artikkelin laatiminen Tekstiililehteen. Projektin tuloksia esiteltiin myös projektin päättymisen jälkeen järjestetyssä seminaarissa.

3.3 Hankkeessa mukana olevat yritykset

Hankkeessa mukana olevien yritysten toimialaksi valittiin vaatetusteollisuus, koska toimialalla ei ole tehty kovin paljon tämältyyppistä tutkimusta aiemmin. Tällä sekä empiriaan että teoriaan painottuvalla tutkimuksella haluttiin tuottaa alan yrityksille vinkkejä, ideoita ja kokemuksia yritysten toiminnan kehittämistä kilpailukyvyyn parantamiseksi.

Hankkeessa oli mukana kaksi kohdeyritystä, Naisten Pukutehdas (NP) Oy Hollolasta ja M.A.S.I. Company Oy Keiteleeltä, joissa varsinainen kehittämistyö tapahtui. Naisten Pukutehdas perustettiin vuonna 1919 Lahteen. Tehdas muutti 1960-luvun lopulla Hollolaan, jossa se edelleenkin toimii. NP:n tuotemerkkejä ovat NP+, NoProblem ja NP Sport. M.A.S.I:n päätehdas sijaitsee Keiteleellä, mutta yrityksellä on ompelimo myös Viitasaarella. Yritys valmistaa pääasiassa farkkutuotteita mutta myös ulkoiluasuja, miesten paitoja ja lakkeja. Yrityksen tuotemerkkejä ovat mm. Lee Cooper, Very Nice, Sail&Ski ja Fredrikson. Yritys on perustettu vuonna 1972 Blueman-nimisenä.

3.4 Tutkimuksen rajaus

Tutkimuksen alussa toiminnan kehittämisen mallit rajattiin koskemaan seuraavassa taulukossa (taulukko 3) esiteltyjä menetelmiä. Oleellista ja yhteistä kaikille kehitysmenetelmille oli systemaattinen toimintatapa. Kehitysmenetelmät jaettiin kohteidensa ja vaikutustensa mukaan seuraaville tasoille:

- ihmisten ja ryhmien välinen vuorovaikutus
- yrityksen ja sen voimavarojen välinen vuorovaikutus
- yrityksen ja sen asiakkaiden välinen vuorovaikutus
- yhteistyötä tekevien ja kilpailevien yritysten vuorovaikutus.

Taulukko 3. Kehittämismenetelmien soveltuvuus eri vuorovaikutustasosille.

Vuorovaikutustaso	Kehittämismenetelmät
Ihmisten ja ryhmien välinen	<ul style="list-style-type: none">• Ryhmä- ja tiimityöskentelytavat• Kommunikointi- ja palautejärjestelmät• Ristiriitatilanteiden käsittely• Kehitysryhmätyöskentely

Yrityksen ja sen voimavarojen välinen	<ul style="list-style-type: none"> • Yrityskulttuuri ja työskentelyilmapiiri sekä kannustaminen • Kehittämiskulttuuri (yrityksen kehittämistoiminnan ominaispiirteet, historia ja sen jatkokehittäminen) – yrityskulttuuri • Jatkuva parantaminen (mm. henkilön oppiminen ja yhteistoimintaa tukeva yrityskulttuuri, laatuajattelusta lähtöisin alhaalta ylös) • Ongelmanratkaisumallit (ongelman määrittely, analyysi, ratkaisun suunnittelu ja toteutus sekä seuranta ja arviointi, esim. laatupiirit, tuplatiimit, tilastolliset menetelmät) • Liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelu (business process re-engineering) sekä benchmarking (ylhäältä alas toimintaa)
Yrityksen ja sen asiakkaiden välinen	<ul style="list-style-type: none"> • Vertikaalinen yhteistyöverkosto • Benchmarking • Tiedon kerääminen ja heikot signaalit
Yhteistyötä tekevien ja kilpailevien yritysten välinen	<ul style="list-style-type: none"> • Toimintaympäristö ja horisontaalinen yhteistyöverkosto • Benchmarking • Tiedon kerääminen ja heikot signaalit

Edellä lueteltujen kehittämismenetelmien käyttöä pidettiin mittareina, joiden avulla verrattiin yritysten kehittämistoimintaa jatkuvan parantamisen ja kehittämistyön tasoihin. Näiden tasojen toimintamalleja ja parhaita käytäntöjä yhdistämällä strukturoitiin tutkimuksen perusteella uusi toiminnan kehittämisen malli. Yhteenveto tästä vertailusta on löydettävissä TYKES-sarjan julkaisusta *Toimintamallien kehittäminen vaatetusteollisuudessa – NiceNet-projekti*.

3.5 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen lähestymistavaksi valittiin laadullinen tutkimus, koska niukasti tutkitusta aiheesta, sisäisestä yrittäjyydestä palkkausjärjestelmien muutoksen yhteydessä, pyrittiin saamaan syvällistä tietoa. Tämän tutkimuksen tavoitteen ja osallistujayrityksistä kerätyn aineiston laatu tukivat tätä valintaa, kuten Miles & Hubermanin (1994) toteamus osoittaa:

With qualitative data one can preserve chronological flow, see precisely which events led to which consequences, and derive fruitful explanations.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijat ovat tyypillisesti joko osallisia tai havainnoijia joko kaisen havaintoyksikön tai haastateltavan toimintaan. Tutkija voi ensinnäkin palata sellaisiin seikkoihin, jotka eivät ensimmäisellä havainto- tai ilmenemiskerralla ja esiintymisympäristössään tulleet selviksi. Toiseksi, laadullisessa tutkimuksessa tutkija voi pyytää haastateltavaa keskittymään johonkin osa-alueeseen löytääkseen vastauksia kysymyksiin miten, miksi ja mitä. Kolmanneksi, tutkija voi kyseenalaistaa joitakin tai vaikka kaikki haastateltavan toimet rohkaistakseen tätä selittämään yksityiskohtaisesti toimintansa motiiveja. Haastateltavien tai havaintoyksiköiden luonteen ja vaikuttamien tunteminen voi olla helpompaa, kun tutkijalla on yhteys jokaiseen haastateltavaan ja alituinen pääsy siihen ympäristöön, jossa nämä toimivat.

Teorian kehittelyvaiheessa ei ole olennaista saavuttaa tilastollista luotettavuutta yksittäisten ilmiöiden tutkimisessa. Tavoite on enemmänkin ymmärtää ja käsitteellistää tarkasteltavaa ilmiötä (Eisenhardt 1989; Yin 1994). Kokeellisen kehittämisen tutkimusmenetelmä, jonka mukaan VTT:n tutkimuksissa usein edetään, nojaa pääpiirteissään neljään keskeiseen ominaisuuteen (Hyötyläinen 2000):

- Tutkimus tehdään intensiivisenä tapaustutkimuksena noudattaen toimintatutkimuksen perinteitä ja menetelmiä.
- Tutkimus on suunnattu teoreettisten säännönmukaisuuksien löytämiseen.
- Tutkimus perustuu tutkijoiden osallistumiseen kokeellisen kehittämisen menetelmin.
- Tutkimuksen tavoite on menetelmällinen kurinalaisuus.

Toimintatutkimus on organisatorisen osallistumisen syvällisin muoto. Siinä tutkija vaikuttaa havaintoyksikköön tai haastateltavaan ja tätä kautta myös tutkimuksen tuloksiin (Argyris & Schön 1996; Kaplan 1998; Coughlan & Coughlan 2002).

Action research engages the researcher in an explicit program to develop new solutions that alter existing practice (Kaplan 1998).

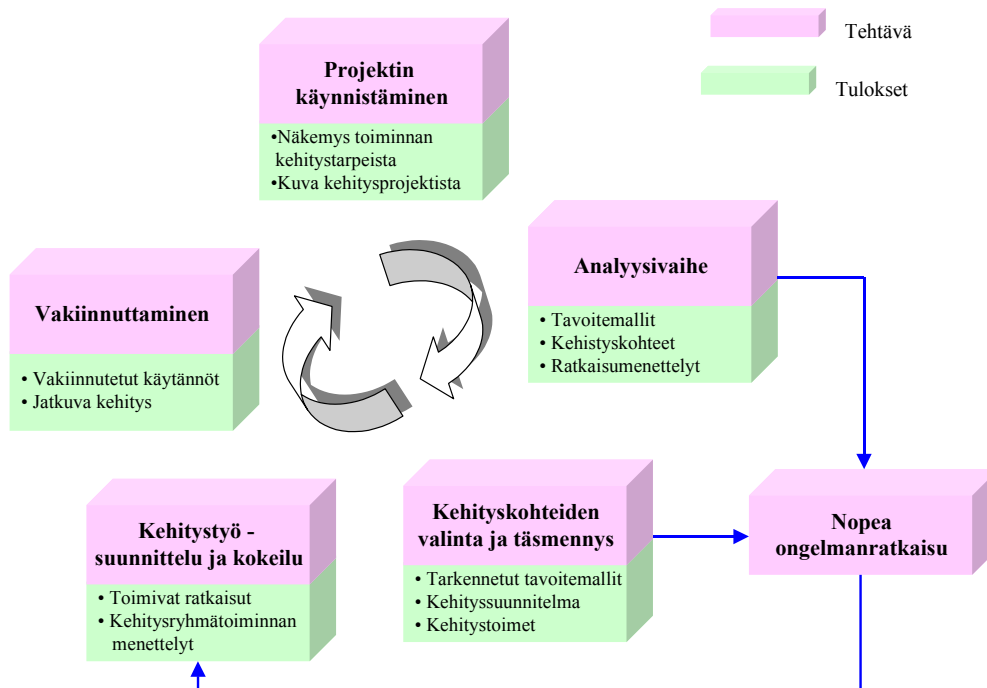
Toimintatutkimuksen eräs etu on siinä, että organisaatiot antavat enemmän tietoja sellaiselle tutkijalle, joka työskentelee kehittääkseen niitä, kuin sellaiselle, joka tekee vain havaintoja. Kaplan (1998) erottelee kuitenkin toimintatutkimuksen konsultoinnista aineiston keräämisen ja analysoinnin vaatimuksilla. Tämän lisäksi tutkijan tulee julkaista tulokset, jotta muut voivat itsenäisesti kehittää ja arvioida tutkimuksessa syntyneitä ajatuksia ja lopputuloksia. Näin ollen hyvin toteutettu kokeellisen kehittämisen tutkimus ei poikkea yleistettävyyden rajoitteiltaan muista tapaustutkimuksista, ja sitä voidaan lajissaan pitää yhtä luotettavana kuin sellaisia tutkimuksia, joissa tutkijan osallistuminen rajoittuu havainnointiin.

Kehitystyön tuloksia ja onnistumista voidaan mitata esimerkiksi henkilöstön tyytyväisyydellä tehtyihin toimintatapamuutoksiin ja niiden käyttöön vakiintumisella projektin päättymisen jälkeen. Myös projektin aikana käytetyn kehittämistoiminnan mallin jääminen yrityksen käyttöön normaaliksi toimintatavaksi kertoo onnistuneesta projektista. Kehitystyön mitattavana tuloksena voidaan pitää myös toiminnassa tapahtuneita taloudellisia muutoksia eli esimerkiksi tehokkuuden paranemista, kustannusten alenemista ja kannattavuuden paranemista.

3.6 Osallistava kehittäminen ja kehityssyklimalli

Jatkuvan parantamisen mallissa pyritään työntekijöitä osallistamaan kehitystoimintaan perinteisen kaksijakoisen (asiantuntijat/toimihenkilöt – ns. työntekijätaso) kehitystoiminnan sijasta. Tämä uudennainen systemaattinen kehitystoiminta tähtää avoimuuteen, systemaattisuuteen, yhteistoiminnallisuuteen ja organisaation oppimiseen. Uudenlainen kehitystoiminta pyrkii luomaan yritykseen kehityskulttuurin, joka nojaa eri toimijaryhmien sisäiseen yrittäjyyteen, innovatiivisuuteen ja aloitteellisuuteen. Osallistava kehitystoiminta hyödyntää kaikkien yhteistoimintaan osallistuvien tahojen osaamista ja hiljaista tietämystä. (Koivisto 2004.)

Itse kehittämistyö etenee kehitysryhmätyöskentelyllä nykytilan analysoinnista ja tavoitteiden asettamisesta uusien ratkaisujen ideointiin ja ideoiden valintaan sekä käyttöönottoon, vakiinnuttamiseen ja tulosten arviointiin. Kehityssyklimenetelmällä (kuva 3) kuvataan tätä laatujohtamisen mukaisen ongelmanratkaisun (vrt. Demingin ympyrä – PDAC) ja oppimisen perusprosessien mukaista etenemistä. Kehityssyklin soveltaminen tuottaa tietoa organisaation ja toimintakäytäntöjen kehittämisen toteuttamishdoista, kehitysmekanismeista sekä organisatorisista oppimis- ja tiedonluontiprosesseista.



Kuva 3. Kehityssyklimenetelmä.

Käytännössä kehittämisen eri vaiheet ovat hankalasti eriteltävissä ja osin päällekkäisiä. Analyysien teko kehittämishankkeen alkuvaiheessa on osa vision rakentamista ja tavoitteiden määrittelyä. Muutostarpeen ymmärtäminen on henkilöstön sitoutumisen edellytys. Siksi tarvitaan karkea arvio kehittämishankkeen tuloksista synnyttämään vetävä tai työntävä muutosvoima. Ulkoinen uhka tai pakko, esimerkiksi kilpailutilanne markkinoilla, toimii työntönä. Menestyvien yritysten esimerkki ja parhaat käytännöt voivat toimia kehitystyötä suuntaavana ja vetävänä kehitysohjelmana.

Uusien ratkaisujen luominen voidaan toteuttaa kehitysohjelmassa. Henkilöstön laaja osallistuminen kehitysohjelmatoimintaan parantaa sitoutumista muutokseen. Suuressa ryhmässä työskentely voi tosin muuttua kankeaksi toimintatavaksi, jos ryhmässä on liian paljon henkilöitä tai ryhmälle ei anneta tarpeeksi aikaa tai tilaa toteuttaa luovutetaan. Suositeltava kehitysohjelman koko on viidestä seitsemään henkilöä (esim. Kuitunen et al. 1999). Käsiteltävän asian laajuus ja monimutkaisuus vaikuttaa siihen, miltä ja kuinka monelta organisaation tasolta ryhmässä tulisi olla edustajia. Tärkeintä on, että kehitysohjelman kaikilla jäsenillä on työn alkaessa selkeä käsitys työn tavoitteista. Ulkopuolinen asiantuntija voi toimia ryhmässä useassa erilaisessa roolissa; esimerkiksi esimerkiksi työtä eteenpäin vievänä ja uusia ratkaisumalleja esittävänä muutoksenagenttina.

Kehitettyjen ratkaisujen käyttöön saattaminen ja toiminnan vakiinnuttaminen on yleensä kehitysohjelman hankalin vaihe. Tämä varsinkin muutoksen toteutusvaihe vaatii paljon aikaa, resursseja ja koulutusta. Uusien toimintamallien vakiinnuttaminen kestää tavallisesti joitakin kuukausia. Koulutuksen tavoitteena on valmiuksien luominen kehittämistä sekä

uuden toimintamallin käyttöönottoa ja vakiinnuttamista varten. Jo kehittämishanketta käynnistettäessä on tärkeää varmistaa, että henkilöstöllä on riittävästi aikaa kehittämisen toteuttamiseen. Toisaalta ajanpuutteeseen vetoaminen voi olla yksi tapa välttää kehittämistyötä. (Esim. Kuivanen & Hyötyläinen 1997; Ollus et al. 1998; Kuitunen et al. 1999.)

Kehittämistoimien kohteena olevan yksikön työnjohdolla on keskeinen merkitys kehittämistyössä ja erityisesti muutosten täytäntöönpanossa. Työnjohdon kehittämisinto tai sen puute heijastuu voimakkaasti työntekijöiden asenteeseen. Myös yrityksen luottamushenkilöillä on näkemys kehittämistarpeista ja henkilöstön valmiuksista muutokseen. Yrityksen johdon tehtävänä on antaa tekijöille valtuudet ja tukea heitä muutostyössä.

Vaikka kehityssykli on jatkuvan parantamisen periaatteiden mukaisesti toistuva toimintatapa, on hyvä päättää jokainen kehitysprojekti ja lopettaa kehitysryhmän työskentely. Työn päätteeksi on viestittävä koko henkilöstölle, mitä kehittämishankkeella saatiin aikaiseksi ja mitkä olivat sen hyödyt. Yhteistoiminta, kehittäminen ja organisaation oppiminen lisääntyvät vain, jos käytetään yhteisiä menettelytapoja ja yhteisiä välineitä sekä jaetaan yhteisiä kokemuksia (onnistumiset). Systemaattisen kehitystyön ja yhteistoiminnallisuuden toteuttaminen vaatii myös kehitysryhmätyöskentelyn dokumentointia. Näin varmistetaan syntyneen uuden tiedon ja uusien toimintatapojen leviäminen organisaatiossa.

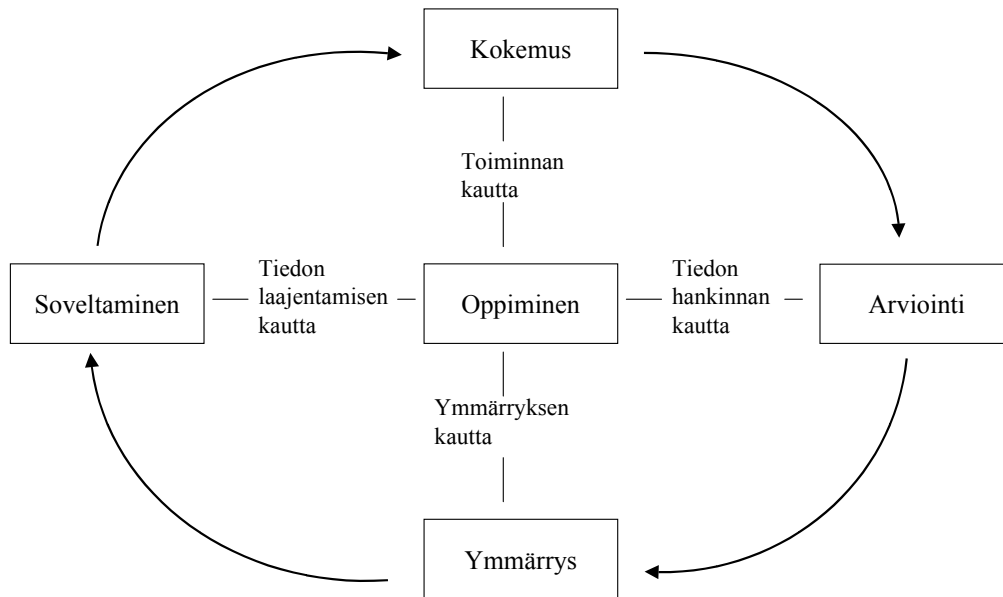
4. Kehittämisen peruspilarit

Yrityksen tuotantopalkkausjärjestelmän kehittämisessä tarvitaan palkkauksen teoreettisen tarkastelun lisäksi toiminnan kehittämiseen liittyvän aihealueen teoreettista tarkastelua. Teoriaviitekehyksen perusjakona käytetään yrityksen sisäisen kehitystyön menetelmiä sekä toimintaympäristön muutoksiin vastaamisen keinoja. Organisaatioiden kyky uusiutua ja kehittyä mahdollistaa kyvyn sopeutua muuttuvaan, usein turbulentiin ympäristöön. Yritysten haasteena on kyetä kehittämään tuotteita ja palveluja sekä tuotanto- ja ansaintatapojaan systemaattisella ja pitkäjänteisellä tavalla.

4.1 Organisaation oppiminen

Kehitysryhmätyöskentelyn lähtökohtana on organisaation eri tasoilla työskentelevien ja eri toiminnoista vastaavien ihmisten yhteistyön lisääminen ja siten osaamisten yhdistäminen uudella tavalla. Osallistava ja alhaalta ylös suuntautuva lähestymistapa on usein organisaation oppimista ja kehitystyötä parhaiten tukeva lähestymistapa. Avointa vuoropuhelua eri osapuolten kesken tukeva johtamistapa mahdollistaa systemaattisen ja eri näkökulmat huomioon ottavan ongelmaratkaisun.

Käytännön kehittämistyöhön osallistuminen toimii yrityksen avainhenkilöiden, työnjohton ja henkilöstön oppimisprosessina. Prosessi etenee kokemuksen ja arvioinnin kautta ymmärtämiseen ja soveltamiseen (ks. kuva 4). Kehittämistyön aikana tulisi yrityksen avainhenkilöiden oppia vastaamaan kehitysryhmän toiminnasta pystyäkseen jatkamaan kehitystyötä ilman ulkopuolista vetäjää. Henkilöstönkin sitoutuminen kehitystyöhön paranee, jos kehitysryhmää vie eteenpäin oman organisaation edustaja. Jatkuvan parantamisen ajatukset saadaan osaksi yrityksen toimintaa vain, jos yrityksen avainhenkilöt ymmärtävät ja kokevat kehitystoiminnan merkityksen yrityksen tulevaisuuden selviytymiskeinona. (Sydänmaanlakka 2000.)



Kuva 4. Oppimisprosessin vaiheet (esim. Sydänmaanlakka 2000).

Kokemukset voivat johtaa oppimiseen vain, jos niihin liittyvät jatkuvuus ja vuorovaikutus. Käytännön kehitystyö tehostaa yhteistyötä ja parantaa hiljaisen tiedon (ns. tacit knowledge) leviämistä ja mahdollistaa näin organisaation oppimista. Organisaation oppiminen taas lisää intoa ja halua uusien ratkaisujen löytämiseen, kokeilemiseen ja organisaation yhteiseen kehitystyöhön. Oppimisen keinoja voivat kehitysryhmätyöskentelyn lisäksi olla myös (Sydänmaanlakka 2000; Bessant 2003)

- benchmarking (strukturoitu reflektio)
- verkostoituminen (jaetut kokemukset ja kokeilut)
- strategiset haasteet (strukturoitunut ja haastava reflektio)
- koulutus (uudet konseptit, jaetut kokemukset)
- projektin katselmukset (reflektio)
- tuotekehitys ja prosessien kehittäminen (kokeilu ja reflektio).

Organisaation oppiminen tarkoittaa organisaation kykyä uusiutua muuttamalla arvojaan, toimintatapojaan ja prosessejaan (esim. Ojala 1997; Moilanen 2001; Ilomäki 2003). Oppivalle organisaatiolle ei ole vain yhtä oikeaa määritelmää (Ojala 1997), mutta esimerkiksi Moilanen (2001) on määritellyt oppivan organisaation *tietoisesti johdetuksi kokonaisuudeksi, jonka keskeiset organisaatio- ja yksilötason tekijät liittyvät yhteiseen suuntaan, esteiden tunnistamiseen, keinojen soveltamiseen ja arviointiin*. Käytännössä tämä tarkoittaa, että organisaatiolla on valmius jatkuvasti hankkia uutta osaamista ja hyödyntää sitä välittömästi. Organisaation osaamista ja oppimista määrittävät samat osatekijät kuin sen kehityskulttuuria ja kehittämistoimintaa:

- yhteistoimintakulttuuri
- johtamisperiaatteet ja -käytännöt
- tuotannolliset yhteistoimintakäytännöt sekä ohjaus- ja toimintaprosessit.

Organisaation infrastruktuurin tulisi olla sellainen, että se tukee yksilöiden oppimista ja tiedon jakamista. Organisaation oppimisen taustalla onkin aina yksilöllistä oppimista. Mikään organisaatio ei voi oppia, jolleivät sen yksilöt toimi oppimista edistävällä tavalla. Yksilöiden oppimisella on monia merkittäviä hyötyjä (Ojala 1997; Moilanen 2001):

- Yksilö kokee saavansa arvostusta.
- Yksilö kokee saavansa luottamusta.
- Yksilö kokee jatkuvuutta ja luottaa itse omaan kehittymiskykyynsä ja tulevaisuuteen.
- Yksilö pärjää paremmin työssään ja saa uusia työmahdollisuuksia.
- Työssä jaksaminen ja ilmapiiri paranevat, koska oppiminen vähentää rutinoitumista ja lisää työn vaihtelevuutta.

Koko organisaation joustavuus ja toimintavarmuus paranevat yksilöiden kehittymisen ja osaamisen lisäämisen myötä.

Yritys voi menestyä, kun se uusiutuu jatkuvasti ja oppii luomaan itselleen erilaisia tulevaisuuksia. Yrityksen kilpailustrategia perustuu osaamiseen ja sen kehittämiseen. Organisaation oppiminen on jatkuva prosessi, ei saavutettu päämäärä. (Ojala 1997; Moilanen 2001.)

Oppivaan organisaatioon liittyy oleellisesti henkilöstön suhtautuminen muutokseen. Henkilöstön muutoshalukkuuteen vaikuttaa voimakkaasti se, onko kyse ihmisten ja heidän toimintatapojensa muuttamisesta vai uuden teknologian tms. investoinnin käyttöönotosta (Kosonen et al. 1998). Muutosvastarinnalla kuvataan ihmisten tapaa suhtautua epäilevästi uusiin asioihin ja totuttujen tapojen muuttamiseen. Muutosvastarinnan ilmetessä kehittämisshanke tarvitsee erityisesti johdon sitoutumista sekä selkeän johtohahmon tai -ryhmän, joka viestittää hankkeen tärkeydestä ja tarpeellisuudesta. Yksi keino muutoksen hyväksymiseen Moilasan (2001) mukaan on selvittää totuttujen ajattelu- ja toimintamallien luopumisen yhteydessä syntyneet epäluulot, pelot ja muut muutoksen hallintaan liittyvät tekijät. Uusi malli vaatii aina tilaa vanhojen toimintatapojen korvaamiseksi.

Jatkuva parantaminen, kehitysryhmätyöskentely ja organisaation oppiminen luovat edellytyksiä toinen toisilleen. Systemaattinen oppiminen ja yrityksen toimintatapojen muuttaminen edellyttävät tiettyjä taitoja ja kykyjä, jotka lähenevät monella tavalla kokeilevaa tutkimustoimintaa (Ruohotie 1998):

- avoimuutta ja halukkuutta lähteä mukaan sekä sitoutua toimintaan ja uusien kokemusten hankkimiseen
- havainnoimisen ja refleктоimisen taitoja (kykyä tarkastella kokemuksia eri näkökulmista)
- analyyttisiä kykyjä, joiden avulla havainnot voidaan käsitteellistää ja jakaa toisille
- päätöksenteon, ongelmanratkaisun ja sovittelun taitoja, joiden avulla uusia ideoita, konsepteja ja toimintamalleja voidaan kokeilla, testata ja kehittää.

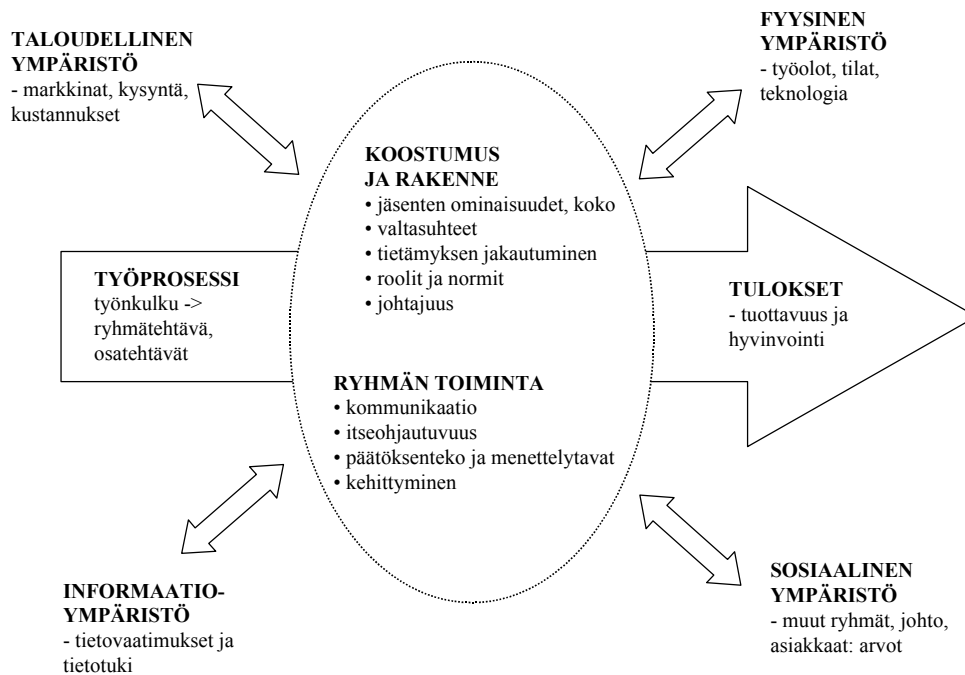
4.2 Ryhmätyön ja yrityskulttuurin yhteensovittaminen

Useissa yrityksissä puhutaan tiimi- tai ryhmätyöstä ja sen tärkeydestä, mutta tiimityö voidaan käsittää hyvin monella eri tavalla. Tässä projektissa tiimityö ymmärrettiin seuraavan määritelmän mukaisesti:

Tiimi muodostuu pienestä joukosta ihmisiä, joiden taidot täydentävät toisiaan. He ovat sitoutuneita yhteiseen tarkoitukseen, suoritustavoitteisiin ja toimintatapaan, joista he kokevat olevansa yhteisvastuussa. (Katzenbach & Smith 1993.)

Toimivassa ryhmätyössä jokainen voi käyttää vahvimpia taitojaan täydentäen ryhmän osaamista. Organisaatiossa on kuitenkin aina voimia, jotka heikentävät ryhmän kehittymistä ja oppimista. Oman osaamisen ja aseman suojausmekanismit heikentävät tiedon jakamista ja ryhmän mahdollisuutta käydä avointa keskustelua, kehittyä ja oppia.

Ryhmien sisäiset tekijät liittyvät oleellisesti ryhmän toimivuuteen. Ryhmän sisäiset tekijät voidaan jakaa ryhmän koostumukseen ja rakenteeseen sekä toimintaan liittyviin tekijöihin (kuva 5). Näiden eri tekijöiden tulee olla sopusoinnussa keskenään, jotta ryhmä toimisi tarkoitettulla tavalla. Ryhmän toimivuuteen vaikuttavat ryhmädynamiikka ja ryhmän kehittyminen. Ryhmän sisäiset tekijät ryhmittyvät tehtävien mukaan. (Vartiainen et al. 2000.)



Kuva 5. Ryhmän sisäiset tekijät ja toimintaympäristö (Vartiainen et al. 2000).

Yrityskulttuuri on tietyn ryhmän omaisuutta. Jos ryhmällä on tarpeeksi yhteisiä kokemuksia, kulttuuri alkaa muodostua. Kulttuureja on jokaisella hierarkian tasolla, jos yhteistä historiaa on riittävästi. Kulttuurit voivat syntyä toiminnallisissa ryhmissä, osastoilla tai muissa organisaatioyksiköissä, joilla on yhteisiä kokemuksia ja yhteinen ammatillinen ydin. Tiimin onnistunut toiminta on yksi merkittävä tekijä yrityskulttuurin muodostumisessa. (Schein 2001.)

Schein (2001) on tuonut esiin näkökulman yrityskulttuurin pysyvyydestä ja vaikeasta muuttamisesta. Kulttuuri edustaa ryhmälle kertynyttä oppimista eli niitä tapoja ajatella, tuntea ja havaita, jotka ovat tehneet ryhmän menestyväksi. Oikeata tai väärää kulttuuria ei ole, ei myöskään huonompaa tai parempaa. Kulttuuria todella ohjaavat tekijät ovat opitut, yhteiset ja piilevät oletukset, joihin ihmisten päivittäinen käyttäytyminen perustuu. Kulttuurilla on merkitystä yrityksen toiminnalle, koska

kulttuuri on vahva, piilevä ja tiedostamaton sarja voimia, jotka määrittävät ihmisen sekä yksilö- että ryhmäkäyttäytymistä, käsitystapoja, ajatusmalleja ja arvoja (Schein 2001).

Yrityskulttuurin muutoksessa on usein kyse kulttuuristen elementtien kehittämisestä ja vahvistamisesta. Esimerkiksi keski-ikäinen organisaatio kehittyy mitä todennäköisimmin toimintojen, tuotteiden, markkinoiden tai maantieteellisen alueen suhteen. Jos yritykset eivät ikääntyessään kehity, sopeudu ja muuta kulttuurinsa elementtejä, niiden kulttuurista tulee todellinen rajoite oppimiselle ja muutokselle. Siitä voi muodostua rajoite myös stra-

teigialle. Muutokset kulttuurissa laukaisevat ihmisissä suuren määrän ahdistusta ja vastarintaa. Ihmiset eivät pidä kaoottisista ja ennalta arvaamattomista tilanteista, vaan he tekevät paljon työtä niiden vakiinnuttamiseksi. Jos haluaa muuttaa kulttuuria, on ymmärrettävä, että se on hyökkäys organisaation pysyvimpien osien kimppuun. (Schein 2001.)

Kypsän iän yrityksissä kulttuurista voidaan esittää kysymyksiä, miten laajoihin muutoksiin tulee ryhtyä ja minkälaisella aikataululla vakavan taloudellisen vahingon välttämiseksi. Muutosprosessissa aikatauluvaatimukset ja tarvittavien muutosten määrä jouduttavat usein voimakkaita toimenpiteitä. Nopea poisoppiminen ja luopuminen pitämistään asioista on monelle työntekijälle vaikeaa. Jos muutoksen hallinta epäonnistuu, voi kulttuuri pirstaloitua ja hävitä. Uuden kulttuurin kehittäminen on aloitettava silloin puhtaalta pöydältä uuden johtajan kera. (Schein 2001.)

Säilyäkseen ja kasvaakseen organisaation tulee kehittää toimintatapojaan. Toimintatavat perustuvat yrityksen määrittelemään strategiaan ja yrityskulttuuriin. Eräs toimintatapojen kehittämiskohde on yrityksen tapa kannustaa ja motivoida henkilöstöään yhä parempiin saavutuksiin. Keskeisin väline motivoimiseen on kannustus- ja palkitsemisjärjestelmä. Jokaisen organisaation tulee kehittää oma kannustus- ja palkitsemisjärjestelmänsä. Yleisin muoto järjestelmästä on palkankorotukset ja ylennykset. Palkitsemisjärjestelmä tulisi rakentaa sellaiseksi, että myös uusi työntekijä pystyy tulkitsemaan sitä tarkoitetulla tavalla. Järjestelmien avoimuus kertoo paljon organisaation kulttuurista, ja esimerkiksi se, minkälaisiksi organisaatiossa on oletettu työntekijöiden väliset suhteet, vaikuttaa kannusteiden valintaan. (Vartiainen et al. 2000; Schein 2001.)

4.3 Sisäinen yrittäjyys kehittämisen keinona

Yrittäjyyttä voidaan yleisesti ottaen pitää eräänlaisena elämäntapana ja asenteena: siinä yhdistyvät luovuus, toiminnallisuus, joustavuus, määrätietoisuus sekä riskien ja vastoin käymisten sietokyky. Yrittäjyys voi koostua kahdesta komponentista, ulkoisesta ja sisäisestä yrittäjyydestä. Ulkoinen yrittäjyys on sitä, mitä perinteisesti ymmärretään yrittäjyydellä eli omistukseen ja itsensä työllistämiseen perustuvaa yrittäjyyttä. Sisäinen yrittäjyys puolestaan on yrittäjämäistä toimintaa jonkun toisen omistaman liiketoiminnan puitteissa. Sisäisinä yrittäjinä toimivilla henkilöillä on usein hyvät vuorovaikutustaidot ja hyvä itseluottamus, ja he ovat optimisteja, ammatillisesti päteviä ja uskottavia, tulosorientoituneita, älykkäitä ja oma-aloitteisia. (Koiranen 1993; Davis 1999.)

Sisäinen yrittäjyys on havaittu erääksi merkittäväksi organisaatioiden tehokkuutta määrittäväksi tekijäksi. Sisäistä yrittäjyyttä, sen hyödyntämistä ja siihen kannustamista pidetään jopa eräänä strategisen johtamisen muotona. Sisäinen yrittäjyys on nimenomaan ilmiö, joka liittyy työntekijöiden motivoituneeseen työskentelyyn organisaatiossa (Kan-

ter 1983; Koironen 1993). Sillä on myös suuri merkitys innovoinnissa, uudistumiskyvyssä ja organisaation tuottavuuden kehityksessä. Henkilönä sisäisen yrittäjän on kyettävä toimimaan olemassa olevan organisaation puitteissa, mikä saattaa asettaa joitakin rajoitteita verrattuna perinteisen yrittäjän itsenäisyyteen. Näin ollen kyky sopeutua yrityksen toimintatapoihin mutta silti luovasti kyseenalaistaa niitä on eräs keskeisimpiä sisäisen yrittäjän ominaisuuksia. Toisaalta työntekijät kaikilla organisaatiotasoilla voivat vaikuttaa ongelmanratkaisuun, uusien työtapojen kehittämiseen sekä strategian kehittämiseen ja toteuttamiseen. Sisäinen yrittäjyys ei siis ole sidoksissa henkilön organisatoriseen asemaan. Sisäiset yrittäjät voivat auttaa työnantajiaan etenemään kokeiluihin sellaisilla alueilla, joissa yritys ei ole aiemmin ollut. (Kanter 1983.) Davis (1999) on kuvannut sisäistä yrittäjää seuraavasti: sisäinen yrittäjä on yrittäjän ja palkkajohtajan kombinaatio. Sisäisiä yrittäjiä voidaan myös pitää unelmoijina ja visioijina, jotka kuitenkin myös vievät näkemyksiään käytäntöön (Pinchot 1987).

Peters ja Waterman (1982) liittävät yrittäjyyden keksimiseen ja innovaatioihin sekä selittävät sen olevan eräs selittävä tekijä yritysten tuottavuudessa. Suurtenkin yritysten tulisi joskus varsin byrokraattisinkin pidetyistä toimintamalleistaan huolimatta kyetä luomaan sellaiset olosuhteet, joissa sisäisen yrittäjyyden piirteitä omaavien yksilöiden on mahdollista tehdä kokeiluja ja kehittää uusia toimintatapoja (Kanter 1983). Menestyäkseen sisäiset yrittäjät tarvitsevat hieman erilaisia taitoja kuin perinteiset yrittäjät. Sisäisten yrittäjien tulee kyetä lojaalisuuteen työnantajiaan kohtaan ja tiettyihin yrityksen sääntöihin sopeutumiseen, mikä perinteisille yrittäjille on varsin vaikeaa (Davis 1999). Sisäistä yrittäjyyttä voidaan tukea esimerkiksi siten, että joillekin organisaation avainhenkilöille tai jonkin ajatuksen esittäjälle annetaan mahdollisuus viedä ideoitaan ja aloitteitaan käytäntöön lähes samoin valtuuksin kuin itsenäisinä yrittäjinä. Sisäisten yrittäjien kohtaamat ongelmat ovatkin paljolti samoja kuin perinteisten yrittäjien. Molempien pitää raivata ajatuksilleen tietä, molempien pitää saada muita ihmisiä ymmärtämään omien ajatusten hyvyys ja järkevyytensä ja molempien on kyettävä ottamaan riskejä oman ajatuksensa edistämiseksi. (Koironen 1993.)

Sisäisen yrittäjän rooli organisaatioissa kiteytyy erityisesti kehitystehtäviin. Sisäinen yrittäjä keksii kehittämissideoita keskimäärin enemmän kuin muut. Tosin ongelmiakin kehittämissideoiden esittämisestä saattaa aiheutua. Sisäisen yrittäjän pitää ajaa ideoitaan eteenpäin mahdollisesta vastustuksesta huolimatta, astumatta kuitenkaan liian voimakkaasti yrityskulttuurin varpaille. Hänen pitää huolehtia myös siitä, että idean toteutus on niin hyvä, ettei idean hyöty valu hukkaan toteutusvaiheen virheiden johdosta. (Koironen & Pohjansaari 1994.) Toinen keskeinen rooli sisäiselle yrittäjälle on tehostaa liiketoimintaprosesseja (Kanter 1983). Sisäisen yrittäjän tavoite on olla niin luova ja innovatiivinen kuin mahdollista voidakseen valita parhaat ideat ja hylätä huonoimmat. Avoin vuorovaikutus on välttämätöntä tällaisessa toiminnassa. Avoimuuden lisääntyminen voi samalla parantaa myös organisaation ilmapiiriä.

5. Kannusteet ja palkkausjärjestelmien kehittäminen

5.1 Ryhmän palkitseminen

Palkkausjärjestelmän kehittämiseen liittyen Vartiainen et al. (1998) on määritellyt työryhmän seuraavasti:

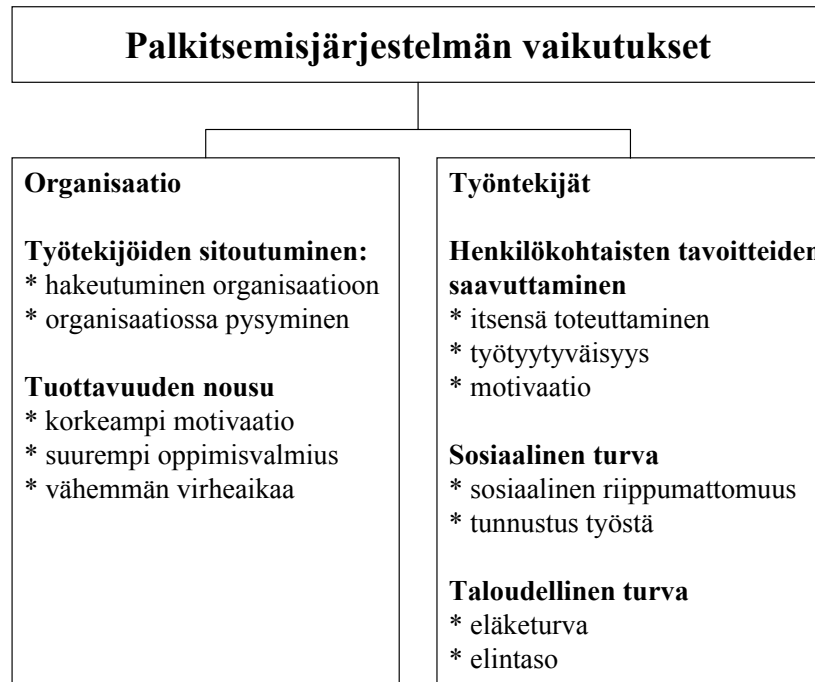
Työryhmä muodostuu kahdesta tai useammasta keskenään dynaamisessa vuorovaikutuksessa olevasta henkilöstä, jotka tekevät tietoisesti yhteistyötä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi.

Ryhmän määrittely on tärkeää, jotta myös palkitseminen osataan kohdistaa oikein. Ryhmän ohella tiimi voidaan määritellä sen jäsenten ja heidän vuorovaikutussuhteiden perusteella.

Tiimi muodostuu pienestä joukosta ihmisiä, joiden taidot täydentävät toisiaan. He ovat sitoutuneita yhteiseen tarkoitukseen, suoritustavoitteisiin ja toimintatapaan, joista he kokevat olevansa yhdessä vastuussa. (Vartiainen et al. 1998.)

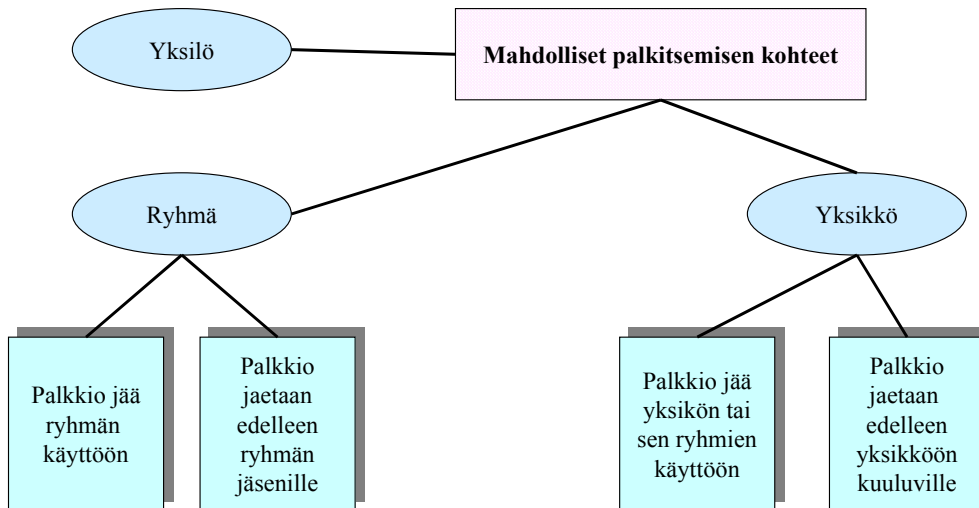
Ryhmäorganisaatiossa ryhmien väliset konfliktit ja keskinäinen kilpailu ovat mahdollisia. Ne rajoittavat sekä ryhmien välistä yhteistyötä että yksilöiden toimintaa ryhmässä. Ryhmien välisillä konflikteilla on vaikutusta yrityksen toimintaan etenkin kommunikation vähenemisenä. Myös vapaamatkustajailmiö, jolla tarkoitetaan Vartiaisen et al.:n (1998) mukaan sitä, että joku hyötyy ryhmän jäsenyydestä huomattavasti enemmän kuin hänen panoksensa on ryhmälle, on mahdollista. Vapaamatkustajailmiö voi johtua motivaation puuttumisesta, samastumisen ongelmista, oman panoksen merkityksen vähätylystä sekä rooleihin ja normeihin liittyvistä vääristä uskomuksista.

Palkitsemisjärjestelmän voidaan kokonaisuudessaan olettaa vaikuttavan merkittäväällä tavalla organisaatiokulttuuriin. Vartiainen et al. (1998) on todennut, että mitä informatiivisempi palkkaus on, sitä suurempi merkitys sillä on yksilölle ja sitä enemmän se vaikuttaa hänen työkäyttämiseensä. Toimivasta palkitsemisjärjestelmästä hyötyvät sekä työntekijät että organisaatio (kuva 6).



Kuva 6. Palkitsemisjärjestelmän mahdollisia vaikutuksia organisaatioon ja työntekijään (Vartiainen et al. 1998).

Ryhmien palkitseminen on haasteellista. Oikean palkkaustavan löytäminen on sekä ryhmien onnistuneen toiminnan että yrityksen menestyksellisen toiminnan kannalta oleellista. Yksilön palkittamiseen verrattuna ryhmäorganisaatiossa palkittavien määrä kasvaa (kuva 7). Ydinkysymys kuuluukin, miten ja ketä tulee palkita. Ryhmän suorituksen palkittamisessa voi käydä niin, että parhaat työntekijät kokevat saavansa liian vähän arvostusta ja vapaamatkustajailmiö saattaa esiintyä mm. motivaatiota pienentävänä tekijänä. Jos taas palkitaan pelkästään yksilön suorittamista, ryhmän yhteiset tavoitteet voivat jäädä huomioimatta. (Vartiainen et al. 1998.)



Kuva 7. Palkitsemisen kohde (Vartiainen et al. 1998).

Etenkin vaatetusteollisuudessa vallalla oleva suoran urakan palkkamalli palkitsee yksilön suoritusta mutta ei ryhmää. Tällöin yhteistyön tavoitteita ja vaatimuksia ei oteta huomioon, jolloin yrityksen menestyminen saattaa kärsiä. Ryhmän palkitsemiseen kannattaa siirtyä silloin, kun halutaan palkita työntekijää monitaitoisuudesta ja kannustaa häntä oppimaan uutta.

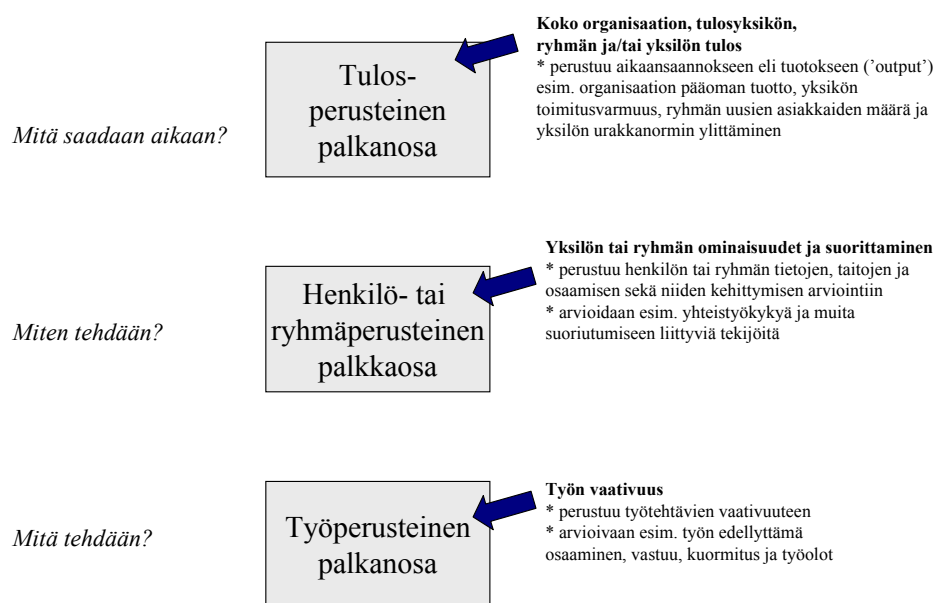
Brown on koonnut yhteenvedonomaaisesti kokemuksia erilaisissa yritysympäristöissä tehdyistä tiimipohjaisista palkkiojärjestelmistä. Yksilökohtaisille suorituspalkkioille ei luvata kovin hyvää tulevaisuutta. Sen sijaan tiimipohjaisuus näyttäisi tuottavan parempia tuloksia. Voitonjakojärjestelmän olemassaolo korreloi sijoitetun pääoman tuoton kanssa positiivisesti (Wallace Bell & Hancock 1989). Tiimipohjaisen palkkausjärjestelmän onnistumiseen liittyvät tekijät on ryhmitelty kolmeen osa-alueeseen: strategia ja tavoitteet, työntekijöiden osallistuminen ja tiimin määrittäminen. (Brown 1995; Yritystalous 3/96.)

Työntekijän työmotivaatio säilyy, kun palkkausjärjestelmä kohtelee häntä oikeudenmukaisesti. Palkkaan liittyvät epäoikeudenmukaisuuden kokemukset sen sijaan voivat vaikuttaa merkittävästikin tuottavuuteen. Palkkausjärjestelmän pitää tukea oikeudenmukaista palkkausta, joka on samansuuntainen työn ja työyhteisön tavoitteiden kanssa. Yksilötasolla haasteiden ja entistä vaativampien tehtävien vastaanotto lisää työn mielekkyyttä, mutta samalla se lisää työntekijän palkkaa koskevia odotuksia. Jos organisaation tavoitteet ja töiden sisältö muuttuvat, odotetaan työntekijöiltä toisaalta joustavuutta, uudistumishalua ja kykyä kehittää itseään. (Lahti et al. 2004.)

Uuden palkkausjärjestelmän rakentamisessa on otettava huomioon useita eri kriteerejä. Ensimmäinen on kokonaisuuden hallinta eli se, miten yritys hallitsee kehitettävää palkkausjärjestelmää. On sovittava siitä, kuka on kokonaisvastuussa kehittämisestä. Vastuu ei saisi hajaantua liian laajalle. Järjestelmän kehittämisessä tulee huomioida sen toimi-

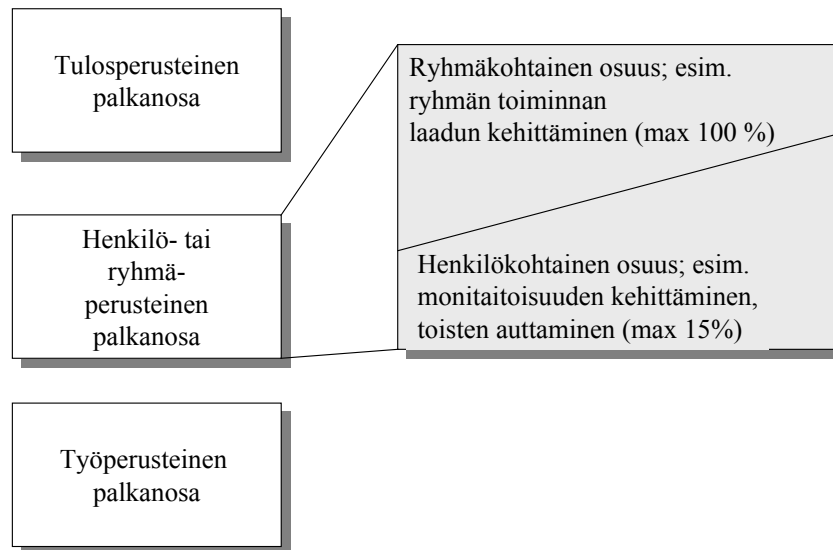
vuus. Sen tulee toimia tarkoitetulla tavalla. Järjestelmän tulee myös täyttää lainsäädännölliset ja sopimusten asettamat vaatimukset. Esimiesten tuki ja hyväksyntä kehitettävälle ratkaisulle on tärkeää kehittämistyön onnistumiseksi. Jotta uusi palkkausjärjestelmä pysyy jatkossa ajan tasalla, sen päivittämisen tulisi olla yksinkertaista. (Vrt. Vartiainen et al. 1998.)

Palkkausjärjestelmän kehittämisessä tulee pohtia palkkauksen perusteita eli sitä, millä perusteella henkilöä palkitaan tehdystä työstä. Geberin mielestä suorituskyvyn, pätevyyden, osaamisen ja ahkeruuden jonkinlainen kombinaatio on parempi palkkaussmalli kuin osaoptimointiin johtava yksittäisellä mittarilla mitattu palkkausperuste (Yritystalous 4/96). Vartiainen et al.:n (1998) mukaan palkkauksen perusteita on kolme (kuva 8).



Kuva 8. Palkitsemisen perusteet (Vartiainen et al. 1998).

Kolmesta palkanosasta kootun palkkausjärjestelmän henkilökohtaisen palkanosan merkitys korostuu ryhmätyöhön siirtymisen yhteydessä. Yksilöitä voidaan palkita esim. työssä kehittymisen avulla ja ryhmiä ryhmän toiminnan kehittämisen avulla (kuva 9).



Kuva 9. Henkilö- ja ryhmäkohtainen palkanosa antavat mahdollisuuden palkita työntekijöitä esim. työssä kehittymisestä (Vartiainen et al. 1998).

Palkkausjärjestelmän tavallinen ongelma Hakonen et al.:n (2003) mukaan on se, että maksetaan muusta kuin mitä toivotaan saatavan tulokseksi. Yrityksessä voidaan tavoitella yhteistyötä, mutta palkitaan yksilöllisestä suorituksesta, kuten vaatetusteollisuuden käyttämä suora urakkapalkka. Suora urakka palkitsee työntekijää vain omasta suorituksesta, esim. nopeudesta, eikä kannusta tekemään yhteistyötä muiden kanssa. Jotta aitoon yhteistyöhön yksilöiden ja ryhmien välillä päästään, palkitseminen tulisi liittää osaksi yrityksen toimintajärjestelmää.

5.2 Työn vaativuuden palkitseminen

Peruspalkkaustapoja on Lahti et al.:n (2004) mukaan kaksi: aikapalkat ja suorituspalkat. Aikapalkka määritetään tuntia tai kuukautta kohden. Se muodostuu kahdesta eri palkanosasta, joita ovat tehtäväkohtainen ja henkilökohtainen palkanosa. Suorituspalkat jaetaan kahteen alaryhmään eli urakkapalkkoihin ja palkkiopalkkoihin. Urakkapalkka määräytyy työmäärän perusteella, kun taas palkkiopalkkaa mitataan määrällisellä tai laadullisella työpanoksella ja se on tyypillisesti provisio tai tuotantopalkkio.

Työn vaativuuden arviointi kohdistuu yleensä työhön ja on sen vuoksi riippumaton työn suorittajasta. Toisaalta palkkausperusteena voidaan käyttää työn vaativuuden lisäksi henkilön pätevyyttä ja suoriutumista. Tällöin on tavoitteena kannustaa henkilöä hyvään työsuoritukseen ja osaamisen kehittämiseen. Oleellista kuitenkin on se, että työntekijä tietää, mitä häneltä odotetaan ja mistä hänen palkkansa muodostuu. (Lahti et al. 2004.)

Työn vaativuuden arvioinnin keskeisin lähtökohta on työkohtaisten palkkojen määrittäminen ja oikeudenmukaisen palkkauksen toteuttaminen. Palkat tulee porrastaa suoritetun työn mukaan niin, että vaativammasta työstä maksetaan suurempi palkka. Porrastuksen avulla saada aikaan kannustavat ja tuottavuutta edistävät palkkausperusteet, joihin sekä työnantaja että työntekijä on tyytyväinen. Porrastuksella voidaan lisätä myös työmotivaatiota ja tukea organisaation tavoitteiden saavuttamista. (Lahti et al. 2004.)

Töiden vaativuuden arviointi edellyttää organisaation töiden tuntemusta. Jokaisen työntekijän työn arviointi vie paljon aikaa, mutta sen etuna on se, että jokainen tuntee oman työnsä vaatimusten selvittämisen merkitykselliseksi. Arviointiryhmän pitää olla muodostettu monipuolisesti. Ryhmässä pitää olla edustus sekä työntekijä- että työntantajapuolilta. Ryhmä ei saa myöskään olla liian suuri, jotta sen toiminta ei heikkenisi. Hyvin kokoonpantu ryhmä voi olla kehittämässä sekä palkkausjärjestelmää että sitä tukevaa arviointijärjestelmää. (Lahti et al. 2004.)

Työn vaativuuden arviointi on arviointiprosessi, jolle asetetaan omat tavoitteensa. Yleisinä tavoitteina arviointijärjestelmälle ovat mm. seuraavat seikat (Lahti et al. 2004):

- Arvioinnin pitää sisältää organisaation töiden kannalta olennaiset ja keskeiset vaativuustekijät.
- Arvioinnissa pitää pystyä erottamaan organisaation eri tehtävien vaativuudet.
- Arviointi on eri osapuolille selkeä ja ymmärrettävä.
- Arviointijärjestelmä on yksinkertainen.
- Arviointijärjestelmä on oikeudenmukainen ja eri ryhmien hyväksymä.
- Arviointijärjestelmä on joustava, jotta se pystyy reagoimaan ja sopeutumaan työelämän muutoksiin.

Lahti et al.:n (2004) mukaan täysin valmista ja jokaiselle yritykselle sopivaa palkkausjärjestelmää ei ole, vaan järjestelmä tulee mukauttaa alalle ja organisaatiolle sopivaksi. Järjestelmän käyttöönotossa tarvitaan asiantuntijoiden apua mm. järjestelmän käytön oppimisessa ja sen soveltamisessa.

5.3 Henkilökohtaisen osaamisen palkitseminen

Henkilön osaamisen arviointi perustuu henkilön ammatinhallintaan ja työn suorittamisen kokonaisuuteen. Henkilökohtainen palkanosa voi sisältää työntekijän kokemuksen, pätevyyden sekä tietojen ja taitojen käytön. Se voi tarkoittaa esim. ikälisää, pätevyys- tai osaamisperustaista palkanosaa tai monitaitoisuuslisää.

Lahti et al. (2004) on määritellyt henkilön osaamisperustaisen palkanosan seuraavalla tavalla:

Pätevyyden ja suoriutumisen arviointiin perustuva henkilökohtainen palkanosa on järjestelmä, jossa palkitaan ihmisiä pätevyyden hankinnasta, kehittämisestä ja sen tehokkaasta käytöstä.

Henkilöstön osaamisen kehittäminen esimerkiksi moniosaamista lisäämällä, huolehtimalla tietotaidon siirrosta, ottamalla ammattitutkinnot käyttöön ja uudistamalla rekrytointiprosessia voidaan ottaa palkitsemisen mittareiksi. Henkilökohtaisella palkanosalla pyritään kehittämään ja parantamaan organisaation tavoitteiden saavuttamista vaikuttamalla kehittävästi johtamiseen, henkilöstön pätevyyteen ja motivaatioon sekä kannustamiseen. (Hakonen et al. 2003; Lahti et al. 2004.)

Työntekijän arvioinnissa, jonka yleensä suorittaa esimies, on tärkeää määritellä etukäteen ja selkeästi se, mitä työntekijältä odotetaan työnsuorituksen ja ammatinhallinnan puitteissa tietyn arviointituloksen saavuttamiseksi. Henkilökohtaisen palkanosan määrittäviä tekijöitä voivat ovat esimerkiksi työsuoritus, työssä nyt ja tulevaisuudessa vaadittava ammatinhallinta sekä yhteistyökyky. Mitattavat tekijät tulee valita siten, että ne kuvaavat mahdollisimman hyvin henkilölle asetettujen tavoitteiden toteutumista. Mitattavia tekijöitä kannattaa valita 2–5. Tekijöiden tulisi olla sellaisia, että työntekijä voi vaikuttaa niiden arvoon muuttamalla työsuoritustaan, käyttäytymistään ja pätevyyttään. Henkilökohtaisen palkanosan tulee olla riittävän suuri, että sillä on merkitystä hyvän työsuorituksen kannustimeksi. (Lahti et al. 2004.)

Osaamisperustainen palkkaus on yksi palkitsemisen muodoista. Osaamisperustaisen palkkauksen perusteena on palkita työntekijää etukäteen määriteltyjen osaamisalueiden hallinnasta. Osaamisalueet on määritelty erikseen, ja ne voivat olla laajojakin kokonaisprosessin hallintaa tai vaativan erikoistyövaiheen osaamista. Palkitsemisen edellytyksenä on, että työntekijä on valmis käyttämään osaamistaan. Osaamisperustaisessa palkkauksessa työntekijällä on myös mahdollisuus vaikuttaa itse omaan palkkaansa. Toisaalta henkilöstön osaamisen lisääminen saattaa nostaa yrityksen koulutuskustannuksia ja siten vaikuttaa kokonaiskustannuksiin nostavasti. Samoin työntekijäkohtaiset palkkakustannukset saattavat nousta osaamisen lisääntyessä, mutta yrityksen kokonaispalkkapotti laskea, kun ammattitaitoiset työntekijät pystyvät tekemään töitä siellä, missä heitä eniten tarvitaan. Osaamisperustainen palkkausjärjestelmän muutos onnistuu parhaiten silloin, kun sen piiriin kuuluvat työntekijät ovat mukana suunnittelemassa uutta mallia. (Hakonen et al. 2003.)

Osaamisperustaisen palkkausjärjestelmän ongelmia ovat (Hakonen et al. 2003) mm.

- tuottavuuden mahdollinen lasku uusia taitoja opetellessa
- koulutukseen valittavien valintakriteeristö
- taitojen testaaminen ja mittaaminen luotettavasti
- osaamisen ylläpidosta huolehtiminen
- palkkausjärjestelmän ylläpidosta huolehtiminen.

Vartiainen et al. (1998) on tuonut esille omassa tutkimuksessaan sen, että viime aikoina on alettu puhua yhä enemmän taito- ja osaamisperustaisesta palkkauksesta, jossa palkka maksetaan henkilön ammattitaidon, osaamisen ja niiden kehittämisen yhteisvaikutuksesta. Osaamisperustaisen palkkauksen liittäminen osaksi oppivan organisaation strategiaa tarjoaa uuden näkökulman organisaation kehittämiseksi. Lähtökohtana on ajatus selviytymisestä alati muuttuvassa ympäristössä. Selviytyminen vaatii tiettyä kyvykkyyttä: esimerkiksi asiakasta tyydyttävä tuote tai palvelu on seurausta kyvykkyyden käytöstä. Ydinosaamisen tunnistaminen ja määrittely ovat seurausta kyvykkyyden hyödyntämisestä. Jotta yksilöiden ja organisaation ydinosaamiset kohtaavat, tulee niitä kehittää. Kehittämistyötä tukeva palkkausjärjestelmä on silloin avainasemassa.

Osaamisperustaisen palkkausjärjestelmän eräs hyöty on se, että se sopii hyvin ryhmätyön kehittämiseen. Haittapuolina taas voidaan mainita osaamisalueiden työläs määrittäminen ja osaamisen luotettava testaaminen. Paras tilanne yrityksen kannalta on se, että jokaisessa ryhmässä on laaja osaaminen, jolloin jokaisen työvaiheen suorittamiseen löytyy yksi tai useampi osaaja. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että jokaisen työntekijän tulee osata kaikki vaiheet. Päällekkäistä osaamista ei saa olla liian paljon, jotta kaikkiin työvaiheisiin riittää tekijöitä ja jotta myöskään palkkakustannukset eivät nouse liian korkealle. (Vartiainen et al. 1998.)

5.4 Palkitsemisen kannusteet

Projektin palkkausjärjestelmän kehittämiskohteessa oli käytössä tuotannon kappalemääriin perustuva henkilökohtainen urakkapalkkaus kaikilla neljällä ompelulinjalla. Ei ole kuitenkaan selvää, että tällainen palkkaus takaisi parhaat kannusteet työn tuottavuuden parantamiseen ja parantumiseen. Urakkapalkka saattaa nimittäin johtaa yritykselle haitalliseen osaoptimointiin. Tämä saattaa pitää paikkansa erityisesti, jos osaa linjan työtehtävistä ja tuloksista voidaan yksikäsitteisesti mitata ja työntekijöitä sen perusteella palkita ja toisia vuorostaan ei (Burchett & Willoughby, tulossa).

Edellä kuvattu tilanne oli myös case-yrityksen ompelulinjalla: kaksi työntekijöistä oli työnjakajia ja yksi työnjohtaja. Näiden kolmen henkilön tuottavuutta ei voitu mitata

yhtä selkeästi ja henkilökohtaisesti kuin esimerkiksi tiettyä vaihetta ompelevan ompelijan. Ompelutyössä ompelukoneen vieressä tai ompelulinjalla vietetty aika ei kerro juuri mitään tuloksista.

Yrittäjyys ja itsensä työllistäminen on tyypillistä silloin, kun työpaikalla vietetty aika ei kerro paljoakaan työntekijän työpanoksesta (Garen 1998). Erään kiinalaisen tutkimuksen mukaan voiton jakamisella työntekijöiden kesken ja työntekijöiden tuottavuudella on syy-seuraussuhde (Fleisher & Wang 2001). Näin ollen olisi luonnollista odottaa työntekijöille tarjottavan hyödyn jakamisen parantavan heidän tuottavuuttaan. Sisäistä yrittäjyyttä ja erityisesti sen palkitsemista muistuttava järjestelmä voisi siis olla avainasemassa tuottavuuden parantamishankkeissa. Eräs tapa nostaa esiin työntekijöiden sisäistä yrittäjyyttä on bonuspalkkaus.

Tuottavuuden parantuminen oli myös mielenkiinnon kohteena ompelulinjojen osalta, ei ainoastaan yksittäisten työntekijöiden ja ompeluvaiheiden osalta. Mikäli osa työntekijöistä parantaisi tuottavuuttaan ja osa ei, työntekijäkohtaiset välivarastot kasvaisivat. Tämä oli case-yrityksessä epätoivottavaa, koska välivarastot olivat jo liian suuret.

Mikäli työntekijöiden odotetaan toimivan tiimin jäsenenä, ”joukkuepelaajina”, mutta palkkausjärjestelmä suosii yksilösuorituksia (l. käytössä on henkilökohtainen urakkapalkka), työntekijät hämmentyvät (Waite & Stites-Doe 2000). Waite ja Stites-Doe havaitsivat, että laatua voidaan parantaa korvaamalla henkilökohtaisia kannusteita ryhmäkohtaisilla. Yleisesti ottaen suurin osa yhteisöllisistä työprosesseista vaatii tuekseen myös yhteisöllisiä kannustimia (Burchett & Willoughby, tulossa). Esimerkiksi työskentely ompelulinjalla on luonteeltaan yhteisöllinen työprosessi, koska varsinaisen lopputuotteen läpimenoaika ja laatu riippuvat yksittäisten ompelulinjan työntekijöiden yhteisestä suorituksesta ja osaamisesta. Burchett ja Willoughby (tulossa) ehdottavat palkkausjärjestelmien kehittämisen yhteydessä harkittavaksi sellaisia kannustimia, joilla voidaan vaikuttaa sekä työntekijöiden henkilökohtaiseen että yhteisölliseen työsuoritukseen.

Hertzbergin kaksifaktoriteorian mukaan palkka on työn hygieniatekijä (Herzberg 1959). Jos palkka on työntekijän kannalta riittävällä tasolla, muut tekijät määrittävät, miten hyvin työ tulee tehdyksi. Jos palkka ei ole riittävällä tasolla, työtä ei tehdä kunnolla tai lainkaan. McLean et al. (1996) tukevat tätä Hertzbergin teoriaa mainitsemalla, että palkan merkitys vähenee ajan kulumisen johdosta. Näin ollen pitkän ajan kuluessa muut motivaatiotekijät kuin palkka määrittävät sen, miten hyvin työ tulee tehdyksi. Case-yrityksellä oli ongelmia niin työtyytyväisyydessä, työn yksipuolisuudessa kuin sairauspoissaoloissakin. Tämä kaikki kertoi siitä, että mahdollisen uuden palkkausjärjestelmän tuli muuttaa työntekotapoja ja työnkulkuja sen sijaan, että se muutti vain sitä tapaa, miten palkka lasketaan ja määräytyy.

Johansson ja Palme (1996) osoittavat, että mitä suurempi menetetty hyöty työntekijälle koituu työpaikalla poissaolosta, sitä vähemmän työntekijät ovat poissa. Yhteisölliset kannusteet voisivat johtaa siihen, että työyhteisö kiinnostuu yksittäisten jäsentensä poissaoloista. Jos jonkun poissaolo heikentää yhteisön tulosta ja sitä kautta muiden jäsenten palkkaa, poissaolojen voidaan odottaa vähenevän. Kevyin perustein töistä pois jääminen saattaisi vähentyä sellaistenkin kohdalla, joiden ei tarvitse taloudellisista syistä välttämättä käydä töissä. Tämä ns. ryhmäpainostus saattaa myös johtaa erittäin epätoivottuun sairaana työskentelyyn, mikäli johto ei huolehdi siitä, että ryhmäpainostus pysyy hallinnassa ja sairaana työskentely estetään. Lisäksi ns. vapaamatkustajaongelma, joka aina liittyy yhteisölliseen palkitsemiseen (ks. esim. Vartiainen et al. 1998; Kaplan & Norton 2001), olisi vältettävissä ryhmän sisäisellä valvonnalla.

Mikäli uuden palkkausjärjestelmän ja erityisesti bonuspalkkauksen odotetaan johtavan tuottavuuden paranemiseen, kolmen ehdon tulisi täytyä (Viitala 2002). Motivoitavan henkilön tulisi

1. arvostaa palkkaa ja olla valmis ponnistelemaan saavuttaakseen haluamansa palkkatason
2. ymmärtää palkan ja työsuorituksen välinen yhteys
3. kyetä vaikuttamaan työsuoritukseen sekä henkilökohtaisen työpanoksen että yhteisöllisen osallistumisen kautta.

Viitalan kahden viimeksi mainitun ehdon vuoksi palkkausjärjestelmää tulisi pohtia myös eräänä muutoksen tekijänä, muutosagenttina. Kuten Lawler (2000) toteaa, monet halutut muutokset työn organisoinnissa voidaan saavuttaa tukemalla niitä muutoksilla palkkausjärjestelmässä. Lisäksi voi olla olemassa sellaisia haluttuja muutoksia, joita ei voida saada aikaiseksi ilman muutoksia palkkausjärjestelmässä.

Pay systems should be designed to encourage individuals to learn new skills and knowledge and reward organizational and individual excellence (Lawler 2000).

Palkkausjärjestelmän kehittämisen onnistumiseen vaikuttaa oleellisesti se, miten avoimesti asioista on organisaatiossa keskusteltu ja millä tavoin henkilöstö on päässyt vaikuttamaan ja osallistumaan kehittämistyöhön (esim. Kuitunen et al. 1999; Lahti et al. 2004).

6. M.A.S.I Company Oy

6.1 Yritysesittely

M.A.S.I. Company Oy (lyhyesti MASI) on suomalainen vaatevalmistaja, jonka tuoteryhmiä ovat farkut, ulkoiluasut, lasketteluasut, paidat, hatut ja lakit. Yrityksen tuotemerkkejä ovat mm. Lee Cooper, Very Nice, Sail&Ski, Tiklas ja Fredrikson.

Alun perin Blueman-nimisenä aloittanut yritys on toiminut Keiteleellä vuodesta 1972. Vuonna 2002 MASI oli Suomen yhdeksänneksi suurin vaatevalmistaja. Yrityksen liikevaihto oli 31.3.2004 päättyneellä tilikaudella 16,6 miljoonaa euroa ja henkilöstömäärä 210. Yrityksen myynti- ja markkinointiosasto on Helsingin myyntikonttorissa, tuotantoa on kolmella paikkakunnalla, ja lisäksi yrityksellä on neljä omaa myymälää. Yrityksen markkina-alueena on kotimaa, eikä yrityksellä ole vientitoimintaa.

Yrityksen visiona on olla vaatevalmistajien tarjoava logistiikkatavara-alusta. Logistiikkapalveluiden merkitys korostuu tulevaisuudessa, kun suomalaiset valmistajat joutuvat kilpailemaan yhä enenevässä määrin ulkomaisten yritysten kanssa. Nopeus, kustannustehokkuus ja joustavat toimitukset tulevat olemaan avainasioita yrityksen kilpailukykyä parantamisessa. Tehokas logistiikka luo myös mahdollisuuden tuotevalikoiman laajentamiselle. Oma tuotanto on mahdollista säilyttää Suomessa, jos tuotteiden eräkoko on riittävän suuri, kuten se farkuissa on ollut 1990-luvulla. (Lainema 2002.)

Lainema (2002) toteaa, että kotimaisen vaatevalmistajan näkökulmasta on tärkeää tunnistaa, että kilpailu siirtyy entistä enemmän toimitusketjun hallintaan. Aikaa myöten paras kannattavuus saavutetaan tilauksettomassa tuotannossa. Tällöin toimittajalla on käytössään asiakkaan kaikki myyntitieto omista tuotteistaan, ja tuota tietoa hyödyntämällä toimittaja voi toimittaa täydennykset asiakkaan varastoon tarpeen mukaan. MASI toteuttaa tätä konseptia nykyisessä toiminnassaan. Myyjät voivat päivittää toiminnanohjausjärjestelmän varastotiedot kannettaviin tilauspäätteisiin. Näiden tietojen pohjalta jatkavat tuotteet voidaan toimittaa välittömästi suoraan vähittäispisteisiin. Oleellinen piirre järjestelmässä on se, että yrityksen ja asiakkaan välillä on sovittu kokokohtaiset täydennyspisteet, joissa tilaukset tehdään automaattisesti.

Yritys oli jo aiemmin tunnistanut toimintansa kehittämistarpeiksi mm. tuotantologistiikan läpimenoajan nopeuttamisen, leikkaamossa pienentyvien eräkokojen huomioon ottamisen, ompelimoissa ainakin yhden ompeluryhmän piensarjavalmistukseen kouluttamisen harkitsemisen ja koneistuksen kehittämisen (Lainema 2002). Projektissa kehittämiskohteiden valinnan taustalla pidettiin Laineman esittämää listaa, vaikkakin pääpaino kehittämistoiminnassa oli ompelun palkkausjärjestelmän kehittämisessä.

NiceNet-projektissa kehitystyö tehtiin yrityksen Keiteleellä ja Viitasaarella toimivissa tuotantolaitoksissa, joiden tuotannossa työskenteli yhteensä noin 150 henkilöä. Projektin kehityskohteina olivat tuntikortin uudistaminen ja ompelun palkkausjärjestelmän kehittäminen. Tuntikortin kehittämällä haettiin selkeyttä, tuottamattoman työn karsimista ja tehokkuutta. Uuden palkkausmallin tavoitteena oli monitaitoisuuden ja joustavuuden palkitseminen sekä ompelulinjan kokonaistehokkuuden nostaminen.

6.2 Tuntikortin kehittäminen

Päivittäin täytettävän tuntikortin edelleen kehittäminen vastaamaan nykyisen mukaisen tuotannon tarpeita valittiin ensimmäiseksi kehittämiskohteeksi. Tuntikortin täyttö on myös suoraan kytköksissä palkkausjärjestelmään, koska tuntikortin tietojen perusteella työntekijä saa palkkansa. Tuntikortin tietojen perusteella tehdään yrityksessä tehoseuranta. Tuntikortista toivottiin saatavan jatkossa enemmän tietoa irti yrityksen tuotannon ja talouden seurannan käyttöön.

Kehittämissryhmässä oli asiantuntijoiden lisäksi yrityksen tuotantopäällikkö, kaksi luottamushenkilöä, kolme työnjohtajaa, talouspäällikkö, palkanlaskija ja työntutkija. Kehitysryhmä kokoontui kolme kertaa.

Tuntikorttien käytössä havaittiin ongelmiksi mm.

- osin vaikeaselkoinen käsiala
- virheelliset tai kokonaan puuttuvat työnarvot
- manuaalisen laskennan määrä koko käsittelyketjussa.

Myös kortin täyttöön ja käsittelyyn päivittäin käytetty aika oli merkittävä ja sitä haluttiin pienentää.

Tuntikortin kehittämisessä lähdettiin siitä, että kehitettävä tuntikortti olisi mahdollisimman yksinkertainen ja nopea täyttää ja informatiivinen sekä helppo käsitellä sekä työnjohdossa että palkanlaskennassa. Tuntikortin todettiin olevan myös yksi väline yrityksen johtamisprosessissa, joten sen kehittämiseen haluttiin panostaa.

Kehitysryhmä oli aktiivinen tuntikortin kehittämisessä, ja mallikortti laadittiin vanhan tuntikortin pohjalta todella nopeasti. Kortin käytettävyyttä testattiin muutamalla työntekijällä. Kortti todettiin parin viikon koekäytön jälkeen toimivaksi työntekijöiden, johdon ja palkanlaskennan osalta. Uudistettu tuntikortti otettiin yrityksen normaaliksi toimintatavaksi.

Seurantatietojen saamista tuntikorteista -kehittämistoimintaa lykättiin, kunnes uutta tuotantopalkkausjärjestelmää on testattu ja on tehty päätös sen mahdollisesta käyttöön otamisesta. Seurantajärjestelmä liittyy oleellisesti palkkausjärjestelmään, eikä niitä voi kehittää erikseen. Seurantajärjestelmän kehittäminen tehdään yrityksen oman henkilöstön kehittämistoimenpiteenä.

6.3 Tuotantopalkkausjärjestelmän kehittäminen

Tuotantopalkkausjärjestelmän muutosprojektin tausta oli ongelmissa, joihin farkkutehtaan tuotanto oli törmännyt 2000-luvun alkuvuosiin saavuttaessa. Keskeisimpänä ulkoisena syynä yrityksen tuotanto-ongelmiin oli yleiseurooppalainen kehitys korkean kustannustason alueeksi. Korkea kustannustaso sopi huonosti yhteen vaatetuotannon sarjakkoon pienentymisen ja trendien nopean vaihtumisen kanssa. Edullisen kustannustason maissa myös työvoiman joustavuus oli parempi, mikä epäilemättä suosii lyhyiden sarjojen teettämistä (ks. Lavikka 1997).

Farkkutehtaan tuotantopäällikkö oli keväällä 2003 henkilö, jonka harteille suurin osa tuotannon akuuteista ongelmista tuntui kasautuvan. Tehtaalla oli kova tuottavuuden parantamispaine juuri alhaisen kustannustason maista johtuvan kilpailun vuoksi. Sairauspoissaoloja oli varsin paljon, mikä kertoi osaltaan ongelmista työjärjestelyissä ja työn fyysisessä kuormittavuudessa. Lisäksi ilma oli täynnä kysymyksiä: Miten saada työntekijät paremmin motivoitua toimimaan yrityksen tavoitteiden eteen? Miten uusintatyötä teettäviä laaturivheitä voitaisiin vähentää? Miten vähentää työntekijäkohtaisten välivarastojen määrää? Lisäksi ongelmana oli koneiden rikkoutumistilanteet, joiden tapahtuessa osa työntekijöistä jäi odottamaan korjausta eikä siirtynyt oma-aloitteisesti korvaavaan vaiheeseen. Kaikki kuvatut ongelmat olivat esiintyneet tuotannossa jo pitkän aikaa. Tämä oli saanut tuotantopäällikön ajattelemaan erästä mahdollista ratkaisua: voisiko palkkauksella ohjata työntekijöitä sekä kehittämään itseään että toimimaan tehokkaasti ja joustavasti osana ompeluryhmää?

Tehtaan palkkausjärjestelmänä oli suora urakkapalkka, joka laskettiin yksittäisen ompeluvaiheen perusteella. Mikäli palkkausjärjestelmää muutettaisiin, ainakin kahden ehdon tulisi toteutua:

- Valmistetun ja myydyn tuotteen työkustannukset eivät saa nousta, jotta tuotteiden hintakilpailukyky markkinoilla ei laske. Paineita on mieluummin työkustannusten alentamiseen.
- Työntekijöiden keskimääräinen ansiotaso ei saa laskea, koska palkkauudistuksen motivoiva tarkoitus jää toteutumatta, mikäli sen seurauksena ansiotaso laskee.

Nämä kaksi ehtoa ovat osittain toisiaan poissulkevia, minkä johdosta liikkumavara oli pieni. Ehdot kuitenkin sallivat työntekijäkohtaisille ansioille nykyisestä poikkeavan jakauman.

Ennen kuin palkkausjärjestelmää alettiin muuttaa, yrityksen toimitusjohtaja esitti varsin modernin ajatuksen tuotannon uudeltaisesta organisoinnista ja vastuunjaosta: hän haluaisi ostaa tuotannon eräänlaiselta puoli-itsenäiseltä valmistustiimiltä. Tämä tuotannon ostaminen vapauttaisi toimitusjohtajalle enemmän aikaa markkinoinnin hoitamiseen ja mahdollistaisi tuotannon järjestelyt ilman toimitusjohtajan päätöksiä. Toimitusjohtaja antoi lisäksi tuotantopäällikölle täydet valtuudet uudenlaisen palkkausmallin suunnitteluun ja mahdollisesti myös kokeilla sen käyttöä havaittujen ongelmien ratkaisussa. Tuotannon kilpailukykyä olisi toki voitu kehittää muistakin lähtökohdista, mutta yritys valitsi palkkauksen kautta vaikuttamisen.

Asiantuntijat osallistuivat yrityksen kehitysryhmän jäsenenä uuden palkkausjärjestelmän rakentamiseen ja tuotanto-ongelmien ratkaisemiseen. Aineiston keruu tapahtui osallistumalla kehitysryhmän työhön ja tekemällä havaintoja tehtaalla kehitysryhmätyöskentelyn ohella. Kehitysryhmään kuuluivat kolme työntekijöiden edustajaa, luottamushenkilöt, kolme työnjohtajaa, tuotantopäällikkö, taluspäällikkö, palkanlaskija, tuotannon-suunnittelija ja kaksi asiantuntijaa. Kehitysryhmä kokoontui kahdeksan kertaa vuoden 2003 aikana. Palaverit kestivät kahdesta neljään tuntia. Kokoontumisten välillä asiantuntijat suunnittelivat uutta palkkausjärjestelmää ja tutkivat erilaisten kannusteiden käytön mahdollisuuksia. Kun palkkausjärjestelmään liitettiin jokin uusi ominaisuus, osallistujayrityksen kehitysryhmä hyväksyi ominaisuuden ja määrittä sille soveltuvan käyttötavan. Lopullista palkkausmallia kokeiltiin osallistujayrityksen vanhalla tuotantodatalla. Näin testattiin mallin ominaisuuksien yhteensopivuutta yritykselle tyypillisten työaikojen, tuottavuuden ja laadun parametrien kanssa.

6.4 Kehitettävän tuotantopalkkausmallin perusteet

Osallistujayrityksellä oli useita näkökulmia, jotka piti samanaikaisesti ottaa huomioon uuden palkkausjärjestelmän suunnittelussa:

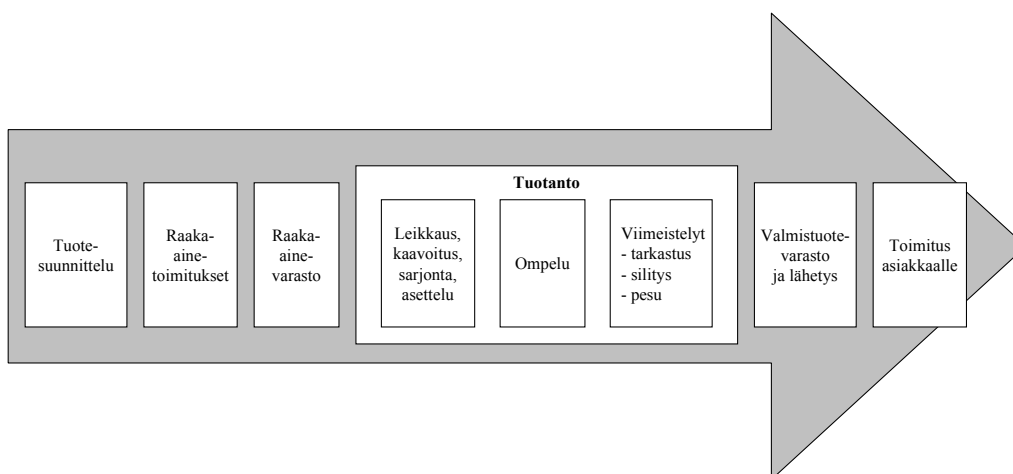
- Sekä yhteisöllisiä että yksilöllisiä kannusteita piti muodostaa, jotta voitaisiin välttää ns. vapaamatkustajaongelma mutta silti kannustaa työntekijöitä työskentelemään hyvänä ryhmän jäsenenä ryhmän tavoitteiden eteen.
- Ryhmät tuli määritellä niin, että kaikki ryhmän jäsenet ymmärtävät oman toimintansa, ryhmän tuloksen ja henkilökohtaisen palkkansa välisen yhteyden sekä voivat vaikuttaa ryhmän tuloksiin.

- Uuden palkkausjärjestelmän tuli edistää työn monipuolistumista, jotta työperäiset poissaolot vähenisivät.
- Yrityksen palkkakustannukset eivät saaneet nousta.
- Työntekijöiden keskimääräinen ansiotaso ei saanut laskea.

Lahti et al.:n (2004) mukaan palkkausjärjestelmän kehittämisessä täytyy huomioida myös työ- ja virkaehtosopimusten sisältämät minimipalkkavaatimukset, joita ei saa alittaa. Minimipalkan tulee täytyä, oli palkkausjärjestelmä mikä hyvänsä, peruspalkkaustapojen mukaisesta palkasta.

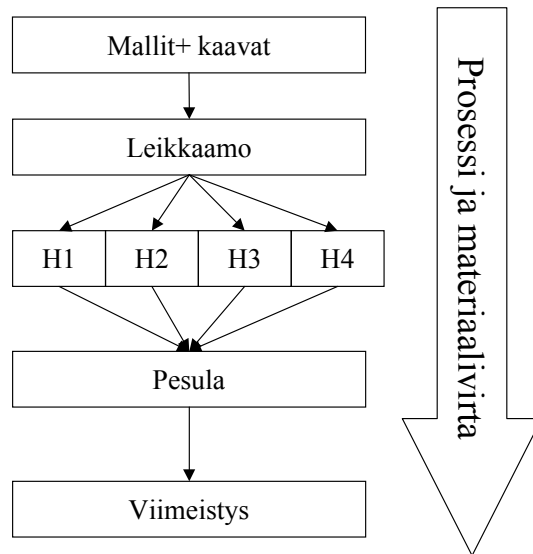
Kehitysprosessi alkoi toukokuussa 2003. Asiantuntijat tekivät tuotannosta perusanalyysin ja haastattelivat 20 työntekijää eri organisaatioitasoilta. Tässä yhteydessä käytiin läpi tuotantojärjestelmän ja palkkausjärjestelmän nykytila sekä kehitystarpeet ja -resurssit.

Vaatetusteollisuuden tuotantoprosessin eri vaiheet on esitetty seuraavassa kuvassa (kuva 10). Varsinaista vaateen ompeluvaihetta edeltävät tuotteiden suunnittelu- ja tuotekehitysprosessit sekä kaavoitus, sarjonta, kaava-asettelu ja leikkaustyövaiheet. Tuotteiden viimeistely, johon yleensä liittyvät tuotteiden mahdollinen pesu, putsaus (langanpätkistä yms.) ja lopputarkastus, sekä varastointi päättävät tuotantoketjun.



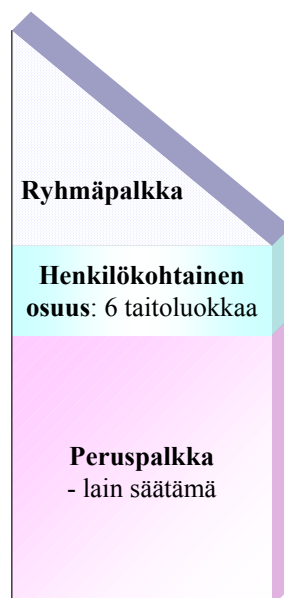
Kuva 10. Vaatetusteollisuuden tuotantoprosessi.

Kuva 11 esittää MASIn tuotantoprosessia. Kehitettäväksi tarkoitetun tuotantopalkkausjärjestelmän oli tarkoitus aluksi koskea neljää ompelulinjaa (H1–H4). Työntekijöiden määrä näillä linjoilla vaihteli 21 ja 27 välillä. Tuotantoprosessin muut vaiheet saatetaan liittää uuteen palkkausjärjestelmään myöhemmin.



Kuva 11. Osallistujayrityksen tuotantoprosessi.

Työ kehitysryhmässä alkoi perusanalyysin ja haastatteluiden jälkeen. Aluksi käsiteltiin uuden palkkausjärjestelmän perusta. Kehitysryhmä päätyi jalostamaan palkkausmallia, joka koostuu kolmesta pääelementistä (ks. kuva 12), jotka olivat peruspalkka (lakisääteinen ja kiinteä), henkilökohtainen osuus (kuusi eri taitoluokkaa) ja ryhmäpalkka (ryhmän eli ompelulinjan tuloksen mukaan muuttuva).



Kuva 12. Uuden palkkausjärjestelmän malli ja tuntipalkan koostuminen kolmesta pääelementistä.

Peruspalkka

Työehtosopimukset määrittelevät minimipalkan. Uusi palkkausmalli ottaa tämän huomioon siten, että työntekijän tuntipalkka ei voi jäädä minimipalkkaa pienemmäksi. Peruspalkka on määritelty minimipalkkaa pienemmäksi, mutta mikäli työntekijän kolme pääelementtiä yhdessä eivät muodosta minimipalkan suuruista tuntipalkkaa, maksetaan työntekijälle minimipalkkaa vastaava summa.

Henkilökohtainen palkka

Henkilökohtaisen palkan määrittelee se taitoluokka, johon työntekijä sijoittuu. Henkilökohtaisen palkanosan suuruus on riippuvainen kuudesta taitoluokasta. Työntekijän sijoittuminen johonkin näistä kuudesta taitoluokasta määräytyy taitoluokkataulukon perusteella. Kuva 13 havainnollistaa erään työntekijän taitoluokan määräytymistä. Kokonaisarvion tekevät tuotantopäällikkö, työnjohtaja ja työntekijä itse noin puolen vuoden välein. Kokonaisarvioon kuuluvat kuuden eri henkilökohtaisen osa-alueen arvioinnit, joita osallistujayritys on pitänyt keskeisinä ompeluryhmien menestystä määrittävinä tekijöinä. Tässä esimerkissä työntekijän yksittäisarviot eri osa-alueilla vaihtelevat taitoluokasta II taitoluokkaan IV. Osa-alueiden arvioinnin perusteena on ennalta laadittu arviointiopas, mikä estää vaihtelun eri työntekijöiden arviointien perusteissa. Vastuuntuntoisuus on lisäksi eräänlainen bonus, joka joko lisää tai vähentää kokonaisarvion pisteitä neljännespisteellä.

	Taitoluokka						Yhteensä	Taitoluokka
	I (opiskelija)	II	III	IV	V	VI (korkein)		
Ammattitaito	1	2	3	4	5	6		
Osaamisen kehittäminen	1	2	3	4	5	6		
Laatutaidot	1	2	3	4	5	6		
Koneiden hallinta	1	2	3	4	5	6		
Joustavuus	1	2	3	4	5	6		
Ryhmässä toimiminen	1	2	3	4	5	6		
Yhteensä	0	2	9	8	0	0	19 / 6 = 3,17 ± 0,25	III

(Vastuuntunto: mikäli työntekijä noudattaa työaikoja tarkasti ja on joustava työaikojen suhteen [esim. ylityöt ja pekkaspäivien pitäminen], hän voi saada vastuuntuntoisuuspisteen. Tämä piste, $\pm 0,25$, voi vaihtaa työntekijän kokonaistaitoluokkaan joko nostavasti tai alentavasti.)

Kuva 13. Taitoluokan määräytyminen taitoluokkataulukon avulla.

Ryhmäpalkka

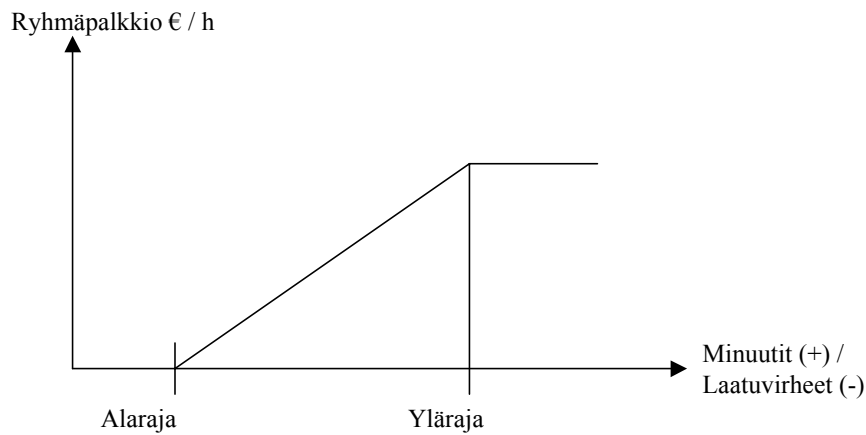
Ompelulinjan saavuttamat tuotantominuutit ja laatuvirhetaso määräävät ryhmäpalkan suuruuden. Ryhmäpalkka on kaikille ryhmässä yhtä suuri siten, että ryhmän tiettyinä palkanmaksukautena ansaitsema ryhmäbonus jaetaan kaikkien kyseisellä kaudella tuotantoon osallistuneiden kesken tasan. Kuva 14 havainnollistaa ryhmäpalkan muodostumista.

Tekijät	Muutos	Ryhmäbonus / Muutos	Painoarvo	Alaraja	Yläraja
Tuotantominuutit	+100 min	X €/h	70 %	λ min	μ min
Laatuvirhetaso	-0,1 %	Y €/h	30 %	a %	b %

Kuva 14. Ryhmäpalkan määrittävät tekijät ovat tuotantominuutit ja laatuvirhetaso. Alaraja ryhmälle lasketaan seuraavasti: 22 työntekijää x λ minuuttia päivässä x 10 päivää palkanmaksukaudessa. Yläraja on kaksinkertainen alarajaan nähden.

Ryhmäbonus (X tai Y €/h) maksetaan jokaisen uuden 100 minuutin lisäyksestä tuotannossa tai 0,1 %-yksikön vähennyksestä laatuvirhetasossa. Ryhmäbonuksella on alaraja ja yläraja. Alaraja määrittää, minkä tuotanto- tai laatuvirhetason jälkeen ryhmä alkaa ansaita ryhmäbonusta. Alaraja on tilastollisesti määritetty osallistujayrityksen aiemmista tuotantotiedoista (kuuden kuukauden tarkastelujakso). Laskelmien mukaan neljä ompelulinjaa on saavuttanut nyt asetetun alarajan kahdessa tapauksessa kolmesta. Tämän perusteella alaraja ei ole liian korkea toimiakseen kannusteena.

Yläraja määrittää, minkä suoritustason jälkeen ryhmä ei enää voi ansaita lisää ryhmäbonusta. Tuotantominuuteissa yläraja on kaksi kertaa alarajan suuruinen. Käytännössä ompelulinjoilla olisi lähes mahdotonta saavuttaa nyt asetettu yläraja, minkä vuoksi palkkausmallin ryhmäkannuste ei lakkaa vaikuttamasta millään suoritustasolla. Laatuvirhetasossa ylärajaa ei asetettu nollassi vaan yhteen prosenttiin. Näin siksi, että aiemmat tilastot osoittivat nollassi virhetason tavoittelun kannattamattomaksi. Tuotantoahan voidaan hidastaa lähes rajattomasti, jolloin ei tule lainkaan virheitä. Tämän estämiseksi yläraja asetettiin tässä tapauksessa haastavaksi mutta mahdolliseksi saavuttaa normaalilla tuotantonopeudella. Kuva 15 esittää ryhmäbonuksen kertymistä alarajan ja ylärajan välisellä suoritustasolla.

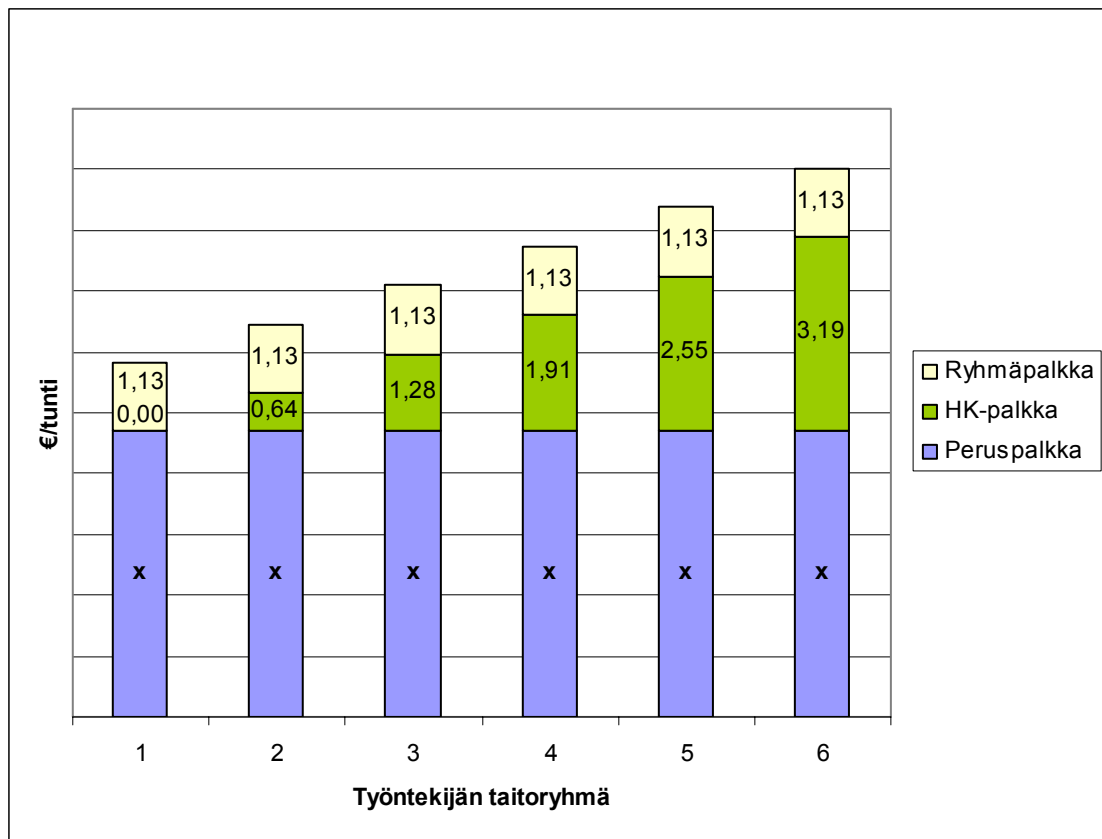


Kuva 15. Ryhmäbonuksen kertyminen sekä ala- ja ylärajat.

Painoarvo tarkoittaa sitä, että eri aikoina yritys voi painottaa tuotantominuuttien ja laatuvirhetason välistä suhdetta eri tavoin. Tällä saattaa olla vaikutusta heikentyvän tuotantonopeuden tai lisääntyvien laatuvirheiden oikaisuun. Nyt asetettu 70/30-suhde oli kehitysryhmän päätös. Perusteena oli se, että tuotantominuutit ovat kuitenkin tuotannon kannattavuutta keskeisesti määrittävä tekijä ja niihin lasketaan mukaan vain virheettömät tuotteet. Laatuvirheiden määrää kontrolloidaan jo tuotantominuuttien mittauksessa. Laatuvirheille haluttiin kuitenkin myös oma painotus, ettei korjaustyö veisi aikaa uuden tuotannon sijasta. Järjestelmän käyttöönoton jälkeen selviää myös sopiva tasapaino ryhmäbonuksen tekijöiden painoarvojen välillä.

Kokonaistuntipalkka

Kuva 16 havainnollistaa kaikkien kolmen pääelementin muodostumista erään ompelinjan työntekijöillä, jotka kuuluvat kuuteen eri taitoluokkaan. Peruspalkka ja ryhmäpalkka ovat samansuuruisia kaikille linjan työntekijöille. Henkilökohtainen palkka määräytyy taitoluokan mukaan ja määrittää työntekijöiden väliset ansiotasot. Kokonaistuntipalkka lasketaan yhdistämällä kolme pääelementtiä. Esimerkiksi taitoluokkaan III kuuluva työntekijä ansaitsee x (peruspalkka) + 1,28 (henkilökohtainen palkka) + 1,13 (ryhmäpalkka) = kokonaistuntipalkka €/h.



Kuva 16. Työntekijöiden tuntipalkat ja niiden muodostuminen uudessa palkkausjärjestelmässä.

Kehitetty kolmielementtinen palkkausmalli toimii tuotannon häiriöttömässä toiminnassa. Jos tuotantoon tulee häiriö, esimerkiksi sähkökatko tms. työntekijästä riippumaton tekijä, maksetaan palkka KTA:n (keskituntiansio) mukaan.

Kehitysryhmän työ eli uusi palkkausjärjestelmä saatiin valmiiksi joulukuussa 2003.

6.4.1 Tuotantopalkkausjärjestelmän kehitysprosessin analyysi

Uusi palkkausjärjestelmä oli tarkoitus testata keväällä 2004 ja ottaa mahdollisesti käyttöön myöhemmin vuonna 2004, testauksen tuloksen mukaan. Testausta jouduttiin kuitenkin siirtämään ennalta määrittelemättömään ajankohtaan yrityksessä tapahtuneiden muiden muutosten vuoksi. Tässä kuvattu analyysi perustuu siis vain palkkausjärjestelmän suunnitteluprosessiin.

Palkkojen koelaskenta osallistujayrityksen vanhan tuotantotiedon perusteella syksyllä 2003 osoitti, että uutta mallia sovellettaessa yrityksen palkkasumma ei juurikaan muutu mutta joidenkin työntekijöiden palkka voi laskea tai nousta. Koelaskennan eräs keskeisimpiä tuloksia oli se, että erittäin kokeneet työntekijät, jotka ompelivat vain yhtä vai-

hetta, menettäisivät hieman ansioitaan. Toisaalta sellaiset työntekijät, jotka osaavat monia työvaiheita, saisivat hieman nykyistä paremman ansiotason. Nämä työntekijät olivat ensisijaisesti nuoria. Koelaskennan heikkous oli kuitenkin siinä, ettei uuden palkkausjärjestelmän vaikutuksia tuotantominuutteihin ja laatuvirhetasoon voitu testata.

Ompelutyö on fyysisesti raskasta. Monet yrityksen kokeneet työntekijät kärsivät tai ovat kärsineet työperäisistä sairauksista. Sairauspoissaolot olivat korkealla tasolla. Oli luonnollista, että kaikki sellaiset muutokset, jotka vähentäisivät työperäisten sairauksien syntyä, olivat toivottavia. Johto uskoi, että ompeluvaiheiden monipuolistuminen johtaisi tilanteen parantumiseen. Uusi palkkausjärjestelmä suunniteltiin niin, että monitaitoisuutta ja useiden vaiheiden opettelua tuettiin henkilökohtaisen palkan muodostumisella ja ompeluvaiheen vaihtamista kesken työpäivän tuettiin ryhmäpalkan muodostumisella. Se, johtaako tämä sairauspoissaolojen vähentymiseen vai ei, nähdään vasta järjestelmän kokeilun tai käyttöönoton jälkeen.

Asenteet uutta palkkausjärjestelmää kohtaan vaihtelivat eri ompelulinjoilla. Nuorimmista työntekijöistä koostuva linja oli innokkain toimimaan uuden järjestelmän mahdollisena kokeilijana. Suhteellisen lyhyiden työuriansa vuoksi nuorimmat työntekijät eivät vielä olleet harjaantuneet äärimmäisen tehokkaiksi jonkin tietyn vaiheen ompelussa. Sen sijaan he olivat innokkaita oppimaan kaikki ompeluvaiheet, mikä merkitsi koneen vaihtoa ja asetusaikaa aina silloin tällöin. Tämä vaihtelunhalu teki mahdottomaksi keskittyä esimerkiksi kokonaista viikkoa yhteen vaiheeseen ja saavuttaa siinä suuri tehokkuus. Suora urakka -palkkausjärjestelmä ei suosinut tällaista käyttäytymistä, mutta nuoremmat työntekijät uskoivat, että mitä monipuolisempi osaaminen heillä olisi eri ompeluvaiheista, sen paremmat mahdollisuudet heillä olisi menestyä työmarkkinoilla.

Poissaolojen vähentyminen, työn monipuolistuminen ja konerikot olivat niitä syitä, joiden vuoksi osallistujayrityksen johto halusi kannustaa työntekijöitä monien vaiheiden opetteluun. Työssä jaksaminen katsottiin erääksi yrityksen menestystä määrittäväksi tekijäksi. Johto oli myös halukas kokeilemaan palkanmaksua uudella järjestelmällä ensimmäisenä nuorten työntekijöiden ompelulinjalla, koska siellä muutosvastarinta oli pienintä. Mikäli pilottilinjalta tulisi hyviä kokemuksia, myös muiden ompelulinjojen mahdollinen muutosvastarinta voisi vähentyä. Lisäksi nuorten kesken ryhmäpalkalle oli sosiaalinen tilaus, koska nuorten ompelulinja piti työnteon lomassa yllä alituista keskustelua toisin kuin vanhempien työntekijöiden linjat.

Uusi palkkausjärjestelmä sai osakseen aivan toisenlaisen vastaanoton muutamien vanhimpien, kokeneimpien ja parhaiten ansaitsevien työntekijöiden keskuudessa. He pelkäsivät, että heidän ansionsa laskevat, mikäli yksittäisten työvaiheiden nopeasta suorittamisesta ei enää palkittaisi urakkapalkan tavoin. Lisäksi moni kokeneempi työntekijä oli tottunut työskentelemään yksinään ja mieluiten ilman kommunikointia, joka katkaisee

työrytmin. Siitä huolimatta, että nämä työntekijät olivat huipputehokkaita yhdessä vaiheessa, ompelulinjojen ongelmat lisääntyivät, koska muissa vaiheissa ei ollut yhtä tehokkaita työntekijöitä. Syntyi välivarastoja, sairauspoissaoloja yksitoikkoisten työasentojen takia ja joustamattomuutta konerikkojen yhteydessä.

Pääluottamushenkilö tuki voimakkaasti uusien palkanmaksutapojen kokeiluja. Hän halusi laajentaa työntekijöiden työnkuvaa pelkästä ompelusta myös itsenäiseen ongelmanratkaisuun ja muuttaa työtapoja sellaisiksi, että yksitoikkoisuus vähenisi. Hän uskoi työvaiheen vaihtojen johtavan parempaan työhyvinvointiin ja vähempiin sairauspoissaoloihin. Luottamushenkilöllä oli tietynlaista auktoriteettia työntekijöiden keskuudessa, mikä osaltaan auttoi kehittämisprosessin onnistuneessa etenemisessä. Luottamushenkilö toi esiin myös vaatetusalan työntekijäpuolen ammattiliiton kannan, joka puolsi kehitetyn palkkausjärjestelmän kokeilua.

Palkkausjärjestelmän läpinäkyvyyden odotettiin paranevan uudistuksen myötä. Suorassa urakkapalkassa työntekijä voi saada suuren ansion olemalla tehokas vain yhdessä vaiheessa ilman, että hän ymmärtää tuotantoprosessin, ompelulinjan tai yrityksen tavoitteista mitään. Suuri ansio oli mahdollista, vaikka huipputehokas työntekijä voi olla ryhmässään haitallinen esimerkiksi kasvattaessaan välivarastoaan tai luodessaan negatiivista ilmapiiriä olemalla auttamatta muita työntekijöitä esimerkiksi konerikon sattuesssa. Uudessa järjestelmässä tällainen toiminta johtaisi ryhmäbonuksen pienenemiseen. Kaikki työntekijät näkisivät ryhmän tuloksen ja työntekijöiden käytöksen välisen yhteyden, minkä odotettiin lisäävän ns. sosiaalista kontrollia. Lisäksi työnjohtajien kohtuuttoman työmäärän odotettiin vähenevän, koska uusi palkkausjärjestelmä suosi itsenäistä ongelmanratkaisua eikä kaiken vastuun siirtämistä työnjohtajan harteille. Myös urakkahinnoittelussa olevista virheistä eroon pääseminen ilman palkkausjärjestelmän muuttamista olisi vaikeaa. Suorassa urakassa osa urakoista voi olla ylihinnoiteltu, koska sarjapituudet ovat pienentyneet ja urakkahinta on laskettu pitkien sarjojen mukaan. Työntekijät voivat käyttää tätä tietoa hyväkseen valitessaan työvaiheitaan palkkauksen ollessa suora urakka.

6.5 Sisäisen yrittäjyyden merkitys kehittämistoiminnasta

Tuotantopäällikkö vaikutti selvästi sisäiseltä yrittäjältä. Hän oli harkinnut erilaisia vaihtoehtoja tuotanto-ongelmien ratkaisemiseksi. Hän oli myös kehitysryhmän kokoamisessa ja kehityskohteen valinnassa visionääri eikä pelännyt asettaa itseään ja arvovaltaansa palkkausjärjestelmäprojektin läpiviennissä kritiikille alttiiksi. Sisäisen yrittäjän tapaan hän oli halukas ottamaan vaikeita tehtäviä hoidettavakseen ja viemään ne vaikeuksista huolimatta läpi. Hän oli myös tavoitteenasettelussa motivoitunut eikä sortunut liian helppoihin ratkaisuihin. Voidaan sanoa, että tässä tapauksessa tuotantopäälliköllä, sisäi-

sellä yrittäjällä, oli ratkaiseva rooli siinä, että uusi palkkausjärjestelmä saatiin kehitettyä. Kehitysryhmän jäsenenä hänellä ei kuitenkaan ollut mahdollisuutta yksipuolisesti määrätä, mitä tehdään, vaan hän sai kehitystyön aikaan demokraattisessa ilmapiirissä. Tuotantopäällikön lisäksi kehitysryhmässä vaikutti myös toinen sisäinen yrittäjä, luottamushenkilö. Hän pyrki aktivoimaan työntekijöitä kertomalla uuden palkkausjärjestelmän hyviä puolia ja vähentämään vastustusta viestittämällä, ettei uusi järjestelmä ole johdon keksintö vaan sen kehittämässä on ollut mukana myös työntekijöitä.

Palkkausjärjestelmän kehitysryhmässä kävi niin, että sisäisen yrittäjyyden ajatus ja tunnusomaiset piirteet tulivat hyödynnetyiksi mutta ilman teoreettista osaamista ja lähestymistapaa: niitä ei esitelty yrityksessä. Tämän tapauksen perusteella näyttäisi olevan tärkeätä luoda sisäistä yrittäjyyttä monelle organisaatiotasolle. Osallistujayrityksen tapaus vahvistaa Kanterin (1983) teoriaa, jonka mukaan työntekijät kaikilta organisaatiotasoilta tulee ottaa huomioon, kun kehitystehtäviä ja -ryhmiä asetetaan. Mainittakoon vielä, että osallistujayrityksen toimitusjohtaja ei aktiivisesti osallistunut kehitysryhmän työskentelyyn eikä puuttunut sen päätöksiin palkkausjärjestelmän muuttamisesta asettamalla erityistavoitteita tai -ehtoja.

Kuten Koironen ja Pohjansaari (1994) toteavat, sisäisen yrittäjän rooli on usein kehittäjä: hän saa idean ja vie sitä eteenpäin, kunnes idea jalostuu johtamis- tai työmenetelmänä käyttökelpoiseen muotoon. Tässä tapaustutkimuksessa tämä iteratiivinen prosessi eteni askeleittain. Ensimmäinen askel piti sisällään vain palkan muodostumisen kolmesta pääelementistä, ja seuraavien askelten kohdalla muotoiltiin näiden elementtien määrätymisperusteet. Mikäli sisäiset yrittäjät, tuotantopäällikkö ja luottamushenkilö, eivät olisi ajaneet ajatuksiaan eteenpäin kehitysryhmässä ja työntekijöiden keskuudessa kehitystyön hitaasta etenemisestä huolimatta, uutta palkkausjärjestelmää ei olisi koskaan suunniteltu loppuun asti.

Uusi palkkausjärjestelmä ottaa huomioon yhteisöllisten ja yksilöllisten kannustimien tarpeen Burchett ja Willoughbyn (painossa) teoriaa noudattaen. He nimenomaan toteavat, että palkkausjärjestelmien kautta tulee voida vaikuttaa sekä yksilöiden että ryhmien työsuorituksiin. On myös olemassa tutkimusaineistoa siitä, että työntekijöiden tuottavuuden ja organisatorisen hyödyn jakamisen välillä on kausaalinen yhteys (Fleisher & Wang 2001). Osallistujayritys otti tämän hyödyn jakamisen huomioon sisällyttämällä korkealaatuisten tuotteiden tuotantovolyymien palkitsemisperusteisiin.

Sisäisen yrittäjyyden merkitys palkkausjärjestelmän muutoksessa voidaan tämän tapauksen puitteissa tiivistää muutoksen suunnittelua seuranneeseen keskusteluun. Nuorimpien työntekijöiden innokkuutta oman työnsä uudelleenorganisointiin ei olisi voitu saavuttaa ilman pyrkimystä myös palkkausjärjestelmän muuttamiseen. Sellaisenaan havainto ja koko tämä tutkimus tukevat Lawlerin (2000) lausuntoa, jonka mukaan joitakin tai monia

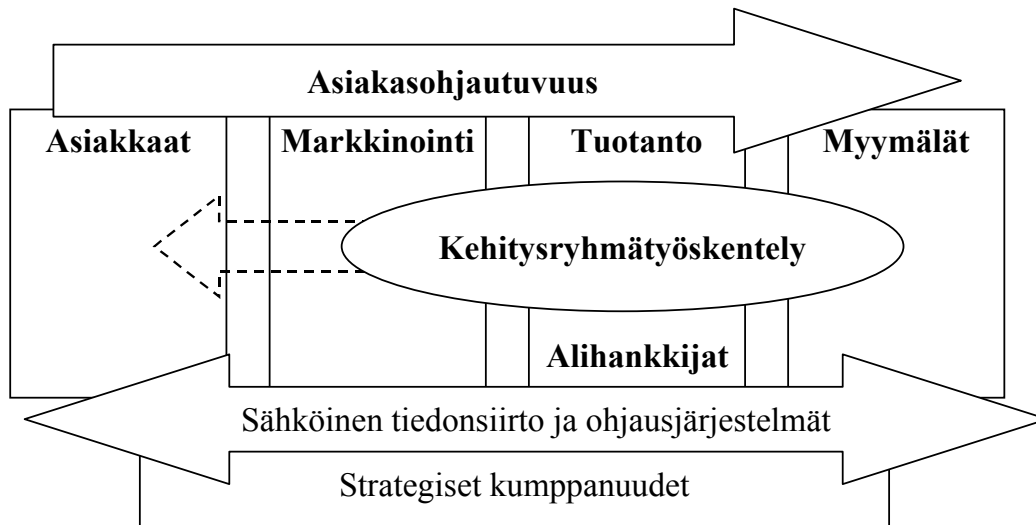
muutoksia työn organisoinnissa voidaan tukea muutoksilla palkkausjärjestelmissä. Lisäksi uusi palkkausjärjestelmä suosii monitaitoisuutta, jota ei palkita nykyisessä järjestelmässä. Myös tässä suhteessa Lawlerin kannustenäkökulmat tulivat huomioonotetuksi.

6.6 Kokemukset kehittämistoiminnasta

Yritys koki projektista olleen sille hyötyä uuden tuotantopalkkausmallin suunnittelussa ja sen testauskuntoon saattamisessa. Asiantuntijat toivat kehittämistoimintaan systemaattisuutta ja aikatauluista kiinni pitämistä, joiden puute saattaa hidastaa kehittämistä. Myös järjestelmällisesti toteutettu projektityöskentely auttoi henkilöstöä omaksumaan sekä kehitysryhmätoiminnan työskentelymallin että kehitetyn palkkausmallin ominaispiirteitä. Kehitysryhmässä mukana oleminen sitoi työntekijät mukaan muutokseen paremmin ja sai heidät olemaan aktiivisemmin mukana muutoksen toteuttamisessa. Työntekijät kokivat, että myös heidän mielipiteillään on merkitystä. Välimatkojen pituus tutkijoiden ja yrityksen välillä haittasi jonkin verran esimerkiksi yhteisiin palavereihin osallistumista. Toisaalta asiantuntijoiden toiminta oli järjestelmällistä ja motivoitunutta, ja he pitivät projektia hyvin koossa.

6.7 Kehittämistoiminta jatkossa

MASIn strategisena tavoitteena oli asiakasohjautuvuuden parantaminen. Merkittävimpien asiakkaiden ja toimittajien kanssa oli käynnistetty yhteishankkeita, joiden tavoitteena oli kysyntätiedon hyödyntämisen ja ennusteiden tehostamisen kehittäminen. Näissä kehitysprojekteissa ja muussakin kehitystyössä oli tärkeää huomioida kaikkien yrityksen toimintojen merkitys ja osallistuttaa kehitystyöhön kaikkien toimintojen edustus. Siksi MASIn kehittämismallissa merkittävänä tekijänä on sisäinen verkostoituminen ja kehitysryhmätyöskentely (kuva 17).



Kuva 17. MASIn kehittämismalli.

NiceNet-projektin kehitystyön tavoitteena oli parantaa tuotannon ryhmien välistä yhteistoimintaa ja oma-aloitteisuutta. Koska palkkausmallin testaaminen on projektin päättyessä vielä kesken, ei sen vaikutuksista sisäiseen yhteistyöhön vielä voida olla varmoja. Tuotantoyksikön sisäinen kehitysryhmätyöskentely lähti kuitenkin hyvin liikkeelle, ja talouspäällikkö totesikin, että kehittäminen yhdessä henkilöstön kanssa eli ns. alhaalta ylös -kehittämismallin käyttö paransi tiedon leviämistä ja asioiden omaksumista jokaisella organisaation tasolla.

Markkinoinnin ja tuotannon sijaitessa eri paikkakunnilla on niiden välinen sujuva yhteistyö erityisen haasteellista. Kehitysryhmätyöskentelyn mallia voitaisiin hyödyntää eri yksiköiden välisen yhteistyön kehittämiseksi. Yrityksen toimitusjohtajan tavoitteena oleva itsenäisten ompeluyksiköiden malli vaatii vielä kehitystyötä ja sisäisen yrittäjyyden asenteen voimakasta esiin tuomista ja siihen kannustamista. Keväällä 2004 käynnistyneet YT-neuvottelut saattavat hidastaa kehittämistyön uusien menetelmien käyttöön-ottoa yrityksessä.

7. Kehitystoiminnan onnistuminen

NiceNet-hankkeen valmistelussa ja käynnistämässä tuli esille vaatetusalan yritysten epäilevä suhtautuminen ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttöön kehittämistoimintansa tukemisessa. Kehittämistoiminnan pitäminen itsellä ja muutenkin vähäinen ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttö yrityksen toimintatapojen jatkuvassa parantamisessa olivat yllätys tutkijoille. Tällainen omatoiminen ja ulkopuolisia karsastava toimintatapa aiheutti NiceNet-hankkeen läpiviemiselle ongelmia mm. kyselytutkimuksen vähäisenä vastausprosenttina. Myös verkostoitumismahdollisuuksien kartoittaminen ja hyödyntäminen oli vaikeaa, koska yritykset haluavat säilyttää kaiken osaamisen itsellään.

Toisaalta alalla on myös yrityksiä, jotka haluavat sekä saada tukea että kehittää toimintaansa yhteistyössä ulkopuolisten asiantuntijoiden kanssa. NiceNet-hankkeessa mukana olleiden yritysten kehitystyössä pystyttiin huomioimaan yritysten lähtötilanne ja toteuttamaan yritysten tarpeista lähteviä kehittämistoimia. Yritysten sisäistä kehittämiskulttuuria ja yksilöiden kehittämisaktiivisuutta pyrittiin tukemaan jatkuvan parantamisen periaatteiden mukaisesti. Yrityksissä kehitysryhmätyöskentely todettiin hyväksi keinoksi parantaa työntekijöiden sitoutumista muutokseen ja toimintatapojen muutoksesta tiedottamiseen. Kehitysryhmätyöskentely ei ole kuitenkaan vielä täysin vakiintunut kohdeyritysten toimintatavaksi, ja uusien kehittämisajatus esiin ottaminen on edelleen yrityksen johdon vastuulla. Hankkeessa yritysten kehittämiskohteet valittiin yritysten strategisten tavoitteiden pohjalta.

Kehitysryhmätyöskentelyn toimintamalli sopi myös hyvin palkkausjärjestelmän kehittämistarpeisiin. Ryhmässä oli mukana henkilöstöä eri organisaatiotasoilta, jolloin eri henkilöryhmien toiveet ja tarpeet pystyttiin huomioimaan riittävällä tarkkuudella. Myös yksilön ja ryhmän erilliset (mm. vapaamatkustajuus) ja yhtenevät (palkan maksuperusteet) intressit pystyttiin ottamaan hyvin huomioon. Palkkausjärjestelmän mallin muokkaaminen onnistui ryhmässä hyvin, ja jokainen ryhmän jäsen sai vaikuttaa mallin rakenteeseen ja syntyyn. Jokainen mielipide pyrittiin tarkastelemaan eri näkökulmista ja valitsemaan kaikille sopiva ratkaisu. Palkkausjärjestelmän kehittämissä toteutuivat sekä sisäisen yrittäjyyden että palkkausjärjestelmien teorioissa esiintyneiden menestystekijöiden vaikutukset. Ainoastaan palkkausjärjestelmän testausta ja käyttöönottoa sotkivat ulkoiset olosuhteet.

Henkilökohtainen palkka tai ansio on eräs voimakkaimmin työssä tunteita herättävä seikka. Tämän takia yhteisöllisen palkitsemisen käyttäminen ja jopa siitä keskustelu saattaa olla yrityksissä ongelma-alue. Tämä tapaustutkimus osoittaa, että sisäinen yrittäjyys ja ryhmäsuuntautuneisuus ovat hyödyllisiä ja jopa välttämättömiä palkkausjärjestelmien menestykselliselle muutokselle. Tulevaisuudessa tutkimusta tulisi suunnata sen selvittämiseksi, tarvitaanko palkkausjärjestelmien muutoksissa sisäistä yrittäjyyttä ja miten työntekijöiden osallistuminen muutosprosessiin vaikuttaa menestykseen muutoksen jälkeen.

8. Johtopäätökset ja tutkimus jatkossa

Kuluttajamarkkinoiden dynamiikan ja kaupan ostokäyttäytymisen muututtua epävarmuus vaatetusteollisuudessa on pysyvää. Suomalaisten vaatevalmistajien on opittava nopeutta ja joustavuutta. Hintakilpailu vähittäiskaupassa kiristyy entisestään, kun loputkin tuontikiintiöt vapautuvat vuonna 2005. Tänä keväänä EU:hun liittyvissä maissa on yhteensä jopa puolimiljoonaa tekstiilialan työntekijää. Tosin EU-jäsenyys voi nostaa palkkatasoa näissä maissa nopeastikin. (Talouselämä 4/2004.)

Vaatetusteollisuuden tulee jatkossa pohtia tarkkaan, minkälaisia asiakkaita se haluaa palvella ja miten. Differoituminen ja segmentoituminen ovat osa yrityksen strategisia valintoja. Myös oman jakelutien perustaminen tai liittoutuminen keskusliikkeiden kanssa voi olla merkittävä tekijä kilpailukyvyn ylläpitämiseksi ja halpatuontia vastaan taistelemiseksi. Projektin kohdeyrityksistä Naisten Pukutehtaalla oli strategisena tavoitteena päästä yhä lähemmäksi kuluttajaa. Keinoina olivat mm. housupäivien pitäminen vähittäiskaupoissa ja mukanaolo Design Forumissa. Myös omien asiakas- ja agenttipäivien pitäminen mallistojen esittelyä varten on askel lähemmäs kuluttajaa. MASI puolestaan pyrkii palvelemaan kuluttajia nopeilla ja tehokkailla kuljetuksilla vähittäiskauppaan sekä neljän myymälän omalla jakeluverkollaan.

Tulevaisuudessa tekstiili- ja vaatetusteollisuuden pitäisi liittää kehittämistoiminta osaksi strategiaa ja strategisia menestystekijöitä. Yksi strateginen menestystekijä on yritysten välisen yhteistyön lisääminen ja kehittäminen. TEVA-alan yritykset eivät pärjää yksin halpatuontia vastaan, mutta yhdessä ne saavat volyymietuja ja kustannustehokkuutta toimintaansa. Kilpailijoiden välisen yhteistyön lisääminen on siis välttämättömyys alalla pärjäämiselle. Jo aiemmin esitetty kysymys kypsän vaatetustoimialan kehittämisen esteistä liittyy myös olennaisesti verkottumiseen. Koska alalla ei ole ollut yritysten välisiä yhteistyöverkostoja, voidaan olettaakin verkottumiskyvyn puutteen olevan esteenä vaatetusteollisuusklusterin syntymättä jäämiseen. Esimerkkinä verkostoitumisen hyödynnettävyydestä on eurooppalaisten alueiden (Industrial District – esimerkiksi Pohjois-Italia ja Tanska) klusterit.

Joustavissa ja kevyissä organisaatioissa operatiivinen toiminta sitoo usein lähes kaikki käytössä olevat resurssit. Kehittämiseen ohjattavissa olevat resurssit ovat hyvin rajalliset. Tämä korostaa tarvetta sekä kehitystyön koordinointiin että kehittämistoiminnan nivomiseen yhteen entistä tiiviimmin yrityksen ja henkilöstöressurssien strategisten tavoitteiden kanssa.

Joustavan ja tehokkaan tuotannon varmistamiseksi sekä yrityksen kilpailukyvyn parantamiseksi systemaattisten toimintatapojen olemassaolo ja hyödyntäminen ovat merkittävä osa yrityksen kehittämiskulttuuria. Jatkuva parantaminen yrityksen toimintatapana

parantaa yritysten henkilöstön mahdollisuuksia vaikuttaa toiminnan kehittämiseen ja tehostaa kokemuseräisen hiljaisen tiedon hyödyntämistä ja jakamista. Kehitysryhmätyöskentelyn omaksuminen yrityksen normaaliksi toimintatavaksi tuo yrityksen kehittämistoimintaan systemaattisuutta, parantaa sisäistä tiedonkulkua ja hyödyntää henkilöstön osaamista.

Toiminnan tehostamisessa jatkuvan parantamisen toimintatapa ei yksistään riitä, vaan yritysten on etsittävä jatkuvasti uusia ja erilaisia tapoja toimia. Kehitystyötä on tehtävä usealla rintamalla tuotannon lisäksi. Tietojärjestelmien tarjoamat mahdollisuudet hallita ja hankkia tietoa tehokkaasti muodostavat yhden vaatetusyrityksen kannalta merkittävän haasteen ja menestystekijän. Merkittävä tulevaisuuden haaste on myös yhteistyö yritysverkostoissa ja niiden tarjoamat innovaatiot. Erilaiset oppimisverkostot ovat myös osa tulevaisuuden yritysyhteistyötä. Trendien seuranta ja lifestyle-ajattelu mahdollistavat tuotteiden differoinnin ja kuluttajan jatkuvan yllättämisen (Karinen 2002). Markkinoille onkin tarjottava jatkuvasti uusia tuotteita. Perinteisen mallistoajattelun murtaminen on siten myös yksi tulevaisuuden haasteista.

Kehitysryhmätyöskentelyn ja jatkuvan parantamisen periaatteiden saaminen osaksi yritysten jokapäiväistä toimintaa ja linkittäminen strategiaan tavoitteisiin vaativat vielä jatkotutkimusta. Yrityksen johto tarvitsee työkaluja kehitystoiminnan ohjaamiseen ja linkittämiseen strategiaan tavoitteisiin. Tällaisia voisivat olla tasapainotettu mittaristo sekä prosessievaluoinnin työkalut. Jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä myös tiedon hankinta ja hyödyntäminen vaativat kehittämistä. Tässä kehitystyössä on tärkeää miettiä, mitä tietoa on saatavilla (tarjonta), mitä halutaan (kysyntä) ja mistä on yritykselle hyötyä (tarve). Yrityksen koko osaamisen hyödyntäminen vaatii myös avoimen kehittämiskulttuurin hyödyntämistä ja keinoja vakiinnuttaa sisäisen yrittäjyyden asenne osaksi kehitysryhmätyöskentelyä.

9. Julkaisuluettelo

Lehtinen, H., Valkokari, K. & Kulmala, H. I. 2003. Supply chain management of the production of seasonal fashion products. Proceedings of the 8th International Symposium on Logistics – Logistics and Networked Organisations. Sevilla, Spain.

Riikonen, H. & Kulmala, H. I. Innovative intrapreneur: building team-based incentives into production payroll system. Thirteenth International Working Seminar on Production Economics. Igls / Innsbruck, Austria, 16.–20.2.2004.

Riikonen, H. & Valkokari, K. Toiminnan kehittämisellä osaamisen ja kilpailukyvyn parantamiseen TEVA-alalla. Tekstiilehti, 21.6.2004

Lähdeluettelo

Julkaisut

Ahlqvist, T. & Mannermaa, M. 1999. Tulevaisuusbarometrit ja klusterit: Dynaaminen timantti tietoyhteiskunnan tulevaisuuden arvioinnissa. Julkaisussa Futura 2/1999. S. 55–64.

Argyris, C. & Schön, D.A. 1996. Organizational learning II. Theory, Method and Practice. Reading, Massachusetts. Addison–Wesley Publishing Company.

Bessant, J. 2003. High-involvement innovation. Chichester: Wiley.

Brown, D. I. 1995. Team-Based reward plans. Team Performance Management, an International Journal 1, 1, s. 23–31.

Burchett, R. & Willoughby, J. (painossa). Work productivity when knowledge of different reward systems varies: Report from an economic experiment. Journal of Economic Psychology.

Coughlan, P. & Coughlan, D. 2002. Action research for operations management. International Journal of Operations & Production Management, Vol. 22, s. 220–240.

Davis, K. S. 1999. Decision criteria in the evaluation of potential intrapreneurs. Journal of Engineering and Technology Management, Vol. 16, s. 295–327.

Eisenhardt, K. M. 1989. Building Theories from Case Study Research. Academy of Management Review, Vol. 14, s. 432–550.

Fleisher, B. M. & Wang, X. 2001. Efficiency wages and work incentives in urban and rural China. Journal of Comparative Economics, Vol. 29, s. 645–662.

Garen, J. 1998. Self-employment, pay systems, and the theory of the firm: An empirical analysis. Journal of Economic Behavior & Organization, Vol. 36, s. 257–274.

Grönroos, M. 2003. Mahdollisuuden aika – kohti virtuaalista organisaatiota. Transatlantia. Tampere.

Hakonen, N., Salimäki, A. & Moisio, E. 2003. Kaksi palkkausjärjestelmän muutosprosessia. TKK. Työpsykologian ja johtamisen laboratorio.

Heiskanen, T., Lavikka, R., Piispa L. & Tuuli, P. 1995. Puhe on muutoksesta. Tutkimus yhteistyöstä ja muutoksen hallinnasta pukinetehtaissa. KULTA-projektin raportti. Tampereen Yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos. Työelämän tutkimuskeskus. Työraportteja 50/1995. City Offset. Tampere.

Heiskanen, T., Lavikka, R., Piispa, L. & Tuuli, P. 1998. Joustamisen monet muodot. Pukineteollisuus etsimässä tietä huomiseen. Tampereen Yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos. Työelämän tutkimuskeskus. Sarja T -julkaisu 17/1998. Tampereen yliopiston jäljennepalvelu. Tampere.

Henten, A., Falch, M. & Skouby, K. E. 1994. Industrial and Telecommunication Networks in Denmark. CTI Working Paper No. 1, July 1994. Center for Tele-Information.

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.B. 1959. The Motivation to Work. New York: John Wiley & Sons. 2nd edition.

Hyötyläinen, R. 2000. Development Mechanisms of Strategic Enterprise Networks – Learning and Innovation in Networks. VTT Publications 417. Espoo. Technical Research Centre of Finland. 142 s.

Ilomäki, K. 2003. Kehitysryhmätyöskentely organisaation oppimisen välineenä – Tapaustudkimus tietojärjestelmän käytönaikaisesta kehittämisestä. VTT Tiedotteita 2198. Espoo: VTT. 76 s. + liitt. 7 s.

Johansson, P. & Palme, M. 1996. Do economic incentives affect work absence? Empirical evidence using Swedish micro data. Journal of Public Economics, Vol. 59, s. 195–218.

Kanter, R. M. 1983. The Change Master. Corporate entrepreneurs at work. Great Britain: George Allen & Unwin. Cox and Wyman Ltd.

Kaplan, R. S. 1998. Innovation action research: Creating new management theory and practice. Journal of Management Accounting Research, Vol. 10, s. 89–118.

Kaplan, R. S. & Norton, D. 2001. The strategy-focused organization. Harvard business school publishing.

Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. 1993. Tiimit ja tuloksekas yritys. Weilin + Göös. Jyväskylä.

Koiranen, M. 1993. Ole Yrittäjä. Ulkoinen ja sisäinen yrittäjäyys. TT-Kustannustieto Oy. Tammer-paino Oy, Tampere.

Koiranen, M. & Pohjansaari T. 1994. Sisäinen yrittäjäyys. Innovatiivisuuden, laadun ja tuottavuuden perusta. Konetuumat Oy. Tammer-Paino Oy, Tampere.

Koivisto T. 2004. *Yritysten osaamisen ja oppimiskyvyn kehittäminen*. TYKES raportteja 30. Helsinki.

Kosonen, K., Buhanist, P., Kesäjärvi, S., Kymäläinen, P., Lehtonen, T., Tanskanen, T., Salonen, J. 1998. Muutoksen etulinjassa. Karisto Oy. Hämeenlinna.

- Kuitunen, K. 1990. Teknologinen muutos vaatetusalan yrityksessä, Helsingin Kauppa-korkeakoulun julkaisuja B-99.
- Kuitunen, K., Räsänen, P., Mikkola, M. & Kuivanen, R. 1999. Kehittyvä yritysverkosto. Toimittajaverkostot kilpailukyvyyn ja osaamisen lähteenä. VTT Tiedotteita 1976. Espoo: VTT. 148 s.
- Kuivanen, R. & Hyötyläinen, R. 1997. Kohti uudenlaisia yritysverkostoja. Monenkeski-sen verkostoyhteistyön kehittäminen. VTT Tiedotteita 1830. Espoo: VTT. 116 s. + liitt. 3 s.
- Lahti, C., Tarumo, S. & Vartiainen, M. 2004. Palkkausjärjestelmien kehittäminen. Edita Publishing Oy. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Lainema, M. 2002. Sinisellä tiellä. M.A.S.I. Company Oy 1972–2002. Frenckellin Kir-japaino Oy. Espoo.
- Lavikka, R. 1997. Big Sisters. Spacing Women Workers in the Clothing Industry. A Study on Flexible Production and Flexible Women. Research Institute for Social Sci-ences. University of Tampere. Publications Series T 16/1997. The University of Tam-pere Offset, Tampere.
- Lawler, E. E. III. 2000. Pay Can Be a Change Agent. *Compensation & Benefits Man-agement*, Vol. 16(3), s. 23–26.
- Mattila, H. 1999. Merchandising Strategies and Retail Performance for Seasonal Fash-ion Products. Lappeenrannan Teknillinen Korkeakoulu. Lappeenranta.
- McLean, E. R., Smits, S. J. & Tanner, J. R. 1996. The importance of salary on job and career attitudes of information systems professionals. *Information & Management*, Vol. 30, s. 291–299.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. 1994. *Qualitative data analysis: an expanded source-book*. Sage publications. 2nd edition.
- Moilanen, R. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Kustannusosakeyhtiö Tam-mi. Tammer-Paino Oy. Tampere.
- Neilimo, K., Haimakainen, R., Ikonen, P., Santavuo, M. 2000. Pirkanmaan TEVANAKE-yritysten strategiset menestystekijät – toimialakartoitus kevät 2000. Tii-vistelmä 7.6.2000. Tampereen yliopisto. Yritysten taloustieteen ja yksityisoikeuden lai-tos. Liitetaloustieteen professori Kari Neilimon tutkimusryhmä.

Ollus, M., Ranta, J. & Ylä-Anttila, P. (toim.) 1998. Verkostojen Vallankumous – Miten johtaa verkostoyritystä? Sitra 201. Taloustieto Oy. Tummavuoren kirjapaino Oy. Vantaa.

Otala, L. 1997. Elinikäisellä oppimisella muutosvoimaa työyhteisöön – Teollisuusyrityksen luotsaaminen ensi vuosituhatosen haasteisiin jatkuvan oppimisen avulla. Teoksessa: Aallon harjalla, toim. Alasoini, T. & Kyllönen, M. Kansallinen työelämän kehittämissuunnitelma. Raportteja 4. Vuosikirja 1998. Helsinki. s. 139–156

Peters, T.J. & Waterman, R.H. Jr. 1982. In Search of Excellence: Lessons from America's best-run companies. Harper and Row, New York.

Pinchot, G. III. 1987. Innovation Through Intrapreneuring.

www.pinchot.com/MainPages/BooksArticles/BooksArticlesIntro.html#ArticleList

Porter, M. E. 1980. Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors. The Free Press.

Porter, M. E. 1985. Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance. The Free Press.

Porter, M. E. 1991a. Towards a Dynamic Theory of Strategy. Strategic Management Journal, Vol. 12, Special Issue, Winter.

Porter, M. E. 1991b. Kansakuntien kilpailuetu. Otava. Keuruu. Suom. Tillman, M.

Ruohotie, P. 1998. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Oy Edita Ab. Helsinki.

Schein, E.H. 2001. Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Laatu keskus.

Stratton, R. & Warburton, R.D.H. 2003. The strategic intergration of agile and lean supply. Int. J. Production Economics 85. S. 183–198.

Sydänmaanlakka, P. 2000. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Kauppakaari.

Waite, M. L. & Stites-Doe, S. 2000. Removing performance appraisal and merit pay in the name of quality. An empirical study of employees' reactions. Journal of Quality Management. Vol. 5. s. 187–206.

Wallace Bell, D. & Hancock, C. 1989. Profit staring and profitability. Kogan Page. London.

Vartiainen, M., Hakonen, N. & Hulkko, K. 1998. Ryhmien ja tiimien palkitseminen. MET-julkaisuja nro3/98. Tummavuoren Kirjapaino Oy.

Vartiainen, M., Pirskanen, S., Palva, A. & Simula, T. 2000. Tiimityöprojektien vaikutukset ja onnistuminen. TYKE raportteja 10. Helsinki.

Viitala, R. 2002. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki. Edita. 2nd edition.

Yin, R. K. 1994. Case Study Research – Design and Methods. Applied Social Research Methods Series, Vol. 5. SAGE Publications Inc. 2nd edition.

Lehdet

Optio 18.3.2004. *Me tulemme taas*. Merina Salminen.

Optio 2.10.2003 (a) *Vahva tahto on nuotia*. Juha Jaakkola.

Optio 30.10.2003 (b) *Ulkoelämän hyvät haltijat*. Pekka Nykänen.

Talouselämä 22/2002. Päivi Vihma.

Talouselämä 4/2004. Petri Koskinen.

Talouselämä 19/2004. Irmeli Salo.

Tekniikka&Talous 25.3.2004.

Yritystalous 3/96

Yritystalous 4/96

Muut julkaisut

Talouuskatsaus 2003/2. Tekstiili- ja vaateusteollisuus ry. www.finatex.fi

Tilastotietoja Tekstiili- ja vaateusteollisuudesta. 2003. Tekstiili- ja vaateusteollisuus ry.

<http://www.pirkanmaanennakointipalvelu.info/java/Index>

http://europa.eu.int/comm/enterprise/textile/documents/sec2003_1345en.pdf

Esitelmät

Karinen, J. Suomalaisen vaate- ja trikooteollisuuden kehitysmahdollisuudet. TEVA – teollisuuden visio 2006 –Workshop 24.9.2002. Tampere.

Tekijä(t) Riikonen, Heli, Valkokari, Katri & Kulmala, Harri I.			
Nimeke Palkitseminen kilpailukyvn parantajana Tuotantopalkkauksen kehittämismenetelmät vaatetusallalla			
Tiivistelmä Kilpailu globaaleilla markkinoilla on muuttamassa yritysten välistä kilpailua korostuneesti yritysten muodostamien toimitusketjujen väliseksi kilpailuksi. Nopeasti muuttuvassa ympäristössä korostuvat yritysten joustavuus, mukautumiskyky ja läpimenoajat. Toimiakseen tehokkaasti yritysten tulee tunnistaa ydinosaamisalueensa ja pystyä reagoimaan nopeasti ympäristön muutoksiin ja hyödyntämään uudet tekniikat ja teknologiat. Toiminnan kehittämisen mallit ja menetelmät naisvaltaisilla aloilla (NiceNet) -projektissa kehitettiin yritysten toimintatapoja vaatetusteollisuudessa. Hankkeessa saatiin uutta tietoa vaatetusteollisuuden verkostoitumisesta ja toimialan yritysten toiminnan kehittämistä. Tiedon hankinnan lisäksi projektissa kehitettiin yritysten toimintatapoja, kuten hetimitus-mallia, suunnitteluprosessia ja tuotannon palkkausjärjestelmää. Hankkeessa kehitetyt mallit ja menetelmät jäivät yritysten normaaleiksi työkaluiksi ja toimintatavoiksi. Mallien kehittämällä pyrittiin yritysten kilpailukyvn vahvistamiseen sekä tehokkuuden ja kannattavuuden parantamiseen. Tulosten hyödyntämisen kannalta keskeistä oli kohdeyritysten osallistuminen mallien ja menetelmien kehittelyyn sekä kehittämissuunnitelmien laatimiseen ja niiden toteuttamiseen. Hankkeen tarkoituksena oli luoda valmiudet yritysyhteistyön jatkokehittämiseksi vaatetusteollisuudessa. Suomessa työmarkkinakeskusjärjestöt ovat lähteneet ajamaan TEVA-alan kehittämistä kilpailukyvn parantamiseksi. Yksi tällainen kehittämistrendi on ollut palkkausjärjestelmien uudistaminen, jota työmarkkinajärjestöt ovat ajaneet 1990-luvulta asti. Palkkausjärjestelmien muutosprosessista on kirjoitettu vähän, ja niitä on myös tutkittu vähän, etenkin TEVA-alalla (Hakonen et al. 2003). Tämä tutkimus koettaa osaltaan vastata kysymykseen, mitä palkkauksen kehittämis- ja muutosprosessin aikana todella tapahtui. Tässä julkaisussa keskitytään kuvaamaan hankkeessa mukana olleen kohdeyrityksen tuotantopalkkausjärjestelmän kehittämissuunnitelmaa. NiceNet-projektikokonaisuus on kuvattu tarkemmin TYKES-sarjassa julkaistavassa <i>Toimintamallien kehittäminen vaatetusteollisuudessa – NiceNet-projekti</i> -julkaisussa. Julkaisussa kuvataan toiminnan kehittämisen malleja ja menetelmiä sekä projektin toisessa kohdeyrityksessä tehtyjä kehittämistoimenpiteitä. Julkaisussa kerrotaan myös haastattelututkimuksen tuloksista sekä sen ja empirian pohjalta laaditusta vaatetusalan toiminnan kehittämisen mallista.			
Avainsanat textile and clothing industry, fashion industry, enterprises, companies, competitiveness, pay systems, company networking, supply chains, resource planning, Finland			
Toimintayksikkö VTT Tuotteet ja tuotanto, Tekniikankatu 1, PL 1307, 33101 TAMPERE			
ISBN 951-38-6478-2 (nid.) 951-38-6479-0 (URL: http://www.vtt.fi/inf/pdf/)			Projektinumero
Julkaisu-aika Heinäkuu 2004	Kieli Suomi	Sivu- 67 s.	Hinta B
Projektin nimi		Toimeksiantaja(t)	
Avainnimeke ja ISSN VTT Tiedotteita – Research Notes 1235-0605 (nid.) 1455-0865 (URL: http://www.vtt.fi/inf/pdf/)		Myynti: VTT Tietopalvelu PL 2000, 02044 VTT Puh. (09) 456 4404 Faksi (09) 456 4374	

VTT TIEDOTTEITA – RESEARCH NOTES

VTT TUOTTEET JA TUOTANTO – VTT INDUSTRIELLA SYSTEM –
VTT INDUSTRIAL SYSTEMS

- 2172 Tonteri, Hannele, Vatanen, Saija, Lahtinen, Reima & Kuuva, Markku. Life cycle thinking in the design for environment aware work machines. 2003. 32 p.
- 2173 Häkkinen, Kai. Valmistuksen ja suunnittelun yhteistyö toistuvan erätuotannon alihankintaprosessissa; havaintoja suomalaisessa pk-konepajateollisuudessa vuonna 2002. 2002. 52 s.
- 2178 Andersson, Peter, Tamminen, Jaana & Sandström, Carl-Erik. Piston ring tribology. A literature survey. 2002. 105 p.
- 2180 Kaunisto, Tuija. Talousvesijärjestelmien materiaalien ja tuotteiden hyväksymismenettelyt. EAS-prosessi Suomessa. 2002. 25 s. + liitt. 4 s.
- 2184 Kondelin, Kalle & Karhela, Tommi. Gallery Markup and Query Language Specification. 2003. 111 p.
- 2190 Häkkinen, Kai, Pötry, Jyri & Joutsen, Peik. Konepajateollisuuden alihankintaprosessin kehittämisedellytykset ja -tavat pk-sektorilla. Koneali-projektin loppuraportti. 2003. 129 s.
- 2193 Harju, Hannu & Koskela, Mika. Kustannustehokas ohjelmiston luotettavuuden suunnittelu ja arviointi. Osa 2. 2003. 107 s.
- 2208 Rääkkönen, Timo & Rouhiainen, Veikko. Riskienhallinnan muutosvoimat. Kirjallisuuskatsaus. 2003. 77 p.
- 2216 Savioja, Paula. Käyttäjakeskeiset menetelmät monimutkaisten järjestelmien vaatimusten kuvaamisessa. 2003. 132 s. + liitt. 10 s.
- 2225 Tuotannonohjaus pk-konepajateollisuuden alihankintaprosessissa. Käytäntöjä suomalaisessa pk-konepajateollisuudessa vuonna 2003. 2003. 82 s.
- 2228 Kettunen, Jari & Reiman, Teemu. Ulkoistaminen ja alihankkijoiden käyttö ydinvoimateollisuudessa. 2004. 66 s. + liitt. 2 s.
- 2231 Häkkinen, Tarja, Vares, Sirje & Siltanen, Pekka. Tuotteiden käyttöikäinformaatio ja sen käyttö rakennushankkeessa. 2004. 54 s. + liitt. 32 s.
- 2232 Pötry, Jyri, Kettunen, Outi & Kilponen, August. Varaston ulkoistaminen alihankinnassa. Kustannusmallitarkastelu. 2004. 57 s. + liitt. 22 s.
- 2233 Hyötyläinen, Raimo, Ryytänen, Tapani & Mikkola, Markku. Ympäristöalan miniklustereiden rakentaminen ja kehittäminen. InnoEnvi-hanke. 2004. 111 s.
- 2235 Lehto, Taru & Murtonen, Mervi. Toiminnan kehittämisen vaikutukset ja päätöksenteko. PRIMA-työkalupakki kehittämistoimenpiteiden valintaan ja suunnitteluun. 2004. 52 s. + liitt. 35 s.
- 2240 Jarimo, Toni. Innovation Incentives in Enterprise Networks. A Game Theoretic Approach. 2004. 63 p. + app. 3 p.
- 2243 Ventä, Olli. Älykkäät palvelut -teknologiatiekartta. 2004. 71 s. + liitt. 11 s.
- 2251 Riikonen, Heli, Valkokari, Katri & Kulmala, Harri I. Palkitseminen kilpailukyyn parantajana. Tuotantopalkkauksen kehittämismenettelyt vaatetusalaalla. 2004. 67 s.

Tätä julkaisua myy
VTT TIETOPALVELU
PL 2000
02044 VTT
Puh. (09) 456 4404
Faksi (09) 456 4374

Denna publikation säljs av
VTT INFORMATIONSTJÄNST
PB 2000
02044 VTT
Tel. (09) 456 4404
Fax (09) 456 4374

This publication is available from
VTT INFORMATION SERVICE
P.O.Box 2000
FIN-02044 VTT, Finland
Phone internat. + 358 9 456 4404
Fax + 358 9 456 4374