

Saimaan ammattikorkeakoulu
Liiketalous, Lappeenranta
Liiketalouden koulutusohjelma
Laskentatoimi

Titta Koskivirta ja Minna Roiha

ESIMIESVALMENNUKSEN VAIKUTUKSEN MITTAAMINEN YRITYKSESSÄ

Opinnäytetyö 2011

TIIVISTELMÄ

Titta Koskivirta ja Minna Roiha

Esimiesvalmennuksen vaikutuksen mittaaminen yrityksessä, 63 sivua

Saimaan ammattikorkeakoulu, Lappeenranta

Liiketalous, liiketalouden koulutusohjelma

Laskentatoimen suuntautumisvaihtoehto

Opinnäytetyö, 2011

Ohjaajat: yliopettaja Heikki Sintonen, toimeksiantajan yhteyshenkilöt

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin toimeksiantajayrityksen esimiesvalmennuksen vaikutusta yrityksen käyttämiin tuotannollisiin mittareihin. Mittareita ovat sairauspoissaolot, reklamaatioprosentti ja toimintasuhde.

Opinnäytetyössä käytettiin ensisijaisesti laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta, lisäksi aineiston suuren koon vuoksi käytettiin myös kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Osa tutkimuksesta toteutettiin toimintatutkimuksena, jonka avulla pyritään arvioimaan erilaisten toimenpiteiden vaikutuksia ja tuloksia, jotta tulevaisuudessa voitaisiin käyttää entistä tehokkaampia menetelmiä. Opinnäytetyön teoriaosuus pohjautui alan kirjallisuuteen, toimeksiantajan aineistoon, lehtiartikkeleihin ja Internet-lähteisiin.

Tutkimuksen avulla saatiin tuloksia esimiesvalmennuksen vaikutuksista yrityksen käyttämiin mittareihin. Yritykselle kehitettiin Excel-seurantataulukko, jonka avulla se pystyy tulevaisuudessa seuraamaan edellä mainittujen mittareiden kehitystä.

Työssä tehtiin tutkimusta Excelin lisäksi IBM SPSS Statistics 19.0 -ohjelmistolla, jonka antamat tulokset osoittavat, että mittareista löytyy tilastollisia poikkeamia, jotka kuitenkin ovat heikkoja. Heikot poikkeamat osoittavat, ettei muutoksilla ole tilastollista merkittävyyttä. Samaa tulosta näyttävät myös Excel-taulukoiden viivakaaviot. Esimiesvalmennuksen vaikutukset eivät vielä käy ilmi yrityksen mittareista tutkitun ajanjakson puitteissa.

Asiasanat: esimiesvalmennus, sairauspoissaoloprosentti, reklamaatioprosentti, toimintasuhde

ABSTRACT

Titta Koskivirta and Minna Roiha

Measuring the Effects of Manager Coaching Programme on the Company's Indicators, 63 pages

Saimaa University of Applied Sciences, Lappeenranta

Degree Programme in Business Administration

Specialization of Accounting

Bachelor's Thesis, 2011

Instructors: Principal lecturer Heikki Sintonen, and the company's contact persons

In the thesis the effects of a company's manager coaching programme on the company's key indicators were studied. The key indicators were the sickness related absence rate, the claim-percentage and the utilization rate.

The method in the research was a qualitative method but some parts of the empirical research were conducted with a quantitative method because of the massive amounts of data collected in the study. Parts of the research were also conducted with the activity analysis, which helps us to analyze the effects and results of different kinds of actions made in the company. The theory part of the thesis included material from literature, material of the company, magazine publications and the Internet.

The research gave us results on the effects of the coaching on the key indicators. We also developed a tool with Excel, which helps the company follow and analyze the indicators later on.

Besides the Excel program we used the IBM SPSS Statistics 19.0 program and the results show that there is statistical significance although it is slightly weak. The weak deviations indicate that the results are not significant enough that they could be taken into consideration when measuring the effects. The Excel program shows the same kind of results. Taken this all into consideration we state that there are no effects from the manager coaching programme during the period 1.1.2009 - 31.12.2010 on the company's indicators.

Keywords: manager coaching, indicators, utilization rate, absence rate, claim-percentage

1 JOHDANTO	5
1.1 Perustelut aiheenvalinnalle.....	6
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset	6
1.3 Tutkimuksessa käytettävä menetelmä	7
1.4 Opinnäytetyön rakenne	9
2 TEORIA	12
2.1 Esimiehenä kehittyminen.....	13
2.2 Taustaa yritys X:n esimiesvalmennukseen.....	14
2.3 Case-yrityksen esimiesvalmennus	15
2.4 Muutosagentit.....	17
2.5 Sähköinen seuranta järjestelmä – muutoksen tukimittarina.....	17
2.6 Mittarit.....	18
3 CASE YRITYS	23
4 EMPIRIA	23
4.1 Sairauspoissaolot	25
4.2 Reklamaatioprosentti.....	36
4.3 Toimintasuhde.....	46
4.4 Toimintatyökalu case-yritykselle.....	54
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	57
6 OMAN TYÖN ONNISTUMINEN.....	58
KUVAT	60
KUVIOT	60
TAULUKOT	61
LÄHTEET.....	62

1 JOHDANTO

Nykypäivän yhteiskunnassa ovat organisaatiomuutokset hyvin yleisiä. Muutokset voivat olla isoja tai pieniä, nopeita tai hitaita ja ne voivat kohdistua eri asioihin, kuten esimerkiksi henkilöstön kehittämiseen (Juuti & Virtanen 2009, 16). Esimiestyötaitojen kehittäminen on avainasemassa pyrittäessä nostamaan henkilöstön työmotivaatiota. Heikon motivaatiotason vuoksi työn tulokset heikkenevät tai tavoitteet saattavat jäädä kokonaan saavuttamatta. Hyvin toimiva työyhteisö hyödyntää tehokkaasti kunkin yksilön kykyjä, mutta ennen kaikkea se myös kasvattaa ja kehittää niitä. (Ahonen 1998, 54.)

Yritys X on viime aikoina käynyt läpi organisaatioon liittyviä rakennemuutoksia. Tämän lisäksi case-yrityksen alaa koskevaa työehtosopimusta on muokattu. Näiden muutosten pohjalta case-yrityksellä oli tarvetta tarkastella esimiestyön laatua ja sen sopivuutta nykypäivään, jossa työntekijöiltä odotetaan yhä enemmän muutosherkkyyttä ja jossa esimiestyön roolia korostetaan voimana muutosprosessissa (Rissanen, Sääsä & Vornanen 1996, 48). Havaittiin, että organisaatiossa olisi tarvetta laajalle esimieskoulutukselle, jonka avulla henkilöstön asenteita saataisiin muokattua.

Tässä opinnäytetyössä käsitellään case-yrityksen läpikäymää laajaa esimiesvalmennusta ja siihen pohjautuvaa teoriaa. Työssä käydään läpi myös yrityksen käyttämää kolmea mittaria, joista saaduista arvoista tehdään johtopäätöksiä. Etsimme vastauksen kysymykseen, onko esimiesvalmennuksella ollut vaikutusta yrityksen käyttämiin tehokkuuden ja tuottavuuden mittareihin. Tarkoituksena on myös kehittää selkeä ja toimiva työkalu case-yrityksen käyttöön. Työkalun avulla sen tulisi pystyä itse myöhemmin seuraamaan kyseisiä mittareita.

1.1 Perustelut aiheenvalinnalle

Kiinnostukseksemme aiheeseen heräsi kun Yritys X:n otti yhteyttä kouluumme etsiessään opiskelijoita analysoimaan esimiesvalmennuksensa vaikutuksia seuraamiinsa taloudellisiin ja tuotannollisiin mittareihin. Haimme paikkaa ja meidät kutsuttiin haastatteluun. Meidät valittiin tutkimuksen ja lopputyön tekijöiksi varmasti pitkälti siitä syystä, että meillä on takanamme sekä johtajuuden että las-kentatoimen opintoja. Varmasti yksi vahvuutemme oli myös mahdollisuutemme tehdä tutkimusta parityönä, sillä työn aikataulu oli melko kiireinen: ensimmäiset aineistot tuli toimittaa case-yritykselle jo marraskuun loppupuolella 2010. Tämän lisäksi haastavuutta lisääviä tekijöitä oli tutkimusaineiston suuri koko ja se, että lähes jokaisella yrityksen osastolla on käytössään omanlaisensa tavat koota tietoja tutkimuksen kohteena olevista mittareista.

Kiinnostuksemme kasvoi, kun saimme lisää tietoa kyseessä olevasta esimiesvalmennuksesta ja kun opimme enemmän case-yrityksen rakenteesta. Lähtökohtaisesti Titan kiinnostus aiheeseen pohjautuu haluun tehdä opinnäytetyö johonkin johtamiseen liittyvästä aiheesta, Minnan kiinnostus taas pohjautuu hänen laajaan työkokemuksensa.

Toivomme opinnäytetyön hyödyttävän yrityksen johtoa sekä osoittavan sille valmennuksen vaikuttavuuden.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Opinnäytetyön tutkimuksen tavoitteena on selvittää Yritys X:n koko organisaatiota koskevan esimiesvalmennuksen vaikutuksia yrityksen tehokkuuteen ja tuottavuuteen seurantamittarien avulla. Työssä selvitämme myös, miten esimiestyössä on onnistuttu valmennukselle asetettujen tavoitteiden mukaisesti sekä vertaamme esimiestyön onnistumisen vaikutuksia eri toimipisteiden taloudelliseen vaikutukseen. Opinnäytetyössä arvioidaan myös yrityksen käyttämien mittareiden laatua. Tarkastelemme lähemmin myös esimiestyötä, valmennusta, sen tarpeellisuutta sekä valmennuksen vaikutusta mittareihin.

Yritys X määrittää tutkimuksen rajat ja aiheet omien tarpeidensa mukaan. Tarkoituksena on osoittaa sille, onko valtavasti panostusta ja rahoitusta vaatinut esimiesvalmennus ollut kannattavaa, sekä kehittää työkalu, jonka avulla yritys voi myöhemmin itse analysoida tehokkuuttaan ja tuottavuuttaan. Opinnäytetyön ei millään tavalla kuulu puuttua itse esimiesvalmennukseen tai sen vaiheisiin myöhemmässä vaiheessa. Itse opinnäytetyössä tarkastelemme esimiestyötä ja valmennuksen tarpeellisuutta laajemmin. Yritys on rajannut tutkimuksessa läpikäytävät yksiköt neljään tärkeimpään ja mittarit kolmeen sille tärkeimpään ja hyödyllisimpään.

Tärkeää tutkimuksen tekemisen kannalta on määrittää alussa sille tutkimuskysymys ja tutkimusongelma. Usein ongelman asettaminen ja muotoileminen voi olla vaikeampaa kuin itse tutkimuksen tekeminen ja ongelman ratkaiseminen. Kuten jo aikaisemmin on todettu, tämän opinnäytetyön tulisi vastata kysymykseen, onko esimiesvalmennuksella ollut vaikutusta yrityksen tehokkuutta ja tuottavuutta mittaaviin mittareihin.

1.3 Tutkimuksessa käytettävä menetelmä

Perinteisesti metodioppaat ovat kehottaneet ennen varsinaista aineiston keruuta muotoilemaan tutkimuksen ongelmat (Hirsjärvi, Remes, & Sajavaara 2010, 125). Kun ongelmat on muotoiltu ja tarkkaan harkittu, on helppoa ryhtyä määrittelemään, minkälaista tutkimusmenetelmää tulisi käyttää. Tutkimusprosessin aikana on hyvin tavallista, että aineistoa ja tutkimusmenetelmiä valittaessa ja vaihtoehtoja vertaillaessa saatetaan valita jokin muu kuin mitä alun perin suunniteltiin. Tällaisessa tilanteessa on hyvä myös pohtia, onko tutkimusongelma vielä paikkansapitävä. (Joensuun yliopisto 2003.)

Käytämme tässä opinnäytetyössä kvalitatiivista menetelmää, jossa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Yritys X:n tapauksessa keräämme yksikköjen avustuksella mittareiden lukuja, joihin kuuluu sairauspoissaolot, reklamaatioprosentti ja toimintasuhde. Valmennuksen järjestäneeltä yritykseltä saamme tietoa siitä, kuinka aktiivisesti case-yrityksen valmennettavat esimiehet ovat käyttäneet sähköistä järjestelmää, jonka avulla seurataan val-

mennuksen tuloksia ja valmennuksen onnistumista. Kun esimerkiksi näitä toiminnallisia ja tuotannollisia mittareita vertaa yhdessä yksiköiden keskiarvoihin, muodostuu melko kokonaisvaltainen tutkimusalue. Yleisesti on todettu, että laadullisessa tutkimuksessa tulisi pikemminkin löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa olemassa olevia väittämiä (Hirsjärvi ym. 2010, 161). Tähänkin väittämään voimme samaistua case-yrityksen asettamien tutkimuskysymysten osalta, kun yritämme todeta, onko valmennus vaikuttanut edellä mainittuihin tunnusluhuihin sen sijaan, että vain kokoisimme aineiston kasaan ja ojentaisimme sen toimeksiantajalle.

Toisaalta opinnäytetyön alussa käytämme myös kvantitatiivista tutkimusta, jossa keräämme aineistoa eri toimipisteistä ja teemme niistä koonnin Excel-taulukoon. Yhtenä tunnuspiirteenä kvantitatiivisessa tutkimuksessa on, että muuttuja muodostetaan taulukkomuotoon ja aineisto muunnetaan tilastollisesti käsiteltävään muotoon. Määrällisessä tutkimuksessa myös tehdään päätelmiä havaintoaineiston tilastolliseen analysointiin perustuen, esimerkiksi tulosten kuvailu prosenttitaulukoiden avulla.

Niin määrällisessä kuin laadullisessakin tutkimuksessa voidaan käyttää useampaa tutkimusmenetelmää, jotta tutkimuksen validius tarkentuisi. Tapausta, jossa tutkimusmenetelmiä on monta, kutsutaan triangulaatioksi. Empiirisen tutkimuksen osalta tämä opinnäytetyö toteutetaan toisaalta toimintatutkimuksena, jonka avulla pyritään arvioimaan erilaisten toimenpiteiden vaikutuksia ja tuloksia, jotta tulevaisuudessa voitaisiin käyttää tehokkaampia menetelmiä. Tästä kuvailusta päästään perimmäiseen tutkimuskysymykseen, eli onko esimiesvalmennus vaikuttanut yrityksen mittareihin. Vahva toimintatutkimuksellinen merkki on myös se, että kehitämme case-yritykselle työkalun, jonka avulla se voi seurata helpommin toimipisteidensä mittareita, jotta tulevaisuudessa toiminta tehostuisi entisestään.

Toisaalta taas käytämme deskriptiivistä eli kuvailevaa tutkimusmenetelmää, jonka tarkoituksena on esittää tarkkoja kuvauksia tapahtumista tai tilanteista ja dokumentoida keskeisiä ja kiinnostavia piirteitä. Case-yrityksestä kuvailemme

muun muassa esimiesvalmennusta ja sen mahdollisia vaikutuksia yrityksessä käytettäviin mittareihin.

Kolmantena tutkimusstrategiana käytetään selittävää tutkimusta, jonka avulla pyritään etsimään selitystä tilanteelle tai ongelmaan syy-seuraussuhteen muodossa. Tavoitteena tässä on tunnistaa todennäköisiä syy-seurausketjuja. Muuttaja-ajattelu on olennainen osa selittävää tutkimusta. Se auttaa täsmentämään ilmiöitä, joita haluamme kuvata tai selittää, sekä se auttaa suunnittelemaan ja toteuttamaan aineiston keruuta. Kaikista tutkimusmenetelmistä juuri tämä kuvaa opinnäytetyössämme käyttämiä menetelmiä kaikkein vahvimmin.

Tutkimus ei ole valmis vielä silloin, kun tulokset on analysoitu. Tuloksia ei pidä antaa toimeksiantajayritykselle pelkästään Excel-taulukkoina ja kaaviokuvina, vaan ne kaipaavat taakseen laajempaa analyysia, selityksiä ja tulkintaa. Tuloksia selittää osittain kirjoittamamme teoria, mutta päätelmissä meidän on eroteltava eri mittareihin vaikuttavat tekijät. Tuloksista on pyrittävä laatimaan synthesejä, jotka kokoavat yhteen pääseikat ja antavat vastaukset tutkimuksen ongelmiin (Hirsjärvi ym. 2004, 214.)

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön teossa edetään empiirisen tutkimuksen kautta johtamisen ja johtamisvalmennuksen tärkeyden pohdintaan. Opinnäytetyö alkaa johdantokappaleella, joka antaa pohjaa työlle ja kertoo, mistä opinnäytetyössä on kyse. Johdantokappaleessa on myös perustelut aiheenvalinnalle, tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset sekä tutkimusmenetelmät. Tavoitteissa ja rajauksissa kerrotaan selvennyksiä opinnäytetyössä käytettävään tutkimuskysymykseen ja yrityksen asettamiin rajoihin.

Tutkimusmenetelmissä syvennyttään menetelmien teoriaan ja eritellään tarkasti, mitä tutkimusmenetelmiä on käytetty ja miksi juuri ne menetelmät soveltuvat tämän tutkimusaiheen kanssa käytettäväksi. Lisäksi johdantokappaleeseen kuuluu kappale, jossa kerrotaan yksityiskohtaisesti tämän opinnäytetyön raken-

ne ja eritellään kirjoittamamme osiot, jotta lukijalle selviää työnjakomme. Koko johdantokappale on Titan kirjoittama.

Teoriakappale alkaa johdannolla, joka johdattelee lukijan aiheeseen ja siinä kerrotaan johtamisesta yleisesti. Siinä käsitellään, mitä johtaminen ja esimiestyö ovat, mitä johtamiskäsite perinteisesti tarkoittaa, sekä mitkä ovat esimiehen toiminnan odotuksia.

Teoriakappaleen ensimmäisen väliotsikon alla on tarkempaa tietoa valmennuksesta ja esimiehen kehittymisestä: mitä valmennus on, mitä on valmentava johtaminen ja mikä on valmennuksen tulevaisuus. Nämä kaksi edellistä kappaletta johdattelevat lukijan kahteen seuraavaan kappaleeseen, joista ensimmäinen kappale antaa taustaa yrityksen omalle esimiesvalmennukselle: mitkä asiat ovat vaikuttaneet siihen, että kyseinen esimiesvalmennus on päätetty järjestää. Toinen näistä esimiesvalmennusta käsittelevistä kappaleista kertoo lähemmin itse esimiesvalmennuksesta ensin yleisesti ja sitten hieman tarkemmin. Kappaleessa kerrotaan myös esimiesvalmennuksen osa-alueista, aikataulusta ja kohta kohdalta, mitä on jo kyseisessä valmennuksessa tehty sekä mitä on valmennuksen nykyhetki ja mikä tulevaisuus. Tieto, jota tässä kappaleessa esiintyy, on kuitenkin vain hyvin kevyttä ja teoreettista, tietojen salaisuuden vuoksi. Edes valmennusyhtiö ei ole antanut yksityiskohtaisesti yhtiötasolla tietoa siitä, mitä valmennus sisältää, joten kovin syvälle aiheeseen paneutuminen on mahdotonta.

Teoriaosion neljännessä kappaleessa käsitellään case-yrityksen muutosagentteja. Käsitellään, mitä muutosagentit ovat, ketä he ovat ja mitä he tekevät. Viidennessä kappaleessa käsitellään valmennusyrityksen tarjoamaan teknistä työvälinettä esimiesvalmennuksen tueksi ja seuraamiseksi. Kappale kertoo, minkälainen ohjelma on, mitä se sisältää ja ennen kaikkea, mitä hyötyä siitä on esimiesvalmennuksen yhtenä osana.

Kaikki muut teoriaosuuden kappaleet on kirjoittanut Minna, mutta viimeisen teorian kappaleen on kirjoittanut Titta. Viimeinen kappale käsittelee yrityksen kolmea tässä opinnäytetyössä käsiteltävää mittaria: sairauspoissaoloja, reklamaa-

tioprosentteja ja toimintasuhdetta. Kappale kertoo myös taustaa esimerkiksi työhyvinvoinnista sekä työhyvinvoinnin ja toiminnan tehokkuuden välisestä korrelaatiosta. Kirjoitettu on myös hieman teoriaa asiakastytyväisyydestä.

Opinnäytetyön kolmannessa pääkappaleessa kerrotaan lyhyesti toimeksiantajayrityksestä. Tämä kappale on Titan kirjoittama ja jää ymmärrettävästi kovin lyhyeksi tietojen salaisuuden vuoksi. Kyseisen kappaleen jälkeen siirrytään empiriavaiheeseen, jonka kirjoituksen olemme jakaneet puoliksi: ensimmäiset kaksi kappaletta sekä johdanto ovat Titan kirjoittamat ja kaksi viimeistä empirian kappaletta ovat Minnan kirjoittamat.

Ensin empiriassa kerrotaan, miten tutkimus on edennyt ja mitä vaiheita olemme milloinkin tehneet. Tästä osiosta käy siis ilmi suunnitelmamme tutkimuksen toteutusjärjestyksestä ja missä järjestyksessä tutkimus lopulta toteutui. Johdannossa kerrotaan myös selvennystä analysoinnissa käytettäviin lyhenteisiin. Seuraavan väliotsikon alla siirrytään sairauspoissaolojen analysointiin. Analysoinnista löytyy mittareiden muutosten arviointia sekä sanallisesti että kuvioiden avulla. Kuvioita liitetään työhön niin Excel-taulukoista kuin IBM SPSS Statistics 19.0 -ohjelmistosta syntyneistä tuloksistakin.

Sairauspoissaolojen lisäksi muita alaotsikoita ovat siis reklamaatioprosentti ja toimintasuhde, joissa toistuvat samat analysointitavat ja havainnollistamistavat. Empirian viimeisessä kappaleessa kuvaillaan case-yritykselle kehittämäämme taulukkopohjaa, josta tulee tulevaisuudessa yrityksen seurantatyökalu opinnäytetyössä käsitellyille mittareille. Seurantatyökalua kuvataan sanallisesti, sekä kuvien avulla.

Empirian jälkeen seuraavina isompina otsikoina ovat johtopäätökset ja oman työn onnistuminen. Teemme johtopäätöksiä tutkimuksen kulusta ja tuloksista sekä annamme kommentteja ja mielipiteitä tutkimuksesta ja sen järjestämisajankohdasta. Pohdimme myös oman työmme onnistumista, sitä kuinka työskentelimme tiiminä ja mitä opinnäytetyön tekeminen meille antoi.

2 TEORIA

Mitä johtaminen ja esimies työ oikein on? Mistä johtamisessa on kyse? Johtaminen määritellään usein toiminnaksi, jolla johtavassa asemassa oleva henkilö saa organisaation jäsenet käyttäytymään ja toimimaan yhteisten tavoitteiden tulokselliseksi toteuttamiseksi. Tätä määritelmään tulkittaessa voidaan sanoa, että esimiehen työtehtävät ovat yksi työyhteisön keskeisimmistä ja merkittävimmistä asioista. (Piili 2006, 13.)

Ristikankaan & Ristikankaan mukaan (2010, 28) johtajuutta tarvitaan, jotta ihmiset liikkuisivat parhaimmillaan samaan suuntaan ja heidän välisensä yhteistyö kehittyisi ja rakentuisi. Ristikankaiden mukaan johtajuus on ryhmäilmiö, johon liittyy oleellisesti toisiin ihmisiin vaikuttaminen.

Johtaminen on perinteisesti jaettu kahteen osa-alueeseen: ihmisten johtamiseen ja liiketoiminnan johtamiseen. Arjessa näitä kahta osa-aluetta ei kuitenkaan ole ollut helppo erottaa, sillä molempia tarvitaan. Tämän päivän asiantuntija- ja palveluorganisaatioissa keskitytään entistä enemmän ihmisten johtamiseen, sillä kiristyvässä kilpailutilanteessa osaava ja innostunut henkilöstö on yritykselle erittäin merkittävä kilpailuvaltti. Pelkkä prosessien johtaminen ei enää riitä, vaan johtajalta odotetaan yhä enemmän taitavaa ja osaavaa otetta myös henkilöstön johtamiseen. Henkilöstön kuunteleminen, hyvän yhteishengen luominen työpaikalle, työtehtävien selkeä ohjaus sekä hyvä ja helposti ymmärrettävä viestintä ovat yhä kysytympiä ominaisuuksia esimiehiltä. Kaiken tämän lisäksi johtamisen tärkein tehtävä on edelleen aikaan saada erinomaisia tuloksia. (Piili 2006, 13.)

2.1 Esimiehenä kehittyminen

Perinteinen johtaminen on murroksessa. Vanhat johtamismallit eivät enää tulevaisuudessa riitä, mutta uusien toimintatapojen käyttöönotossa on vielä haasteita ja oppimista. Johtamiseen tarvitaan nyt muutosta, sillä uusi sukupolvi on astumassa työelämään. Nykyiset nuoret ovat koulutetumpia, aktiivisempia ja itsemäisempiä kuin edeltäjänsä. Nuoret haluavat myös jatkuvasti kehittää itseään ja kaipaavat työltäänkin kehittymistä. Johtamiskulttuurin muutosta siis tarvitaan, sillä autoritaariset ja prosesseja johtavat esimiehet eivät enää tulevaisuudessa kelpaa. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 9-18.)

Esimieheltä odotetaan kykyä vaikuttaa työyhteisöön niin että hänen toimensa parantavat yhteishenkeä organisaatiossa ja työskentelytavat tehostuvat. Esimiestyön osaaminen on siis työyhteisön tuloksellisuuden ja tavoitteiden saavuttamisen kannalta erittäin tärkeää. Sen tähden esimiestyön kehittäminen on avainasemassa työsuoritusten ja tuloksien parantamisessa, sillä kuten edellä on mainittu, esimies luo omalla osaamisellaan puitteet hyvälle ja huonoille suorituksille. (Jalava 2001.)

Toiminnan kehittämisen kannalta on tärkeää, että esimiehillä on enintään viisi avaintavoitetta. Avaintavoite on selvä tahdon ilmaisu siitä, mitä organisaatiossa halutaan saavuttaa johonkin tiettyyn aikaan mennessä. Kansanen ja Cannonin mukaan tavoitteiden asettamisen kolme tärkeää periaatetta ovat seuraavat: (Cannon & Kansanen 1997, 21.)

- Ihmiset työskentelevät tehokkaammin ja tuloksellisemmin silloin, kun he tietävät, mitä heiltä odotetaan ja kuinka hyvin he ovat suoriutuneet heiltä vaadituista tehtävistä.
- Ihmiset sitoutuvat ja saavuttavat tavoitteet paremmin, kun he ovat itse saaneet osallistua niiden asettamiseen ja suunnitteluun.
- Ihmiset parantavat suoritustaan eniten, kun heidän esimiehensä osoittavat aitoa kiinnostusta heihin ja antavat palautetta ja ohjausta säännöllisesti.

Paljon puhutaan myös valmentavasta johtamisesta, jonka avainsanoja ovat vuorovaikutus ja yhteisöllisyys. Valmentavan johtajan tehtävänä on antaa mahdollisuudet yksilöille, jotta he voivat käyttää kykyjään ja osaamistaan, sekä palvella työyhteisöä mahdollisimman hyvin ja tuottavasti. Valmentavassa johtamisessa johtajuus on erityisesti kiinni asenteesta ja suhtautumistavasta. (Ristikangas & Ristikangas 2010.)

Valmentamisen on määritelty olevan mahdollisimman henkilökohtaisella tasolla tapahtuvaa tavoitteellista oppimista ja vuorovaikutusta (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2005).

Valmennus on siis henkisten voimavarojen kehittämistä ja ammattitaidon vahvistamista. Valmennuksen tavoitteena on kehittää etukäteen niitä taitoja ja ominaisuuksia, joita tarvitaan asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Valmennuksen avulla pyritään lisäämään työyhteisön työhyvinvointia ja tuloksellisuutta. Valmennettava voi olla esimies tai ylimmän johdon edustaja. Keskeistä on, että valmennettavalla on tahtoa ja halua kehittää työsuoritustaan sekä arvioida rakentavasti omaa työtään, siihen liittyviä ratkaisuja, että ammatillisia tavoitteitaan. (Hirvihuhta 2006.)

Uusien toimintamallien opetteluun tarvitaan kannustavaa asennetta. Ylimmän johdon toiminta on tällöin avainasemassa esimiesvalmennuksen rakentamisessa ja toteuttamisessa. Johdon esimerkkiä seurataan ja siitä otetaan mallia. Silloin kun yrityksen ylin johto on sitoutunut valmennukseen ja sen tavoitteisiin, myös keskijohto ottaa mallia sen toiminnasta ja valmennuksen tavoitteet on mahdollista saavuttaa. (Ristikangas & Ristikangas 2010.)

2.2 Taustaa yritys X:n esimiesvalmennukseen

Yritys X toimii perinteisessä teollisuuden arvomaailmassa, jossa johtamisessa on keskitytty prosessien ohjaamiseen ja yksiköiden johtamiseen. Case-yrityksessä tapahtuneiden isojen rakennemuutosten myötä nousi suuri tarve antaa työkaluluja esimiehille ja tukea esimiestyötä. Johtamisessa halutaan välittää ihmisistä ihmisinä, ei pelkästään arvostaa heitä työntekijöinä. Esimiesval-

mennusta ja esimiehen työskentelytapojen kehittämistä toivottiin läpi organisaation. Henkilökunnan arvostamiseen ja välittämiseen haluttiin kiinnittää aiempaa enemmän huomiota, sillä motivoitunut ja työssään viihtyvä henkilökunta on yritykselle tärkeä voimavara ja kilpailuvaltti.

Tässä opinnäytetyössä käsiteltävän esimiesvalmennuksen avulla case-yritys pyrkii parantamaan esimiesten vuorovaikutus- ja johtamistaitoja sekä viestintää.

2.3 Case-yrityksen esimiesvalmennus

Yritys X on vuodesta 2009 lähtien käynyt läpi mittavaa esimiesvalmennusohjelmaa, joka on räätälöity juuri sen tarpeita varten. Valmennusohjelman case-yritykselle tuottaa ja toteuttaa ulkopuolinen valmennusyhtiö. Valmennustyön lisäksi valmennusyhtiön yhteyshenkilöt ohjaavat ja kannustavat esimiehiä toimimaan sovittujen raamien mukaisesti ja näin saavuttamaan valmennukselle asetetut tavoitteet. Tähän valmennukseen osallistuu satoja esimiehiä. Osana ohjelmaa on valmennettu case-yrityksen sisäisiä muutosagentteja, joita on useita kymmeniä. Muutosagentteja on jokaisessa yksikössä ja heitä on perehdytetty valmennukseen ja sen tavoitteisiin muita valmennettavia syvemmin sekä nostettu heidän osaamistaan toimia valmentajana. Heidän roolinsa on kannustaa ja innostaa muutokseen sekä auttaa kouluttajia ja esimiehiä valmennuksen läpiviennissä. Valmennus koskee case-yrityksen kaikkia esimiehiä, joten valmennukseen osallistuvien joukko on kooltaan suuri. Valmennusohjelmaa jatketaan yksikkökohtaisesti vuonna 2011. (Toimeksiantajan aineisto.)

Esimiesvalmennus käynnistettiin jo vuoden 2009 puolella. Ennakkotyötä tehtiin paljon: kaikille valmennettaville lähetettiin kirjalliset ennakkotehtävät, yksiköissä tehtiin haastatteluita henkilöstölle: mm. tehtiin koko henkilöstöä koskeva johtamistutkimus, tutustuttiin tuotantolaitoksiin ja työtehtäviin sekä markkinoitiin valmennusohjelmaa yrityksen sisällä. (Toimeksiantajan aineisto.)

Ensimmäiseen valmennukseen kokoontuivat yrityksen ylin johto. Se määritteli tapaamisessaan esimiestyön raamit yrityksen strategian ja vision mukaisesti sekä sopivat yhtenäisistä organisaatiolle suunnatusta valmennuksen muutos-

viesteistä. Johdon omista konkreettisista lupauksista kehittää esimiestaitojaan muodostui myös valmennuksen yksilöity nimi. Yritysjohdo on todella sitoutunut tähän mittavaan johtamisvalmennukseen. (Toimeksiantajan aineisto)

Valmennusohjelman tavoitteiksi määriteltiin:

- Esimiestyöskentelyn tason nostaminen
- Kasvu- ja kannattavuustavoitteiden saavuttamisessa auttaminen parantamalla esimiestyötä
- Yritys X:n tavoitteiden toteutumisen nopeuttaminen

Seuraavassa tapaamisessa (2009) kokoontuivat eri yksiköiden johtajat. Osastojen johtajat ”pureskelivat” ylimmän johdon ensimmäisessä valmennuksessa asettamat tavoitteet osastokohtaisiksi. Heille korostettiin ja selvitettiin oma avainasemansa esimiestyön muutoksessa. Tapaamisessa johtajat sopivat omat roolinsa, vastuunsa sekä asettivat omat osastokohtaiset tavoitteet ja valmennuksen osastokohtaiset aikataulut. (Toimeksiantajan aineisto.)

Valmennuksen startti pidettiin aivan vuoden 2009 loppupuolella. Tähän seminaariin ottivat osaa kaikki valmennuksessa mukana olevat esimiehet ja muutosagentit. Seminaarissa käytiin lävitse se, mistä tässä valmennuksessa on kyse ja mihin kaikki työskentelyn kehittäminen tähtää. Kiristyvässä ja voimakkaasti muuttuvassa kilpailutilanteessa yritykset tarvitsevat yhä enemmän aineettomia voimavaroja. Hyviä tuloksia ei enää saavuteta perinteisin keinoin pelkkiä prosesseja ja yksiköitä johtamalla, vaan huipputuloksien saavuttamiseen päästään vain erinomaisella osaamisella. Yritysten menestys rakentuu yhä enemmän osaavan henkilökunnan varaan. Esimiehiä innostettiin kehittämään omia toimintatapojaan pyrkien tarjoamaan heille oivalluksia oman roolinsa tärkeydestä yritys X:n tulevaisuuden rakentajina. (Sistonen 2008.)

Starttitilaisuuksien jälkeen valmennuksia jatkettiin eri paikkakunnilla pienimmissä ryhmissä ja osastoissa. Muutosagenttien rooli on tärkeä. He kannustavat ja tukevat esimiehiä muutoksien läpiviemisessä ja uusien toimintamallien oppimisessa. Lisäksi he toimivat esimiesten apuna muutosviestien jalkauttamisessa organisaatiolle.

Pienempien osastojen valmennuksia on toteutettu vuoden 2010 aikana noin kaksi valmennusta osastoa kohti. Vuoden 2011 aikana valmennukset jatkuvat yhden päivän valmennuksella. Teemana vuoden 2011 valmennuksella on esimiesten viestintä- ja vaikuttamistaidot.

Case-yrityksessä tehdään kevään 2011 aikana koko henkilöstöä koskeva johtamistutkimus, edellinen vastaava tutkimus on tehty vuonna 2009. Johtamistutkimuksen tulokset antavat varmasti ensikäden tietoa siitä, miten esimiesvalmennus näkyy yrityksen toiminnassa ja onko saavutettu toivottua tunnelman muuttumista.

2.4 Muutosagentit

Muutosagentteja on nimetty yritys X:n jokaisesta osastosta. Muutosagentit ovat saaneet muita esimiehiä syvempää valmennusta organisaation valmennukseen ja toiminnan muutoksesta, lisäksi on nostettu esiin heidän osaamistaan toimia valmentajana. Muutosagentit valittiin etukäteen ja heidän valintaansa vaikutti aikaisempi esimiestoiminta ja sopivuus muutosagentin rooliin. Heidän roolinsa on tärkeä: he tukevat omalla osaamisellaan toisia esimiehiä valmennuksen aikana ja kannustavat oppimiseen sekä antavat apua ja tukea valmennusohjelman toteuttamiseen. Muutosagentit mm. toteuttivat osastoissa ”minivalmennuksia”, joissa he hyödynsivät valmennuksessa opittuja uusia toimintatapoja heti käytännössä. Tulevaisuudessa, ulkopuolisen valmennusyhtiön vetäytyttyä aktiivisesta valmentajan roolistaan, muutosagentit jäävät osastoihin ”omiksi valmentajiksi”.

2.5 Sähköinen seurantajärjestelmä – muutoksen tukimittarina

Valmennuksen tukena ja seuramittareina käytetään valmennusyhtiön kehittelemää seurantajärjestelmää. Järjestelmään on asetettu johtamisen kannalta keskeisiä seurantakohteita, jotka ovat esimiehien itsensä määrittelemiä tavoitteita ja toiminnan muutoksia. Esimiehet merkitsevät järjestelmään viikoittain tehdyt toimenpiteet: vihreällä kuittaus, kun toimenpide on suoritettu ja punainen mer-

kintä, jos toimenpide on tekemättä, sekä kirjallinen maininta, miksi näin on käynyt. Yhteisissä seminaareissa seurataan merkintöjä ja niihin puututaan tarvittaessa. Vaikka punainen kertoo negatiivisessa mielessä tekemättömyydestä, ehdottomasti tärkeintä käytössä on ollut se, että esimies ”herää” reagoimaan. Jo pelkkä mittariin merkitseminen tarkoittaa, että asian tiimoilta on ”pysähdetty” ainakin sen verran, että on täytetty merkintä seurantajärjestelmään. Valmennuksen syvimpänä kirjaamattomana toiveena onkin saavuttaa organisaatiossa tunnelman muuttuminen välittäväksi ja sitä myötä yrityksen ilmapiirin muuttuminen parempaan suuntaan.

Sähköisen järjestelmän avulla tehtyjä toimenpiteitä on helppo seurata ja valmennuksessa sovitut toimenpiteet ja tavoitteet konkretisoituvat päivittäiseen työhön käytännön tasolle. Varsinkin kun seurantamittarit näyttävät tuloksen parantuneen, syntyy entistä enemmän tahtoa parantaa omaa toimintaansa.

2.6 Mittarit

Seuranta ja mittaaminen ovat tehokkaimpia keinoja vaikuttaa henkilöiden motiivointiin, muutosten läpivientiin sekä etenkin suoritustason parantamiseen. Suorituksen arviointiin kuuluu sekä suoritustasoon, taloudellisuuteen että tehokkuuteen liittyviä mittauksia. Case-yrityksessä tämä määritelmä täyttyy reklamaatioiden ja toimintasuhteen mittaamisen kohdalla. Suorituksen arviointi on tietyltä aikaväliltä tehtävää laadulliseen ja määrälliseen seuranta-aineistoon pohjautuvaa arviointia. Siinä arvioidaan, miten hyvin suoritus on pystynyt auttamaan yritystä sen strategisten ja operatiivisten päämäärien sekä tavoitteiden saavuttamisessa. Yksi tärkeä huomioitava suoritustason mittaamisen yhteydessä on kommunikointi. Seurannan tuottamasta tiedosta on hyötyä vasta, kun siitä keskustellaan henkilöiden kanssa, jotka voivat todella vaikuttaa asiaan ja tehdä sille jotain. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 432 - 434.)

Iloranta ja Pajunen-Muhonen listaavat kirjassaan ”Hankintojen johtaminen” (2008,432 - 434) viisi peruseriaatetta, jotka kiteyttävät hyvän mittarin ominaisuudet:

- Mittaavilla suureilla tulisi olla selkeä yhteys organisaation tavoitteisiin ja strategiaan.
- Mittareiden tulisi olla helposti ymmärrettäviä ja yksinkertaisia.
- Mittareiden pitäisi olla tasapainoisia ja riittävän laaja-alaisia.
- Mittareita tulisi seurata kaikilla organisaatiotasolla.
- Mittareita tulisi käyttää jatkuvan kehittämisen välineenä.

Seurannan ja mittaamisen päätavoite on osoittaa prosessissa olevia ongelmia ja parantamisen kohteita sekä antaa tietoa prosessin tilasta ja sen kehittymisestä havainnollisessa muodossa. Seurannan tulisi auttaa havaitsemaan muutokset ja antaa selkeä kuva toivotusta lopputuloksesta. Tämän pohjalta mittareiden seuraajien on helppo ymmärtää yhteys käyttäytymisen ja mittaamisen välillä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 434 - 435.)

Toiminnan kehittäminen perustuu usein mittareiden vertaamiseen jonkinlaiseen olemassa olevaan standardiin tai saatavilla olevaan sisäiseen tai ulkoiseen vertailutietoon. Vertailutieto auttaa suorituskyvyn parantamisessa ja myös tavoitteiden asettamisessa. Mittarille tulisikin aina asettaa tavoitearvo tai jokin raja-arvo, jonka pohjalta arviointi suoritetaan (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 452). Case-yrityksellä on asetetut raja-arvot ja puhuimmekin niiden käyttämisestä työn yhteydessä. Kuitenkin näin lyhyen aikavälin tutkimuksessa totesimme raja-arvojen mukaan sulauttamisen olevan liian suuri prosessi, koska case-yrityksen jokaisella osastolla on oma, juuri sen toimintaan mukautettu raja-arvo.

Mittareita ei saa olla liikaa ja on hyvin tärkeää valita juuri oikeat mittarit, jotka tukevat tavoitteita. Jos mittari mittaa kokonaisuuden kannalta väärä asioita, voi siitä olla enemmän haittaa kuin hyötyä. Teoksessaan ”Hankintojen johtaminen” Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2008, 435) listaavat myös ongelmia, joita mittareiden yhteydessä voi ilmetä

- Mittareita on liian paljon ja ne on rakennettu eri ajanjaksoina.
- Mittareilla ei välttämättä ole yhteyttä toisiinsa.
- Mittarit eivät tue yrityksen strategiaa ja tavoitteita.
- Yksittäiset ihmiset eivät kykene vaikuttamaan mitattaviin asioihin.

Yhteenvetona siis voidaan sanoa, että yritys käyttää erilaisia mittareita seurataksaan tehokkuutta, tuottavuutta ja laatua. Tässä opinnäytetyössä käsittelemme kolmea case-yrityksen seuraamaa mittaria: sairauspoissaoloprosenttia, rekламаatioprosenttia ja toimintasuhdetta. Seuraavissa kappaleissa on näiden kolmen mittarin määritelmiä eriteltyinä.

Sairauspoissaoloprosentti

Pääosa sairauspoissaoloista on työntekijän omasta sairaudesta aiheutuvia poissaoloja. Pieni osa poissaoloista koostuu myös terveystarkastuksista, hoitokäynneistä ja kuntoutuksista. Elinkeinoelämän keskusliiton työaikakatsauksen mukaan teollisuudessa on suurimmat sairauspoissaoloprosentit (2007). Eri teollisuuden aloilla poissaoloihin vaikuttavat alakohtaiset erityspiirteet, kuten vuoro-työn yleisyys ja työhön liittyvät terveystarkastukset. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2008). Sairauspoissaoloprosentti lasketaan jakamalla toteutuneet poissaolotunnit teoreettisella työajalla ja siitä muodostetaan prosenttiluku.

Työhyvinvoinnin osa-alueeseen kuuluu työntekijän hyvinvoinnin lisäksi turvallisuus, yhteistyö, toimintatavat, prosessit sekä osaaminen ja johtaminen. Hyvinvointi on ennen kaikkea merkityksellisyyden, elämänilon ja hallinnan tunnetta, mikä saadaan aikaan osaamisen kehittämisellä ja kannustavalla johtamisella. (Jabe 2009.)

Seuraavassa kuviossa (Kuvio 1) näkyy teollisuuden sairauspoissaoloprosenttien jakautuminen eri teollisuuden aloille. Eniten poissaoloja on elintarviketeollisuudessa ja vähiten rakennustuoteteollisuudessa.



Kuvio 1 Sairaus- ja tapaturmapoissaolot teollisuuden työntekijöillä aloittain vuonna 2007 (Elinkeinoelämän keskusliiton työaikakatsaus 2007.)

Muuttuvassa organisaatiossa on havaittu, että motivaatio laskee, kun ilmoitetaan muutoksista. Motivaatio-ongelmat jatkuvat aina ilmoitushetkestä yli muutoksen tapahtumahetken. Yrityksen johdon on kuitenkin hyvä muistaa, ettei motivaatio välttämättä lähde aina nousuun yrityksen saavuttaessa muutoksen rahalliset tavoitteet.

Reklamaatioprosentti

Ulkoisten sidosryhmien sekä henkilöstön välisistä suhteista muodostuu ulkoinen työyhteisö, jonka toimintaa voidaan mitata asiakastytyväisyydellä. Asiakastytyväisyys on nopeammin reagoiva mittari työyhteisön toimivuuden mittarina kuin voittoluvut (Ahonen 1998, 135 -136). Asiakastytyväisyyden varmistava laatu on keskeinen tavoite johtamisessa. Asiakastytyväisyysperusteinen laatu syntyi 1990-luvun alkupuolella, kun asiakastytyväisyyden merkitys yhteiskunnassa korostui. Tässä tarkastelunäkökulmassa on oleellista, että laadun ylläpitämisessä ja kehittämisessä keskitytään laatulementteihin, joilla on merkitystä asiakastytyväisyyden varmistamisessa ja kehittämisessä. Menetelmän tuloksellinen soveltaminen yrityksen toiminnassa edellyttää luotettavia ja selkeitä mittareita eri toimintaprosesseissa. Mittarit johdetaan asiakastytyväisyyden jatku-

vasta seurannasta ja niiden avulla laadun kehittämistyö kyetään ohjaamaan keskeisiin tyytyväisyyttä ja tyytymättömyyttä aiheuttaviin tekijöihin. (Pöllänen & Rope 1995, 157.)

Asiakkaalla on yrityksen toiminnasta ja sen toimittamista tuotteista tiettyjä ennakko-odotuksia. Odotustekijöiden edellytetään toimivan, jotta tuotteeseen oltaisiin tyytyväisiä. Odotusten täyttämättömyys laukaisee tyytymättömyyden (Pöllänen & Rope 1995, 165). Perinteisesti positiivisten mittareiden sijaan käytetään negatiivisia mittareita, jotka nostavat esille epäonnistumisen. Näitä mittareita ovat esimerkiksi virhetilastot, puutelistat, myöhästymisprosentit ja reklamaatiot (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 431). Juuri tällä näkökulmalla Yritys X mittaa asiakastyytyväisyyttään.

Kuukausittain case-yrityksen eri osastoissa kerätään asiakasvalitusten määrät tilastoihin. Seuraamamme mittari, reklamaatioprosentti, muodostuu case-yrityksen saamista euromääräisistä asiakasvalituksista suhteutettuna yrityksen liikevaihtoon. Tyytymättömyystekijöitä on monenlaisia. Tyytymättömyyttä aiheuttaa esimerkiksi sovittujen asioiden (kuten aikataulu, tuoteominaisuudet tai toimitusvarmuus) pettäminen, epätasainen toiminta-taso, maksun yhteydessä ilmitulleet hintojen nousut, valitusten käsittelemättä jättäminen tai vaikka asiakkaan pyyntöihin reagoimattomuus. Asiakastyytyväisyysjohtamisen kirjassa todetaankin, että ”Ilman laadukasta toimintaa ei ole asiakastyytyväisyyttä”. (Pöllänen & Rope 1995, 166.)

Toimintasuhde

Toimintasuhde on toiminta-asteen ja kapasiteetin suhde prosentteina. Toiminta-aste taas ilmoittaa ajanjakson suoritelmäärän (Taloussanomat). Toimintasuhde kuvaa siis paljolti yrityksen tehokkuutta ja tuottavuutta. Teollisuudessa koneiden tuottavuus voidaan määritellä niin, että hyötysuhdetta parannetaan siten, että kone kykenee tekemään tietyssä ajassa enemmän lisäarvoa samalla kulutusmäärällä. Konettahan halutaan käyttää mahdollisimman pitkään, ja siksi koneen jatkuva huoltaminen on tärkeää. Huolto tässä tilanteessa on suunnitelmallista, ja sille lasketaan tuotto pitkällä aikavälillä. (Kesti 2007, 105.)

Tuottavuutta pitääkin kehittää pitkällä aikavälillä. Jos haetaan lyhyellä aikavälillä suuria voittoja, ajetaan sekä työntekijät että kone nopeasti loppuun. Pitkällä aikavälillä hyvin tuottavaa yritystä ei voi rakentaa kiristämällä työtahtia vaan asioita on tehtävä järkevämmiin. Voidaan innovoida uusia ratkaisuja, joilla tuottavuutta voidaan parantaa melkein loputtomasti. Työntekijät kykenevät ennakoimaan ja arvioimaan oman toiminnan vaikutusta koko yrityksen menestymisen kannalta. On osoitettu, että yritykset, jotka kehittävät aktiivisesti henkilöstöään ja toimintatapojaan, ovat muita kilpailukykyisempiä. (Kesti 2007, 105-106.)

3 CASE-YRITYS

Yritys X on perinteinen teollisuusalan yritys, jolla on toimintaa useammassa eri yksikössä. Tässä opinnäytetyössä käsittelemme neljää tärkeintä yksikköä, joissa tuotetaan eri tuotteita. Käsittelemme myös yksityiskohtaisemmin joitakin yksiköiden eri osastoja. Yrityksellä on kymmeniä osastoja ympäri Suomea, ja niissä työskentelee tuhansia henkilöitä. Yhdellä paikkakunnalla yrityksellä voi olla yksi tai useampia osastoja. Tietojen luottamuksellisuuden vuoksi emme missään tilanteessa voi puhua yrityksestä sen nimellä. Emme myöskään voi kertoa yrityksen tuottamia hyödykkeitä tai palveluita. Tämä pyyntö on tullut yhtiön ylimmältä johdolta ja nimen salaaminen oli heti alussa ehdoton edellytys koko työn toteutumiselle.

4 EMPIRIA

Haimme opinnäytetyön tekijöiksi case-yritykseen syyskuun 2010 puolessa välissä ja haastattelumme tehtävään oli 22. syyskuuta. Saimme tietää valinnasta viikon päästä haastattelusta, ja tutkimuksen aloitustapaaminen järjestettiin pikaisesti jo 11. lokakuuta.

Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa työskentelimme tiiviisti yhdessä ja keräsimme Excel -taulukoon kaikki Yritys X:n osastojen mittareiden arvot. Tämä

taulukko oli raakaversio, ja myöhemmin tarkoituksena oli tehdä selkeämpi ja tarkempi taulukko, jota case-yritys voisi myöhemmin käyttää kyseisten mittareiden seuraamiseen. Taulukon valmistumisen jälkeen vertailimme aineistoja yksiköittäin ja osastoittain sekä laadimme erilaisia kaaviokuvia aineistosta. Tietojen kerääminen ja kaaviokuvien tuottaminen tapahtui kiireisellä aikataululla, koska toimeksiantajat toivoivat nopeaa analyysia osasta sairauspoissaoloista, reklaamatioprosenteista ja toimintasuhteesta jo ennen marraskuun loppua.

Alun perin olimme suunnitelleet, että teemme luvuista analyysia pelkästään taulukkolaskentaohjelman avulla, mutta halusimme syventää analyysiamme. Päätimme siis 3. joulukuuta pidetyn, tilastollisia menetelmiä käsitelleen tapaamisen jälkeen, että otamme tutkimukseen mukaan tilastollisen näkökulman. Minna syötti aineiston IBM SPSS Statistics 19.0 -ohjelmistoon ja myöhemmin yhdessä analysoimme ohjelmiston antamia tuloksia.

Tammikuun alussa käytiin läpi senhetkinen tilanne ja sovittiin, miten aineistoa analysoidaan tulevaisuudessa. Keräsimme viimeiset luvut Excel-taulukkoihimme tammikuun 2011 aikana. Aineiston keräämisen jälkeen jaoimme kummallekin omat kirjoitusosiot opinnäytetyöstä ja aloimme kirjoittaa johdanto- ja teoriakappaleita. Viimeisenä tutkimuksen vaiheena teimme vielä case-yrityksen pyynnöstä lisää kaavioita taulukkoihin ja analysoimme niitä empiriaosuudessa. Vielä tämän jälkeen kirjoitimme yhdessä opinnäytetyön päätelmät ja pohdimme oman työmme onnistumista.

Empiriassa käsittelemme mittareita sekä yksiköittäin että osastoittain. Käytämme tietojen salaisuuden vuoksi osastoista ja yksiköistä lyhenteitä. Yksiköt on lyhennetty esimerkiksi muotoon YKS-A. Osastojen mittareiden muutosta käsitellessämme käytämme osastoista nimityksiä esimerkiksi OS-A4 tai OS-C1. Nimikkeen kirjaimesta käy ilmi yksikkö ja numerosta yksikön sisällä tietyssä järjestyksessä nimetty osasto. Nämä auttavat toimeksiantajayritystä samaan käsitystä lopullisesta analyysista, mutta opinnäytetyön lukijalle nimikkeet vain erottelevat yksiköt ja osastot toisistaan.

Analysoimme mittareita tilastollisten menetelmien IBM SPSS Statistics 19.0 –ohjelmiston sekä laatimiemme Excel-taulukoiden kaaviokuvien avulla. Käsittelemme tässä työssä vain osan tekemistämme kaaviokuvista. Opinnäytetyössä esimerkkinä nähtävät kaaviot ovat valittu työhön satunnaisesti ja yksinkertaisesti vain siksi, että se kertoo joko yksikön itsensä tasaisuudesta tai tietystä toistuvasta mallista tai joidenkin osastojen huomattavista prosenttien heilahteluista/tasaisuuksista. Sairauspoissaoloissa ja toimintasuhteessa ei ole valittu tietoisesti samoja kuvia esitettäväksi. Reklamaatioprosentissa ja toimintasuhteessa on samojen osastojen ja yksiköiden kuvia, niiden välillä löytyneen korrelaation havainnollistamiseksi.

4.1 Sairauspoissaolot

Elinkeinoelämän keskusliiton jäsenyrityksissä menetetään vuodessa tapaturma- ja sairauspoissaolojen takia 50 000 työvuotta. Tämän takia poissaoloseuranta on yrityksissä erityisessä tarkkailussa. Sairauspoissaolot merkitsevät yritykselle huomattavia työajan menetyksiä, lisäkustannuksia ja hankaloittavat töiden organisointia. Elinkeinoelämän keskusliitto kertoo jäsenyritystensä sairauspoissaoloprosentin olleen vuonna 2007 keskimäärin 4,6 %, ja heidän teollisuuden jäsenyritystensä prosentti oli 6,7 %. (Elinkeinoelämän keskusliitto.)

Sairauspoissaoloprosentti lasketaan jakamalla toteutuneet poissaolotunnit teoreettisella työajalla ja siitä muodostetaan prosenttiluku. Ensimmäiseksi tarkastellaan IBM SPSS Statistics 19.0 -ohjelmiston antamia tuloksia sairauspoissaoloista. Taulukossa 1 testataan ensin, onko sairauspoissaolot-muuttuja normaalijakautunut. Sig. arvon ollessa alle 0,05 muuttuja ei ole normaalijakautunut. Tämän vuoksi joudumme käyttämään testaamiseen epäparametrista Wilcoxonin testiä, jossa tutkitaan, kuinka paljon jokaisen yksittäisen tutkittavan arvot poikkeavat toisistaan. Samasta taulukosta huomaa, että alempana olevan sig. arvon ollessa yli 0,05 (0,217) arvot eivät poikke toisistaan. Eli vuosien 2009 ja 2010 sairauspoissaoloprosentit eivät näytä eroavan toisistaan tilastollisesti.

Taulukko 1 Sairauspoissaolojen poikkeavuuksien mittaus

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Sairauspoissaolot	,062	660	,000	,962	660	,000
	Sairauspoissaolot					
Mann-Whitney U	51406,500					
Wilcoxon W	104056,500					
Z	-1,236					
Asymp. Sig. (2-tailed)	,217					

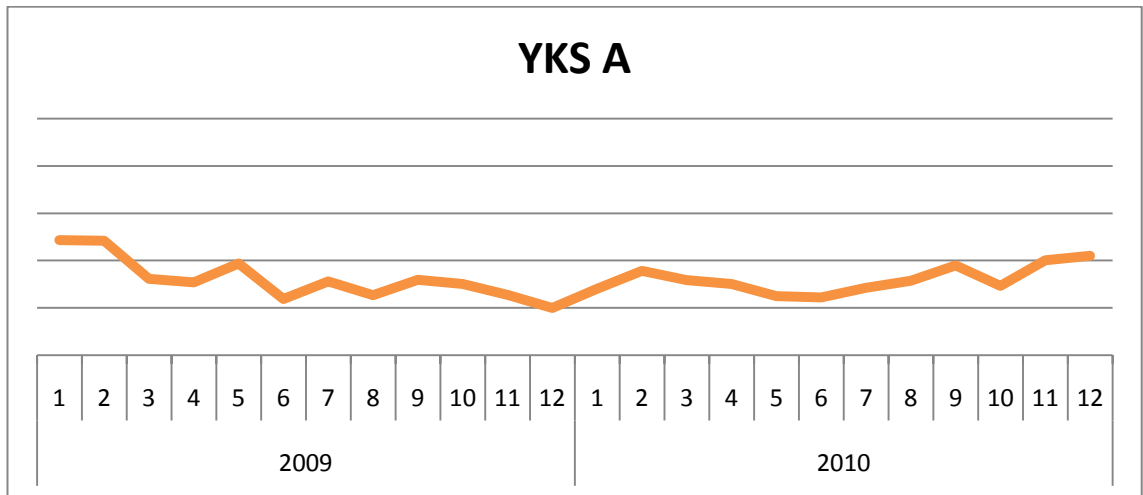
Taulukko 2 Sairauspoissaolojen ja toimintasuhteen korrelaation mittaaminen

			Sairauspoissaolot	Toimintasuhte
Spearman's rho	Sairauspoissaolot	Correlation Coefficient	1,000	-, 013
		Sig. (2-tailed)	.	,752
		N	660	557
	Toimintasuhte	Correlation Coefficient	-, 013	1,000
		Sig. (2-tailed)	,752	.
		N	557	593

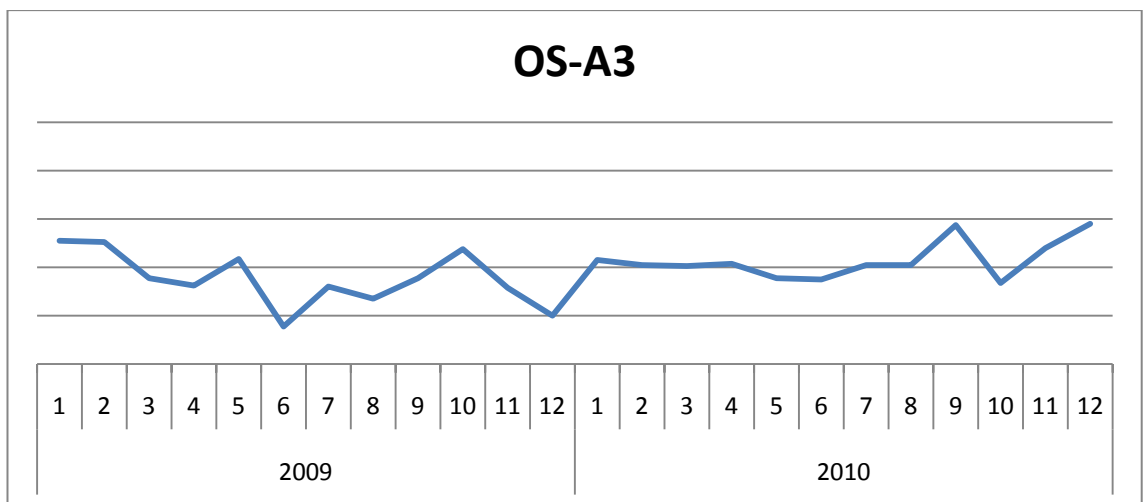
Tutkiessa korrelaatioita mittareiden välillä löytyi joitakin korrelaatiota, mutta sairauspoissaolojen ja toimintasuhteen välillä ei ollut minkäänlaista korrelaatiota, koska sig. arvo oli yli 0,05 (0,752). Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että niillä ei ole vaikutusta toisiinsa. Sairauspoissaolojen ja reklamaation korrelaatiosta on kerrottu luvussa 4.2 Reklamaatioprosentti.

Seuraavaksi analysoitiin Excel-taulukon avulla muodostettuja viivakaavioita. Kuviossa 2 näkyy yksikön A sairauspoissaoloprosentin melko selvä lasku vuoden 2009 loppua kohden. Vuoden 2009 tammikuusta joulukuuhun sairauspoissaoloprosentti on laskenut 5,7 % -yksikköä. Jostain syystä heti vuoden 2010 alusta sairauspoissaolot ovat kääntyneet nousuun. Vuoden 2010 tammikuusta joulukuuhun YKS-A:n prosentti on noussut yhteensä 2,3 % -yksikköä ja muutos vuoden 2009 tammikuusta vuoden 2010 joulukuuhun on vain -1,3 % -yksikköä. Osastossa A3 on kuvion 3 mukaan nähtävissä hyvin voimakasta vaihtelua: vuoden 2010 lopussa ollaan sairauspoissaoloissa jopa korkeammalla tasolla

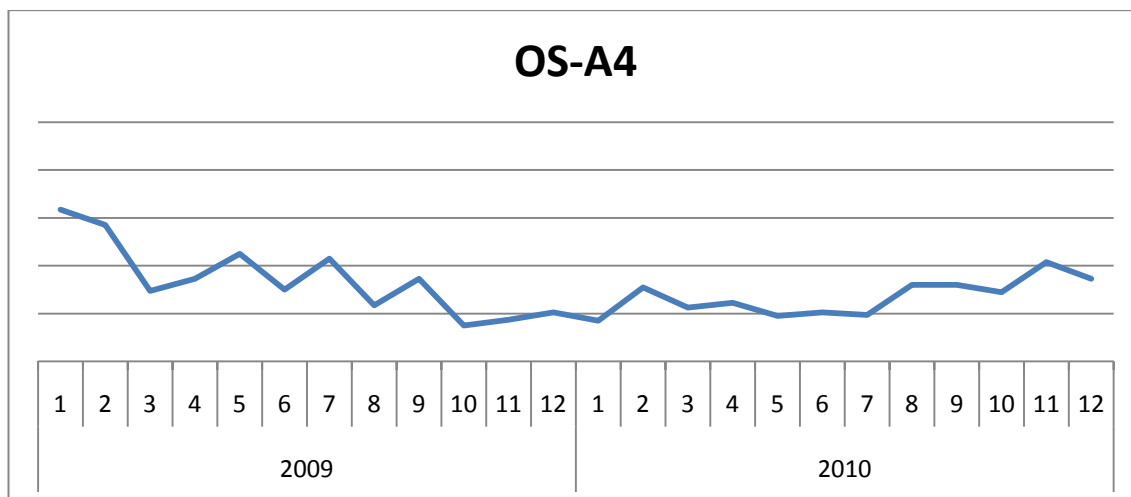
kuin datan lähtötiedoissa vuoden 2009 alussa. Vuodesta 2009 vuoden 2010 loppuun mennessä on osaston poissaoloprosentti noussut kaikkien vaihteluiden jälkeen yhteensä 1,4 % -yksikköä. Loppuvuonna 2009 yksikössä tapahtui voimakas lasku: prosentti laski lokakuusta joulukuuhun yhteensä 5,5 % -yksikköä, mutta heti seuraavan kuukauden aikana poissaolot nousivat äkillisesti 4,6 % -yksikköä.



Kuvio 2 YKS A sairauspoissaolojen keskiarvot 2009 - 2010

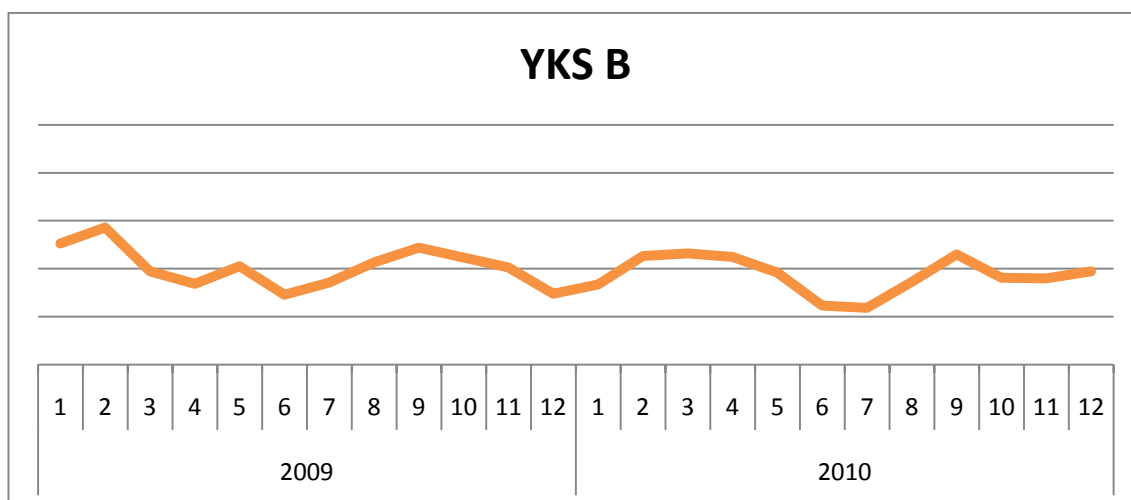


Kuvio 3 OS-A3 sairauspoissaolot 2009 - 2010



Kuvio 4 OS-A4 sairauspoissaolot 2009 – 2010

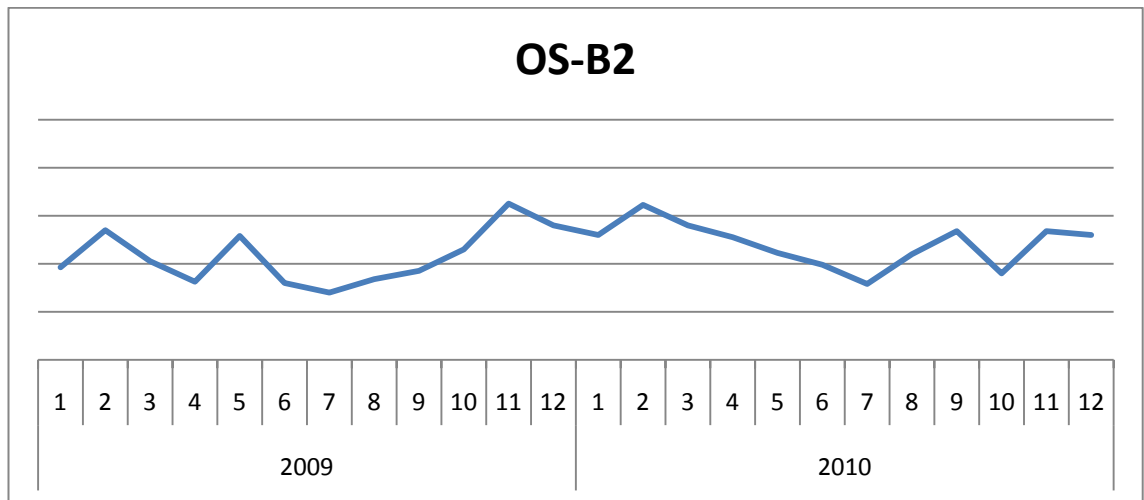
Osasto A4 on kuvion 4 mukaan melko positiivisesti kehittynyt. Vaikkakin vuoden 2010 viimeisinä kuukausina näyttäisi olevan hienoista nousua, on sairauspoissaoloprosentti laskenut vuodesta 2009 vuoteen 2010 jopa 9,2 % -yksikköä, ja viimeisin näkymä viivakaaviossa näyttäisi olevan laskusuhdanteinen. Alimmillaan OS-A4:ssä on oltu lokakuussa 2009, jolloin poissaoloprosentti on ollut 9,7 % -yksikköä alhaisempi kuin tammikuussa 2009, jolloin prosentti on ollut korkeimmillaan.



Kuvio 5 YKS B sairauspoissaolojen keskiarvot 2009 – 2010

Kuvio 5 näyttää yksikön B sairauspoissaolojen vaihtelevan melko paljon, mutta pääsääntöisesti nähtävissä on hienoinen laskusuhdanne. Vuoden 2009 alkuvuonna korkealla tasolla ollut prosentti on laskenut kahden vuoden aikana yh-

teensä 4,9 % -yksikköä. Huomattavasti suurempi muutos sairauspoissaoloissa on ollut vuoden 2009 puolella, jolloin se on laskenut yhteensä 7,2 % -yksikköä.



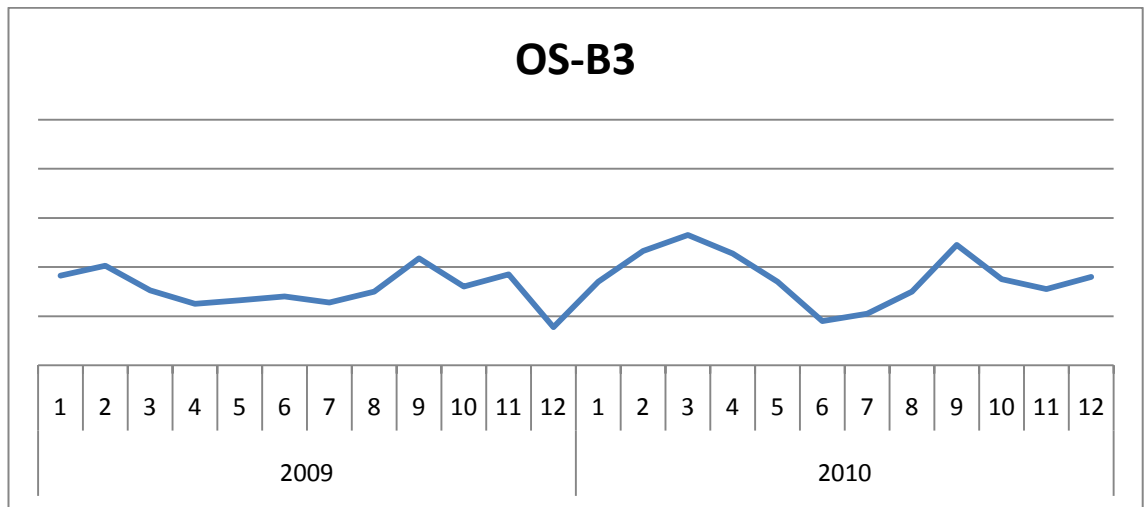
Kuvio 6 OS-B2 sairauspoissaolot 2009 – 2010

Yksikön B osastossa 2 on kuvion 6 mukaan tapahtunut suuria vaihteluita. Kuitenkin vuoden 2009 tammikuun ja vuoden 2010 joulukuun ero on vain +2,7 % -yksikköä. Korkeimman ja alhaisimman poissaoloprosentin ero on jopa 7,4 % -yksikköä, eikä alhaisin ole muihin yrityksen osastoihin verrattuna kovin alhainen.

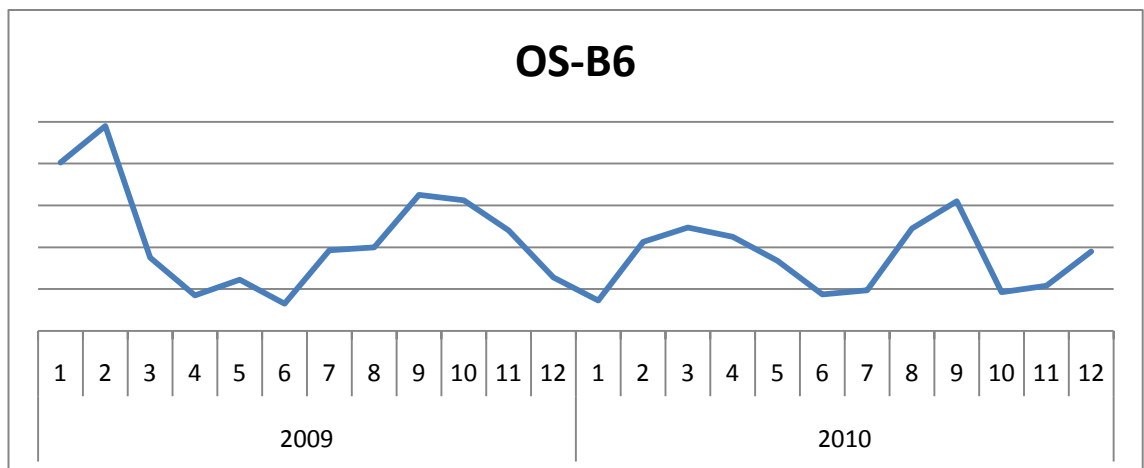
Kuvio 7 kertoo, että myös osastossa B3 on suuria vaihteluita näiden mitattavien vuosien aikana, mutta taaskaan vuoden 2009 tammikuun ja vuoden 2010 joulukuun muutos ei ole kovin suuri: se on laskenut vain 0,1 % -yksikköä. Suurin ero alhaisimman ja korkeimman prosentin välillä on 9,5 % -yksikköä. Myös viivan viimeisin muoto näyttäisi noususuhdannetta tulevaisuuteen.

Yksikön B osastoissa on havaittavissa niin erikoisia vaihteluita, että tässä on vielä käsitelty esimerkkinä osasto B6. Kuvio 8 havaitaan, että muutos näyttää periaatteessa hyvältä, vaikka vaihteluita onkin kovasti. Silti vuoden 2009 tammikuusta on tultu paljon alaspäin. Yhteensä kahden vuoden aikana sairauspoissaoloprosentti on laskenut 8,5 % -yksikköä, vuonna 2010 -4,7 % -yksikköä ja vuonna 2009 jopa -11,0 % -yksikköä. Vuonna 2009 helmikuun ja maaliskuun välillä on äkillinen, voimakas pudotus poissaoloissa: prosentti putosi 12,6 % -

yksikköä yhdessä kuukaudessa. Korkeimman ja alhaisemman prosenttien välillä ero on 17,0 % -yksikköä.

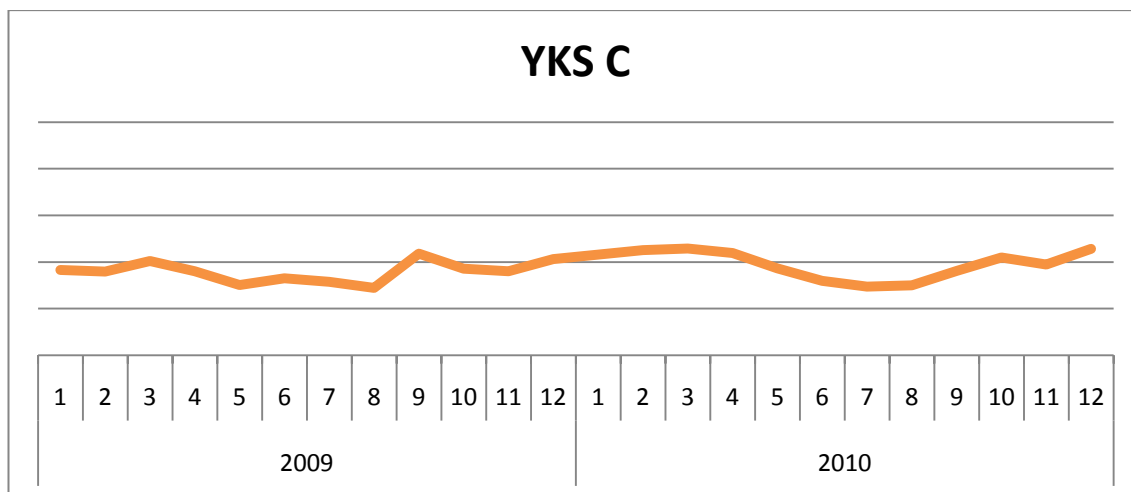


Kuvio 7 OS-B3 sairauspoissaolot 2009 – 2010

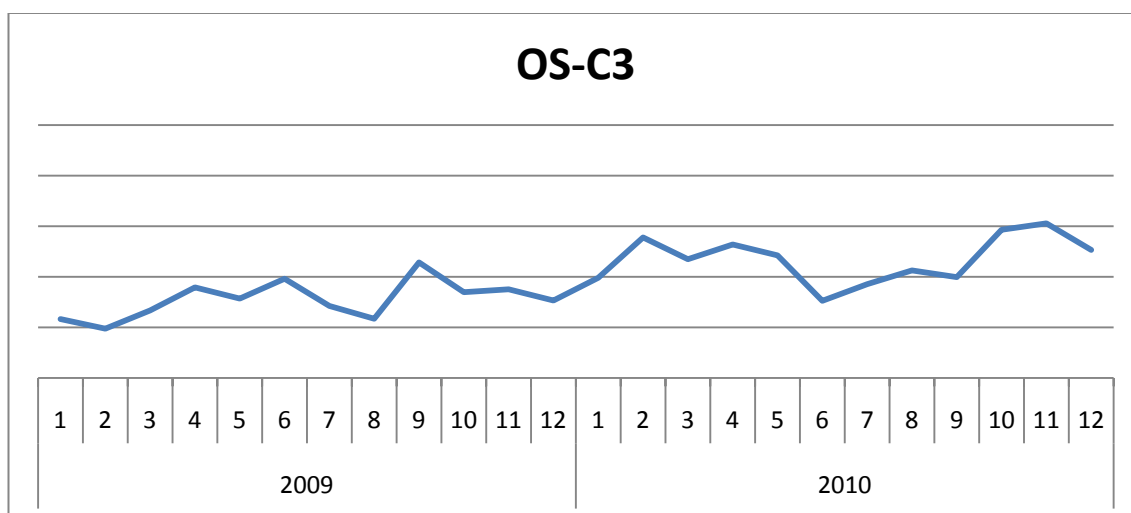


Kuvio 8 OS-B6 sairauspoissaolot 2009 – 2010

Yksikössä C on kuvion 9 mukaan tapahtunut hieman negatiivista muutosta kahden vuoden aikana. Poissaolot ovat ajanjaksolla olleet melko tasaisen korkealla: vuoden 2009 ja 2010 muutos on ainoastaan -1,4 % -yksikköä. Molempina vuosina muutos on ollut heikkoa, mutta negatiivista: vuonna 2009 prosentti on noussut 0,9 % -yksikköä ja vuonna 2010 se on noussut 0,5 % -yksikköä.



Kuvio 9 YKS C sairauspoissaolojen keskiarvot 2009 – 2010

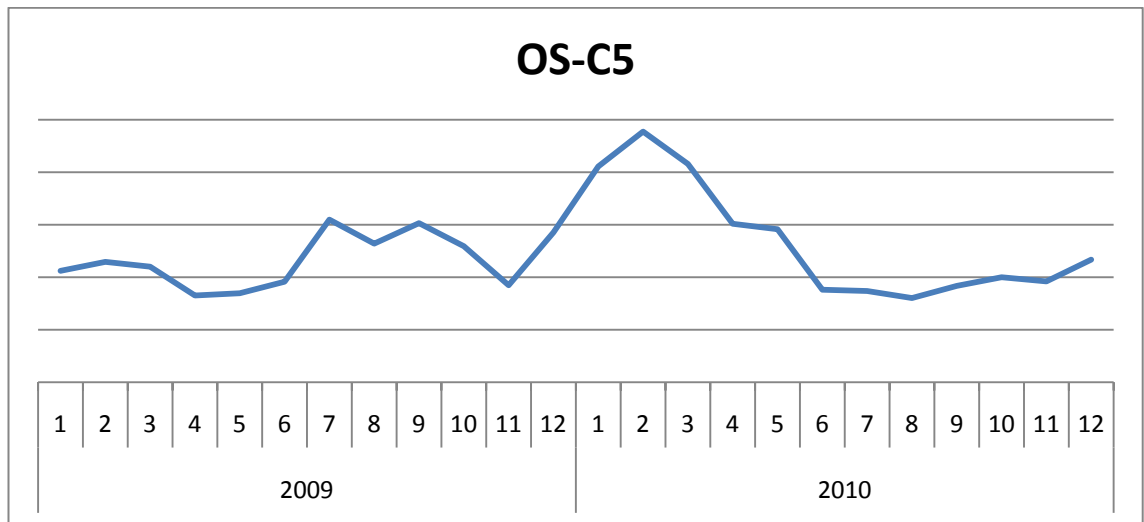


Kuvio 10 OS-C3 sairauspoissaolot 2009 – 2010

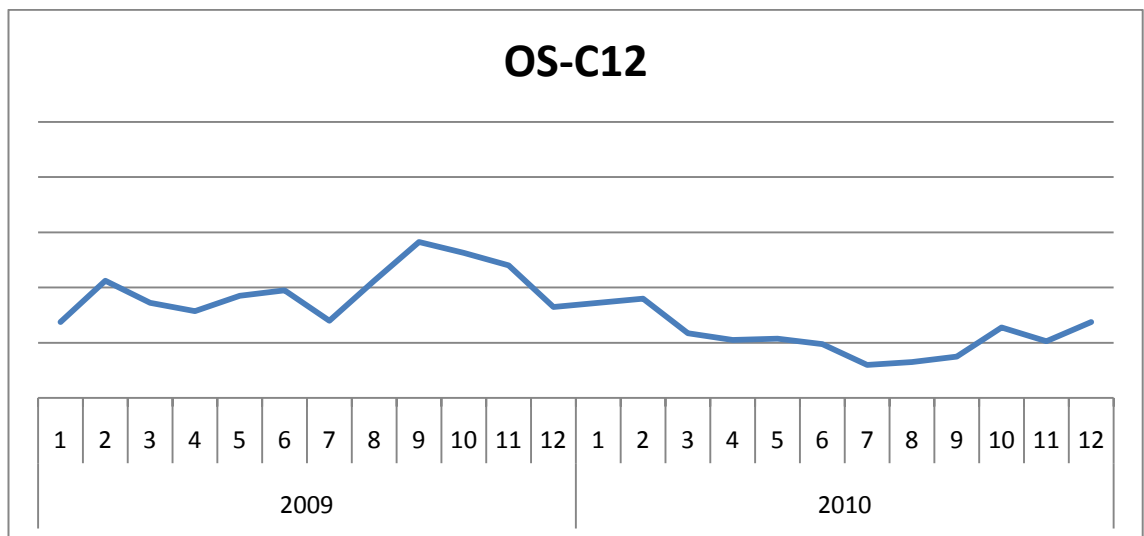
Osaston C3 kehitys on melko huonoa (kuvio 10). Sen poissaoloprosentti on ollut nouseva koko ajanjaksolla ja se on noussut huomattavasti vuosien 2009 ja 2010 aikana. Yhteensä se on noussut 5,5 % -yksikköä. Ero alhaisimman ja korkeimman arvon välillä on 16,1 % -yksikköä. Vuosien 2009 ja 2010 sairauspoissaolojen keskiarvojen ero on huomattavasti suurempi kuin muilla osastoilla: 3,2 % -yksikköä, kun taas esimerkiksi osaston C5 keskiarvojen erotus on vain 1,4 % -yksikköä.

Kuvion 11 kuvaaman osaston C5 sairauspoissaoloprosentti on muihin osastoihin nähden kohtalaisen korkealla tasolla. Lisäksi vuoden 2010 alussa on prosentissa tapahtunut huomattava nousu. Muutos tammikuun 2009 ja joulukuun

2010 välillä on vain +0,8 % -yksikköä. Ero on 12,7 % -yksikköä korkeimman ja alhaisimman arvon välillä.



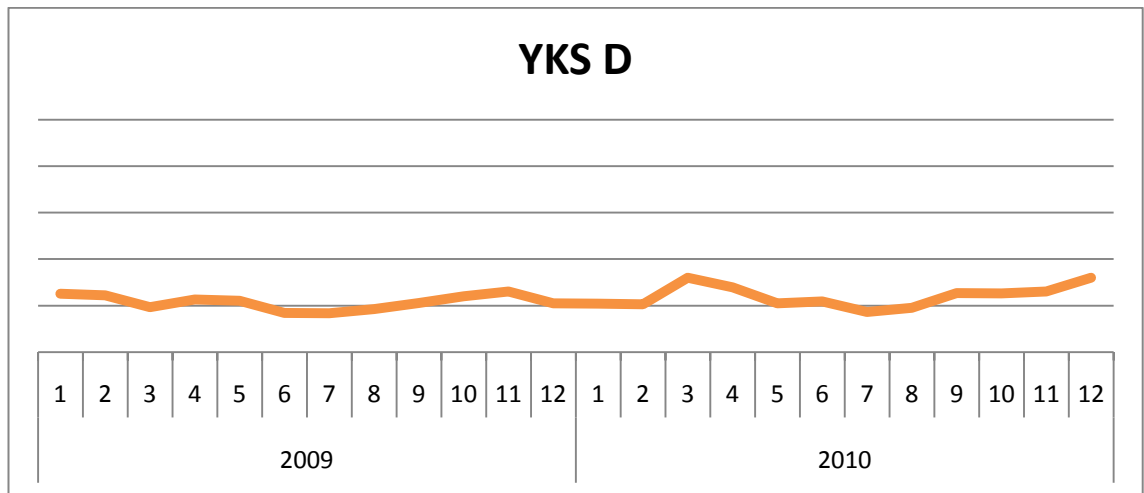
Kuvio 11 OS-C5 sairauspoissaolot 2009 – 2010



Kuvio 12 OS-C12 sairauspoissaolot 2009 - 2010

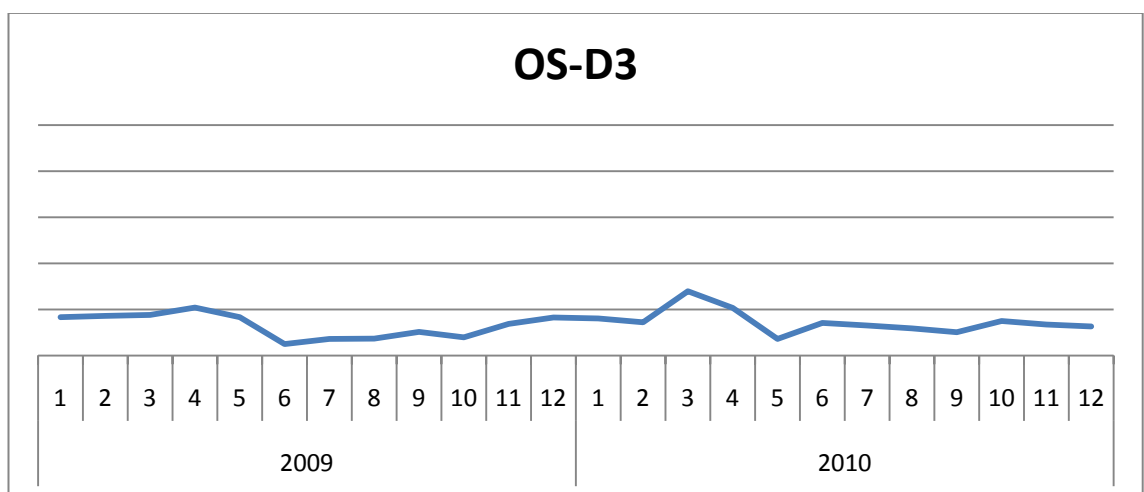
Osastolla C12 muutos on varsinkin vuoden 2010 puolella ollut melko positiivista (Kuvio 12), kuitenkin viimeisimmät tiedot kertovat hienoisesta noususta. Prosentti vuoden 2009 tammikuun ja vuoden 2010 joulukuun välillä ei ole muuttunut yhtään yksikköä, vaikka vaihtelua ajanjaksolla on selvästi ollut paljon. Syyskuussa 2009 prosentti on selvästi korkeimmalla tasolla ja alhaisimmillaan heinäkuussa 2010. Ero näiden kahden arvon välillä on 8,9 % -yksikköä. Toisin kuin osastolla C3 vuonna 2009, osastolla C12 on vuoden 2010 keskiarvo alhaisem-

malla tasolla kuin vuonna 2009. Ero näiden kahden vuoden välillä on jopa 3,4 % -yksikköä.

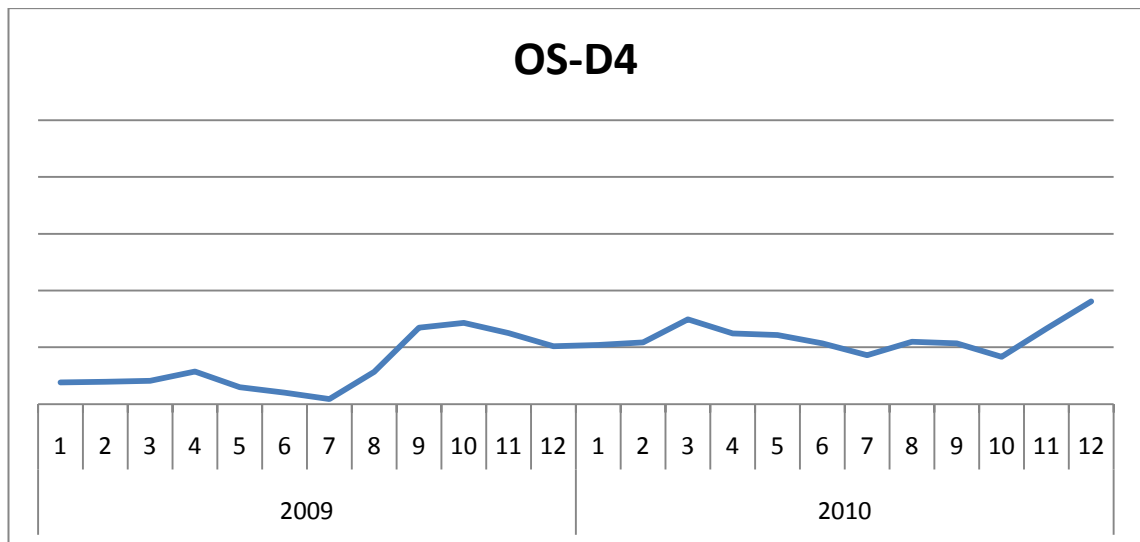


Kuvio 13 YKS D sairauspoissaolojen keskiarvot 2009 – 2010

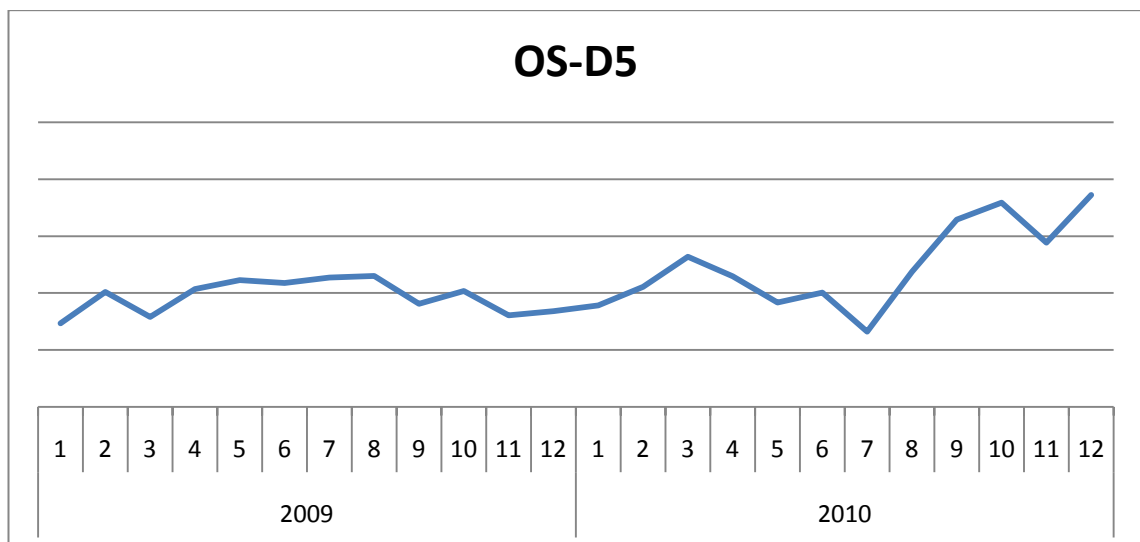
Yksikön D sairauspoissaolot ovat keskimäärin alhaisemmalla prosenttitasolla kuin muiden yksiköiden. Kuvio 13 huomaa, että yksikössä ole mitään kovin suuria vaihteluja poissaoloissa. Kuitenkin osastojen omat viivakaaviot antavat aivan toisenlaisen kuvan. Osastolla D3 on periaatteessa nähtävissä positiivista kehitystä, mutta keväällä 2010 on poissaoloissa tullut melko suuri nousu (kuvio 14). Poissaolot ovat laskeneet maaliskuusta toukokuuhun 4,1 % -yksikköä, mitä ei kuitenkaan muiden yksiköiden alhaisimman ja korkeimman arvon vaihteluihin verrattuna ole kovin paljon.



Kuvio 14 OS-D3 sairauspoissaolot 2009 - 2010



Kuvio 15 OS-D4 sairauspoissaolot 2009 – 2010



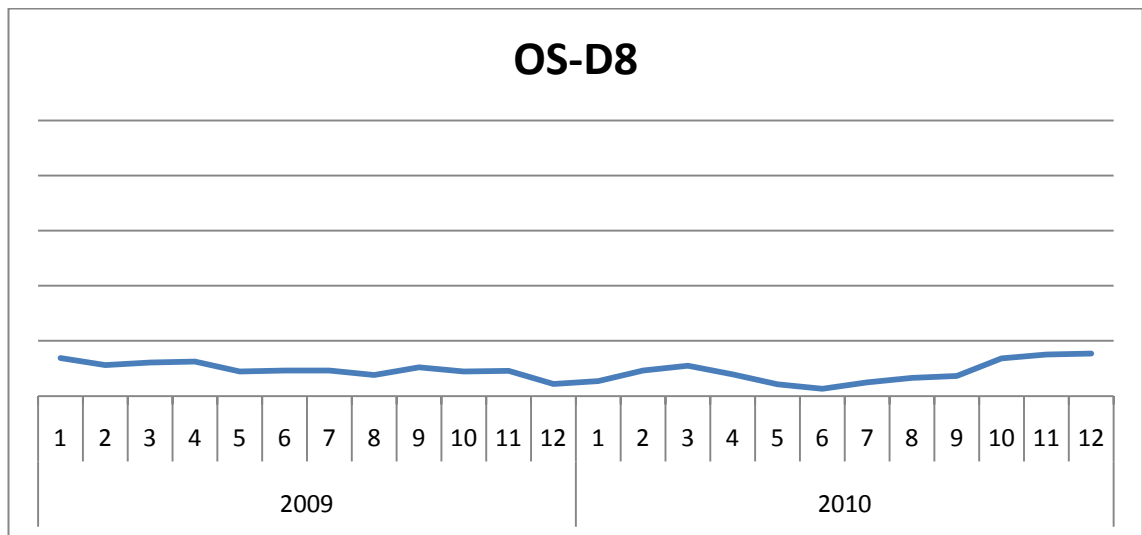
Kuvio 16 OS-D5 sairauspoissaolot 2009 – 2010

Kuvioista 15, 16 ja 17 näkee ikävän kehityssuhteen sairauspoissaoloprosentissa: kaikilla kuvioissa näkyvillä osastoilla on voimakas nousu. Osastolla D4 on alkutilanteessa oltu harvinaisen alhaisella tasolla (kuvio 15) muihin osastoihin verrattuna. Se on vuoden 2009 tammikuusta vuoden 2010 joulukuuhun nousut yhteensä 5,7 % -yksikköä ja näyttää jatkavan nousuaan yhä.

Osastolla D5 on ajanjakson alussa oltu YKS D:lle epätavallisen korkeissa lukemissa. Osaston lukemat ovat nousseet 9,0 % -yksikköä mitatun kahden vuoden aikana. Varsinkin heinäkuun 2010 jälkeen poissaolot ovat lähteneet voimakkaa-

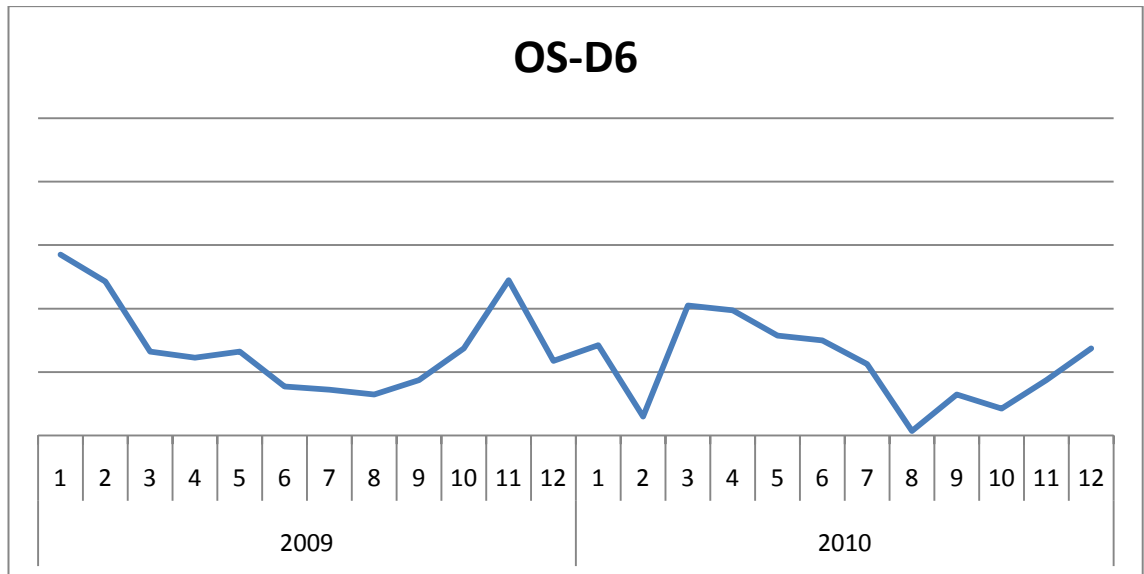
seen nousuun. Voi olla, että kesälomilta palaaminen on tässä osastossa vaikuttanut negatiivisesti loman jälkeiseen työmotivaatioon.

Osastossa D8 on käyty kyseisen osaston tasolla alhaisissa lukemissa vuoden 2010 kesäkuussa (kuvio 17). Tähänkin voi olla syynä kesäloma-aika ja kesätyöntekijöiden kova motivaatio. Kuitenkin ikävän paljon kesän jälkeen on havaittavissa nousua poissaoloprosentissa, vaikkei kuitenkaan paljoa korkeammalle arvoissa mennä kuin mittauksen alkupäässä. Maaliskuusta kesäkuuhun sairauspoissaoloprosentti on laskenut yhteensä 1,7 % -yksikköä, kun taas kesäkuusta joulukuuhun prosentti on noussut yhteensä 2,6 % -yksikköä.



Kuvio 17 OS-D8 sairauspoissaolot 2009 – 2010

Osaston D6 kehitys on taas hieman toisenlainen kuin edellisten neljän osaston. Siinä on voimakkaita vaihteluita yksikölle D epätyypillisellä skaalalla. Monta kertaa ajanjakson aikana osastoissa on päästy kohtalaiselle tasolle ja jopa lähellä nollaa prosenttia on käyty. Vuosien 2009 ja 2010 aikana sairauspoissaoloprosentti on laskenut yhteensä 5,9 % -yksikköä, mutta näyttää valitettavasti loppuvuonna nousevan. Suurin lyhyellä aikavälillä tapahtunut prosentin nousu on ollut vuoden 2010 helmikuusta maaliskuuhun, jolloin sairauspoissaolot ovat nousseet 7,0 % -yksikköä.



Kuvio 18 OS-D6 sairauspoissaolot 2009 - 2010

Kaiken kaikkiaan sairauspoissaoloja on tässä tapauksessa vaikea analysoida yhtenäisesti, koska prosenttiosuudet liikkuvat osastoilla merkittävästi eri tasoilla. Syy näihin eroavaisuuksiin on yksiköiden sekä osastojen erilaisuus tuotteiden valmistamisessa. Runsaaseen prosenttien vaihteluun voi olla syynä epävakaan maailmantaloudellisen tilanteen aiheuttama töiden menettämisen pelko, nykypäivän kiristynyt työtahti ja toimeksiantajayrityksen sisäiset organisaatiomuutokset. Näiden tekijöiden vaikutusta mittareihin on kuitenkin vaikea varmistaa.

4.2 Reklamaatioprosentti

Perinteisesti positiivisten mittareiden sijaan käytetään negatiivisia mittareita, jotka nostavat esille epäonnistumisen. Näitä mittareita ovat esimerkiksi virhetilastot, puutelistat, myöhästymisprosentit ja reklamaatiot (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 431). Juuri tällä näkökulmalla Yritys X mittaa asiakastytyvyyttä. Kuukausittain case-yrityksen eri osastoissa kerätään asiakasvalitusten määrät tilastoihin. Seuraamamme mittari, reklamaatioprosentti, muodostuu case-yrityksen saamista asiakasvalituksista suhteutettuna yrityksen liikevaihtoon.

Taulukko 3 Reklamaatio - %:n normaalijakautuneisuuden mittaus

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Reklamaatioprosentti	684	86,3%	109	13,7%	793	100,0%
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Reklamaatioprosentti	,255	684	,000	,622	684	,000

Taulukko 4 Reklamaatio - %:n poikkeavuuksien mittaus

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Reklamaatioprosentti	684	,4736	,72028	,00	7,70
Vuosi	792	2009,52	,500	2009	2010
	Vuosi	N	Mean Rank	Sum of Ranks	
Reklamaatioprosentti	2009	324	380,84	123391,50	
	2010	360	308,00	110878,50	
	Total	684			
	Reklamaatioprosentti				
Mann-Whitney U	45898,500				
Wilcoxon W	110878,500				
Z	-4,823				
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000				

Taulukosta 3 käy ilmi, ettei reklamaatioprosentti-muuttuja ole normaalijakautunut, koska sen sig. arvo on pienempi kuin 0,05 (0,000). Sen poikkeamia vuosien

2009 ja 2010 mitataan siis epäparametrisella testillä. Testin tuloksista (taulukko 4) näkyy, että vuosien 2009 ja 2010 reklamaatioprosenteissa on poikkeavuuksia, koska sig. arvo pienempi kuin 0,05 (0,000). SPSS-ohjelman antamat tulokset kertovat, että vuosien 2009 ja 2010 reklamaatioprosenttien ero on 0,10 % -yksikköä. Vuonna 2009 reklamaatioprosentti on ollut suurempi kuin vuonna 2010.

Taulukko 5 Sairauspoissaolojen ja reklamaatioiden korrelaatio

			Sairauspoissaolot	Reklamaatioprosentti
Spearman's rho	Sairauspoissaolot	Correlation Coefficient	1,000	,258
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	660	552
	Reklamaatioprosentti	Correlation Coefficient	,258	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	552	684

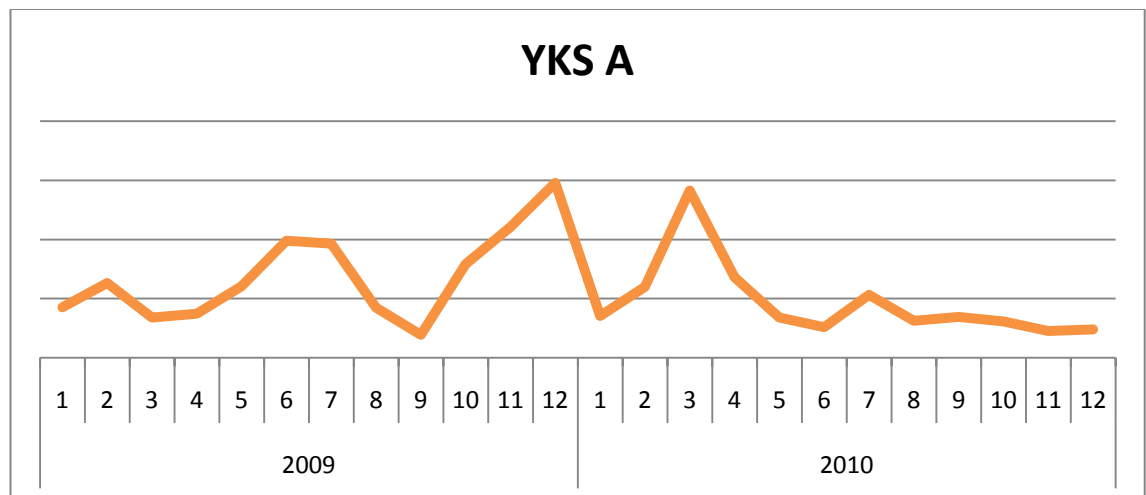
Mitattaessa sairauspoissaoloprosenttien ja reklamaatioprosenttien välistä korrelaatiota IBM SPSS Statistics 19.0 -ohjelmistolla (taulukko 5), tulokset näyttivät, että muuttujien välillä on korrelaatiota, kun sig. arvo on pienempi kuin 0,05 (0,000). Kohdasta Correlation Coefficient voi tulkita, että korrelaatio on positiivista, mutta heikkoa, kun se on alle 0,3 (0,258). Positiivinen korrelaatio kertoo, että mitä enemmän sairauspoissaoloja on, sitä enemmän on reklamaatioita ja toisin päin. Kuitenkin, kun kyseessä on heikko korrelaatio, ei sitä voi käyttää kertomaan, onko esimiesvalmennus vaikuttanut yrityksen mittareihin.

Sairauspoissaolojen lisäksi mittasimme toimintasuhteen korrelaatiota reklamaatioihin. Taulukosta 6 näkyy taas sig. arvon olevan alle 0,05 (0,000), joten muuttujien väliltä löytyy korrelaatiota. Correlation Coefficient -kohdasta näkyy, että toisin kuin sairauspoissaolojen ja reklamaatioiden välillä, toimintasuhteen ja rek-

lamaatioiden välillä korrelaatio on negatiivista. Negatiivinen korrelaatio tarkoittaa tässä sitä, että mitä suurempi toimintasuhde on, sitä vähemmän on reklamaatioita ja mitä pienempi toimintasuhde, sitä enemmän on reklamaatioita. Tulokset ovat loogisia, mutta taaskin korrelaatio on niin heikkoa, ettei sitä voi käyttää tutkimuskysymykseen vastaamiseen.

Taulukko 6 Toimintasuhteen ja reklamaatioiden korrelaatio

			Toimintasuhde	Reklamaatio- prosentti
Spearman's rho	Toimintasuhde	Correlation Coefficient	1,000	-,163
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	593	561
	Reklamaatioprosentti	Correlation Coefficient	-,163	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	561	684

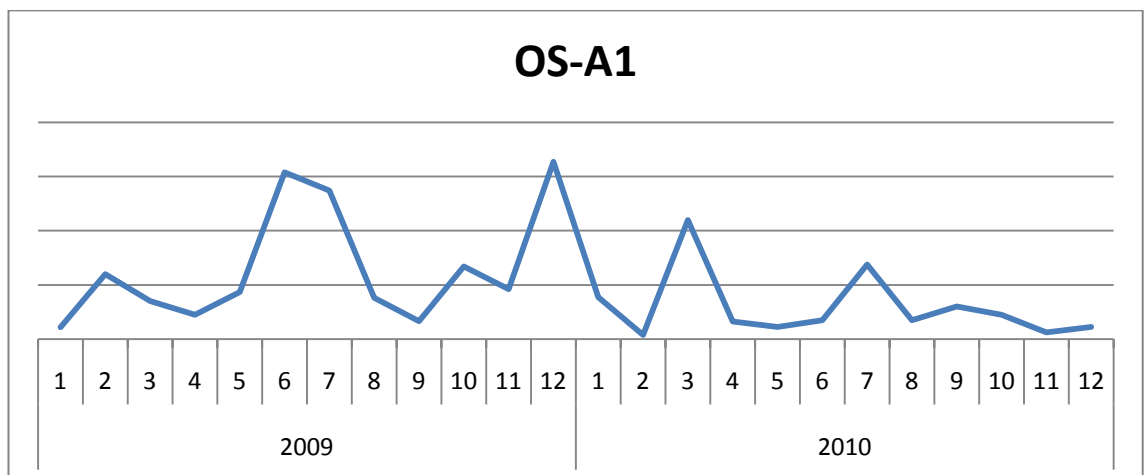


Kuvio 19 YKS A reklamaatioprosenttien keskiarvot 2009 – 2010

Kuvio 19 näyttää reklamaatioprosentille hyvin tavanomaisen tilanteen: epätasaisen, joskus voimakkaan vaihtelun. Vaihtelusta huolimatta vuonna 2010 on pystytty vähentämään reklamaatioita paljon. Yksikön toimintasuhteen keskiarvo

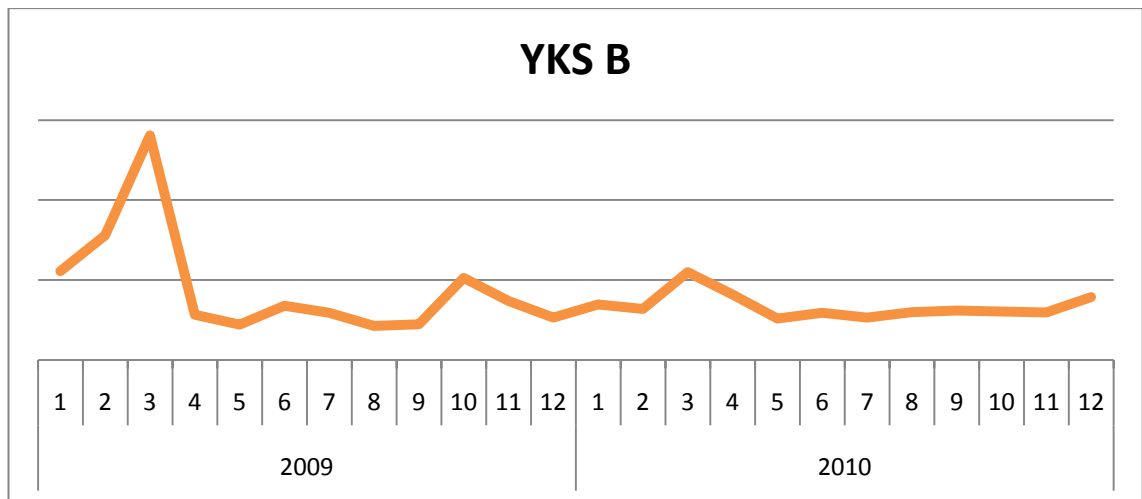
ei juuri myötäile väitteitä mahdollisesta korrelaatiosta. Toimintasuhde on ollut vain kohtalaisella tasolla, kun vuoden 2010 reklamaatiot ovat olleet alhaisella tasolla, ja esimerkiksi keväällä 2010 näkyy taulukossa 31 (s. 47) toimintasuhteessa selvä nousu, kun samalla reklamaatioprosentissa näkyy myös huomattava nousu.

Osasto A1:n viivakaavio (kuvio 20) on tyypillinen kaaviokuva reklamaatioprosentin vaihtelusta. Havaittavissa on todisteita korrelaatiosta toimintasuhteen ja reklamaatioiden välillä. Esimerkiksi kesäkuussa ja joulukuussa vuonna 2009 osastolla A1 reklamaatioprosentti on noussut huomattavasti, ja korrelaatio on väittämän mukainen. Päinvastainen reaktio pystytään havaitsemaan kuviosta 32 (s. 48), jossa samoihin aikoihin reklamaatioiden lisääntyessä toimintasuhte on laskenut. Myös kun toimintasuhte on noussut vuoden 2009 syyskuussa ja vuoden 2010 toukokuussa, ovat reklamaatiot vähentyneet.

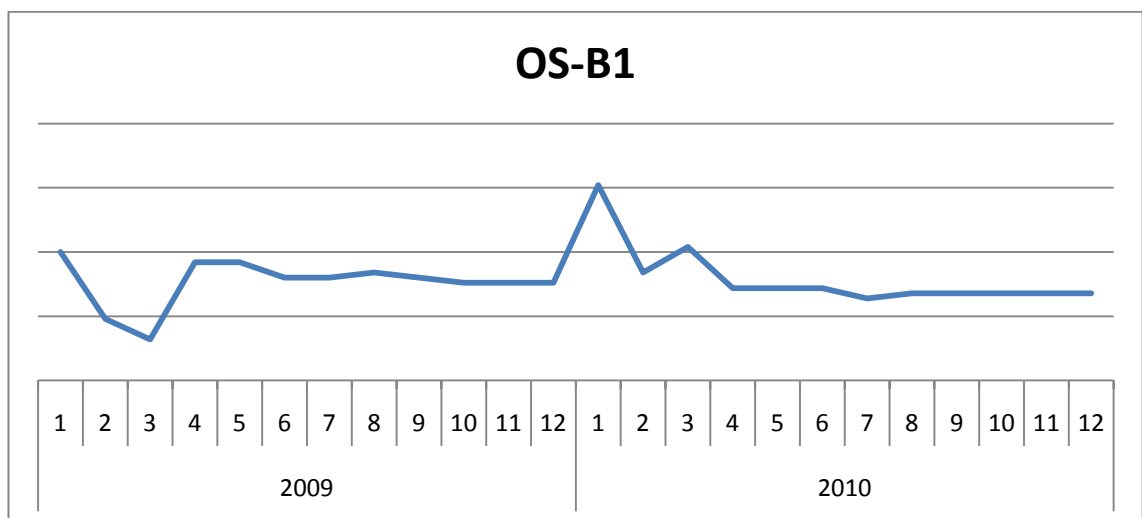


Kuvio 20 YKS 1A reklamaatioprosentit 2009 – 2010

Yksikössä B näkyy selvästi olevan positiivinen kehitys (kuvio 21). Tammikuun 2009 jälkeen on tapahtunut voimakas nousu ylöspäin asteikolla, mutta maaliskuun jälkeen on prosentti lähtenyt taas laskuun. Maaliskuusta 2009 huhtikuuhun 2009 on reklamaatioprosentti laskenut 0,9 % -yksikköä. Myös tässä on havaittavissa korrelaatiota, molempien vuosien kesäkuussa on reklamaatioprosentti kasvanut ja vastaavasti toimintasuhte laskenut.



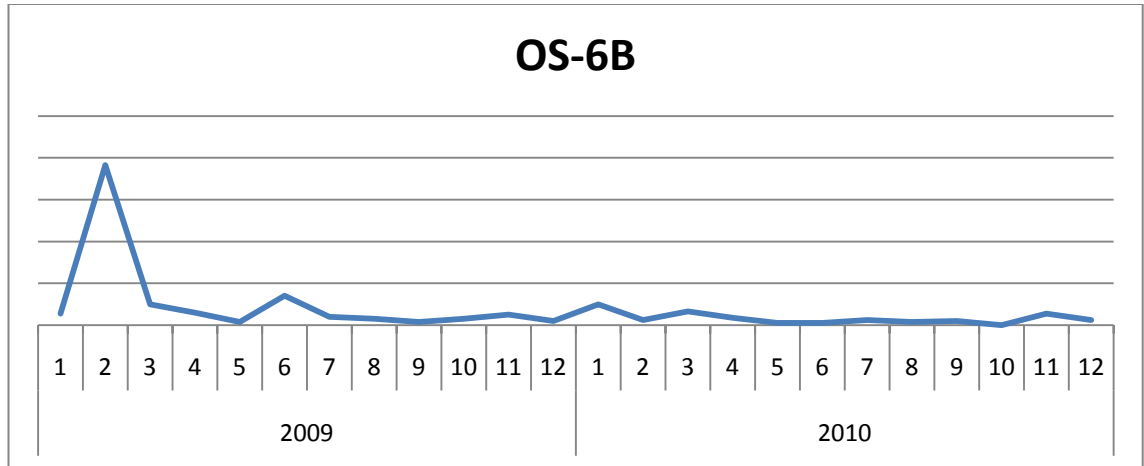
Kuvio 21 YKS B reklamaatioprosenttien keskiarvot 2009 – 2010



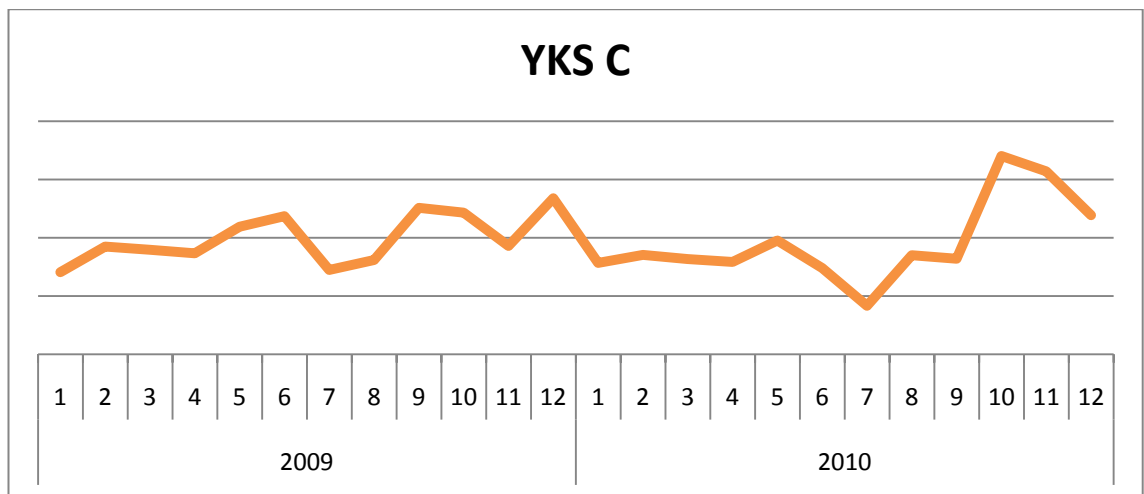
Kuvio 22 OS-B1reklamaatioprosentit 2009 – 2010

Kuvioita 22 ja 36 (s. 51) tarkasteltaessa huomaa, että IBM SPSS Statistics 19.0 -ohjelmistolla tulokseksi tulleet korrelaatiot ovat todella heikkoja selittämään toimintasuhteiden ja reklamaatioiden välisiä suhteita. Tästä esimerkkinä on, että toimintasuhteessa lokakuun 2009 kohdalla voi huomata toimintasuhteen kohonneen, mutta reklamaatioprosenteissa ei lokakuun kohdalla näy mitään muutosta. Tammikuussa 2010 osastossa B1 on 0,2 % -yksikön kohoaminen reklamaatioprosentissa, mutta lähes heti se laskee samalle tasolle kuin joulukuussa 2009 ja jatkuu hyvin tasaisena vuoden 2010 loppuun saakka.

Osastossa 6B näkyy kuvion 23 mukaisesti, että vuosi 2010 on mennyt osastolla erityisen hyvin. Ainoastaan vuoden 2009 helmikuussa on prosenttia kuvaavassa viivassa selvä piikki, mutta se laskee pian hyvin kohtalaiselle tasolle.

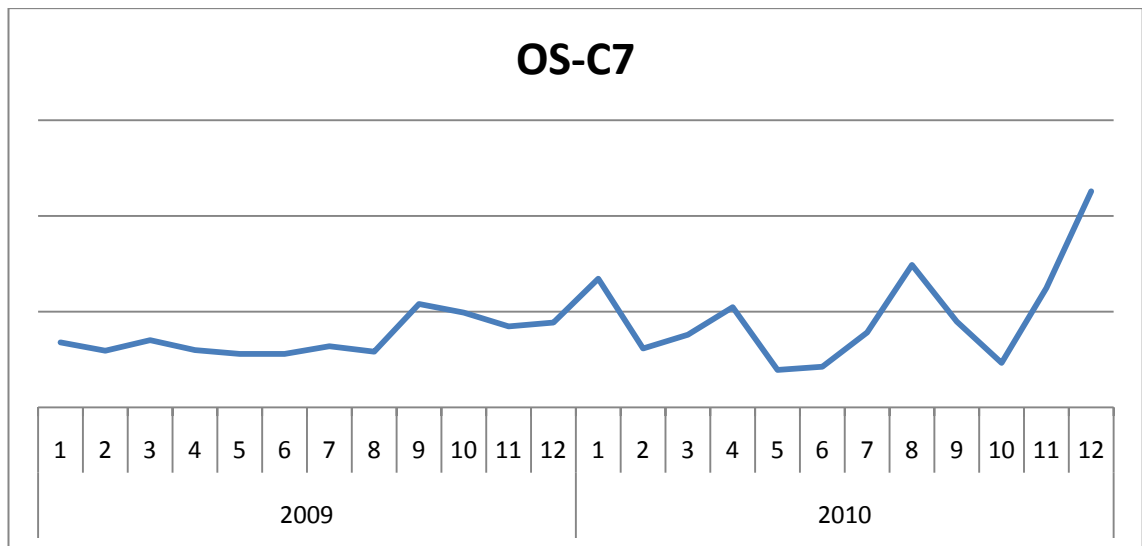


Kuvio 23 OS-6B reklamaatioprosentit 2009 – 2010



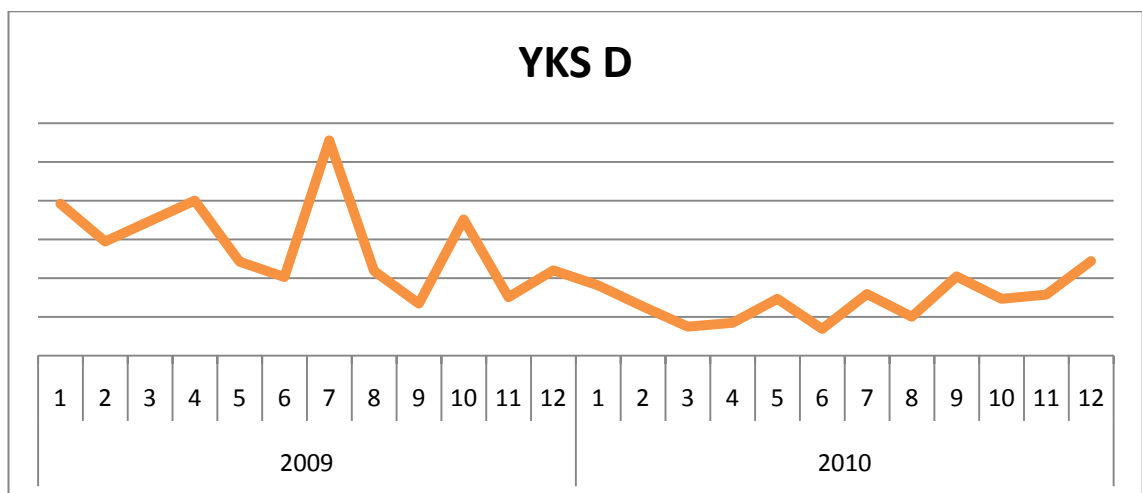
Kuvio 24 YKS C reklamaatioprosenttien keskiarvot 2009 – 2010

Myös YKS C:ssä näkyy jossain kohtaa paljon vaihtelua (kuvio 24), mutta muihin yksiköihin nähden siinä ei ole niin voimakasta vaihtelua. Loppuvuonna 2010 reklamaatioissa on huomattava nousu, joka kuitenkin viimeisenä kuukautena on lähtenyt laskuun. Joulukuussa 2009 on huomattavissa korrelaatiota toimintasuhteeseen.



Kuvio 25 OS-C7 reklamaatioprosentit 2009 – 2010

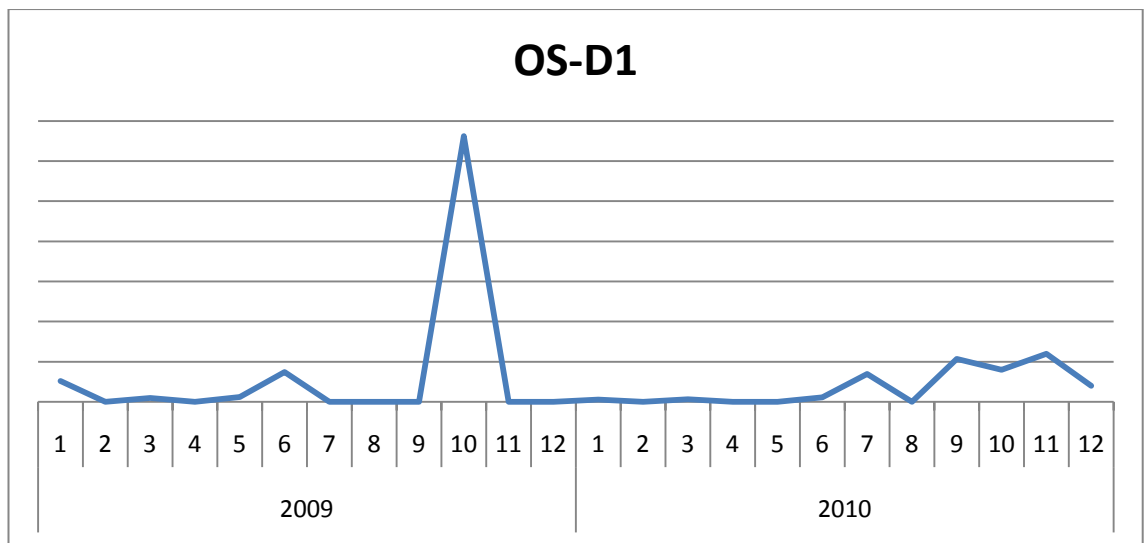
Hyvin monella osastolla, suurista vaihteluista huolimatta, on vuosi 2010 ollut reklamaatioprosentin osalta ollut parempi kuin vuosi 2009. Osastolla C7 asiat ovat päinvastoin (kuvio 25). Alkuvuonna 2009 vaihtelua ei juuri ole ja vuoden 2010 puolella on paljon vaihteluita sen lisäksi, että reklamaatioprosentti on kyseisenä vuonna kohonnut huomattavasti.



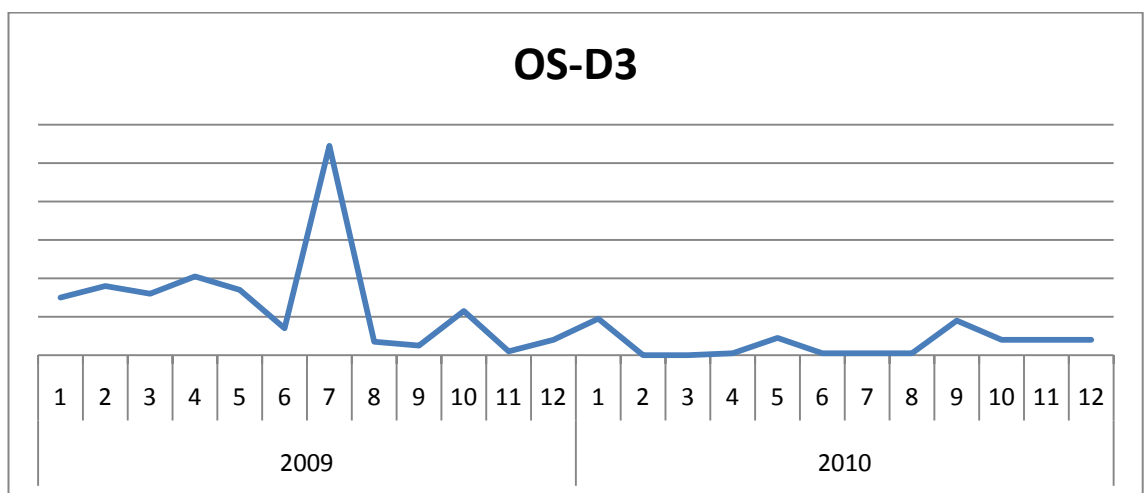
Kuvio 26 YKS D reklamaatioprosenttien keskiarvot 2009 – 2010

Yksikön B kaltaisesti yksikön D reklamaatioprosentti on huomattavasti lupavammalla tasolla vuonna 2010 kuin vuonna 2009 (kuvio 26), vaikka vaihteluita on taas melko paljon koko mittausjaksolla.

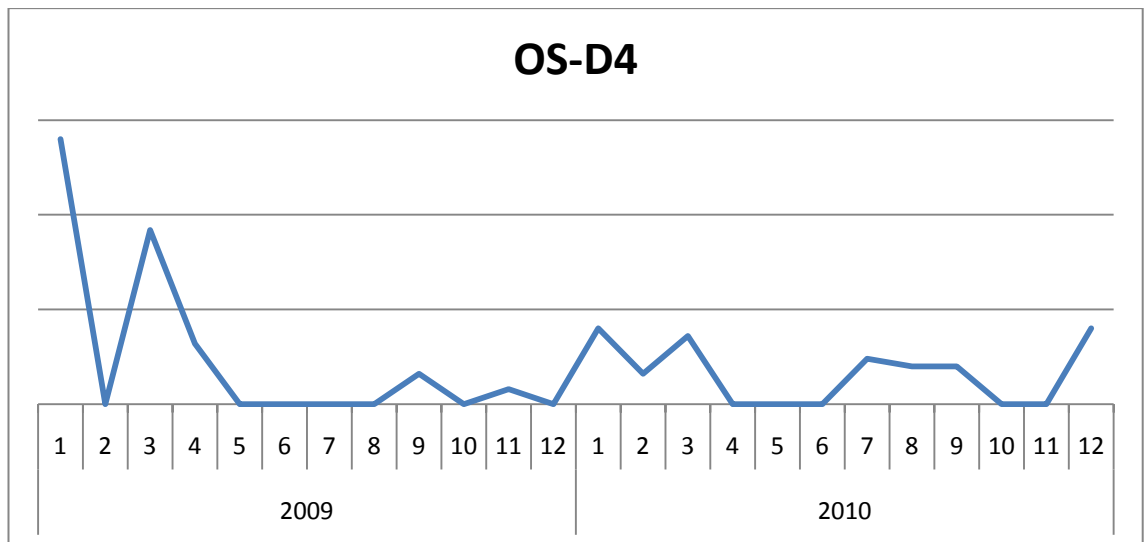
Kuten seuraavista kuvioista (kuviot 27 - 29) huomaa, on yksikön toiminta sel- laista, että mahdollisesti se vaikuttaa kuvioissa näkyviin yksittäisiin ja äkillisiin reklamaatioprosenttien heilahduksiin. Yksikön D reklamaatioprosentteja kuvaavissa kaavioissa oli ainoastaan yksi osasto, jossa vaihtelu oli koko ajanjaksolla melko epätasaista (kuvio 30), eikä siinä ollut muiden osastojen lailla minkään- laista yksittäistä ja äkillistä reklamaatioprosentin nousua. Tämä johtuu varmasti siitä, että kyseisen osaston toiminta on hieman erilaista, vaikka samaan yksik- köön kuuluukin.



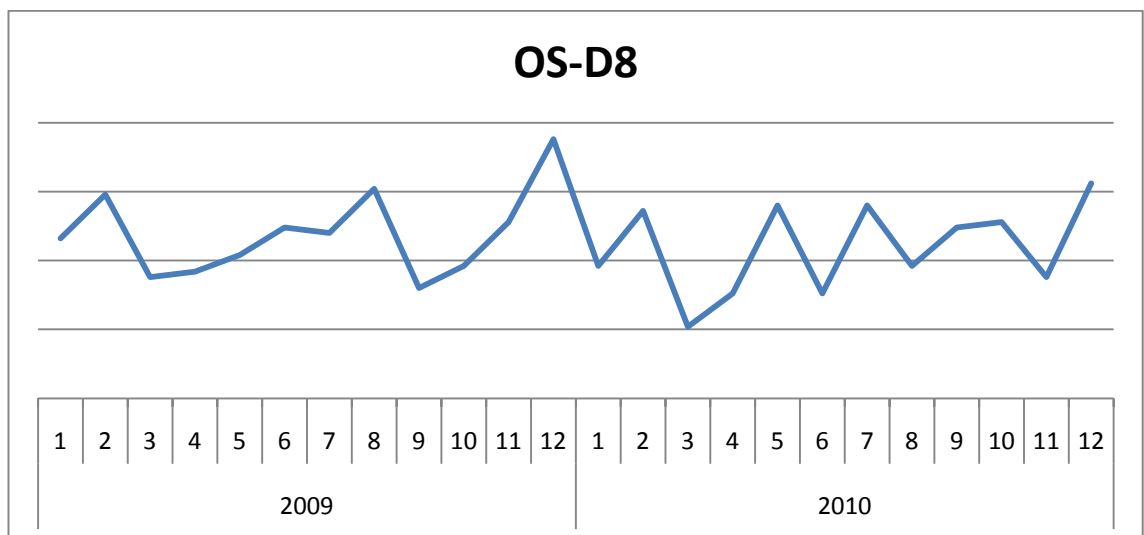
Kuvio 27 OS-D1 reklamaatioprosentit 2009 – 2010



Kuvio 28 OS-D3 reklamaatioprosentit 2009 - 2010



Kuvio 29 OS-D4 reklamaatioprosentit 2009 – 2010



Kuvio 30 OS-D8 reklamaatioprosentit 2009 - 2010

Kaiken kaikkiaan kuvioista pystyi helposti huomaamaan, että SPSS-ohjelmistolla testattu korrelaatio todellakin on heikkoa, koska viitteitä korrelaatioon löytyi toimintasuhteen ja reklamaatioprosentin väliltä hyvin niukasti.

4.3 Toimintasuhde

Toimintasuhde on toiminta-asteen ja kapasiteetin suhde prosentteina (Talous-sanomat). Toimintasuhde kuvaa siis paljolti yrityksen tehokkuutta ja tuottavuutta eli mitä korkeampi toimintasuhteen prosenttiluku on, sitä tuottavampaa kyseisen yksikön toiminta on. Tämän mittarin maksimitavoite on 100 %.

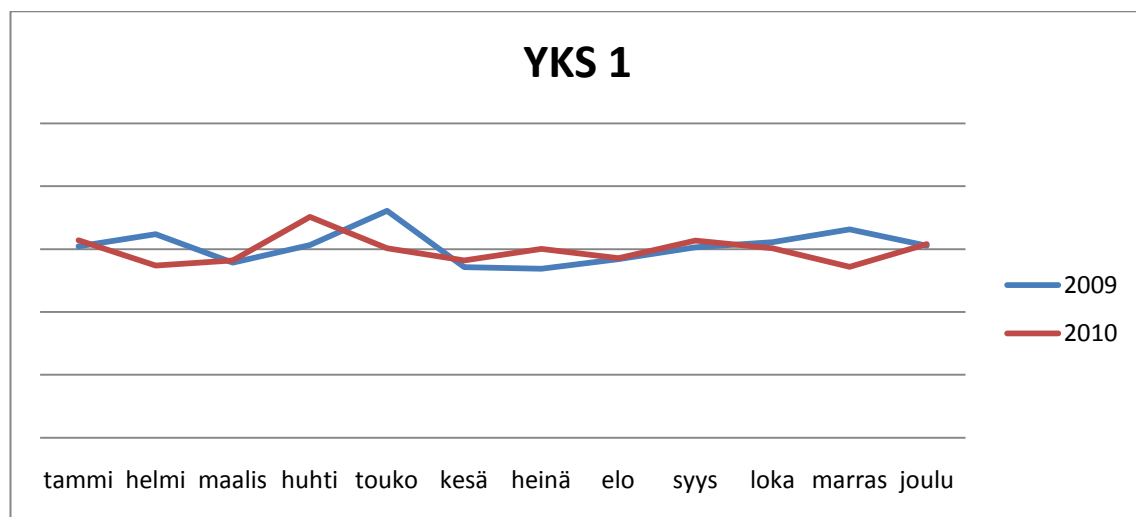
Case-yrityksessä on asetettu yhteiset ihannetavoitteet kyseiselle tunnusluvulle, mutta lisäksi jokaisella osastolla on osastokohtaiset ihannetavoitteensa. Täysin yhtenäisiä raameja tunnusluvulle ei voi asettaa, mikä johtuu osastojen ikä- ja kaumasta, valmistettavista tuotteista, osaston sijainnista yms. Vanhempi laitteisto vaatii tietenkin enemmän huoltoa, eikä ole muutenkaan toiminnaltaan yhtä tehokas kuin vastaava uusi. Myös case-yrityksen tuotteiden erilaisuus asettaa laitteiden toimintasuhteille erinäisiä rajoituksia.

Case-yrityksen toiminta jakautuu opinnäytetyössämme neljään eri yksikköön, jotka eroavat toisistaan melkoisesti. Kyseiset yksiköt on yksi jaotteluperusteemme analysoinnissa, jotta analyysiin saadaan selkeyttä ja yhtenäisyyttä.

Taulukko 7:ssä olevan IBM SPSS Statistics 19.0 –ohjelmiston Wilcoxon-testin sig. arvoksi tuli 0,341. Tämän testin tulokset kertovat toimintasuhteen ja vuosien välisestä vaikutuksesta toisiinsa. Tässä tapauksessa ne eivät tehdyn analyysin mukaan ole vaikutuksissa toisiinsa, eli toimintasuhteessa ei ole tapahtunut tilastollisesti merkittävää muutosta vuosien 2009 ja 2010 välillä. Sig-arvon tulisi kyseisessä testissä olla $< 0,05$, jotta muutos olisi tilastollisesti merkittävä. Toimintasuhteen ja reklamaation korrelaatiosta on kerrottu jo aikaisemmin luvussa 4.2 Reklamaatioprosentti.

Taulukko 7 Toimintasuhteen ja vuosien poikkeavuuksien mittaaminen

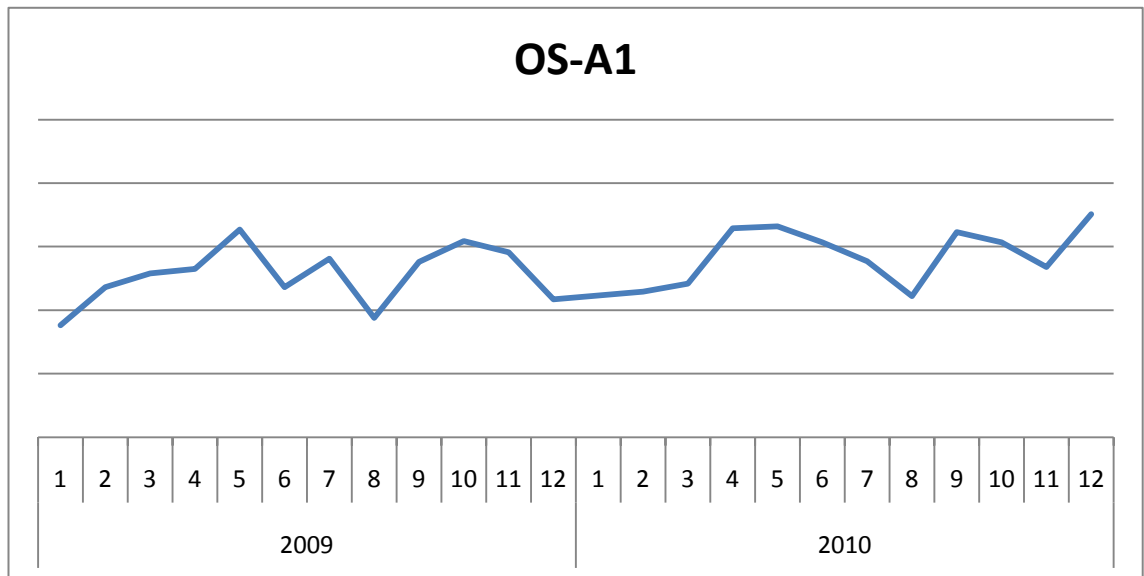
	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Toimintasuhte	593	77,5073	10,26495	42,19	100,00
Vuosi	792	2009,52	,500	2009	2010
	Vuosi	N	Mean Rank	Sum of Ranks	
Toimintasuhte	2009	281	289,95	81475,00	
	2010	312	303,35	94646,00	
	Total	593			
Toimintasuhte					
Mann-Whitney U					41854,000
Wilcoxon W					81475,000
Z					-,951
Asymp. Sig. (2-tailed)					,341



Kuvio 31 YKS 1 osastojen toimintasuhteen keskiarvot 2009 - 2010

Yksikkö 1:n toimintasuhte on kehittynyt negatiivisesti (-0,5 % -yksikköä) seurantajakson (2009 – 2010) aikana. Vaikka prosenttiero on melko pieni, siitä huolimatta muutos on ollut taloudellisesti merkittävä, sillä yksikön sisällä on useita

tuotanto-osastoja. Taulukosta on nähtävissä vuoden 2010 loppuvuoden nousujohteinen käyrä, ja vuosi 2011 tulee näyttämään, onko positiivinen nousu jatkuva.

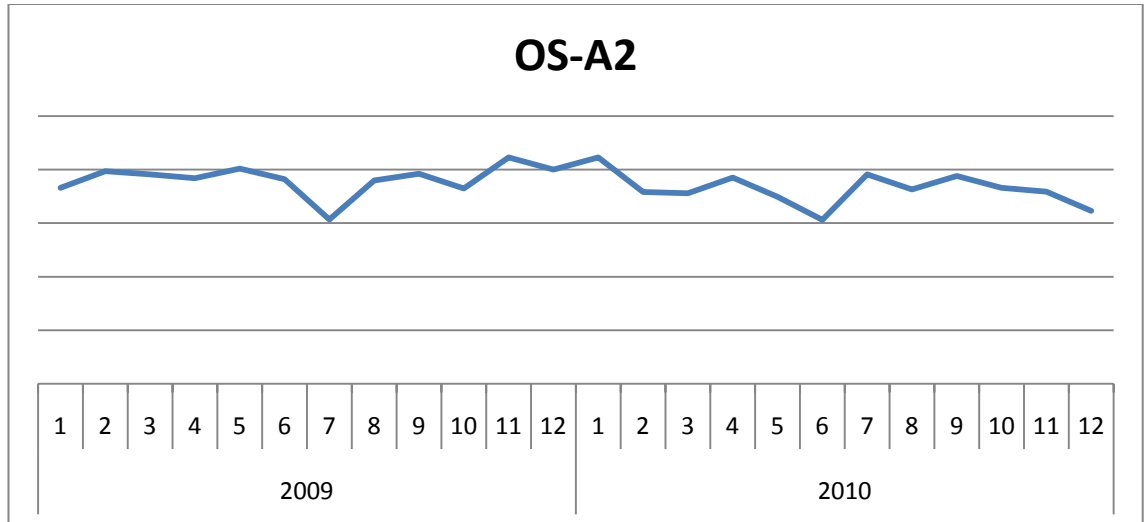


Kuvio 32 OS-A1 toimintasuhde 2009 - 2010

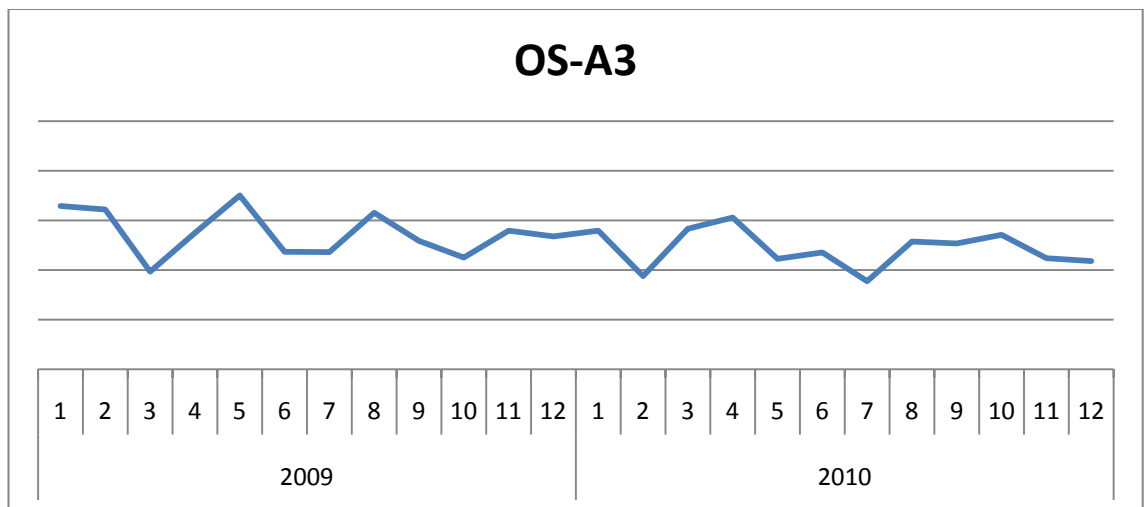
Osasto A1:n toimintasuhde on kehittynyt +2,9 % -yksikköä, keskiarvoista mitattuna, vuodesta 2009 vuoteen 2010 (Kuvio 32). Kokonaiskehitys on ollut merkittävä. Kyseinen tuotanto-osasto on onnistunut parantamaan toimintaansa myös sairauspoissaoloissa. Onkin aihetta pohdiskella, onko tämän osaston parannus esimiestoiminnan vai yleisen taloustilanteen kohentumisen ansiota.

Samalta paikkakunnalta löytyy myös osasto A2, joka kuuluu saman johdon alaisuuteen kuin A1. Osasto A2:n toimintasuhteen kehitys ei ole ollut yhtä positiivinen kuin osasto A1:n. A2:n toimintasuhteen kehitys vuodesta 2009 vuoteen 2010 on -1,8 % -yksikköä. Osasto A2:n toimintasuhdeprosentti on kuitenkin hienoisesta laskusta huolimatta kokonaisuudessa suurempi kuin osasto A1:n. Tietämättä kaikkia taustalla olevia asiaan vaikuttavia seikkoja, emme pysty varmuudella sanomaan, onko esimiesvalmennus auttanut osasto A1:n toimintasuhteen parantumisen vai onko sen tehnyt jokin muu asia. Analysoitaessa osasto A2:n viivakaaviota (Kuvio 33) on nähtävissä toimintasuhteen selvä lasku molempien vuosien kesän kohdalla. Vuonna 2009 lasku on tapahtunut heinäkuussa ja 2010 kesäkuussa. Ovatko case-yrityksen toimialalla kesän kuukaudet yleis-

sesti toimintasuhteeltaan rauhallisempia kuin muut vuodenajat? Samankaltainen kesäinen laskusuhdanne on nimittäin nähtävissä myös osasto A1:n kaaviossa, siellä se tosin ajoittuu hieman myöhäisempään ajankohtaan eli elokuulle.



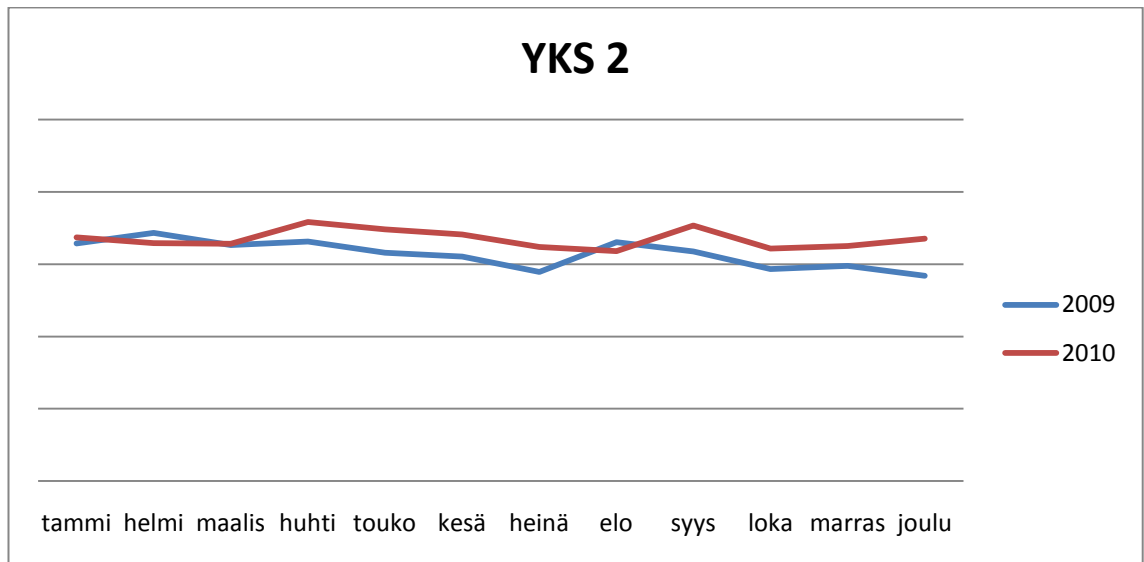
Kuvio 33 OS-A2 toimintasuhte 2009 – 2010



Kuvio 34 OS-A3 toimintasuhte 2009 – 2010

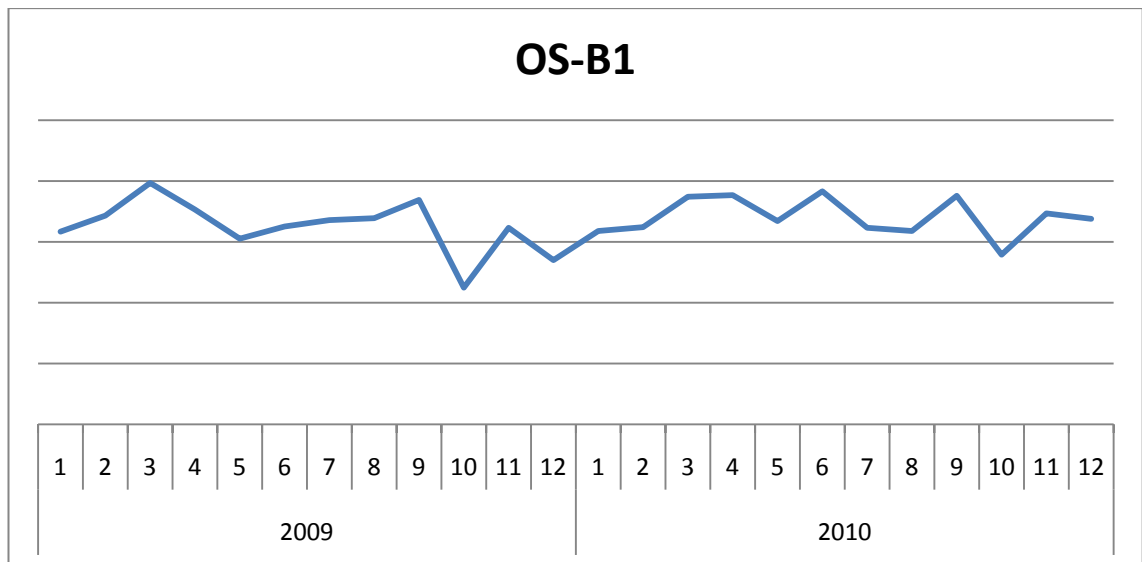
Tarkasteltaessa Kuvio 34:stä Yksikön osasto A3:n tilannetta havaitaan, että toimintasuhteeseen on tullut huomattava lasku (-3,1 % -yksikköä) vuoden 2009 tammikuusta vuoden 2010 joulukuuhun. Kyseinen prosentuaalinen ero on laskettu molempien vuosien (2009, 2010) kokonaiskeskiarvoista. Kaikkia tämän opinnäytetyön lukuarvoja verrattaessa tulee ottaa huomioon yleinen taloustilanne, jota elettiin vuosina 2009 ja 2010. Taloudessamme elettiin tuolloin las-

kusuhdanteen ja laman aikakautta, jotka väistämättä vaikuttivat jokaisen teollisuudessa toimivan yrityksen talouteen. Yhtenäisestä viivakaaviosta on havaittavissa vuoden 2009 alkupuolen melkoisen voimakas heittäily toimintasuhteen vakaudessa, joka tasoittuu vuonna 2010, toimintasuhte jää kuitenkin kokonaisuutena ajanjakson 01-02/2009 lukuarvojen alapuolelle.



Kuvio 35 YKS 2 toimintasuhteen keskiarvot 2009 – 2010

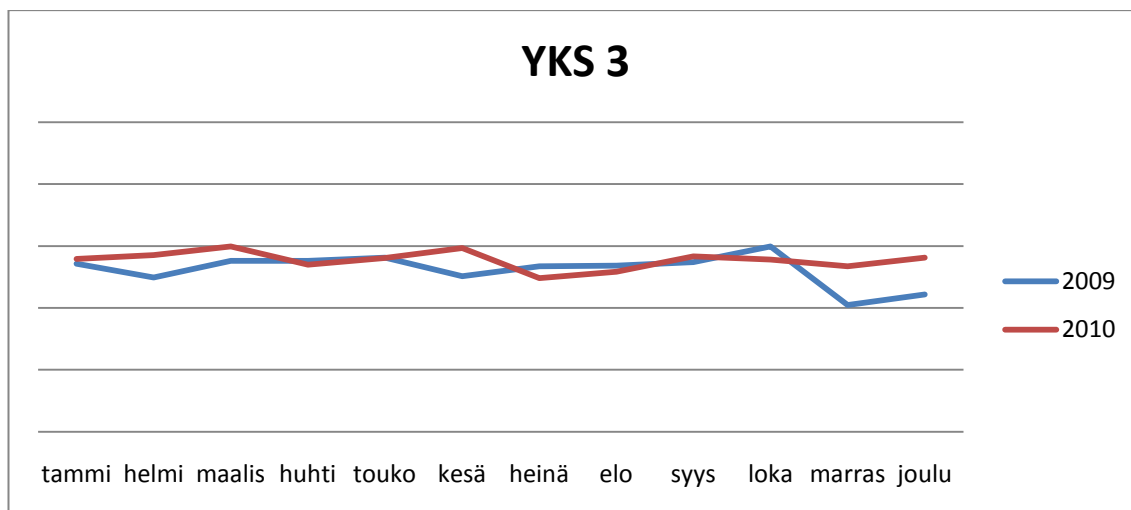
YKS 2 kaikkien osastojen keskiarvolukujen kokonaiskehitys on +2,1 % -yksikköä vuodesta 2009 vuoteen 2010. Maaliskuusta alkaen vuosi 2010 on pääasiallisesti ylittänyt vuoden 2009 lukuarvot. Toimintasuhdetta on siis selvästi pystytty parantamaan vuodesta 2009. YKS 2-osastoihin kuuluu myös rakennemuutoksia kokeneita osa-alueita. Näiden osastojen positiivinen kasvukehitys on osaltaan vaikuttanut koko yksikön liiketoiminnan kehitykseen, mutta osastojen positiivinen kehitys ei yksin riitä selittämään koko toiminnan positiivista kehitystä. Muitakin onnistuneita toimenpiteitä on tapahtunut.



Kuvio 36 OS B1 toimintasuhde 2009 – 2010

YKS 2:n osasto B1:n toimintasuhde on kehittynyt positiivisesti (+1,6 % - yksikköä) vuodesta 2009 vuoteen 2010. Sen toimintasuhteen kehitys on ollut myös kyseisen yksikön kaikkien osastojen keskimääräistä kehitystä parempi. Tulkittaessa vuoden 2010 lukuarvoja havaitaan, että kyseinen vuosi on ollut heilahteluiltaan vakaampi kuin edeltävä vuosi. On syytä olettaa, että tämän osaston toimintasuhde vuonna 2011 jatkuu tasaisena ja vaakaan kehityksen vuotena.

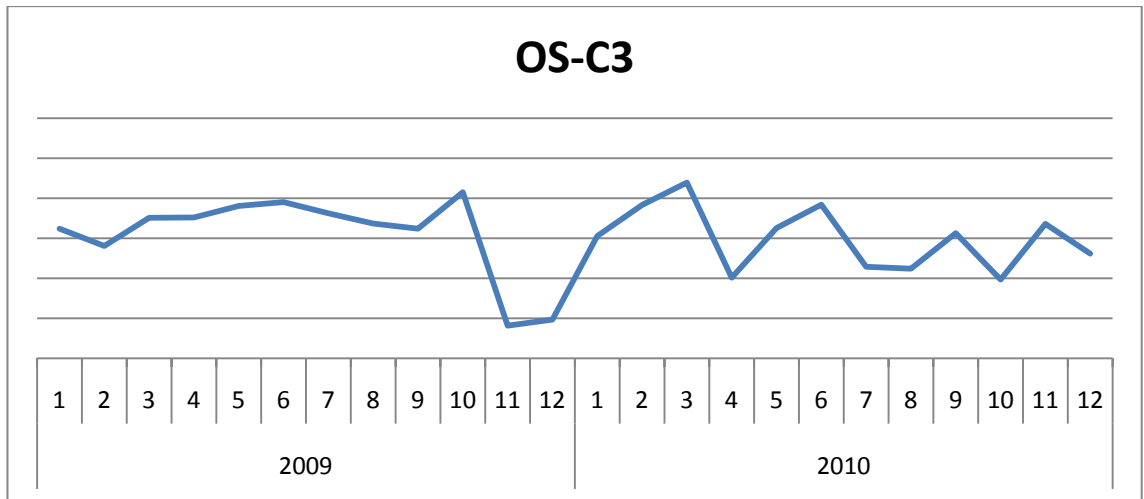
Vuoden 2009 loppuun ajoittuvan toimintasuhteen laskun aiheuttajaksi epäilimme silloin vahvana voimassa ollutta laskusuhdannetta koko Suomessa. Tilanne on saatu hallintaan nopeasti ja helmikuusta 2010 toimintasuhde on taantunut omalle tasolleen. Osasto B1:n molemmista tarkasteltavista olevista vuosista löytyy ”laskupiikki” saman kuukauden kohdalta. Tällä osastolla ”piikki” ajoittuu lokakuuhun. Mistä lasku johtuu? Sama ilmiö toistuu useilla osastoilla. Tähän emme valitettavasti pysty emmekä osaa antaa vastausta tässä opinnäytetyössä.



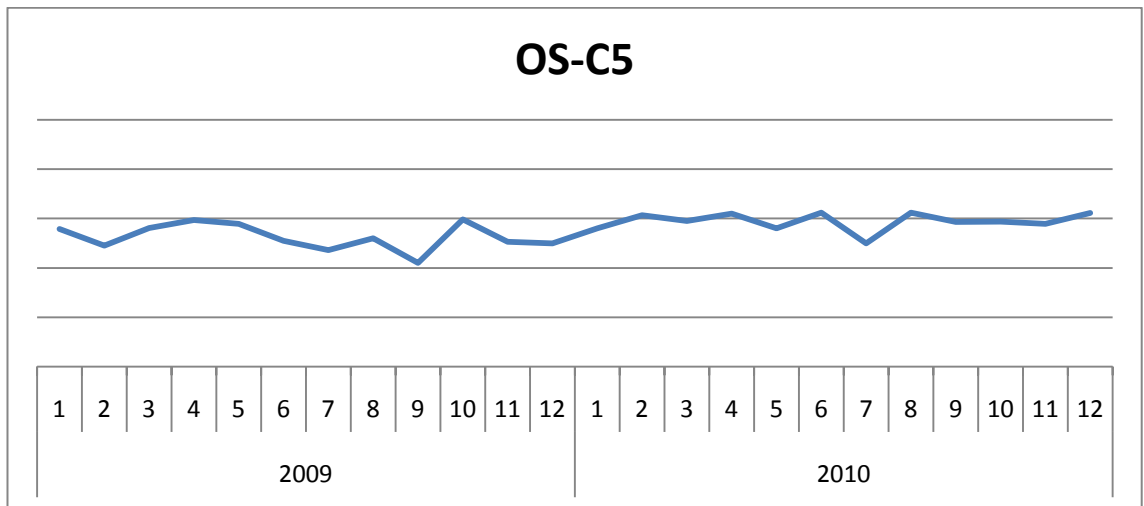
Kuvio 37 YKS 3 osastojen toimintasuhteen keskiarvot 2009 – 2010

Yksikkö 3:seen kuuluu eniten osastoja. Kyseisen yksikön kaikkien osastojen toimintasuhteen keskiarvot ovat kehittyneet positiivisesti (+1,6 % -yksikköä) vuodesta 2009 vuoteen 2010. Lisäksi kuviosta 37 havaitaan, että vuoden 2010 lukuarvot ovat olleet tasaisempia ja heilahtelut vähäisempiä verrattuna vuoteen 2009. Kyseessä olevan yksikön sisällä on hyvinkin voimakkaita heilahteluja eri osastojen välillä. Valitsimme tähän työhön esimerkkinä kaksi toisistaan paljonkin poikkeavaa osastoa, joita vertailemme keskenään.

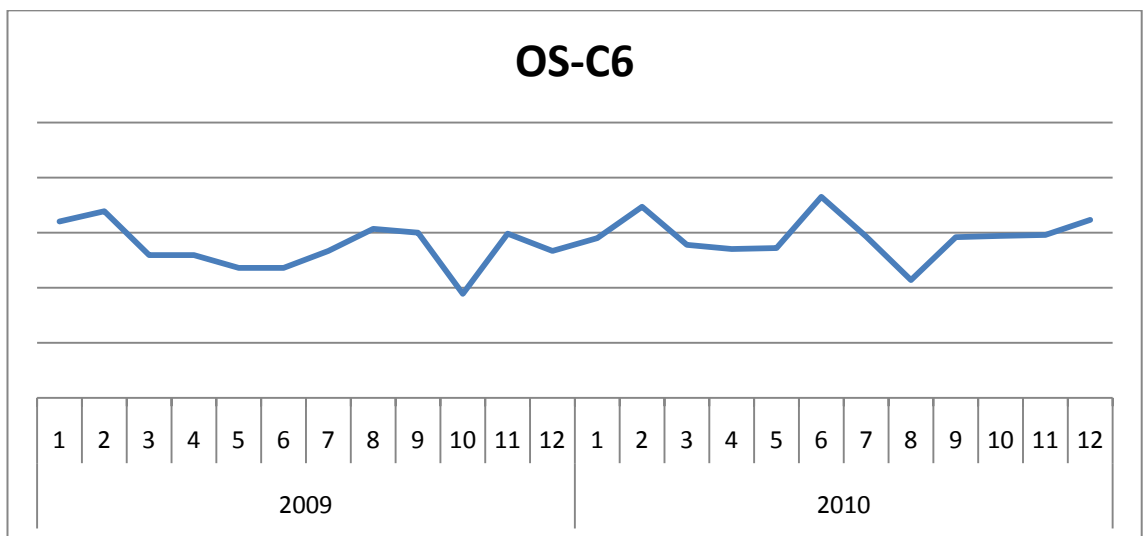
Toisessa eli OS-C3:ssa toimintasuhteen heilahtelu on hyvin voimakasta eri kuukausien välillä, kun taas OS-C5:n toimintasuhte kestää huomattavasti vakaampana. OS-C3:n toimintasuhte on laskenut (-0,8 % -yksikköä) kun taas OS-C5:n toimintasuhte on kehittynyt positiivisesti (+3,2 % -yksikköä) vuodesta 2009 vuoteen 2010. Molemmat osastot sijaitsevat paikkakunnilla, joissa on tehty viime vuosien aikana rakennemuutoksia. Silti rakennemuutokset eivät yksin selitä voimakkaita eroja toimintasuhteessa. Asiaa pohdittaessa täytyisi myös selvittää, onko osasto C3:n laitekanta vanhempaa kuin osasto C5:n vai onko osastojen valmistamissa tuotteissa eroja. Nämä kysymykset eivät kuitenkaan ole ratkaistavissa tässä opinnäytetyössä. Ratkaisevin kysymys tässä työssä on, onko kyseisten osastojen esimiesten saama valmennus vaikuttanut toimintasuhteen kehitykseen edellä mainitusti.



Kuvio 38 OS-C3 toimintasuhde 2009 – 2010

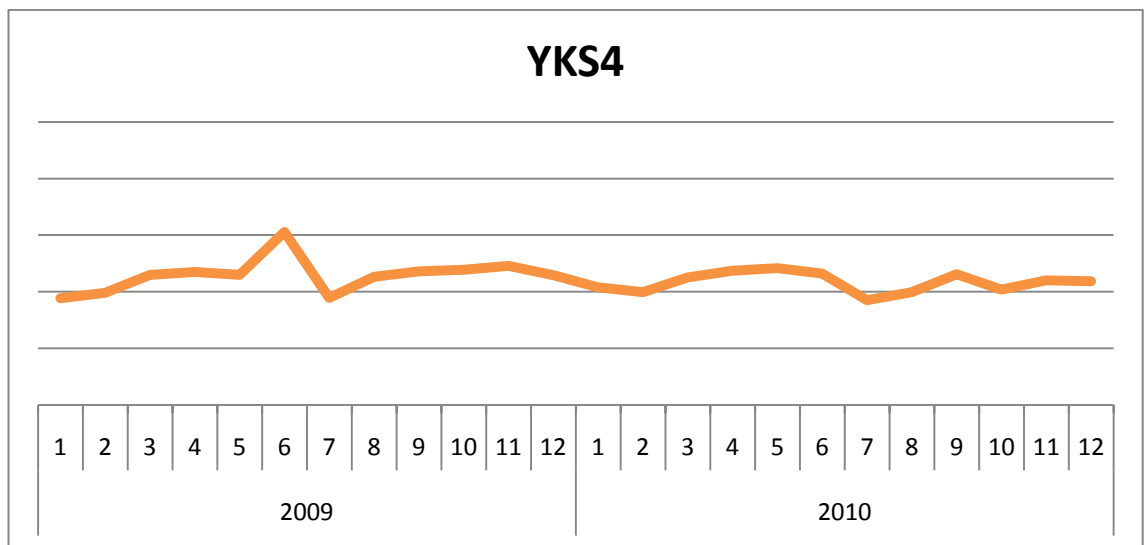


Kuvio 39 OS-C5 toimintasuhde 2009 – 2010



Kuvio 40 OS-C6 toimintasuhde 2009 – 2010

Osasto C6:n toimintasuhte on kehittynyt hyvin. Mittarin positiivinen kehitys on +2,1 % -yksikköä vuodesta 2009 vuoteen 2010. Joulukuussa 2010 kuviossa 40 on nähtävissä selvä nouseva suuntaus. Tarkasteltavassa osastossa löytyy myös "laskupiikit" toimintasuhteessa loppukesästä. Vuonna 2009 "piikki" on lokakuussa ja vuonna 2010 vastaavanlainen lasku on elokuussa. Mistä laskupiikki johtuu? Onko osaston toiminnassa jotain säännöllisesti toistuvaa, mikä saa aikaan noin selvän laskun yhteen kuukauteen vuodessa?



Kuvio 41 YKS4 osastojen toimintasuhteen keskiarvot 2009 – 2010

Yksikkö 4:n toimintaan vuoden 2009 laskusuhdanne vaikutti ehkä eniten. Tästä huolimatta yksikön toimintasuhteen keskiarvot laskivat vain (-0,7 % -yksikköä). Kesäkuun 2009 piikin jälkeen toiminta on ollut melko tasaista ja hallittua. Marras – ja joulukuun tilanne vuonna 2010 antaa olettaa nousevan suunnan jatkuvan myös vuonna 2011. Kuinka pitkälle yksikön hyvä nousu kantaa, ei valitettavasti selviä tämän työn puitteissa ja se, mikä on esimiesvalmennuksen vaikutus siihen, että laskusuhdanne on pystytty hallitsemaan näin hyvin.

4.4 Toimintatyökalu case-yritykselle

Seuranta ja mittaaminen eivät saisi viedä liian paljon aikaa, eivätkä ne saisi olla liian työläitä. Niiden hyötyjen on oltava suuremmat kuin niistä aiheutuvat kustannukset. Seurantaa ja arviointia tulee tehdä sekä pitkällä että lyhyellä aikavälillä.

lillä. Yleisimmin käytössä oleva, kuukausitasolla tapahtuva seuranta mahdollistaa muutosten havaitsemisen ennen niiden muodostumista ongelmiksi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 451.)

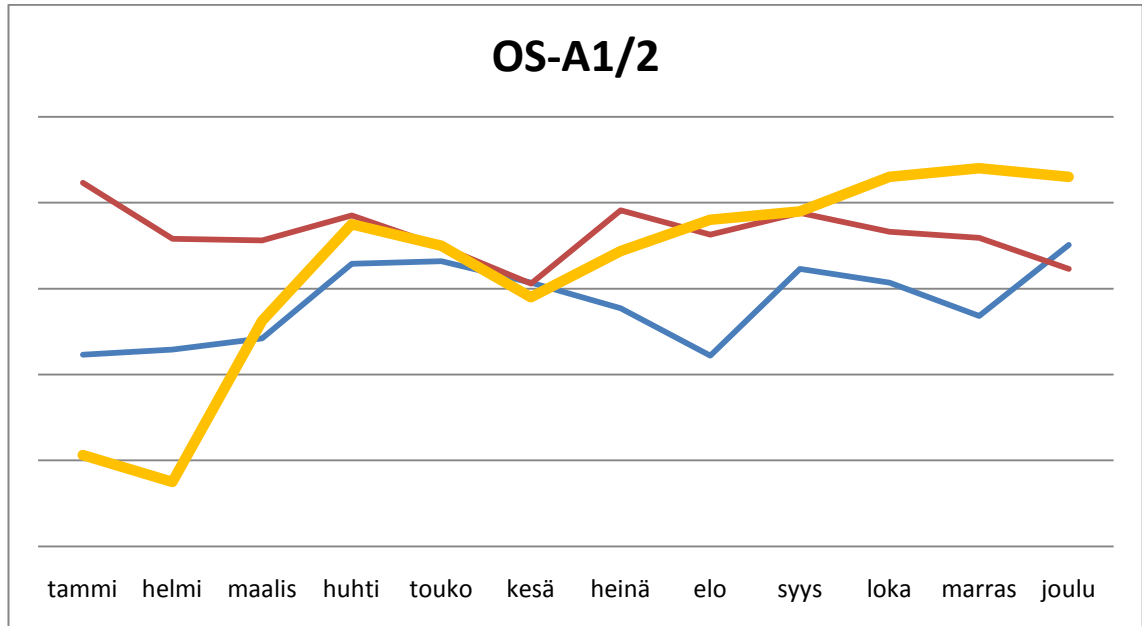
Eniten työtä vaatinut tekijä tässä opinnäytetyössä on ollut toimeksiantajalle luotu seurantataulukko. Aluksi kokosimme luvut Excel-taulukkoon, joka oli raakaversio. Myöhemmin teimme siitä selvemmin ja helposti luettavamman taulukon, jota case-yritys voi tulevaisuudessa käyttää kyseisten mittareiden seurantaan. Seuraavaksi jaoimme alkuperäisen taulukon tiedot kolmeen erilliseen Excel-taulukkoon. Jokainen niistä sisältää yksiköiden ja osastojen tiedot sairauspoissaoloista, reklamaatioprosentista ja toimintasuhteesta vuosilta 2009 ja 2010. Saimme case-yrityksen jokaiselta osastolta sähköpostitse tarvitsemamme luvut, joista syötimme ne manuaalisesti Excel-taulukkoon. Jokaisella osastolla on ollut käytössään omanlainen seurantapohja kyseisille mittareille, joten tietojen koostaminen yhteen pohjaan vei aikaa, koska kyseessä on melkoinen määrä samankaltaisia lukuja.

Toimintasuhte 2011																	
		tammi	helmi	maal	huhti	touku	kesä	heinä	elo	syys	loka	marras	joul	keskiarvo	minimi		
YKS1	A1																
	A2																
	A3																
	A4																
	Keskiarvo YKS1																
YKS2	B1																
	B2																
	B3																
	B4																
	B5																
	B6																
	B7																
	Keskiarvo YKS2																
YKS3	C1																
	C2																
	C3																
	C4																
	C5																
	C6																

Kuva 1 Case-yritykselle luotu seurantatyökalu

Taulukko on jaoteltu yrityksen eri yksiköihin ja näiden alta löytyvät kyseisen yksikön osastot. Taulukoissa eritellään jokaisen osaston yhden vuoden keskiarvo, minimi ja maksimi, sekä kunkin yksikön keskiarvot kuukausikohtaisesti, sisältäen kaikki kyseisen yksikön alaisuuteen kuuluvat osastot.

Taulukkopohjat työstettyämme lähdimme tuottamaan kaaviokuvia ja vertailuja yksikkökohtaisesti vertaillen yksiköiden vuosia 2009 ja 2010 keskenään. Lisäksi peilasimme osastojen kuukausilukuja sen oman yksikön kuukausittaisiin keskiarvolukuihin. Vertailimme myös yksiköiden eri osastoja keskenään sekä osaston esimiesvalmennukseen liittyvän sähköisen seurantajärjestelmän käytön aktiivisuutta suhteessa kyseisen osaston toimintasuhteen kehitykseen (Kuvio 42). Näiden lisäksi taulukoiden aineistoista työstettiin viivakaavioita kunkin mittarin (sairauspoissaolot, reklamaatioprosentti, toimintasuhde) kehittymisestä vuoden 2009 tammikuusta vuoden 2010 joulukuuhun. Viivakaaviosta on nähtävissä, onko kyseisen tunnusluvun kohdalla tapahtunut muutosta ajanjaksolla 2009 – 2010 ja millainen mahdollinen muutos on.



Kuvio 42 sähköisen seurantatyökalun käytön vertailua eri osastojen toimintasuhteeseen, paksuin viiva kuvaa sähköisen työkalun käyttöä.

Työstämiimme taulukoihin on lisätty vuosi 2011, joten työkalulle saadaan jatkuvuutta ja sen avulla mahdolliselle muutokselle lisäinformaatiota myös kuluvana

vuonna (2011). Työstimme taulukot niin, että tulevaisuudessa toimeksiantajan on helppo syöttää luvut yhteen taulukkoon, ja siitä ne päivittyvät automaattisesti aineiston muihin alataulukoihin ja kaaviokuviiin.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Esimiesvalmennus on tärkeä osa nykypäivän muuttuvaa organisaatiota. On havaittu, että ihmiset parantavat suoritustaan eniten silloin, kun heidän esimiehensä osoittavat aitoa kiinnostusta heihin ja antavat palautetta sekä ohjausta säännöllisesti. Esimiehen työ siis on jatkuvaa itsensä kehittämistä ja työntekijöistä huolehtimista. Ylimmän johdon sitoutuneisuudella ja heidän esimerkillään on suuri merkitys valmennuksen onnistumiselle. Case-yrityksessä on pystytty vastaamaan tähän haasteeseen.

Mittareissa ei ole kaikilla osastoilla havaittavissa selvää positiivista kehitystä, joka olisi esimiesvalmennuksen aikaansaamaa. Kuitenkin tilastollisen tutkimuksen tulokset näyttävät reklamaatioprosentin kehittyneen 0,5 %:sta 0,4 %:iin. Myöskään sairauspoissaolot ja toimintasuhde eivät korreloi keskenään, eli näillä muuttujilla ei ole tämän tutkimuksen mukaan vaikutusta toisiinsa. Toisin sanoen kun sairauspoissaolot lisääntyvät, niin vastaavasti toimintasuhde ei laske oleellisesti. Kuitenkin reklamaatioprosentti korreloi sekä toimintasuhteen että sairauspoissaolojen kanssa, mutta molemmissa korrelaatio on tilastollisesti heikkoa. Vaikka korrelaatio on heikkoa, voimme todeta, että kun sairauspoissaolot ovat korkealla, myös reklamaatioprosentti on korkeampi. Kun toimintasuhde taas on korkea, reklamaatioprosentti on alhaisempi.

Huomattavien organisaatiomuutosten vaikutusta emme pysty erittelemään tutkimustuloksista, joten esimiesvalmennuksen mahdollisesti aikaansaamat muutokset saattavat jäädä rakennemuutoksien varjoon. Mitä pitemmälle ajallisesti rakennemuutoksista mennään, niin uskomme esimiesvalmennuksen vaikutuksen näkyvän mittareissa. Lisäksi mielestämme tutkimuksemme oli hieman enenaikainen, koska valmennus oli vasta puolella välissä aloittaessamme opinäytetyön. Luultavasti tämän kuluvan vuoden lopulla aloitettu vastaava tutkimus

osaisi vastata tutkimusongelmaan paremmin ja esimiesvalmennuksen tulokset nousisivat paremmin esiin.

Saamistamme tuloksista huolimatta toimeksiantajan yhteyshenkilön henkilökohtainen toive organisaation tunnelman muuttumisesta on alkanut näkyä. Vaikka tämä muutos ei näy tutkimusaineistossa, niin sen pystyy jo aistimaan organisaation ilmapiiristä. Uskomme, että lähitulevaisuudessa tehtävä, esimiesvalmennuksen jälkeistä ilmapiiriä mittaava johtamistutkimus antaa asialle lisävahvistusta.

6 OMAN TYÖN ONNISTUMINEN

Johtamista on tutkittu paljon ja siitä on myös kirjoitettu runsaasti. Opimme tätä työtä tehdessämme paljon eri johtamismalleista ja valmennuksen tärkeydestä varsinkin organisaation muutoksen aikana. Opinnäytetyön työstäminen palautti mieleen tilastollisen IBM SPSS Statistics 19.0 –ohjelmiston käyttöominaisuudet ja toi varmuutta kyseisen ohjelman hallintaan. Tutuksi tulivat myös Excel-taulukkolaskentaohjelman lukuisat ominaisuudet ja käyttö.

Pidimme parityöskentelyä antoisana työskentelytapana tehdä tätä työtä. Työmäärä oli melko suuri, joten sen jakaminen toisen kanssa tuntui helpottavalta. Uskomme parityöskentelymenetelmän tuoneen työhön lisäarvoa, sillä tekstiä tuotettaessa ja aineistoa käsiteltäessä saimme siihen mukaan kahden ihmisen näkökulman. Keskinäinen yhteistyömme kesti hyvin nämä menneet kuusi kuukautta.

Kun allekirjoitimme lokakuussa 2010 yhteistyösopimuksen, lupasimme työn olevan valmiina 31.3.2011. Aikataulussa pysyttiin sovitusti ja pystyimme tuottamaan työhön toimeksiantajan matkalla pyytämiä lisäanalyseja. Näin työn valmistuttua voimme todeta, että olisimme voineet käyttää enemmän aikaa teorian tutkimiseen ja kirjoittamiseen suhteessa empiirisen aineiston käsittelyyn.

Oli haastavaa kirjoittaa työtä, jossa toimeksiantaja ja sen aineisto salataan. Kuitenkin alusta saakka oli selvää, että näin tulee toimia. Mielestämme onnistuimme tässä vaatimuksessa hyvin.

KUVAT

Kuva 1 Case-yritykselle luotu seurantatyökalu, s. 55

KUVIOT

Kuvio 1 Sairaus- ja tapaturmapoissaolot teollisuuden työntekijöillä aloittain vuonna 2007 (Lähde Elinkeinoelämän keskusliiton työaikakatsaus 2007), s. 21

Kuvio 2 YKS A sairauspoissaolojen keskiarvot 2009 – 2010, s. 27

Kuvio 3 OS-A3 sairauspoissaolot 2009 – 2010, s. 27

Kuvio 4 OS-A4 sairauspoissaolot 2009 – 2010, s. 28

Kuvio 5 YKS B sairauspoissaolojen keskiarvot 2009 – 2010, s. 28

Kuvio 6 OS-B2 sairauspoissaolot 2009 – 2010, s. 29

Kuvio 7 OS-B3 sairauspoissaolot 2009 – 2010, s. 30

Kuvio 8 OS-B6 sairauspoissaolot 2009 – 2010, s. 30

Kuvio 9 YKS C sairauspoissaolojen keskiarvot 2009 – 2010, s. 31

Kuvio 10 OS-C3 sairauspoissaolot 2009 – 2010, s. 31

Kuvio 11 OS-C5 sairauspoissaolot 2009 – 2010, s. 32

Kuvio 12 OS-C12 sairauspoissaolot 2009 – 2010, s. 32

Kuvio 13 YKS D sairauspoissaolojen keskiarvot 2009 – 2010, s. 33

Kuvio 14 OS-D3 sairauspoissaolot 2009 – 2010, s. 33

Kuvio 15 OS-D4 sairauspoissaolot 2009 – 2010, s. 34

Kuvio 16 OS-D5 sairauspoissaolot 2009 – 2010, s. 34

Kuvio 17 OS-D8 sairauspoissaolot 2009 – 2010, s. 35

Kuvio 18 OS-D7 sairauspoissaolot 2009 – 2010, s. 36

Kuvio 19 YKS A reklamaatioprosenttien keskiarvot 2009 – 2010, s. 39

Kuvio 20 OS-A1 reklamaatioprosentit 2009 – 2010, s. 40

Kuvio 21 YKS B reklamaatioprosenttien keskiarvot 2009 – 2010, s. 41

Kuvio 22 OS-B1 reklamaatioprosentit 2009 – 2010, s. 41

Kuvio 23 OS-B6 reklamaatioprosentit 2009 – 2010, s. 42

Kuvio 24 YKS C reklamaatioprosenttien keskiarvot 2009 – 2010, s. 42

Kuvio 25 OS-C7 reklamaatioprosentit 2009 – 2010, s. 43

Kuvio 26 YKS D reklamaatioprosenttien keskiarvot 2009 – 2010, s. 43

Kuvio 27 OS-D1 reklamaatioprosentit 2009 – 2010, s. 44

Kuvio 28 OS-D3 reklamaatioprosentit 2009 – 2010, s. 44

Kuvio 29 OS-D4 reklamaatioprosentit 2009 – 2010, s. 45

Kuvio 30 OS-D8 reklamaatioprosentit 2009 – 2010, s. 45

Kuvio 31 YKS1 yksiköiden toimintasuhteen keskiarvot 2009 – 2010, s. 47

Kuvio 32 OS-A1 toimintasuhde 2009 – 2010, s. 48

Kuvio 33 OS-A2 toimintasuhde 2009 – 2010, s. 49

Kuvio 34 OS-A3 toimintasuhde 2009 – 2010, s. 49

Kuvio 35 YKS2 toimintasuhteen keskiarvot 2009 – 2010, s. 50

Kuvio 36 OS-B1 toimintasuhde 2009 – 2010, s. 51

Kuvio 37 YKS3 yksiköiden toimintasuhteen keskiarvot 2009 – 2010, s. 52

Kuvio 38 OS-C3 toimintasuhde 2009 – 2010, s. 53

Kuvio 39 OS-C5 toimintasuhde 2009 – 2010, s. 53

Kuvio 40 OS-C6 toimintasuhde 2009 – 2010, s. 53

Kuvio 41 YKS4 yksiköiden toimintasuhteen keskiarvot 2009 – 2010, s. 54

Kuvio 42 sähköisen seurantatyökalun käytön vertailua eri yksiköiden toimintasuhteeseen, paksuin viiva kuvaa sähköisen työkalun käyttöä, s. 56

TAULUKOT

Taulukko 1 Sairauspoissaolojen poikkeavuuksien mittaus, s. 26

Taulukko 2 Sairauspoissaolojen ja toimintasuhteen korrelaation mittaaminen, s. 26

Taulukko 3 Reklamaatio - %:n normaalijakautuneisuuden mittaus, s. 37

Taulukko 4 Reklamaatio - %:n poikkeavuuksien mittaus, s. 37

Taulukko 5 Sairauspoissaolojen ja reklamaatioiden korrelaatio, s. 38

Taulukko 6 Toimintasuhteen ja reklamaatioiden korrelaatio, s. 39

Taulukko 7 Toimintasuhteen ja vuosien poikkeavuuksien mittaaminen, s. 47

LÄHTEET

- Aaltonen, T., Pajunen, H. & Tuominen, H. 2005. Syty ja sytytä – valmentavan johtamisen filosofia. Helsinki: Talentum.
- Ahonen, G. 1998. Henkilöstötilinpäätös - yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen. Helsinki: Kauppakaari Oyj, Yrityksen tietokirjat.
- Cannon, F. & Kansanen, O. 1997. Esimies valmentajana – yhteistyöllä tuloksiin. Porvoo: WSOY.
- Elinkeinoelämän keskusliitto. 2008. Työaikakatsaus 2007. http://www.ek.fi/www/fi/tutkimukset_julkaisut/2008/Työaikakatsaus2007.pdf
- Helsingin yliopisto, Valtiotieteellinen tiedekunta. Tutkielmanteon tukisivut. <http://www.valt.helsinki.fi/staff/psaukkon/tutkielma/index.html> (Luettu 17.3.2011)
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004 (10. painos). Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hirvihuhta, H. 2006. Coaching: Valmenna ja sparraa menestykseen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi..
- Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2008. Hankintojen johtaminen - ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Helsinki: Tietosanoma.
- Jabe, M. 2009. Hyvä olo näkyy viimeisellä rivillä. Fakta. Talentum - lehtiarkisto.
- Jalava, U. 2001. Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen. Helsinki: Tammi.
- Joensuun yliopisto. Maantieteen laitos. 2003. Johdattelua tutkimusmenetelmiin. <http://www.joensuu.fi/geo/opiskelu/lomakkeet/Johdattelua%20tutkimusmenetelmiin.pdf>
- Kesti, M. 2007. Huipputuottava organisaatio. Helsinki: Edita.
- Liukkonen, P. 2008. Henkilöstön arvon mittaaminen. Helsinki: Talentum.
- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet - Ihmisten kohtaaminen ja ohjaaminen, Jyväskylä: Gummerus.
- Pöllänen, J. & Rope, T. 1995 (3. painos). Asiakastyytyväisyysjohtaminen. Juva: WSOY.
- Rissanen, R., Sääski, K. & Vornanen, J. 1996. Uudistuvat organisaatiot - Käsi-kirja organisaatioista ja henkilöstöjohtamisesta. Pieksämäki: Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu.

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. Helsinki: WsoyPro Oy.

Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Helsinki: Talentum.

Taloussanomat. Taloussanakirja. <http://www.taloussanomat.fi/porssi/sanakirja/>
(Luettu 17.3.2011)

Toimeksiantajan materiaali esimiesvalmennuksesta

Toimeksiantajan kotisivut