

Keskusteluaiheita – Discussion papers

No. 1027

Mikko Mäkinen* – Panu Kalmi**

HENKILÖSTÖJOHTAMINEN, HENKILÖSTÖN OSALLISTUMINEN JA ORGANISAATIOMUUTOKSET TEOLLISUUSYRITYKSISSÄ***

Aineistokuvaus puhelinkyselyn tuloksista

* Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos, Lönnrotinkatu 4 B, 00120 Helsinki, mm@etla.fi

** Helsingin kauppakorkeakoulu ja HECER, PL 1210, 00101 Helsinki, kalmi@hse.fi

*** Kiitämme Työsuojelurahastoa hankkeen rahoituksesta

MÄKINEN, Mikko – KALMI, Panu, HENKILÖSTÖJOHTAMINEN, HENKILÖSTÖN OSALLISTUMINEN JA ORGANISAATIOMUUTOKSET TEOLLISUUSYRITYKSISSÄ. Aineistokuvaus puhelinkyselyn tuloksista. Helsinki: ETLA, Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos, The Research Institute of the Finnish Economy, 2006, 27 s. (Keskusteluaiheita, Discussion Papers, ISSN 0781-6847; No. 1027).

TIIVISTELMÄ: Tämän väliraportin tarkoitus on antaa lukijalle yleiskuva kansainvälisesti ainutlaatuisesta haastatteluaineistosta. Väliraportin painopiste on aineiston kuvaamisessa ja esittelyssä. Tutkimuksen perusjoukon muodostivat yli 50 henkilöä työllistävät teollisuusyritykset Tilastokeskuksen Yritysrekisterissä syyskuussa 2005. Näin määriteltynä perusjoukkoon kuului n. 1000 yritystä, joista kyselyyn vastasi 400 satunnaisesti poimittua yritystä.

Vastaajilta kysyttiin tietoja muun muassa henkilöstön osallistumisesta yrityksen hallintoon, taloudellisista kannustinjärjestelmistä, tietotekniikan käytöstä, koulutuksesta ja omistus- ja organisaatiomuutoksista. Kysymykset kartoittivat nykytilaa, mutta monet kysymykset selvittivät käytäntöjä aina vuoteen 2002 asti. Alustava tilastollinen analyysi osoittaa, että keräämillämme mittareilla saattaa hyvin olla vaikutusta tuottavuuseroihin yritysten välillä. Tarkastelemme näitä kysymyksiä tarkemmin hankkeen toisessa vaiheessa, jossa huomioidaan usean tekijän samanaikainen vaikutus yritystason tuottavuuteen.

SISÄLLYS

1. Johdanto	1
2. Kyselyn tavoite ja toteutus.....	3
2.1 Kyselyn tavoite	3
2.2 Kyselyn toteutus	4
3. Aineiston kuvaus.....	5
Osio 1: Perustietoja yrityksistä ja niiden kohtaamasta kilpailusta.....	7
Osio 2: Henkilöstö	9
Alaosio: Hallinto.....	9
Alaosio: Neuvottelukunnat	11
Alaosio: Ammattiyhdistys	12
Alaosio: Päätöksenteko.....	13
Alaosio: Työympäristö	14
Alaosio: Työkalut	16
Alaosio: Taloudellinen osallistuminen	17
Osio 3: Tietotekniikka	22
Osio 4: Koulutus	23
Osio 5: Omistus ja organisaatio	24
4. Keskeisiä havaintoja aineistosta	26

1. Johdanto

Globaalin kilpailun kiristyminen asettaa suuria haasteita suomalaisyritysten henkilöstöjohtamiselle. Yritykset eivät juuri pysty kilpailemaan työvoimakustannuksilla matalien työvoimakustannusten maiden kanssa, vaan niiden on etsittävä muita kilpailukeinoja menestyäkseen tulevaisuudessa. Ehkä vielä 1980-luvun lopulla ajateltiin, että mittavat kone- ja laiteinvestoinnit kotimaahan riittävät suomalaisyritysten menestymiseen kansainvälisesti. Kiinteän pääoman investointeja korostava näkemys muuttui 1990-luvun laman aikana ja sen jälkeen. Talouspoliittinen keskustelu alkoi painottaa entistä voimakkaammin henkisen pääoman sekä koulutus-, tutkimus- ja kehitysinvestointien merkitystä talouskasvun lähteenä. Korkeasti koulutetun työvoiman määrää ei kuitenkaan voi kasvattaa rajatta, sillä kansantalous tarvitsee toimiakseen erilaisten ammattiryhmien osaamista ja työpanosta. Lisäksi korkeakoulujen aloituspaikkoja ei ole koko ikäluokalle ja suomalaisten yleinen koulutustaso on jo varsin korkea. Aineellisen pääomapanoksen määrää voi kasvattaa, mutta taloudellinen menestyminen ei voi perustua aineellisen pääoman kasvattamiseen pitkällä aikavälillä.

Nykykäsityksen mukaan yritysten ja kansantalouden pitkän aikavälin menestyminen perustuu tuottavuuden kasvuun. Työ- ja pääomapanoksen määrän lisäämisen ohella tuottavuuden kasvua tavoitellaan teknologisen kehityksen avulla. Useat eri tutkimukset ovat löytäneet tukea väitteelle, jonka mukaan esimerkiksi tieto- ja viestintäteknologian eli ICT:n käyttöönotto parantaa yrityksen tai toimialan tuottavuutta.¹ Uuden tiedon valossa tämä ei kuitenkaan näyttäisi olevan koko totuus. Esimerkiksi yhdysvaltalaisen MIT:n huippuyliopiston tutkijat Brynjolfsson ja Hitt (2000, 2003) löysivät tukea väitteelle, jonka mukaan

¹ Katso esim. Jorgenson (2001), Ark, Melka, Mulder, Timmer ja Ypma (2002) sekä Maliranta ja Rouvinen (2003).

esimerkiksi ICT-investointeja täydentävät ns. komplementaariset organisaatioinnovaatiot voivat parantaa yrityksen tuottavuutta liki yhtä paljon kuin ICT-investoinnit.²

Tieto- ja viestintäteknologian käyttö on lisääntynyt voimakkaasti myös suomalaisissa teollisuusyrityksissä, mutta niitä täydentävien organisaatioinnovaatioiden tuottavuusvaikutuksista ei juuri tiedetä. Samoin esimerkiksi henkilöstön osallistumisen ja henkilöstöjohtamisen eli työpanoksen laatuun vaikuttavien tekijöiden tuottavuusvaikutuksista tiedetään hyvin vähän.³ Nyt toteutetun puhelinhaastattelun avulla kerättiin ainutlaatuista tietoa teollisuusyritysten henkilöstön osallistumisesta ja henkilöstöjohtamisesta. Lisäksi vastaajilta kysyttiin yritysten tieto- ja viestintäteknikan käytöstä, henkilöstön koulutuksesta, kilpailun voimakkuudesta päätuotteen markkinoilla, omistuksesta ja organisaatiosta.

Tämän väliraportin tarkoitus on antaa lukijalle yleiskuva kansainvälisesti ainutlaatuisesta aineistosta ja kuvata sen keskeinen sisältö. Korostamme erityisesti, että raportin painopiste on aineiston kuvaamisessa ja esittelyssä. Tähän on kaksi syytä. Ensimmäinen, haastattelu koostui 76 pääkysymyksestä ja useista alakysymyksistä, joista osa oli ehdollisia haastateltavan aiemmille vastauksille. Kaikkien näiden kysymysten käsittely paisuttaisi väliraportin kohtuuttoman suureksi, minkä vuoksi keskitymme päähavaintoihin. Toinen syy on se, että hankkeemme on suunniteltu kaksivaiheiseksi, lähinnä tutkimuksen päärahoittajan Työsuojelurahaston toivomuksesta: ensimmäisessä vaiheessa toteutetaan teollisuusyrityksille suunnattu puhelinkysely ja toisessa vaiheessa tehdään varsinainen tutkimustyö. Hankkeen päärahoittajana he toivoivat ensimmäinen vaiheen päättyä väliraporttia, josta ilmenee toisen vaiheen toteuttamisedellytykset.

² Tällä tarkoitamme sitä, että uuden teknologian käyttöönotto paitsi suoraan parantaa yrityksen tuottavuutta se samanaikaisesti mahdollistaa muun muassa uudenlaisia liiketoimintaprosesseja ja organisaatorakenteiden muutoksia, jotka myös parantavat tuottavuutta. Eräät tutkijat ovat myös esittäneet, organisaatioinnovaatiot saattavat olla edellytys sille, että uudesta teknologiasta saadaan suurin mahdollinen hyöty.

³ Kansainvälisen tutkimuksen osalta katso esim. Black ja Lynch (2004) ja Kato ja Morishima (2002).

Väliraportin rakenne on seuraava. Luvussa kaksi selvitetään puhelinhaastattelun tavoitteita ja toteutetusta. Luvussa kolme kuvataan aineiston rakennetta, lähinnä taulukoiden avulla. Luvussa neljä esitetään keskeisiä havaintoja ja selvitetään lyhyesti aineiston hyödyntämistä tutkimushankkeen toisessa vaiheessa.

2. Kyselyn tavoite ja toteutus

2.1 Kyselyn tavoite

Tutkimushankkeen tavoite on tuottaa uutta tietoa yritystason tuottavuuteen vaikuttavista tekijöistä sekä innovaatiopolitiikan päättäjien että yritysten käyttöön. Ensimmäisen vaiheen aikana toteutettiin puhelinkysely, jonka tavoite oli kerätä uutta tietoa teollisuusyritysten henkilöstön osallistumisesta ja henkilöstöjohtamisesta. Tämän lisäksi kysyttiin muun muassa yritysten henkilöstön taloudellisista kannustimista, tieto- ja viestintätekniiikan käytöstä, henkilöstön koulutuksesta, omistuksesta ja organisaatiosta.⁴ Kysymykset kartoittivat nykytilaa, mutta monet kysymykset selvittivät käytäntöjä aina vuoteen 2002 asti.

Tutkimushankkeen toinen vaihe käynnistyi maaliskuussa 2006, jolloin puhelinkyselyn tietoja alettiin yhdistää yritysten palkka- ja tilinpäätösaineistoihin. Tilastoaineistojen yhdistämisen tavoite on rakentaa kyselyyn vastanneista teollisuusyrityksistä ns. paneeliaineisto ajanjaksolle 2002-2005. Tutkimushankkeen toinen vaihe painottuu tilastoaineistojen analyysiin: toisaalta tutkimme mitkä tekijät selittävät esimerkiksi henkilöstön taloudellisen osallistumisen muotoja, henkilöstöjohtamisen työkaluja ja tieto- ja viestintätekniiikan käyt-

⁴ Pohdimme aluksi palveluyrityksien ottamista mukaan tutkimukseen. Lopulta päätimme keskittyä teollisuusyrityksiin, lähinnä niiden palkka- ja tilinpäätöstilastojen suhteellisen helpon saatavuuden vuoksi. Vaikka palveluyritykset eivät ole tutkimuksessa mukana, on hyvä muistaa, että ne ovat kiinnostava tutkimuskohde.

töä ja toisaalta arviomme tilastollisten mallien avulla näiden tekijöiden tuottavuusvaikutuksia. Erityinen paino on komplementaaristen tuottavuusvaikutusten selvittämisessä.

2.2 Kyselyn toteutus

Tutkimuksen perusjoukon muodostivat Tilastokeskuksen yritysrekisterin teollisuusyritykset (toimialaluokat 15-37; TOL 2002), jotka työllistivät vähintään 50 henkilöä syyskuussa 2005. Kaikkein pienimmät yritykset rajattiin kyselyn ulkopuolelle, koska niitä ei haluttu vaivata puhelinkyselyllä.⁵ Mikäli yrityksen kotipaikka oli Ahvenanmaa, se rajattiin perusjoukon ulkopuolelle. Näin määriteltynä perusjoukkoon kuului 1054 yritystä.

Perusjoukon yritysten yhteystiedot ostettiin Tilastokeskukselta marraskuussa 2005. Puhelinhaastattelut toteutti Tietoykkönen Oy ajanjaksolla 14.12.2005-23.1.2006. Mikäli yrityksen yhteystiedot puuttuivat, kyselyn toteuttajan tuli etsiä ne jostain toisesta lähteestä (esim. Bluebookin tietokanta). Mikäli yritykseen ei saatu yhteyttä, kyselyn toteuttajan tuli tehdä tästä asianmukainen merkintä.

Asetimme haastatteluiden määrälliseksi tavoitteeksi 400 kappaletta. Perusjoukon yrityksiä tavoiteltiin satunnaisessa järjestyksessä ilman painotuksia. Tietoykkönen testasi lomakkeen kysymysten toimivuuden pilottihaastatteluilla ennen varsinaisia haastatteluja.

Suurin osa haastattelun kysymyksistä koski yrityksen henkilöstön osallistumista ja henkilöstöjohtamista, minkä vuoksi määrittelimme kyselyn avainvastaajaksi yrityksen henkilöstöasioista vastaavan johtajan. Käytännössä haastattelijä tavoitteli avainvastaajaa yhtiön puhelinvaihteen kautta tiedustelemalla "henkilöasioista vastaavaa johtajaa, jonka toimenkuvaan kuu-

⁵ Kyselyn ulkopuolelle rajattiin yritykset, jotka kuuluivat Tilastokeskuksen yritysrekisterin henkilöstön suurusluokkiin 0-4. Näiden yritysten edusajat eivät usein ole erityisen halukkaita vastaamaan kyselyihin johtuen vastaajan aikapulasta ja vähäisestä kiinnostuksesta. Yritysten yhteyshenkilöitä voi olla myös vaikea tavoittaa.

luvut henkilöstöasiat Suomessa.” Kontaktin saatuaan haastattelijan ensimmäinen tehtävä oli sopia vastaajalle parhaiten sopiva ajankohta haastattelulle. Haastattelun kesto vaihteli riippuen haastateltavan vastauksista, tyypillisesti haastattelu kesti noin 30 minuuttia.

Alkuperäinen tavoite oli toteuttaa tietokonepohjaiset haastattelut joulukuun puolella. Tämä aikataulu osoittautui liian kunnianhimoiseksi, lähinnä vastaajien loppuvuoden kiireiden vuoksi. Moni vastaaja kuitenkin ilmoitti halukkuutensa osallistua kyselyyn, joten päätimme jatkaa haastatteluja tammikuussa.

3. Aineiston kuvaus

Puhelinhaastatteluiden määrätavoite saavutettiin 832 puhelun jälkeen eli vastausprosentti on kansainvälisesti korkea 48. Aihealue selvästi kiinnosti haastateltavia, sillä liki 90 prosenttia vastaajista halusi väliraportin sähköpostitse. Kaksi haastattelua keskeytyi, koska ilmeni, etteivät nämä yritykset kuuluneet perusjoukkoon.

Haastattelulomake rakentui viidestä pääosiosta: perustiedot, henkilöstö, tietotekniikka, koulutus sekä omistus ja organisaatio. Näistä henkilöstöosio jakautui seitsemään alaosiioon: hallinto, neuvottelukunnat, ammattiyhdistys, päätöksenteko, työympäristö, työkalut ja taloudellinen osallistuminen. Kokonaisuudessaan kysely koostui 76 pääkysymyksestä ja useista alakysymyksistä, jotka olivat ehdollisia haastateltavan aiemmille vastauksille. Ennen kyselyaineiston kuvailua tarkastelemme yritysten toimiala- ja kokojakaumien eroja otoksen ja perusjoukon välillä. Tarkastelu on tärkeä sen vuoksi, että voidaan tehdä päätelmiä otoksen edustavuudesta.

Otoksen ja perusjoukon yritysten suhteelliset osuudet eri toimialoilla ilmenevät Taulukosta 1. Toimialan DM (kulkuneuvojen valmistus) yritysten suhteellinen osuus on kaksi prosenttiyksikköä suurempi otoksessa kuin perusjoukossa, mutta muutoin suhteelliset osuudet ovat liki samat otoksessa ja perusjoukossa.

Taulukko 1. Yritysten toimialajakaumat (TOL2002)

D Teollisuus	Yrityksiä otoksessa	Suhteellinen osuus	Yrityksiä perusjoukossa	Suhteellinen osuus
DA Elintarvikkeiden ja juomien valmistus	28	7 %	86	8 %
DB Tekstiilien ja tekstiilituotteiden valmistus	11	3 %	23	2 %
DC Nahan ja nahkatuotteiden valmistus	3	1 %	8	1 %
DD Sahatavaran ja puutuotteiden valmistus	28	7 %	67	6 %
DE Massan jne. valm; kust. ja painaminen	55	14 %	149	14 %
DF Kaksin ja öljytuotteiden valmistus	0	0 %	3	0 %
DG Kemikaalien ja kem. tuott. valmistus	25	6 %	55	5 %
DH Kumi- ja muovituotteiden valmistus	25	6 %	61	6 %
DI Ei-metall. mineraalituotteiden valmistus	16	4 %	51	5 %
DJ Metallien jalostus, metallituott. valmistus	62	16 %	165	16 %
DK Koneiden ja laitteiden valmistus	70	18 %	183	17 %
DL Elektroniikka- ja sähkötuott. valmistus	40	10 %	113	11 %
DM Kulkuneuvojen valmistus	22	6 %	46	4 %
DN Muu valmistus	15	4 %	44	4 %
Yhteensä	400	100 %	1054	100 %

Toimialajaon lisäksi yritysten kokojakauma voi olla eri otoksessa ja perusjoukossa. Taulukossa 2 otoksen ja perusjoukon yritykset on luokiteltu viiteen kokoluokkaan henkilöstön määrän perusteella. Kokojakaumat ovat hyvin samanlaisia sekä otoksessa että perusjoukossa. Poikkeuksena ehkä ovat 100-249 henkilöä (kokoluokka 6) ja 500-999 (kokoluokka 8) henkilöä työllistävät yritykset, joissa yritysten suhteellinen määrä eroaa muutaman prosenttiyksikön otoksen ja perusjoukon kesken.

Taulukko 2. Yritysten luokittelu henkilöstön koon perusteella

Henkilöstö	Otos	Osuus	Perus- joukko	Osuus
50-99 henkeä / kokoluokka 5	185	46 %	494	47 %
100-249 henkeä / kokoluokka 6	108	27 %	326	31 %
250-499 henkeä / kokoluokka 7	54	14 %	134	13 %
500-999 henkeä / kokoluokka 8	38	10 %	71	7 %
yli 1000 henkeä / kokoluokka 9	15	4 %	29	3 %
Yhteensä	400	100 %	1054	100 %

Yhteenvedona voi todeta, että otoksen ja perusjoukon toimiala- ja kokojakaumat ovat hyvin samankaltaisia, minkä vuoksi uskomme otoksen edustavan perusjoukkoa erittäin hyvin. Seuraavaksi kuvaamme kyselyaineiston eri osioita. Pitääksemme esityksen lyhyenä joudumme keskittymään päähuomioiden raportointiin.

Osio 1: Perustietoja yrityksistä ja niiden kohtaamasta kilpailusta

Puhelinkyselyn ensimmäinen osio kartoitti yritysten perustietoja, kilpailun voimakkuutta yrityksen päätuotteen markkinoilla, yrityksen kohtaamaa ulkomaalaista kilpailua Suomen markkinoilla ja globalisaation vaikutuksia yrityksen toimintaan. Aluksi vastaajia pyydettiin arvioimaan kilpailun voimakkuutta päätuotteen markkinoilla. Esitetty kysymys oli muotoa: ”Miten arvioitte kilpailun voimakkuutta yrityksenne päätuotteen markkinoilla?” Taulukossa 3 90 prosenttia vastaajista arvioi, että kilpailun voimakkuus yrityksen päätuotteen markkinoilla on erittäin kova tai kova.

Taulukko 3. Kilpailun voimakkuus päätuotteen markkinoilla

	Mainintojen määrä	%
erittäin kova	158	39,5 %
kova	202	50,5 %
siltä väliltä	26	6,5 %
vähäinen	10	2,5 %
erittäin vähäinen	1	0,3 %
ei osaa sanoa	3	0,8 %

Ulkomaisen kilpailun kehitystä kotimarkkinoilla kartoitettiin kysymyksellä: ”Miten arviomme mukaan yhtiönne kohtaama ulkomainen kilpailu on kehittynyt viimeisen kolmen vuoden aikana?” Kysymys ehdollistettiin sille, että vastaajan yritys kohtasi ulkomaista kilpailua Suomessa. Taulukossa 4 noin 2/3 vastaajista arvioi ulkomaisen kilpailun lisääntyneen viimeisen kolmen vuoden aikana. Toisaalta 30 prosenttia vastaajista näkee, että ulkomaisen kilpailun määrä on pysynyt ennallaan.

Taulukko 4. Yrityksen kohtaaman ulkomaisen kilpailun kehitys kotimarkkinoilla viimeisen kolmen vuoden aikana

	Mainintojen määrä	%
lisääntynyt	229	67 %
pysynyt ennallaan	103	30 %
vähentynyt	4	1 %
ei osaa sanoa	6	2 %

Taulukossa 5 arvioitiin globalisaation vaikutusta vastaajayrityksen toimintaan kysymyksellä: ”Globalisaatio vaikuttaa monitahoisesti suomalaisyritysten toimintaan. Miten globalisaatio on mielestänne vaikuttanut yrityksenne toimintaan viimeisen kolmen vuoden aikana?” Liki puolet vastaajista arvioi, että globalisaation vaikutus yrityksen toimintaan on ollut positiivinen. Noin 30 prosenttia vastaajista kokee, ettei globalisaatio juuri ole vaikuttanut yrityksen toimintaan ja vajaat 20 prosenttia näkee, että globalisaation vaikutus yrityksen toimintaan on ollut negatiivinen.

Taulukko 5. Globalisaation vaikutus yrityksen toimintaan viimeisen kolmen vuoden aikana

	Mainintojen määrä	%
positiivinen	197	49 %
negatiivinen	74	19 %
ei vaikutusta	115	29 %
ei osaa sanoa	14	4 %

Osio 2: Henkilöstö

Osiossa 2 kysyttiin yhtiön henkilöstön osallistumisesta työyhteisön toimintaan. Vastaajilta kysyttiin nykyhetken tilannetta ja täydentävien lisäkysymysten avulla tilannetta myös vuonna 2002. Monet kysymykset sisältävät ehdollisia ja täydentäviä alakysymyksiä, riippuen haastateltavan aiemmista vastauksista.

Alaosio: Hallinto

Alaosiossa selvitettiin henkilöstön edustusta yhtiön hallituksessa. Mikäli yhtiön hallituksessa oli henkilöstön edustaja, vastaajia pyydettiin arvioimaan henkilöstöedustuksen hyödyllisyyttä yhtiön näkökulmasta. Haastateltavien vastaukset on raportoitu Taulukoissa 6 ja 7.

Taulukko 6. Henkilöstön edustaja yhtiön hallituksessa tällä hetkellä

	Mainintojen määrä	%
kyllä	46	11,5 %
ei	354	88,5 %

Taulukko 7. Henkilöstön hallitusedustuksen hyödyllisyys yhtiön näkökulmasta

	Mainintojen määrä	%
erittäin hyödyllinen	8	14,6 %
melko hyödyllinen	20	36,4 %
siltä väliltä	24	43,6 %
melko haitallinen	1	1,8 %
erittäin haitallinen	0	0 %
ei osaa sanoa	2	3,6 %

Henkilöstön hallitusedustus ei ole kovin yleistä, noin 12 prosenttia vastaajista ilmoitti henkilöstön edustajasta yhtiön hallituksessa. Näistä vastaajista noin puolet arvioi sen erittäin tai melko hyödylliseksi yhtiön näkökulmasta. Kuitenkin noin 44 prosenttia haastatelluista näkee, ettei henkilöstön hallitusedustuksesta ole mainittavaa hyötyä tai haittaa.

Taulukossa 8 on ristiintaulukoitu henkilöstön hallitusedustus ja yhtiön taloudellisen menestyminen. Henkilöstön hallitusedustus on indikaattorimuuttuja eli se saa arvon yksi, jos henkilökunnan edustaja on yhtiön hallituksessa, ja nolla muutoin. Yhtiön taloudellista menetystä arvioidaan muuttujalla liikevaihto per työntekijä.⁶ Kaikki haastateltavat eivät osanneet tai halunneet arvioida yhtiön liikevaihtoa vuonna 2005, minkä vuoksi henkilöstön hallitusedustusmainintojen määrä eroaa jonkin verran Taulukoissa 6 ja 8.

Taulukko 8. Henkilöstön hallitusedustus ja liikevaihto per työntekijä

Henkilöstön edustaja yhtiön hallituksessa	Mainintojen määrä	Liikevaihto per työntekijä (keskimäärin)
kyllä	37	264 439 euroa
ei	323	229 601 euroa

Taulukossa 8 yrityksen keskimääräinen liikevaihto per työntekijä on noin 15 prosenttia suurempi, mikäli henkilöstön edustaja on yhtiön hallituksessa. Testasimme tätä näkemystä t-testillä vertaamalla kahden ryhmän otoskeskiarvoja. Nollahypoteesi H_0 oli muotoa: ”keskimääräinen liikevaihto per työntekijä sama molemmissa ryhmissä” ja vaihtoehoton hypoteesi H_1 : ”keskimääräinen liikevaihto per työntekijä on suurempi yhtiöissä, joissa henkilöstön edustaja on hallituksessa”.⁷ Suoritetun t-testin p-arvo oli 0,152 eli nollahypoteesi jää voimaan. Toisin sanoen tilastollinen evidenssi ei juuri tue näkemystä, jonka mukaan keskimääräinen liikevaihto per työntekijä on suurempi yhtiöissä, joissa henkilöstön edustaja on yhtiön hallituksessa.

⁶ Valitettavasti väliraporttia kirjoitettaessa käytössämme ei ollut muita yhtiön taloudellista tilaa kuvaavia muuttujia kuin liikevaihto per työntekijä, jotka kysyttiin haastattelun osiossa perustiedot. Hankkeen toisessa vaiheessa käytämme myös muita taloudellisia muuttujia.

⁷ Täsmällisemmin ilmaistuna t-testissä verrataan ostoskeskiarvojen erotusta: $\text{diff} = \text{mean}(\text{kyllä}) - \text{mean}(\text{ei})$. Hypoteesit ovat muotoa H_0 : $\text{diff} = 0$ ja H_1 : $\text{diff} > 0$. Ryhmien varianssit ovat erisuuret.

Alaosio: Neuvottelukunnat

Alaosiossa kysyttiin kolme pääkysymystä. Neuvottelukunnat määriteltiin siten, että ne tarkoittavat toimielintä, jossa johdon ja henkilöstön edustajat kokoontuvat säännöllisesti neuvottelemaan liiketoiminnasta, tuotannosta, työoloista, tai muista vastaavista asioista. Tämä tarkoittaa muunlaista henkilöstön osallistumista kuin edustuksellista osallistumista yhtiön hallintoon. Aluksi kysyimme neuvottelukuntien esiintymisestä yritystasolla, minkä jälkeen pyysimme vastaajia arvioimaan kokemuksiaan neuvottelukunnista yhtiön näkökulmasta. Tulokset on raportoitu Taulukoissa 9 ja 10.

Taulukko 9. Yrityksessä johdon ja henkilöstön välinen neuvottelukunta tällä hetkellä

	Mainintojen määrä	%
kyllä	297	74,3 %
ei	102	25,5 %
ei osaa sanoa	1	0,3 %

Taulukko 10. Kokemus johdon ja henkilöstön välisistä neuvottelukunnista yhtiön näkökulmasta

	Mainintojen määrä	%
erittäin hyödyllinen	66	22,2 %
melko hyödyllinen	172	57,7 %
siltä väliltä	55	18,5 %
melko haitallinen	5	1,7 %
erittäin haitallinen	0	0 %
ei osaa sanoa	0	0 %

Vastaajista noin 75 prosenttia ilmoitti, että yhtiössä on johdon ja henkilöstön välinen neuvottelukunta. Niistä yhtiöistä, joissa on neuvottelukunta, liki 80 prosenttia vastaajista arvioi ne erittäin tai melko hyödylliseksi. Neuvottelukuntien suosiota indikoi myös se, että vain viisi vastaajaa koki neuvottelukunnat haitallisina yhtiön näkökulmasta.

Taulukko 11. Neuvottelukunta ja liikevaihto per työntekijä

Yrityksessä johdon ja henkilöstön välinen neuvottelukunta	Mainintojen määrä	Liikevaihto per työntekijä (keskimäärin)
kyllä	263	247 382 euroa
ei	97	194 679 euroa

Taulukossa 11 on ristiintaulukoitu johdon ja henkilöstön välinen neuvottelukunta ja keskimääräinen liikevaihto per työntekijä. Keskimääräinen liikevaihto per työntekijä näyttää olevan selvästi suurempi, jos yhtiössä on johdon ja henkilöstön välinen neuvottelukunta. Testasimme näkemystä t-testillä, samoin kuten edellä. Nollahypoteesi H_0 oli muotoa: ”keskimääräinen liikevaihto per työntekijä sama molemmissa ryhmissä” ja vaihtoehtoinen hypoteesi H_1 : ”keskimääräinen liikevaihto per työntekijä on suurempi yhtiöissä, joissa on johdon ja henkilöstön välinen neuvottelukunta”. T-testin p-arvo oli 0,015, jolloin nollahypoteesin voi hylätä melko turvallisesti. Tilastollinen evidenssi tukee selvästi näkemystä, että keskimääräinen liikevaihto per työntekijä on suurempi yhtiöissä, joissa on johdon ja henkilöstön välinen neuvottelukunta.

Alaosio: Ammattiyhdistys

Alaosiossa oli neljä pääkysymystä, jotka kartoittivat yrityksen henkilöstön osallistumista ammattiyhdistyksiin. Vastaajilta kysyttiin esimerkiksi: ”*Kuinka suuri osuus henkilökunnastanne kuuluu ammattiyhdistyksiin tällä hetkellä?*” Tämän kysymyksen tulokset on raportoitu Taulukossa 12.

Taulukko 12. Ammattiyhdistysliikkeisiin kuuluvan henkilöstön osuus koko henkilöstöstä tällä hetkellä

	Mainintojen määrä	%
0-20%	4	1 %
21-40%	5	1 %
41-60%	31	8 %
61-80%	110	28 %
81-100%	219	55 %
ei osaa sanoa	31	8 %

Ammatillinen järjestäytyminen on suhteellisen yleistä teollisuusyrityksissä, sillä vastaajista 55 prosenttia ilmoitti, että henkilöstön ammatillinen järjestäytyminen oli yli 80 prosenttia. Toisaalta otoksen yrityksistä 28 prosenttia oli sellaisia, joissa henkilöstön ammatillinen järjestäytyminen oli 61-80 prosenttia. Kahdeksan prosenttia vastaajista ilmoitti, että yhtiön henkilöstöstä kuului ammattiyhdistysliikkeisiin 41-60 prosenttia. Nämä tulokset ovat hyvin samansuuntaisia

muiden lähteiden kanssa. Tilastokeskuksen vuonna 2003 toteuttaman työolotutkimuksen mukaan noin 81 prosenttia teollisuuden työntekijöistä ja toimihenkilöistä kuului ammattiliittoihin.

Alaosio: Päätöksenteko

Alaosion kaksi pääkysymystä selvittivät henkilöstön osallistumista päätöksentekoon. Vastaajilta esimerkiksi kysyttiin, missä määrin henkilöstö osallistuu yhtiössä päätöksien tekkoon seuraavissa asioissa: liiketoimintastrategiat, yritysjärjestelyt, uuden teknologian käyttöönotto, henkilöstövähennykset, työturvallisuus, henkilöstön koulutus ja taloudelliset kannustinjärjestelmät.

Esimerkkeinä osion kysymyksistä raportoimme henkilöstön osallistumisesta päätöksien tekkoon työturvallisuuteen ja liiketoimintastrategioihin liittyvissä asioissa. Haastateltavia pyydettiin myös arvioimaan henkilöstön osallistumista seuraavalla asteikolla: ei informoida etukäteen, annetaan tiedoksi etukäteen, kysytään mielipidettä etukäteen, valmistellaan yhdessä ja toimenpiteet edellyttävät yhteistä päätöstä. Tulokset on esitetty Taulukoissa 13 ja 14.

Taulukko 13. Henkilöstön osallistuminen päätöksiin työturvallisuuteen liittyvissä asioissa

	Mainintojen määrä	%
ei informoida etukäteen	0	0 %
annetaan tiedoksi etukäteen	30	7,5 %
kysytään mielipidettä etukäteen	31	7,8 %
valmistellaan yhdessä	282	70,5 %
toimenpiteet edellyttävät yhteistä päätöstä	54	13,5 %
ei osaa sanoa	3	0,8 %

Taulukko 14. Henkilöstön osallistuminen päätöksiin liiketoimintastrategioista

	Mainintojen määrä	%
ei informoida etukäteen	106	26,5 %
annetaan tiedoksi etukäteen	160	40,0 %
kysytään mielipidettä etukäteen	63	15,8 %
valmistellaan yhdessä	61	15,3 %
toimenpiteet edellyttävät yhteistä päätöstä	4	1,0 %
ei osaa sanoa	6	1,5 %

Taulukoissa 13 ja 14 henkilöstön osallistuminen päätöksien tekoon työturvallisuuteen ja liiketoimintastrategiaan liittyvissä asioissa eroaa selvästi. Työturvallisuuteen liittyvät asiat valmistellaan yhdessä tai ne edellyttävät yhteistä päätöstä yli 80 prosentissa otoksen yrityksistä. Sen sijaan liiketoimintastrategioista 26,5 prosenttia vastaajista ei informoi henkilöstöä etukäteen ja 40 prosenttia antaa asiasta tiedon etukäteen. Toisaalta noin 15 prosenttia vastaajista ilmoitti valmistelevansa päätökset liiketoimintastrategioista yhdessä henkilöstön kanssa.

Alaosio: Työympäristö

Alaosion viisi pääkysymystä kartoittivat henkilöstön suoraa osallistumista työympäristönsä työhön. Kysymykset koskivat muun muassa laatupiirejä, autonomisia tiimejä ja tehtäväkiertoa, aloitejärjestelmää ja työtyytyväisyyskyselyjä. Esimerkkeinä osion kysymyksistä raportoimme laatupiirien käytöstä ja työtyytyväisyyskyselyiden toteuttamisesta.

Taulukossa 15 noin 55 prosenttia vastaajayrityksistä käyttää laatupiirejä ja noin 44 prosenttia ei käytä. Taulukossa 16 on raportoitu laatupiirin käyttö ja keskimääräinen liikevaihto per työntekijä. Laatupiirien käyttö yritystasolla ei näyttäisi indikoivan suurempaa (keskimääräistä) liikevaihtoa per työntekijä.

Taulukko 15. Yrityksessä käytössä laatupiiri tällä hetkellä

	Mainintojen määrä	%
kyllä	219	54,8 %
ei	177	44,3 %
ei osaa sanoa	4	1,0 %

Taulukko 16. Laatupiirit ja liikevaihto per työntekijä

Yrityksessä laatupiiri yritystasolla	Mainintojen määrä	Liikevaihto per työntekijä (keskimäärin)
kyllä	196	222 241 euroa
ei	162	246 727 euroa

Toinen raportoitu esimerkkikysymys selvitti, onko yritys tehnyt työtyytyväisyyskyselyn viimeisen kolmen vuoden aikana. Tulokset on raportoitu Taulukossa 17. Vastaajista 82 prosenttia ilmoitti, että he ovat tehneet kyselyn. Noin 18 prosenttia ei ole toteuttanut työtyytyväisyyskyselyä kolmen viime vuoden aikana.⁸

Taulukko 17. Työtyytyväisyyskysely toteutettu viimeisen kolmen vuoden aikana

	Mainintojen määrä	%
kyllä	327	82,0 %
ei	70	17,5 %
ei osaa sanoa	2	0,5 %

Taulukossa 18 on esitetty keskimääräinen liikevaihto per työntekijä ja työtyytyväisyyskyselyn toteutus viimeisen kolmen vuoden aikana. Keskimääräinen liikevaihto per työntekijä näyttää olevan selvästi suurempi, mikäli yhtiöissä on tehty henkilöstön työtyytyväisyyskysely viimeisen kolmen vuoden aikana.

Taulukko 18. Työtyytyväisyyskysely ja liikevaihto per työntekijä

Kysely tehty viimeisen kolmen vuoden aikana	Mainintojen määrä	Liikevaihto per työntekijä (keskimäärin)
kyllä	291	244 041 euroa
ei	67	189 500 euroa

Saadaksemme tilastollista tukea näkemykselle, testasimme keskimääräistä liikevaihtoa per työntekijä kyllä- ja ei-vastaajien kesken. Nollahypoteesi H_0 oli muotoa: ”keskimääräinen liikevaihto per työntekijä on sama molemmissa ryhmissä” ja vaihtoehtoinen hypoteesi H_1 : ”keskimääräinen liikevaihto per työntekijä on suurempi yhtiöissä, joissa on toteutettu henkilöstön työtyytyväisyyskysely kolmen viimeisen vuoden aikana”. T-testin p-arvo oli 0,019 eli nollahypoteesi voidaan jälleen hylätä melko turvallisesti. Tilastollinen tarkastelu viittaa siihen, että keskimääräinen liikevaihto per työntekijä on suurempi yhtiöissä, joissa on toteutettu henkilöstön työtyytyväisyyskysely kolmen viimeisen vuoden aikana.

⁸ Haastattelussa myös kysyttiin, tekeekö yritys henkilöstön työtyytyväisyyskyselyjä säännöllisesti muutaman vuoden välein vai oliko tehty kysely kertaluonteinen.

Kolmas esimerkkimme koskee autonomisia tiimejä, joiden suhteen voimme vertailla tuloksiamme Tilastokeskuksen työolotutkimuksen tietoihin. Vastajaistamme 34,5 % ilmoittaa, että heidän yrityksessään on käytössä autonomiset tiimit. Kuitenkin vain noin kolmannes työntekijöistä kuuluu tiimien piiriin, eli noin 10 % henkilöstöstä kuuluu tiimien piiriin. Tämä on lähellä Tilastokeskuksen aineistosta saatavaa lukua (8 %).

Alaosio: Työkalut

Alaosiossa esitettiin yhdeksän pääkysymystä henkilöstöjohtamisen työkaluista. Haastattelussa henkilöstöjohtamisen työkaluiksi määriteltiin esimerkiksi tuloskortit, kirjallisesti laaditut muodolliset rekryointikriteerit, ns. bechmarking-vertailu, laadunhallintajärjestelmät, kokonaislaadun jatkuvan parantamisen johtamisjärjestelmä (TQM) ja kirjalliset palkitsemisjärjestelmät. Lisäksi vastaajilta kysyttiin henkilöstöjohtamis- tai henkilöstöhallintatehtävissä työskentelevien henkilöiden lukumäärää.

Esimerkkeinä osion kysymyksistä raportoimme muodollisten rekryointikriteerien ja TQM:n käytöstä yrityksissä. Taulukossa 19 on esitetty, kuinka yleisesti yritykset käyttävät kirjallisesti laadittuja muodollisia rekryointikriteerejä. Vastaajien selvä enemmistö, noin 58 prosenttia, ei käytä muodollisia rekryointikriteerejä.

Taulukko 19. Yritys käyttää kirjallisesti laadittuja muodollisia rekryointikriteerejä tällä hetkellä

	Mainintojen määrä	%
kyllä	163	40,9 %
ei	232	58,2 %
ei osaa sanoa	4	1,0 %

Toinen raportoiduista esimerkkikysymyksistä selvitti organisaation kokonaislaadun jatkuvan parantamisen johtamisjärjestelmän (TQM) käyttöä. Taulukossa 20 noin 41 prosenttia vastaajista käyttää ja noin 58 prosenttia ei käytä tällaista henkilöstöjohtamisen työkalua.

Taulukko 20. Yritys käyttää organisaation kokonaislaadun jatkuvan parantamisen johtamisjärjestelmää TQM tällä hetkellä

	Mainintojen määrä	%
kyllä	163	40,9 %
ei	232	58,2 %
ei osaa sanoa	4	1,0 %

Taulukko 21. TQM ja liikevaihto per työntekijä

TQM käytössä	Mainintojen määrä	Liikevaihto per työntekijä (keskimäärin)
kyllä	140	280 963 euroa
ei	217	197 281 euroa

Taulukossa 21 raportoidaan TQM ja keskimääräinen liikevaihto per työntekijä. Haastattelujen vastaukset indikoivat voimakkaasti, että keskimääräinen liikevaihto per työntekijä on suurempi yhtiöissä, joissa on käytössä TQM. Testasimme näkemystä t-testillä. Nollahypoteesi H_0 oli muotoa: ”keskimääräinen liikevaihto per työntekijä sama molemmissa ryhmissä” ja vaihtoehtoinen hypoteesi H_1 : ”keskimääräinen liikevaihto per työntekijä on suurempi yhtiöissä, joissa on käytössä organisaation kokonaislaadun jatkuvan parantamisen johtamisjärjestelmä TQM”. T-testin p-arvo oli 0,016 eli nollahypoteesi voidaan hylätä melko turvallisesti. Tilastollinen tarkastelu viittaa siihen, että keskimääräinen liikevaihto per työntekijä on suurempi yhtiöissä, joissa on käytössä organisaation kokonaislaadun jatkuvan parantamisen johtamisjärjestelmä TQM.

Alaosio: Taloudellinen osallistuminen

Osion 14 pääkysymystä liittyvät henkilöstön taloudelliseen osallistumiseen. Aluksi kysyttiin tulospalkkauksesta määriteltynä siten, että se tarkoittaa taloudellista palkitsemisjärjestelmää, jossa osa henkilön palkasta oli sidottu tuloksiin konsernin, tytäryhtiön, toimipaikan tai muun ryhmän tasolla. Henkilörahasot sekä osake- ja optiojärjestelmät rajattiin tulospalkkausmääritelmän ulkopuolelle. Pyysimme vastaajia myös arvioimaan, miten henkilös-

tön taloudelliset osallistumisjärjestelmät ovat vaikuttaneet yrityksen tuottavuuteen. Pitääksemme esityksen lyhyenä joudumme sivuuttamaan näiden kysymysten raportoinnin.

Taulukossa 22 tulospalkkiojärjestelmä on käytössä noin 67 prosentissa otoksen yrityksistä. Mikäli yrityksessä oli tulospalkkiojärjestelmä, kysyimme haastateltavilta seuraavaksi, mikä osuus toimihenkilöistä ja tuotantotyöntekijöistä kuuluu järjestelmän piiriin. Vastaajista 72 prosenttia ilmoitti, että kaikki toimihenkilöt kuuluivat tulospalkkiojärjestelmän piiriin, ja 75 prosenttia, että kaikki tuotantotyöntekijät kuuluivat tulospalkkiojärjestelmän piiriin. Nämä luvut ovat sopusoinnussa Elinkeinoelämän keskusliiton vuoden 2005 palkkausjärjestelmätiedustelun alustavien tulosten kanssa.

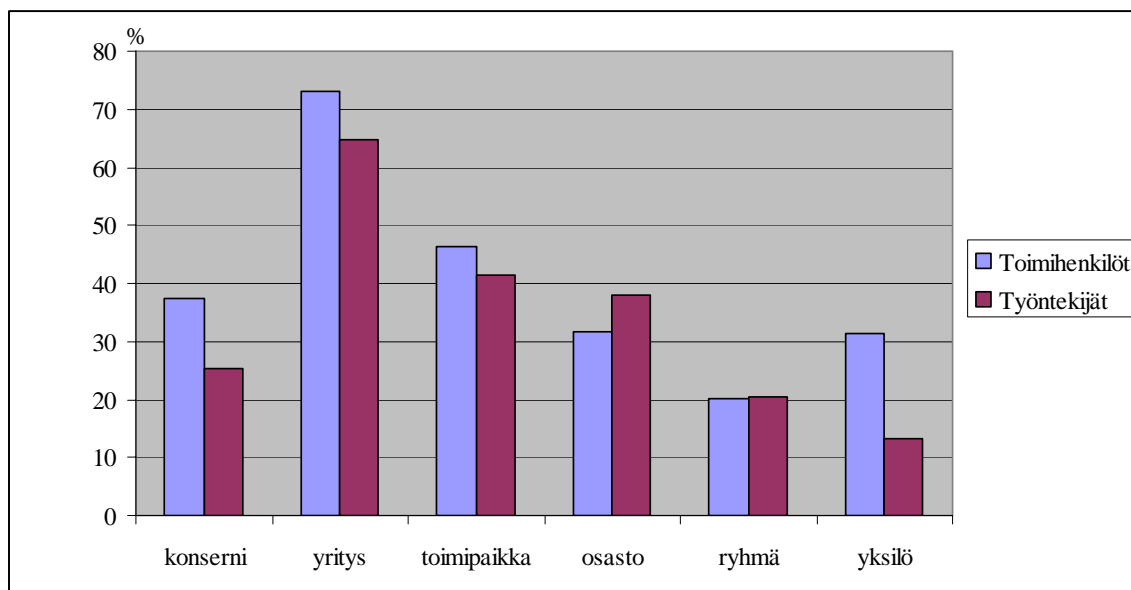
Taulukko 22. Yrityksessä tulospalkkiojärjestelmä

	Mainintojen määrä	%
kyllä	269	67,4 %
ei	130	32,6 %
ei osaa sanoa	0	0 %

Järjestelmän käytön lisäksi vastaajia pyydettiin arvioimaan maksettujen tulospalkkioiden osuutta kokonaispalkoista vuonna 2004. Tulokset on esitetty Taulukossa 23. Vastaajista 25 prosenttia ilmoitti, että tulospalkkiot olivat 1-4 prosenttia kokonaispalkoista. Hiukan yli kolmannes arvioi niiden olevan 5-10 prosenttia ja noin 24 prosenttia ei osannut arvioida palkkioiden osuutta. Jos ei osaa sanoa -vastaukset poistetaan Taulukosta 23, niin arviolta 80 prosenttia maksetuista tulospalkkioista oli korkeintaan 10 prosenttia kokonaispalkoista.

Taulukko 23. Tulospalkkioiden osuus kokonaispalkoista 2004

	Mainintojen määrä	%
0 %	17	6 %
1-4 %	68	25 %
5-10 %	94	35 %
11-15 %	14	5 %
yli 16 %	12	5 %
ei osaa sanoa	63	24 %

Kuvio 1. Tulospalkkioiden maksamisen mittarit toimihenkilöillä ja työntekijöillä

Tulospalkkiojärjestelmän käytön lisäksi haastateltavilta tiedusteltiin, minkä tason tuloksia he käyttävät palkkioiden maksamisen mittareina toimihenkilöillä ja työntekijöillä. Kuviossa 1 ylivoimaisesti suosituin tulostittari on yrityksen tulos, mutta myös muita mittareita käytetään. Toimihenkilöillä konsernin ja toimipaikan tulos on jossain määrin yleisempi mittari kuin työntekijöillä, työntekijöillä taas osaston tulos. Vastaajista 20 prosenttia ilmoitti ryhmätason tulostittarista, joka näyttää olevan yhtä yleinen toimihenkilöillä ja työntekijöillä. Ehkä suurin ero toimihenkilöiden ja työntekijöiden mittareiden välillä on yksilötason tulostittarin yleisempi käyttö toimihenkilöillä. Kysyimme vastaajilta myös, millaisia taloudellisia tai laadullisia mittareita tuloksen mittaamisessa ja tulospalkkioiden maksamisessa käytetään toimihenkilöillä ja työntekijöillä, mutta pitääksemme esityksen lyhyenä joudumme sivuuttamaan näiden kysymysten raportoinnin.

Taulukko 24. Tulospalkkiojärjestelmä ja liikevaihto per työntekijä

Järjestelmä	Mainintojen määrä	Liikevaihto per työntekijä (keskimäärin)
kyllä	237	255 998 euroa
ei	123	189 219 euroa

Taulukossa 24 on ristiintaulukoitu tulospalkkioiden käyttö ja keskimääräinen liikevaihto per työntekijä. Keskimääräinen liikevaihto per työntekijä on selvästi suurempi yhtiöissä, joissa on tulospalkkiojärjestelmä. Testasimme tätä näkemystä t-testillä. Nollahypoteesi oli muotoa H_0 : diff = liikevaihto per työntekijä (tulospalkkio käytössä) – liikevaihto per työntekijä (tulospalkkio ei käytössä) = 0. Vastaavasti vaihtoehtoinen hypoteesi oli muotoa H_1 : diff >0. T-testin p-arvo oli 0,008 eli havaitsemme tällaisen tai tätä suuremman eron kahdeksan kertaa tuhannesta, jos H_0 pätee. Voimme melko turvallisesti hylätä H_0 hypoteesin. Toisin sanoen keskimääräinen liikevaihto per työntekijä näyttää olevan suurempi tulospalkkioita käyttävissä yrityksissä.

Tulospalkkiojärjestelmien lisäksi vastaajilta tiedusteltiin henkilöstörahasista ja optio-ohjelmista, kuten myös yhtiön johdon ja henkilöstön osakeomistuksesta yhtiössä. Taulukoissa 25-27 on raportoitu, kuinka yleisiä henkilöstörahasia, optio-ohjelmat ja osakeomistukset ovat otoksen yrityksissä.

Taulukko 25. Yrityksessä henkilöstörahasia tällä hetkellä

	Mainintojen määrä	%
kyllä	21	5,3 %
ei	377	94,7 %
ei osaa sanoa	0	0 %

Taulukko 26. Yrityksessä johdon – tai koko henkilöstön optiojärjestelmä tällä hetkellä

	Mainintojen määrä	%
kyllä	37	9,3 %
ei	360	90,5 %
ei osaa sanoa	1	0,3 %

Taulukko 27. Yrityksen johto tai henkilöstö omistaa yrityksen osakkeita tällä hetkellä

	Mainintojen määrä	%
kyllä	200	50,3 %
ei	170	42,7 %
ei osaa sanoa	28	7,0 %

Osakepohjaisista järjestelmistä henkilöstörahaston mainitsi noin 5 prosenttia vastaajista. Toiseksi yleisin järjestelmä oli johdon – tai henkilöstön optio-ohjelma, noin yhdeksällä prosentilla yhtiöistä. Osakepohjaisista järjestelmistä selvästi yleisin on johdon tai henkilöstön suora osakkeenomistus. Taulukossa 27 hiukan yli puolet vastaajista ilmoitti, että yrityksen johto tai henkilöstö omistaa yrityksen osakkeita. Osakkeenomistus näyttää rajoittuvan pääosin pieneen osaan yrityksen henkilöstöä: noin 90 % niistä yrityksistä, joissa osakkeenomistusta havaittiin, alle 10 % henkilöstöstä omisti osakkeita.

Taulukossa 28 tarkastellaan johdon tai henkilöstön osakeomistuksen jakautumista yrityksen koon mukaan. Taulukon 27 korkea prosenttiosuus näyttää selittyvän suurelta osin kooltaan 50-99 henkilön (kokoluokka 5) ja 100-249 henkilön (kokoluokka 6) yrityksistä. Näiden kokoluokkien yrityksen vastaajista yli puolet ilmoitti johdon tai henkilöstön omistavan yrityksen osakkeita.⁹

Taulukko 28. Johdon tai henkilöstön osakeomistus yrityksen koon mukaan

Henkilöstön kokoluokka	Kyllä	Ei	Ei osaa sanoa	Yhteensä
50-99 henkeä / kokoluokka 5	99 (54 %)	81 (44 %)	4 (2 %)	184 (100 %)
100-249 henkeä / kokoluokka 6	55 (51 %)	47 (44 %)	6 (6 %)	108 (100 %)
250-499 henkeä / kokoluokka 7	22 (41 %)	20 (37 %)	12 (22 %)	54 (100 %)
500-999 henkeä / kokoluokka 8	19 (51 %)	15 (41 %)	3 (8 %)	37 (100 %)
yli 1000 henkeä / kokoluokka 9	5 (33 %)	7 (47 %)	3 (20 %)	15 (100 %)
Yhteensä	200 (50 %)	170 (43 %)	28 (7 %)	398 (100 %)

⁹ Taulukoita 25-27 tarkasteltaessa on muistettava, että noin puolessa otoksen yrityksistä suurin osakkeenomistaja on kotimainen yksityishenkilö tai perhe.

Osio 3: Tietotekniikka

Osio kartoitti tietotekniikan käytön yleisyyttä teollisuusyrityksissä. Ensimmäinen kysymys koski toiminnanohjausjärjestelmiä, joilla tarkoitettiin yrityksen keskitettyä tiedonhallinnan ja -hyödyntämisen ratkaisuja. Vastajille kerrottiin, että näitä niin sanottuja ERP-palveluja tarjoavat muun muassa Sap, Oracle, PeopleSoft ja Baan.

Taulukko 26. Yrityksessä käytössä toiminnanohjausjärjestelmä tällä hetkellä

	Mainintojen määrä	%
kyllä	338	84,9 %
ei	57	14,3 %
ei osaa sanoa	3	0,8 %

Taulukko 27. Toiminnanohjausjärjestelmä ja myynti per työntekijä

Järjestelmä	Mainintojen määrä	Myynti per työntekijä (keskimäärin)
kyllä	305	238 977 euroa
ei	52	199 877 euroa

Otoksen yritysten keskuudessa toiminnanohjausjärjestelmät ovat hyvin suosittuja. Vastajista noin 85 prosenttia ilmoitti käyttävänsä keskitettyjä tiedonhallinnan ja -hyödyntämisen ratkaisuja. Keskimääräinen liikevaihto per työntekijä näyttää olevan jonkin verran suurempi toiminnanohjausjärjestelmiä käyttävien yritysten keskuudessa. Testasimme näkemystä t-testillä. Nollahypoteesi H_0 oli muotoa: ”keskimääräinen liikevaihto per työntekijä on sama molemmissa ryhmissä” ja vaihtoehtoinen hypoteesi H_1 : ”keskimääräinen liikevaihto per työntekijä on suurempi toiminnanohjausjärjestelmiä käyttävien yritysten keskuudessa”. T-testin p-arvo oli 0,135, joten nollahypoteesin hylkääminen ei saa voimakasta tukea.

Kysyimme osiossa myös yritysten henkilöstön rekrytoinnista internetiä hyväksi käyttäen, työntekijöiden päivittäisestä tietokoneiden käytöstä ja työntekijöiden langattomien yhteyksien yleisyydestä yritysjärjestelmiin. Pitääksemme esityksen lyhyenä joudumme sivuuttamaan näiden kysymysten raportoinnin.

Osio 4: Koulutus

Osiossa tiedusteltiin henkilöstölle suunnatusta koulutuksesta. Pääkysymykset (12 kpl) kartoittivat paitsi henkilöstön koulutusta myös henkilökunnan taitovaatimusten muutosta, kirjallisen koulutusstrategian ja perehdyttämisohjelman käyttöä, kehityskeskustelujen säännöllisyyttä ja koulutusinvestointien määrää. Vastaajia myös pyydettiin arvioimaan, kuinka suuri osa yrityksen henkilöstöstä on täysin päteviä nykyisissä tehtävissään. Esimerkkeinä osion kysymyksistä raportoimme henkilöstön koulutuksen ja tietotekniikkakoulutuksen järjestämisestä. Taulukossa 28 vastaajilta kysyttiin: ”*Oletteko järjestäneet henkilöstön koulutusta tänä vuonna?*” Taulukossa 29 haastateltavilta tiedusteltiin henkilöstön tietotekniikkaosaamisen parantamiseen tähtäävän koulutuksen järjestämisestä.

Taulukko 28. Yritys järjestänyt henkilöstön koulutusta tänä vuonna

Henkilöstön koulutusta	Mainintojen määrä	%
kyllä	392	98,5 %
ei	5	1,3 %
ei osaa sanoa	1	0,3 %

Taulukko 29. Yritys järjestänyt henkilöstön tietotekniikkaosaamisen parantamiseen tähtäävää koulutusta tänä vuonna

Henkilöstön tietotekniikka-koulusta	Mainintojen määrä	%
kyllä	268	67,3 %
ei	126	31,7 %
ei osaa sanoa	4	1,0 %

Henkilöstön koulutuksen järjestäminen on erittäin yleistä, vastaajista lähes 99 prosenttia ilmoitti, että yrityksessä oli järjestetty henkilöstön koulutusta. Selvästi vähäisempää oli tietotekniikkaosaamisen parantamiseen tähtäävän koulutuksen järjestäminen, koulutusta oli järjestänyt noin 67 prosenttia vastaajayrityksistä.

Taulukossa 30 on ristiintaulukoitu henkilöstön tietotekniikkaosaamisen parantamiseen tähtäävä koulutus ja keskimääräinen liikevaihto per henkilö. Keskimääräinen liikevaihto per työntekijä on suurempi yhtiöissä, joissa on järjestetty tietotekniikkakoulutusta. Testasimme näkemystä t-testillä. Nollahypoteesi H_0 oli muotoa ”keskimääräinen liikevaihto per työntekijä on sama molemmissa ryhmissä” ja vaihtoehtoinen hypoteesi H_1 ”keskimääräinen liikevaihto per työntekijä on suurempi henkilöstön tietotekniikkakoulutusta järjestäneissä yhtiöissä”. T-testin p-arvo oli 0,009, joten nollahypoteesin voi hylätä melko turvallisesti. Tilastollinen analyysi tukee näkemystä, jonka mukaan keskimääräinen liikevaihto per työntekijä on suurempi henkilöstön tietotekniikkakoulutusta järjestäneissä yhtiöissä.

Taulukko 30. Henkilöstön tietotekniikkaosaamista parantavan koulutuksen järjestäminen ja liikevaihto per työntekijä

Henkilöstön tietotekniikkakoulutusta	Mainintojen määrä	Liikevaihto per työntekijä (keskimäärin)
kyllä	240	252 008 euroa
ei	115	191 742 euroa

Osio 5: Omistus ja organisaatio

Osion yhdeksän pääkysymystä kartoittivat yhtiöiden omistusta ja organisaatiota. Kysymykset selvittivät omistuksen muutoksia ja rakennetta, organisaatiotasojen ja -rakenteiden muutosten määrää, työtehtävien organisointia uudelleen ja yhtiön toimintojen ulkoistamista Suomeen ja ulkomaille.

Taulukossa 31 ja 32 yhtiön suurin osakkeenomistaja on luokiteltu neljään luokkaa vuosina 2005 ja 2002: kotimainen yksityishenkilö tai perhe, kotimainen yritys tai yhteisö, ulkomaalainen omistaja ja ei osaa sanoa. Kotimainen yksityishenkilö tai perhe on edelleen suurin yksittäinen omistajaryhmä. Toiseksi suurin ryhmä on kotimainen yritys tai yhteisö. Koti-

maisen omistuksen osuus on vähentynyt samalla kun ulkomaalainen omistus on kasvanut osuuttaan 19 prosentista 24 prosenttiin.

Taulukko 31. Suurin osakkeenomistaja 2005

Omistajaryhmä	Mainintojen määrä	%
kotimainen yksityishenkilö tai perhe	186	46,7 %
kotimainen yritys tai yhteisö	111	27,9 %
ulkomaalainen omistaja	97	24,4 %
ei osaa sanoa	4	1,0 %

Taulukko 32. Suurin osakkeenomistaja 2002

Omistajaryhmä	Mainintojen määrä	%
kotimainen yksityishenkilö tai perhe	198	49,8 %
kotimainen yritys tai yhteisö	117	29,4 %
ulkomaalainen omistaja	75	18,8 %
ei osaa sanoa	8	2,0 %

Taulukossa 33 vastaajilta kysyttiin, kuinka monta merkittävää organisaatorakenteiden muutosta yhtiössä oli tehty vuoden 2002 alun jälkeen. Yli 20 prosenttia haastatelluista mainitsi, että yhtiössä oli tehty yksi tai kaksi merkittävää organisaatorakenteiden muutosta. Vastaajista noin kolmasosa ilmoitti, ettei merkittäviä organisaatiomuutoksia ole tehty.

Taulukko 33. Merkittävien organisaatorakenteiden muutoksien määrä 2002 alun jälkeen

Organisaatorakenteiden muutoksien määrä	Mainintojen määrä	%
ei yhtään	127	31,9
yksi	89	22,4
kaksi	83	20,9
kolme	48	12,1
neljä tai enemmän	40	10,0
ei osaa sanoa	11	2,8

4. Keskeisiä havaintoja aineistosta

Puhelinhaastatteluilla kerätty aineisto henkilöstön osallistumisesta ja henkilöstöjohtamisesta suomalaisissa teollisuusyrityksissä on kansainvälisesti ainutlaatuinen. Laajuudessaan ja edustavuudessaan vastaavanlaisia tilastoaineistoja ei juuri ole.

Alustava tilastollinen analyysi osoittaa, että keräämillämme mittareilla saattaa hyvin olla vaikutusta tuottavuuseroihin yritysten välillä. Alustava tarkastelumme myös osoittaa, että otoksemme on hyvin edustava ja että tulokset ovat sopusoinnussa muun muassa Tilastokeskuksen ja Elinkeinoelämän keskusliiton tilastoaineistoja hyödyntävien tutkimusten kanssa.

Mielestämme aineisto soveltuu erittäin hyvin tutkimushankkeen toiseen vaiheeseen, jossa tarkastelemme yritysten välisiä tuottavuuseroja huomattavasti tarkemmin ja aiempaa monipuolisemmin. Tutkimus tehdään tilastollisia menetelmiä hyödyntäen, jolloin yksittäisen yhtiön tiedot eivät tule näkymään loppuraportissa.

Kirjallisuus

Ark, B. van, Melka, J. Mulder, N., Timmer, M.P. and Ypma, G., (2002b), "ICT Investment Growth Accounts for the European Union, 1980-2000", final Report on "ICT and Growth Accounting" for DG Economics and Finance of the European Commission, Brussels.

Brynjolfsson, E. ja Hitt, L. (2000), "Beyond Computation: Information Technology, Organizational Transformation and Business Performance", *Journal of Economic Perspectives*, vol. 14, no. 4, p. 23-48, Fall.

Brynjolfsson, E. ja Hitt, L. (2003): Beyond Computation: Information Technology, Organizational Transformation, and Business Performance. In *Inventing the Organizations of 21st Century*, eds. Malone, Thomas W., Laubacher, Robert, and Morton Michael S. Scott, The MIT Press, pp. 71-99.

Jorgenson, D. W. (2001): Information Technology and the U.S. Economy. *American Economic Review*, 91(1), 1-42.

Kato, T. ja Morishima, M. (2002): The Productivity Effects of Participatory Employment Practices: Evidence From New Japanese Panel Data. *Industrial Relations*, No. 4, October, 487-520.

Maliranta, M. ja Rouvinen, P. (2003): Productivity effects of ICT in Finnish business. ETLA Discussion Papers no. 852.

Black, S. E. ja Lynch L. M. (2004): What's driving the new economy?: the benefits of workplace innovation. *Economic Journal*, Royal Economic Society, vol. 114(493), F97-F116.

ELINKEINOELÄMÄN TUTKIMUSLAITOS (ETLA)
THE RESEARCH INSTITUTE OF THE FINNISH ECONOMY
LÖNNROTINKATU 4 B, FIN-00120 HELSINKI

Puh./Tel. (09) 609 900
Int. 358-9-609 900
<http://www.etla.fi>

Telefax (09) 601753
Int. 358-9-601 753

KESKUSTELUAIHEITA - DISCUSSION PAPERS ISSN 0781-6847

Julkaisut ovat saatavissa elektronisessa muodossa internet-osoitteessa:
<http://www.etla.fi/finnish/research/publications/searchengine>

- No 993 MIKA MALIRANTA – PEKKA ILMAKUNNAS, Decomposing Productivity and Wage Effects of Intra-Establishment Labor Restructuring. 02.11.2005. 26 p.
- No 994 VILLE KAITILA – MAARIT LINDSTRÖM – EWA BALCEROWICZ, Puolan liiketoimintaympäristö ja suomalaisten yritysten kokemukset. 10.11.2005. 72 s.
- No 995 SERGEY SUTYRIN – VLADIMIR SHEROV, Russian Regions and Their Foreign Trade. 25.11.2005. 26 p.
- No 996 HANNU PIEKKOLA, Public Funding of R&D and Growth: Firm-Level Evidence from Finland. 20.12.2005. 30 p.
- No 997 AIJA LEIPONEN, Clubs and Standards: The Role of Industry Consortia in Standardization of Wireless Telecommunications. 08.12.2005. 44 p.
- No 998 EWA BALCEROWICZ, Poland's Enterprise Environment – A Polish View. 10.01.2006. 19 p.
- No 999 STEFAN NAPEL – MIKA WIDGRÉN, The European Commission – Appointment, Preferences, and Institutional Relations. 17.01.2006. 20 p.
- No 1000 JUKKA LASSILA – TARMO VALKONEN, The Finnish Pension Reform of 2005. 20.01.2006. 20 p.
- No 1001 OLLI-PEKKA OKSANEN, Are Foreign Investments Replacing Domestic Investments? – Evidence from Finnish Manufacturing. 19.01.2006. 59 p.
- No 1002 ARTO SEPPÄ, Open Source in Finnish Software Companies. 25.01.2006. 36 p.
- No 1003 TERTTU LUUKKONEN, Venture Capital Industry in Finland – Country Report for the Venture Fun Project. 27.02.2006. 48 p.
- No 1004 ELIAS OIKARINEN, Price Linkages Between Stock, Bond and Housing Markets – Evidence from Finnish Data. 15.02.2006. 36 p.
- No 1005 JUHA ALHO – NIKU MÄÄTTÄNEN, Aggregate Mortality Risk and The Insurance Value of Annuities. 21.02.2006. 15 p.
- No 1006 MORRIS TEUBAL – TERTTU LUUKKONEN, Venture Capital Industries and Policies: Some Cross-country Comparisons. 28.02.2006. 23 p.
- No 1007 MIKA PAJARINEN – PEKKA YLÄ-ANTTILA, Omistajuus ja yritysten menestyminen: Analyysia suomalaisella aineistolla. 01.03.2006. 42 s.
- No 1008 KARI E.O. ALHO, Labour Market Institutions and the Effectiveness of Tax and Benefit Policies in Enhancing Employment: A General Equilibrium Analysis. 29.03.2006. 43 p.

- No 1010 FRANCESCO DAVERI – MIKA MALIRANTA, Age, Technology and Labour Costs. 24.03.2006. 48 p.
- No 1011 MARKKU KOTILAINEN, Economic Shocks, Progressiveness of Taxation, and Indexation of Taxes and Public Expenditure in EMU. 03.04.2006. 29 p.
- No 1012 HELI KOSKI – TOBIAS KRETSCHMER, Innovation and Dominant Design in Mobile Telephony. 03.04.2006. 31 p.
- No 1013 HANNU HERNESNIEMI – MARTTI KULVIK, Helsingin seudun klusterit sekä erikoistuminen bioteknologiaan ja logistiikkaan. 11.04.2006. 44 s.
- No 1014 LAURA VALKONEN, Deregulation as a Means to Increase Competition and Productivity. Some Finnish experiences. 25.04.2006. 84 p.
- No 1015 VILLE KAITILA, Productivity, Hours Worked, and Tax/Benefit Systems in Europe and Beyond. 27.04.2006. 34 p.
- No 1016 OLAVI RANTALA, Sosiaalietuuksien rahoituksen hinta- ja hyvinvointivaikutukset kotitaloussektorissa. 05.05.2006. 21 s.
- No 1017 MAARIT LINDSTRÖM – MIKA PAJARINEN, The Use of Design in Finnish Manufacturing Firms. 05.05.2006. 26 p.
- No 1018 NIKU MÄÄTTÄNEN, Vapaaehtoiset eläkevakuutukset, verotus ja eläkkeelle siirtyminen. 05.05.2006. 25 s.
- No 1019 ESA VIITAMO – HANNU HERNESNIEMI, Ympäristöliiketoiminnan määrittely ja tilastollinen seuranta – Ympäristöalalle lisää kilpailukykyä. 15.05.2006. 58 s.
- No 1020 CHRISTOPHER PALMBERG – TUOMO NIKULAINEN, Industrial Renewal and Growth Through Nanotechnology? – An overview with focus on Finland. 17.05.2006. 45 p.
- No 1021 ESA VIITAMO, Markkinoiden toimivuuden arvioiminen – Suuntaviivoja vertailevalle kilpailututkimukselle.
- No 1022 OLLI MARTIKAINEN – JUSSI AUTERE – MARKKU NURMELA, Performance Improvement in Public Organizations – How to leverage ICT Investments. 30.05.2006. 38 p.
- No 1023 ARI HYYTINEN – MIKA MALIRANTA, When do Employees Leave Their Job for Entrepreneurship: Evidence from Linked Employer-employee Data. 31.05.2006. 24 p.
- No 1024 KARI E.O. ALHO, Climate Policies and Economic Growth. 31.05.2006. 23 p.
- No 1025 JYRKI ALI-YRKKÖ, Technology Sourcing through Acquisitions – Do High Quality Patents Attract Acquirers? 14.06.2006. 16 p.
- No 1026 DEREK C. JONES – PANU KALMI – MIKKO MÄKINEN, The Productivity Effects of Stock Option Schemes: Evidence from Finnish Panel Data. 15.06.2006. 36 p.
- No 1027 MIKKO MÄKINEN – PANU KALMI, Henkilöstöjohtaminen, henkilöstönn osallistuminen ja organisaatiomuutokset teollisuusyrityksissä. Aineistokuvaus puhelinkyselyn tuloksista. 16.06.2006. 27 s.

Elinkeinoelämän Tutkimuslaitoksen julkaisemat "Keskusteluaiheet" ovat raportteja alustavista tutkimustuloksista ja väliraportteja tekeillä olevista tutkimuksista. Tässä sarjassa julkaistuja monisteita on mahdollista ostaa Taloustieto Oy:stä kopiointi- ja toimituskuluja vastaavaan hintaan.

Papers in this series are reports on preliminary research results and on studies in progress. They are sold by Taloustieto Oy for a nominal fee covering copying and postage costs.