



# ARVOPERUSTEISEN YRITYSTOIMINNAN VAIKUTUKSET – CASE OSUUSKUNNAT

KTT Eliisa Troberg,

Helsingin yliopisto Ruralia-instituutti

# Esityksen sisältö



- Tutkimuksen tausta
- Tutkimuksen tavoite
- Teoreettinen viitekehys
- Metodi
- Tutkimushavainnot
- Yhteenvetoa ja pohdintaa

# Tutkimuksen tausta



- Maailma elää murroskautta, josta yksi ilmennys on nykyinen talouskriisi.
- Pitkään talouselämässä vallinneen ahneuden myötä keskustelut arvopohdinnoista voimistuvat.
- Tarvitaanko talouden perustaksi arvoja ja eettisyyttä?
- Ainakin seuraavat näkökulmat puhuvat arvojen puolesta; maapallon säilyminen elinkelpoisena edellyttää kestäväää kehitystä ja kohtuullisuutta, ihmisellä on ”sisäsyntyinen” tunne oikeudenmukaisuudesta. Lisäksi ihmiset etsivät työssään yhä enemmän merkityksellisyyttä ja yhtymäkohtia omiin arvoihin.

# Tutkimuksen tavoite

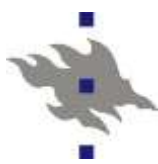


Tavoitteena on tutkia, mitkä ovat osuuskuntamuotoisen, arvoperusteisen, yrittämisen vaikutukset

- jäsenten motivaatioon

- luovuuteen

- työhyvinvointiin



# Teoreettinen viitekehys

- Teoreettinen viitekehys koostuu talouden etiikkaa, luovuutta, motivaatiota ja osuustoimintaa koskevasta aiemmasta kirjallisuudesta.
- Keskeisiä aiemman kirjallisuuden esille nostamia havaintoja on:
  - Arvoilla on motivaatioyhteys; ne ovat motivoivia (Feather 1995).
  - Sisäisellä motivaatiolla on selkeä yhteys luovuuteen (Amabile 1998).
  - Osuustoiminnallisessa yrittäjyudessa arvot on ”sisäänrakennettu” yrityksen omistajuusrakenteeseen; tasa-arvoisuus, demokraattisuus, yhteistoiminnallisuus (Troberg 2000).



# Metodi

- Tutkimuksen empiirinen osa suoritettiin kaksivaiheisesti:
- Kyselytutkimus henkilöstöomisteisille osuuskunnille loppuvuonna 2008; tavoitteena saada perusymmärrys osuuskunnan arvoperusteisuuden, motivaation, luovuuden ja työhyvinvointinäkökulmien selvittämiseksi.
- Henkilöstöomisteisten osuuskuntien jäsenten haastatteluja keväällä 2008; tavoitteena syventää kyselyn kautta esille tulleita havaintoja.



# Taustatietoja kyselystä

- Kysely suoritettiin marras-joulukuussa 2008
- Kysely kohdistettiin eri toimialojen suomalaisille henkilöstöomisteisille osuuskunnille Pellervon rekisteristä saatujen yhteistietojen pohjalta
- Kyselyyn vastasi 45 osuuskunnan jäsentä, joista 91% oli vastaushetkellä tai oli aikaisemmin ollut osuuskunnan hallituksen jäsen
- Vastaaajista naisia oli 62% ja miehiä 38%
- Vastaaajien osuuskunnat toimivat seuraavilla toimialoilla eri puolilla Suomea: monitoimiala, rakentaminen, siivous, asiantuntijapalvelut, it-ala, kulttuuri, luontoala
- Vanhin osuuskunnista oli toiminut 21 vuotta, nuorin osuuskunta 5 vuotta, puolet osuuskunnista oli toiminut 10 vuotta tai kauemmin
- Kyselyyn vastanneet jäsenet olivat toimineet osuuskunnassa 1-14 vuotta



# Tutkimuksen havainnointoja

- Osuuskuntamuodon ja arvojen merkitys toimintaan
- Havainnointoja luovuudesta ja innovatiivisuudesta osuuskunnissa
- Työhyvinvointiin panostaminen osuuskunnissa





## Havaintoja osuuskuntamuodon ja arvojen vaikutuksesta toimintaan

- Merkilläpantavaa on, että 80% vastaajista oli täysin samaa mieltä tai melko paljon samaa mieltä siitä, että jäsenten elinkeinon tukeminen ja työllistyminen on ensisijainen tavoite yrityksen toiminnassa.
- Osuustoiminnan arvotaustalla on myönteistä merkitystä; 20% vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että arvotausta on vahvuus toimialalla, 33% oli melko paljon samaa mieltä ja 36% jonkin verran samaa mieltä, vain 11% ei ollut lainkaan samaa mieltä.
- Myös muut kuin taloudelliset arvot ovat tärkeitä osuuskunnissa; vastaajista 42% oli täysin samaa mieltä ja 44% melko paljon samaa mieltä.
- Haastatteluissa tulivat esille tärkeinä arvoina ja periaatteina: avoimuus, tasa-arvoisuus, solidaarisuus, ihmislähtöisyys, yhteistoiminta, toisten tuki ja toisista välittäminen.



## Havaintoja osuuskuntamuodon ja arvojen vaikutuksesta toimintaan jatkuu

- Osuuskuntamuotoon liittyy erityinen vapaus ja joustavuus; 80% vastaajista oli täysin samaa mieltä tai melko paljon samaa mieltä siitä, että osuuskuntamuotoon liittyy joustavuutta, mikä motivoi jäseniä.
- Osuuskuntamuotoiseen yrittämiseen liittyy usein jäsenkunnan heikkoa sitoutumista; tämän kyselyn vastauksissa oli paljon hajontaa: kyselyyn vastanneista 39% oli jonkin verran samaa mieltä, että jäsenten heikko sitoutuminen on haaste, 23% oli melko paljon samaa mieltä ja 23% täysin samaa mieltä.
- Johtaminen koetaan usein haasteeksi osuuskunnissa. Vastaajista 43% oli täysin samaa mieltä, että osuuskuntamuodon tasa-arvoisuus tekee johtamisen haasteelliseksi.
- Toisaalta vain 5% vastaajista oli täysin samaa mieltä, että osuuskunnassa toimiessa syntyy helposti ristiriitoja ja 23% ei ollut lainkaan samaa mieltä asiasta.



# Osuuskunta A

- Osuustoiminnan ihmislähtöisyydellä ja yhteistoiminnallisuudella on merkitystä.

*”Että toimii työssään niin, että ihminen on ykkösasia.”*

*”Tavoitteena on se, että huolehditaan porukasta.”*

*”Uusilla jäsenillä tulee olla hinku arvoihin, koska olemme muuten löysä adhokratia, meillä ei ole muuta liimaa, joka pitäisi yrityksen koossa.”*

- Osuuskunta A on selvinnyt haasteista, kun on palattu osuustoiminnan arvoihin ja on mietitty, miten arvot puretaan käytännön toimiksi, esim. toisen kunnioittaminen ja demokratia.



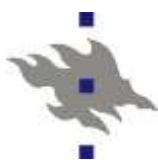
## Kokemuksia osuuskunnan toimivuudesta asiantuntijoiden yrityksenä

- Osuuskunta on verkosto-organisaatio, joka on itsenäisesti toimivien yksilöiden ja pienten ryhmien verkosto. Jäsenillä on yhteinen, suurempi päämäärä miksi he toimivat yhdessä.
- Itsellisyys ja yhteisöllisyys yhdistyvät optimaalisesti. Tämä edellyttää jäseniltä itseohjautuvuutta mutta myös sosiaalisuutta ja niiden tulee olla tasapainossa.
- Osuuskunta mahdollistaa vapaan virtauksen osaamisten vaihdannassa ilman että kukaan on hyväksikäyttäjä. Osaaminen karttuu kaikille, hyöty ei tule vain yhdelle. Taustalla on ajatus siitä, että osuuskunnassa pääoman kartuttaminen ei ole oleellista vaan jäsenten talouden tai elinkeinon tukeminen.

# Osuuskunta B



- Osuustoiminnan arvoista korostuvat avoimuus ja yhteistoiminta.
- Jäsen/ääni –periaate ja tasa-arvoisuus ovat erittäin tärkeitä.
- Yhteistoiminta ja solidariteetti toimivat käytännössä; yhteistoiminnallisuus ja kollektiivinen tuki tulevat esille esim. johtamisessa ja jäsenten sitoutumisessa yritykseen.
- Työhyvinvointia lisää se, että osuuskunnassa ei toimita vain talouden ehdolla, esim. irtisanomisia ei tehdä helposti.



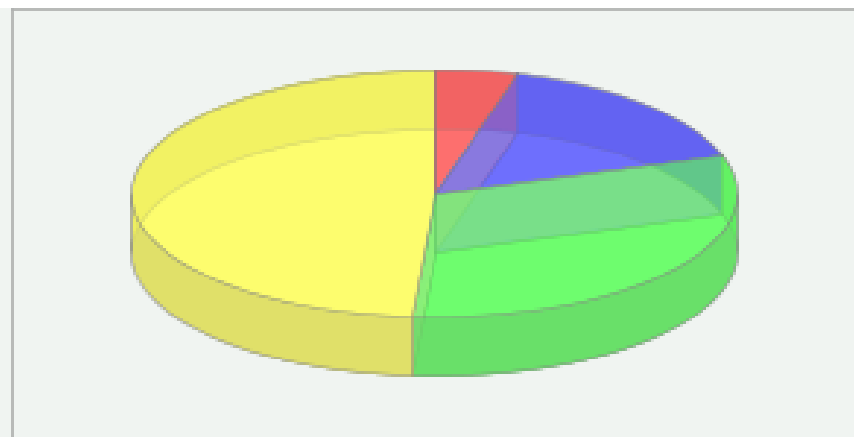
# Jäsenten elinkeinon tukeminen ja jäsenten työllistyminen on ensisijainen tavoite toiminnassamme

2 ( 4% ) en ole lainkaan samaa mieltä  
7 ( 16% ) olen jonkin verran samaa mieltä

**14 ( 31% ) olen melko paljon samaa mieltä**

**22 ( 49% ) olen täysin samaa mieltä**

45 ( 100% ) Kaikki yhteensä



- en ole lainkaan samaa mieltä (2 kpl)
- olen jonkin verran samaa mieltä (7 kpl)
- olen melko paljon samaa mieltä (14 kpl)
- olen täysin samaa mieltä (22 kpl)



# Osuustoiminnan arvotausta on vahvuus toimialallamme

5 ( 11% ) en ole lainkaan samaa mieltä

**16 ( 36% ) olen jonkin verran samaa mieltä**

**15 ( 33% ) olen melko paljon samaa mieltä**

9 ( 20% ) olen täysin samaa mieltä

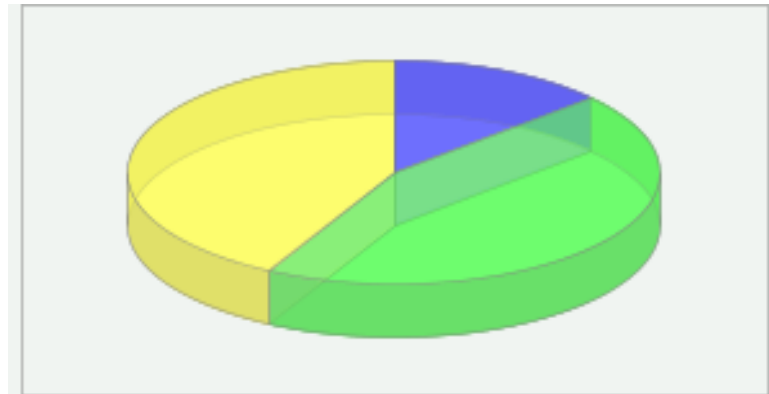
45 ( 100% ) Kaikki yhteensä





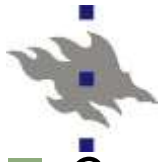
# Myös muut kuin taloudelliset arvot ovat tärkeitä osuuskunnassamme

0 ( 0% ) en ole lainkaan samaa mieltä  
6 ( 13% ) olen jonkin verran samaa mieltä  
**20 ( 44% ) olen melko paljon samaa mieltä**  
**19 ( 42% ) olen täysin samaa mieltä**  
45 ( 100% ) Kaikki yhteensä



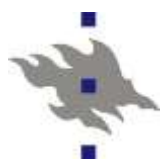
- en ole lainkaan samaa mieltä (0 kpl)
- olen jonkin verran samaa mieltä (6 kpl)
- olen melko paljon samaa mieltä (20 kpl)
- olen täysin samaa mieltä (19 kpl)





# Havainnot luovuudesta ja innovatiivisuudesta osuuskunnissa

- *Osuuskunnan päätavoite jäsenten toimeentulon tai elinkeinon tukeminen vapauttaa jäsenet innovoimaan. Tavoitteena ei ole tuottaa osinkoa vaan palkkaa.*
- Osuuskunnat koettiin innovatiivisiksi organisaatioiksi; 47% vastaajista oli melko paljon samaa mieltä, 30% jonkin verran samaa mieltä ja 21% täysin samaa mieltä.
- 39% vastaajista koki 10-15 jäsentä sopivaksi jäsenmääräksi onnistuneen, luovan toiminnan kannalta ja 25% vastaajista koki sopivaksi jäsenmääräksi alle 10 jäsentä.
- *Oma osaaminen ja sen kehittäminen sekä hyvä työyhteisö ja yhteistyö olivat tärkeimpiä myönteisesti idearikkauteen ja luovuuteen vaikuttavia tekijöitä.*



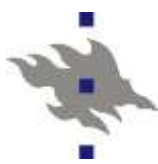
## Havainnot ja luovuudesta ja innovatiivisuudesta osuuskunnissa jatkuu

- *Osaamisten vaihdannassa ja yhteistyössä on innovaatioiden paikka tasavertaisessa rakenteessa.*
- *Olennaista on se, kuinka hyviä pelaajia sinulla on, miten saada parhaimmat pelaajat, asiantuntijat tulevat helpommin mukaan kun työ tehdään itselle.*
- Luovuuden ja ideoinnin tärkeimpiä edistämiskeinoja olivat jäsenille suotu riittävä vapaus työskentelyn osalta (37% vastaajista) ja yhteiset projektit (25%).
- Ideat ja ratkaisut syntyvät osuuskunnissa etupäässä yksittäisten henkilöiden toimesta (42%), työparien ja työryhmien toimesta (28%) ja koko porukan toimesta (25%).
- Uusien ideoiden tukeminen tulivat ne keneltä hyvänsä koetaan vastaajien mukaan tärkeiksi heidän osuuskunnissaan. 56% vastaajista oli täysin samaa mieltä ja 33% oli melko paljon samaa mieltä asiasta.



# Osuuskunta A:n kokemuksia

- Yrityksen muoto on luova ja innovatiivinen.
- Se, että yritysmuoto on työntekijän ja yrittäjän välimaastossa, tuo siihen oman erityisleimansa, joka saattaa edistää luovuutta. Jäsenellä ei ole sellaista taloudellista vastuuta kuin yksinyrittäjällä.
- Taustayhteisö on tärkeää; että voi jakaa työasioita muiden kanssa. Se vapauttaa innovoimaan.



# Osuuskunta B:n kokemuksia

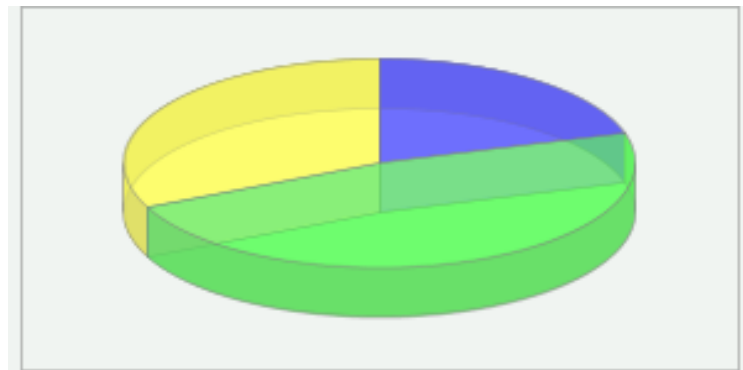
- Osuuskuntamuodossa on vapautta ja joustavuutta. Osuuskuntamuoto mm. mahdollistaa vapaan ideoinnin ja resursseja käytetään luovuuden edistämiseen ja ideointiin.

*”Emme olisi näin pitkällä ellei kuka tahansa olisi voinut ideoida ja toteuttaa ideoita. Tasa-arvoisuus ja osallistuvuus ovat mahdollistaneet sen, että jäsen voi tuoda esille ideoita ja ne menevät toteutukseen. Se kannustaa.”*

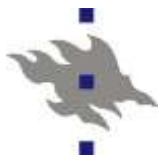


# Osuuskuntamuotoon liittyy joustavuutta, joka motivoi jäseniä

0 ( 0% ) en ole lainkaan samaa mieltä  
9 ( 20% ) olen jonkin verran samaa mieltä  
**21 ( 48% ) olen melko paljon samaa mieltä**  
**14 ( 32% ) olen täysin samaa mieltä**  
44 ( 100% ) Kaikki yhteensä

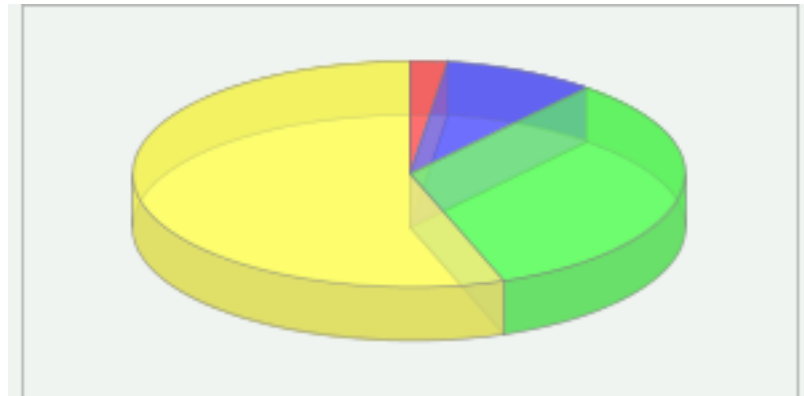


● en ole lainkaan samaa mieltä (0 kpl)  
● olen jonkin verran samaa mieltä (9 kpl)  
● olen melko paljon samaa mieltä (21 kpl)  
● olen täysin samaa mieltä (14 kpl)



## Osuuskunnallemme on tärkeää tukea uusia ideoita tulivat ne keneltä hyvänsä

1 ( 2% ) en ole lainkaan samaa mieltä  
4 ( 9% ) olen jonkin verran samaa mieltä  
**15 ( 33% ) olen melko paljon samaa mieltä**  
**25 ( 56% ) olen täysin samaa mieltä**  
45 ( 100% ) Kaikki yhteensä

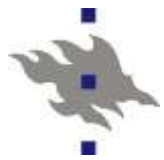


- en ole lainkaan samaa mieltä (1 kpl)
- olen jonkin verran samaa mieltä (4 kpl)
- olen melko paljon samaa mieltä (15 kpl)
- olen täysin samaa mieltä (25 kpl)



# **TYÖHYVINVOINTIIN PANOSTAMINEN OSUUSKUNNISSA**

# Työhyvinvointiin panostaminen osuuskunnissa

- 
- Työhyvinvointi on alue, joka koetaan osuuskunnissa tärkeäksi ja siihen halutaan panostaa. Sitä kuvastaa se, että 31% vastaajista oli täysin samaa mieltä ja 38% oli melko paljon samaa mieltä siitä, että heidän osuuskuntansa pyrkii aidosti toimimaan kestäväen työelämän, työssä jaksamisen ja työhyvinvoinnin edistämiseksi.
  - Osuuskunnat ovat oikeasti kiinnostuneet työpaikalla ilmenevien ristiriitojen ratkaisemisesta työyhteisön ja sen toiminnan kannalta hyvällä tavalla; 41% vastaajista oli täysin samaa mieltä ja 34% oli melko paljon samaa mieltä.
  - Tulokset osoittavat, että osuuskunnat pyrkivät toimimaan reilusti ja eettisesti sekä asiakkaitaan, työntekijöitään ja jäseniään kohtaan. Yli 90% vastaajista oli vähintään melko paljon samaa mieltä asiasta.





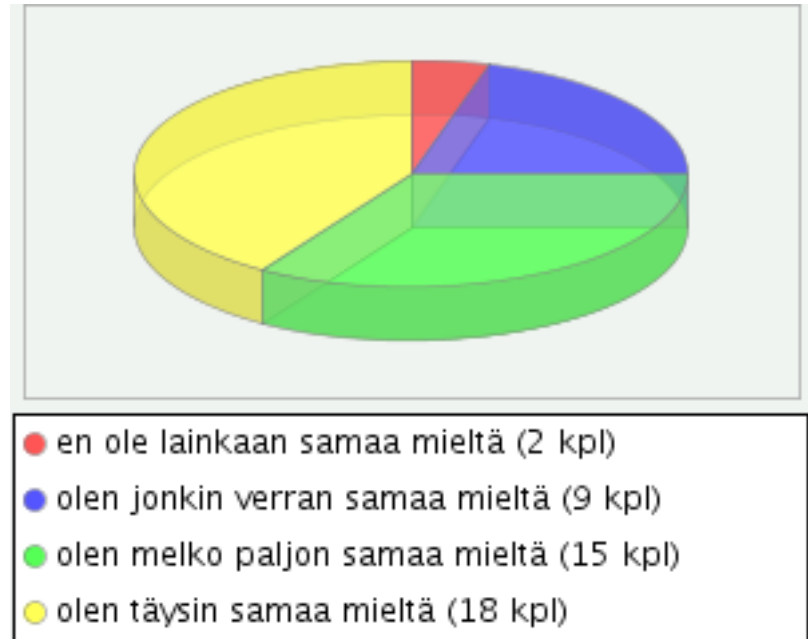
# Työhyvinvointiin panostaminen osuuskunnissa jatkuu

- Tutkimuksen osuuskunnissa tuetaan työntekijöiden mahdollisuutta tehdä työtään itsenäisesti. Peräti 58% vastaajista oli täysin samaa mieltä asiasta ja 36% oli melko paljon samaa mieltä asiasta. Samoin osuuskunnissa tuetaan työntekijöiden mahdollisuutta olla ylpeitä työstään. Täysin samaa mieltä asiasta oli 76% vastaajista ja melko paljon samaa mieltä 18%.
- Enemmistö (51%) vastaajista on täysin samaa mieltä siitä, että heidän osuuskunnassaan on kiva olla töissä, 31% vastaajista on melko paljon samaa mieltä ja 18% jonkin verran samaa mieltä.



# Osuuskuntamme on oikeasti kiinnostunut työpaikalla ilmenevien ristiriitojen ratkaisemisesta työyhteisön ja sen toiminnan kannalta hyvällä tavalla

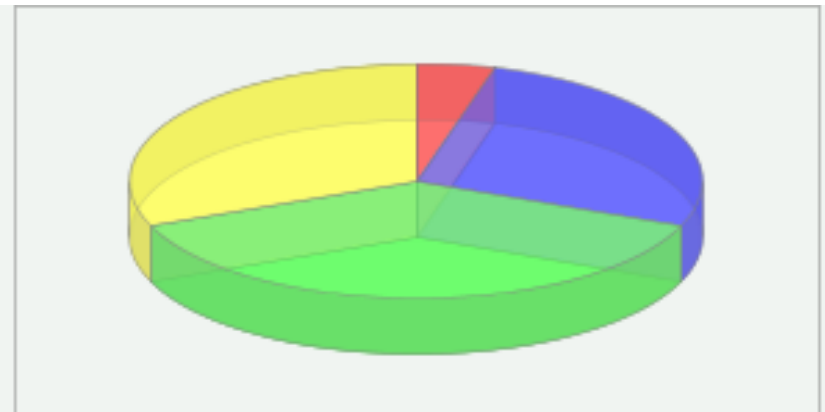
2 ( 5% ) en ole lainkaan samaa mieltä  
9 ( 20% ) olen jonkin verran samaa mieltä  
**15 ( 34% ) olen melko paljon samaa mieltä**  
**18 ( 41% ) olen täysin samaa mieltä**  
44 ( 100% ) Kaikki yhteensä





## Osuuskuntamme pyrkii aidosti toimimaan kestäväen työelämän, työssä jaksamisen ja työhyvinvoinnin edistämiseksi

2 ( 4% ) en ole lainkaan samaa mieltä  
12 ( 27% ) olen jonkin verran samaa mieltä  
**17 ( 38% ) olen melko paljon samaa mieltä**  
**14 ( 31% ) olen täysin samaa mieltä**  
45 ( 100% ) Kaikki yhteensä

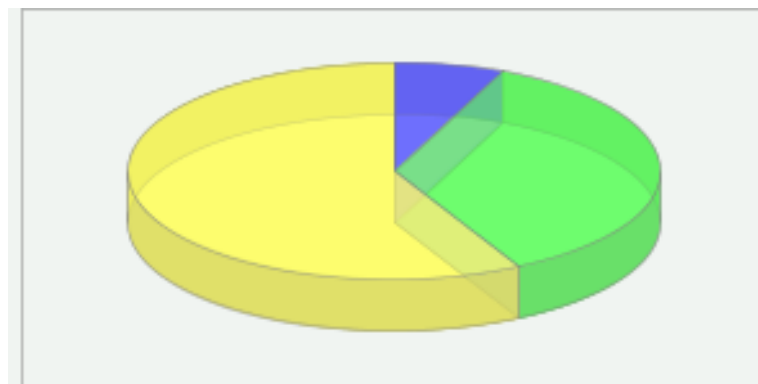


- en ole lainkaan samaa mieltä (2 kpl)
- olen jonkin verran samaa mieltä (12 kpl)
- olen melko paljon samaa mieltä (17 kpl)
- olen täysin samaa mieltä (14 kpl)

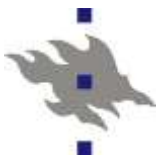


## Osuuskunnallemme on tärkeää tukea työntekijöiden mahdollisuutta tehdä työtään itsenäisesti

0 ( 0% ) en ole lainkaan samaa mieltä  
3 ( 7% ) olen jonkin verran samaa mieltä  
**16 ( 36% ) olen melko paljon samaa mieltä**  
**26 ( 58% ) olen täysin samaa mieltä**  
45 ( 100% ) Kaikki yhteensä

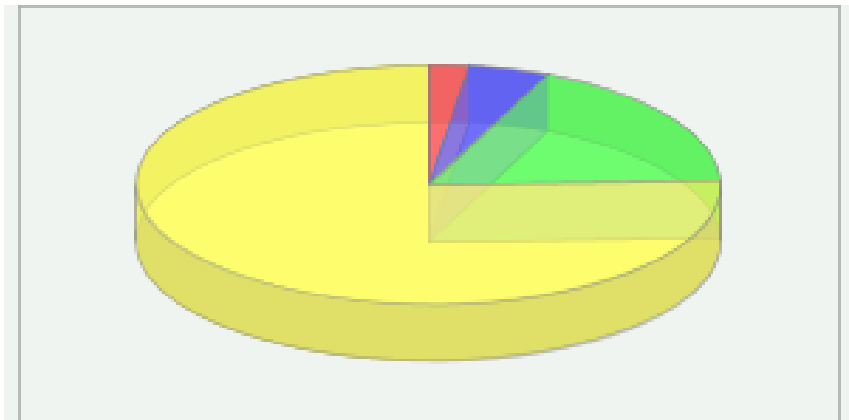


● en ole lainkaan samaa mieltä (0 kpl)  
● olen jonkin verran samaa mieltä (3 kpl)  
● olen melko paljon samaa mieltä (16 kpl)  
● olen täysin samaa mieltä (26 kpl)



## Osuuskunnallemme on tärkeää tukea työntekijöiden mahdollisuutta olla ylpeitä omasta työstään

1 ( 2% ) en ole lainkaan samaa mieltä  
2 ( 4% ) olen jonkin verran samaa mieltä  
**8 ( 18% ) olen melko paljon samaa mieltä**  
**34 ( 76% ) olen täysin samaa mieltä**  
45 ( 100% ) Kaikki yhteensä

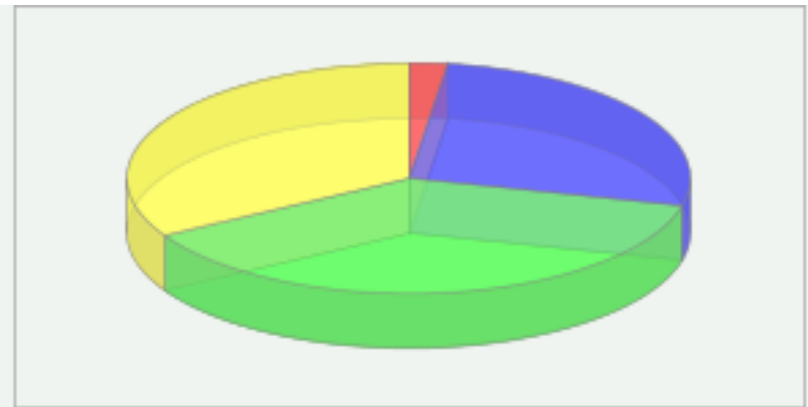


● en ole lainkaan samaa mieltä (1 kpl)  
● olen jonkin verran samaa mieltä (2 kpl)  
● olen melko paljon samaa mieltä (8 kpl)  
● olen täysin samaa mieltä (34 kpl)



## Osuuskunnassamme vaalitaan tuloksellisesti hyvää yhteishenkeä ja luottamusta tukevaa keskusteluilmapiiriä

1 ( 2% ) en ole lainkaan samaa mieltä  
12 ( 27% ) olen jonkin verran samaa mieltä  
**17 ( 38% ) olen melko paljon samaa mieltä**  
**15 ( 33% ) olen täysin samaa mieltä**  
45 ( 100% ) Kaikki yhteensä

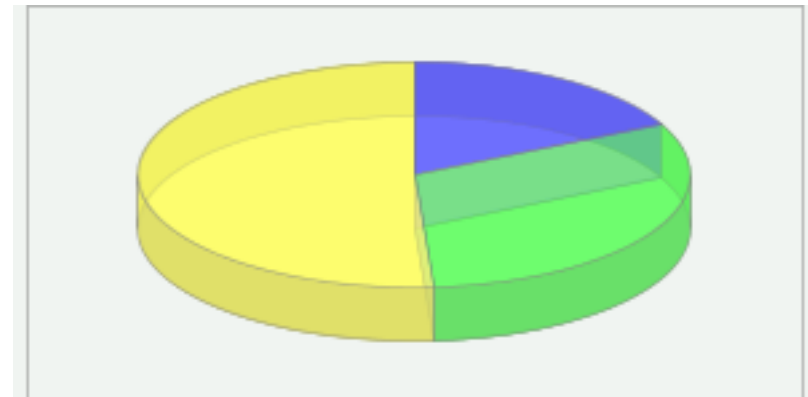


● en ole lainkaan samaa mieltä (1 kpl)  
● olen jonkin verran samaa mieltä (12 kpl)  
● olen melko paljon samaa mieltä (17 kpl)  
● olen täysin samaa mieltä (15 kpl)



# Osuuskunnassamme on kiva olla töissä

0 ( 0% ) en ole lainkaan samaa mieltä  
8 ( 18% ) olen jonkin verran samaa mieltä  
**14 ( 31% ) olen melko paljon samaa mieltä**  
**23 ( 51% ) olen täysin samaa mieltä**  
45 ( 100% ) Kaikki yhteensä



- en ole lainkaan samaa mieltä (0 kpl)
- olen jonkin verran samaa mieltä (8 kpl)
- olen melko paljon samaa mieltä (14 kpl)
- olen täysin samaa mieltä (23 kpl)



## Yhteenvetoa ja pohdintaa

- Osuustoiminnan arvotaustalla ja yritysmuodon joustavuudella on selviä vaikutuksia jäseniin ja osuuskunnan toimintaan.
- Ainakin seuraavat arvot ja periaatteet vaikuttavat toiminnassa ja ne koetaan tärkeiksi: avoimuus, tasa-arvoisuus, solidaarisuus, ihmislähtöisyys, yhteistoiminta, toisten tuki ja toisista välittäminen.
- Arvot ja yritysmuodon joustavuus vaikuttavat myönteisesti jäsenten luovuuteen ja työhyvinvointiin. Työhyvinvointi on alue, jota pidetään osuuskunnissa erittäin tärkeänä. Jäsenten hyvinvoinnin kautta arvoperusteisuuden vaikutus ulottuu aina liiketoiminnan harjoittamiseen asti.





## Yhteenvetoa ja pohdintaa jatkuu

- Erityisesti yritysmuodon joustavuus on tekijä, joka erottui sekä tutkimuksen kyselyosiossa että haastatteluissa. Motivointi- ja luovuuden edistämisaikutusten lisäksi joustavuus edistää suoraan yrityksen liiketaloudellista toimintaa. Se mahdollistaa mm. joustavat työnteon tavat (etätyö, osa-aikatyö), nopean reagoinnin asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin ja helpottaa uusien jäsenten liittymistä osuuskuntaan.
- Osuuskunnan tasa-arvoinen toimintatapa on tärkeä tekijä jäsenille. Se on kuitenkin tekijä, joka saattaa tuottaa haasteita ellei sen haastavuutta ennakoita oikein hyvän johtamisen kautta.
- Johtaminen on alue, johon on tietoisesti panostettava osuuskunnissa. Hyvän johtamisen kautta vältetään monilta haasteilta.