

TUOTTAVUUTTA PALVELUYRITYKSEEN
YHTEISTOIMINNALLISELLA
KEHITTÄMISELLÄ

Case: Itella Oyj / Jakelutoimipaikka 15140 Lahti

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma
Taloushallinto
Opinnäytetyö
Kevät 2010
Heidi Vienola

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

VIENOLA, HEIDI: Tuottavuutta palveluyritykseen yhteistoiminnallisella kehittämisellä,
Case: Itella Oyj, jakelutoimipaikka 15140 Lahti

Taloushallinnon opinnäytetyö, 60sivua, 3 liitesivua

Kevät 2010

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää yhteistoiminnallista tuottavuuden kehittämistä palveluyrityksessä. Tarkoituksena on tuoda esiin erityisesti henkilöstön kokemia yhteistoiminnallisuuden vaikutuksia ja kehityskohteita. Kohdeyrityksenä on Itella Oy, jakelutoimipaikka 15140 Lahti.

Teoriaosuus koostuu kahdesta pääaiheesta. Ensimmäinen luku käsittelee tuottavuutta, sen mittaamista ja elementtejä erityisesti palvelukontekstissa. Toisessa luvussa käsitellään onnistuneen yhteistoiminnallisuuden edellytyksiä, hyötyjä ja siihen liittyviä haasteita.

Opinnäytetyön empiriaosuudessa tarkastellaan tuottavuuden parantamista Itellassa. Tutkimuksessa haastateltiin yrityksen palveluesimiestä, esimiestä, luottamusmiestä sekä viittä postityöntekijää. Tutkimusmenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Haastatteluja tehtiin suullisesti sekä sähköpostitse. Haastatteluteemat oli jaettu kahteen osaan, joista ensimmäinen osa käsitteli tuottavuuteen perustuvaa työaika- ja palkkamallia (ns. tupa-mallia) ja jälkimmäinen osa kehitysryhmätoimintaa.

Tupa-malli ja kehitysryhmätoiminta oli otettu yrityksessä käyttöön, koska postinkäsittelyn tuottavuutta haluttiin parantaa ja henkilöstö oli tyytymätön työhön liittyviin vähäisiin vaikutusmahdollisuuksiinsa ja palkkaansa. Tutkimustulokset osoittavat, että yhteistoiminnallinen kehittäminen on sinänsä ollut toimiva tapa kehittää tuottavuutta, mutta toiminta edellyttää vielä monien seikkojen parantamista. Näitä olivat yhteisymmärrys tavoitteesta, henkilöstön aidot vaikutusmahdollisuudet, keskinäinen luottamus ja työntekijöiden oma aktiivisuus.

Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää Itellassa ja muissa yrityksissä, joissa tuottavuuden kehittäminen on ajankohtaista.

Avainsanat: tuottavuus, yhteistoiminnallinen kehittäminen, työn organisointi, palvelutuotanto, Itella

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

VIENOLA, HEIDI:

Improving Service Company's Productivity
by Co-operative Development
Case: Itella Corporation

Bachelor's Thesis in Finance Management, 60 pages, 3 appendices

Spring 2010

ABSTRACT

The aim of this thesis was to study co-operative development of productivity in a service company. The main purpose was also to discuss the positive and negative impact of co-operative development from the personnel point of view. The case company was Itella Corporation, Delivery Office 15140 Lahti.

The theoretical part of the study is divided into two main topics. The first section deals with productivity, its measurement and elements especially in service context, whereas the second section describes the conditions, benefits and challenges of successful co-operative development.

The empirical section of the thesis focuses on increasing development productivity in Itella. As a data collecting method, for the empirical section of the thesis, a semi-structured theme interview was used. The interview was held with the case company's personnel, namely its superior service manager, immediate superior, shop steward and five employees. The interviews were done orally and by email. The themes for the interviews included the following: productivity, wages, work welfare, motivation, possibility of influence on the working conditions and environment, atmosphere and overall sense of co-operative development.

Tupa-malli (the wage system that is based on productivity) was taken into use because the company management wanted to achieve higher productivity, and the personnel were dissatisfied with their inability to influence the working conditions and wages. The results of the study show that co-operative development in itself is an effective way to improve productivity, but there are some other factors that still have to be taken into account. These are: reaching a consensus on the goal, real influence opportunity, reciprocal confidence of the members and personnel own activity.

The results of the research can be used in by Itella and other companies where the co-operative development of productivity is of current interest.

Key words: productivity, co-operative development, work organization, service operation, Itella

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite, tutkimusongelmat ja rajaukset	2
1.2	Tutkimusmenetelmät	6
1.3	Opinnäytetyön rakenne	8
2	TUOTTAVUUSTYÖN OSA-ALUEET	9
2.1	Tuottavuuden ja palvelutuottavuuden määritelmä	10
2.2	Tuottavuuden mittaaminen	12
2.2.1	Mittarit	12
2.2.2	Palvelutuottavuuden mittaamisen haasteet	13
2.3	Kehittämisen vaiheet	14
2.3.1	Ongelman tunnistaminen ja tavoitteen asettaminen	14
2.3.2	Toimintatapojen suunnittelu ja tuottavuustyön käynnistäminen	14
2.3.3	Seuranta ja palaute	15
2.4	Tuottavan työn elementit	15
2.4.1	Toimivat prosessit	16
2.4.2	Joustavat työajat	17
2.4.3	Kannustava palkkaus	18
2.4.4	Henkilöstön hyvinvointi ja osaaminen	19
2.5	Tuottavuuden jatkuva parantaminen	22
3	YHTEISTOIMINNALLINEN KEHITTÄMINEN	23
3.1	Tiimityöskentely	23
3.2	Onnistuneen yhteistoiminnallisuuden edellytykset	24
3.3	Yhteistoiminnallisuuden hyödyt	25
3.4	Yhteistoiminnallisuuden haasteet	26
4	CASE: ITELLA OYJ, JAKELUTOIMIPAIKKA 15140 LAHTI	27
4.1	Itella Viestinvälitys ja jakelutoimipaikka 15140 Lahti	27
4.2	Postiala murroksessa	28
4.3	Tuottavuuteen perustuva työaika- ja palkkamalli (Tupa-malli)	28
4.4	Empiirisen osion toteutus	32
4.5	Empiirisen osion tulokset	33

4.5.1	Tupa-malli	34
4.5.2	Kehitysryhmätoiminta	39
4.6	Johtopäätökset haastatteluista ja pohdintaa	45
5	YHTEENVETO	48
	LÄHTEET	51
	LIITTEET	60

1 JOHDANTO

Muuttuva liiketoimintaympäristö ja taloudellinen taantuma pakottavat yritykset etsimään uudenlaisia toimintamalleja pärjätäkseen kilpailussa. Toiminnan tulisi olla kannattavaa ja siksi liiketoiminnan supistuminen edellyttää kustannusten sopeuttamista muuttuneeseen markkinatilanteeseen. Etenkin palvelualalla henkilökulut muodostavat tavallisesti yrityksen menoeristä merkittävimmän, minkä vuoksi henkilöstöä joudutaan usein kannattavuuden parantamiseksi lomauttamaan tai irtisanomaan. Työnsä säilyttävät työntekijät joutuvat entistä suuremman paineen alle, kun suurempi työmäärä tulisi hoitaa pienemmillä henkilöstöresursseilla, jotta työ olisi tuottavaa. Henkilöstöresursseja on supistettu viime aikoina erityisesti valtiosektorilla (Lehto & Sutela 2008). Erilaiset säästötoimet ja epävarmuus tulevista johtavat kuitenkin henkilöstön työssä jaksamisen heikkenemiseen, vaikka henkilöstön hyvinvointi nostetaan tärkeimmäksi tekijäksi lähes kaikissa tuottavuuteen liittyvissä tutkimuksissa.

Työn tuottavuus on lisääntynyt Suomessa tasaisesti viime vuosikymmeninä. Tällä vuosituhannella tuottavuus on kasvanut voimakkaasti teollisuudessa, mutta palvelualoilla sen kehitys on ollut paljon vaatimattomampaa. Palveluilla on kuitenkin tärkeä yhteiskunnallinen rooli, ja niiden tuottavuuden parantamiseen tulisi kiinnittää tulevaisuudessa enemmän huomiota. Tämä taas vaatii enemmän tietämystä palvelutuotannon ominaispiirteistä ja mittaamisesta. Palveluliiketoiminta käsittää jo tällä hetkellä noin 70 % Suomen työpaikoista ja talous on muuttumassa yhä aineettomammaksi mm. teknologisen kehityksen myötä. (Lönnqvist 2010, 13, 29 - 32).

Tuottavuuden ja kilpailukyyn parantamiseksi yrityksessä voidaan tehdä muutakin kuin suoraan vähentää henkilöstöä. Kilpailukykyä haetaan ennen kaikkea toimintatapoja uudistamalla (Auvinen 2010). Tuottavuutta voidaan kehittää kokeilemalla työn uudenlaista suunnittelua ja tehostamista, esim. työnjakoon ja työaikoihin vaikuttamalla sekä prosesseja uudistamalla. Tärkeää on, että saadaan henkilöstö ymmärtämään muutoksen tarve ja sitoutumaan yrityksen tavoitteisiin.

Yhteistoiminnallinen kehittäminen on tyypillinen tapa kehittää tuottavuutta Suomessa (Työn tuottavuus 2009). Työntekijöiden osallistaminen työn kehittämiseen jo muutosvaiheessa olisi kannattavaa, sillä vaikutusmahdollisuudet oman työn suunnitteluun edistävät tutkitusti työssä jaksamista ja lisäävät työn tuottavuutta (Auvinen 2010).

1.1 Opinnäytetyön tavoite, tutkimusongelmat ja rajaukset

Yrityksen on oltava tuottava, jotta se pärjää myös tulevaisuudessa ja pystyy luomaan uusia hyviä työpaikkoja. Tuottavuuden ohella tärkeää on myös työelämän laadun kehittäminen, jotta työntekijät jaksavat työssä pidempään (Tarkka 2010b). Vanhoja toimintatapoja tulisi kyetä kyseenalaistamaan ja luoda tilalle uusia.

Työsuojelurahaston tutkimushankkeen mukaan tuottavuutta on tutkittu ja tutkitaan Suomessa monipuolisesti eri näkökulmista. Tyypillisimmin tutkimusten tavoitteena on ollut organisaation toiminnan kehittäminen kiinnittämällä huomiota tiedonkulkuihin, töiden organisointiin, yhteistoiminnan parantamiseen sekä yksilöiden motivointiin. Kuitenkin erilaiset tutkimustraditiot ovat johtaneet tiedon hajanaisuuteen eikä tietoa ole vielä kovin paljon hyödynnetty organisaatioissa. Viime vuosina tuottavuustutkimusta on tehty mm. Tekesin ja Työsuojelurahoituksen hankkeissa. (Käpylä, Jääskeläinen, Seppänen, Vuolle & Lönnqvist 2008).

Tuottavuuden mittaamista ja kehittämistä on tutkittu enimmäkseen teollisen tavara tuotannon näkökulmasta. Palvelutuotannon tuottavuuteen ei ole kiinnitetty yhtä suurta huomiota, mihin syynä saattaa olla sen mittaamisen vaikeus. Palvelutuotannon jatkuva kasvu kuitenkin edellyttää, että palvelujen tuottavuutta kehitetään ja että niiden vaikuttavuutta voidaan myös mitata. (Lönnqvist ym. 2010, 31, 33–35).

Lönnqvist ym. (2010) ovat määritelleet palvelutuotannon tarkoittavan prosessia, jossa asiakasarvo luodaan. Määritelmä kattaa myös palveluiden tuottamisessa hyödynnetyt resurssit sekä aikaansaadut tulokset ja vaikutukset. Resurssit voivat olla esim. tiloja, laitteita tai henkilöstön osaamista. Näitä yhdistellen aikaansaadaan asiakkaalle arvokas tuotos. Keskeistä palvelutuotannossa on asiakkaan ja

palveluntarjoajan välinen vuorovaikutus ja asiakkaan kokema palvelun laatu. (Lönnqvist 2010, 15–16, 20–22).

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää tuottavuuden yhteistoiminnallista kehittämistä palveluyrityksessä. Kirjallisen aineiston perusteella muodostetaan teorian tietoa tuottavuudesta ja yhteistoiminnallisesta kehittämisestä. Tuottavuutta ja sen elementtejä itsessään tarkastellaan lähinnä opinnäytetyön teoriaosassa. Empiirisessä osuudessa selvitetään, miten tuottavuuden kehittäminen yhdessä henkilöstön kanssa on onnistunut. Aihetta tarkastellaan sekä työnantajan että henkilöstön näkökulmasta, mutta suurempi painoarvo tässä työssä annetaan kuitenkin henkilöstön näkökulmalle.

Opinnäytetyön päätutkimusongelma on:

- Onko yhteistoiminnallinen kehittäminen toimiva tapa kehittää tuottavuutta palveluyrityksessä?

Tähän pyritään löytämään vastaus selvittämällä seuraavat alaongelmat:

1. Mistä tekijöistä palveluyrityksen tuottavuus muodostuu?
2. Mitä seikkoja tulee ottaa huomioon, jotta yhteistoiminnallinen kehittäminen onnistuisi?

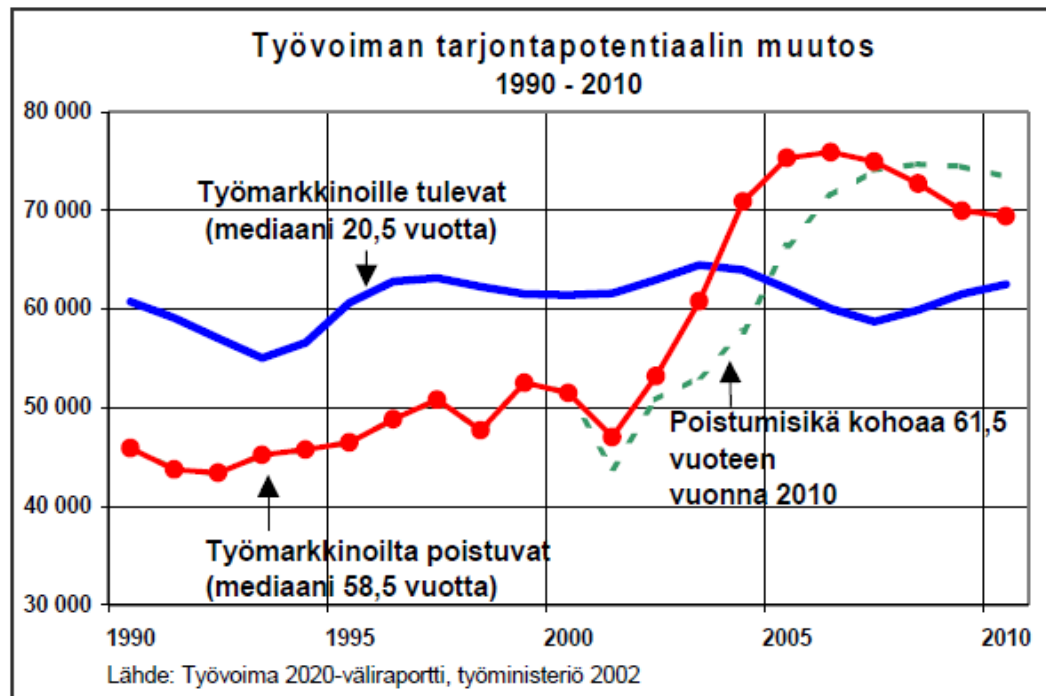
Erialaisten määritelmien mukaan työelämän pääsektoreita ovat yksityinen ja julkinen sektori. Yksityinen sektori käsittää yritykset ja julkinen sektori kunnan ja valtion. Lisäksi puhutaan myös kolmannesta sektorista, jolla tarkoitetaan järjestöjä. (Mönkkönen & Roos 2009, 88).

Liiketoimintaa harjoittavat sekä yksityinen että julkinen sektori. Kummallakin sektorilla tuottavuuden kehittäminen on tärkeää, joskin julkisella puolella sitä on pidetty vaikeana sen palvelupainotteisuuden vuoksi (Summa & Niemi 1997, 193–194). Sektoreiden rajat ovat kuitenkin hämärtyneet, kun julkinen sektori on pyrkinyt parantamaan tuottavuutta muuttamalla julkisia laitoksia liikelaitosten kautta

osakeyhtiöiksi (Mönkkönen & Roos 2009, 103). Tällöin ne muistuttavat toimintaltaan yksityisyrittäjiä, jolloin ne luokitellaan myös yksityiseen sektoriin kuuluviksi, vaikka ne omistuksen perusteella kuuluisivat julkiselle puolelle (Tapio 2010).

Tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan valtion harjoittamaa, yksityissektoriin luokiteltavaa liiketoimintaa, sillä valtiolla on keskeinen tehtävä välttämättömien yhteiskunta- ja kansalaispalveluiden tuottamisessa (Julkinen sektori työntantajana 2006). Valtionyhtiöiden maksamat osinkotuotot ovat myös merkittävä tulonlähde valtiolle. Näillä tuloilla se voi edelleen vahvistaa kansantalouden ja elinkeinotoiminnan kilpailukykyä (Kallio 2007). Valtio on omistajana varsin erityyppisissä yhtiöissä, joista suurin osa harjoittaa täysin markkinaehtoista toimintaa. Eräisiin näistä liittyy kuitenkin valtion strategisia intressejä, kuten jonkin peruspalvelutehtävän hoitaminen. (Valtioneuvoston periaatepäätös omistajapolitiikasta 7.6.2007). Tuottavuuden kehittäminen näissä valtionyhtiöissä on tärkeää, jotta peruspalvelujen saatavuus ja laatu voidaan taata, ja jotta niiden hinnat pysyisivät kohtuullisina. Vain kannattavalla toiminnalla voidaan myös varmistaa, että valtion työpaikat säilyvät ja uusia syntyy (Kauppa- ja teollisuusministeriö 1999).

Valtio harjoittaa liiketoimintaa monilla eri toimialoilla, joista tässä keskitytään yksityisiin palveluihin. Palvelusektori kasvaa koko ajan, mutta sen tuottavuuskehitys on ollut melko heikkoa (Lönngqvist ym. 2010, 13). Palveluiden merkitys tulee kasvamaan entisestään, kun väestö ikääntyy (Palvelujen uudistaminen 2010). Alla oleva kuvio (kuvio 1) osoittaa, että vuodesta 2004 lähtien työmarkkinoilta poistuvien määrä ylittää reilusti työmarkkinoille tulevien määrän. Se tarkoittaa sitä, että tehtävien työtuntien määrä tulee laskemaan, jonka vuoksi työn tuottavuutta täytyy kehittää.



KUVIO 1. Työvoiman tarjontapotentiaalin muutos 1990 – 2010 (Vesterinen 2002).

Väestön ikääntymisen lisäksi haasteita palvelutuotannolle asettavat globalisaatio ja asiakkaiden muuttuvat tarpeet. (Lönqvist ym. 2010, 36). Kilpailussa pärjätäkseen palvelutuotannon on oltava asiakaslähtöistä ja kustannustehokasta (Tanskanen 2010).

Mielenkiintoisen ja ajankohtaisen tutkimuskohteen palvelualalla tarjoaa postitoiminta. Ala on tällä hetkellä murroksessa, kun toimintaympäristö muuttuu ja sähköinen viestintä korvaa perinteistä kirjepostia enenevässä määrin (Itellan uusi postinlajittelutekniikka käyttöön vuoden 2010 aikana, 2009). Tutkimuksen kohdeorganisaationa on vielä toistaiseksi Suomessa kirjemonopolin omaava Itella Oyj (entinen Suomen Posti Oyj) – tarkemmin ottaen sen Viestinvälitysliiketoimintaryhmä. Tutkimus tehdään Lahden keskustan suurimmasta jakelutöimipaikasta, joka on 15140 Lahti. Kohdeorganisaatiosta ja postialan haasteista kerrotaan tarkemmin tutkimuksen case-osuudessa.

1.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa karkeasti kvantitatiiviseen (määrälliseen) sekä kvalitatiiviseen (laadulliseen) menetelmään. Menetelmän valinta riippuu tutkimuksen tarkoituksesta ja tutkimusongelman asettelusta (Hirsjärvi 2007, 131 -133). On siis mietittävä, mikä menetelmä tuottaisi parhaiten vastauksia tutkimukselle asetettuihin kysymyksiin.

Kvantitatiivinen tutkimus perustuu numeeriseen mittaukseen. Sille on tyypillistä tarkat koehenkilömäärittelyt ja otantasuunnitelmat ja aineiston saattaminen tilastollisesti käsiteltävään muotoon. Johtopäätökset tehdään tilastollisia analyysimenetelmiä käyttäen ja tuloksia kuvaillaan usein prosenttitaulukoiden avulla. (Hirsjärvi 2007, 136). Kvantitatiivinen menetelmä on omiaan, kun halutaan kysyä esim. Kuinka monta? Kuinka usein? (Hirsjärvi 2007, 156 -157).

Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä puolestaan sopii tutkimukseen, jossa keskeisempää on todellisen elämän kuvaaminen ja jossa kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Menetelmä pyrkii löytämään ja paljastamaan tosiasioita, ja tiedon keruun instrumenttina suositaan ihmistä. Tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti ja tapauksia käsitellään ainutlaatuisina. Kvantitatiiviseen tutkimukseen verrattuna kvalitatiivinen tutkimus ei ole yhtä objektiivinen ja tutkimustulokset ovat aina sidoksissa tiettyyn aikaan ja paikkaan. Tutkimustulokset eivät myöskään ole samalla tavoin yleistettävissä kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. (Hirsjärvi 2007, 156 -157, 160)

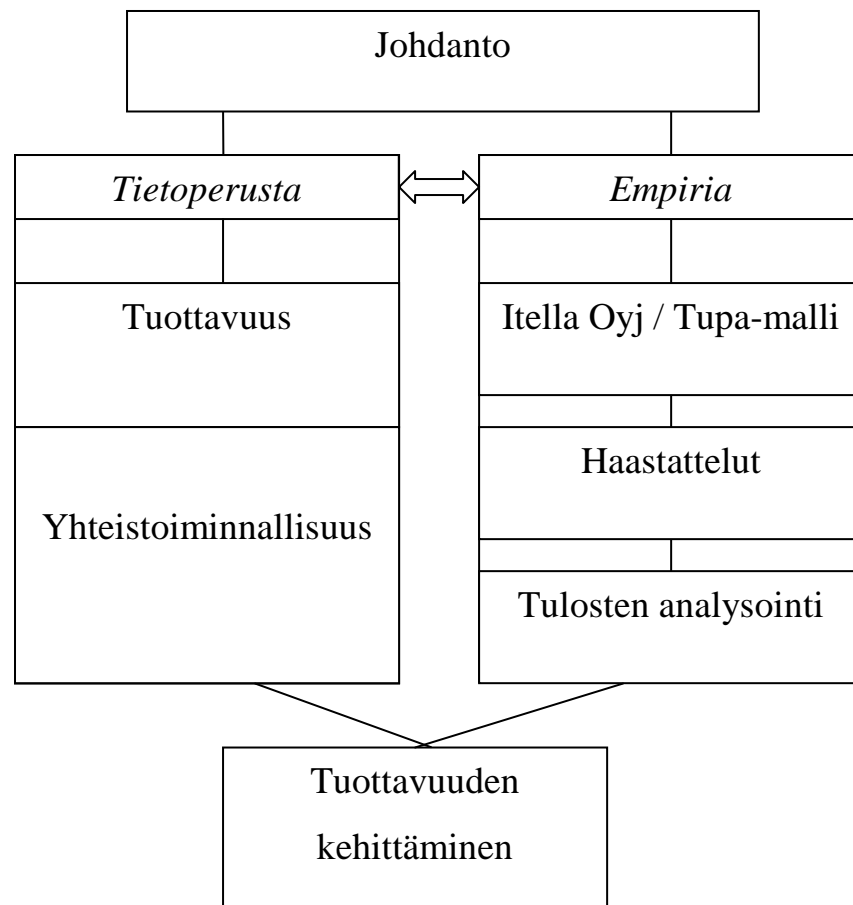
Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan niitä käytetään usein toistensa täydentäjinä. Niitä on joskus vaikea tarkkarajaisesti erotella toisistaan. Kvantitatiivisella menetelmällä hankittua numeerista tietoa voidaan esim. analysoida kvalitatiivisella menetelmällä tai kvantitatiivisen tutkimuksen avulla voidaan määritellä mielekkäästi vertailevat ryhmät kvalitatiivista tutkimusta varten. (Hirsjärvi 2007, 132 -133). Tämä tutkimus edustaa kvalitatiivista tutkimustyyppiä.

Empiirinen tutkimusosio on tyypiltään *tapaustutkimus*, sillä se käsittelee vain yhtä organisaatiota, tarkemmin ottaen sen yhtä toimipistettä. Tapaustutkimuksen vahvuuksina pidetään sen kokonaisvaltaisuutta, joustavuutta ja monipuolisuutta. Se pyrkii tuottamaan tutkittavasta tapauksesta yksityiskohtaista tietoa, joten sen tarkoituksena ei ole niinkään tulosten tilastollinen yleistettävyyys. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2007, 184 -186, 194.)

Tutkimusmenetelmänä empiirisessä osiossa työntekijöiden edustajien mielipiteitä kartoitetaan *teemahaastatteluilla*. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit on etukäteen määrätty, mutta kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa eikä järjestystä (Eskola & Vastamäki 2007, 27 -28). Hirsjärven ja Hurmeen mukaan haastattelu on hyvä tutkimusmenetelmä, sillä siinä tutkittava voi antaa itseään koskevasta asiasta mahdollisimman vapaamuotoisia vastauksia. Tarvittaessa vastauksia voidaan myös selventää ja pyytää niille lisäperusteluja. Haastatteluun tiedonkeruumenetelmänä liittyy myös haittoja, kuten sen suorittamisen vaikeus ilman koulutusta, ja tulosten tulkinta, kun valmiita malleja ei ole. Haittana voidaan pitää myös haastattelussa saatavaa epärelevanttia materiaalia (Hirsjärvi & Hurme 2000, 35 -36).

Esimiesten ja luottamusmiehen haastattelut toteutetaan puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Tälle tutkimusmenetelmälle on olemassa monta määritelmää, mutta tässä tutkimuksessa sillä tarkoitetaan haastattelua, jossa kysymykset on määrätty ennalta, mutta vastaajat voivat vastata omin sanoin (ks. esim. Eskola & Suoranta 1998). Haastattelut suoritetaan sähköpostitse, sillä se on kätevä tapa tavoittaa kiireiset henkilöt ja näin tieto saadaan valmiiksi tallennettuna (Hiilamo, H. 2010). Tässä tutkimuksessa esimiesten haastattelukysymykset on laadittu melko yksityiskohtaisesti, koska sähköpostitse toteutetussa haastattelussa ei muutoin päästä tarkentamaan, mitä teemoista halutaan tietää. Haastattelu eroaa kuitenkin strukturoidusta haastattelusta siten, ettei valmiita vastausvaihtoehtoja ole annettu.

1.3 Opinnäytetyön rakenne



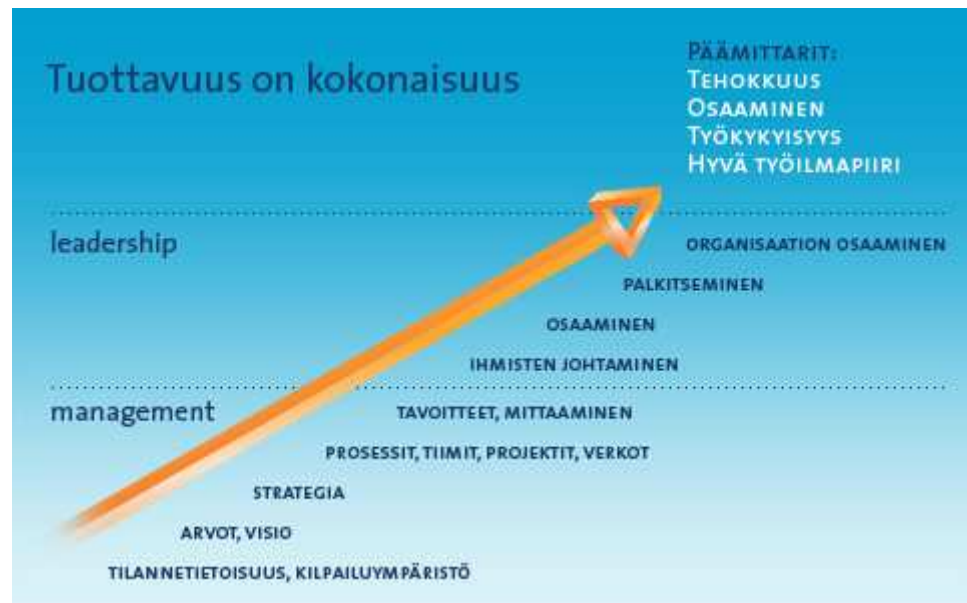
KUVIO 2. Opinnäytetyön rakenne.

Opinnäytetyön tietoperusta koostuu johdannosta ja kahdesta luvusta. Ensimmäisessä luvussa johdannon jälkeen käsitellään tuottavuutta palvelukontekstissa ja etsitään keinoja sen parantamiseksi. Toinen luku käsittelee yhteistoiminnallisuutta eli henkilöstön osallistumista työn kehittämiseen - sen edellytyksiä, hyötyjä ja haittoja.

Empiirisessä osassa esitellään tutkimuksen kohdeyritys Itella Oyj, jakelutoimipaikka 15140 Lahti ja siellä käyttöönotettu uusi toimintamalli. Osiossa taustoitetaan myös postitoiminnan tämänhetkistä tilaa. Haastattelujen tulokset analysoidaan ja lopuksi tutkimuksen tuloksista tehdään yhteenveto.

2 TUOTTAVUUSTYÖN OSA-ALUEET

Tuottavuuden parantaminen on toiminnan kokonaisvaltaista kehittämistä, jossa on huomioitava toiminnan kaikki osa-alueet. Alla oleva kuvio valottaa tuottavuuden eri osa-alueita:



KUVIO 3. Tuottavuuden kokonaisuus (Tuottavuus – mitä ja miksi 2010)

Kuvio osoittaa, että tuottavuuden kehittämisessä lähdetään liikkeelle tilannekartoituksella. Kilpailuympäristö ja yrityksen omat arvot ja visiot luovat perustan strategialle, joka määrittelee yrityksen tavoitteet ja työn kehittämisen suunnan. Tuottavuuden parantamiseen liittyy esim. tehokkaat prosessit, johtaminen, osaaminen ja palkitseminen. Keskeistä on myös tuottavuuden mittaaminen oikeanlaisilla mittareilla. Kehittämisen tavoitteena on organisaation osaaminen, jolla tarkoitetaan käytännössä organisaation tehokasta toimimista (Viitala 2007, 172).

Käpylä ym. (2008) muistuttavat, että vaikka tuottavuustavoitteita asetetaan, ei tuottavuuden parantamisen tulisi olla itsetarkoitus, vaan sen avulla voidaan lähinnä saavuttaa muita haluttuja päämääriä, kuten resurssien järkevää käyttöä. Mikro-tasolla tuottavuuden paraneminen näkyy yrityksen toimintaedellytysten paranemisena. (Käpylä ym. 2008).

2.1 Tuottavuuden ja palvelutuottavuuden määrittelmä

Tuottavuutta käsitteenä on määritelty eri tavoin, näkökulmasta riippuen. Pelkistetyksi sillä tarkoitetaan tuotoksen ja panoksen suhdetta.

$$\text{TUOTTAVUUS} = \frac{\text{TUOTOKSET}}{\text{PANOKSET}}$$

KUVIO 4. Tuottavuuden määrittely. (Käpylä ym. 2008)

Tuotoksilla tarkoitetaan yleensä tuotettujen tavaroiden tai palveluiden määriä, ja panoksilla tuotoksiin käytettyjä resursseja, esim. henkilö-, materiaali- tai pääoma-resursseja. (Lönnqvist ym. 2010, 78). Se, mitä tuotokset ja panokset kussakin tapauksessa pitävät sisällään, riippuu siitä, mitataanko kokonaistuottavuutta vai jotain tiettyä osatuottavuutta. Kokonaistuottavuuden laskeminen on hankalaa, sillä siinä pitäisi laskea yhteen erilaiset tuotokset ja panokset, ”omenat ja appelsiinit”. Tästä ns. yhteismitallistamisongelmasta johtuen tavallisempaa onkin laskea eri osatuottavuuksia. Osatuottavuuden laskentaa havainnollistaa seuraava kaava:

$$\text{OSA-TUOTTAVUUS} = \frac{\text{TUOTOS}}{\text{JOKIN PANOS}}$$

KUVIO 5. Osatuottavuuden laskenta.

(Osatuottavuuksilla kätevästi kokonaistuottavuuksiin 2010).

Osatuottavuuden laskennassa tuotos jaetaan siis vain tietyllä panoksella, esim. työ-, pääoma- tai energiapanoksella (Osatuottavuuksilla kätevästi kokonaistuottavuuksiin 2010). Yleisintä on laskea työn tuottavuutta, käyttämällä panoksena tehtyjä työtunteja. Työn tuottavuuden mittaaminen on niin yleistä, että usein koko tuottavuus-käsitteestä puhuttaessa tarkoitetaan nimenomaan työn tuottavuutta (Uusi-Rauva 1997, 50).

Tuottavuutta voidaan parantaa, kun pystytään parantamaan tuotoksen suhdetta panokseen. Kysymys on siis siitä, miten mahdollisimman pienillä panoksilla saadaan aikaiseksi mahdollisimman suuri tuotos. (Käpylä ym. 2008).

Lönnqvist ym. (2010) toteaa, että käytännössä voidaan tunnistaa viisi erilaista tilannetta, joissa tuottavuus paranee:

1. tuotos kasvaa nopeammin kuin panos
2. tuotetaan enemmän samasta panoksesta
3. tuotetaan enemmän vähemmällä panoksilla
4. tuotetaan sama tuotos entistä vähemmällä panoksilla
5. tuotetaan vähemmän samalla kun panoksia käytetään vielä vähemmän.

(Lönnqvist ym. 2010, 79).

Usein tuottavuus sekoitetaan sen lähikäsitteisiin, joita ovat tehokkuus ja kannattavuus. Tehokkuus viittaa kuitenkin ainoastaan fyysisten suoritteiden aikaansaamiseen ja kannattavuus taas voi parantua pelkästään ulkoisista syistä, kuten taloudellisten suhdanteiden ja hintojen muutoksista. Tuottavuuden parantaminen sen sijaan edellyttää aina myös yrityksen omia toimia. (Tuottavuuden parantaminen 2008).

Tuottavuus palvelutuotannossa

Tuottavuus palvelutuotannossa on haasteellinen asia. Palvelujen erityispiirteiden vuoksi onkin esitetty, ettei perinteinen tuottavuusmääritelmä sellaisenaan sovellu palvelukontekstiin. Siksi palvelujen tuottavuudesta puhuttaessa käytetäänkin usein käsitettä palvelutuottavuus. Vuorinen ym. (1998) määrittelevät sen ”organisaation kyvyksi käyttää panoksiaan siten, että tuotoksina saadaan palveluita, jotka vastaavat asiakkaiden odotuksia”. (Lönnqvist ym. 2010, 86 -87). He ottavat siis tarkasteluun mukaan myös palvelujen laatu-ulottuvuuden ja asiakasnäkökulman.

2.2 Tuottavuuden mittaaminen

Tuottavuuden mittausta voidaan lähestyä kahdesta eri näkökulmasta: voidaan mitata joko tuottavuuden tasoa tietyllä hetkellä tai tuottavuuden muutosta verrattuna aiempaan mittaustilanteeseen. Muutoksen mittaamisen haasteena kuitenkin on vertaaminen alkuperäiseen mittaustilanteeseen, sillä luonnollisesti tuottavuusparannukset on helpompi saavuttaa, jos lähtötilanne on ollut heikko. (Lönnqvist ym. 2010, 129).

Tuottavuutta voidaan mitata erilaisilla mittareilla tai joskus myös olemassa olevaa kustannuslaskentaa hyödyntäen. Tällöin voidaan tarkastella yksikkökustannuksen kehitystä kiintein hinnoin, edellyttäen, että rahanarvo pysyy muuttumattomana. (Lönnqvist 2010, 130).

2.2.1 Mittarit

Mittarilla yleisesti tarkoitetaan ”yksittäistä tunnuslukua tai informaationkeräysinstrumenttia, joka kertoo kiinnostuksen kohteena olevan ilmiön tilasta”. Mittarin validiteetti osoittaa, kuinka hyvin mittari onnistuu mittaamaan juuri mittauksen kohteena olevaa asiaa. (Lönnqvist ym. 2010, 118,133).

Mittarit voidaan jakaa suoriin ja välillisiin mittareihin. Palveltujen asiakkaiden määrä mittaa tuottavuutta suoraan, mutta esimerkiksi lisääntynyt asiakasreklamatioiden määrä kertoo välillisesti heikentyneestä tuottavuudesta. Välillisiä mittareita käytetään paljon, koska niiden avulla saadaan helposti arvokasta informaatiota kehittämisen tueksi (Lönnqvist ym. 2010, 118–119). Esimerkkinä välillisen mittarin hyödyntämisestä on esim. sairauspoissaolojen lukumäärien tarkkailu (Lönnqvist ym. 2010, 130–131).

Toinen keskeinen mittareiden jakotapa on jaottelu subjektiivisiin ja objektiivisiin mittareihin. Subjektiivisilla mittareilla kartoitetaan mielipiteitä tai arviointeja, kun taas objektiivisilla mittareilla mitataan faktoja, lukumääriä tai vaikkapa ajallisia kestoja. Objektiivisiä mittareita on perinteisesti arvostettu enemmän niiden luotet-

tavuuden takia, mutta subjektiivisilla mittareilla voidaan paremmin mitata monitahoisempia ilmiöitä, kuten työhyvinvointia ja osaamista. (Lönnqvist ym 2010, 119).

Palvelutuotannon mittaamista helpottaa, jos sen elementit tunnistetaan ja jäsennetään ennen mittausta. Näin jokaista elementtiä (esim. resurssien riittävyyttä) voidaan tutkia erikseen ja asettaa sille kysymyksiä. Vastauksia näihin kysymyksiin löydetään kehittämällä sopivia mittareita. Palvelutuottavuutta voidaan mitata esim. laatuun tai toiminnan volyymeihin perustuvilla mittareilla. Esimerkki jälkimmäisestä voisi olla esimerkiksi palvelutujen asiakkaiden määrä tunnissa. (Lönnqvist 2010, 18–23, 133).

Tuottavuusmittareiden käyttöönotolla yrityksessä voidaan saavuttaa monenlaisia hyötyjä (Lönnqvist 2008):

- saadaan tietoa kehitettävien kohteiden tilasta
- konkretisoidaan strategia tavoitteiksi
- motivoidaan ja ohjataan henkilöstöä strategian toteuttamiseen oikeanlaisella toiminnalla
- luodaan perusta palkitsemiselle

2.2.2 Palvelutuottavuuden mittaamisen haasteet

Kuten jo aiemmin todettiin, palvelutuotannon mittaaminen on tavaratuotannon mittaamista haasteellisempaa, sillä perinteinen ”tuotosten suhde panoksiin” – määritelmä ei huomioi palvelun laatu-ulottuvuutta. Grönroos ja Ojasalo (2004) toteavat, että laadun mittaaminen palvelutuotannossa on hankalaa, koska se on luonteeltaan aineetonta ja käsitys siitä on aina subjektiivinen. Tästä syystä tuottavuutta ja asiakkaan havaitsemaa laatua on mahdotonta erottaa toisistaan. (Lönnqvist ym. 2010, 89). Oman haasteensa palvelutuotannon mittaamiseen tuovat myös erilaiset palvelutyypit. Terveystuotannon- ja tavaraliikennepalvelut edellyttävät luonnollisesti melko erilaista mittaamenetelmää. (Lönnqvist ym. 2010, 42).

2.3 Kehittämisen vaiheet

Tuottavuuden kehittäminen on prosessi, joka sisältää eri vaiheita. Edellytys onnistumiselle kuitenkin on, että itse tuote tai palvelu on hyvin suunniteltu (Tuottavuuden tienviitat – älyä peliin 2006). Seuraavassa kuvataan kehitysprosessin tyypillistä etenemisjärjestystä:

2.3.1 Ongelman tunnistaminen ja tavoitteen asettaminen

Tuottavuuden kehittäminen lähtee yleensä liikkeelle siitä, että tunnistetaan yrityksen toiminnassa joitain ongelmakohtia tai puutteita, jotka hidastavat ja vaikeuttavat työnkulkua. (Kapeikkojen tunnistaminen 2010). Joissakin organisaatioissa käytetään erityisiä työkonferenssimenetelmiä, joissa johto yhdessä henkilöstön kanssa pyrkii määrittelemään näitä toiminnan ”kapeikkoja”. Useissa yrityksissä hyödynnetään myös perinteistä aloitetoimintaa, jossa työntekijöitä kannustetaan tekemään aloitteita toiminnan kehittämiseksi. (Ongelman tunnistaminen 2010). Toteutuneista kehitysideoista maksetaan yleensä aloitepalkkioita.

Seuraava vaihe kehitysprosessissa on tavoitteiden asettaminen havaittujen ongelmien pohjalta. Tavoitteet kannattaa asettaa riittävän korkealle, mutta kuitenkin realistisiksi. Niissä täytyy olla sopiva määrä haastetta ollakseen mielekkäitä. (Larikka, Heinilä, Selin & Tuominen 2007, 39).

2.3.2 Toimintatapojen suunnittelu ja tuottavuustyön käynnistäminen

Tavoitteiden asettamisen jälkeen vuorossa on toimintatapojen suunnittelu. On mietittävä, mikä menettely sopisi parhaiten kohteen kehittämiseen. Menettelyjä voi olla käytössä myös useita samanaikaisesti. Ne voivat yhtä hyvin liittyä johtamiseen kuin tuottavuuden kehittämiseen tai kehitysideoiden toteuttamiseen. (Larikka ym. 2007).

Nykyisin on tavallista, että toimintatapoja suunnitellaan yrityksessä yhteistoiminnallisesti eli henkilöstö osallistuu työn kehittämiseen. Tuottavuusprojekti onkin

helpompi toteuttaa, jos työntekijät ovat siinä alusta asti mukana. Joka tapauksessa tuottavuuden varsinaisen kehitystyön käynnistäminen edellyttää, että henkilöstölle on ainakin informoitava ajoissa, miten kehitystyö on tarkoitus toteuttaa ja millainen vaikutus sillä on työntekijöihin. (Tuottavuustyön käynnistäminen 2010).

On mahdollista, että muutosprojektin jalkauttaminen henkilöstön keskuuteen vie aikaa. Työntekijät tarvitsevat tietoa asiasta ja hyvät perustelut muutoksen tarpeelle. Usein tarvitaan myös uudenlaista osaamista, joka edellyttää koulutuksen järjestämistä. (Kehitystyön tekeminen 2010). Tuottavuuden kehittämisen on henkilöstön keskuudessa usein hieman negatiivinen kaiku, sillä se usein liitetään työpaikkojen vähenemiseen (Lönnqvist 2008). Siksi on varsin ymmärrettävää, että myös muutosvastarintaa esiintyy.

2.3.3 Seuranta ja palaute

Kehitystyön edetessä ja jatkuessa on tärkeää arvioida, miten toiminnassa on onnistuttu. Henkilöstö tulee pitää ajan tasalla, jotta se pysyy mukana kehityksessä ja säilyttää kiinnostuksensa kehitystyöhön (KAMUssa kaikki ovat mukana 2010). Tiedon yksisuuntainen välittäminen henkilöstölle ei riitä, vaan on varmistettava myös yhteisen ymmärryksen syntymisestä. Tämä edellyttää kommunikointia esimiehen ja henkilöstön välillä. (Tanskanen 2010).

On pohdittava, kuinka usein ja millä tavoin tuottavuuden kehityksestä tulisi tiedottaa henkilöstölle. Tiedottaminen on tärkeää, jotta henkilöstö pysyy kehityksessä mukana ja on selvillä tehdyistä asioista (KAMUssa kaikki ovat mukana 2010). Tiedottamisen tulisi tapahtua mahdollisimman helpotajuisesti, sillä työntekijät eivät yleensä ole tuottavuusasiantuntijoita eivätkä ymmärrä pelkkien lukujen merkityksiä ilman selvennystä.

2.4 Tuottavan työn elementit

Tuottavuuden kehitysmenetelmien ei välttämättä tarvitse olla suuria projekteja, vaan tuottavuuteen voidaan vaikuttaa varsin pienilläkin muutoksilla. Monia pieniä

asioita muuttamalla saadaan usein toimintaa järkeistettyä huomattavasti. (Larikka 2007). Seuraavassa esitellään muutamia keskeisiä tuottavuustyön elementtejä.

2.4.1 Toimivat prosessit

Palvelutuotannon prosessien toimivuudella tarkoitetaan sitä, että työt on organisoitu järkevästi eikä resursseja tuhjata turhiin välivaiheisiin tai ylimääräiseen sähläykseen. Toiminnan tulee olla virtaviivaista. Prosessien suunnittelussa lähtökohtana on yrityksen strategia, joka määrittelee toiminnan suuntaviivat. Toiminta tulee jäsenellä selkeiksi toisiinsa liittyviksi vaiheiksi ja jokaisen organisaation jäsenen tulee tunnistaa ja ymmärtää oma roolinsa ja merkityksensä prosesseissa. (Toiminnan ja prosessien suunnittelu 2010).

Ensimmäinen edellytys sujuvalle työskentelylle on erilaisten puutteiden korjaaminen. Työntekijältä saattaa puuttua esim. tarvittavat materiaalit, työvälineet, tiedot tai riittävä työskentelytila. Edestakaisin kävely ja etsiminen vievät turhaa aikaa ja energiaa. Larikka ym. (2007) määrittelevät edellä mainitut seikat peräti suurimmaksi syyksi tuottavuuden heikkoon tasoon yrityksissä. Ongelman parantamiseksi he kehottavat videoimaan sopivan mittaisen otoksen kehittämisen kohteena olevalta työpaikalta ja katsomaan sen kehityspalaverin yhteydessä. Tarkoituksena olisi yhdessä löytää työskentelyn häiriötekijöitä ja tuottavuuden esteitä. Havaittujen seikkojen pohjalta laaditaan kehittämis- ja toimintasuunnitelmat ja ryhdytään toimenpiteisiin. (Larikka ym. 2007, 116 -117).

Tuotannon tehokkuutta voidaan nostaa myös mahdollisten teknologiainvestointien avulla, työn luonteesta riippuen. Tuottavuutta voidaan kuitenkin nostaa teknologiatasosta riippumatta, parantamalla työn menetelmätasoa, jossa keskeistä on työmenetelmien tehokkuus. Toimintatapoja voidaan arvioida jatkuvasti vaikkapa tiimeissä ja etsiä työmenetelmiin parannuskohteita. Ne voivat liittyä esim. tarvittaviin välineisiin, materiaaleihin, ohjeisiin tai työntekijöiden yhteispeliin. (Larikka ym. 2007, 166 -167). Muita tärkeitä kehityskohteita ovat työtehtävien sisällön mielekkyys, tiedonkulku, työntekijöiden vähäisempi rasitus ja työturvallisuus (Työ ja menetelmät 2010).

Keskeiseksi tuottavuuden kehittämiskohteeksi Larikka ym. (2007) nostavat myös ajankäytön työpaikalla. Sen sijaan, että pidennettäisiin työaika kahdeksasta yhdeksään tuntiin, tulisi meidän tehdä työtä ”se kuudeskin tunti”. Tällä he tarkoittavat sitä, että tutkimusten mukaan keskimääräinen aika, jonka teemme työtä työpäivän aikana jää usein neljään, viiteen tuntiin. Tekemällä sen kuudennenkin tunnin tuottavuus nousisi jo 20 %. Syynä tähän ovat erilaiset työpaikoilla muodostuneet tavat ja periaatteet. (Larikka ym. 2007, 130 – 131). Olisi siis hyödyllistä selvittää, mihin työaika todella kuluu. Työhön kuluva aika voidaan määrittää esim. arvioimalla, laskennallisesti tai mittaamalla. (Työhön kuluva aika 2010).

2.4.2 Joustavat työajat

Asiakkaiden tarpeet määrittelevät usein kulloisenkin työn määrän tarpeen. Tämä ilmenee kausivaihteluina. Toiminta tulisi voida sopeuttaa kysynnän mukaisesti. Tästä syystä toimintatapojen ja työaikojen tulisi olla joustavia, jotta henkilöstöresurssit voitaisiin käyttää tehokkaasti. Mahdollisuus työaikajoustoihin on yritykselle merkittävä kilpailuetu. (Joustavat ja monipuoliset työajat 2010).

Monipuolisilla työajoilla on myös merkitystä uutta henkilöstöä rekrytoitaessa. Mahdollisuus sopia työajoista joustavasti mahdollistaa erilaisissa elämäntilanteissa olevien työntekijöiden työssäkäynnin. Henkilöstön mahdollisuus osallistua työaikojen suunnitteluun on todettu hyödylliseksi, sillä siten työssä viihtyminen ja työmotivaatio parantuvat ja henkilöstön vaihtuvuus vähenee. (Joustavat ja monipuoliset työajat 2010).

Työaikajoustot ovat Suomessa yleistymässä, mutta useissa tapauksissa alakohtaiset työehtosopimukset estävät riittävän yksityiskohtaisten joustojen mahdollisuuden. Perinteinen kahdeksan tunnin päivittäinen työaika viitenä päivänä viikossa ei huomioi palvelujen kysynnän vaihteluita. Siksi työaikoja tulisikin tarkastella pidemmällä aikavälillä. (Tuottavuuden parantaminen 2010).

2.4.3 Kannustava palkkaus

Kannustava palkitsemisjärjestelmä on sellainen, että siihen ovat tyytyväisiä sekä yrityksen johto että henkilöstö. Palkitsemisella motivoidaan henkilöstöä tavoittelemaan tiettyjä tavoitteita, jotka ovat tärkeitä yrityksen strategian kannalta. (Toimiva palkitseminen 2010). Toimivalla palkkausjärjestelmällä pyritään myös houkuttelemaan yritykseen uusia työntekijöitä ja sitouttamaan nämä yritykseen.

Palkitseminen ei käsitä pelkästään rahallisia suorituksia, vaan se sisältää myös erilaisia ns. aineettomia palkitsemistapoja. Yksittäistä palkitsemismenetelmää tärkeämpää on palkitsemisjärjestelmän kokonaisuus, jossa parhaimmillaan aineelliset ja aineettomat palkitsemistavat täydentävät toisiaan (Palkitsemistapoja 2010). Tätä havainnollistaa alla oleva kuva:



KUVIO 6. Palkitsemisen kokonaisuus (Palkitsemisen tapoja 2010).

Aineellisia palkitsemistapoja kuvassa edustavat mm. peruspalkka, tulospalkka ja aloitepalkkiot. Aineettomia ovat sinisissä laatikoissa olevat palkitsemistavat, joilla voi usein olla rahallisia korvauksia suurempikin merkitys työntekijälle.

Teknillisen korkeakoulun palkitsemisasiantuntijat ovat tutkineet palkitsemisen tilaa Suomessa eri vuosina. Näiden tutkimusten mukaan palkitsemisessa on käynnissä uudistuksia. Palkkausjärjestelmiä on uudistettu ja tulospalkkioita sekä henkilöarviointeja on otettu käyttöön. Syinä muutoksiin ovat olleet vanhentuneet palkkausjärjestelmät sekä tarve motivoida henkilöstöä parempiin suorituksiin. (Hakonen, Salimäki & Hulkko 2005).

Tuottavuuden kehittämiseksi Larikka ym. (2007) suosittelevat nimenomaan tulospalkkauksen käyttöä. Tuottavuuden nousu kannattaa kytkeä tulospalkkion mittareihin, jolloin ehdotusten toteuttamisesta palkittaisiin. Näin saavutetusta taloudellisesta hyödystä hyötyisivät myös aloitteiden tekijät. (Larikka ym. 2007, 208).

Oikeudenmukaiseen palkkaukseen kuuluu myös palkkauksen läpinäkyvyys oman työpanoksen ja palkkauksen välillä. Palkitsemisen perusteet ja toiminnan tavoitteet tulee siis selvittää henkilöstölle, jotta palkitsemisella olisi kannustava vaikutus. Myös esimiehen ja asiakkaan palaute on luonnollisesti tärkeää. (Kannustava palkkaus ja palkitseminen 2010).

2.4.4 Henkilöstön hyvinvointi ja osaaminen

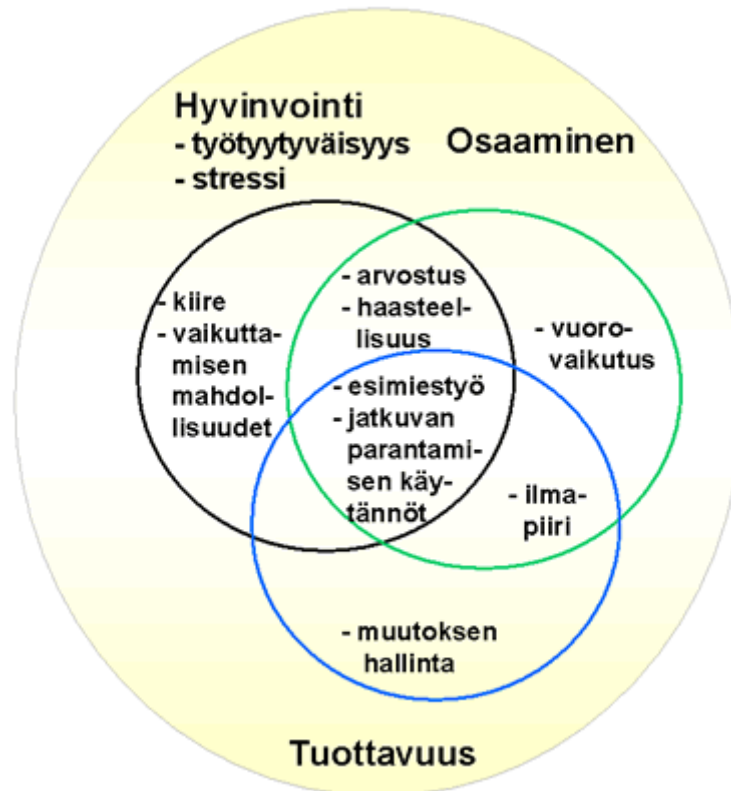
Työhyvinvointi ja tuloksellisuus kulkevat käsi kädessä. Työhyvinvointi käsittää mm. työterveyden ja – turvallisuuden sekä työssäjaksamisen. Lainsäädäntö luo puitteet hyvälle työympäristölle ja työn tekemiselle, mutta varsinainen vastuu jää kuitenkin työpaikoille, ja vastuun sen kehittämisestä voidaan katsoa kuuluvan organisaation kaikille jäsenille. Työhyvinvoinnin kehittämisen tulisi olla yhtä tärkeä osa työpaikan strategisessa kehittämisessä kuin muunkin liiketoiminnan. (Työhyvinvoinnilla tuottavuutta, tuottavuudella työhyvinvointia 2010).

Panostamalla henkilöstön hyvinvointiin lisätään yrityksen tuottavuutta ennen kaikkea pienempien sairauspoissaolo- ja työtaturmakustannuksien muodossa. Sairauspoissaolot ovatkin tärkeä mittari arvioitaessa yrityksen työhyvinvoinnin tilaa. Jos henkilöstö joutuu liian pitkään työskentelemään liian kovalla tahdilla, se todennäköisesti lisää sairastuvuutta tai madaltaa sairaslomalle jäämisen kynnyksiä.

Myös organisaatiosupistukset ja työpaikan epävarmuus lisäävät usein sairauspoissaolojen määrää. Sairauksiin ei ehkä voida vaikuttaa, mutta moniin työyhteisöteijöihin voidaan. Tällaisia ovat esim. vaikutusmahdollisuuksien lisääminen omaan työhön ja sosiaalisen tuen antamiseen työpaikalla. (Viitala 2007, 212–213). Työhyvinvoinnista huolehtimalla voidaan parantaa myös henkilöstön työmotivaatiota, työtyytyväisyyttä sekä työpaikan ilmapiiriä ja tätä kautta jopa innovatiivisuutta. Parhaiten tämä toteutuu, kun mitoitetaan henkilöstöresurssit ja suunnitellaan työjärjestelyt oikein sekä huomioidaan työn ja arkielämän yhteensopivuus. (Työhyvinvoinnilla tuottavuutta, tuottavuudella työhyvinvointia 2010).

Kenties suurin työhyvinvoinnin uhka tänä päivänä on työssäjaksamisen ongelmat. STTK:n mukaan työstressiä ja uupumista aiheuttavat mm. kiire, lisääntyvät työmäärät ja vaatimukset (Työhyvinvoinnilla tuottavuutta, tuottavuudella työhyvinvointia 2010). Erilaiset uupumuksen aiheuttamat mielenterveysongelmat vievätkin henkilöstöä merkittävässä määrin enneaikaiselle eläkkeelle (Työläjäjärvi 2010), vaikka paljon puhutaan eläkkeellesiirtymisen myöhäistämisestä. Työelämän laadun parantamisessa keskeisiksi asioiksi nousevat työpaikan omat työjärjestelyt ja arkiset toimintatavat, joihin voidaan vaikuttaa (Ylöstalo 2009, 79).

Eräs keskeisimpiä tuottavuuden ja työhyvinvoinnin tekijöitä on luonnollisesti myös henkilöstön osaaminen. Tämä on tärkeää paitsi organisaatiolle myös työntekijälle itselleen. Tunne siitä, että osaa oman työnsä, on ehto työssä jaksamiselle ja työn hallinnan tunteelle. (Osaamisen kehittäminen ja työhyvinvointi 2010). Osaaminen lisää työn mielekkyyttä ja saattaa johtaa jopa uusien innovaatioiden keksimiseen. Tätä kautta taas voidaan saavuttaa parempi tuottavuuden taso. (Osaaminen 2010). Kuvio 7 osoittaa, miten työyhteisön hyvinvointi, osaaminen ja tuottavuus nivoutuvat yhteen.



KUVIO 7. Hyvinvointi, osaaminen ja tuottavuus – yhdistävät työyhteistön tekijät (Lindström 2002).

Yrityksen panostaminen henkilöstön osaamiseen vaikuttaa henkilöstön laatu- tasoon, yrityksen työnantajakuvaan ja houkuttelevuuteen rekrytointimarkkinoilla. Erityisen tärkeää monipuolisen osaamisen kehittäminen on nykyisessä jatkuvasti muuttuvassa kilpailuympäristössä. Osaamisen kehittämisen tulisi olla osa yrityk- sen henkilöstöpolitiikkaa. (Osaaminen 2010).

Työntekijöiden osaamista ja kehittämistarpeita voidaan kartoittaa esim. kehitys- keskusteluin. Kehitystarpeet lähtevät organisaation tehtävistä ja toimintastrategias- ta. Organisaation osaamista voidaan kehittää mm. töiden organisoinnilla ja työta- poja kehittämällä sekä henkilö- ja tehtäväkierrolla. Myös hyvällä perehdyttämisel- lä on tärkeä rooli. (Osaamisen kehittäminen 2010).

2.5 Tuottavuuden jatkuva parantaminen

Larikka ym. (2007) määrittelevät jatkuvan parantamisen tarkoittavan ”toimintaa, jossa työtehtävästä riippumatta jokainen kehittää oman toimintansa laatua jatkuvasti”. Lähtökohtana siis on, että työntekijä itse tuntee työnsä parhaiten ja pystyy näin ollen sitä parhaiten kehittämään. Kun kaikki työntekijät menettelevät näin, pienilläkin muutoksilla saadaan paljon aikaan. Taitoa tarvitaan erityisesti epäkohtien huomaamisessa, sillä omalle työlle ”sokeutuu”, eikä sitä osata tarkastella ulkopuolisen silmin. (Larikka ym. 2007, 204).

Tuottavuuden parantamisessa kysymys ei ole ainoastaan yksittäisistä kehitysprojekteista, vaan tuottavuuden kehittämisen tulee olla jatkuvaa. Maailma ja toimintaympäristö muuttuvat koko ajan ja yrityksen on muututtava siinä mukana. Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Guy Ahonen korostaa, että kehitysprojekteja olisi syytä toteuttaa erityisesti taantuman aikana, jotta oltaisiin paremmissa valmiuksissa, kun nousu taas alkaa. Nousukauden aikana kun ei välttämättä enää ole aikaa kehittämistyöhön. (Tarkka 2010b).

3 YHTEISTOIMINNALLINEN KEHITTÄMINEN

Toimintaympäristön muutokset ovat entistä hankalammin ennustettavissa, jonka vuoksi niihin on kyettävä reagoimaan nopeasti. Tästä syystä yhteistoiminnasta on tullut yrityksille merkittävä kilpailutekijä ja selviytymisen ehto. Yhteistoimintaan liittyy myös lakeja ja sopimuksia, joita aika ajoin muokataan työelämän kehitystarpeita vastaavaksi. Samalla paikallisen sopimisen käytäntö on koko ajan laajenemassa. (Ryynänen 2008, 7).

Jatkuvasti muutoksen keskellä pärjäävät parhaiten sellaiset työyhteisöt, jotka kykenevät joustavasti yhdessä kehittämään työmenetelmiään ja luomaan uusia innovaatioita (Auvinen 2010). Antila ja Ylöstalo (2002) ovat tutkineet työyhteisöjä, joissa työntekijöillä on hyvät mahdollisuudet vaikuttaa työhönsä liittyviin asioihin ja ottaa enemmän vastuuta. Tällaisia työpaikkoja kutsutaan proaktiivisiksi. Proaktiiviset työyhteisöt ovat tutkimusten mukaan osoittautuneet muita tuottavammiksi ja työn mielekkyys on koettu paremmaksi. Proaktiivinen työpaikka on joustava ja se reagoi nopeasti muutoksiin. (Ylöstalo 2009, 79–81).

Yhteistoiminnallisella kehittämisellä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa sitä, että koko työyhteisö – henkilöstö ja työnjohto - osallistuu kehittämistoimintaan. Kyse on siis tiimityöstä ja ennen kaikkea siitä, että organisaation eri tasoilla olevilla työntekijöillä on mahdollisuus saada äänensä kuuluviin (Syvänen 2010). Yhteistoiminnallisuudessa lähtökohtana on oletus, että työntekijä itse on oman työnsä paras asiantuntija, ja tämä asiantuntijuus halutaan hyödyntää kehittämisessä (Tuottavuusyhteistyö ja luottamus 2010). Yhteistyömuotoja ovat erilaiset tiimityöt, palaverit, kokoukset, työryhmät ja kehityskeskustelut (Auvinen 2010).

3.1 Tiimityöskentely

Työskentely ryhmässä tyydyttää erilaisia inhimillisiä tarpeita. Tällaisia tarpeita ovat turvallisuustarpeet, sosiaaliset tarpeet, arvostuksen tarpeet ja itsensä toteuttamisen tarpeet. Nämä tarpeet täyttyvät, kun ihminen tietää mitä tekee, kokee yhteenkuuluvuuden tunnetta, voi vaikuttaa ja osallistua, sekä ideoida ja osallistua suunnitte-

luun. Jos työllä tyydytetään vain taloudelliset tarpeet, se näkyy helposti heikentyneessä motivaatiossa ja työn laadussa. (Spiik 2004, 44).

Tiimit koostuvat aina yksilöistä, jotka poikkeavat toisistaan ajatuksineen, tunteineen ja taitoineen. Eroja löytyy myös motivaatiossa ja asenteissa. Keskeiseksi ryhmätyössä nousevat vuorovaikutustaidot ja ihmisten väliset suhteet. Hyvät ihmissuhteet näkyvät esimerkiksi toisten auttamisena, huonossa ilmapiirissä taas korostuvat syyllisten etsiminen ja syyttely. On tavallista, että negatiivisiin asenteisiin ja huonoihin ihmissuhteisiin kuluu organisaatioissa paljon aikaa ja resursseja. (Spiik 2004, 41–44).

Tiimityön käynnistäminen voi olla vaikeaa sellaisille työntekijöille, jotka eivät ole aiemmin siihen totuneet. Se edellyttää uusien taitojen ja valmiuksien oppimista sekä omien asenteiden tarkistamista. (Spiik 2004, 46). Näitä taitoja opetetaan tätä nykyä kiitettävästi jo kouluissa, mutta vanhemmille työntekijöille tiimityö saattaa olla täysin uudenlainen kokemus.

3.2 Onnistuneen yhteistoiminnallisuuden edellytykset

Yhteistoiminnallinen työn kehittäminen edellyttää panostamista tiettyihin seikkoihin, jotta työn kehittämistoiminta olisi tuloksellista. Akavan puheenjohtaja Matti Viljasen mukaan onnistunut yhteistoiminnallinen työn kehittäminen edellyttää ensinnäkin, että henkilöstölle on annettu riittävästi tietoa olennaisista asioista kehittämisen ja päätöksenteon tueksi. Tiedon lisäksi tarvitaan myös toimivaltuuksia, aikaa ja koulutusta. (Tarkka 2010a). Henkilöstön osaamista tulee kehittää ammatillisen osaamisen lisäksi myös vuorovaikutustaidoissa (Syvänen 2010).

Elinkeinoelämän keskusliiton puheenjohtajan Leif Fagernäs (2010) lisää, että tärkeää yhteistyössä tapahtuvassa kehitystyössä on luottamuksen ja tiedonkulun parantaminen työnjohdon ja henkilöstön välillä. (Tarkka 2010a). Luottamus on edellytys, jotta voidaan tavoitella yhteistä etua ja sitoutua yhteisiin tavoitteisiin. Se syntyy avoimuudesta ja oikeasta asenteesta. (Tuottavuusyhteistyö ja luottamus 2010). Erityisesti keskustelua ja yhteydenpitoa tarvitaan muutostilanteissa. Osal-

listuminen muutosten suunnitteluun hälventää myös pelkoja, joita tietämättömyys ja epävarmuus muutosten vaikutuksista omaan työhön saattaa herättää (Osallistumisen ja vaikuttamisen eri tasot / muodot 2010).

Yhteistoiminnallisessa kehittämisessä erityisen tärkeä rooli on yrityksen johdolla. Tutkimusten mukaan kaikilla esimiehillä ei kuitenkaan ole valmiuksia yhteistoiminnalliseen työskentelytapaan. Kyse voi olla halun, kyvyn tai osaamisen puutteesta. Aito yhteistoiminnallisuus edellyttää demokraattista ja osallistavaa johtamista. Tämä tarkoittaa omasta vallasta luopumista, yhteispäättämistä sekä henkilöstön itseohjautuvuuden hyväksymistä ja tukemista. Esimiehen vastuulle jää useimmiten myös vastuu kehittämistoimenpiteiden toteuttamisesta. (Syvänen 2010). Johdon ja esimiehen tehtävä on luoda työpaikalle osallistuvan työn kehittämisen olosuhteet, eli luottamuksellisen ja palkitsevan yhteistoimintakulttuuri ja ilmapiiri (Auvinen 2010).

Kehitysmotivaation ylläpitämisen kannalta tärkeää on työsuhteen turvallisuus. Kehittämiseen osallistuvien työntekijöiden tulee saada olla varmoja siitä, etteivät heidän omat työpaikkansa ole uhattuna kehittämisen seurauksena. Kehittämisen tavoitteena ei siis saa olla omien työpaikkojen tarpeettomiksi tekeminen. (Syvänen 2010).

3.3 Yhteistoiminnallisuuden hyödyt

Henkilöstön osallistamisesta kehitystyöhön on kokemusten mukaan monenlaista hyötyä sekä työntekijöille itselleen että työnjohdolle. Lisäämällä työntekijän vaikutusmahdollisuuksia lisätään merkittävästi työn mielekkyyttä ja työhyvinvointia. Työ- ja organisaatiopsykologi Pekka Järvisen mukaan tähän on syynä ihmisen itsemääräämispyrkimys, jonka takia haluamme itse päättää omista tekemisistämme. Mielenpitoisuuden kuuntelu on tärkeää, eikä tulisi olettaa, että työntekijät ovat vain tahdottomia ”pelinappuloita”. (Tarkka 2010 c).

Työntekijän keskustelu- ja vaikutusmahdollisuudet parantavat myös työmotivaatiota ja sitoutumista tehdä asioita toisin. Yhdessä työskentely aktivoi ajattelua,

jonka kautta yrityksissä saadaan esiin uusia ideoita ja ehdotuksia toiminnan järkevöittämiseksi. (Spiik 2004, 66–67). Henkilöstö saa myös monipuolista ja ajantasaista tietoa esim. yrityksen taloudellisesta tilanteesta. (Syvänen 2010).

Johdon ja henkilöstön välinen vuoropuhelu lisää ymmärrystä toistensa näkökulmiin ja parantaa keskinäistä luottamusta. Ryhmätyöskentelyyn tottuminen on tuonut rohkeutta nostaa esiin vaikeitakin asioita ja ristiriitoja. Myös palautteen antaminen virheistä ja laiminlyönneistä on helpompaa. (Syvänen 2010).

Yhteistoiminnallinen kehittäminen parantaa myös yrityksen tuloksellisuutta ja vähentää kustannuksia. Vuorovaikutus ja kommunikaatio vaikuttavat myönteisesti työympäristöön, jonka vuoksi työntekijät haluavat olla yhteistoiminnassa työnantajan kanssa ja tehdä tuottavaa työtä. Vaikka yhteistoiminnalliseen toimintatapaan siirtyminen aiheuttaa alkuvaiheessa jonkin verran kustannuksia, hyödyt tulevat myöhemmin kattamaan muutokseen investoidut voimavarat. (Syvänen 2010).

3.4 Yhteistoiminnallisuuden haasteet

Yhteistoiminnalliseen kehittämiseen liittyy myös haasteita. Yksi niistä on kehitystyöhön kuluva aika. Jos aikaa perustyölle ei ole tarpeeksi, saatetaan osallistuminen kokea kuormittavaksi. (Osallistumisen ja vaikuttamisen eri tasot / muodot 2010). Työajan ulkopuolella tehtävä kehitystyö aiheuttaa luonnollisesti yritykselle myös lisäkustannuksia.

Uudistettaessa työpaikan toimintatapoja kohdataan usein myös muutosvastarintaa. Totutuista rutiineista on vaikea luopua ja uusien tapojen opettelu tuntuu vaikealta. Syväsen mukaan (2003) usein muutosvastarinta johtuu pois oppimisen vaikeudesta ja turvallisuuden tunteen menettämisestä. Tarvitaan voimakas ulkoinen paine, jotta muutokseen ryhdytään. Toisinaan sekään ei riitä, ja jotkut työntekijät saattavat ”eristäytyä” tai jatkaa vanhan toimintamallin mukaan. Tällöin kysymys on puolustusellisista rutiineista, eikä omia toimintatapoja osata tarkastella kriittisesti. (Syvänen 2010).

4 CASE: ITELLA OYJ, JAKELUTOIMIPAIKKA 15140 LAHTI

Itella Oyj (ent. Suomen Posti Oyj) on valtion omistama yritys, joka tarjoaa palveluja asiakkaiden tieto- ja tuotevirtojen hallintaan. Itella on Suomen toiseksi suurin työnantaja ja se työllistää noin 31 000 työntekijää. Yrityksen perustehtävä on tarjota päivittäiset postipalvelut koko Suomessa. (Itella lyhyesti 2010).

Konserniin kuuluu kolme liiketoimintaryhmää:

1. Itella Viestinvälitys
2. Itella Informaatio
3. Itella Logistiikka

(Itella lyhyesti 2010)

Seuraavassa esitellään lyhyesti Itella Viestinvälitys sekä siihen kuuluva tämän tutkimuksen kohdejakelutoimipaikka 15140 Lahti.

4.1 Itella Viestinvälitys ja jakelutoimipaikka 15140 Lahti

Itella Viestinvälitys tarjoaa yrityksille ja yhteisöille kirjeiden, lehtien ja suoramainosten jakelupalveluja. Se huolehtii myös yhteiskuntamme tarvitsemista päivittäisistä postipalveluista. (Itella Viestinvälitys 2010).

Itella Viestinvälityksen suorat asiakkaat ovat pääosin yrityksiä ja yhteisöjä (noin 95 %), mutta viestin vastaanottajista yli 90 % on kuluttajia. Merkittävimpiin asiakastoimialoihin kuuluu mm. vähittäiskauppa, lehtikustantajat, energiayhtiöt, pankit sekä suoramarkkinointiyrietykset. (Itella Viestinvälitys 2010).

Itella Viestinvälityksellä on ainoa toimija Suomessa, jolla on koko maan kattava viisipäiväinen jakelupalvelu. Se huolehtii osaltaan myös sanomalehtien jakelusta. Jakelupalvelujen kilpailuetuna on kattava osoitetietojärjestelmä sekä kustannustehokas lajittelu- ja jakeluprosessi (Itella Viestinvälitys 2010).

Jakelutoimipaikka 15140 Lahti käsittää postinumerot 15140, 15150, 15160 ja 15170. Toimipaikassa on kaikkiaan 28 työvuoroa ja 38 työntekijää, joihin kuuluu sekä vakinaisia että määräaikaista työntekijöitä, sekä ns. kotivaroja. Työ on kokoaikatyötä.

4.2 Postiala murroksessa

Postiala on suuren rakennemuutoksen edessä, sillä kuljetettavan postin määrä on vähentynyt sähköisen viestinnän vuoksi viime vuosina. Sama kehitys tulee jatkumaan tulevaisuudessakin ja tämän hetkinen lama vaikeuttaa tilannetta entisestään. Vuonna 2011 voimaantuleva EU:n uusi postipalveludirektiivi tulee myös olemaan yritykselle merkittävä haaste; tähän saakka Itellalla on ollut monopoliasema kirje-postinjakelussa, mutta tilanne muuttuu, kun laki vapauttaa toiminnan kilpailulle tulevan vuoden alussa. (Itellan uusi postinlajittelutekniikka käyttöön vuoden 2010 aikana 2009).

Toisin kuin alalle mahdollisesti tulevia kilpailijoita, Itellan toimintaa säätelee postipalvelulaki (Postipalvelulaki 6.4.2001/313), jonka mukaan yrityksen tulee huolehtia postinkulusta viitenä päivänä viikossa koko maahan – myös maaseudulle, mikä on yritykselle kannattamatonta liiketoimintaa. Uhkana onkin, että kilpailijat tulevat ns. kuorimaan kermat päältä, eli keskittämään toimintansa tuottoisiin tajiin.

4.3 Tuottavuuteen perustuva työaika- ja palkkamalli (Tupa-malli)

Tavoitteet

Postin lajittelu – ja jakelutoimintaa varten luotu Tupa-malli luotiin vastaamaan edellä mainittuihin postitoiminnan haasteisiin. Ennen käytössä ollut mittajärjestelmä perustui jakelureittien mittaukseen, jakelupisteiden määriin ja ”normivauhtiin”. Tupa-malli perustuu paikalliseen sopimiseen ja sen käyttöönotosta järjestettiin äänestys toimipaikoissa liiton jäsenten kesken. Tupa-malli otettiin käyttöön

Lahti 15140 – jakelutoimipaikassa toukokuussa vuonna 2008. Haluttaessa se voidaan irtisanoa kolmen kuukauden irtisanomisajalla.

Tupa-mallin tavoitteena on palkita henkilöstöä tuottavuuden kehittämisestä sekä vähentää työn kuormittavuutta ja lisätä työntekijän vaikutusmahdollisuuksia. Palkkaus ja vähäiset vaikutusmahdollisuudet ovatkin olleet suurimpia tyytymättömyyden aiheita vuosittaisissa henkilöstökyselyissä. Mallin avulla työntekijät voivat aiempaa joustavammin osallistua oman työnsä organisointiin, jotta postit saadaan käsiteltyä mahdollisimman tehokkaasti. (Tuottavuuteen perustuva palkka- ja työaikamalli 2008, 2-3).

Tupa-mallin avulla on siis tarkoitus hakea keinoja, joilla tuottavuutta kyettäisiin nostamaan yhdessä henkilöstön kanssa. Konkreettisia keinoja ovat olleet mm. työkuorman tasaisempi jako sekä työnkuvien muuttaminen. (Tuottavuuteen perustuva työaika- ja palkkamalli 2008, 10). Ylitöiden määrää on ollut tarkoitus vähentää ja järkevöittää työpäiviä joustavilla työaikajärjestelyillä.

Palkkaus

Uudessa palkkamallissa entinen henkilökohtainen palkanosa on korvattu samansuuruisella korvaavalla palkanosalla, eikä työntekijöitä enää pisteytetä. Mallissa on kaksi uutta palkanosaa, joista toinen perustuu tuottavuuden kehitykseen ja toinen laatuun. Nämä palkanosat maksetaan kuukausittain mallin piirissä oleville työntekijöille heidän toteutuneen työpanoksen mukaan. (Tuottavuuteen perustuva palkka- ja työaikamalli 2008, 6-7).

Tuottavuusmittarit ja tuottavuuden parantaminen

Tuottavuutta mitataan tuottavuusmittareiden avulla.

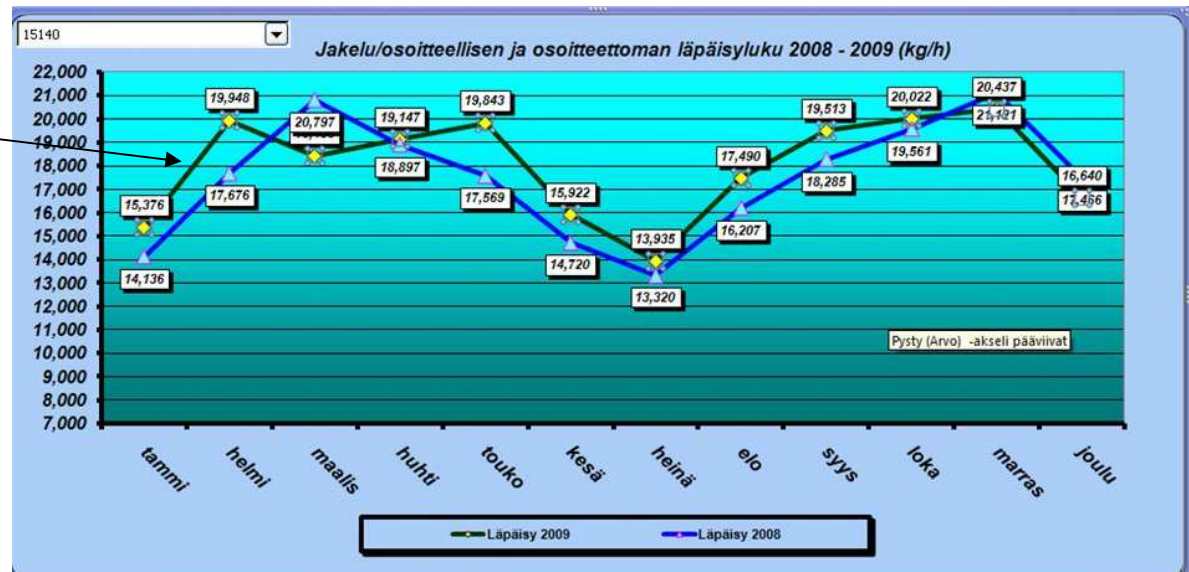
Tuottavuuden päämittari:

<p style="text-align: center;"><u>Lähetysmäärät kiloina / kappaleina</u> työtunnit</p>

Perusjakelussa osoitteelliset lähetykset lasketaan kiloina ja osoitteettomat lähetykset kappaleina. Laatua mitataan asiakaspalautemäärän perusteella. (Tuottavuuteen perustuva työaika- ja palkkamalli 2008).

Tuottavuuden tunnuslukuna käytetään läpäisylukua, joka osoittaa, kuinka paljon ko. toimipaikka käsittelee lähetyksiä tunnissa. Tuottavuutta siis syntyy, kun läpäisyluku paranee. Mittareita seurataan kuukausittain siten, että tulosta verrataan aina edellisen vuoden vastaavaan kuukauteen. Numeeriset tiedot saadaan suoritemittausjärjestelmästä sekä työaikakirjanpidosta. Joka kuukaudelle luodaan tavoiteläpäisyluku, joten työvuoroja on suunniteltava hyvissä ajoin. Suunnittelun apuna ovat volyymiennusteet, joiden perusteella voidaan karkeasti määritellä tarvittavien työvuorojen määrä. Tavoitteena on siis suunnitella työvuorojen määrä postimäärien mukaiseksi. (Tuottavuuteen perustuva palkka- ja työaikamalli 2008, 8-10).

Kuviosta 8 nähdään, miten läpäisyluku (eli tuottavuus) on kehittynyt vuodesta 2008 vuoteen 2009.



KUVIO 8. Tuottavuuden kehittyminen 2008–2009. (Kotola 2010)

Kuvio 8 osoittaa, että vuoden 2009 läpäisyluku (osoitettu nuolella) on ollut edellisvuotta parempi – maaliskuuta ja marraskuuta lukuun ottamatta. Tehdyistä tuottavuustoimenpiteistä on siis ollut hyötyä.

Tuottavuutta voidaan parantaa mm. siten, että poissaolotapaukset hoidetaan ilman tuuraaajaa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että työntekijät hoitaisivat ko. työvuoron porukalla yhteisen tuottavuuden piikkiin. Tupa-mallissa on myös tarkoitus huomioida työntekijöiden yksilölliset vahvuudet ja erot sekä ikääntyvät työntekijät. (Tuottavuuteen perustuva työaika- ja palkkamalli 2008, 10).

Yhteistoiminnallinen kehittäminen

Tupa-mallissa tuottavuutta on siis tarkoitus kehittää yhdessä henkilöstön kanssa. Työpaikalla on otettu käyttöön kehitysryhmä toimintaa ja muutoksia suunnittelemaan. Ryhmää johtaa esimies. Tarkoituksena on, että ryhmään osallistuu aina muutama työntekijä (työvuoro) kerrallan, ja osallistumista kierrätetään kaikkien työntekijöiden kesken. (Tuottavuuteen perustuva työaika- ja palkkamalli 2008, 9). Toimintaan osallistuu myös luottamusmies, ja päätökset kirjataan pöytäkirjaan.

Tuottavuuden kehitystä (ks. kuvio 9) seurataan palavereissa koko henkilöstön ja esimiehen kesken, ja pohditaan, mitä olisi voitu tehdä toisin.

2009	252	56148	738	753096	5029088	0				
Vertailu/Muutos 2009/2008 KK										
AIKA	TYÖPÄIVÄT	TUNNIT/ KK	KK %	Mittari1_kg/ KK	Mittari2_kpl/ KK	Mittari3_kpl/ KK	Mittari1_kg/ KK %	Mittari2_kpl/ KK %	Mittari3_kpl/ KK %	TUNNIT t/p (2009-2008)
2009/01	20	-925	-17,40 %	-5 246	-31 347	0	-9,10 %	-8,56 %	0,00 %	-21
2009/02	20	-987	-23,56 %	-4 283	7 309	0	-5,70 %	2,07 %	0,00 %	-37
2009/03	22	750	16,48 %	406	56 687	0	0,57 %	14,99 %	0,00 %	2
2009/04	20	-606	-12,38 %	-9 899	-2 755	0	-12,93 %	-0,80 %	0,00 %	-7
2009/05	19	-934	-18,35 %	-8 500	46 217	0	-11,83 %	12,03 %	0,00 %	-23
2009/06	21	-321	-7,21 %	-4 354	99 401	0	-7,63 %	35,02 %	0,00 %	-27
2009/07	23	-120	-3,05 %	-1 722	58 297	0	-3,34 %	25,66 %	0,00 %	-5
2009/08	21	-387	-9,09 %	-5 013	94 076	0	-8,41 %	25,83 %	0,00 %	-18
2009/09	22	-585	-12,65 %	-5 046	24 199	0	-7,01 %	5,28 %	0,00 %	-27
2009/10	22	-349	-8,53 %	-9 843	115 099	0	-12,21 %	31,43 %	0,00 %	-6
2009/11	21	106	1,60 %	-3 418	50 831	0	-4,82 %	10,53 %	0,00 %	-6
2009/12	21	406	7,75 %	-2 853	94 347	0	-4,15 %	23,16 %	0,00 %	7
Historiatiedot v. 2008							Historiatiedot päivässä, 2008			
AIKA	TYÖPÄIVÄT	TUNNIT 2008	Urakoinnit	Mittari 1: Osoitteellinen	Mittari 2: Osoitteeton	Mittari 3: Logistiikkatuot	Tunnit t/p	M1 Kg/p	M2 Kpl/p	M3 Kpl/p
2008/01	22	5 528	0	57 640	366 158		251	2 620	16 644	0

KUVIO 9. Tuntikehitys 2009/2008. (Kotola 2010)

Yllä olevasta taulukosta nähdään, miten tehdyt tunnit / kk ovat vähentyneet tai lisääntyneet (punaisella pohjalla) edellisen vuoden vastaavaan kuukauteen verrattuna. Vastaavasti taulukko osoittaa lähetysmäärien muutokset sekä kiloissa että kappaleissa.

4.4 Empiirisen osion toteutus

Tuottavuuden kehittämistä (Tupa-mallia) sekä yhteistoiminnallisuutta (kehitysryhmätoimintaa) tutkittiin haastattelemalla sähköpostitse esimiestä, palveluesimiestä, luottamusmiestä sekä suullisesti viittä työntekijää. Haastattelut toteutettiin ajalla 1.3. – 30.3.2010. Suulliset haastattelut nauhoitettiin. Tutkimus on kvalitatiivinen, joten haastatteluilla pyrittiin kartoittamaan syvällisemmin mielipiteitä ja tuntemuksia tutkittavasta asiasta. Haastateltavat valittiin tarkoituksenmukaisesti. Kysymysten teemat (LIITE 1) olivat kaikille samat, mutta palveluesimieheltä kysyttiin enemmän kysymyksiä tuottavuuteen liittyen (LIITE 2).

Tuottavuuden kehittymisestä ja siihen liittyvistä tekijöistä saatiin myös havainnollistavia kuvaajia.

Reliabiliteetin ja validiteetin käsitteitä voidaan laadullisessa tutkimuksessa soveltaa tietyin osin. Laadullisessa tutkimuksessa on olennaista tarkastella ennen kaikkea tutkimuksen uskottavuutta ja luotettavuutta. Tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia ja käytettyjen tutkimusmenetelmien tulee soveltua siihen, mitä tutkimuksessa on tarkoitus mitata. (Tutkimuksen toteuttaminen 2010).

Uskottavuutta tässä tutkimuksessa tukee se, että tutkija itse tuntee hyvin tutkittavan aiheen oman kenttäkokemuksensa ja havainnointinsa kautta. Samasta syystä tutkijan voidaan todeta puhuvan ”samaa kieltä” haastateltavien kanssa, mikä pienentää virhetulkintojen mahdollisuutta.

Tutkimuksessa pyrittiin vaikuttamaan haastatteluaineiston edustavuuteen siten, että otanta suoritettiin harkinnanvaraisesti. Tutkimukseen haluttiin työntekijöitä toimipaikan eri postinumeroalueilta ja haastateltavien tuli olla sellaisia, jotka olivat osallistuneet jonkin verran kehitysryhmätoimintaan. Työkokemusta tuli myös olla sen verran, että kokemusta oli sekä vanhasta että uudesta ”systemistä”. Reliabiliteettia tässä tutkimuksessa heikentää se, että tutkija ja haastateltavat ovat työkavereita, jolloin täydellistä objektiivisuutta on mahdotonta saavuttaa.

4.5 Empiirisen osion tulokset

Haastattelukysymykset oli jaettu kahteen osioon, jotka olivat tuottavuuteen perustuva työaika- ja palkkamalli (tupa-malli) sekä kehitysryhmätoiminta (ns. kehrytoiminta). Osittain nämä osiot sekoittuivat hieman toisiinsa, koska niitä on vaikea eritellä toisistaan. Kehitysryhmätyöskentely kun on osa tupa-mallia.

Tulokset on koottu teemoittain. Vastauksista on poimittu yleisiä linjoja sekä yksittäisiä havaintoja. Tuloksissa on käytetty paljon suoria lainauksia, koska ne kuvaavat haastateltavien todellisia ajatuksia parhaiten.

Haastateltavat

Työnantajan näkökulmaa edustavat haastateltavat olivat Itellan jakelutoimipaikka 15140:n palveluesimies Ilkka Kotola sekä esimies Mika Viljanen. Henkilöstöä edustivat luottamusmies Terhi Westman sekä viisi postityöntekijää. Työntekijöiden työkokemus vaihteli noin kolmesta 30 vuoteen. Haastateltavista ei tunnustettavuuden vuoksi kerrota enempää, eikä esim. sukupuolella ole tässä tutkimuksessa mitään merkitystä.

Luottamusmies Terhi Westman on osallistunut kehitysryhmätoimintaan myös muissa Lahden jakelutoimipaikoissa, joten hänen vastauksensa antavat hieman vertailupohjaa Lahti 15140:n vastauksille.

Haastateltavien työhistoria postinkannossa (suurin piirtein):

Haastateltava 1: 25–30 vuotta

Haastateltava 2: 15–20 vuotta

Haastateltava 3: 3-5 vuotta

Haastateltava 4: 25–30 vuotta

Haastateltava 5: 5-10 vuotta

4.5.1 Tupa-malli

Tuottavuus – mittaaminen ja seuranta

Palveluesimiehen mukaan (LIITE 2) työntekijät ymmärtävät hyvin käytetyt tuottavuusmittarit, mutta vähemmän kilpailutilanteen tuomia vaikutuksia (Kotola 2010). Työntekijöiden käsitys tuottavuuden rakentumisesta ja mittaamisesta (LIITE 1) oli kuitenkin vaihteleva. Varsinkaan oman työn ja tuottavuuden välillä ei nähty selvää yhteyttä. Vain kahdella vastaajalla oli käsitys käytetyistä mittareista ja siitä, mihin tekijöihin itse voidaan vaikuttaa – eli tehtyjen työtuntien määrään. Muiden vastauksista välittyi myös kiinnostuksen puute.

”En ymmärrä mitään tuottavuusmittareista. Mittarilaskentakaa-voja on turha tuoda ”kentälle”. Porukka ei ymmärrä, eikä ole kiinnostusta perehtyä niihin”. (Haastateltava 1, 2010.)

Tuottavuuskehityksen seurantaan (LIITE 1) ei pääpiirteissään oltu tyytyväisiä. Kehityksestä kyllä tiedotetaan säännöllisesti, mutta ”luvut taululla” eivät avaudu.

”Kaikkia lukuja ei tarvitsisi lävyyttää kerralla ruutuun. Olisi parempi käydä läpi yksityiskohtaisemmin yksi sarake kerrallaan. Sekavia. Voisi suullisesti tarkentaa ja kertoa enemmän, mistä luvut tulevat. Ja mitä olisi voitu tehdä paremmin”. (Haastateltava 2, 2010.)

”Huono tapa ne luvut siellä. Joku voisi kertoa joskus, miten niistä luvuista muotoutuu tulos. Kilot ei kerro mitään. Pitäisi avata paremmin ja kertoa, mistä luvut tulevat viivan alle”. (Haastateltava 3, 2010.)

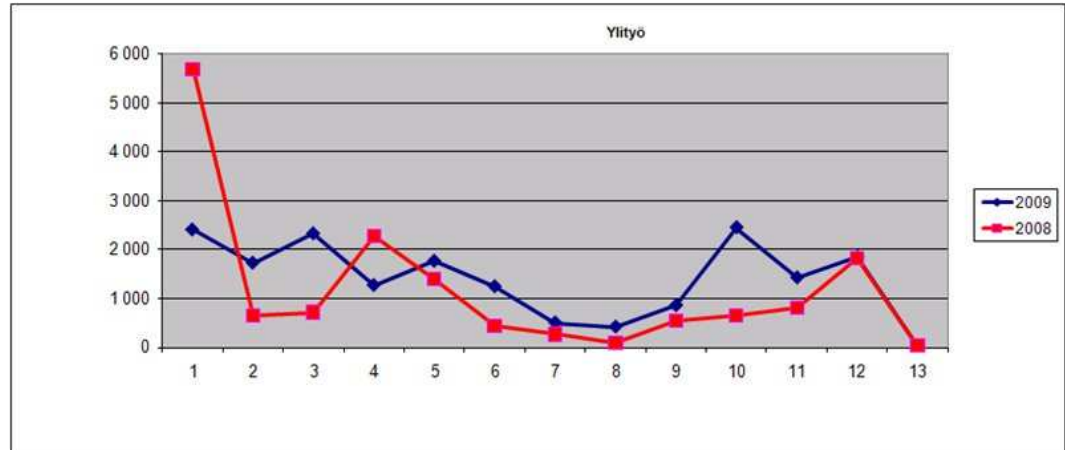
Palkkaus

Palveluesimies (LIITE 2) piti tulospalkkamallia hyvänä ja oikeudenmukaisena, koska henkilöstö voi itse kehittää työn tekemistä ja saada siitä vieläpä rahaa (Kotola 2010). Työntekijät (LIITE 1) olivat olleet palkkaukseen tyytyväisiä heti tupamallin käyttöönoton jälkeen (v.2008) mutta eivät enää nyt, vajaan kahden vuoden kuluttua.

Alussa tuottavuuden kehittäminen onnistui hyvin, koska lähtötasosta oli helppo parantaa ja tuottavuutta parantavia toimenpiteitä ei ollut vielä aiemmin tehty. Parissa vuodessa tilanne oli kuitenkin muuttunut, koska tahtia ei voida loputtomiin kiristää. Tuottavuutta ei ollut enää tullut, eikä näin olleen palkanlisäystäkään. Tähän ovat tietenkin olleet syynä myös laman mukanaan tuomat laskevat volyymit, joihin ei ollut varauduttu.

” Vaikkei olisi lamaakaan, niin loputtomiin ei voida repiä tuottavuutta vertaamalla edelliseen vuoteen. Mallia ei ollut loppuun asti ajateltu, koska loputtomiin ei voida vetää piiriä sisään. Malli toimii max kaksi vuotta”. (Haastateltava 1, 2010.)

Useimmat työntekijät olivat toki saaneet enemmän palkkaa kuin ennen, mutta syynä siihen olivat olleet ylityöt. Eräs työntekijä olikin halukas vaihtamaan tupamallin nimen ”pakkourakoinniksi”.



KUVIO 10. Ylityökehitys 2008–2009. (Kotola 2010)

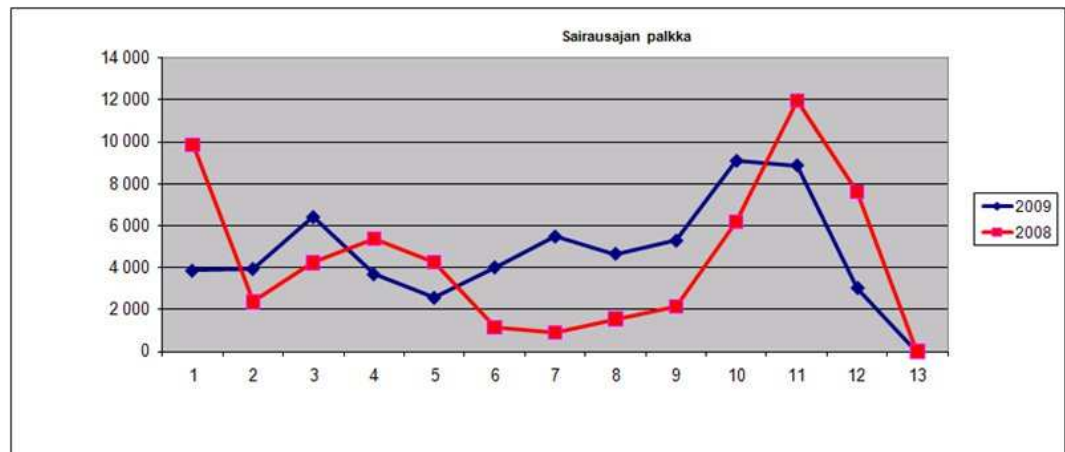
Yllä olevasta kuviosta voidaan havaita, että ylityöiden määrä on kasvanut lähes joka kuussa edelliseen vuoteen verrattuna. Kuukaudet on numeroitu vaakakselissa numeroin.

Henkilöstö ei ollut täysin tyytyväinen palkkamalliin muiltakaan osin. Ensinnäkään – hyvinäkään aikoina – tuottavuuden paranemisesta maksetut muutamat kymmit eivät olleet suhteessa lisääntyneeseen työmäärään. Tulisi puhua sadasta tai sadoista euroista, jotta tahtia oltaisiin valmis kiristämään. Myöskään ryhmäkohtaista tulospalkkausta ei koettu kannustavaksi. Kaikki haastatellut olivat sitä mieltä, että ko. jakelutoimipaikka on liian suuri ryhmäkohtaisen tulospalkkion käyttöön. Pienessä porukassa malli olisi parempi. Erään haastateltavan mielestä ryhmäkohtainen tulospalkkaus ei sovi tähän työhön lainkaan, koska postinjakotyö on niin pitkälle yksintyötä. Siihen oltiin kuitenkin tyytyväisiä, että tulos jaetaan vain niiden kesken, jotka työtä ovat tehneet. Poissaolijat eivät siis hyödy toisten tekemistä töistä. Ymmärrettiin myös se, ”ettei taida olla paljon vaihtoehtoja” (Haastateltava 4, 2010.)

Työn kuormittavuus / työhyvinvointi

Työhyvinvointiin liittyvissä kysymyksissä (LIITE 1) oltiin kaikkein eniten yksimielisiä työntekijöiden keskuudessa. Kaikkien haastateltavien mielestä työn kuormittavuus oli lisääntynyt tupa-malliin siirtymisen myötä. Luottamusmiehen mukaan (LIITE 2) myös jatkuvat reittimuutokset väsyttävät henkilöstöä (Westman 2010).

Alla olevasta kuviosta nähdään, että sairauslomat eivät ole merkittävästi kuitenkaan lisääntyneet edelliseen vuoteen verrattuna.



KUVIO 11. Sairausajan palkat 2008- 2009. (Kotola 2010)

Kiireen kokemisessa oli eroja. Tähän kysymykseen näytti vaikuttavan yrityksessä tehtyjen työvuosien määrä. Vähemmän aikaa talossa olleet kokivat työssä kiireen tuntua, kun eivät enää pystyneet suoriutumaan tehtävistään työajan puitteissa.

”Nyt pidetään tauot, joten päivät pitenevät, vaikka tavaran määrä olisi ennallaan. Työaika on rajallinen ja olisi menoja töiden jälkeen, joten kiireen tuntu on lisääntynyt. Ei ehdi mainoksia enää työajan puitteissa, kun piirit on kasvanut”. (Haastateltava 3, 2010.)

Sen sijaan ”pitkän linjan” postinkantajat kokivat tilanteen toisin.

”Ennen oli kiire, enää ei ole. Nyt vedätetään ylitöiksi, tai vähintään ollaan täysi työpäivä. Jos ollaan vajaa päivä, niin piiriä tulee lisää”. (Haastateltava 2, 2010.)

Lähes kaikki haastatellut työntekijät olivat epävarmoja omasta työssäjaksamisestaan tulevaisuudessa. Etenkin vähemmän aikaa (alle 10 v.) talossa olleet epäilivät, etteivät ”tällä vauhdilla” jaksaisi työssä eläkeikään saakka.

Tupa-mallin yksi tavoite on huomioida ikääntyvät työntekijät. Näin ei kuitenkaan työntekijöiden mukaan ole tapahtunut.

”Tupa-malliin lähtiessämme annettiin ymmärtää, että voisimme paremmin keskittyä yksilöllisesti ikääntyneiden ja vajaatyökuntoisten työn keventämiseen. Käytännössä tämä ei kuitenkaan ole onnistunut lisäämättä muiden työntekijöiden työtaakkaa, mikä on kohtuutonta.” (Haastateltava 5, 2010.)

Palveluesimiehen mukaan (LIITE 2) työvuorojen tasaamista ja ikääntyneiden huomioimista tulisi pohtia kehitysryhmissä (Kotola 2010). Vastuu ikääntyvien huomioimisesta kuuluisi siis myös työntekijöille. Ikääntymiskysymyksiä ei nähtävästi ole kuitenkaan käsitelty työntekijöiden toimesta. Ilmeisesti ikääntyville ei olla valmiita suomaan helpotuksia ”nuorempien kustannuksella”

”Työt lisääntyvät myös ikääntyvillä. Kun kyse on rahasta niin kaikki ovat ahneita”. (Haastateltava 1, 2010.)

Työmotivaatio / työhön sitoutuminen

Vain yksi haastatelluista työntekijöistä oli tupa-malliin siirtymisen myötä kiinnostuneempi yrityksen taloudellisesta tilanteesta kuin ennen (LIITE 1). Muita se ei kiinnostanut.

Kaikki haastatellut työntekijät olivat melko varmoja työpaikkansa säilyvyydestä (LIITE 1), varsinkin ne, jotka olivat olleet työssä pitkään. Kukaan työntekijöistä ei myöskään ollut vakavissaan harkinnut työpaikan vaihtoa.

Ehkä hieman yllättävää tuloksissa oli se, että kaikki työntekijät kertoivat edelleen kokevansa työssä työniloa (LIITE 1) – kaikesta kritiikistä huolimatta. Työssä miellyttää mukavat työkaverit ja se, että työ on edelleen pitkälti yksintyötä.

”Hyvässä työyhteisössä on helppo tehdä töitä, vaikei itse työ, varsinkaan näinä aikoina, suurta iloa tuota”. (Haastateltava 5, 2010.)

4.5.2 Kehitysryhmätoiminta

Työntekijän vaikutusmahdollisuudet

Esimiehen mukaan (LIITE 2) tupa-malli (ja siihen sisältyvä kehitysryhmätoiminta) etenee periaatteessa henkilöstön ehdoilla ja päätöksenteossa toteutuu tasa-arvo. Kehitysryhmätoimintaan osallistuvalla esimiehellä ei ole omia intressejä ajaa asioita, koska hän ei kuulu tuottavuuden piiriin. Henkilöstö voi jossain kuussa vaikkapa päättää olla tekemättä mitään tuottavuuden parantamiseen tähtääviä toimenpiteitä - työnantajan ehdotuksista huolimatta. Käytännössä esimies kuitenkin epäilee, että kehitysryhmätoimintaa ohjaavat vahvasti työnantajan tavoitteet. Vaikkei tuottavuustoimenpiteitä varsinaisesti vaadita, niin henkinen ilmapiiri kuitenkin ajaa päätöksiä työnantajan haluamaan suuntaan. (Viljanen 2010). Samoilla linjoilla oli myös luottamusmies.

”...joissakin kehryissä on myös ollut rivien välistä luettavissa pientä uhkailua työnantajan puolelta, tyylisiin jos nyt ei tehdä näin, on kohta paljon isommat vaikeudet edessä”. (Westman 2010.)

Palveluesimies tosin muistuttaa, että tehtyjä vääriä toimenpiteitä on mahdollisuus korjata myöhemmin, jos tehdyt päätökset osoittautuvat huonoiksi (Kotola 2010).

Työntekijät (LIITE 1) olivat vastauksissaan turhautuneita siitä, että heidän vaikutusmahdollisuutensa ovat todellisuudessa varsin rajatut. Käytännössä vaikutusmahdollisuudet tarkoittivat sitä, että työntekijät voivat vain toteuttaa ne muutokset, jotka työnantaja sanelee.

”Tupa-mallissa meille uskotellaan, että voimme olla osallisena päätösten teossa. Toki yksityiskohtiin voimmekin vaikuttaa, mikä ehkä antaa työyhteisölle jonkinlaista vallantunnetta ja halua pysyä nykyisessä mallissa”. (Haastateltava 5, 2010.)

”Me voidaan vaan toteuttaa työnantajan sanelemat muutokset”. (Haastateltava 4, 2010.)

Sekä palveluesimiehen että esimiehen (LIITE 2) mukaan työntekijöiltä on tullut tuottavuutta parantavia kehitysideoita ja ne on otettu käyttöön. Käytännössä ideat ovat liittyneet työvuorojen tasaamiseen (Kotola 2010) sekä - etenkin nykyisin - työnantajan asettamiin tavoitteisiin kuten jakelureitin sisäänvetoon (Viljanen 2010). Työntekijöiden mukaan (LIITE 1) kehitysryhmätoiminnalla oli jonkin verran pystytty jakamaan työn kuormitusta paremmin kuin ennen.

Työilmapiiri

Sekä esimiehet (LIITE 2) että työntekijät (LIITE 1) olivat sitä mieltä, että kehitysryhmätoiminta on hyvä keino tuoda esiin työntekijöiden asiantuntemusta työhön liittyvissä asioissa. Palavereissa ainakin teoriassa kaikilla on mahdollisuus vaikuttaa ja aktiivisuus on lähinnä itsestä kiinni. Keskusteluilmapiiri koettiin myös hy-

väksi ja vapautuneeksi molempien tahojen mielestä. Esimiehen mukaan ainoastaan suuremmista asioista päätettäessä saattoi olla vaikeaa kaivaa esiin työntekijöiden mielipiteitä ja rohkeita ehdotuksia. Tämän hän epäili johtuvan siitä, ettei kukaan ehkä halunnut leimautua varsinkaan sellaisen toimenpiteen ”isäksi”, joka johtaisi työmäärän lisääntymiseen. (Viljanen 2010).

Luottamusmiehen kokemukset (LIITE 2) sen sijaan ovat olleet eri kehitysryhmissä varsin vaihtelevia.

”Olen ollut mukana todella ahdistavissa kehryissä, joissa on menty ihmisten henkilökohtaisuuksiin jopa niin paljon, että on pitänyt muistuttaa ihmisiä pysymään asialinjalla. On myös ollut hyvin toimivia kehryjä, joissa porukka on hyvässä hengessä yhdessä saanut suunniteltua asioita, ja eri ihmisten mielipiteet on otettu huomioon”. (Westman 2010.)

Esimiehen mielestä (LIITE 2) yleinen ilmapiiri oli melkeinpä huonontunut tupamallin ja kehitysryhmätoiminnan myötä.

”Kehryssä (kehitysryhmässä) kulloinkin päätöksiä tekevät työntekijät saattavat joutua muiden arvostelun kohteeksi jos kehryssä on jouduttu tekemään raskaita sekä työtä lisääviä päätöksiä ja toimenpiteitä. Tämä näkyy kireytenä ja jännitteenä työntekijöiden välillä”. (Viljanen 2010.)

Lisäksi ilmapiiriä on saattanut huonontaa se, kun päätetty toimenpide ei ole toteutunut odotetulla tavalla (Kotola 2010). Työntekijöiden näkemysten mukaan kehitysryhmätoiminnalla ei ole ollut suurempaa merkitystä työpaikan ilmapiiriin, paitsi joskus siksi, etteivät ne työntekijät ole aina palaverissa paikalla, joita päätökset koskevat.

”Mielestäni on turha valittaa kehryn päätöksistä, jos ei itse ikinä vaivaudu paikalle osallistumaan keskusteluun”. (Haastateltava 5, 2010.)

Luottamusmies on ollut mukana kaikissa kehitysryhmäpalavereissa myös muissa Lahden jakelutoimipaikoissa, ja hänen mukaansa kehitysryhmätoiminta on osaltaan heikentänyt yleistä ilmapiiriä. Hänen mukaansa työntekijät ovat jopa alkaneet vahtia toistensa töitä ja työntekoa. (Westman 2010),

Työn / työyhteisön kehittäminen

Kehitysryhmätoiminnan eräs tavoite on työn oikeudenmukaisempi jakaminen. Kehitysryhmätoiminta mahdollistaa työntekijöiden keskinäisen sopimisen piireistä ja töitä voidaan siirrellä harkinnan mukaan reitiltä toiselle. Esimiehen mukaan (LIITE 2) tämä toimintamalli onkin tarjonnut paremmat mahdollisuudet töiden tasapuolisempaan jakamiseen. Ongelmana on kuitenkin ollut vanhakantainen ajattelu siitä, että työntekijät kokevat ”omiksi” ne reitit, joita itse pääasiallisesti jaksavat. Näihin omiin reitteihin kohdistuvia muutoksia on joidenkin ollut vaikea sulattaa. (Viljanen 2010).

Työntekijöiden mielestä (LIITE 1) kehitysryhmätoiminta ei ole täysin parantanut työn oikeudenmukaisempaa jakamista. Tyytymättömiä oltiin erityisesti henkilökohtaisten ominaisuuksien huomioimiseen, kuten ikä ja nopeus. Kun jotkut työntekijät ”juoksevat piirit pilalle” eivätkä pidä taukoja, tämä luo paineita hitaammille ja ikääntyville työntekijöille. Tulevaisuudessa tämänkaltaisen toiminnan ei uskota - eikä toivota - enää onnistuvan.

”Tulevaisuudessa ei jätetä toista pulaan. Kiirehtimisistä tulisi luopua, kaikkien kohdalla. Kaikkien tulisi pitää tauot samalla tavalla. Autetaan jatkossa hitaampia. Kaikki tekisivät päivänsä täyteen vaikka talkoina”. (Haastateltava 4, 2010.)

Samoin ”nopeiden” työntekijöiden toivottiin osallistuvan enemmän talkoisiin, jotta poissaolevan työntekijän työt saataisiin hoidettua ilman sijaista ja ylitöitä. Kuitenkin ymmärrettiin, ettei tämä ajatus ilman lisäkorvausta houkuttele näitä ns. nopeita työntekijöitä.

Kehitysryhmätoiminnan mielekkyys kokonaisuudessaan

Palveluesimiehen mukaan (LIITE 2) tiedonkulku on parantunut kehitysryhmätoiminnan myötä (Kotola 2010). Esimies lisää (LIITE 2), että myös avoimuus ja ylipäänsä tiedottaminen asioista on parantunut lisääntyneiden palaverien myötä. Tuottavuuteen tähtäävät päätökset kehitysryhmässä edellyttävät tiettyjen faktojen ja tunnuslukujen esiintuomista ja mallin toimiseki työnantajan toiminta on tehtävä läpinäkyväksi. (Viljanen 2010).

Kysyttäessä tiedonkulun paranemista henkilöstöltä (LIITE 1), mielipiteet olivat varsin erilaiset kuin työnantajan edustajilla. Lähes kaikki olivat sitä mieltä, ettei tiedonkulku ole parantunut lainkaan. Erään haastateltavan (haastateltava 1, 2010) mielestä huono tiedonkulku on ollut aina iso ongelma Itellassa. Toinen haastateltava (haastateltava 3, 2010) on sitä mieltä, että tiedonkulku on parantunut vain niiden kesken, jotka palavereissa istuvat. Kysymys on siis myös omasta aktiivisuudesta.

Työntekijöiden osallistuminen kehitysryhmätoimintaan on vapaaehtoista, mutta ajatuksena oli, että ryhmän jäsenyyden olisi hyvä olla kiertävä (Tuottavuuteen perustuva työaika- ja palkkamalli 2008, 9). Palveluesimies toivoi, että osallistuminen olisi aktiivisempaa (Kotola 2010). Esimiehen mukaan (LIITE 2) osallistuminen kehitysryhmätoiminnan käyttöönoton aikoihin (v.2008) oli aktiivista sekä osallistujamäärillä että tuotetuilla ideoilla mitattuna, mutta kiinnostus on sittemmin hiipunut. Hiipumiseen on syynä ainakin se, että tuottavuutta parantavat kehitysideoit ovat nyt tiukemmassa. Esimies oli kuitenkin tilanteeseen suhteellisen tyytyväinen. Hän myös totesi, että tietyt ihmisethän ovat luonnostaan aktiivisempia osallistujia kuin toiset. Hän toivoi kuitenkin enemmän mukaan ns. mielipidejohtajia, etenkin uudistushenkisiä sellaisia.

Työntekijöiden mielestä (LIITE 1) vaihtuvuus palavereissa ei ole ollut riittävää, mutta joidenkin mielestä oli parempikin, että niihin osallistuvat vain ”asiasta kiinnostuneet”. Osallistumista palavereihin ei koettu erityisen merkitykselliseksi, mutta toisaalta toimintamallista ei haluttu luopuakaan.

”Toistaiseksi se on edes jonkinlainen keino pitää oman työyhteisön puolia ja yrittää järkeistää toimintaa”. (Haastateltava 5, 2010.)

”Jos siitä luovutaan, työnantaja alkaa toteuttaa vielä rankempia muutoksia”. (Haastateltava 4, 2010.)

Työntekijät uskoivat kuitenkin, että tupa-mallista ja kehitysryhmätoiminnasta on ollut hyötyäkin. Uskomus oli, että ilman ko. mallia työntekijöitä olisi jo irtisanottu.

”Siitä on kyse, että omat työpaikat saneerataan. Ilman tupaa olisi käyty jo yt-neuvotteluja, mikä olisi vielä rankempaa”. (Haastateltava 4, 2010.)

”Saneeraamista tulee tapahtumaan ilman kehrytoimintaakin”. (Haastateltava 5, 2010.)

Haastattelujen lopuksi kysyttiin yleisesti mallin sopivuudesta postinjakelutyöhön. Palveluesimiehen mukaan (LIITE 2) kehitysryhmätoiminta on erinomainen tapa kehittää tuottavuutta, kunhan aktiivisuutta lisätään ja ymmärrystä siitä, mihin toiminnalla pyritään (Kotola 2010). Esimiehen mukaan (LIITE 2) kehitysryhmätoiminta on ollut hyödyllistä tähän saakka, mutta ellei toimintaympäristö nykyisestä dramaattisesti muutu, hän epäilee, että kehitysryhmätoiminnan ”eväät” alkavat olla vähissä tuottavuuden lisäämiseksi”. Esimies myöntää myös tilanteen lähtökohtaisestikin haastavaksi, sillä ”kukapa sitä haluaisi omaa työmääräänsä lisätä samalla palkalla tehtynä”. Kehitysryhmätoiminnan etuna henkilöstölle on kuitenkin se, että jos tuottavuutta saadaan aikaiseksi, siitä saa myös henkilöstö osansa. Jos toimenpiteet olisivat työnantajan kehittämisiä, tuottavuudesta ei henkilöstö saisi mitään. (Viljanen 2010).

Työntekijät korostivat vielä tässäkin sitä, etteivät tupa-malli ja kehitysryhmätoiminta sovellu liian suuriin työyksiköihin. Etenkään kun samassa yksikössä toimii monta eri postinumeroaluetta eli tavallaan eri tiimiä.

”Liian iso yksikkö, monta eri postinumeroa, pitäisi olla samaa porukkaa kaikkien kolmen postinumeroiden kesken eikä ”me” (esim.15140) ja ”ne”. Valitukset ovat jakautuneet postinumeroittain. Tupan pitäisi olla postinumeroittain. Liian suuressa yksikössä kukaan ei kannu vastuuta.” (Haastateltava 2, 2010.)

”Liikaa duunia ja mieltimistä peruspostinjakeluun. Liikaa palaverieita muutaman lohkon siirtämisen takia. Postinjakelu häiriintyy”. (Haastateltava 2, 2010.)

4.6 Johtopäätökset haastatteluista ja pohdintaa

Haastatteluista kävi ilmi, että yhteistoiminnallinen tuottavuuden kehittäminen (kehitysryhmätyöskentely) on sinänsä tervetullut ja hyödyllinen toimintatapa, mutta siinä on vielä paljon kehittämistä.

Tuottavuutta onnistuttiin kehittämään helposti heti mallin käyttöönoton jälkeen erilaisilla työn organisointiin liittyvillä toimenpiteillä, kun tuottavuuden lähtötaso oli heikompi, eikä tuottavuustoimenpiteitä ollut ennestään vielä tehty. Nyt kahden vuoden jälkeen ollaan siinä pisteessä, että edellisestä vuodesta on vaikeampi parantaa ja ideat alkavat olla lopussa. Tästä syystä myös innostus kehitysryhmätyöskentelyyn on alkanut hiipua. Myös jatkuvat muutokset jakelureiteissä väsyttävät henkilöstöä. Oman haasteensa tupa-malliin ovat tuoneet myös postin laskevat volyymit, mikä tekee tuottavuuden kehittämisestä vielä vaikeampaa.

Tuottavuuden yhteistoiminnallisessa kehittämisessä tärkeää olisi se, että kaikilla osallisilla olisi selkeä näkemys siitä, mihin kehitystoimenpiteillä tähdätään. Kehittämisen todelliseksi tavoitteeksi näissä haastatteluissa nähtiin lähinnä omien työpaikkojen saneeraus. Toimivan yhteistoiminnallisuuden kannalta tärkeää kuitenkin olisi yhteinen tavoite ja keskinäinen luottamus, jotka näiden haastattelujen perusteella olivat tässä työyhteisössä hieman kateissa. Haastatteluista ilmeni myös, ettei henkilöstöllä ole selkeää käsitystä siitä, mistä tuottavuus omassa työssä rakentuu ja miten sitä mitataan. Tuottavuuden kehittymisen seurantaan ei myöskään oltu tyytyväisiä. Kehityksestä tiedotetaan kyllä riittävän usein, mutta taloudelliset luvut

eivät avaudu henkilöstölle. Nämä puutteet varmastikin heijastuvat henkilöstön kehittämismotivaatioon.

Tuottavuuteen kytketty palkanlisä koettiin tupa-mallin alkuvaiheessa kannustavammaksi, kun tuottavuutta ja rahaa vielä tuli. Toisaalta summien olisi silloinkin toivottu olevan hieman suurempia. Erityistä kritiikkiä osakseen sai ryhmäkohtainen tulospalkkaus, koska kyseisen jakelutoimipaikan ryhmäkoko koettiin liian suureksi. Ryhmäkohtaisen tulospalkkion arveltiin toimivan hyvin pienemmissä työyksiköissä. Suuri ryhmäkoko aiheuttanee sen, että oman työpanoksen merkitys koetaan vähäiseksi eikä yhteyttä oman työpanoksen ja yhteisen tuottavuuden välillä nähdä. Esille nousikin ajatus siitä, voisiko eri postinumeroilla (tiimeillä) olla oma tupa-mallinsa, jolloin ryhmäkoot olisivat pienempiä. Tämä lienee käytännössä mahdotonta. Toimivassa tulospalkkauksessa tärkeää on, että työntekijällä olisi mahdollisuus omalla toiminnallaan vaikuttaa palkanlisän saamiseen ja sen suuruuteen. Näin ei näiden haastattelujen perusteella koettu olevan.

Tällä hetkellä henkilöstö kokee, että työn määrä lisääntyy jatkuvasti, mutta se näkyy palkassa vain tehtyinä ylitöinä. Tosin arveltiin, että samanlainen kehitys olisi koettu ilman tupa-malliakin. Kiiren tuntu sinänsä ei liene niin suuri ongelma, mutta työntekijät olivat väsyneitä jatkuviin työajan ylityksiin, millä taas on selvä yhteys työssä jaksamiseen. Taukojen pitäminen merkitsee siis vain työajan venymistä yli työajan. Toinen vaihtoehto olisi ”juosta” ja jättää tauot pitämättä. Työmäärän tulisi kuitenkin olla sellainen, että siitä selviää taukoineen työajan puitteissa, jotta jaksaisi tehdä jotain vielä vapaa-ajallakin.

Tupa-malli ei ole lisännyt henkilöstön kiinnostusta yrityksen menestykseen, vaikka sen luulisi kiinnostavan etenkin näinä epävarmoina aikoina. Työntekijöiden usko työpaikan säilyvyyteen on kuitenkin melko vakaa ja työniloa koettiin erityisesti työkavereiden kautta. Hyvä ryhmähenki vaikuttaa olennaisesti työssä jaksamiseen ja motivaatioon, joten sen ylläpitämiseen kannattaa panostaa jatkossakin.

Kaikki työntekijät olivat myös yksimielisiä siitä, ettei tupa-mallin aikana ikäänntyviä työntekijöitä ole huomioitu sen paremmin kuin ennenkään. Palveluesimiehen

kannan mukaan töiden jakamisesta oikeudenmukaisemmin voitaisiin sopia kehitysryhmäpalavereissa, mutta nuoremmat ja parempikuntoiset työntekijät taas eivät ole halukkaita tekemään tätä omalla kustannuksellaan, mikä on ymmärrettävää. Käytännössä lienee mahdoton ajatus, että työntekijät suostuisivat tekemään eri verran töitä samalla palkalla, oli kyse ikääntyvien tai muuten työrajoitteisten työntekijöiden huomioimisesta. Nämä helpotukset tulisi toteuttaa työnantajan määräyksestä.

Kehitysryhmätoiminnalla on ollut joitakin vaikutuksia yleiseen työilmapiiriin. Kehitysryhmäpalavereissa kehitettyjä tuottavuusideoita on jälkikäteen arvosteltu niiden keskuudessa, jotka eivät ole olleet palavereissa paikalla. Tämä ei rohkaise työntekijöitä vapautuneeseen ideointiin, koska siitä saattaa seurata leimautuminen ja jopa lievää työpaikkakiusaamista. Tästä syystä palaverien tulisi kenties olla pakollisia kaikille niille, joita muutokset koskevat.

Kehitysryhmätoiminnan parhaiksi puoliksi haastatteluissa koettiin mahdollisuus vaikuttaa töiden jakamiseen sekä myönteinen keskusteluilmapiiri. Jokainen saa palavereissa halutessaan äänensä kuuluviin ja kaikkien ajatuksia kuunnellaan. Tosin tärkeissä linjoissa työntekijät eivät kokeneet voivansa vaikuttaa, vaan ne ”saneli” työnantaja. Näin ollen työnantajan ja henkilöstön välinen tasa-arvo päätöksenteossa ei täysin toteudu. Kuitenkin henkilöstön osallistaminen suunnittelutyöhön koettiin hyväksi toimintatavaksi. Ilman sitä työnantajan pelättäisiin käyttävän radikaalimpia keinoja tuottavuuden parantamiseksi. Vaikka yt-neuvottelut ja irtisanomisia tulevaisuudessa nähtäisiinkin, on tärkeää, että työnantaja on sitä ennen kokeillut kaikkia keinoja ja ottanut henkilöstön mukaan. Tämä kertoo arvostuksesta henkilöstöä kohtaan.

5 YHTEENVETO

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää tuottavuuden yhteistoiminnallista kehittämistä palveluyrityksessä. Teoriaosuudessa käsiteltiin tuottavuutta, sen mittaamista ja elementtejä sekä yhteistoiminnalliseen kehitykseen liittyviä asioita. Case-osaudessa selvitettiin, miten tuottavuuden yhteistoiminnallinen kehittäminen on onnistunut Itellassa, jakelutoimipaikassa 15140 Lahti.

Tuottavuuden kehittäminen kokonaisuudessaan on laaja prosessi, jonka tulisi olla jatkuvaa. On mietittävä, millaisilla mittareilla tuottavuutta kussakin tapauksessa parhaiten mitataan. Tuottavuuden mittaaminen palveluyrityksessä on hieman haasteellisempaa kuin valmistusyrityksissä vaikka mitattaisiin pelkkää työn tuottavuutta, sillä palvelutuottavuudessa keskeistä on myös palvelun laatu.

Tuottava työ koostuu monista elementeistä. Näitä ovat mm. toimivat prosessit, joustavat työajat, kannustava palkkaus sekä henkilöstön hyvinvointi. Toimivaksi todettu tapa kehittää näitä seikkoja on yhteistoiminnallinen kehittäminen, jolla tarkoitetaan sitä, että kehittämiseen osallistuu sekä yrityksen työjohto että henkilöstö. Paitsi että työntekijät ovat oman työnsä parhaita asiantuntijoita, yhteistoiminnallisella kehittämisellä on todettu olevan paljon muitakin hyviä puolia. Näitä ovat esim. parempi työhön sitoutuminen, motivaatio, työhyvinvointi, keskinäinen luottamus ja toiminnan tuloksellisuus. Työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia oman työnsä sisältöön kannattaa teorian mukaan siis lisätä.

Postinjakelussa otettiin v. 2008 käyttöön tuottavuuteen perustuva työaika- ja palkkamalli, jonka tarkoituksena on tehostaa postinkäsittelyä ja parantaa toiminnan tuottavuutta. Tämän ns. tupa-mallin ideana on tuottavuuden kehittäminen yhdessä henkilöstön kanssa, ja parantuneesta tuottavuudesta henkilöstöä myös palkitaan. Tällaista yhteistoiminnallisuutta tässä yrityksessä toteutettiin kehitysryhmätoiminnan muodossa, jossa kehitys- ja suunnittelutoimintaan osallistuu aina muutama työntekijä kerrallaan, sekä esimies ja luottamusmies.

Yhteistoiminnallinen kehittäminen koettiin tutkimuksen kohteena olevassa postinjakelutoimipaikassa sinänsä hyväksi toimintatavaksi, mutta kehitettävääkin löytyi. Suurimmat ongelmat liittyivät tutkimushetkellä ennemminkin tuottavuuden kehittämisen vaikeuteen, mikä taas pitkälti johtui tupa-mallista riippumattomista tekijöistä, kuten vähentyneistä postimääristä. Tämä näkyi myös työntekijöiden palloissa, vaikka työn määrä oli kasvanut koko ajan. Lisääntynyt työn määrä ja pidentyneet työpäivät taas näkyivät henkilöstön työssä jaksamisen heikkenemisenä.

Kehitysryhmätoiminta itsessään sai positiivisia lausuntoja mm. siitä, että se oli lisännyt henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä, kuten oli ollut tarkoituskin. Keskusteluilmapiiri oli koettu vapautuneeksi ja yhteisellä suunnitellulla oli jakelureittejä onnistuttu jonkin verran tasaamaan. Kehitettävää sen sijaan löytyi mm. tuottavuuden seurantatavasta, sillä tuottavuuteen liittyvät luvut itsessään eivät avautuneet henkilöstölle. Myöskään ryhmäkohtaista tulospalkkausta ei koettu liian suuren ryhmäkoon takia kannustavaksi.

Yhteistoiminnallisuuden ei koettu kehitysryhmätoiminnassa olevan täysin tasa-arvoista ja ”aitoa”, sillä työnantajan koettiin usein painostavan tekemään päätöksiä haluamaansa suuntaan. Tällä on ollut negatiivinen vaikutus työntekijöiden luottamukseen työnantajaa kohtaan, kuten myös sillä, että toiminnan pelätään tähtäävän henkilöstön omien työpaikkojen saneeraukseen. Tämä luottamuspula osaltaan vaikutti työntekijöiden negatiiviseen asenteeseen kehittämistoimintaa kohtaan.

Kehitysryhmätoiminnan arvioitiin myös toisinaan vaikuttaneen kielteisesti yleiseen työilmapiiriin, kun tehdyt päätökset henkilöityivät palaverissa päätöksiä tehneisiin työkavereihin. Ongelmia ilmeni, kun henkilöt, joita muutokset koskivat, eivät olleet paikalla. Tähän auttaisi kaikkien työntekijöiden aktiivisempi osallistuminen kehittämistoimintaan, sillä haastattelujen perusteella palaverissa istuivat useimmiten tietyt samat henkilöt.

Kaiken kaikkiaan voidaan sanoa, että tämän tutkimuksen perusteella yhteistoiminnallinen tuottavuuden kehittäminen on hyödyllistä, kunhan toiminnassa toteutuvat tasapuolinen tiedonjakaminen, tasa-arvo, luottamus ja oikea asenne. Tämä tutki-

mus ajoittui taloudelliseen taantumaan, mikä täytyy ottaa huomioon tulosten arvioinnissa. Lähes kaikissa yrityksissä on tällä hetkellä tiukkaa, mikä näkyy sekä työnantajan tiukentuneina vaatimuksina että työntekijöiden väsymyksenä. Yhteistoiminnallisuutta voi kuitenkin pitää arvossaan, etenkin jos vaihtoehtona olisi työntekijöiden välittömiä irtisanomisia.

Tutkimus saavutti sille asetetut tavoitteet ja vastaukset tutkimusongelmiin löydettiin. Valitut tutkimusmenetelmät sopivat hyvin tämänkaltaiseen laadulliseen taustatutkimukseen, sillä haastattelujen vastaukset olivat riittävän kattavia ja perusteltuja. Tutkimustulokset kiinnostavat varmastikin Itellan päättäjiä ja niistä toivotaan olevan yritykselle hyötyä.

LÄHTEET

Painetut lähteet

- Eskola, J. & Vastamäki, J. 2007. Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. 2. korjattu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. 13. - 14., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Larikka, M., Heinilä, P., Selin, K. & Tuominen, J. 2007. Tuottavuuden jatkuva parantaminen. Uusi toimintamalli esimiehille, uusia tuottavuusmenettelyjä tiimeille. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.
- Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A., Kujansivu, P., Käpylä, J., Laihonon H., Sillanpää, V., Vuolle, M. 2010. Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä. Helsinki: Tietosanoma.
- Mönkkönen, K. & Roos, S. 2009. Työyhteisötaidot. Kuopio: Oy Unipress AB.
- Ryynänen, A. 2008. Henkilöstön edustaja kehittäjänä. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Saarela-Kinnunen M. & Eskola J. 2007. Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. 2. korjattu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Tuottavuuteen perustuva työaika- ja palkkamalli. 2008. Itella Oyj Viestinvälitys 2008.

Uusi-Rauva, E. 1997. Tuottavuus – mittaa ja menesty. Helsinki: Kauppakaari Oy.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Ylöstalo, P. 2009. Mielekäs ja menestyvä työpaikka. Teoksessa Blom, R. & Hautaniemi, A. (toim.) Työelämä muuttuu, jousaako hyvinvointi? Helsinki: Gaudeamus.

Elektroniset lähteet

Auvinen, E. Työyhteisön hallinta on tie tuottavuuteen, tuloksellisuuteen ja hyvinvointiin. Toimihenkilökeskusjärjestö STTK. [viitattu 3.3.2010]. Saatavissa: http://www.sttk.fi/fi-FI/tyoyhteison_muutoksen_hallinta/.

Hakonen, A., Salimäki A. & Hulkko, K. Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa. 2005. Työpoliittinen tutkimus 280. Teknillinen korkeakoulu. [viitattu 30.3.2010]. Saatavissa: http://www.palkitseminen.tkk.fi/pdf_kansio/Palk_tila04_kooste.pdf.

Hiilamo, H. 2010. Sähköpostihaastattelu. Tutkivan toimittajan internetopas. Jyväskylän yliopisto. [viitattu 27.2.2010.] Saatavissa: <http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/tutkiva/tti/toimittaja/muuta.htm#haastattelu>.

Ihminen – talous – ympäristö: Valinnat tulevaisuuden rakentamiseksi. 2008. Helsinki: Tekes. [viitattu 28.2.2010]. Saatavissa: http://www.tekes.fi/fi/document/30817/sisaltolinjaus_pdf.

Itella lyhyesti. 2010. Itella Oyj. [viitattu 21.2.2010]. Saatavissa: <http://www.itella.fi/group/konserni/itellalyhyesti.html>

Itella Viestinvälitys. 2010. Itella Oyj. [viitattu 21.2.2010]. Saatavissa:

<http://www.itella.fi/group/konserni/organisaatio/viestinvalitys.html>.

Itella Osavuositiedot Q3/2009. Itella Oyj. [viitattu 21.2.2010]. Saatavissa:

http://www.itella.fi/group/liitteet/taloustiedot/2009/Itella_osavuositiedot_Q3_2009.pdf.

Joustavat ja monipuoliset työntekijät. 2010. Helsinki: Työturvallisuuskeskus. [viitattu 27.3.2010]. Saatavissa:

http://www.tuottavuustyo.fi/tuottavuuden_osaalueet/joustavat_ja_monipuoliset_tyontekijat.

Julkisen sektorin työntekijät. 2006. Helsinki: Valtiovarainministeriö. [viitattu 26.3.2010]. Saatavissa:

http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkinat/ho_eupj_suomi_netti.pdf.

Kallio, R. 2007. Hallituksen esitys laiksi valtion yhtiöomistuksesta ja omistajaohjauksesta. Täysistunnon pöytäkirja PTK 96/2007 vp. Eduskunta. [viitattu 26.3.2010]. Saatavissa:

http://www.eduskunta.fi/faktatmp/utatmp/akxtmp/puh_96_2007_vp_6_35_100_p.shtml.

KAMUssa kaikki ovat mukana. 2010. Helsinki: Työterveyslaitos. [viitattu 2.3.2010]. Saatavissa: http://www.tuottavuus.net/tuottavuus_lehti/11.htm.

Kannustava palkkaus ja palkitseminen. 2010. Helsinki: Työturvallisuuskeskus. [viitattu 27.3.2010]. Saatavissa:

http://tuottavuustyo.fi/tuottavuuden_osaalueet/kannustava_palkkaus_ja_palkitseminen.

Kapeikkojen tunnistaminen. 2010. Helsinki: Työturvallisuuskeskus. [viitattu 2.3.2010]. Saatavissa:

http://www.tuottavuustyö.fi/kehittamisen_vaiheet/ongelman_tunnistaminen/kapeikkojen_tunnistaminen.

Kehitystyön tekeminen. 2010. Helsinki: Työturvallisuuskeskus. [viitattu 27.3.2010]. Saatavissa:

http://www.tuottavuustyö.fi/kehittamisen_vaiheet/kehitystyön_tekeminen.

Kotola, I. 2010. UTF-8. [sähköpostiviesti]. Vastaanottaja Vienola, H. Lähetetty 17.3.2010.

Käpylä J., Jääskeläinen A., Seppänen S.K., Vuolle, M & Lönnqvist, A. 2008. Tuottavuuden kehittäminen Suomessa: haasteet ja tutkimustarpeet. Työsuojelurahaston tutkimus- ja kehityshanke 107389. Työsuojelurahasto. [viitattu 21.2.2010]. Saatavissa: http://www.tsr.fi/files/Selvityksia/1_2008tuottavuusraportti.pdf.

Lehto, A-M & Sutela H. 2008. Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimuksen tuloksia 1977 -2008. Helsinki: Tilastokeskus. [viitattu 21.2.2010]. Saatavissa: http://tilastokeskus.fi/tup/julkaisut/isbn_978-952-467-930-5.pdf.

Lindström, K. 2002. Osaava ja innovatiivinen työyhteisö on tuottava. Työterveiset 2002-01. [viitattu 27.3.2010]. Helsinki: Työterveyslaitos. Saatavissa: <http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Tiedonvalitys/Verkkolehdet/Tyoteriveiset/2002-01/04.htm>.

Lönnqvist, A. 2008. Tuottavuus kannattaa. Multimediaohjelma. Työsuojelurahasto. [viitattu 2.3.2010]. Saatavissa: http://193.64.220.92/multimedia/asiantuntijat/Tuottavuus_mm/index.html.

Ongelman tunnistaminen. 2010. Helsinki: Työturvallisuuskeskus. [viitattu 2.3.2010]. Saatavissa: http://www.tuottavuustyö.fi/kehittamisen_vaiheet/ongelman_tunnistaminen.

Osaaminen. 2010. Helsinki: Työturvallisuuskeskus. [viitattu 27.3.2010]. Saatavissa: http://tuottavuustyö.fi/tuottavuuden_osa-alueet/osaaminen.

Osaamisen kehittäminen. 2010. Helsinki: Valtiovarainministeriö. [viitattu 27.3.2010]. Saatavissa: http://www.vm.fi/vm/fi/12_Valtio_tyonantajana/15_Henkilostovoimavarojen_johtaminen/02_Osaamisen_kehittaminen/index.jsp.

Osaamisen kehittäminen ja hyvinvointi. 2010. Helsinki: Työterveyslaitos. [viitattu 27.3.2010]. Saatavissa: http://www.ttl.fi/internet/duunitalkoot/kehittajat_s2.html

Osallistumisen ja vaikuttamisen eri tasot / muodot. 2010. Helsinki: Työterveyslaitos. [viitattu 27.3.2010]. Saatavissa: http://www.ttl.fi/internet/duunitalkoot/kehittajat_s0_1.html#participation2.

Osatuottavuuksilla kätevästi kokonaistuottavuuksiin. 2010. Tuottavuudella tulevaisuuteen. [viitattu 26.3.2010]. Saatavissa: http://www.tuottavuus.net/tuottavuus_lehti/01.htm.

Palkitsemistapoja. 2010. Aalto-yliopiston teknillinen korkeakoulu, Työpsykologia ja johtaminen. [viitattu 27.3.2010]. Saatavissa: <http://www.palkitseminen.tkk.fi/aiheet/johdanto/tapoja.htm>.

Palvelujen uudistaminen. 2010. Elinkeinoelämän keskusliitto EK. [viitattu 26.3.2010]. Saatavissa: http://www.ek.fi/www/fi/palvelujen_uudistaminen/index.php.

Postipalvelulaki 6.4.2001. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010313>.

Syvänen, S. 2010. Yhteistoiminnallinen kehittäminen edistää työhyvinvointia, parantaa palvelujen laatua ja lisää tuloksellisuutta. Helsinki: Kuntien eläkevakuu-

tus. [viitattu 27.3.2010]. Saatavissa:

http://www.keva.fi/Table_pict/cid3/Info_txt/id4247/Syvanen.pdf.

Tanskanen, R. 2010. Palveluyritysten toiminnan tuottavuus. Helsinki: Työturvallisuuskeskus. [viitattu 1.3.2010]. Saatavissa:

http://www.tuottavuustyo.fi/tietoa/artikkeleita/palveluyritysten_toiminnan_tuottavuus.html.

Tapio, M. 2010. Re: ISO-8859-1 [sähköpostiviesti]. Vastaanottaja Vienola, H. Lähetetty 15.3.2010.

Tarkka, K. 2010a. Henkilöstön ja johdon yhteistyö tehostaa työpaikkojen kehitystyötä ja tuottavuutta. Helsinki: Työturvallisuuskeskus. [viitattu 27.3.2010]. Saatavissa: http://www.tuottavuustyo.fi/tietoa/artikkeleita/?61_m=186.

Tarkka, K. 2010b. Työhyvinvoinnin kehittämisprojektit parantavat tuottavuutta. Helsinki: Työturvallisuuskeskus. [viitattu 26.3.2010]. Saatavissa: http://www.tuottavuustyo.fi/tietoa/artikkeleita/tyohyvinvoinnin_kehittamisprojektit_parantavat_tuottavuutta.html.

Tarkka, K. 2010c. Yhteinen kehittäminen lisää luottamusta, sitoutumista ja tuottavuutta. Helsinki: Työturvallisuuskeskus. [viitattu 27.3.2010]. Saatavissa: http://tuottavuustyo.fi/tietoa/artikkeleita/?61_m=293.

Toiminnan ja prosessin suunnittelu. 2010. Helsinki: Työturvallisuuskeskus. [viitattu 27.3.2010]. Saatavissa: http://tuottavuustyo.fi/tuottavuuden_osa-alueet/toiminnan_ja_prosessien_suunnittelu.

Toimiva palkitseminen. 2010. Aalto-yliopiston teknillinen korkeakoulu, Työpsykologia ja johtaminen. [viitattu 27.3.2010]. Saatavissa: <http://www.palkitseminen.tkk.fi/aiheet/johdanto/toimiva.htm>.

Tuottavuuden parantaminen. 2008. Elinkeinoelämän keskusliitto EK. [viitattu 27.3.2010]. Saatavissa:

http://www.ek.fi/www/fi/yrittajyys_ja_pk/pk_ohjelma/tuottavuuden_parantaminen.php.

Tuottavuuden tienviitat – älyä peliin. 2006. Teknologiateollisuus ry, Metallityöväenliitto ry. [viitattu 27.3.2010]. Saatavissa:

<http://www.teknologiateollisuus.fi/fi/a/tuottavuus.html>.

Tuottavuus – mitä ja miksi. 2010. Helsinki: Työturvallisuuskeskus. [viitattu 26.3.2010]. Saatavissa:

http://www.tuottavuustyö.fi/kehittamisen_vaiheet/tuottavuus_-_mita_ja_miksi.

Tuottavuustyön käynnistäminen. 2010. Helsinki: Työturvallisuuskeskus. [viitattu 27.3.2010]. Saatavissa:

http://www.tuottavuustyö.fi/kehittamisen_vaiheet/tuottavuustyön_käynnistäminen

Tuottavuusyhteistyö ja luottamus. 2010. Helsinki: Työturvallisuuskeskus. [viitattu 27.3.2010]. Saatavissa: [http://tuottavuustyö.fi/tuottavuuden_osa-](http://tuottavuustyö.fi/tuottavuuden_osa-alueet/tuottavuusyhteistyö_ja_luottamus)

[alueet/tuottavuusyhteistyö_ja_luottamus](http://tuottavuustyö.fi/tuottavuuden_osa-alueet/tuottavuusyhteistyö_ja_luottamus).

Tutkimuksen toteuttaminen. 2010. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. [viitattu 30.3.2010]. Saatavissa:

<https://webapps.jyu.fi/koppa/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi/tutkimuksen-toteuttaminen>.

Työhyvinvoinnilla tuottavuutta, tuottavuudella työhyvinvointia. 2010. Helsinki: STTK ry. [viitattu 27.3.2010]. Saatavissa: <http://www.sttk.fi/fi-FI/työhyvinvointi/>.

Työhön kuluva aika. 2010. Helsinki: Työturvallisuuskeskus. [viitattu 27.3.2010]. Saatavissa: [http://www.tuottavuustyö.fi/tuottavuuden_osa-](http://www.tuottavuustyö.fi/tuottavuuden_osa-alueet/työ_ja_menetelmat)

[alueet/työ_ja_menetelmat](http://www.tuottavuustyö.fi/tuottavuuden_osa-alueet/työ_ja_menetelmat).

Työ ja menetelmät. 2010. Helsinki: Työturvallisuuskeskus. [viitattu 27.3.2010].

Saatavissa: http://www.tuottavuustyö.fi/tuottavuuden_osa-alueet/tyo_ja_menetelmat.

Työläjäjärvi, R. 2010. Selvitys mielenterveyssyihin perustuvista eläkkeistä. STTK Toimihenkilökeskusjärjestö. [viitattu 27.3.2010]. Saatavissa: http://www.sttk.fi/fi-FI/mielenterveysperusteiset_elakkeet/.

Työn tuottavuus. 2009. Elinkeinoelämän keskusliitto EK. [viitattu 21.2.2010].

Saatavissa:

<http://www.ek.fi/www/fi/tyoelama/tyohyvinvointi/yhteistoiminnallisuus.php>.

Valtioneuvoston periaatepäätös omistajapolitiikasta 7.6.2007. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia, omistajaohjausosasto. [viitattu 26.3.2010]. Saatavissa:

http://www.valtionomistus.fi/documents/Asiakirjat/Hallituksen_linjaukset/suomi/Liite_1.pdf.

Valtion omistajapolitiikkaa koskeva valtioneuvoston periaatepäätös. 1999. Kauppa- ja teollisuusministeriö. [viitattu 26.3.2010]. Saatavissa:

http://www.omistajaohjaus.fi/documents/Asiakirjat/Hallituksen_linjaukset/suomi/Periaatepaetaoes_-99.pdf

Vesterinen, P. Maahanmuutto – ikääntymisongelmiemme ratkaisu? Keskustelualoitteita nro 69. Valtiovarainministeriö. [viitattu 26.3.2010]. Saatavissa:

http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/08_muut_julkaisut/16929/16930_fi.pdf.

Viljanen, M. 2010. UTF-8. [sähköpostiviesti]. Vastaanottaja Vienola, H. Lähetetty 15.3.2010.

Westman, T. 2010. ISO-8859-1. [sähköpostiviesti] Vastaanottaja Vienola, H. Lähetetty 30.3.2010.

Suulliset lähteet

Haastateltavat 1-5. 2010. Itella Oyj. Jakelutoimipaikka 15140 Lahti. Haastattelut
1.3. – 12.3.2010.

LIITTEET

Kysymysten teemat henkilöstölle

Sähköpostitse lähetetyt kysymykset palveluesimiehelle, esimiehelle
ja luottamusmiehelle

Kysymysten teemat henkilöstölle / *Tupa-malli*:

1. Tuottavuus
 - merkitys omassa työssä
 - mittaaminen
 - seuranta

2. Palkkaus
 - palkan kilpailukykyisyys ja kannustavuus
 - ryhmäkohtainen tulospalkkaus

3. Työn kuormittavuus / työhyvinvointi
 - kuormittavuus
 - kiire
 - ikä- ja jaksamisasiat
 - sairaslomat

4. Työmotivaatio / työhön sitoutuminen
 - kiinnostus yrityksen menestykseen
 - työpaikan varmuus
 - työpaikan vaihtoaiheet
 - työn ilo

Kehitysryhmätoiminta

1. Työntekijän vaikutusmahdollisuudet
 - aito yhteistoiminnallisuus
 - työntekijöiden aloitteet

2. Työilmapiiri
 - kehitysryhmäpalaverien keskusteluilmapiiri
 - ristiriidat
 - työn tasapuolinen jakaminen

3. Kehitysryhmätoiminnan mielekkyys ja toimivuus
 - tiedonkulku
 - osallistujien vaihtuvuus
 - osallistumisen merkityksellisyys
 - toiminnan tuloksellisuus
 - luottamus työnantajaan / työpaikan pysyvyyteen

Tupa-malli (tuottavuuteen perustuva työaika- ja palkkamalli):

Palveluesimies

1. Tuottavuus

- Koetteko, että henkilöstö ymmärtää volyyymi- ja talouslukuseurannat, mittarit ym. ja niiden merkityksen oman työnsä kannalta?
- Tuottavuuden seuranta: ”opitaanko” edellisen kuukauden tuloksista jotain?
- Millaisilla konkreettisilla menetelmillä tuottavuutta on onnistuttu kehittämään?

2. Palkkaus

- Onko palkkamalli mielestänne oikeudenmukainen? (miksi / miksi ei)
- Onko työntekijöiden palkka mielestänne kilpailukykyinen?
- Sopiiko palkkaustapa yrityksen tavoitteisiin ja työn luonteeseen?

3. Työaikajärjestelyt, ylityöt, sairauslomat

- Ovatko ylityöt vähentyneet?
- Kuinka hyvin malli toimii sairastapausten suhteen?

4. Työssä jaksaminen

- Miten tupa-malli huomioi työntekijöiden yksilökohtaiset erot ja vahvuudet (esim. ikä, vahvuudet / heikkoudet)?
- Ovatko henkilöstön edut ja työssä jaksaminen nähdäkseenne parantuneet tupa-mallin myötä?

Kehitysryhmätoiminta (”kehry”-toiminta:)

*Palveluesimies, esimies ja luottamusmies**1.a) Toiminnasta yleisesti:*

- Onko henkilöstön osallistuminen kehry-toimintaan ollut odotetun mukaista, riittävän aktiivista? Riittävä henkilöstön vaihtuvuus?
- Millainen on mielestänne ollut keskusteluilmapiiri kehry-palavereissa?
Saavatko kaikki työntekijät palavereissa äänensä kuuluviin?
- Miten arvioisitte työnantajan ja henkilöstön valtasuhteita kehry-toiminnassa? Sovitaanko ja päätetäänkö asioista yhdessä tasa-arvoisesti?

2.b) Toiminnan vaikutuksista:

- Onko kehry-toiminta tuottanut tuottavuutta lisääviä ideoita henkilöstön taholta? Millaisia? Onko ideat otettu käyttöön?
- Millaisia vaikutuksia kehry-toiminnalla on ollut yleiseen työilmapiiriin?
- Onko tiedonkulku henkilöstön ja työnantajan kesken mielestänne parantunut?

3. Onko kehry-työskentely parantanut työn jakamisen oikeudenmukaisuutta?

4. Mitä mieltä olette kehry-toiminnan mielekkyydestä yleensä? Onko se toimiva tapa kehittää tuottavuutta?