

TYÖKYKY- JA TUOTTAVUUSVALMENNUS

Kehittämishanke tuottavuusvalmennuksen mallintamiseksi



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäki, teknologiaosaamisen johtaminen

Kevät, 2019

Anssi Mikkola

Teknologiaosaamisen johtaminen

Visamäki

Tekijä	Anssi Mikkola	Vuosi 2019
Työn nimi	TYÖKYKY- JA TUOTTAVUUSVALMENNUS, kehittämishanke tuottavuusvalmennuksen mallintamiseksi	

TIIVISTELMÄ

Vuoden 2015 toukokuussa Suomen hallitus julkisti aikeensa luoda yhteiskuntasopimus, jonka tavoitteena olisi Suomen kilpailukyvyyn parantaminen nostamalla tuottavuutta viidellä prosentilla. Keinoksi ilmoitettiin ”merkittävä työajan lisäys ilman kustannusten nousua”. Samalla hetkellä tämän opinnäytetyön tekijä päätti julkistaa 13 vuoden aikana jalostamansa oman idean tuottavuuden nostamiseksi. Idean pohjalta käynnistettiin Euroopan sosiaalirahaston (ESR) rahoittama kaksivuotinen hanke ”Työkyky- ja tuottavuusvalmennus” (TTV), jossa kehitettiin valmennusmalli kone- ja metallialan työntekijöiden tuottavuuden ja työkyvyn parantamiseksi. TTV-hanketta hallinnoi Lahden ammattikorkeakoulu ja kehittäjinä toimivat lisäksi Koulutuskeskus Salpaus sekä Päijät-Hämeen liikunta ja urheilu. Hankkeeseen osallistui myös viisi Päijät-Hämeessä toimivaa kone- ja metallialan pk-yritystä, joiden kanssa valmennusta kehitettiin ja testattiin. Hanke päättyi 31.12.2018.

Tämä opinnäytetyö kertoo TTV-hankkeen tuottavuusvalmennuksen kehittämiskaaren ideasta lopulliseen valmennusmalliin. Opinnäytetyössä kuvataan, mitä tuottavuus on, millaiset tekijät vaikuttavat työntekijän tuottavuuteen sekä miten tuottavuusvalmennusta kehitettiin ja testattiin yrityksissä. Opinnäytetyössä haetaan vastauksia kysymyksiin: ”miten työntekijät voidaan saada parantamaan omaa tuottavuuttaan”, ”miten työntekijöiden työmotivaatiota voidaan parantaa” sekä ”miten työntekijöiden itsensä johtamisen taitoja voidaan kehittää”.

Tämän opinnäytetyön tuloksena syntyi valmennusmalli yritysten tuottavuuden kehittämiseksi. Tuottavuusvalmennuksen malli soveltuu pienin muokkauksin muidenkin kuin kone- ja metallialan yritysten tuottavuuden kehittämiseen. Aiemmin tuottavuutta ja työkykyä on kehitetty toisistaan erillisinä, vaikka niissä on paljon samoja elementtejä. TTV-hanke yhdisti niiden kehittämisen innovatiivisesti.

Opinnäytetyö nosti esille uusia jatkotutkimusaiheita, kuten itsensä johtaminen tuottavuuden tekijänä. Myös tuottavuuden mittaamiseen soveltuvien mittareiden kehittäminen on jatkossa tärkeä haaste.

Avainsanat Itsensä johtaminen, kilpailukyky, oppiva organisaatio, tuottavuus.

Sivut 48 sivua, joista liitteitä 9 sivua

Strategic Leadership of Technology-based Business
Visamäki

Author	Anssi Mikkola	Year 2019
Subject	WORKING ABILITY AND PRODUCTIVITY TRAINING, development project of training model for productivity	

ABSTRACT

In May 2015, Finnish Government published the Competitiveness Pact, which among other things aimed for five per cent increase in productivity in Finland, mainly by increasing working hours without increase of salary. At that moment, the author of this thesis decided to publish his idea that he had conceived for 13 years of improving productivity. Based on that idea a two-year project funded by European Social Fund (ESF) launched in October 2016. The project called "Working ability and productivity training" developed a model for employee training about productivity and working ability in industry of metalwork and machining. The project abbreviated to "TTV" by its Finnish name "Työkyky ja tuottavuusvalmennus". Lahti University of Applied Sciences Ltd. (LAMK) executed the project. Sub-executors were Päijät-Häme Regional Sport Association (PHLU) and Salpaus Further Education (SALPAUS), along with five SMEs at sector of mechanical manufacturing. The project completed on December 31, 2018.

This thesis will represent the trajectory of productivity training from idea to a ready-made training model. The thesis will describe what productivity is, what kind of factors have impact on productivity and how productivity training was developed and tested in five companies. This thesis was a quest for answers to questions: "how to make the employees improve their own productivity", "how to improve employee's work motivation" and "how to improve employee's self-management skills".

The outcome of this thesis is a ready-made model for training employees about productivity. With minor modifications, the model implements also in lines of business other than mechanical manufacturing.

Previously the development of work ability and productivity have been separate, in spite of having same elements and same target groups. Innovatively project TTV combined them. Correlation between self-management and productivity would require further study as well as utility for measuring the impact of productivity training.

Keywords Competitiveness, self-management, productivity, organizational learning.

Pages 48 pages including appendices 9 pages

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	KEHITTÄMISHANKKEEN KUVAUS.....	2
2.1	Kehittämishankkeen lähtökohdat	2
2.2	Kehittämishankkeen pääongelmat	4
2.2.1	Kestävyyssvaje.....	5
2.2.2	Kilpailukyky	6
2.2.3	Oppiva organisaatio ja itsensä johtaminen	6
3	TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS.....	9
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	11
4.1	Menetelmälliset valinnat	11
4.2	Tietojen keruu	11
4.3	Tutkimuksen luotettavuudesta	12
5	TUOTTAVUUS JA SEN MITTAAMINEN	13
6	HENKILÖSTÖTUOTTAVUUS.....	16
6.1	Työkyky.....	18
6.2	Osaaminen	20
6.3	Motivaatio	21
7	TYÖHYVINVOINTI.....	23
8	TYÖKYKY- JA TUOTTAVUUSVALMENNUKSEN KEHITTÄMISPROSESSI	24
9	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	33
	LÄHTEET.....	36

Liitteet

LIITE 1	TTV-tuottavuusvalmennuksen esitysdiat. "Tuottavuus työtehtävän näkökulmasta".
LIITE 2	TTV-motivaatiovalmennuksen esitysdiat "Tuottavuus tiimin näkökulmasta".
LIITE 3	Anstar Oy:n kolmannen työpajan valmennuksen esitysdiat. "Tuottavuus yrityksen näkökulmasta".

1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä kehitetään valmennus henkilöstön tuottavuuden ja työhyvinvoinnin parantamiseen. Aiheesta on käynnistynyt lokakuussa 2016 kaksivuotinen Euroopan sosiaalirahaston (ESR) rahoittama hanke, jonka nimi on ”Työkyky- ja tuottavuusvalmennus” (TTV). Hankkeessa kehitetään menetelmä, jolla yritysten henkilöstöä voidaan kouluttaa tuottavuuden ja työhyvinvoinnin parantamiseen. Menetelmää on tarkoitus tulevaisuudessa soveltaa myös muille aloille ja julkisen sektorin työyhteisöille.

Opinnäytetyössä tutkitaan teoriaa ja taustatietoa, jolla kehitetään työkyky- ja tuottavuusvalmennus Päijät-Hämeen kone- ja metallialan yrityksiin. Opinnäytetyössä ja kehittämishankkeessa kehitetään henkilöstökoulutusta työelämässä oleville aikuisille, joten kehittämisessä on huomioitava myös koulutus- ja johtamisteoriat. Näiden taustaa on tässä oppimistehtävässä esitetty lyhyesti.

Työkyky- ja tuottavuushankkeessa kehitettävänä organisaationa ovat Päijät-Hämeen pienet ja keskisuuret konepajat, joita hankkeeseen osallistui viisi. Näistä yrityksistä valmennukseen osallistui yhteensä 196 työntekijää. Hanketta hallinnoi Lahden ammattikorkeakoulu (LAMK) ja toimijoina hankkeessa ovat lisäksi Koulutuskeskus Salpaus (SALPAUS) sekä Päijät-Hämeen liikunta ja urheilu (PHLU). SALPAUS valmentaa työntekijät tuottavuuden perusteisiin. Hankkeessa LAMK ja PHLU toteuttavat työkykyvalmennuksen kehittämisen ja opinnäytetyön tekijä (SALPAUS) tuottavuusvalmennuksen kehittämisen. Opinnäytetyön rajaamiseksi työkykyosion teoriaa esitetään vain lyhyesti niiltä osin kuin sitä pitää huomioida ja hyödyntää myös tuottavuusvalmennuksessa. Lisäksi LAMK:n ja PHLU:n yhdessä toteuttamat työkykytestit esitellään vain pääperiaatteiltaan.

Punaisena lankana valmennuksessa on yksittäisen työntekijän panoksen merkitys kolmesta näkökulmasta: yrityksen, työyhteisön (tiimin) sekä työntekijän itsensä. Hankkeessa työhyvinvoinnin ja työkyvyn mittaus ja valmennus olivat PHLU:n tehtäviä. Työhyvinvointi on kuitenkin niin tärkeä osa tuottavuutta, että sitä ei voi täysin sivuuttaa valmennuksen tuottavuuden osiossaan. Hanke on käynnistynyt 4.10.2016 ja päättyy 31.12.2018. Hankkeen tarkoitus on tutkia ja kehittää kone- ja metallialan yritysten henkilöstön tuottavuutta sekä työkykyä. Vaikka kysymyksessä on koulutus, hankkeen nimeksi on otettu valmennus, jolla pyritään painottamaan työntekijän vapaaehtoisuutta, itseohjautuvuutta sekä osallistamista.

Tässä opinnäytetyössä pyritään hakemaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin (tutkimusongelmat)

- Miten työntekijät voi saada parantamaan omaa tuottavuuttaan?
- Miten työntekijöiden työmotivaatiota voidaan parantaa?
- Miten työntekijöiden itsensä johtamisen taitoja voi kehittää?

Tässä opinnäytetyössä keskeiset käsitteet, jotka liittyvät työntekijöiden tuottavuuden parantamiseen, ovat tuottavuuden ymmärtäminen, motivaatio ja erityisesti itsensä johtaminen. Esimiehiä ja henkilöjohtamista käsitellään kirjallisuuskatsauksessa motivaation

yhteydessä, mutta ei yhtenä erillisenä työn pääkäsitteenä. Työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä tullaan myös jossain osissa tutkimusta sivuamaan, mutta niiden osuus jää suhteellisen pieneksi opinnäytteen rajauksesta johtuen.

2 KEHITTÄMISHANKKEEN KUVAUS

Tämän kehittämishankkeen tarkoitus on kehittää malli tuottavuusvalmennukselle, jonka avulla yritysten työntekijöitä voi motivoida kehittämään omaa työkykyään ja tuottavuuttaan. Hanke kohdistuu Päijät-Hämeen kone- ja metallialan yrityksiin, koska hankeidean taustat ja syntytekijät ovat vahvasti niistä lähtöisin.

Työkyky- ja tuottavuusvalmennus -hankkeen tavoitteena on kehittää ja pilotoida toimintamalli, jonka avulla yritykset voivat parantaa tuottavuuttaan tukemalla työkyvyn johtamista sekä työntekijöiden terveyttä, fyysistä toimintakykyä ja itsensä johtamisen taitoja. Hanke koostuu neljästä toimenpiteestä: toimintamallin rakentaminen, toimintamallin testaaminen, aikaansaattajien vaikutusten seuranta ja arviointi sekä viestintä. Hankkeen toimintamalli (=työkyky- ja tuottavuusvalmennus) on prosessi, joka sisältää työntekijöiden ja organisaation lähtötason mittauksen ja analyysin, lähtötilanteeseen perustuvat koulutusosiot sekä yhteisöllisen kehittämisprosessin, joka aikaansaa pysyviä muutoksia työpaikalla. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2016)



Työkyky- ja tuottavuusvalmennus




Kuva 1. Työkyky- ja tuottavuusvalmennushankkeen logo.

2.1 Kehittämishankkeen lähtökohdat

Tuottavuusvalmennuksen idea syntyi alun perin vuonna 2002 keskustelussa Lahden ammattikorkeakoulun silloisen lehtorin Ilmari Tapolan kanssa. Tapola esitteli kuvaa 5 vastaavan vanhemman kuvion julkisen talouden tuloista ja menoista ikäryhmittäin Suomessa. Keskustelu koski mm. tarvetta työurien pidentämiseen Suomessa. Samassa keskustelussa Tapola mainitsi, että alhaisimmillaan konepajan tuottavan työajan osuus kokonaistyöajasta saattaa olla 20 prosenttia (kuva 2).

Lopullinen sykäys hankkeeseen syntyi pääministeri Sipilän hallituksen alkuperäisestä yhteiskuntasopimuksesta, josta kesällä 2016 muotoutui kilpailukykysojimus. Kilpailukykysojimuksen punainen lanka oli Suomen kilpailukyvyn nostaminen 15 prosentilla. Siihen

sisältyi myös vaatimus jokaisen työntekijän tuottavuuden parantamisesta viiden prosentin verran (5 %). Tämä tuottavuuden nosto toteutettiin mekaanisesti alentamalla kaikkien työntekijöiden palkkakustannuksia joko leikkaamalla heidän palkkaansa tai lisäämällä heidän vuotuista työaikaansa maksamatta lisääntyneestä työajasta palkkaa. Oikeampi tie on tuottavuuden parantaminen tuotosta nostamalla, kajoamatta palkkoihin tai työaikoihin. Kuvassa 2 on laskettu viiden prosentin lisäys tuottavaan työaikaan, jos lähtötilanteessa tuottava työaika on 20, 40 tai 60 prosenttia kokonaistyöajasta.

Tuottavan työajan osuus	20 %	40 %	60 %
Tuottava työaika / 8h	1 h 36 min	3 h 12 min	4 h 48 min
Tuottamaton työaika / 8h	6 h 24 min	4 h 48 min	3 h 12 min
5 % tuottavasta työajasta	4 min 48 s	9 min 36 s	14 min 24 s
			

Kuva 2. Tuottavan työajan kasvattaminen viidellä prosentilla.

Kuvasta 2 nähdään, että mikäli tuottavaa työaika on 20 prosenttia työajasta, viiden prosentin (5%) lisäys tarkoittaa alle viiden minuutin siirtämistä tuottamattomasta työajasta tuottavaan. Monissa tehtävissä työntekijä voi parantaa tuottavuuttaan paljonkin vain järkevöittämällä toimintaansa sekä ajankäyttöään. Hankkeessa kehitetään valmennusmenetelmä, jota voidaan tulevaisuudessa soveltaa laajemmin alasta riippumatta yritysten ja työtehtävästä riippumatta henkilöstön tuottavuuden parantamiseen. Erityisesti painotetaan henkilöstön työkykyä, työhyvinvointia sekä tuottavuutta. Koko maailman taloutta ajatellen Suomen rakenteellinen kilpailukyky on korkea. Suomen taloudellinen kilpailukyky on kuitenkin todettu heikoksi verrattuna tärkeimpiin kilpailijamaihin. Hintakilpailukyky pidetään huonona, työn tuottavuutta matalana ja julkisen talouden kestävyysvajetta heikkona ja se on edelleen heikkenemässä.

Nykytilanteessa yksi ongelma on se, että työntekijät eivät ymmärrä tuottavuutensa tekijöitä ja merkitystä. Tuottavuuden kannalta merkittävät tekijät ovat olemassa ja jopa hyvässä kunnossa. Suomalainen työvoima on koulutettua ja osaavaa ja monitaitoista. Työvälineet ja työmenetelmät ovat myös yleisesti hyviä. Suomalaisten innovatiivisuus on korkea. Suomalainen johtamismalli on globaalisti katsottuna tasa-arvoinen ja osallistava. Yleensä yrityksen johtotaso ymmärtää tuottavuuden parantamisen tarpeet sekä sen, että työntekijöitä on osallistettava kehitykseen ja kehittämiseen, mutta usein keinot ovat liian autoritäärisiä työntekijöiden hyväksyä. Toisaalta jo sotakorvausten sääntilisen hoitamisen ja etenkin Nokian menestyksen huumassa suomalaiset on vuosien

myötä ikään kuin ”opetettu laiskoiksi”. Emme ole riittävästi kiinnittäneet huomiota tuottavuuteen ja sen merkitykseen kilpailukyvyyn ehkä tärkeimpänä tekijänä.

Myös työhyvinvointi on tuottavuuden tärkeä osa-alue. Sen parantaminen nostaa tuottavuutta. Yleisen käsityksen mukaan yrityksen suurin voimavara on sen henkilöstö. Valmennuksen tavoite on parantaa työntekijöiden ymmärrystä omasta toiminnastaan niin, että heidän hyvinvointinsa ja tuottavuutensa paranee. Valmennuksen tavoitteen voi tiivistää siten, että valmennuksella pyritään parantamaan jokaisen työntekijän itsensä johtamista.

Työkyky- ja tuottavuus –hankkeen (TTV) lähtökohta on, että aiemmin sekä tuottavuutta että työkykyä on kehitetty, mutta toisistaan erillisinä ilmiöinä. Työkyky- ja tuottavuushanke pyrkii kehittämään molempia yhdessä, koska molemmissa on samoja elementtejä ja sama kohderyhmä. Yksilön tuottavuudessa ja työkyvyssä on paljon samoja elementtejä, eikä niitä työtehtävän näkökulmasta välttämättä ole tarkoituksenmukaista erottaa vain toisen kehittämiseksi. Kuvassa 3 on esitetty TTV-hankkeen toimintamallin kuvaus tuottavuuden sekä työkyvyn kehittämisen yhdistämisestä.



Kuva 3. Kehittämisen aiempi erillisuus (Väänänen ym. 2019).

2.2 Kehittämishankkeen pääongelmat

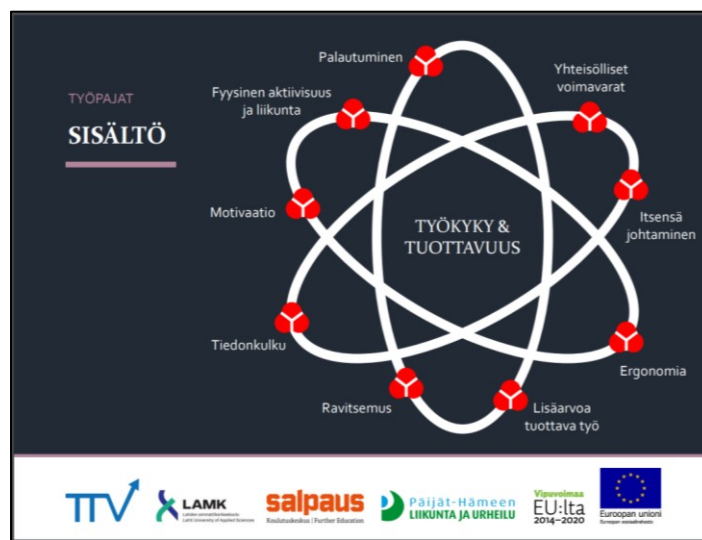
Tämän opinnäytetyön tekijä on kokenut, etteivät työntekijät riittävästi ymmärrä oman panoksensa merkitystä yhteiskunnassa. Kehittämishankkeen idean punaisena lankana on 15 vuoden ajan ollut yksittäisen työntekijän tuottavuuden merkitys kolmesta eri näkökulmasta:

- yksittäisen työntekijän tuottavuuden merkitys yhteiskunnalle
- yksittäisen työntekijän tuottavuuden merkitys yritykselle
- yksittäisen työntekijän tuottavuuden merkitys työntekijälle itselleen

Yhteiskunnan näkökulmasta tärkeitä sisältöjä valmennukselle ovat esim. eläkejärjestelmä, hyvinvointi, julkisen talouden kestävyysvaje, kestävä kehitys, kilpailukyky, viennin merkitys sekä yrittäjyys. Yrityksen näkökulmasta tärkeitä ovat lisäksi esim. digitaalisuus,

oppiva organisaatio, ”luova tuho” sekä työhyvinvointi. Työntekijän näkökulmasta mainittakoon vielä työn mielekkyys, parempi menestys työmarkkinoilla, yrityksen palkanmaksukyky sekä ”sisäinen yrittäjyys”. Asiantuntijat ovat yleisesti sitä mieltä, että tuottavuus paranee tehokkaimmin työntekijöiden motivaatiota nostamalla. Esimiesten taholta tuleva kehittämisspyrkimys ei ole yhtä tehokasta. Siitä syystä kehittämishankkeen yhdeksi tärkeäksi ongelmaksi on muodostunut itsensä johtaminen. TTV-hankkeen aikana yhteiskunnallinen näkökulma jäi taka-alalle. Hankkeen ja sen myötä opinnäytetyön näkökulmiksi muodostuivat organisaatio (yritys), yhteisö (tiimi) ja yksilö (työntekijä).

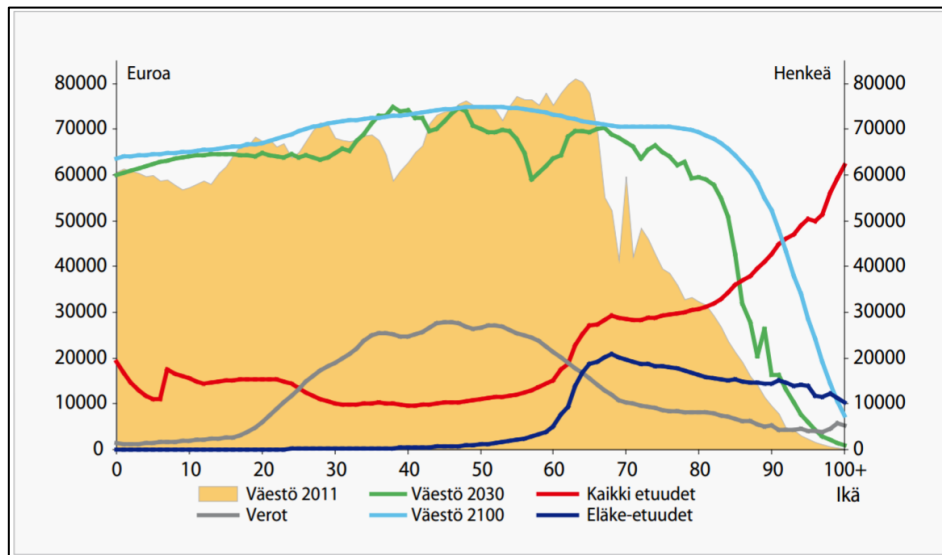
Kuvassa 4 on kuvattu TTV-hankkeen valmennusten pääsisältö. Kuva kertoo selkeästi, miksi tuottavuuden ja työkyvyn valmennus on hankkeessa yhdistetty. Esimerkiksi ergonomia, itsensä johtaminen, motivaatio, tiedonkulku ja yhteisölliset voimavarat ovat asioita, jotka liittyvät ja vaikuttavat sekä tuottavuuteen että työkykyyn.



Kuva 4. TTV-hankkeen pääsisältö (Väänänen ym. 2018).

2.2.1 Kestävyysvaje

Suomessa väestökehitys on suurempi uhka kuin monissa muissa maissa. Syntyvyys-temme on ennätysalhainen ja arvioitu eliniän kasvu voimakasta. Sekä väestöllisen että taloudellisen huoltosuhteen heikkenemisen myötä meitä uhkaa ennätysellinen kestävyysvaje. Kuvassa 5 on esitetty julkisen talouden maksut ja etuudet sekä väestön ikärakenne vuonna 2011. Lisäksi kuvassa 5 näkyy arvioitu väestön ikärakenne vuosina 2030 ja 2100.



Kuva 5. Julkisen talouden maksut, etuudet vuonna 2011 sekä väestökehitys (Talous & yhteiskunta 2/2012).

Kuvasta 5 näkyy, että vuonna 2011 suomalaisista yhteiskunnalle taloudellista arvoa keskimäärin tuottavia olivat noin 25-62 -vuotiaat. Viime vuosina kestävyysvajeen korjaamiseksi on esimerkiksi nostettu eläkeikää, jotta suomalaiset tuottaisivat yhteiskunnalle taloudellista arvoa pidempään. Yksi keino arvonlisäykseen on työelämässä olevien suomalaisten tuottavuuden parantaminen. Siihen sopivien keinojen löytämiseen tämä opinnäytetyö ja TTV-hanke juuri pyrkivät.

2.2.2 Kilpailukyky

Kilpailukyky tarkoittaa yksilön, yrityksen, toimialan tai kansatalouden kykyä selviytyä taloudellisen kilpailun olosuhteissa. Yksi TTV-hankkeessa kehitettävän valmennuksen tavoitteista on parantaa yrityksen kilpailukykyä. Kilpailukyvyyn ehkä tärkein mittari on yksikkötyökustannukset (esim. Maliranta 2014, 2) ja sen myötä tuottavuus. Tarkasteltaessa ja verrattaessa yritysten kilpailukykyä mitataan yleensä kokonaistuottavuutta. Kokonaistuottavuudessa on reaalisesti eli tuotos/panos-tuottavuuden lisäksi mukana taloudellinen tuottavuus eli rahaprosesseilla mitattu kannattavuus. Heinilän (2014, 13) mukaan suurin ongelma kokonaistuottavuutta mitattaessa on erilaisten tuotosten ja panosten yhteen laskeminen. Koska reaalisesti tuottavuus ei riipu kannattavuudesta, vaan on yksi sen tekijä, tässä opinnäytetyössä sekä TTV-valmennuksessa keskitytään kehittämään reaalisesti tuottavuutta.

2.2.3 Oppiva organisaatio ja itsensä johtaminen

Yksi kehittämishankkeen lopputuotteen, työkyky- ja tuottavuusvalmennusmallin, funktioista on kehittää yritystä oppivaksi organisaatioksi. Oppiva organisaatio tarkoittaa Helakorven (n.d) mukaan organisaatiota, jolla on kyky luoda, hankkia ja siirtää tietoa sekä muuttaa omaa käyttäytymistään uuden tiedon ja uusien käsitysten mukaiseksi. Helakorven (n.d) mukaan oppivan organisaation keskeinen elementti on tiimi.

Tanskasen ym. (2013, 17) mukaan työntekijöitä voi osallistaa haasteiden ratkaisemiseen kertomalla työpaikan kilpailutilanteesta ja yhteisesti pohtimalla sen merkityksestä käytännön työhön. Oppivassa organisaatioissa käytetään hyödyksi kaikkien yksilöiden ja ryhmien oppimiskykyä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Oppivan organisaation ja tuottavan tiimin ominaisuuksia ovat esim.

- yhteinen tavoite ja olemassa olon peruste, kilpailukyky
- yhteinen ajatus toimintatapojen kehittamisestä, innovatiivisuus
- positiivinen yhteisöllisyys, kannustavuus
- oppimiseen ja kehittämiseen kannustava ilmapiiri, agility
- aktiivinen vuorovaikutus ja keskustelukulttuuri, avoimuus
- virheistä oppiminen, itsekritiikki
- tuloksellisuuden seuraaminen
 - Oppiva organisaatio = menestyvä ja houkutteleva työyhteisö

Nykykäsityksen mukaan aineeton pääoma on yritykselle jopa tärkeämpää kuin aineellinen. Aineeton pääoma käsitteenä on ollut tunnettua jo lähes kolmen vuosisadan ajan (Hjerppe 2016, 346). Niiden yhteisvaikutuksen merkitystä yrityksen taloudelliselle tulokselle ei kuitenkaan vielä kukaan ymmärrä kunnolla. Turun yliopiston tulevaisuuden tutkimuslaitoksen SAIKA-tutkimusprojekti (Ståhle 2011) on ensimmäisen kerran tutkimuksessaan jakanut aineettoman pääoman neljään pääelementtiin: inhimillinen pääoma, markkinapääoma, rakenteellinen pääoma ja innovaatiopääoma. SAIKA-tutkimusprojektissa myös kehitettiin menetelmä, jolla eri maiden aineettoman pääoman osuus bruttokansantuotteesta voidaan laskea. Ståhlen (2011) mukaan aineettoman pääoman vahvin potentiaali on Suomessa, mutta Yhdysvallat, Iso-Britannia ja Belgia hyödyntävät tietopääomaansa tehokkaimmin.

Suomalaista johtamismallia pidetään yleensä tasa-arvoisena ja työntekijöitä osallistavana. Työntekijät puolestaan kokevat usein johtamisen liian autoritäärisenä. Yksi uudemmissa teorioista on dialoginen johtaminen. Dialogisen johtamisen keskeisiä periaatteita ovat arvostava vuorovaikutus, kuuntelu ja sekä osapuolten tasavertainen osallistuminen toiminnan kehittämiseen (Syvänen ym. 2012, 3). Dialoginen johtaminen voi ulottua oman organisaation lisäksi yrityksen muihin aineettoman pääoman osiin. Esimerkiksi asiakkaiden, alihankkijoiden sekä muiden yhteistyökumppaneiden asiantuntijuutta voidaan hyödyntää oppivan organisaation kehittämisessä. Syväsen ym. (2012, 12) mukaan työn uudet vaatimukset edellyttävät toimivan johtamisen lisäksi työntekijöiltä itsensä johtamista.

Suomessa itsensä johtamisesta käytetään yleisesti englanninkielistä termiä self-management. Suomessa aiheen tutkimus on ollut vielä pienimuotoista. Ulkomaisissa tutkimuksissa itsensä johtamista on tutkittu paljonkin. Käsitteenä itsensä johtaminen on kuitenkin jonkin verran erilainen tutkimuksesta riippuen. Tutkimuksissa itsensä johtamisesta käytetään esimerkiksi kolmea eri käsitettä, self-control (esim. Gillebaart 2018), self-efficacy (esim. Nielsen ym. 2017) sekä self-regulation (esim. Kvorning ym. 2015, 255). Lisäksi katsaus tutkimuksiin kertoo, että itsensä johtamista on tutkittu enemmän hyvinvoinnin kuin tuottavuuden yhteydessä. McGuffin (2015) on tutkinut henkilökohtaisen valmennuksen (life coaching) käyttöä työnohjauksessa (employee coaching) rakennusteollisuudessa ja sen vaikutusta työntekijän tuottavuuteen.

Keskisen (2018, 5.) mukaan itseämme johtamalla yksilö johtaa omaa elämäänsä, joka taas on tärkeämpi johtamistehtävä kuin yksikään työelämän esimiespesti. Laitinen (2018, 20) kertoo Williamsin näkemyksen itsensä johtamisen ja metataitojen yhteydestä. Williamsin mukaan persoonallisuustutkimusten tulosten mukaan ulospäinsuuntauneisuus, avoimuus kokemuksille ja tietoisuus liittyivät positiivisesti korkeisiin itsensä johtamisen syvä- eli metataitoihin. Taipumuksella olla samaa mieltä muiden kanssa ei nähty olevan yhteyttä itsensä johtamisen taitoihin, kun taas neuroottisuus liittyi itsensä johtamisen metataitojen alhaiseen tasoon. Korkean metataidon omaavat eivät hyödy itsensä johtamisen koulutuksesta yhtä tehokkaasti kuin alhaisen tason omaavat. (Laitinen 2018, 20.)

Laitinen (2018, 33) kartoitti tutkimuksessaan asiantuntijaorganisaation käsitystä itsensä johtamisesta kahden kysymyksen avulla

- Mitkä ovat tärkeimmät sisäiset motivaatiotekijät tehdä töitä, miksi teet töitä?
- Miten kuvailisit äkkiseltään itsensä johtamista, mitä elementtejä se sinusta pitää sisällään?

Laitisen (2018, 34) mukaan hänen tutkimuksensa kohdeorganisaatiossa itsensä johtamiseen liitettiin erilaisia ymmärrystasoja ja asialaajuuksia. Suurin ryhmä ymmärtää itsensä johtamisen työn suunnittelun, ajanhallinnan, priorisoinnin ja tavoitteen asettamisella. Itsensä johtaminen herättää täten ajatuksia, jotka ovat pitkälti työsidonnaisia ja osittain mekanistisia. Vastauksissa kuitenkin korostuu aktiivisen työotteen painotus passiivisen sijaan. Asioiden suunnittelu ja tavoitteen asettaminen saivat suuremman painoarvon kuin asioiden seuranta. Vastauksissa tulee harvoin esille omaan minään tai käyttäytymiseen liittyvät asiat, kuten uuden oppiminen, itsensä haastaminen ja itsetutkiskelu. Tausalla voi olla erilaisia työhön tai kulttuuriin liittyviä asioita. (Laitinen 2018, 34.)

Laitinen (2018) yhdistää tutkimuksessaan itsensä johtamisen ja organisaatiokulttuurin vaikutuksen tuloksellisuuteen. Kehittämishankkeessa niiden yhteys vaikutti selkeästi kahdessa valmennuksessa esiin tulleissa keskustelukulttuuriin liittyvissä ongelmissa. Tähän aiheeseen palaamme kappaleessa 8.

Itsensä johtaminen on tietoista ja tavoitteellista itsensä kehittämistä. Siihen liittyy oleellisesti myös mm. psyykinen ja fyysinen hyvinvointi, oman ajankäytön sekä stressin hallintaa ja muutosvalmius. Itsensä johtaminen on tiivistetysti:

- oman itsensä tietoista tunnistamista ja kehittämistä
- oman ajankäytön tehostamista
- itsensä huoltoa ja hyvinvoinnista huolehtimista.

Itsensä johtamisessa on oman työtehtävän tuottavuuden näkökulmasta hyvä kysyä itseltään esim. seuraavia kysymyksiä:

- Mitkä ovat vahvuuteni omassa työssäni?
- Mitkä ovat heikkouteni omassa työssäni? (Muut tietävät ne yleensä hyvin)

- Hyödynnänkö osaamistani työssäni riittävän hyvin?
- Mihin taitoihin minun kannattaisi panostaa enemmän?

Nykyisessä yhteiskunnassa osaaminen vanhenee koko ajan nopeammin. Työpaikkojen asema oppimisympäristöinä kasvaa. Sekä ammatillisessa peruskoulutuksessa että aikuiskoulutuksessa yhtenä tärkeänä osa-alueena ovat elinikäisen oppimisen avaintaidot. Ne ovat alasta ja työtehtävästä riippumattomia taitoja, jotka helpottavat työntekijän siirtymistä uusiin tehtäviin ja auttavat työntekijää kehittämään osaamistaan ja työtään. Opetushallituksen (n.d) mukaan niillä tarkoitetaan valmiuksia, joita jatkuva oppiminen, tulevaisuuden ja uusien tilanteiden haltuunotto sekä työelämän muuttuvat olosuhteet edellyttävät. Opetushallituksen listaamista 11 elinikäisen oppimisen avaintaidoista esimerkiksi ”vuorovaikutus ja yhteistyö”, ”terveys, turvallisuus ja työkyky” sekä ”aloitekyky ja yrittäjäyys” ovat sellaisia, joissa itsensä johtamisella on suuri merkitys.

Oppivaan organisaatioon liittyy yksilön näkökulmasta oleellisesti sisäinen yrittäjäyys. Sisäinen yrittäjäyys tarkoittaa sitä, että palkkatyötä tekevä ihminen suhtautuu työhönsä yhtä sitoutuneesti, innostuneesti ja aloitteellisesti kuin jos työpaikkana olisi hänen itse omistamansa yritys. Kansikkaan tutkimuksessa (2004, 96) sisäisellä yrittäjäyydellä tarkoitetaan työntekijöiden aloitteellista ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapaa organisaatiossa. Sisäinen yrittäjäyyskin sisältää paljon samoja elementtejä kuin itsensä johtaminen. Sisäistä yrittäjäyttä edistää myös sen salliva johtaminen. Kansikkaan (2004, 96) mukaan organisaation tasolla sisäinen yrittäjäyys ilmenee työntekijöille hajautetun vallan ja vastuun myötä.

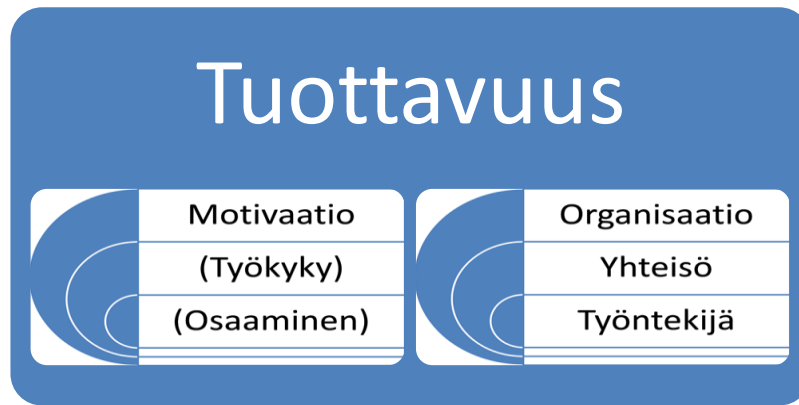
Sisäinen yrittäjäyys on myös:

- olemassa olevien käytäntöjen kyseenalaistamista
- aktiivista oma-aloitteisuutta
- itsensä ja työyhteisön kehittämistä
- kevyttä ”riskinottoa” yleensä ilman suurta omaa panosta pelissä
- aina välillä epäonnistumisiakin
- uusia tapoja selvitä haasteista.

3 TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys pohjautuu kahteen näkökulmaan: tuottavuuden käsitteeseen sekä valmennuksen vaikutuksiin eri tasoilla.

- Tuottavuuden tekijät:
 - motivaatio
 - (osaaminen)
 - (työkyky)
- Kehittämisen eri tasot:
 - organisaatio
 - työyhteisö
 - työntekijä



Kuva 6. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys.

Teoreettinen viitekehys (kuva 6) on valittu tutkimuksen aihealueen ja kohderyhmän perusteella. TTV-valmennuksen pääsisällöt ovat kaksi kolmesta tuottavuuden osatekijästä, tässä tapauksessa työkyky ja motivaatio. Kolmas osatekijä osaaminen on jätetty sekä valmennuksen että opinnäytetyön ulkopuolelle. Osaamisen kehittämiseen ei voi merkittävästi vaikuttaa TTV-valmennuksella. Koska osaaminen on oleellinen osa tuottavuutta, tässä opinnäytetyössä sekä valmennuksessa käsitellään lyhyesti osaamista ilmiönä. TTV-hankkeessa työkykyvalmennus oli LAMK:n sekä PHLU:n tehtävänä, joten varsinaista työkykyvalmennusta ei tässä opinnäytetyössä käsitellä. Työkykyä tuottavuuden tekijänä on käsitelty kappaleessa 6.1. Tuottavuutta ilmiönä käsitellään tarkemmin kappaleissa 5 ja 6. Kehittämisen vaikutusta organisaation eri tasoilla käsitellään tarkemmin kappaleessa 8.

Sekä kehittämishankkeen että opinnäytetyön kohderyhmänä on kone- ja metallialan yritykset ja niiden henkilöstö. Valmennuksessa pyritään työkyvyn ja tuottavuuden kehittämiseen kolmella tasolla, organisaation, työyhteisön sekä yksilön (kuva 7). Kappaleessa 2.2 esitetyt kehittämishankkeen alkuperäisen idean eri tasot – yhteiskunta, yritys ja työntekijä – muuttuvat siis hieman. Tässä opinnäytetyössä keskitytään tuottavuuden kehittämiseen ensisijaisesti yksilöön vaikuttamalla. Koska sekä organisaatio sekä työyhteisö muodostuvat työntekijöistä yksilöinä, opinnäytetyössä käsitellään tuottavuutta ja sen kehittämistä myös niiden näkökulmasta.



Kuva 7. Valmennuksen vaikutukset eri tasoilla.

Nielsenin ym. (2017) mukaan yrityksen kannattaa suunnata voimavaroja mille tahansa tasolle, koska ne kaikki vaikuttavat työntekijän työhyvinvointiin sekä tuottavuuteen. Kuitenkin heidän tutkimuksensa ylittää viittaavat siihen, että kehittämistoimenpiteet

millä tahansa tasolla antavat hyötyä kaikille tasoille. Esimerkiksi ryhmätyöskentely antaa (yhteisötasolla) sosiaalista pääomaa ja ryhmätyön tuloksena parantunut ongelmanratkaisukyky (yksilötaso) tuottaa itsenäisempiä työntekijöitä (organisaatiotasoa) (Nielsen ym. 2017).

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

4.1 Menetelmälliset valinnat

Valmennuksen kehittäminen perustuu kvalitatiiviseen deduktioon. Opinnäytetyön tekijä soveltaa teoreettisia malleja hyvin tuntemaansa kohderyhmään ja ympäristöön. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa yksi edellytys on, että tutkija ymmärtää tutkimuskohdetta. Tietyllä tavalla tässä kehittämishankkeessa on suoritettu empiiristä havainnointitutkimusta, jonka havainnot tekijä on koonnut työurallaan 35 vuoden aikana. Näistä viimeiset 15 vuotta havainnot on kerätty tietoisesti muistiin. Ramsten (2016) mukaan pääsyty kvalitatiivisen tutkimuksen tekemiseen ja kvalitatiivisten menetelmien käyttöön ovat tutkimusprojektin päämäärä ja tausta sekä tutkijan aiempi kokemus. Ramste (2016) käyttää tällaisesta kvalitatiivisesta menetelmästä nimeä historiallinen tarkastelu. Historiallisten arvioiden tapauksessa työmme on kuvailla, mitä menneisyydessä on tapahtunut, jotta voimme ymmärtää nykyisyyttä ja suunnitella tulevaa (Ramste 2016).

Kehittämiskäytäntö mukaillee myös Kantin kontribuutiota, jossa idealismin ja realismin pohjalta muodostetaan synteesi (Pihlström 2014). Idealismia ovat teoriat oppivasta organisaatiosta, osaamisen johtamisesta, tuottavuudesta sekä hyvinvoinnista. Realismia ovat opinnäytetyön tekijän ja myös kaikkien muiden kehittämishankkeen toimijoiden kokemukset työelämän, etenkin konepajamaailman toiminnasta. Näistä muodostuva synteesi on toimiva ja tehokas valmennusmenetelmä. Prosessissa huokuu myös pragmatistinen tietoteoria, jonka mukaan valmennuksen hyödyt realisoituvat käytännön tekoina työpaikoilla, kun työntekijät oivaltavat itsensä johtamisen merkityksen toiminnassaan

Työkyky- ja tuottavuushanke on laadullinen kehittämishanke. Ennalta arvioiden hankkeen suurin epävarmuustekijä oli se, kuinka eri yritysten työntekijät ottavat valmennuksen vastaan. Erilaiset yrityskulttuurit voivat vaikuttaa ideologian hyväksymiseen merkittävästi.

4.2 Tietojen keruu

Tämän opinnäytetyön teoreettinen tausta-aineisto muodostuu pääasiassa Internetin kautta kerättyyn asiantuntijoiden julkaisemaan materiaaliin. Opinnäytetyön tekijä on kerännyt ja tallentanut aineistoa jo yli vuosikymmenen ajan, peilaten sitä omiin empiirisiin havaintoihinsa aiheesta. Havainnot on tehty jo 1990-luvulla asennus- ja asennusvalvontatehtävissä, mutta järjestelmällisemmin hankeidean synnyttyä vuonna 2001. Opinnäytetyön tekijä on laskenut vierailleensa lähes tuhannessa tuotantolaitoksessa noin 24 maassa työuransa aikana vuodesta 1985 lähtien.

Kehittämishankkeen aikana myös valmennukseen osallistuneilta kysyttiin mielipiteitä valmennuksen eri osioista. Palautekyselyihin osallistui jokaisesta valmennettavasta yrityksestä yksi yritysjohtaja (yhteensä 5) ja suurehko joukko työntekijöitä (106). Kyselyjen tavoitteena oli tuottaa kehittämishankkeeseen tietoa valmennuksen vaikuttavuudesta työntekijöiden toimintaan sekä sen myötä yrityksen tuottavuuteen.

4.3 Tutkimuksen luotettavuudesta

Koska tämän opinnäytetyön tausta perustuu tekijän empiiriseen havainnointiin vuosien varrella, tekijän omat näkemykset vaikuttavat tietysti havaintojen tulkintaan. Ramsten (2016) mukaan eräs vaara osallistuvassa havainnoinnissa on, että tapahtuma, tilanne, kulttuuri ja kohteiden jokapäiväiset elämät vaikuttavat tutkijaan niin paljon, että he eivät kykene ottamaan neutraalia näkökantaa tapahtumiin ja tilanteisiin. Tekijä on kuitenkin pyrkinyt osallistumattomaan havainnointiin ja objektiivisuuteen, eikä tekijällä ole ollut mitään sidonnaisuuksia havaintojen kohteisiin. Havaintoja on tehty yritysvierailujen yhteydessä sekä opettajana että aiemmin asennus- ja asennusvalvontatöissä. Tutkijan täytyy olla puolueeton, mutta täydellinen objektiivisuus ei ikinä ole mahdollista (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009).

Kehittämishankkeen laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi ei ole yhtä selvää kuin määrällisen tutkimuksen kohdalla. Käsitteet reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden sopivuudesta laadullisen tutkimuksen arvioinnissa vaihtelevat (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009). Tämän opinnäytetyön tarkoituksena ei ollut löytää yleistettävää teoretietoa tai tarkkoja mittaustuloksia, vaan löytää keinoja yritysten henkilökunnan motivaation ja tuottavuuden parantamiseksi. Opinnäytetyön tarkoitus on parantaa kohdeyritysten tuottavuutta ja kilpailukykyä. Tutkimuksen validiteettiin vaikuttaa tutkijan lisäksi hankkeeseen osallistuneiden yritysten pieni määrä (5) sekä erot yritysten kulttuurissa ja toiminnassa. Hankkeen alkuperäisenä tavoitteena oli saada mukaan kahdeksan (8) pk-yritystä, joten siltä osin otanta olisi voinut olla suurempi. Hankkeen aikataulun sekä yleisen taloustilanteen puitteissa mukaan saatiin vähemmän yrityksiä. Yksi viidestä yrityksestä oli muista poiketen kahden työntekijän mikroyritys, jossa valmennusta ei voinut suorittaa samoin kuin suuremmissa yrityksissä. Mikroyritys haluttiin kuitenkin mukaan hankkeeseen, jotta valmennusta pystyttiin testaamaan myös pienemmällä työntekijämäärällä. Kehittämishankkeen lopputulos on validiteetin näkökulmasta riittävän hyvä, joten sitä voi soveltaa muissakin yrityksissä sellaisenaan. Tutkimuksen reliabiliteettiakaan ei voi tarkasti määrittää, koska tutkimuksessa ei varsinaisesti mitattu mitään. Tutkimuksen tekijällä ei ollut mitään sidonnaisuuksia hankkeeseen osallistuviin yrityksiin, mutta edellä mainittu kokemuksiin perustuva havainnointi on aina jossain määrin subjektiivista.

5 TUOTTAVUUS JA SEN MITTAAMINEN

Työn tuottavuus on yksinkertaistettuna tuotos suhteutettuna panokseen, jonka tuotos vaatii (kuva 8).

$$\text{TUOTTAVUUS} = \frac{\text{TUOTOS}}{\text{PANOS}}$$

$$= \text{esim. } \frac{\text{TUOTANTO}}{\text{TYÖTUNTI}} \quad \left(= \text{esim. } \frac{\text{Liikevaihto}}{\text{Tehdyt työtunnit}} \cdot \frac{\text{BKT}}{\text{Tehdyt työtunnit}} \right)$$

Työnantajan PANOS = **raha**, resurssit, henkilöstö, osaaminen, verkostot...

Kuva 8. Mitä tuottavuus on?

Tuotos on työn tuloksena syntyneiden tuotteiden tai palvelujen määrä tai arvo. Panos sisältää ne kustannukset, jotka tuotos on vaatinut. Tuottavuuden nostamiseen on kaksi keinoa, tuotoksen kasvattaminen tai panoksen pienentäminen. Sipilän hallituksen kilpailukykysojimus lähti puhtaasti jälkimmäiselle tielle, eli pienensi työn kustannuksia leikkaamalla palkkoja. Asiantuntijat ovat yksimielisiä siitä, että se ei ole oikea keino, mutta se on nopea ja helppo. Toinen keino olisi yhteiskunnalle parempi, mutta se vaatii sitoutumista meiltä kaikilta. Jokainen meistä voi nostaa omaa tuotostaan ja tuottavuuttaan.

Mutta mikä tuotoksemme itse asiassa on? Kaupan kassahenkilön tai tehtaan kokoonpanijan kohdalla tuotos vaikuttaa ilmiselvältä, mutta asia ei ole aivan yksinkertainen. Tuotos ei ole vain kassan läpi kulkeneiden tavaroiden ja asiakkaiden määrä tai linjalla kokoonpantujen laitteiden määrä. Entä mitä on esimerkiksi lähihoitajan, opettajan, toimitajan tai lääkärin tuotos ja tuottavuus?

Työntekijän tuotosta voi mitata kahdella tavalla

- suoriteperusteinen
- vaikuttavuusperusteinen

Vaikuttavuus voidaan vielä jakaa kahteen lajiin

- välittömät vaikutukset
- pidemmällä aikavälillä ilmenevä vaikuttavuus

Suoriteperusteisen tuottavuuden suoritteita ovat tuotteet tai palvelutilanteet, joita työntekijä tekee. Vaikuttavuutta on se, millaisia seuraamuksia työntekijän toiminnalla on hänen työnantajalleen tai yhteiskunnalle tulevaisuudessa. Kassahenkilön suoritteita ovat asiakkaat tai tavarat kassalla. Vaikuttavuutta taas on esimerkiksi se, saako hän toiminnallaan asiakkaan palaamaan liikkeeseen uudelleen. Kokoonpanijan suoritteita ovat valmistetut tuotteet. Hänen vaikuttavuuttaan on tuotannon kehittäminen, esimerkiksi niin, että tulevaisuudessa tuotteet voidaan valmistaa paremmiksi tai nopeammin. Kaksi kokoonpanijaa saattaa tehdä samoja tuotteita vierekkäin. Toinen voi olla jatkuvasti nopeampi, mutta toinen käyttääkin osan ajastaan uusien ideoiden kehittämiseen ja kokei-

luun. Ideat saattavat nopeuttaa molempien tuotantoa tulevaisuudessa. Lääkärin suoritteita ovat hoidetut potilaat, vaikuttavuutta potilaiden paraneminen tai terveenä pysyminen. Lääkäri voi toiminnallaan ehkäistä sydämen ohitusleikkauksen 30 vuotta myöhemmin. Sekin on tuottavuutta, sillä ohitusleikkaus maksoi vuonna 2015 yhteiskunnalle hoitajaksoineen keskimäärin 14 000€. Opettajan suoritteita ovat oppimistulokset tai opetetut kurssit. Vaikuttavuutta on se, kuinka hyviä osajia hän käsistään laskee. Toimitajan työssä kirjainten lukumäärä tuskin on ensisijainen tuottavuuden mittari, tai hoitajalla potilaskontaktien lukumäärä.

Vaikuttavuus on joissain ammateissa tuottavuuden mittarina huomattavasti merkittävämpi kuin suoritteiden lukumäärä. Ongelma on se, että vaikuttavuuden rahallinen arvo selviää vasta tulevaisuudessa, jos koskaan. Tuotannollisessa työssä yleisesti suoritteet ovat pääosassa, palvelualoilla niiden merkitys on pienempi.

Paremmen tuottavuuden seurauksena kohentuneesta kilpailukyvystä hyötyvät niin yhteiskunta, työnantaja kuin itse työntekijäkin. Tanskasen ym. (2013, 6) mukaan työpaikoilla, joissa pidetään joka päivä huolta tuottavuudesta, ei jouduta saneeraamaan eikä vähentämään henkilöstöä. Se on paljon luvattu, mutta varmasti pääsääntöisesti totta.

Kone ja metallialalla, josta nykyisin käytetään nimeä kone- ja metallituoteteollisuus, yritysten tuotanto on hyvin monen tyyppistä. Tuotteet vaihtelevat metallien jalostuksesta bulkkituotteiden tai yksittäisten laitteiden kautta aina suurten tuotantolaitosten kokonaistoimituksiin. Lisäksi erityisesti kahteen viimeksi mainittuun tuotantoon sisältyy myös palvelutuotantoa, esimerkiksi varaosien toimitusta sekä varsinaisen tavarakaupan jälkihoitona kunnossapitopalveluja.

Näin monipuolisella alalla tuottavuuden mittaaminen on monimutkainen tehtävä. Teollisen tuotannon tuottavuuden mittarit ovat erilaisia kuin palvelujen tuottavuuden mittarit. Koska tämän opinnäytetyön kehittämishanke on tähdätty lähinnä kone- ja metallialalle tyyppillisten yritysten tuote- tai laitetuotannon kehittämiseen, palvelutuotanto on rajattu opinnäytetyön ulkopuolelle.

Työkyky- ja tuottavuushankkeeseen osallistuneista viidestä yrityksestä kahta (Halton Oy ja Oilon Oy) voidaan pitää laitetoimittajana, joilla molemmilla tiettyjä laitteita valmistetaan myös sarjatuotantona. Kolme muuta (Anstar, Orima-Tuote Oy ja Pelti-Koskinen) ovat lähinnä bulkkituotteita valmistavia yrityksiä. Bulkkituotteille ominaista on mm. suuret volyymit, suuret myyntiyritykset ja tuotteiden varastoitavuus. Tuotannolle tärkeitä ominaisuuksia ovat nopeus ja tasainen laatu.

Tuottavuuden mittaaminen nousee tärkeäksi metalliteollisuudessa. Jalostusarvo per kiinteä pääoma kuvaa kiinteän pääoman tuottavuutta, ja se kertoo, kuinka paljon tuotanto vaatii kiinteää pääomaa, esimerkiksi koneita. Toisaalta se kertoo myös koneiden tuottavuudesta. Jalostusarvo per työtunnit kuvaa metalliteollisuuden tyyppillisesti kolmi-vuorossa tehtävää työn tuottavuutta. Toisaalta suoritelmäärä per materiaalipanokset kertoo prosessin tehokkuudesta materiaalin suhteen. Metalliteollisuudessa tuotelaatu on tärkeä mittauksen kohde, sillä siinä on paljon standardinmukaista tuotetta, ja silloin näi-

den tulisi olla tasalaatuisia. Toisaalta prosessin kalleudenkin takia olisi hyvä välttää hylättyjä tuotteita, vaikka itse materiaali voidaan kierrättää. Metalliteollisuudessa nopeus on tärkeä osa mittauksia (Kovalainen & Översti 2016, 29). Kovalaisen esittämiä yrityksen suorituskyvyn mittareita on kuvassa 9. Toimitusvarmuutta ja taloudellisia mittareita lukuun ottamatta ne kaikki ovat tuottavuuden tekijöitä, joihin työntekijä pystyy vaikuttamaan, vaikka itse tuottavuus onkin yhtenä tekijänä joukossa. Työntekijä pystyy vaikuttamaan omaan tuottavuuteensa, tuotelaatuun sekä oman työnsä nopeuteen.

Metalliteollisuus	
Tuottavuus	Jalostusarvo / kiinteä pääoma
	Jalostusarvo / työtunnit
	Suoritemäärä / materiaalipanos
Tuotelaatu	Hylättyjen tuotteiden määrä
	Asiakasvalitusten määrä
Nopeus	Tilauksen toimitusaika
	Prosessin läpimenoaika
Toimitusvarmuus	Puutos tilanteet valmisvarastossa
Taloudellinen	Sijoitetun pääoman tuotto prosentti
	Current ratio
	Omavaraisuusaste

Kuva 9. Metalliteollisuuteen sopivia suorituskyvyn mittareita (Kovalainen & Översti 2016).

Tuottavuuden tai sen muutoksen mittaaminen riittävällä tarkkuudella on suuri ja aikaa vaativa työ, eikä se ollut mahdollista hankkeen aikana ja resursseilla. Mittaukset olisi pitänyt tehdä hankkeeseen osallistuvissa yrityksissä sekä hankeyhteistyön alussa että lopussa. Valmennuksen tuottavuusosio muotoutui hankkeen aikana lopulliseen muotoonsa vasta neljännessä yrityksessä annetun valmennuksen aikana. Mittareiden luominen ja testaaminen ei ollut mahdollista aiemmin. Henkilöstötuottavuusindeksi (kapale 6) avulla tuottavuutta tai sen muutosta olisi voinut jossain määrin mitata, mutta indeksi otettiin valmennuksen viitekehikseksi vasta neljännen yrityksen valmennuksen aikana. On myös hyvin mahdollista, ettei tuottavuudessa olisi tapahtunut mittareilla havaittavaa merkittävää muutosta hankeyhteistyön noin kuuden kuukauden aikana. McGuffinin (2015) mukaan henkilövalmennuksen vaikutusta tuottavuuteen ei ole tutkittu paljontaan ja vaikutuksen mittaaminen nykyisillä mittareilla on epävarmaa. Hänen mukaansa tulevaisuudessa pitäisi kehittää mittareita, joilla työntekijöiden tuottavuutta voisi mitata ennen ja jälkeen henkilövalmennuksen.

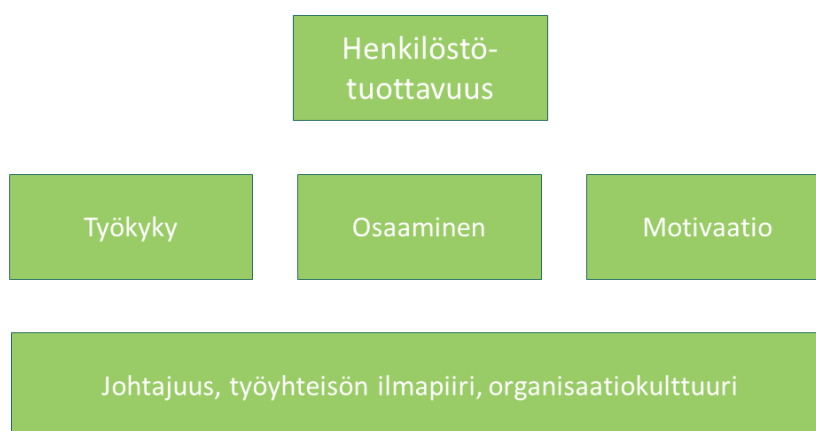
Yksi yleinen ongelma tuottavuuden mittaamisessa kone- ja metallialalla on työssä, joka ei tuota ainoastaan varsinaista tuotetta vaan sen rinnalla esimerkiksi kunnossapitopalvelua. Jos työntekijä pitää konetyössä käyttämänsä koneen kunnossa, työn arvon mittaaminen ja tulkinta tuottavuuden kannalta on vaikeaa. Kangasniemi (2012) on tutkinut tuottavuuden mittaamista palvelualoilla. Hänen mukaansa tuottavuutta mitataan yleisimmin perustuen joko a) arvonlisäykseen tai b) (kokonais)tuotokseen (Kangasniemi 2012, 11). Kumpikaan näistä ei sovellu em. kunnossapitotyön tuottavuuden mittaamiseen. Kangasniemen (2012, 9) mukaan käytännössä tuottavuuden mittaaminen edellyttää tarkempia pohdintoja siitä, mitä yksikön tuotokset ja panokset ovat ja miten niitä mitataan. Hautakankaan & Heikkisen (2008) mukaan tilastokeskuksen julkisen sektorin

tuottavuustilastointi ei arvioi julkisten palveluiden saatavuutta, kohdistumista, tarpeellisuutta tai oikeellisuutta, vaan julkiset turhakkeet tulevat mitattua siinä missä hyödykkeetkin – kaikki tuotoksethan tuotetaan ja kulutetaan tilinpidon periaatteiden mukaisesti.

Tuottavuusindikaattorit eivät kerro suoraan julkisen palvelutuotannon onnistumisesta tarpeiden tyydyttäjänä. Tuottavuuslukujen on tarkoitus osoittaa, miten palvelutuotannon tuotantoprosessi on kehittynyt vuodesta toiseen. Julkisen sektorin tuottavuusluvut pyrkivät kuvaamaan, saadaanko keskimääräinen tuotos pienemmällä, samalla vai suuremmalla tuotantopanosten määrällä verrattuna edelliseen vuoteen. Tuottavuustilaston luvuissa esimerkiksi elinsiirtoa halvempi ennaltaehkäisevä palvelu, jolla kalliimpi elinsiirto estetään, ei vaikuta tuottavuuteen, vaikka budjetin kautta tarkasteltuna menot alenevatkin. (Hautakangas & Heikkinen 2008.)

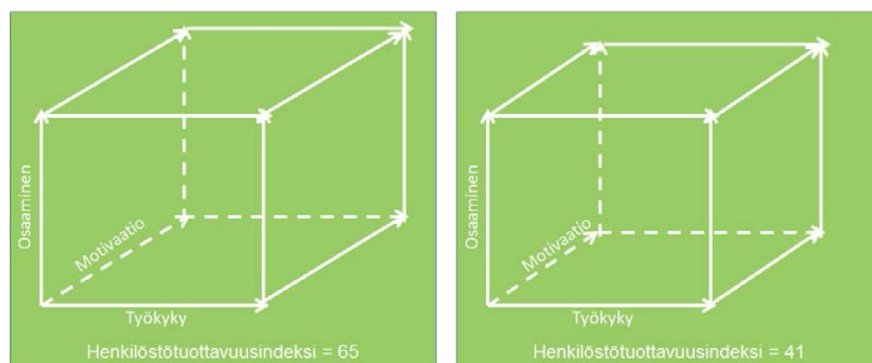
6 HENKILÖSTÖTUOTTAVUUS

Yrityksen koko henkilöstön laajuudessa tuottavuutta voidaan tarkastella henkilöstötuottavuutena. Aura ym. (2015, 5.) jakavat henkilöstötuottavuuden kolmeen osa-alueeseen (kuva 10), joiden taustalla tuottavuuteen vaikuttaa monia tekijöitä, kuten johtajuus, työyhteisön ilmapiiri sekä organisaatiokulttuuri.



Kuva 10. Henkilöstötuottavuus (Aura ym. 2015, 5).

Aura ym. (2015, 6.) kuvaavat henkilöstötuottavuutta kuutiona, jonka särmiä työkyky, osaaminen sekä motivaatio ovat. Jokainen näistä kolmesta henkilöstötuottavuuden osiosta vaikuttaa toisistaan riippumatta kuution kokoon. Mitä suurempi kuutio on, sitä tuottavampi henkilöstö yrityksessä on. Jokaisen kolmen osion suuruus voidaan määrittää henkilöstökyselyn avulla, ja laskea niiden avulla henkilöstötuottavuusindeksi. Kuvassa 11 on esitetty kaksi henkilöstötuottavuusindeksiä kuutioina. Kuvassa vain motivaation suuruus on erilainen, mutta erosta johtuen indeksi saa eri arvot.



Kuva 11. Henkilöstötuottavuusindeksi (Aura ym. 2015, 6).

Henkilöstötuottavuusindeksi koostuu osaamisesta, työkyvystä ja motivaatiosta ja laskentaan tarvitaan yhteensä viisi kysymystä (Aura ym. 2018, 5).

- Työkyky (0 – 10 pistettä yhteen kysymykseen annetun vastauksen mukaan).
 - Oletetaan, että työkykysi on parhaimmillaan saanut 10 pistettä. Minkä pistemäärän antaisit nykyiselle työkyvyillesi? (0=täysin työkyvytön ... 10=työkyky parhaimmillaan).
- Osaaminen (2 – 10 pistettä kahteen kysymykseen annetun vastauksen perusteella).
 - Osaamiseni ja ammattitaitoni vastaavat työtehtäviäni (1=täysin eri mieltä ... 5=täysin samaa mieltä).
 - Voin vaikuttaa työni ja työpaikkani kehittämiseen (1=täysin eri mieltä ... 5=täysin samaa mieltä).
- Motivaatio (2 – 10 pistettä kahteen kysymykseen annetun vastauksen perusteella).
 - Työni on innostavaa ja mukaansa tempaavaa (1=täysin eri mieltä ... 5=täysin samaa mieltä).
 - En ole ajatellut työpaikan vaihtamista viime aikoina (1=täysin eri mieltä ... 5=täysin samaa mieltä).

Henkilöstötuottavuusindeksi, HTI = osaaminen (p) x motivaatio (p) x työkyky (p) / 10. Henkilöstötuottavuusindeksi lasketaan sen kolmen osa-alueen, työkyvyn, osaamisen ja motivaation tulona. Pienin mahdollinen tulos on nolla, koska itse arvioitu työkyky voi saada arvon nolla. Suurin arvo laskettavalle indeksille on sata. (Aura ym. 2018, 5.)

Henkilöstötuottavuusindeksi on sellaisenaan sopiva mittari tuottavuuden mittaamiseen suurella otannalla. Kokonaisuutena se on kuitenkin yksinkertaisuudessaan epäluotettava mittaamaan yritysten eroja tuottavuudessa. Indeksien pohjana oleva kysely perustuu täysin vastaajan tulkintaan itsestään eri osa-alueilla. Indeksit eivät myöskään mittaa luotettavasti yksittäisen työntekijän tuottavuuden muutosta lyhyellä aikavälillä esimerkiksi TTV valmennuksen aikana. Puolen vuoden aikajänteellä vastaajan tulos voi muuttua jo hänen ymmärryksensä lisääntymisen vuoksi. TTV-valmennus antaa useimmille valmennettaville paljon uutta tietoa ja ymmärrystä tuottavuudesta. Se on tietysti valmennuksen tarkoituskin. Asiantuntemuksen lisääntyminen vaikuttaa aina tuleviin mittauksiin. Lisäksi osa indeksin viidestä kysymyksestä mittaa osin eri asiaa kuin mitä pyritään mit-

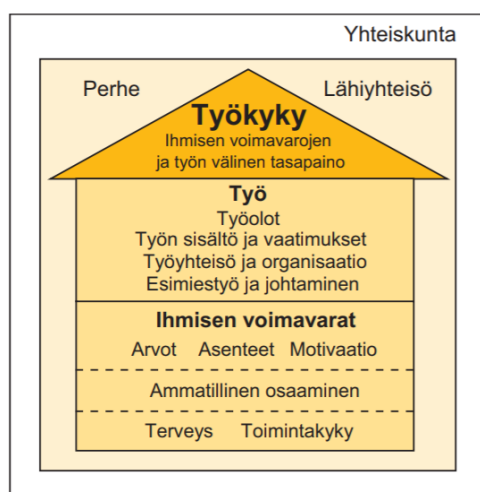
taamaan. Osaaminen-osion toinen kysymys on ”voin vaikuttaa työni ja työpaikkani kehittämiseen”. Kysymys ei mittaa osaamista, vaan sitä, saako työntekijä mahdollisuuden vaikuttaa. Se on enemmän ulkoisen motivaation vaikuttaja ja aineetonta palkitsemista. Strukturoituna 1...5 kysymyksenä vastus kysymykseen ”voinko vaikuttaa” on kovin tulokinnanvarainen. Motivaatio-osion toinen kysymys ”en ole ajatellut työpaikan vaihtamista viime aikoina” ei mittaa motivaatiota, vaan sitoutumista. Sitoutuminen ei välttämättä vaikuta tuottavuuteen mitenkään, mutta useiden tutkimusten mukaan sitoutunut työntekijä on yleensä myös tuottavampi kuin sitoutumaton. Auran ym. (2016, 72.) mukaan henkilöstötuottavuuden kolmesta tekijästä kuitenkin ihmisten motivaatio ja sitoutuminen ovat osa-alue, joka eniten erottaa hyvät organisaatiot huonoista.

Toisessa Auran ym. (2016, 66.) tutkimuksessa parhaaksi henkilöstötuottavuuden osatekijäksi arvioitiin ammatillinen osaaminen (koko aineiston keskiarvo 4,11), toiseksi parhaaksi työkyky (ka 3,83) ja heikoimmaksi motivaatio (ka 3,77). Merkille pantavaa oli se, että työyhteisön ilmapiirin kannustavuus ja esimiestoiminnan taso arvioitiin näitä kolmea heikommaksi. (Aura ym. 2016, 66.)

TTV-valmennuksen aikana henkilöstötuottavuusindeksiä ei mitattu valmennukseen osallistuvissa yrityksissä. Auran ym. (2015, 5.) kehittämä henkilöstötuottavuusmalli otettiin valmennukseen mukaan vasta neljännessä yrityksessä toteutetun valmennuksen yhteydessä. Henkilöstötuottavuusindeksi ei sinällään arvona ole merkityksellinen TTV-valmennuksessa. Indeksillä sisältyy kuitenkin samat tekijät kuin TTV ja indeksin taustatekijät ovat erittäin merkityksellisiä valmennuksen kehittämisessä.

6.1 Työkyky

Työkyky on ihmisellä työn tekemisen perusta. Työkyky on laaja ilmiö, joka koostuu yksilön, työyhteisön ja jopa yhteiskunnan elementeistä. Juhani Ilmarinen on kehittänyt yleisesti käytetyn työkykytalo mallin (Gould ym. 2006, 23), joka on esitetty kuvassa 12.



Kuva 12. Ilmarisen työkykytalo (Gould ym. 2006, 23).

Ilmarisen työkykytalo esittää samoja ulottuvuuksia kuin Aura ym. (2015, 5.) henkilöstötuottavuuden kuvaajassaan, mutta työkykytalo lähestyy aihetta laajemmin ja enemmän ihmisen työn, voimavarojen ja ympäristön näkökulmasta.

Työkyky on työtehtävään sidottu – jokainen voi olla työkykyinen jossakin työssä, mutta työkyvytön jossakin toisessa. Työkyvyn puute, työkyvyttömyys, on aina lääketieteellinen ilmiö; työkyvyttömyyseläkkeen perustana on sairausdiagnoosi. (Aura ym. 2015, 5.)

Työkyvyn ylläpito on yhä tärkeämpää työurien pidentämiseen tähtäävässä yhteiskunnassa. Huoltosuhteen heikkeneminen ja väestön ikääntyminen aiheuttavat painetta työurien pidentämiseen. Merkittävä pidentäminen työurien alkupäästä ei ole mahdollista, joten käytännössä työuria voi pidentää vain nostamalla eläkeikää. Tämä taas edellyttää sitä, että ihmisten olisi pysyttävä työkykyisinä entistä pidempään.

TTV-hankkeessa työkykyvalmennus sekä työkyvyn mittaaminen olivat PHLU:n ja LAMK:n tehtäviä. Vaikka ne eivät kuulu tämän opinnäytetyön aiheeseen, ne ovat merkittävä osa TTV-valmennusta. Ne liittyvät oleellisesti työntekijän tuottavuuteen ja niihin työntekijät voivat osallistumisellaan vaikuttaa. Siksi käsittelen tässä TTV-hankkeen työkykyosion toimintaa ja tuloksia lyhyesti.

PHLU sekä LAMK toteuttivat yhteistyössä TTV-hankkeeseen osallistuvissa yrityksissä yhteensä yli kolmesataa kuntotestiä, joissa oli yli 1500 mittausta ja kuusi kyselyä. Valmennettavien työkyvyn selvittämiseksi heille tehtiin sekä kehon koostumus- että fyysisen toimintakyvyn mittaukset. Yrityksissä tehtiin myös yhteensä 22 ergonomiaan painottuvaa työpistekartoitusta ja kolmen vuorokauden pituisia hyvinvointianalyysyjä 15 henkilölle. (Väänänen ym. 2018, 116.).

Työpistekartoituksissa (Väänänen ym. 2018, 116) tarkasteltiin pääosin fyysinen ergonomian osa-alueita, kuten esimerkiksi

- työasentoja,
- materiaalien käsittelyä,
- toistuvia liikkeitä,
- työn vaikutusta tuki ja liikuntaelimiin,
- työpisteen suunnittelua,
- turvallisuutta ja
- terveyttä.

Työkykyvalmennuksessa (Väänänen ym. 2018, 116) käsiteltiin myös kognitiivista yksilön sisäistä ergonomiaa, kuten esimerkiksi

- havaitsemista,
- muistia,
- järkeilyä ja henkistä työnkuormitusta,
- päätöksentekoa,
- taidollista suoriutumista sekä
- työstressiä ja harjoittelua.

Lisäksi työkykyvalmennukseen (Väänänen ym. 2018, 117) sisältyi organisaatioergonomiaan eli ihmisiä koskeviin järjestelmiin liittyviä asioita, kuten esimerkiksi

- organisaatorakenne,
- politiikat,
- prosessit,
- viestintä,
- resurssien johtaminen,
- työn suunnittelu,
- työaikojen suunnittelu,
- tiimityö ja
- osallistava suunnittelu.

Työkykyvalmennuksen yhteydessä pyrittiin löytämään valmennettavien avulla konkreettisia keinoja, joilla työpaikka voisi tukea paremmin työntekijöidensä jaksamista, työhyvinvointia ja liikunnan harrastamista (Väänänen ym. 2018, 117).

6.2 Osaaminen

Osaaminen on koulutuksen ja kokemuksen kautta hankittuja tietoja ja taitoja. Nämä tiedot ja taidot eivät ole vain työntekijän oman työtehtävän edellyttämää substanssiosaamista. Työnantajan on hyvä olla laajalti selvillä työntekijän osaamisesta, jotta työntekijää voidaan tarvittaessa hyödyntää muuallakin kuin hänen omassa työtehtävässään. Työkierto on myös tärkeä väline työhyvinvoinnissa, etenkin ergonomian sekä motivaation kannalta.

Osaaminen perustuu hyvään koulu- ja opiskelujärjestelmään sekä järjestelmälliseen jatko- ja täydennyskoulutukseen työuran aikana sekä niissä kertyneeseen kokemukseen. Osaaminen työssä on tehtäväkohtaista ja nopeasti muuttuvaa. Osaamisen rinnalla ihmisen kokemat hallinnan tunne ja vaikutusmahdollisuudet luovat edellytykset osaamisen hyödyntämiselle liiketoiminnassa. (Aura ym. 2015, 6.)

Osaamisen ja ammattitaidon kehittäminen on keskeinen osa johtamista ja esimiestyötä. Esimerkkejä erilaisista osaamisen ja ammattitaidon kehittämismuodoista ovat:

- lisä- ja täydennyskoulutus, kuten tutkintoon johtava koulutus, oppisopimuskoulutus, näyttötutkinnot ja omaehtoinen kouluttautuminen
- ohjaustehtävät, kuten työnopastus, kouluttajana ja perehdyttäjänä toimiminen, opiskelijoiden ohjaaminen ja mentorointi
- työtehtävien laajentumisen ja muuttumisen kautta kehittyminen, kuten työ- ja henkilökierto, osallistuminen projekteihin, hankkeisiin ja verkostoihin
- muut tavat kehittää osaamista, kuten palauteprosessit, perehdytys ja työnohjaus. (Teknologioteollisuus 2017, 7.)

Osaaminen ei varsinaisesti kuulu tässä opinnäytetyössä kehitettäviin aiheisiin. Osaaminen on kuitenkin niin oleellinen osa tuottavuutta, että se on ilmiönä mukana tuottavuusvalmennuksessa. TTV-valmennuksella ei juurikaan voi parantaa osaamista. Tämän opinnäytetyön tekijän työhön ammatillisena opettajana kuuluu myös ammatillisesta koulutuksesta tiedottaminen ja markkinointi. Siksi osaamista ja sen kehittämistä on käsitelty lyhyesti kaikissa tuottavuusvalmennuksen valmennusrytyksissä.

6.3 Motivaatio

Aura ym. (2015, 6.) mainitsevat korkean motivaation eduiksi esim. seuraavat:

- Motivoitunut ihminen tekee työnsä paremmin.
- Motivoitunut henkilöstö tekee parempaa tulosta.
- Sisäinen motivaatio lähtee työstä ja sen tuottamasta hyvästä.
- Ulkoista motivaatiota tukee palkka ja muut edut.
- Motivaatio tukee työnantajaan sitoutumista.

Vuosina 1981-2017 Suomessa on toteutettu seitsemän kertaa European Values Study (EVS) –kysely osana laajempaa World Values Survey –tutkimusta (WVS). Suomen EVS-kyselyssä vastaajilta kysytään mm. ”mitä kaikkia luetelluista asioista pidät tärkeinä työssäsi?” Vuoden 2017 kyselyn tulokset julkistettiin joidenkin maiden osalta joulukuussa 2018, mutta kokonaan vasta joulukuussa 2019. Suomen tuloksia ei julkistettu vielä vuonna 2018. Taulukkoon 1 on koottu Suomen tulokset kuuden ensimmäisen kyselyn osalta.

	1981	1986	1990	1996	2000	2009
Mielenkiintoinen työ	67	68	60	80	78	79
Mukavat työkaverit	-	-	-	-	75	74
Varma työpaikka	71	63	54	67	68	69
Työ, jossa tuntee saavuttaneensa jotakin	47	43	52	59	57	61
Ihmisten tasapuolinen kohtelu työpaikalla	-	-	-	-	-	60
Hyvä palkka	53	52	62	58	66	59
Työ, joka vastaa kykyjä	39	43	47	52	55	54
Hyvät työajat	42	36	33	36	50	54
Mahdollisuus käyttää aloitekykyään	42	45	44	48	49	46
Uusien taitojen oppiminen	-	-	-	-	-	46
Vastuunalainen työ	30	30	27	36	41	40
Ihmisten tapaaminen	-	-	-	-	41	36
Ei liikaa työpaineita	31	23	17	27	32	31
Työ, jota ihmiset arvostavat	28	26	23	25	30	-
Työ, josta on hyötyä yhteiskunnalle	-	-	-	-	30	28
Mahdollisuus vaikuttaa tärkeisiin päätöksiin	-	-	-	-	-	26
Perheystävällisyys	-	-	-	-	-	24
Runsaasti lomaa	15	15	19	14	22	19
Hyvät ylenemismahdollisuudet	-	-	-	-	21	-

Taulukko 1. Mitä asioita suomalaiset pitävät tärkeinä työssä? (European Values Study 1981-2009, koonnut Anssi Mikkola).

EVS-kyselyssä vastaajat valitsivat kunkin asian kohdalla jonkin vaihtoehdoista ”ei tärkeä”, ”on tärkeä” ja ”en osaa sanoa”. Esimerkiksi mielenkiintoinen työ oli 79 prosentille vastaajista tärkeä asia työssä. 21 prosenttia vastaajista siis ei pitänyt sitä tärkeänä. Mukavat työkaverit olivat tärkeä asia 74 prosentille vastaajista, 26 prosentille vastaajista se ei ollut tärkeää. Mielenkiintoinen yksityiskohta on, että hyvä palkka on ollut kyselyn tärkein asia vuonna 1990, mutta pudonnut vuoden 2009 kyselyssä sijalle 6 (Pehkonen & Kääriäinen n.d). Yleisesti voidaan sanoa, että nykyään suomalaisille tärkeintä omassa työssä on työn mielekkyys.

Työn motivaatiotekijät voidaan jakaa ulkoisiin ja sisäisiin. Kaipaisen (2018, 11) mukaan ulkoiseen motivaatioon katsotaan vaikuttavan rahallisen palkitsemisen keinot ja sisäiseen motivaatioon erityisesti aineettomat palkitsemiskeinot. Ulkoiset motivaatiotekijät

ovat työntekijän ulkopuolelta tulevia. Kvorningin ym. (2015, 255) mukaan ulkoisella motivaatiolla (extrinsic motivation) on vaikutusta työntekijän itsensä johtamiseen (self-regulation). Ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat esim. arvostus, työstä saatu palaute, titteli ja ylenemismahdollisuudet sekä palkka ja erilaiset palkkiot. Ulkoiset motivaatiotekijät ovat tärkeitä motivaation lähteitä, mutta niiden vaikutus on lyhytaikaisempaa kuin sisäisten motivaatiotekijöiden. EVS-tutkimuksessa ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat esim. hyvä palkka, hyvät työajat sekä mahdollisuus käyttää aloitekykyään.

Työn sisäiset motivaatiotekijät ovat motivoinnin lähteinä paljon pitkävaikutteisempia kuin ulkoiset. Silvermanin (2004, 2) mukaan sisäinen motivaatio (intrinsic motivation) voidaan ajatella sisäiseksi haluksi saavuttaa, suorittaa tai osallistua aktiviteetteihin. Sisäisesti motivoituneita ovat ihmiset, jotka aktivoituvat näkymättömistä kelpoisuuden ja itsetunnon tarpeista, joita eivät ohjaa mitkään ilmeiset ulkoiset vaikutteet. Taloudelliset ulkoiset vaikutteet eivät juuri vaikuta sisäiseen motivaatioon. Pelkkä rahallinen palkkio saa työntekijän työskentelemään ja pysymään yrityksessä tuottavuuden kannalta väärästä syistä, ilman sisäistä motivaatiota. Pfefferin (1998) mukaan sisäinen motivaatio parantaa työsuoritusta, mutta ulkoiset palkkiot heikentävät sisäistä motivaatiota.

Työntekijöiden motivaatioon vaikuttavat aineelliset ja aineettomat palkitsemisen muodot, joilla työmotivaatiota ja -suoritusta parannetaan. Matinmikon (2016, 9) mukaan aineellista palkitsemista ovat esimerkiksi seuraavat: peruspalkka, bonukset, tulospalkat, tavaralahjat, keksijäpalkkiot ja erilaiset työnantajan tarjoamat edut. Yleisesti aineelliseen palkitsemiseen liittyy raha, jonka luovuttajana on yritys. Aineeton palkitseminen puolestaan on esimerkiksi palautetta, arvostuksen osoitusta, työn sisällön muuttamista tai mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön ja työyhteisöön. Työkierto ja haasteellisemmat tai monipuolisemmat työtehtävät ovat hyvä keino lisätä työmotivaatiota. Sekä aineellinen että aineeton palkitseminen ovat tärkeitä yrityksen motivoidessa henkilöstöään. Matinmikon (2016, 9) mukaan on huomattu esimerkiksi, että onnelliset työntekijät ovat myös tehokkaampia työntekijöitä ja tehokkuuden lisäksi palkitsemisella voidaan vaikuttaa myös työhyvinvointiin sekä tuotteiden että palveluiden laatuun. Enää yrityksissä ei riitä, että muistetaan rahallisin keinoin työntekijöitä, vaan siihen tulee liittää myös muita palkitsemisen keinoja (Matinmikko 2016, 30).

Joidenkin motivaatioteorioiden mukaan esimerkiksi palkan merkitys työntekijän motivaatiolle riippuu palkan suuruudesta. Mitä suurempi palkka, sitä pienempi on palkankorotuksen motivoiva vaikutus. Vastaavasti pienempi palkka nostaa paremman palkan merkitystä motivaation lähteenä. Matinmikon (2016, 20) mukaan aineellisen palkitsemisen mahdollisuuksia pidetään usein rajallisina, joten sitä tulisi tukea aineettomalla palkitsemisella. Kaipaisen (2018, 74) mukaan silloinkin, kun aineellinen palkitseminen nousi yrityksissä eniten esiin ja nähtiin palkitsemisen pohjana, koettiin aineeton palkitseminen tärkeäksi motivaation, sitoutumisen ja työhyvinvoinnin kannalta.

Yksi paljon käytetty motivaatioteoria on Herzbergin kaksifaktoriteoria. Herzbergin kaksifaktoriteorian mukaan työssä on tekijöitä, jotka aiheuttavat joko työtyytyväisyyttä tai työtytymättömyyttä. Nämä ovat eri tekijöitä, eivätkä ne välttämättä ole toisistaan riippuvaisia. Työtyytyväisyyttä nostavia tekijöitä Herzberg kutsui motivaatiotekijöiksi. Hyvin toteutettuna ne parantavat työntekijän motivaatiota. Tekijöitä, jotka aiheuttavat työtytymättömyyttä, hän kutsui hygieniatekijöiksi. Nämä tekijät huonosti toteutettuna

heikentävät motivaatiota, mutta hyvin toteutettuna eivät kuitenkaan paranna motivaatiota merkittävästi. Herzbergin motivaatiotekijöitä voi hyvin verrata sisäisiin motivaatiotekijöihin, joilla on suuri ja pitkäkestoinen vaikutus työntekijän motivaatioon ja sen myötä tuottavuuteen. Herzbergin hygieniatekijät taas ovat ikään kuin ulkoisia motivaatiotekijöitä, joilla on vaikeampi parantaa työntekijän motivaatiota ja tuottavuutta, mutta mahdollista heikentää niitä.

Laitisen (2014, 41) mukaan ulkoisten motivaatiotekijöiden sijaan yrityksen kannattaa panostaa sisäisen motivaation kasvattamiseen henkilöstössä. Parhaiten työnantaja voi vaikuttaa yksilön motivoitumiseen mahdollistamalla asioita niiden rajoittamisen tai kontrolloimisen sijasta – käytännössä siis poistamalla työtytymättömyys- eli hygieniatekijöitä sekä panostamalla työtyytyväisyys- eli motivaatiotekijöihin. Työtytymättömyyttä aiheuttavat tekijät pitää poistaa ennen kuin voidaan vaikuttaa yksilön työmotivaatioon. Lisäksi poistamalla hygieniatekijät työympäristöstä voidaan päästä Maslow'n tarvehierarkian korkeimmille tasoille eli sisäisen motivaation alueelle. (Laitinen 2014, 41.)

Suomen (2017, 71) mukaan aineeton palkitseminen katsotaan yhä useammin yhtä tärkeäksi rahapalkan kanssa. Hänen mukaansa sisäinen motivaatio ohjaa meitä tämän päivän työelämässä; vain sen avulla on mahdollisuus kehittää itseään ja omaa osaamistaan. Ulkoinen motivaatio, jota raha pitkälti säätelee, on niin sanotusti mennyttä aikaa ja vanhaa ajattelutapaa. Työn sisältö hallitsee nykypäivää työelämässä yhdessä tietojohdamisen kanssa. Tähän kulminoituu myös oleellisesti yleinen johtaminen ja päivittäinen esimiestyö. (Suomi 2017, 71.)

TTV-hankkeen motivaatiovalmennus pyrkii tunnistamaan työntekijöitä parhaiten motivoivat tekijät. Niiden avulla voidaan löytää yritykselle toimivia motivointi- ja palkitsemistapoja. Jo sillä, että työntekijöiltä kysytään parannusehdotuksia voi olla merkittävä positiivinen vaikutus motivaatioon. Työntekijöiden arvostuksen kohteilla on tietysti merkitystä palkitsemistapojen toimivuuteen.

7 TYÖHYVINVOINTI

Yksi tuottavuuteen oleellisesti liittyvä ilmiö on työhyvinvointi. Työntekijän tuottavuus on riippuvainen myös työhyvinvoinnin elementeistä. Työhyvinvointi tarkoittaa sellaisia työhön liittyviä asioita, jotka edistävät ihmisten fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista elämänlaatua, tasapainoa ja tyytyväisyyttä omassa työssä ja työympäristössä. Kuvassa 13 on esitetty työhyvinvoinnin kolme osa-alueetta.

<p>Fyysinen hyvinvointi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Työympäristö ja -turvallisuus • Tautot • Fyysinen aktiivisuus • Terveellinen ruokavalio • Alkoholi • Tupakointi <p>= Terveys ja työkyky</p>	<p>Henkinen hyvinvointi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kyvykkyys ja osaaminen suhteessa vaatimuksiin • Motivaatio • Hallintakäsitys • Stressinhallinta; henkinen kapasiteetti ja rasitus • Elämänkontrolli <p>= Mielihyvä, saavuttaminen, sitoutuminen</p>	<p>Sosiaalinen hyvinvointi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Työsuhteet ja ryhmätyöskentely • Ihmissuhteet • Osallistuminen ja osallisuus <p>= Kiintymys, tiimihenki, kunnioitus</p>
---	--	---

Kuva 13. Työhyvinvoinnin käsite (Anssi Mikkola, mukaillen Auvinen ym. 2015).

Työhyvinvointi sisältää samoja elementtejä kuin henkilöstötuottavuus. Fyysinen hyvinvointi vastaa työkyvyn käsitettä. Henkinen hyvinvointi muodostuu sisäisen motivaation lähteistä ja sosiaalinen hyvinvointi aineettomista ulkoisen motivaation lähteistä.

Auvisen ym. (2015) työhyvinvoinnin malli sisältää sellaisia henkilökohtaisia elementtejä, joita on vaikea sisällyttää TTV-valmennukseen. Niin tuottavuus- kuin työkykyvalmennuksen sisältävät yksittäisiä elementtejä Auvisen ym. mallista. Tuottavuusvalmennuksessa käsitellään elementeistä esim. motivaatiota, työsuhteita ja ryhmätyöskentelyä sekä osallistumista ja osallisuutta. Mallin sisältö on sellaisenaan liian laaja valmennuksen sisällöksi, etenkin lyhyessä muutaman tunnin valmennuksessa. Siksi Auran ym. (2015, 5) henkilöstötuottavuuden malli on tarkoituksenmukaisempi TTV-valmennuksen pohjaksi.

8 TYÖKYKY- JA TUOTTAVUUSVALMENNUKSEN KEHITTÄMISPROSESSI

Kuvassa 14 on kuvattu Työkyky- ja tuottavuusvalmennuksen jatkuvan kehittämisen prosessi. Sitä on pidetty lähtökohtana TTV-valmennuksen toimintamallille. Parhaiten prosessi toteutui hankkeen neljännessä valmennuksessa Anstarilla. Siellä jokaisen työpajan esille tuomat asiat esiteltiin esimiestapaamisessa noin kaksi viikkoa työpajan jälkeen. Samat asiat ja Anstarin johdon esimiestapaamisessa ehdottamat kehittämistoimenpiteet esitettiin vielä valmennettaville seuraavassa valmennustilaisuudessa tai valmennuksen viimeisessä yhteisessä päätöstilaisuudessa.



Kuva 14. Jatkuvan kehittämisen prosessi (Väänänen ym. 2018, 116, mukailen Auvinen ym. 2014).

TTV-valmennukseen osallistuvissa kolmessa ensimmäisessä yrityksessä sekä tuottavuutta että työkykyä lähdettiin valmentamaan luentotyypillisesti. Ensimmäisessä yrityksessä valmennukset olivat osa yrityksen toimintapäivää. 52 valmennettavaa oli jaettu neljään 13 hengen ryhmään. Ryhmät kiersivät päivän aikana toimintarasteilla sekä tuottavuus- ja työkykyvalmennuksen rasteilla. Kahdessa seuraavassa yrityksessä valmennettavat päätettiin jakaa kahteen noin 20 hengen ryhmään. Noin puolet valmennettavista oli vuorollaan tuottavuus- ja puolet työkykyvalmennuksessa. Luentojen yhteydessä valmennettavia pyrittiin aktivoimaan keskusteluun kysymyksillä luennon sisällöstä. Tuottavuusvalmennuksen teoriaosuus sisälsi mm. seuraavia asioita:

- Mitä tuottavuus on?
- Sisäinen yrittäjyys ja oppiva organisaatio
- Itsensä johtaminen
- LEAN / työntutkimus

Mainittakoon työkykyvalmennuksen osalta, että LAMK:lla ja PHLU:lla oli TTV-hankkeen alussa valmiina valmennettavien kunnon testaus- ja mittaamenetelmät, joita oli aiemmin testattu suurillakin ihmisryhmillä. PHLU:lla oli valmiina myös työkyvyn ja työhyvinvoinnin valmennukseen sopivia esitysmateriaaleja. Työkykyvalmennuksen kehittäminen oli siis paljolti valmiiden mittaamenetelmien sekä esitysmateriaalien sovittamista yrityksen tarpeisiin ja aikatauluihin.

Ensimmäinen yritys Orima Tuote Oy halusi järjestää valmennuksen virkistyspäivänsä yhteydessä Pajulahden urheiluopistolla. Molemmat valmennusosiot olivat rasteina kieroksessa, jossa oli mm. monta erilaista toiminnallista ja liikunnallista rastia. Molemmille valmennuksille oli varattu 45 minuuttia aikaa, josta noin 15 minuuttia kului valmennettavien ripotellen saapumiseen sekä kahvitarjoiluun. Valmennettavien keskittyminen valmennuksiin oli toiminnallisten rastien lomassa melko heikkoa. Keskustelua ei syntynyt

tarpeeksi ja valmentajille jäi käsitys, että tiedon muodostuminen ja valmennettavien oman toiminnan reflektointi oli kovin pinnallista. Kuvassa 15 on tuottavuusvalmennuksen esitysdia, josta Oriman valmennuksessa oli tarkoitus keskustella enemmän, mutta toimintapäivän aikataulun lipsumisen takia keskustelu jäi hyvin vähäiseksi. TTV-toimijoiden yksimielinen päätös oli, että huolimatta yritysten toiveiden kunnioittamisesta valmennuksen järjestämisestä muun aktiivisen toiminnan lomassa pyritään välttämään. Oriman valmennettavat saivat siis valmennusta yhteensä noin tunnin, noin 30 minuuttia kumpaankin osioon liittyen. Valmennettavia oli yhteensä 52. Koko liikuntapäivää koskevaan palautelomakkeeseen vastasi 17 henkeä, tuottavuusosion arvosanojen keskiarvo (4-10) oli 5,7 ja keskihajonta 1,9. Tuottavuusosiossa oli liian paljon asiaa puolella tunnissa esitettäväksi ja varsinaiseen keskusteluun ei päästy juuri lainkaan.

Valmentaja ei tuntenut Oriman tuotantoa entuudestaan, eikä ehtinyt tutustua siihen ennen valmennusta. Vierailua yritettiin järjestää Oriman tuotantopäällikön kanssa, mutta molemminpuolisista kiireistä johtuen vierailu toteutui vasta valmennuksen jälkeen, kuitenkin ennen hankkeen päätöstilaisuutta Orimalla. Valmennusta suunniteltaessa olisi tärkeää tuntea valmennettavan yrityksen tuotanto hyvin.

salpaus Koulutuskeskus Further Education

LAMK Lahden ammattikorkeakoulu Lahti University of Applied Sciences

TTV Työkyky ja tuottavuus

Euroopan unioni European Union

Vipuvoimaa EU:lta 2014-2020

Oppimisen rohkaisu, tekemisen ilo ja reilu esenne.

Itsensä johtaminen

- Oman itsensä tietoista tunnistamista ja kehittämistä
- Oman ajankäytön tehostamista
- Itsensä huoltoa ja hyvinvointia
- Mitkä ovat vahvuuteni?
- Mitkä ovat heikkouteni? (Muut tietävät ne yleensä hyvin)
- Hyödynnänkö osaamistani riittävän hyvin?
- Mihin taitoihin kannattaisi panostaa enemmän?
- **Teenkö hyvin jotain sellaista, mitä ei pitäisi tehdä ollenkaan?**

Piipatti: Hämeen koulutuskeskellä ihastaytyessä

Salpaus - Ole hyvä.

24

Kuva 15. Orima-tuotteen valmennuksen keskustelunaiheita.

Työkyvyn osalta mainittakoon, että hankkeeseen osallistuvilla Oriman työntekijöillä tehtiin kuntotestit ennen valmennustilaisuuksia sekä noin kuusi kuukautta valmennustilaisuuksien jälkeen.

Alusta alkaen TTV-toimijoiden tiedossa oli, että tuottavuus ja työkyky käsitteinä sisältävät paljon samoja elementtejä. Esimerkiksi työhyvinvointi liittyy sekä työkyvyn ylläpitämiseen että työtehtävän suorittamiseen työpisteessä. Myös itsensä johtaminen ja motivaatio liittyvät oleellisesti molempiin. Oriman valmennuksen aikana päällekkäisyyksiä ei vielä ehditty karsia, eikä niitä kaikkia lopullisesta valmennusmallistakaan saa täysin poistettua. Oriman valmennuksen jälkeen päällekkäisyyksiä ja keinoja niiden karsimiseen etsittiin hankkeen kehittämispalaverissa.

Toisessa valmennukseen osallistuneessa yrityksessä Halton Marine Oy:ssä (Halton) valmennustilaisuudet järjestettiin yrityksen tiloissa työn lomassa. Koko henkilökunnalle pidettiin aloitustilaisuus, jossa esiteltiin lyhyesti hankkeen lähtökohdat, toteuttajat, sisältö sekä toteutustapa. Valmennusta varten osallistujat jaettiin kahteen noin 20 henkilön ryhmään. Varsinaisia valmennuspäiviä oli kaksi, joissa molemmissa pidettiin kaksi erillistä valmennusta sekä tuottavuudessa että työhyvinvoinnissa. Kumpikin osallistujaryhmä sai siis 2 tuntia kumpaakin valmennusta. Valmennusten jälkeen kaikille osallistujille pidettiin yhteinen päätöstilaisuus, jossa kerrottiin hankkeen toteuttajien näkemykset valmennusten kulusta ja tuloksista sekä keskusteltiin valmennettavien kanssa heidän kokemuksistaan valmennuksesta.

Haltonin ensimmäisessä tuottavuusvalmennuksessa ei oikein syntynyt kunnollista keskustelua. TTV-toimijoiden yhteinen mielipide oli, että esimiesten läsnäolo valmennustilaisuuksissa hillitsi avointa keskustelua työhön liittyvistä asioista. Toisessa Haltonin tuottavuusvalmennuksessa noin kahta viikkoa myöhemmin valmennettavat jaettiin pienryhmiin, jotta keskustelua syntyisi enemmän. Kuvassa 16 on kaksi esitysdiata aiheista, joista Haltonin toisessa tuottavuusvalmennuksessa keskusteltiin.

LAMK
Lahden ammattikorkeakoulu
Lahti University of Applied Sciences

Pohdittavaa

1. Mitä on oma tuottavuuteni?

- Suoritteita?
 - Tuotteita vai palvelua?
- Vaikuttavuutta?
 - Välittömiä vaikutuksia vai hitaampaa vaikuttavuutta?

Mitä minä "jalostan"?
Voinko vaikuttaa enemmän tai paremmin?
Ymmärränkö tuottavuuteni merkityksen (itselleni, tiimilleni tai yritykselle)?

salpaus
Koulutuskeskus / Further Education

Kestävä kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa EU:lta 2014-2020
Euroopan unioni
Euroopan investointifondit

LAMK
Lahden ammattikorkeakoulu
Lahti University of Applied Sciences

Pohdittavaa 2

1. Miten voisin omassa työssäni nostaa tuottavuutta?

- Paremmat työkalut?
- Vähemmän odotusaikaa?
- Materiaali- tai työkalupuutteita?

Mikä asia tai toimenpide vaikuttaisi mielestäni eniten omaan tuottavuuteeni?
Arvioinko koskaan tekemistäni ja onnistumistani?
Onko työssäni "hukkapatkia"? Voinko vaikuttaa niihin?
Teenkö hyvin jotain sellaista, mitä ei pitäisi tehdä ollenkaan?
Onko työssäni pullonkauloja?

salpaus
Koulutuskeskus / Further Education

Kestävä kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa EU:lta 2014-2020
Euroopan unioni
Euroopan investointifondit

Kuva 16. Haltonin valmennusten pienryhmäkeskustelun aiheita.

Myös valmennukseen osallistuville Haltonin työntekijöille tehtiin kuntotestit ennen valmennustilaisuuksia sekä noin kuusi kuukautta valmennustilaisuuksien jälkeen.

Kolmannessa hankkeeseen osallistuvassa yrityksessä, Oilon Oy:ssä (Oilon) järjestettiin myös aloitus- ja päätöstilaisuus sekä valmennustilaisuudet, joissa osallistujat oli jaettu kahteen noin 20 osallistujan ryhmään. Oilonilla valmennustilaisuuksia järjestettiin kolme, joten kumpikin ryhmä sai noin kolme tuntia valmennusta sekä tuottavuudesta että työhyvinvoinnista. Oilonin valmennuksesta annettujen palautteiden (n=26) arvosanojen keskiarvot ja hajonnat olivat tuottavuus-osiossa $7,5 \pm 1,2$.

Sekä Haltonin että Oilonin valmennuksissa oli huomattavaa, että eri valmennustilaisuuksissa keskustelun syntyminen oli huomattavan vaihtelevaa. Tähän vaikutti luultavasti ainakin esimiesten läsnäolo tilaisuuksissa sekä valmennettavan ryhmän sisäinen dynamiikka. Jos ryhmässä oli muutama helposti keskusteluun ryhtyvä valmennettava, keskusteluun oli helppo saada muitakin mukaan. Tämä ei toteutunut kaikissa valmennustilaisuuksissa.

Neljännän hankkeeseen osallistuvan yrityksen Anstar Oy:n valmennuksista käytettiin jo nimeä työpajat. Kolmen ensimmäisen yrityksen valmennuksissa oli huomattu, ettei luontotyypillisellä valmennuksella oikein saa valmennettavia osallistuman dialogiin. Valmennettavien aktiivisuus vaihteli yritysten ja ryhmien välillä paljon. Jos ryhmässä oli edes yksi aktiivinen keskustelija, muita oli helpompi saada keskusteluun mukaan. Aina näin ei käynyt. Toinen keskusteluaktiivisuuteen vaikuttava seikka oli esimiesten läsnäolo valmennuksissa. Yrityksen ja valmennettavien ryhmien ilmapiiristä riippuen keskustelu saattoi tyrehtyä täysin, jos ryhmässä oli mukana esimerkiksi yrityksen tuotantopäällikkö. Koska eri yritysten kulttuuria ja ilmapiiriä on lähes mahdoton arvioida tuntematta yrityksen henkilöstöä hyvin, päätimme ottaa seuraavan yrityksen valmennustyöpajoihin mukaan vain työntekijöitä. Esimiehille pidettiin erilliset infotilaisuudet jokaisen työpajan jälkeen. Anstarin työpajoihin päätimme myös ottaa luennoinnin sijaan yhteisöllisen lähestymistavan eli tiimioppimisen menetelmän.

Kuvassa 17 on Anstarin ensimmäisen työpajan tuottavuusvalmennuksessa käytetty dia, jonka perusteella valmennettavat yhteisöllisesti kirjasivat omista työtehtävistään asioita, jotka heidän mielestään rajoittavat tuottavuutta. Kaikki valmennettavien esittämät yksittäiset asiat koottiin seinälle. Jokainen valmennettava kävi vuorollaan äänestämässä kolmea hänen mielestään tärkeää asiaa pistein 3, 2 ja 1. Työpajan aiheeksi oli kirjattu ”tuottavuus työtehtävän näkökulmasta” ja valmennus keskittyi opinnäytetyön viitekehksessä yksilön näkökulmaan tuottavuudesta. Ennen yhteisöllistä pienryhmäkeskustelua valmentaja kertoi lyhyesti mitä tuottavuus on. Anstarin ensimmäisen työpajan diat sekä osa tuloksista on esitetty liitteessä 1.

salpaus Koulutuskeskus
Further Education

LAMK
Lahden ammattikorkeakoulu
Lathi University of Applied Sciences



Keskustelua tuottavuudesta

- Mikä minun työni tuottavuutta rajoittaa?
- Pohdi ensin itsesesi ja kirjaa asiat Post-It lapuille, yksi asia/lappu
- Käykää läpi asiat 3-4 henkilön ryhmissä ja vertaailkaa onko tullut samoja asioita
- Tuokaa kaikki laput fläppiseinälle



Kuva: cinema.cornell.edu

Koulutuskeskus Salpaus -tuottavuus

Salpaus – Ole hyvä. 69

Kuva 17. Anstarin tuottavuustyöpajan tuottavuus-dialogin dia.

Anstarin tuottavuusvalmennuksen yhteistoiminnallisessa äänestyksessä valmennettavat kirjasivat mm. seuraavia asioita, jotka rajoittavat heidän tuottavuuttaan:

- Asetus ja valmistelu
- Ilmanlaatu
- Kiire
- Kulkukäytävät auki
- Materiaalin käsittely
- Mittatarkat osat
- Odotusaika / materiaalipuute
- Palkka / kannustava tulospalkka
- Tiedon kulku / puute
- Toimintahäiriöt
- Turha liike
- Työkalut / apuvälineet
- Työn organisointi

Koska tämä opinnäytetyö on julkinen, eikä yksittäisen yrityksen sisäisiä asioita voi liian tarkkaan tuoda julki, asiat on listattu aakkosjärjestyksessä. Listassa ei ole kaikkia esille nostettuja asioita. Valmentaja koosti äänestyksestä taulukon, jossa oli kaikki äänestyksessä olleet asiat sekä äänestystulokset. Valmennuksessa sekä äänestyksessä esille nousseet asiat vietiin yrityksen johdon tietoon seuraavassa esimiestapaamisessa. Äänestyksen tulokset esitettiin myös valmennettaville seuraavassa tapaamisessa.

Kuvassa 18 on Anstarin toisen työpajan motivaatiovalmennuksessa käytetty dia, jonka perusteella valmennettavat kirjasivat yhteisöllisesti omista työtehtävistään asioita, jotka heidän mielestään vaikuttavat heidän työmotivaatioonsa. Työpajan aiheeksi oli kirjattu ”tuottavuus tiimin näkökulmasta” ja valmennus keskittyi opinnäytetyön viitekehyksessä yhteisön näkökulmaan tuottavuudesta. Ennen yhteisöllistä pienryhmäkeskustelua valmentaja kertoi lyhyesti, mitä työmotivaatio on ja miten se voi vaikuttaa tuottavuuteen.

Anstarin toisen tuottavuustyöpajan motivaatiovalmennuksen diat sekä osin tulokset on esitetty liitteessä 2.

Kuva 18. Anstarin motivaatiotyöpajan motivaatio-dialogin dia.

Anstarin motivaatiovalmennuksen yhteistoiminnallisessa äänestyksessä valmennettavat kirjasivat mm. seuraavia asioita, jotka vaikuttavat heidän työmotivaatioonsa:

- Ehjät työkalut
- Itsenäinen työ / vapaus / vaikutusmahdollisuudet työhön
- Hyvä palkka / raha
- Hyvät / mukavat työkaverit
- Hyvät työajat / päivätyö
- Hyvä työilmapiiri
- Kilpailukyky sopimuksen poisto
- Mielenkiintoinen työ
- Onnistuminen, onnistunut tuote / työsuoritus
- Pieni "hyvä" kiire motivoi hyvällä tavalla
- Siisteys / järjestys
- Työ joka vastaa kykyjä
- Uuden oppiminen/taitojen kehittyminen
- Vaihteleva työ
- Varma työpaikka

Myös tässä listassa asiat on listattu aakkosjärjestyksessä, eikä listassa ole kaikkia esille nostettuja asioita. Valmentaja koosti äänestyksestä taulukon, jossa oli kaikki äänestyksessä olleet asiat sekä äänestystulokset. Valmennuksessa ja äänestyksessä esille nousseet asiat vietiin yrityksen johdon tietoon seuraavassa esimiestapaamisessa. Äänestyksen tulokset esitettiin myös valmennettaville seuraavassa tapaamisessa.

Anstarin kolmannen työpajan tuottavuusvalmennus painottui opinnäytetyön viitekehyksessä organisaation näkökulmaan tuottavuudesta. Työpajan aiheeksi oli kirjattu

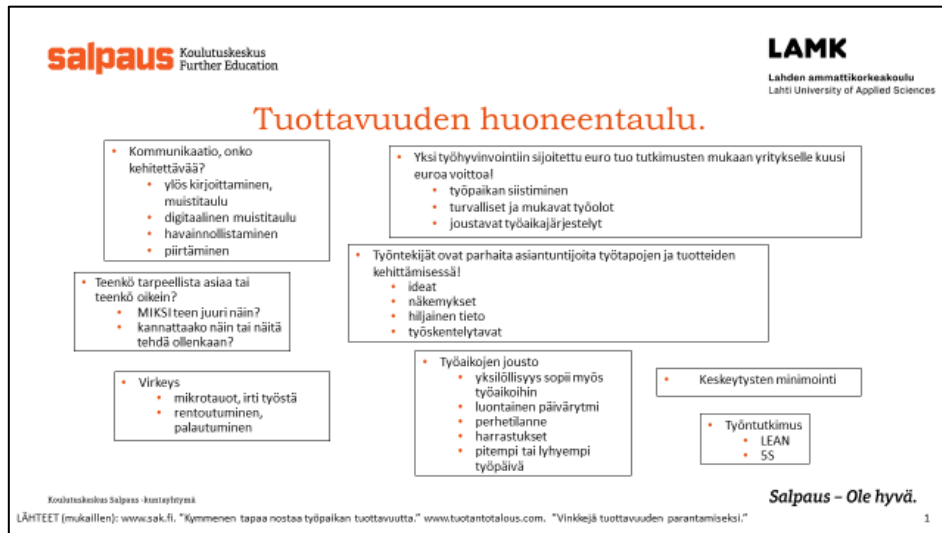
”tuottavuus yrityksen näkökulmasta”. Valmennuksessa keskusteltiin mm. työhyvinvoinnista sekä oppivasta organisaatiosta. Anstarin kolmannen työpajan valmennuksen diat on esitetty liitteessä 3.

Anstarin henkilöstöllä toteutettiin TTV-hankkeen toimesta myös työilmapiirikysely, jonka tuloksista keskusteltiin sekä esimiestapaamisessa että Anstarin valmennuksen päätöstilaisuudessa.

Anstar Oy:ssä pyydettiin palautetta valmennukseen osallistuneilta. Vastauksia saatiin 25. Kouluarvosanoilla 4-10 keskiarvo ja keskihajonta olivat sekä työkyky- että tuottavuus-osion osalta 8 ± 1 , samoin koko valmennuksen osalta. Valmennuksista ei juuri löydetty huonoja asioita, mutta isossa joukossa koettiin vaikeaksi sanoa negatiivisia asioita. Valmennusta pidettiin liian lyhyenä ja alan miesvaltaisuus toivottiin otettavan paremmin huomioon jatkossa. Lisäksi toivottiin enemmän ”käytännönläheisiä kalvosulkeisia” kuin ”tilastoharjoja”.

Kaikissa neljässä hankkeeseen osallistuneessa pk-yrityksessä järjestettiin valmennustilaisuuksien lisäksi hankkeen aloitus- ja päätöstilaisuudet kaikille valmennettaville tai koko henkilöstölle. Aloitustilaisuudessa yrityksen vastuhenkilö, hankkeen projektipäällikkö sekä valmentajat esittelivät hankkeen tarkoitusta, aikataulua ja valmennusten sisältöä yrityksen henkilöstölle tai valmennettaville. Päätöstilaisuudessa samat esittelijät esittelivät hankkeen kulkua sekä tuloksia omasta näkökulmastaan. Aloitus- ja päätöstilaisuudet olivat periaatteessa samanlaiset kaikissa neljässä yrityksessä. Valmennustilaisuuksien määrä ja kesto vaihtelivat. Oimalla järjestettiin vain yksi valmennuspäivä, jossa valmennettavat saivat tuottavuusvalmennusta alle 45 min. ja työkykyvalmennusta alle 45 min. Anstarilla ja Haltonilla järjestettiin kaksi 1+1 tunnin valmennustilaisuutta. Oilonilla 1+1 tunnin valmennustilaisuuksia oli kolme. Oilonin kolme tuntia oli enemmän kuin tarpeeksi tuottavuusvalmennukseen, mutta yhteisöllistä keskustelua äänestyksineen ei vielä käyty. Anstarin kaksi tuntia taas oli hieman lyhyt, mutta äänestykset veivät lähes puolet ajasta. Jatkossa kolme tuntia äänestyksineen olisi varmasti ideaalinen määrä tuottavuusvalmennusta.

Peltisepänliike Koskisen tuottavuusvalmennuksissa ei järjestetty yhteisöllistä työpajaa, koska vakinaista henkilöstöä on vain kaksi henkilöä. Ensimmäisessä valmennuksessa läsnä oli toimitusjohtajan lisäksi yrityksen ainoa työntekijä. Toisessa valmennuksessa oli mukana lisäksi yrityksessä työssäoppimistaan suorittava ammatillisen oppilaitoksen opiskelija. Valmennukset järjestettiin avoimena keskusteluna valmentajan esittämien diojen pohjalta. Keskustelussa löydettiin yrityksen tuotannossa paljon kehittämiskohteita, joita kaikkia ei voi tässä tarkasti esittää. Kuvassa 19 on Peltisepänliike Koskisen keskustelujen pohjalta tehty tuottavuuden huoneentaulu. Taulu jäi Peltisepänliike Koskisen taukokuoneen seinälle muistutukseksi kehittämiskohteista yrityksessä. Toimitusjohtaja Koskinen nosti huoneentaulusta esille sillä hetkellä tärkeimmäksi kehittämissiaksi keskeytysten minimoinnin. Toinen toimitusjohtajan esittämä kehittämissiaksi materiaalien järjestely tuotannon kannalta tarkoituksenmukaisesti. Esimerkiksi ohutlevyrullat on järjestetty varastoon sattumanvaraisesti. LEAN-periaatteen mukaisesti tuottavuuteen liittyy siirtojen minimointi. Toimitusjohtajan mukaan he järjestävät jatkossa varaston siten, että eniten ja useimmin käytettävät materiaalit ovat helpoimmin ja nopeimmin saatavissa varastosta.



Kuva 19. Tuottavuuden huoneentaulu, Peltisepänliike Koskinen.

Myös Peltisepänliike Koskisella oltiin tyytyväisiä valmennukseen. Yrityksessä järjestettiin 2 erillistä valmennustilaisuutta sekä tuottavuudesta että työkyvystä. Jokainen valmennustilaisuus kesti noin tunnin. Valmennustilaisuudet toteutettiin pidennetyllä ruokataulolla työpäivän keskellä, jotta yrityksen tuotanto ei kärsisi keskeytyksistä kiireisenä aikana. Toimitusjohtaja oli tyytyväinen mukaan lähtemisestä, vaikka etukäteen epäilikin, miten valmennus pystytään sovittamaan kiireiseen aikatauluun. Valmennus oli hänen mielestään hyvä kokonaisuus eikä yhtään tuotantoa menetetty valmennuksen takia.

Erittelemättä yksittäisiä yrityksiä valmennuksista voidaan nostaa tärkeäksi tuottavuuden vaikuttavaksi asiaksi tiedonkulku. Sujuva ja avoin tiedonkulku sekä työntekijöiden kesken että erityisesti työntekijöiden ja yrityksen johdon välillä vaikuttaa paljon tuottavuuteen. Etenkin puutteet tiedonkulussa laskevat tuottavuutta, koska ne aiheuttavat usein työtehtävien viivästyksiä ja työntekijöiden motivaation laskua. Valmennustilaisuuksissa tuli selvästi ilmi, että avoin ja rakentava keskustelu avasi paljon kehittämiskohteita ja ideoita kehittämiseen. Joissain valmennuksissa oli mukana esimiehiä. Tällä ei havaintojen mukaan ollut suoranaista vaikutusta keskustelun avoimuuteen. Vaikutti siltä, että keskustelun avoimuuteen vaikutti enemmän yrityksen kulttuuri. Joissain valmennuksissa esimiehen läsnäolo ei suoranaisesti haitannut, mutta joissain se saattoi jossain määrin vaimentaa keskustelua. Yhdessä valmennustilaisuudessa toimitusjohtajan saapuminen huoneeseen tyrehdytti keskustelun välittömästi.

Kaikkien osallistujaorganisaatioiden vastuuhenkilöt arvioivat työyhteisön työilmapiiriin, yhteistyön ja vuorovaikutuksen sekä työssä jaksamisen ja työssä pysymisen parantuneen selvästi valmennuksen seurauksena. Lisäksi hankkeella on heidän mielestään ollut myönteinen vaikutus yrityksen sisäisten kehittämisprosessien käynnistymiseen; eri osapuolet ovat osallistuneet yhdessä tulosten purkuun ja jatkotoimenpiteiden suunnitteluun. (Väänänen ym. 2018, 117.)

9 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön ensimmäinen tutkimuskysymys oli ”miten työntekijät voi saada parantamaan omaa tuottavuuttaan?” Kehittämishankkeen alkuperäisen idean mukaan työntekijöiden pitää ymmärtää tuottavuuden tekijät omassa työtehtävässään. Tuottavuusvalmennuksen tarkoitus on avata näitä tekijöitä valmennettaville ja antaa heille ideoita oman tuottavuutensa parantamiseen. Kehittämishankkeen aikana tuli ilmi, että valmennettavilla oli melko hyvä ymmärrys omasta tuottavuudestaan. Tuotannollisessa työssä kone- ja metallialalla tämä on tietysti ymmärrettävää, koska tuottavuus muodostuu lähinnä tuotteista, joiden arvo ja tuotantokulut ovat helposti mitattavissa. Toisaalta esim. LEAN-periaatteiden esille tuonti valmennuksissa antoi varmasti monille valmennettaville uusia näkökulmia omaan tuottavuuteensa. Valmennus ei sinällään pysty suoranaisesti parantamaan tuottavuutta, mutta ainakin valmennettavat sekä esimiehet kertoivat saaneensa uusia ideoita yrityksen tuottavuuden kehittämiseen. Tuottavuuden parantaminen vaatii joko työntekijältä tai yritykseltä jotain uusia toimia tai menetelmiä.

Opinnäytetyön toinen tutkimuskysymys oli ”miten voidaan parantaa työntekijöiden työmotivaatiota?” Ongelma on hyvin sama kuin tuottavuudessakin, suoranaista valmennuksen aikaansaamaa motivaation paranemista on vaikea osoittaa. TTV-hankkeessa kehitettiin kuitenkin hyvä menetelmä niin valmennettavien motivaation vaikuttimien löytämiseksi kuin niiden saattamiseksi yrityksen johdon tietoon. Perinteiset työilmapiirikyselyt kartoittavat osin samoja motivaation lähteitä, mutta ne eivät erittele tuloksia yksittäisten motivaation lähteiden osalta yhtä tarkasti kuin TTV-valmennus. Valmennuksen aikaisten keskustelujen perusteella työntekijät valitettavasti kokevat usein, että työilmapiirikyselyt eivät johda mihinkään, eikä niihin siksi edes vaivauduta vastaamaan. Ohjatussa yhteisöllisessä työpajassa hyvät ohjaustaidot omaavan valmentajan on helpompaa ”kaivaa esiin” yrityksen sisällä piileviä kipukohtia. Silti esim. Anstarin palautekyselyssä yksi valmennettava kommentoi, että isossa porukassa on vaikeaa sanoa negatiivisia asioita.

Kolmas opinnäytetyön tutkimuskysymys oli ”miten työntekijöiden itsensä johtamisen taitoja voi kehittää?” TTV-hankkeen tuottavuusvalmennuksessa ja tässä opinnäytetyössä itsensä johtaminen jäi vähemmälle huomiolle kuin alun perin oli tarkoitus. Osin tämä johtui siitä, ettei tuottavuuden ja itsensä johtamisen korrelaatiota ole juuri Suomessa tutkittu. Toisaalta valmennuksille varattu aikataulu ei olisi sallinut kovin suurta osuutta millekään tuottavuusvalmennuksen alkuperäiselle aiheelle yksinään. Itsensä johtaminen on aihe, joka ehdottomasti vaatisi enemmän tutkimusta Suomessa, niin tuottavuuden kuin työkyvynkin yhteydessä. Itse asiassa aihetta on tutkittu ja käytetty enemmän hyvinvoinnin yhteydessä. Se vaikuttaa ihmisten hyvinvointiin, mm. liikunta- ja elintapoihin, joka tietysti vaikuttaa myös työntekijän työkykyyn. Varsinaisiin työkyvyn ylläpitovalmennuksiin itsensä johtamisen teorioita ei juuri ole käytetty – tuottavuusvalmennuksiin vielä vähemmän. Kaikki TTV-hankkeen toimijat olivat hankkeen lopussa yhtä mieltä siitä, että itsensä johtaminen on ydinasia sekä työkyvyn että tuottavuuden kehittämisessä. Merkittävä osa tuottavuusvalmennuksen sisällöstä liittyy oleellisesti itsensä johtamiseen. Työntekijän pyrkimys ja keinot oman tuottavuutensa kehittämiseen ovat

puhtaasti itsensä johtamista. Niiden syvällisempi tutkimus ja peilaaminen itsensä johtamiseen olisi ollut tarpeellista, mutta tämän hankkeen yhteydessä sille ei yksinkertaisesti jäänyt aikaa.

Yksi hankkeen opetus valmennuksille on valmennusten toteuttaminen. Jotta valmennus olisi mahdollisimman tehokasta, se pitää toteuttaa vain sille varattuna aikana, mahdollisesti vaikka työpäivän yhteydessä. Hankkeen ensimmäinen valmennus osoitti, että valmennuksen sijoittaminen yrityksen virkistyspäivään toiminnallisten ja liikunnallisten tehtävärastien lomaan ei toimi. Jos valmennettavat saapuvat valmennukseen joltain toiminnalliselta rastilta, he eivät pysty tehokkaasti keskittymään omaa työtään koskevaan keskusteluun ja kehittämiseen. Ajallisesti Anstarin 3 x 1 tunnin valmennus on juuri sopiva tuottavuusvalmennukseen, vaikka valmennettavatkin palautteessaan toivoivat pidempää aikaa valmennuksiin. Esimiesten osallistumisen vaikutus työntekijöiden osallistumiseen oli myös yrityskohtaista. Hankkeessa joissakin valmennustilaisuuksissa oli läsnä esimiehiä, välillä toimitusjohtajakin kävi tilassa valmennuksen aikana. Toisissa tilanteissa se selvästi häiritsi keskustelua, toisissa sillä ei näyttänyt olevan vaikutusta. Avoimen keskustelun ja kehittämisen kannalta varmintä on ottaa valmennukseen vain työntekijöitä ilman esimiehiä. Mikäli tästä poiketaan, täytyy perusteena olla sellainen yrityskulttuuri, ettei esimiehen läsnäolo aiheuta valmennukseen jännitteitä. Valmennukseen varatun tilan pitäisi mielellään olla yhteistoiminnalliseen tilanteeseen sopiva. Yhden yrityksen tuottavuusvalmennukset toteutettiin varastohallissa, jossa oli vain istuimet valmennettaville. Se ei jälkikäteen arvioituna ollut otollinen tila valmennukseen.

Hankeidean alkuperäisistä sisällöistä jouduttiin tinkimään lähinnä valmennusten aikataulun vuoksi. Yhteisöllinen osuus vie paljon aikaa valmennuksissa. Toisaalta valmennettavilta saadussa palautteessakin toivottiin enemmän ”käytännönläheisiä kalvosulkeisia”. Teorialuentoa pidettiin ”tilastoharhoina”.

Ennalta arvioiden TTV-hankkeen suurin epävarmuustekijä oli se, kuinka eri yritysten työntekijä ottavat valmennuksen vastaan. Tämäkin tuli selvästi ilmi hankkeen viiden yrityksen otannalla. Erilaiset yrityskulttuurit voivat vaikuttaa valmennuksen ja tuottavuusideologian hyväksymiseen merkittävästi. Niissä hankkeen yrityksissä, joissa kulttuuri oli avoimempi, keskustelu oli hedelmällisempää. Myös niissä yrityksissä joissa oli jo tehty toimenpiteitä tuotannon kehittämiseksi yhdessä työntekijöiden kanssa, valmius kehittämiseen oli parempi.

Valmennuksen suunnittelussa olisi tärkeää tuntea valmennettavan yrityksen tuotanto hyvin. Yksittäisen työntekijän työtehtävän tunteminen ei ole tärkeää. Valmennuksen kokonaisuuden kannalta olisi hyvä huomioida etukäteen esim. millaisissa tiimeissä tuotanto toimii, onko tiimeillä ”kympejä” esimiehinä, onko tuotannossa työkiertoa, paljonko tuotannossa on koneaika jne. Myös yrityksen johtamiskulttuurin tuntemus auttaa valmennuksen suunnittelussa ja itse valmennuksessa. Pk-yrityksessä esim. johtaja on usein myös yrityksen omistaja. Hankkeen ainoassa mikroyrityksessä valmennus piti toteuttaa eri lailla kuin pk-yrityksessä. Suuryritykseen malli ei välttämättä sovellu yhtä sujuvasti.

Hankkeessa ei ehditty kehittää työkykyvalmennuksen kuntotestin kaltaisia alku- ja loppumittauksia tuottavuusosiota varten. Tuottavuuden ja sen kehittymisen mittaaminen

esim. kuuden kuukauden aikajänteellä on haastavaa, ellei mahdotonta. Valmennuksen markkinoinnin ja toteutuksen perusteena se olisi tietysti tärkeää. Edes kohtalaisen tarakan tuottavuusmittarin kehittäminen olisi urauurtavaa. Tässä olisi yksi tarpeellisen jatkokutkimuksen aihe.

Anstarin valmennettavilta kerätyn palautteen perusteella hanke toteutettiin heidän mielestään kokonaisuutena hyvin. Kolmasosa vastanneista ilmoitti, että heidän mielestään valmennus kokonaisuutena oli kiitettävää tasoa. Kouluarvosanoilla 4-10 vastaajat arvioivat sekä tuottavuus- että työkykyosiot keskiarvolla kahdeksan (8), keskihajonnaksi tuli ± 1 (n=25). Tulevissa valmennuksissa Anstarin malli (liitteet 1, 2 ja 3) on hyvä pohja 2-3 tunnin tuottavuusvalmennukseen, jos lisäksi järjestetään erilliset aloitus- ja päätöstilaisuudet.

Anstarin malli (liitteet 1, 2 ja 3) sopii hyvin muidenkin alojen tuottavuusvalmennukseen. Malli on kehitetty tuotannollisessa työssä kone- ja metallialalla. Mallissa ei kuitenkaan ole mitään sellaista sisältöä, mikä ei soveltuisi myös palvelualojen tuottavuuden parantamiseen. Valmentajan on joka tapauksessa huomioitava valmennettavan yrityksen erityispiirteet ja muokattava valmennustaan sen mukaisesti. Tuottavuuden perusasiat eivät juuri muutu alan mukaan. Periaatteessa esim. palvelualoilla, jossa tuottavuuden määrittely ja mittaaminen on vaikeampaa, työntekijän pitää itse ymmärtää omaa tuottavuuttaan paremmin kuin tuotannollisessa työssä. Yhden TTV-hankkeeseen osallistuneen yrityksen tuotantopäällikkö oli pitkään hiljaa, kun häneltä kysyttiin, mitä tuotantopäällikkö tuottaa. Hetken päästä hän totesi ”niin, täällä on paljon toimihenkilöitä, joille tuottavuusvalmennus olisi hyödyllistä”. Miten määritellään tuotantopäällikön tuottavuus? Toisen yrityksen tuotantopäällikkö vastasi kohtalaisen sujuvasti ”minä mahdollistan työntekijöiden työn tekemisen”. Miten tuollainen tuottavuus mitataan tai arvotetaan?

Kaikkien hankkeeseen osallistuneiden yritysten vastuuhenkilöiltä saatiin myös palaute valmennuksiin osallistumisesta yrityksen näkökulmasta. He kaikki arvioivat esim. työilmapiirin, yhteistyön, vuorovaikutuksen ja työssä pysymisen parantuneen valmennukseen osallistumisen ansiosta melko paljon tai enemmän. Yksi toimitusjohtaja kommentoi valmennusta mm. seuraavin sanoin ”kyllä kannatti lähteä mukaan”, ”kaikki on hyvin ja toimivasti toteutettu” sekä ”tämä oli erittäin hyvä ja kaikin puolin mielenkiintoinen juttu”!

Opinnäytetyön tekijälle tämä työ ja hanke on ollut pitkä ja vaiheikas. Työn valmistumista viivästytti hankkeen valmistuminen ja lopullisen valmennusmallin julkaisu. Jälkikäteen ajateltuna jonkin muun aiheen valinta olisi ollut nopeampaa, mutta työn vaikuttavuus ei todennäköisesti olisi ollut yhtä hyvä. Tutkimuksena työ ja hanke on antanut ja toisaalta myös vaatinut paljon. Yhteistyö hankkeen toimijoiden – LAMK:n ja PHLU:n – kanssa on avannut uudenlaisia näkymiä tutkimukseen ja yhteistyöhön sen saralla. Opinnäytetyö ja hanke on ollut tervetullutta vaihtelua päivätyöhön ammatillisena opettajana.

Jatkokutkimusta tämän opinnäytetyön aiheista vaatisi ainakin itsensä johtaminen tuottavuuden tekijänä sekä työkykymittarien kaltaisten mittarien kehittäminen myös tuottavuuteen. Itsensä johtaminen olisikin sopiva tämän opinnäytteen jatkeeksi toteutetun väitöstutkimuksen aiheena.

LÄHTEET

Aura, O., Ahonen, G. & Hussi, T. (2015). *Henkilöstötuottavuus ja eurot – case rakennusala*. Tutkimusraportti. Haettu 3.5.2019 osoitteesta https://www.ossi-aura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/henkil%C3%B6st%C3%B6tuottavuus_ja_eurot_%E2%80%93_case_rakennusala.pdf

Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen, J. (2016). *Strateginen hyvinvointi 2016*. Tutkimusraportti. Haettu 3.5.2019 osoitteesta http://www.ossi-aura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/strateginen_hyvinvointi_2016_www.pdf

Aura, O., Ahonen, G. & Hussi, T. (2018). *Henkilöstötuottavuuden johtaminen Arjessassa 2015 – 2017*. Tutkimusraportti. Haettu 3.5.2019 osoitteesta https://www.arjessa.fi/files/444/henkilostotuottavuuden_johtaminen_arjessassa_2018.pdf

Auvinen, S., Auvinen, V., Heiniö, M., Kärki, S., Lyyra, S., Mattila, K., Nousiainen, L., Porevuo, M. & Vähätiitto, H. (2014). *Lupa tehdä toisin. Henkilöstölähtöinen tuottavuuden kehittäminen*. Sitra, Erweko. Haettu 2.5.2019 osoitteesta https://media.sitra.fi/2017/02/23070301/Lupa_tehda_toisin-5.pdf

Gillebaart, M. (2018). *The 'Operational' Definition of Self-Control*. Haettu 22.4.2018 osoitteesta <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2018.01231/full>

Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J. & Koskinen, S. (2006). *Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000 -tutkimuksen tuloksia*. Tutkimusraportti. Haettu 30.9.2018 osoitteesta <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/129155/Tyokyvynulottuvuudet.pdf?sequence=1>

Hautakangas, S. & Heikkinen, J. (2008). Miten tuottavuuden kehitystä mitataan julkisissa palveluissa? *Tieto&trendit-lehti* 8/2008. Haettu 3.5.2019 osoitteesta https://www.stat.fi/artikkelit/2008/art_2008-12-19_001.html

Heinilä, M. (2014). *Tuottavuuden johtamisjärjestelmän kuvaus*. Opinnäytetyö. Tekniikan ja liikenteen koulutusohjelma. Vaasan ammattikorkeakoulu. Haettu 3.5.2019 osoitteesta https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/75157/Heinila_Mika.pdf?sequence=1

Helakorpi, S. (n.d). *Organisaatio ja johtaminen*. Haettu 3.5.2019 osoitteesta <https://sites.google.com/site/organisaatiojajohtaminen/Oppiva-organisaatio>

Hjerppe, R. (2016). Aineettoman pääoman oppihistoriasta. *Kansantaloudellinen aikakauskirja* 3/2016. Haettu 3.5.2019 osoitteesta https://www.taloustieteellinenyhdistys.fi/wp-content/uploads/2016/10/KAK-3_2016-hjerppe.pdf

Kaipainen, P. (2018). *Aineettoman palkitsemisen käyttö ja sen yhteys kilpailuetuun oppivissa organisaatioissa*. Pro Gradu –tutkielma. Haettu 3.5.2019 osoitteesta

http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20180216/urn_nbn_fi_uef-20180216.pdf

Kangasniemi, M. (2012). Tuottavuuden mittaaminen palvelualoilla. Palvelualojen ammattiliitto & Palkansaajien tutkimuslaitos. Haettu 4.5.2019 osoitteesta http://www.labor.fi/?wpfb_dl=1152

Kansikas, J. (2004). *Myyjiä, tuotekehittäjiä ja tuotejohtajia*. Väitöstutkimus. Haettu 21.4.2019 osoitteesta <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/13189/1/9513917770.pdf>

Keskinen, A. (2018), *Arvot itsensä johtamisessa*. Pro Gradu –tutkielma. Haettu 3.5.2019 osoitteesta https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/145609/Keskinen_Alexi_Progradu.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Kovalainen, J. & Översti, K. (2016). *Suorituskyvyn mittaaminen teollisuudessa ja palveluliiketoiminnassa*. Kandidaatintyö. Haettu 3.5.2019 osoitteesta http://lut-pub.lut.fi/bitstream/handle/10024/130095/Kandidaatinty%C3%B6_Kovalainen_%C3%96versti.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Kvorning, L. V., Hasle, P. & Christensen, U. (2015). Safety science. Motivational factors influencing small construction and auto repair enterprises to participate in occupational health and safety programmes. Haettu 1.5.2019 osoitteesta https://vbn.aau.dk/ws/portalfiles/portal/207218540/Motivational_factors_influencing_small_construction_and_auto_repair.pdf

Laitinen, J. (2014). *Työntekijän motivointi – Yksilön persoonallisuustyyppi ja työmotivaatioon vaikuttavat tekijät*. Insinöörityö. Haettu 3.5.2019 osoitteesta https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/84230/tyontekijan_motivointi_joonas_laitinen.pdf?sequence=1

Laitinen, V-P. (2018). *Itsensä johtaminen ja organisaatiokulttuuri*. Pro Gradu –tutkielma. Haettu 3.5.2019 osoitteesta <https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/145684/Laitinen%20Veli-Pekka.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Maliranta, M. (2014). Suomen kustannuskilpailukyvyn ongelmat korjautuvat hitaasti. *Talous & Yhteiskunta –lehti* 3/2014. Haettu 3.5.2019 osoitteesta <http://www.labor.fi/ty/tylehti/ty/ty32014/pdf/ty32014Maliranta.pdf>

Matinmikko, A. (2016). *Tuoko pelkkä raha onnea? Eri sukupolvien näkemykset palkitsemisesta*. Pro Gradu –tutkielma. Haettu 3.5.2019 osoitteesta http://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/3051/osuva_7063.pdf?sequence=1&isAllowed=y

McGuffin, A. A. (2007). Personal productivity improvement methods: a case study on the effects of life coaching in the construction industry. Haettu 3.5.2019 osoitteesta http://ufdcimages.uflib.ufl.edu/uf/e0/02/06/26/00001/mcguffin_a.pdf .

Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., Käsälä, M., Saari, E., & Isaksson, K. (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. Haettu 23.9.2018 osoitteesta <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/02678373.2017.1304463>

Opetushallitus (n.d). Elinikäisen oppimisen avaintaidot. Haettu 3.5.2019 osoitteesta https://www.edu.fi/ammattikoulutus/elinikaosen_oppimisen_avaintaidot

Pehkonen, J. & Kääriäinen, K. (n.d) European Values Study 2009: Suomen aineisto [sähköinen tietoaaineisto]. Versio 2.0 (2018-07-18). Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [julkaisija]. <http://urn.fi/urn:nbn:fi:fsd:T-FSD2459>

Pfeffer, J (1998). Six Dangerous Myths About Pay. Haettu 5.5.2019 osoitteesta <https://hbr.org/1998/05/six-dangerous-myths-about-pay>

Pihlström, S. (2014). Idealismi ja realismi. Haettu 18.12.2016 osoitteesta <http://filosofia.fi/node/6717>

Ramste, H. (2016). Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät. Luento 23.9.2016. Hämeen ammattikorkeakoulu.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka A. (2009). Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Haettu 18.11.2018 osoitteesta <https://www.fsd.uta.fi/fi/tietoaarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf> .

Stähle, P (2011). Suomen aineeton pääoma kansallisen talouden ajurina. SAIKA-projektin väliraportti. Haettu 1.5.2019 osoitteesta <http://docplayer.fi/11046241-Saika-suomen-aineeton-paaoma-kansallisen-talouden-ajurina-tulevaisuuden-tutkimus-keskus-turun-yliopisto.html> .

Silverman, M. (2004). Non-financial recognition the most effective of rewards? Institute for Employment Studies. Haettu 3.5.2019 osoitteesta <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/mp4.pdf>

Suomi, J. (2017). *Motivointi aineettomilla palkitsemiskeinoilla*. Pro Gradu –tutkielma. Haettu 2.5.2019 osoitteesta http://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/143712/Motivointi_aineettomilla_palkitsemiskeinoilla.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Syvänen, S., Kasvio, A., Loppela, K., Lundell, S., Tappura, S. & Tikkamäki, K. (2012). *Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä*. Työterveyslaitos. Haettu 3.5.2019 osoitteesta https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/114647/Dialoginen_johtaminen.pdf?sequence=1

Tanskanen, R., Ravantti, E. & Pääkkönen, R. (2013). *Nostetaan tuottavuutta ja työelämän laatua yhdessä*. Työterveyslaitos. Haettu 2.5.2019 osoitteesta <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134847/Nostetaan%20tuottavuutta%20ja%20ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4n%20laatua%20yhdess%C3%A4.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Teknolohiateollisuus (2017). *Teknolohiateollisuuden työkaarimalli*. Haettu 2.5.2019 osoitteesta https://teknolohiateollisuus.fi/sites/default/files/file_attachments/tyokaarimalli_0.pdf.

Työ- ja elinkeinoministeriö (n.d). *Euroopan sosiaalirahaston (ESR) rahoittaman hankkeen kuvaus, hankekoodi S20790*. Haettu 3.5.2019 osoitteesta <https://www.eura2014.fi/rrtiepa/projekti.php?projektikoodi=S20790>

Väänänen, I., Harmokivi-Saloranta, P., Kukkurainen, M. L., Mikkola, A., Romo, A. & Varajärvi, S. (2018). Työkykyä ja tuottavuutta metallialalle. *Hyvinvointi ja uudistava kasvu: painoalan kokoomajulkaisu 2018*. 114.-119. Haettu 9.4.2019 osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-827-292-5>

Väänänen, I., Harmokivi-Saloranta, P., Kukkurainen, M. L., Mikkola, A., Romo, A. & Varajärvi, S. (2019). *Työkyky- ja tuottavuus –valmennus, toimintamalli*. Haettu 23.4.2019 osoitteesta <https://www.lamk.fi/sites/default/files/2018-12/TTV%20toimintamalli.pdf>

LIITE 1

Anstar Oy:n ensimmäisen työpajan tuottavuusvalmennuksen diat ja tulokset. ”Tuottavuus työtehtävän näkökulmasta”.

Poimintoja aiheesta

"Taloustieteilijät ovat lähes yksimielisiä siitä, että työn tuottavuuden parantaminen olisi kustannusten karsimista parempi tapa."

"Tehokkuutta kyllä löytyy, kun koko henkilöstö miettii, mitä voisi tehdä paremmin."

(HS 28.9.2015, Työläinen tekee tuottavuuden)

Poimintoja aiheesta 2

"Tuottavuuden nopeaan kasvuun ja kilpailukyvyn parantamiseen ei ole olemassa helppoa reseptiä. Muussa tapauksessa resepti olisi kaikkialla käytössä, eikä maiden välillä esiintyisi merkittäviä tuottavuus- ja kilpailukyveroja."




(<http://tietotrendit.stat.fi/mag/article/31/#sthash.S48XNlJK.dpuf>)

Poimintoja aiheesta 3

"Jokaisessa työtehtävässä on niin sanottuja hukkaputkia: turhaa monimutkaisuutta ja byrokratiaa sekä päällekkäistä työtä – asioita, jotka voitaisiin hoitaa helpommin, nopeammin ja yksinkertaisemmin."

"On oletettavaa, että tulevaisuuden haasteita ei saada hallintaan, jos kehittäminen on vain esimiesten varassa."

(Sitra: Lupa tehdä toisin)


Koulutuskeskus
Further Education

Lahden ammattikorkeakoulu
Lahti University of Applied Sciences


Työn tuottavuus




$$\text{TUOTTAVUUS} = \frac{\text{TUOTOS}}{\text{PANOS}}$$

= esim. $\frac{\text{TUOTANTO}}{\text{TYÖTUNTI}}$ (= esim. $\frac{\text{Liikevaihto}}{\text{Tehdyt työtunnit}}$ / $\frac{\text{BKT}}{\text{Tehdyt työtunnit}}$)

Työnantajan PANOS = **raha**, resurssit, henkilöstö, osaaminen, verkostot...

(Friedman)




Koulutuskeskus Salpaus - Kustajayhtiö
Salpaus - Ole hyvä.


Koulutuskeskus
Further Education

Lahden ammattikorkeakoulu
Lahti University of Applied Sciences


Työn tuottavuus

- Suoriteperusteinen tuottavuus
(≈ tehokkuus)
- Vaikuttavuusperusteinen tuottavuus
 - Jokainen työtehtävä sisältää molempia.
 - Painotus muuttuu alan ja tehtävän mukaan.

Koulutuskeskus Salpaus - Kustajayhtiö
Salpaus - Ole hyvä.


Koulutuskeskus
Further Education

Lahden ammattikorkeakoulu
Lahti University of Applied Sciences





Suoriteperusteinen tuottavuus

Suoriteperusteinen tuotos

- tuote
- tuotos (aineellinen / aineeton)
- palvelu
- palvelutilanne

= Helposti mitattavaa tuottavuutta

Koulutuskeskus Salpaus - Kustajayhtiö
Salpaus - Ole hyvä.


Koulutuskeskus
Further Education

Lahden ammattikorkeakoulu
Lahti University of Applied Sciences


Vaikuttavuusperusteinen tuottavuus

Sisältää "vaikutuksia" sekä "vaikuttavuutta"

Välittämiä vaikutuksia voivat olla:

- muutos ihmisissä tai järjestelmässä
- oppiminen
- asennemuutos
- paremmat käytännöt
- paremmat työtavat

= Vaikeasti mitattavia muutoksia

Koulutuskeskus Salpaus - Kustajayhtiö
Salpaus - Ole hyvä.

salpaus Koulutuskeskus
Further Education

LAMK
Lahden ammattikorkeakoulu
Lähti University of Applied Sciences

TTV
Terveystieteiden tutkimuskeskus

Tuottava työaika

- **Jalostavaa työaika** on se työaika, joka kuluu niihin työvaiheisiin, jolloin asiakkaan tilaaman tuotteen tai palvelun jalostusarvo nousee.
 - poistetaan turha materiaalin käsittely ja kuljetukset
 - tehdään kerralla oikein
 - minimoidaan materiaalipuutteista aiheutuvat häiriöt
 - lyhennetään asetus- ja valmisteluajoja
 - poistetaan turhat tautot
 - parannetaan työpaikkajärjestystä
 - luodaan valmiudet tehdä työtä
 - työjärjestelyt tukevat työn tekemistä

Koulutuskeskus Salpaus -kustajayhtiö **Salpaus – Ole hyvä.**

Lähde: Teknologiatieteiden tutkimuskeskus EK-SAK tuottavuusryhmä 2011. Työntekijöiden käsittely, menettelytapoja ja käyttökohteita

salpaus Koulutuskeskus
Further Education

Työjärjestelyt

Työjärjestelyt tarkoittavat kaikkia työn jakamiseen ja organisointiin liittyviä asioita, esim:

- työkiertoa
- työnkuvan muokkaamista
- työn vaihteistamista
- erilaisten ryhmä- ja solutyöskentelymuotojen käyttöä.

Työntekijälähtöisten työjärjestelyjen avulla vaikutetaan työn sujuvuuteen ja vähennetään päällekkäistä työtä ja sählystä. Ne voivat myös kohentaa työyhteisön ilmapiiriä ja työntekijän työntoia.

Koulutuskeskus Salpaus -kustajayhtiö **Salpaus – Ole hyvä.**

Lähde: Osallista.fi

salpaus Koulutuskeskus
Further Education

LEAN

- Muda, seitsemän (8) turhuutta (=tuottamatonta):
 - kuljetukset
 - varastot
 - liike
 - odotusaika
 - ylituotanto
 - yliprosessointi
 - viallinen tuote.
- (hyödyntämätön luovuus ja innovatiivisuus)

Koulutuskeskus Salpaus -kustajayhtiö **Salpaus – Ole hyvä.**

salpaus Koulutuskeskus
Further Education

LAMK
Lahden ammattikorkeakoulu
Lähti University of Applied Sciences

TTV
Terveystieteiden tutkimuskeskus

Keskustelua tuottavuudesta

- Mikä minun työni tuottavuutta rajoittaa?

- Pohdi ensin itseksesi ja kirjaa asiat Post-it lapuille, yksi asia/lappu
- Käykää läpi asiat 3-4 henkilön ryhmässä ja vertailkaa onko tullut samoja asioita
- Tuokaa kaikki laput fläppiseinalle



Kuva: cinema.cornell.edu

Koulutuskeskus Salpaus -kustajayhtiö **Salpaus – Ole hyvä.**

salpaus Koulutuskeskus Further Education

LAMK Lahden ammattikorkeakoulu Lahti University of Applied Sciences

TTV Työ- ja Tutkimuskeskus

Mikä minun työni tuottavuutta rajoittaa?

materiaalin käsittely viallinen tuote turha liike työjärjestelyt

häiriöt kiire koulutuksen puute ylituotanto työaikajousto

varastot materiaaliapuute työpaikkajärjestys turvallisuus palkka

yhteistyön puute työkalut layout kuljetukset turhat tauot

asetus- ja valmisteluajat tiedon(kulun) puute odotusaika ylilaatu

tuotekehitys työn ohjeistus

Koulutuskeskus Salpaus -kustajayhtiö Salpaus - Ole hyvä. 13

salpaus Koulutuskeskus Further Education

LAMK Lahden ammattikorkeakoulu Lahti University of Applied Sciences

TTV Työ- ja Tutkimuskeskus

Yhteistoiminnallinen työpaja 16.2.2018

- Kaksi ryhmää, 14 + 13 osallistujaa.
- N. 20, min alustus, 10 diaa.

Mikä minun työni tuottavuutta rajoittaa?

1. Jokainen pohti kysymystä omalta kohdaltaan ja kirjoitti lapuille syitä (myöh. "osumia").
2. 3-5 hengen ryhmissä keskustelua kysymyksestä (ei oikein synnyttänyt kunnolla keskustelua eikä ryhmiä jälkimmäisessä ryhmässä).
3. Osumalaput kerättiin taululle ja ryhmiteltiin kokonaisuuksiin, yhteensä 14 kokonaisuutta (11/10).
4. Kaikki kokonaisuudet keskusteltiin ennen äänestystä, vain ryhmän omat osumalaput. (27 + 18 = 45 lappua)
5. Jokainen äänesti kolme hänelle tärkeintä kokonaisuutta, 3p/2p/1p. Yhteensä 156 pistettä (= 26 äänestäjää)
6. Äänestyksen jälkeen keskusteltiin lyhyesti kokonaisuuksista ja tuloksista (pysyin selvennyksiä raporttia varten).

Koulutuskeskus Salpaus -kustajayhtiö Salpaus - Ole hyvä. 1

Anstar Oy:n toisen työpajan motivaatiovalmennuksen diat ja tulokset. ”Tuottavuus tiimin näkökulmasta”.

LAMK
Lahden ammattikorkeakoulu
Lahti University of Applied Sciences

TTV
Terveystieteiden tutkimuskeskus

TYÖKYKY- JA TUOTTAVUUSVALMENNUS

Anstar Oy
Valmennustilaisuus II, 23.3.2018
”TUOTTAVUUS TIIMIN NÄKÖKULMASTA”
Anssi Mikkola

salpaus
Koulutuskeskus Further Education

Päijät-Hämeen LIIKUNTA JA URHEILU

Vipuvoimaa EU:lta 2014-2020
Euroopan unioni Euroopan sosiaalirahasto

Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

salpaus Koulutuskeskus Further Education

LAMK Lahden ammattikorkeakoulu Lahti University of Applied Sciences

TTV Terveystieteiden tutkimuskeskus

Vipuvoimaa EU:lta 2014-2020 Euroopan unioni Euroopan sosiaalirahasto

Henkilöstö-tuottavuus

Työkyky Osaaminen Motivaatio

Johtajuus, työyhteisön ilmapiiri, organisaatiokulttuuri

Koulutuskeskus Salpaus -kustajayhtiö

Salpaus – Ole hyvä.

Lähde: Henkilöstötuottavuus ja eurat – case rakennusala

salpaus Koulutuskeskus Further Education

LAMK Lahden ammattikorkeakoulu Lahti University of Applied Sciences

TTV Terveystieteiden tutkimuskeskus

Vipuvoimaa EU:lta 2014-2020 Euroopan unioni Euroopan sosiaalirahasto

Henkilöstötuottavuusindeksi

- Työkyky
- Osaaminen
- Motivaatio

Koulutuskeskus Salpaus -kustajayhtiö

Salpaus – Ole hyvä.

Lähde: Henkilöstötuottavuus ja eurat – case rakennusala

salpaus Koulutuskeskus Further Education

LAMK Lahden ammattikorkeakoulu Lahti University of Applied Sciences

TTV Terveystieteiden tutkimuskeskus

Vipuvoimaa EU:lta 2014-2020 Euroopan unioni Euroopan sosiaalirahasto






Suomi elää osaamisesta

”Suomella ei ole muuta menestymisen mahdollisuutta kuin tavoitella maailman osaavimman kansakunnan asemaa.”

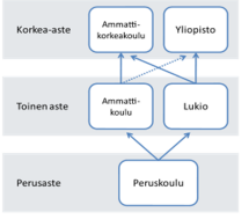
Opetusministeri **Sanni Grahn-Laasonen.**

Kuvat: www.anstar.fi

Salpaus – Ole hyvä.

 Koulutuskeskus Further Education
 Lahden ammattikorkeakoulu
 Työväen tutkintotoimisto
 Euroopan unioni
 2014-2020






Osaaminen



- Insinööri AMK/YAMK
- Diplomi-insinööri
- Kandidaatti/maisteri
- (Tekniikan) lisensiaatti, (tekniikan) tohtori
- Amm. perustutkinto, amis/OPSO/näyttötutkinto
- **Ammattitutkinto, OPSO/näyttötutkinto**
 - (Perustutkinnot)
- **Erikoisammattitutkinto, näyttötutkinto**
 - Hitsaajamestarin EAT
 - Tekniikan EAT
 - Teollisuusalojen työnjohdon EAT
 - Tuotekehityksen EAT
 - Kunnossapidon EAT
 - Varastoalan EAT

Kuva: peda.net/lahti
Koulutuskeskus Salpaus -kustajayhtiö

Salpaus – Ole hyvä. 22

 Koulutuskeskus Further Education
 Lahden ammattikorkeakoulu
 Työväen tutkintotoimisto
 Euroopan unioni
 2014-2020

Motivaatio

- Motivoitunut ihminen tekee työnsä paremmin.
- Motivoitunut henkilöstö tekee parempaa tulosta.
- Sisäinen motivaatio lähtee työstä ja sen tuottamasta hyvästä. Ulkoista motivaatiota tukee palkka ja muut edut.
- Motivaatio tukee työnantajaan sitoutumista.

Lähde: Henkilöstötuottavuus ja eurot – case rakennusala

Salpaus – Ole hyvä. 23

 Koulutuskeskus Further Education
 Lahden ammattikorkeakoulu
 Työväen tutkintotoimisto

Mitä asioita pitää tärkeinä työssä?

	1981	1986	1990	1996	2000	2009
Mielenkiintoinen työ	67	68	60	80	78	79
Mukavat työkaverit*	-	-	-	-	75	74
Varma työpaikka	71	63	54	67	68	69
Työ, jossa tuntee saavuttaneensa jotakin	47	43	52	59	57	61
Hyvä palkka	53	52	62	58	66	59
Työ, joka vastaa kykyjä	39	43	47	52	55	54
Hyvät työajat	42	36	33	36	50	54
Mahdollisuus käyttää aloitekykyään	42	45	44	48	49	46
Vastuunalainen työ	30	30	27	36	41	40
Ihmisten tapaaminen*	-	-	-	-	41	36
Ei liikaa työpainetta	31	23	17	27	32	31
Työ, jota ihmiset arvostavat	28	26	23	25	30	-
Työ, josta on hyötty yhteiskunnalle*	-	-	-	-	30	28
Runsaasti lomaa	15	15	19	14	22	19
Hyvät ylenemismahdollisuudet*	-	-	-	-	21	-

2009: Ihmisten tasapuolinen kohtelu työpaikalla, 60




2009: Uusien taitojen oppiminen, 46

2009: Mahdollisuus vaikuttaa tärkeisiin päätöksiin, 26

2009: Perheystävällisyys, 24




Salpaus – Ole hyvä. 16

Lähde: World Values Survey

 Koulutuskeskus Further Education
 Lahden ammattikorkeakoulu
 Työväen tutkintotoimisto

Keskustelua motivaatiosta

- Mikä minun työmotivaatiooni vaikuttaa?

- Pohdi ensin itsellesi ja kirjaa asiat Post-It lapuille, yksi asia/lappu
- Käykää läpi asiat 3-4 henkilön ryhmissä ja vertailkaa onko tullut samoja asioita
- Tuokaa kaikki laput fläppiseinälle

Koulutuskeskus Salpaus -kustajayhtiö




Salpaus – Ole hyvä. 24

 Koulutuskeskus Further Education
  Lahden ammattikorkeakoulu Lahti University of Applied Sciences
 

Mikä minua motivoi työssäni?

Työ, jossa tuntee saavuttaneensa jotakin
 Varma työpaikka
 Uusien taitojen oppiminen
 Hyvät ylenemismahdollisuudet
 Mukavat työkaverit
 Hyvät työajat
 Runsaasti lomaa
 Työ, josta on hyötyä yhteiskunnalle
 Työ, joka vastaa kykyjä
 Mahdollisuus vaikuttaa tärkeisiin päätöksiin
 Työ, jota ihmiset arvostavat
 Hyvä palkka
 Mahdollisuus käyttää aloitekykyään
 Ei liikaa työpaineita
 Vastuunalainen työ
 Mielenkiintoinen työ
 Ihmisten tapaaminen
 Ihmisten tasapuolinen kohtelu työpaikalla
 Perheystävällisyys

Koulutuskeskus Salpaus - Kustayhtiöni Salpaus - Ole hyvä. 25

 Koulutuskeskus Further Education
  Lahden ammattikorkeakoulu Lahti University of Applied Sciences
 

Yhteistoiminnallinen työpaja 23.3.2018



- Kaksi ryhmää, 11 + 11 osallistujaa. (?????)
- N. 15 min. alustus, 5 diaa.
 - Edellisen kyselyn tulokset
 - Osaaminen ja motivaatio tuottavuuden tekijöinä.

Mikä minun työmotivaatiooni vaikuttaa?

1. Jokainen pohti kysymystä omalta kohdaltaan ja kirjoitti lapuille syitä (myöh. "osumia").
2. 3-5 hengen ryhmissä keskustelua kysymyksestä.
3. Osumalaput kerättiin taululle ja ryhmiteltiin kokonaisuuksiin, yhteensä 17 kokonaisuutta (10/11).
4. Kaikki kokonaisuudet keskusteltiin ennen äänestystä, vain ryhmän omat osumalaput. (17 + 17 = 34 lappua)
5. Jokainen äänesti kolme hänelle tärkeintä kokonaisuutta, 3p/2p/1p. Yhteensä 121 pistettä (= 207 äänestäjää)
6. Äänestyksen jälkeen keskusteltiin lyhyesti kokonaisuuksista ja tuloksista.

Koulutuskeskus Salpaus - Kustayhtiöni Salpaus - Ole hyvä. 1

Anstar Oy:n kolmannen työpajan valmistuksen diat. ”Tuottavuus yrityksen näkökulmasta”.

TYÖKYKY- JA TUOTTAVUUSVALMENNUS


Anstar Oy
Valmennustilaisuus III, 27.4.2018
”TUOTTAVUUS YRITYKSEN NÄKÖKULMASTA”
Anssi Mikkola

salpaus Koulutuskeskus Further Education

Pääliikunta Rämisen LIIKUNTA JA URHEILU

Vipuvoimaa EU:lta 2014-2020 Euroopan unioni Euroopan sosiaalirahasto

Kestävä kasvua ja työtä -ohjelma



Työhyvinvointi
Tärkeä osa tuottavuutta

”Pahoinvointi työpaikoilla maksaa kymmeniä miljardeja”


”Työhyvinvointi käsittää kaikki ne asiat, joilla tähdätään yksilön hyvinvointiin työn sisällä.”
”Ei ole sama, millaisia ovat työpaikan ilmapiiri ja työolot. Henkilöstön hyvinvoinnin laiminlyönti aiheuttaa niin tapaturmia kuin sairaana työskentelyä.”
”Huonojen olosuhteiden vuoksi menetetyn työpanoksen kustannukset ovat Suomessa jättimäiset, ehkä 24 miljardia euroa vuodessa. Summa on lähes puolet Suomen valtion budjetista.”

VIDEO: <http://www.eurostat.fi/voimastavits>

Koulutuskeskus Salpaus -kustajayhtiö

Lähde: ESS.fi, 1.11.2016

Salpaus – Ole hyvä.








Työhyvinvoinnin käsite
Työhyvinvointia ovat kaikki työhön liittyvät tekijät, jotka vaikuttavat hyvinvointiin

<p>Fyysinen hyvinvointi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Työympäristö ja -turvallisuus • Tauot • Fyysinen aktiivisuus • Terveellinen ruokavalio • Alkoholi • Tupakointi <p>= Terveys ja työkyky</p>	<p>Henkinen hyvinvointi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kyvykkyys ja osaaminen suhteessa vaatimuksiin • Motivaatio • Hallintakäsitys • Stressinhallinta; henkinen kapasiteetti ja rasitus • Elämänterot <p>= Mielihyvä, saavuttaminen, sitoutuminen</p>	<p>Sosiaalinen hyvinvointi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Työsuhteet ja ryhmätyöskentely • Ihmissuhteet • Osallistuminen ja osallisuus <p>= Kiintymys, tiimihenki, kunnioitus</p>
--	--	---

Koulutuskeskus Salpaus -kustajayhtiö

Lähde: Sitra 2015. Terveystieteistä, Digitaalisen työhyvinvointipalvelun pilotoinnin opit

Salpaus – Ole hyvä.

Sisäinen yrittäjyys

Palkkatyötä tekevä ihminen suhtautuu työhönsä yhtä sitoutuneesti, innostuneesti ja aloitteellisesti kuin jos työpaikkana olisi hänen itse omistamansa yritys.

Sisäinen yrittäjyys on myös:

- olemassa olevien käytäntöjen kyseenalaistamista
- aktiivista oma-aloitteisuutta
- itsensä ja työyhteisön kehittämistä
- kevyttä ”riskinottoa” yleensä ilman suurta omaa panosta pelissä
- aina välillä epäonnistumisiakin
- uusia tapoja selvittää haasteista

Koulutuskeskus Salpaus -kustajayhtiö

Salpaus – Ole hyvä.


 Koulutuskeskus
Further Education


 Lahden ammattikorkeakoulu
Lahti University of Applied Sciences


 Työ- ja tutkimuskeskus



 Euroopan unioni
European Union


 Vipuvoimaa
EU:ita
2014–2020

Itsensä johtaminen

- Oman itsensä tietoista tunnistamista ja kehittämistä
- Oman ajankäytön tehostamista
- Itsensä huoltoa ja hyvinvointia
- Mitkä ovat vahvuuteni?
- Mitkä ovat heikkouteni? (Muut tietävät ne yleensä hyvin)
- Hyödynnänkö osaamistani riittävän hyvin?
- Mihin taitoihin kannattaisi panostaa enemmän?

Koulutuskeskus Salpaus - Kuntayhtymä Salpaus – Ole hyvä. 31


 Koulutuskeskus
Further Education


Oppiva organisaatio

Oppivassa organisaatiossa käytetään hyödyksi kaikkien yksilöiden ja ryhmien oppimiskykyä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

- yhteinen tavoite ja olemassa olon peruste, kilpailukyky
- yhteinen ajatus toimintatapojen kehittämisestä, innovatiivisuus
- positiivinen yhteisöllisyys, kannustavuus
- oppimiseen ja kehittämiseen kannustava ilmapiiri, agilyty
- aktiivinen vuorovaikutus ja keskustelukulttuuri, avoimuus
- virheistä oppiminen, itsekritiikki
- tuloksellisuuden seuraaminen

• = menestyvä ja houkutteleva työyhteisö

Koulutuskeskus Salpaus - Kuntayhtymä Salpaus – Ole hyvä. 32


 Koulutuskeskus
Further Education


Työjärjestelyt

Työjärjestelyt tarkoittavat kaikkia työn jakamiseen ja organisointiin liittyviä asioita, esim:

- työkiertoa
- työnkuvan muokkaamista
- työn vaiheistamista
- erilaisten ryhmä- ja solutyöskentelymuotojen käyttöä.

Työntekijälähtöisten työjärjestelyjen avulla vaikutetaan työn sujuvuuteen ja vähennetään päällekkäistä työtä ja sählystä. Ne voivat myös kohentaa työyhteisön ilmapiiriä ja työntekijän työintoa.

Koulutuskeskus Salpaus - Kuntayhtymä Lähde: Osallistaja.fi Salpaus – Ole hyvä. 33


 Koulutuskeskus
Further Education

Työjärjestelyt

Työterveyslaitoksen määritelmän mukaisesti työjärjestelyt ovat kunnossa kun:

- työ on mahdollista keskeyttää tauon pitämiseksi
- elpymistauoista on sovittu
- sovitut tauot voidaan toteuttaa
- työntekijät pitävät sovitut tauot
 - taukoajan keräämistä esim. työpäivän loppuun tai lounastunnin yhteyteen välitetään
- käytössä on työkierto, jossa yläraajojen rasitus oleellisesti muuttuu esim. kokoonpanotyöstä visuaaliseen tarkastustyöhön.
- Hyvä töiden järjestely edistää tuottavuutta, työn tai palvelun laadun parantamista ja kohentaa työilmapiiriä.

Koulutuskeskus Salpaus - Kuntayhtymä Lähde: Osallistaja.fi Salpaus – Ole hyvä. 34