



## Tuottavuus, työn tuottavuus – case Rakennusliike X Oy

Eeva Mustajärvi

Liiketalouden koulutusohjelma  
Taloushallinto  
Tradenomi

TORNIO 2012

## TIIVISTELMÄ

### KEMI-TORNION AMMATTIKORKEAKOULU

Tekijä:	Eeva Mustajärvi
Opinnäytetyön nimi:	Tuottavuus, työn tuottavuus – case: Rakennusliike X Oy
Sivuja (joista liitteitä):	49 sivua, 2 liitettä
<p>Opinnäytetyöni tavoitteena on hahmottaa työn tuottavuuteen vaikuttavia tekijöitä sekä tutkimuksen kautta löytää kehityshaasteita ja keinoja haasteisiin vastaamiseen pienessä rakennusalan liikkeessä.</p> <p>Opinnäytetyöni teoriaosuus pohjautuu tuottavuuden ja työn tuottavuuden määrittelymään ja niiden taustoihin ja tekijöihin. Tärkeässä osassa on työhyvinvoinnin ja esimiestyön vaikutus tuottavuuteen. Lähdeaineistona olen käyttänyt aihetta käsittelevää kirjallisuutta ja laajasti aiheesta tehtyjä tutkimuksia ja raportteja. Tutkimuksen toteutan tapaustutkimuksena, jossa käytän sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia menetelmiä. Tutkimuksen pääosa koostuu henkilöstölle tehtävästä kyselytutkimuksesta, jossa selvitän työntekijöiden ajatuksia ja kokemuksia työhyvinvoinnista, esimiestyöstä, tavoitteellisesta toiminnasta, tuloksellisuudesta, tiedon kulusta ja käytännön työjärjestelyistä.</p> <p>Henkilöstölle tehdyn kyselytutkimuksen perusteella voin sanoa yrityksessä työskentelevien kokevan työhyvinvointiin liittyvien tekijöiden olevan pääsääntöisesti kunnossa. Esimiestyö on tutkimuksen mukaan hyvää ja työntekijöillä on halu tehdä työtä tavoitteellisesti ja tuottavasti, koko yrityksen hyvää ajatellen. Tiedon kulussa ja käytännön työjärjestelyissä on tekijöitä, joiden ratkaisemiseen esitän käytännön toimenpiteitä, joilla tilannetta voisi parantaa.</p> <p>Tämän tutkimuksen ja yrityksen johdon kanssa käytyjen keskustelujen perusteella voin sanoa, että Rakennusliike X Oy:ssä työntekijöiden ajatellaan oikeasti olevan yrityksen voimavara ja toiminnan edellytys. Tuottavuuteen vaikuttavien tekijöiden ymmärtämiseen ja kehittämiseen on vahva tahtotila, niin johdolla kuin työntekijöillä. Tästä on hyvä jatkaa eteenpäin.</p> <p>Asiasanat: tuottavuus, työn tuottavuus, työhyvinvointi, esimiestyö</p>	
Asiasanat: tuottavuus, työn tuottavuus, työhyvinvointi, esimiestyö	

## ABSTRACT

### KEMI-TORNIO UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Writer:	Eeva Mustajärvi
Thesis Title:	Productivity, labour productivity – case: Construction Company Oy
Pages - Appendices:	Pages 49 - Appendices 2
<p>The objective of my thesis is to gain perceives into the labor productivity factors, and during this research to find out development challenges and find ways to address the challenges in a small construction company.</p> <p>The theoretical part of my thesis is based on definitions of productivity and labor productivity, with discussions of background and factors. Important roles play the impacts of work welfare and leadership on productivity. My sources of information are literature, previous research and reports that deal with the topic. I did my research as a case in which I used both qualitative and quantitative methods. The majority of my research consists of the survey which is made among employees of the case company. In the research I find out the employee issues and experiences of work welfare, leadership, goal-oriented activity, performance, flow of information and practical working arrangements.</p> <p>According to this research conducted in the case company, employees experience that the work welfare issues are in order. On the basis of the research, leadership is well managed and employees have a desire to work towards company goals and productively. They want to work for the case company's best. In view of the flow of information and practical working arrangements, there are some factors which I propose to be resolve with practical measures. With them the situation could be improved.</p> <p>Based on this research and discussions with the management of the case company company, I can say that in the Construction Company Oy the employees are genuinely perceived as the company's asset and a prerequisite for the company's operations. For understanding and developing the factors of productivity there is a strong will, mutually shared by the management and the employees. This is a good starting point for future activities.</p>	
Keywords: productivity, labor productivity, work welfare, leadership	

## SISÄLLYS

### TIIVISTELMÄ

### ABSTRACT

1 JOHDANTO .....	6
1.1 Toimeksiantaja ja aihevalinta.....	6
1.2 Tutkimuksen tavoitteet.....	7
1.3 Tutkimusmenetelmät.....	7
1.4 Lähdeaineisto .....	9
2 TUOTTAVUUS.....	10
2.1 Tuottavuuden määritelmä.....	10
2.2 Tuottavuus kansantaloudessa .....	11
2.3 Tuottavuus yrityksessä .....	12
2.4 Tuottavuuden kehittäminen.....	13
2.5 Tuottavuuden mittaaminen.....	14
2.6 Tuottavuuden vaikutus eri ryhmiin .....	15
3 TYÖHYVINVOINNIN VAIKUTUS TUOTTAVUUTEEN .....	16
3.1 Toimenpiteet .....	16
3.2 Taloudellinen vaikutus .....	17
4 JOHTAMISEN VAIKUTUS TUOTTAVUUTEEN .....	20
4.1 Esimiestyö.....	20
4.2 Palaute ja palkitseminen.....	20
5 TYÖN TUOTTAVUUS.....	23
5.1 Alaistaidot ja työn tuottavuus .....	24
6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	26
6.1 Taustaa .....	26
6.2 Kyselylomake.....	26
6.3 Aineiston keruu .....	27
7 TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	29
7.1 Työhyvinvointi.....	29
7.2 Esimiestyö .....	31
7.3 Tavoitteellinen toiminta .....	32

7.4 Tuloksellisuus .....	33
7.5 Tiedon kulku .....	34
7.6 Käytännön työjärjestelyt .....	35
7.7 Esimiesten osio .....	38
8 YHTEENVETO JA POHDINTA .....	40
LÄHTEET .....	43
LIITELUETTELO .....	45

## 1 JOHDANTO

” Tuottavuus on ennen kaikkea tapa ajatella. Se on asennoitumista olemassa olevan jatkuvaan parantamiseen. Se on uskoa siihen, että tänään voi tehdä asian paremmin kuin eilen ja huomenna paremmin kuin tänään. Se edellyttää sopeutumista taloudellisiin haasteisiin ja menetelmien soveltamista jatkuvasti muuttuvissa olosuhteissa. Se on vakaata uskoa ihmiskunnan kehittymiseen.” (The Productivity Committee of the European Productivity Agency in Rome 1959.)

### 1.1 Toimeksiantaja ja aihevalinta

Työn toimeksiantajana on pieni rakennusalan yritys. Yritys on perustettu vuonna 2003. Henkilöstö koostuu neljästä toimihenkilöstä ja työntekijöistä, joita on keskimäärin 17. Yrityksen toimialana ovat asuntorakentaminen, liikerakentaminen, uudisrakentaminen ja peruskorjaus. Toimialueena yrityksellä on Lapin ja Oulun läänit. Yrityksen viime vuosien liikevaihto on ollut n. 2,6 miljoonaa euroa. Yritys haluaa opinnäytetyössä käsiteltävän yritystä anonyyminä pienellä paikkakunnalla toimimisen ja helpon tunnistettavuuden vuoksi. En ole tehnyt harjoittelua tai työskennellyt Rakennusliike X Oy:ssä. Omistajat ovat perhetuttujamme. Kysyin heiltä kiinnostusta yhteistyöhön opinnäytetyön tekemiseen.

Rakennusalalla henkilöstömenot ovat kohtuullisen suuri menoerä. Rakennusliike X Oy:ssä henkilöstökulut ovat noin 30 % liikevaihdon suuruudesta. Yrityksen tarkoitus on tuottaa voittoa ja tehdä se mahdollisimman kannattavasti. Kannattavuus ja tuottavuus linkittyvät vahvasti toisiinsa. Niiden määritelmistä kerron myöhemmin lisää. (Yrityksen johto, haastattelu 22.1.2012.)

Koska henkilöstömenot ovat rakennusalalla suuret, on tarkoituksenmukaista, että tuottavuuteen vaikuttavat tekijät ovat kunnossa. Rakennusliike X Oy:n johdon kanssa käydyissä keskusteluissa tuottavuuteen ja erityisesti työn tuottavuuteen vaikuttavat tekijät hahmottuivat tekijöiksi, joita johto haluaa tarkastella syvemmin. Aiheeksi valikoitui tuottavuus, työn tuottavuus. Tuottavuustekijöitä tarkastellaan henkilöstön kokemuksen kautta. (Yrityksen johto, haastattelu 22.1.2012.)

Yrityksen johdossa on kaksi henkilöä, omistajat, jotka hoitavat koko operatiivisen johtamisen, suunnittelutyön, tarjouslaskennan, taloushallinnon, tavaranhankinnan ja myös työnjohdollisia tehtäviä. Tässä työssä kun käytän termiä yrityksen johto tai johto, tarkoitan yrittäjäpariskuntaa. Halukkuutta ja tarvetta yrityksen kehittämiseen on, mutta aikaa ja voimavaroja ei ole ollut riittävästi. Tässä tilanteessa omistajat olivat hyvin halukkaita yhteistyöhön opinnäytetyön tekemiseen. (Yrityksen johto, haastattelu 4.2.2012.)

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää Rakennusliike X Oy:n henkilöstön näkemyksiä tuottavuuteen vaikuttavista tekijöistä: työn tavoitteiden asettamisesta, esimiestyöstä, tuloksellisen työskentelytavan ymmärtämisestä, työhyvinvoinnista, työvälineistä, työn säännöistä ja tiedon kulusta. Tutkimuksen tulosten kautta on tarkoitus löytää yrityksen johdolle analysoitua tietoa tuottavuuteen vaikuttavien tekijöiden tilasta henkilöstönäkökulmasta käsin ja löytää mahdollisia kehityshaasteista sekä etsiä keinoja haasteiden ratkaisemiseen.

## 1.3 Tutkimusmenetelmät

Teen tutkimuksen tapaustutkimuksena, jossa pyrin avaamaan yrityksen tuottavuuteen vaikuttavia asioita. Tapaustutkimuksen valitsin siksi, että tutkin vain tämän yrityksen työn tuottavuuteen vaikuttavia tekijöitä, joten tutkimustulokset eivät ole yleispäteviä. Tapaustutkimus antaa vapauden käsitellä asiaa juuri tämän yrityksen kannalta. Tutkimuksen toteutan yhdistelemällä sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia menetelmiä, joka on tyypillistä tapaustutkimuksille. Pääpaino on kuitenkin kvantitatiivisella menetelmällä siksi, että teen henkilöstölle kyselytutkimuksen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 191.)

Tapaus- eli case-tutkimus on hyvin yleinen liiketaloudellisissa tutkimuksissa, etenkin niissä tutkimuksissa, joissa käytetään laadullisia menetelmiä. Tapaustutkimuksessa tutkitaan tiettyä takoin valittua tapausta. Tapaustutkimus itsessään ei ole menetelmä, vaan se on enemmänkin tutkimusote, jonka tarkoitus on kerätä tapauksia ja analysoida niitä.

Tutkittu tapausmäärä on yleensä pieni, useimmiten yksi, mutta joissakin tutkimuksissa käytetään useampaakin tapausta. Opinnäytetyötasolla tehdään paljon tapaustutkimusta. (Alasuutari, Koskinen & Peltonen 2005, 154–160.)

Vaikkakin tapaustutkimukset toteutetaan yleisimmin kvalitatiivisilla menetelmillä, ei kvantitatiivisten menetelmienkään käyttö ole poissuljettu. Omassa tutkimuksessa tutkimuksen toteutuksen ja tavoitteiden vuoksi valitsin sekä kvantitatiivisen että kvalitatiivisen lähestymistavan. Kvalitatiivista tutkimusotetta käytän johdon haastattelussa ja kvantitatiivista henkilöstölle tehtävässä kyselytutkimuksessa. Kvantitatiiviseksi tutkimukseksi tutkimusotokseni on hyvin pieni, koko henkilöstö, joka on 17 henkilöä. Tutkimus ei sinällään täytä tilastollisen tutkimuksen kriteereitä. Tilastollisena tutkimuksena voidaan pitää tutkimusta, jossa on vähintään 100 havaintoa. (Kananen 2010, 102.)

Tapaustutkimuksen sekä etuna että haasteena on se, että se pakottaa ymmärtämään yrityksen toimintatapaa kokonaisvaltaisesti, eikä aina niin teoriapohjaisesti. Tapaustutkimuksen eteneminen lähtee tutkimusasetelmasta, ongelmasta, joka on kuin toimintasuunnitelma, jonka avulla päästään tutkimusongelmasta johdetuista kysymyksistä johdopäätöksiin. Omassa tutkimuksessani on tarkoitus aineiston keruun, kyselyn ja sen analysoinnin avulla löytää henkilöstön ajatus tuottavuuteen vaikuttavista asioista ja löytää ne kohdat, joihin johto voi vaikuttaa, että tuottavuus ja työn tuottavuus olisivat mahdollisimman hyvällä tasolla. (Alasuutari ym. 2005, 158.)

Tutkimuksen alkuvaiheessa käytän kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillistä tiedonkeruumenetelmää, haastattelua. Haastattelen yrityksen johtoa, toimitusjohtajaa ja talouspäällikköä. Kvalitatiivisen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, joka kootaan todellisissa tilanteissa. Haastatteluiden avulla pyrin saamaan laajemman käsityksen toimialasta ja yrityksen toiminnasta. Haastatteluiden avulla myös hahmottuu tutkimusongelman sisältö, tuottavuuteen vaikuttavat tekijät nimenomaan tässä yrityksessä. (Hirsjärvi ym. 2009, 164.)

Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa työntekijöiden kokemuksia ja ajatuksia tuottavuuteen vaikuttavista tekijöistä. Henkilöstölle tehtävän tutkimuksen toteutan kvantitatiivisena tutkimuksena, jossa henkilöstölle esitetään hyvin tarkkoja kysymyksiä vaihtoehtoisilla vastauksilla. Tutkimusmenetelmäksi valitsin kvantitatiivisen menetelmän,



koska kyselylomakkeen rakentaminen haluttujen asioiden selvittämiseen rakentuu selkeimmin lomakekyselyllä, jossa on asteikkoihin perustuvia kysymyksiä. Tällaisen kyselyn analyysi toteutuu kvantitatiivisella analyysimenetelmällä. (Hirsjärvi ym. 2009, 200.)

#### 1.4 Lähdeaineisto

Tuottavuus ja työn tuottavuus ovat hyvin ydinaluetta liiketaloudellisessa toiminnassa. Yrityksen perustoiminnan lähtökohta täytyy olla tuottava toiminta ja kannattavuus. Tuottavuuteen vaikuttavia tekijöitä on hyvin paljon, tässä lähdeaineistoksi olen rajannut tutkimukseeni valittuja tuottavuustekijöitä käsittelevää aineistoa. Tärkeimpiä lähteitani ovat olleet tuottavuudesta tehdyt useat raportit ja tutkimukset. Lähdeaineistona olen käyttänyt myös talousjohtamista käsittelevää kirjaa. Luotettavaa tietoa olen löytänyt kirjallisuuden, raporttien ja tutkimusten lisäksi useilta nettisivuilta mm. Työterveyslaitoksen ja työturvallisuuskeskuksen sivuilta. Yrityksen johdon haastattelut ovat luoneet pohjan yrityksen toiminnan ymmärtämiselle.

## 2 TUOTTAVUUS

### 2.1 Tuottavuuden määritelmä

Tuottavuus on taloustieteissä tehokkuuden mitta. Tuotanto on aina prosessi ja sen tuottavuutta mitataan tuotoksen ja panoksen suhteella tuotos / panos. Tuotannon kehittämisen seurauksena tuotos / panos -suhde eli tuottavuus kasvaa ja tuotannossa saadaan enemmän aikaan vähemmällä. Kun tuotannossa saadaan aikaan enemmän vähemmällä, taloudelliseen yhteisöön syntyy lisätuloja. (Euroopan kansallisten tuottavuuskeskusten liitto, EANPC 1999, 8.)

Tuottavuus ja toinen liiketaloudessa keskeinen kannattavuus käsitteinä liittyvät läheisesti, vaikkakin monimutkaisesti toisiinsa. Tuottavuus on olennainen kannattavuuden osatekijä, mutta toisaalta kannattavuus riippuu olennaisesti niistä hinnoista, jotka yritys maksaa tuotantopanoksestaan ja toisaalta saa tuotoksestaan. Jos yritys saa tuotoksen hinnan nousun ansiosta reilusti takaisin tuotantopanoksesta maksamansa hinnan, yrityksen kannattavuus voi parantua myös silloin kun tuottavuus heikkenee. (EANPC 1999, 8.)

Tuottavuuden osatekijöitä on useita, ja eri toimijat määrittelevät tuottavuustekijät eri lailla. Työturvallisuuskeskuksen Tuottavuustyö-verkkosivuilla tuottavuuden osaluokiksi määritellään seuraavat tekijät:

- toiminnan ja prosessin suunnittelu
- enemmän arvoa asiakkaalle
- esimiestyö ja johtaminen
- verkostomainen toiminta
- osaaminen
- innovaatiot ja teknologia
- työ ja menetelmät
- joustavat ja monipuoliset työajat
- kannustava palkkaus ja palkitseminen
- turvallisuus ja ympäristö

- tuottavuusyhteistyö ja luottamus
- tuottavuuden ja laadun mittaaminen.

(Työturvallisuuskeskus, luettu 12.3.2012.)

Edellä listattuja asioita ja muita tuottavuuteen vaikuttavia tekijöitä voidaan tarkastella monilla eri tasoilla, kuten yksittäisen työvaiheen, yrityksen, yhteisön tai kokonaisen kansantalouden näkökulmasta. (Jääskeläinen, Käpylä, Lönnqvist, Seppänen & Vuolle 2008, 7.)

Tuottavuuden ja sen kehittämisen käsite voidaan ymmärtää eri tavoin. Työsuojelurahaston tuottaman Tuottavuuden kehittäminen Suomessa - raportin mukaan R.D. Pritchard esittää kolme erilaista tapaa käsittää tuottavuus:

1. Teknis-taloudellinen lähestymistapa: Tuottavuudessa on kysymys tuotosten ja panosten suhteesta, eli tuottavuutta voidaan pitää tehokkuuden mittarina.
2. Tuottavuus tehokkuuden ja vaikuttavuuden yhdistelmänä: Tuottavuudessa on kyse tuotosten ja panosten suhteesta, mutta myös siitä, miten tuotokset asemoituvat suhteessa asetettuihin tavoitteisiin.
3. Laaja näkökulma: Tuottavuus pitää sisällään kaiken, mikä saa organisaation toimimaan paremmin. (Jääskeläinen ym. 2008, 12.)

Tuottavuus ei ole oma tutkimusalueensa, vaan teema, joka liittyy monenlaisiin toimintoihin yrityksissä ja jota tutkitaan monilla tutkimusalueilla. Tuottavuuteen liittyviä asioita tutkitaan Suomessa johdon laskentatoimen, kansataloustieteen, teollisuustalouden, tilastotieteen, työpsykologian ja työterveyden tutkimusalueilla. (Jääskeläinen ym. 2008, 7.)

## 2.2 Tuottavuus kansantaloudessa

Tuottavuutta voidaan tarkastella monella tasolla, yhteiskunnallisella, toimiala- tai yksittäisen yrityksen tasolla. Tuottavuus on ollut ja on yhä yhteiskunnallisen talouskasvun päätekijä. Talouskasvu lyhyesti ilmaistuna tarkoittaa sitä, että yksityiseen ja julkiseen kulutukseen käytettävissä oleva rahamäärä kasvaa. Historian kokemus osoittaa, että

yhteiskunnan myönteinen kehitys on riippuvainen talouskasvusta. Talouskasvun perustana oleva tuottavuuden kasvu luo pohjan aineellisen hyvinvoinnin kehittymiselle. Kansantalouden tuottavuutta mitataan bruttokansantuotteella. (EANPC 1999, 7-9.)

Bruttokansatuote (BKT) on tunnusluku, jonka avulla mitataan yhteiskunnan kokonaistuotannon kehitystä. Toisena nimenä käytetään kansantulo. Bruttokansantuotteeseen lasketaan kaikki taloudellista arvoa tuottava toiminta yhteiskunnassa, kaikki tavaratuotanto ja palvelut. Tästä summasta vähennetään tuonnin määrä. Bruttokansantuotteeseen ei kuitenkaan lasketa sellaista tuottavaa toimintaa, josta ei makseta palkkaa. Näin mm. kotityö jää laskennan ulkopuolelle. Bruttokansantuotetta käytetään yleisesti maan elintason mittarina. Usein maiden välisissä vertailuissa käytetään ostovoimakorjattua bruttokansantuotetta, maiden elinkustannusten vaihteluiden vuoksi. (Tilastokeskus, luettu 30.3.2012.)

Tuottavuudella on tärkeä rooli suomalaisen yhteiskunnan hyvinvoinnin kannalta. Globaalissa kilpailussa pärjätäkseen suomalaisten yritysten on pysyttävä mukana tuottavuuskehityksessä. Suomessa on erityishaasteena tulevaisuudessa mm. vanhustenhuollon tuottavuuden kehittäminen suurten ikäluokkien vanhenemisen vuoksi. Myös ympäristöongelmien ratkaisemisessa tuottavuuden kehittämällä voidaan ajatella olevan merkittävä rooli: on löydettävä uusia toimintatapoja ja teknologiaa, jotka tuottavat vähemmän jätettä ja vähentävät energian kulutusta. (Jääskeläinen ym. 2008, 8.)

### 2.3 Tuottavuus yrityksessä

Hyvä tuottavuus on menestyvän liiketoiminnan merkki. Siihen, miten hyvä tuottavuus saavutetaan, on olemassa lukuisia toimintamalleja ja kehittämisstrategioita. Hyvänä lähtökohtana voidaan pitää resurssien oikeanlaiseen hyödyntämistä ja kaikkien tuottavuuteen vaikuttavien tekijöiden hahmottamista.

Tuottavuudella tarkoitetaan sitä, miten liiketoimintaan käytetyistä panoksista syntyy tuotosta. Tuottavuutta mitataan tuotoksen ja panoksen suhteella, tuotos per panos tai panos per tuotos.

Tuottavuus = panos/tuotos

Panoksena ei ole ainoastaan työ vaan myös pääoma(raha, koneet, tuotantorakennukset), raaka-aineet sekä enenevässä määrin myös aika, tila ja ympäristöön liittyvät voimavarat. Tuottavuus ilmaisee sen, miten tehokasta tuotteiden ja palveluiden tuottaminen on. Tuottavuuden peruspiirre on, että se ilmaistaan usein taloudellisina yksikköinä, rahana. (Euroopan tuottavuuskeskusten liitto, EANPC 2006, 15.)

Tuottavuus nähdään tärkeänä, koska se on se osa, johon yritys voi vaikuttaa samaan aikaan kun panosten ja tuotosten hinnat saattavat määräytyä maailmanmarkkinahintojen mukaan. (Jääskeläinen ym. 2008, 17.)

#### 2.4 Tuottavuuden kehittäminen

Jotta yrityksellä olisi keinoja käyttää tuottavuutta hyväkseen, yrityksessä on mietittävä tuottavuuden suhdetta yrityksen muihin tavoitteisiin. On tärkeää hahmottaa yrityksen perimmäiset tarkoitukset, mitä tehdään, miten tehdään ja mihin hintaan. Näillä kolmella tekijällä, toiminta-, hinta- ja tuottavuustekijöillä on suora vaikutus yrityksen perimmäiseen tavoitteeseen tuottaa omistajilleen arvon nousua. (EANPC 2006, 13–18.)

Tuottavuuden kehittämisessä on pohjimmiltaan kyse siitä, kuinka toimintaan sijoitetuilla panoksilla saadaan aikaiseksi mahdollisimman suuri tuotos tai kuinka haluttu tuotos saadaan aikaiseksi mahdollisimman pienin panoksin. Tuottavuuden kehittäminen yrityksessä nähdään kehitystyönä, johon pyritään panos/tuotos-suhteen parantamisen kautta. Tuottavuuden kehittäminen tuottaa paljon negatiivisia mielikuvia. Usein kehittämisen tähtäävät toimenpiteet yhdistetään kustannusten karsimiseen: irtisanomisiin ja kiristyvään työtahtiin. Tuottavuutta kehittämällä voidaan kuitenkin saavuttaa haluttuja tavoitteita, kuten resurssien tehokasta käyttöä. Usein tuottavuuden kehittäminen mielletäänkin yrityksessä välttämättömyydeksi ja elinehdoksi, jotta yrityksen toimintaedellytykset kilpailussa paranevat. (Jääskeläinen ym. 2008, 11–13.)

Suurin osa jo tapahtuneesta tuottavuuden kehittymisestä on teknologisen kehityksen ansioita. Koneet ovat korvanneet ihmiskäsiä, koneista on tehty entistä tehokkaampia,

joten olemassa olevilla panoksilla on saatu aikaiseksi entistä enemmän. Ennakoidaan, että tuottavuuden kehittäminen on tulevaisuudessa entistä haasteellisempaa kansantalouden tasolla, koska monet alat Suomessa edustavat jo tuottavuuden eturintamaa. (Jääskeläinen ym. 2008, 15.)

Tuottavuuden kehittämisessä on noussut yhä tärkeämmäksi tekijäksi inhimillisiin tekijöihin perustuvat kehittämistoimet. Tuottavuuden kehittäminen koneiden tehostamisen kautta on monessa suhteessa tullut tiensä päähän. Yrityksissä on entistä tärkeämpää kiinnittää huomioita suuremman vastuun antamisesta työntekijöille, kiinnittää huomiota työn terveellisyyteen, yksilölliseen ja kollektiiviseen oppimisen ja kehittymisen mahdollisuuteen. (EANPC 1999, 8.)

Tuottavuuden kehittämisellä on myös rajansa, joiden ylittyessä kehittäminen voi aiheuttaa aivan vastakkaisia tuloksia, kuin mihin on pyritty. Väärään suuntaan lähtenyt tuottavuuden kehittäminen saattaa eristää tuotantoa ja vieraantua ympäröivästä yhteiskunnasta. Tuottavuuden kasvun tuoma hyvä voi alkaa jakaantumaan epäoikeudenmukaisesti, joka aiheuttaa työntekijöissä levottomuutta. Tuottavuus ei ole irrallinen itsestään tapahtuva prosessi, vaan se vaatii ohjausta ja seurantaa, ettei suunta käänny kokonaishyödyn kannalta epäedulliseen suuntaan. (EANPC 1999, 8.)

## 2.5 Tuottavuuden mittaaminen

Tuottavuuden mittarina käytetään usein työ volyymia suhteessa tuotokseen, panos-tuotos-suhde. Työ on useimmiten yrityksissä helpoimmin mitattavissa oleva panos, tuotannontekijä. Yrityksissä sekä tuotannolliset että organisatoriset muutokset tähtäävät työn panoksen ja tehokkuuden lisäämiseen ilman työntekijöiden kuormituksen lisäämistä tai työajan pidentämistä. Suoritus paranee, kun työntekijä työskentelee järkevämmin. (EANPC 2006, 13–17.)

On sanottu, että sitä tehdään mitä mitataan. Myös tuottavuutta voidaan ja täytyy mitata. Tuottavuus on usein yksi osa-alue yrityksessä tapahtuvassa seurannassa, mittaamisessa. Hyvin yleisesti on käytössä ns. suorituskykymittaristot jotka pohjautuvat laajalle levinneeseen ajatukseen tasapainotettuun mittaristoon, joka pohjautuu Balanced Scorecard -

ajatteluun. Tällaisessa mittaristossa taloudellinen osa-alue on yksi mitattavista alueista yhdessä asiakkuuksiin, sisäisiin prosesseihin sekä oppimisen ja kasvun alueen mittaamiseen. ( Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 17.)

Tuottavuuden mittaamisessa on otettava myös muut toiminnan osa-alueet huomioon, laatu ja toimituskyky. Ei ole tarkoituksenmukaista, että mahdollisimman tuottavalla toiminnalla tuotetaan heikkolaatuisia tuotteita, tai toimitusajat ja ehdot olisivat kilpailutilannetta heikentäviä. (Lehtonen 2002, 113.)

## 2.6 Tuottavuuden vaikutus eri ryhmiin

Tuottavuuden kehittämisen ja sen parantumisen kautta vaikutukset ulottuvat kaikille. Kuluttajien kannalta parantunut tuottavuus voi johtaa edullisempiin tuotteisiin ja palveluihin. Tavarantoimittajat ja palveluntoimittajat hyötyvät asiakkaittensa tuottavuuden kehityksestä siten, että ne voivat lisätä toimituksiaan, kuitenkin sillä ehdolla että asiakas saa ne myytyä eteenpäin. Työntekijöille tuottavuuden paraneminen vaikuttaa parhaimmassa tapauksessa lisääntyneinä työpaikkoina ja mahdollisuutena palkkojen nousuun. Toisaalta tuottavuuden kehittämisen myötä teknologian lisäyksen ja rakennemuutoksen myötä osa työpaikoista häviää. Tässä on yhteiskunnalla ja työntekijäjärjestöillä vastuuta kouluttaa ja ohjata työttömäksi jääneet uusiin työpaikkoihin. (EANPC 2006, 17–20.)

Työnantajien näkökulmasta tuottavuuden kehitys on vain positiivista. Sama tulos saavutetaan pienemmällä työ- tai pääomapanoksella. Yrittäjä pyrkii aina kehittämään tuottavuuttaan lisätäkseen voittoja, mikäli muita olosuhdemuutoksia ei oteta huomioon. Samoin yhteiskunnan päättäjien kannalta tuottavuuden kehitys on suotuisaa, koska se luo taloudellista kasvua. Päättäjien täytyy kuitenkin pyrkiä luomaan luottamuksen ilmapiiriä siitä, että uusia työpaikkoja löytyy niille työntekijöille, jotka tuottavuuden kehittämisen myötä menettävät työpaikkansa. (EANPC 2006, 20–25.)

### 3 TYÖHYVINVOINNIN VAIKUTUS TUOTTAVUUTEEN

#### 3.1 Toimenpiteet

Taloudellinen menestys ja liiketoiminnan kilpailukyky ovat tärkeitä sekä yritykselle että henkilöstölle. Tulevaisuuden haasteisiin yritykset tarvitsevat osaavia, motivoituneita ja tehokkaita työntekijöitä. Työssä jaksamisen perustana on mahdollisimman hyvä terveys. Euroopassa tehtyjen tutkimusten mukaan henkilöstön terveyttä ei ole riittävästi ymmärretty tuottavuustekijäksi. Henkilöstön terveyteen ja työssä jaksamiseen voidaan vaikuttaa työolosuhteita ja turvallisuutta parantamalla, koulutuksella ja oppimisen tukemisella ja hyvällä johtamisella. (EANPC 1999,15.)

Työolosuhteiden, siis työterveyden ja työturvallisuuden ja henkilöstön terveyden parantaminen, on erittäin tärkeää tuottavuuden kehitykselle. Henkilöstön saaman hyödyn lisäksi työolosuhteiden ja työterveyden parantaminen edesauttaa yritysten ja kansantaloksien kilpailun tasapuolisuutta. (EANPC 1999, 15.) Tuottavuuden kehittäminen työhyvinvoinnin ja työmotivaation parantamisen avulla on entistä tavoiteltavampaa, koska työntekijöiltä vaaditaan vapaaehtoista sitoutumista, joustavuutta ja innovatiivisuutta. (Jääskeläinen ym. 2008, 30.)

Työsuojelurahaston raportissa viitatus tutkimuksen mukaan henkilöstön työkyky ja organisaatioon sitoutuminen ennustavat henkilön psyykkistä hyvinvointia myöhemmin. Hyvä työkyky ennustaa yrityksen menestymistä ja työntekijän vähäistä uupumista. Samoin sitoutuminen näyttää ehkäisevän uupumisen psyykkistä hyvinvointia heikentävää vaikutusta. (Jääskeläinen 2008, 67.)

Työhyvinvointiin vaikuttavina toimenpiteinä voidaan nähdä kaikki panostukset, joilla pyritään lisäämään henkilöstön psyykkistä ja fyysistä hyvinvointia. Taloudellisesti kannattavimpia ovat hyvin suunnitellut toimenpiteet, jotka ovat riskiryhmiin rajattuja toimenpiteitä sekä sellaiset hyvin laaja-alaiset toimenpiteet, joilla vaikutetaan yhden työyhteisön työkykyyn monilla eri toimenpiteillä. Taloudellinen hyötyä yritykselle syntyy, kun henkilöstön fyysinen ja psyykinen työkyky paranee, jonka kautta yrityksen toimintakyky paranee. Parantuneen työkyvyn myötä sairaspotilaat vähenevät, tapaturmavaikutuskustannukset vähenevät, yksilön tuottavuus kasvaa, sairashoitokulut vähenevät ja



työkyvyttömyyskustannukset vähenevät. Tämän kaiken lisäksi parantunut työhyvinvointi voi vaikuttaa myös vaihtuvuutta vähentävästi, parantaa palveluiden ja tuotteiden laatua. Parantuneella työkyvyllä nähdään olevan vaikutusta myös henkilöstön innovaatiokykyyn ja sitä kautta tuotekehitykseen. (Työterveyslaitos, hakupäivä 17.4.2012.)

### 3.2 Taloudellinen vaikutus

Hankenin henkilöstötalouden professori Guy Ahosen kertoman mukaan työhyvinvoinnin taloudellisista vaikutuksista on myös selvää tutkimusnäyttöä. Amerikkalaisten tutkimusten mukaan hyvin ja systemaattisesti hoidettu henkilöstöhallinto on yleensä sidoksissa yrityksen hyvän kannattavuuden ja tuloksen kanssa. Lisäksi lukemattomat tapaus-tutkimukset osoittavat, että työhyvinvointitoiminta yrityksissä kannattaa. Ahosen mukaan eräässäkin tutkimuksessa osoitettiin se, että työterveyshuoltopanostuksen 20 kertaistaminen osoittautui positiivisesti jopa niin, että sijoitetulle pääomalle saatiin 46 % tuotto. Samoin tutkimukset ovat osoittaneet, että tapaturmakustannukset yrityksille ovat kolmin-nelinkertaisia verrattuna vakuutusyhtiöiden yrityksille maksamiin korvauksiin. Tämä viittaa siihen, että yritysten kannattaa sijoittaa tapaturmien vähentämiseen, koska saatava hyöty on paljon suurempi, kuin mitä yleensä luullaan. (Työterveyslaitos, hakupäivä 17.4.2012.)

Ahosen mukaan yrityksen tuottavuus ja kannattavuus korreloi useiden eri tekijöiden kanssa. Tällaisia tekijöitä on mm. yleinen työtyytyväisyyden lisääntyminen, esimiehen tukea lisäävä toiminta, jatkuvan parantamisen toiminta, myönteinen työilmapiiri, monitaitoisuuden kehittäminen ja johtamisen kehittäminen. Lisäksi kannattavuutta lisää asiakaspalveluiden kehittämiseen tähtäävät projektit sekä yhteishengen kehittämiseen tähtäävät projektit. (Työterveyslaitos, hakupäivä 17.4.2012.)

Kannattavuuden ja tuottavuudenkin kannalta yrityksen merkittävin pääoma on henkilöstöllä oleva osaamispääoma. Työhyvinvointi vaikuttaa yrityksen osaamispääomaan hyvin monella tavalla. Osaamispääoma koostuu kolmesta eri osa-alueesta: inhimillinen pääoma, rakennepääoma ja suhdepääoma. Inhimillisen pääoman kannalta työhyvinvointi vaikuttaa monen tekijän kautta. Työhyvinvointi parantaa henkilöstön kykyä käyttää omia tietojaan ja taitojaan. Työhyvinvointi vaikuttaa oppimisasenteisiin, sitoutumiseen,

omaan työhön, omaan työnantajaan, jaksamiseen ja lopulta myös työuran pituuteen. (Työterveyslaitos, hakupäivä 17.4.2012.)

Rakennepääomaan työhyvinvointi vaikuttaa asennetasolla. Työhyvinvointi vaikuttaa yhteistyöasenteisiin ja tiedon jakamisen asenteisiin sekä hiljaisen tiedon siirtymiseen yrityksen sisällä. Yrityksen suhdetpääomaan työhyvinvointi vaikuttaa sitä kautta, että valpas ja positiivinen henkilöstö vaikuttaa yrityksen asiakkaisiin positiivisesti, se vaikuttaa alihankkijoiden palveluasenteisiin ja yhteistyökumppaneiden haluun toimia yhdessä yrityksen kanssa. Kaikki nämä yhdessä muodostavat yrityksen osaamispääoman, joka on tällä hetkellä kolme-neljä kertaa suurempi kuin yritysten aineellinen pääoma yhteensä. Eli kysymyksessä on hyvin merkittävä yrityksen varallisuusmuoto. (Työterveyslaitos, hakupäivä 17.4.2012.)

Työhyvinvoinnin taloudellisia vaikutuksia tutkitaan yleensä niin, että verrataan jonkin toimenpiteen aiheuttamia panoskustannuksia sen aiheuttamiin hyötyihin. Panoskustannukset muodostuvat usein vuotuisista laite ja tilakustannuksista, toimenpiteiden aiheuttamista käyttökustannuksista, ja toimenpiteisiin ostetuista asiantuntija ja työkustannuksista. Hyötyvaikutuksia voidaan arvioida tarkastelemalla koulutusaikaa, sairauspoissaoloja, tapaturmakustannuksia ja vaihtuvuusmääriä. Näitä verrataan vastaavaan toiseen organisaatioon tai kyseisen toimialan yleisiin lukuihin. Näiden lisäksi arvioidaan työhyvinvointitoimenpiteiden vaikutuksia tuottavuuteen ja työkyvyttömyyseläkemaksuihin. Kahta viimeistä joudutaan tarkastelemaan asiantuntijan analyysin kautta, jolloin yksityiskohtaisesti analysoidaan hyötyvaikutukset näihin kahteen tekijään. Työhyvinvoinnin toimenpiteet voivat vaikuttaa myös yrityksessä tehtäviin ylityötunteihin ja alihankinta-toimintaan, jolloin myös nämä voivat vaikuttaa toimenpiteen kokonaiskannattavuuteen. (Työterveyslaitos, hakupäivä 17.4.2012.)

Työhyvinvoinnin vaikutus yrityksen tuottavuuteen on kiistaton. Hyvinvoiva henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara. Työhyvinvoinnin vaikutusta tuottavuuteen voidaan kuvata prosessin kautta, josta hyötyy niin henkilöstö kuin yritysikin.

Toimenpide	Vaikutus henkilöstöön	Välitön talousvaikutus	Välillinen talousvaikutus	Lopullinen talousvaikutus
<b>Työhyvinvointia lisäävät toimenpiteet</b>	Henkilöstö: voimavarainen motivoitunut sitoutunut innovatiivinen haluaa olla töissä	sairaus- ja tapatumakulut vähenevät tehokas työaika lisääntyy yksilön tuottavuus kasvaa	työn tuottavuus paranee työn laatu paranee palvelu- ja prosessi-innovaatiot lisääntyvät	<b>Kannattavuus lisääntyy</b>

Kuvio 1. Työhyvinvointia lisäävät toimenpiteet (Työterveyslaitos 2011, luettu 17.4.2012.)

Tämä kuvion perusteella voidaan ajatella, että jos yritys haluaa lisätä työn tuottavuutta ja kannattavuutta, se onnistuu silloin kun ollaan valmiita lisäämään työhyvinvointia lisääviä toimenpiteitä. Työhyvinvoinnin kautta tuleva vaikutus tuottavuuteen ei näy hetkessä, vaan pidemmän ajan kuluessa.

## 4 JOHTAMISEN VAIKUTUS TUOTTAVUUTEEN

### 4.1 Esimiestyö

Esimiestyön ja johtamisen vaikutus tuottavuuteen rakentuu useammasta osa-alueesta. Töiden organisointi, palaute ja palkitseminen ovat avainasemassa. Esimiestyön tavoitteena on varmistaa, että toiminta on selkeää ja jäsenneltyä niin, että jokainen työntekijä tietää tehtävänsä, paikkansa, vastuunsa siinä prosessissa, johon osallistuu. Tehtävien ja roolien määrittely, tavoitteiden selkeä asettaminen, osaamisen varmistaminen ja tukeminen, tiedonkulun varmistaminen ja palautteen antaminen ovat esimiestyön ja johtamisen perustaa tuottavan toiminnan varmistamiseksi. Tuottavan toiminnan johtamiseen tarvitaan myönteistä ihmiskäsitystä, johtamis- ja vuorovaikutustaitoja. Esimiehen toiminta heijastuu yksilön arvostukseen, tunnustukseen ja tasa-arvoiseen kohteluun työpaikalla. Esimiestyön ja johtamisen vaikutus tuottavuuteen rakentuu myös esimiehen antamasta palautteesta ja yrityksessä sovitusta palkitsemisjärjestelmistä. Yhdessä nämä edellä mainitut tekijät tukevat yrityksen henkistä pääomaa sekä kannustavaa työilmapiiriä. (Työturvallisuuskeskus, luettu 12.3.2012.)

### 4.2 Palaute ja palkitseminen

Kun työntekijä osaa ja haluaa tehdä työnsä hyvin ja yrityksessä annetaan siihen mahdollisuus, syntyy hyvää suoritusta. Työntekijällä täytyy itsellä olla riittävät tiedot ja taidot sekä halu onnistua. Yrityksen tehtävä on luoda mahdollisuuksia onnistumisiin huolehtimalla tavoitteiden ja työtehtävien selkeydestä sekä tarjoamalla hyvät työvälineet. Palkitsemisella voidaan tukea onnistumista kaikista kolmesta näkökulmasta: mahdollisuus tehdä, kyky tehdä ja halu tehdä. Palkitseminen voi kannustaa henkilöstöä kehittämään omaa osaamistaan. Palkitseminen voi selkeyttää yrityksen tavoitteita, luoda tilanteita palautteen antoon ja lisätä tiedon kulkua. (Kauhanen, Kolari & Rantamäki 2006, 19–20.)

Palkitsemisessa oikeudenmukaisuus on yrityksen kannalta ensiarvoisen tärkeää. Oikeudenmukaisuuden kokeminen vaikuttavat työntekijän asenteisiin ja toimintaan. Palkkaa tai palkkioita ei voida jakaa työntekijälle, ennekuin on päätetty millä kriteereillä jako tehdään. Reilun lopputuloksen lisäksi päätöksentekoprosessilla on vaikutusta. Kun esi-

miehen perusteet ja toiminta koetaan reiluksi, tehdyt päätökset on helpompi hyväksyä. Esimiehet voivat lisätä työntekijöiden sitoutumista omalla oikeudenmukaisella toiminnallaan. (Kauhanen ym. 2006, 25–27.)

Palkitsemisella nähdään olevan vaikutus kokonaisvaltaisesti yrityksen toimintaan ja sitä kautta tulokseen ja tuottavuuteen. Palkitsemisen hyviä vaikutuksia:

- toiminnan ohjaaminen oikeaan suuntaan
- muutosjohtamisen helpottuminen
- oikeanlaisen kulttuurin ja tehokkuuden lisääntyminen
- yhteistyön lisääntyminen
- tuloksellisuuden ja tehokkuuden lisääntyminen
- yrityksen houkuttelevuuden paraneminen
- osaamisen johtamisen helpottuminen
- henkilöstön sitoutuminen
- henkilöstön hyvinvoinnin paraneminen
- valittamisen väheneminen
- esimiestyön helpottuminen
- oikeudenmukaisuuden ja arvostuksen kokeminen
- strategian ja oman roolin parempi ymmärtäminen.

(Kauhanen ym. 2006, 31–32.)

Palaute on hyötysuhteeltaan paras tapa palkita. Sen antaminen on ilmaista eikä vastaanottaminenkaan maksa mitään. Usein henkilöstökyselyjen mukaan koetaan, että palautetta kuitenkin annetaan ja saadaan liian vähän. Palaute voidaan jakaa kahteen luokkaan: vahvistava palaute, joka on tyytyväisyyden osoitus ja sen tarkoitus on tukea nykyistä toimintaa ja suuntaa. Vahvistava palaute kannustaa ja innostaa työskentelemään lisää. Vahvistavaa palautetta kannustetaan antamaan myös julkisesti. Rakentava palaute on toiveen osoitus. Esimies haluaa viestiä, että haluaa auttaa työntekijää ja rohkaisee tätä muuttamaan toimintaansa. Rakentava palaute on annettava kahden kesken. (Kauhanen ym. 2006, 70–71.)

Peruspalkkaus luo rahallisen palkitsemisen perustan, jonka päälle rahallisen palkitsemisen kokonaisuus rakennetaan. Peruspalkkausta täydentäviä palkkaustapoja ovat:

1. tavoitteiden saavuttamiseen liittyvät palkkiot, jotka maksetaan korkeintaan neljä kertaa vuodessa
2. yrityksen taloudelliseen menestykseen sidotut voittopalkkiot ja voitonjakoerät
3. omistamiseen liittyvä järjestelyt (osakkeet, optiot)

Rahallisen palkitsemisen keinoista esimiehen päivittäisen johtamisen kannalta tehokkaimmat työvälineet löytyvät tavoitteiden saavuttamiseen liittyvistä palkkioista. Tavoitepalkkiossa on kyse siitä, että asetetaan tavoitteita. Kun tavoitteet saavutetaan, siitä maksetaan palkkio, kuitenkin harvemmin kuin peruspalkka. (Kauhanen ym.2006, 91–93 ja 98.)

Rakennusliike X Oy:ssä ei ole tällä hetkellä peruspalkkauksen lisäksi mitään muuta konkreettista palkitsemistapaa. Lähdeaineiston perusteella palkitseminen palkan lisäksi on hyvin merkittävä tapa motivoida ja sitouttaa henkilöstöä toimimaan yrityksen tavoitteiden mukaisesti. Tällä perusteella tutkimuksessa tehtävään henkilöstökyselyyn tulee kysymys myös palkitsemisesta ja siihen vaadittavista kriteereistä.

## 5 TYÖN TUOTTAVUUS

Miten tuottavuuden kehittäminen kulloinkin halutaan ymmärtää, riippuu valitusta näkökulmasta. Tuottavuutta voidaan tarkastella monenlaisina osatuottavuuksina, kuten työn tuottavuutena, energian käytön tuottavuutena tai organisoinnin tuottavuutena. Yksityisillä toimialoilla tuottavuutta yleisesti mitataan työn tuottavuudella, jossa lasketaan tuotannon määrä suhteessa tehtyihin työtunteihin. (Jääskeläinen ym. 2008, 16–19.)

Yrityksen osaaminen muodostuu yksilöiden osaamisesta, tiedoista, taidoista, asenteista ja ominaisuuksista. Näitä on mahdoton mitata, mutta ne vaikuttavat oleellisesti tuottavuuteen. Tietojen ja taitojen käyttöönottoon tarvitaan halua sekä osaajalta että yritykseltä. Latistava ja alistava ilmapiiri ei tue osaamisen hyödyntämistä. (Suna & Okkonen 2007, 27.)

Erityisesti työvoimavaltaisilla aloilla, johon myös rakennusala kuuluu, henkilöstö vaikuttaa monin tavoin yrityksen jokapäiväiseen toimintaan ja valintoihin, joten henkilöstön merkitys työn tuottavuuteen on keskeinen. Henkilöstön tapaturmat ja sairauspoissaolot aiheuttavat kustannuksia ja heikentävät tuotosten syntymistä. Myös huono työviihtyvyys ja heikko motivaatio laskevat työsuoritusta. Työvoimavaltaisilla aloilla henkilöstöä ei voi nähdä vain tuotannontekijänä vaan strategisena voimavarana ja kilpailutekijänä, jonka kehittäminen ja sitouttaminen ovat investointi yrityksen tulevaisuuteen. (Jääskeläinen ym. 2008, 66.)

Työsuojelurahaston selvitysten mukaan Rakentamisen toimialan työn tuottavuuden kasvu on ollut vähäisempää Teollisuuden toimialaan verrattuna. Teollisuuden työn tuottavuus on kasvanut eniten, vuosien 1970 ja 2006 välillä 5,2 kertaiseksi, kun Rakentamisen toimialalla samalla seurantajaksolla työn tuottavuus on kasvanut 2,1 kertaiseksi. Rakentamisen toimialan työn tuottavuus on 2000-luvun aikana kasvanut keskimäärin yhdellä prosentilla vuodessa, kun vastaavasti Maatalous, riistatalous ja metsätalous- sekä Kalastus ja kalanviljely-toimialalla työn tuottavuus on kasvanut keskimäärin 2,9 prosenttia vuodessa. (Jääskeläinen ym. 2008, 19.)

Taloudellista kasvua voidaan saada aikaiseksi joko tuotantoa kasvattamalla pääomien lisäämisen myötä tai kehittämällä tuottavuutta. Kone- ja laiteinvestointeja tai henkistä pääomaa ei voida jatkuvasti lisätä. Tärkeää onkin pyrkiä hyödyntämään niitä tehokkaammin. On tarvetta uudella, luovalla tavalla löytää tuottavuuden tekijöitä ja kehittää niitä. Tuottavuuden ääri rajoilla ollessa ei laiteinvestoinnein enää kyetä kehittämään tuottavuutta. Tarvitaan työn tuottavuutta lisääviä sosiaalisia innovaatioita eli työn uudelleen organisointitapoja, uusia hallinnollisia ja rakenteellisia ratkaisuja sekä rohkeutta toimintatapojen muutoksiin. (Jääskeläinen ym. 2008, 14–15)

Tilanteessa, jossa yritykset toimivat teknologisesti samalla tasolla paikkakunnasta tai maasta riippumatta, henkilöstön osaamisen merkitys tuottavuustekijänä korostuu. Tuoksellisen toimintatavan omaksuminen vaatii osaamista. Osaamisen ajatellaan koostuvan mm. ammatillisesta osaamisesta, motivoituneisuudesta, kustannustietoisuudesta, joustavuudesta ja asiakaslähtöisyydestä. Näitä taitoja voi kehittää ja kehittyä yrityksessä, jossa henkilöstön ammattitaidon ja tuottavuuden kehitys nähdään yhteydessä toisiinsa. (EANPC 1999, 16)

### 5.1 Alaistaidot ja työn tuottavuus

Alaistaitojen ajatellaan koostuvan monesta eri tekijästä. Keskeisenä tekijänä siinä on ammatillinen osaaminen, motivoituneisuus, luottamus ja sitoutuminen. Yrityksen kannalta ajateltuna alaistaidot on perusta, jolle muut ominaisuuden ja taidot pikkuhiljaa rakentuvat. Alaistaitojen kautta tulee halua tuoda omaa ammatillista osaamista työpaikalle myös muiden käyttöön. (Työturvallisuuskeskus, luettu 15.2.2012.)

Ammatillinen osaaminen on alaistaitojen A ja O. Oman osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen tekee työn tekemisen sujuvaksi, joka taas tuottaa mielihyvää ja työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin ja tuottavan toiminnan kannalta on tärkeää, että työntekijät osaavat tunnistaa, käyttää ja kehittää alaistaitojaan. Alaistaidoilla, työhyvinvoinnilla ja tuottavuudella nähdään olevan selkeä yhteys. Tämä on ilmennyt siinä, että hyvinvoivissa yrityksissä on enemmän keinoja vaikuttaa johtamisen tukemiseen, perustehtävän tekemiseen ja vuorovaikutuksen lisäämiseen työyhteisössä. (Työturvallisuuskeskus, luettu 15.2.2012.)



Hyvistä alaistaistoista hyötyy koko organisaatio, koska työntekijällä on yleensä enemmän tietoa työtä rajoittavista tai edistävistä tekijöistä kuin esimiehellään. Työntekijän vastuulla on tiedottaa havainnoistaan ja ideoistaan työn kehittämisen hyväksi. Esimiehellä on taas velvollisuus tarttua ideoihin ja etsiä keinoja niiden toteuttamiseksi. (Työturvallisuuskeskus, luettu 15.2.2012.)

Alaistaitojen vaikutus työn tuottavuuteen nähdään sitä kautta, että alaistaitoiset työntekijät haluavat jakaa osaamistaan muidenkin hyödyksi auttamalla ja neuvomalla uusissa tehtävissä. Käytännössä tämä tarkoittaa parhaiden käytäntöjen ja hiljaisen tiedon siirtymistä työntekijältä toiselle. Alaistaitoiset työntekijät eivät tarvitse esimiehen valvontaa vaan he luovat halukkuutta vastuun jakamiseen ja pyrkimykseen tehdä työtä laadukkaasti. Auttamishalu taas parantaa ryhmässä toimimista ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Työntekijöiden halu auttaa ja jakaa vastuuta lisää organisaation joustavuutta ja toimintakykyä. Alaitaidot auttavat myös erilaisiin muutoksiin sopeutumisessa. Alaistaitoiset työntekijät seuraavat oma-aloitteiset organisaatioon liittyvien olosuhteiden ja markkinoiden muutoksia ja pyrkivät tämän informaation avulla ehdottaa toimenpiteistä, joilla organisaatio voisi sopeutua mahdollisiin muutoksiin. (Työturvallisuuskeskus, luettu 15.2.2012.)

## 6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 6.1 Taustaa

Toimeksiantajan toiveena oli saada tutkimus, joka selventäisi työntekijöiden ajatuksia niistä asioista, jotka vaikuttavat työn tuottavuuteen. Työn tuottavuuden tekijöiksi tässä yrityksessä valikoituivat työhyvinvointi, tiedon kulku, johtaminen, tavoitteellisuus, tuloksellinen toimintatapa ja käytännön työjärjestely. Toimeksiantajan suurin mielenkiinto kohdistuu työntekijöiden ajatuksiin tavoitteellisuudesta ja tuloksellisesta toimintatavasta.

Johdon kertoman mukaan yrityksessä on joulukuussa 2010 tehty työhyvinvointiin liittyvä tutkimus osana rakennuslalla toteutettua RATEKO-hanketta. Sen tutkimuksen perusteella Rakennusliike X Oy:n työntekijät kokivat työhyvinvoinnin olevan hyvällä tasolla yrityksessään. Tämän perusteella oman tutkimuksen lähtökohta on hyvin positiivinen, yrityksessä työntekijällä on hyvä olla. Samaa kertoo johto. Siitä huolimatta halusin ottaa työhyvinvoinnin yhdeksi tutkimusongelmaksi, koska näen sillä olevan suuren vaikutuksen tuottavuuteen.

Tutkimuksen perusjoukkona on koko Rakennusliike X Oy:n työntekijät ja esimiehet. Tällä hetkellä työntekijöitä on 17. Taustamuuttujista olennaista ei ole sukupuoli, yrityksessä työskentelevistä suurin osa on miehiä, vain kaksi naista. Taustamuuttujista, joista jollakin on merkitystä tutkimuksessa selvitettäviin tekijöihin, on ikä. Kvantitatiivisen tutkimusotteen mukaan tutkimuksessa olevan kysymykset ovat ei-numeerisia kysymyksiä. Tutkimuksessa olevilla kysymyksillä hahmotellaan laadullista tietoa, ne ovat asenneasteikolla tulkittavaa tietoa.

### 6.2 Kyselylomake

Tutkimuksen toteutan tapaustutkimukselle tyypillisellä tutkimusotteella, jossa tutkitaan vain tutkimuksen kohteena olevaan yritykseen liittyviä asioita. Tutkimusongelmaksi hahmottuu tuottavuus ja työn tuottavuus, josta alaongelmiksi työhyvinvointi, esimiestyö, tavoitteellinen toiminta, tuloksellisuus, tiedon kulku ja käytännön työjärjestelyt.

Nämä tuottavuuteen vaikuttavat osa-alueet olivat tällä hetkellä yrityksen kannalta sellaisia asioita, joista he halusivat lisää tietoa. Johdon kanssa päätimme rakentaa kyselylomakkeen väittämien pohjalle. Lomakkeen on tarkoitus olla hyvin selkeä ja helposti vastattavissa. Väittämät rakensin niin, että ne olisivat mahdollisimman yksiselitteisiä ja helposti ymmärrettävissä. Tätä yrityksen johtokin painotti. Väittämät ovat hyvin henkilökohtaisia, jotta jokainen miettisi asioita omalta kannaltaan, eikä vastaisi yleisen mielipiteen mukaan. Näin on mahdollista saada selville työntekijän oma ajatus ja kokemus. Vaihtoehtoisten vastausten lisäksi kyselylomakkeeseen tuli muutama avoinkin kysymys, tarkentamaan väittämiä tai aivan erikseen oleva avoin kysymys. Yrityksen johto toivoi esimiehille muutamaa lisäväittämää johtamisesta ja johdon tuesta. Esimiehille tarkoitettu osio oli heille kyselylomakkeen lisäksi viimeisellä sivulla.

Väittämät on rakennettu asteikkoihin perustuviksi. Vastausvaihtoehdot ovat neliportaisia: 1. Täysin eri mieltä. 2. Jokseenkin eri mieltä. 3. Jokseenkin samaa mieltä. 4. Täysin samaa mieltä. Yrityksen johdon toiveesta vaihtoehdot rajattiin niin, ettei en osaa sanoavaihtoehtoa edes ole. Tämä on toisaalta tutkimuksen luotettavuuden kannalta ongelmallinen tilanne, kun jokainen ikään kuin pakotetaan vastaamaan, se saattaa vääristää tutkimuksen tulosta. (Kananen 2010, 88.) Kuitenkin päädyin toteuttamaan yrityksen johdon toiveen, koska tutkittava joukko on pieni ja väittämät ovat työpaikkaa, työn tekemistä ja yrityksen toimintaa koskevia, joista jokaisella voisi ajatella olevan mielipide. Luotan, että jos jollekulle johonkin väittämään vastaaminen tuntuu vaikealta, hän jättää sen tyhjäksi. Kyselylomake kokonaisuudessaan on Liite 1. Rakennusliikkeen nimi on alkuperäisestä kyselylomakkeesta, jossa oli oikea nimi, muutettu Rakennusliike X Oy:ksi.

### 6.3 Aineiston keruu

Alkuvaiheen aineiston keruu tapahtui yrityksen johtoa haastattelemalla tammi-helmikuun aikana. Tapaamisia oli kaksi, jolloin sain perusaineistoa kasaan. Haastattelun rakenne oli vapaa, se perustui keskusteluun, josta tein muistiinpanoja. Saatu aineisto lähinnä auttoi ymmärtämään rakennusalaan toimialana ja haastateltavien yrityksen ominaispiirteitä. Haastattelujen ja keskustelujen kautta sain sellaista taustatietoa, jota käytin hyödyksi kyselylomakkeen rakentamisessa.

Tutkimus toteutettiin kontrolloituna tutkimuksena, eli olin henkilökohtaisesti kertomassa työmaalla tehtävästä tutkimuksesta ja sen tarkoituksesta. Myös työmaalla täytetyt lomakkeet otin itse vastaan. Yrityksen järjesti ilmapäiväkahvien yhteyteen enemmän aikaa, jolloin työntekijät pystyivät vastaamaan rauhassa työajalla kysymyksiin. Yrityksen johto oli järjestänyt myös 50 euron lahjakorttiarvonnan kaikille kyselyyn vastanneille. Samoin yritys järjesti viinerit kahvin yhteyteen. Työmaalla oli kuusi työntekijää ja kaksi esimiestä, jotka vastasivat kyselyyn. Osa työntekijöistä oli toisella paikkakunnalla. Heille laitoin kyselylomakkeen mukaan saatekirjeen, jossa kerroin tutkimuksesta. Yrityksen johto välitti lomakkeet työntekijöille ja takaisin minulle. Yrityksessä oli useampi henkilö pitemmällä lomalla, joten heiltä vastaukset saatiin muutaman viikko myöhemmin. Näihin kyselylomakkeisiin laitoin saatekirjeen mukaan (Liite 2), koska en ollut itse kertomassa tutkimuksesta. Myös nämä palautuivat minulle suljetuissa kirjekuorissa.

## 7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

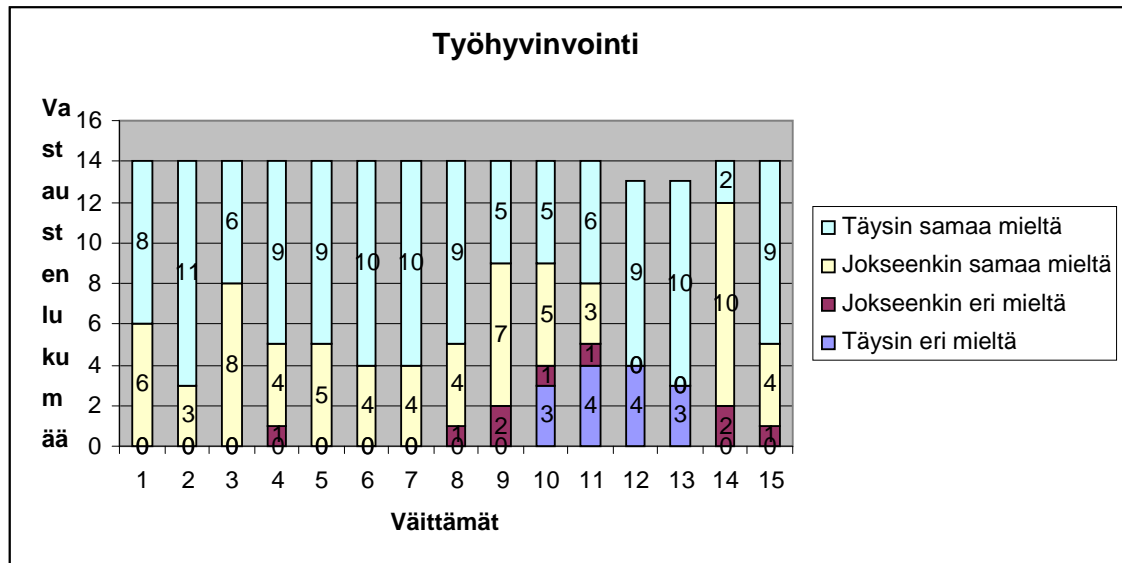
Kyselyyn vastasi viisi toimihenkilöä eli esimiestä ja yhdeksän työntekijää. Kolmelta työntekijältä vastausta ei saatu. Kyselyn vastausprosentti on 82 %. Tutkimuksen tulokset analysoin Excel-ohjelman avulla. Tutkimustuloksia luetaan kuvioista siten, että x-akselilla on väittämän numero ja y-akselilla on eri värein kerrottu, kuinka paljon kutakin vastausta on.

### 7.1 Työhyvinvointi

Yrityksessä jo aikaisemmin tehtyjen tutkimusten mukaan henkilöstö kokee työhyvinvointinsa olevan hyvällä tasolla. Kyselyn työhyvinvointiosiossa on väittämiä työntekijöiden kokemasta työyhteisöön ja yritykseen kuulumisen tunteesta, arvostuksen antamisesta ja saamisesta, henkilöstöeduista, työympäristöstä ja turvallisuudesta.

Väittämät ovat seuraavat:

1. Työpaikallani on hyvä ja avoin ilmapiiri.
2. Koen olevani osa työyhteisöä.
3. Koen olevani osa yritystä.
4. Työtoverini arvostavat minua.
5. Esimieheni arvostaa ja luottaa minuun.
6. Arvostan ja kunnioitan työtovereitani.
7. Arvostan ja kunnioitan esimiestäni.
8. Olen halukas auttamaan työtovereitani pyytämättäkin.
9. Esimies ja johto tukevat työhöhyvinvointiani riittävästi.  
Olen tyytyväinen yrityksen tarjoamiin henkilöstöetuihin:
10. työterveyshuolto.
11. liikuntasetelit.
12. etu uimahalliin.
13. etu Hyväfiilikseen.
14. Työympäristö on siisti.
15. Turvallisuus on kaiken työn tekemisen lähtökohtana.



Kuvio 2. Työhyvinvointi

Työntekijät kokevat kuuluvansa yritykseen ja työyhteisöön. Työyhteisön keskellä koetaan arvostusta ja kunnioitusta. Vain yksi on jokseenkin eri mieltä siitä, että työtoverit arvostavat häntä. Yrityksen tarjoamiin henkilöstöetuihin ei olla niinkään yksimielisesti tyytyväisiä. Yritys tarjoaa työterveyshuoltoa, liikuntaseteleitä, edun uimahalliin ja kuntokeskus Hyväfiilikseen. Tyytymättömyys tarjottuihin etuihin on huomionarvoinen asia, koska toimivan työterveyshuollon sekä terveyden ja liikunnan vaikutus työkykyyn ja työhyvinvointiin, sekä niiden positiivista vaikutusta tuottavuuteen on tutkittu paljon. Henkilöstöetuihin liittyvää tyytymättömyyttä on syytä pohtia yrityksessä laajemminkin.

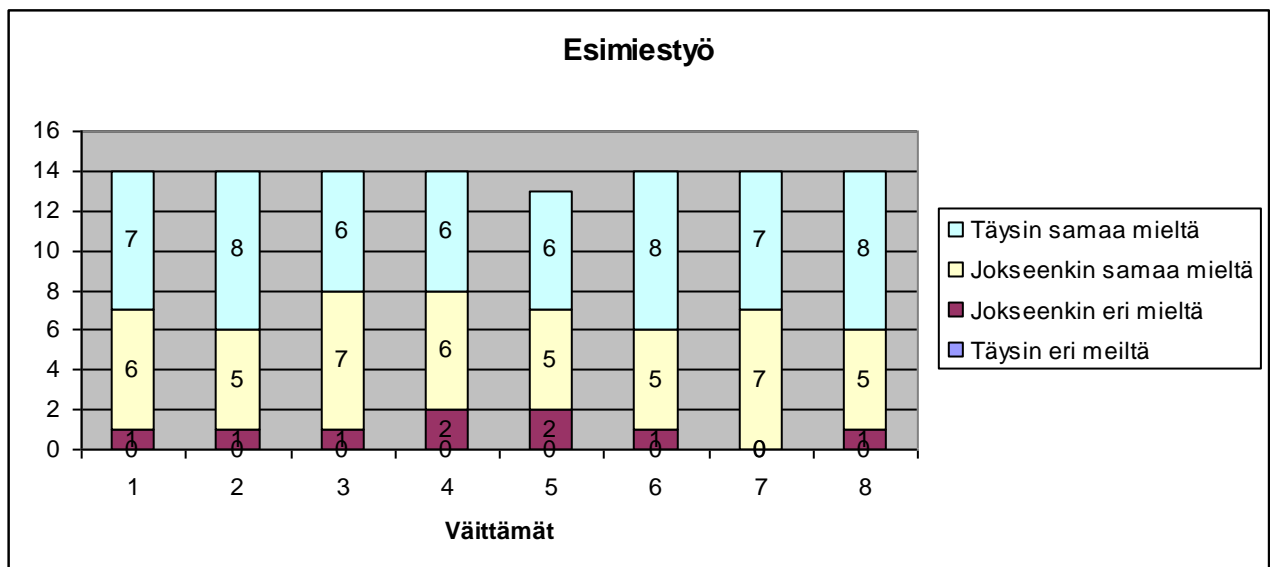
“Työympäristö on siisti” väittämästä kaksi on jokseenkin eri mieltä. “Turvallisuus on kaiken työn tekemisen lähtökohtana” väittämässä yksi on vastannut olevansa jokseenkin eri mieltä. Sekä ympäristön siisteys että ajatus turvallisuudesta työn tekemisen lähtökohtana ovat työntekijöiden ja yrityksen kannalta merkityksellisiä tekijöitä. Mitä näissä asioissa voisi vielä tehdä paremmin? Vaikka yrityksessä tapaturmat ovat alhaisella tasolla, rakennustyömaaympäristö on tapaturmille hyvin altis. Alttiuteen vaikuttaa juuri työntekijöiden asenne turvallisuuteen ja työympäristön siisteys.

Väittämän ”Esimies ja johto tukevat työnhyvinvointiani riittävästi.” jälkeen on avoin kysymys: ”Jos ei, mitä voisi kehittää?”. Vain kaksi oli vastannut: ”Loman tarpeen arviointi” ja ”Panostusta työmaan järjestelyihin, sosiaaliset tilat.”

## 7.2 Esimiestyö

Esimiestyötä käsittelevässä osiossa työntekijöille esitetään väitteitä esimiehen (lähiesimiehen) toiminnasta. Väittämät ovat seuraavia:

1. Esimieheni kohtelee kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti.
2. Esimieheni toimii kannustavasti.
3. Saan positiivista palautetta onnistumisesta.
4. Ongelmatilanteissa keskustelu on rakentavaa.
5. Esimieheni kannustaa minua vaikuttamaan työtäni koskeviin päätöksiin.
6. Esimieheni taholta tavoitteet on selkeästi määritelty.
7. Esimieheni motivoi minua hyvään suoritukseen.
8. Olen halukas ottamaan vastaan rakentavaa (negatiivista) palautetta.



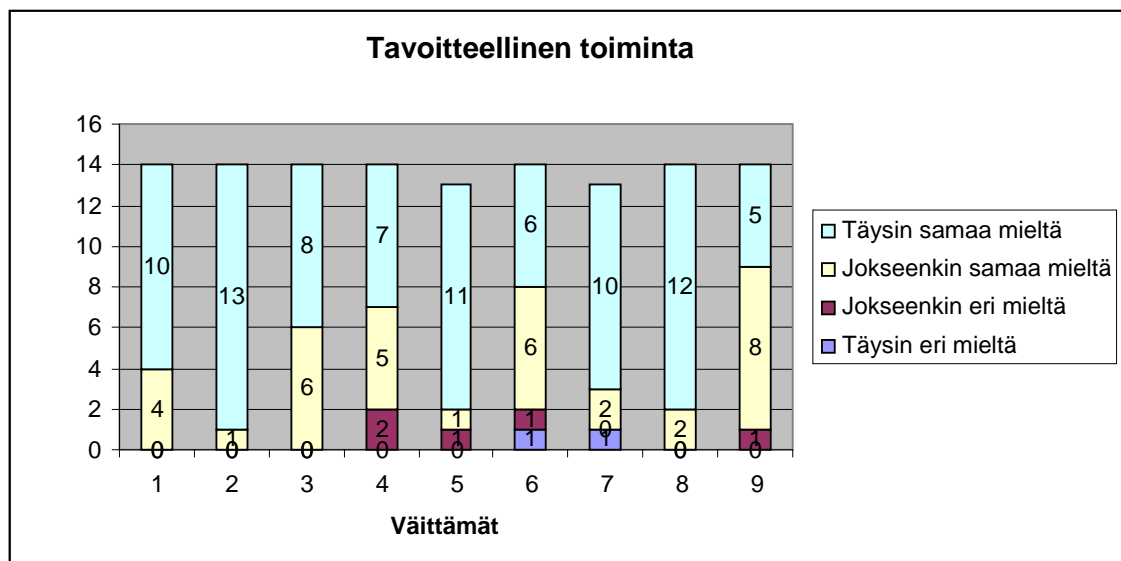
Kuvio 3. Esimiestyö.

Työntekijät kokevat pääsääntöisesti esimiestyön oleva kannustavaa ja motivoivaa. Väittämiin ”Ongelmatilanteissa keskustelu on rakentavaa.” ja ”Esimieheni kannustaa minua vaikuttamaan työtäni koskeviin päätöksiin.” kaksi on vastannut olevansa jokseenkin eri mieltä.

### 7.3 Tavoitteellinen toiminta

Tavoitteellinen toiminta - osion väittämissä on haluttu selvittää sellaisia asioita, jotka vaikuttavat jokapäiväiseen työskentelyyn ja sitä kautta yrityksen toimintaan ja tuottavuuteen. Sekä yrityksen että omien tavoitteiden ymmärtäminen auttavat käyttämään omaa osaamista ja kannustaa oppimaan uutta. Väittämät ovat:

1. Työni perustehtävä on minulle selkeä.
2. Työni tavoite on minulle selkeä.
3. Työmaan aikataulu on kaikkien tiedossa.
4. Yrityksen tavoitteet ovat minulla tiedossa.
5. Olen avoin uuden oppimiselle.
6. Kerron aktiivisesti kehittämisideoita esimiehelleni.
7. Olen valmis tekemään työssäni muutoksia ja kehittämään työtäni.
8. Olen motivoitunut työssäni.
9. Koen osaamiseni olevan riittävällä tasolla.



Kuvio 4. Tavoitteellinen toiminta



Kuvion 4. mukaan työntekijöiden oma perustehtävä ja tavoite ovat hyvin tiedossa. Samoin työmaan aikataulu. Sitä vastoin yrityksen tavoitteet eivät ole kaikille selkeitä. Kaksi työntekijää on jokseenkin eri mieltä siitä, että tietää yrityksen tavoitteet. Väittämiin ”Kerron aktiivisesti kehittämisideoita esimiehelleni.” ja ”Olen valmis tekemään työssäni muutoksia ja kehittämään työtäni.” on yksi vastannut olevansa täysin eri mieltä.

Tavoitteellisen toiminnan osiossa oli myös kaksi avointa kysymystä: ”Haluaisin oppia?” ja ”Mikä on tärkein motiivi työssäni?”. Suurin osa vastaajista oli jättänyt vastaamatta avoimiin kysymyksiin. Kysymykseen mitä haluisi oppia tuli kolme vastausta: *”Kokemuksella oppii”* *”Koko ajan helpompia ja tehokkaampia työtapoja.”* *”Oppia ja kehittyä koko ajan työssäni.”* Kysymykseen tärkeimmästä työn motiivista vastasi kahdeksan vastaajaa. Kahdella tärkein motiivi oli raha, kahdella ilmapiiri. Muita vastauksia oli: *”Tuloksellisuus ja luotettavuus työni tulokseen.”* *”Tieto työn jatkuvuudesta.”* *”Saa ajan kulumaan.”* *”Halu olla oman alan huippuosaaja.”*

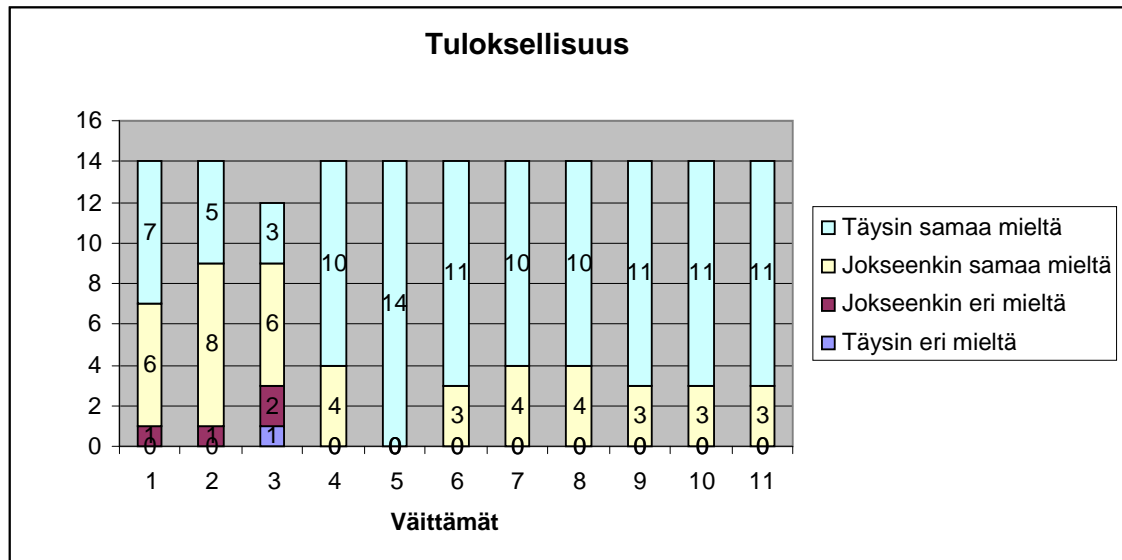
#### 7.4 Tuloksellisuus

Tuloksellisuuden osiossa on väittämiä rakennettu siitä lähtökohdasta, että työntekijän asenteella ja tuloksellisen toiminnan ymmärtämisellä on vaikutusta yrityksen tuottavuuteen. Työntekijä tekee työmaalla jatkuvasti valintoja, joilla on vaikutusta työajan käytön ja huolellisen suunnittelun ja toteutuksen kautta tuottavuuteen ja kannattavuuteen.

1. Minulla on riittävästi tietoa, mitä on tuloksellinen toiminta.
2. Tuloksellinen ajattelu ohjaa työskentelyäni.
3. Tiedossani on tiettyyn työvaiheeseen käytettävissä olevat tunnit.
4. Teen työni suunnitelmallisesti niin, ettei turhaa hävikkiä synny.
5. Pyrin välttämään virheitä.
6. Käytän työaikani tehokkaasti.
7. Arvioin omaa työtäni.
8. Arvioin esimieheni toimintaa.

Haluan omalla työlläni vaikuttaa yrityksen tulevaan:

9. tulokseen.
10. toimintakykyyn.
11. luotettavuuteen.



Kuvio 5. Tuloksellisuus.

Suurin osa työntekijöistä on täysin samaa mieltä siitä, että tietää mitä on tuloksellinen toimintatapa ja se ohjaa työskentelyä. Yksi vastaajista on näistä kysymyksistä jokseenkin eri mieltä. Väittämään ”Tiedossani on tiettyyn työvaiheeseen käytettävissä olevat tunnit” on yksi vastannut olevansa täysin eri mieltä ja kaksi jokseenkin eri mieltä. Väittämään ”Pyrin välttämään virheitä.” on kaikki vastannut olevansa täysin samaa mieltä. Yrityksen kannalta tärkeään väittämään ”Haluan omalla työlläni vaikuttaa yrityksen tulevaan tulokseen, toimintakykyyn ja luotettavuuteen” ovat kaikki työntekijät vastanneet olevansa jokseenkin samaa tai täysin samaa mieltä.

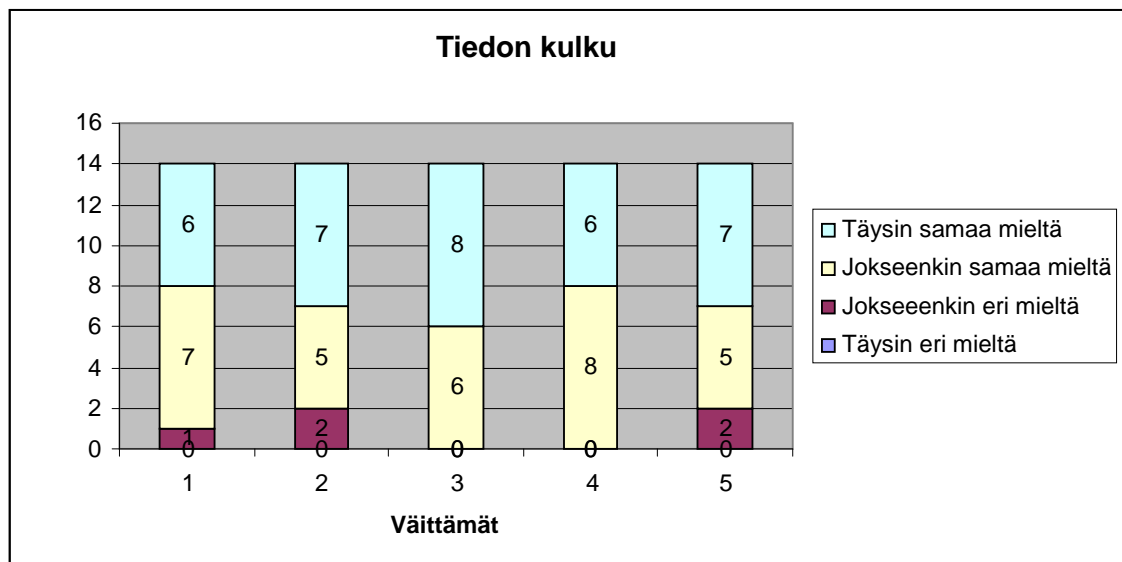
## 7.5 Tiedon kulku

Tiedon kulun osiossa kysyttiin esimieheltä tulevan tiedon riittävyttä suullisesti ja kirjallisesti. Suurin osa kokee tiedon saannin riittäväksi. Yksi vastaajista on jokseenkin eri mieltä suullisen tiedon riittävydestä ja kaksi vastaajaa jokseenkin eri mieltä

kirjallisen tiedon riittävydestä. Väitteessä “Yrityksen johto tiedottaa riittävästi tulevaisuudesta, esim. uusista urakoista.” kaksi vastaajaa on asiasta jokseenkin eri mieltä ja loput vastaajat jokseenkin samaa tai täysin samaa mieltä. Väittämät ovat:

Tieto esimieheltä on riittävää:

1. suullisesti.
2. kirjallisesti.
3. Minä kuuntelen muiden viestiä.
4. Minua kuunnellaan.
5. Yrityksen johto tiedottaa riittävästi tulevaisuudesta, esim. uusista urakoista.



Kuvio 6. Tiedon kulku.

## 7.6 Käytännön työjärjestelyt

Käytännön työjärjestelyissä on kysytty työajanseurannan riittävydestä ja oikeudenmukaisuudesta sekä sellaisia asioita, jotka vaikuttavat työn tekemisen sujuvuuteen, kuten työvaatetuksesta ja työkaluista. Motivaation ja sitoutumisen kannalta tärkeästä palkitsemisesta on myös väite sekä avoin kysymys palkitsemisen kriteereistä.

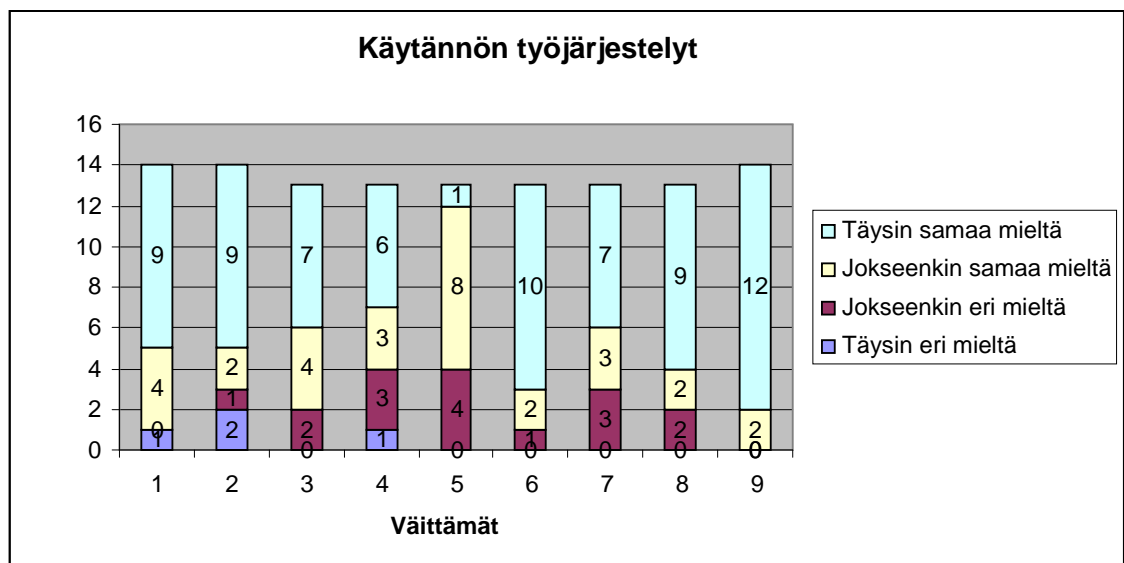
Väittämät ovat:

Työajanseuranta on:

1. riittävä.
2. oikeudenmukainen.
3. Saan aina tarvittaessa uudet työvaatteet.
4. Teen mielelläni työt yrityksen työkaluilla.
5. Yrityksen työkalut ovat toimintavarmoja.

Mieluiten työskentelen:

6. omakotitalotyömailla.
7. pienissä kohteissa.
8. suurissa kohteissa.
9. Odotan palkitsemista hyvästä työsuorituksesta.



Kuvio 7. Käytännön työjärjestelyt.

Väitteestä ”Työajan seuranta on riittävä.” yksi oli täysin eri mieltä ja ”Työajan seuranta on oikeudenmukainen.” kaksi on täysin eri mieltä ja yksi jokseenkin eri mieltä. Nämä näkemykset on otettava huomioon työajanseurantaa kehitettäessä.

Tällä hetkellä yrityksessä osa työntekijöistä tekee töitä omilla työkaluillaan, joiden käytöstä yritys maksaa työkalukorvausta. Yrityksessä on ajatusta ja halua päästä tästä korvausmaksusta pois ja hankkia toimivat työkalut yritykselle itselleen. Tällä perusteella työntekijöiltä haluttiin kysyä työkaluista ja niiden toimivuudesta. ”Teen mielelläni töitä yrityksen työkaluilla” – väittämään yksi vastasi olevansa täysin samaa mieltä. Kahdeksan vastaajaa on jokseenkin samaa mieltä ja neljä jokseenkin eri mieltä. Seuraavana kysymyksenä oli, ovatko yrityksen työkalut toimintavarmoja. Neljä vastasi olevansa jokseenkin eri mieltä, kahdeksan jokseenkin samaa mieltä ja vain yksi täysin samaa mieltä.

Työkalujen toimintavarmuus-kysymykseen liitin avoimen kysymyksen: ”Jos yrityksen työkalut eivät ole toimintavarmoja, missä on puutteita?” Viisi työntekijää vastasi. ”Harvoissa yksittäisissä työkaluissa.” ”Huolto ja kunnossapito.” ”Työvälineistä huolehtiminen puutteellista joillakin työntekijöillä.” ”Perustoiminta ok. Peruskunto ei niin hyvä. On hyviäkin työkaluja.” ”Käyttäjissä, opastuksessa, perehdytyksessä, asenteissa.” ”Tietokone; nettiyhteydet ja ohjelmat.”

Palkitsemisen merkitys työtekoon motivoijana ja sitouttavana tekijänä on esitelty teoriaosuudessa. Yrityksessä ei ole tällä hetkellä peruspalkan lisäksi muuta palkitsemisjärjestelmää. Kyselyssä on väite: ”Odotan palkitsemista hyvästä työsuorituksesta.” Kaksi toista vastaa olevansa täysin samaa mieltä ja kaksi jokseenkin samaa mieltä. Väitteeseen oli liitetty avoin kysymys: ”Millä ehdoilla palkitsemien olisi oikeudenmukainen?” Vastauksia tuli kahdeksan: ”Kun yritys hyötyy taloudellisesti, palkankorotus tai palkkio. Esim. arvioitujen tuntien alitus tai urakkakilpailun voittaminen.” ”Asetetaan tavoitteet, ja kun ne saavutetaan(yksin tai ryhmässä) tai ylitetään, olisi oikeutettu palkkioon.” ”Palkan korotus/hyvä palaute/virkistäytyminen.” ”Hyvä työ palkitaan.” ”Työtuloksen ja laadun mukaan suoraan tuntipalkassa sekä virkistyspäivinä.” ”Työmaan tuloksen mukaan.” ”Tuottavuus.” ”Ei ymmärrä kysymystä.”

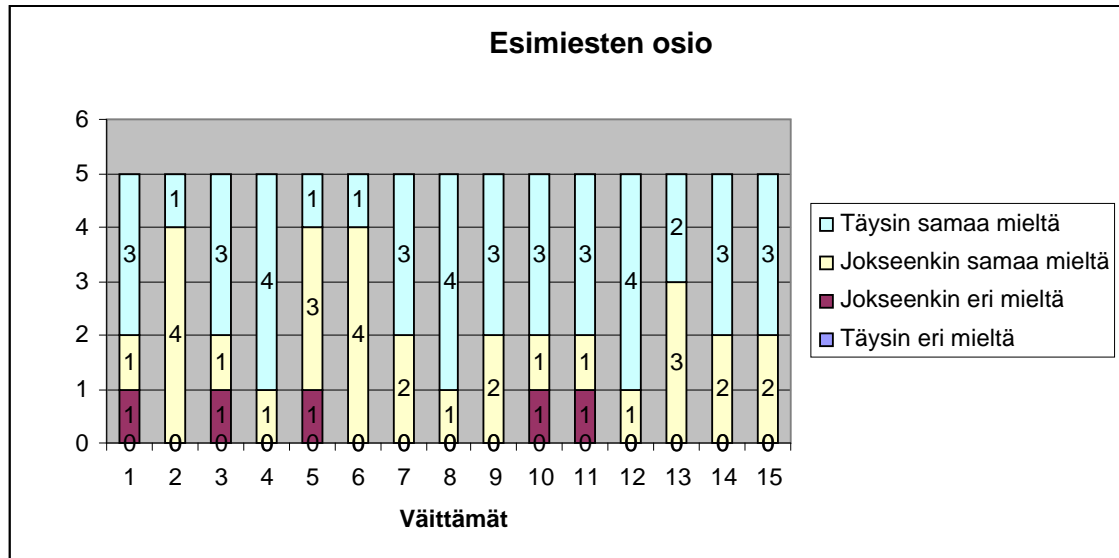
Samassa osiossa halusin kysyä vielä sitä, mitä työntekijät ajattelevat, miksi Rakennusliike X Oy on olemassa? Kymmenen työntekijää oli vastannut kysymykseen. ”Luotettavaa ja asiantuntevaa rakentamista.” ”Tiukan ja määrätietoisen johtami-

*sen(toimitusjohtaja) ansiosta. Perustamisen syitä vaikea sanoa. Jonkinlainen ”hulluus” se täytyy olla kun alkaa yrittäjäksi.” ”Perusasiat kunnossa. Rakennuskohteita riittää.” ”Kunnianhimoinen ja tarkka johto, joka haluaa jatkuvasti kehittyä ja olla ajan hermolla rakentajan paikkakunnalla.” ”Yrittäjälunne eksynyt rakentamaan ja laskenut pari urakkaa.” ”Tienaamassa rahaa rakennusteknisillä töillä.” ”Torniossa tarvitaan rakennusliike, toimitusjohtaja haluaa yrittää!!” ”Firma siinäkö muukki.” ”Löytää hyviä työmiehiä.” ”Ois töitä.”*

### 7.7 Esimiesten osio

Johto halusi kaikille tehtävän kyselyn lisäksi selvittää esimiehiltä sitä, miten he kokevat esimiehenä toimimisen, suhteensa alaisiinsa ja kuinka johto tukee ja kannustaa esimiestyössä. Tämän osion täytti neljä toimihenkilöä ja toimitusjohtajan puoliso, joka on osa johtoa. Väittämät ovat.

1. Huolehdin, että työntekijällä on perustehtävä tiedossa.
2. Osaan asettaa selkeät tavoitteet alaisilleni
3. Kannustan työntekijöitä vaikuttamaan.
4. Annan palautetta ymmärrettävästi.
5. Annan alaisilleni mahdollisuuden kehittyä.
6. Otan vastaan palautetta ja kiitän siitä.
7. Toimin oikeudenmukaisesti.
8. Tuloksellinen toimintatapa ohjaa työn johtamista.
9. Johto asettaa työlleni selkeän tavoitteen.
10. Saan johdolta riittävän tiedon työn johtamiseen.
11. Saan johdolta riittävästi tukea työn johtamiseen.
12. Minuun luotetaan.
13. Minua kannustetaan.
14. Ongelmatilanteissa keskustelu on avointa.
15. Saan palautetta onnistuttuani.



Kuvio 8. Esimiesten osio.

Omaa toimintaa arvioivissa väitteissä 1-8, toimihenkilöt kokevat osaavansa asettaa tavoitteet työntekijöille ja toimivan kannustavasti. Väitteisiin “Huolehdin, että työntekijällä on perustehtävä tiedossa.”, “Kannustan työntekijöitä vaikuttamaan.” ja “Annan alaisilleni mahdollisuuden kehittyä.” on yksi vastannut olevansa jokseenkin eri mieltä.

Johdon toimintaan, luottamuksen osoitukseen ja kannustamiseen ollaan tyytyväisiä. Näistä asioista esimiehet ovat täysin tai jokseenkin samaa mieltä. Sen sijaan väitteisiin “Saan johdolta riittävän tiedon työn johtamiseen.” ja “Saan johdolta riittävästi tukea työn johtamiseen.” yksi vastaajista kertoo olevansa jokseenkin eri mieltä, yksi on jokseenkin samaa mieltä ja kolme ovat täysin samaa mieltä. Johdon kanssa ongelmatilanteissa keskustelu koetaan rakentavaksi ja esimiehen saavat onnistuttuaan palautetta.

## 8 YHTEENVETO JA POHDINTA

Kokonaisuudessaan tutkimuksen tulosten ja johdon kanssa käytyjen keskusteluiden perusteella voin sanoa, että yrityksessä työskentelee motivoituneita ja tyytyväisiä työntekijöitä, jotka haluavat haasteita ja ajattelevat koko yrityksen parasta. Uskon tämän asenteen syntyneen johdon välittävästä johtamisesta, joka tarkoittaa, että työntekijöiltä vaaditaan hyvää ja tuloksellista työtä ja samaan aikaan heistä halutaan pitää hyvää huolta. Työntekijät haluavat toimia tavoitteellisesti ja tuloksellisesti niin, että rakentamisen laatu on hyvää, yrityksen toimintakyky pysyy hyvällä tasolla ja tulosta syntyy.

Yrityksellä on tarjota työhyvinvointia tukevia keinoja, liikunnan harrastamista tukevia toimia, sekä työterveyshuolto. Kuitenkin juuri näihin henkilöstöetuihin oli olemassa tyytymättömyyttä. Ehdotukseni olisikin käydä lisäkeskustelua henkilöstön kanssa siitä mitä he esim. mitä työterveyshuollolta odottavat ja toisaalta johto voisi tarkistaa, mikä ovat työterveyshuollon sisältö. Vai johtuuko tutkimuksessa esiin tullut tyytymättömyys siitä, ettei ole joutunut työterveyshuoltoa käyttämään. Yrityksessä sairaspöissaolot ovat hyvin vähäisiä verrattuna siihen mitä ne rakennusalalla yleensä ovat. Tässä työssä ei sairaspöissaoloja haluttu käsitelläkään, koska johto ei koe niitä mitenkään ongelmaksi. Voivat olla tyytyväisiä alhaisiin tapaturma- ja sairaspöissaololukuihin. Tuottavuus työhyvinvoinnin osalta on hyvällä tasolla.

Työntekijät kokevat suurimmalta osalta esimiestyön olevan motivoivaa ja kannustavaa. Esimiehet tarvitsevat johdon tukea ja ohjausta siihen, että osaisivat ongelmatilanteissa keskustella rakentavasti. Repivällä keskustelulla voi olla hyvin pitkäaikaiset seuraukset asennetasolla, josta voi olla seurauksena motivaation laskua. Positiivista on se, että esimiehen kannustavat ja motivoivat hyvää suoritukseen ja antavat positiivista palautetta työntekijöille. Tätä positiivista johtamisen ilmapiiriä täytyy ylläpitää johdon osalta esimiehiä tukevalla toiminnalla ja kunnioittavalla ja avoimella keskustelulla.

Yrityksen työntekijöillä on hyvin hallussa oma perustehtävä ja oman työn tavoitteet. Yrityksen tavoitteet sitä vastoin ei ollut niin hyvin tiedossa. Voisi olla paikallaan, aika ajoin kerrata työmaalla sitä, mitkä kulloinkin on yrityksen tavoitteet. Tietenkin ne täytyy olla johdon tasolta ensin määritelty. Työntekijöitä olisi hyvä kannustaa



miettimään omia, uusia ongelmien ratkaisutapoja ja kertomaan niistä esimiehelleen. Tällä tavoin vahvistuu tunne siitä, että voi itse vaikuttaa omaan työhön, jakaa osaamistaan. Työskentely muuttuu tehokkaammaksi kun pääsee ratkaisujen avulla jatkamaan sujuvasti työtään. Samalla on hyvä kannustamaan oppimaan uutta osaamisen jakamisen kautta. Kaikkien ammatillinen osaaminen vahvistuu.

Työntekijät haluavat työskennellä tuloksellisesti. He suunnittelevat työnsä niin, ettei turhaa hävikkiä synny ja pyrkivät välttämään virheitä. Halu tehdä työtä yrityksen parhaaksi on suuri etu yrityksen kannalta. Siitä kannattaa antaa kiitosta ja palkita. Tuloksellisuuteen voisi vielä vaikuttaa niin, että paremmin työntekijöillä olisi tiedossa tiettyyn työvaiheeseen käytettävissä olevat tunnit. Tämä auttaisi tehokkaan ajankäytön suunnittelussa.

Tiedon kulkuun ollaan yleisesti tyytyväisiä, mutta kirjallista tietoa esimiehiltä voisi olla enemmän. Tutkimuksen perusteella johdolta toivotaan enemmän tietoa tulevaisuudesta, esim. uusista urakoista. Rakennusalalla työ sopimukset ovat määräaikaista, urakoista riippuvia, joten on ymmärrettävää, että työntekijöillä on halu tietää mahdollisesta työn jatkumisesta. Johdon olisikin hyvä avoimesta kertoa tilanteesta heti kun tiedetään tarkemmin tulevia urakkakohteita. Tämä luo sitoutumisen tunnetta työntekijöidenkin puolelta, mikä taas vaikuttaa tuottavuuteen.

Käytännön työjärjestelyiden kohdalla työajan seuranta pidettiin riittävänä muttei kaikkien mielestä oikeudenmukaisena. Johdon olisi hyvä pohtia työajan seuranta sillä lailla, että jokaisella työntekijällä on tunne, että myöhästely ja töiden jättäminen kesken ovat asioita, jotka tulevat tietoon ja joilla on seurauksia. Jo nyt esimiehet raportoivat johdolle työntekijöiden lyhyemmistä päivistä, palkanmaksun perusteeksi. Tietenkään työkaverit eivät voi tietää, mikä tieto on mennyt eteenpäin ja mikä ei. Avoin keskustelu aiheesta kannattaa käydä ja tehdä pelisäännöt selväksi, että säännöt koskevat kaikkia. Ja jos poikkeamaa työaikaan haluaa, niistä on keskusteltava esimiehen kanssa.

Yrityksessä on ajatuksena saada poistettua työkalukorvaus ja tehdä työt yrityksen työkaluilla. Muutaman työntekijän vastustuksesta huolimatta johdon oma ajatus kannattaa toteuttaa. Suurin osa työntekijöistä on kuitenkin valmis tähän muutokseen. Joillakin palkan suuruus vähenee ja se luonnollisesti harmittaa. Samaan aikaan olisi

kuitenkin hyvä mieltä jotain palkitsemisjärjestelmää peruspalkkauksen lisäksi. Teoriaosuudessa esitetty palkitsemisen vaikutus sitoutumiseen ja motivaatioon ja sitä kautta tuottavuuteen on niin merkittävä, että suosittelen ainakin kokeilemaan. Olisiko palkitseminen mahdollista sitoa työmaan aikataulussa pysymiseen tai tavoitellun tuoton saavuttamiseen. Johto voisi tehdä laskelmia, minkä verran työntekijöitä olisi mahdollista palkita hyvästä suorituksesta. Palkitseminen varmasti kannustaisi tuottavaan toimintaan.

Esimiehet kokevat osaavansa kertoa työtehtävät ja asettaa tavoitteet alaisilleen. Esimiehet kaipaavat lisää tietoa ja tukea johdolta nimenomaan työn johtamiseen. Tämän tiedon ja tuen kautta esimiehillä olisi paremmat keinot kannustaa alaisiaan vaikuttamaan omaan työhönsä sekä kohteilemaan alaisia oikeudenmukaisesti. Esimiehet kokevat saavansa johdolta riittävästi kannustusta ja palautetta onnistuttuaan.

Kokonaisuudessaan opinnäytetyöni tutkimus ja toteutus vastasivat sitä, mitä olin tavoitteeksi laittanut. Toimeksiantajan kanssa yhteistyö on sujunut hyvin ja avoimesti. Jo ennen näitä tutkimustuloksia toimeksiantajani oli tyytyväinen siihen, mitä asioita on keskusteltu ja pohdittu, jo ne ovat avanneet uusia näkökulmia. Toimeksiantaja oli hyvin tyytyväinen tutkimuslomakkeen kysymyksiin ja vastaukset ovat hyvin odotettuja. Keskusteluissa, ne asiat mitä esitin kehittämiskohteiksi oli tullut jo kevään aikana esille, tulokset olivat tietyllä tavalla odotettavissa.

Itse olen oppinut hyvin paljon yrityksen käytännön toiminnasta ja tuottavuuteen vaikuttavista tekijöistä. Kaikkein suurimpana antina on jäänyt se, että työntekijät ovat todellakin yrityksen tulosta ja tuottavuutta tekevä porukka, se ei ole vain henkilöstökulut taseessa. Yrityksen toimintaa ei ole ilman työntekijöitä eikä ilman hyvää ja vastuullista johtamista. Tässä yrityksessä löytyi molempia.

## LÄHTEET

- Ahonen Guy. Työhyvinvoinnin liiketaloudelliset merkitykset. Video. Hakupäivä 17.4.2012. <[http://www.ttl.fi/duunitalkoot/johto\\_s1.html](http://www.ttl.fi/duunitalkoot/johto_s1.html)>
- Alasuutari, Pertti & Koskinen, Ipo & Peltonen, Tuomo 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Euroopan kansallisten tuottavuuskeskusten liitto. Tuottavuus, innovatiivisuus, työelämän laatu ja työllisyys 1999. Muistio. Helsinki: Työsuojelurahasto.
- Euroopan tuottavuuskeskusten liitto 2006. Tuottavuus tie vaurauteen. Muistio. Helsinki: JTO-Palvelut, Työsuojelurahasto, Työturvallisuuskeskus.
- Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. 15.uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Jääskeläinen, Aki & Käpylä, Jonna & Lönnqvist, Antti & Seppänen, Sanna Kaisa & Vuolle, Maiju 2008. Tuottavuuden kehittäminen Suomessa. Haasteet ja tutkimustarpeet. Työsuojelurahaston selvityksiä. Helsinki: Edita.
- Kananen, Jorma 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kauhanen, Juhani & Kolari, Anu & Rantamäki Tomi 2006. Onnistu palkitsemisessa. Helsinki: WSOYpro.
- Lehtonen Reino 2002. Taloustiedolla tulosta. 8. uudistettu painos. Helsinki: Talentum.
- Malmi, Teemu & Peltola, Jukka & Toivanen Jouko 2006. Balanced Scorecard. Rakenna ja sovelta tehokkaasti. Helsinki: Talentum.
- Suna, Marja-Liisa & Okkonen, Jussi 2007. Luovaa tuottavuutta. Uuden tuottavuuden tunnistaminen. Tykes. Tampere: Esa Print Oy.
- The Productivity Committee of the European Productivity Agency in Rome 1959. The Concept of Productivity and the Aim of National Productivity Agencies.
- Tilastokeskus. Talous: mikä on bruttokansantuote? Hakupäivä 30.3.2012. <<http://www.stat.fi/tup/verkkokoulu/data/tlkt/02/11/index.html>>
- Työterveyslaitos 2011. Työhyvinvointi ja tuottavuus. Hakupäivä 17.4.2012. <<http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tuottavuus/Sivut/default.aspx>>
- Työturvallisuuskeskus. Esimiestyö ja johtaminen. Hakupäivä 12.3.2012. <[http://www.tuottavuustyoy.fi/tuottavuuden\\_osa-alueet/esimiestyoy\\_ja\\_johtaminen](http://www.tuottavuustyoy.fi/tuottavuuden_osa-alueet/esimiestyoy_ja_johtaminen)>

Työturvallisuuskeskus. Alaistaidot, työn tuottavuus ja työhyvinvointi. Hakupäivä  
15.2.2012.<[http://www.tyoturva.fi/tyoelaman\\_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla\\_tuosta/alaistaidot\\_tyon\\_tuottavuus\\_ja\\_tyohyvinvointi](http://www.tyoturva.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla_tuosta/alaistaidot_tyon_tuottavuus_ja_tyohyvinvointi)>

Yrityksen johto. Haastattelut 22.1.2012 ja 4.2.2012.





## Liite 1 3(4)

## Arviointiperusteet

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 4 Täysin samaa mieltä

1	2	3	4
↓	↓	↓	↓

## Tiedon kulku

41. Tieto esimieheltä on riittävää suullisesti.  
kirjallisesti.
42. Minä kuuntelen muiden viestiä.
43. Minua kuunnellaan.
44. Yrityksen johto tiedottaa riittävästi tulevaisuudesta, esim. uusista urakoista.


## Käytännön työjärjestelyt

45. Työajanseuranta on riittävä.  
oikeudenmukainen.
46. Saan aina tarvittaessa uudet työvaatteet.
47. Teen mielelläni työt yrityksen työkaluilla.
48. Yrityksen työkalut ovat toimintavarmoja.  
Jos ei, missä puutteita?


---



---



---

49. Mieluiten työskentelen omakotitalotyömailla.  
pienissä kohteissa.  
suurissa kohteissa.
50. Odotan palkitsemista hyvästä työsuorituksesta.
51. Millä ehdoilla palkitseminen olisi oikeudenmukaista? \_\_\_\_\_


52. Kerro omin sanoin, mitä ajattelet, miksi Rakennusliike X Oy on olemassa?

---



---

**Kiitos vastauksistasi!**





Liite 2 1(1)

Hyvä Rakennusliike X Oy:n työntekijä!

Olen Eeva Mustajärvi, taloushallinnon tradenomiopiskelija Kemi-Tornion ammattikorkeakoulusta. Tällä hetkellä teen opinnäytetyötä Rakennusliike X Oy:lle. Työni tarkoitus on selvittää työntekijöiden ajatuksia sellaisista asioista, jotka vaikuttavat työn tuottavuuteen. Kyselyn ja sen kautta saatavan tiedon pohjalta on tarkoitus löytää mahdolliset haasteet ja löytää keinoja saavuttaa haluttu ajatus.

Tutkimus on täysin luottamuksellinen, palauta kysely nimettömänä suljetussa kirjekuoressa, johto toimittaa suljetun kuoren minulle. Vain minä näen kyselyjen vastaukset.

Kaikki kyselyyn osallistuneet saavat osallistua arvontaan. Palkintona on 50 euron lahjakortti. Pieni paperinpalanen kirjekuoren sisällä on arpalipuke, antakaa se erikseen yrityksen johdolle.

Kiitos yhteistyöstä!

Ystävällisesti,

*Eeva Mustajärvi*

p.XXX-XXXXX