

# Tulevaisuus tehdään työpaikoilla - toimialoilta vauhtia tuottavuuden ja työelämän laadun kehittämiseen

Katsaus tuottavuuden ja työelämän laadun kehittämiseen Suomessa

**SAK**  
Ihmisen puolella



**STTK**  
Toimihenkilökeskusjärjestö

**AKAVA**

Tuottavuuden pyöreä pöytä  
Sihteeristön katsaus  
28.3.2011

**KT** Kuntatyönantajat  
Kommunarbetsgivarna



## Tuottavuuden pyöreän pöydän sihteeristö

Juha Antila, vt. kehittämispäällikkö, SAK, [juha.antila@sak.fi](mailto:juha.antila@sak.fi)

Erkki Auvinen, työympäristöasiantuntija, STTK, [erkki.auvinen@sttk.fi](mailto:erkki.auvinen@sttk.fi)

Niilo Hakonen, asiantuntija, EK, [niilo.hakonen@ek.fi](mailto:niilo.hakonen@ek.fi)

Päivi Lanttola, neuvotteleva virkamies, VTML, [paivi.lanttola@vm.fi](mailto:paivi.lanttola@vm.fi)

Oili Marttila, neuvottelupäällikkö, KiT, [oili.marttila@evl.fi](mailto:oili.marttila@evl.fi)

Jaana Meklin, lakimies, Akava, [jaana.meklin@akava.fi](mailto:jaana.meklin@akava.fi)

Terttu Pakarinen, kehittämispäällikkö, [terttu.pakarinen@kuntatyonantajat.fi](mailto:terttu.pakarinen@kuntatyonantajat.fi)

[www.tuottavuustyoy.fi/tietoa/tuottavuuden\\_pyorea\\_poyta](http://www.tuottavuustyoy.fi/tietoa/tuottavuuden_pyorea_poyta)

# Sisältö

## Lukijalle

<b>1</b>	<b>Työelämän tila ja muutossuunnat</b>	<b>3</b>
1.1	Suomen taloudellinen tilanne	3
1.2	Työolojen muutossuuntia	7
<b>2</b>	<b>Toimialojen hankkeet</b>	<b>11</b>
	<b>Esimerkkejä hanketyypeittäin</b>	<b>16</b>
2.1	Kilpailu, palkinto ja kampanja ylittävät usein odotukset	16
2.2	Pitkäjänteistä kehittämistä tutkimus- ja kehittämisprojektien avulla	17
2.3	Tieto kaikkien halukkaiden ulottuville – julkaisu, opas, esite	19
2.4	Täsmäkoulutusta ja -seminaareja työnantajan ja henkilöstön edustajille	19
2.5	Suosituksat, säädökset, lait, sopimukset – järjestöjen leipätyötä	20
	<b>Esimerkkejä teemoittain</b>	<b>21</b>
2.6	Työaika	21
2.7	Palkkaus	22
2.8	Työhyvinvointi ja työssäjaksaminen	23
2.9	Johtaminen sekä työn ja prosessien kehittäminen	25
2.10	Henkilöstön kehittäminen	26
2.11	Tuottavuus ja tuloksellisuus	26
2.12	Neuvottelu ja sopiminen	26
2.13	Työturvallisuus ja työsuojelu	27
2.14	Yhteistyö ja kansainvälistyminen	27
<b>3</b>	<b>Tuottavuustoimijat kehittämisen tukena</b>	<b>28</b>
<b>4</b>	<b>Tuottavuusyhteistyökunniamaininnat 2011</b>	<b>30</b>

# Lukijalle

Tuottavuuden ja työelämän laadun kehittäminen liittyvät vahvasti toisiinsa. Vaikuttavimmin näitä voidaan kehittää yhteistoiminnallisesti toimialojen ja työpaikkojen omilla toimenpiteillä. Tässä katsauksessa julkaistaan tuloksia Tuottavuuden pyöreän pöydän syksyllä 2010 tekemästä selvityksestä, johon vastasivat työnantaja- ja työntekijäliitot sekä niiden työalatoimikunnat. Millaisilla toimenpiteillä ja hankkeilla tuottavuutta ja/tai työelämän laatua on pyritty edistämään? Miten ne ovat onnistuneet? Katsauksessa tuodaan esille selvityksen tärkeimpiä havaintoja ja kuvataan niitä käytännön esimerkkien avulla.

Työmarkkinakeskusjärjestöjen Tuottavuuden pyöreä pöytä haluaa nostaa esille tuottavuuden ja työelämän laadun merkityksen yritysten kilpailukyvyille, julkisten palvelujen vaikuttavuudelle ja kestäväälle rahoitukselle vuosittain järjestämässään seminaareissa ja sihteeristönsä valmistelemissa katsauksissa. Vuonna 2007 katsaus käsitteli tuottavuuden ja työelämän laadun kehittymistä Suomessa. Vuonna 2008 painopiste oli työpaikkojen turbulenssissa, niiden syntymisessä ja häviämisessä. Vuonna 2009 pyrittiin taantumien pyörteistä työn imuun. Vuonna 2010 tarkasteltiin taantumien vaikutuksia työpaikoilla ja etsittiin onnistumisen eväitä tuleville vuosille. Tänä vuonna katse on kohdistettu toimialojen ja työpaikkojen omiin toimenpiteisiin.

## **Tuottavuuden pyöreä pöytä**

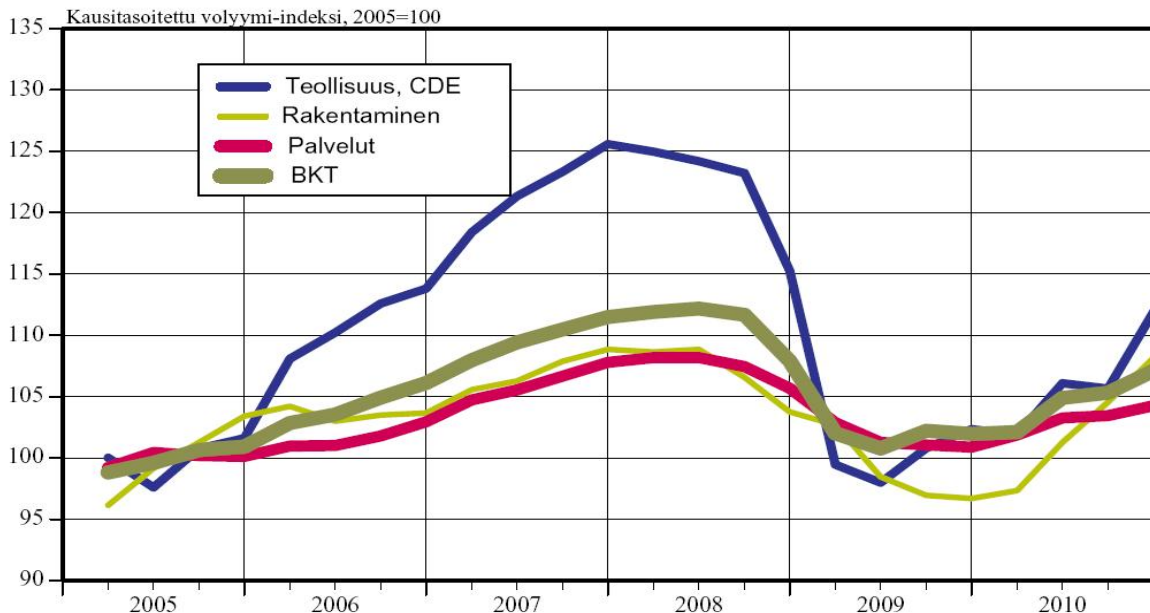
# 1 Työelämän tila ja muutossuunnat

## 1.1 Suomen taloudellinen tilanne

### Talouden toipuminen käyntiin

Vuosi 2010 oli taloudessa toipumisen aikaa. Viennin tahdittamana bruttokansantuote kasvoi alkukan-gertelun jälkeen vuoden lopulla nopeasti. Tuotantokuilun pohjalta noustiin selvästi ylöspäin, vaikka taluskriisiä edeltänyttä tasoa ei vielä saavutettu. Koko vuoden 2010 aikana kokonaistuotanto kohosi 3,1 % edellisvuodesta, mitä voi verrata vuoden 2009 ennätysmäiseen 8,2 prosentin pudotukseen. Bruttokansantuote (BKT) tarkoittaa tuotettujen tavaroiden ja palvelujen yhteenlaskettua arvonlisäystä.

### Taluskriisin vaikutukset tuotantoon



Lähde: Tilastokeskus

8.3.2011

Kuva 1. Taluskriisi leikkasi eniten teollisuustuotantoa.

Maailman taluskasvun veturina toimi vuonna 2010 aasialainen kysyntä. Siitä hyötyivät muun muassa Saksa ja Ruotsi, joiden taluskehitys taantumien jälkeen oli nopeampaa kuin Suomen. Viennin elpymiseen Euroopassa vaikutti merkittävästi euron valuuttakurssin heikkeneminen.

Taluspoliittika on elvytystoimien jälkeen ja julkisen sektorin alijäämien takia kiristymässä monissa maissa. Japanin maanjäristyksen seuraukset ja Libyan kriisi ovat maailmantalouden uusia uhkia.

Edessä on joka tapauksessa vuosikausien urakka, jota varjostavat ongelmamaiden vaikeudet saada luottoa ja toisaalta niitä luotottaneiden pankkien mahdolliset luottotappiot. Toteutuessaan ne voisivat johtaa eurooppalaiseen finanssikriisiin. Juuri finanssikriisi – tosin Yhdysvalloista liikkeelle lähtenyt – suisti Suomenkin taluskriisiin syövereihin vuoden 2008 lopulla.

## Mikä on erilaista kuin 1990-luvun alun lamasta noustessa?

2000-luvun lopun kansainvälisen finanssikriisin ja kysyntäpulan rinnalla 1990-luvun alun lama oli perin kotikutoinen. Silloinen työttömyyden nousu peräti 18,9 prosenttiin ja yritysten konkurssit koskettivat kuitenkin monia henkilökohtaisesti. Laman jälkeen talouden nousu 1990-luvulla oli vahvaa. Pääasiassa se perustui heikentyneeseen valuuttakurssiin ja elektroniikkateollisuuden voimakkaaseen kasvuun.

Nyt talouskriisistä toivuttaessa samanaikainen suurten ikäluokkien siirtyminen eläkkeelle vähentää työikäisten määrää ja hidastaa bruttokansantuotteen kasvua. Sama ongelma on useimmilla EU – mailla, mutta väestön ikärakenteen muutos on Suomessa juuri nyt Euroopan nopeinta.

Samalla aikaisemmat tuottavuuden lähteet ovat ehtymässä: Koulutustasoa nostamalla tuottavuutta on Suomessa nykyisin enää vaikea parantaa. 1990-luvun alussa oltiin vielä monella alalla tuottavuudessa jäljessä maailman kärkeä. Nykyisin kiinnikurojan rooli on kuitenkin siirtynyt muille talouksille. Edelläkävijän ja tiennäyttäjän rooli on tunnetusti vaikeampi. Etenemään joudutaan usein yritysten ja erehdysten kautta. Innovaatioiden ja riskien ottamisen merkitys korostuu.

Kansainvälisen talouden melskeissä ehkä liian vähän huomiota osakseen on saanut Suomen tärkeillä ventialoilla käynnissä oleva murrokset: Internet syrjäyttää painotuotteita informaatiokanavana. Teollista valmistusta siirtyy Aasiaan ja Itä-Eurooppaan. Tietotekniikan kysynnässä pääpaino siirtyy laitteista palveluihin. Nämä kaikki vaikuttavat siihen, miten talous voi tulevina vuosina kasvaa ja minne syntyvät uudet työpaikat.

Esimerkiksi vielä vuosina 2000 – 2008 ICT-laitteiden valmistuksen osuus koko kansantalouden tuottavuuskasvusta oli lähes puolet, entä jatkossa?

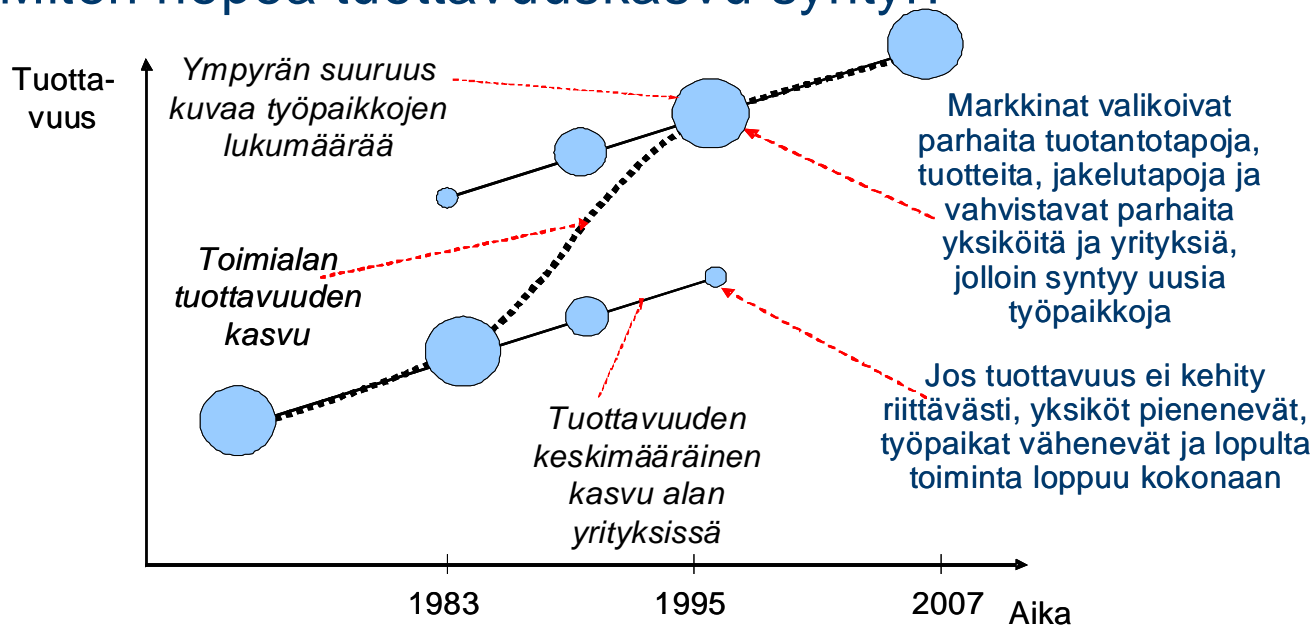
Vasta suomalaisten ylpeyden, Nokian, suunnanmuutos keväällä 2011 näytti herättävän suomalaiset. Nokian 1990-luvun nousun sijasta 2010-luvulla edessä on sanottu olevan ”ylivoimaisesti suurin rakennemuutos” uuden teknologian toimialoilla Suomessa.

Tässä tilanteessa on hyödyllistä palauttaa mieliin, miten nopea tuottavuuskasvu on syntynyt Suomessa. Pelkkä tuottavuuden parantaminen olemassa olevilla työpaikoilla ei ole riittänyt nostamaan alaa tuottavuuden etulinjaan. On tarvittu myös voimavarojen vapautumista ja siirtymistä paremmin tuottaviin työpaikkoihin. Vuosina 1995 – 2008 yksityisellä sektorilla keskimäärin joka kymmenes työpaikka tuhoutui vuosittain ja saman verran syntyi uusia. Työntekijöiden liikkuvuus on ollut vielä suurempaa, peräti neljännes työntekijöistä on vuosittain vaihtanut päätyöpaikkaansa.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Lisää aiheesta muun muassa sihteeristön katsaus vuodelta 2008: Työpaikat turbulenssissa, tuottavuutta vahvistava rakennemuutos Suomessa

# Miten nopea tuottavuuskasvu syntyi?



Kuva 2. Miten nopea tuottavuuskasvu on syntynyt.

Työn siirtyminen matalan tuottavuuden yrityksistä korkean tuottavuuden yrityksiin (niin sanottu luova tuho) on hidastunut 1990-luvulta. Sen rinnalle ja ohikin tuottavuuskasvun lähteeksi on noussut tehtävärakenteiden muutos<sup>2</sup>, kun on syntynyt uusia korkeamman osaamis- ja vaatimustason suunnittelu- ja asiantuntijatehtäviä.

Tehtävärakenteiden muutosta edistää se, että ihmiset siirtyvät joustavasti ammattitaitoaan paremmin vastaaviin tehtäviin ja tehtävien sisältö uudistuu. Organisaatioiden osaamisen merkitystä korostaa se, että moni yritys rakentaa toimintansa yhä enemmän poimimalla maailmalta parhaat palat, mistä ne osaavimmin ja kilpailukykyisimmin saavat. Tässä kilpailussa Suomen pitää pärjätä.

## Oikeita asioita oikealla tavalla...

Aikaisemmin tuottavuuden sanottiin olevan sitä, että tehdään oikeita asioita oikealla tavalla. Nykyisin jatkoksi voi lisätä: ja oikeat ihmiset oikeille paikoille.

Tuottavuuden parantamisesta on tullut ehkä tärkeämpi tavoite kuin koskaan aiemmin. Samanaikaisesti on parannettava työelämän laatua, kun tavoitellaan innovaatioita, onnistumista kehittämisessä ja pidempiä työuria.

Suomalaisen työn kilpailukyvyyn, työllisyyden ja hyvinvointiyhteiskunnan rahoituksen turvaamiseksi on välttämätöntä, että tuottavuus ja työelämän laatu paranevat oleellisesti työpaikoilla seuraavien vuosikymmenien aikana. Haaste koskee kaikkia toimialoja, niin vientialoja kuin yksityisiä ja julkisia palveluja kotimaassa.

Tavoitteeksi tuottavuuden, tuloksellisuuden, vaikuttavuuden ja työelämän laadun oleellinen parantaminen kaikilla toimialoilla ja kaikenkokoisilla työpaikoilla.

<sup>2</sup> Pajarinen–Rouvinen–Ylä-Anttila: (2010) Missä arvo syntyy? Suomi globaalissa kilpailussa. Taloustieto (ETLA B 247).

Samaan aikaan on myös muilla tavoin päättäväisesti huolehdittava kasvun kannustimista ja suomalaisen työn kilpailukyvyistä. 1990-luvun lamasta noustessa se tapahtui markan tuntuvin devalvaatioin, jotka nykyisin eivät enää ole mahdollisia. Tulevina vuosina euron valuuttakurssi voi yhtä hyvin vahvistua kuin heiketä.

### **Työllisten määrän lasku tasaantui vuonna 2010**

Työllisten määrä oli 2 447 000 vuonna 2010, mikä on 10 000 vähemmän kuin edellisenä vuonna. Työllisyyden väheneminen kuitenkin tasaantui verrattuna vuoteen 2009, jolloin työllisten määrä väheni 74 000 hengellä. Työttömyysaste ei Tilastokeskuksen työvoimatutkimuksen mukaan juuri muuttunut vuodesta 2009 (keskimäärin 8,2 %) vuoteen 2010 (keskimäärin 8,4 %).

Työllisyyskehitys kokonaisuudessaan on ollut parin viime vuoden ajan melko rauhallista verrattuna tuotannon rajuihin muutoksiin. Sen sijaan työtunnit supistuivat 6 prosenttia vuonna 2009 – miltei tuotannon romahduksen verran. Samaan aikaan työpaikkojen lukumäärä putosi vain 3 prosenttia. Vuonna 2010 työpaikkojen määrä edelleen lievästi laski, mutta työtuntien määrä kääntyi jo kasvuun. Yhteensä laskettuna vuosina 2009 ja 2010 tuottavuus työllistä kohden supistui 1 – 2 prosenttia. Työtuntia kohden tuottavuuden muutos oli kuitenkin lähellä nollaa.

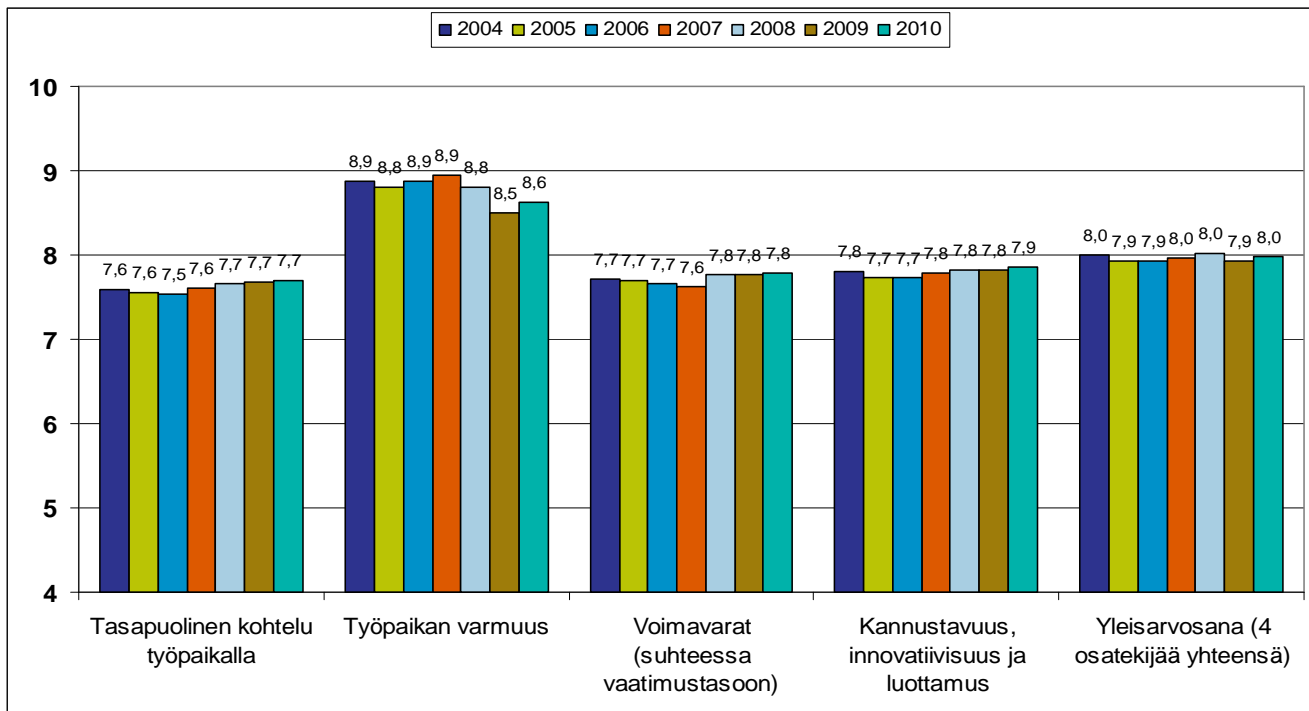
### **Alhainen inflaatio nosti reaaliensioita vuonna 2010**

Keskimääräinen inflaatio eli kuluttajahintojen muutos vuonna 2010 oli 1,2 prosenttia. Palkansaajien keskimääräinen ansiotason nousu vuonna 2010 oli Tilastokeskuksen ennakkotiedon mukaan 2,6 % ja reaaliensioiden nousu noin 1,3 %. Loppuvuotta 2010 kohden inflaatio kiihtyi ja oli korkeammalla tasolla alkuvuonna 2011.

## 1.2 Työolojen muutossuuntia

### Työolobarometrin tuloksia

Suomalaisten vuonna 2010 työelämän laadulle antama kouluarvosana on kahdeksikko. Työelämän laadun vuosittaiset muutokset ovat yleensä olleet pieniä. Vuonna 2010 tapahtui Työ- ja elinkeinoministeriön Työolobarometrin mukaan lievää positiivista kehitystä työelämän laadussa. Sitä edelsi kuitenkin taantuman myötä laadullinen alenema, joka näkyi heikompina arvioina työpaikan varmuudesta.



Kuva 3. Työolobarometrien tuloksia: Työelämän laatu kouluarvosanoilla mitaten vuosina 2004 – 2010.

Kaiken kaikkiaan Työolobarometrin tulokset osoittavat, että työelämä muuttuu ja työelämän laatu paranee liian hitaasti. Työelämän laatuun voidaan kuitenkin vaikuttaa merkittävästi ja työelämän laadun paranemisella on suuri merkitys ihmisten hyvinvoinnille, työpaikkojen tuottavuudelle ja yhteiskunnalle. Tämä mahdollisuus pitäisi pystyä Suomessa hyödyntämään nykyistä paremmin.

Hyvä työelämän laatu tukee pitkällä aikajänteellä työpaikan taloudellista menestystä ja päinvastoin. Työolobarometri vahvistaa tuloksen, muttei pysty analysoimaan kumpi on syy ja kumpi seuraus. Kysymyksessä saattaa olla kehä, jossa paremmat taloudelliset tulokset ja parantunut työhyvinvointi vahvistavat toisiaan. Työolobarometrissa on havaittu, että noin kahden mittayksikön nousu työelämän laadussa merkitsee noin yhden mittayksikön nousua arvioitaessa työpaikan taloudellista menestystä. Kun esimerkiksi työelämän laadun kouluarvosana nousee kuudesta kahdeksaan, merkitsee se toimipaikan taloudellisen kehityksen arvosanan nousua kuudesta seitsemään.

Työnteon mielekkyyden negatiivinen kehitys jatkui edelleen vuonna 2010, vaikkakin trendi on ollut jo useita vuosia parempaan päin. Useimpien palkansaajien mielestä työnteon mielekkyys ei vuonna 2010 kuitenkaan muuttunut mihinkään suuntaan. Työnteon koetulla mielekkyydellä on tutkimusten mukaan voimakas vaikutus siihen, onko henkilö valmis jatkamaan työelämässä pakkoa pidempään.

## Eurooppalainen vertailu

Euroopan elin- ja työolojen kehittämissäätiö (Eurofound) keräsi alkuvuodesta 2010 jo viidennen ker-  
ran laajalla haastattelututkimuksella tietoa työoloista Euroopassa<sup>3</sup>. Vertailussa näkyy, että Pohjois-  
maissa työelämän laatu on keskimääräistä parempi. Itä- ja Etelä-Euroopan maissa laatuindikaattorit  
osoittavat keskimääräistä heikompaa tilaa. Työelämän laadun vaihtelut maaryhmittäin ovat merkittä-  
viä. Pohjoismaiden palkansaajilla on EU vertailussa keskimääräistä enemmän esimerkiksi vaikutus- ja  
koulutusmahdollisuuksia. Tähän on osaltaan vaikuttanut myös työelämysuhteiden perinne erilaisine  
kehittämistoimenpiteineen ja väestön korkea koulutus- ja osaamistaso.

Vaikutusmahdollisuuksissa Suomi on muuta pohjolaa jäljessä, mutta työn kautta jaettavissa koulutus-  
panostuksissa Suomi on kärjessä. Koulutuspanostus on luonteeltaan kumulatiivista: mitä parempi  
pohjakoulutus, sitä suuremmalla todennäköisyydellä henkilö saa myös ammattitaitoa kehittävää lisä-  
koulutusta ja päinvastoin. Työnantajien kustantamat koulutusinvestoinnit jakautuvat erittäin epätasai-  
sesti: työntekijäasemassa olevista palkansaajista selvä enemmistö ei saanut viime vuonna lainkaan  
työnantajan kustantamaa ammattitaitoa kehittävää koulutusta.

Suomalaiset ovat harvemmin tyytyväisiä työoloihinsa kuin palkansaajat muualla Skandinaviassa. Erit-  
täin tyytyväisiä työoloihinsa oli Tanskassa 51 %, Norjassa 39 %, Ruotsissa 26 % ja Suomessa 21 %  
palkansaajista (Eurofound 2010). Tässä on suomalaisilla työpaikoilla selvä parantamisen paikka ja  
mahdollisuus. Erityisesti naisten kohdalla on menty huolestuttavaan suuntaan Suomessa viimeisten  
15 vuoden aikana. Tyytyväisten osuus on vähentynyt kolmanneksella.

Myös työn ja yksityiselämän yhteensovittamisessa suomalaisilla on selvästi enemmän vaikeuksia kuin  
muiden pohjoismaiden palkansaajilla. Tanskassa 58 %, Norjassa 46 %, Ruotsissa 43 % ja Suomessa  
34 % palkansaajista vastasi, että työaika on erittäin hyvin yhteen sovitettavissa työn ulkopuolisten  
perhe- tai sosiaalisten velvoitteiden kanssa.

Tarkasteltaessa EU-maiden työaikajoustavuutta Suomi nousee kärkisijalle. Tästä huolimatta työpaik-  
kojen työajoissa on runsaasti kehitettävää, jotta joustavat työajat palvelisivat paremmin sekä työelä-  
män laatua että tuottavuutta. Työaikajärjestelmiä kehittämällä on mahdollisuus nostaa myös työ-  
hönosallistumisastetta.

Työpaikan avoimet ja luottamukselliset suhteet lisäävät työssä jaksamista. Uusien asioiden oppimi-  
nen, hyvä esimiestyö ja johtaminen, työpaikan hyvät vuorovaikutussuhteet ja toimiva tiedon kulku  
vaikuttavat myönteisesti siihen, miten työntekijät kokevat terveytensä puolesta työssä jaksamisen ja  
jatkamisen lähivuosina.

Mielekäs ja inhimillinen työ pitää virkeänä ja houkuttelee osaltaan jatkamaan työssä, mikäli terveys  
sen sallii. Samanlainen yhteys on löydettävissä myös johtamisen ja työssä jaksamisen välillä. Työnte-  
kijät, jotka ovat varmoja jaksamisestaan lähivuosina, kokevat tyypillisesti johtamisen työpaikallaan  
hyväksi ja päinvastoin.

---

<sup>3</sup> Mukana olivat 27 EU-maan lisäksi Norja, Kroatia, Turkki, Makedonia, Albania, Montenegro ja Kosovo. Yhteen-  
sä haastatteluja tehtiin yli 43 000. Tuloksia on helppo tarkastella myös suomeksi Eurofoundin sivuilla  
[http://www.eurofound.europa.eu/surveys/smt/ewcs/results\\_fi.htm](http://www.eurofound.europa.eu/surveys/smt/ewcs/results_fi.htm)

## Suomalaiset työpaikat eurooppalaisessa vertailussa

Kunkin kysymyksen kohdalla on lueteltu Euroopan työolotutkimuksen 2010 kolme kärkimaata yhteensä 34 maasta ja tarvittaessa erikseen tulos Suomen osalta. Prosenttiluku on näin vastanneiden osuus kunkin maan kaikista vastanneista.

1. Onko työpaikallasi kolmen viime vuoden aikana otettu käyttöön uusia prosesseja tai teknologioita? (kyllä)  
1. *Ruotsi 57 %*, 2. **Suomi 56 %**, 3. *Tanska 53 %*
2. Onko työpaikallasi kolmen viime vuoden aikana tapahtunut merkittäviä rakenne- tai uudelleenjärjestelyjä? (kyllä)  
1. **Suomi 52 %**, 2. *Ruotsi 50 %*, 3. *Tanska 48 %*
3. Jos menettäisin tai lopettaisin nykyisen työni, minun olisi helppo löytää työ, josta maksettaisiin samanlaista palkkaa (samaa mieltä)  
1. *Norja 57 %*, 2. *Alankomaat 48 %*, 3. *Tanska 45 %* - - **Suomi 45 %**
4. Onko työtahtisi riippuvainen esimiehesi suorasta valvonnasta? (kyllä)  
1. *Tanska 13 %*, 2. **Suomi 17 %**, 3. *Ruotsi 18 %* - - *Norja 37 %*, *Ranska 38 %*, *Unkari 68 %*
5. Kuuluuko työhösi työskentelyä tiukkojen määräaikaisten puitteissa? (ainakin neljäsosa ajasta)  
1. *Turkki 78 %*, 2. *Saksa 73 %*, 3. **Suomi 71 %**
6. Käytätkö internetiä tai sähköpostia työssäsi? (aina tai melkein aina)  
1. *Irlanti 38 %*, 2. *Ruotsi ja Belgia 34 %* - - **Suomi 27 %**
7. Kuuluuko työhösi uusien asioiden oppimista? (kyllä)  
1. **Suomi 91 %**, 2. *Norja 90 %*, 3. *Ruotsi 89 %*
8. Sisältyykö työhösi tehtäviä, jotka ovat ristiriidassa henkilökohtaisten arvojesi kanssa? (aina tai melkein aina)  
1. *Tanska 2 %*, 2. **Suomi 3 %**, 3. *Alankomaat 4 %*
9. Kuinka monta päivää olet viimeksi kuluneen vuoden aikana ollut poissa työstä terveydellisistä syistä? (ei yhtään)  
1. **Suomi 35 %**, 2. *Tanska 38 %*, *Saksa 38 %*
10. Oletko viimeksi kuluneen vuoden aikana osallistunut työnantajasi maksamaan (itse maksamaasi, jos olet yrittäjä tai ammatinharjoittaja) koulutukseen? (kyllä)  
1. **Suomi 51 %**, 2. *Alankomaat 49 %*, 3. *Ruotsi 49 %*
11. Oletko saanut työn yhteydessä tapahtuvaa koulutusta viimeksi kuluneen vuoden aikana? (kyllä)  
1. **Suomi 58 %**, 2. *Slovakia 50 %*, 3. *Norja 49 %*
12. Voitko itse valita tehtäviesi suoritusjärjestyksen tai muuttaa sitä? (kyllä)  
1. *Tanska 85 %*, 2. **Suomi 84 %**, 3. *Norja 82 %*
13. Voitko itse valita työtahtisi tai -nopeutesi tai muuttaa sitä? (kyllä)  
1. **Suomi 86 %**, 2. *Viro 86 %*, 3. *Tanska 86 %*
14. Osallistutko työn organisoimiseen tai työprosessien parantamiseen osastollasi tai organisaatiossasi? (aina tai melkein aina)  
1. *Alankomaat 65 %*, 2. *Irlanti 64 %*, 3. *Tanska 62 %* - - **Suomi 53 %**
15. Voitko pitää tauon silloin, kun itse haluat? (aina tai melkein aina)  
1. **Suomi 65 %**, 2. *Norja 62 %*, 3. *Tanska 61 %*
16. Onko sinulla mahdollisuus vaikuttaa työsi kannalta tärkeisiin päätöksiin? (aina tai melkein aina)  
1. **Suomi 57 %**, 2. *Tanska 56 %*, 3. *Alankomaat 51 %*
17. Työskenteletkö ryhmässä tai tiimissä, jolla on yhteisiä tehtäviä ja joka voi itse suunnitella työnsä? (kyllä)  
1. *Norja 74 %*, 2. *Ruotsi 71 %*, 3. *Bulgaria 68 %* - - **Suomi 65 %**
18. Saatko työtovereiltasi apua ja tukea? (aina tai melkein aina)  
1. *Norja 87 %*, 2. **Suomi 85 %**, 3. *Espanja 85 %* (aina tai melkein aina)
19. Saatko esimieheltäsi apua ja tukea?  
1. *Irlanti 83 %*, 2. *Kypros 83 %*, 3. *Norja 77 %* - - **Suomi 74 %**
20. Koetko saavasi työssäsi tunteen hyvin tehdystä työstä? (aina tai melkein aina)  
1. *Itävalta 92 %*, 2. *Tanska 91 %*, 3. *Slovenia 90 %* - - **Suomi 74 %**
21. Koetko tekeväsi hyödyllistä työtä? (aina tai melkein aina)  
1. *Tanska 95 %*, 2. *Norja 94 %*, 3. *Alankomaat 93 %* - - **Suomi 86 %**
22. Kuinka tyytyväinen olet työlöihisi nykyisessä päätoimessasi? (erittäin tyytyväinen)  
1. *Tanska 51 %*, 2. *Yhdistynyt kuningaskunta 39 %*, 3. *Kypros 39 %* - - **Suomi 21 %**
23. Saan hyvää palkkaa siihen nähden mitä teen (samaa mieltä)  
1. *Tanska 63 %*, 2. *Alankomaat 60 %*, 3. *Belgia 58 %* - - **Suomi 40 %**
24. Minulla on työpaikalla erittäin hyviä ystäviä (samaa mieltä)  
1. *Irlanti 86 %*, 2. *Norja ja Ruotsi 85 %* - - **Suomi 81 %**
25. Organisaatio, jossa työskentelen, motivoi minua tekemään parhaani työssäni (samaa mieltä)  
1. *Tanska 79 %*, 2. **Suomi ja Portugali 74 %**
26. Kuinka hyvin työaikasi on yhteen sovitettavissa työn ulkopuolisten perhe- tai sosiaalisten velvoitteiden kanssa? (erittäin hyvin)  
1. *Tanska 58 %*, 2. *Yhdistynyt kuningaskunta 48 %*, 3. *Norja 46 %* - - **Suomi 34 %**
27. Kuinka usein olet viimeksi kuluneen vuoden aikana työskennellyt vapaa-ajallasi täyttääksesi työsi asettamat vaatimukset? (kerran viikossa tai useammin)  
1. *Latvia 9 %*, 2. *Turkki 10 %*, 3. *Portugali 10 %* - - **Suomi 16 %**
28. Onko sinun vaikea pitää tunti tai pari vapaata hoitaaksesi henkilökohtaisia asioitasi tai perheasioitasi työaikana? (ei lainkaan vaikeaa)  
1. *Tanska 66 %*, 2. *Ruotsi 62 %*, 3. *Alankomaat 58 %* - - **Suomi 48 %**
29. Oletko viimeksi kuluneen vuoden aikana itse kokenut työpaikallasi kiusaamista? (kyllä)  
1. *Bulgaria 1 %*, 2. *Puola 1 %*, *Italia 1 %* - - **Suomi 6 %**

Lähde: [http://www.eurofound.europa.eu/surveys/smt/ewcs/results\\_fi.htm](http://www.eurofound.europa.eu/surveys/smt/ewcs/results_fi.htm)

## Työtaturmien määrä kasvoi

Työpaikan yksi ja perinteinen laatuindikaattori on työtaturmien määrä. Taantumana aikana työn määrän vähenemisen myötä myös työtaturmien määrä väheni voimakkaasti. Tuotannollisen toiminnan elpymisen ja työn määrän lisääntyessä työtaturmissa tapahtui käänne huonompaan suuntaan: työtaturmien määrä kääntyi vuoden 2010 aikana noin viiden prosentin kasvuun edellisvuoteen verrattuna ja nousi lähelle taantumaa edeltävää tasoa. On tärkeää, että työtaturmien määrä saadaan laskevalle uralle tuotannon ja työn määrän lisääntyessä. Yhteensä työtaturmia korvattiin vuonna 2010 noin 121 500 palkansaajalle.

## Uudenlaisen työolotutkimuksen tarve

Työolotutkimukset, joissa kysytään yksittäisiltä eri työpaikoilla työskenteleviltä palkansaajilta näiden kokemuksia ja näkemyksiä, palvelevat lopulta melko huonosti työpaikoilla tapahtuvaa kehittämistä. Vastaukset mahdollistavat kyllä edellä esitettyyn tapaan kokonaiskuvan muodostamisen, erilaisten ongelmien esille nostamisen ja vertailun esimerkiksi maiden, sosiaalisten rakenteiden tai erilaisten työpaikkojen kesken.

Tulokset osoittavat esimerkiksi, että Suomessa joka toisella työpaikalla on kolmen viime vuoden aikana tapahtunut merkittäviä rakenne- tai uudelleenjärjestelyjä ja että esimiestyön laatuun ollaan tyytyväisiä osassa työpaikoja. Sen sijaan ne kertovat vain vähän siitä, mitä nuo ”rakenne tai uudelleenjärjestelyt” ovat olleet, miten niiden toteutuksessa on onnistuttu ja miten muut työpaikat voisivat parantaa omaa esimiestoimintaansa.

Tuottavuuden pyöreän pöydän mielestä Suomeen tarvitaan sellaista työelämän laadun monitorointivälinettä, jonka avulla voidaan muodostaa selkeä kuva suomalaisten työpaikkojen toimintatapojen kehittyneisyydestä sekä niissä tapahtuvista muutoksista, kun tavoitteena on edistää tuottavuuden ja työelämän laadun kehittämistä ja kehittämistä työpaikoilla. Tarkastelun kohteeksi pitää nostaa työpaikat, siten että saadaan selvitettyä sekä johdon että henkilöstön näkemykset.

Se on mahdollista toteuttaa Euroopan Unionin rahoituksella kehitetyn Meadow-menetelmän avulla. Menetelmä on otettu käyttöön viime vuosina Ruotsissa, Norjassa ja Tanskassa. TEKESin rahoittaman esiselvityksen mukaan sen käyttöönotto on mahdollista myös Suomessa.

- Meadow-menetelmällä voidaan muodostaa kuva suomalaisten työpaikkojen toimintatapojen kehittyneisyydestä ja muutoksista. Se auttaa ymmärtämään, millä tasolla Suomi on työelämän kehittämistyössä kansainvälisesti. Tällä työkalulla on mahdollista tehdä pohjoismaista vertailua ja myöhemmin mahdollisesti eurooppalaista vertailua laajemminkin.
- Muista monitorointivälineistä poiketen Meadow-aineisto kerätään työpaikkatasoisesti. Näin voidaan ymmärtää paremmin työpaikkojen ja työyhteisöjen käytännöissä tapahtuvia muutoksia, niiden syitä ja vaikutuksia.
- Keräämällä tietoa sekä työpaikkojen johdon että henkilöstön näkemyksistä saadaan kattavampi kuva työpaikkojen käytännöistä ja niissä tapahtuvista muutoksista kuin käyttämällä tiedonlähteenä yksipuolisesti vain johtoa tai vain työntekijöitä.

Tuottavuuden pyöreä pöytä suosittelee, että hanke toteutetaan lähivuosina kansallisesti siten, että sen ohjaukseen osallistuvat kolmikantaperiaatteella keskeiset työelämän toimijatahot.

## 2 Toimialojen hankkeet

Suomalaisella yhteistoiminnallisella kehittämisen mallilla on vuosikymmenien perinteet. Sen keskeisiä piirteitä on, että puhutaan avoimesti vaikeistakin työyhteisöä tai alaa koskevista asioista ja pyritään yhdessä löytämään niihin toimivia ratkaisuja.

Työpaikat – samoin kuin toimialat – eroavat tässä kuitenkin huomattavasti toisistaan. Kun joillakin työpaikoilla tuottavuusyhteistyöllä on kymmenien vuosien perinteet, joillakin yhteistyötä vasta aloitellaan tai odotellaan aloittamista. Yhteistoiminnallisen kehittämisen hyödyt syntyvät kuitenkin vasta keilujen, tekemisen ja oppimisen kautta. Vain niiden kautta voivat kumppanit osoittaa toisilleen olensa tarvittavan luottamuksen arvoisia.

Työmarkkinatoiminnassa yhteistoiminnallista kehittämistä on perinteisesti kutsuttu tuottavuusyhteistyöksi. Tutkimuksessa ja konsultoinnissa sillä on muitakin nimiä. Tuottavuusyhteistyön aineksia ovat luottamus, osaaminen ja yhteistyö asioiden viemiseksi eteenpäin, se että eri osapuolia hyödyttäviä onnistumisia tavoitellaan yhdessä. Työpaikoilla se näkyy henkilöstön osallistumisena ja mukaan ottamisena.

Muitakin vaihtoehtoja on. Niihin kuuluvat muun muassa vastakkainasettelun korostaminen, toisen osapuolen sivuuttaminen ja se, että toimintaa ei kehitetä lainkaan, vaan jatketaan samaan tapaan kuin tehtiin 10 tai 20 vuotta sitten. Ristiriitojen ja näennäisen hiljaiselon alla muhivat kuitenkin kovimmat muutokset ja järjestelyt. Ne iskevät äkkiarvaamatta ja annettuina siellä, missä tuottavuuden ja työelämän laadun kehittämisestä ei ole huolehdittu.

- Tuottavuudessa tehokkuuteen yhdistyy tuotteen tai palvelun arvo asiakkaalle, esimerkiksi hyödyllisyys, ainutlaatuisuus, sopivuus, saatavuus, laatu ja palveluiden vaikuttavuus.
- Samanaikaisesti tuottavuuden kanssa on parannettava työelämän laatua.

Suomalaisen työn kilpailukyvyyn, työllisyyden ja hyvinvointiyhteiskunnan rahoituksen turvaamiseksi on välttämätöntä, että tuottavuus ja työelämän laatu paranevat oleellisesti työpaikoilla seuraavien vuosikymmenien aikana. Jotta siinä onnistutaan, tarvitaan enemmän yhteistoiminnallista kehittämistä.

### Toimialojen toimenpiteitä selvitetty

Yhteistoiminnallista kehittämistä selvitettiin syksyllä 2010 kysymällä ensimmäistä kertaa työntekijä- ja työnantajaliitoilta, millaisin toimenpitein nämä ovat tuottavuutta ja työelämän laatua alansa yrityksissä ja työpaikoilla pyrkineet edistämään.

Työmarkkinajärjestöjen käsissä ovat paitsi alakohtaiset työehtosopimukset määräyksineen myös monta muuta keinoa, joilla voidaan pyrkiä edistämään alan yritysten ja niiden henkilöstön onnistumista. Selvityksessä tarkastelun pääpaino oli osapuolten yhteisissä hankkeissa.

Toimialakohtaiset toimenpiteet ja hankkeet määriteltiin selvityksessä siten, että ne voivat koskea

- sopimustoimintaa, sisällöllisiä uudistuksia ja muita toimenpiteitä
- liiton käynnistämiä tutkimus- ja kehittämishankkeita, koulutusta, neuvontaa, vuoropuhelua ja opintomatkoja, jotka on toteutettu tai toteutetaan omin voimin tai yhteistyössä sopijaosapuolten, työpaikkojen tai asiantuntijoiden kanssa

Oleellisena pidettiin, että toimenpiteillä liitot tavoittelivat tuottavuuden ja/tai työelämän laadun parantamista alansa työpaikoilla.

## Mitä selvityksessä tarkoitettiin tuottavuudella ja työelämän laadulla?

**Tuottavuudessa** tehokkuuteen yhdistyy tuotteen tai palvelun arvo asiakkaalle, esimerkiksi hyödyllisyys, ainutlaatuisuus, sopivuus, saatavuus, nopeus, toimitusvarmuus, laatu ja vaikuttavuus.

Tuottavuustyön osa-alueita:

1. Toiminnan ja prosessien suunnittelu
2. Enemmän arvoa asiakkaalle
3. Esimiestyö ja johtaminen
4. Verkostomainen toiminta
5. Osaaminen
6. Innovaatiot ja teknologia
7. Työ ja menetelmät
8. Joustavat ja monipuoliset työajat
9. Kannustava palkkaus ja palkitseminen
10. Turvallisuus ja ympäristö
11. Tuottavuusyhteistyö ja luottamus
12. Tuottavuuden ja laadun mittaaminen

Lähde: [www.tuottavuustyö.fi](http://www.tuottavuustyö.fi)

**Työelämän laatua** ovat esimerkiksi työhyvinvoinnin tai työkyvyn edistämiseen, ja sairauspoissaolojen pienentämiseen tähtäävät hankkeet.

## Selvityksen tavoitteena kuvaukset onnistuneista ja kiinnostavista hankkeista

Selvityksessä pyydettiin ensin liittoja ja eri alojen työalatoimikuntia luettelemaan 2000-luvulla toteutamiaan tai parhaillaan käynnissä olevia hankkeitaan tuottavuuden ja/tai työelämän laadun edistämiseksi. Työturvallisuuskeskuksen kautta organisoiduissa työalatoimikunnissa edustettuina ovat sekä ammatti- että työnantajaliitot. Niiden tehtäviin kuuluu muun muassa työturvallisuuden, työsuojelun ja työhyvinvointipalvelujen seuraaminen ja edistäminen alalla.

Toisessa vaiheessa pyydettiin valitsemaan luettelosta vastaajan mielestä onnistuneimpia tai muuten kiinnostavimpia toimenpiteitä tai hankkeita, kuvaamaan ne tarkemmin ja arvioimaan suuntaantavasti, miten hyvin ne ovat edistäneet tuottavuutta ja työelämän laatua.

## Mitä tietoja kysyttiin

- Keiden aloitteesta toimenpiteeseen ryhdyttiin tai hanke käynnistettiin?
- Ketkä osallistuivat toteutukseen?
- Mikä oli toimenpiteen tai hankkeen ajankohta?
- Lyhyt kuvaus siitä, mitä tehtiin tai on tähän saakka tehty
- Lyhyt kuvaus siitä, mitä saatiin aikaan tai mitä käynnissä olevalla hankkeella tavoitellaan
- Keneltä voi kysyä lisätietoja?
- Arvio siitä, miten toimenpide tai hanke edisti (tai tulee edistämään) tuottavuutta työpaikoilla (Vähän – melko vähän – siltä väliltä – melko paljon – paljon)
- Arvio siitä, miten hanke edisti (tai tulee edistämään) työelämän laatua työpaikoilla (Vähän – melko vähän – siltä väliltä – melko paljon – paljon)
- Arvio siitä, miten hanke vastasi liiton odotuksia (Alitti selvästi - - ylitti selvästi)
-

Katsauksessa on hyödynnetty selvityksen tuloksia ja Tampereen yliopiston tutkijoiden Aki Jääskeläisen ja Paula Kujansivun laatimaa analyysia vastauksista. Luvun loppuosassa kuvataan ensin tärkeimmät havainnot ja käydään sitten esimerkkien avulla lävitse erityyppisiä ja sisällöltään erilaisia toimenpiteitä ja hankkeita.

Tarkoituksena on esimerkkien avulla vastata kysymykseen, mitä liitot ovat tehneet tuottavuuden ja työelämän laadun edistämiseksi alallaan, ja hahmotella yhteistoiminnallisen kehittämisen mahdollisuuksia työmarkkinajärjestöjen toiminnassa.

## Keskeiset tulokset

### Työmarkkinajärjestöjen rooli on yllättävän suuri

Ensimmäinen havainto tulosten perusteella oli se, että työmarkkinajärjestöillä on Suomessa yllättävän suuri rooli tuottavuuden ja työelämän laadun edistämässä. Tähän on kolme syytä.

*1. Useimmat työmarkkinajärjestöt tavoittavat hyvin alansa yritykset, työpaikat sekä työnantajan ja henkilöstön edustajat.*

Oman jäsenliiton tiedotteet ja vapaaehtoisuuteenkin perustuvat hankkeet ja suositukset herättävät kiinnostusta jäsenistössä. Työnantajan ja henkilöstön edustajat muodostavat yhdessä koko alan kattavan verkoston. Yleissitovuuden kautta työehtosopimuksen määräykset koskevat myös järjestäytymättömiä työnantajia.

Työehtosopimusten määräykset eivät rajoitu vain työehtoihin, esimerkiksi minimipalkkoihin, vaan ne saattavat säädellä monin tavoin esimerkiksi tuotannon tai palvelutyön järjestämistä ja alalla sallittuja työaikajärjestelmiä. Katsauksessa ei kuitenkaan erikseen käsitellä normaaliin neuvottelutoimintaan kuuluvaa vanhentuneiden tai muuten tuottavuuden ja työelämän laadun parantamisen esteenä olevien työehtojen uudistamista.

*2. Työmarkkinajärjestöjen toimenpiteiden vaikuttavuus on usein suuri.*

Liittojen mahdollisuudet uusien toimintatapojen lanseeraamiseen ovat monilla aloilla edelleen huomattavan hyvät, mihin vaikuttaa osaltaan alan ja sen työpaikkojen hyvä tuntemus. Perinteisesti uudet toimintatavat ja hankkeet ovat liittyneet tavalla tai toisella työehtosopimukseen; ne ovat koskeneet esimerkiksi palkkausjärjestelmien uudistamista tai paikallista sopimista.

Yhteistoiminnassa käsiteltävien asioiden kirjo on huomattavasti suurempi. Esimerkiksi työsuojelun alueella järjestöjen yhteistyöllä on pitkät perinteet. Viime vuosina yhä suosittumiksi ovat nousseet myös erilaiset työhyvinvoinnin edistämiseen ja sairauspoissaolojen vähentämiseen tähtäävät vapaaehtoisuuteen perustuvat hankkeet.

Vaikuttavuutta voidaan mitata sillä, miten laajasti uudet toimintatavat on otettu alalla käyttöön ja miten ne ovat vakiintuneet osaksi toimintaa. Erillisten hankkeiden sijasta järjestöillä voi olla merkittävä rooli myös onnistuneiden esimerkkien esille nostamisessa ja tiedon levittämisessä.

Tavallisia keinoja tiedon levittämisessä ovat koulutus, maakuntakierrokset, jäsenneuvonta, julkaisu-toiminta ja selvitykset. Tyypillistä on, että niitä kaikkia järjestetään liiton omin voimin omalle jäsenistölle suunnattuna: ammattiliitto henkilöstön edustajille ja työntajaliitto yritysten johdolle. Monilla aloilla tietoa levitetään myös osapuolten yhteistyönä, jolloin kohderyhminä ovat sekä johto että henkilöstön edustajat. Toimialoilla on tässä erilaisia perinteitä. Myös niiden käytössä olevat voimavarat vaihtelevat.

Merkittävä muutos vuosikymmenien takaiseen verrattuna on se, että monien hankkeiden toteutuksessa pystytään nykyisin tukeutumaan ulkopuolisiin asiantuntijoihin ja tuottavuustoimijoihin.

### 3. Työmarkkinajärjestöjen toimet ovat omissa käsissä.

Työmarkkinatoiminta on yksi niitä asioita, jotka ovat kokonaan suomalaisten itsensä käsissä. Tehdyistä virheistä, hyödyntämättömistä mahdollisuuksista, mutta myös onnistumisista vastuuta ei voi säilyttää kenellekään muulle. Useista muista maista puuttuu vastaava vahva tuottavuusyhteistyön perinne sekä liitto- että työpaikkatasolla. Aika näyttää, kykenemmekö hyödyntämään sen kilpailuvaltina tulevina vuosina nykyistä paremmin.

Selvityksessä pyydettiin vastaajia myös hahmottelemaan järjestöjen roolia jatkossa. Kaikissa vastauksissa arveltiin, että tuottavuuden ja työelämän laadun kehittämisessä järjestöjen rooli on kasvussa, esimerkiksi

- Suunnannäyttäjänä
- Pienten työnantajien kannalta
- Hyvien käytäntöjen keräämisessä ja levittämisessä
- Työelämän vaatimusten kasvaessa
- Verkostojen luomisessa koulutus- ja kehityshankkeiden ympärille
- Osana edunvalvontanäkemyistä
- Tuottavuuden ja työelämän laadun edistämisen kytkeminen paremmin työehtosopimukseen

### **Tuottavuus ja työelämän laatu kulkevat käsi kädessä**

Selvityksen tulokset tukevat osaltaan käsitystä siitä, että tuottavuus ja työelämän laatu vahvistavat toisiaan. Kun vastaajat arvioivat hankkeiden toimenpiteiden vaikutusta kumpaankin niistä, eivät arviot poikenneet toisistaan merkittävästi.

Yksi selitys tälle on, että yhteistoiminnallisen kehittämisen kohteeksi nousee tavallisesti lähtökohdasta riippumatta samoja asioita. Esimerkiksi puheeksiottaminen, tavoitteiden selkeyttäminen ja esimiestyön parantaminen vaikuttavat yhtä hyvin sairauspoissaolojen määrään, toiminnan tuloksellisuuteen kuin työhyvinvointiin.

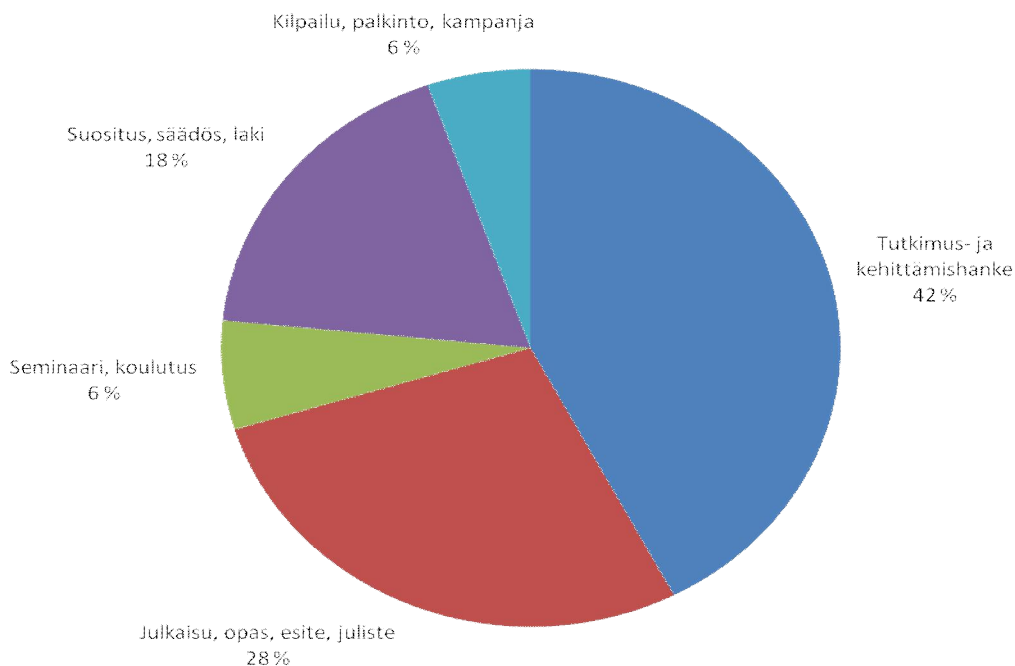
Tämä ei sinällään ole uusi asia. Työpsykologian ja johtamisen professori Veikko Teikari opetti jo kolmekymmentä vuotta sitten, että ei riitä, että kehitetään pelkästään työhyvinvointia tai pelkästään tuottavuutta; on kehitettävä molempia yhtä aikaa. Yhteistoiminnallinen kehittäminen on ollut monen menestystarinan takana. Nyt siitä on tullut entistä ajankohtaisempaa.

### **Järjestöjen toimenpiteiden luokittelu kehittämistavan ja sisällön mukaan**

Selvityksessä vastaajat kuvasivat 140 mielestään onnistuneinta tai kiinnostavinta toimenpidettä tai hanketta tuottavuuden ja työelämän laadun parantamiseksi. Näistä Tampereen teknillisen yliopiston tutkijat Aki Jääskeläinen ja Paula Kujansivu analysoivat riittävän tarkasti rajatut ja parhaiten kuvatut 111 toimenpidettä ja luokittelivat ne hanketyypin (kuva 4) ja teeman (kuva 5) mukaan seuraavasti.

Toimenpiteen tai hankkeen kehittämistapa yleisyysjärjestyksessä:

- 1 Tutkimus- ja kehittämisprojektit (laajempi kokonaisuus sisältäen usein joukon erilaisia aktiviteetteja)
- 2 Julkaisut, oppaat, julisteet ja esitteet
- 3 Suositukset, säädökset ja lait
- 4 Seminaarit ja koulutukset
- 5 Kampanjat, kilpailut ja palkinnot



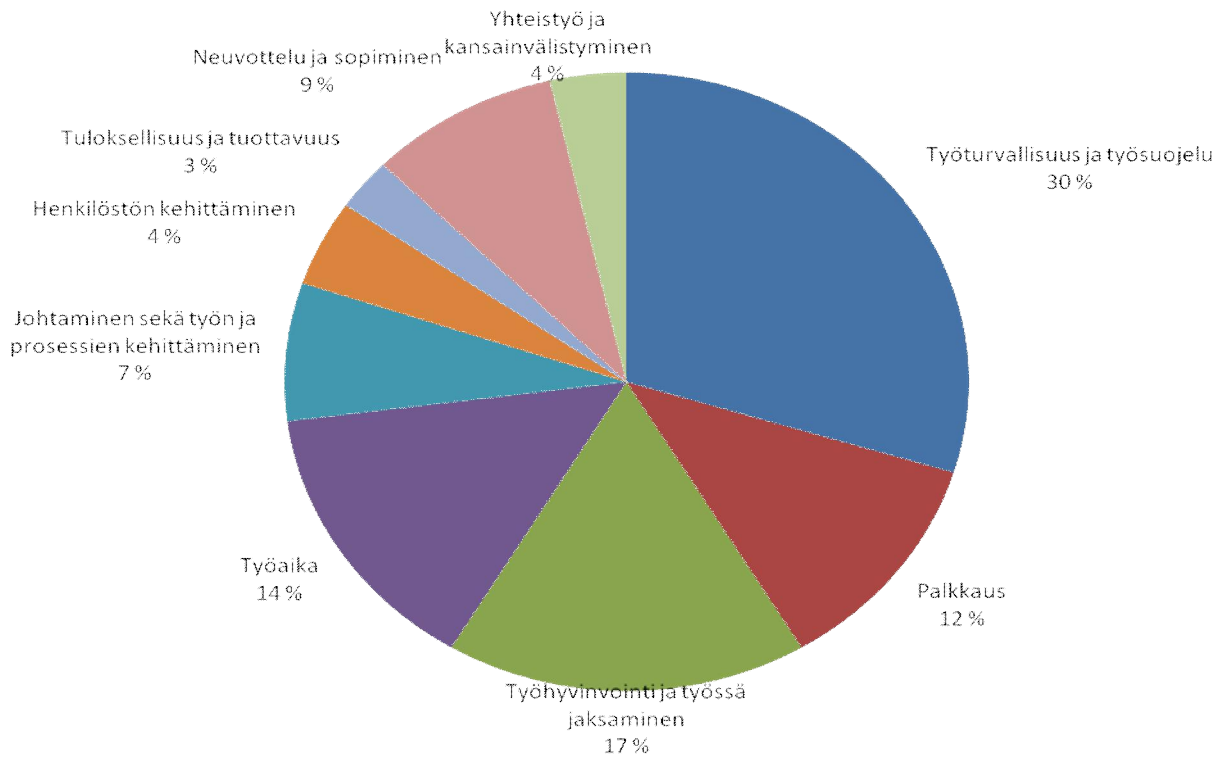
Kuva 4. Toimenpiteet tai hankkeet tyypeittäin. (Lähde: Jääskeläinen ja Kujansivu 2011)

Vastauksista saattoi havaita, että kiinnostavina pidettiin erillisiä hankkeita tuottavuuden ja työelämän laadun parantamiseksi ja esimerkiksi julkaisujen laatimista aiheesta. Sen sijaan perinteinen sopimus-toiminta nostettiin harvemmin kiinnostavien ja onnistuneiden toimenpiteiden listalle. Syynä voi olla myös se, että ei ole totuttu tarkastelemaan sen yhteyttä tuottavuuden ja työelämän laadun kehittämiseen. Toisaalta tutkijat luokittelivat useimmat esimerkiksi palkkausjärjestelmän tai paikallisen sopimisen hankkeet pelkkää sopimustoimintaa laajemmiksi kehityshankkeiksi.

Kattavamman kuvan toimialojen toimenpiteistä saa luokittelemalla ne teeman mukaan. Tutkijoiden yhdeksänkohtainen jaottelu toimii tässä hyvin. Haastavimpia luokiteltavia olivat kenties kokonaisvaltaiset kehittämishankkeet, joihin kuului sekä prosessien, johtamisen, työhyvinvoinnin että tuloksellisuuden parantamista. Niitä oli myös lukumääräisesti vähän, mikä saattaa kertoa hyödyntämättömistä mahdollisuuksista.

Toimenpiteet teemoittain:

- 1 Tuottavuus ja tuloksellisuus: hankkeen on keskityttävä selkeästi tuottavuuteen tai tuloksellisuuteen, mikä näkyy jo otsikkotasolla.
- 2 Johtaminen, työn ja prosessien kehittäminen: hanke käsittelee erityisesti johtamista tai työn organisoinnin kehittämistä.
- 3 Henkilöstön kehittäminen.
- 4 Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen: tarkastelu fokuoitetuu henkilöstön työhyvinvointiin tai työssä jaksamisen edistämiseen.
- 5 Neuvottelu ja sopiminen: hanke liittyy työmarkkinasopimiseen, mutta ei ole erityisesti fokuoitetunut työaikaan tai palkkoihin.
- 6 Työaika: sisältö liittyy erityisesti henkilöstön työaikaan sidoksissa oleviin asioihin.
- 7 Palkkaus: sisältö liittyy erityisesti henkilöstön palkkaan sidoksissa oleviin asioihin.
- 8 Työturvallisuus ja työsuojelu: hanke keskittyy työturvallisuuteen ja työsuojelun teknisempään puoleen (vertaa työssä jaksaminen).
- 9 Yhteistyö ja kansainvälistyminen: hankkeen keskeisin sisältö liittyy yhteistyön tai kansainvälistymisen edistämiseen.



Kuva 5. Toimenpiteet tai hankkeet teemoittain. (Lähde: Jääskeläinen ja Kujansivu 2011)

Työalatoimikuntien osallistuminen tiedusteluun nosti perinteiset työturvallisuuteen ja työsuojeluun liittyvät hankkeet selvityksen yleisimmiksi. Tuloksissa näkyy myös, miten yleisiksi työhyvinvoinnin parantamiseen liittyvät hankkeet ovat viime vuosina nousseet.

Vastausten perusteella tuottavuutta edistivät eniten työsuojeluun, palkkaukseen, neuvottelutoimintaan, työhyvinvointiin ja henkilöstön kehittämiseen liittyvät toimenpiteet. Työhyvinvointia edisti niiden lisäksi myös työaikaan liittyvät hankkeet. Vastaajien odotukset ylittivät useimmiten työsuojeluun, työhyvinvointiin ja johtamisen kehittämiseen liittyvät hankkeet.

Luvun loppuosassa käydään esimerkkien avulla hanketyyppejä ja -teemoja lävitse. Useista esimerkkihankkeista löytyy lisätietoa nettihauulla. Katsauksessa pyritään kuvailuun, se ei ole tarkoitettu kattavaksi esitykseksi.

## Esimerkkejä hanketyypeittäin

### 2.1 Kilpailu, palkinto ja kampanja ylittävät usein odotukset

Erilaiset kampanjat ja kilpailut nostavat esille onnistumisia ja saavat aikaan toiminnan parantamista, kuten alla kuvattu Haastamme-työympäristökilpailu. Tunnettuja ovat myös Suomen laatupalkinto -kilpailu, Suomen parhaat työpaikat -tutkimus ja Vuoden henkilöstöteko-kilpailu, jotka eivät ole järjestöjen organisoimia. Tuottavuuden pyöreä pöytä jakaa vuosittain kunniamaininnat hyvästä tuottavuusyhteistyöstä toimialalle, yritykselle, julkiselle organisaatiolle tai tuottavuustoimijalle hyvästä tuottavuusyhteistyöstä.

## Haastamme-työympäristökilpailu

Teknolomiteollisuus järjesti yhdessä yhteistyökumppaniensa kanssa vuosina 2002–2005 Haastamme-työympäristökilpailun. Kilpailun tavoitteena oli nostaa yritysten tuottavuus, turvallisuus ja viihtyisyys huipputasolle. Kilpailuun osallistuneilla runsaalla kahdella sadalla työpaikalla tapaturmien määrä väheni noin neljänneksellä ja tapaturmista johtuvat poissaolot työntekijää kohti vähenivät noin 40 prosenttia. Tulokset olivat erittäin hyviä.

Seuranta-arvioinnissa syksyllä 2007 selvitettiin, ovatko työpaikoilla saavutetut parannukset pysyviä. Arviointi osoitti, että parannukset työympäristön turvallisuudessa ja tapaturmien määrässä ovat olleet pysyviä kilpailuun osallistuneilla työpaikoilla. Tapaturmien määrä ja tapaturmista johtuvat poissaolot mukana olleilla työpaikoilla ovat edelleen hyvällä tasolla kaksi vuotta kilpailun päättymisen jälkeen. Yrityksissä on omaksuttu uusia turvallisempia käytäntöjä pysyviksi menettelytavoiksi. Myös muilla työpaikoilla turvallisuustaso on parempi ja tapaturmien määrä on pienempi kuin kilpailun alkaessa vuonna 2002. Arviointi vahvistaa, että teknolomiteollisuudessa on tapahtunut myönteistä kehitystä työturvallisuudessa viime vuosina.

Haastamme -työympäristökilpailun järjestivät Teknolomiteollisuus ry, Metallityöväen Liitto ry, Toimihenkilöunioni ry, Insinööriliitto IL ry, Tekniikan Akateemisten Liitto TEK ry, sosiaali- ja terveysministeriö, työsuojelupiirit ja Työturvallisuuskeskus. Työsuojelupiirien työsuojelutarkastajat suorittivat arviointikäynnit työpaikoille. Kilpailua rahoittivat Työsuojelurahasto ja valtakunnallinen työtaturmaohjelma. Kilpailun asiantuntijana toimi 3T Ratkaisut Oy.

Hyvällä sijoituksella kilpailuissa voi olla myönteinen vaikutus työnantajakuvaan. Usein kuitenkin suurempi merkitys on sillä, että kilpailussa sijoittumisen avulla tehdään onnistunut kehitystyö näkyväksi sidosryhmille. Erityinen merkitys sillä voi olla silloin, kun hyvää työtä ei pystytä huomioimaan käytössä olevien palkitsemisjärjestelmien, esimerkiksi tulospalkkauksen avulla. Myös työmarkkinajärjestöt voivat kampanjoiden avulla nostaa esille ja vauhdittaa oman alansa hyvää kehitystyötä.

## 2.2 Pitkäjänteistä kehittämistä tutkimus- ja kehittämisprojektien avulla

Työmarkkinajärjestöjen käynnistämisiä ja organisoimia tutkimus- ja kehityshankkeita leimaa kahtiajakaisuus: Toisaalta halutaan käytännön toimintaa ja tuloksia. Toisaalta tarvetta olisi pitkäaikaiselle yhteistyölle ja verkostoitumiselle tutkijoiden ja kehittäjien kanssa, jotta nämä tuntisivat hyvin alan erityisyyksiä. Alla kuvattu Laatu-verkosto on kunta-alan ratkaisu tähän.

Tutkimus vaatii oman aikansa. Yhteistyö tutkimustahojen kanssa ja sopivien tutkijakumppanien löytäminen on kuitenkin koeteltu selviytymiskonsti erilaisten johtamisoppien ja ismien viidakossa. Tämä pätee yrityksiin ja organisaatioihin, entä työmarkkinajärjestöihin?

Työmarkkinajärjestöillä voi olla myös omaa kehittämistoimintaa. Se voi tarkoittaa asiantuntijapalveluja mutta myös laajempia kehittämishankkeita. Esimerkiksi Hollannissa erään järjestön ”teknisestä osastosta” on kasvanut myös muita toimialoja palveleva konsulttiorganisaatio. Suomessa järjestöjen tekniset osastot pääosin lakkautettiin 1990-luvun alussa. Merkittävää ja vahvaa asiantuntemusta on silti edelleen joissain liitoissa, esimerkkinä Julkisten ja hyvinvointialojen liiton kehittämispalvelut.

Parhaillaan on käynnissä myös Tuottavuuden pyöreän pöydän vuonna 2014 päättyvä Palje-tutkimusohjelma, jonka 18 hankkeeseen tulee osallistumaan arviolta 400 työpaikkaa. Ohjelman keskeiset teemat ovat tulevaisuuden henkilöstöjohtaminen, työelämän laadun yhteistoiminnallinen kehittäminen, sekä toimintatapojen ja esimiestyön uudistaminen.

## Kunta-alan laatuverkosto

Kunta-alan työmarkkinaosapuolet perustivat Laatu-verkoston vuonna 1995. Siihen kuuluu toimijoina myös kuntien ja kuntayhtymien edustajia sekä työelämän tutkijoita ja kehittäjiä. Verkoston keskeisenä tavoitteena on työyhteisöjen toimintatapoja kehittämällä parantaa kuntien tuloksellisuutta ja työelämän laatua. Kehittämishankkeiden rahoittajina ovat olleet Työelämän kehittämisohjelmat ja Työsuojelurahasto.

Laatu-verkoston kehittämistavalle tunnusomaista on:

- tuloksellisuuden ja työelämän laadun tasapainottaminen kehittämishankkeissa.
- työntekijöiden ja työnantajien yhteistoiminnan merkityksen ja hyvän vuorovaikutuksen korostaminen, sekä yhteistoiminnallinen kehittäminen.
- paikallisten kehittämistarpeiden, kuntien strategisen työn ja työyhteisölähtöisyyden toisiinsa kytkeminen.

Vuodesta 1995 lähtien Laatu-verkoston kehittämistavalla on toteutettu kymmeniä kehittämishankkeita, joihin on osallistunut satoja työpaikkoja ja tuhansia henkilöitä. Kehittämisen kohteina ovat olleet yksittäiset työyhteisöt, kokonaiset toimialat, kuntayhtymät, kunnat kokonaisuudessaan ja myös usean kunnan muodostamat kehittämisverkostot.

Laatu-verkoston tuloksia arvioitiin vuonna 2004 itsearviointien, kyselyjen, haastattelujen, tuottavuusmittarien ja sairauspoissaolojen avulla. Keskeiset tulokset olivat:

- Työn tuottavuus ja palvelujen laatu paranivat kaikissa hankkeissa.
- Työelämän laatu parani kahta lukuun ottamatta kaikissa hankkeissa samaan aikaan, kun se keskimäärin kunnissa heikkeni (ks. KuntaSuomi 2004 kuntalaiskysely).
- Myönteisiä vaikutuksia havaittiin seuraavissa asioissa: tiimimäisen työskentelyn käyttöönotossa (81 % vastaajista), kehittämisaktiivisuudessa (77 %), ammattiryhmien välisessä yhteistyössä (61 %), ammattitaidon kehittämisessä (57 %), johdon ja henkilöstön yhteistyössä (65 %), työpaikan sosiaalisissa suhteissa (65 %).
- Oleelliset parannukset työpaikan suorituskyvyssä (työn tuottavuus ja toiminnan sujuvuus) edellyttivät johdon sitoutumista kehittämiseen
- Palvelukyvyn (palvelujen laatu ja asiakasjoustavuus) paranemisen kriittisenä ehtona puolestaan oli työyhteisön sisäinen yhteistyö.
- Mitä pitemmästä ajanjaksosta oli kysymys, sitä suurempi keskinäinen riippuvuus työelämän laadulla ja tuloksellisuudella oli. Työelämän laadun, toiminnan tuloksellisuuden ja yhteistoiminnan merkitys yhä kasvavat tulevina vuosina.

Laatu-verkoston toiminta jatkuu edelleen yhteistoiminnallisen kehittämisen ja tuloksellisemman palvelutoiminnan edistämiseksi. Sen erityispiirteenä on ollut pitkäjänteinen yhteistyö työmarkkinajärjestöjen ja työelämän tutkijoiden ja kehittäjien kesken. Laatu-verkosto palkittiin Tuottavuuden pyöreän pöydän tuottavuusyhteistyökunniamaininnalla vuonna 2007.

## 2.3 Tieto kaikkien halukkaiden ulottuville – julkaisu, opas, esite

### Terveet ja tulokselliset työajat

Yksityisen sosiaalipalvelualan työnantaja- ja työntekijäliitot laativat vuonna 2007 yhteisen Terveet ja tulokselliset työajat -julkaisun. Siinä avattiin alan työehtosopimuskirjauksia esimerkkien ja ergonomiasuositusten avulla. Vihkonen on tarkoitettu työpaikoille tuloksellisten, terveellisten ja asiakkaat huomioivien työaikajärjestelmien kehittämiseksi.

Julkaisun laatimiseen osallistuivat Sosiaalialan työnantaja- ja toimialaliitto ry, Terveys- ja sosiaalialan neuvottelujärjestö TSN ry, Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL ry, Sosiaalialan koreakoulutettujen ammattijärjestö Talentia ry, JYTY – Pardia – STHL neuvottelujärjestö ry.

Työmarkkinajärjestöjen teettämät tai laatimat julkaisut ovat hyvä tapa tavoittaa alan työpaikkoja. Eri-laisia, eri aloille suunnattuja oppaita on nykyisin käytössä useita satoja. Viime vuosina julkaisuja on yhä useammin voinut tulostaa myös netistä, jolloin ne saadaan nopeasti ja tasapuolisesti kaikkien työpaikkojen ulottuville. Vaikuttavuuden ehtona on, että julkaisu on työpaikkojen ja niiden henkilöstön näkökulmasta riittävän hyödyllinen. Pelkkä osapuolien yhteisten ajatusten kirjaaminen ei vielä riitä.

Keväällä 2011 julkaistaan EK-SAK-tuottavuusasiantuntijoiden laatima Työntutkimuksen käsitteitä, menettelytapoja ja käyttökohteita -kirja, johon on koottu työnmittauksen ja työntutkimuksen yhteiset pelisäännöt Suomessa. Se julkaistaan myös PDF-muodossa Tuottavuustyösisivustolla ([www.tuottavuustyö.fi](http://www.tuottavuustyö.fi)), jolle on koottu järjestöjen yhteisiä työpaikoille tarkoitettuja julkaisuja ja vihjeitä.

Tuottavuustyösisivustolta löytyvät myös Tuottavuuden pyöreän pöydän sihteeristön laatimat vuosikat-saukset tuottavuuden ja työelämän laadun kehittymisestä:

- 2007: Tuottavuustyön osa-alueet, tuottavuuden laaja määritelmä, tuottavuuden ja työelämän laadun samanaikainen kehittäminen
- 2008: Työpaikat turbulenssissa, tuottavuutta vahvistava rakennemuutos Suomessa
- 2009: Taantumän pyörteistä työn imuun
- 2010: Seuraava askel – Tuottavuus ja työelämän laatu suomalaisilla työpaikoilla
- 2011: Tulevaisuus tehdään työpaikoilla - toimialoilta vauhtia tuottavuuden ja työelämän laadun kehittämiseen

## 2.4 Täsmäkoulutusta ja -seminaareja työnantajan ja henkilöstön edustajille

Työmarkkinajärjestöt järjestävät runsaasti koulutusta jäsenilleen. Takavuosien useita päiviä kestävien kurssien sijalle ovat yleistyneet aamu- tai iltapäivän tilaisuudet ajankohtaisista aiheista. Monilla aloilla järjestetään vuosittain yhteisiä seminaareja eri aiheista, jotka saattavat kerätä satoja osanottajia.

Työmarkkinajärjestöt kouluttavat jäsenistöään paitsi työsuhteasioista myös erilaisten uudistusten yhteydessä, kuten vakuutusalan esimerkissä. Aikanaan muun muassa tulospalkkausta markkinoitiin ja koulutettiin maakuntakiertueilla, mikä vaikutti merkittävästi tulospalkkauksen yleistymiseen Suomessa.

## **Vakuutusalan uusi palkkamalli**

Vakuutusallalla otettiin käyttöön uusi palkkamalli. Ensimmäiset uuden mallin mukaiset palkkakeskustelut käytiin vuonna 2009. Niitä edelsi merkittävä satsaus esimiesten ja henkilöstön koulutukseen. Koulutusta järjestivät yritykset henkilöstölleen, liitot yhdessä ja liitot erikseen. Finanssialan keskusliitto ja Vakuutusväenliitto olivat laatineet yhteisen koulutusaineiston uudesta palkkamallista. Lisäksi teetettiin yhteistyössä Aalto-yliopiston palkitsemistutkijoiden kanssa yhteinen selvitys esimiesten ja henkilöstön kokemuksista ensimmäisestä ja toisesta palkkakeskustelukierroksesta.

Johdon ja henkilöstön edustajien koulutusta on pyritty keskittämään järjestöjen omistamiin koulutuskeskuksiin, kuten työnantajaliittojen omistamaan Johtamistaidon opistoon, SAK:n Kiljava opistoon, STTK:n Aktiivi-instituuttiin ja STTK:n ja Akavan yhteiseen TJS-Opintokeskukseen. Yhteensä järjestöjen koulutuksen kautta tavoitetaan vuosittain kymmeniätuhansia henkilöitä.

## **2.5 Suositukset, säädökset, lait, sopimukset – järjestöjen leipätyötä**

### **Hyvä käytös sallittu! – Nollatoleranssi epäasialliselle käytökselle ja häirinnälle**

Epäasiallista kohtelua ei pidä hyväksyä työpaikoilla. Eurooppalaisia työpaikkoja kehoitetaan soveltamaan nollatoleranssia epäasialliseen kohteluun ja häirintään. Työturvallisuuskeskus TTK ja työmarkkinajärjestöt viestivät suomalaisille työpaikoille laajalla kiertueella 2010 – 2011, että hyvä käytös on sallittu. Kiertueen viimeiseen seminaariin 17.3.2011 osallistui Rovaniemellä 170 työpaikkojen edustajaa alueelta. Aiheeseen liittyy myös oma julkaisu TTK:n julkaisusarjassa.

Hyvä käytös sallittu on esimerkki EU-puitesopimuksen kansallisesta toteutuksesta. Teemoja on paljon muitakin alkaen etätyöstä ja päättyen alakohtaiseen suositukseen työelämän kehittämisestä.

Työehdoista neuvottelu, erilaiset suositukset, osallistuminen työlainsäädännön kolmikantaiseen valmisteluun, työehtoihin ja -lakeihin liittyvä neuvonta ovat työmarkkinatoiminnan arkea. Lait ja työehtosopimukset luovat puitteet työpaikoilla tapahtuvaan kehittämiseen, työn teettämiseen ja tekemiseen.

Liittojen toimenpiteet saattoivat liittyä myös pyrkimykseen vaikuttaa alan lainsäädäntöön ja kansainvälisiin säädöksiin.

# Esimerkkejä teemoittain

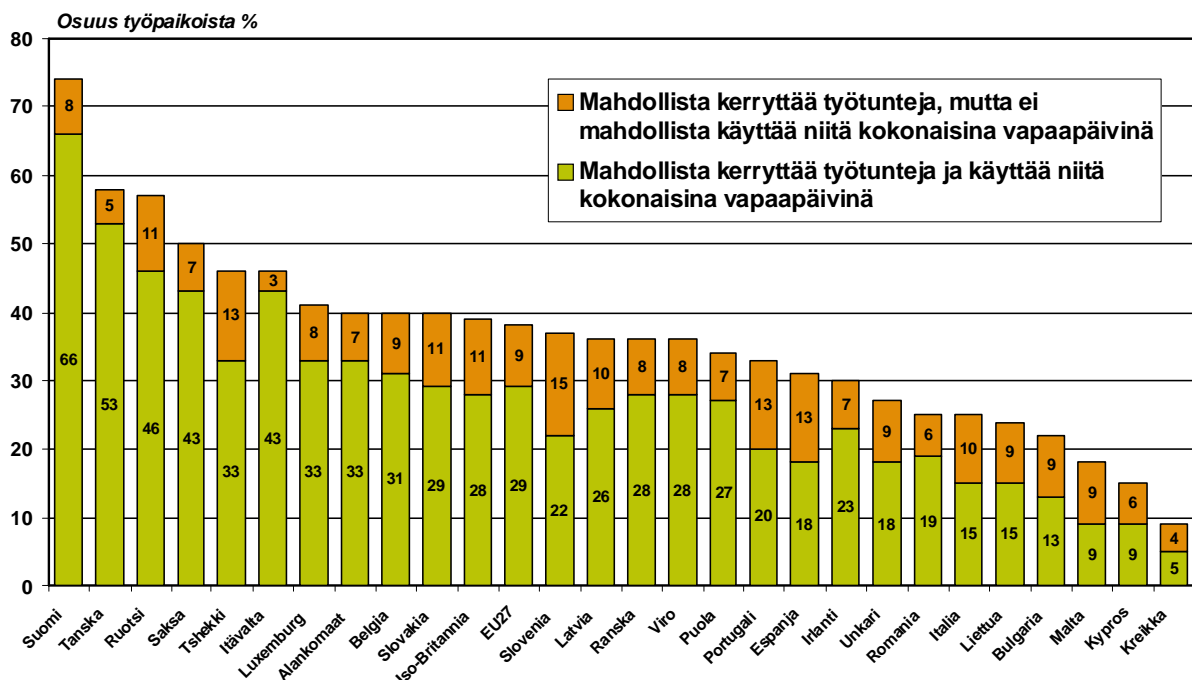
## 2.6 Työaika

### Työaikakokeiluilla lisää kokoaikatyötä sekä uusia vakituisia työpaikkoja

Palvelualojen ammattiliitto PAM ry ja Matkailu ja Ravintolapalvelut MaRa ry ryhtyivät etsimään ratkaisuja hiihtokeskusten palvelujen suureen kysynnän vaihteluun sekä alan tulevaisuuden haasteisiin. Ratkaisua haettiin uudistamalla työaikajärjestelyjä. Vuosityöaikakokeiluilla kyettiin luomaan voimakasta kausivaihteluista huolimatta alan yrityksiin kymmeniä uusia vakituisia työsuhteita. Ajatuksena oli tehdä töitä sesonkiaikana ja pitää pitkiä vapaita hiljaisina aikoina. Myös työnantaja hyötyi saadessaan sitoutuneita ja osaavia työntekijöitä pystyessään tarjoamaan heille kokoaikaista työtä. Vuosityöaikakokeilu palkittiin Tuottavuuden pyöreän pöydän tuottavuusyhteistyökunniamaininnalla vuonna 2007.

Työaikajärjestelyt vaikuttavat oleellisesti sekä (palvelu)tuotannon joustavuuteen että työ- ja perhe-elämän yhteensovittamiseen. Työaikaan liittyvät järjestöjen hankkeet jakoutuivat toisaalta terveellisten ja turvallisten työaikojen edistämiseen toisaalta työaikojen joustavoittamiseen esimerkiksi työaika-pankkien tai pidempien tasaantumisjaksojen avulla. Vaikka Suomi on Euroopan kärkimaa joustavien työaikajärjestelyjen käytössä (kuva 6), on tällä alueella edelleen paljon tehtävää.

## Joustavien työaikajärjestelyjen yleisyys EU-maissa 2009



Lähde: Second European Company Survey 2009 (Eurofound)

Kuva 6. Joustavien työaikajärjestelyjen yleisyys EU-maissa.

## 2.7 Palkkaus

Palkkausjärjestelmän uudistaminen, apteekkikohtaisen erän käyttöönotto, toimihenkilöiden palkkausjärjestelmän kehittäminen, kirkon palkkausjärjestelmä uudistus, työntekijöiden palkkausjärjestelmän päivitys, työsuorituksen arvioinnin kehittäminen, paperiteollisuuden palkkausjärjestelmien uudistaminen, valtion palkkausjärjestelmä uudistus, paikallisten erien käyttöönotto, palkkakeskustelumallin käyttöönotto.

Suomalainen erikoisuus on työ- ja virkaehtosopimusten palkkausjärjestelmien uudistaminen sopijaosapuolten yhteistyönä. Tyypillisesti uudistuksiin liittyy yhteisen koulutusaineiston laatiminen työpaikkojen käyttöön sekä koulutuksen järjestäminen. Viime vuosina on satsattu myös palkkausjärjestelmien ylläpitoon esimerkiksi työpaikka- tai virastokohtaisten erien avulla. Käytössä on myös yritysten ja julkisten organisaatioiden omia palkkausjärjestelmiä.

Jatkuvasti ylläpidetty, oikeudenmukaiseksi koettu ja kannustava palkkausjärjestelmä edistää merkittävästi sekä tuottavuutta että työhyvinvointia. Palkkaukseen liittyviä tutkimustuloksia, kokemuksia ja pelisääntöjä on kerätty järjestöjen tuottamiin julkaisuihin.

### **Uusia kirjoja palkkauksesta**

Keväällä 2011 julkaistaan Tuottavuustyösisivustolla ([www.tuottavuustyoy.fi](http://www.tuottavuustyoy.fi)) uusia palkkaukseen liittyviä käsikirjoja:

*"Yksityisten alojen palkkausjärjestelmät"*

Tekijät: EK-SAK- ja EK-STTK-tuottavuustyöryhmät

Ajan tasalle saatettu ja täydennetty versio suositusta palkkausoppaasta, johon on koottu järjestöjen yhteiset kokemukset, pelisäännöt ja käytännön vihjeet oikeudenmukaisten ja kannustavien palkkausjärjestelmien kehittämiseksi.

*"Palkkakeskustelut Suomessa - vihjeitä ja kokemuksia"*

Tekijät: Oppaan ovat kirjoittaneet EK:n ja STTK:n palkkausjärjestelmäasiantuntijat yhteistyössä Aaltoyliopiston palkitsemisen tutkijoiden kanssa.

Suomessa uusien, työehtosopimusten palkkakeskustelumallien idea ja käytännön toteutus käydään kirjassa lävitse esimerkkien, tutkimustulosten, kysymysten ja vastausten avulla.

## 2.8 Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen

Yritysten ja julkisten organisaatioiden omien hankkeiden lisäksi on viime vuosina toteutettu useita toimialakohtaisia työhyvinvointihankkeita. Esimerkiksi metsäteollisuudessa ja elintarviketeollisuudessa tavoiteltiin sairauspoissaolojen vähentämistä ja parempaa työkykyä. Autoliikenteessä kehitettiin maantieliikenteen kuljettajien työhyvinvointia. Valtiokonttorin Kaiku-työhyvinvointipalvelujen yksi tavoite oli vakiinnuttaa työhyvinvoinnista huolehtiminen osaksi valtion organisaatioiden johtamista.

### **Valtiokonttorin Kaiku-työhyvinvointipalvelut**

Valtiokonttorin Kaiku-työhyvinvointipalvelut käynnistettiin erillisenä ohjelmana syksyllä 2002. Nykyisin Kaiku on osa laajempaa työnantajille suunnattua palvelukokonaisuutta. Ohjelman tavoitteeksi asetettiin vakiinnuttaa työhyvinvoinnin parantaminen osaksi valtion organisaatioiden johtamista ja arkea siten, että yhä useampi työntekijä voisi jatkaa tavoitteellisena, motivoituneena ja terveenä työelämässä aina vanhuuseläkkeelle asti.

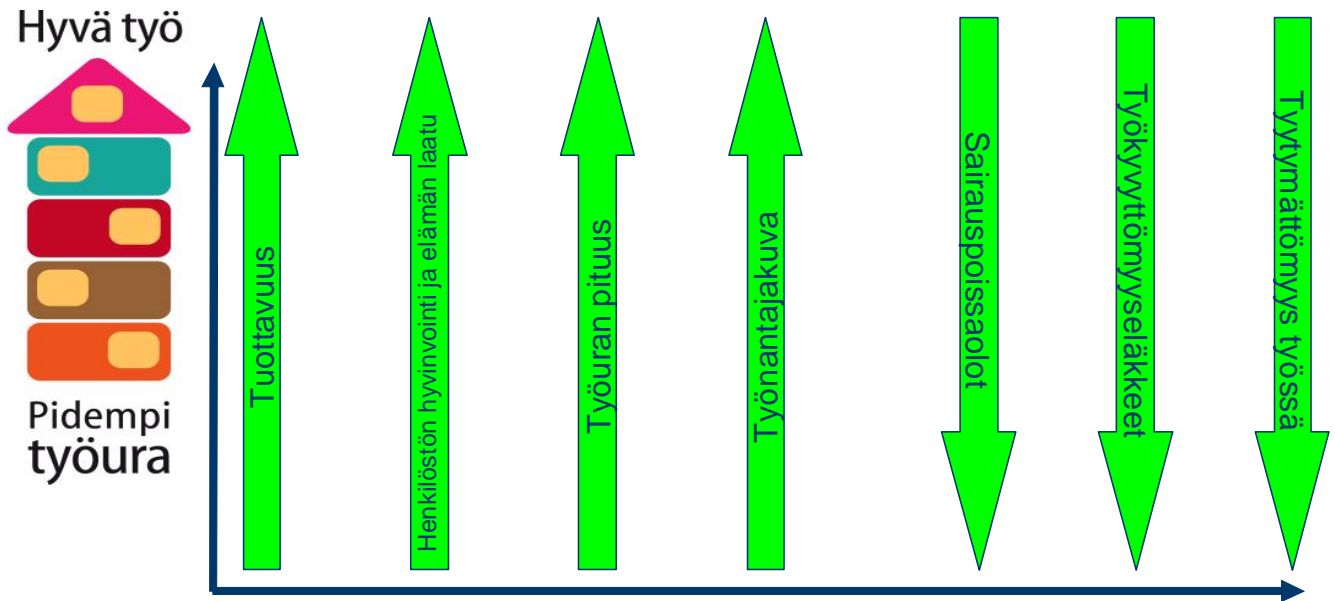
Kaiku-työhyvinvointipalveluihin sisältyy seuraavia asioita:

- työhyvinvoinnin kytkeminen valtion organisaatioiden tulosohjaukseen ja johdon työkaluihin,
- Kaiku-kehittäjäverkoston perustaminen ja kouluttaminen työhyvinvoinnin asiantuntijoiksi valtion työpaikoille, toimintavuosien aikana valtion työpaikoille on koulutettu noin 400 työhyvinvoinnin asiantuntijaa, jotka ovat verkostoituneita keskenään
- hyvien käytäntöjen mallinnus, tuotteistus ja levittäminen sekä
- palveluntuottajaverkoston kokoaminen työpaikkojen kehittymisen tueksi.

Ohjelman tavoitteet on pääosin saavutettu. Useat työhyvinvointia koskevat indikaattorit, kuten työkyvyttömyyseläkkeiden ja sairauspoissaolojen määrä sekä eläkkeellesiirtymisiän odote osoittavat myönteistä kehitystä. Viime vuosina toiminnan keskeisinä sisältöinä ovat olleet valtionhallinnon uudelleen organisoinnin tukeminen ja uusien toimintatapojen kehittäminen.

Kaiku-työhyvinvointipalvelut sai Tuottavuuden pyöreän pöydän tuottavuusyhteistyökunniamaininnan vuonna 2008.

Teknolohiateollisuuden, Metallityöväenliiton, Ylempien toimihenkilöiden neuvottelukunnan, Pron ja Erityisalojen toimihenkilöliiton ERTOn Hyvä työ – pidempi työura -hanke käynnistettiin vuonna 2010. Siinä yritykset pyrkivät käytännön työkalujen avulla parantamaan tuottavuuttaan ja työelämän laatua (kuva 7). Hankkeen suunnittelusta vastanneen emeritusprofessori Juhani Ilmarisen mukaan Suomen kilpailukyky ja hyvinvointi on yritysten menestyksen varassa. Innovaatiot ja korkea laatu edellyttävät hänen mukaansa luovuutta, rohkeutta ja uusia toimintatapoja, joita ei synny ilman uudenlaista yhteispeliä ja innostusta työpaikoilla. Vuonna 2011 hankkeen työskentelytapoja ja menetelmiä pilotoidaan 18 yrityksessä. Seuraavina vuosina menetelmät ja kokemukset levitetään koko toimialan käyttöön.



Kuva 7. Tuottavuus, henkilöstön hyvinvointi, elämän laatu, työuran pituus ja työnantajakuva ylös! Sairauspoissaolot, työkyvyttömyyseläkkeet ja tyytymättömyys työssä alas! Hyvä työ – pidempi työura -hankkeen tavoitteet.

Mahdollista voisi olla käynnistää myös useamman toimialan yhteisiä kehityshankkeita. Sellaiseksi on tarkoitettu esimerkiksi Työterveyslaitoksen Innostavat ja menestyvät työyhteisöt -hanke, johon on parhaillaan (kevät 2011) mahdollista liittyä mukaan. Myös tämän hankkeen tavoitteena ei ole vain työpahoinvoinnin vähentäminen vaan työn voimavarojen ja työn imun vahvistaminen.

### Innostavat ja menestyvät työyhteisöt -tutkimus- ja kehittämishanke

Mitkä ovat työpaikkanne voimavaroja? Mikä lisää uudistushakuisuutta? Ovatko työntekijät innostuneita työstään? Tukeeko esimiestyö työskentelyä ja voiko työntekijä muokata työtä itselleen sopivammaksi? Mihin työssä sitoudutaan? Näihin ja muihin kysymyksiin pyrkii Innostuksen Spiraali – Innostavat ja menestyvät työyhteisöt -tutkimus- ja kehittämishanke etsimään vastauksia.

Tarjoamme organisaatiollenne ainutlaatuisen mahdollisuuden osallistua laajaan työelämän laadun ja tuottavuuden samanaikaiseen edistämiseen tähtäävään Innostuksen Spiraali -hankkeeseen. Hankkeessa keskitytään työn ja työyhteisöjen aidosti myönteisiin voimavaroihin, joiden avulla voidaan edistää työpaikkojen menestystä, parantaa työntekijöiden uudistushakuisuutta ja työssä suoriutumista sekä lisätä työn mielekkyyttä ja pidentää työuria. Hanke on tarkoitus toteuttaa yli 100:lla yksityisen ja julkisen sektorin työpaikalla.

Hankkeen toteuttaa Työterveyslaitos vuosien 2011–2016 aikana osana laajempaa Tuottavuuden pyöreän pöydän Palje-tutkimus- ja kehittämishohjelmaa, jossa ovat mukana eri työmarkkinakeskusjärjestöt sekä tuottavuusyhteistyötoimijat. Lisätietoja hankkeesta [www.ttl.fi/spiraali](http://www.ttl.fi/spiraali).

## 2.9 Johtaminen sekä työn ja prosessien kehittäminen

Tähän teemaan liittyviä työmarkkinajärjestöjen hankkeita kertyi selvityksessä vain vähän. Muutamat hankkeet koskivat julkisia palveluita, joiden kehittämiseksi ja muutokselle haettiin eväitä, kuten Sakea-hankkeessa.

Yksityisen sektorin hankkeiden lähtökohtana oli vain harvoin johtamisen tai prosessien kehittäminen. Se ei merkitse, että nämä teemat eivät olisi tärkeitä, vaan että niiden on perinteisesti ajateltu kuuluvan organisaation itsensä hoidettaviin asioihin. Siitä huolimatta myös useissa toimialojen hankkeissa sivutaan johtamista ja esimiestyötä, vaikka se ei olisi niiden pääteema.

### **Sakea-oppimisverkosto kehittämisen ja tutkimuksen dialogina kunnissa**

Sakea-oppimisverkosto oli Työelämän kehittämisohjelman Tykesin ja Työsuojelurahaston rahoittama kehittämisorganisaatio, joka tutki ja rakensi kunnallisen työelämän innovaatioita vuosina 2005 – 2009. Sakea-oppimisverkoston ohjausryhmänä toimi Työturvallisuuskeskuksen kuntaryhmä.

Hankkeen ideana oli synnyttää, kehittää ja levittää kuntien strategiseen johtamiseen, henkilöstöjohtamiseen, arviointiin ja palkitsemiseen liittyviä ideoita ja tutkimustuloksia. Toiminnan tavoitteena oli

- 1) Luoda kuntiin toimivia arjen henkilöstökäytäntöjä,
- 2) Tarjota käytäntöjen oppimisen ja kokeilujen mahdollisuuksia oppimisverkostossa sekä eri toimijoita yhdistävää asiantuntija-apua paikallisille hankkeille
- 3) Kehittää kehittämishankkeiden välisiä oppimismuotoja. Kehittämistyötä tehtiin 20 kunnassa.

Osoittautui, että henkilöstöjohtamisella on tärkeä rooli työn mielekkyyden ja uusien toimintatapojen kehittämisessä. Onnistuneelle kehitystyölle tyypillistä oli yhteistyössä suunniteltu ja jatkuvasti jalostuva prosessi, jolla menttiin kohti muutostavoitteita. Ominaista prosessille oli myös jatkuva dialogi, vuorovaikutus organisaation eri tasojen kesken. Tulokset koottiin opaskirjoihin ja kansainvälisiin tutkimusjulkaisuihin.

Sen sijaan työn ja toimintaympäristön muutosta on tarkasteltu yhteistoiminnallisesti myös useilla yksityisillä aloilla. Tyypillisesti vuoropuhelussa haetaan yhteistä ymmärrystä tulevaisuuden työstä ja tulevien vuosien haasteista. Näiden hankkeiden merkitys alan liitoille voi olla erityisen suuri. Niiden ansiosta järjestöillä on paremmat edellytykset vastata tulevaisuuden haasteisiin eikä vain reagoida niihin jälkijunassa.

### **Viestintäalan työelämästrategia**

Viestintäalan ammattiliitot ja työnantajaliitto kutsuivat yritysten edustajia ja luottamusmiehiä yhteisiin työpajoihin. Työpajojen aiheita ovat olleet muun muassa osaaminen, työorganisaatiot, asiakkuus ja laatu, sekä alan murros. Hankkeen tarkoitus on edistää vuorovaikutusta ja verkostoitumista alan sisällä sekä rakentaa yhteistä näkemystä alan tulevaisuudesta ja pohjaa mahdolliselle yhteiselle agendalle. Hanke käynnistettiin joulukuussa 2009.

## 2.10 Henkilöstön kehittäminen

Työmarkkinajärjestöt ovat perinteisesti pyrkineet vaikuttamaan alansa koulutukseen ja sen kehittämiseen. Siihen liittyvät toimenpiteet on kuitenkin rajattu tämän katsauksen ulkopuolelle.

Katsauksen edellisessä luvussa käsiteltiin jo työolotutkimusten tulosten avulla työpaikalla tapahtuvaa ja työnantajan tarjoamaa koulutusta. Järjestöjen rooli siinä on perinteisesti jäänyt melko vähäiseksi. Erityistä huomiota on kiinnitetty kuitenkin erilaisiin muutostilanteisiin, esimerkkinä monien alojen oppaat uusien työntekijöiden perehdyttämiseen.

## 2.11 Tuottavuus ja tuloksellisuus

Yksi selvityksen kiinnostavia havaintoja oli, että erityisesti tuottavuuden tai tuloksellisuuden parantamiseen tähtääviä yhteishankkeita oli toimialoilla vain vähän. Poikkeuksena oli julkinen sektori. Esimerkiksi kuntaryhmä julkaisi osana tuloksellisuusprojektiaan kymmenen opasvihkosta tuloksellisuudesta vuosina 1996 – 2006. Lisäksi kuntaryhmä toimi projektin tutkimus- ja kehityshankkeen ohjausryhmänä. Yksityisellä sektorilla erityisiä tuottavuushankkeita on ollut vähän – huolimatta esimerkiksi useista aktiivisesti toimivista tuottavuustyöryhmistä.

Kertooko tuloksellisuus- ja tuottavuushankkeiden vähäisyys siitä, että tällä alueella liitoilla on vielä hyödyntämättömiä mahdollisuuksia? Tätä puoltaisi osaltaan se, että tuottavuuden ja työelämän laadun samanaikaisesta kehittämisestä on puhuttu yleisesti vasta joitakin vuosia.

Vaihtoehtoinen selitys on, että tuottavuuden ja tuloksellisuuden parantamiseen tähtäävät toimenpiteet ovat jo työpaikkojen arkea, eikä niitä tarvitse järjestöjen toimin erityisesti pitää esillä. Lisäarvoa voisi kuitenkin tuoda työelämän laadun parantamisen kytkeminen muuhun kehittämiseen.

Tutkijat Aki Jääskeläinen ja Paula Kujansivu toteavat analyysissään, että tarkasti tuottavuuteen tai tuloksellisuuteen rajattuja hankkeita oli tarkastelujoukossa lopulta todella vähän. Vaikka moni hankkeista pyrkiikin näiden asioiden parantamiseen, itse lopputulos (esim. tuottavuus) jää usein vähemmälle huomiolle. Esimerkiksi tehtyjen kehitystoimien tuottavuusvaikutuksia on harvoin kuvattu. Tämä viimeksi mainittu – tuottavuusvaikutusten parempi kuvaaminen ja mittaaminen – on mahdollinen parantamisen kohde.

Työmarkkinakeskusjärjestöillä on ollut merkittävä rooli Kansallisen tuottavuusohjelman (1993 – 2003), työelämän kehittämissuunnitelmien (1996 – 2010) sekä muiden työelämäohjelmien käynnistämässä ja toteutuksessa. Nytemmin työorganisaatioiden kehittämisen rahoitus on siirtynyt osaksi Tekesin toimintaa. Työelämän tutkimusta ja kehittämistä rahoittaa Suomessa myös Työsuojelurahasto.

## 2.12 Neuvottelu ja sopiminen

Jatkuvan neuvottelun aloittaminen liittojen välillä, työehtosopimusten kehittäminen, paikallisen sopimisen lisääminen ja kouluttaminen ja työehtosopimusten yhdistäminen ovat esimerkkejä liittojen mainitsemista toimenpiteistä, joilla on pyritty edistämään tuottavuutta ja työelämän laatua. Esimerkiksi jatkuvan neuvottelun periaate mahdollistaa pitkäjänteisen kehittämisen. Vertailukohtia työpaikoilla olisivat lähinnä jatkuva parantaminen ja yhteistoiminnallinen kehittäminen.

Samaan tapaan kuin yritykset ja julkiset organisaatiot uudistavat toimintatapojaan myös neuvottelutoimintaa voidaan uudistaa siten, että se vastaa paremmin alan työpaikkojen ja niiden henkilöstön tarpeita. Neuvottelukulttuureissa on edelleen suuria eroja sopimusalojen välillä.

## 2.13 Työturvallisuus ja työsuojelu

### Lasialan työsuojeluoppaat

Vuosina 2007 – 2009 laadittiin Lasikeraamisen teollisuuden työsuojeluopas, Lasitusalan työsuojeluopas ja Hiekkapöly pois keuhkoista -opas.

Liitot, eri alojen työalatoimikunnat ja Työturvallisuuskeskus ovat julkaisseet 2000-luvulla kymmenittäin eri alojen työsuojeluoppaita. Suosittuja ovat olleet myös Kohti 0-tapaturmaa -tyyppiset työturvallisuushankkeet.

Suurin menestystarina on kuitenkin ollut Työturvallisuuskeskuksen hallinnoima työturvallisuuskortti. Työturvallisuuskortti on valtakunnallinen menettelytapa, jonka tavoitteena on parantaa työpaikkojen työturvallisuutta. 22.2.2011 mennessä niitä oli suoritettu 664 963 kappaletta. Vastaavaa mallia ollaan laajentamassa työhyvinvoinnin alueelle käynnistämällä työhyvinvointikorttikoulutus vuoden 2011 aikana.

## 2.14 Yhteistyö ja kansainvälistyminen

Kansainvälistymiseen ja yritysten väliseen verkostoitumiseen liittyviä yhteishankkeita mainittiin selvityksessä vain muutamia. Niistä ehdottomasti merkittävin oli Teknologiateollisuuden TRIO-ohjelma.

### TRIO-ohjelma

Yksi suurimpia ja merkittävimpiä työmarkkinajärjestöjen käynnistämiä hankkeita on Teknologiateollisuuden kansallinen TRIO-ohjelma vuosina 2004 - 2009.

Ohjelman toimenpiteet kohdistuivat erityisesti teknologiateollisuuden järjestelmä- ja komponenttitoimittajiin. Tuotantoa on siirretty päähankkijoilta järjestelmätoimittajille, joita Suomessa on tarpeeseen nähden liian vähän. Ohjelman tavoitteena oli synnyttää 20 uutta kansainväliseen toimintaan kykenevää järjestelmätoimittajayritystä, kehittää 100 järjestelmätoimittajayrityksestä strateginen päähankkijoidensa partneri ja aloittaa 200 yrityksessä kehitystyö kohti järjestelmätoimittajuutta. Lisäksi tavoitteena oli, että 500 pk-yritystä kykenee uudistamaan toimintaansa ja erikoistumaan teknologisesti.

Kansainvälisen tason järjestelmätoimittajia saatiin ohjelman aikana syntymään 16, strategisia partnereita 68 ja lisäksi 800 kehittyvää komponenttitoimittajaa. Ohjelman hankkeiden yhteenlaskettu arvo oli 73,5 miljoonaa euroa.

Yritysten ja niiden henkilöstön lisäksi hankkeeseen osallistuivat Teknologiateollisuus ry, TEM, TYKES, TEKES, TE-keskukset, VTT, Fintra, FINNVERA, Metallityöväen Liitto ry, PKT-säätiö, Teollisuussijoitus, SITRA, TEK, FINPRO, Insinööriliitto, Finnfund, TSR, TU, PRH, Teknisen kaupan liitto ja Laatukeskus.

# 3 Tuottavuustoimijat kehittämisen tukena

Suomalaisen työelämän tutkimuksen, kehittämisen ja tuottavuusyhteistyön konseptilla on saatu aikaan merkittäviä parannuksia tuottavuudessa ja työelämän laadussa. Myös työurien pidentymiseen voidaan vaikuttaa yhteistoiminnallisella kehittämisellä. Muun muassa vuonna 2010 päättynyt Tykes-ohjelma ja sen edeltäjät ovat tukeneet menestyksellisesti muiden rahoittajien, tutkimuslaitosten ja kehittäjien ohella työpaikoilla tapahtuvaa kehittämistä.

Tähän malliin kuuluu olennaisesti työmarkkinajärjestöjen yhteistoiminta sekä valtakunnallisesti että työpaikoilla. Vuonna 2011 päättyvällä hallituskaudelle kehitteillä olleeseen suomalaiseen joustoturva-malliin on otettu mukaan myös työelämän laadun ja tuottavuuden samanaikainen kehittäminen.

Kun väestö ikääntyy ja työvoiman tarjonta kääntyy pitkäaikaiseen laskuun, on löydettävä keinoja, joilla vauhditetaan tuottavuuskasvua sekä yrityksissä että julkisissa organisaatioissa. Talouskasvun, työllisyyden ja hyvinvointiyhteiskunnan rahoituksen turvaamiseksi on välttämätöntä, että tuottavuus ja työelämän laatu paranevat oleellisesti työpaikoilla seuraavien vuosikymmenten aikana. Yhdessä ne vaikuttavat kumpaankin talouskasvumme peruspilariin: työpanoksen määrään ja työn tuottavuuteen.

Seuraavassa esitellään Tuottavuuden pyöreän pöydän ja sen yhteistyökumppaneiden toimintaa. Muita työelämän tutkimukseen ja kehittämiseen liittyviä ohjelmia, verkostoja, rahoittajatahoja, kouluttajia ja konsultteja on esitelty tarkemmin vuoden 2007 sihteeristön katsauksessa. Aikaisemmat katsaukset löytyvät tuottavuustyösisivustolta osoitteesta:

[http://www.tuottavuustyö.fi/tietoa/tuottavuuden\\_pyorea\\_poyta](http://www.tuottavuustyö.fi/tietoa/tuottavuuden_pyorea_poyta)

## Tuottavuuden pyöreä pöytä

Tuottavuuden pyöreä pöytä perustettiin keväällä 2007 järjestöjen korkean tason elimeksi, jonka tarkoitus on tuottavuuden, työelämän laadun ja tuottavuusyhteistyön edistäminen ja näkyväksi tekeminen. Tuottavuuden pyöreän pöydän muodostavat työmarkkinakeskusjärjestöt SAK, EK, STTK, KT Kunta-työnantajat, AKAVA, Valtion työmarkkinalaitos ja Kirkon työmarkkinalaitos sekä työelämän kehittämistä tukevat tuottavuustoimijat Tekes, Työsuojelurahasto, Työterveyslaitos ja Työturvallisuuskeskus.

Työmarkkinakeskusjärjestöjen Tuottavuuden pyöreä pöytä on käynnistänyt työpaikkojen kehittämisen tueksi Palje-tutkimus- ja kehittämisohjelmaa 2009 - 2014. Ohjelman toteuttavat 9 johtavaa tutkimuslaitosta työelämän tutkimuksen alueelta yhteensä 18 hankkeellaan. Lisätietoa ohjelmasta:

[http://www.tuottavuustyö.fi/tietoa/tuottavuuden\\_pyorea\\_poyta/palje-ohjelma](http://www.tuottavuustyö.fi/tietoa/tuottavuuden_pyorea_poyta/palje-ohjelma)

Tuottavuuden pyöreän pöydän jäsenet ja asiantuntijajäsenet ovat:

Puheenjohtaja Lauri Lyly, SAK  
Johtaja Eeva-Liisa Inkeroinen, EK  
Puheenjohtaja Mikko Mäenpää, STTK  
Työmarkkinajohtaja Markku Jalonen, KT  
Puheenjohtaja Matti Viljanen, AKAVA  
Työmarkkinajohtaja Teuvo Metsäpelto, VTML  
Sopimusjohtaja Risto Voipio, KiT  
Toimitusjohtaja Jorma Löhman, TTK  
Pääjohtaja Harri Vainio, TTL  
Pääjohtaja Veli-Pekka Saarnivaara, Tekes  
Teknologijahtaja Tuomo Alasoini, Tekes  
Toimitusjohtaja Kenneth Johansson, TSR

## **Tekes – Teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus**

Tekes rahoittaa ja aktivoi yritysten ja julkisten tutkimusyksiköiden haastavia tutkimus- ja kehitysprojekteja. Julkisten palvelujen kehittäminen voi olla rahoituksen kohteena erikseen valituilla aloilla. Tämä sisältää myös innovatiivisen työelämän tutkimuksen ja työorganisaatioiden kehittämisen rahoituksen. Työorganisaatioiden kehittämisen rahoitus (TYKE-rahoitus) yrityksille ja julkisen sektorin organisaatioille avattiin vuonna 2009. Lisätietoja TYKE-rahoituksesta: <http://www.tekes.fi/ohjelmat/Tyke>

Tekes käynnisti vuonna 2010 aktivointihankkeen, jonka tarkoituksena on lisätä työorganisaatioiden ja tutkimusyksiköiden tietoa Tekesin rahoituksesta tällä alueella, aktivoida hakijoita, nostaa hankkeiden haasteellisuutta ja lisätä niiden suuntautumista Tekesin strategian ja painopisteiden suuntaisesti. Aktivointihanke kestää vuoden 2011 loppuun. Sen osana toteutetaan oma tutkimusrahoituksen haku.

## **Työturvallisuuskeskus TTK**

Työturvallisuuskeskuksen toiminnan tavoitteena on parantaa samanaikaisesti työturvallisuutta, työhyvinvointia ja tuloksellisuutta sekä esimiestyön ja yhteistoiminnan edellytyksiä työyhteisöissä. Toimintaa kohdistetaan työsuojelun yhteistoiminta- ja työterveyshenkilöstön lisäksi esimiehiin ja luottamushenkilöstöön. Palveluja ja tuotteita kehitetään jatkuvasti yhteistyössä asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa. TTK tarjoaa työyhteisöille koulutusta, tiedotusta, aineistoja ja kehittämispalveluja. Lisätietoja: [www.ttk.fi](http://www.ttk.fi)

Tuottavuus-, tuloksellisuus- ja laatuasiantuntijaryhmä (Tutulla) edistää myös Tuottavuuden pyöreän pöydän tavoitteita eri sektoreilla. TTK julkaisee yhdessä Työsuojelurahaston kanssa yhteistä Telma - työelämän kehittämisen erikoislehteä sekä ylläpitää Tuottavuustyö- sivustoa [www.tuottavuustyoy.fi](http://www.tuottavuustyoy.fi). Työurien pidentämistä koskevassa työssä ehdotetaan, että Työturvallisuuskeskukseen perustetaan työhyvinvoinnin palvelukeskus.

## **Työterveyslaitos**

Työterveyslaitos on työhyvinvoinnin tutkija, kehittäjä ja asiantuntija.

Hyvinvointia työstä on TTL:n visio. Toiminnan tavoitteita ovat turvallinen ja mielekäs työ, kannustava organisaatio, vaikuttava työterveyshuolto ja kukoistava työntekijä.

TTL nostaa työhyvinvoinnin, työurien pidentämisen ja taloudelliseen menestyksen yhteydet julkiseen keskusteluun ja kehittää ratkaisuja työhyvinvoinnin parantamiseksi yhdessä asiakkaidensa ja kumppaniensa kanssa. TTL tekee yhteistyötä alueellisesti, kansallisesti ja kansainvälisesti. TTL:n asiakkaita ovat työpaikat, kansalaiset, julkinen valta, työterveyshuollot sekä muut työhyvinvointia kehittävät ja siihen liittyvää tietoa levittävät organisaatiot. Lisätietoja: [www.ttl.fi](http://www.ttl.fi).

## **Työsuojelurahasto**

Työsuojelurahaston tavoitteena on rahoittaa sellaista tutkimus-, kehitys- ja tiedotustoimintaa, joka parantaa työoloja ja edistää työyhteisöjen toiminnan turvallisuutta ja tuottavuutta.

Rahoitusmuodot ovat tutkimus-, kehitys- ja tiedotushankkeet, henkilökohtaiset stipendit ja työyhteisöjen kehittämisavustukset. Rahasto rahoittaa lain mukaan Työturvallisuuskeskusta.

Varansa rahasto saa työnantajien maksamasta lakisääteisestä tapaturmavakuutusmaksusta. Sosiaali- ja terveysministeriö valvoo rahaston toimintaa.

Työsuojelurahasto ja Työturvallisuuskeskus julkaisevat yhdessä Telma - työelämän kehittämisen erikoislehteä.

# 4 Tuottavuusyhteistyökunniamaininnat 2011

Tuottavuuden pyöreä pöytä palkitsee vuosittain seminaarissaan tuottavuusyhteistyökunniamaininnalla onnistuneita, yhdessä toteutettuja ja esimerkiksi kelpaavia työpaikkojen ja toimialojen hankkeita ja ohjelmia, jotka ovat parantaneet suomalaisilla työpaikoilla samanaikaisesti tuottavuutta ja työelämän laatua. Kunniamaininnan saajana voi olla yritys, konserni, julkishallinnon organisaatio, järjestö, yritysverkosto tai niiden osa. Saaja voi olla myös jokin sopimus- tai toimiala, ohjelma, palveluntarjoaja tai rahoittaja. Saajalla tulee olla näyttöä menestyksellisestä tuottavuuden ja työelämän laadun edistämisestä.

Vuonna 2011 tuottavuusyhteistyökunniamaininta myönnettiin seuraaville yrityksille ja organisaatioille:

## Naantalin kaupunki

Naantalin kaupunki, Velkuan, Merimaskun ja Rymättylän kunnat sekä Naantalin kansanterveystyön kuntayhtymä muodostivat 1.1.2009 alkaen Naantalin kaupungin. Kuntaliitosta valmisteltiin ja toteutettiin Tykes-ohjelman (Tekes) rahoittaman muutosvalmennusprojektin avulla. Muutosvalmennukseen osallistuivat niin esimiehet, henkilöstö kuin luottamushenkilöt. Liitoshankkeella tavoiteltiin tuottavuushyödyn lisäksi parempia edellytyksiä palvelujen tuottamiseen alueen asukkaille myös jatkossa.

Kuntaliitos on toteutettu erittäin onnistuneesti. Tästä ovat osoituksena viime syksynä toteutetun Kunta10 -ilmapiirikyselyn tulokset. Tulosten mukaan Saaristo-Naantali on kaikilla mittareilla mitattuna erinomainen kunta. Peräti 87 % uuden Naantalin henkilökunnasta on valmis suosittelemaan Naantalin kaupunkia työnantajana. Esimiestuki samoin kuin työyhteisöjen ilmapiiri ja koetut työyhteisötaidot ovat huippuluokkaa. Sosiaalinen pääoma nousi joissakin kaupungin työyksiköissä lähelle maksimia.

Lisätietoja: henkilöstöpäällikkö Tuula Lehtinen, 050 339 0572, [tuula.lehtinen@naantali.fi](mailto:tuula.lehtinen@naantali.fi)

## Oras Oy

Oras kehittää, valmistaa ja markkinoi talotekniikan vesijärjestelmiin kuuluvia tuotteita. Yrityksen pääkonttori sijaitsee Raumalla ja tehtaot Suomessa Raumalla sekä Puolassa ja Norjassa. Oraksella on oma myyntiorganisaatio yli 15 Euroopan maassa. Oras Oy on perustettu vuonna 1945 ja sen omistaa Oras Invest Oy. Oraksen palveluksessa on noin tuhat oraslaista. Yrityksen liikevaihto vuonna 2009 oli 123 miljoonaa euroa.

Oras Oy:lla on viimeisten kolmen vuoden aikana panostettu kaikkien henkilöstöryhmien yhteiseen tuottavuustyöhön. Kehitysehdotustoiminta on parantanut tuottavuutta. Samalla työtaturmien määrä on vähentynyt merkittävästi. Yhtiössä on otettu käyttöön urauurtava ikäohjelma, jota on jatkuvasti kehitetty.

Lisätietoja: tuotantopäällikkö Juha Halminen, 02 83161, [juha.halminen@oras.com](mailto:juha.halminen@oras.com)

## Siparila Oy

Siparila Oy on vuonna 2003 perustettu puunjalostusteollisuuden kasvuyritys, joka tällä hetkellä työllistää 115 henkeä. Henkilöstö on ollut voimakkaasti mukana toimintojen kehittämisessä yrityksen perustamisesta lähtien. Yhteistyössä on kehitetty muun muassa asiakaspalvelua, tuottavuutta, sisäistä viestintää ja Siparila-henkeä. Työntekijöillä on vastuu omasta työstään. Siparilassa ei ole työnjohtoa, vaan henkilöstö toimii täysin itseohjautuvasti. Henkilöstölle kerrotaan avoimesti yrityksen haasteista ja yrityksen kilpailukykyä parannetaan koko henkilöstön voimin. Työssä keskitytään turhien rutiinien poistamiseen ja Siparilassa tehdäänkin vain asiakkaalle arvoa tuottavaa työtä. Kuukausipalaverissa keskustellaan miten on mennyt ja millaisia haasteita on edessä. Vaikeita asioita ei lakaista maton alle,

vaan vapaamuotoisia Suu puhtaaksi – palavereita pidetään mieltä painavien asioiden purkamiseksi. Siparilassa henkilöstö on yrityksen strateginen voimavara, joka luo perustan yrityksen tulevaisuuden menestykselle.

Kehitystyön tuloksena Siparilan kannattavuus on parantunut huomattavasti. Vuonna 2009 Siparila teki ennätystuloksen taantumasta huolimatta. Vuonna 2010 Siparila on pystynyt viemään läpi kaksi liiketoimintaostoa ja kasvattamaan liikevaihtoaan ilman mittavia toimihenkilölisäyksiä. Siparila on myös pystynyt säilyttämään kannattavuutensa kasvun ohella. Vaikuttavin muutos Siparilassa on kuitenkin henkilöstön suhteen muutos omaan työhönsä ja kasvu kohti suurempaa vastuunottoa.

Yhteystiedot: markkinointijohtaja Laura Sojakka, 010 4242 011, [laura.sojakka@siparila.fi](mailto:laura.sojakka@siparila.fi)

## **Logica**

Logica on kansainvälinen IT-palveluja tarjoava pörssiyritys, jonka palveluksessa Suomessa on 3 100 henkilöä. Kaikkiaan yritys työllistää 39 000 henkilöä. Logica tarjoaa konsultointipalvelua asiakkaiden toiminnan ja palveluiden kehittämiseen. Asiakkaina on useita johtavia eurooppalaisia yrityksiä ja julkishallinnon organisaatioita.

Logicassa yrityksen johto ja henkilöstö sekä henkilöstön edustajat pyrkivät kaikessa toiminnassa avoimeen ja toisia arvostavaan yhteistyöhön. Yhteistoiminnan tavoitteena on ollut toiminnan tehokkuuden lisääminen sekä yrityksen tulevaisuuden kannalta tärkeiden muutosten yhdessä tapahtuva ennakointi. Ikäviäkään asioita ei peitellä ja niihin reagoidaan nopeasti. Rento, avoimeen yhteistyöhön pyrkivä ilmapiiri on lisännyt tuottavuutta ja tuloksellisuutta, nopeuttanut päätöksentekoa sekä parantanut koko henkilöstön työviihtyvyyttä.

Yhteystiedot: henkilöstöjohtaja Terhi Vires, 040 831 9542, [terhi.vires@logica.com](mailto:terhi.vires@logica.com)

## **Kuopion ev.lut. seurakuntayhtymä**

Kuopion ev.lut. seurakuntayhtymässä on 2000-luvun lopulta asti nostettu monenlaiset seurakuntien työyhteisöjen kehittämistarpeet näkyväksi ja pohdittavaksi. Valmisteilla olleet seurakuntaliitokset saivat seurakuntayhtymän ja seurakunnat tarttumaan kehittämishaasteeseen aktiivisemmin ja käynnistämään kehitystyön, jonka aikana mm. selkeytettiin yhteisiä päämääriä, perustehtävää ja toiminnan tavoitteita sekä työyhteisö- ja johtamiskäytäntöjä yhteistyössä henkilöstön ja henkilöstön edustajien kanssa. Kehittämistyötä jatketaan edelleen rakennemuutoksen myötä 1.1.2011 syntyneessä Järvi-Kuopion seurakunnassa. Kiinnostus työelämän laadun kehittämiseen on levinnyt Kuopion seurakuntayhtymästä myös muihin Kuopion hiippakunnan seurakuntiin.

Aktiivisesta ja pitkäjänteisestä kehittämisestä on jo nähtävissä tuloksia: työhyvinvointikyselyn mukaan työtahdin kiristyminen ja työmäärän liiallinen kasvu on saatu taittumaan. Johtaminen ja esimiestyö ovat kehittyneet myönteiseen suuntaan. Henkilöstön kokemat vaikutusmahdollisuudet ovat parantuneet erityisesti työnjakoon, työtehtäviin ja työmenetelmiin liittyvissä kysymyksissä. Sairauspoissaolojen määrä on vähentynyt. Tärkeää on myös, että pystyttiin toteuttamaan poikkeuksellisen monimutkainen seurakuntaliitos, jossa seurakuntayhtymään kuuluneet Riistaveden ja Vehmersalmen seurakunnat muodostivat Juankosken, Kaavin ja Tuusniemen seurakuntien kanssa Järvi-Kuopion seurakunnan, joka liitettiin Kuopion ev.lut. seurakuntayhtymään. Lisäksi seurakuntayhtymään kuuluvaan Kallaveden seurakuntaan liitettiin Karttulan seurakunta.

Lisätietoja: henkilöstöpäällikkö Raili Pursiainen, 040 484 8202, [raili.pursiainen@evl.fi](mailto:raili.pursiainen@evl.fi)

## **Finnair ja Työterveyslaitos**

Finnairin ja Työterveyslaitoksen yhteisessä Respect – hankkeessa Finnairin teknisille kehitettiin nopeasti kiertävä työvuorojärjestelmä, joka paransi merkittävästi työssä jaksamista kaikissa ikäryhmissä. Finnairilla on kehitetty ja tutkittu työvuorojärjestelmiä jo useiden vuosien ajan.

Työterveyslaitos on toiminut tieteellisenä asiantuntijana ja yhteistyökumppanina lukuisissa eri toimialojen, yritysten ja organisaatioiden työaikajärjestelyihin liittyvissä kehityshankkeissa. Niiden vaikutus tuottavuuden ja erityisesti työelämän laadun kehittymiseen työpaikoilla on ollut merkittävä.

Lisätietoja:

Finnairin teknisen toimen johtaja Kimmo Soini, 040 525 6203, [kimmo.soini@finnair.com](mailto:kimmo.soini@finnair.com)

Työterveyslaitoksen osaamiskeskuksen johtaja Mikko Härmä, 040 544 2750, [mikko.harma@ttl.fi](mailto:mikko.harma@ttl.fi)



## Tulevaisuus tehdään työpaikoilla - toimialoilta vauhtia tuottavuuden ja työelämän laadun kehittämiseen

Tuottavuuden parantamista on palvelu-, tuote- ja toimintakonseptin kehittäminen yhteistyössä niin, että tuotteet ja palvelut pystytään tarjoamaan asiakkaan näkökulmasta paremmin, tehokkaammin ja vaikuttavammin. Tuottavuutta ja työelämän laatua on parannettava samanaikaisesti.

Työelämän laatu on edellytys onnistuneelle kehittämiselle ja innovaatioille. Työhyvinvointi parantaa myös työhön osallistumisastetta. Talouskasvun, työllisyyden ja hyvinvointiyhteiskunnan rahoituksen turvaamiseksi on välttämätöntä, että tuottavuus ja työelämän laatu paranevat oleellisesti työpaikoilla seuraavien vuosikymmenten aikana.

Järjestyksessä viides katsaus tuottavuuden ja työelämän laadun kehittämiseen Suomessa sisältää muun muassa tuloksia Tuottavuuden pyöreän pöydän syksyllä 2010 jäsenliitoille ja työalatoimikunnille suuntaamasta tiedustelusta, jossa kerättiin kokemuksia tuottavuuden ja työelämän laadun parantamisesta eri toimialoilla ja työpaikoilla.

Työmarkkinakeskusjärjestöjen muodostama Tuottavuuden pyöreä pöytä haastaa työpaikat, henkilöstön ja työnantajan edustajat, poliittiset päättäjät sekä palkansaaja- ja työnantajajärjestöt yhteisiin talkoisiin edistämään tuottavuutta ja työelämän laatua Suomessa.