



**Työterveyslaitos**

# **Nostetaan tuottavuutta ja työelämän laatua yhdessä**

**Risto Tanskanen  
Elina Ravantti  
Rauno Pääkkönen**

**Tietoa työstä**



Työterveyslaitos

# **Nostetaan tuottavuutta ja työelämän laatua yhdessä**

Risto Tanskanen  
Elina Ravantti  
Rauno Pääkkönen

Työterveyslaitos

Helsinki 2013

Työterveyslaitos

Topeliuksenkatu 41 a A

00250 Helsinki

[www.ttl.fi](http://www.ttl.fi)

Valokuvat: Iisakki Härmä

Muut kuvat: Työturvallisuuskeskus

Kansi: Mainostoimisto Albert Hall Finland Oy Ltd

© 2013 Työterveyslaitos ja kirjoittajat

Julkaisu on toteutettu Työhyvinvointifoorumin tuella.

Tämän teoksen osittainenkin kopiointi on tekijänoikeuslain (404/61, siihen myöhemmin tehtyine muutoksineen) mukaisesti kielletty ilman asianmukaista lupaa.

ISBN 978-952-261-351-6 (PDF)

## JOHDANTO

Tämä julkaisu on tarkoitettu erityisesti työpaikoille rohkaisuksi työpaikan yhteiseen kehittämiseen. Suomalaisilla työpaikoilla on erinomaiset mahdollisuudet menestyä, kun työ-  
kulttuurissa opetellaan ja opitaan kunnioittamaan kaikkien osaamista ja kokemusta. Tuomme esille tekijöitä, jotka vaikuttavat työpaikkojen kokonaistuottavuuteen.

Suomalaiset työpaikat eivät pysty kilpailemaan tuotteiden ja palvelujen hinnoilla, koska työpaikkojen kustannusrakenteet ovat raskaita. Siksi onkin löydettävä keinoja, joilla yhdistetään koko henkilöstön osaaminen poikkeamalla totutuista toimintatavoista. Näin yhteisen kehittämisen avulla osataan tuottaa yhä menestyvämpiä tuotteita ja palveluita.

Ilman ponnistuksia työpaikat eivät jatka toimintaansa Suomessa. Näissä talkoissa tarvitaan työpaikkojen, työmarkkinajärjestöjen ja työelämän tutkimus- ja kehittämisorganisaatioiden yhteistyötä.

Suomalaisen työelämän vahvuus on henkilöstön hyvä koulutustaso, ja myös asenteet työtä kohtaan ovat kansainvälisten vertailujen mukaan kunnossa. Työpaikoille tarvitaan lisää foorumeja, joissa henkilöstö pääsee suunnittelemaan ja uudistamaan työmenetelmiään kaikilla organisaatiotasolla yhdessä esimiesten kanssa.

Tämä julkaisu on tarkoitettu ajatusten herättämiseen. Tekstissä ei ole suoria lähdeviitteitä, mutta julkaisun loppuun on listattu aiheeseen liittyvää kirjallisuutta. Tätä julkaisua täydentää Työturvallisuuskeskuksen julkaisu "Menestyvä työpaikka – Tuottavuus ja hyvinvointi", jossa tuottavuuden kehittämistä tarkastellaan johtamisen, prosessien, laadun ja ammattitaidon näkökulmista.

Kiitämme kaikkia osapuolia, jotka ovat antaneet myöntymyksensä aineistojen käyttöön.

### **Kirjoittajat**

Risto Tanskanen, asiantuntija  
Työturvallisuuskeskus  
risto.tanskanen@ttk.fi

Elina Ravantti, asiantuntija  
Työterveyslaitos  
elina.ravantti@ttl.fi

Rauno Pääkkönen, teemajohtaja  
Työterveyslaitos  
rauno.paakkonen@ttl.fi



# SISÄLLYS

<b>Miksi tuottavuutta on kehitettävä?</b> .....	<b>3</b>
<b>Yhteistyöllä säilytämme työpaikat</b> .....	<b>4</b>
<b>Jatkuva kehittäminen turvataan ottamalla resurssit käyttöön</b> .....	<b>5</b>
<b>Onko päämäärä yhteinen?</b> .....	<b>7</b>
<b>Kallis työvoima kompensoitava</b> .....	<b>8</b>
<b>Puhutaan työstä</b> .....	<b>9</b>
<b>Lähiesimiehen rooli muuttuu</b> .....	<b>11</b>
<b>Henkilöstön edustajat avainasemassa</b> .....	<b>12</b>
<b>Kehittämisen esimerkkejä työpaikoilta</b> .....	<b>15</b>
1.1 Case Pipelife Finland Oy .....	15
1.2 Case Osuuskauppa Hämeenmaa.....	15
1.3 Case Ilmatieteen laitos.....	16
1.4 Case Vaasan kaupunki .....	18
1.5 Case Elintarviketeollisuus.....	19
<b>Lisätietoa</b> .....	<b>23</b>



## MIKSI TUOTTAVUUTTA ON KEHITETTÄVÄ?

Jokaisen yrityksen pitää olla tuottava ja kannattava. Tuottavuuden kehittäminen on keskeinen asia yrityksen toiminnassa. Moni yritys pohtii, pitäisikö tuotanto siirtää Suomesta lähemmäksi markkinoita tai halvempien työvoimakustannusten maihin. Suomalaisen työn tulevaisuuden kannalta on huolestuttavaa, kun satoja teollisuus- ja teollisuuden palveluyrityksiä laskee toimintansa olevan kannattavampaa Puolassa, Baltian maissa tai Kiinassa. Suomalainen työvoima on kaikista tulevaisuuden rakennemuutospuheista huolimatta edelleen hyvin riippuvainen teollisuustuotannosta. Palvelusektori ei kompensoi teollisuuden työpaikkojen vähentymistä, koska palvelut kumpuavat suurelta osin teollisuuden töistä.

Tuottavuus määritellään useimmiten yrityksen tuotosten ja panosten välisenä suhteena. Työhyvinvointia kehittämällä voidaan vaikuttaa työpanoksiin.

Työvoimavaltaisilla aloilla, kuten toimistotyössä ja palvelualoilla, suurin osa tuotoksista syntyy nimenomaan työpanosten kautta. Teollisilla ja tuotannollisilla aloilla pääoma-, materiaali- tai energiapanokset voivat muodostaa paljon suuremman osuuden kuin palkkakustannukset, siksi työpanosten suhteellinen merkitys on vähäisempi.

**Vain tuottavuuden kautta on mahdollista luoda kestävää työhyvinvointia.**

Kuitenkin myös teollisilla ja tuotannollisilla aloilla ihmiset ohjaavat prosesseja. Työntekijöiden innovaatiot voivat parantaa myös prosessien tuottavuutta. Vain yrityksen tuottavuuden kautta on mahdollista luoda myös kestävää työhyvinvointia.



Kuva 1. Tuottavuuden muodostuminen



## YHTEISTYÖLLÄ SÄILYTÄMME TYÖPAIKAT

Suomen erityisominaisuutena on taloudellisesti huonoina aikoina ottaa yhteinen vastuu työpaikkojen säilymisestä. Työnantaja- ja työntekijäliittojen välillä, kuten myös työpaikkojen johdon ja henkilöstön välillä, on löydetty yhteinen tahto kehittää työpaikkojen tuottavuutta. Liittojen sopimusneuvotteluissa ja työpaikkojen yhteisissä neuvotteluissa väännettään kättä, mutta sovun löydyttyä ryhdytään yhteisin voimin etsimään työpaikoilla säästökohteita sekä kehittämään aikaisempaa kätevämpiä työtapoja.

Työpaikkojen pysyminen Suomessa ja uusien työpaikkojen luominen edellyttävät tuottavuuden ja innovatiivisuuden lisäämistä. Tuottavuuden lisääminen tarkoittaa käytännössä sitä, että kehitetään uusia ja mielekkäämpiä työnteon tapoja, joilla parannetaan toimitusvarmuutta, lisätään työn laatua ja pidetään turhat kustannukset kurissa. Tuloksena ovat kilpailukykyisemmät tuotteet ja palvelut, joiden myynti vetää. Kysyntä vaikuttaa suoraan työn ja työpaikkojen määrään. Johtajat eivät yksin tuottavuutta pysty lisäämään, vaan talkoisiin tarvitaan koko henkilöstö. Henkilöstön osallistuminen ja omalta osaltaan kehittämism vastuun ottaminen lisää yhteistä ymmärrystä ja luottamusta johdon ja henkilöstön yhteistoimintaan.



## JATKUVA KEHITTÄMINEN TURVATAAN OTTAMALLA RESURSSIT KÄYTTÖÖN

Menestyvän yrityksen tunnuspiirteinä on pidetty henkilöstön viihtymistä ja osaamista sekä hyvää julkisuuskuvaa. Työpaikkojen resursseja ovat pääoma, koneet, laitteet ja ihmiset. Työpaikkojen välisessä kilpailussa erottautuminen tapahtuu ihmisten kautta.

***Työpaikkojen välisessä kilpailussa erottautaan ihmisten kautta.***

Pääoma, koneet ja laitteet ovat yleisesti kaikkien hankittavissa. Pääomaa yritykset saavat pankista, laitteita ja tietojärjestelmiä alan liikkeistä. Työhönsä ja työpaikkaansa sitoutuneita, hyvän ammattitaidon omaavia ihmisiä ei löydy hyllyltä valmiina. Heitä tehdään hyvällä johtamisella ja esimiestyöllä. Työntekijää käsitellään osaamisresurssina, hänen saavuttamaansa kokemusta arvostetaan, häntä kuunnellaan ja hänet otetaan mukaan innovoimaan työpaikan tuotteita ja uusia työmenetelmiä. Työpaikan menestyksekkään toiminnan kannalta on osattava punnita kriittisintä kilpailuetua: ilmentääkö sitä taloudellinen optimointi vai työntekijöiden kyky ja halu auttaa työpaikkaa menestymään.



***Kilpailukykyiset tuotteet ja palvelut ovat varmin tae työpaikkojen pysymiselle Suomessa.***

Tuottavuus paranee, kun aikaisemmin saavutettu tulos tehdään vähemmällä resursseilla tai samoilla resursseilla tehdään enemmän tulosta. Ensimmäisessä vaihtoehdossa, säästämismallissa, leikataan resursseja, yleensä henkilöstöä. Toisessa, kehittämisvaihtoehdossa, parannetaan toimintatapoja ja työmenetelmiä, joiden ansiosta tuotteet ja palvelut pidetään kilpailukykyisinä. Kilpailukykyiset tuotteet ja palvelut ovat aina kysytyjä ja varmin tae työpaikkojen pysymiselle Suomessa.

Työpaikoilla, joissa pidetään joka päivä huolta tuottavuudesta, ei jouduta saneeraamaan eikä vähentämään henkilöstöä. Näillä työpaikoilla henkilöstön muutostarpeet eivät tule yllätyksenä, vaan ne voidaan suunnitella hallitusti pidemmällä aikajänteellä. Hyvää tulostakin tekevien yritysten irtisanomiset viittaavat siihen, että johto näkee työntekijät enemmän kuluna, jota täytyy vähentää, kuin varallisuutena, johon panostaa. Tämä puolestaan johtaa työpahoinvointiin ja siihen liittyviin haittoihin, kuten työntekijän löyhään sitoutumiseen ja heikkoon haluun osallistua yrityksen hyväksi toimimiseen.

***Saneeraus on seurausta jatkuvan kehittämisen ja tuottavuuden laiminlyönnistä.***

Johdon päätöksenteossa nykyinen toimintaympäristömme huomioiden on perusteltua asettaa työkyvyn ja työnteon mielekkyyden perusasiat taloudellisten ja asiakaslähtöisten kriteerien edelle. Saneeraus on seuraus, kun jatkuva kehittäminen ja tuottavuus on laiminlyöty.

## ONKO PÄÄMÄÄRÄ YHTEINEN?

Kuntatyönantajien ja työntekijäjärjestöjen tuloksellisuuskampanja on osoitus yhteisestä vastuusta parantaa julkisen työn tuloksellisuutta. Kunnissa ymmärretään, että kuntien taloudet ovat riippuvaisia yksityisen sektorin työpaikoista ja kuntalaisten verotuloista. Kuntapalvelujen nykyisenkin laatutason säilyttäminen edellyttää merkittäviä kehittämistoimia, puhumattakaan palveluprosessien sujuvuuden parantamisesta. Samoin kunnissa tarvitaan rakenteellisia uudistuksia eli kuntien lisääntyvää yhteistyötä tai kuntaliitoksia.

Suuret ikäluokat poistuvat työmarkkinoilta ja tilalle tulee vähemmän uusia tekijöitä. Kuntien palvelujen käyttäjät ovat ikääntyneempiä ja hoitopalvelujen tarve lisääntyy. Julkisella sektorilla on ilmiselviä vaikeuksia korvata eläkkeelle siirtyviä henkilöitä uusilla, joten henkilöstömäärän lisääminen ei ole ratkaisu. Etenkin kunta-alalla on tehtävä enemmän tulosta vähemmällä työmäärällä.

***On tehtävä  
enemmän tulosta  
pienemmällä  
työmäärällä.***



## KALLIS TYÖVOIMA KOMPENSOITAVA

***Tuottavuutta ei enää paranneta juoksu-nopeutta lisäämällä. Tilalle on saatava toimintaa, jossa yhdistyvät tuottavuus ja henkilöstön työhyvinvointi.***

Suomalainen tuote- ja palvelutuotanto eivät pysty kilpailemaan halvoilla palkkakustannuksilla. Suomi on kallis maa. Monia kilpailijamaita korkeammat palkkakustannukset on kompensoitava tuottavuutta lisäämällä. Tarvitaan innovaatioita uusiin tuotteisiin ja tuotantomenetelmiin, joita ei ainakaan nopealla aikajänteellä voida kopioida kilpailijamaihin. Tarvitaan jatkuvaa toimitusaikojen ja -varmuuden, laadun ja kustannustehokkuuden kehittämistä. Vanhat keinot eivät toimi, tuottavuutta ei enää paranneta juoksu-nopeutta lisäämällä. Tilalle on saatava toimintaa, jossa yhdistyvät tuottavuus ja henkilöstön työhyvinvointi.

Tiukkojen kulurakenteiden sijasta monen työpaikan kriittisin kilpailuetu on korkeasti motivoitunut ja tuloksekas työvoima, joka haluaa vastata jokaisen työtoverin ja asiakkaan tarpeeseen. Työntekijät ajattelevat omistajien tavoin, jos heitä kohdellaan sen mukaisesti. Jos siis työpaikan ylin johto pitää huolen henkilöstön työkyvyn ja työnteon mielekkyyden perusasioista, työntekijät pitävät vastavuoroisesti huolen asiakkaista ja siten myös yrityksen taloudesta parhaalla mahdollisella tavalla.



## PUHUTAAN TYÖSTÄ

Asiantuntijoiden mukaan Suomessa ollaan hyviä kehittämään tuotteiden ja palvelujen tuotantoprosesseja. Sen sijaan innovaatioiden tuottamisessa olemme lapsenkengissä, kuten mm. metsäteollisuuden osalta on todettu. Innovaatiot koetaan edelleen myyjien ja suunnittelijoiden omiksi projekteiksi, joihin työprosessien muilla toimijoilla tai asiakkaiden edustajilla ei ole asiaa. Vanhojen asenteiden takia olemme haaskaanneet jokaisen työntekijän osaamista ja kokemusta, joita innovaatioiden tuottamiseksi työpaikoilla tarvitaan. Se on vaarantanut valitettavan monen työpaikan kilpailukyvyyn.

***On löydettävä toimintamalli, jolla asiantuntijat ja muu henkilöstö saadaan yhdessä luomaan uusia ratkaisuja.***

Ylemmät toimihenkilöt käyttävät työaikaa ideoiden kehittelyyn, mutta työntekijöiden aitiopaikkaa asiakkaan tarpeen tunnistamiseksi hyödynnetään vielä huonosti. Myös taloudellinen optimointi haittaa yhä enemmän oman toiminnan tarkastelua, jota vaaditaan menestymiseksi. Työpäivään pitää jäädä väljyyttä, joka mahdollistaisi oman toiminnan arvioinnin ja asiakkaan muuttuvien tarpeiden tunnistamisen.



Työpaikkojen toimintaa tulee kehittää varmistamalla hyvät henkilöstön vaikutusmahdollisuudet, jolloin ylläpidetään henkilöstön halua ja kykyä etsiä uusia mahdollisuuksia ja ratkaisuja. Innovaatioiden määriä on lisättävä, kuten myös uusia ja erilaisia näkökulmia niiden tuottamiseksi. Loogisena seurauksena onnistumiset lisääntyvät. Työpaikoille on löydettävä toimintamalli, jossa kokemustensa kautta rikastuneet työntekijät ja asiantuntijat saadaan yhdessä luomaan uusia ratkaisuja.

Kestävän kasvun ja hyvinvoinnin edistämiseksi työpaikoilla tarvitaan:

- sinnikkyyttä ja kykyä joustaa
- hyväksyvää ja yksilöä arvostavaa johtajuutta
- yksilön vastuuta
- uutta yhteiskuntasopimusta
- jatkuvaa työn ja koulutuksen vuorovaikutusta.

Työn mielekkyyden takia jokaisena työpäivänä pitäisi syntyä tunne, että on saanut työssä jotakin aikaan. Vaarallista sen sijaan on se, jos menettää uskon, kosketuksen, kiinnostumisen ja sitoutumisen työntekoon.

## LÄHIESIMIEHEN ROOLI MUUTTUU

Yksi johtamisen haasteista on se, miten muuttaa painostus uteliaisuudeksi. Työpaikoilla tarvitaan uteliaisuutta ideoida ja kokeilla uusia työnteon tapoja. Johtamisilmapiirimme ja vuosikymmenien kuluessa opitut esimiestyön mallit eivät tätä yleisesti tue. Työryhmässä jokaisella jäsenellä pitäisi olla aito osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuus oman ja ryhmän työn kehittämiseen. Pakon ja painostuksen kautta ei luoda mitään uutta, koska ihmiset tarrautuvat niihin toimintatapoihin, joilla on siihen saakka tullut toimeen. Lähiesimiehen roolissa piilee nykyaikaisen tuottavuuden ja työhyvinvoinnin keskeinen tekijä. Johtamisen ydinkysymys on, miten henkilöresurssit saadaan parhaalla tavalla käyttöön. Miten saadaan aikaiseksi luottamuksen ilmapiiri ja miten saadaan ihmiset kiinnostumaan työstään?

***Pakon ja painostuksen kautta ei luoda mitään uutta.***

Esimiestyön perusta on positiivinen ihmiskäsitys. Ihmisiä ei voida määrätä motivoitumaan, mutta esimies voi ryhmänsä kanssa luoda ilmapiirin, joka saa ihmiset motivoitumaan työhönsä. Parhaimmillaan esimiehen ja työryhmän välinen kehittämistoiminta toimii tehokkaasti työryhmän säännöllisissä palaverissa. Niissä ratkaistaan työssä kohdattuja ongelmia yhteisesti keskustelemalla. Jokaisella on mahdollisuus tuoda esille oma näkemys epäluuloineen ja huolenaiheineen. Keskusteluissa myös ideoidaan uusia, parempia työmenetelmiä, jotta ainakaan samat ongelmat eivät toistuisi. Yhteinen kehittämistyö voi käynnistyä, kun työpaikalla kuuluu puhetta kyseenalaistamisesta.

***Lähiesimiehen rooli on nykyaikaisen tuottavuuden ja työhyvinvoinnin keskeinen tekijä.***





## HENKILÖSTÖN EDUSTAJAT AVAINASEMASSA

Henkilöstön edustajat pystyvät suuresti vaikuttamaan siihen, että työpaikoille luodaan kehittämistä arvostavaa työ kulttuuria. Työntekijöiden motivoimisen ja sitouttamisen keinoja ovat mm. motivoiva palkkaus, ylimääräiset kannusteet, kehitysmahdollisuudet ja työpaikan vuorovaikutteisuus. Näitä keinoja hyödynnetään usein vain passiivisesti, hallinnollisena toimintona. Aktiivisella käytöllä taas työtyytyväisyyttä ja tyydyttävää työympäristöä edistetään siten, että työntekijöiden intressit pyritään kohdistamaan asiakkaisiin ja asiakassuuntautuneeseen toimintatapaan.

Viime kädessä tuottavuus on sitä, että kukin työryhmän jäsen voi käyttää henkilökohtaiset vahvuutensa työssään. Nykyaikainen tuottavuuden kehittäminen ja henkilöstön työhyvinvointi ovat tiiviissä vuorovaikutuksessa:

- yhteinen työpaikan kehittäminen lisää työnjaon oikeudenmukaisuutta
- työn prosessointi lisää työkokonaisuuden ymmärrystä ja motivoitumista
- ihmisten johtamisessa panostetaan samaan aikaan sekä tuloksiin että työkykyyn.



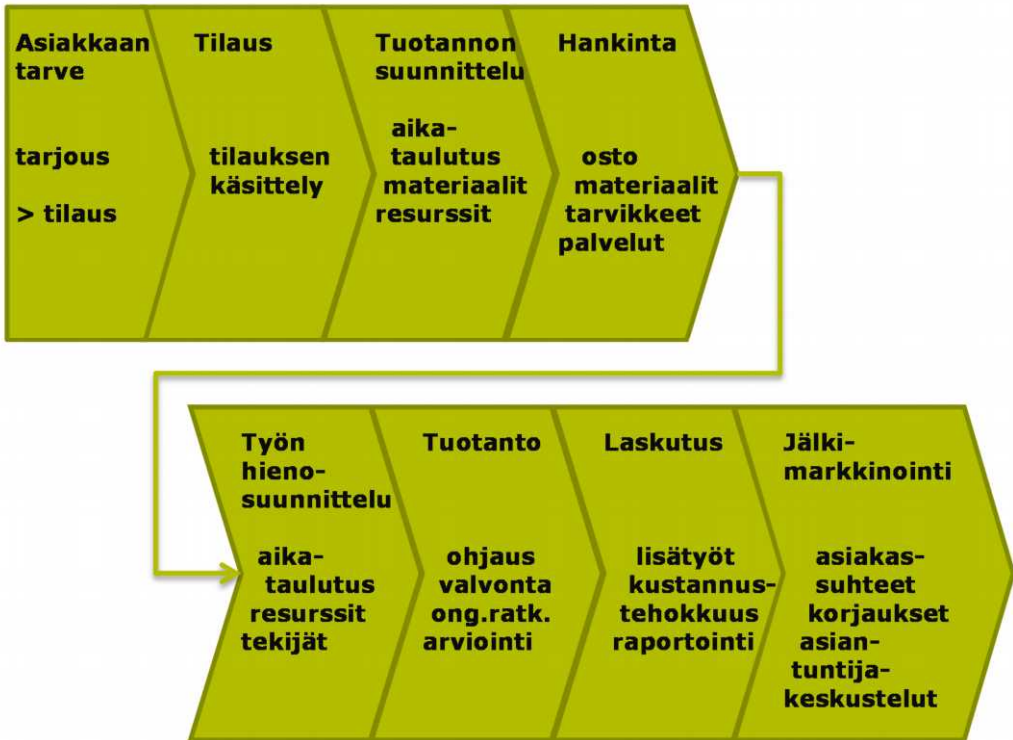
Työpaikoilla henkilöstön edustajien roolit vahvistuvat. Perinteisellä sopimustoiminnalla ei pystytä kattamaan henkilöstön kaikkia etuja. Henkilöstön edustajat voivat työpaikoillaan vaikuttaa henkilöstön asenteisiin osallistua uusien toimintatapojen kehittämiseen. Vain menestyvä ja tuottava työpaikka pystyy pitkäjänteisesti huolehtimaan henkilöstönsä työsuhteista.

***Vain menestyvä ja tuottava työpaikka pystyy pitkäjänteisesti huolehtimaan henkilöstönsä työsuhteista.***

Johdon ja henkilöstön edustajien luottamus perustuu avoimuuteen. Avoimuus edellyttää, että johdolla ja henkilöstön edustajilla ovat samat tiedot työpaikkansa kilpailutilanteesta ja siitä johtuvista kehittämistarpeista. Työpaikoilla ja työpaikkojen välilläkin tarvitaan aitoja keskustelufoorumeja ja elävää vuorovaikutusta, joissa työpaikan johto ja henkilöstön edustajat yhdessä arvioivat muutostarpeita ja niiden vaikutuksia käytännön työtilanteisiin. Tämän tueksi on luotu kansallisia yhteistyöhankkeita, kuten työhyvinvointifoorumi, johtamisen kehittämisverkosto sekä tuottavuuden pyöreä pöytä. Johdon ja henkilöstön edustajan yhteinen ymmärrys työpaikan muutostarpeista on menestyvän työpaikan perusta. Onnistunut korjausprosessi, josta kaikki ovat alusta alkaen vastuussa, voi käynnistä vain, kun jokainen työyhteisössä voi osallistua muutoksen työstämiseen. Jokainen arvioi nykytilan sekä sen, miten tilanne tulisi paremmaksi ja miten työpaikalla tehtävä kehittämistyö saataisiin paremmin yhteiseen käyttöön.

***Kansalliset yhteistyöhankkeet tarjoavat keskustelufoorumin työpaikkojen johdolle ja henkilöstölle.***

### Tilaus-toimitusprosessi



Kuva 2. Työprosessien sujuvuudesta syntyy tuottavuutta ja työhyvinvointia. Se on perusta ulkoiselle ja sisäiselle asiakaslaadulle – tehdään asiat kerralla oikein. Ongelmat saadaan esille: sen sijaan että pureudutaan henkilöiden tekemiin virheisiin, etsitään prosessivirheitä. Virheistä opitaan analysoimalla niitä ja suunnittelemalla muutoksia, jolloin toiminta kehittyy. Suoritukset ja laatuaste mitataan soveltuvilla tunnusluvuilla. Faktapalautetta saadaan mittareista, kehittyminen todetaan trendeistä. Kaiken perustana ovat kuitenkin ihmisten kokemukset, asenteet ja osaaminen.

# KEHITTÄMISEN ESIMERKKEJÄ TYÖPAIKOILTA

## 1.1 Case Pipelife Finland Oy

Pipelife Finland Oy:ssä on panostettu vahvasti yrittäjämäisen toimintatavan aikaansaamiseen: henkilöstö on otettu mukaan kaikkeen kehittämiseen ja toimintaan. Aluksi johto ja henkilöstö keskustelivat keskenään työpajoissa siitä, missä ympäristössä yritys toimii. Samalla puhuttiin, mitä vaateita ympäristö asettaa yritykselle, jotta se voisi menestyä. Kun tästä päästiin yhteisymmärrykseen, keskusteluja jatkettiin pohtimalla sitä, mitkä ovat eri tiimien haasteet. Tällöin pureuduttiin siihen, mitä eri toimintoja tekevien tiimien pitää tehdä, jotta ne menestyisivät ja jotta kokonaisuus voisi hyvin.

Pipelifessä on pyritty siihen, että jokainen yrityksen palveluksessa oleva tekee työssään sellaisia päätöksiä, joita hän tekisi, jos yritys olisi hänen oma yrityksensä. Johdon mukaan heillä on äärettömän hyvä ja motivoitunut henkilöstö. Sen johdosta yritys tekee-kin tehtäviään varsin hyvin ja menestyksekkäästi. Henkilöstö on oppinut arvostamaan ja kunnioittamaan toisiaan ja johtoa. Henkilöstö haluaa tehdä työnsä mahdollisimman hyvin.

**Miten yrittäjämäinen toimintatapa saatiin aikaan?** Työpaikan puitteet pitää rakentaa sellaisiksi, että työntekijä haluaa kantaa vastuuta. Esimiestyön kehittämisessä on tärkeää, että työntekijän aloitteellisuutta tuetaan niin, että työtä vaikeuttavia ongelmia pystytään ratkaisemaan. Ihminen haluaa onnistua ja tehdä työnsä hyvin. Tämän resurssin käyttöön saamiseksi esimiesten pitää pystyä jakamaan työt siten, että ihmiset voivat käyttää työssään vahvuuksiaan. Omaa työtä laajempien vaikutusmahdollisuuksien ansiosta työntekijöiden on mahdollista kiinnostua työstään ja ponnistella mielekkäästi yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

## 1.2 Case Osuuskauppa Hämeenmaa

Toimitusjohtaja **Taavi Heikkilä** on seitsemän vuoden toimitusjohtajakaudellaan tuplannut osuuskauppansa liikevaihdon ja henkilöstön määrän – samalla kun hän on määrätietoisesti kehittänyt koko organisaation johtamista. Vuonna 2010 toteutettu työhyvinvointiprojekti vähensi sairauspoissaoloja yli 4 000 päivällä, sairausajalta maksettuja palkkoja yli 10 prosentilla ja vakituisten työntekijöiden lähtövaihtuvuutta 13 prosentilla. OK Hämeenmaan liikevaihto nousi noin miljardiin euroon ja henkilöstömäärä kolmeen tuhanteen.

Heikkilän työssä näkyy edelläkävijyys ja uskallus ajatella asioita uudella tavalla. Myös oma esimerkki ja yhteistyö henkilöstön kanssa korostuvat, sillä omilta alaisiltaan hän saa esimiestyönsä arvosanaksi 4,8 pistettä viidestä. Henkilöstö on otettu mukaan niin strategia-työhön kuin innovointiinkin. Kaikki esimiehet ovat osallistuneet syväjohtamisen valmennukseen, ja parhaillaan on menossa esimiesten tunneosaamisen ja vuorovaikutustaitojen parantaminen. Henkilöstön kommentteista käy ilmi, että Heikkilä osaa todella painottaa esimiehille sekä tuloksenteon merkitystä että osallistumista heidän arkeensa. ”Johtajana hänellä on vankka usko alaistensa osaamiseen läpi koko organisaation. Organisaatio on matala ja Taavi kiertää toimipaikoissa ja juttelee kaikkien kanssa. Hän on luonut osuuskauppaan me-hengen”, kuvaa henkilöstön edustaja.

**Mitä voi oppia?** Käytännön toimintaa on kannattavaa tarkastella erityisesti siitä näkökulmasta, kenen puoleen ongelmatilanteissa käännyttään käytännössä ja millainen prosessi edeltää tilanteen ratkaisemista. Päätösvaltaa tulee siirtää siten, että käytetty työaika ongelman kohtaamisesta sen ratkaisemiseen pystytään minimoimaan. Samalla tavalla tarkastellaan myös käytössä olevia työkaluja, menetelmiä ja työn tekoa ohjaava periaatteita ja pelisääntöjä: miten niitä hyödynnetään ja toteutetaan käytännössä. Tämän tarkastelun pohjalta tehdään päätös siitä, mikä työyhteisölle on tärkeää ja miten työyhteisössä toimitaan ja käytäytetään.

Toimintaa ohjaavia pelisääntöjä ja periaatteita päivitetään myös aika ajoin. Oikeudenmukaista ja luottamusta herättävää esimiestyötä tuetaan ja sen kehittymistä myös arvioidaan. Johtamisen ja esimiestyön onnistumista voi seurata esimerkiksi työntekijöiden hyvien kokemusten, vaikutusmahdollisuuksien ja aloitteiden määrän kasvusta ja esimerkiksi mittaamalla prosessin läpäisyä työntekijän tunnistamasta ongelmasta käynnistettyyn toimenpiteeseen. Lisäksi pidetään huolta siitä, että palkitsemisessa tuetaan halukkuutta auttaa koko työprosessia onnistumaan, ei pelkästään yksilöiden suoriutumista.

### 1.3 Case Ilmatieteen laitos

Ilmatieteen laitoksen tietotekniikan yksikössä henkilöstö tekee joustavasti työnsä ajasta ja paikasta riippumatta. Tulos ratkaisee, ei se, missä ja miten työ tehdään. Vaikka henkilöstö voi melko vapaasti valita, mitä tekee ja miten työnsä tekee, se ei ole johtanut ikävien rutiinien välttelmiseen tai tuloksen laskemiseen. Päinvastoin työt on aina hoidettu hyvin.

Kun yksikön työntekijät pääsivät valmistelemaan asioita, joihin he halusivat vaikuttaa, haluttiin ensisijaisesti vähentää kokousten määrää. Tämä onnistui, kun suuri osa viestinnästä siirrettiin epäviralliselle tasolle. Yksikön tiedonkulkuun onkin kiinnitetty paljon huomiota. Tieto kulkee parhaiten välittömien keskustelujen kautta. Niinpä yksikkö aloittaa työviikon maanantaisin yhteisen kahvihetken merkeissä. Välittömän ja epävirallisen ilmiin luominen on ollut omiaan vähentämään monien kokousten tarvetta.

**Mitä voi oppia?** Työpaikan keskustelukulttuuria on hyödyllistä tarkastella myös vallitsevista kokouskäytännöistä käsin. Puheenjohtaja käyttää korkeintaan puolet kokouksen ajasta, loput ajasta käytetään yhteiseen kehittämiseen, joka käynnistetään yhteisten ongelmien ratkaisemisella. Työntekijöitä voi osallistaa haasteiden ratkaisuun kertomalla työpaikan kilpailutilanteesta ja yhteisesti pohtimalla sen merkityksestä käytännön työhön. Vuorovaikutuksessa työpaikan kehittämistarpeista luodaan yhteinen ymmärrys johdon ja työntekijöiden välillä. Oman yksikön ja työryhmän tilannetiedon jakamisen lisäksi käydään keskustelua siitä, miten toimialalla menee.

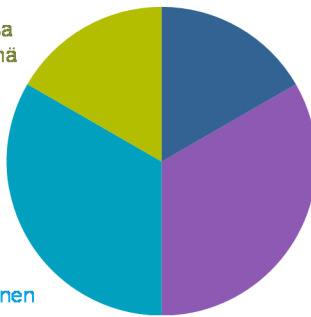
Kiertävien kysymysten avulla annetaan jokaiselle mahdollisuus nostaa esille työn sujumattomuuksia. Parannusehdotuksia toiminnan tehostamiseksi voidaan kerätä henkilöstöltä viikoittain. Seurantajakson aikana kertyneet parannusehdotukset käydään yhdessä läpi ja tehdään päätökset käynnistettävistä toimenpiteistä. Yhteisesti käydään myös arviointia siitä, miten käynnistetyt toimenpiteet on saatu yhteiseen käyttöön ja tukemaan kunkin perustehtävää.

#### TOIMEKSIANNOT

- Asia, joka ei ratkea palaverissa
- valitaan työpari tai pienryhmä
  - kehittäminen työn ohessa
  - esimiehet tukevat kehittämistä

#### YHTEINEN KEHITTÄMINEN

- yhteinen ongelmien ratkaiseminen
- uusien työtapojen kehittäminen
- uusista työtapoista sopiminen



#### TIEDON JAKAMINEN

- toimialan tilannetieto, miten alalla menee
- työpaikan tilanne; markkinat, tuotanto
- oman yksikön ja työryhmän tilanne

#### PALAUTE TEHDYSTÄ TYÖSTÄ

- edellisen palaverin jälkeen tehty työ
- toiminnan onnistumiset ja ongelmat
- mittarit työnjohtamisen tukena
- työn tehokkuus, laatu, työkykyisyys

**Huom. palaverin vetäjä käyttää ajasta korkeintaan 50 %.**

Kuva 3. Kokouskäytäntöjen kehittämissimerkki

## 1.4 Case Vaasan kaupunki

Vaasan kaupungin Ikäkeskuksen viriketoiminnan yksikössä kasvatettiin asiakastyön prosentuaalista osuutta työajasta. Vuoden aikana asiakastyöhön käytetty työaika kasvoi noin 40 prosentista keskimäärin 67 prosenttiin. Sen ansiosta jokainen työntekijä pystyy tekemään riittävästi välitöntä asiakastyötä, ja samalla palvelun laatu nousi. Tähän päästiin tuotteistamalla Ikäkeskuksen viriketoimintaa.

Merkittävä työhyvinvointiin vaikuttava tekijä on ponnistelujen ja työn palkitsevuuden välinen suhde. Ikäkeskuksen viriketoiminnan yksikössä työn mielekkyyden kokemus rakentuu siitä, että ikäihmisten viriketoiminnassa onnistutaan. Ennen tuotteistusprojektia henkilöstön oli päivittäin käytettävä työaika sen pohtimiseen, millaista viriketoimintaa missäkin järjestettäisiin. Henkilöstön kymmenien vuosien kokemuksen tuoma hiljainen tieto saatiin paperille ja näkyviin tuotteistamalla viriketoimintaa. Päivittäiseen suunnitteluun käytetty aika haluttiin siirtää asiakastyöhön. Koko henkilöstö osallistui ja sitoutui projektiin, jossa asiakkaat segmentoitiin selkeisiin asiakasryhmiin, viriketoiminnalle kehitettiin vuosikello ja kehitettiin 15 erilaista tuotetta, joista kukin ohjaaja pystyi valitsemaan asiakasryhmälle kulloinkin soveltuvan.



Tuotteistamisen prosessi sitoutti koko henkilökuntaa ja kiinnitti henkilöstön huomion uudella tavalla palvelun laatutekijöihin. Yhteistyö on tiivistynyt ja yhteen hiileen puhaltaminen lisääntynyt. Jokainen työntekijä voi etukäteen laskea oman työaikansa jakaantumisen ja suunnitella itselleen siten riittävästi välitöntä asiakastyötä. Työhyvinvointia kuvaavat tulokset vuodelta ovat hyvät.

Kuten Vaasan kaupungin esimerkki osoittaa, myös kunnat voivat kehittää palveluprosessejaan, jotta samalla henkilöstöllä voitaisiin hoitaa kasvava työmäärä. Esimerkiksi kotihoitopalveluiden tuottajat ovat asiakastyössä alle puolet päivittäisestä työajastaan. Loppuaika menee matkoihin, raportointiin ja palavereihin. Jo laitehankintojen avulla pystyttäisiin oleellisesti helpottamaan heidän työtaakkaansa ja lisäämään varsinaiseen hoitotyöhön käytettävän ajan määrää.

## 1.5 Case Elintarviketeollisuus

Johtaminen elintarviketeollisuudessa -kehittämishankkeessa oli mukana neljä elintarvikealan teollisuusyritystä. Kehittämisen kohteena olivat työnjohtotyö, sen asema yrityksen johtamisjärjestelmässä, työnjohtotyön sisältö ja johtamiskäytännöt.

Perinteisesti teollisuuden työnjohtajan osaaminen on perustunut tuotantolaitoksen koneiden ja laitteiden syvälliseen tuntemukseen. Kun tuotantoautomaatio on lisääntynyt, työnjohtajien osaaminen tai yksittäisten automaattikoneiden tuntemus ei enää riitä. Työn fokus on laajempi kokonaisuus, kuten tuotantosysteemin syvällinen ymmärtäminen ja syy-seuraussuhteiden tiedostaminen. ”Jos täällä on vika, miten voidaan ohjata systeemiä niin, että tavoitteet saavutetaan ilman kyseistä työvaihetta.” Tämän tyyppisen teknisen ymmärryksen ja kokonaisuuden osaaminen on keskeistä. Se ei ole vain laitteiden ja koneiden hallintaa, vaan se on myös oman porukan vahvuuksien ja heikkouksien syvällistä tuntemista. Työnjohtajasta on tullut ”välittäjä ja koordinaattori”, joka on jyvällä kokonaisuudesta ja optimoi toimintaa. Työnjohtaja tuntee porukkinsa ja tietää, kuka sopii mihinkin ryhmään ja tehtävään.



***Työnjohtotyö on konkreettisempaa kuin yleinen johtajuus ja esimiestyö. Keskustelu esimiehistä on usein henkisellä ja aineettomalla ylätasolla eikä se tavoita työnjohtotyötä.***

Työnjohtaminen on haastavaa työtä. Työn on sujuttava, jotta tavoitteet saavutetaan ja asiakkaat saavat toimitukset oikeaan aikaan. Varsinkin vuorotyössä työnjohtaja on usein yksin. Silloin ongelmatilanteissa on oltava arviointikykyä ja kykyä tehdä tarvittaessa isoja päätöksiä. Työnjohtamisella on ratkaisevan suuria vaikutuksia organisaation tuottavuuteen ja tehokkuuteen. Työnjohtotyö on myös konkreettisempaa kuin yleinen johtajuus ja esimiestyö. Keskustelu esimiehistä on usein henkisellä ja aineettomalla ylätasolla eikä se tavoita työnjohtotyötä.

Toiminnan sujuvuus ja tehokkuus ovat käytännön asioita, joiden perusteilla yritykset arvioivat esimies- ja työnjohtotyönsä organisointia. Itseohjautuvat tiimit eivät lunastaneet odotuksia. Niistä ei saatu toiminnan tuottavuudessa ja kilpailukyvyssä todettavaa lisäarvoa. Työnjohtajat palautettiin työorganisaatioihin ja haettiin toimintamalli, missä työnjohtaja ohjaa ryhmänsä työtä ja sen kehittämistä. Työnjohtotyön painopiste onkin muuttunut ihmisten johtamisen suuntaan. Siinä vaikutetaan ihmisten motivoitumiseen ja työyhteisön työn yhteiseen kehittämiseen.

Johtamisen muutos toi tullessaan keskusteluun työelämän laadun. Myös tuottavuuden rinnalle nousi keskustelu työelämän laadusta. Todettiin, että tuottavuuden kehittäminen edellyttää ihmisten hyvää työkykyisyyttä, sosiaalisia taitoja ja motivoitumista uusiin toimintatapoihin.

Toiminnan kehittämisestä on tullut työnjohtajien vastuualue oman ryhmänsä työssä. Kehittämismvastuu taas vaihtelee tehtävittäin ja rooleittain. Systemaattinen kehittäminen edellyttää, että ryhmän toiminnalle on valittu tuotantomittarit, joilla voidaan ryhmän yhteisissä tilaisuuksissa seurata ja saada palautetta työn tuloksellisuudesta ja kehitymisestä. Työnjohtajien työn sisällöt ovat muuttuneet, mutta työnjohtajien tarve ei ole vähentynyt. Toiminnan kehittäminen lisää työnjohtajan merkitystä johtamisjärjestelmässä. Työnjohtajan vuorovaikutustaidot ja suhteen luottamuksellisuus porukkansa kanssa ratkaisevat, miten hän saa ryhmänsä osallistumaan ja vaikuttamaan työtapojen ja -menetelmien kehittämiseen.

## Esimiesten tehtävät ja roolit

Esimiesten tehtävät ja roolit ovat moninaisia. Tehtävien ja roolien painotuksia voidaan havainnollistaa soveltamalla Aalto yliopiston 1Manager-tutkimuksessa (Jouni Virtaharju, Tuukka Kostamo, Tuomo Liiri) kehitettyä mallia (kuva 4).

<i>Esimiesten tehtävät ja roolit</i>				
<b>Miten</b> (johtamis- tapa)	<b>Hallinnoiden</b>	<b>Asian- tuntevasti</b>	<b>Ongelmia ratkaisten</b>	<b>Valmentaan</b>
<b>Mitä johdetaan</b>				
<b>Ihmiset</b>				Ihmisten johtaminen
<b>Talous</b>		Taluspainotteinen rooli		
<b>Tuote/palvelu</b>				Työprosessien kehittäjä

Kuva 4. Esimiesten tehtävät ja roolit (lähde: Menestyvä työpaikka 2013).

a) Pystyakselilla: Mitä asioita esimies johtaa? Mihin asioihin esimiehen toiminta painottuu: ihmisten, talousasioiden vai tuotteiden, tuotantoprosessien ja tekniikan johtamiseen?

b) Vaaka-akselilla: Miten esimies johtaa eli mikä on esimiehen rooli?

### Mitä asioita esimies painottaa työssään?

*Ihmisten johtamisessa* on tärkeintä esimiehen ja työyksikön jäsenten vuorovaikutus ja sen laatu. Vuorovaikutuksen tavoitteena on saada yksikön jäsenet osallistumaan ja vaikuttamaan oman työnsä ja yksikkönsä työmenetelmien ja toimintatapojen kehittämiseen. Käytännön kehittäminen on työssä ilmenevien ongelmien ratkaisemista esimiehen ja ryhmän yhteisen pohdinnan tuloksena. Tavoitteena on uudistaa toimintatapoja siten, etteivät samat ongelmat toistu kerrasta toiseen.

*Taloudellinen seuranta ja vastuu* lisääntyvät kaikilla esimiestasajoilla. Keski johdon budjetti- vastuu ositetaan lähiesimiesten johtamiin yksiköihin ja ryhmiin. Talousvastuu painottuu työ- ja materiaalikulujen sekä laatuongelmien kustannuksiin.

Esimiehet ovat perinteisesti vastanneet *tuotanto- tai palveluprosessien sujuvuudesta*: koneiden toimivuudesta, aikatauluista, materiaalien hallinnasta ja henkilöresurssien suunnittelusta. Nykyisin painopiste on toiminnan ohjaamisessa siten, että työyksikön jäsenet osallistuvat toiminnan suunnitteluun ja ongelmatilanteiden ratkaisemiseen. Esimiehen roolissa painottuu selvästi ihmisten johtamisen edellyttämä valmentajan rooli.

### **Esimiehet roolit – miten esimies johtaa**

*Hallinnoivassa johtamistavassa* tuotannonohjaus- ja tiedonhallintajärjestelmät ohjaavat työtoimintaa. Toimintatapaan kuuluu jatkuvaa datan keräämistä, sen analysointia ja priorisointia. Johtaminen kulminoituu esimiehen ja työyksikön yhteisiin tilaisuuksiin, joissa palaute toiminnan tulokellisuudesta saadaan kootun faktatiedon perusteella. Tarvittaessa tietojen perusteella suunnitellaan muutoksia toimintatapoihin.

Esimiehen *asiantunteva toimintatapa* nojaa usein esimiehen laajaan työkokemukseen ja sen aikana karttuneeseen hiljaiseen tietoon. Monessa tapauksessa esimies on noussut johtoasemaan tehtyään ensin käytännön töitä työyksikössään. Esimiesten haasteina on erityisesti jakaa osaamistaan ja tietoaan suunnitelmallisesti työyksikkönsä jäsenille. Tiedon dokumentointi tukee osaamisen jakamista.

*Ongelmia ratkaiseva toimintatapa* on varsinkin aikaisemmin ollut yleistä. Esimies ilmestyy paikalle, kun on jokin ongelma. Nykyaikainen johtaminen käyttää kaikki ongelmat ja prosessivirheet työyksikön hyödyksi: ongelma ratkaistaan yhdessä ja dokumentoidaan vastaista perehdytystä ja työnopastusta varten. Sitten uudistetaan toimintatavat niin, ettei sama ongelma toistu.



## LISÄTIETOA

Bansal H. S., Mendelson M. B., Sharma B. (2001) The Impact of Internal Marketing on External Marketing Outcomes. *Journal of Quality Management*. Vol. 6(1), 61–76.

Fischer M. (2012) Linkages between employee and customer perceptions in business-to-business services. Aalto University. Doctoral dissertations. Department of Industrial Engineering and Management. 7/2012. 206 s.

Grönroos C. (2007) *Service Management and Marketing. Customer Management in Service Competition*. John Wiley & Sons Ltd, Chichester.

Hasu M., Kupiainen M., Käsälä M., Kovalainen A., Leppänen A., Toivanen M. (2010) Onnistu osaamisen uudistajana. Osaamisen ja uran innovatiivinen ja tasa-arvoinen kehittäminen. Työterveyslaitos ja Turun yliopiston Kauppakorkeakoulu.

Johtamisen kehittämisverkosto. Työterveyslaitos. [www.johtamisverkosto.fi](http://www.johtamisverkosto.fi)

Liiri T., Virtaharju J., Kostamo T., Tiitinen M. (2012) Työnjohtaja johtajuusverkoissa – Työnjohtotyön sisältö, muutos ja kehittäminen 2010 -luvulla. 1manager-tutkimushankkeen loppuraportti. Aalto-yliopiston julkaisusarja Tiede + Teknologia 13/ 2012.

Pfeffer, J. – Veiga, J.F. (1999) Putting People First for Organization Success. *Academy of Management Executive*. Vol. 13(2), 37–48.

Rantanen, H. (2005) Tuottavuus suorituskyvyn analysoinnin kentässä. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. 37 s.

Sykettä työhön. Työturvallisuuskeskus. <http://sykettatyohon.fi>

Setälä M.-L. (2006) Kehittämisen maanisuudesta. Teoksessa: Korjaava työ organisaatiossa. Toim. Totro, T. & Tokola P. Oulu, Metanoia instituutti.

Tanskanen R. (2013) Menestyvä työpaikka – Tuottavuus ja hyvinvointi. Työturvallisuuskeskus. [http://www.ttk.fi/julkaisut/menestyva\\_tyopaikka\\_-\\_tuottavuus\\_ja\\_tyohyvinvointi%2823105%29.1284.shtml](http://www.ttk.fi/julkaisut/menestyva_tyopaikka_-_tuottavuus_ja_tyohyvinvointi%2823105%29.1284.shtml)

Tuottavuuskunniamaininta (2012). Vaasan kaupungin ikäkeskus. [www.vaasa.fi/Link.aspx?id=1229225](http://www.vaasa.fi/Link.aspx?id=1229225)

Tuottavuuden pyöreä pöytä palkitsi työpaikkoja. Työturvallisuuskeskus 2012.

[www.tyoturva.fi/ttk\\_uutiset/uutisarkisto?1963\\_m=2572](http://www.tyoturva.fi/ttk_uutiset/uutisarkisto?1963_m=2572)

Työelämän kansallinen yhteistyöhanke. Työ- ja elinkeinoministeriö. [www.tyoelama2020.fi](http://www.tyoelama2020.fi)

Työhyvinvointifoorumi. Sosiaali- ja terveysministeriö ja Työterveyslaitos.

[www.tyohyvinvointifoorumi.fi](http://www.tyohyvinvointifoorumi.fi)

Vesa S. (2011) Työhyvinvointi, organisaatioiden menestys ja niiden yhdistäminen tietotyössä. Tampereen yliopisto, Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö.

Vain tuottavuuden kautta on mahdollista luoda kestäväää työhyvinvointia. Tässä julkaisussa tuodaan esille työpaikkojen tuottavuuden parantamiseen vaikuttavia tekijöitä ja kannustetaan työpaikkoja kehittämään omia keinoja tuottaa yhä menestyvämpiä tuotteita ja palveluita.

Suomalaisen työelämän vahvuus on henkilöstön hyvä koulutustaso, ja myös asenteet työtä kohtaan ovat kunnossa. Työpaikoilla on hyvät mahdollisuudet menestyä, kun työ-  
kulttuurissa opetellaan ja opitaan kunnioittamaan kaikkien osaamista ja kokemusta. Työmenetelmien suunnittelussa ja uudistamisessa kannattaakin yhdistää koko henkilöstön osaa-  
minen. Julkaisussa käydään läpi esimerkkien kautta, miten työpaikoilla on nostettu tuottavuutta ja työelämän laatua yhdessä.

## **TYÖTERVEYSLAITOS**

Työterveyslaitos  
Topeliuksenkatu 41 a A, 00250 Helsinki

**[www.ttl.fi](http://www.ttl.fi)**

ISBN 978-952-261-351-6 (pdf)

