



# Laadukkaasti tulosta

Miten hyvä työelämän laatu liittyy työyhteisön menestykseen ja hyvään taloudelliseen tulokseen?



TYÖ- JA ELINKEINOMINISTERIÖ  
ARBETS- OCH NÄRINGSMINISTERIET  
MINISTRY OF EMPLOYMENT AND THE ECONOMY

# Puhutaan huomisesta ja vähän ylihuomisestakin

› Työelämän laatu ja työyhteisön tuottavuus kulkevat käsi kädessä. Tämä saattaa kuulostaa yksinkertaiselta.

Hyvän työelämän laadun ylläpito ja sen parantaminen on hidasta ja hivuttavaa rakentamista. Välittömiä hyötyjä voi olla vaikea havaita arkisen työnteon lomassa.

Kriisitilanteissa laiminlyönnit tulevat kuitenkin väistämättä eteen. Jokainen havaitsee puutteet, mutta silloin ollaan jo myöhässä ja vahinko on ehtinyt tapahtua.

Omien toimintatapojen kanssa on totuttu tulemaan toimeen. Ei välttämättä tulla kysyneeksi, voitaisiinko tehtävät hoitaa tai työt järjestää toisin ja entistääkin laadukkaammin.

Panoksena on myös työyhteisön maine. Millainen kuva asiakkailla on yrityksestä? Entä millainen on tavaran toimittajien kuva? Pystyykö työpaikka houkuttelemaan uusia työntekijöitä? Saadaanko osaavimmat ja sopivimmat ihmiset hakeutumaan yritykseen?

” **Kun työelämän laatu on korkea, organisaatio ei ajelehdi ympäristön muutosten virrassa.**”

” **Panostus työelämän laatuun on nähtävä aineettomana investointina, johon liittyviä mahdollisuuksia kannattaa hyödyntää.**”

Toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti ja joskus muutokset ovat hyvinkin nopeita. Kun työpaikalla asiat ovat kunnossa, haasteisiin kyetään vastaamaan. Toisiinsa luottavassa työyhteisössä vaikeistakin asioista pystytään puhumaan avoimesti. Nämä ovat asioita, joihin me kaikki voimme itse vaikuttaa.

Kun työelämän laatu on korkea, organisaatio ei ajelehdi ympäristön muutosten virrassa. Sen sijaan se pyrkii pitkäjänteisesti löytämään ja hyödyntämään toimintaympäristön muutosten tuomia uusia mahdollisuuksia.

Tämä edellyttää koko henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien ja vastuun kasvua. Johtamisen ja esimiestyön merkitys korostuu.

Panostus työelämän laatuun on nähtävä aineettomana investointina, johon liittyviä mahdollisuuksia kannattaa hyödyntää.



# Mitä on työelämän laatu?

Kymmenen työpaikan pysyvän laadun ylläpitämisen ja kehittämisen kulmakiveä

**Hyvä työelämän laatu tarkoittaa yksinkertaisia arkisia asioita, jotka tulevat organisaatioissa jokaista vastaan. Näitä voi käyttää kuinka paljon tahansa. Yliannostuksen vaaraa ei ole. Työpaikan laadun pitkäjänteisen ylläpidon ja kehittämisen kannalta ne ovat välttämättömiä ja niiden puute riuduttaa työpaikkaa.**

**1.** Ihmistä ja työtä arvostetaan, olipa hän työpaikalla missä asemassa tahansa.

**2.** Työ on taloudellisesti niin tuottavaa, että työpaikat ovat turvattuina ja lähitulevaisuuden toiminta voidaan ennakoida.

**3.** Työstä saadaan oikeudenmukainen palkka ja työ turvaa toimeentulon.

**4.** Töihin tullaan mielellään ja se koetaan mielekkääksi. Työstä saadaan vastavuoroisesti ainakin saman verran kuin työssä on annettu. Kyse ei ole pelkästään rahasta.

**5.** Toiminta on reilua ja oikeudenmukaista. Johdon ja henkilöstön yhteistyö on toisiaan tukevaa. Henkilöstö on avoin johdon ehdotuksille ja johto kuuntelee henkilöstön ehdotuksia.

**6.** Organisaatiota, sen tuotteita, palveluja, niiden tuottamistapoja sekä toimintatapoja kehitetään jatkuvasti ja yhteistyössä koko henkilöstön kanssa.

**7.** Koko henkilöstöllä on mahdollisuus kehittyä ja vaikuttaa omien tavoitteiden toteutumiseen.

**8.** Työstä saadaan palautetta.

**9.** Henkinen ja fyysinen rasittavuus on kohtuullista. Huolehditaan henkilöstön järkevästä mitoituksesta työtehtäviin nähden.

**10.** Minimoidaan tarpeettomat työhön liittyvät riskit.

# Vaikuttaako työelämän laatu todella tuottavuuteen ja työyhteisön menestymiseen?

› Tutkimusten mukaan työelämän laadun parantamisella on monitasoisia vaikutuksia.

Työterveyslaitoksen tutkijat ovat arvioineet, että systemaattinen panostus työhyvinvointiin on hyvin kannattavaa työpaikkojen ja koko kansantalouden kannalta.

Työ- ja elinkeinoministeriön Työolobarometrin mukaan yhteys työelämän laadun ja työpaikan taloudellisen menestymisen välillä on selvä.

Jos laadun arvosana paranee kahdella (esim. kuudesta kahdeksaan), työpaikan talous paranee yhdellä yksiköllä. Yhteys on samansuuntainen julkisella ja yksityisellä sektorilla.

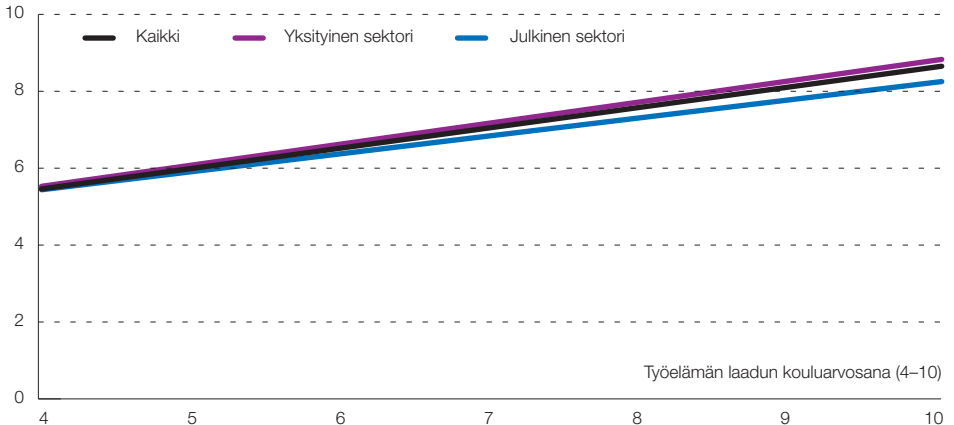


Työpaikan menestyksen ja työelämän laadun keskinäinen vuorovaikutus on vahvistunut kilpailun kiristyessä.

Kyky synnyttää ja ottaa käyttöön uusia toimintatapoja ja tuotteita on tavallista suurempi laadultaan korkeilla työpaikoilla.

## Työpaikan talouden ja työelämän laadun yhteys vuonna 2009

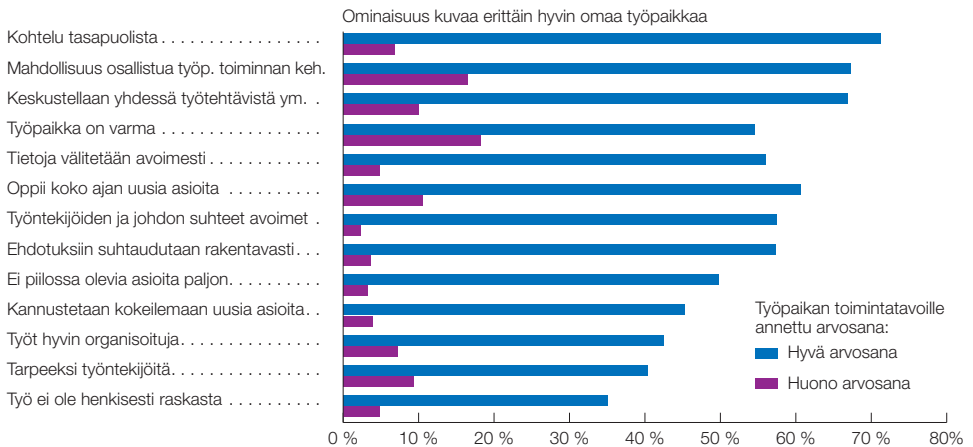
Arvio työpaikan taloudesta vastaaviin työpaikkoihin verrattuna (asteikko 0–10)



# Miten työpaikat, joilla työelämän laatu on korkea ja matala, eroavat toisistaan?

## Hyvän ja huonon arvosanan saaneita työpaikkoja erottavia piirteitä

Työolobarometri, lokakuu 2009, työ- ja elinkeinoministeriö



› Työpaikan organisaation ja toimintatapojen on oltava kunnossa. Lopulta vasta arkiset toimintatavat ratkaisevat, miten hyvin toimipaikka onnistuu ylläpitämään ja kehittämään yritykselle tärkeitä asioita kuten kilpailukykyisiä tuotteita, henkilöstön osaamista, yhteistyöverkostoja tai asiakaskuntaa.

Henkilöstön hyvinä ja huonoina pitämät työpaikat ovat hyvin erilaisia. Tämä näkyy mm. tasapuolisen kohtelun tai avoimen tietojen vaihdon kohdalla. Hyvillä työpaikoilla valtaosa ajattelee niiden olevan kunnossa. Huonoilla työpaikoilla työskentelevistä ani harva on tätä mieltä. Ero on lisäksi kasvanut tiukkoina aikoina.

Yksinkertaistaen hyvillä ja huonoilla työpaikoilla keskinäinen vuorovaikutus on erilaista. Monet piirteet liittyvät johtamiseen ja esimiestyöhön. Mutta kysymys ei ole vain tästä. Luottamukseen perustuva yhteistyö riippuu meistä kaikista.

Kun työelämän laatu on korkea,

- työpaikka on avoin ja keskustelevalta,
- kohtelu on tasapuolista,
- työssä voi oppia, kokeilla ja työntekijöiden aloitteellisuutta kannustetaan sekä
- ristiriidat kyetään ratkaisemaan, eikä piiloon jää asioita, joista pitäisi keskustella.

# Työelämän laadusta huolehtiminen tulevaisuudessa nykyistä tärkeämpää

- Sekä yksityisellä että julkisella sektorilla kilpailu on laajentunut ja kiristynyt.
- Pitkällä aikavälillä kilpailun voi odottaa entisestään kovenevan ja siihen liittyy uusia asioita kuten ympäristökysymykset tai yhteiskuntavastuu. Myös kilpailu aikaisempaa koulutetummista ja vaativammista työntekijöistä kiristyy.
- Globalisaation ja muuhun kansainvälisen kilpailun muutoksiin yksittäiset työpaikat voivat vaikuttaa hyvin vähän. Työyhteisöjen on mietittävä omia toimintatapoja. Niiden kehittäminen on omassa käsissämme.
- Tuotteiden ja toimintatapojen uudistaminen vaatii lyhyellä tähtäimellä aikaa ja resursseja. Tämä on – tai sen pitäisi olla – osa arkista työtä. Pidemmällä aikajänteellä tällainen investointi kannattaa. Tämän todistamiseen löytyy jo työkaluja, mm. Työterveyslaitoksen Potentiaali-työkalu.
- Vaikka tulosta voi tehdä monella tavalla, menestykseen ja hyvään tulokseen ei pitkällä tähtäimellä voi pyrkiä millä hinnalla tahansa. Työelämän laatu on yksi tärkeä asia monien muiden joukossa.
- Työelämän laatu on osa työpaikan tuloksellisuutta ja työelämän laadun kehittäminen on yksi keino tuloksellisuuden parantamiseksi.
- Menestyvä työpaikka on myös varma työpaikka. Menestys on kestäväällä pohjalla vain, jos työelämän laatu on hyvä.



# Työelämän laadun ylläpitoon ja kehittämiseen

Organisaatio	Internet-osoite	Pääsisältö
Työ- ja elinkeinoministeriö (TEM)	<a href="http://www.tem.fi/tyoelamanlaatu">www.tem.fi/tyoelamanlaatu</a>	TEM kehittää työlaainsäädännön ohella tietopohjaa työelämän laadun ja tuottavuuden parantamisen keinoista. Tavoitteena on edistää ja vahvistaa yritysten ja työpaikkojen kilpailukykyistä ja innostavaa toimintaympäristöä.
TEM Julkaisut	<a href="http://www.tem.fi/julkaisut">www.tem.fi/julkaisut</a>	TEM:n julkaisuja -sarjaan kuuluvat julkaisut löytyvät teemot-tain mm. työolobarometri.
TEM YritysSuomi	<a href="http://www.yrityssuomi.fi">www.yrityssuomi.fi</a>	TEM:n koordinoima maksuton palvelu yrityksille, yrityksen kehittämisestä sekä yrittämisestä kiinnostuneille. Yritys-Suomi on suunnattu erityisesti pk-yrityksille työkaluksi.
TEM Laatuhomma	<a href="http://www.laatuhomma.fi">www.laatuhomma.fi</a>	TEM:n työelämän laatu -ryhmän verkkosivusto. Korostaa, miten työelämän laadulla lisätään yritysten tuottavuutta unohtamatta työntekijöiden työhyvinvointia. Voimassa 2009–2011.
ELY-keskukset (entiset TE-keskukset)	<a href="http://www.ely-keskus.fi">www.ely-keskus.fi</a>	TEM:n alueelliset toimistot ympäri maata. Toimintatapojen kehittäminen alueellisesti mm. yritysrahoitusasiantuntijat sekä osaamisen kehittämisspalvelut.
Työ- ja elinkeinotoimistot	<a href="http://www.mol.fi">www.mol.fi</a>	Laaja palveluvalikoima mm. henkilöstön ja työyhteisön kehittämis- ja rekrytointipalveluja.
Tekes	<a href="http://www.tekes.fi/info/tyke">www.tekes.fi/info/tyke</a>	Työelämän ja työorganisaatioiden kehittämishankkeisiin voi hakea TYKE-rahoitusta Tekesistä. Sivulla esimerkkejä käytännön toteutuksista.
EU-rahoitus (EAKR ja ESR)	<a href="http://www.rakenerahastot.fi">www.rakenerahastot.fi</a>	Euroopan aluekehitysrahaston ja Euroopan sosiaalirahaston palveluportaalit.
Työterveyslaitos (TTL)	<a href="http://www.ttl.fi">www.ttl.fi</a>	Terveen työelämän edistäjä. Ratkaisuja työterveyden ja hyvinvoinnin parantamiseksi yhdessä asiakkaiden ja kumppanien kanssa.
<i>TTL Duunitalkoot</i>	<a href="http://www.ttl.fi/duunitalkoot">www.ttl.fi/duunitalkoot</a>	TTL:n Duunitalkoot-internetpalvelu auttaa työntekijöitä ja esimiehiä luomaan työpaikoille hyvän keskusteluympäristön ja osallistumiskulttuurin.
Työturvallisuuskeskus (TTK)	<a href="http://www.tyoturva.fi">www.tyoturva.fi</a>	Työturvallisuuskeskuksen tavoitteena on parantaa työturvallisuuden, työhyvinvoinnin, tulokellisuuden sekä esimiestyön ja yhteistoiminnan edellytyksiä työyhteisöissä.
<i>TTK Tuottavuustyö</i>	<a href="http://www.tuottavuustyö.fi">www.tuottavuustyö.fi</a>	Tuottavuustyö auttaa yritystä menestymään ja parantaa sen kykyä luoda uusia ja entistä parempia työpaikkoja. Tuottavuutta kehitetään työnantajan ja työntekijöiden yhteistyönä.
Työsuojelurahasto	<a href="http://www.tsr.fi">www.tsr.fi</a>	Työsuojelurahasto rahoittaa sellaista tutkimus-, kehitys- ja tiedotustoimintaa, joka parantaa työoloja ja edistää työyhteisöjen toiminnan turvallisuutta ja tuottavuutta.
Finnish Business & Society ry (FIBS)	<a href="http://www.fibsry.fi">www.fibsry.fi</a>	TEM:n osittain rahoittama yritysverkosto, joka edistää taloudellisesti, sosiaalisesti ja ekologisesti kestävää yritystoimintaa Suomessa.

**Postiosoite:** Työ- ja elinkeinoministeriö, TMO / Työelämän laatu, PL 32, 00023 Valtioneuvosto  
**Puhelinvaihe:** 010 606 000 **Internet:** [www.tem.fi](http://www.tem.fi)

