

SAK

UUSI KULMA

TYÖELÄMÄTUTKIMUSTA

SAK:N TYÖOLOBAROMETRI 2016

**PALKKIO ROHKAAISEE
KEHITTÄMÄÄN**

SAK:N TYÖOLOBAROMETRI 2016
PALKKIO ROHKAISEE
KEHITTÄMÄÄN



SISÄLLYS

Työntekijät osaksi tuottavuuden kehittämistä	3
Työntekijöiden tekemät aloitteet tavallisia	4
Omaan työhön yhä vaikeampi vaikuttaa	8
Aloitteita tehdään hyvillä ja huonoilla työpaikoilla	10
Ketkä tekevät kehitysehdotuksia?	12
Palkkiot rohkaisevat aloitteisiin	14

ISBN 978-951-714-305-9

Painokarelia Oy 2016

Kannen kuva Kimmo Metsäranta / Kuvatoimisto Gorilla

TYÖNTEKIJÄT OSAKSI TUOTTAVUUDEN KEHITTÄMISTÄ

Työn tuottavuuden parantamista pidetään yleisesti vastauksena Suomen mahdollisuuksiin pärjätä maailmanlaajuisessa talouskilpailussa. Se on ollut elintasomme nousun tärkein tekijä ja siitä riippuu pitkälti myös tulevaisuutemme elintaso. Voi myös sanoa, että tuottavuuden kasvu on palkankorotusten paras ystävä.

Mitä sitten on tuottavuuden parantaminen? Työterveyslaitoksen mukaan ”tuottavuus paranee, kun aikaisemmin saavutettu tulos tehdään vähemmillä resursseilla tai samoilla resursseilla tehdään enemmän tulosta”.¹

Ensimmäisenä mainittu säästämismalli leikkaa resursseja, usein henkilöstöä. Toinena vaihtoehtona oleva kehittämismalli parantaa työpaikan toimintatapoja ja työmenetelmiä, minkä ansiosta tuotteet ja palvelut pysyvät kilpailukykyisinä.

Näiden lisäksi tuottavuutta voidaan parantaa myös lisäämällä resursseja. Silloin yritys satsaa esimerkiksi uusien tuotteiden tai palvelujen kehittämiseen entistä enemmän. Sen seurauksena voi syntyä kokonaan uusia tai merkittävästi paranneltuja tuotteita tai palveluja, joiden arvo on suhteessa suurempi kuin niiden synnyttämiseen tehdyt investoinnit.

SAK:n mielestä paljon puhuttua tuottavuusloikkaa ei saada aikaiseksi palkansaa- jien työehtoja heikentämällä. Kilpailukykyiset tuotteet ja palvelut ovat varmin tae työpaikkojen pysymiselle Suomessa.

Tuottavuuden parantamisessa on keskeistä myös työntekijöiden osallistuminen oman työnsä ja uusien tuotteiden tai palveluiden kehittämiseen.

Kaivattuja innovaatioita syntyy, mikäli työntekijät pääsevät osallistumaan työpaikan päätöksentekoon, heitä kannustetaan tuomaan esiin ideoitaan ja niistä myös palkitaan. Tämä käy ilmi lukuisista esimerkeistä, joita ovat koonneet muun muassa Tekes, Työturvallisuuskeskus ja Työterveyslaitos.²

¹ Nostetaan tuottavuutta ja työelämän laatua yhdessä; Työterveyslaitos 2013

² Tekes.fi, TTK.fi, TTL.fi

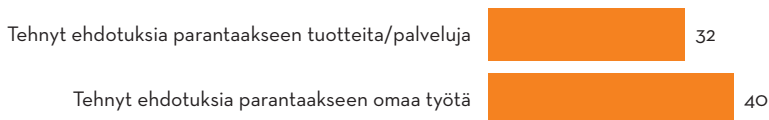
TYÖNTEKIJÖIDEN TEKEMÄT ALOITTEET TAVALLISIA

Tuottavuutta lisäävät kehitysideoita tai innovaatioita eivät ole yleensä suuria keksintöjä, vaan useimminkin pieniä parannuksia työn sujuvuudessa, prosesseissa tai palveluissa.

SAK:n työolobarometrissa 2016 käy selvästi ilmi, että työntekijöiden aloitteet toisaalta oman työn, toisaalta työnantajan tuotteiden tai palveluiden parantamiseksi ovat melko tavallisia.

Kaksi viidestä (40 prosenttia) SAK:laisten liittojen jäsenistä oli viimeisen vuoden aikana tehnyt ehdotuksen tai ehdotuksia oman työnsä parantamiseksi, ja kolmannes (32 prosenttia) oli ehdottanut parannuksia työnantajan tuotteisiin tai palveluihin. Suurin osa ei ollut tehnyt minkäänlaisia parannusehdotuksia, joten työpaikoilla on paljon käyttämätöntä potentiaalia.

Onko työntekijä tehnyt kehittämisehdotuksia edellisen vuoden aikana? (%)



Lähes kaikki ne, jotka olivat ehdottaneet parannuksia työnantajan tuotteisiin ja palveluihin, olivat ehdottaneet myös parannuksia omaan työhönsä.

Työ- ja elinkeinoministeriön valtakunnallisen työolobarometrin³ mukaan toimintatapoja tai prosesseja oli työssään kehittänyt kolme viidestä palkansaaajasta ja tuotteita tai palveluita noin joka kolmas.

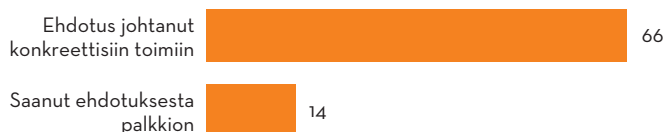
Sekä työ- ja elinkeinoministeriön että SAK:n työolobarometrin mukaan työntekijäasemassa olevat tekevät lähes yhtä paljon ehdotuksia (SAK 40 prosenttia, TEM 41 prosenttia). Tuotteiden ja palveluiden kehittämisen osalta luvut ovat selvästi paremmat SAK:n kyselyssä (SAK 32 prosenttia, TEM 17 prosenttia).⁴

Pääsääntöisesti työnantajat näyttävät myös kuuntelevan ehdotuksia, sillä kaksi kolmasosaa ehdotuksia tehneistä kertoi, että tehty ehdotus johti konkreettiseen ratkaisuun tai parannukseen.

³ TEM työolobarometri 2016

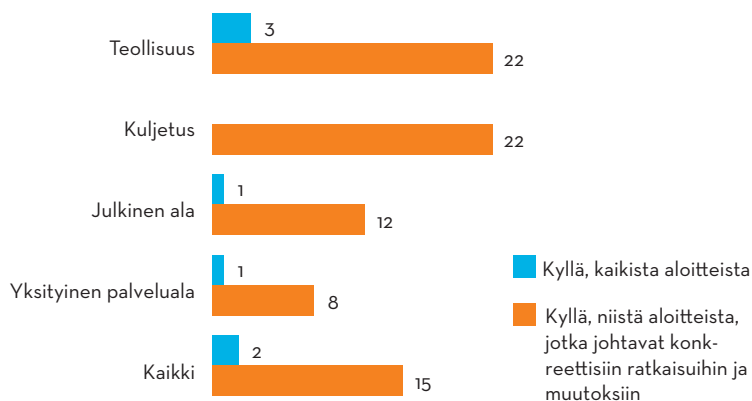
⁴ Luvut eivät ole täysin vertailukelpoisia, sillä kysymysten sanamuoto on erilainen. Valtakunnallisen barometrin kysymyksen sanamuotoa voi pitää tiukempana; "on kehittänyt" vrt. "on tehnyt ehdotuksia parantaakseen".

Mihin kehittämisehdotus johti? (%)



Sen sijaan ehdotuksen palkitseminen on harvinaista: vain 14 prosenttia ehdotuksia tehneistä oli saanut aloitteestaan palkkion. Käytännön toimiin johtaneista ehdotuksista palkkion sai vain noin joka viides.

Voivatko työntekijät saada palkkioita aloitteistaan? (%)



Vain 17 prosenttia SAK:laisista työpaikoista maksaa työntekijöilleen aloitepalkkioita

SAK:laisten liittojen jäsenistä vain 17 prosenttia tekee työtään työpaikoilla, joilla työntekijöitä voidaan palkita aloitteista.

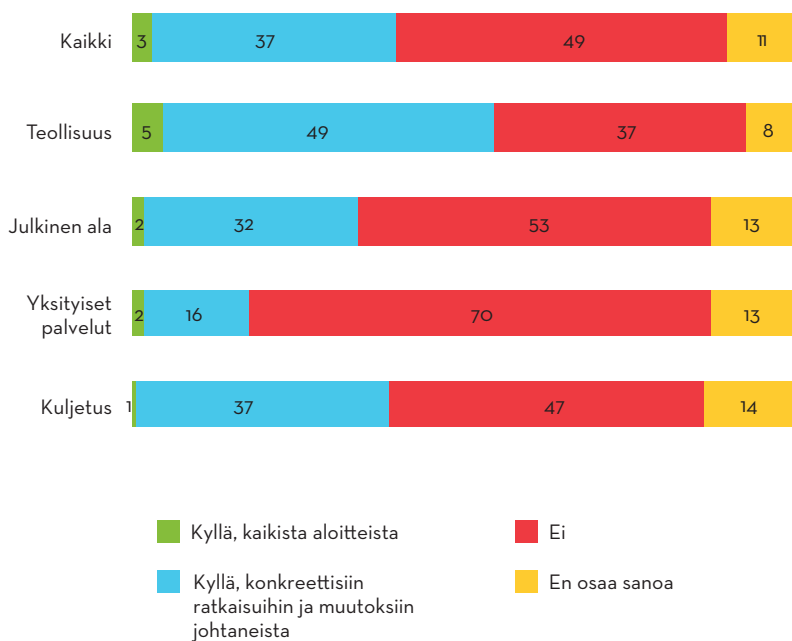
Työpaikalla on mahdollisuus... (%)



SAK:n luottamushenkilöpaneeli⁵ antaa samansuuntaisen tuloksen yksityisillä palvelualoilla. Sen sijaan kaikista luottamushenkilöistä 40 prosenttia kertoo, että heidän työpaikoillaan työntekijöitä on mahdollista palkita pääasiassa konkreettisiin ratkaisuihin tai muutoksiin johtaneiden aloitteiden tekemisestä. Useimmiten aloitepalkkioita maksetaan teollisuudessa ja suurilla työpaikoilla. Luottamushenkilöpaneelissa on enemmän suuria kuin pieniä yrityksiä, mikä antaa hieman liian positiivisen kuvan palkitsemisen tilanteesta Suomessa.

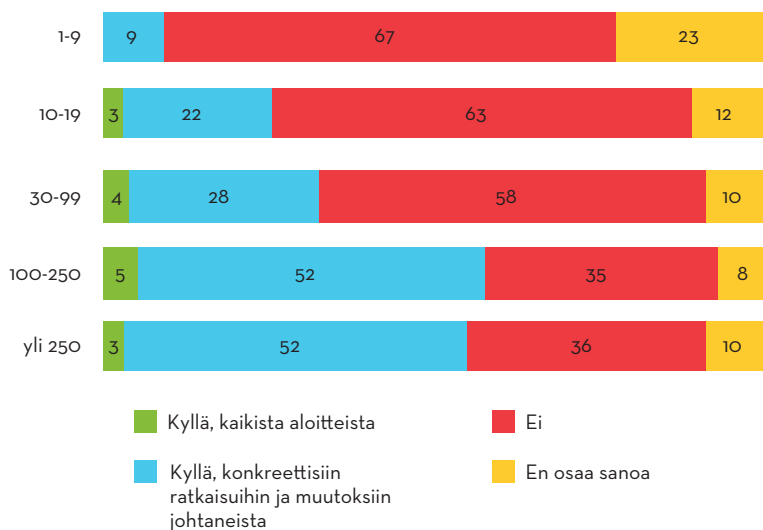
Varsinaisia aloitepalkkiojärjestelmiä on SAK:laisten luottamushenkilöiden mukaan vajaalla kolmanneksella työpaikoista (31 prosenttia) ja muita erilaisia palkkaa täydentäviä palkitsemismuotoja on 60 prosentilla työpaikoista.

Saavatko työntekijät palkkion tekemistään aloitteista? (%)
SAK:n luottamushenkilöpaneeli syyskuu 2016



⁵ SAK:n luottamushenkilöpaneeli syyskuu 2016

Saavatko työntekijät palkkion tekemistään aloitteista? (% henkilöstön määrän mukaan)
 SAK:n luottamushenkilöpaneeli syyskuu 2016



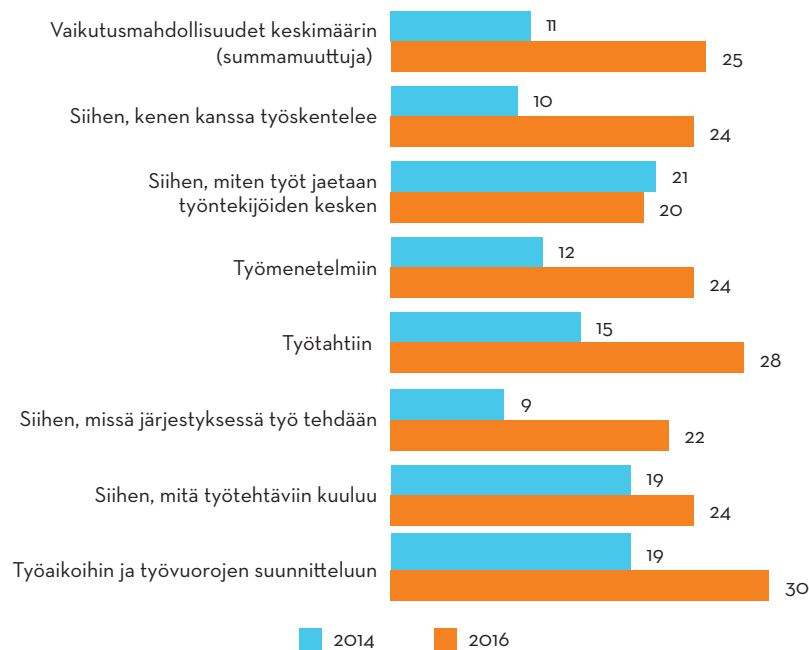
OMAA TYÖHÖN YHÄ VAIKEAMPI VAIKUTTAA

Työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet oman työnsä järjestelyihin ovat olennainen osa työpaikan kehittämistä. Niiden on todettu myös olevan innovatiivisen organisaation tunnusmerkki.⁶ SAK:n aiemmissa työolobarometreissa on myös havaittu, että tyytyväisyys vaikutusmahdollisuuksiin omassa työssä on selkeästi yhteydessä työpaikan laatuun ja muihin positiivisiin asioihin.

Tämän vuoden työolobarometrin mukaan työntekijät ovat edelleen kohtalaisen tyytyväisiä vaikutusmahdollisuuksiinsa eri asioissa. Kysytystä asiasta riippumatta vähintään melko tyytyväisten osuus on yli 60 prosenttia. Keskimäärin noin joka viides on vaikutusmahdollisuuksiinsa jopa erittäin tyytyväinen.

Kehitys on kuitenkin ollut erittäin kielteistä. Tyytyväisyys on kahdessa vuodessa jos ei aivan romahtanut niin ainakin laskenut merkittävästi. Tyytymättömien osuus on yli kaksinkertaistunut.

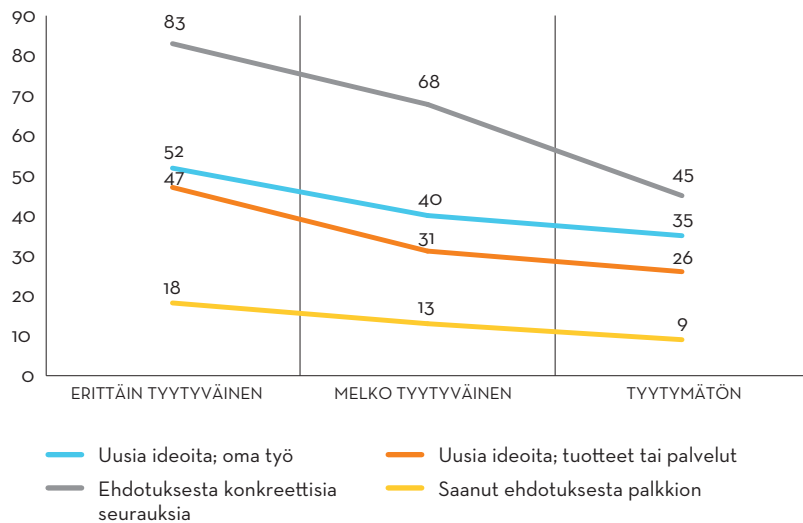
Vaikutusmahdollisuuksiinsa vähintään melko tyytymätön (%)



⁶ Tekes, Innovatiivisuus Suomen työpaikoilla, 2014

Tyytymättömyys vaikutusmahdollisuuksiin on lisääntynyt lähes kaikilla kysytyillä osa-alueilla. Eniten on kasvanut työntekijöiden tyytymättömyys siihen, kenen kanssa työntekijä työskentelee (14 prosenttiyksikköä). Myös tyytymättömyys työtahtiin (13 prosenttiyksikköä) ja työjärjestykseen (13 prosenttiyksikköä) on lisääntynyt. Valtakunnallisessa työolobarometrissäkin⁷ työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet ovat selvästi heikentyneet vuosien 2014 ja 2015 välillä. Suuntaus on erittäin huolestuttava niin työhyvinvoinnin kuin tuottavuuden näkökulmasta.

Aloitteet vaikutusmahdollisuuksien mukaan (%)



Selvää on, että vaikutusmahdollisuuksiinsa tyytyväiset ovat tehneet muita enemmän kehitysehdotuksia. Erittäin tyytyväisistä noin puolet on tehnyt sekä omaa työtään että työpaikan tuotteita tai palveluja kehittäviä aloitteita viimeisen vuoden aikana. Ehdotuksia on myös kuunneltu, sillä tyypillisesti ehdotuksista on seurannut joitain toimenpiteitä. Niistä ei ole kuitenkaan yleensä palkittu rahallisesti.

⁷ TEM, Työolobarometri 2016

ALOITTEITA TEHDÄÄN HYVILLÄ JA HUONOILLA TYÖPAIKOILLA

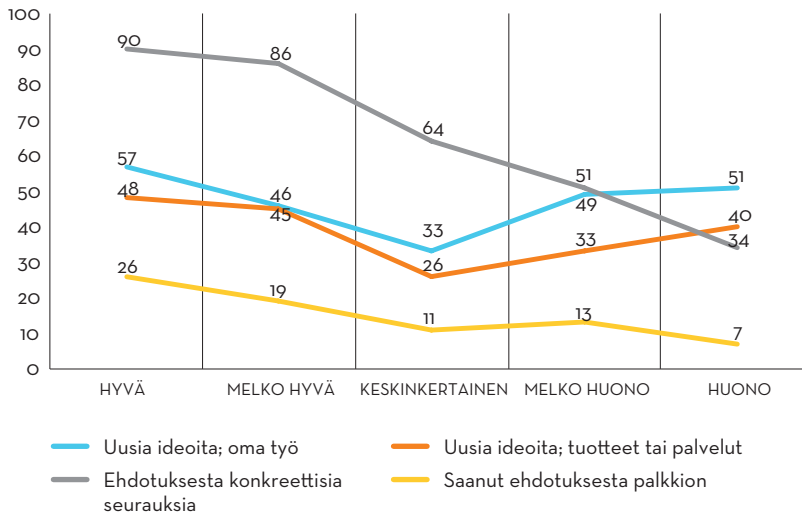
Tulokset työntekijöiden osallistumisesta innovointiin eli uusien työtapojen tai tuotteiden ideointiin eivät ole aivan yksioikoisia.

Selvästi vähiten parannusehdotuksia tekevät työntekijät, jotka työskentelevät SAK:n Hyvä työ -luokituksen mukaisilla keskinkertaisilla työpaikoilla⁸. Sekä hyvillä että huonoilla työpaikoilla henkilöstö tekee ehdotuksia keskinkertaisia työpaikoja enemmän, ja ero kasvaa, kun mennään luokituksen aivan ääripäihin.

Hyvillä työpaikoilla todennäköisesti vallitsee ehdotuksiin kannustava ilmapiiri, jossa työympäristöä halutaan entisestään parantaa. Työnantaja ottaa työntekijöiden ehdotukset vakavasti ja yleensä ne johtavat toimenpiteisiin.

Yllättävää on, että parannusehdotusten tekemiseen näyttäisi kannustavan myös ns. huono kehä, eli kun olosuhteet ovat riittävän heikot, työntekijöiden on pakko toimia. Sen sijaan keskinkertaisella työpaikalla ei todennäköisesti viitsitä yhtä usein nähdä vaivaa ehdotuksen tekemiseksi.

Aloitteet työolojen laadun mukaan (%)



⁸ vrt. SAK:n Hyvän työn mittari, kesäkuu 2016

Hyvien ja huonojen työpaikkojen ero tulee kuitenkin dramaattisesti esiin ehdotusten kuuntelemisessa ja palkitsemisessa. Mitä parempi työpaikka, sitä useammin tehdyt ehdotukset ovat johtaneet konkreettisiin toimiin. Näin on hyvillä ja melko hyvillä työpaikoilla käynyt yhdeksän kertaa kymmenestä. Ehdotusten kuunteleminen parantaa varmasti vastavuoroisesti työntekijöiden mielikuvaa työpaikastaan ja antaa heille tunteen, että heidän panostaan arvostetaan.

Hyvällä työpaikalla siis henkilöstöä kannustetaan kehittämiseen ja heillä on vaikutusvaltaa. Huonoilla työpaikoilla puolestaan työntekijät mitä ilmeisimmin kokevat olosuhteet niin huonoiksi, että heidän on pakko tehdä niihin parannusehdotuksia - mutta näitä ehdotuksia harvemmin kuunnellaan.

Yleensä työntekijöiden ehdotukset eivät näillä työpaikoilla johda mihinkään, eli olosuhteet, tuotteet ja palvelut eivät parane, vaikka työntekijät niitä yrittävätkin parantaa. Itse asiassa on yllättävää, että työntekijöiden aloitteellisuus huonoilla työpaikoilla on näin yleistä.

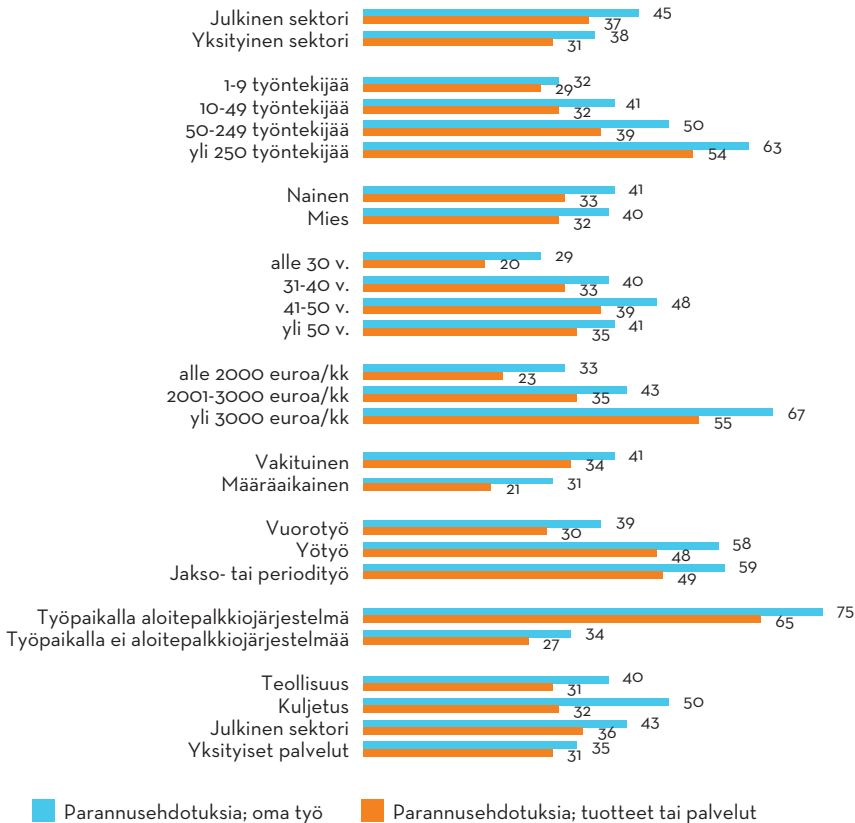
Tuloksista voi päätellä, että tuottavuuden ja työhyvinvoinnin samanaikainen parantaminen olisi mahdollista myös huonoilla työpaikoilla. Ongelmana ovat vain johdon ja omistajien asenteet.

Palkkioiden saaminen ehdotuksista on varsin harvinaista kaikissa ryhmissä. Parhailakin työpaikoilla vain joka neljäs on saanut palkkion ehdotuksestaan.

KETKÄ TEKEVÄT KEHITYSEHDOTUKSIA?

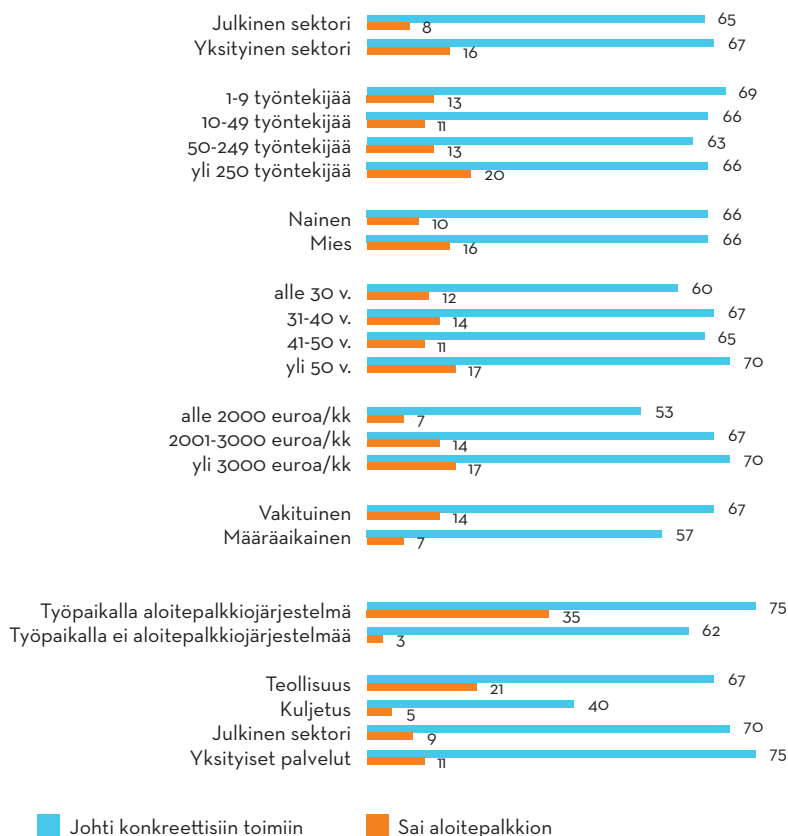
Parannusehdotuksia tekevät vähiten nuoret ja eniten 41-50-vuotiaat. Iän myötä kasvaa erityisesti niiden osuus, jotka ovat esittäneet parannuksia myös tuotteisiin tai palveluihin eikä pelkästään oman työnsä kehittämiseen.

Parannusehdotuksia tehneet (%)



Määräaikaiset tekevät parannusehdotuksia harvemmin kuin toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa olevat. Vain vähän aikaa työssä olleet eivät ole todennäköisesti vielä ehtineet keksiä ehdotuksia. Toisaalta motivaatio työpaikan kehittämiseen on todennäköisesti heikompi, kun työn jatkuvuus ei ole taattu. Vakituksessa työsuhteessa on myös selvästi todennäköisempää saada ehdotuksesta palkkio kuin määräaikaisesti työskenneltäessä.

Mihin parannusehdotus johti? (%)



Miehet ja naiset tekevät parannusehdotuksia yhtä usein ja ne myös johtavat yhtä usein konkreettisiin ratkaisuihin tai toimenpiteisiin. Kuten monissa muissa palkkauskysymyksissä, tässäkin kohdassa vallitsee selvä epätasa-arvo. Miehet ovat nimittäin saaneet ehdotuksestaan palkkion selvästi naisia useammin (miehistä palkkion saaneita oli 16 prosenttia ja naisista 10 prosenttia). Työskentelysektori ei tätä eroa selitä, sillä sekä yksityisellä että julkisella sektorilla miesten palkitseminen on yleisempää kuin naisten.

PALKKIOT ROHKASEVAT ALOITTEISIIN

Parannusehdotusten tekeminen on merkittävästi yleisempää, mikäli työpaikalla on mahdollista saada aloitepalkkio. Ne, joiden työpaikalla on tällainen mahdollisuus, ovat tehneet ehdotuksia noin neljä kertaa todennäköisemmin kuin muut.

Ne, joilla on mahdollisuus tulospalkkioihin, ovat tehneet ehdotuksia yli kaksi kertaa todennäköisemmin kuin muut.

Ehdotuksia on myös tehty sitä enemmän, mitä paremmin vastaaja ansaitsee. Tämä liittyyne toisaalta siihen, että hyvät ansiot motivoivat työpaikan kehittämiseen, ja toisaalta siihen, että hyvä palkkataso on usein yhteydessä vastuullisempaan asemaan, jossa työntekijältä odotetaan parannusehdotuksia useammin kuin muilta.

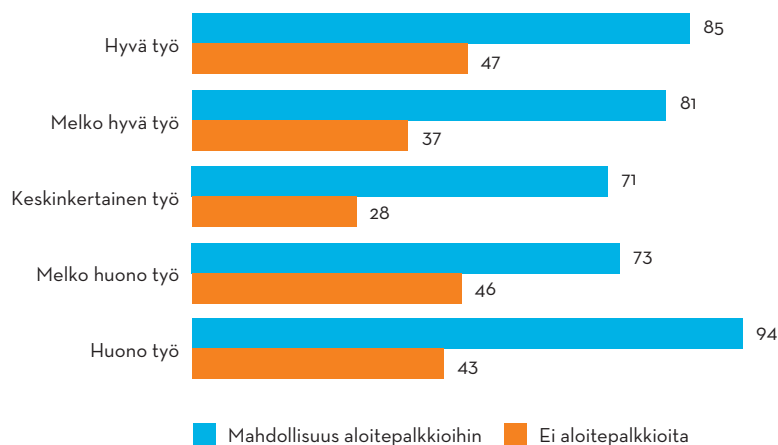
Taloudelliset kannustimet muodosta riippumatta ovat selvästi merkittävimmät parannusehdotusten tekemisen selittäjät. Myös vaikutusmahdollisuuksilla on merkitystä, mutta odotettua vähemmän ja vain, jos niihin ollaan erittäin tyytyväisiä.

Hyvillä työpaikoilla tehtiin enemmän parannusehdotuksia kuin keskinkertaisilla, mutta näin asia oli myös huonoilla työpaikoilla.

Työpaikoilla, joilla on mahdollista saada aloitepalkkio, työntekijät ovat tehneet neljä kertaa muita useammin kehittämissuhteita.

Työpaikoilla, joilla on käytössä tulospalkkaus, työntekijät ovat tehneet yli puolet enemmän kehittämissuhteita kuin muut.

Parannusehdotuksia tehneiden osuus työolojen laadun mukaan (%)



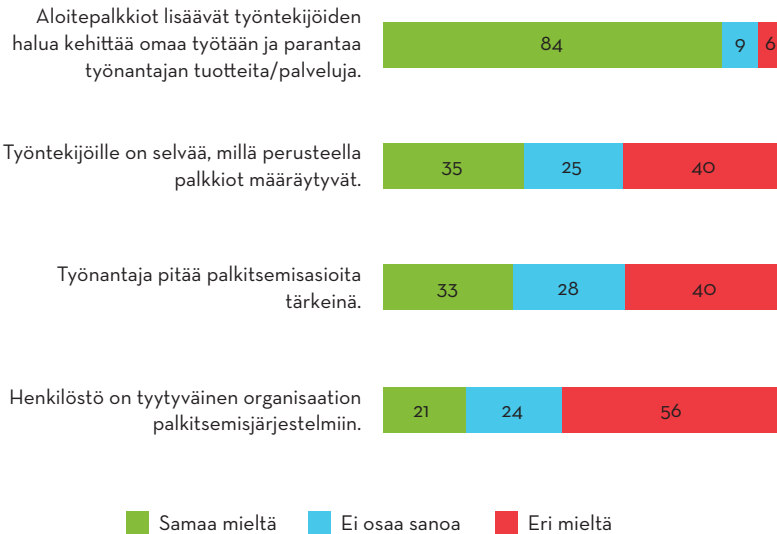
Edellinen kuva havainnollistaa taloudellisten kannustimien vaikutuksen. Aloitepalkkioiden maksaminen työpaikalla aktivoi työntekijöitä työn kehittämiseen riippumatta työpaikan laadusta tai aiemmin todetusta tyytyväisyydestä vaikutusmahdollisuuksiin.

Mikä siis motivoi työntekijää osallistumaan työpaikan kehittämiseen? Voimakkain vaikuttaja on raha. Tehokas tapa saada henkilöstöltä aloitteita on maksaa niistä palkkio. Kannustavat palkitsemisjärjestelmät motivoivat selvästi työntekijöitä parannusehdotusten tekoon.

Taloudellisten kannustimien lisääminen on yksinkertainen keino lisätä organisaation innovatiivisuutta silloinkin, kun moni muu asia työpaikalla on pielessä. Asian merkitys on ehkä korostunut näinä aikoina, jolloin ansiot eivät ole juurikaan nousseet keskitettyjen tulosopimusten myötä.

Myös SAK:laisten liittojen luottamushenkilöt⁹ ovat sitä mieltä, että aloitepalkkiot lisäävät työntekijöiden halua kehittää omaa työtään ja parantaa työnantajan tuotteita tai palveluja.

Luottamushenkilöiden mielipiteitä palkitsemiseen liittyvistä väitteistä (%)
SAK:n luottamushenkilöpaneeli syyskuu 2016

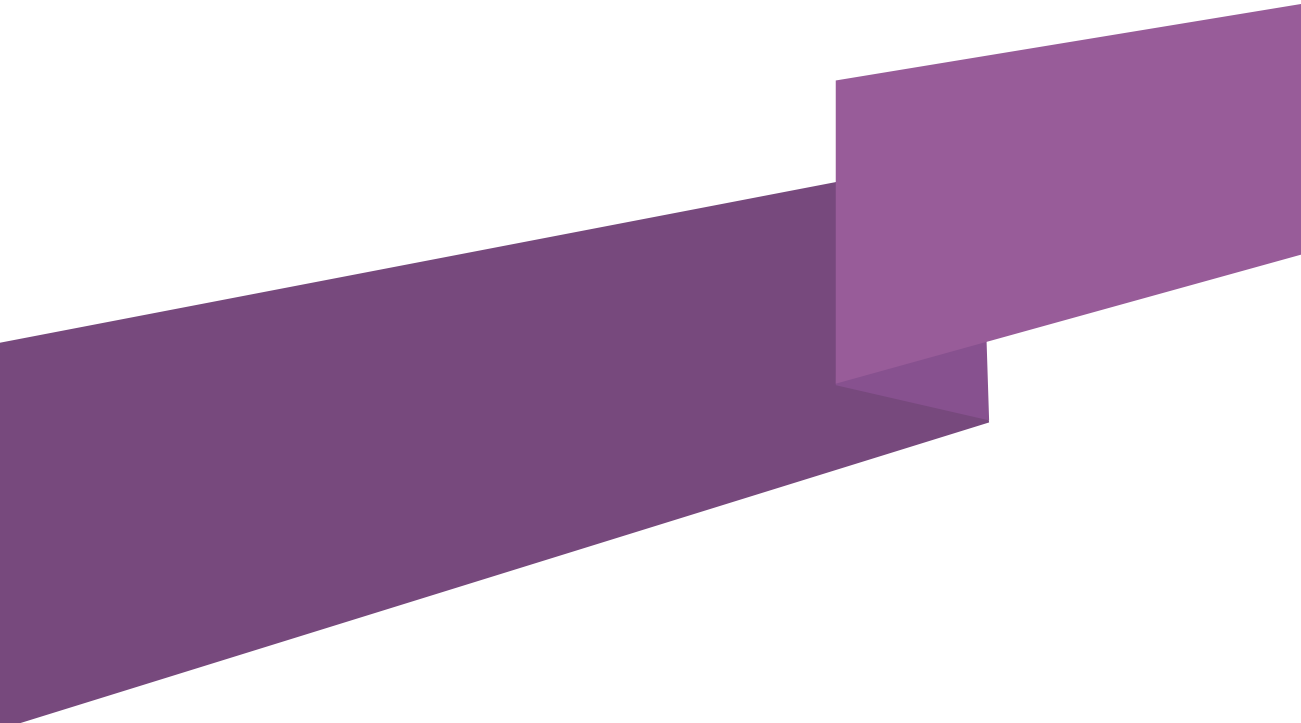


⁹ SAK:n luottamushenkilöpaneeli syyskuu 2016

Sen sijaan työpaikoilla ei useinkaan tiedetä, minkälaisiin suorituksiin palkitsemisjärjestelmät perustuvat eikä niihin olla useinkaan tyytyväisiä. SAK:laiset luottamushenkilöt kokevat huolestuttavan yleisesti, että työnantajat eivät pidä palkitsemisasiota tärkeinä.

SAK:n mielestä paikallisen sopimisen kehittämisen tavoitteena on oltava työpaikan tuottavuuden ja työntekijöiden hyvinvoinnin lisääminen.

Tehokas keino siihen olisi ottaa työpaikoilla käyttöön palkitsemisjärjestelmiä, joiden pelisäännöt sovitaan yhdessä henkilöstön kanssa.



Tuottavuuden parantamiseen ei aina tarvita suuria keksintöjä. Usein jo työnteon, palveluiden tai prosessien sujuvoittaminen riittää.

Työntekijä on paras asiantuntija oman työnsä kehittämisessä. SAK:n Työolo-
barometrin mukaan työntekijöiden tekemät kehitysehdotukset ovat tavallisia
työpaikoilla ja työnantajat näyttävät myös kuuntelevan niitä.

Palkkiot rohkaisevat työntekijöitä parannusehdotuksen tekemiseen.
Aloitteisiin kannustavat myös hyvät vaikutusmahdollisuudet sekä työpaikka,
jossa työntekijä voi hyvin.

SAK:n Työolobarometri 2016 -tutkimusta varten Innolink Research haastatteli
1 200:aa SAK:laisten liittojen jäsentä keväällä 2016. Tutkimuksen virhemarginaali
on vajaa kolme prosenttiyksikköä suuntaansa.

SAK