

# Katsaus Suomen työpaikoilla toteutettuihin tuottavuuden ja työelämän laadun kehittämishankkeisiin

Aki Jääskeläinen & Paula Kujansivu

## Johdanto

Hyvä tuottavuus nähdään yleensä tärkeänä ja tavoittelemisen arvoisena tarkastelutasosta riippumatta. Suotuisa tuottavuushitys liitetään yleisesti kansantalouksien taloudelliseen hyvinvointiin ja kilpailukykyyn (Sink 1983). Hyvän tuottavuuden on nähty vaikuttavan positiivisesti kansalaisten palkkoihin, työllisyyteen ja elintasoon. Yritysten pitkän aikavälin menestys rakentuu yleensä nimenomaan tuottavuuden varaan (Tangen 2005). Ilman hyvää tuottavuutta saavutettu kannattavuus jää helposti lyhytkestoiseksi. Myöskään julkiset organisaatiot eivät voi unohtaa tuottavuutta, vaikka niiden perimmäiset tavoitteet liittyvät usein muihin kuin rahassa määriteltäviin asioihin, kuten kansalaisten terveyden edistämiseen. Suurten ikäluokkien eläköityminen lähitulevaisuudessa tarjoaa haasteita muun muassa vanhustenhoidon palvelujen tuottavuuden kehittämiseksi.

Tuottavuus-sanan alkuperä on maatalouden piirissä, jossa tuottavuutta on arvioitu tarkastelemalla sadon määrää tiettyä peltopinta-alaa kohden (Uusi-Rauva 1997). Tuottavuus määritellään yleensä tuotoksen ja panoksen suhteeksi. Tuottavuuden kehittämisen perimmäisenä pyrkimyksenä on siis se, kuinka toimintaan sijoitetuilla panoksilla saadaan aikaiseksi mahdollisimman suuri (tai arvokas) tuotos tai kuinka vaadittava tuotos saadaan aikaiseksi mahdollisimman pienin panoksin. Tuottavuuden kehittämisen onnistumista voidaan ja tuleekin arvioida tuotos/panos-suhteen näkökulmasta käsin.

Tuottavuutta tarkasteleva kenttä on hyvin laaja ja monenkirjava. Kapeimmillaan tarkastellaan ainoastaan panoskäytön tehokkuutta, kun taas laajimmillaan tuottavuustutkimus liitetään kaikkeen, jonka avulla voidaan saada organisaatio toimimaan paremmin (Pritchard 1995). Tuottavuustutkimuksen hahmottamista vaikeuttaa myös se, että tuottavuutta voidaan tarkastella hyvin eri tasoilla. Esimerkiksi ekonomistit ovat kiinnostuneita makrotasosta – vaikka jonkin toimialan tuottavuudesta. Liiketaloustieteessä tarkastelutaso liittyy yleensä organisaatioon, organisaatioyksikköön tai prosessiin. Suomen tuottavuustutkimuksesta tehdyssä selvityksessä (Käpylä ym. 2008) alueen tutkimusta kuvataan monipuoliseksi ja aktiiviseksi. On hyvin tyypillistä keskittyä yksittäisten organisaatioiden kanssa tehtävään toiminnan kehitystyöhön. Tuottavuustutkimukseen liittyy myös haasteita. Kenttä on hajanainen ja sirpaleinen, mikä johtuu osaltaan useista eri tutkimustraditioista. Eri toimijoiden välisessä yhteistyössä olisi parantamisen varaa.

Työelämän laatu nähdään joskus tuottavuudesta irrallisena asiana ja jopa tuottavuuden vastakohtana. Työelämän laatu voidaan määritellä moniulotteisesti tarkastelemalla työn raskautta, palkkausta, työn turvallisuutta, työhön vaikutusmahdollisuuksia sekä osaamisen ja vaatimusten suhdetta (Green, 2006). Kirjallisuudesta löytyy useita tutkimuksia, joissa työelämän laadulla on tunnistettu olevan yhteys hyvään tuottavuuteen

(esim. Elo ym. 2010; Westlund & Löthgren 2005; Xu ym. 2006). Toisaalta kiristyvän globaalin kilpailun maailmassa pelkkä työelämän laatu ei riitä: yritysten on oltava kannattavia ja julkisten organisaatioiden on käytettävä rajalliset verovarot tehokkaasti.

Tuottavuustyö voidaan liittää laajasti tuottavuuden ja työelämän laadun samanaikaiseen parantamiseen, mikä on hyväksi havaittu lähestymistapa työpaikkojen kehittämisessä (Alasoini ym. 2008). Tuottavuustarkastelun kirjo näkyy hyvin Työturvallisuuskeskuksen Tuottavuustyö-verkkosivuilla ([www.tuottavuustyoy.fi](http://www.tuottavuustyoy.fi)) esitetyistä tuottavuuden osa-alueista, joihin kuuluvat muun muassa seuraavat tekijät: toiminnan ja prosessin suunnittelu, innovaatiot ja teknologia, työ ja menetelmät, joustavat ja monipuoliset työajat, kannustava palkkaus ja palkitseminen, turvallisuus ja ympäristö sekä tuottavuuden ja laadun mittaaminen.

Tuottavuus ja työelämän laatu ovat jo itessään varsin monimuotoisia ilmiöitä. Lisäksi niiden välisiä yhteyksiä on usein hankala hahmottaa. Näin ollen laadullinen, käytännön työelämää lähellä oleva tutkimus on usein perusteltu lähestymistapa näiden asioiden tarkasteluun ja edistämiseen. Suomessa on toteutettu suuri joukko aihepiiriin liittyviä tutkimus- ja kehittämishankkeita, mutta kokonaiskuva tuloksista on jäänyt usein hieman hajanaiseksi muun muassa aihepiirin poikkitieteellisyys vuoksi. Teemasta on toistaiseksi varsin vähän kokoavia tutkimuksia. Eräänlaisena avauksena toteutimme Työturvallisuuskeskuksen tuottavuus-, tuloksellisuus ja työelämän kehittämisen asiantuntijaryhmän (Tutullan) toimeksiannosta selvityksen (ks. Jääskeläinen & Kujansivu 2011), jossa tarkastelimme Suomen työpaikoilla tehtyjä hankkeita pohjautuen erityisesti työmarkkinajärjestöjen kokemuksiin. Erityisenä näkökulmana oli tuottavuuden ja työelämän laadun kehittäminen yhteistoiminnassa. Tässä katsauksessa raportoidaan keskeisimpiä selvityksessä esiin nousseita havaintoja liittyen toteutettujen hankkeiden kirjoon ja niiden onnistumiseen. Niiden toi-

votaan auttavan suunniteltaessa miten tuottavuutta ja työelämän laatua kehittäviä hankkeita voitaisiin edelleen parantaa ja suunnata organisaatioiden kannalta olennaisiin asioihin.

## Aineisto ja käytetty luokittelu

Työmarkkinajärjestöjen keskusliittojen Tuottavuuden pyöreä pöytä pyysi syksyllä 2010 kaikkia jäsenliittoja ja työalatoimikuntia vastaamaan tiedusteluun, jossa kerättiin liittojen kokemuksia tuottavuuden ja työelämän laadun parantamisesta toimialansa työpaikoilla. Kysely lähetettiin liittojen puheenjohtajille tai työmarkkinajohtajille sekä työalatoimikuntien puheenjohtajille ja sihteereille. Kyselyyn vastasi yhteensä 46 henkilöä. Kyselyssä vastaajia pyydettiin kuvaamaan omasta mielestään onnistuneita tai muuten mielenkiintoisia hankkeita, joita liitolla on ollut viime vuosina käynnissä tuottavuuden ja/tai työelämän laadun edistämiseksi omilla sopimusaloilla ja työpaikoilla. On syytä huomioda, että kukin vastaaja käytti omaa harkintaansa esitettyjen hankkeiden suhteen. Lisäksi vastauksia ei saatu kaikilta. Mukana olevien hankkeiden lista ei näin ollen ole täydellinen. Lisäksi tuloksista ei ole erikseen määriteltävissä, mitkä ovat ainoastaan liittojen hankkeita, joten sitä jaottelua ei ole voitu tehdä. Tämän katsauksen aineisto pohjautuu pääosin tähän kyselyyn.

*Hanke* on yleisnimitys tuottavuustyöstä, joka voi liittyä paitsi perinteiseen tutkimus- ja kehittämisprojektiin, myös esimerkiksi seminaarisarjaan ja julkaisun tai säädöksen laatimiseen. Kaiken kaikkiaan vastaukset sisälsivät kuvauksia 140 hankkeesta. Näistä 29 kappaletta jätettiin pois analyysistä, koska kyseiset vastaukset eivät sisältäneet riittävästi informaatiota tai eivät olleet tarpeeksi tarkasti rajattuja analyysia varten. Tarkastelussa oli näin mukana yhteensä 111 hanketta tuottavuuden ja työelämän laadun kehittämiseksi. Hankkeiden kuvaamisen lisäksi kutakin hanketta pyydettiin arvioimaan seuraavilla kriteereillä: kuinka paljon hanke edisti tuottavuutta työpaikoilla?, kuinka paljon hanke

edisti työelämän laatua työpaikoilla? ja miten hanke vastasi liiton odotuksia?

Kahteen ensimmäiseen kysymykseen vastattiin asteikolla: ”vähän, melko vähän, siltä väliltä, melko paljon, paljon”. Viimeiseen kysymykseen puolestaan käytettiin asteikkoa ”alitti selvästi, alitti jonkin verran, pääosin vastasi odotuksia, ylitti jonkin verran, ylitti selvästi”. Kyselyn lopussa pyydettiin vielä näkemyksiä liiton (ja liittojen) roolista tulevaisuudessa tuottavuuden ja työelämän laadun edistämisessä. Lisäksi pyydettiin ideoita, joita liitot voisivat jatkossa harkita tuottavuuden ja työelämän laadun edistämiseksi. Nämä ideat tuodaan tiivistetysti esiin katsauksen lopussa.

Tarkasteltavat hankkeet luokiteltiin pohjautuen niiden otsikoihin ja sisältöön eli tarkastelussa voidaan tunnistaa aineistolähtöisen sisällönanalyysin piirteitä (Tuomi & Sarajarvi 2009). Luokittelu pohjautuu kirjoittajien omaan tulkintaan. Useat hankkeet oli suhteellisen helppo sijoittaa aineiston pohjalta määriteltyihin luokkiin. On kuitenkin huomattava, että luokittelu ei ole kaiken kattava ja täydellinen. Aineisto sisältää hankkeita, jotka voisivat sopia useampaan ryhmään. Lisäksi joku toinen tutkija olisi voinut luokitella yksittäisiä hankkeita eri ryhmiin tai päätyä erityyppiseen luokitteluun. Pyrkimyksenä oli löytää se teema, johon hanke erityisesti liittyy. Esimerkiksi työhyvinvointia kehittävien hankkeiden perimmäinen pyrkimys on voinut olla tuottavuuden parantaminen. Hyvinvointi on kuitenkin ollut tarkastelun ytimessä ja näin luokittelun peruste tässä raportissa.

Teemapohjaisiksi tarkastelunäkökulmiksi valittiin yhdeksän luokkaa: 1) *Tuloksellisuus ja tuottavuus*: hankkeen on keskityttävä selkeästi tuottavuuteen tai tuloksellisuuteen, mikä näkyy jo otsikotasolla; 2) *Johtaminen, työn ja prosessien kehittäminen*: hanke käsittelee erityisesti johtamista tai työn organisoimisen kehittämistä; 3) *Henkilöstön kehittäminen*: edelliseen verrattuna hanke on ”pehmeämpää” henkilöstön kehittämistä; 4) *Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen*: tarkastelu fokuoitetu henkilöiden työhyvinvointiin tai työssä jaksami-

sen edistämiseen; 5) *Neuvottelu ja sopiminen*: hanke liittyy työmarkkinasopimiseen, mutta ei ole erityisesti fokuoitetu 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 (vrt. työssä jaksaminen) ja 9) *Yhteistyö ja kansainvälistyminen*: hankkeen keskeisin sisältö liittyy yhteistyön tai kansainvälistymisen edistämiseen.

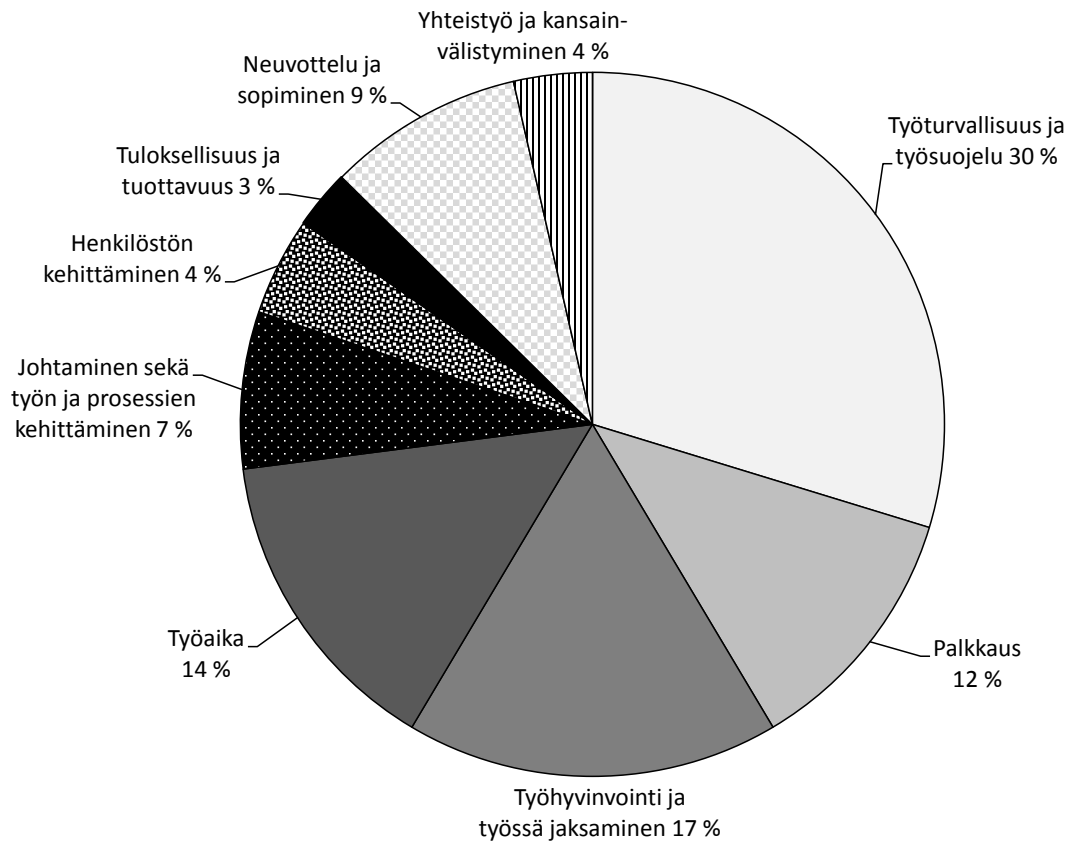
Lisäksi hankkeet jaoteltiin seuraaviin *tyyppeihin*: tutkimus- ja kehittämisprojektit (laajempi kokonaisuus sisältäen usein joukon erilaisia aktiviteetteja), julkaisut, oppaat, julisteet ja esitteet, suositukset, säädökset ja lait, seminaarit ja koulutukset sekä kampanjat, kilpailut ja palkinnot.

### Monipuolista ja onnistunutta kehittämistyötä

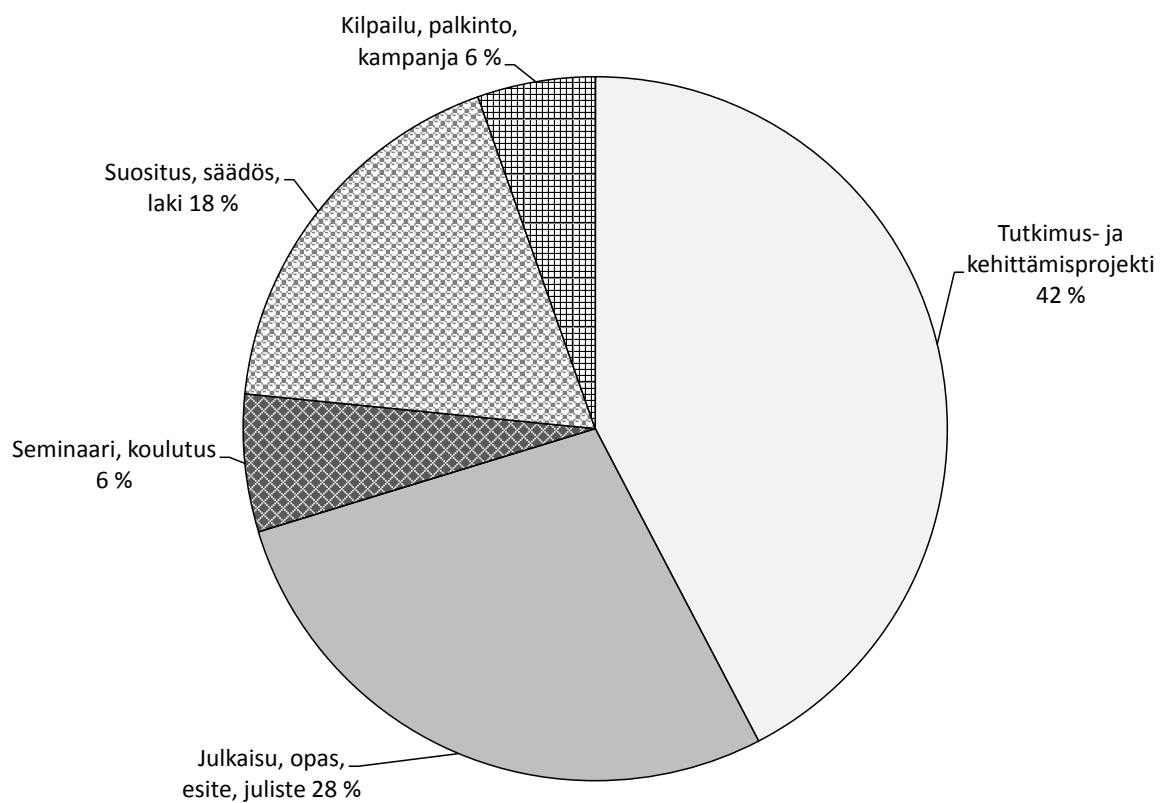
Kuviossa 1 on esitetty hankkeiden jakautuminen eri luokkiin. Suurimman ryhmän (30 %) muodostavat työturvallisuuteen ja työsuojeluun liittyvät hankkeet. Seuraavaksi suurimmat ryhmät ovat työhyvinvointi ja työssä jaksaminen (17 %) sekä työaika (14 %). Vähiten hankkeita puolestaan liittyy tuloksellisuuteen ja tuottavuuteen (3 %), henkilöstön kehittämiseen (4 %) sekä yhteistyöhön ja kansainvälisyyteen (4 %).

Hankkeet ovat luonteeltaan myös erityyppisiä. Kuviossa 2 on esitetty hankkeiden jakautuminen eri hanketyyppisiin. Suurin osa mukana olevista hankkeista edustaa joko tutkimus- ja kehitysprojektia (42 %) tai julkaisua, opasta, esitettä tai julistetta (28 %). Suosituksia, säädöksiä tai lakeja hankkeista on 18 prosenttia. Sekä kilpailuja, palkintoja tai kampanjoita että seminaareja tai koulutuksia hankkeista on kuusi prosenttia.

Hankkeita arvioitiin tuottavuuden edistämisen, työelämän laadun edistämisen sekä odotusten vastaamisen näkökulmista.



**Kuvio 1. Hankkeiden jakautuminen teemoittain**



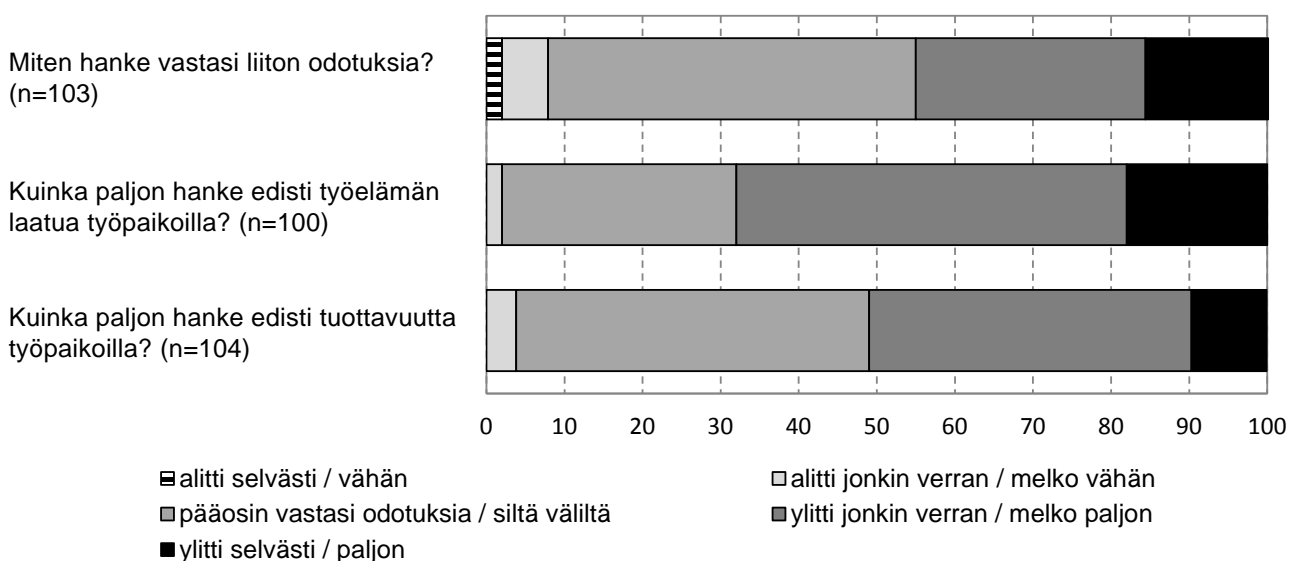
**Kuvio 2. Hankkeiden jakautuminen hanketyypeittäin**

Kuviossa 3 on esitetty vastausten jakautuminen kolmen edellä mainitun tekijän suhteen kaikkien mukana olleiden hankkeiden osalta. Vastausten perusteella voidaan sanoa, että puolet hankkeista (51 %) on edistänyt tuottavuutta työpaikoilla melko paljon tai paljon. Vastaavasti vain 4 prosentilla hankkeista koettiin olevan melko vähän vaikutusta tuottavuuden parantamiseksi. Työelämän laadun edistämisen näkökulmaa edustavat tulokset ovat hieman positiivisempia verrattuna tuottavuuden kehittämiseen. Noin kaksi kolmasosaa hankkeista (68 %) on sellaisia, joiden koettiin edistäneen työelämän laatua melko paljon tai paljon. Vain kahdella prosentilla hankkeista nähtiin olevan melko vähän vaikutusta työelämän laadun parantamiseksi. Aineiston perusteella hankkeet ovat pääosin vastanneet hyvin odotuksia tai ylittäneet odotukset: 16 prosenttia hankkeista ylitti odotukset selvästi ja 27 prosenttia hankkeista ylitti odotukset jonkin verran. Alle puolet (45 %) hankkeista vastasi pääosin odotuksiin. Vain 8 prosenttia hankkeista sen sijaan alitti odotukset.

Hankkeiden onnistumista analysoitiin myös teemoittain ja hanketyypeittäin. Onnistuneimpia hankkeita sekä tuottavuuden edistämisen että työelämän laadun edistämisen näkökulmista näyttävät olevan ne, jotka liittyvät henkilöstön kehittämiseen. Heikoiten ovat

puolestaan onnistuneet molempien mittareiden osalta tuloksellisuuteen ja tuottavuuteen keskittyvät hankkeet. Hieman yllättävää on se, että työhyvinvointiin ja työssä jaksamisen edistämiseen liittyvillä hankkeilla ei ole nähty olevan suurempaa vaikutusta työelämän laatuun. Samoin johtamisen sekä työn ja prosessien kehittämiseltä voisi odottaa suurempaa roolia tuottavuuden parantamisen näkökulmasta.

Hankkeiden onnistuminen vaihtelee myös hanketyyppien mukaan. Tuottavuuden ja työelämän laadun edistämisen kannalta onnistuneimpia hankkeita ovat seminaarit ja koulutukset. Yleisesti voidaan sanoa, että hankkeet vastasivat odotuksia tai ylittivät ne, vain 8 prosenttia kaikista hankkeista alitti ne. Mahdollinen parantaminen voisi kohdentua tutkimus- ja kehittämisprojekteihin sekä suosituksiin, säädöksiin ja lakeihin. Mainittakoon, että 83 prosenttia järjestetyistä kilpailuista, palkinnoista ja kampanjoista ylitti asetetut odotukset. Lukujen tulkinnassa on syytä huomioida, että arviot perustuvat yksittäisen henkilön näkemykseen aiheesta. Näkemyksiin voi vaikuttaa esimerkiksi se, mitkä olivat vastaajan ennakko-odotukset verrattuna lopputulokseen. Myös kyselyn asetelma, jossa nostetaan esiin onnistuneita hankkeita, on voinut ohjata vastauksia. Arviot kuitenkin



Kuvio 3. Kaikkien hankkeiden onnistuminen

antavat subjektiivisen kuvan siitä, ovatko toteutetut hankkeet edistäneet tuottavuutta ja työelämän laatua. Lisäksi tulee muistaa, että eri teemoihin ja hanketyyppeihin liittyy eri määrä hankkeita. Näin yksittäisen hankkeen vaikutus saattaa olla hyvin merkittävä tai varsin pieni omassa ryhmässään.

## Keskustelua

Selvityksessä koottiin yhteen 111 Suomessa tehtyä tuottavuuden ja työelämän laadun parantamiseen tähdännyttä hanketta. Vastausten perusteella näyttäisi siltä, että kokonaisuudessaan näissä hankkeissa on onnistuttu varsin hyvin. Voidaan myös päätellä, että tuottavuuden ja työelämän laadun edistäminen eivät välttämättä ole ristiriidassa. Käytännössä tämä tarkoittaa siis sitä, että jos hanke onnistuu vaikuttamaan tuottavuuteen positiivisesti, myös vaikutukset työelämän laatuun voivat olla positiivisia (tai päinvastoin).

Monessa tarkastellussa hankkeessa on sovellettu laaja-alaista työelämää kehittävää lähestymistapaa. Esimerkiksi työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyen on tehty paljon työtä. Hankkeissa käytetty lähestymistapa vaikuttaa sinänsä järkevältä ja se on tuottanut myös paljon hyviä tuloksia. Toisaalta ei voida varmuudella tietää, miten hankkeet ovat todellisuudessa parantaneet tuottavuutta tai työelämän laatua. Muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta hankkeista ei ole olemassa tämältyyppistä tietoa. Esimerkiksi palkkoihin ja työaikoihin liittyvillä tekijöillä on olettavasti rooli tuottavuusmuutoksissa, mutta asiaa voisi selvittää myös tieteellisemmin. Tarvetta lisää se, että tulevaisuudessa esimerkiksi tuottavuusmuutoksia voidaan käyttää yhä enemmän palkitsemisperusteena. Tuottavuusvaikutusten selvittäminen on haasteellista ja se edellyttää soveltuvien (määrällisten ja laadullisten) mittareiden suunnittelua ja käyttöä sekä pitkäjänteistä seuranta- ja kehittämistyötä. Kaikissa hankkeissa ei voida kehittää uusia ideoita ja mal-

leja, vanhojen ratkaisuiden toimivuutta tulisi myös selvittää.

Vastaajien mielestä liittojen rooli tulee jatkossa olemaan yhä keskeisempi tuottavuuden ja työelämän edistämisessä. Liitot voivat osallistua muun muassa luomalla verkostoja koulutusten ja kehittämishankkeiden ympärille, levittämällä hyviä käytäntöjä sekä tuomalla tuottavuuteen ja työelämän laatuun liittyviä asioita työehtosopimukseen. Vastaajat esittivät useita kehitysideoita aiheesta. Näitä ovat muun muassa yhteistyö eri tahojen välillä, kokemusten ja hyvien käytäntöjen jakaminen sekä työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen kehittäminen.

Mitä tämän katsauksen tuloksista voidaan oppia? Sekä tuottavuudesta että työelämän laadusta pitäisi saada yhä parempaa tietoa, jotta esimerkiksi työehtosopimusten tavoitteita voidaan seurata mahdollisimman luotettavasti. Nykyisellään näihin asioihin liitetyt mittarit ovat usein puutteellisia. Myös tuottavuusilmiön parempi analysointi voisi auttaa. Kiinnostavia kysymyksiä ovat ainakin seuraavat: Mitkä työn osa-alueet ovat olennaisimpia tuottavuuden parantamisessa erilaisissa konteksteissa? Minkä mekanismin (tai millaisten mekanismien) kautta eri tekijöistä luodaan laatua ja tuottavuutta työpaikoille? Nyt tarkastelluista hankkeista yllättävän harva liittyy suoraan tuottavuuteen, tuloksellisuuteen tai itse työn ja prosessien kehittämiseen.

Näyttää siltä, että eri tahojen (esimerkiksi yliopistot, työpaikat ja työmarkkinajärjestöt) yhteistyötä tulisi edelleen syventää. Paitsi huonona tiedonkulkuna ja tiedon hyödyntämisenä, yhteistyön puute voi näkyä esimerkiksi asioiden eri painotuksissa, vaikka pyrkimysten tulisi olla samansuuntaisia. Esimerkiksi yritysten operatiivinen henkilöstö (työntekijänäkökulma) korostaa työelämän laatua samalla, kun johto (työnantajanäkökulma) huolehtii lähinnä suotuisasta tuottavuuskehityksestä. On kuitenkin jo olemassa kokemuksia siitä, että johto ja henkilöstö voivat yhdessä käydä tuottavuustalkoisiin rakentavassa hengessä.

Tuloksellisuuteen ja tuottavuuteen liittyvät hankkeet saivat muita teemoja heikompia arvioita kyselyyn vastanneilta. Tämä ei tietenkään tarkoita sitä, että ne olisivat asioina vähemmän tärkeitä. On hyvä muistaa, että nämä aiheet ovat usein vaikeammin jalkautettavissa käytäntöön kuin pehmeämmät, esimerkiksi työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyvät asiat. Katsauksessa käytettyjä hanketyyppejä tarkasteltaessa vaikuttaisi siltä, että tiivis-  
muotoinen informaatio on työpaikkojen suosiossa. Tämä onkin hyvin ymmärrettävää. Toisaalta uskottavan ja laadukkaan sisällön tuottaminen vaatii laajoja ja pitkäkestoisia tutkimushankkeita. Niissä kerättävän tiedon kansanomaistamiseen tulisi nähdä nykyistä enemmän vaivaa.

Liian suoraviivaisten päätelmien tekeminen tämän katsauksen pohjalta on vaarallista. Selvitys toteutettiin kirjoitushetkellä saatavil-

la olevaan aineistoon pohjautuen ja sitä voidaan pitää avauksena tuottavuuden ja työelämän kehittämistä kuvaavien hankkeiden kartoittamisessa ja arvioimisessa. Selvitystä tulisi jatkossa syventää ottamalla mukaan enemmän tarkasteltavia hankkeita ja laajentamalla kyselyyn vastaajien joukkoa. Itse kyselyä voisi myös kehittää eri tavoin. Yksi mielenkiintoinen lisäys olisi esimerkiksi se, millä menetelmillä tarkastellut tutkimus- ja kehittämisprojektit on toteutettu. Lisäksi kerättyä tietoa olisi mahdollista syventää toteuttamalla tarkasti tiettyihin teemoihin tai hanketyyppeihin kohdennettuja haastattelututkimuksia. Olisi kiinnostavaa tietää, mistä syistä tietyt hankkeet eivät ole onnistuneet edistämään tuottavuutta ja / tai työelämän laatua. Toisaalta onnistuneiden hankkeiden tarkempi analyysi tarjoaisi tietoa hyvistä käytännöistä.

## Kirjallisuus

- Alasoini, T., Heikkilä, A., Ramstad, E. & Ylöstalo, P. (2008) High-involvement innovation practices at Finnish workplaces. *International Journal of Productivity and Performance Management* 57 (6), 449–459.
- Elo, A.-L., Ervasti, J. & Kuokkanen, A. (2010) Hyvinvointi ja tuloksellisuus esimiestyön haasteena. Tutkimus kolmessa julkisen sektorin organisaatiossa. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 51., Helsinki: Työterveyslaitos.
- Green, F. (2006) *Demanding Work. The Paradox of Job Quality in the Affluent Economy*. New Jersey: Princeton University Press.
- Jääskeläinen, A. & Kujansivu, P. (2011) Tuottavuushankkeiden selvitys ja caset -raportti. [online]. <URL:[http://www.tuottavuustyo.fi/files/309/Tuottavuushankkeiden\\_selvitys\\_ja\\_caset\\_raportti\\_15\\_2\\_11.pdf](http://www.tuottavuustyo.fi/files/309/Tuottavuushankkeiden_selvitys_ja_caset_raportti_15_2_11.pdf)>. Luettu 27.6.2011.
- Käpylä, J., Jääskeläinen, A., Seppänen, S., Vuolle, M. & Lönnqvist, A. (2008) Tuottavuuden kehittäminen Suomessa: haasteet ja tutkimustarpeet. Työsuojelurahaston selvityksiä 1:2008. Helsinki: Työsuojelurahasto.
- Pritchard, R. D. (1995) *Productivity Measurement and Improvement: Organizational Case Studies*. Westport, CT: Praeger Publishers.
- Sink, D. (1983) Much ado about productivity: where do we go from here. *Industrial Engineering* 15 (10), 36–48.
- Tangen, S. (2005) Demystifying productivity and performance. *International Journal of Productivity and Performance Management* 54 (1), 34–46.
- Tuomi, J. & Sarajarvi, A. (2009) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Uusi-Rauva, E. (toim.) (1997) *Tuottavuus – mittaa ja menesty*, 2. painos. Helsinki: Kauppakaari Oy.
- Westlund, A. & Löthgren, M. (2001) The interactions between quality, productivity and economic performance: the case of Swedish pharmacies, *Total Quality Management* 12 (3), 385–396.
- Xu, K., Jayaram, J. & Xu, M. (2006) The effects of customer contact on conformance quality and productivity in Chinese service firms, *International Journal of Quality & Reliability Management* 23 (4), 367–389.