



Parempi työelämä! – valtakunnallinen työelämän kehittämisen koordinaatiohanke (ESR+)

Matkaraportti
Islanti, Reykjavik 19.– 23.8.2024



Euroopan unionin
osarahoittama



Elinkeino-, liikenne- ja
ympäristökeskus

Sisällys

.....	1
Johdanto	3
1. Oppimismatkan kohteen valinta	4
2. Osallistujat ja tiedonkeruu	5
3. Vierailukohteet	5
Gróska ja Auðna Technology Transfer Office	5
Pääministerin kanslian tasa-arvo- ja ihmisoikeusasioiden osasto	6
Reykjavikin kaupunki	6
Garri	7
Administration of Occupational Safety and Health (AOSH)	8
VR-liitto	9
Netapp Iceland	9
Islannin poliisi	10
4. Keskeiset havainnot	10
Työelämä ja toimintaympäristö	11
Toimintakulttuuri työpaikoilla	12
Koulutus ja oppiminen	13
Lainsäädäntö ja sitä ohjaavat ajurit	14
Yhdenvertaisuus ja tasa-arvo	14
Tiivistetty/lyhennetty työaika	15
Työelämäviestintä	15
5. Poimintoja nostoista	16
6. Tuloksista viestintä	18



Johdanto

Parempi työelämä! – valtakunnallinen koordinaatiohanke on ESR-rahoitteinen työelämän kehittämishanke, jota hallinnoi Lapin ELY-keskus. Parempi työelämä! -hanke levittää hyviä työelämän kehittämisen käytänteitä, koordinoi muita valtakunnallisia teeman hankkeita ja tekee vaikuttavaa viestintää yhdessä muiden hankkeiden kanssa.

Koordinaatiohankkeen viisi tavoitetta ovat:

1. Koordinoida ja rytmittää kansallista työelämän kehittämistoimintaa. Yhteistyötä kehittämällä vältetään päällekkäistä työtä ja lisätään synergiaetuja poikkihallinnollisesti.
2. Tukea valtakunnallisten hankkeiden toimintaa ja vaikuttavuutta tiedolla, sparrauksella ja verkottamisella sekä seurannalla ja arvioinnilla. Myös alueellisia hankkeita tuetaan yhteistyössä alueiden kanssa esim. tiedon tuotannolla, hyvillä käytännöillä, viestintätuelle.
3. Kehittää työelämää, työhyvinvointia ja tuottavuutta vahvan hanketoimijoiden sekä työelämätoimijoiden kanssa tehtävän yhteistyön kautta.
4. Tukea uusien sekä jalostettujen työelämää kehittävien ja uudistavien toimintamallien ja palvelujen käyttöönottoa, jalkauttamista ja näkyvyyttä.
5. Tehdä näkyväksi ja kuuluvaksi valtakunnallista ja alueellista työelämän kehittämistoimintaa sekä levittää hyviä käytäntöjä työelämälle saakka.

Tiedon kerääminen benchmarkingia hyödyntäen liittyy erityisesti hankesuunnitelman työpakettiin 5: Työelämän kehittämisen tietokokonaisuus, ja siellä erityisesti toimenpiteisiin:

- 5.3 Tiedon kokoaminen ja tuottaminen työelämän laadusta, työhyvinvoinnista ja tuottavuudesta
- 5.4 Kansainvälisen tiedon hankkiminen valtakunnallisen kehittämistyön tueksi ja
- 5.5 Kootun ja tuotetun tiedon välittäminen viestinnän avulla sekä valtakunnallisen että aluehankkeiden kehittämistyön tueksi ja laajemmalle yleisölle.

Kokoamalla ja tuottamalla työelämän kehittämistä tukevaa kotimaista ja kansainvälistä tietoa koordinaatiohankkeessa tuetaan teeman eteenpäin viemistä, ajantasaista ja ennakoivaa kehittämistoimintaa sekä laajan kokonaisuuden monipuolista ymmärrystä ja hallintaa.

Tässä matkaraportissa esitellään ensin kriteerit benchmarking-kohteemme valinnalle, esitellään lyhyesti matkalle osallistujat, tiedonkeruumenetelmät ja edetään sitten vierailukohteesta toiseen aikajärjestyksessä. Olemme koostaneet havaintojamme myös ilmiöittäin/teemoittain, ja lopuksi esitellään vielä jatkotoimet: miten tuloksista viestitään ja mitä asioita haluaisimme erityisesti tuoda/soveltaa suomalaiseen työelämään.



1. Oppimismatkan kohteen valinta

Suomi kilpailee osaavasta työvoimasta muun Euroopan kanssa. Työvoiman saatavuuden turvaamiseksi on tärkeää tuntee muiden maiden kehittämiskäytänteitä ja oppia muilta menestyneiltä mailta työelämän laatutekijöistä ja veto- ja pitovoimasta. Parempi työelämä! -koordinaatiorahankkeen yksi hankesuunnitelman mukainen toimenpide on benchmarkata muiden Euroopan maiden toimivia työelämän kehittämisen käytänteitä ja tuoda niitä Suomeen.

Parempi työelämä! -koordinaatiorahankkeen tiimi selvitti ensin erilaisten artikkeleiden ja tietolähteiden avulla eurooppalaista työelämää ja sen laatua. Vuonna 2024 hanketiimi tutustui Teams-tapaamisten avulla viiden Euroopan maan työelämään yleisellä tasolla. Ruotsi, Saksa, Hollanti, Sveitsi ja Islanti valittiin alkuvaiheessa tarkemmin tutustuttaviksi saatavissa olevan työelämätiedon ja -tilastojen pohjalta mm. korkean työllisyyden osalta. Näillä tapaamisilla kartoitettiin maiden työelämässä tapahtuneita onnistumisia, maan työllisyyden haasteita ja työelämän käytänteitä sekä tapaa kehittää työelämää. Saimme tapaamisissa sekä tutkimus- että kokemustietoa yritystoimijoilta, tutkijoilta sekä koulutusjärjestelmän, säätiöiden ja suurlähetystöjen kontaktihenkilöiden kautta. Lisäksi saimme myös tietoa siitä, mitä Suomesta halutaan ottaa opiksi muihin maihin työelämän laatutekijöiden suhteen. Kohdemaista korostui erityisesti Islanti, josta nousi esille monia näkökulmia, joilla työelämää on rohkeasti uudistettu.

Em. maiden työelämästä tehtiin vertailua, jonka perusteella voitiin todeta, että Islannissa on sekä lainsäädännölliseltä että työyhteisön näkökannoilta lähdetty uudistamaan työelämää rohkeasti ja ketterästi. Näillä kehittämistoimilla on pyritty vastaamaan islantilaisen työelämän haasteisiin, joissa on paljon samoja piirteitä kuin Suomessakin. Merkittävimpiä ovat kilpailu työvoimasta, työelämän moninaisuus yhdenvertaisuus ja tasa-arvo, osaavan työvoiman saatavuus sekä työn ja muun elämän yhteensovittamisen liittyvät tekijät. Työelämän laatua on pyritty nostamaan eri keinoin. Näitä konkreettisia työelämän kehittämistekoja varten etsittiin Islannista kontaktihenkilöt, joiden paikallisen / kansallisen kokemuksen kautta etsittiin kohteita, joissa uudistamista on tehty konkreettisesti ja tuloksekkaasti.

Keskusteluissamme asiantuntijoiden kanssa nousi Islannin osalta esiin erityisesti seuraavat teemat:

- samanaikaisuuslaki, Equal Pay Law ja Equal Pay Certificate
- työhyvinvoinnin yhteys tuottavuuteen: henkilöstöstä huolehtiminen
- työhyvinvoinnin mittaaminen säännöllisesti: ammattiliiton suorittama kysely; tähän osallistutaan yleisesti niin julkiselta puolelta kuin yksityissektoriltakin
- työn ja perhe-elämän yhdistäminen
- innovaatio- ja kokeilukulttuuri sekä niiden tukeminen
- työajan lyhentämisen vaikutukset työhyvinvointiin ja tuottavuuteen
- järjestelmätaso: päätöksenteon ketteryys
- työparitoiminta ja koulutuksen merkitys: miten toimii malli, jossa kouluttamaton työskentelee tehtävään koulutetun rinnalla?



2. Osallistujat ja tiedonkeruu

Tiedonkeruumatkallemme osallistuivat Parempi työelämä! -hankkeen ohjausryhmän puheenjohtaja Mirja Hannula (EK), ohjausryhmän varapuheenjohtaja Juha Antila (SAK), ohjaavien tahojen edustajat Päivi Hämäläinen (STM) ja Antti Närhinen (TEM), TYOM-yksikön päällikkö Satu Huikuri (Lapin ELY-keskus) sekä hanketiimin neljä koordinaattoria: Tiina Lindström, Tiina Lintunen, Eeva Simola ja Kirsi Salla.

Tiedonkeruuta varten rakennettiin jokaiselle osallistujalle valmiiksi vihko, johon oli koottu matkapäiväkirjapohja. Matkapäiväkirjan tavoitteena oli jäsentää osallistujien ajatuksia ja oppeja oman substanssiosaamisen kautta yhdenmukaisille pohjille tiedon analysointia varten. Jokaisesta tutustumiskohteesta oli esitettynä tarkemmin tutustuttavat asiat sekä työelämän kehittämisen keskeiset teemat, mitä kyseisessä kohteessa haluttiin selvittää.

Osallistujat analysoivat jokaisesta kohteesta esittelyjen ja keskustelujen perusteella nelikenttäanalyysiin kohteen hyvät puolet, mahdollisuudet suomalaisen työelämän kehittämisessä sekä tekijät, jotka estävät tämän mahdollisuuden toteuttamista, ja tekijät ja asiat, jotka eivät voisi toimia Suomessa. Matkapäiväkirjaan perehdyttiin matkakohteessa heti ensimmäisenä iltana. Yhdenmukaisten matkapäiväkirjojen tavoitteena oli saada esiin yhteiset ja erottavat tekijät osallistujien näkökulmista sekä mahdollistaa osallistujien keskittyminen ja osallistuminen kohtaamisilla kuulemiseen ja keskusteluun. Matkapäiväkirjojen käyttämisestä saatiin hyvää palautetta osallistujilta sekä vierailukohteissa.

3. Vierailukohteet

Kävimme kolmen päivän aikana kahdeksassa vierailukohteessa. Mukana oli sekä julkisen että yksityisen puolen toimijoita.

Gróska ja Auðna Technology Transfer Office

Ensimmäisenä vierailukohteenamme oli innovaatiokeskus [Gróska](#). Hyvien liikenneyhteyksien päässä sijaitseva Gróska tarjoaa modernit puitteet eri toimijoiden kohtaamiselle sekä monipuolisia, erilaisiin työskentelytapoihin soveltuvia toimistotiloja. Lisäksi rakennuksesta löytyvät mm. korkeatasoinen lounasravintola, kuntosali sekä auditorio. Samassa rakennuksessa toimii myös Business Iceland. Toimistokompleksin välittömässä läheisyydessä toimii myös Islannin yliopisto sekä useita muita tutkimuslaitoksia.

Gróskassa tutustuimme erityisesti [Auðna Technology Transfer Officen](#) toimintaan. Auðna on yliopistojen omistama ja rahoittama, voittoa tavoittelematon teknologia- ja tietokeskus. Sen tehtävänä on jakaa tietoa, siirtää tutkimustuloksia yhteiskuntaan ja vauhdittaa innovaatioiden syntymistä tutkimuksessa syntyneen tiedon pohjalta. Organisaatio tuo yhteen tutkimuksen, yliopistot, yritykset ja teollisuuden ja tavoitteena on siis myös saattaa päättäjät, tutkijat ja sijoittajat yhteen alusta asti. Islantilaisien patenttien määrä on moninkertaistunut sen jälkeen, kun Auðna on aloittanut toimintansa.

Islannissa on paljon kansainvälisiä opiskelijoita, ja toisaalta on tavallista, että islantilaiset käyvät opiskelemaisissa ulkomailla. Moni kuitenkin palaa työskentelemään Islantiin, tuoden mukanaan tiedon lisäksi laajoja kv-verkostoja.



Auðna tarjoaa opiskelijoille ja tutkijoille yrittäjyyskoulutusta, "MasterClasseja". Näillä kursseilla eri alojen asiantuntijat jakavat tietoaan ja auttavat osallistujia ymmärtämään arvonluonnin perusteita. Kursseilla käydään läpi myös immateriaalioikeutta, eri rahoituskanavia ja sopimusten tekemistä ja tutkimustulosten kaupallistamista.

Delegaatiomme osallistujat olivatkin kirjanneet ylös, miten tärkeää silta tutkimuksen ja innovaatioiden välillä on, ja että tällaisia toimijoita kaivattaisiin Suomeenkin enemmän. Tutkimukseen panostaminen luo uusia innovaatioita työelämään ja työpaikoille. Esiin nousi myös islantilaisten rohkeus yrittää, vaikkei aina ole takeita onnistumisesta. Islannissa asioita tehdään - varmasti olosuhteidenkin pakosta - "Þetta Reddast"-asenteella; eli "kaikki järjestyy". Auðnan Einar Mäntylän sanoin: "If you don't start, nothing gets done".

Pääministerin kanslian tasa-arvo- ja ihmisoikeusasioiden osasto

Islannin [pääministerin kanslian alaisen osaston](#) vierailulla kuulumme erityisesti tasa-arvoon liittyvistä asioista. Islanti on huipulla esimerkiksi sukupuolten tasa-arvosta kertovassa World Economic Forumin Global [Gender Gap Index](#) -mittauksessa. Vuonna 2024 Islannin tulos oli 93,5 % - Suomi on raportin perusteella hyvänä kakkosena lukemalla 87,5 %.

Naisten korkeaa osallisuutta islantilaisessa työelämässä ja yhteiskunnassa selittävät mm. hyvät mahdollisuudet koulutukseen, terveydenhuoltoon, lasten päivähoitoon ja esikouluun, sekä osaltaan myös vanhempainvapaiden tasainen jakaminen (6 + 6 kk, 6 vkoa voi siirtää toiselle vanhemmalle). Vanhempainvapaauudistus vietiin rivakasti läpi ja vapaiden jakaminen vanhempien kesken on yleistynyt. Päivähoitopaikkoja on monien työpaikkojen yhteydessä, eikä ole mitenkään tavatonta, että lapsia tuodaan myös työpaikalle tarpeen vaatiessa (tämä ei luonnollisestikaan onnistu kaikilla aloilla). Työelämässä tämä uudistus koettiin aluksi vieraana, mutta melko nopeasti vapaiden jakaminen koettiin tavallisena asiana ja vahvasti useimmissa yrityksissä myös työn ja perhe-elämän yhdistämisen tärkeyden hyvinvointitekona.

Palkkatasa-arvo on Islannissa taattu lailla, ja vuodesta 2017 alkaen isompien yritysten on ollut pakko hankkia nk. samapalkkaisuudesta työpaikalla kertova "[Equal Pay Certification](#)". Palkkaeroja on saatu tuotua paremmin esille, sillä tiedot ovat julkisia. Työ lain saattamiseksi konkretiaan on ollut suuri ponnistus kaikille, myös lainvalmistelun ja toteuttamisen kannalta, mutta siihen panostaminen nähdään erittäin positiivisena ohjurina työelämän laadun suhteen.

Sosiaalilainsäädäntöä ja työlainsäädäntöä tehdään kolmikannassa, ja toimijoiden avoin keskustelukulttuuri edistää yhteisten asioiden edistämistä. Ministeriöiden alaisia virastoja siirretään myös melko ketterästi sinne, missä niitä tarvitaan eniten. Muutoksiin on myös totuttu.

Reykjavikin kaupunki

Ensimmäisen päivän viimeisenä vierailukohteenamme oli [Reykjavikin kaupunki](#), joka on alueen suurin työnantaja. Kaupungilla on yli 10 000 työntekijää.

Reykjavikin kaupunki teettää vuosittain henkilöstökyselyt (VR-liiton tuottama) ja vertailudataa on pitkältä ajalta käytettävissä. Viimeisimmät tulokset olivat kokonaistulos 4,1 ja tasa-arvo 4,42 (5 on maksimi). Kyselyjen tuloksista otetaan opiksi ja tarvittavat asiat siirretään kehittämissuunnitelmaan – tiimeissä on mm. lisätty HR-resursseja, mikäli tulokset ovat olleet huonoja.



Samapalkkaisuus pätee myös täällä, palkkaerot onkin saatu todella pieniksi systemaattisella tekemisellä. Reykjavikin kaupunki on myös samapalkkaisuuden vertailuissa pitänyt pitkään julkisten toimijoiden kärkitilaa.

Kaikki johtajat ja lähiesihenkilöt koulutetaan 8 päivän valmennus + verkkovalmennus - kokonaisuudella. Työntekijöiden hyvinvointia tuetaan mm. uima- ja kulttuurikorteilla, julkisen liikenteen käyttämiseen työmatkaliikenteessä saa tukea, samoin kuntosaliharjoitteluun.

Puheeksi ottamiseen ja vaikeiden asioiden käsittelyyn on luotu malliksi ”the communication talk” -keskustelumalli. Avoimeen keskusteluun panostetaan mieluummin etukäteen kuin vasta sitten kun on isompia ongelmia.

Kaupungilla on kokeiltu myös työajan lyhennystä. Kävi ilmi, että aidosti nelipäiväinen viikko on ollut vain tietyissä vuorotöissä; enemmänkin voidaan puhua osittain tiivistetystä työajasta. 4 tunnin lyhennys oli yleisin sovellettu malli, eli käytännössä perjantaisin lähdetään aiemmin töistä kotiin. Tällöin on tosin luovuttu lakisääteisistä kahvitauoista, eikä sopiminen käytännöistä ole ollut täysin ongelmatonta. Yksityissektorilla ei lyhennyksiä ole juuri käytetty, ja johtotasolla on ollut vaikeampaa lyhentää työaika. Varhaiskasvatuksen puolella lyhentäminen on ollut myös melko lailla mahdotonta, koska lisäresursseja ei ole saanut palkata. Ongelmista huolimatta ne, jotka olivat päässeet soveltamaan työajan tiivistystä, kokivat työtyytyväisyytensä ja tuottavuutensa parantuneen, sairaspäivät ja stressi vähenivät eikä lyhentäminen aiheuttanut asiakastytyväisyyden alenemista. Lyhennetty työviikko on siis esimerkki työntekijälähtöisestä joustosta, joka on ko. organisaatiossa tukenut työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista.

Garri

Toisena päivänä pääsimme vierailemaan [Garrilla](#), joka on perheomisteinen, v. 1973 perustettu tukkukauppa.

Yrityksen arvot on selkeästi määritelty, tuotu käytäntöön ja ohjaavat läpileikkaavina periaatteina kaikkea tekemistä: Honesty – Reliability – Passion. Garri on palvelua tuottava organisaatio, työntekijäkokemus on yhtä tärkeä mitä asiakaskokemus. Vastuullisuus on huomioitu myös sosiaalista aspektia myöten. Palkkaerot on tasattu ja niiden kehittymistä seurataan.

Garrilla on ymmärretty, että henkilöstö on yrityksen arvokkain resurssi. Henkilöstön hyvinvointia tuetaan ilmaisilla terveystarkastuksilla, viettämällä terveysteemakuukausia, tukemalla liikkumista, järjestämällä yhteisiä retkiä ja tapahtumia, joihin perheetkin voivat osallistua, ja jopa ulkomaanmatkoja n. 5 vuoden välein. Toimistolla on mukavat ja turvalliset tilat – sieltä löytyy jopa mahdollisuus pelata pöytätennistä, harjoitella golfputtausta tai heittää tikkaa. Työturvallisuusasiat on myös varaston puolella otettu haltuun toimivilla tiloilla ja asianmukaisilla varusteilla.

Asioista – myös vaikeista – puhutaan suoraan. Kaikkia työntekijöitä koulutetaan vuosittain, ja johtajien osaamisen kehittämiseen panostetaan. Tehtävänkuvat on käyty läpi ja ne ovat selkeitä vastuineen. Yksilölliset urasuunnitelmat – tulossa. Työkuorman jakautumiseen tasaisesti kiinnitetään huomiota. Myös nuoria palkataan mm. kesätöihin, vaikka tiedetään, että jatkavat muualle valmistuttuaan. Veto- ja pitovoimasta kertoo myös se, että useat työntekijät ovat muualla käytyään halunneet palata yritykseen ja talossa on myös 20 vuotta yrityksen palveluksessa olleita.



Myös Garri on osallistunut VR-liiton työhyvinvointikyselyyn, ja voitti tästä ”Vuoden yritys”-palkinnon v. 2024.

Palkkatasa-arvon eteen on tehty konkreettisia toimenpiteitä, mikä luo uskottavuutta ja vähentää epäoikeudenmukaisuutta sekä lisää henkilöstötyytyväisyyttä. Tämä kannustaa osaltaan tässä työyhteisössä toimimaan yhdessä tiiminä paremmin. Garrilla henkilöstö on osallistettu arvojen mukaisen toiminnan kehittämiseen. Työn ja perhe-elämän yhdistämistä helpotetaan erilaisilla joustoilla ja hyvinvointia tuetaan monin keinoin.

Administration of Occupational Safety and Health (AOSH)

Seuraava vierailukohteemme oli työturvallisuutta valvova viranomainen [AOSH](#). Myös heillä tavoite ja arvot oli selkeästi määritelty – jopa taiteiltu sloganiksi toimiston seinään. Tavoitteena on, että ”kaikki pääsevät töistä turvallisesti kotiin”, ja arvot ovat ”Luottamus – Yhteistyö – Ennaltaehkäisy – Onnistuminen” (Trust – Cooperation – Prevention – Success).



AOSH tekee työturvallisuuteen liittyviä tarkastuksia, arvioi turvallisuusriskejä, seuraa ja kokoaa aiheeseen liittyvää dataa, toteuttaa projekteja ja pyrkii viestimään monikanavaisesti ja kansantajuisesti. On luotu työturvallisuuteen liittyviä ”työkaluja” myös työpaikoille, toteutettu informatiivisia videoita tärkeistä ja vaikeistakin asioista huumorilla höystettynä ja viestitään aktiivisesti myös somessa (LinkedIn, FB, Instagram, TikTok, YouTube). Hyvä esimerkki siitä, että viranomaisviestinnän ei tarvitse aina olla puuduttavaa ja puisevaa!
<https://youtu.be/Kq0MbKfGBVo?si=uOlyksbd9gEAXT3N>



Euroopan unionin
osarahoittama



Elinkeino-, liikenne- ja
ympäristökeskus

Työturvallisuuslain säätäminen Islannissa v. 1980 on vähentänyt merkittävästi vakavien onnettomuuksien määrää (ka. 5,1 -> 2,8), vaikka huolestuttavasti nuorten työtaturmat ovatkin viime aikoina lisääntyneet. Kaikkien työnantajien on tehtävä kirjallinen Terveys- ja turvallisuussuunnitelma, joka sisältää terveyden suojelun, hyvinvoinnin, riskienhallinnan ja ennaltaehkäisevät toimet.

Myös AOSH:lla osallistutaan vuosittaiseen työhyvinvointikyselyyn "Institution of the Year" -kategoriassa. Mittaamista tehdään monella tapaa ja säännöllisesti, ja työtyytyväisyys onkin noussut 4,22:een. Henkilöstön työhyvinvointiin on panostettu mm. remontoimalla toimistotiloja tarpeiden mukaan: on parityöskentelyyn ja tiimityöskentelyyn sopivia tiloja, hiljaisen työn tila sekä rentoutumisalue. Matalan hierarkian organisaatiossa johtajillakaan ei ole omia huoneita. Toimistolla on myös oma ruokala ja tarjolla korkealaatuista kahvia. Työn ja vapaa-ajan tasapainoa tuetaan mm. lyhennetyllä työviikolla, kannustamalla vanhempainvapaiden jakamiseen ja mahdollistamalla etätöiden tekeminen (1–2 pv/vko).

VR-liitto

Kolmantena päivänä pääsimme Islannin suurimman ammattiliiton [VR:n](#) vieraaksi. Liitolla on n. 40 000 jäsentä. Suurin osa islantilaisista on jonkin ammattiliiton jäsen. Myös "villit" yritykset seuraavat useimmiten työehtosopimuksissa sovittua.

Tämän vuoden palkkaneuvotteluissa oli sovittu mm. yleiskorotuksista neljälle vuodelle (3,25 % v. 2024 ja sen jälkeen 3,5 % vuosittain) sekä kokoaikaista työtä tekevien loma- ja joulubonuksista.

VR on toteuttanut laajaa työhyvinvointikyselyä jäsenilleen jo 25 vuotta. Hyvät suhteet liiton ja työnantajien välillä kannustavat vastaamaan kyselyyn ja osallistumisen mainehyöty ymmärretään.

"Vuoden yritys" -palkinto perustuu myös muualla tunnettuun Great place to work -konseptiin. Kyselyssä työntekijät arvioivat työpaikkaansa ja sen johtamista asteikolla 1–5. Kyselyssä on useita osa-alueita, joilla on hieman erilaisia painoarvoja: Johtaminen, ilmapiiri, palkka ja muut edut, työolosuhteet, joustavuus, itsenäisyys, imago, tyytyväisyys ja ylpeys työstä. Yritykset saavat tulokset käyttöönsä ja kokonaistulokset löytyvät myös julkisesti verkosta. Tarkempi analyysi on ostettavissa n. 700 € hintaan. Kysely lähetetään vuosittain kaikille VR:n jäsenille, huolimatta työnantajan kiinnostuksesta toteuttaa kyselyä. Näin saadaan mitattua työhyvinvointia myös niillä aloilla ja työpaikoilla, jotka eivät osallistuisi maksullisiin kilpailuihin (vrt. Great Place to Work).

Kyselyn etuna on se, että siihen osallistutaan koko maassa laajalti ja osallistuminen nähdään hyödyllisenä – tuloksista ollaan ylpeitä ja niistä myös kerrotaan mielellään julkisesti. Mittausten toistaminen samankaltaisina pitkän ajan kuluessa mahdollistaa tulosten vertailun ja kehityssuunnan hahmottamisen. Tuloksista saadaan tärkeää tietoa siitä, millaisena islantilainen työelämä näyttäytyy. Niiden perusteella voidaan mm. todeta, että tuottavuus on vuosien saatossa noussut. Asiantuntijat odottavat myös teknologian tuovan lisäystä tulevaisuudessa, työajan lyhennyksistä huolimatta.

Netapp Iceland

Aivan VR-liiton naapurissa sijaitsee datan käsittely ja varastointi -alalla oleva, globaalisti toimiva [NetApp](#). NetApp Iceland palkittiin v. 2024 sekä "Vuoden yritys" että "Perheystävällinen yritys" -



kategorioissa. Yrityksessä on tehty samapalkkaisuutta edistävä tasa-arvosuunnitelma vuosille 2023–2026.

VR:n kyselyyn osallistuminen nähtiin hyödylliseksi ja työntekijät ovat ylpeitä saaduista palkinnoista. Henkilöstön edustajilta kuulin, että monikulttuurisen työpaikan yhteishenki on hyvä.

Henkilöstöpolitiikkaa ohjaa ”People matter” -ajatus. Kaikkien ääni, näkemykset ja kokemukset ovat tärkeitä. Toimintaa saatetaan ohjata globaaleilla raameilla, mutta työn arjessa huomioidaan silti paikallinen toimintakulttuuri ja joustavuus. NetAppilla aiotaan jatkaa panostuksia johtajuuteen ja työntekijöihin. Myös toimistotiloissa oli huomioitu työn tekemisen monet tavat, matala hierarkia, ja myös täällä oli oma ruokala.

Islannin poliisi

Viimeisimpänä vierailukohteenamme oli Islannin poliisi; ja siellä tarkemmin ottaen yksi Reykjavikissa sijaitsevasta neljästä poliisiasemasta.

Poliisin edustajat kertoivat, että myös heillä on ollut osaavan työvoiman saatavuuden kanssa haasteita. Ratkaisua on haettu mm. kaksinkertaistamalla opiskelupaikat, sekä hyödyntämällä työparitoimintaa.

Työparitoiminta tarkoittaa käytännössä sitä, että kouluttamaton henkilö työskentelee kentällä poliisin tehtävään koulutetun rinnalla. Myös kouluttamattomilta tarkistetaan taustat ja heille tehdään fyysiset testit, vähimmäisikärajana on 20 v., henkilön tulee olla islannin kansalainen ja osata islannin kieltä. Kouluttamaton poliisi toimii muuten kuin koulutetut kollegansa, mutta asetta hän ei saa kantaa. Työparitoiminta on Islannissa yleistä; erityisesti maaseudulla saattaa olla jopa yli puolet kentällä toimivista kouluttamattomia.

Yhdeksi työparimallin eduksi nähtiin se, että puolin ja toisin päästään käytännössä kokeilemaan, onko jostakusta poliisin työhön vai ei. Kokeneen ”mentorin” kanssa työskentely tuo myös turvaa. Malli ei ymmärrettävästi ole täysin ongelmaton: vaikeissa tilanteissa kouluttamaton ei välttämättä tunne protokollaa, mikä aiheuttaa turvattomuuden tunnetta ja koulutetulle paineita. Pääkaupunkiseudulla kouluttamattomista jopa 60–70 % hakeutuu aikanaan viralliseen poliisikoulutukseen muutaman työskentelyvuoden sisällä.

Mallia voisi soveltaa Suomessakin aloille, joilla on työvoimapulaa. Suomessa arvostetaan koulutusta ja tutkintoja, mutta monilla aloilla voitaisiin ehkä ajatella aiempaa enemmän ”Työ tekijäänsä opettaa” -periaatteella.

4. Keskeiset havainnot

Matkan aikana osallistujat kirjasivat havainnot päiväkirjoihin, jonka avulla matkasta koostettiin osallistujien havainnoista keskeiset näkökulmat yhteen. Jokainen osallistuja osallistui tiedon keräämiseen kiitettävällä tavalla. Seuraavaksi nostetaan nämä havainnot esille yksilöimättä näitä mihinkään työpaikkaan, vaan nämä havainnot koostuivat työpaikkojen esille tuomana yhteisenä tarinana, mitä islantilainen työelämä on.



Työelämä ja toimintaympäristö

Työpaikoilla tuotiin esille rohkea asenne uudistamiseen, joka liittyi työpaikan toimintaan tai sitä ohjaaviin rakenteisiin organisaatioissa. Sama uudistamisen tapa näkyi sekä yksilötasolla että työpaikoilla organisaatiossa ja yhteiskunnallisella tasolla. Islannissa uskalletaan myös luopua ja vaihtaa toimintatapoja sen mukaan, mitä tarpeita ilmenee. Suhtautuminen ihmiseen on myös positiivinen. Uskotaan rohkeasti siihen, että kaikki osaavat ja kaikki pystyvät, kun vain aloittaa. Tietynlainen nopea riskinottokyky on kannattanut esimerkiksi samapalkkaisuuden tai perhevapaan uudistamisen kannalta. Olosuhteet ovat islannissa haastavat, mikä osaltaan vaikuttaa siihen, että koetaan vahvaa uskoa omiin kykyihin ja pärjäämiseen tilanteessa kuin tilanteessa. Uteliaisuus onnistumiselle koettiin olevan islantilaisessa perimässä.

Kun jokin muu maa tai tekijä on jo tehnyt ja kokeillut jotain, Islannissa voidaan lähteä kehittämistyöhön hieman ns. takamatkalta: into oppia muiden virheistä osataan kääntää eduksi ja hyödyntää muilta ”parhaat palat”. Esimerkiksi Groska yrityskeskus on ollut vasta 5 vuotta toiminnassa ja he ovat luoneet ripeasti toimintaansa ottamalla oppia muiden vastaavien toimijoiden kokemista haasteista.

Työelämässä koetaan perhesiteet vahvasti työelämän vaatimuksia tasapainottavana tekijänä. Yhteisöllisyys on suuri arvo myös työelämässä ja perhe sekä muut verkostot työntekijöiden ympärillä koetaan arvokkaina. Työelämä joustaa myös perhetilanteiden mukaan.

Organisaatioiden ja yritysten arvot ohjaavat toimintaa konkreettisella tasolla saakka, ne näkyvät arjen teoissa ja ovat osa arkea (tutustumiskohteissa arvot olivat näkyvillä toimitiloissa). Garrilla työntekijät osallistetaan toiminnan kehittämiseen ja yrityksen tuloksen tekemiseen. Työpaikoilla kiinnitetään huomiota siihen, miten arvot peilautuvat työarjessaan, jolloin ne eivät ole vain sanan helinää tai jää strategiselle tasolle.

Työpaikoilla työtyytyväisyyttä mitataan säännöllisesti ja tuloksista keskustellaan. VR liiton noin 25 vuotta kestänyt kyselytutkimus on osana tätä kehittämistyötä (ranking listaus, tieto vastaavista organisaatioista, julkinen data huomioidaan oman työorganisaation kehittämisessä). Yritykset voivat kytkeä tämän julkisen tiedon oman toiminnan kehittämiseen ja saavat hyvää tietoa myös kilpailijoistaan. Tärkeä tekijä, kun kilpaillaan osin myös työvoimasta.

HR-osaamista on ja sitä käytetään nimenomaan työhyvinvoinnin, hyvinvoinnin ja tuottavuuden välisen vuoropuhelun vahvistamisessa. HR-toiminto on keskeisin tekijä yrityksen tuloksen tuojana eli ei vain ”tukitoimintoja”. Henkilöstöjohtamista oli myös kehitetty paljon. Työpaikoilla uskalletaan puuttua huonoon johtamiseen, kyse on enemmänkin **ihmisten** johtamisesta. Ymmärretään, että ihminen on enemmän kuin vain työntekijä – ihminen on tärkein voimavaratekijä tuloksen tekemisessä.

Toiminnan jatkuva arviointi, virheistä oppiminen ja suunnan muuttamisen rohkeus on myös islantilaisen työelämän tarinaa. Toiminnan kehittäminen on jatkuvaa, ei vain projektiluontoista. Työpaikoilla ja sitä ohjaavissa politiikkatoimissa siedetään myös epätäydellisyyttä: ei luovuteta, vaikka jokin osa-alue ei toimisi, vaan jatketaan kehittämistä.

Suurimmat yritykset ja organisaatiot toimivat työelämässä myös suunnan näyttäjinä – tietynlainen terve kilpailukulttuuri on tavallaan koko ajan läsnä ja sen eteen tehdään kuitenkin yhteisöissä yhdessä töitä. Tästä esimerkkinä käytännössä on VR-liiton tekemä yli 25 vuotta jatkunut kysely, johon voivat vastata kaikki halukkaat. Kyselyssä mitataan työtyytyväisyyttä laajasti ja yritykset usein haluavat saada tietoa omasta yrityksestään ja kilpailijoistaan. Data on



avointa ja tulokset listataan myös niistä yrityksistä, jotka eivät itse aktiivisesti halua mitata henkilöstönsä työtyytyväisyyttä.

Toimintakulttuuri työpaikoilla

Työpaikoilla on matala hierakia – useimmissa paikoissa esihenkilötaso ja johto ovat helposti saavutettavia ja lähestyttäviä. Ihmiset tunnetaan etunimillä. Kaikkien ääni työpaikalla on tärkeä, ymmärretään, että ihminen on tärkein voimavara. Joustavuutta työpaikoilla on sekä työntekijän että työnantajan suuntaan (työpaikka ja tekijä joustavat tarpeen mukaan), työn ja vapaa-ajan merkitys tunnistetaan ja työelämässä joustetaan sekä työntekijän että työpaikan toimesta. Islannissa on myös vuorovaikutuksessa avoimuuden ja matalan hierarkian kulttuuri: ”kaikki saavat puhua kaikille”. Mahdollisuus avoimeen vuorovaikutukseen näkyi myös toimitiloissa. Henkilökohtaiset kohtaamiset ihmisten välillä halutaan säilyttää ja se on monessa työpaikassa myös keskeinen toimintaa ohjaava arvo. Islantilaiset kuvaavat itseään vilpittömiksi ja suoriksi kommunikoijiksi. Keskustelukulttuuri on avointa ja luottamus korkea.

Henkisen tuen tarve ei ole enää tabu, syynä lienee avoin keskustelukulttuuri ja välittävä työyhteisö. Esimerkiksi Islannin poliisissa koettiin, että työpaikalla voi avoimesti puhua jaksamisesta ja käyttää mm. psykologin palveluita. Tämä madaltaa kynnystä hakea tukea tarvittaessa ja kynnyksettömästi.

Työpaikoilla oli panostettu viihtyisiin ja ennen kaikkea työn tekemistä mahdollistaviin tiloihin. Tiloissa oli huomioitu työn vaatimat tarpeet; esimerkiksi asiantuntijaorganisaatioissa ei ollut ns. omia paikkoja, vaan kaikki tekijät roolista riippumatta liikkuvat toimistoissa joustavasti sen mukaan, millaista tilaa kulloinkin tarvitsivat työssään. Vuorovaikutteiset tiimityöskentelytilat, hiljaiset työtilat, neuvotteluhuoneet ja rentoutumisalueet olivat kaikkien käytettävissä. Myös vapaaseen vuorovaikutukseen oli vaikutettu tilaratkaisuin. Työntekijät kokevat, että töissä on hauskaa ja siksi useimmiten ihmiset haluavat mennä toimistolle etätöiden sijaan. Lyhyet työmatkat, hyvä ruoka ja kahvitauot työpaikoilla edistävät myös tätä. Monessa tutustumiskohteessa oli oma ruokalansa ja oli tavallista, että työpäivän aikana ruokailtiin yhdessä.

Selkeät työnkuvat lisäävät työhyvinvointia lisäämällä ymmärrystä omasta roolista ja oman työn merkityksestä yrityksessä. Struktuurit antavat tukea johtamiselle, mutta ennen kaikkea keskiössä oli tapa nähdä ihminen työssä ja vahvistaa ihmisten välistä toimintaa myös johtamisen kannalta. Uusille työntekijöille perehdytys on tärkeä vaihe työelämässä. Esimerkiksi Garrilla uudella tekijällä on oma mentori 3 päivää työskentelyn hyvään alkuun saattamiseksi. Tavoitteena on tarjota hyvä kokemus ensimmäisistä työpäivistä, koska ymmärretään, että ensivaikutelmalla on merkitystä.

Kansainvälistyminen näkyi työpaikoilla, sillä yleisiä työkieliä Islannissa ovat myös esimerkiksi englanti ja puola. Englannin kieli koettiin luontevana työkielenä, mutta esimerkiksi kansalaisuuden hakemisessa vastaavasti islannin kieli pitää hallita. Opiskelijat käyvät paljon kansainvälisissä opinnoissa esimerkiksi Yhdysvalloissa ja Euroopassa, mutta palaavat kuitenkin jossain vaiheessa takaisin Islantiin. Syyt palata kotimaahan olivat usein yhteisöllisiä: perheen ja yhteisön merkitys oli korkea, tukiverkkoja arvostetaan ja yhteiskunta koetaan monessa suhteessa perheystävälliseksi. Kansainvälistyminen on Islannille toki myös elinehto tuottavuuden ja kilpailukyvyn näkökulmasta.



Islannissa rakennetaan selkeitä konsepteja, joihin he hakevat roolia kansainvälisissä projekteissa - esim. Yhdysvallat on heille ”lähellä”. Pienen kokonsa ja ketteryytensä ansiosta Islanti voi helposti toimia monien innovaatioiden testialustana. Yrityskehittäjät hakevat aktiivisesti rahoittajia muualta; hyvänä esimerkkinä tilaisuuden hyödyntämisestä Suomeen, SLUSH:iin matkaavat sijoittajat, jotka pysähtyvät matkallaan Islannissa ja joita kontaktoidaan välilaskun aikana.

Koulutus ja oppiminen

Islannissa suurella osalla on taustalla kandidaatin tai maisterin tutkinto. Usein kandin tutkinto nähtiin riittäväksi tasoksi, jonka turvin sitten siirrytään erilaisiin tehtäviin. Hyvä koulutus nähdään hyvänä pohjana muulle oppimiselle työelämässä. Islannissa monessa työssä, myös asiantuntijatyössä, työ opettaa ja kädet savessa opitaan parhaiten. Esimerkiksi poliisityöparimalli learning by doing -idea on vahva. Työparimalli poliisilla on ketterä ratkaisu työvoimapulaan: kun ammattilaisia ei ole eikä kaikki pääse kouluun ”suoraan”, työparimalli on kuin uraohjausta työsuhteessa. Työpariksi tulevalle annetaan lyhyt perustason koulutus, mutta varsinaiseen työhön oppii tekemällä. Ilmapiiri työparimallia kohtaan myönteinen, koska malli on ollut käytössä kauan, ja suurin osa koulutetuistakin poliiseista ollut joskus kouluttamattomina mukana. Empatia ja ymmärrys oppimassa olevaa poliisia kohtaan syntyy tästä samaistumisesta. Suomessa voisi ottaa mallia soveltaa tätä oppisopimusmallisesti työvoimapula-aloilla.

Työpaikoilla tarjotaan vahvasti tukea esimerkiksi esihenkilöille, jotta osaavat johtaa ihmistä, yhteisöä, tulkita kyselyitä ja kääntää tarvittavat tekijät työn kehittämiseen. Pienetkin toimet ovat tärkeitä, kunhan toimitaan ja opitaan samalla. Työnantaja ja työyhteisöt tavoittelevat samaa, henkilöstöjohtamiselle annetaan arvoa, koska se tuottaa tulosta. Esihenkilöitä koulutetaan järjestelmällisesti.

Työpaikoilla työtä kehitetään yhdessä oppien ja oppimiseen kuuluu luontevana osana joskus myös epäonnistuminen. Esimerkiksi Reykjavikin kaupungissa työpaikat saavat itse rakentaa toiminnallisia ohjeita, joita testataan ja muutetaan tarvittaessa. Työpaikoilla on panostettu puhuvaan kommunikoivaan työyhteisöön, koska ajatellaan, ettei kukaan ei ole ajatustenlukija. On kuitenkin tunnustettu, että puheeksi ottaminen voi olla vaikeaa, joten tähänkin koulutetaan.

Islannissa akateemisen tutkimuksen taso on korkea ja se integroidaan vahvasti elinkeinoelämään. Tämä on jo rahoituksen perusteena tutkimukselle. Tutkimustulos ei ole vielä innovaatio, mutta siitä voi tulla sellainen, jos se osataan ”markkinoida” oikein. Master Class toiminta yliopistoissa tukee tätä ajatusta. Koulutuksessa opitaan vahvemmin tutkimuksen hyödyntämisestä ”kaupallistamiseen”, ja tavoitteena on löytää patentoivia innovaatioita. Tutkimus & tiede - pyritään löytämään linkki vahvemmin yrittäjyyteen. Synergioiden löytäminen, ”tieteen kaupallistaminen”, akateemiset yrittäjyysopinnot ovat kytketty vahvasti toisiinsa.

Yrittäjyys on hyvin tyypillistä islannissa. Monilla on jonkinlaista yritystoimintaa, vaikka olisi palkkatyössä; yrityksen perustamisen koettiin olevan helppoa ja halpaa. Yhtenä positiivisesti myötävaikuttavana tekijänä on se, että yrittäjärooli on melko helppoa kytkeä palkkatyöhön. Tähän ei ennätetty matkan aikana paneutua; miten yrittäjyys ja palkkatyö oikeasti voidaan kytkeä toisiinsa myös verotuksellisesti?

Myös kansainvälistyminen vahvistaa toisilta oppimista ja vahvasta yrittäjämäistä asennetta. Ihmiset hakeutuvat kansainvälisiin opintoihin ja jalkauttavat opin takaisin kotimaahan.



Toimintamalleja tuodaan maahan, kokeillaan ja opitaan niistä. Kansainvälistyminen on normaalia ja verkostot tuodaan mukana.

Lainsäädäntö ja sitä ohjaavat ajurit

Samapalkkaisuuslaki koettiin tärkeänä työelämää uudistaneena lakina. Laki astui voimaan vuoden alusta ja se koskee yli 25 ihmistä työllistäviä yrityksiä ja julkisia toimijoita. Samapalkkaisuus on viety arkeen useiden vuosien aikana ja toimii jo melko hyvin. Vaikka lain voimaantullessa työ samapalkkaisuuden periaatteet koettiin työläinä viedä käytäntöön, pitkäjänteinen ja haastava työ koettiin tärkeänä työelämän laadun näkökannalta. Se koettiin myös työelämän tietynlaiseen "asennekasvatukseen", jossa samasta työstä pitää maksaa saman verran tekijän sukupuolesta huolimatta. Työpaikka saa tästä sertifikaatin, kun tavoite on saavutettu.

Kaikissa työpaikoissa, joissa vierailimme, tuotiin esille, että työstettävää tässä kuitenkin joiltain osin. Reykjavikin kaupungissa samapalkkaisuus on saavutettu pitkäjänteisen työn avulla. Samapalkkaisuus lain avulla on luotu standardoitu malli palkkatasa arvoon liittyen. Vaikka työ on vaatinut suuriakin ponnistuksia, eikä tapahtunut hetkessä, on se ollut kaiken vaivan arvoista! Samapalkkaisuuslaki on perusteltu ja avoin; työsuhteiden palkkaus koetaan reilummaksi ja asialliseksi. Yleisesti ottaen reiluuden kokemus on tärkeä työelämässä. Vaikka lain voimaantullessa uudistuksen toteuttaminen käytännössä vaati paljon työtä, on se tuottanut konkreettisia tuloksia mm. Järjestelmällisyys ja rakenne palkkauksessa työpaikoilla. Se on lisännyt palkkauksen läpinäkyvyyttä ja ymmärrystä palkkauksen perusteista myös tekijätasolle.

Yhdenvertaisuus ja tasa-arvo

Yhdenvertaisuus- ja tasa-arvoasiat nostettiin kaikkialle tärkeäksi työelämää läpileikkaavaksi arvoksi Islannissa. Alojen välillä on yhä samanlaisia haasteita kuin Suomessa; edelleen on aloja, joita pidetään perinteisesti "naisten tai miesten töinä". Segregaatioon on kuitenkin kiinnitetty paljon huomiota ja pyritty kehittämään kohti parempaa.

Islanti on tasa-arvoinen maa ja pyrkii huomioimaan myös yhdenvertaisuutta työelämässä ja elämässä yleensä. Esimerkiksi sukupuolen saa Islannissa vaihtaa yksikertaisesti ilmoittamalla. Myös mm. vammaisten ja maahanmuuttajien asiat linkittyvät vahvasti yhdenvertaisuustyöhön.

Eräässä tutustumiskohteessa nostettiin heillä tehdystä tasa-arvotyöstä esimerkiksi se, miten nuori nainen oli nostettu koko tukkuvaraston päälliköksi, perinteisesti miesvaltaisella alalla. Tällä oli selkeä vaikutus asenteisiin: kokemus uramahdollisuuksista ja etenemisestä kasvoi. Esimerkin voima on tärkeä.

Islannissa naisilla on korkean työllisyyden aste ja sitä selittävät osaltaan vanhempainvapaamalli, esikoulujärjestelmä, edullinen päivähoido ja joustot työpaikoilla. Poliittisesti perheen ja työelämän yhdistäminen on tärkeä aihe, joka vaikuttaa asenneilmastoon. Isyysvapaalle jäämiseen on jopa sosiaalista painetta, ja muutoinkin lapset ja perhe koettiin hyvin tärkeänä tekijänä ihmisten elämässä. On tavallista, että perhevapaista iloitaan työpaikoilla. Esimerkiksi NetAppilla perheenlisäyksen johdosta muistetaan koko perhettä – pieniä, mutta merkityksellisiä tekoja työyhteisössä. Tavoitteena on lisätä tunnetta siitä, että yritys on perheystävällinen ja tätä tuodaan myös julkisesti esille.



Tiivistetty/lyhennetty työaika

Islannissa aloitettiin rohkeasti kokeilemaan, onnistuisiko työajan tiivistäminen eri aloilla. Eri toimipaikoilla ja aloilla ryhdyttiin tuumasta toimeen, kokeiltiin eri malleja työajan lyhentämiseen ja opittiin matkalla. Vain toimimalla voi arvioida saavutettua hyötyä. Kokeilujen osalta kuitenkin todettiin, ettei työaikaa ei voitu kaikkialla lyhentää eikä sen ollut tarkoituksen mukaistakaan, mutta niissä työpaikoissa, joissa pystyttiin tiivistämään työaikaa jäsentämällä työtä, pystyttiin myös ottamaan osa työviikon tunteista pois ja säästyneitä tunteja pystyi hyödyntämään vapaana. Kolmivuorotyössä tai päivähoidon tehtävissä tämä ei onnistunut.

Työaikakokeilu kuitenkin toi esille sen, että ideoiden toimivuutta lähdetään nopeasti kokeilemaan käytännössä. Myös lainsäädännön avulla voidaan vaikuttaa ja ohjata työelämää melko ketterästi. Kehittämiseen otetaan mukaan työyhteisöt ja niiden kyky ja halu ratkaista asioita. Työyhteisöissä on mahdollistettu ratkaisukeskeisyys: tätä tuetaan pääsääntöisesti myös oppimisen tuella työpaikoissa; esihenkilöille tarjotaan sekä koulutusta että vertaistukea, samoin henkilöstölle. Tilaa kehittämiselle järjestetään eri tavoin: osallistaminen yhteiseen tekemiseen on mahdollista. Kehittämistoiminta on jatkuvaa, se alkaa, mutta ei varsinaisesti "pääty" vaan kehittämisessä tehdään jatkuvaa arviointia. Myös viranomainen voi olla ketterä: poliisin malli työparista on pakottanut kokeilemaan uutta – luovien ratkaisujen haetaan ja pannaan käytäntöön nopeasti.

Pienessä maassa tuotiin toistuvasti esiin myös yhteistyön merkitys. Maa on syrjäinen ja väkiluvultaan pieni. Yhteistyö on välttämätöntä, jotta asiat saadaan toimimaan; eri työmarkkinajärjestöt, lainsäädäntö, parlamentti pyrkivät ratkaisemaan asioita yhdessä. Kuullaanko Islannissa paremmin tarpeita, koska työelämässä puhe ja vuorovaikutus sekä toiminta ratkaisukeskeisesti on "normi"? Kannustaako vahva yhteisöllisyys myös ratkaisemaan vaikeitakin asioita mieluummin yhteiseen maaliin kuin jonkun instanssin eduksi?

Työelämäviestintä

Työpaikoilla, joilla vierailimme työelämän viestintä ja puhe toistivat samaa työelämän tarinaa. Tämä sama tarina toistui kaikissa tutustumiskohteissa - työyhteisöissä avoimuus oli vahvasti läsnä oleva arvo. Toiminnan arvot nostettiin myös keskusteluissa esille ja joillakin työpaikoilla ne näkyivät jopa toimipisteiden seinillä. Ne olivat "huoneentauluja" siitä, mitä he kokevat olevansa yhteisönä ja heijastivat sitä, miten työssä toimitaan. Arvot lujittavat työyhteisöjä myös sisäisen tarinan vahvistajana.

Julkisella toimijalla onnistuttu yhdistämään viranomaisrooliin asioiden yksinkertaistaminen ja "kansankielistäminen". Viranomaisen ajateltiin olevan palvelevassa rooli ihmistä eli kansalaista ajatellen. Esimerkiksi työnsuojelusta ja viranomaisen tehtävästä ja toiminnasta oli tehty tavallista arkipäivää, jotta voidaan aidosti vaikuttaa kansalaiseen esimerkiksi työsuojelun merkityksestä. Tuotiin myös esille ajattelu: "pois norsunluutornista torille". Työelämän viestinnässä oli myös avoimuuden periaatteet esillä.

Työelämän laatuun liittyvä vuosittainen kysely toteutettiin VR liiton kyselyllä. Kyselyyn vastaavat työntekijät, ja se koskee työelämän laatutekijöitä. Kyselyt työelämästä ovat toimineet yli 25 vuotta islannissa ja laajassa kyselyssä käytetään samaa sekä julkisella että yksityisellä sektorilla. Tulokset ovat laajasti julkisia yrityksittäin ja niistä viestitään laajasti sekä toimijoiden itsensä toimittamana että julkisuudessa vuosittain. Vastaavasti kyselyiden tuloksia työnantajat voivat hyödyntää mm. rekrymarkkinoinnissa. Yrityksen saavat kyselyiden avulla myös



kansainvälistä huomiota. Luonnollisesti kyselyt koetaan myös vahvistavan henkilöstön yhteisöllisyyden tunnetta ja mahdollisuutena vaikuttaa työelämään. Kun on osa esimerkiksi Vuoden perheystävällistä työpaikkaa tai Vuoden parasta yritystä, lisää se ylpeydetunnetta henkilöstössä.

Viestinnän kannalta on tärkeää, että työelämän kehittämiseen liittyvät seurannat ovat eri toimijoiden kautta "yhteensopivia". Tämä näkyi myös esimerkiksi työnsuojelun näkökulmat, joihin tartutaan heti. Julkinen vuosittainen VR liiton kysely tuo esille työnsuojelunkin kannalta tietoa, johon kannattaa kiinnittää huomiota. Esimerkiksi mielen hyvinvoinnin tekijät ovat myös Islannissa nousseet yhdeksi työelämän suureksi huoleksi.

Islannissa on pyritty kiinnittämään huomiota viestinnän houkuttelevuuteen. Työelämän vaikeistakin asioista tehdään innostavia videoita ja nostoja työelämään. Sisäänheittotuotteita on kehitetty yhdessä niin, että ne houkuttelevat tutustumaan tarkemmin viraston asioihin. Vastaavaa on tehty Suomessakin esimerkiksi Verovirastossa. Työsuojelusta on tehty innostavia videoita, esim. <https://youtu.be/Kq0MbKfGBVo?si=Ma2UnlErkEH8fxpH>



AOSH (islannin työnsuojelun viranomaisen) keskeinen viesti on se, että työelämään voi luottaa, ja siellä on paljon tekijöitä, jotka tekevät siitä turvallisen. He toivat tutustumiskäynnillä esille sen, että on todellakin merkitystä sillä, millä tavoin työelämästä viestitään.

5. Poimintoja nostoista

Lopuksi kokoamme vielä kiteytetysti tutustumiskohteista seuraaviin lauseisiin liittyviä nostoja. Nämä lauseet toistuivat kaikissa tutustumiskohteissa ja seuraavissa nostoissa tuomme vielä tarkemmin näitä esille.



Euroopan unionin
osarahoittama



Elinkeino-, liikenne- ja
ympäristökeskus

“If you don’t start, nothing gets done”

Reykjavikin kaupunki: Pitkäjänteinen toiminnan kehittäminen, laaja sitoutuminen, ratkaisukeskeisyys. Tuumasta toimeen! Vain toimimalla saadaan aikaan muutos, jota voidaan kehittää jatkuvalla otteella. Niin miksipä kaikki työpaikat eivät toimi näin Suomessakin

Suomessa ollaan takamatkalla lainsäädännön kannalta – maailma muuttuu nopeasti ympärillä, islannissa tämä huomioitu ja poliittisia päätöksiä tehdään suhteellisen nopeasti parlamentaarisen yhteistyön avulla. Miksi Suomessa kysymys samapalkkaisuudesta on vaikea? Sen edut alkavat näkyä positiivisina signaaleina työyhteisöissä pitkäjänteisen työn tuloksena – patistaa yrityksiä toimimaan.

“Our people are our most valuable resource”. “People matter.”

Voiton maksimointi vai yhteisen hyvän tavoittelu? Toimijan on ratkaistava itse, hakeeko se maksimaalista voittoa vai kasvua ja hyvinvointi koko yrityksessä. Tämä on myös mainekysymys; millaisen yrityksenä/ toimijana sinut nähdään islantilaisen silmin? Huomio islannin vahvan yhteisöllisyyden näkökulma - ei ole varaa menettää yhteisön silmissä mainetta hyvänä organisaationa.

Ihminen on keskiössä. Vaikea nähdä, että Suomessa satsattaisiin näin paljon resursseja henkilöstön kehittämiseen ja viihtymiseen työssä nimenomaan pitovoimatekijänä. Puuttuu uskallusta selvittää mikä suomalaisessa työelämässä mättää.

Mikä estäisi Suomessa laajan kyselyn toteuttamista VR malliin? Onko meillä resursseja tähän, koska olemme suuri maa ja paljon toimialoja. Vai puuttuuko uskallus avata “Pandoran lipasta” ja tarkastella suuremmin sitä mikä on hyvin tai vastaavasti erittäin huonosti?

Toimijan on helppo kiinnittyä työelämäänsä oman osaamisen ja vahvuuksiensa mukaan, kaikkia tarvitaan ratkaisemaan ketterästi haasteita. Niitä ei nähdä ongelmina vaan pieninä tarinan mutkina.

Hyvä henkilöstöpolitiikka on tärkeä menestystekijä. Työyhteisön muodostavat kaikki sen tekijät, eivät vain johtoporras. Yhteinen toiminta rakentaa yrityksen strategiaa ja luo kiinnipitovoimaa. Ihminen saa myös tehdä omaa uraansa ja siirtymät työelämässä kuuluvat elämään. Uraohjaus on myös työnantajan etu.

“It will all work out - Petta Reddast”

Usko siihen, että kaikki järjestyy ajallaan. Asioita voi viedä eteenpäin myös pienesti omaa toimintaa muuttamalla ja etsimällä yhdessä uudenlaisia ratkaisuja. Ei pelätä epäonnistumista ja siitä syntyvää häpeää. Kun pohditaan vastaavasti suomalainen sisu! (“hampaat irvessä vaikka harmaan kiven läpi, prkle”), voi huomata negatiivisävytteisen asenteen, mitä vastaavasti islannin kaikki järjestyy – ajatukseen. Sisu on hyväksi, mutta voisiko sen kääntää positiivisemmaksi ja miten sitä muotoillaan enemmänkin yhteisön yhteiseksi asiaksi?

Islannissa on yhteinen tarina (esim. Equal Pay ja työtyytyväisyyden mittaaminen tuntuivat toistuvan kaikissa vierailukohteissa tavalla tai toisella).

Kaikki voi muuttua hetkessä, ei ole varaa jäädä “tuleen makaamaan”.



Nauti matkasta, älä päämäärästä. Päämäärä on kuitenkin jokseenkin varmasti muuttunut jo, kun maailma muuttuu jatkuvasti ympärillämme. Pysyvää on ihmiset, usko tulevaan sekä vahva halu ratkaista asioita.

6. Tuloksista viestintä

Tämän matkapäiväkirjojen ja omien havaintojen pohjalta kootun matkaraportin lisäksi esittelemme benchmarking-matkamme tuloksia, ts. havaintoja, hyviä käytänteitä ja kehittämisaihoita 19.12.2024 pidettävässä verkkoseminaarissamme. Seminaariin voi ilmoittautua kuka tahansa [verkkosivujemme kautta](#). Toivomme sen kiinnostavan erityisesti kaikkia työelämän kehittämisestä kiinnostuneita.

Blogeissamme olemme kertoneet mm. miten ja miksi Islanti valikoitui käyntikohteeksi sekä millaisia havaintoja osallistujat sieltä tekivät.

Havaituista käytännöistä ja ilmiöistä on keskusteltu myös hankkeen ohjausryhmässä syksyllä 2024. Toivomme pystyvämme viemään tärkeimpiä valittuja teemoja eteenpäin kehittämään suomalaista työelämää taas hitusen verran paremmaksi.

Kiitokset

Hanketiimi haluaa kiittää erityisesti matkan osallistujia: Mirjaa, Juhaa, Päiviä, Anttia ja Satua. Kiitokset myös kaikille matkan järjestämiseen osallistuneille tahoille, meidät avosylin vastaanottaneille vierailukohteille sekä kaikille, jotka annoitte meille aikaanne kohtaamisissa tiedonvaihdon merkeissä!



**Euroopan unionin
osarahoittama**



Elinkeino-, liikenne- ja
ympäristökeskus