

Taantumän pyörteistä työn imuun

Katsaus tuottavuuden ja työelämän
laadun kehittymiseen Suomessa

SAK
Ihmisen puolella



STTK
Toimihenkilökeskusjärjestö

AKAVA

Tuottavuuden pyöreä pöytä
Sihteeristön katsaus
19.3.2009

K Kunnallinen
työmarkkinalaitos



 **KiT**

Tuottavuuden pyöreän pöydän sihteeristö

Juha Antila, palkka- ja työaika-asiantuntija, SAK, juha.antila@sak.fi

Erkki Auvinen, työympäristöasiantuntija, STTK, erkki.auvinen@sttk.fi

Niilo Hakonen, asiantuntija, EK, niilo.hakonen@ek.fi

Päivi Lanttola, neuvotteleva virkamies, VTML, paivi.lanttola@vm.fi

Oili Marttila, neuvottelupäällikkö, KiT, oili.marttila@evl.fi

Jaana Meklin, lakimies, Akava, jaana.meklin@akava.fi

Terttu Pakarinen, henkilöstön kehittämisen
asiantuntija, KT, terttu.pakarinen@kuntatyöntajat.fi

Taantumien pyörteistä työn imuun

Katsaus tuottavuuden ja työelämän
laadun kehittymiseen Suomessa
19.3.2009

Sisältö

1.	Työelämän tila ja muutossuunnat	6
1.1	Suomen taloudellinen tilanne	6
1.2	Talouden ja työmarkkinoiden näkymät	8
1.3	Työolojen muutossuuntia	10
1.4	Talouden ja työelämän laadun välillä on vahva yhteys	12
2.	Työn voimavarat ja työn vaatimukset	16
2.1	Mitä on työn imu?	16
2.2	Mistä työn imu syntyy?	17
2.3	Miten työn voimavaroja voidaan kehittää työpaikoilla?	18
2.4.	Tuottavuuden kehittämisen keinot työpaikoilla	19
3.	Tuottavuustoimijat kehittämisen tukena	20
4.	Työelämän kehittämisellä taantumaa yli	26

Lukijalle

Työelämän kehittämisen merkitys työpaikoilla korostuu muutostilanteissa ja taloudellisesti vaikeina aikoina. Työvoiman saatavuus voi normaalioloissakin muodostua pullonkaulaksi nousukauden alkaessa, mutta nyt samoihin aikoihin osuu myös suurten ikäluokkien siirtyminen eläkkeelle. Hoitamalla muutostilanteet, mahdolliset lomautukset ja henkilöstön vähennykset mahdollisimman viisaasti taantumana aikana, parannetaan työvoiman saatavuutta ja turvataan tuottavuuskasvu jatkossakin. On huomattava, että taantumana aikana syntyy myös uusia työpaikkoja, esiintyy paikoin työvoimapulaa ja rekrytoidaan uutta henkilöstöä.

Taantumasta nouseminen ja nousukauteen valmistautuminen edellyttävät myös panostamista osaamiseen ja työelämän laatuun, jotta ollaan valmiita nousukauteen. Palvelukonseptien muutokset ja entistä paremmat työpaikat edistävät yritysten ja julkisten organisaatioiden pärjäämistä pitkällä aikavälillä. Finanssikriisissä ja pörssi-osakkeiden hintojen romahdettua on kuitenkin samalla huolehdittava siitä, etteivät elinkelpoiset yritykset kaadu rahoitusvaikeuksiin ja että yritysten omistus mahdollistaa toiminnan jatkumisen myös tulevaisuudessa.

Työmarkkinakeskusjärjestöjen Tuottavuuden pyöreä pöytä haluaa nostaa esille tuottavuuden ja työelämän laadun samanaikaisen parantamisen merkityksen yritysten kilpailukyvyille, julkisten palvelujen vaikuttavuudelle ja kestäväälle rahoitukselle vuosittain järjestämässään seminaareissa ja sihteeristönsä valmistelemissa katsauksissa. Vuonna 2007 katsaus käsitteli tuottavuuden ja työelämän laadun kehittymistä Suomessa. Vuonna 2008 painopiste oli työpaikkojen turbulenssissa, niiden syntymisessä ja häviämisessä.

Tässä sihteeristön katsauksessa käsitellään tuottavuuden ja työelämän laadun kehityksen lisäksi keinoja, joilla voidaan kehittää laadultaan hyviä työpaikkoja myös taantumana aikana.

Tuottavuuden pyöreä pöytä

1. Työelämän tila ja muutossuunnat

Suomi pärjäsikin hyvin viime vuoden lopulle saakka. Talous ja tuotanto kasvoivat ja vuonna 2008 työllisiä oli Tilastokeskuksen työvoimatutkimuksen¹ mukaan keskimäärin 2,5 miljoonaa henkeä eli 39 000 enemmän kuin vuonna 2007. Loppuvuotta kohti työllisyyden kasvuvauhti hidastui. Työllisten osuus 15-64 -vuotiaasta väestöstä oli yli 70 prosenttia. Työttömyysaste vuonna 2008 oli 6,4 prosenttia, kun se vuonna 2007 oli vielä 6,9 prosenttia.

Työmarkkinajärjestöjen talousasiantuntijoiden yhteisen näkemyksen mukaan² talouden näkymät vuodelle 2009 ovat erittäin heikot. Yritysten ja kuluttajien luottamus talouskehitykseen oli alkuvuodesta pohjalukemissa. Tulevaisuutta on raportissa hahmoteltu kahdella skenaariolla, joissa ratkaisevana tekijänä on talouteen ja työmarkkinoihin kohdistuvien toimien onnistuminen.

1.1. Suomen taloudellinen tilanne

Vuonna 2007 USA:sta alkanut finanssimarkkinoiden häiriö kärjistyi vuoden 2008 lokakuun alussa myös Suomessa. Vaikutukset yritysten investointien kautta reaali-talouteen ovat olleet suuria. Aikaisempien talousarvioiden pohja oli murentunut ja vuodenvaihteessa odoteltiin kiihkeästi tietoja, joiden pohjalta taloutta voisi ennustaa eteenpäin. Luoton saannin kiristyminen ja pitkittyneen taantuman uhka ovat heikentäneet myös kulutusta. Joulukuussa 2008 teollisuustuotannon määrä putosi yli 15 prosenttia vuoden takaisesta ja vienti kääntyi voimakkaaseen laskuun. Kevään aikana julkaistut tilastot, ennusteet ja arviot ovat kertoneet talouden sukelluksen jatkumisesta. Helmikuussa teollisuuden ja kuluttajien arviot tulevasta eivät kuitenkaan enää heikentyneet.

Taantuma päätti myös pitkään jatkuneen hyvän työllisyyskehityksen. Vielä joulukuussa 2008 työllisyys säilyi edellisvuoden tasolla, mutta avointen työpaikkojen määrä kääntyi jyrkkään laskuun. Avoimet työpaikat vähenivät joulukuussa 23 prosentilla vuoden takaiseen tilanteeseen verrattuna. Yritysten ilmoitukset lomautuksista ja irtisanomisneuvotteluista saivat myös työttömyysodotukset kasvuun. Samanaikaisesti syntyi kuitenkin uusia työpaikkoja, ja avoimia työpaikkoja on edelleen ollut tarjolla. Pirkanmaalaisten yrittäjien ponnistukset sen puolesta, että taantuman aikana voidaan toimia myös investoimalla henkilöstöön, ovat yksi esimerkki taantuman torjunnasta.

1 Tilastokeskuksen työvoimatutkimus 2009, www.tilastokeskus.fi.

2 Talouden näkymät. Kaksi skenaariota Suomelle, 2009, Työmarkkinakeskusjärjestöt.

Maan hallituksen elvytystoimet ja toiminnan sopeuttaminen kysyntäpulaan yrityksissä käynnistyivät ripeästi. Huomion arvoista on, että taantuma on vaikuttanut hyvin eri tavalla ja eri aikataululla eri alojen, yritysten ja organisaatioiden toimintaan.

Ikääntyvien työllisyysaste jatkoi vielä kasvuaan vuonna 2008.³ Erityisen nopeasti oli noussut yli 60-vuotiaiden työllisyys. Keskimääräinen eläkkeellesiirtymisikä vuonna 2008 oli 59,4 vuotta. Eläkkeellesiirtymisikä on myöhentynyt kuluvaan vuosikymmenen aikana runsaalla puolella vuodella.

Yritysten suhdanneodotukset ovat heikentyneet rajusti. EK:n teollisuuden, rakentamisen ja palveluyritysten luottamusta kuvaavat indikaattorit olivat tammikuussa alimmillaan sitten tiedustelun käynnistämisen vuonna 1993. Myös Tilastokeskuksen mittaama kuluttajien luottamus on painunut varsin alas. Viime aikoina myös kuluttajien omaa taloutta koskevat arviot ovat alentuneet.

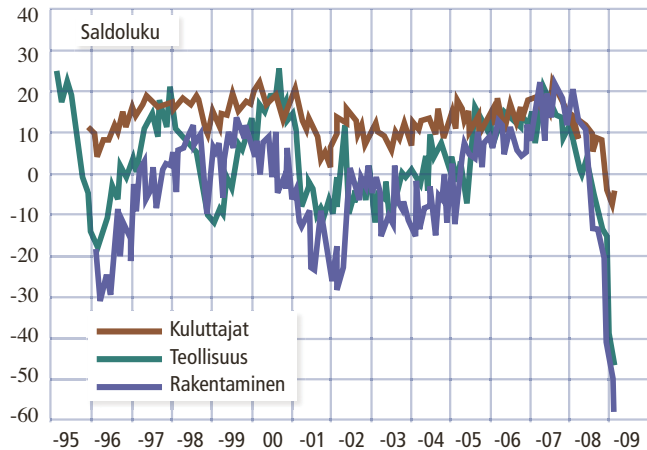
Myönteistä Suomen tilanteessa on, että inflaatio on alkanut nopeasti hidastua. Pitkän nousukauden jäljiltä myös valtiontalouden tila on vahva ja valtion velkaantumisaste verrattuna muihin EU-maihin matala. Velka lisääntyy kuitenkin nopeasti talouden elvytyspäästösten myötä. Suomalaisten pankkien tilanne on myös suhteellisen hyvä ja yritysten velkataakka pieni. Suomen kuluvaan vuoden kasvua tukee lisäksi se, että palkansaajien ostovoima kasvaa, kun verot alenevat, inflaatio hidastuu ja ansiot nousevat.

Kuntatalouteen talouden taantuma iskee viiveellä. Verotulokertymä supistuu merkittävästi vuosina 2010–2011, jolloin monien kuntien talousarviot uhkaavat jäädä alijäämäisiksi. Tämä voi johtaa kuntien velkaantumisasteen kasvuun, veronkiristykseen ja säästöihin.

Myönteisistä asioista huolimatta vuodesta 2009 tulee talouden kannalta huono. Valtiovarainministeriön arvio bruttokansantuotteen muutoksesta on -4,4 prosenttia. Palkansaajien tutkimuslaitos arvio helmikuun alussa oli, että bruttokansantuote, BKT, supistuu Suomessa tänä vuonna 3,7 prosenttia. Vuonna 2010 BKT alenee PT:n mukaan 0,7 prosenttia.

3 www.elaketurvakeskus.fi

Luottamusindikaattorit



Lähde: EK ja Tilastokeskus 2009

1.2. Talouden ja työmarkkinoiden näkymät

Suomen talouden näkymiin vaikuttaa työmarkkinajärjestöjen mielestä se, kuinka työmarkkinapolitiikassa onnistutaan. Kun onnistutaan työelämän laadun ja tuottavuuden kehittämässä, ei työvoiman niukkuus estä hyvinvoinnin lisääntymistä tai taloudellista kasvua ja hyvinvointipalvelujen rahoitusta. Eläköitymisen takia BKT:n ja työttömyyden suhde kehittyy skenaarioissa toisin kuin ennen. Toisaalta suuren poistuman takia lähtökohtana on, että suhteellisen pienikin BKT:n kasvu riittää pitämään työttömyyden matalana.

Työmarkkinajärjestöjen talousasiantuntijat ovat esitelleet tulevaisuudesta kaksi skenaariota – myönteisen ja synkän.⁴

Myönteinen skenaario

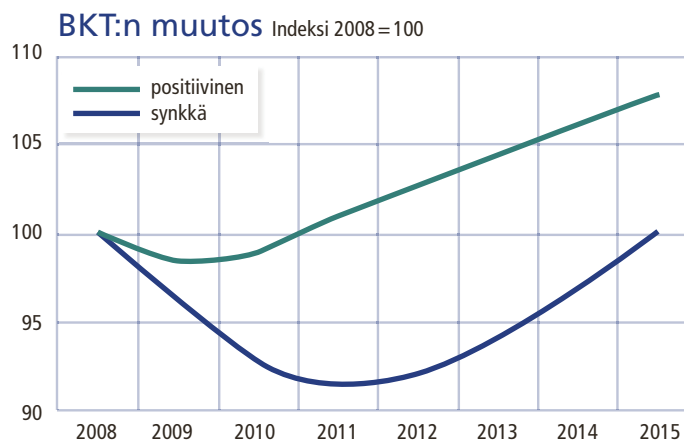
Myönteisen skenaarion mukaan taantumasta toipuminen tapahtuu verkostoituneessa maailmantaloudessa melko nopeasti, koska edellytykset kasvun ja luottamuksen palautumiselle ovat periaatteessa hyviä. Yritykset kehittävät uusia tuotteita ja parantavat prosessejaan. Uusia kasvuhakuisia ja osaamisintensiivisiä yrityksiä syntyy jatkuvasti lisää.

Lisäksi alakohtaisessa työmarkkinapolitiikassa onnistutaan hyvin. Haastavasta taloudellisesta tilanteesta huolimatta työttömyys ei merkittävästi kasva. Pääosa lomautuksista ei johda irtisanomisiin. Työvoimapoliittisilla aktiivitoimenpiteillä ylläpidetään ja parannetaan työttömien osaamista vastaamaan paremmin työelämän tarpeita, minkä vuoksi työttömyys jää usein lyhytkestoiseksi.

Skenaarion loppuosa kuvaa tilannetta, jossa talous pienen nousun jälkeen painuu työvoiman niukkuudesta johtuvalle alentuneelle kasvu-uralle. Ongelmia lisää se, että osa vuosien 2009 – 2010 työvoiman supistuksista kohdistuu eläkeikää lähestyviin, jotka poistuvat pysyvästi työmarkkinoilta. Vastapainoksi keskimääräisiä valmistumisaikoja pystytään nopeuttamaan ja työttömiä saadaan työllistettyä aktiivitoimenpitein. Myös muita työvoimareservejä ohjautuu työmarkkinoille työvoiman kysyntää vastaavasti, kuten on tapahtunut aikaisemminkin.

⁴ Talouden näkymät. Kaksi skenaariota Suomelle, 2009, Työmarkkinakeskusjärjestöt.

Luku 1.2. Talouden ja työmarkkinoiden näkymät - perustuu työmarkkinajärjestöjen talousasiantuntijoiden helmikuussa 2009 julkaisemaan Talouden näkymät - raporttiin sekä muihin maaliskuun 2009 alkuun mennessä julkaistuihin arvioihin. Tyypillistä vielä tässä vaiheessa oli, että ennusteet vanhenivat nopeasti, kun saatiin uusia tietoja talouden kehityksestä.



Lähde: Työmarkkinajärjestöjen ekonomistiryhmä 2009

Synkkä skenaario

Synkän skenaarion mukaan taloudellinen toimintaympäristö on pitkään erittäin vaikea. Lisäksi talouteen ja työmarkkinoihin kohdistuvissa toimissa epäonnistutaan eikä kansainvälisen talouden kehitys muutu paremmaksi vuosien 2009 ja 2010 aikana. Hallituksen elvyttävistä toimista huolimatta kotimainen kysyntä hiipuu. Suomessakin elvytysvara finanssipolitiikassa käytetään taantuman alussa. Valtion ja kuntien lisälainanotolle tulee katto vastaan.

Synkän skenaarion BKT-ura muistuttaa 1990-luvun laman vaiheita. Skenaarion loppuosassa talous kasvaa nopeasti ainakin pari vuotta, kuten edellisen laman jälkeen tapahtui. BKT:n lasku pysähtyy vasta vuoden 2012 lopulla. Tämän jälkeen aina vuoteen 2015 asti kasvu on melko nopeaa laman aikana patoutuneiden tarpeiden tyydyttämisen takia.

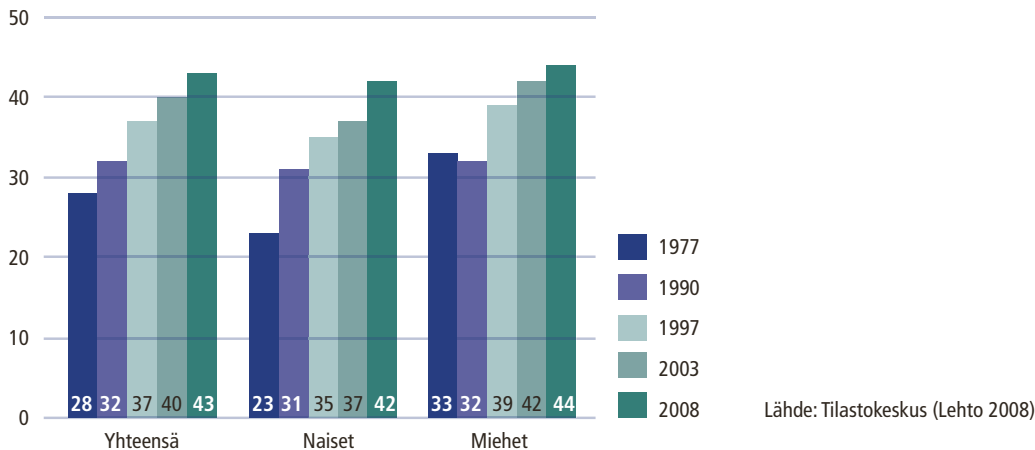
Skenaarion jälkipuoliskolla kasvunäkymiä heikentää jälleen väestön ikääntymisestä johtuva työvoimapula. Koulutus- ja työvoimapolitiikka eivät tue riittävästi työmarkkinoiden toimintaa. Työmarkkinoilla esiintyy samaan aikaan työvoimakapeikkoja ja työttömyyttä. Keskimääräinen eläkkeelle siirtymisikä laskee. Heikko taloudellinen tilanne pidentää opiskeluaikoja ja vähentää työvoiman ulkopuolella olevien ihmisten mahdollisuuksia siirtyä työelämään.

Kenties hyödyllistä on palauttaa mieliin, että edellisenkin laman aikana joukkoirtisanomiset olivat kuitenkin vain vähäinen syy työttömyydelle. Suurimmillaankin niiden osuus päättyneistä työsuhteista oli noin 16 %. Lomautukset ja osa-aikaiset lomautukset mahdollistavat myös aktiivisen työvoimapolitiikan, joka korostaa siirtymätyömarkkinoiden merkitystä ja työmarkkinoiden dynamiikkaa. Siirtymistä tärkeimpiä ovat koulutuksesta työhön, työstä toiseen, työllisyyden ja työttömyyden väliset siirtymät, kotitaloustyön ja tuottavan työn väliset siirtymät sekä siirtyminen työstä eläkkeelle. Siirtymiä on huomattavan paljon myös pysyvien työsuhteiden sisällä. Tämän vuoksi on erityisen tärkeää kiinnittää huomiota siirtymätilanteisiin ja suunnitella koulutus ja työvoimapolitiikka sen mukaisesti.⁵

⁵ Heikki Räisänen: Siirtymätyömarkkinat ja joustoturvapolitiikka. Esitys 28.1.2009 Siirtymät, jousto ja turva –seminaarissa.

Kehittymismahdollisuudet työssä

% Hyvät mahdollisuudet. Työolotutkimukset 1977, 1990, 1997, 2003 ja 2008



1.3. Työolojen muutossuuntia

Työelämän kehittäminen nähdään tällä hetkellä Suomessa osana laaja-alaista innovaatiopolitiikkaa.⁶ Työelämän toimintatapojen kehittämällä ja sosiaalisilla innovaatioilla voidaan lisätä sekä kilpailukykyä, tuottavuutta että työelämän laatua. Myös taantuman aikana pitää huolehtia innovaatiopolitiikan voimavaroista ja työelämän laadun kehittämisestä. Tässä työssä keskeinen rooli on työpaikoilla, joilla rohkaistaan henkilöstöä ja muita sidosryhmiä mukaan kehittämään uusia toimintatapoja ja palvelukonsepteja.

Työolotutkimusten tulokset⁷ kertovat siitä, miten työelämän kehittämistoimet ovat onnistuneet viimeisten vuosikymmenten aikana. Tilastokeskus on tehnyt työolojen kehityslinjoja koskevaa tutkimusta 30 vuoden ajalta, minkä vuoksi tutkimussarja kattaa sekä hyvät että huonot taloudelliset suhdanteet. Perustavanlaatuisen muutoksen työelämässä oli 1990-luvun lama, jonka jälkeen työelämän kehittämiseen panostettiin Suomessa entistä enemmän valtakunnallisten ohjelmien avulla.

Työolotutkimuksen mukaan palkansaajien osaamistaso on noussut ja mahdollisuudet kehittyä työssä ovat parantuneet. Työtehtävät ovat muuttuneet monipuolisemmiksi ja itsenäisemmiksi. Vaikutusmahdollisuudet työn eri osatekijöihin ovat parantuneet ja palkansaajat näkevät työnsä entistä useammin merkityksellisenä ja tärkeänä. Työn sisällön merkitys on alkanut korostua palkkaakin tärkeämpänä asiana työelämässä.

Myös hyvät vuorovaikutussuhteet, turvallisuus ja pitkäjänteisyys koetaan tärkeiksi työelämän laatuun vaikuttaviksi asioiksi. Moni haluaisi jatkaa ansiotyössä vielä eläkeiän jälkeenkin.

1990-luvun laman jälkeen työolotutkimuksissa on tullut kielteisinä piirteinä esille kiireen haittaavuus, työn ja vapaa-ajan rajojen hämärtyminen ja toimintaympäristössä tapahtuvia nopeita muutoksia heijastava epävarmuus. Tyytyväisyys tiimityöhön ja tuottavuuteen on vähentynyt, mikä kertoo sosiaalisten suhteiden kiristymisestä.

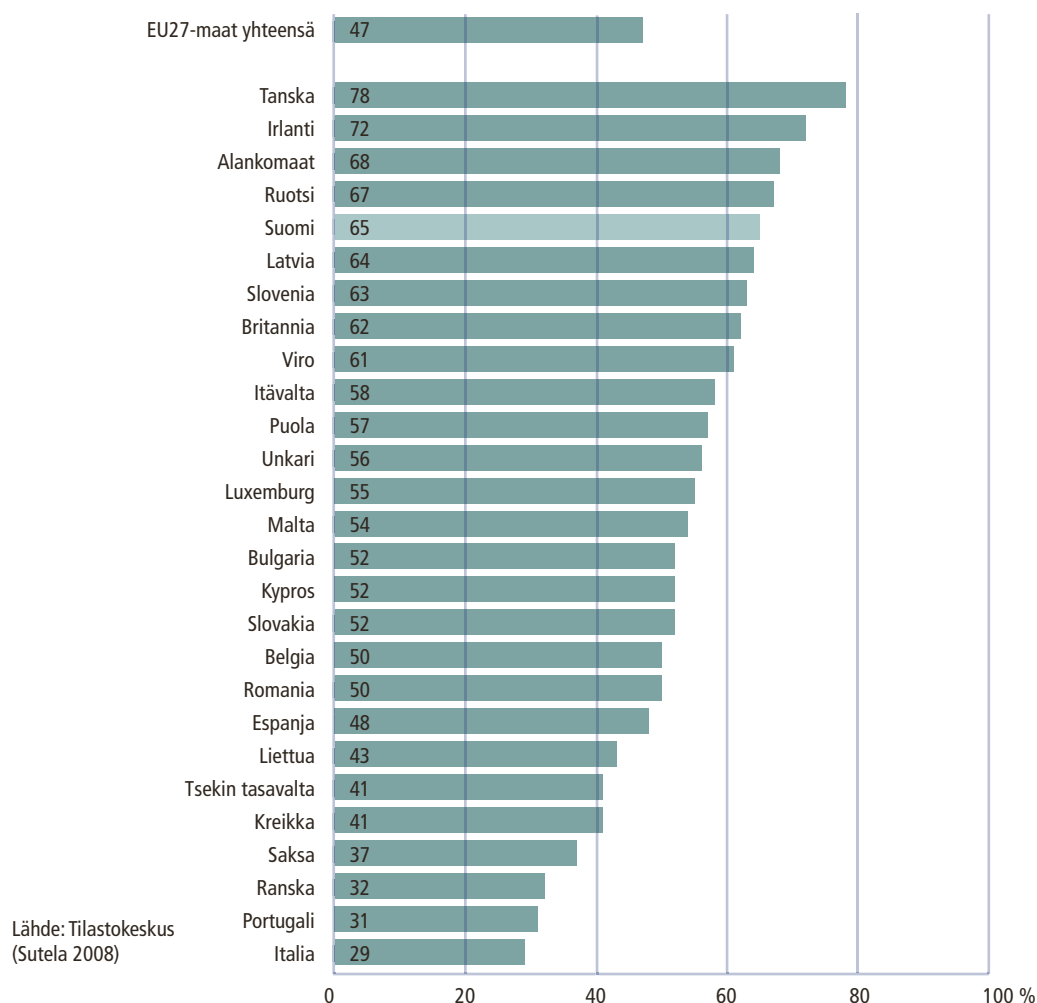
⁶ Valtioneuvoston innovaatiopolitiittinen selonteko eduskunnalle, 2008. www.vn.fi.
Eduskunnan työelämä- ja tasa-arvovaliokunnan lausunto 1/2009, www.eduskunta.fi.

⁷ Anna-Maija Lehto – Hanna Sutela: Työolojen kolme vuosikymmentä.
Työolotutkimuksen tuloksia 1977–2008. Tilastokeskus.

Voi saada apua työtovereilta, mikäli sitä pyytää

"You can get assistance from colleagues if you ask for it".

"Lähes aina" -vastaukset, palkansaajat. Eurooppalainen työolotutkimus 2005



Kansainvälisessä vertailussa Suomi erottuu edukseen nimenomaan matalien hierarkioiden, kehityskeskusteluiden, tiimityön yleisyyden, joustavien työaikojen, luottamuksen, kehittämis- ja kouluttautumismahdollisuuksien, tietotekniikan soveltamisen ja vaikutusmahdollisuuksien suhteen. Myös siinä, miten työntekijä saa tukea esimieheltä tai työtovereilta, Suomi sijoittuu eurooppalaisessa vertailussa kärkimaihin. Näiden vahvuuksien varaan voidaan myös jatkossa rakentaa työelämän laadun ja tuottavuuden parantamista. Parantamisen varaa on kuitenkin runsaasti verrattaessa keskimääräistä työorganisaatiota huippuihin. Uutta on se, että huiput tulevat nykyisin yhä useammin Suomesta. Tähän pitää pyrkiä myös taantumien jälkeen.

Tulevaisuudessa talouskasvu syntyy pääosin tuottavuuskasvun vaikutuksesta. Tuottavuuskasvussa aineettomien investointien merkitys on keskeinen. Osaamiseen, tutkimukseen ja kehittämiseen kohdistuvat investoinnit ovat lisänneet yritysten nettomyyntiä ja työvoimatarvetta huomattavasti⁸. Euroopan unionin Lissabonin

8 Jyrki Ali-Yrkkö & Olli Martikainen, Discussion paper No 1165, Etlä.

strategiassa ja OECD:n painotuksissa näyttäytyy samanlainen trendi, joka painottaa aineettoman pääoman merkitystä kilpailukyyn kasvattamisessa. Aineeton pääoma kuvaa myös niitä suomalaisia vahvuuksia työelämässä, joita työolotutkimuksissa on kuvattu.

1.4. Talouden ja työelämän laadun välillä on vahva yhteys

Työelämän laadusta on keskusteltu vilkkaasti viime aikoina. Työelämän laatua voidaan tarkastella sekä kansantalouden, työpaikan että yksilön näkökulmasta. Kansainvälisessä projektissa Well-being at work – Innovations and Good Practices (2008⁹) laadittiin työhyvinvoinnille yhteinen määritelmä, jonka useimmat EU-maat hyväksyivät. Tämän mukaan työhyvinvointi edistää työn mielekkyyttä ja työmotivaatiota sekä työhön osallistumista ja työn tuottavuutta. Lisäksi se parantaa yrityksen imagoa ja kilpailukykyä sekä palveluiden ja tuotteiden laatua. Työhyvinvointi tukee myös työuran ja muun elämän hallintaa. Viime aikoina on saatu yhä enemmän ja vakuuttavampaa näyttöä siitä, että työelämän laadulla ja tuottavuudella on vahva keskinäinen yhteys työpaikkatasolla. On olemassa sekä kansainvälisiä että kotimaisia tutkimustuloksia, jotka vahvistavat, että työpaikkatasolla on mahdollista tavoitella sekä korkeaa tuottavuutta että laadukasta työelämää.¹⁰

Vuonna 2008 palkansaajien työelämän laadulle antama kouluarvosana on työ- ja elinkeinoministeriön työolobarometrin¹¹ mukaan 8,01. Se on hieman parempi kuin vuosi sitten. Työolobarometrin tulokset koskevat tilannetta ennen lokakuuta 2008.

9 Tuula Räsänen, Työterveyslaitos.

10 Työelämän laadun ja tuottavuuden suhteesta. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 38/2008.

11 Pekka Ylöstalo ja Pirkko Jukka: Työolobarometri 2008. Ennakkotietoja. Työ- ja elinkeinoministeriö. Työelämän laatu-ryhmä.

Työelämän laadun eri ulottuvuuksien keskiarvot sektoreittain vuonna 2007 ja 2008

sektori	varmuus		tasapuolisuus		kannustavuus		voimavarat	
	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008
teollisuus	8,73	8,44	7,73	7,57	7,76	7,66	7,69	7,87
yksityiset palvelut	9,03	8,91	7,66	7,87	7,73	7,91	7,79	7,95
valtio	9,05	8,92	7,32	7,37	8,01	7,83	7,87	7,82
kunnat	9,01	9,01	7,34	7,52	7,76	7,85	7,20	7,47

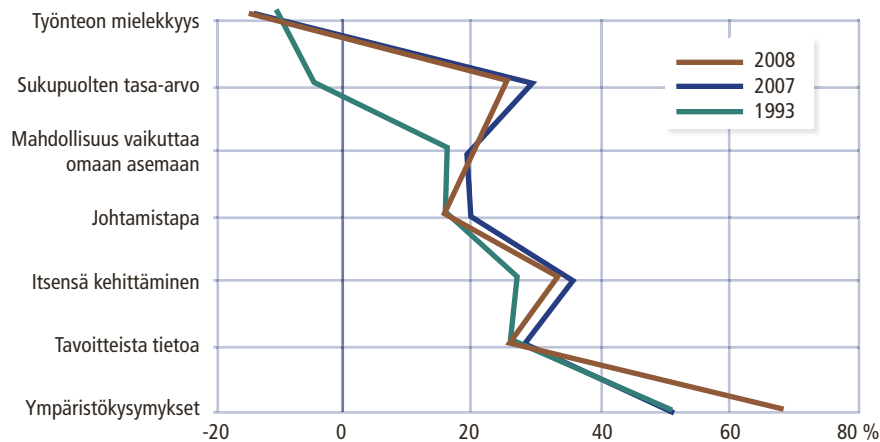
Lähde: Työolobarometri 2008. Työ- ja elinkeinoministeriö

Työn mielekkyyden myönteinen kehityssuunta näyttää kuitenkin pysähtyneen. Johtamista, sukupuolten välistä tasa-arvoa ja tavoitteita koskevaa tiedon saantia koskevat arviot ovat heikentyneet. Muutoksia koskeva tiedon saanti oli vähentynyt myös Työolotutkimuksen mukaan viime vuosien aikana. Työpaikkojen muutostilanteissa korostuu hyvän ja vuorovaikutteisen kommunikaation merkitys.

Kaikilla sektoreilla lähitulevaisuutta koskevat odotukset ovat muuttuneet aikaisempaa synkemmiksi. Työelämän laadun muutosodotukset ovat kokonaisuutena arvioiden edellisiä vuosia kielteisempiä. Palkansaajista 16 % työskentelee oman arvionsa mukaan taloudeltaan epävarmoilla työpaikoilla. Vajaalla kolmanneksella oman työpaikan talous on täysin vakaa ja turvattu. Vuonna 2008 henkilöstöä kasvattaneita työpaikkoja oli kuitenkin edelleen enemmän kuin henkilöstöä vähentäneitä.

Työelämän laadun ja työpaikan talouden keskinäinen yhteys on varsin selvä (ks. kuva sivulla 14). Vajaa puolet palkansaajista työskentelee työpaikoilla, joiden talouden ja työolojen he kokevat olevan hyvässä kunnossa. Erinomaisessa kunnossa olevia työpaikkoja on palkansaajien arvion mukaan harvempi kuin joka kymmenes. Noin 5 % palkansaajista työskentelee oman arvionsa mukaan työpaikalla, joka on huonossa kunnossa sekä taloudeltaan että työoloiltaan. Se tarkoittaa yli 120 000 ihmistä. Niistä työntekijöistä, joiden työpaikan talous on ennestään epävarma, 58 % uskoo tilanteen edelleen kehittyvän huonompaan suuntaan ja vain 8 % odottaa suunnan kääntyvän.

Työelämän muutoksen suunta vuosina 1993, 2007 ja 2008 (Kaikki palkansaajat)



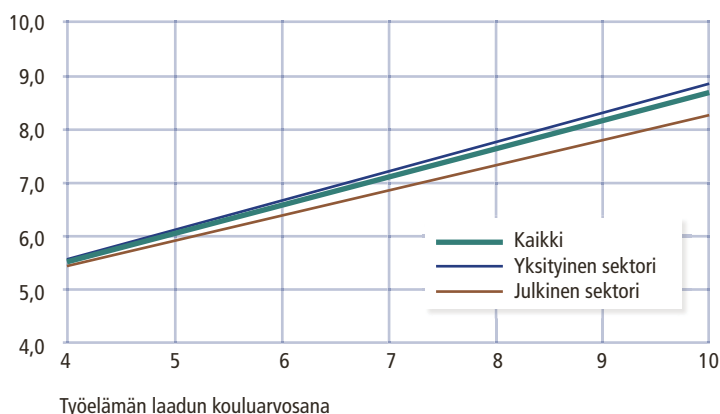
Balanssi = parempaan suuntaan – huonompaan suuntaan (%)

Lähde: Työolobarometri 2008. Työ- ja elinkeinoministeriö¹²

12 Kuviossa esiintyvä balanssiluku on seuraava: positiivisen muutossuunnan arvioinneista on vähennetty negatiivisen muutossuunnan arvioinneiden prosenttiosuus. Balanssiluku voi vaihdella +100 ja -100 välillä. ääritilanteissa kaikki vastaajat ovat arvioineet muutoksen samansuuntaiseksi. Mikäli balanssiluku on 0, se tarkoittaa, että positiivisia ja negatiivisia arvioita on yhtä paljon.

Työpaikan talouden ja työelämän laadun yhteys yksityisellä ja julkisella sektorilla v. 2008

Arvio työpaikan taloudesta vastaaviin työpaikkoihin verrattuna



Lähde: Työolobarometri 2008.
Työ- ja elinkeinoministeriö

Vakaiksi arvioiduilla työpaikoilla vain noin viidennes arvioi oman työpaikkansa talouden huononevan. Työpaikat, joissa sekä työelämän laatu että talous ovat kunnossa, ovat tutkijoiden arvion mukaan selvästi muita iskukykyisempiä huonoinakin aikoina.

Työelämää kuvaavat tällä hetkellä ristiriitaiset muutostrendit (Lehto 2008, Juuti 2008, Räikkönen 2008¹³). Näitä ovat

- joustavuus – turvallisuus
- liikkuvuus – sitoutuminen
- yksilöllisyys – yhteisöllisyys
- suunnitelmallisuus - jatkuva muutos
- aineeton ja luova talous – aineellinen talous.

13 Anna-Maija Lehto: Työolojen kehityslinjoja. Tilastokeskus, 2008.

Pauli Juuti (toim.) Menestyksen tiet – vaellatko valtavyylää

vai kuljetko omia polkujasi. JTO, 2008.

Timo Räikkönen: Työelämä murtuvan aallon harjalla – mitä on tapahtumassa työhyvinvoinnin edellytyksille?

Työterveyslaitos, 2008.

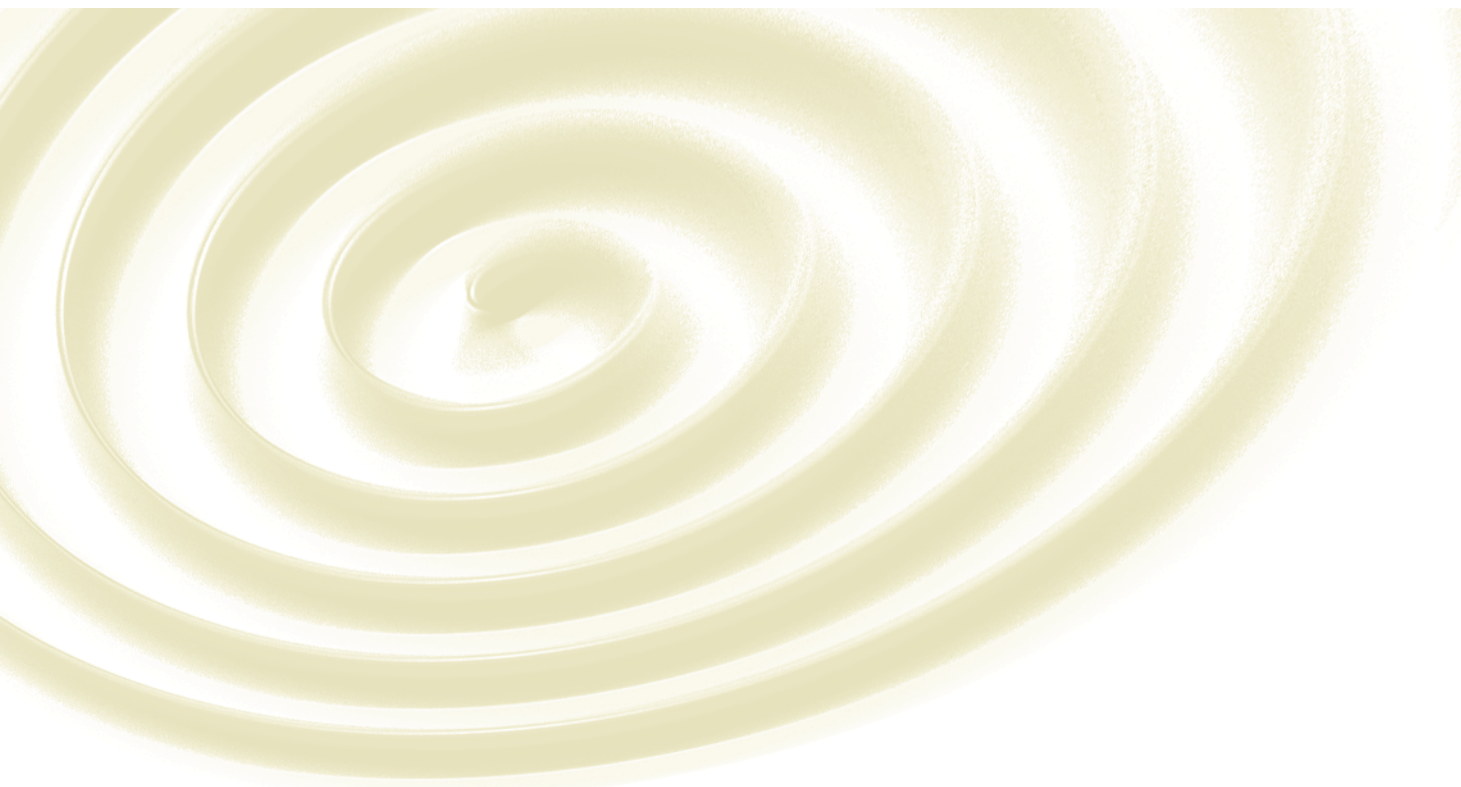
Näiden ristiriitaisten trendien keskellä tarvitaan työelämän innovaatioita, jotka auttavat lisäämään ymmärrettävyyttä ympäristön tapahtumista, hallittavuutta ja mielekkyyttä. Hallittavuus lisääntyy, kun tunnistetaan keinoja, joilla voidaan vaikuttaa tapahtumien kulkuun. Mielekkyys puolestaan syntyy mahdollisuudesta tulkita muutostrendit mahdollisuuksiksi. Ymmärrettävyyden parantamisessa korostuu tiedon saannin, vuorovaikutuksen ja osallistumisen merkitys.

Työn organisoinnilla, sitoutumisella ja vaikutusmahdollisuuksilla on selviä tuottavuusvaikutuksia. Erityisesti työn organisointi ja inhimillisten voimavarojen johtamiskäytännöt vaikuttavat sekä työelämän laatuun että tuottavuuteen¹⁴. Työelämän laadun edistäminen kohdistuu puolestaan työntekijöiden kehittämis- ja vaikutusmahdollisuuksien lisäämiseen ja hyvinvointiin sekä työyhteisön sisäiseen toimintaan ja luottamuksen kehittämiseen (mm. Tykes-ohjelma 2004-2009).

Innovaatio on käsitteenä huomattavasti laajentunut ja monimuotoistunut viime vuosina. Valtioneuvoston innovaatiopoliittisessa selonteossa¹⁵ innovaatio ymmärretään hyödynnettynä osaamislähtöisenä kilpailuetuna. Se voi rakentua teknologian soveltamisen ohella esimerkiksi uusille palvelu- ja liiketoimintamalleille, työ- ja toimintatavoille tai tuotekonseptien ja brändien hallinnalle. Tavallisimmin innovaatio syntyy monien osaamisten yhdistelmänä. Laaja-alaisella innovaatiopolitiikalla luodaan edellytyksiä toimintamalleille, joissa yhdistyvät käyttäjien, kuluttajien ja kansalaisten tarpeet sekä tieto, luovuus ja osaaminen.

14 Työelämän laadun ja tuottavuuden suhteesta.
Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu,
Työ ja yrittäjyys 38/2008.

15 Valtioneuvoston innovaatiopoliittinen selonteko
eduskunnalle. 2008. www.vn.fi



2. Työn voimavarat ja työn vaatimukset

Työelämän laatua ja uhkia koskeva tutkimustieto on kattavaa ja hyvin tunnettua. Työelämän kehittämisessä tunnetaan kuitenkin vielä vähän niin sanottua positiivista työn psykologiaa, joka painottaa työpaikkojen ja työntekijöiden myönteisten voimavarojen edistämistä. Työhyvinvointi syntyy, toteutuu ja kehittyy suurelta osin työpaikoilla työn arjessa eikä myönteisten muutosten tarvitse olla suuria tuottaakseen hyviä vaikutuksia. Tämä avaa merkittäviä kehittämisenäkymiä työpaikoille. Tässä katsauksessa työn imua ja työn voimavaroja koskevat käsitykset perustuvat Jari Hakasen (2009¹) selvitykseen aiheesta.

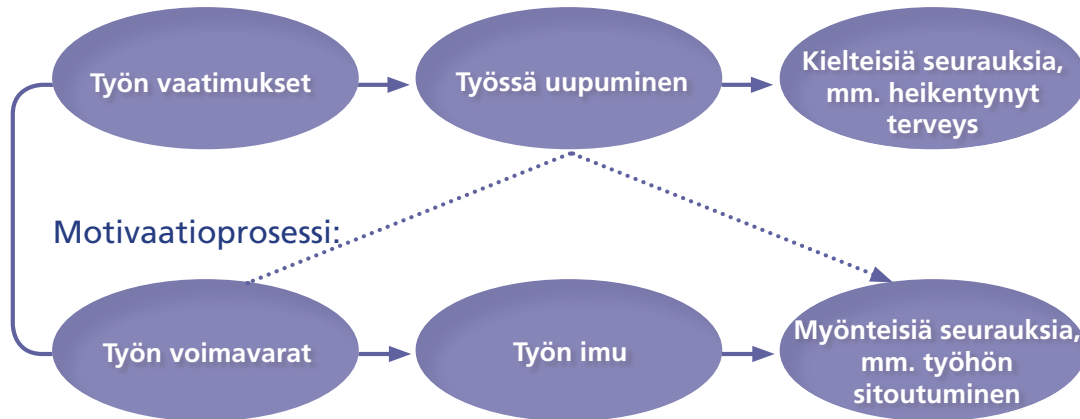
Työoloja koskevien tutkimusten mukaan työpaikoilla esiintyy samanaikaisesti sekä myönteisiä että kielteisiä piirteitä. Työntekijät voivat kokea kiirettä, epävarmuutta ja ristiriitoja, mutta nauttia samanaikaisesti yhdessä tekemisestä työtovereiden kanssa, innostua onnistumisista ja arvostaa työtään. Hakanen on pyrkinyt ymmärtämään näitä ristiriitaisuuksia työn vaatimusten ja työn voimavarojen mallin avulla. Tämä malli on kokoava tapa lähestyä työpaikoilla tapahtuvaa kehittämistä, jossa työelämän laatu ja tuottavuus yhdistyvät.

2.1. Mitä on työn imu?

Työn imulla tarkoitetaan työntekijöiden toimintaa organisaation tavoitteiden hyväksi, vastuun ottamista hyvin tehtävästä työstä sekä tyytyväisyyttä ja organisaatioon sitoutumista. Sitä on monissa yhteyksissä pidetty inhimillisen pääoman ja yrityksen tai julkisen organisaation arvokkaimpana ominaisuutena, joka on johtanut myös hyvin taloudellisiin tuloksiin.

¹ Jari Hakanen: Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? –Kohti laadukasta työelämää. Työterveyslaitos. Käsikirjoitus 31.1.2009.

Terveyden heikentymisen prosessi:



Lähde: Hakanen 2009

Työn imua (engagement) kokeva työntekijä kokee työnsä mielekkääksi ja nauttii siitä, on ylpeä työstään ja sinnikäs myös vastoinkäymisissä. Hän on myös tuottava ja aikaansaava ja toimii epävirallisestikin työtovereidensa ja työpaikkansa hyväksi.

Työn imu kytkeytyy tutkimusten mukaan asiakasuskollisuuteen ja hyvään asiakaspalautteeseen, aloitteellisuuteen ja hyvään työsuoritukseen, työhön ja työpaikkaan sitoutumiseen sekä tuottavuuteen. Se on yhteydessä myös halukkuuteen jatkaa pidempään työelämässä, yksilöllisiin ja kodin voimavaroihin sekä palautumismahdollisuuden työpäivän rasituksista. Tätä kautta se mahdollistaa myös työyhteisön innovatiivisuuden ja työurien pidentymisen.

Suomalaisilla työpaikoilla tarvitaan nykyistä enemmän työn imua. Sille luovat edellytyksiä hyvä johtaminen ja työn organisointi, mutta se myös on koko työyhteisön ja kaikkien siihen kuuluvien yhteinen asia. Onnistuminen on kaikkien osapuolten etu ja yksi merkittävä hyvinvoinnin tekijä koko yhteiskunnassa.

2.2. Mistä työn imu syntyy?

Tämän päivän työelämässä työntekijöiltä odotetaan yhteistyön sujuvuutta ja kitkattomuutta, aloitteellisuutta ja innovatiivisuutta, jatkuvaa osaamisen kehittämistä ja vastuunottoa omasta korkeatasoisesta työssä suoriutumisesta. Samanaikaisesti työn määrälliset vaatimukset ovat korkeat. Silloin kun työntekijä kokee työn imua, tarmokkuutta ja sitoutumista, hän on myös aloitteellinen ja uudistushakuinen. Työn imuun liittyy myös työ- ja perhe-elämän yhteensopivuus. Vaikka puhutaan työelämän laadusta, samalla puhutaan myös työssäkäyvien ihmisten ja heidän perheidensä elämän laadusta.

Työelämän laatu työpaikoilla käsittää usein työntekijöiden näkemyksiä hyvästä työstä ja työoloista ja että nämä näkemykset tulisi ottaa huomioon töitä organisoitaessa. Usein laadun osatekijöitä ovat osaamisen käyttö- ja kehittämismahdollisuudet työssä, työn vaatimat panostukset ja palkkiot sekä itsenäisyys ja työn hallintamahdollisuudet. Työhyvinvointi, palkka ja siihen liittyvät oikeudenmukaisuuden kokemukset, työn varmuus ja turvallisuus sekä esimiestyön laatu ovat tärkeitä työolojen kuvaajia.

Työn vaatimusten ja työn voimavarojen malli jäsentää työhyvinvoinnin myönteisiä ja kielteisiä kehityskulkuja. Terveyttä haittaavien kuormitustekijöiden ymmärtäminen ja ehkäiseminen on osa hyvän työpaikan kehittämistä. Jos työpaikan vaatimukset aiheuttavat liiallista kuormittumista, ne heikentävät pitkällä tähtäimellä terveyttä. Työn voimavarat lisäävät työn palkitsevuutta ja työn imua, jotka puolestaan näkyvät sitoutumisena ja hyvänä työsuorituksena.

2.3. Miten työn voimavaroja voidaan kehittää työpaikoilla?

Työn voimavaroja ovat työn itsenäisyys ja kehittävyys, työn tulosten näkeminen ja palaute, työyhteisön ja esimiehen tuki ja arvostus ja työkyky. Työn vaatimuksia ovat puolestaan työn määrällinen ja laadullinen kuormittavuus, työympäristön ja työvälineiden puutteet, työn ja muun elämän väliset ristiriidat.

Työn imun parantamisen ensisijainen haaste on työn voimavarojen vahvistaminen. Mutta myös kuormitusta aiheuttavien vaatimusten vähentäminen ja ehkäiseminen kuuluvat hyvän työpaikan piirteisiin. Esimerkiksi hyvät vaikutusmahdollisuudet työssä ja avoin tiedonkulku voivat tyydyttää itsenäisyyden tarpeita. Esimiehen ja työyhteisön tuki ja arvostus tyydyttävät yhteenkuuluvuutta. Kehittymis- ja oppimismahdollisuudet ja työn tulosten näkeminen puolestaan syventävät pärjäämisen tunnetta.

Työtä koskevat ja yksilölliset voimavarat eivät pelkästään synnytä työn imua, vaan työn imu voi vastavuoroisesti vaikuttaa työn voimavaroihin. Näillä työpaikoilla syntyy myönteisen kehittämisen kehä. Jos työpaikoilla esiintyy paljon vaatimuksia, mutta työn voimavarat ovat puutteelliset, tarvitaan kipeimmin työelämän kehittämistä. Hyvinvoinnina ja kukoistavina ei myöskään voi pitää työpaikkoja, joissa työt eivät ole vaativia ja joista puuttuvat voimavarat.

Työyhteisöissä, joissa työtä luonnehtivat korkeat työn vaatimukset, mutta myös monipuoliset työn voimavarat, voidaan kokea haasteita, innostumista ja onnistumisia vaikeinakin aikoina. Kukoistavien työntekijöiden ja organisaatioiden luominen edellyttää työyhteisön monien eri tahojen mukanaoloa. Työelämän kehittämiseksi tarvitaan johdon, työntekijöiden, henkilöstöjohdon ja työterveyshuollon osallistumista ja lisäksi yhteistoimintaa eri toimijoiden kesken. Työn imun ja työn voimavarojen vahvistaminen voi olla koko organisaatiota koskeva strateginen valinta.

2.4. Tuottavuuden kehittämisen keinot työpaikoilla

Kestävän tuottavuuden edistäminen tarkoittaa tuottavuuden ja työelämän laadun samanaikaista kehittämistä työpaikoilla. Tuottavuusyhteistyö on ollut ratkaiseva tekijä suomalaisten työpaikkojen menestymisessä ja sosiaalisen pääoman kasvussa.

Tuottavuus näyttäytyy erilaisena sen mukaan, tarkastellaanko sitä kansantalouden tasolla vai organisaation suorituskykynä ja menestyksenä. Kansantalouden tasolla tuottavuuden kehittyminen on seurausta rakennemuutoksesta, teknologian kehittämisestä ja aineettoman pääoman kasvattamisesta. Kaikkien näiden tekijöiden taustalla on kilpailuetu. Tuottavuuden kehittämisessä on tällöin kyse teknologian, osaamisen ja johtamisen kehittämisestä siten että etsitään uudenlaisia toimintatapoja ja tuoteinnovaatioita.² Koska Suomi on tuottavuudessa jo monella alalla maailman kärkimaita, tuottavuuden kehittämiseen tarvitaan uusia keinoja ja jatkuvaa toiminnan parantamista. Kiinnikurojan osa oli helpompi, mutta niin se on myös kilpailijoillamme.

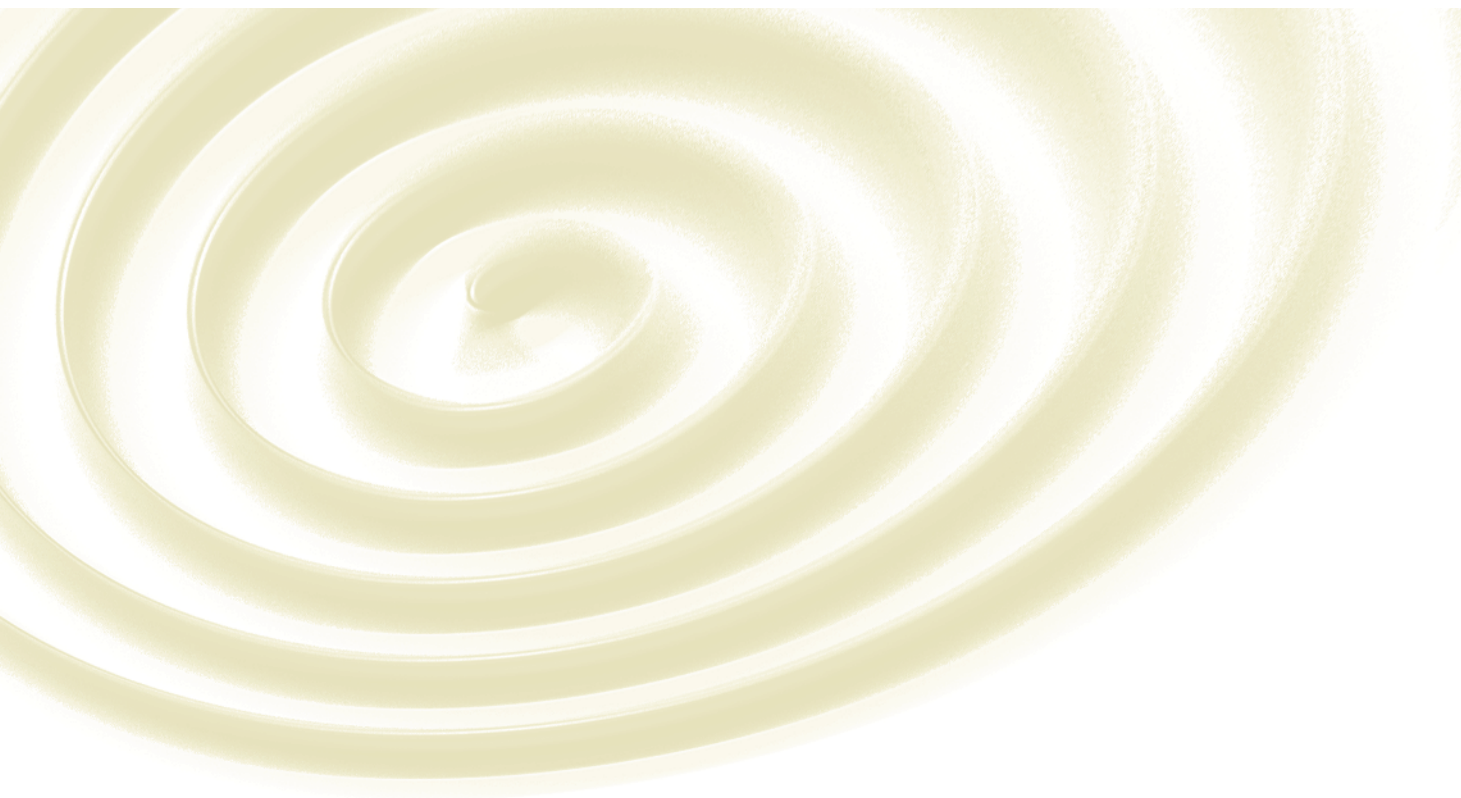
Työpaikkojen kehittäjille suunnatulla Työturvallisuuskeskuksen avaamalla maksuttomilla tuottavuussivustolla³ esitellään tuottavuuden kehittämisen keinoja ja menetelmiä. Työpaikan tuottavuuteen voidaan vaikuttaa edellisten lisäksi muun muassa toiminnan ja prosessien suunnittelulla, esimiestyön ja johtamisen kehittämisellä sekä verkostomaisella toiminnalla. Tuottavuutta lisätään myös hyödyntämällä osaamista, innovaatioita ja teknologiaa. Työtä, työmenetelmiä ja työprosesseja kehittämällä sekä kannustavia palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmiä luomalla vaikutetaan sekä työn tuloksiin että motivaatioon. Tuottavuutta edistää myös turvallinen työympäristö.

Tuottavuuden kehittämisen haasteet liittyvätkin tulevaisuudessa siihen, että ymmärretään ihmisten merkitys tuottavuudelle ja osataan käyttää viisaasti teknologiaa ja johtaa muutoksia. Yksinkertainen ohje on kehittää toimintaa kokonaisvaltaisesti eli samanaikaisesti useita eri asioita, pitää aikataulut realistisena ja osallistaa ja kuunnella henkilöstöä ja sidosryhmiä.

Kun tarkastellaan tuottavuuden ja työelämän laadun kehittämistä, niin keinot ovat samanlaisia kumpaankin päämäärään pyrittäessä. Tämän vuoksi työmarkkinajärjestöt pitävät tärkeänä molempien samanaikaista kehittämistä sekä valtakunnallisesti että työpaikoilla, joissa varsinainen tuottavuustyö tehdään.

2 Jonna Käpylä, Aki Jääskeläinen, Sanna Kaisa Seppänen, Maiju Vuolle ja Antti Lönnqvist: Tuottavuuden kehittäminen Suomessa. Haasteet ja tutkimustarpeet. Työsuojelurahaston selvityksiä 1/2008.

3 www.tuottavuustyö.fi



3. Tuottavuustoimijat kehittämisen tukena

Tässä luvussa esitellään Tuottavuuden pyöreän pöydän yhteistyökumppaneiden toimintaa. Muita työelämän tutkimukseen ja kehittämiseen liittyviä ohjelmia, verkostoja, rahoittajatahoja, kouluttajia ja konsultteja on esitelty tarkemmin vuoden 2007 sihteeristön katsauksessa¹

Suomalaisen työelämän tutkimuksen ja kehittämisen konseptilla on saatu työpaikojen omien kokemusten ja ohjelma-arviointien mukaan aikaan merkittäviä parannuksia tuottavuudessa ja työelämän laadussa. Tykes-ohjelma ja sen edeltäjät ovat tukeneet muiden rahoittajien, tutkimuslaitosten ja kehittäjien ohella menestyksellisesti työpaikoilla tapahtuvaa ja työpaikkojen omista tarpeista lähtevää kehittämistä. Tähän malliin kuuluu olennaisesti työmarkkinajärjestöjen yhteistoiminta. Kehitteillä olevaan suomalaiseen joustoturvamalliin on otettu myös mukaan työelämän laadun ja tuottavuuden samanaikainen kehittäminen.

Työmarkkinajärjestöt haluavat painottaa sitä, että suomalaisilla työpaikoilla on vielä huomattavasti varaa ja tarvetta parantaa tuottavuutta ja työelämän laatua. Julkisen hallinnon organisaatioissa puhutaan myös tuloksellisuudesta ja vaikuttavuudesta tuottavuuden ohella. Työelämän kehittäminen on arvokas ja kaikkien yhteinen asia. Sitä voidaan tehdä kaikilla työpaikoilla ja kaikenlaisissa taloudellisissa suhdanteissa. Työpaikoilla tapahtuvaa kehittämistä voidaan pitää nykyisin myös henkilöstön oikeutena, koska se luo pohjan toiminnan jatkumiselle tulevaisuudessa ja entistä paremmille työpaikoille.

¹ www.tuottavuustyö.fi

Tuottavuuden pyöreä pöytä

Kun väestö ikääntyy ja työvoiman tarjonta kääntyy pitkäaikaiseen laskuun, on löydettävä keinoja, joilla vauhditetaan tuottavuuskasvua sekä yrityksissä että julkishallinnon organisaatioissa. Talouskasvun, työllisyyden ja hyvinvointiyhteiskunnan rahoituksen turvaamiseksi on välttämätöntä, että tuottavuus ja työelämän laatu paranevat oleellisesti työpaikoilla seuraavien vuosikymmenten aikana. Yhdessä ne vaikuttavat kumpankin talouskasvumme peruspilariin: työpanoksen määrään ja työn tuottavuuteen. Työmarkkinakeskusjärjestöjen tuottavuuden pyöreä pöytä on vuonna 2008 valmistellut Palje-ohjelmaa. Ohjelman sisällölliset painopistealueet ovat seuraavat:

1. Tuottavuuden ja työelämän laadun samanaikainen kehittäminen
2. Strategisen henkilöstöjohtamisen ja sosiaalisen pääoman kehittäminen käytännössä
3. Palkitsemisen kokonaisuuksien arviointi ja kehittäminen käytännössä
4. Toimintakulttuurin, johtamistavan ja esimiestyön uudistaminen
5. Hiljaisen tiedon onnistuneen siirtämisen tavat
6. Työpaikan yhteistoiminnan kehittäminen
7. Tuottavuuden ja työelämän laadun samanaikainen kehittäminen PK-yrityksissä ja pienissä organisaatioissa
8. Palvelukonseptien ja toimintatapojen kokonaisvaltainen uudistaminen
9. Ajankohtaiset selvitykset talouden dynamiikasta
10. Tuottavuuden mittaaminen

Tutkimus-, kehittämis- ja menetelmänkehityshankkeet suunnataan käytännönläheisesti työpaikkakohtaisen kehittämistyön tueksi. Ne täydentävät omalta osaltaan muuta ohjelmallista työelämän kehittämistä. Tulosten hyödyntämiseksi panostetaan merkittävästi tiedon levittämiseen.

Työelämän kehittämisohjelma Tykesin siirrossa työ- ja elinkeinoministeriöstä Tekesiin järjestöt ovat aktiivisesti tukeneet ja vaikuttaneet kehittämistoiminnan jatkuvuuteen keskeytyksettä ja toiminnan laajentamiseen. Tykes ja sen edeltäjät ovat olleet ulkomaillakin arvostettu näyttö onnistuneesta suomalaisesta tuottavuusyhteistyöstä sekä valtakunnallisella tasolla että työpaikoilla.

Tekes

Tekes rahoittaa ja aktivoi yritysten ja julkisten tutkimusyksiköiden haastavia tutkimus- ja kehitysprojekteja. Kehittämiskeskuksen toiminnan tavoitteena on edistää teollisuuden ja palvelujen kehittymistä teknologian ja innovaatioiden keinoin. Toiminta uudistaa elinkeinoja, kasvattaa jalostusarvoa, parantaa tuottavuutta ja työelämän laatua, lisää vientiä sekä luo työllisyyttä ja hyvinvointia. Tekes rahoittaa myös työelämän innovatiivisia tutkimus- ja kehittämishankkeita.

Tekes osallistuu Tuottavuuden pyöreän pöydän toimintaan yhtenä tuottavuustoimijana ja tarjoaa asiantuntemuksensa toiminnan tueksi. Tekesin rahoitusresurssi vuodelle 2009 on 590 miljoonaa euroa. Tuottavuuden edistäminen sisältyy tavoitteena laajasti Tekesin tutkimus-, kehittämis- ja innovaatioiden edistämistäktiviteetteihin.

Tekes toimii paitsi kotimaassa myös ulkomailla ja sen tehtävissä toimii henkilöitä myös TE-keskuksissa. Tekes kuuluu työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonalaan ja ministeriössä ohjauksesta vastaa innovaatio-osasto.

Työelämän kehittämisohjelma Tykes (2004–09) siirtyi maaliskuussa 2008 osaksi Tekesin toimintaa. Tekesin sisällä ohjelman koordinoinnista vastaa työelämän innovaatiot ja kehittäminen -teknologia- ja tutkimusalue.

Tykes-ohjelma tukee johdon ja henkilöstön yhteistoimintaan perustuvaa työorganisaatioiden tutkimusavusteista kehittämistä, jolla edistetään laadullisesti kestävää tuottavuuskasvua suomalaisilla työpaikoilla. Ohjelma on avoin kaikenkokoisille suomalaisille työpaikoille toimialasta riippumatta. Ohjelmalla on työ- ja elinkeinoministeriön, työmarkkina- ja yrittäjäjärjestöjen sekä eräiden muiden ministeriöiden ja tutkimus- ja kehittämistoiminnan rahoittajien edustajista koostuva johtoryhmä. Johtoryhmän asettama asiantuntijaryhmä koostuu työmarkkina- ja yrittäjäjärjestöjen, Työturvallisuuskeskuksen, työ- ja elinkeinoministeriön, sosiaali- ja terveysministeriön, TE-keskusten sekä Tekesin edustajista. Lisäksi ohjelmalla on alueellinen yhteyshenkilöverkosto ja tieteellinen asiantuntijafoorumi.

Vuonna 2008 Tykes vastaanotti 357 rahoitushakemusta, mikä on selvästi aiempia vuosia enemmän. Tykes-ohjelman projektimuodoista haku oli käynnissä enää työpaikkojen aloitteista käynnistettäviin kehittämisprojekteihin. Yleisimpiä kehittämiskohteita ovat olleet työprosessit, työn organisointi sekä henkilöstöjohtaminen ja esimiestyö. Kehittämisprojekteja on käynnistetty noin 2000 yrityksessä ja 200 kunnassa. Eniten tukea on saanut teollisuus. Pk-yritysten osuus kaikesta yritysten saamasta rahoituksesta on 75 prosenttia. Vuosina 2004–08 käynnistettyihin kehittämisprojekteihin on osallistunut 176 000 henkeä.

Ohjelmassa mukana olevia 977 projektia on tähän mennessä rahoitettu 59 miljoonalla eurolla. Projektien tuloksia ja vaikutuksia selvittävän seurannan mukaan 75 prosentissa päättyneitä kehittämisprojekteja työn tuottavuus on kasvanut. Tuotteiden tai palvelujen laadun sekä asiakaspalvelun laadun paranemista on saatu aikaan noin 70 prosentissa. Parannuksia henkisessä hyvinvoinnissa ja henkilöstön mahdollisuuksissa kehittää ammattitaitoaan työssä on ollut runsaassa 70 prosentissa päättyneitä hankkeita. Kaikki projektit toteutetaan yhteistoiminnassa johdon ja henkilöstön kesken.

Haku Tykes-kehittämisprojekteihin päättyy 31.8.2009. Tekesissä valmistellaan työelämän kehittämisen rahoituspalvelua, jolla rahoitetaan tuottavuutta ja työelämän laadun parantamiseen tähtäviä projekteja myös tämän jälkeen. Suunnitteilla on myös uusi työelämän kehittämiskysymyksiin painottuva ohjelma Tykes-ohjelman jatkoksi.

Työsuojelurahasto

Työsuojelurahasto (TSR) toimii strategiansa mukaisesti ensisijaisesti turvallisuutta, työterveyttä ja tuottavuutta edistävien hankkeiden rahoittajana. Rahasto voi myös itse käynnistää tutkimusohjelmia ja rahoittaa sekä osallistua muiden tahojen käynnistämiin ohjelmiin. Rahaston toiminta perustuu Työsuojelurahastosta annettuun lakiin sekä ministeriön (työsuojelusta ja sen valvonnasta vastaava ministeriö) vahvistamiin sääntöihin. Vuonna 2009 Työsuojelurahasto viettää 30-vuotisen toimintansa juhluvuotta.

Tuottavuuden pyöreän pöydän tavoite työelämän laadun ja tuottavuuden samankaltaisesta kehittämisestä liittyy rahaston toimintaan. TSR on ollut aloitteellinen tilaamalla aihealueeseen liittyviä selvityksiä sekä järjestämällä ja rahoittamalla seminaareja ja konferensseja. TSR toimii verkostomaisesti muiden keskeisten toimijoiden kanssa.

Työsuojelurahaston sääntöjen ja strategian mukaisesti rahastolla on mahdollisuus myöntää varoja hakemuksille, jotka koskevat esimerkiksi tuottavuutta, tuloksellisuutta, työhyvinvointia, työturvallisuutta ja työterveyttä. Hakemukset käsitellään rahaston normaalien menettelytapojen mukaisesti. Rahasto painottaa myös jo olemassa olevan tutkimustiedon hyödyntämistä. Työsuojelurahasto tukee myös hankevalmistelua esitutkimusmäärärahalta.

Työsuojelurahasto myönsi vuonna 2008 työelämän soveltavaan tutkimus-, kehitys-, tiedotustoimintaan sekä henkilökohtaisiin stipendeihin 9,9 miljoonaa euroa. Työsuojelurahasto antoi keväällä 2008 toimeksiannon Tampereen teknillisen yliopiston tutkijoille selvittää, millaiseksi tuottavuustutkimus on Suomessa kehittynyt ja mikä voi olla tulevaisuuden suunta. Raportti asiasta valmistui syksyllä 2008.²

Valtiolla on työsuojelurahastosta annettua lakia (407/1979) vastaavan järjestelyn toteuttamiseksi varattu talousarviossa määräraha jaettavaksi valtionhallinnossa työsuojelututkimukseen, työsuojelukoulutukseen, työsuojelutietojen keräämiseen ja työsuojelua koskevaan tiedottamiseen sekä valtiotyönantajan ja sen palveluksessa olevan henkilöstön välisten työelämäsuhteiden tutkimukseen, koulutukseen ja tiedotukseen. Määrärahan suuruus vuonna 2009 on 922 000 euroa.

2 www.tsr.fi

Työterveyslaitos

Työterveyslaitos (TTL) on monitieteinen tutkija- ja asiantuntijalaitos joka edistää työn terveellisyttä ja turvallisuutta osana hyvää elämää. TTL kehittää ratkaisuja työterveyden ja hyvinvoinnin parantamiseksi yhdessä asiakkaidensa ja kumppaniensa kanssa tutkimuksen, koulutuksen, asiantuntijapalveluiden, tiedonvälityksen ja markkinoinnin keinoin. Tavoitteena on työn tekemisen terveellisyys ja turvallisuus koko työuran ajan.

TTL tarjoaa monipuolista asiantuntemusta työterveyden, työyhteisöjen, työympäristön, työprosessien, työvälineiden, työterveyshuollon ja työsuojelun kehittämiseksi. TTL auttaa sekä suuria että pieniä työpaikkoja edistämään työhyvinvointia, ehkäisemään ongelmien syntymistä ja puuttumaan työkykyä vaarantaviin tekijöihin jo varhaisessa vaiheessa. Samat elementit pyritään nostamaan myös suunnittelijoiden, kehittäjien ja päätöksentekijöiden tietoisuuteen. Työikäisille kansalaisille TTL tarjoaa käytännönläheistä tietoa siitä, miten terveyttä voi edistää sekä työssä että työn ulkopuolella.

TTL on asettanut strategiakaudelle 2006–2010 seuraavat vaikuttavuustavoitteet:

- Työpaikan terveysvaarojen hallinta osaksi johtamista ja yrityksen riskinhallintaa
- Työpaikalle innovatiivinen, uudistumiskykyinen ja hyvinvoiva työyhteisö
- Kansalaiselle valmiudet huolehtia omasta työterveydestään ja hyvinvoinnistaan
- Julkiselle vallalle tietoa työterveyden ja työturvallisuuden edistämiseksi
- Työprosessit, työmenetelmät ja työvälineet turvallisemmiksi ja käytettävämmiksi
- Ratkaisumalleja työelämään osallistumisen lisäämiseksi
- Uudet työelämän riskit hallintaan, uudet mahdollisuudet käyttöön.

TTL tuo pyöreään pöytään tieteelliseen tietoon perustuvan asiantuntijanäkemyksensä siitä, mihin suuntaan työterveys, työturvallisuus ja työhyvinvointi ovat kehittymässä. TTL painottaa ennaltaehkäisyn merkitystä ja terveyttä edistävää otetta. Terveet työ- ja elintavat tuottavat kansalaisille hyvinvointia, lisäävät yritysten tuottavuutta, ja säästävät terveydenhuollon kustannuksia.

TTL toimii sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalalla. Työterveyslaitoksen ylin päättävä elin on johtokunta, jossa ovat edustettuina valtiovalta sekä työnantaja- ja työntekijäjärjestöt. Työterveyslaitos on itsenäinen julkisoikeudellinen yhteisö, joka voi hankkia sekä julkista että yksityistä rahoitusta. Valtionapu kattaa vajaat 60 % ja omat tuotot runsaat 40 % budjetista. Budjetin kokonaissumma vuodelle 2009 on 69 miljoonaa euroa. Toiminta kohdistuu kokonaisuudessaan työelämän kehittämiseen. Työpanoksesta runsaat 40 % käytetään tutkimukseen ja kehittämiseen, noin 35 % asiantuntijapalveluihin, runsaat 10 % koulutukseen ja runsaat 10 % tiedonvälitykseen.

Työturvallisuuskeskus TTK

Työturvallisuuskeskuksen toiminnan tavoitteena on parantaa samanaikaisesti työturvallisuutta, työhyvinvointia ja tuloksellisuutta sekä esimiestyön ja yhteistoiminnan edellytyksiä työyhteisöissä. Toimintaa kohdistetaan työsuojelu- ja työterveyshenkilöstön lisäksi esimiehiin ja luottamushenkilöstöön. Palveluja ja tuotteita kehitetään jatkuvasti yhteistyössä asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa. TTK tarjoaa työyhteisöille koulutusta, tiedotusta, aineistoja ja kehittämisspalveluja.

TTK:n vuosille 2008–2012 tehty strategia laajentaa toimintaa työelämän kehittämiseen ja johtamiseen. Työyhteisöjen yhteistyö, johon kaikki henkilöstöryhmät osallistuvat on toiminnassa keskeisesti esillä. TTK:n tavoitteena on olla keskeinen ja tunnettu työyhteisöjen kehittämis-, työturvallisuus-, työhyvinvointi- ja tuottavuuspalvelujen tuottaja, joka ennakoii työelämän muutoksia sekä tuottaa laadukkaita, kaikkien saatavilla olevia palveluja. Koulutuksessa panostetaan aiempaa enemmän työelämän kehittämiseen ja työyhteisöjen johtamiseen.

TTK pyrkii toiminnassaan työturvallisuuden, työhyvinvoinnin ja tuottavuuden samanaikaiseen parantamiseen, mikä on myös työmarkkinakeskusjärjestöjen yhteisen Tuottavuuden pyöreän pöydän tavoite. TTK on siinä mukana sekä Tuottavuus-, tuloksellisuus- ja työelämän laatuasiantuntijaryhmän (Tutullan) panoksella että osallistumalla Tuottavuuden pyöreän pöydän toimintaan. TTK julkaisee myös yhdessä Työsuojelurahaston kanssa yhteistä Telma - työelämän kehittämisen erikoislehteä.

TTK on työmarkkinakeskusjärjestöjen hallinnoima organisaatio. Kaikkien työmarkkinakeskusjärjestöjen edustus on hallituksessa, monissa työalatoimikunnissa ja toimialaryhmissä. Toiminnan päärahoitus tulee työnantajien maksamista tapaturmavakuutusmaksuista Työsuojelurahaston kautta. TTK:n vuosibudjetti on 2,75 miljoonaa euroa. Vuosibudjetissa ei ole osoitettu määrättyjä eriä työelämän kehittämisen painopisteisiin, vaan työelämän kehittäminen on kokonaisuudessaan keskeinen osa TTK:n normaalia toimintaa.

4. Työelämän kehittämällä taantumasta yli

Tuottavuuden pyöreä pöytä haastaa työpaikat, henkilöstön ja työnantajan edustajat, poliittiset päättäjät, palkansaaja- ja työnantajajärjestöt edistämään pitkällä tähtäimellä kestävää tuottavuuskehitystä, jossa yhdistyy tuottavuuden ja työelämän laadun samanaikainen kehittäminen.

Yhteistyössä tapahtuva kehittäminen – suomalainen vahvuus

Kyky tehdä yhteistyötä vaikeissakin oloissa on suomalainen vahvuus. Se perustuu luottamukseen eri osapuolten ja tahojen välillä. Tässä taloudellisessa tilanteessa tuottavuuden ja työelämän laadun samanaikainen kehittäminen yhteistoiminnassa on keino selvitä taantumasta yli. Työmarkkinajärjestöt uskovat, että yhteistyöllä Suomi selviää myös taantumasta. Kansantaloutemme perustekijät ovat kunnossa ja edellytykset hyvälle talouskehitykselle tulevaisuudessa kohtuulliset.

Kokemukset ja tulokset suomalaisista työelämän kehittämisohjelmista ovat olleet hyviä. Niiden avulla voitiin edellisen laman aikana auttaa monia yrityksiä ja julkishallinnon organisaatioita kehittämään toimintaansa. Tällöin käynnistettiin mm. Kansallinen tuottavuusohjelma, Työelämän kehittämisohjelma, Jaksamisohjelma ja Ikäohjelma. Näiden ohjelmien avulla kehitettyjä menetelmiä ja toimintatapoja voidaan hyödyntää tässäkin taantumassa.

1990-luvun kokemusten mukaan pitkän aikavälin kehittämisstrategian valinneet organisaatiot pääsivät laman yli paremmin kuin lyhytjänteisesti toimineet. Pitkäjänteinen kehittäminen on nykyisessä tilanteessa entistä tärkeämpää, koska työvoimaa tarvitaan kipeästi taloudelliseen tilanteen kääntyessä parempaan. Siksi on tärkeää, että työelämään tulevalle sukupolvelle löydetään työpaikkoja myös taantumasta ja ettei ikääntyneitä työntekijöitä ohjata ennenaikaisesti pois työelämästä.

Tuottavuuden pyöreän pöydän seminaarissa annetaan kunniamainintoja työpaikoille, jotka ovat kehittäneet tuottavuutta ja työelämän laatua. Nämä esimerkit osoittavat, että tuottavuusyhteistyö luo kestävästä kehityksestä, tuottavuutta, työn imua ja kukoistavia työpaikkoja.

Taantumien pyörteistä työn imuun

Tuottavuuden kehittämisen haasteet liittyvät jatkossa siihen, miten ymmärretään ihmisten merkitys tuottavuudelle ja miten osataan käyttää viisaasti teknologiaa ja johtaa muutoksia.

Laaja-alaisella innovaatiopolitiikalla luodaan edellytyksiä toimintamalleille, joissa yhdistyvät käyttäjien, kuluttajien ja kansalaisten tarpeet sekä tieto, luovuus ja osaaminen.

Kyky tehdä yhteistyötä vaikeissakin oloissa on suomalainen vahvuus. Se perustuu luottamukseen eri osapuolten ja tahojen välillä. Meneillään olevassa taloudellisessa tilanteessa yhteistoiminnassa tapahtuva tuottavuuden ja työelämän laadun samanaikainen kehittäminen on keino selvitä taantumien yli.

Työmarkkinakeskusjärjestöjen muodostama Tuottavuuden pyöreä pöytä haastaa työpaikat, henkilöstön ja työnantajan edustajat, poliittiset päättäjät sekä palkansaaja- ja työnantaja-järjestöt yhteisiin talkoisiin edistämään tuottavuuden ja työelämän laadun samanaikaista kehittämistä.