

# Sihteeristön katsaus tuottavuuden ja työelämän laadun kehittymiseen Suomessa

**SAK**



**STTK**



Tuottavuuden pyöreä pöytä 7.3.2007

# Sihteeristön katsaus tuottavuuden ja työelämän laadun kehittymiseen Suomessa

## Sisältö

- 1 Suomi on pärjännyt viime vuosina hyvin
  - 2 Haasteena menestymisen turvaaminen myös jatkossa
  - 3 Tuottavuustyö nykyisin
  - 4 Mitä tiedämme siitä, mitä työpaikoilla tapahtuu?
    - 4.1 Tiedämmekö liian vähän?
    - 4.2 Työelämän laatu
    - 4.3 Työnteon mielekkyyden tila ja muutos Suomessa
    - 4.4 Suuri ero kehitysmyönteisten työpaikkojen hyväksi
  - 5 Tuottavuustoimijat kehittämisen tukena
  - 6 Työmarkkinajärjestöt haastavat kehittämään laajalla rintamalla tuottavuutta ja työelämän laatua
- Liite: Työelämän kehittämisen toimijatahot

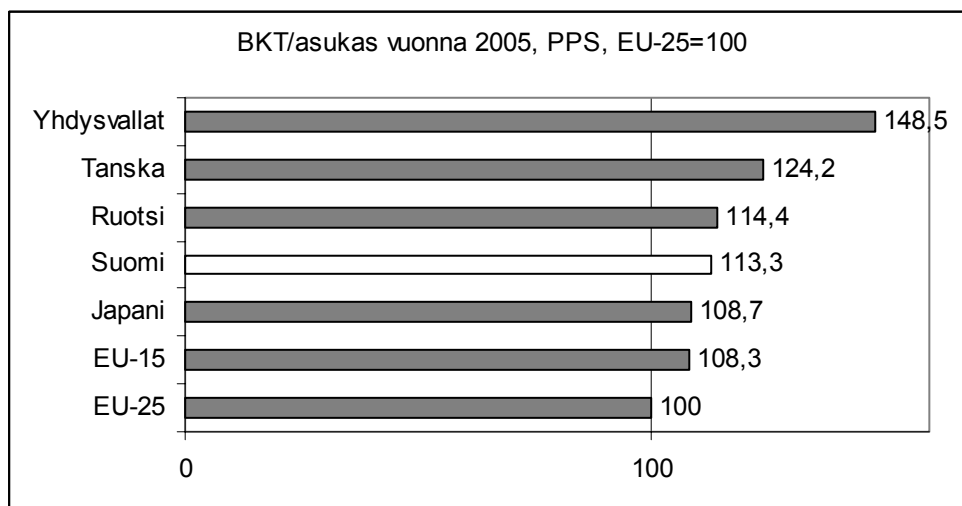
## 1 Suomi on pärjännyt viime vuosina hyvin

Suomen talous on menestynyt viime vuosina hyvin.<sup>1</sup> Korkeasuhdanteen siivittämänä tuotanto on kasvanut ja työllisyysaste noussut lähelle 70 % samalla kun työttömyysaste on painunut alle 8 %. Erilaisissa kilpailukykyvertailuissa Suomi on viime vuosina noussut toistuvasti kärkisijoille, vaikka parantamisen varaa on edelleen monissa asioissa. Asukasta kohden OECD-maista Suomi on viime vuosina ollut noin sijalla 15 maiden välisessä vertailussa.

Samalla on jatkunut talouden avautuminen. Ulkomaankauppa on kasvanut, ulkomaalaisten yritysten työpaikat Suomessa ja suomalaisten yritysten ulkomailla olevien työpaikkojen määrä on kasvanut. Globalisaatio näyttää viime vuosina kulkeneen käsi kädessä hyvän kotimaisen talouskehityksen kanssa.

---

<sup>1</sup> Ks. esim. Talousneuvoston sihteeristön globalisaatioselvitys – Osa II (2006) Suomen vastaus globalisaation haasteeseen ja Becker, I. & Gordon, R. (2006) The slowdown in European productivity growth: a tale of tigers, tortoises and textbook labor economics.



Kuva 1. Bruttokansantuote (BKT) asukasta kohden eri maissa vuonna 2005.<sup>2</sup> Bruttokansantuote on paras käytettävissä oleva elintason mittari. Siihen vaikuttavat tuottavuus, työtunnit ja työllisten osuus.

## 2 Haasteena menestymisen turvaaminen myös jatkossa

### Tavoitteeksi korkea työllisyys yhdistettynä hyvään tuottavuuskehitykseen ja alhaiseen työttömyyteen

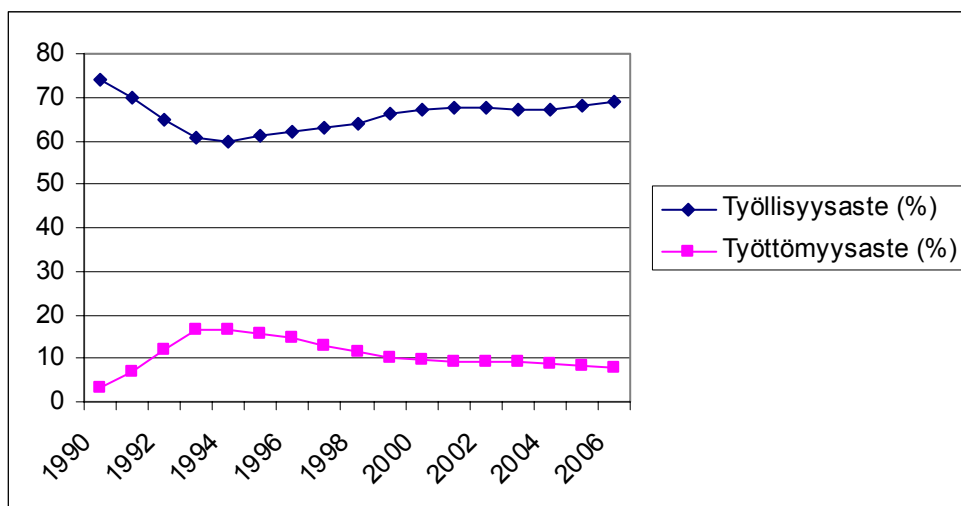
Laajasti ollaan yhtä mieltä siitä, että korkea työllisyys yhdistyneenä hyvään tuottavuuskehitykseen ja alhaiseen työttömyyteen on talous- ja yhteiskuntapolitiikan keskeinen tavoite. Vain tavoitteen saavuttaminen mahdollistaa jatkossa hyvinvointiyhteiskunnan kestäväen rahoituksen ja hyvinvoinnin paranemisen kaikkien väestöryhmien kohdalla. Yhtä mieltä ollaan myös siitä, että tavoitteen saavuttaminen edellyttää yritysten menestystä ja kykyä työllistää. Väestön ikääntyminen edellyttää myös julkishallinnon organisaatioiden tuloksellisuuden parantamista.

Suomen menestys ei saa olla vain suhdanteiden varassa, vaan menestyksen turvaamiseksi on tehtävä jatkuvasti töitä. Tämä koskee niin yksittäisiä palkansaajia ja yrittäjiä, työyhteisöjä, yrityksiä, julkishallinnon organisaatioita, kuin myös alueellisia ja kansallisia toimijoita ja poliittisia päättäjiä. Työmarkkinajärjestöt pyrkivät osaltaan kantamaan vastuunsa ja luomaan edellytyksiä tuottavuuden ja työelämän laadun samanaikaiselle kehittämiselle.

### Työllisyys avainasemassa

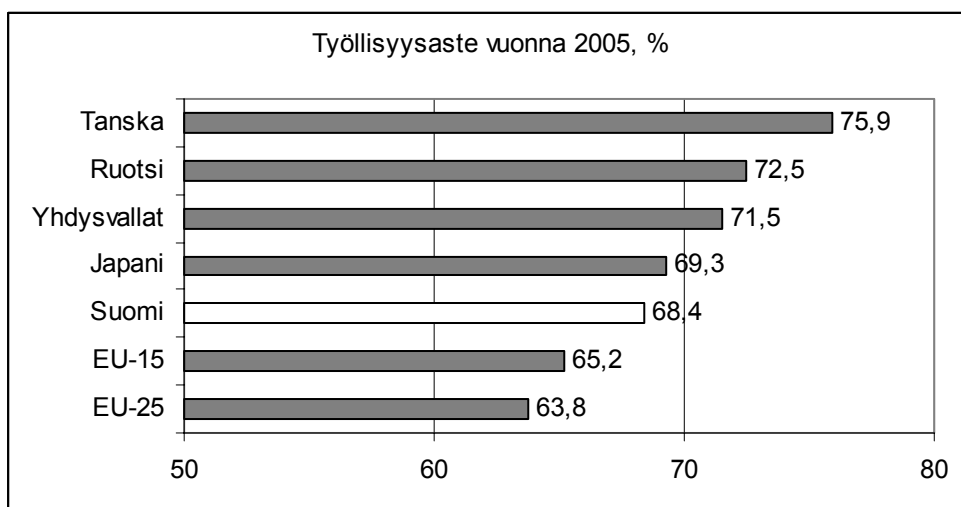
Työllisyys tai työttömyys on palkansaajan näkökulmasta ehkä suurin yksittäinen kysymys. Vaikka työttömyys on 1990-luvun alun jälkeen selvästi laskenut ja työllisyys kohentunut, kumpikaan ei ole vielä tasolla, jota hyvinvointiyhteiskunnan kestävä rahoitus ja täystyöllisyys edellyttävät. Vuonna 2006 työttömänä, erilaisten työllistämistoimenpiteiden piirissä tai työttömyyseläkkeellä oli yhteensä vielä 380 000 henkilöä.

<sup>2</sup> Lähde: OECD, Eurostat, ks. myös talousneuvoston sihteeristön globalisaatioselvitys.



Kuva 2. Työllisyysaste ja työttömyysaste vuosina 1990 – 2006.

Vuonna 2006 työllisten määrä oli noin 390 000 suurempi kuin laman pohjalukemissa vuonna 1994. Silti työllisyysaste ei ole noussut vielä 1990-luvun lamaa edeltävälle tasolle (kuva 2). Työttömyys on työvoimatutkimuksen mukaan suurin piirtein puolittunut vuoden 1994 korkeimmasta tasosta. Myös kansainvälinen vertailu (kuva 3) osoittaa, että Suomen työllisyysastetta on edelleen mahdollista ja tarvetta parantaa.



Kuva 3. Työllisyysaste eri maissa vuonna 2005<sup>3</sup>.

### Tuottavuus avainasemassa

Pelkkä työhön osallistumisen parantaminen ja työttömyyden vähentäminen eivät vielä riitä, tarvitaan myös tuottavuuden parantamista. Tuottavuuden parantaminen on yritysten, mutta myös koko yhteiskunnan kannalta ratkaisevan tärkeää, koska tarvitsemme myös jatkossa tuotteita ja palveluja, jotka menevät kaupaksi maailmanmarkkinoilla ja joiden tuottamiseen tarvitaan suomalaista työtä. Kysymys on sekä yritysten ja kansantalouden menestyksestä että työpaikkojen säilymisestä ja/tai uusien syntymisestä.

<sup>3</sup> Lähde: OECD, Eurostat, ks. myös talousneuvoston sihteeristön globalisaatioselvitys

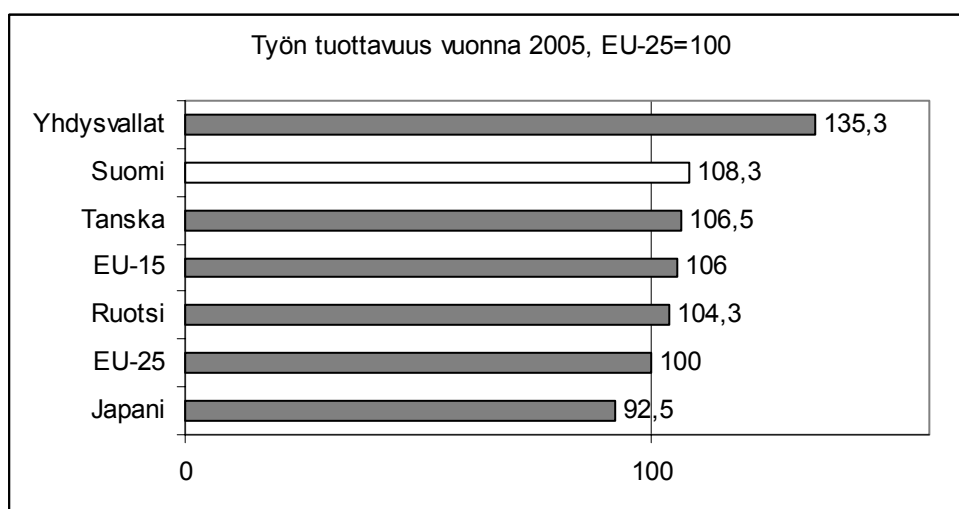
Tuottavuuden parantamista tarvitaan myös sen vuoksi, että Suomi on kärkimaita väestörakenteen muutoksessa Euroopassa. Työministeriön laskelmien mukaan työikäinen väestö alkaa supistua Suomessa vuonna 2010, kun suuret ikäluokat saavuttavat 65 vuoden iän. Tämän jälkeen työvoima pienenee keskimäärin 17 000:lla joka vuosi. Tämä haastaa koko kansakunnan parantamaan tuottavuutta. Työikäisen väestön supistuminen olisi kenties alkanut muutamaa vuotta aiemmin ilman vuoden 2005 alussa tehdyn eläkeuudistuksen vaikutuksia. Viime vuosina on lisäksi erillisillä hankkeilla ja ohjelmilla panostettu jaksamiseen ja ikäjohtamiseen.

Väestön ikääntyminen edellyttää myös julkisten palvelujen tuottavuuden parantamista. Julkisilla aloilla puhutaan tuottavuuden sijasta tavallisesti tuloksellisuudesta, jossa tuottavuuteen yhdistetään palvelujen, kuten hoivapalvelujen vaikuttavuus ja laatu.

Työn tuottavuus on Suomessa kehittynyt viime vuosina hyvin ja bruttokansantuote kasvanut 1990-luvun alun jälkeen OECD-maiden keskiarvoa nopeammin. Tuottavuuden kasvu on ollut kuitenkin vain muutamien toimialojen varassa.

Kannattavuus ei ole sama asia kuin tuottavuus. Kannattavuus voi parantua esimerkiksi kun tuotteen hinta kohoaa ilman, että tuotteen laatua olisi mitenkään parannettu. Kilpailluilla markkinoilla yritys ei yleensä omin toimin pysty vaikuttamaan hintoihin, sen sijaan tuottavuuteen voidaan aina vaikuttaa omin toimenpitein. Siksi tuottavuus on hyödyllinen tapa tarkastella yritysten ja organisaatioiden toimintaa.

Esimerkiksi 15 viimeisen vuoden aikana kahden Suomelle tärkeän vientituotteen elektronikan ja paperituotteiden maailmanmarkkinahinnat ovat laskeneet. Sen sijaan Suomelle tärkeiden energiatuotteiden ja joidenkin raaka-aineiden tuontihinnat ovat selvästi nousseet. Nykyisin markkinat, joilla yritykset toimivat, vaihtelevat alojen välillä ja alojen sisällä huomattavasti. Yhtä mieltä ollaan kuitenkin siitä, että kaikilla aloilla, niin julkisilla kuin yksityisillä, on Suomessa vielä runsaasti hyödyntämättömiä mahdollisuuksia tuottavuuden parantamiseksi.



Kuva 4. Työn tuottavuus eri maissa vuonna 2005<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Lähde: OECD, Eurostat, ks. myös talousneuvoston sihteeristön globalisaatioselvitys

## Tuottavuuden ja työelämän laadun samanaikainen parantaminen

Miten tuottavuutta sitten parannetaan työpaikoilla? Kaikista mahdollisista tavoista kannattaa nostaa esille yhdessä tapahtuva kehittäminen, tuottavuusyhteistyö, joka on kerran toisensa jälkeen osoittanut toimivuutensa ja ollut yksi ratkaisevista tekijöistä useiden suomalaisten menestystarinoiden ja innovaatioiden takana. Nykyaikainen tuottavuustyö ja tuottavuusyhteistyö tarkoittavat tuottavuuden ja työelämän laadun samanaikaista aktiivista kehittämistä työpaikoilla ja työpaikkojen muodostamisessa verkostoissa, sekä muiden toimijoiden määrätietoista työtä onnistumisen edellytysten luomiseksi.

Tuottavuutta ja työelämän laatua kannattaa kehittää samanaikaisesti

- koska tarvitsemme myös jatkossa tuotteita ja palveluja, jotka menevät kaupaksi maailmanmarkkinoilla ja niiden synnyttämiä työpaikkoja Suomeen,
- koska tuottavuuden jatkuva parantaminen on parhain keino huolehtia yrityksen menestyksestä pitkällä aikavälillä,
- koska kokemukset tuottavuuden ja työelämän laadun samanaikaisesta kehittämisestä ovat olleet myönteisiä vuosikymmenestä toiseen,
- koska työelämän laadun parantaminen lisää pitkällä aikavälillä tuottavuutta, kun koko työyhteisön osaaminen saadaan paremmin käyttöön, henkilöstön työkyky paranee ja poissaolojen tai liian suuren vaihtuvuuden aiheuttamat ylimääräiset kustannukset pienenevät,
- koska korkea työllisyysaste on keskeinen yhteiskunnallinen tavoite väestön ikääntyessä ja työelämän laadun parantaminen lisää työn mielekkyyttä ja työelämän vetovoimaa..

### Kohtaanto-ongelmaan etsittävä tehokkaita ratkaisuja

Työmarkkinoiden hyvä toimivuus on edellytys sille, että työllisyysaste voi kasvaa. Viime aikoina on yhä kouriintuntuvammin huomattu, miten samaan aikaan voi esiintyä sekä työttömyyttä että työvoimapulaa. Työministeriön arvion mukaan työttömät muodostavat tällä hetkellä noin 300 000 hengen rekrytointireservin. Se ei kuitenkaan auta, jos reserviltä puuttuu tarvittava osaaminen tai se ei muusta syystä ole alueellisten työmarkkinoiden käytettävissä. Kohtaanto-ongelma on monin tavoin kallis: Yritys ei saa tarvitsemaansa osaavaa työvoimaa ja työtön työnhakija ei pääse työelämään. Ammattitaitoisen työvoiman saatavuus on myös yksi tärkeimpiä tekijöitä, kun kansainvälisesti toimivat yritykset päättävät, minne toimintojaan ja työpaikkoja sijoittavat. Kohtaanto-ongelman ratkaisemiseksi on etsittävä tehokkaita keinoja. Tarvittavan osaamisen kehittäminen on tärkein ratkaisu, mutta tarvitaan myös ihmisten omaa aktiivisuutta ja sitä tukevaa politiikkaa ja toimenpiteitä. Koulutusjärjestelmältä elinikäinen oppiminen edellyttää huomattavaa ketteryttä ja kykyä uudistua.

### Työmarkkinajärjestöillä ja sopimustoiminnalla merkittävä rooli

Toimintaympäristön muutokset ja kilpailun avautuminen näkyvät työmarkkinajärjestöjen omassa toiminnassa. Järjestöjen rooli ja vastuu ovat viime vuosina kasvaneet. Sekä palkansaaja- että työnantajajärjestöjen mielestä lähivuosina on runsaasti tarvetta muun muassa työehtosopimusten kehittämiseen ja toimialavuoropuheluun (kuva 5). Työehtosopimusten uudistamisen lisäksi monilla toimialoilla on käynnistetty erillisiä projekteja ja verkostohankkeita tuottavuuden ja työelämän laadun parantamiseksi yhteistyössä yritysten tai organisaatioiden ja asiantuntijatahojen kesken. Tällaisilla yhteisillä hankkeilla on luotu onnistuneesti parempia edellytyksiä joidenkin alojen menestykselle. Niiden merkitys saattaa jatkossa kasvaa, kun hyvät kokemukset leviävät aloilta toiselle.



Kuva 5. Sopimusaloilla on tarvetta eri asioiden kehittämiseen. Vastaukset kerättiin sekä palkansaaja- että työnantajajärjestöiltä. Prosenttiosuudet on laskettu kaikkien vastanneiden sopimusalojen yhteenlasketusta (noin 1,5 miljoonaa + 1,5 miljoonaa) henkilömäärästä. Lähde: Tupo3 -tilannekartoitus 27.3.2006.

### Yhteistyössä tapahtuva kehittäminen – suomalainen vahvuus

Kyky tehdä yhteistyötä vaikeissakin asioissa on suomalainen vahvuus. Se perustuu luottamukseen eri osapuolten ja tahojen välillä ja on saanut eri aikoina erilaisia nimiä kuten konsensus ja kolmikanta. Ylivoimaisesti suurin osa tuottavuusyhteistyöstä tapahtuu kuitenkin yrityksissä, työpaikoilla ja eri alojen sisällä, ja siitä ei ole paljonkaan puhuttu huolimatta sen usein ratkaisevasta merkityksestä yritysten menestykselle ja julkishallinnon organisaatioiden tuloksellisuudelle. Tämän raportin kanssa samaan aikaan julkistettavat vuonna 2007 kunniamaininnan tuottavuusyhteistyöstä saaneet yhteisöt rohkaisevat esimerkillään yhteistyössä tapahtuvaan kehittämiseen.

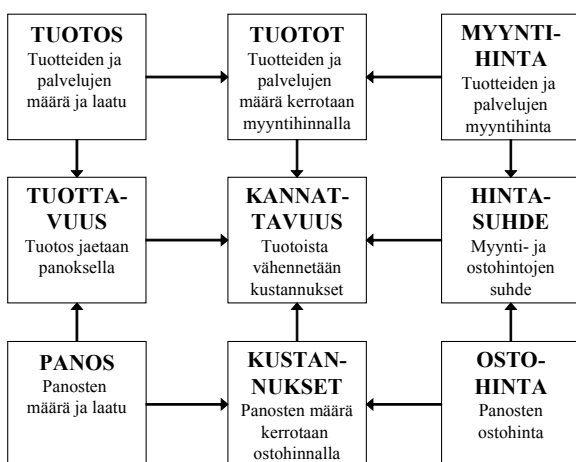
### 3 Tuottavuustyö nykyisin

Tuottavuuden parantaminen käsittää nykyisin laajan kirjon asioita. Työturvallisuuskeskuksen tuottavuussivusto<sup>5</sup> luettelee tuottavuustyön 12 osa-alueetta:

- Toiminnan ja prosessien suunnittelu
- Enemmän arvoa asiakkaalle
- Esimiestyö ja johtaminen
- Verkostomainen toiminta
- Osaaminen
- Innovaatiot ja teknologia
- Työ ja menetelmät
- Joustavat ja monipuoliset työajat
- Kannustava palkkaus ja palkitseminen
- Turvallisuus ja ympäristö
- Tuottavuusyhteistyö ja luottamus
- Tuottavuuden ja laadun mittaaminen

Tuottavuuden määritelmä on tuotos jaettuna panoksella (kuva 6). Käytännössä tuottavuuden parantaminen yrityksissä ja työpaikoilla on jatkuvaa kehittämistä samalla kun pohditaan, miten tuotetaan kannattavasti enemmän arvoa asiakkaalle. Tuottavuudessa tehokkuuteen yhdistyy tuotteen tai palvelun arvo asiakkaalle, esimerkiksi hyödyllisyys, ainutlaatuisuus, sopivuus, saatavuus, nopeus, toimitusten luotettavuus ja laatu.

Tuottavuudesta huolehditaan **tekemällä oikeita asioita** eli jatkuvasti tarkastelemalla ja tunnistamalla asiakkaiden muuttuvia tarpeita ja odotuksia, oppimalla niistä sekä kehittämällä niihin paremmin vastaavia palveluja ja tuotteita, sekä **tekemällä asiat oikein** eli jatkuvasti parantamalla ja tehostamalla tuotanto- ja jakeluprosesseja pyrkien samalla minimoimaan niiden mahdolliset kielteiset ekologiset ja yhteiskunnalliset vaikutukset. Tärkeää on huolehtia myös työntekijöistä ja pyrkiä parantamaan esimerkiksi työturvallisuutta ja työterveyttä.



Kuva 6. Tuottavuus on tuotos jaettuna panoksella.<sup>6</sup>

<sup>5</sup> www.tuottavuustyö.fi, avataan keväällä 2007, sivuston sisällöstä vastaa TTK yhteistyössä järjestöjen tuottavuustyöryhmien kanssa.

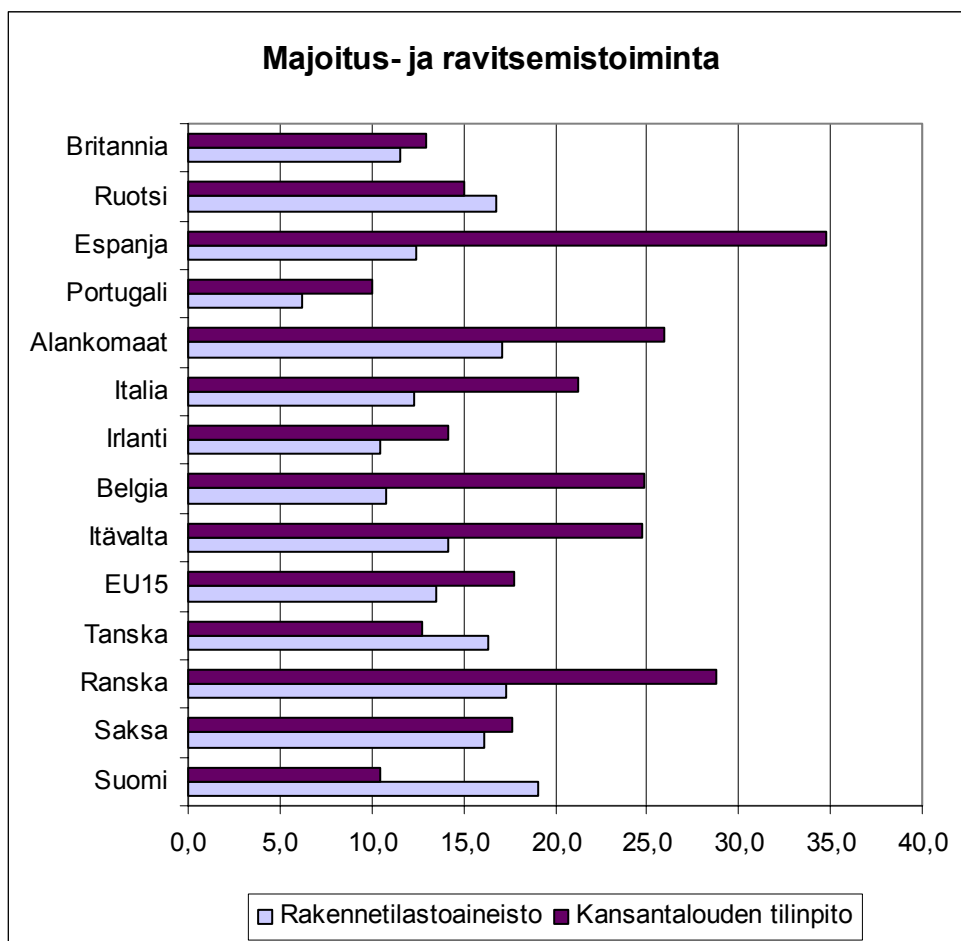
<sup>6</sup> Hannula, M. (2000) Käytännönläheinen tuottavuuden mittaaminen. Expedient total productivity measurement. Tuottavuudella tulevaisuuteen.

## **Aineettoman pääoman merkitys kasvanut**

Suomalaisten haasteena on asiakkaiden tarpeiden tunnistamisesta lähtevät innovaatiot ja niiden kaupallistaminen. Kysymys on tällöin pitkälti aineettoman pääoman, esimerkiksi osaamisen kehittämisestä ja hyödyntämisestä. Kokonaisuudessaan organisaation aineeton pääoma muodostuu rakennepääomasta (organisaation omistamat asiat, kuten arvot, työilmapiiri, prosessit, immateriaalioikeudet), inhimillisestä pääomasta (yksittäisiin työntekijöihin ja johtajiin liittyvät asiat, kuten osaaminen ja asenne) ja suhddepääomasta (esimerkiksi maine, suhteet alihankkijoihin ja asiakkaisiin). Viime vuosina aineettoman pääoman merkitys on kasvanut tuottavuuden tekijänä. Tämä näkyy myös siinä, miten eri tuottavuustoimijat suuntaavat nykyisin toimintaansa.

## **Tuottavuuden mittaamisen pulmat ratkaistava**

Erityisesti palvelualoilla tuottavuusmittarit antavat nykyisin jossain määrin ristiriitaista tietoa alojen tilanteesta. Kun tuottavuutta mitataan kansallisella tasolla, tehdään erilaisia oletuksia ja yleistyksiä, jotka voivat johtaa monella alalla harhaanjohtaviin tuloksiin. Hämmentävää on esimerkiksi, miten erilaisen kuvan Suomen majoitus- ja ravitsemisalalan tuottavuudesta saa, kun käytetään erilaisia mittaustapoja (kuva 7). Kansantalouden tilinpidon mukaan alan tuottavuus on selvästi alle EU-15 maiden keskiarvon. Tarkemman, yritystason rakennetilastoaineiston mukaan alan tuottavuus onkin Suomessa Euroopan kärkikastia. Kumpaakin tietoa käytetään erilaisissa vertailuissa. Jatkossa tarvitaan luotettavia, yritysaineistoon perustuvia mittaustapoja ja vertailuja, jotka auttavat muodostamaan oikean kuvan alan tuottavuuden kehityksestä ja ohjaavat kiinnittämään huomiota kehittämisen kannalta tärkeisiin asioihin. Julkisella sektorilla pitää pystyä mittaamaan myös vaikuttavuutta.



Kuva 7. Majoitus- ja ravitsemistoimialan tuottavuus kahdella eri tavalla mitattuna<sup>7</sup>.

## 4 Mitä tiedämme siitä, mitä työpaikoilla tapahtuu?

### 4.1 Tiedämmekö liian vähän?

Yritykset ja työpaikat eroavat nykyisin toisistaan monin tavoin. Tilastojen keskiarvot peittävät alleen rikkaan kirjon erilaisia ja erikokoisia työpaikkoja. Usein mielikuvamme muista ja muiden alojen työpaikoista perustuu pitkälti oletuksiin. Tilastotiedot parantavat kuvaa, mutta niiden lisäksi tarvitaan nykyistä enemmän yritys- ja työpaikkatason esimerkkien esille tuomista, ja yrityksiä, jotka uskaltavat julkisuuteen kertoa omasta toiminnastaan.

On myös runsaasti alueita, joista tietoa on saatavilla yllättävän vähän, vaikka asiasta on puhuttu vuosikausia. Esimerkiksi Elinkeinoelämän tutkimuslaitos Etla tutki viime vuonna, kuinka paljon toimintojaan Suomessa toimivat yritykset ovat ulkoistaneet tai konsernin sisäisiin järjestelyihin siirtäneet ulkomaille. Tutkimuksen mukaan Suomesta on tällä tavoin siirtynyt 2000-luvulla pois 1 500 - 3 500 työpaikkaa vuosittain. Normaalisessa talouden kierrossa Suomessa kuitenkin häviää (ja myös syntyy) joka vuosi arviolta 150 000 työpaikkaa, joten ulkomaille siirrettyjen osuus on niistä 1 - 2,5 %. Tutkimus oli ensimmäinen laatuaan.

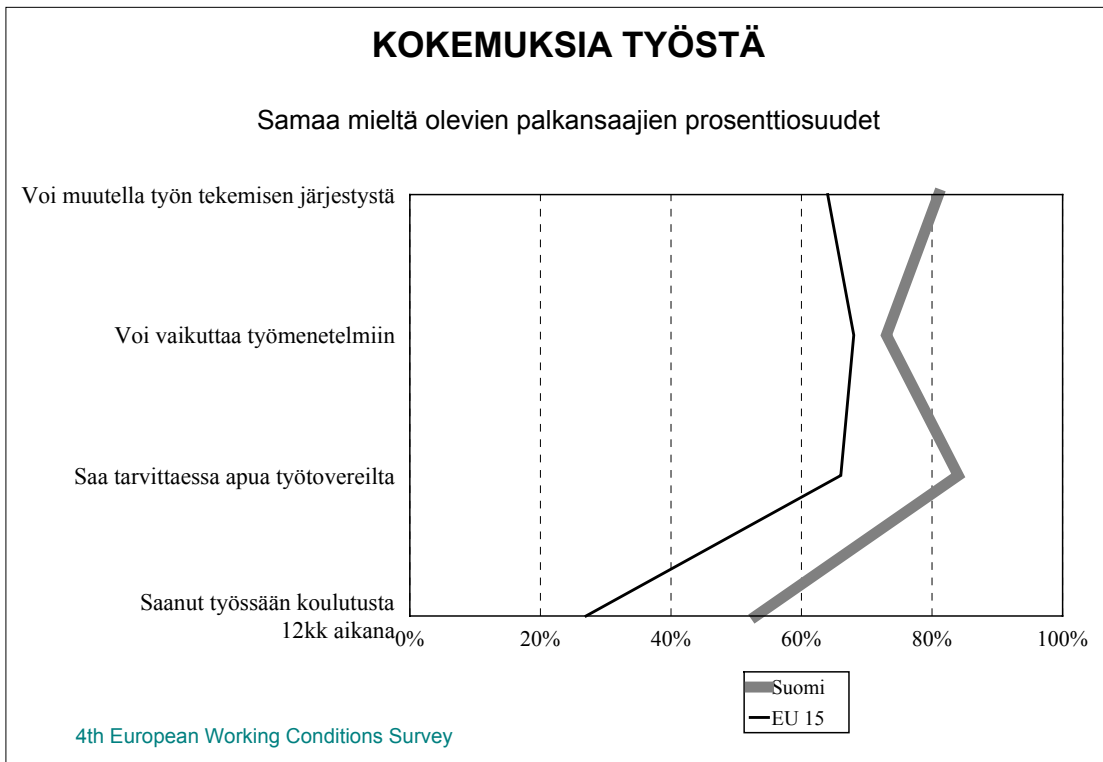
<sup>7</sup> Ville Kaitila & Reijo Mankinen & Nuutti Nikula, 2006. "Yksityisten palvelualojen kansainvälinen tuottavuusvertailu," Discussion Papers 1043, The Research Institute of the Finnish Economy.

Huomattavasti enemmän voidaan olettaa olevan työpaikkoja, joita ei ole siirretty täältä pois, vaan jotka ovat jääneet kokonaan perustamatta Suomeen syystä tai toisesta. Päätöksenteon pohjaksi tarvitaan nykyistä tarkempia tietoja tällaisista yritystason ilmiöistä ja talouden dynamiikasta.

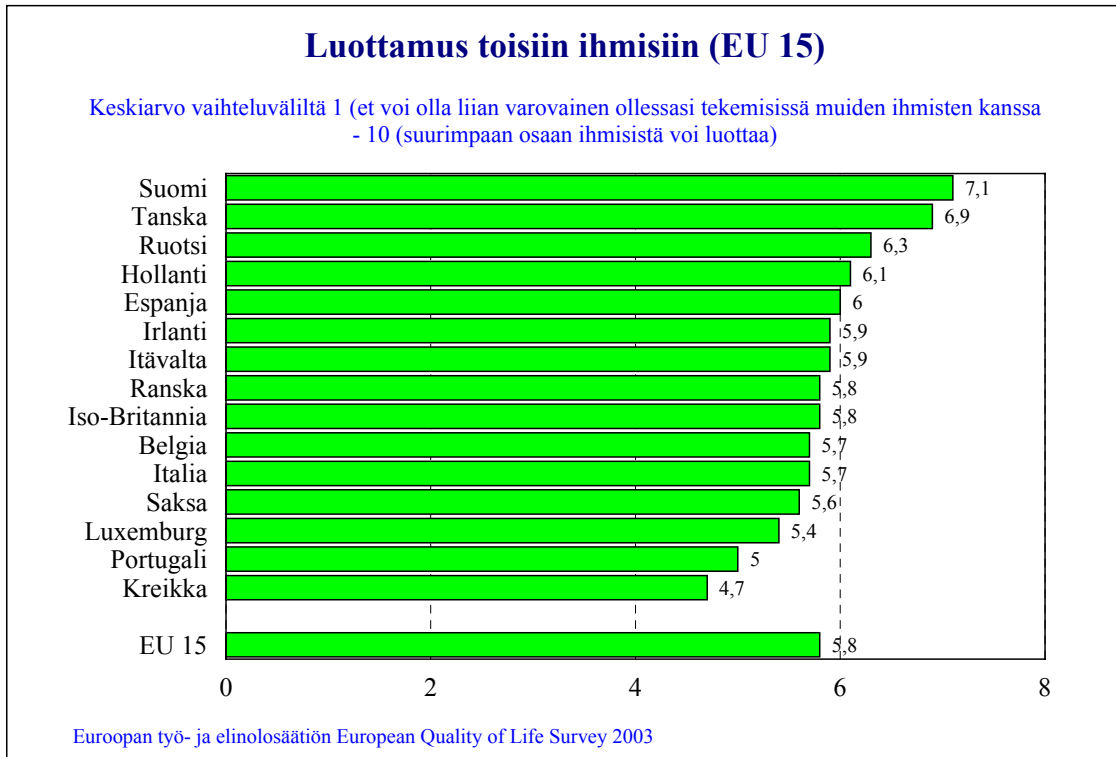
## 4.2 Työelämän laatu

Työministeriön työolobarometrissa on mitattu suomalaisten palkansaajien tyytyväisyyden tilaa ja muutosta pidemmän aikaa. Kokonaisuutena katsoen suomalaiset ovat työelämäänsä kohtuullisen tyytyväisiä, kouluarvosanoilla mitaten keskiarvo työelämälle on kahdeksan, eikä siinä ole tapahtunut suuria muutoksia viime vuosina. Kokonaiskuva peittää kuitenkin alleen vallitsevan polarisaation. Työelämän laadun kannalta Suomessa on samaan aikaan runsaasti sekä hyviä että huonoja työorganisaatioita. Näiden ääripäiden väliin sijoittuu kuitenkin suurempi joukko työyhteisöistä kuin kumpaankaan ääripäähän. Monissa niistä tuottavuutta olisi mahdollisuus huomattavasti parantaa systemaattisella yhteistoiminnallisella kehittämisellä.

Suomalainen työelämä kuvataan julkisuudessa tyypillisesti epävarmaksi, kuluttavaksi ja jopa epäinhimilliseksi. Kokonaiskuvan muodostamiseksi on syytä kiinnittää huomiota myös moniin positiivisiin ilmiöihin joista harvemmin puhutaan. Tuoreessa Euroopan työ- ja elinolosäätien työolotutkimuksen aineistolla tehdyssä vertailussa Suomi menestyi hyvin useissa työelämän laadun ja tuottavan työskentelyn edellyttämässä asioissa verrattuna muihin EU-15 maihin. Kokonaisuutena suomalaiset palkansaajat arvioivat EU-15 aluetta myönteisemmäksi esimerkiksi oman autonomian tasonsa työssä. Suomalaiset voivat päättää muita useammin työn tekemisen järjestyksestä ja työmenetelmistä mikä on tärkeää, koska usein työtätekevä ihminen on paras arvioija työhönsä liittyvissä asioissa. Suomalaiset kokevat myös muita useammin saavansa tarvittaessa apua ja tukea työtovereiltaan. Tämä liittyy osittain siihen, että suomalaiset luottavat toisiin ihmisiin muiden EU-maiden kansalaisia enemmän. Suomessa on paljon luottamuspääomaa, joka on kilpailuvaltti ja yhdessä tapahtuvan kehittämisen kivijalka kovenevassa kansainvälisessä kilpailussa. Ammattitaidon ylläpitämisen ja kehittämisen kannalta on myös tärkeää, että työssä olevat saavat koulutusta, joka päivittää ja kehittää osaamista. Puolet suomalaisista palkansaajista on ollut viimeisen vuoden aikana tämäntyyppisessä koulutuksessa. EU-15 alueella vastaavaa on kokenut vain noin joka neljäs palkansaaja.



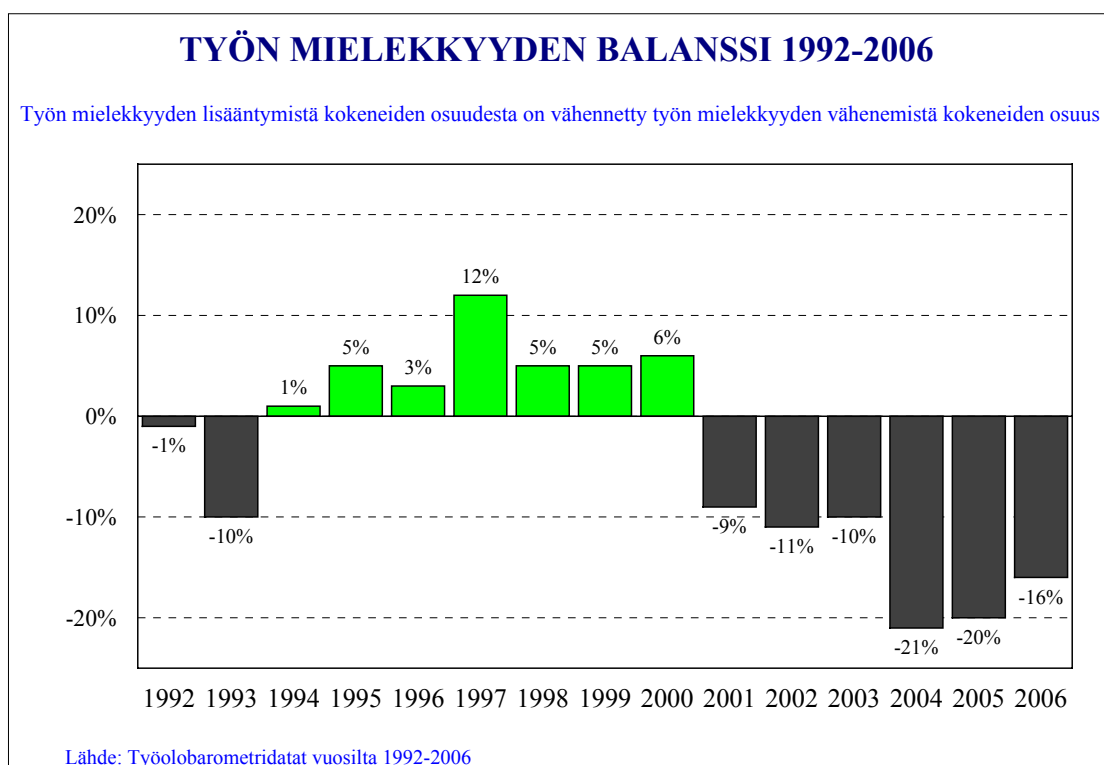
Kuva 8. Kokemuksia työstä Suomessa ja EU-15 maissa. Kuviota luetaan siten, että väittämän kanssa samaa mieltä olevien prosenttiosuus näkyy viivan kohdalta (Suomi paksumpi harmaa viiva ja EU-15 tummempi ohut viiva). Mitä enemmän viiva on oikealla, sitä suurempi prosenttiosuus pitää väittämää totena.



Kuva 9. Suomi on luottamusyhteiskunta.

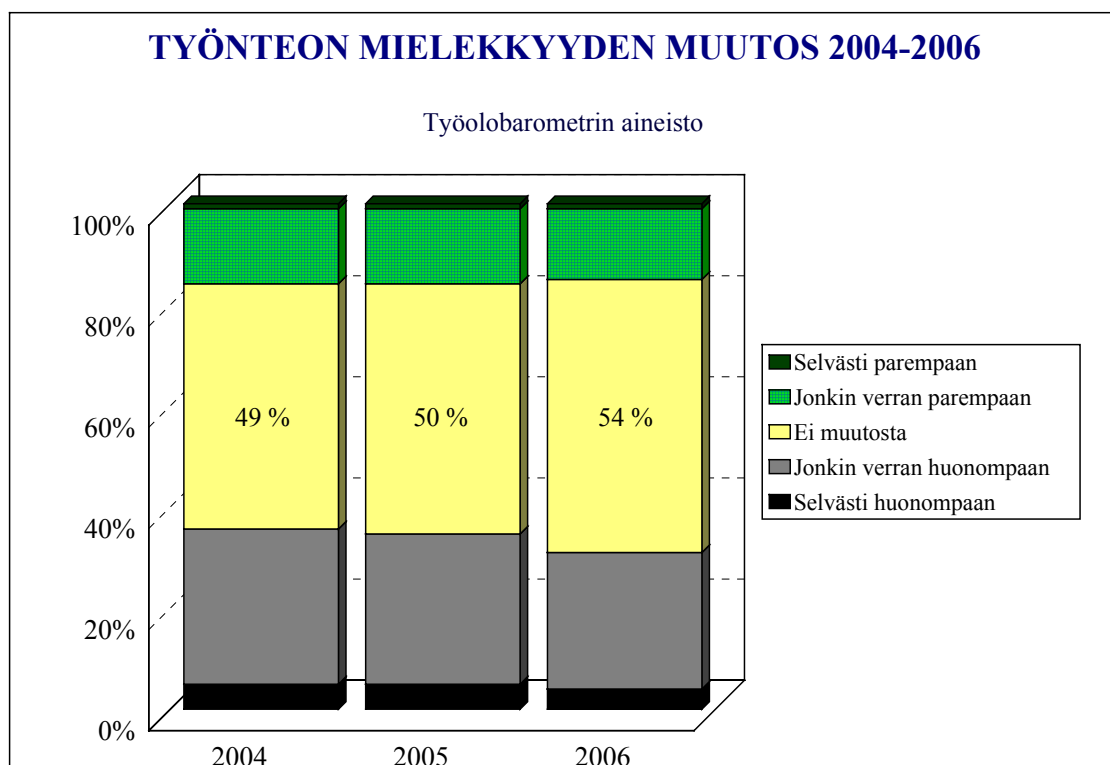
### 4.3 Työnteon mielekkyyden tila ja muutos Suomessa

Työnteon mielekkyyden muutosta on Suomessa mitattu työministeriön Työolobarometrilla vuosittain vuodesta 1992 alkaen. Palkansaajilta on puhelimitse kysytty onko työnteon mielekkyys ja työhalut yleensä muuttumassa parempaan vai huonompaan suuntaan, vai onko tilanne säilynyt ennallaan. Kuvassa 10 näkyy vuosittainen balanssiluku eli parempaan ja huonompaan suuntaan muutosta kokeneiden prosentiosuuksien erotus. Kuviossa näkyy, kuinka 2000-luvulla joka vuosi on ollut enemmän niitä, joiden mielestä työn mielekkyys on vähentynyt kuin niitä, jotka kokivat sen kehittyneen myönteiseen suuntaan. Vielä yhdeksänkymmentäluvulla tilanne oli muutosta kokeneiden osalta positiivisempi.



Kuva 10. Työn mielekkyyden balanssiluku 1996 – 2006.

Kuvio 10 on työn mielekkyyden positiivisen ja negatiivisen muutoksen kokeneiden erotus. Siitä ei ilmene työelämän kokonaiskuva mielekkyyden osalta, sillä suurin osa palkansaajista ei ole havainnut työn mielekkyyden muuttuneen mitenkään. Tämä vastaajien enemmistö (vuonna 2006 osuus oli 54 %) ei ole kuviossa mukana. Muutoksesta puhuttaessa on tärkeää huomata, ettei kaikkien työelämä ole muutoksessa työn mielekkyydenkään osalta. Muutospuheissa olisikin syytä välttää ylikorostamista tyyliin "kaikki on muutoksessa" tai "elämme jatkuvassa nopeassa muutoksessa". Sinänsä muutosta kyllä ajan mittaan tapahtuu, mutta sen nopeus ja kattavuus vaihtelee. Kuvasta 11 näkyy, kuinka Työolobarometriaineistojen mukaan palkansaajien tyypillisin kokemus on, ettei työnteon mielekkyydessä ole tapahtunut mitään muutosta. Aiempaa suurempi osuus palkansaajista kokee työnteon mielekkyyden pysyvän ennallaan.



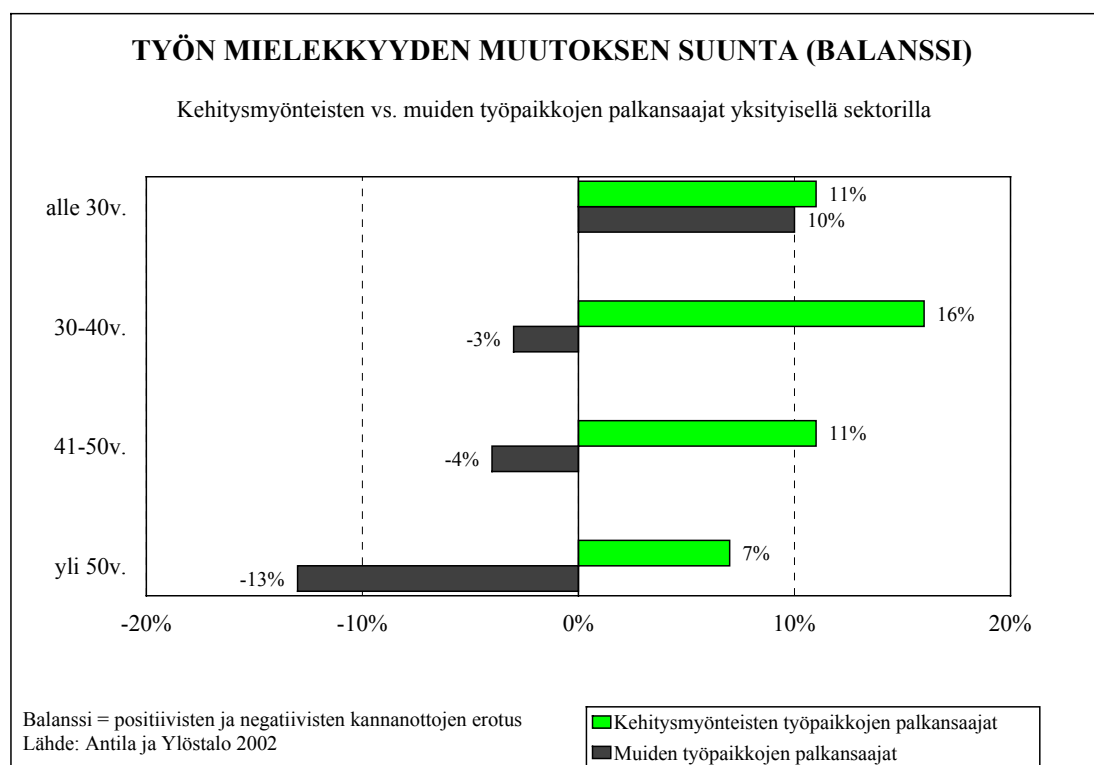
Kuva 11. Työnteon mielekkyyden muutos 2004 – 2006.

Työnteon mielekkyys ei muutenkaan ole suoraviivainen ilmiö, jossa mielekkyys tasaisesti lisääntyisi rasituksen vähetessä ja päinvastoin. Optimaalisin tilanne on kohtuullisen kova, mutta hallittavissa oleva työkuorma. Suomalaiset eivät yleensä koe tärkeäksi tavoitteeksi mahdollisimman helppoa, vähäistä tai kevyttä työtä. Työ saa suomalaisten mielestä olla kohtuullisen kovaakin, mutta sen tekemisen puitteiden, sosiaalisen ympäristön ja sisällön järkevyyden pitää olla kunnossa. Tällaisessa toimintaympäristössä myös yritysten ja julkisen sektorin työpaikkojen on hyvä toimia. Ainakin kyselyjen perusteella palkansaajat ovat sitoutuneita töihinsä ja työpaikkaansa. Yleensä ihmiset haluavat hoitaa työnsä hyvin. Hyvällä johtamisella ja töiden organisoinnilla on mahdollista kehittää sekä työn mielekkyyttä että tuottavuutta.

Työnteon mielekkyys on nykyisin tyydyttävällä tasolla. Sitä on kuitenkin mahdollista kohottaa. Tämä auttaa myös selviytymään paremmin avoimilla ja jopa hektisillä ja ennustamattomilla markkinoilla. Lähtökohtana tuottavuusyhteistyössä on ihmisen kohtelemisen täysikasvuisena vastuullisena ja ajattelevana yksilönä. Sekä työnantajien että työntekijöiden kannattaa pyrkiä entistäkin avoimempaan ja reilumpaan vuoropuheluun työpaikoilla. Sen luonnollisena osana on rakentava ja kannustava palaute, keskinäinen kunnioitus ja tarvittaessa vastavuoroinen venyminen toisen hyväksi. Välittäminen ja yhdessä tekemisen kulttuuri näkyy luottamuksena ja tekoina. Liiketaloudellisen ajattelun ja luottamuksen rakentamisen ei kokemusten mukaan tarvitse olla ristiriidassa keskenään. Mikäli luottamusta toimijoiden välillä ei ole, kukaan ei uskalla petetyksi tulemisen pelossa ottaa riskiä ja tehdä aloitetta yhteistyöstä.

#### 4.4 Suuri ero kehitysmyönteisten työpaikkojen hyväksi

Mikä vaikutus työntöön mielekkyyden kokemiseen on työpaikan kehittyneisyydellä? Ikäryhmittäisessä tarkastelussa erot tulevat näkyviin ensimmäisten työvuosien jälkeen. Kehitysmyönteisillä<sup>8</sup> työpaikoilla vielä eläkeiän lähestyessä on enemmän niitä, jotka kokevat työntöön mielekkyyden parantuneen sen sijaan, että malttamattomina odoteltaisiin eläkkeelle pääsyä. Vertailuryhmään muut toimipaikat kuuluu 2/3 yksityisen sektorin yrityksistä. Niissä palkansaajien kokemukset työn mielekkyyden muuttumisesta ovat sitä synkemmät, mitä vanhempaa ryhmää tarkastellaan. Työorganisaation toimintatavoilla on merkittäviä vaikutuksia paitsi työelämän laatuun ja tuottavuuteen, myös eläköitymisaikomuksiin.



Kuva 12. Työn mielekkyyden balanssiluku ikäryhmittäin.

Yrityksissä ja muilla työpaikoilla tuottavuuden kehittäminen onnistuu parhaiten henkilöstön ja johdon yhteistyöllä. Silloin kun työ on järkevästi organisoitu, se ei ole rasittavampaa kuin huonosti organisoitu työ vaikka on tuottavampaa ja tuloksellisempaa. Tuottavuus kumpuaa siitä, että tehdään oikeita asioita ja asioita oikein. Tärkeää on pyrkimys mitoittaa työn vaatimukset ja määrä ihmisen kykyjen mukaan. Vaikka työn suoritusvaatimukset koetaan Suomessa keskimäärin suuremmiksi kuin EU-maissa, ihmisten mahdollisuudet käyttää kykyjään eivät ole kehittynyt samassa suhteessa. Tuottavuusyhteistyö on tapa saada ne paremmin käyttöön ja samalla lisätä työntöön mielekkyyttä. Tutkimustulokset kertovat vielä hyödyntämättömistä mahdollisuuksista. Työorganisaatioiden kehittämiseksi on Suomessa edelleen tarvetta.

<sup>8</sup> Kehitysmyönteisiksi ns. proaktiivisiksi toimipaikoiksi valikoitui yksityisen sektorin työpaikkojen kolmannes, jossa palkansaajilla kaikissa henkilöstöryhmissä on keskimääräistä paremmat vaikutusmahdollisuudet työssään (työn päivittäisessä ja viikoittaisessa suunnittelussa, työn tulosten arvioinnissa, laadunvalvonnassa, tuotteiden sisäänostossa, koneiden ja laitteiden ym. huollossa ja ylläpidossa, sekä tuotannon ja palvelujen kehittämisessä).

## 5 Tuottavuustoimijat kehittämisen tukena

### Mitä on saatu aikaan tuottavuusyhteistyössä viime vuosina?

Työelämän tutkimukseen ja kehittämiseen on panostettu voimakkaasti 2000-luvulla. Samanaikaisesti Suomi on menestynyt hyvin kansainvälisissä kilpailukykykymittauksissa. Työelämän laatua ja työoloja on tutkittu kuitenkin jo 1980-luvulta lähtien ja 1990-luvulla alkoi työmarkkinajärjestöjen aloitteesta ohjelmallinen työelämän kehittäminen. Tilastokeskus (Työolotutkimus), Työterveyslaitos (muun muassa Työ ja terveys Suomessa) ja työministeriön työpoliittinen tutkimusohjelma (Työolobarometri) tuottavat tietoa tästä kehityksestä. Näissä tutkimuksissa painottuu työelämän laatu eikä sen yhteyttä tuottavuuteen ole tutkittu yhtä paljon.<sup>9</sup> Tuottavuuden tutkimuksessa on painottunut kansantalouden näkökulma, ja sitä on tehty pääsääntöisesti taloudellisissa tutkimuslaitoksissa.

Onko käytäntö ajamassa tutkimuksen edelle? Työelämän tutkimuksen ja kehittämisen piirissä toimivien organisaatioiden perustehtävässä on alkanut 1990-luvun lopulla painottua työelämän laadun, työsuojelun ja työhyvinvoinnin lisäksi myös tuottavuus ja tuloksellisuus. Tästä esimerkkinä on Työturvallisuuskeskus, joka tuottaa työyhteisöille koulutusta, tiedotusta, julkaisuja ja kehittämispalveluja, jotta työolot sekä työn terveellisyys, turvallisuus ja tuloksellisuus paransivat. Sama suuntaus näkyy myös Työterveyslaitoksen painopistealueissa. Työterveyslaitos ja Työturvallisuuskeskus antavat myös työelämän kehittämisen liittyvää koulutusta, neuvontaa ja ohjausta sekä tuottavat aineistoa ja julkaisuja työpaikkojen ja tutkijoiden käyttöön.

Työelämän tutkimuksen ja kehittämisen rahoituksen lähtökohtana on jo pidempään ollut tuottavuuden ja työelämän laadun samanaikainen kehittäminen sekä johdon ja henkilöstön välinen yhteistoiminta. Näitä ovat muun muassa Työsuojelurahasto ja työministeriön Tykes-ohjelma. Näiden tahojen rahoittamia hankkeita on arvioitu ja niissä on todettu, että tuottavuuden ja työhyvinvoinnin samanaikainen parantaminen on mahdollista hyvällä yhteistoiminnalla ja henkilöstöjohtamisella. Tekesin rahoituksen perustana ovat olleet haastavat tuotekehitysprojektit ja teknologian kehittäminen. Näissä hankkeissa on puolestaan havaittu, että teknologian hyödyntäminen edellyttää myös ihmisten toimintatapojen kehittämistä ja ihmisvoimavarojen johtamista. Taloudellisen hyvinvoinnin edistämiseksi ja menestyvän Suomen rakentamiseksi, joka on Sitran perustehtävää, korostetaan yhä enemmän osaamista ja sosiaalisia innovaatioita. Työmarkkinoiden toimivuuteen on panostettu ESR-ohjelmissa aktiivisen koulutus- ja työvoimapolitiikan avulla. Näiden tahojen rahoituksen volyyymi vuositasolla on yli miljardi euroa.

Työmarkkinaosapuolet ovat olleet aktiivisia toimijoita myös valtakunnallisissa Kesto-, Noste- ja Veto- ohjelmissa. Niiden tavoitteena on ollut työurien pidentäminen, työn ja työelämän vetovoiman parantaminen sekä aikuisten koulutustason nostaminen. Ohjelmissa on kehitetty myös työvälineitä ja toimintamalleja työpaikkojen käyttöön sekä levitetty työelämän

<sup>9</sup> Tampereen yliopiston työelämän tutkimuskeskuksen tutkimuksissa yhteys työelämän laadun ja tuloksellisuuden välillä tuli kuitenkin selvästi esille. muun muassa Kuntaliiton KuntaSuomi2004-ohjelmassa ja Työturvallisuuskeskuksen kuntaryhmän käynnistämässä Laatu-tutkimuksessa

kehittämisen hyviä käytäntöjä. Ohjelmien rahoituspohja vuositasolla on yhteensä noin 40 miljoonaa euroa. Toimialakohtaisia ohjelmia ja verkostoja ovat muun muassa teknologiateollisuuden Trio-ohjelma, valtion työpaikkojen Kaiku-ohjelma ja kunta-alan Kuntatyö 2010 -hanke ja kunta-alan tuloksellisuuden, henkilöstöjohtamisen ja työelämän laadun verkostot. Työmarkkinajärjestöt panostavat tutkimustiedon ja hyvien käytäntöjen levittämiseen sekä työelämän kehittämiseen myös omien koulutusorganisaatioidensa kautta. Lisäksi käytetään yksityisiä konsultteja ja konsulttitoimistoja tuotteistamaan tutkimusavusteista kehittämistä. Eläkelaitokset palvelevat jäsenyhteisöjään työelämäasioissa.

Suomalaisella työelämän tutkimuksen ja kehittämisen konseptilla on saatu aikaan merkittäviä tuloksia sekä tuottavuuden että työelämän laadun kehityksessä ohjelmiin ja hankkeisiin osallistuneilla työpaikoilla. Tähän toimintamalliin kuuluu työmarkkinajärjestöjen yhteistoiminta sekä valtakunnallisesti että työpaikkatasolla. Eri toimijatahot ovat viime vuosina siirtäneet toimintansa painopistealueita yhä lähemmäksi tuottavuuden ja työelämän laadun samanaikaista kehittämistä. Euroopan unionin Lissabonin strategiassa ja OECD:n painotuksissa näyttäytyy samanlainen trendi, joka painottaa aineettoman pääoman merkitystä kilpailukyvyyn kasvattamisessa. Työmarkkinajärjestöjen yhteisestä toiminnasta tuottavuuden ja työelämän laadun parantamiseksi on hyviä kokemuksia, jonka vuoksi tähän toimintaan halutaan panostaa jatkossakin.

### **Työelämän kehittämisohjelmilla hyviä tuloksia**

Kokemukset ja tulokset suomalaisista työelämän kehittämisohjelmista ovat olleet hyviä. Niiden avulla on voitu auttaa yrityksiä ja organisaatioita vastaamaan paremmin muuttuvan toimintaympäristön haasteisiin. Tämän kaltaista toimintaa tarvitaan myös jatkossa. Ensimmäisenä kansallisena työelämän kehittämisohjelmalla voidaan pitää Kansallista tuottavuusohjelmaa, joka käynnistettiin vuonna 1993. Sen jälkeen on jatkuvasti ollut käynnissä yksi tai useampia ohjelmia. Viime vuosina suomalaiset työelämäohjelmat ovat herättäneet kiinnostusta myös maamme rajojen ulkopuolella. Hallitusohjelmaneuvoitteluja varten on laadittu työministeriön johdolla esitys kansalliseksi ohjelmaksi tuottavuuden ja työelämän laadun samanaikaiseksi parantamiseksi 2007 – 2011 – 2015. Työmarkkinajärjestöt olivat mukana valmistelemassa esitystä.

## **6 Työmarkkinajärjestöt haastavat kehittämään laajalla rintamalla tuottavuutta ja työelämän laatua**

Työmarkkinoiden keskusjärjestöt perustivat vuoden 2007 alussa Tuottavuuden pyöreän pöydän tuottavuuden, työelämän laadun ja tuottavuusyhteistyön edistämiseksi. Pyöreään pöytään järjestöt kutsuvat vuoden aikana muita tuottavuustoimijoita ja asiantuntijatahoja. Samalla keskusjärjestöt haastavat työyhteisöt, henkilöstön edustajat, työnantajan edustajat, poliittiset päättäjät, palkansaaja- ja työnantajajärjestöt edistämään tuottavuusyhteistyötä, tuottavuuden ja työelämän laadun samanaikaista kehittämistä.

Korkea työllisyys yhdistyneenä hyvään tuottavuuskehitykseen, yritysten menestymiseen ja alhaiseen työttömyyteen edellyttää laajaa yhteistyötä ja määrätietoista ponnistelua olipa kysymyksessä sitten yritysten, työpaikkojen ja työntekijöiden muodostamat verkostot tai alueelliset tai kansalliset toimijat.

Edellytyksiä yritysten menestymiselle ja julkishallinnon organisaatioiden tuloksellisuudelle luovat ratkaisut esimerkiksi verotuksessa, sosiaaliturvassa, koulutuksessa, tutkimus- ja tuotekehityksen rahoituksessa, työlainsäädännössä, joita katsauksessa ei ole käsitelty.

Tämän katsauksen kanssa samaan aikaan 7.3.2007 luovutettiin kunniamaininnat viidelle organisaatiolle ja hankkeelle, joissa tuottavuutta ja työelämän laatua on kehitetty onnistuneesti. Myös nämä käytännön esimerkit osoittavat, että tuottavuusyhteistyö tuo menestystä, työpaikkoja ja mielekkyyttä työhön. Kyky kehittää asioita yhdessä on suomalainen vahvuus.

Talouden tunnusluvut sekä kokemukset yrityksistä ja työpaikoilta osoittavat, että menestys voi kulkea käsi kädessä globalisaation kanssa. Kyky kehittää asioita yhdessä sekä osaamisen ja ammattitaidon hyödyntäminen ovat suomalaisten vahvuus. Jotta pärjäämme jatkossa, niihin kannattaa panostaa nykyistä enemmän.

Lisätietoja:

- Juha Antila, palkka- ja työaika-asiantuntija, SAK, p. 050 575 1790
- Erkki Auvinen, työympäristöasiantuntija STTK p.040 545 0631,
- Niilo Hakonen, asiantuntija, EK, p. 040 820 6800
- Heidi Husari, teollisuus- ja koulutuspoliittinen asiamies, Uusi Insinööriliitto p. 0201 801 839,
- Terttu Pakarinen, henkilöstön kehittämisen asiantuntija., KT, p. 050 338 0472

## Liite 1. Työelämän kehittämisen toimijatahot

### Työelämän tutkimus ja kehittäminen

- Stakes  
Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus (Stakes) tarkoituksena on edistää hyvinvointia ja terveyttä sekä toimia laadukkaiden ja tuloksellisten sosiaali- ja terveyspalvelujen turvaamiseksi koko väestölle. Se tuottaa ja välittää kyseisen alan tietoa ja osaamista sekä päättäjille että alan toimijoille. Stakes toimii sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalalla asiantuntijakeskuksena, jonka toimintoihin lukeutuvat tutkimus, kehittäminen ja tietovarannot. Stakes luo näihin tekijöihin liittyen uusia yhdistelmiä ja uusia hyödyntämisen käytäntöjä. Sen maksuttoman toiminnan budjettimäärärahat ovat n. 22,74 miljoonaa euroa vuonna 2006.
- TE-keskukset  
Työvoima- ja elinkeinokeskukset toimivat kauppa- ja teollisuus-, työ- ja maa- ja metsätalousministeriöiden hallinnonaloilla. Suomessa on 15 alueellista TE-keskusta, joista saa apua neuvonta- ja kehittämispalveluihin työvoima- ja elinkeinokysymyksissä. TE-keskusten tehtäviä ovat erityisesti tukea ja neuvoa pk-yrityksiä, toteuttaa alueellista työvoimapolitiikkaa, suunnitella ja organisoida työvoimapolitiittista aikuiskoulutusta sekä muun muassa osallistua ja vaikuttaa oman alueensa kehittämiseen. TE-keskukset tekevät työvoimatoimistojen kanssa yhteistyötä työmarkkinoiden toimivuuden edistämiseksi. TE-keskuksissa käsitellään myös maahanmuuttoasioita.
- Tilastokeskus  
Tilastokeskus on valtiovarainministeriön alainen virasto, mutta se vastaa itsenäisesti toiminnastaan, palveluistaan ja tilastoistaan. Tilastokeskus yhdistää tietoaineistot ja asiantuntemuksen tilastoiksi ja tietopalveluksi yhteiskunnan tarpeisiin, edistää tilastojen käyttöä ja kehittää kansallista tilastointia. Sen tehtävänä on esimerkiksi laatia yhteiskuntaoloja koskevia tilastoja ja selvityksiä, kerätä ja ylläpitää yhteiskuntaa kuvaavia tietoaineistoja sekä kehittää tilastomenetelmiä ja tehdä tilastojen kehittämistä palvelevaa yhteistyötä. Tilastokeskus on tehnyt työolotutkimuksia vuodesta 1984 lähtien. Sen toimivarat olivat vuonna 2005 61,7 miljoonaa euroa, joista suurin osa tuli valtion budjetista ja loput maksullisesta palvelutoiminnasta sekä ulkopuolisesta rahoituksesta.
- Työministeriön työpoliittinen tutkimusohjelma  
Työministeriössä tehdään työolobarometri, jossa selvitetään työelämän laatua ja palkansaajien odotuksia työelämän kehittymisen suhteen. Työministeriö toteuttaa myös työpoliittista tutkimusohjelmaa vuosille 2003 – 2007. Tutkimusohjelman pohjalta käynnistetään työelämä-, työvoimapolitiittisia ja maahanmuuttopoliittisia tutkimuksia. Tutkimustoiminnassa otetaan huomioon työpoliitiikan strategian tietotarpeet. Tutkimusohjelman vuosisuunnitelmassa määritellään tietotarpeet yksityiskohtaisemmin. Pääosa tutkimuksista julkaistaan työministeriön työpoliittisessa tutkimussarjassa tai työhallinnon julkaisusarjassa.
- Työterveyslaitos  
Työterveyslaitos (TTL) on monitieteinen tutkija- ja asiantuntijalaitos joka edistää työn terveellisyttä ja turvallisuutta sekä työntekijöiden hyvinvointia. TTL etsii ratkaisuja asiakkaitensa ja työelämän tarpeisiin tutkimuksen, koulutuksen, asiantuntijapalveluiden ja tiedonvälityksen keinoin. Tavoitteena on työn tekemisen

terveellisyys ja turvallisuus koko työuran ajan. TTL toimii sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalalla, mutta on itsenäinen julkisoikeudellinen yhtiö, jonka toiminnasta säädetään lailla ja asetuksella. Työterveyslaitoksen kokonaismenot olivat vuonna 2006 64,8 miljoonaa euroa ja henkilötyövuosien kokonaismääräksi arvioitiin 854. Työterveyslaitos on kehittänyt menetelmiä työyhteisöjen toimivuuden, muutoksen hallinnan ja oppimisen parantamiseksi. TTL tarjoaa työpaikoille työympäristön ja työyhteisöjen kehittämisen palveluja.

- Työturvallisuuskeskus  
Työturvallisuuskeskus on työmarkkinaosapuolten toimija, joka tuottaa työyhteisöille ajankohtaiseen tietoon perustuvaa koulutusta, tiedotusta, julkaisuja ja kehittämisspalveluja, jotta työolot sekä työn terveellisyys, turvallisuus ja tuloksellisuus paranisivat. Työoloja ja työympäristöä kohentamalla voidaan merkittävästi lisätä työntekijöiden hyvinvointia sekä parantaa yritysten tuottavuutta ja kannattavuutta. TTK:n budjetti vuonna 2006 oli noin 2,7 miljoonaa euroa. Työturvallisuuskeskuksen Tuottavuus-, tuloksellisuus- ja laatuasiantuntijaryhmässä (TuTulLassa) pohditaan kehittämissasioita yhdessä yksityisen ja julkisen sektorin kesken.
- Yliopistot, korkeakoulut ja ammatillisen koulutuksen järjestäjät  
Työelämän tutkimusta tehdään teknillisissä korkeakouluissa ja yliopistoissa, kauppakorkeakouluissa sekä yhteiskunta- ja käyttäytymistieteiden laitoksilla ja julkisen sektorin osalta muun muassa hallintotieteissä. Esimerkiksi Työelämän tutkimuskeskus on osa Tampereen yliopiston yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitosta ja sen tehtävänä on työelämän monitieteinen tutkimus.

Ammatillisen koulutuksen järjestäjät voivat opetusministeriön myöntämien järjestämislupien perusteella tarjota ammatillista perus- ja lisäkoulutusta sekä työelämän kehittämisspalveluita yrityksille. Järjestäjiltä edellytetään toimivaa yhteistyötä yritysten ja työpaikkojen sekä työmarkkinajärjestöjen kanssa. Hankkeiden toteuttamisessa yhteistyösopuolia ovat muut koulutuksen järjestäjät, yliopistot, ammattikorkeakoulut ja vapaan sivistystyön oppilaitokset. Noin sadalle koulutuksen järjestäjälle on myönnetty työelämän palvelu- ja kehittämistehtävä. Ammattikorkeakoulujen soveltava tutkimus- ja kehitystyö palvelee opetusta sekä tukee alueen kehitystä, elinkeinoja ja työelämää.

## Rahoittajat

- Euroopan sosiaalirahasto  
Euroopan sosiaalirahasto (ESR) toimii tärkeänä välineenä Euroopan unionin muuttaessa työllisyys-, koulutus- ja elinkeinopoliittiset tavoitteitaan käytännön toimenpiteiksi jäsenmaissa. ESR:n tehtävänä on auttaa työttömyyden torjunnassa, edistää työntekijöiden ammattitaitoa sekä tukea työnvoiman ja yritysten osaamista uusissa työelämän haasteissa. Tavoitteena on edistää työmarkkinoiden toimivuutta sekä muun muassa kehittää aktiivista koulutus- ja työvoimapolitiikkaa. Lisäksi ESR edistää valmiuksia tutkimuksen, tieteen ja teknologian aloilla. ESR:n tavoite 3-ohjelmassa vuosina 2000-2006 käytettiin vuosittain julkista rahoitusta 100 miljoonaa euroa.
- Sitra

Sitra on itsenäinen julkisoikeudellinen rahasto, jonka toimintaa eduskunta valvoo. Sen tehtävät on määritelty lailla. Sitra pyrkii edistämään Suomen taloudellista hyvinvointia ja rakentamaan menestyvää Suomea. Yhteistyötä tehdään sekä yksityisten että julkisoikeudellisten toimijoiden kanssa ja toiminnalla on kansainvälinen ulottuvuus. Sitran rahoittamat tutkimukset tuottavat tietoa ja näkökulmia valittujen ohjelmien aihepiireistä. Vuonna 2006 Sitran budjetti oli noin 40 miljoonaa euroa.

- Suomen akatemia  
Suomen akatemia keskittyy yliopistoissa tehtävän perustutkimuksen rahoittamiseen. Se on käynnistänyt vuoden 2007 alussa tutkimusohjelman Työn ja hyvinvoinnin tulevaisuudesta. Tutkimusohjelman tavoitteena on lisätä tieteellistä ymmärrystä työn ja hyvinvoinnin välisestä suhteesta sekä kehittää uusia innovaatioita työn ja hyvinvoinnin ongelmien ratkaisemiseksi, elin- ja työolojen sekä elämän laadun parantamiseksi ja sosiaalisen pääoman ja terveellisten elämäntapojen vahvistamiseksi.
- Tekes  
Tekes (teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus) on yritysten, yliopistojen, korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten haastavien tutkimus- ja tuotekehitysprojektien rahoittaja ja aktivoija. Toiminnallaan Tekes auttaa yrityksiä toteuttamaan kehityskelpoisia liiketoimintatideoita. Tekes toimii paitsi kotimaassa myös ulkomailla ja sen tehtävissä toimii henkilöitä myös TE-keskuksissa. Tekesin projektien kokonaislaajuus oli vuonna 2006 n. 924 miljoonaa euroa, jolla tuettiin erilaisten tuotteiden, palveluiden ja tuotantoprosessien syntymistä sekä edesautettiin muun muassa patenttihakemusten, opinnäytetöiden sekä muiden julkaisujen syntymistä.
- Tykes  
Työelämän kehittämishohjelma Tykes tukee suomalaisten työpaikkojen toimintatapojen kehittymistä. Se kuuluu työministeriön alaiseen hallinnonalaan ja sitä vetää työministeriössä toimiva projektitiimi. Tavoitteena sillä on tuottavuuden ja työelämän laadun samanaikainen parantuminen. Ohjelma on avoin kaikenkokoisille työpaikoille, kaikille toimialoille maan kaikilta alueilta. Ohjelman taustalla on näkemys siitä, että tehokkain tapa synnyttää uusia innovaatioita on kaikkien osapuolten (johto, henkilöstö, työmarkkinaosapuolet, julkiset viranomaiset yms.) kiinteä vuorovaikutus ja yhteistyö. Ohjelman yhtenä tavoitteena on luoda kansallista kilpailukykyä työorganisaatioiden kehittämisen osaamisverkoston avulla. Ohjelmalla tuetaan muun muassa työpaikkojen hankkeita, joissa etsitään ja kehitetään yhdessä toimintatapoja. Tykes- ohjelman arvioitu julkisen rahoituksen osuus vuosina 2004-2009 on n. 9-12 miljoonaa euroa vuodessa. Ohjelmakaudella kehittämishankkeita ja -projekteja on noin 1000 ja niiden piirissä arviolta 250 000 henkilöä.
- Työsuojelurahasto  
Työsuojelurahaston (TSR) tarkoituksena on rahoittaa sellaista tutkimus-, kehitys- ja tiedotustoimintaa, joka parantaa työoloja ja edistää työyhteisöjen toiminnan turvallisuutta ja tuottavuutta. Rahaston toiminta perustuu Työsuojelurahastosta annettuun lakiin sekä ministeriön (työsuojelusta ja sen valvonnasta vastaava ministeriö) vahvistamiin sääntöihin. Myönnetty määrärahat olivat vuonna 2005 9,5 miljoonaa euroa.

Valtiolla on työsuojelurahastosta annettua lakia (407/1979) vastaavan järjestelyn toteuttamiseksi määräraha jaettavaksi valtionhallinnossa työsuojelututkimukseen, työsuojelukoulutukseen, työsuojelutietojen keräämiseen ja työsuojelua koskevaan

tiedottamiseen sekä valtiotyönantajan ja sen palveluksessa olevan henkilöstön välisten työelämysuhteiden tutkimukseen, koulutukseen ja tiedotukseen. Määrärahan suuruus vuonna 2006 oli 1,1 miljoonaa euroa.

## Ohjelmat ja verkostot

- Kaiku  
Kaiku-työhyvinvointipalvelut on suunnattu valtion virastoille ja laitoksille. Se on kehittämis- ja palvelukokonaisuus, joka toimii Valtiokonttorin alaisuudessa. Tarkoituksena on vakiinnuttaa työhyvinvointitoiminta osaksi johtamista ja työpaikan arkea yhteisökeskeisesti ja sitoa työhyvinvointitoiminta pysyväksi osaksi henkilöstöstrategiaa ja tulosohjausta.
- Kesto  
Kesto-ohjelman tavoitteena on suomalaisten työurien vahvistaminen ja pidentäminen. Sen painopistealueita ovat terveyden ja toimintakyvyn edistäminen, työelämän vetovoiman lisääminen ja syrjäytymisen ehkäisy. Kesto-ohjelmalla pyritään lähentämään tutkimustietoa ja käytännön työelämää vaikuttamalla sekä julkiseen keskusteluun että työelämän muutoksesta päättäviin tahoihin sekä myös työpaikan toimijoihin. Viimeaikaisimpia saavutuksia on helmikuussa 2007 avattava Duunitalkoot-internetpalvelu, joka on tarkoitettu työpaikkojen käyttöön suunnittelun ja kehittämisen apuvälineeksi.
- Kunta-alan SHRM-verkostot  
Laatu-verkosto kehittää työelämää kunnissa ja kuntayhtymissä ja sen toiminta perustuu Tampereen yliopiston tutkimuskeskuksen laatututkimukseen vuodelta 1994 kuntasektorin työelämän laadusta eri organisaatioissa. Tutkimuksen pohjalta syntyneitä malleja sovelletaan kehittäjistä koostuvan verkoston toimesta. Henstra- ja Kartuke-ohjelmien pohjalta kehitetään kuntien strategista henkilöstöjohtamista ja tuloksellisuutta muun muassa henkilöstöasiantuntijoiden verkostossa sekä muissa oppimisverkosto- ja kehittämishankkeissa.
- Kuntatyö 2010  
Kuntatyö 2010-projektin tavoitteena on parantaa kunnallisen työelämän laatua ja näin myöhentää eläkkeelle siirtymistä. Projekti toteuttaa Kuntatyö 2010-tutkimuksen, jolla kerätään tietoa työhyvinvoinnista kunta-alalla. Tutkimustulosten pohjalta kehitetään välineitä parantamaan kunnallisen työelämän laatua. Samoin seurataan työelämän kehittämistoiminnan tuloksia. Projekti perustuu Kuntaliiton, Kuntien eläkevakuutuksen ja Kunnallisen työmarkkinalaitoksen yhteiseen ohjelmaan, jolla varaudutaan kiristyvään työvoimakilpailuun ja se toteutetaan Kevan tutkimusyksikön sekä Kuntatyö 2010-ohjelman yhteistyönä.
- Noste  
Noste on aikuisten koulutustason kohottamisohjelma. Se on opetusministeriön rahoittama ja toimii valtakunnan laajuisesti. Sen tavoitteena on tukea ammatillista tutkintoa vaille olevien aikuisten osaamisen kehittämistä ja ammatillisten tutkintojen suorittamista. Ohjelma on tarkoitettu 30-59-vuotiaille. Ohjelma on työelämälähtöinen ja sen yhteistyökumppanina ovat muun muassa työmarkkinaosapuolet. Noste -ohjelmassa vuosina 2003–2007 käytettävä julkinen rahoitus on 30 miljoonaa euroa vuosittain. Kesäkuuhun 2006 mennessä perusasteen tutkinnon suorittamisen oli

aloittanut noin 14000 henkilöä.

- Trio  
Trio- ohjelma on teknologiateollisuuden kansallinen ohjelma, jonka tavoitteena on toimialan rakenteellinen uudistaminen tilanteessa, jossa globaali kilpailu pakottaa päähankkijoita kohdistamaan voimavarojaan uudella tavalla. Trio-ohjelma haastaa verkostot ja niissä toimivat yritykset kasvuun. Kehittämiskohteita ovat teknologia, liiketoimintaosaaminen ja kansainvälistyminen. Ohjelmassa on mukana satoja yrityksiä. Yhteistyökumppaneita ovat muun muassa Metallityöväen Liitto, Toimihenkilöunioni ja Uusi Insinööriliitto. Ohjelma toimii sekä alueellisesti että valtakunnallisesti ja se on tuonut keskusteluun selkeän viestin ja foorumin teollisuuden kilpailukyvyyn kehittämiseksi. Ohjelmaan arvioidaan osallistuvan yli 800 yritystä vuosina 2004 - 2009, ja ohjelman kehittämisinvestointien arvellaan ylittävän 100 miljoonaa euroa kuuden vuoden aikana.
- Veto  
Veto-ohjelman tarkoituksena on ylläpitää ja edistää työn ja työelämän vetovoimaa. Päämääränä on työuran jatkaminen 2-3 vuodella. Ohjelma tukee hyvien käytäntöjen levittämistä koulutuksella ja viestinnällä sekä uusia yhteistyömuotoja, joihin osallistuvat tutkimuslaitokset, koulutusorganisaatiot, työterveyshuolto ja työsuojelun eri toimijat. Tarkoituksena on saada kaikki Suomen työyhteisöt oivaltamaan, että huonosta työilmapiiristä tai kehnosta työyhteisöstä ei tarvitse kärsiä. Ohjelman päävastuu on sosiaali- ja terveysministeriöllä ja se toteutetaan yhteistyössä työmarkkinajärjestöjen, työministeriön, opetusministeriön sekä kauppa- ja teollisuusministeriön kanssa. Ohjelma saa STM:n erityismäärärahoista noin miljoona euroa vuodessa.
- Yksityisten alojen tuottavuustyöryhmät  
EK-SAK, EK-STTK ja EK-YTN -tuottavuustyöryhmät perustuvat keskusjärjestöjen välisiin sopimuksiin, mutta ryhmät koostuvat pääasiassa jäsenliittojen edustajista palkansaaja- ja työnantajapuolelta. Työryhmien tehtävänä on toimia järjestöjen erityiselimenä yritystalouden tuntemuksen ja tuottavuuden edistämistä koskevissa kysymyksissä, edistää tuottavuutta ja työelämän laatua, sekä tuottaa tarvittavaa tiedotus- ja koulutusaineistoa. Tuottavuustyöryhmät ovat vuosina 2006 – 2007 osallistuneet aktiivisesti yrityksille ja työpaikoille suunnatun tuottavuussivuston kehittämiseen yhteistyössä TTK:n kanssa ja järjestäneet useita seminaareja luottamusmiehille ja yritysjohdolle.

## Koulutus ja konsultointi

- Aktiivi-Instituutti  
Aktiivi-Instituutti on työelämän koulutus- ja kehittämiskeskus, jonka omistavat STTK-järjestöön kuuluvat toimihenkilöliitot. Siellä koulutetaan toimi- ja luottamushenkilöitä sekä muita ay-aktiiveja työpaikkaan, työmarkkinoihin, työympäristöön ja työhyvinvointiin liittyvissä asioissa.
- FCG/Efeko  
Efeko on koulutus- ja konsultointiyhtiö, joka tukee asiakkaiden ammatillista osaamista, rakenteiden ja toimintatapojen uudistamista sekä innovatiivista kehittämistyötä. Efeko tuottaa koulutus-, konsultointi-, kehittämis-, tutkimus- ja arviointipalveluja sekä tietojärjestelmiä. Se toimii verkostomaisessa yhteistyössä Kuntaliittokonsernin ja

erilaisten strategisten kumppanien kanssa. Se tarjoaa palvelujaan myös valtionhallinnon organisaatioille, seurakunnille ja kunta-alaa palveleville yrityksille.

- HAUS

HAUS kehittämisskeskus on kouluttaja ja kehittäjä, jolla on erityisesti julkisen sektorin tuntemusta sekä kotimaasta että ulkomailta. Se on Suomen valtion omistuksessa. HAUS:n koulutusalueita ovat mm johtaminen, taloushallinto, henkilöstöhallinto ja työhyvinvointi. Se tarjoaa koulutusta myös kuntien henkilöstölle. Se julkaisee asiantuntemusalueiltaan kirjoja ja muuta oppimateriaalia. HAUS:n liikevaihto vuonna 2006 oli 5,8 miljoonaa euroa. HAUS tekee yhteistyötä TalentPartnersin TalentHausin kanssa.

- Johtamistaidon opisto, JTO

JTO on työnantajajärjestöjen omistama johtamisen kouluttaja. Sen osaamisalueina ovat johtajuus, strategia ja liikkeenjohto, tuottavuus ja yrittäjyys. JTO panostaa erityisesti tutkimukseen ja tuotekehitykseen sekä koulutus- ja konsultointimenetelmien kehittämiseen. JTO tekee työelämään, johtamiseen, organisaatioihin, työyhteisöjen muutokseen ja aikuisten oppimiseen liittyvää tutkimusta.

- Kiljavan opisto

Kiljavan opisto on työelämän kehittämiseen erikoistunut kansanopisto, jota ylläpitää SAK:n koulutussäätiö. Osallistujat ovat pääsääntöisesti luottamusmiehiä ja muita aktiiveja ja tarkoituksena on edistää koulutuksen kautta työpaikan ongelmien ratkaisua ja työelämän kehittämistä. Kurssit tarjoavat mahdollisuuden työpaikkojen verkottumisele.

- Murikka

Metallityöväen Murikka-opisto on ammattiyhdistyskoulutusta ja työyhteisön kehittämiskoulutusta tarjoava työelämän kansanopisto. Murikka kehittää, tuottaa ja markkinoi aikuiskoulutusta pääsääntöisesti Metallityöväen liiton jäsenten tarpeisiin ja edistää näin taustayhteisönsä tavoitteiden toteutumista. Murikka nojaa elinikäisen oppimisen periaatteeseen ja humanistiseen ihmiskäsitykseen. Se toimii ay-opistojen verkostossa.

