

Seuraava askel – tuottavuus ja työelämän laatu suomalaisilla työpaikoilla

**Katsaus tuottavuuden ja työelämän
laadun kehittymiseen Suomessa
16.3.2010**

Sisältö

1	Työelämän tila ja muutossuunnat	4
1.1	Suomen taloudellinen tilanne	4
1.2	Perusteita työelämän kehittämiseksi	5
2	Taantuman vaikutukset työpaikoilla	10
2.1	Tiedustelun tulokset	11
2.2	Mihin panostettiin ja mitä kehitettiin	14
2.3	Mistä ja miten säästettiin	16
2.4	Seuraava askel	18
2.5	Tuottavuustoimijat kehittämisen tukena	23

Liite: Taantuman vaikutukset -kyselyn toteutus ja tulokset sektoreittain

Lukijalle

Taluskriisi kohtelee eri alojen yrityksiä ja julkisia organisaatioita eri tavoin ja erilaisella aikataululla. Myös selviytymiskeinot vaihtelevat. Tässä katsauksessa julkaistaan tulokset laajasta, kaikkien sektoreiden työpaikat käsittäneestä Taantumien vaikutukset -tiedustelusta. Mistä on säästetty ja mihin on satsattu taantumassa? Tulokset osoittavat, että taantumankin aikana yritykset ja julkiset organisaatiot pyrkivät monin tavoin rakentamaan polkua eteenpäin, *seuraavaa askelta*.

Tiedustelun tulokset osoittavat myös, että työelämän kehittämisen keinoja käytetään työpaikoilla laajasti taloudellisesti vaikeina aikoina. Kulukuurista ja säästöistä huolimatta moni satsaa esimerkiksi koulutukseen, toimintatapojen sekä palvelu- ja tuotantokonseptien kehittämiseen.

Työmarkkinakeskusjärjestöjen Tuottavuuden pyöreä pöytä haluaa nostaa esille tuottavuuden ja työelämän laadun merkityksen yritysten kilpailukyvyille, julkisten palvelujen vaikuttavuudelle ja kestäväälle rahoitukselle vuosittain järjestämässään seminaareissa ja sihteeristönsä valmistelemassa katsauksissa. Vuonna 2007 katsaus käsitteli tuottavuuden ja työelämän laadun kehittymistä Suomessa. Vuonna 2008 painopiste oli työpaikkojen turbulenssissa, niiden syntymisessä ja häviämisessä. Vuonna 2009 pyrittiin taantumien pyörteistä työn imuun. Tänä vuonna tarkastellaan taantumien vaikutuksia työpaikoilla ja etsitään onnistumisen eväitä tuleville vuosille

Tuottavuuden pyöreä pöytä

1 Työelämän tila ja muutossuunnat

1.1 Suomen taloudellinen tilanne

Vuonna 2007 Yhdysvalloista liikkeelle lähtenyt finanssikriisi syöksi vuoden 2008 lopussa Suomenkin talouskriisin syövereihin. Kysyntäpula romahdutti viennin ja tuonnin. Bruttokansantuote supistui vuonna 2009 peräti 7,8 prosenttia¹. Pudotus on suurin yksittäisenä vuonna tapahtunut tuotannon väheneminen sitten vuosien 1917 ja 1918. Bruttokansantuote tarkoittaa tuotettujen tavaroiden ja palveluiden yhteenlaskettua arvonlisäystä.

Koko vuonna 2009 teollisuuden arvonlisäys väheni 20 prosenttia, rakentamisen 13 prosenttia, kaupan 11 prosenttia ja liikenteen 7 prosenttia. Yritysten yrittäjätulo väheni 44 prosenttia edellisestä vuodesta. Yrittäjätulo vastaa kutakuinkin voittoa ennen verojen ja osinkojen maksua. Välittömiä veroja yritykset maksoivat 44 prosenttia vähemmän ja osinkoja 34 prosenttia vähemmän kuin edellisenä vuonna. Valtionhallinnon rahoitusasema kääntyi viime vuonna jyrkästi alijäämäiseksi. Kotitalouksien valtiolle maksamat tuloverot alenivat 21 prosenttia.² Kaiken kaikkiaan vuosi 2009 oli todella heikko.

Taantuma on ollut historiallisen syvä, mutta sen vaikutukset useimpien suomalaisten arkeen ovat jääneet vähäisemmiksi kuin 1990-luvun alun lamassa. Verrattuna siihen yritykset ja julkiset organisaatiot ovat olleet pidättyväisiä irtisanomisten suhteen. Moni yritys on turvautunut niihin vasta viimeisenä keinona. Yksi seuraus tästä on, että koko kansantalouden työn tuottavuus heikkeni viime vuonna 2 prosenttia, eli tuotanto supistui enemmän kuin tehtyjen työtuntien määrä.

Tilastokeskuksen työvoimatutkimuksen mukaan työllisiä oli tammikuussa miltei 90 000 vähemmän kuin vuosi sitten. Työttömien määrä lisääntyi 66 000:lla ja työttömyysaste kohosi 2,6 prosenttiyksikköä 9,5 prosenttiin. Nuorten, alle 25-vuotiaiden työttömyysaste nousi vuodessa 7,1 prosenttiyksikköä peräti 22,7 prosenttiin. Taantumien vaikutusten vuoksi työttömyyden ennustetaan kasvavan edelleen vuonna 2010. Lomautettuja oli tammikuussa työ- ja elinkeinoministeriön mukaan 70 500. Heistä valtaosa lasketaan työvoimatutkimuksessa työllisiksi.

Toinen taantumien vaikutuksia pehmentänyt seikka on ollut matala korkotaso eli velkarahan hinta. Kotitaloudet ovat pystyneet hoitamaan asuntolainansa eikä asuntoja ole jouduttu pakko-utokauppaamaan 1990-luvun alun tapaan.

Inflaatio eli kuluttajahintaindeksin vuosimuutos jäi viime vuonna nolnaan (-0,2 prosenttia). Kun samaan aikaan työssäkävien palkat nousivat ansiotasoindeksillä mitattuna 4,3 prosenttia, parani heidän ostovoimansa reilusti taantumasta huolimatta. Aineellisen elintason kasvu tulee kansantaloudessa kuitenkin vain tuottavuuden kasvusta, todetaan kasvutyöryhmän väliraportissa.³

¹ Tilastokeskus, ennakkotieto

² Tilastokeskus 1.3.2010

³ Kestävästä kasvusta hyvinvointia ja elämänlaatua. Kasvutyöryhmän väliraportti. Valtioneuvoston kanslian raporttisarja 1/2010.

Vuodelle 2010 eri tahot ennustavat vaatimatonta yhden – kahden prosentin talouskasvua. Matka kuopan pohjalta sen reunalle voi kestää vielä pitkään.

Taantuman vaikutuksia on pehmentänyt myös se, että valtio on ottanut velkaa, jolla on voitu maksaa sosiaalietuja, investoida ja elvyttää. Näin on menetelty monissa muissakin maissa, joiden on ollut mahdollista saada velkaa kohtuullisin ehdoin. Mitä tapahtuu, kun velka pitää maksaa takaisin, kiristetäänkö sitten vyötä, pidennetään työuria ja nostetaan veroja?

Parhain tilanne olisi sellainen, jossa sekä tuottavuus että työelämän laatu saataisiin Suomessa kunnan nousuun, ja suomalaiset vientiyrietykset – vanhat ja uudet – onnistuisivat pääsemään mukaan talouden nousuun. Näin voitaisiin turvata hyvinvointiyhteiskunnan rahoitus ja palvelut. Tällä kerralla talouden nousua taantumasta ei kuitenkaan vauhdita markan devalvointi. Näköpiirissä ei ole myöskään uutta Nokian kaltaista talousveturia.

1.2 Perusteita työelämän kehittämiseksi

Tässä luvussa pohditaan viime vuosina tehtyjen tutkimusten avulla työelämän laatua ja työn organisointia Suomessa.

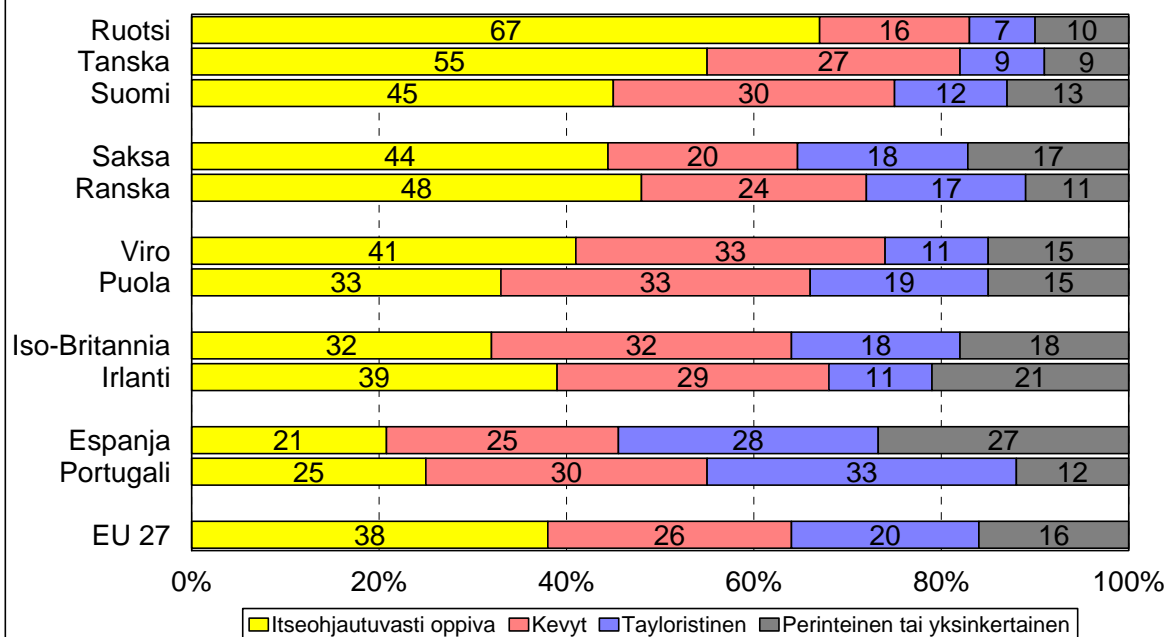
Työelämän laatu erityyppisissä organisaatioissa

Työorganisaatiot joutuvat jatkuvasti kehittämään osaamistaan säilyttääkseen asemansa markkinoilla. Tämä korostuu taantuman aikana, jolloin tuottavuutta vahvistava rakennemuutos yritysten välillä ja organisaatioiden sisällä on suurimmillaan. Ulkopuolelta tuleva kehittämisvaatimus ei kohtaa kaikkia työpaikkoja samalla tavalla. Suhdannevaihtelut vaikuttavat eri tavoin eri organisaatioihin. Yritys tai julkinen organisaatio voi kuitenkin itse valita tavan, jolla se vastaa kilpailun ja asiakkaiden vaatimuksiin ja toimintaympäristönsä muutoksiin.

Euroopan työ- ja elinolojen kehittämissäätiön Eurofoundin tutkimuksessa⁴ työn organisointitavat on jaettu neljään ryhmään, jotka ovat innovatiivisuusjärjestyksessä: 1. Itseohjautuvasti oppiva, jonka tunnuspiirteitä ovat työntekijän kohtuullisen hyvät vaikutusmahdollisuudet työssä tai ainakin tiimityön autonomia, sekä työn sisältöjen vaihtelevuus ja monipuolisuus, jotka edistävät työssä oppimista. 2. Kevyt tuotantomalli (lean production), jossa korostuvat työn tiedollisten vaatimusten kasvu, tiimityö, työkierto ja laatuvaastuun hajauttaminen. 3. Tayloristinen työorganisaatio, jonka piirteitä ovat työntekijän vähäiset vaikutusmahdollisuudet työtahtiin, toistotyö ja laatuvaastuun, sekä 4. Perinteinen tai yksinkertainen työn organisointi, jossa ei käytännössä ole erityisempiä organisoitumisen piirteitä.

⁴ Antoine Valeyre, Edward Lorenz, Damien Cartron, Peter Csizmadia, Michel Gollac, Miklos Illesy, Csaba Mako: Working conditions in the European Union: Work organization. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2009

Työn organisointimuotojen jakautuminen (% palkansaajista)



Lähde: Euroopan työolotutkimus 2005, Dublin

Näistä neljästä työn organisointimallista juuri itseohjautuvasti oppiva antaa lähtökohtaisesti hyvät edellytykset sekä yritykselle tai organisaatiolle että henkilöstölle selviytyä ja kehittyä. Pohjoismaiden työorganisaatiot ovat EU-vertailussa varsin usein omaksuneet sellaisia työelämän käytäntöjä, joiden perusteella niitä voi pitää innovatiivisina, tai ne ainakin mahdollistavat innovatiivisuuden ja henkilöstön osallistamisen.

Suomi on EU vertailussa korkean luottamuspääoman maa. Eurofoundin elämänlaatu tutkimuksessa (2009)⁵ Suomi sijoittuu yhdessä muiden Pohjoismaiden kanssa kärkisijoille mitattaessa kansalaisten luottamusta toisiin ihmisiin ja poliittisiin instituutioihin. Lisäksi eri yhteiskuntaryhmien väliset jännitteet ovat näissä maissa muita vähäisempiä. Luottamusyhteiskunnissa työskenteleekin muita maita suurempi osa palkansaajista edellä mainituissa itseohjautuvasti oppivissa organisaatioissa. Toisaalta Suomessa tämä palkansaajien osuus on selvästi pienempi kuin Ruotsissa ja Tanskassa, vaikka luottamuspääomaa Suomessa on käytännössä yhtä paljon kuin muissa Pohjoismaissa. Voidaan ajatella, että Suomessa on edelleen varaa työorganisaatioiden kehittämiseksi, sillä itseohjautuvasti oppivissa organisaatioissa työskentelee vähemmän väkeä kuin siihen olisi mahdollisuus. Johdon ja työntekijöiden välinen luottamus merkitsee mahdollisuutta soveltaa kevyitä, joustavia ja itseohjautuvuuteen perustuvia toimintatapoja, eli juuri sitä mitä muuttuva toimintaympäristö nykyisin organisaatioilta edellyttää. (Alasoini, 2009, 49).

Työorganisaatioiden kehittämistä itseohjautuvasti oppivaan suuntaan voidaan perustella sekä yrityksen arvonluontilogiikan että työelämän laadullisten ilmiöiden kautta. Tuomo Alasoini

⁵ Second European Quality of Life Survey Overview. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2009

(2009, 3)⁶ lainaa kuuluisan strategia- ja johtamisasiantuntijan, Gary Hamelin ajatusta, jonka mukaan johtamisen alueella tehtävillä innovaatioilla yksittäisten yritysten on mahdollista hankkia kestävämpiä ja pitkäaikaisempia kilpailuetuja kuin operatiiviseen toimintaan kohdistuvilla prosessi-innovaatioilla, tuote- ja palveluinnovaatioilla tai edes strategisilla liiketoimintamalleihin kohdistuvilla innovaatioilla. Tästä huolimatta johtamisinnovaatioista tehty tutkimus ja siitä käyty keskustelu ovat jääneet Hamelin⁷ mukaan selvästi innovaatiotoiminnan muiden osa-alueiden jalkoihin.

Hamelin mukaan ihmisten kyky luoda arvoa yrityksille perustuu uusissa kilpailuoloissa lähinnä henkilöstön vahvan sitoutumisen, luovuuden ja aloitteellisuuden varaan. Edes vahva osaaminen sellaisenaan ei ole näihin verrattava suojeltavissa oleva kilpailun lähde kansainvälistyvässä kilpailussa. Hamelin ajatuksia seuraamalla pitkäaikaisen kilpailuedun hankkimiseen tähtäävien yritysten keskeiset henkilöstöjohtamisen haasteet löytyvät henkilöstön sitoutumisesta. Tyypillisiksi esteiksi ihmisten mahdollisuuksille sitoutua työhönsä Hamel mainitsee liian vähäisen tilan jättäminen ihmiselle itselleen, yhteisöllisyyden tunteen aikaansaamiselle sekä epäonnistumisen sellaisen yhteisten päämäärien luomisessa, jotka auttavat ihmisiä löytämään työlleen myös syvempää tarkoitusta ja merkitystä.

Työn mielekkyyttä on monilla työpaikoilla tarvetta ja mahdollisuus parantaa. Tavoitteeksi voidaan asettaa esimerkiksi yhteinen ymmärrys siitä, miten työt järjestetään ja miten niitä kehitetään. Työelämän tutkija Anu Järvensivu toteaa tutkimuksessaan, että ainoa tapa rakentaa toimiva käytäntöjen kokonaisuus, on tehdä se yhteistyössä henkilöstön kanssa. Mikäli Hamelin väittämä siitä, että jopa 80 % ihmisten tuottamasta potentiaalisesta arvonnäyksestä syntyy intohimoisen sitoutumisen, luovuuden ja aloitteellisuuden kautta ja vain 20 % älykkyydestä, tottelevaisuudesta ja uutteruudesta pitää edes jokseenkin paikkansa, työntekijöiden osallistamisessa ei ole kyse pelkästä hyvästä tahdosta, vaan organisaation kyvystä menestyä tulevaisuudessa. Yksi parhaimpia tapoja parantaa työelämänlaatua on osallistaa ihmiset oman työnsä kehittämiseen.

Työelämän laadullisten indikaattoreiden perusteella itseohjautuvasti oppivissa työorganisaatioissa suurempi osa palkansaajista kokee työn ja työolosuhteet paremmiksi kuin muissa organisaatiotyypeissä. Itseohjautuvasti oppivissa organisaatioissa työskentelevät kokevat muita useammin, että heillä on mahdollisuus tehdä parhaansa työssä ja yleensä he myös kokevat työssään onnistumisen elämyksiä. Luonnollisesti he myös tavallisesti kokevat työnsä hyödylliseksi. Työhön liittyvän autonomian myötä jo kaksi kolmasosaa työntekijöistä voi myös toteuttaa omia ideoitaan, oppia ja kehittyä työssään. Yleinen työtyytyväisyys on korkeammalla tasolla kuin muissa organisaatiotyypeissä työskentelevillä.

⁶ Tuomo Alasoini: Henkilöstön sitoutuminen johtamisen haasteena innovaatiokilpailun aikakaudella. Näkökulmia parempaan työelämään. Tykes raportteja 68, 2009

⁷ Gary Hamel, Billy Breen: The Future of Management. Harvard Business School Press, 2007

Työelämän laatu⁸ erilaisissa työorganisaatiotyypeissä (EU maiden palkansaajat):

	Itseohjautuvasti oppiva organisaatio	Kevyt organisaatio	Tayloristinen organisaatio	Perinteinen tai yksinkertainen organisaatio
Osallistunut työnantajan maksamaan koulutukseen	37 %	36 %	17 %	16 %
Työ ja yksityiselämä erittäin hyvin tasapainossa	36 %	30%	22 %	32 %
Työntekijällä mahdollisuus tehdä parhaansa työssä (melkein aina tai usein)	73 %	65 %	40 %	53 %
Työstä saa hyvin tehdyn työn tunteen (melkein aina tai usein)	86 %	83 %	62 %	66 %
Mahdollisuus toteuttaa omia ideoita työssä (melkein aina tai usein)	66 %	57 %	22 %	34 %
Työssä on mahdollisuus oppia ja kehittyä	63 %	59 %	28 %	33 %
Tyytyväinen tai erittäin tyytyväinen työoloihin	89 %	79 %	70 %	83 %

Itseohjautuvasti oppivissa organisaatioissa työntekijät kokevat myös työsuhteensa turvatumaksi kuin muilla työpaikoilla. Heillä on muita harvemmin työn fyysisiä haittatekijöitä, valittamista kiireestä tai aikataulujen tiukkuudesta. Osittain se voi selittyä myös kehittyneemmällä työaikajärjestelyillä. Kiireen hallinnan lisäksi työn hallinta näkyy myös muita työorganisaatiotyyppejä tasapainoisemmassa työn ja yksityiselämän yhteensovittamisessa.

Työelämän laatu erilaisissa työorganisaatiotyypeissä EU-maissa (lähde sama kuin edellä)

	Itseohjautuvasti oppiva organisaatio	Kevyt organisaatio	Tayloristinen organisaatio	Perinteinen tai yksinkertainen organisaatio
Väsyttäviä tai kivuliaita työasentoja vähintään puolet työajasta	19 %	36 %	47 %	23 %
Työ aiheuttaa terveydelle tai turvallisuudelle riskin	18 %	36 %	37 %	21 %
Työskentelee erittäin kovalla tahdilla (koko ajan tai lähes koko ajan)	19 %	40 %	46 %	16 %
Työssä on tiukat aikataulut (koko ajan tai lähes koko ajan)	26 %	48 %	46 %	17 %
Saatan menettää työni seuraavan puolen vuoden aikana	12 %	17 %	19 %	15 %
En tunne oloani kotoiseksi työorganisaatiossa	15 %	22 %	33 %	22 %

⁸ Lähde: Antoine Valeyre, Edward Lorenz, Damien Cartron, Peter Csizmadia, Michel Gollac, Miklos Illesy, Csaba Mako: Working conditions in the European Union: Work organization. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2009

EU-maiden ylemmistä toimihenkilöistä hieman yli puolet tekee työtä sellaisessa työympäristössä, joka täyttää itseohjautuvasti oppivien organisaatioiden tunnusmerkit, muissa henkilöstöryhmissä osuus on pienempi ja kaikista palkansaajista osuus on 38 %. Jokaisessa henkilöstöryhmässä on huomattavan suuri osuus niitä, jotka työskentelevät itseohjautuvasti oppivissa organisaatioissa.

Työpaikan koolla ei ole merkitystä

Itseohjautuvasti oppivia organisaatioita löytyy kaikenkokoisista yrityksistä ja kaikenkokoisilta työpaikoilta. Kaikilla aloilla ja kaikenkokoisissa organisaatioissa on mahdollista kehittää työolosuhteita ja työn tekemisen tapoja. Mikään toimiala ei ole tämän mahdollisuuden ulkopuolella. Kyseessä on pitkälti yrityksen, organisaation ja työyhteisön oma valinta.

Työelämän laadun kehittäminen on tärkeää monesta syystä. Itseisarvona voidaan pitää sitä, että työolosuhteita pyritään parantamaan. Sillä on myös taloudellinen merkitys. Esimerkiksi työ- ja elinkeinoministeriön työolobarometri osoittaa, kuinka työelämän laatu ja työpaikan taloudellinen menestys kytkeytyvät toisiinsa. Yhteys on taantuman aikana voimistunut.

1960 luvulla tavoiteltiin tyypillisesti mittakaavaetua ja tehokkuutta. Myöhemmin tavoitteisiin liitettiin laatukriteeristö, toiminnan joustavuus ja nopeus. Nykyisin tavoitellaan niiden lisäksi innovatiivisuutta, mikä tekee johtamisesta vielä aiempaa haastavampaa. Nykyisin on kyettävä kehittämään samanaikaisesti tuottavuutta ja työelämän laatua.

TEMin työolobarometri mittaa vuosittain suomalaisen työelämän laadun keskiarvoa tiettyjen indikaattoreiden avulla. Kokonaisarvosana ei ole merkittävästi vaihdellut eri vuosina. Vuonna 2009 se oli 7,9. Ainoastaan työsuhteen koettu varmuus oli heikentynyt edellisestä vuodesta. Keskiarvo kätkee kuitenkin sisälleen eri työpaikkojen väliset suuretkin erot. Suomessa on kaikilla sektoreilla työpaikkoja, joita työntekijät pitävät hyvinä. Samoin kaikilla sektoreilla on työpaikkoja, joita työntekijät pitävät laadullisesti huonoina. Ei ole mitään rakenteellista syytä, jonka vuoksi yhä useampi työpaikka ei voisi kuulua maineeltaan hyvien työpaikkojen joukkoon. Kysymys on valinnoista, jotka tehdään työpaikoilla ja työyhteisöissä.

2 Taantumun vaikutukset työpaikoilla

Taantumun vaikutukset -tiedustelun tavoitteena oli selvittää, mitä tapahtuu työpaikoilla. Vastaavaa kyselyä taantumun aikana ei ole tehty aikaisemmin. Kyselylomake lähetettiin helmimaaliskuun vaihteessa 3 955 yrityksen tai julkisen organisaation toimitus-, hallinto- tai henkilöstöjohtajalle, kansliapäällikölle tai henkilöstöasioista vastaavalle. Vastausprosentti oli organisaatioiden lukumäärällä mitaten 39 ja henkilömäärällä mitaten 52. Yhteensä vastanneissa organisaatioissa työskenteli 676 680 henkilöä. Tiedustelun kattavuus oli hyvä.

Tiedustelu tehtiin työmarkkinakeskusjärjestöjen yhteistyönä. Työryhmänä toimi Tuottavuuden pyöreän pöydän sihteeristö, joka organisoii tiedonkeruun ja tulosten analysoinnin. Tavoitteena oli tulosten julkistaminen tuottavuusyhteistyöseminaarissa 16.3. Tiedustelun toteutus ja sektorikohtaiset tulokset kuvataan tarkemmin liitteessä.

Taantumun vaikutukset ovat erilaisia eri aloilla, eri sektoreilla ja eri yrityksissä. Kysyntäpuoliskin alkoi ensin vientiteollisuuteen ja sen alihankkijoihin. Vaikutukset tulivat nopeasti näkyviin myös rakentamisessa ja osassa kauppaa. Viiveellä vaikutukset heijastuvat koko yhteiskuntaan, kun viennistä saadut tulot eivät enää ruoki maan taloutta, verotulot pienenevät, sosiaalikulut kasvavat ja monien palvelujen kysyntä pienenee.

Yksityisellä sektorilla vastaukset luokiteltiin neljään ryhmään sen mukaan, mikä sillä hetkellä oli taantumun vaikutus yrityksen tuotannon tai palvelutuotannon määrään verrattuna taantuma-aikaan edeltävään aikaan. Lisäksi kysyttiin vaikutusta liikevaihtoon, tilauskantaan, tehtyjen työtuntien määrään ja henkilöstön määrään.

- Yritykset, joiden tuotanto tai palvelutuotanto on laskenut enemmän kuin 20 % (258 kpl, 81 583 henkilöä)
- Yritykset, joiden tuotanto tai palvelutuotanto on laskenut enemmän kuin 5 ja enintään 20 % (314 kpl, 137 265 henkilöä)
- Yritykset, joiden tuotanto tai palvelutuotanto on noussut tai laskenut enintään 5 % (568 kpl, 217 780 henkilöä)
- Yritykset, joiden tuotanto tai palvelutuotanto on noussut yli 5 % (75 kpl, 17 269 henkilöä)

2.1 Tiedustelun tulokset

Kehittämispainostukset luonteeltaan pitkäjänteisiä

Useimmat tiedustelussa kysytyt satsaukset, kuten toiminnan uudelleen organisointi, uusien tuote- tai palvelukonseptien kehittäminen ja tiiviimpi verkottuminen yhteistyökumppanien kanssa, edellyttävät pitkäjänteistä kehittämistä. Sen sijaan moni säästötoimenpiteistä voidaan polkaista pystyyn nopeasti.

Vain alle neljäsosa kaikista yrityksistä ja julkisista organisaatioista oli sellaisia, joilla ei ole ollut tarvetta erityisille toimenpiteille yleisen talouskriisin vuoksi. Vastausten perusteella toiminnan kehittämiseen ja uudistamiseen on panostettu myös taantuman aikana kaikilla sektoreilla ja kaikenkokoisissa organisaatioissa. Ainoastaan valtion organisaatioissa ja talouskriisin kaikkein pahimmin ravistamissa yrityksissä säästö- tai kulukuuri oli keskimäärin yleisempää kuin toiminnan kehittäminen.

Talouskriisistä huolimatta yritykset ja organisaatiot pyrkivät omin voimin rakentamaan tulevaisuuttaan panostamalla toiminnan kehittämiseen. Samaan aikaan on ollut käynnissä voimakkaita säästö- tai kulukuureja, joiden avulla on pyritty sopeutumaan tuotannon määrällisiin muutoksiin tai tasapainottamaan taloutta.

Samaa mieltä väittämän kanssa (yhteenlaskettu osuus vastanneiden yritysten ja organisaatioiden henkilömäärästä)	Yritykset	Kunnalliset organisaatiot	Valtion organisaatiot	Kirkon organisaatiot
Yrityksellämme tai organisaatiollamme ei ole ollut tarvetta erityisille toimenpiteille yleisen talouskriisin vuoksi.	19 %	29 %	15 %	26 %
Yrityksemme tai organisaatiomme on investoinut tai satsannut toiminnan kehittämiseen yleisen talouskriisin aikana.	78 %	63 %	40 %	62 %
Yrityksemme tai organisaatiomme on käynyt lävitse tai käy parhaillaan lävitse säästö tai kulukuuria yleisen talouskriisin vuoksi.	68 %	53 %	76 %	58 %

Taantuma on vaikuttanut useimpien yritysten ja julkisten organisaatioiden toimintaan.

Yritysten vastauksiin vaikuttaa se, miten kovasti taantuma on kouraissut

Samaa mieltä väittämän kanssa (yhteenlaskettu osuus vastanneiden yritysten ja organisaatioiden henkilömäärästä)	Yritykset, joiden tuotanto tai palvelutuotanto on laskenut enemmän kuin 20 %	Yritykset, joiden tuotanto tai palvelutuotanto on laskenut enemmän kuin 5 ja enintään 20 %	Yritykset, joiden tuotanto tai palvelutuotanto on noussut tai laskenut enintään 5 %	Yritykset, joiden tuotanto tai palvelutuotanto on noussut yli 5 %
Yrityksellämme tai organisaatiollamme ei ole ollut tarvetta erityisille toimenpiteille yleisen talouskriisin vuoksi.	1 %	6 %	32 %	41 %
Yrityksemme tai organisaatiomme on investoinut tai satsannut toiminnan kehittämiseen yleisen talouskriisin aikana.	65 %	82 %	80 %	70 %
Yrityksemme tai organisaatiomme on käynyt lävitse tai käy parhaillaan lävitse säästö tai kulukuuria yleisen talouskriisin vuoksi.	91 %	85 %	48 %	58 %

Taantuman vaikutukset poikkeavat toisistaan eri aloilla ja erityyppisissä yrityksissä. Miten maailmanlaajuinen kysyntäpulla sitten oli vaikuttanut yrityksiin? Vastajia pyydettiin arvioimaan karkeasti taantuman vaikutuksia omaan yritykseensä verrattuna talouskriisiä edeltävään aikaan. Taantuman vaikutukset olivat suurimpia ventialoilla.

Taantuman vaikutukset...	Kaikki yritykset	Yritykset, joiden tuotanto tai palvelutuotanto on laskenut enemmän kuin 20 %	Yritykset, joiden tuotanto tai palvelutuotanto on laskenut enemmän kuin 5 ja enintään 20 %	Yritykset, joiden tuotanto tai palvelutuotanto on noussut tai laskenut enintään 5 %	Yritykset, joiden tuotanto tai palvelutuotanto on noussut yli 5 %
tilauskantaan	-12 %	-38 %	-16 %	-2 %	+15 %
tuotannon tai palvelutuotannon määrään	-10 %	-36 %	-13 %	-1 %	+16 %
liikevaihtoon	-13 %	-38 %	-16 %	-3 %	+14 %
tehtyjen työtuntien määrään	-10 %	-31 %	-13 %	-2 %	+10 %
Henkilöstön määrään	-6 %	-20 %	-4 %	-3 %	+8 %

Taantumien vaikutukset näkyvät julkisella sektorilla viiveellä

Yritysten tilanne vaikuttaa myös julkisen sektorin toimintaympäristöön ja -mahdollisuuksiin. Niissä muutokset tapahtuvat viiveellä, minkä vuoksi noin kolme neljäsosaa vastaajista ilmoitti, ettei taantuma ole vaikuttanut palvelutuotannon määrään tai laatuun eikä tehtyihin työtunteihin tai henkilöstön määrään. Vastaajista yli puolet ilmoitti kuitenkin organisaationsa käyvän läpi säästö- tai kulukuuria. Tässä tilanteessa julkisella sektorilla näytetään panostetun toiminnan ja henkilöstön kehittämiseen yhtä paljon kuin säästämiseen.

Toimenpidelistojen kärjessä tuottavuuden ja työelämän laadun parantaminen

Toimintatapojen merkittävä uudistaminen ja panostukset työelämän laatuun ja työhyvinvointiin kuuluivat taantumasta huolimatta lähes kaikkien yritysten ja julkishallinnon organisaatioiden agendalle. Se kertoo pyrkimyksestä pitkäjänteiseen kehittämiseen. Työelämän laadun ja työhyvinvoinnin kehittäminen ovat lyöneet itsensä vahvasti lävitse suomalaisessa työelämässä.

Tuottavuuden kehittämiseen voi kuulua monia asioita. Esimerkiksi Työturvallisuuskeskuksen tuottavuustyösivustolla (www.tuottavuustyoy.fi) tuottavuustyön osa-alueet on määritelty seuraavasti:

1. Toiminnan ja prosessien suunnittelu
2. Enemmän arvoa asiakkaalle
3. Esimiestyö ja johtaminen
4. Verkostomainen toiminta
5. Osaaminen
6. Innovaatiot ja teknologia
7. Työ ja menetelmät
8. Joustavat ja monipuoliset työajat
9. Kannustava palkkaus ja palkitseminen
10. Turvallisuus ja ympäristö
11. Tuottavuusyhteistyö ja luottamus
12. Tuottavuuden ja laadun mittaaminen

2.2 Mihin panostettiin ja mitä kehitettiin

Tiedustelussa kysyttiin, mihin on panostettu ja miten merkityksellisenä (vähäinen – kohtalainen – suuri) toimenpidettä pidettiin organisaatiolle. Tulokset yritysluokittain ja sektoreittain löytyvät kokonaisuudessaan katsauksen liiteosasta.

Yrityksissä kehitettiin tuottavuutta ja työelämän laatua

Kehittämistoimenpiteistä yleisimmät olivat yrityksissä toimintatapojen merkittävä kehittäminen ja panostukset työelämän laatuun tai työhyvinvointiin. Ne olivat käytössä lähes kaikissa yrityksissä. Panostus työelämän laatuun ei kuitenkaan noussut kärkeen, kun kysyttiin toimenpiteiden merkitystä yrityksille. Kun tuotanto oli laskenut yli 5 prosenttia, merkityksellisimpinä pidettiin seuraavia:

- toiminnan uudelleen organisointi
- voimakas satsaus markkinointiin ja myyntiin
- kansainvälisen toiminnan laajentaminen
- toimintatapojen merkittävä kehittäminen
- uusien tuote- tai palvelukonseptien kehittäminen.

Näistä kansainvälisen toiminnan laajentaminen oli toimenpiteenä kahdella kolmasosalla yrityksistä, kun toimintojaan Suomeen keskitti vain joka viides yritys. Näiden yritysten joukossa on paljon vientiyrityksiä ja teollisuutta.

Kun tarkastellaan yrityksiä, joiden tuotannon tai palvelutuotannon määrään taantuma on vaikuttanut vain vähän, jos ollenkaan, merkitykseltään kehittämistoimenpiteiden kärkijoukkoon nousivat lisäksi panostukset esimiesten osaamiseen, avainhenkilöiden sitouttamiseen ja tietotekniikan hyödyntämiseen. Tuotantoaan kasvattaneilla merkityksellisten toimenpiteiden kärkijoukkoon nousee lisäksi tiiviimpi verkostoituminen yhteistyökumppanien kanssa.

Kunnat ja kuntayhtymät

Kunnissa ja kuntayhtymissä on panostettu talouskriisin aikana toiminnan osalta erityisesti tiiviimpään verkostoitumiseen (88 %), toiminnan uudelleen organisointiin (86 %), toimintatapojen merkittävään kehittämiseen (85 %) ja palveluprosessien uudistamiseen (87 %) sekä uusien tuote- tai palvelukonseptien kehittämiseen (76 %). Vastaaajista 86 % ilmoitti myös, että kunnassa tai kuntayhtymässä oli panostettu tietotekniikan hyödyntämiseen, kun investointeja laitteisiin tai markkinointiin oli tehty noin puolessa kuntatyöpaikoista.

Henkilöstön osalta on kunnallisilla työpaikoilla panostettu erityisesti työelämän laatuun (90 %). Myös henkilöstön jatko- ja täydennyskoulutukseen (86 %), työpaikalla tapahtuvaan oppimiseen (77 %) ja esimiesten osaamiseen (80 %) oli panostettu merkittävästi. Kouluttamista uusiin tehtäviin tai osaamiseen, panostamista joustavien työaikajärjestelyjen kehittämiseen, henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien laatimiseen tai avainhenkilöiden sitouttamiseen oli tehty hieman yli puolessa kunnallisista työpaikoista.

Merkittävimpinä toimenpiteinä vastaajat näkivät toiminnan uudelleen organisointiin, verkottumiseen, tietotekniikan hyödyntämiseen ja avainhenkilöiden sitouttamiseen liittyvät toimenpiteet. Merkitykseltään kohtalaisen suurina nähtiin myös panostukset esimiesten osaamiseen ja henkilöstökoulutukseen sekä toimintatapojen ja palveluprosessien uudistamiseen.

Valtion organisaatiot

Valtion organisaatioissa on talouskriisin aikana panostettu toiminnan osalta erityisesti tiiviimpään verkostoitumiseen yhteistyökumppaneiden kanssa (97 %), toimintatapojen merkittävään kehittämiseen (96 %), toiminnan uudelleen organisointiin (90 %), palveluprosessien uudistamiseen (91 %) sekä uusien tuote- tai palvelukonseptien kehittämiseen (89 %). Vastaajista 90 % ilmoitti, että organisaatiossa oli investoitu tietotekniikan hyödyntämiseen.

Valtion työpaikoilla on henkilöstön kohdalla panostettu työelämän laatuun tai työhyvinvointiin (100 %), esimiesten osaamisen kehittämiseen (95 %) ja henkilöstön jatko- ja täydennyskoulutukseen (99 %). Lisäksi on panostettu henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien laatimiseen (92 %), uusien osaajien rekrytointiin (85 %) sekä henkilöstön uudelleen kouluttamiseen (87 %).

Merkitykseltään suurimpana toimenpiteenä vastaajat näkivät panostukset esimiesten osaamiseen. Muita lähes yhtä tärkeitä toimenpiteitä olivat toiminnan uudelleen organisointiin ja toimintatapojen kehittämiseen sekä tietotekniikan hyödyntämiseen liittyvät toimet. Henkilöstön osalta merkityksellisimpiä olivat panostukset työpaikalla tapahtuvaan oppimiseen, henkilöstökoulutukseen ja rekrytointiin sekä joustavien työaikajärjestelyjen kehittämiseen.

Seurakunnat ja seurakuntayhtymät

Talouskriisin aikana seurakunnat ja seurakuntayhtymät ovat panostaneet erityisesti tietotekniikan hyödyntämiseen (88 %) ja tiiviimpään verkostoitumiseen yhteistyökumppanien kanssa (84 %). Seuraavaksi eniten on panostettu toiminnan uudelleen organisointiin (80 %), laiteinvestointeihin (77%) ja toimintatapojen merkittävään kehittämiseen (75 %). Yksittäisiä mainintoja investoinneista toimitiloihin esiintyi myös.

Osaamisen säilyttämistä ja kehittämistä koskevien panostusten osalta kirkon alan työpaikat olivat useimmin satsanneet työelämän laatuun tai työhyvinvointiin (94 %). Myös henkilöstön jatko- tai täydennyskouluttamiseen (92 %) sekä esimiesten osaamiseen (90 %) ja työpaikalla tapahtuvaan oppimiseen (67%) on panostettu.

Merkitykseltään suurimpina näistä vastaajat näkivät panostamisen tietotekniikan hyödyntämiseen, työelämän laatuun ja esimiesten osaamiseen. Uusien tuote- ja palvelukonseptien kehittämiseen liittyvillä panostuksilla sekä uusien osaajien rekrytoinnilla oli vastaajien mielestä myös kohtalainen merkitys.

2.3 Mistä ja miten säästettiin

Samaan tapaan kuin kehittämistoimenpiteitä tiedusteltiin myös säästötoimenpiteitä. Kun kehittämistoimenpiteet olivat laajasti käytössä kaikissa yrityksissä ja julkisissa organisaatioissa, on säästötoimenpiteiden käytössä suuria eroja eri alojen ja ryhmien välillä. Säästötoimenpiteistä kaikki eivät ole mahdollisia kaikilla aloilla, vaikka niitä kysyttiin. Esimerkiksi ostopalvelujen käyttöä rajoitetaan joissakin ja palkankorotuksista luopumista useissa työehtosopimuksissa. Silloin mahdolliset säästöt joudutaan ottamaan jostain muusta tai kasvattamaan vastaavasti tuloja.

Yritykset

Säästötoimenpiteiden kärjessä taantumien pahimmin röykyttämällä yrityksillä olivat

- lomautetaan henkilöstöä (97 % ilmoitti käyttäneensä)
- karsitaan muita toimintomenoja (96 %)
- yleinen toimintomenojen karsiminen (96 %)
- hankintojen lykkääminen (95 %)
- rekrytoinneista pidättäytyminen (90 %)
- henkilöstön irtisanominen (89 %)
- ei jatketa määräaikaista työsuhdetta (88 %)
- ei palkata pois tai eläkkeelle siirtyvän tilalle uutta työntekijää (86 %)
- tulos- tai voittopalkkiot pienenevät, koska tavoitteita ei saavuteta (85 %)

Näissä yrityksissä tuotannon tai palvelutuotannon määrä oli laskenut keskimäärin 36 % ja tilaukset 38 %. Lomautukset, irtisanomiset ja yleinen kulukuuri olivat merkitykseltään suurimmat säästötoimenpiteet.

Muissa yritysluokissa säästötoimenpiteet eivät olleet yhtä voimakkaita ja kattavia. Esimerkiksi irtisanomisia ja lomautuksia käytetään huomattavasti harvemmin ja niiden merkitystä yritykselle pidetään enää kohtalaisena. Toimenpiteiden yleisyyslistan kärkeen nousee yleinen toimintamenojen karsiminen.

Kulujen karsiminen on tavanomainen ja ensimmäinen säästötoimenpide samoin investointien lykkääminen. Erityisesti taantumassa pyritään myös keskittymään olemassa oleviin asiakkaisiin. Pian tämän jälkeen joudutaan puuttumaan henkilöstön määrään esimerkiksi lomauttamalla tai rekrytointikiellolla. Palkoista tai palkankorotuksista tinkiminen on sen sijaan harvinaista.

”KAIKKI kulut on käyty ”täikammalla” lävitse, säästöjä on löytynyt paljon. Alihankinnan määrää ei vähennetty mutta sopimukseen on neuvoteltu alennuksia tai alihankintaa on siirretty edullisemmille toimittajille. ”Kultaisia kädenpuristuksia” on käytetty irtisanomisten vaihtoehtona.”

”Yrittäjät itse tekevät töitä kaikki pyhät ja viikonloput, jotta ei tarvitse maksaa lisiä.”

”Siirsimme tuotantoa Suomesta halvemmän kustannustason maihin, Portugaliin ja Kiinaan”.

”Olemme panostaneet hankintatoimen kehittämiseen tavoitteena säästöt ostotoiminnassa”

Kunnat ja kuntayhtymät

Kunnissa ja kuntayhtymissä tyypillinen säästötoimenpide oli yleinen toimintamenojen karsiminen (86 %). Toimintojen tai palvelujen karsimista, investointien lykkäämistä ja ostopalvelujen lisäämistä oli käytetty noin puolessa kuntatyöpaikoista, mutta niiden merkitystä pidettiin vähäisenä. Toimintamenojen karsiminen nähtiin myös merkitykseltään kohtalaisena toimenpiteenä samoin kuin organisaatioiden yhdistyminen ja kokonaisten yksikköjen lopettaminen, vaikka ne olivat käytössä vain noin neljäsosassa vastanneista kuntaorganisaatioista.

Yleisin henkilöstöä koskeva säästötoimenpide oli, ettei palkata eläkkeelle siirtyvän tilalle uutta henkilöä (76 %). Uusia henkilöitä ei rekrytoida eikä määräaikaista työsuhteita jatketa vähän yli puolessa vastaajien organisaatioista. Lomarahojen vaihtoa vapaaseen on tarjottu hieman alle puolessa kunnallisista työpaikoista ja palkattomiin vapaisiin on kannustettu muina toimenpiteinä. Lomautuksia on käyttänyt vain 13 % vastanneista, mutta niiden merkitystä talouden tasapainottamisessa pidettiin kohtalaisena.

Valtion organisaatiot

Yleinen toimintamenojen karsiminen (99 %) on selvästi tyypillisin säästötoimenpide valtion organisaatioissa ja sitä pidettiin myös kohtalaisen merkittävänä toimenpiteenä. Ostopalveluita oli lisätty reilussa puolessa (64 %) ja investointeja lykätty (65 %) organisaatioissa, mutta niitä ei pidetty merkitykseltään suurina toimenpiteinä. Toimintojen siirtäminen maan sisällä nähtiin kohtalaisen tärkeänä toimenpiteenä, vaikka sitä oli käyttänyt vain neljännes valtion työpaikoista. Organisaatioita oli yhdistetty hieman alle puolessa valtion organisaatioista ja sen merkitys nähtiin myös kohtalaiseksi.

Henkilöstöä koskevat yleisimmät säästötoimenpiteet olivat, ettei pois tai eläkkeelle siirtyvän tilalle palkata uutta työntekijää (70 %), mikä nähtiin myös tärkeänä toimenpiteenä. Valtion työpaikoissa oli käytetty matkustamisen vähentämistä (86 %) ja lomarahojen vaihtoa vapaaseen oli tarjonnut 60 % työpaikoista. Rekrytoinneista pidättäytyminen nähtiin merkittävänä toimenpiteenä, vaikka sitä oli käyttänyt vain kolmasosa työpaikoista.

Seurakunnat ja seurakuntayhtymät

Kirkon työpaikoilla tyypillisin säästötoimenpide on ollut yleinen toimintamenojen karsiminen (87 %). Organisaatioiden yhdistyminen nähtiin kohtalaisen merkittävänä toimenpiteenä, mutta sitä oli käyttänyt vain kolmannes vastanneista kirkon organisaatioista. Investointeja oli lykätty noin puolessa vastanneista organisaatioista ja niiden merkitystä pidettiin kohtalaisena.

Henkilöstöä koskevien säästötoimenpiteiden valikoima on ollut kirkon työpaikoilla suppea. Erään vastaajan näkemys siitä, että toimenpiteistä keskustelu on vasta alkamassa, kuvanee hyvin tilannetta kirkon alan työpaikoilla tältä osin. Käytetyt toimenpiteet ovat liittyneet lähinnä rekrytointeihin. Vastanneista 59 % ilmoitti pidättäytyneensä rekrytoinneista ja 58 % ilmoitti, ettei palkkaa pois lähtevän tai eläkkeelle siirtyvän tilalle uutta työntekijää. Näitä molempia pidettiin kohtalaisen merkittävänä säästötoimenpiteinä.

2.4 Seuraava askel – tuottavuus ja työelämän laatu suomalaisilla työpaikoilla

Yritykset ja julkiset organisaatiot uskovat selviytyvänsä vaikka lama pitkittyisi

	Yritykset, joiden tuotanto tai palvelutuotanto on laskenut enemmän kuin 20 %	Yritykset, joiden tuotanto tai palvelutuotanto on laskenut enemmän kuin 5 ja enintään 20 %	Yritykset, joiden tuotanto tai palvelutuotanto on noussut tai laskenut enintään 5 %	Yritykset, joiden tuotanto tai palvelutuotanto on noussut yli 5 %	Kunnalliset organisaatiot	Valtion organisaatiot	Kirkon organisaatiot
Uskomme selviytyvämmä, vaikka talouskriisi pitkittyisi.	86 %	95 %	96 %	97 %	83 %	97 %	86 %
Olemme ottaneet henkilöstön mukaan suunnittelemaan mahdollisia muutoksia olivatpa nämä sitten säästöjä tai satsauksia.	73 %	79 %	76 %	84 %	73 %	66 %	77 %
Mahdolliset talouskriisistä johtuneet muutokset on toteutettu hyvässä yhteisymmärryksessä johdon ja henkilöstön kesken.	67 %	74 %	74 %	83 %	66 %	62 %	78 %
Loppuvuosi 2010 näyttää taloudellisesti heikolta organisaatiomme kannalta.	52 %	51 %	25 %	24 %	56 %	34 %	56 %
Toimiminen erilaisissa verkostoissa on organisaatiomme vahvuus	59 %	50 %	51 %	65 %	62 %	86 %	61 %
Olemme uudistaneet viime vuosina voimakkaasti palvelu tai tuotekonseptiamme.	53 %	69 %	55 %	67 %	43 %	64 %	28 %
Olemme viime vuosina uudistaneet voimakkaasti organisaatiomme toimintakonseptia.	61 %	72 %	67 %	78 %	49 %	63 %	33 %
Olemme satsanneet viime vuosina merkittävästi henkilöstöön.	64 %	55 %	66 %	81 %	55 %	85 %	71 %

Suurin osa yrityksistä uskoo selviytyvänsä lamasta, vaikka se pitkittyisi. Myös julkisen sektorin organisaatiot uskovat selviytyvänsä. Tosin puolet taantumasta eniten kärsineistä yrityksistä

tä, kunnallisista ja kirkon organisaatioista uskoo loppuvuoden 2010 olevan taloudellisesti heikko. Vain 4 % kaikista organisaatioista oli jonkun verran tai täysin eri mieltä väitteestä uskomme selviytyvämmä, vaikka talouskriisi pitkittyisi.

Yli kolme neljäsosaa yrityksistä on pyrkinyt toimimaan talouskriisin aikana yhteisymmärryksessä henkilöstönsä kanssa ja ottamaan heidät mukaan suunnittelemaan mahdollisia muutoksia. Toimintaansa kasvattaneissa yrityksistä on onnistuttu tässä ja toimintakonseptien uudistamisessa parhaiten. Niissä on myös keskimäärin satsattu eniten toiminnan ja henkilöstön kehittämiseen.

Myös julkisen sektorin vastaajista suurin osa on sitä mieltä, että henkilöstö on ollut mukana suunnittelemassa muutoksia ja 2/3 vastaajista ilmoitti, että muutokset on tehty hyvässä yhteisymmärryksessä henkilöstön kanssa.

Yritykset

Toimintaympäristö ja kilpailu muokkaavat yrityksiä. Muutoksiin on perinteisesti pyritty vastaamaan kasvattamalla osaamista ja ottamalla mallia edelläkävijöistä. Nykyisin entistä suuremman merkityksen saavat yrityksen omat, ainutlaatuiset ratkaisut, verkostojen rakentaminen ja ohjaaminen, sekä asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen. Uusien teknologioiden hyödyntäminen luo osaltaan uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Yli puolet yrityksistä kertoi uudistaneensa viime vuosina voimakkaasti tuote- ja toimintakonseptiaan. Tarvitaan kehittämisosaamista.

Mitkä ovat yrityksenne tärkeimmät menestystekijät tulevina vuosina?

Esimerkkejä avovastauksista:

- Esimiesten ja työntekijöiden jatkuva kehittäminen ja sitä kautta liiketoimintojen kehittäminen. Uusien innovaatioiden tuominen alalle.
- Johtaminen, asiakkaiden toiminnan entistä parempi ymmärtäminen – asiakasosaaminen, kustannustehokkuus ja tuottavuuden parantaminen.
- Ainutlaatuisen hyvän palvelukokemuksen tuottaminen motivoituneen ja osaavan henkilöstön avulla.
- Henkilöstön hyvä yhteishenki ja osaaminen, kustannustehokkuus ja kyky myydä palveluita tuotteiden lisäksi.
- Voimakas erikoistuminen oman alan sisällä. Kaksi koko kasvatushenkilöstölle suunnattua pitkää, syventävää (ja kallista) täydennyskoulutusta laman aikana, näiden ansiosta koko perustyöstä vastaava henkilöstömme on erityisen 'iskukykyinen' laman jälkeen.
- Hyvän palvelun tuottava ammattitaitoinen henkilöstö. Rohkeasti mukaan uusiin ideoihin, pieniinkin. Viranomaisten herääminen: meitäkin on kuultava!
- Innovaatiot niin tuotteissa kuin toimintatavoissakin. Osaamisen jatkuva kehittäminen.

Mitkä ovat yrityksenne tai organisaationne suurimmat haasteet ja menestyksen esteet tulevina vuosina? Esimerkkejä avovastauksista:

- Armoton hintakilpailu ja asiakkaiden siirtyminen Suomesta ulkomaille
- Att få kommunen att köpa vårdplatser på långsikt.
- Epätietoisuus siitä, kuinka kauan nyt vallitseva taantuma kestää.
- Kilpailukyvyyn säilyttäminen, jotta kaikki ei katoa Aasiaan
- Koulutettujen ja osaavien henkilöiden rekrytointi eläköityvien tilalle. Pääkaupunkiseudulta ei ole halukkaita tulijoita Kaakkois-Suomeen.
- Alamme työehtosopimus estää kaiken yrityksen tarpeista lähtevän kehittämisen ja työn tuottavuuden nousemisen, joka voisi taata työtä.
- Verotus pitäisi saada suosimaan kannattavia yrityksiä, jotta niillä saadaan maa kasvuun.
- Tuottavuutta lisää 20 %. Investointeja kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi. Viennin osalta merkittäviä tukitoimia yrityksille. Näpertelyt eivät tuo tulosta. Kaikkea tuotantoa ei ole tarvis viedä Kiinaan tai pois Suomesta. Pitää olla tahtotilaa säilyttää tekeminen täällä. Viennistä pitää saada tuloja tänne. Yrittäminen kunniaan.

Kunnat ja kuntayhtymät

Kuntien strategisia painotuksia ja menestymisen keinoja ovat hyvän ja viihtyisän ympäristön turvaaminen asukkaille, toimintaedellytysten luominen yrityksille, hyvien palvelujen tuottaminen, osaavan ja hyvinvoivan henkilöstön kehittäminen sekä talouden tasapainottaminen pitkällä tähtäimellä.

Kuntien suurimpia haasteita ovat puolestaan väestön ikääntyminen, työpaikkojen vähentyminen, yleisestä talustilanteesta johtuva tulopohjan pienentyminen ja julkisen talouden kriisiytyminen, kunta- ja palvelurakennemuutos sekä osaavan työvoiman saatavuus.

Kuntien ja kuntayhtymien menestystekijöissä painottuvat tehokkuuden, laadun ja joustavuuden lisääminen samanaikaisesti, joskin innovointikykyyn viitataan myös useilla eri tavoilla korostaen verkostomaista yhteistyötä ja uudistumiskykyä:

”vahva ja vakaa kuntatalous, osaava ja motivoitunut henkilöstö, toimiva päätöksenteko, riittävät ja laadukkaat kuntapalvelut, kunnan kehitystä tukeva maapolitiikka ja yhdyskuntasuunnittelu, uusien toimintatapojen käyttöönotto kuntapalvelujen tarjonnassa”

”palveluiden laatu, saatavuus ja valikoima – tehokas toiminta, tuottavuus ja vaikuttavuus - tuotannon organisointi ja sujuvat prosessit – vahva ja selkeä organisaatio – osaava ja hyvinvoiva henkilöstö – kehittynyt infrastruktuuri – hyvä johtaminen ja yhtenäinen toimintakulttuuri – vahva yliopistoyhteistyö”

Valtion organisaatiot

Strategisissa painotuksissa korostuvat oman alan kehityksen seuraaminen ja ennakointi sekä tähän kehitykseen vaikuttaminen, palveluiden sisältö, laatu ja vaikuttavuus sekä lakisääteis-

ten tehtävien laadukas hoitaminen yhteiskunnan, kansalaisten ja poliittisen päätöksenteon tukena.

Tärkeimpänä menestystekijänä nähdään motivoitunut ja asiantunteva henkilöstö. Lisäksi merkittäviä tekijöitä ovat hyvä tuntuma kansainväliseen ja kansalliseen toimintaympäristöön sekä panostukset organisaation toimintaedellytyksiin.

Valtion organisaatiot näkevät suurimpina haasteina taloudellisen tilanteen epävarmuuden, valtionhallintoa koskevat rakenteelliset muutokset sekä osaavan ja riittävän henkilöstön saatavuuden.

Menestystekijöissä näkyvät erityisesti tehokkuuden ja laadun painottaminen sekä toiminnasta riippuen myös joustavuuden, verkostoitumisen ja innovointikyvyn lisääminen.

”Palveluihin kiinteästi liittyvä tasokas tutkimustyö. Investoinnit, tutkimus ja tuotekehitys, jotka pitävät laitoksen tasoltaan kärkipäässä muiden maiden vastaaviin laitoksiin nähden ja siten niille ja muille sidosryhmille haluttuna yhteistyökumppanina.”

”Hyvä, motivoitunut ja osaava henkilöstö. Viraston selkeä vahvuus on asiantuntijuus, jossa korostuu laaja-alainen osaaminen ja sitoutuminen, tehokkaat prosessit ja toimintatavat, nopea ja oikeusvarma päätöksenteko, luotettava ja oikea-aikainen tietopalvelu.”

”Joustavuuden lisääminen kun ennakoitavuus pienenee, henkilöstön osaamisen ja käytettävyyden monipuolistaminen liittyen edelliseen.”

Seurakunnat ja seurakuntayhtymät

Seurakuntien ja seurakuntayhtymien strategisia painotuksia ja menestymisen keinoja ovat kristillisen sanoman hyvä ja oikea esiintuominen, korkeatasoiset palvelut ja niiden uudistumisesta huolehtiminen, osaava, sitoutunut ja motivoitunut henkilöstö ja toimiva työyhteisö sekä seurakunnan jäsenmäärän kasvattaminen ja tasapainoinen talous.

Suurimpia haasteita ovat puolestaan toimintaympäristön taloudellinen kehitys, jäsenmäärän säilyttäminen ja kasvattaminen, henkilöstön ikääntyminen ja henkilöstökulujen vähentäminen, kiinteistöt ja niiden ylläpito sekä erilaiset rakenteita koskevat uudistukset.

Seurakuntien ja seurakuntayhtymien menestystekijöissä painottuvat kunnallisten työpaikkojen tapaan tehokkuuden, laadun ja joustavuuden lisääminen samanaikaisesti. Myös verkostomainen yhteistyö ja uudistumiskyky tulevat niissä esille.

”Hoidamme hyvin nykyiset perustoiminnot ja huolehdimme niiden uudistamisesta. Kokeilemme rohkeasti seurakuntalaisia palvelevia uusia toimintamuotoja, jotka vastaavat toimintaympäristön muuttuviin haasteisiin. Arvioimme avoimesti eri toimintoja ja uskallamme luopua sellaisesta, joka vie paljon voimavaroja eikä tuota toivottua tulosta. Kehitämme seurakuntayhtymän seurakuntien yhteistyötä jatkuvana prosessina.”

Tuottavuuden ja työelämän laatua on parannettava samanaikaisesti

Suomalaisten hyvinvoinnin perusta on se, että tuotteemme ja palvelumme käyvät kaupaksi maailmalla. Taantuman aikana ja sen jälkeen tämä on asetettu vaakalaudalle. Kilpailussa pärjäävät jatkossa tehokkuudeltaan ja tuottavuudeltaan kilpailukykyiset yritykset ja yksiköt.

Tuottavuudessa tehokkuuteen yhdistyy tuotteen tai palvelun arvo asiakkaalle, esimerkiksi hyödyllisyys, ainutlaatuisuus, sopivuus, saatavuus, nopeus, toimitusvarmuus ja laatu.

Tuottavuuden parantamista on palvelu-, tuote- ja toimintakonseptin kehittäminen yhteistyössä niin, että tuotteet ja palvelut pystytään tarjoamaan asiakkaan näkökulmasta paremmin ja tehokkaammin, julkishallinnossa myös vaikuttavammin.

Työelämän laatu on edellytys onnistuneelle kehittämiselle ja innovaatioille. Työhyvinvointi parantaa työhön osallistumista. Tuottavuutta ja työelämän laatua on parannettava samanaikaisesti.

Taloukasvun, työllisyyden ja hyvinvointiyhteiskunnan rahoituksen turvaamiseksi on välttämätöntä, että tuottavuus ja työelämän laatu paranevat oleellisesti työpaikoilla seuraavien vuosikymmenten aikana.

Työmarkkinakeskusjärjestöjen muodostama Tuottavuuden pyöreä pöytä haastaa työpaikat, henkilöstön ja työnantajan edustajat, poliittiset päättäjät sekä palkansaaja- ja työnantajajärjestöt yhteisiin talkoisiin edistämään tuottavuutta ja työelämän laatua Suomessa.

3 Tuottavuustoimijat kehittämisen tukena

Suomalaisen työelämän tutkimuksen, kehittämisen ja tuottavuusyhteistyön konseptilla on saatu aikaan merkittäviä parannuksia tuottavuudessa ja työelämän laadussa. Myös työurien pidentymiseen voidaan vaikuttaa työelämän kehittämisellä. Tykes-ohjelma ja sen edeltäjät ovat tukeneet muiden rahoittajien, tutkimuslaitosten ja kehittäjien ohella työpaikoilla tapahtuvaa kehittämistä menestyksellisesti.

Tähän malliin kuuluu olennaisesti työmarkkinajärjestöjen yhteistoiminta sekä valtakunnallisesti että työpaikoilla. Kehitteillä olevaan suomalaiseen joustoturvamalliin on otettu myös mukaan työelämän laadun ja tuottavuuden samanaikainen kehittäminen.

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 kumpaankin talouskasvumme peruspilariin: työpanoksen määrään ja työn tuottavuuteen.

Seuraavassa esitellään Tuottavuuden pyöreän pöydän ja sen yhteistyökumppaneiden toimintaa. Muita työelämän tutkimukseen ja kehittämiseen liittyviä ohjelmia, verkostoja, rahoittajatahoja, kouluttajia ja konsultteja on esitelty tarkemmin vuoden 2007 sihteeristön katsauksessa. Aikaisemmat katsaukset löytyvät tuottavuustyösivustolta osoitteesta:

http://www.tuottavuustyoy.fi/tietoa/tuottavuuden_pyorea_poyta

Tuottavuuden pyöreä pöytä

Tuottavuuden pyöreän pöytä perustettiin keväällä 2007 järjestöjen korkean tason elimeksi, jonka tarkoitus on tuottavuuden, työelämän laadun ja tuottavuusyhteistyön edistäminen ja näkyväksi tekeminen. Tuottavuuden pyöreän pöydän muodostavat työmarkkinakeskusjärjestöt SAK, EK, STTK, Kunnallinen työmarkkinalaitos, AKAVA, Valtion työmarkkinalaitos ja Kirkon työmarkkinalaitos sekä työelämän kehittämistä tukevat tuottavuustoimijat Työturvallisuuskeskus, Työterveyslaitos, Tekes ja Työsuojelurahasto.

Työmarkkinakeskusjärjestöjen Tuottavuuden pyöreä pöytä on vuonna 2009 valmistellut työpaikkojen kehittämisen tueksi Palje-tutkimus- ja kehittämisohjelmaa. Ohjelman toteuttavat 10 johtavaa tutkimuslaitosta työelämän tutkimuksen alueelta yhteensä 17 hankkeellaan. Lisätietoja ohjelmasta:

http://www.tuottavuustyoy.fi/tietoa/tuottavuuden_pyorea_poyta/palje-ohjelma

Tuottavuuden pyöreä pöydän jäsenet ja asiantuntijajäsenet ovat:

Puheenjohtaja Lauri Lyly, SAK

Johtaja Eeva-Liisa Inkeroinen, EK

Puheenjohtaja Mikko Mäenpää, STTK

Työmarkkinajohtaja Markku Jalonen, KT

Puheenjohtaja Matti Viljanen, AKAVA

Työmarkkinajohtaja Teuvo Metsäpelto, VTML
Sopimusjohtaja Risto Voipio, KiT
Toimitusjohtaja Jorma Löhman, TTK
Pääjohtaja Harri Vainio, TTL
Pääjohtaja Veli-Pekka Saarnivaara, Tekes
Teknologiajohtaja Tuomo Alasoini, Tekes (Tykes)
Toimitusjohtaja Kenneth Johansson, TSR

Tekes - teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus

Tekes rahoittaa ja aktivoi yritysten ja julkisten tutkimusyksiköiden haastavia tutkimus- ja kehitysprojekteja. Tekes rahoittaa myös työelämän innovatiivisia tutkimus- ja kehittämishankkeita. Työelämän kehittämisen rahoitus yrityksille ja julkisen sektorin organisaatioille on avattu vuonna 2009. Lisätietoja TYKE-rahoituksesta: <http://www.tekes.fi/info/tyke>

Tykes-ohjelman hankkeiden haku päättyi vuonna 2009. Työ-elämän tutkimuksen ja kehittämisen osalta on tehty selvitys siitä, miten työelämän kehittäminen näkyy Tekesin muissa ohjelmissa. Vuonna 2010 Tekes on päättänyt käynnistää työelämän tutkimuksen ja kehittämisen seurannan foorumin.

Työsuojelurahasto

Työsuojelurahasto (TSR) toimii strategiansa mukaisesti ensisijaisesti turvallisuutta, työterveyttä ja tuottavuutta edistävien hankkeiden rahoittajana. TSR:llä on käytössään useita eri rahoitusmuotoja, joista saa lisätietoja: www.tsr.fi/rahoitus.

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 vietti 30-vuotisen toimintansa juhlavuotta.

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.

Työterveyslaitos

Työterveyslaitos (TTL) on monitieteinen tutkija- ja asiantuntija-laitos 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 työpaikoille monipuolista asiantuntemusta työterveyden, työyhteisöjen, työympäristön, työprosessien, työvälineiden, työterveyshuollon ja työsuojelun kehittämiseksi. Työhyvinvoinnin yhteys tuottavuuteen ja taloudelliseen menestykseen pyritään nostamaan myös suunnittelijoiden, kehittäjien ja päätöksentekijöiden tietoisuuteen. Lisätietoja: www.ttl.fi.

Työturvallisuuskeskus TTK

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

Tuottavuus-, tuloksellisuus- ja laatuasiantuntijaryhmä (Tutulla) edistää myös Tuottavuuden pyöreän pöydän tavoitteita eri sektoreilla. TTK julkaisee yhdessä Työsuojelurahaston kanssa yhteistä työelämän kehittämisen erikoislehteä Telmaa sekä ylläpitää tuottavuustyösisivustoa www.tuottavuustyö.fi. Työurien pidentämistä koskevassa työssä on ehdotettu, että Työturvallisuuskeskukseen perustetaan työhyvinvoinnin palvelukeskus.