

MAINETTAAN PAREMPI TYÖ

Kymmenen väitettä työelämästä

Tuomo Alasoini



www.eva.fi

EVAn kotisivuilla raportteja, puheita ja
artikkeleita suomeksi ja englanniksi.
Raportit ovat ladattavissa EVAn kotisivuilta.

Kustantaja: Taloustieto Oy

Kansi: Antti Eklund

Painopaikka: Yliopistopaino, Helsinki 2010

ISBN 978-951-628-508-8

Esipuhe

Työelämä tarkoittaa työtä ja elämää – arkista toimeentuloa, sen hankintaa ja edellytyksiä. Työelämään kohdistuu runsaasti erilaisia odotuksia. Työn on oltava oikein järjestettyä ja mielekästä, sitä on johdettava herkin liikkein. Aito ponnistelu on palkittava asianmukaisesti.

Samalla kun odotukset ja vaatimukset työelämää kohtaan ovat kasvaneet, asiaa koskevaan yhteiskunnalliseen keskusteluun on ilmaantunut tunnevaltaisia, sentimentaalisia sävyjä. Työstä on tullut vahvasti subjektiivinen kokemus, jota tutkitaan ja tulkitaan yksittäisen ihmisen kokemushistorian kautta. Niinpä myös keskustelua työelämän parantamisesta käydään usein terapiansukuisin termein.

Tuomo Alasoinin raportti ”Mainettaan parempi työ” tarttuu työelämäkeskustelun olennaisiin väitteisiin ja hokemiin, ennen kaikkea työn muutoksiin ja tuloksellisuuteen.

Alasoinin löydökset ovat rauhoittavia. Raportin mukaan tuloksellisuus ja työtyytyväisyys eivät olekaan peruuttamattomassa ristiriidassa, eivätkä työelämän muutokset ole automaattisesti lamaannuttavia. On kohtia, joissa työelämän tulisi muuttua vielä nykyistäkin enemmän, myös työntekijän mielestä. Samalla kun työntekijän osaaminen ja ammatillinen minäkuva muuttuvat, työjärjestelyt eivät voi jurnuttaa paikoillaan, menneitten vuosikymmenten asennossa.

Raportin johtopäätökset ovat lääkettä työelämämyytteihin ja työelämäkeskustelun rakenteelliseen pessimismiin. Alasoini antaa hyviä vastauksia siihen mysteeriin, miksi työelämän väitetään huonontuneen samaan aikaan kun työkyvyn ylläpitoon, työilmapäiriin ja koulutukseen on sijoitettu kasvavia summia rahaa ja aikaa.

”Mainettaan parempi työ” on osa EVAn Työelämän kulttuurivallankumous -hanketta, jonka tuloksena on syntynyt useita raportteja samasta kohteesta, työn tekemisestä ja johtamisesta. Tämä hanke on suomalaisen työn ryhmäkuva muutosten vuonna 2010. Ilmaiseimme parhaat kiitoksemme TT-säätiölle, joka on tukenut ratkaisevasti tämän raportin kirjoittamista.

Helsingissä 9. marraskuuta 2010

Matti Apunen
Johtaja
EVA

Lukijalle

Työelämä on muuttunut viime vuosina liian nopeasti ja huonompaan suuntaan – vai onko sittenkään? Suomesta on tullut pätkätoiden luvattu maa – vai onko kuitenkaan? Ansiotyö kiinnostaa entistä vähemmän nuoria eikä enää kohta vanhempiakaan – vai mitenköhän lienee? Tä-mäntyyppisiä ihmettelyn aiheita Suomen työelämästä ja sen muutokses-ta voi keksiä lisää lukemattoman määrän. Työelämän muuttuminen ja sen tulevaisuus todella kiinnostavat suomalaisia tällä hetkellä.

Kukaan ei näe tulevaisuutta eikä hallitse siihen johtavia polkuja. Suo-men työelämän tulevaisuus tästä päivästä noin vuosikymmen eteenpäin ei tätä kirjoitettaessa ole kenenkään tiedossa. 2010-luvulla työelämään kohdistuu kuitenkin merkittäviä murroksia. Raportti pohtii, mitä Suo-men työelämässä tällöin tapahtuu ja miten näistä murroksista voidaan selvittää.

Kiitän kirjoitusta koskevista arvokkaista kommentteista ja muusta raken-tavasta keskustelusta Johanna Sipolaa, Matti Apusta ja Ilkka Haavistoa EVAsta sekä EVAn työelämähankkeen ohjausryhmän jäseniä toimitus-johtaja Sakari Tammista, toimitusjohtaja Matti Alahuhtaa, toimitusjoh-taja Anne Berneriä, toimitusjohtaja Antti Zittingiä ja henkilöstöjohtaja Juha Äkrästä. Raportissa esitetyistä näkemyksistä ja johtopäätöksistä vastaan kuitenkin vain itse.

Helsingissä 25.10.2010

Tuomo Alasoini

SISÄLLYS

ESIPUHE

LUKIJALLE

1	JOHDANTO	9
2	MIKÄ MUUTTUU TYÖELÄMÄSSÄ?	11
	2.1 Kuka tekee työt?	11
	2.2 Miten työkuulttuuri muuttuu?	13
	2.3 Töiden uusjako	14
3	KYMMENEN VÄITETTÄ TYÖELÄMÄSTÄ	16
	3.1 Työelämä ei ole huonontunut	16
	3.2 Työelämä ei ole muuttunut liikaa vaan liian vähän	18
	3.3 Työssäoloajat ovat pidentyneet – eivät lyhentyneet	19
	3.4 Huoltosuhteen notkahdus ei ole maailmanloppu	21
	3.5 Ansiotyön merkitys löytyy työn sisällön kautta	22
	3.6 Nuoret haluavat töihin omilla ehdoillaan	24
	3.7 Tuottavuuskasvukin tarvitsee tekijänsä	26
	3.8 Korkea osaaminen suojaa työtä	28
	3.9 Globalisaatio on työn ystävä	29
	3.10 Moniarvoisuus ei murena suomalaista työkuulttuuria	30
4	VISIO PAREMMASTA TYÖELÄMÄSTÄ	33
	4.1 Johtamisen historia pähkinänkuoressa	34
	4.2 Johtamisen uusi askel	35
	4.3 Katseet kohti innovaatioita	37
	4.4 Uuden ajattelun läpilyönti	44
5	MISSÄ TULEE ONNISTUA?	49
6	YHTEENVETO – KYMMENEN VÄITETTÄ TYÖELÄMÄSTÄ	55
	VIITTEET	58
	KIRJALLISUUTTA	60

1 Johdanto

Työelämään liittyvä synkkä julkinen keskustelu luo ristiriitaisia ja harhaanjohtavia mielikuvia siitä, mitä työelämässä todellisuudessa tapahtuu. Totuus on, että mielikuvat työelämästä ovat huonontuneet – ei itse työelämä.

Suomalaiset ovat työssään tyytyväisiä. Keskimäärin kahdeksan kymmenestä on tyytyväinen omaan nykyiseen työhönsä. Tyytyväisimpiä ovat johtavassa asemassa olevat (87 %), mutta ero työntekijäasemassa oleviin (73 %) ei ole merkittävän suuri¹. Myös työelämän laatu on toistuvasti arvioitu hyväksi. Vuonna 2009 työ- ja elinkeinoministeriön työolobarometrin mittauksessa työelämän laatu sai kouluarvosanan kahdeksan. Kun tähän vielä lisätään OECD:n tutkimuksissa² ilmenevä suomalaisen maailman kärkeä oleva onnellisuus, väite työelämän kurjistumisesta tuntuu ristiriitaiselta, kummalliselta ja epäuskottavalta.

Tilastokeskuksen, Työterveyslaitoksen tai työ- ja elinkeinoministeriön aikasarjatutkimukset eivät vahvista näkemystä, että työelämä Suomessa olisi huonontunut. Vähälle huomiolle ovat kuitenkin jääneet työelämässä tapahtuneet parannukset. Suurta meteliä ei ole pidetty siitä, että työtehtävät ovat muuttuneet monipuolisemmiksi ja itsenäisemmiksi, mahdollisuudet kehittyä työssä ja saada lisäkoulutusta ovat lisääntyneet tuntuvasti tai siitä, että joustavat työaikajärjestelyt ovat Suomessa yleisimpiä kaikista EU-maista.

Vaikka parannuksia on tapahtunut, on kuitenkin syytä kysyä, miksi työelämä ei ole muuttunut vielä paremmaksi. Työntekijöiden koulutustaso on noussut ja teknologia on kehittynyt huimasti, mutta työelämä on pysynyt yllättävän muuttumattomana viimeisten vuosikymmenten aikana.

Suomalaisessa työelämässä on meneillään suuri murros, kun työntekijät, työkuultuuri ja työtehtävät muuttuvat. Työelämän murrokseen liittyy aitoja huolia. Suomalaisten hyvinvointi tulevaisuudessa on uhattuna ilman riittävää talouskasvua. Talouskasvuun vaikuttavat työpanoksen määrä ja työn tuottavuuden kasvu.

Työpanoksen määrä on laskemassa vinoutuneen väestörakenteen seurauksena ja siksi, etteivät ihmiset ole nykyisellään kovinkaan valmiita jatkamaan vapaaehtoisesti työelämässä pidempään tai pidentämään työ-

aikojaan. Työn tuottavuuskasvusta ei nykyisellään ole korvaamaan työpanoksen pienenemisestä aiheutuvaa talouskasvun hidastumista. Työn tuottavuuskasvu on Suomessa jo pitkään hidastunut eikä nopeutunut.

Aitojen huolien edessä, on aika siirtää työelämäkeskustelu tunnepohjalta faktapohjalle. Pelkät mielikuvat eivät auta luomaan parempaa työelämää. Päinvastoin, ne voivat pikemminkin olla tälle esteenä ja muuttua – kenties tahattomasti – jopa itseään toteuttaviksi ennusteiksi.

Tämä raportti on yksi keskustelun avaus. Raportti katsoo lyhyesti työelämässä tapahtuvia muutoksia, erottaa faktan fiktiosta kymmenessä työelämään liittyvässä väitteessä sekä esittää vision paremmasta työelämästä.

2 Mikä muuttuu työelämässä?

Suomen työelämää ravisuttavat 2010-luvulla useat muutokset, joista on yhteenveto alla. Muutokset voidaan jakaa kolmeen merkittävään murrokseen, jotka koskevat työvoimaa, työkulttuuria ja työtehtäviä.

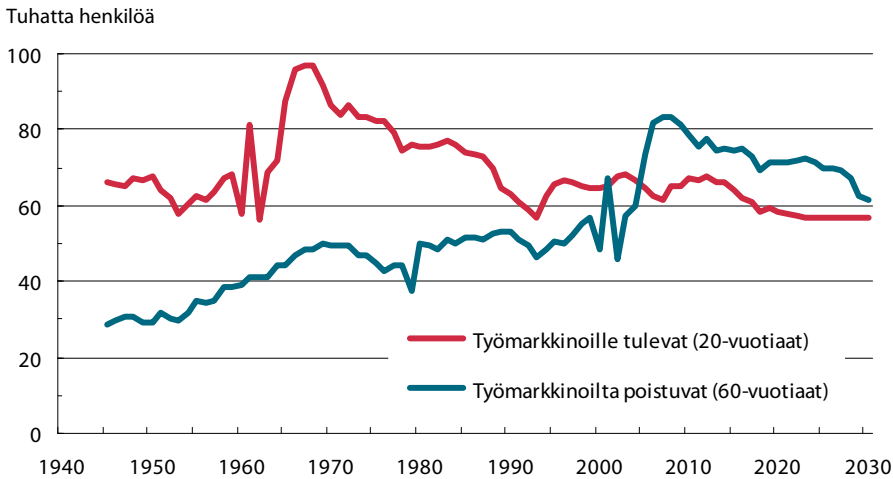
Taulukko 1 Suomen työelämään 2010-luvulla kohdistuvat keskeiset muutokset

Työvoiman määrä supistuu	Työvoiman tarjonta on kääntynyt 2000-luvun alkuvuosina laskuun, joka kestää 2030-luvulle asti väestökehityksen epätasaisuudesta johtuen.
Työvoiman rakenne muuttuu	Entistä suurempi osa työvoimasta työskentelee henkilökohtaisten ja liike-elämän palveluiden (näistä monet erilaisia hyvinvointipalveluja) ja kaupan aloilla.
Suuren murroksen sukupolvi väistyy työelämästä	Vuoteen 2020 mennessä tähän 1940-luvulla syntyneeseen sukupolveen kuuluvat ovat kaikki vähintään 70-vuotiaita ja pääsääntöisesti työelämän ulkopuolella.
Y-sukupolvi astuu aktiivisesti työelämään	Y-sukupolven kuuluva 35-39 -vuotiaiden ikäluokka nousee vuonna 2020 suurimmaksi ikäluokaksi työelämässä. Ensimmäistä kertaa sitten vuoden 1985 suurin ikäluokka Suomen työelämässä koostuu alle 40-vuotiaista.
Vuorovaikutteiset tieto- ja viestintäteknologiat kehittyvät	ICT:n kehitys avaa jatkuvasti uusia mahdollisuuksia, joilla voidaan koordinoita yritysten toimintoja globaalisti, tehdä työtä virtuaalisesti ja auttaa ihmisiä kommunikoimaan keskenään monipuolisemmin.
Talouden globalisaatio syvenee	Yhä useampi Suomessa sijaitseva yritys joutuu etsimään kilpailuetua asiakasjoustavuudesta, nopeudesta ja ketteryydestä sekä kyvystä tuottaa innovaatioita.

2.1 Kuka tekee työt?

Väestökehityksen epätasaisuudesta johtuen Suomen työmarkkinoilta poistuu enemmän ihmisiä kuin sinne on tulossa. Muutos on jo alkanut ja kestää ainakin 2020-luvun loppuun. 60-vuotiaiden ja 20-vuotiaiden

Kuvio 1 Väestöennusteeseen perustuva työvoiman tarjontapotentiaalin muutos Suomessa vuosina 1945-2030



Lähde: Työministeriö 2003.

ikäluokkien vuotuinen kokoero vaihtelee tänä aikana arviolta 10 000:n ja runsaan 15 000 hengen välillä (kuvio 1).

Työvoiman määrän kehitys ei riipu vain ikäluokkien suuruuksista. Siihen vaikuttaa myös muun muassa työttömyyden, työssä olevien työkyvyn ja työmotivaation, eläkkeelle siirtymisen ajoituksen, opiskeluaikojen pituuden sekä maahanmuuton ja maastamuuton kehitys. Väestöennusteen pohjalta pystytään kuitenkin ennakoimaan, että työvoiman määrä vähenee joka tapauksessa tulevina vuosina. Kyseessä on pitkäaikainen ja perustavaa laatua oleva käänne, sillä 1940-luvulta aina 2000-luvun alkuvuosiin työmarkkinoille tulevien ikäluokkien koko ylitti sieltä poistuvien koon.

Työllisten määrän ennakoitaan kasvavan vuosina 2005-20 vain henkilökohtaisten palveluiden, liike-elämän palveluiden ja kaupan aloilla.³ Pääammattiryhmistä suurin kasvupaine kohdistuu sosiaali- ja terveysalan työtehtäviin. Suuri osa tästä kasvusta liittyy väestön ikääntymisen ohella erilaisten hyvinvointipalveluiden kysynnän kasvuun yleisemmin. Hyvinvointipalveluiden kysynnän kasvu näkyy myös monenlaisten muiden palvelutehtävien määrän kasvuna. Tällaisia palveluita ovat esimerkiksi erilaiset matkailu-, kulttuuri- ja elämyspalvelut.

Myös teollisuudessa avautuu edelleen paljon uusia tehtäviä suuresta alalla tapahtuvasta poistumasta johtuen, vaikkei teollisuudessa työskentelevien kokonaismäärä enää kasvaisikaan. Julkisissa palveluissa työskentelevien määrä ei ennusteiden mukaan myöskään enää kasva. Kokonaispoistuma työmarkkinoilta on vuosina 2005-2020 lähes 40 prosenttia maan vuoden 2005 työllisten määrästä. Viimeksi Suomen työvoiman rakenne on muuttunut yhtä rajusti vuosina 1965-1975. Tällöin sotien jälkeisinä vuosina syntynyt suuren murroksen sukupolvi astui työelämään – nyt tämä sukupolvi poistuu sieltä.

2.2 Miten työkuulttuuri muuttuu?

Eri sukupolvet varttuvat erilaisissa ympäristöissä ja niillä on omat toisistaan selvästi erottuvat tärkeät yhteiset kokemuksensa.⁴ Vuosina 1900-18 syntynyt sodan ja pulan sukupolvi koki nimensä mukaisesti sodat ja pula-ajan ankeuden. Tämän kovaan työntekoon sitoutuneen sukupolven edustajista suuri osa väistyi työelämästä viimeistään vuosien 1965 ja 1975 välisessä murroksessa. Jälleenrakennuksen ja nousun sukupolven kuuluvat 1920- ja 1930-luvuilla syntyneet. Heidän työpanoksensa siivitti Suomen nopeaa kasvua kehittyneeksi hyvinvointivaltioksi sotien jälkeisinä vuosikymmeninä. 1940-luvulla syntynyttä suuren murroksen sukupolvea seuranneita sukupolvia on kutsuttu lähiöiden sukupolveksi (erityisesti 1950-luvulla syntyneet) ja X-sukupolveksi (1960-luvun puolivälin ja 1970-luvun lopun välillä syntyneet). Viime vuosina on ryhdytty puhumaan edelleen Y-sukupolvesta. Tällä on viitattu 1970-luvun lopun ja 1990-luvun lopun välisenä aikana syntyneisiin.

Sotien jälkeisten vuosien suuria ikäluokkia voidaan luonnehtia viimeiseksi moderniksi ja kehitysuskoiseksi sukupolveksi, kun taas X-sukupolven maailmankuva on jo pessimistisempi ja epäilevämpi. Yhtenä syynä tähän on Suomessa pidetty 1990-luvun alkupuolen taloudellista lamaa, joka vaikeutti nuorten asettumista työelämään. Vuoteen 2020 mennessä suomalaisen työelämän valtaavat kuitenkin nimenomaan Y-sukupolven edustajat.

Eri sukupolvet suhtautuvat työhön eri tavoin

Eri sukupolvet suhtautuvat työhön eri tavoin. Lisäksi erot sukupolvien välillä näyttävät kasvaneen.⁵ Suuret ikäluokat ovat ikääntyessäänkin säilyttäneet työtä koskevan velvollisuusetiikan, jonka mukaan ansiotyöllä sellaisenaan on itseisarvoa. Mitä nuoremasta ikäluokasta on kyse, sitä vähemmän näin ajattelevia löytyy. Yli 30-vuotiaat eivät muodosta enää yhtenäistä ryhmää näkemyksissään työn merkityksestä elämänsisältönä.

Uusimpien sukupolvien kiinnittyminen ansiotyöhön ei ole enää samassa määrin velvollisuusetiikan ohjaamaa. Varsinkaan alle 30-vuotiailla työn yhteiskunnallinen hyödyllisyys ei ole yhtä tärkeä kiinnittymisen kriteeri kuin heitä vanhemmilla. Tätä tärkeämmäksi kriteeriksi heille on noussut työn mielenkiintoisuus ja yhteensopivuus nimenomaan *omien* yksilöllisten arvojen kanssa. Suhde työhön on yksilöllistymässä – ehkä pysyvästikin.

2.3 Töiden uusjako

Massatuotantoa ja liukuhihnoilla teollisessa tavaratuotannossa tehtävää työtä on siirtynyt entistä enemmän Aasian ja Latinalaisen Amerikan kehittyviin teollisuusmaihin ja osittain myös kehitysmaihin. Massatuotannon uudelleen sijoittumisella on ollut merkittäviä vaikutuksia monien kehittyneiden teollisuusmaiden kannalta. Uudelleen muotoutuva

Massatuotannon uudelleen sijoittumisella on merkittäviä vaikutuksia

työnjako maailmassa vaikuttaa jatkossa yhä syvemmin myös Suomeen, vaikkei Suomessa varsinaista teollista massatuotantoa ole koskaan suuressa määrin ollutkaan.

Kehittyneisiin teollisuusmaihin sijoittuvien yritysten on globaalissa taloudessa vaikeaa löytää kilpailuetua yksin kustannustehokkuudesta tai edes tuotteiden ja palveluiden korkeasta tasosta. Entistä tärkeämmiksi kilpailuedun lähteiksi yrityksille ovat nousseet asiakasjoustavuus, nopeus ja ketteruus. Nopeimmin kehittyvillä aloilla, kuten erityisesti ICT-sektorilla, myös kyvystä tuottaa innovaatioita on tullut uusi merkittävä kilpailuedun lähde kehittyneiden teollisuusmaiden yrityksille. Näiden maiden yritykset ovat uudistaneet johtamistaan ja organisatorisia rakenteitaan jo 1980-luvulta lähtien. Prosesseja on virtaviivaistettu sekä or-

ganisaatioita ohennettu ja mataloitettu. Uutena merkittävänä toiminnan uudistamisen välineenä on hyödynnetty tieto- ja viestintäteknologioita.

ICT:n nopea kehitys onkin talouden globalisaation uusimman vaiheen tärkeä edellytys. Uusien teknologioiden avulla on löydetty entistä parempia mahdollisuuksia automatisoida toimintoja ja integroida niitä keskenään yli organisaatio- ja maantieteellisten rajojen. Tämän seurauksena tuotannolliset arvoverkostot muotoutuvat uudelleen ja niiden sisällä yksittäisiä toimintoja ja jopa työtehtäviä siirtyy maasta toiseen.

Perinteisessä massatuotannossa rationalisoinnit kohdistuivat yleensä ensimmäisinä suorittavaan tai tuotannolliseen portaaseen. Joustavaa prosessimaista toimintatapaa tavoittelevissa yrityksissä sen sijaan rationalisointien pääasiallisena kohteena ovat olleet usein ala- ja keskijohto, hallinto sekä ylipäättään erilaiset esikuntaelimet. Tämän on tehnyt mahdolliseksi juuri ICT:n ominaisuus toimia kokonaisina toimintoprosesseja ja liiketoimintamalleja radikaalisti uudistavana, integroivana teknologiana. Kehittyneet tieto- ja viestintäteknologiat mahdollistavat yrityksille myös niiden eri yksiköiden kattavamman ja ajantasaisemman tulosseurannan. Kehitystä siivittää sijoittajakeskeisemmäksi muuttunut liikkeenjohdollinen ajattelu, joka on seurausta yritysten omistusrakenteiden muutoksesta.

3 Kymmenen väitettä työelämästä

Työelämästä ja sen murroksen jälkeisestä tulevaisuudesta kerrotaan montaa totuutta. Maalailtu kuva on lähes poikkeuksetta synkkä ja argumentit perustuvat usein tiedon sijaan enemmän tunteisiin ja mielikuviin. Osa esillä olevista huolenaiheista on toki aitoja ja faktoilla perusteltavissa. Osa väitteistä sen sijaan perustuu uskomuksiin, jotka eivät yksinkertaisesti pidä paikkaansa.

Seuraavassa esitetään kymmenen työelämään liittyvää väitettä ja erotetaan fakta fiktiosta.

3.1 Työelämä ei ole huonontunut

Huomattava osa suomalaisista uskoo maan työpaikoilla työskenneltävän niin kovaa, että monet palavat ennenaikaisesti loppuun. Tätä mielikuvaa on vahvistanut toistuva julkinen keskustelu työelämän huonontumisesta. Tilastokeskuksen, Työterveyslaitoksen tai työ- ja elinkeinoministeriön aikasarjatutkimukset eivät kuitenkaan vahvista näkemystä Suomen työelämän yleisestä huonontumisesta.⁶

Näiden tutkimusten perusteella on vaikea löytää sellaisia työoloja tai työelämän laatua kuvaavia mittareita, joilla väitettä huonontumisesta voitaisiin perustella. Niiden suomalaisten osuus, jotka ovat viime vuosi- na kokeneet juuri *omien* työolojensa huonontuneen tai nähneet erityisiä uhkia juuri *omalla* kohdallaan, ei ole 2000-luvulla kasvanut. Julkisuudessa vahvana esiintyvä käsitys Suomen työelämän huonontumisesta on ollut tältä osin liioitteleva ja jopa harhaanjohtava. Tutkimusten mukaan näyttää siltä, että 2000-luvun ensimmäisellä vuosikymmenellä ihmisten kokemat muutokset työoloissaan suuntaan tai toiseen olivat vähäisempiä kuin edellisellä vuosikymmenellä.

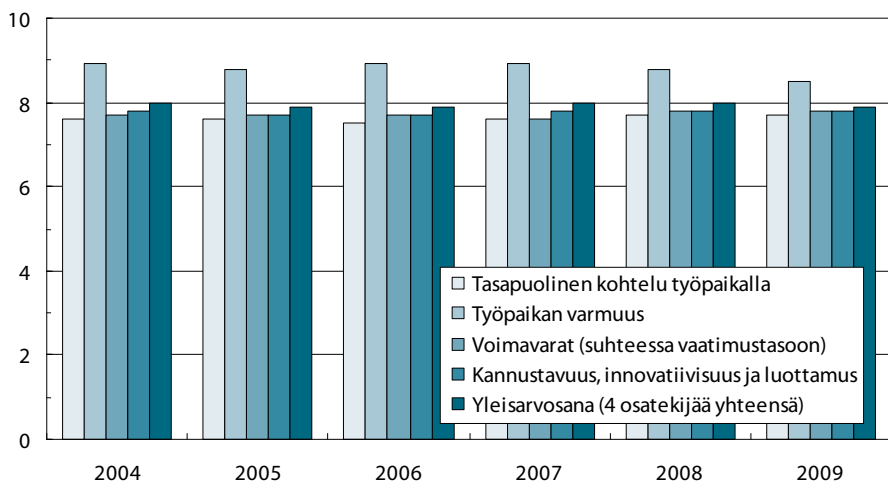
On myös väitetty, että ihmiset eivät jaksa työelämässä ja haluavat sieltä pois, koska työn tuottavuusvaatimuksia on kiristetty liikaa. Makrota-

louden lukujen perusteella tällekin väitteelle on vaikea löytää tukea. Näyttää siltä, että työn tuottavuuskasvu on Suomessa hidastanut viime vuosina ja yhä useammat jaksavat työelämässä vielä yli 55-vuotiaina. Väitteelle on vaikea löytää tukea myöskään mikrotason aineistojen perusteella. Toimipaikkatason aineistot osoittavat, että tuloksellisuuden ja henkilöstön työhyvinvoinnin välillä on ennemminkin selvä *positiivinen* kuin negatiivinen yhteys.⁷

Korkea tuloksellisuus ja hyvinvoiva henkilöstö näyttäisivät kuuluvan pikemminkin yhteen kuin olevan toisensa pois sulkevia vaihtoehtoja. Työssä jaksamisen ja viihtymättömyyden ongelmia työelämässä siis tuskin voidaan laittaa sen piikkiin, että tuottavuutta on lisätty työpaikoilla. Selitys lienee tämän sijasta se, että joillain työpaikoilla johtaminen ja töiden organisointi toimivat sen verran huonosti, ettei niiden avulla ole kyetty parantamaan sen enempää työn tuottavuutta kuin edistämään työntekijöiden työssä jaksamista tai viihtymistä.

Suomalaiset ovat kansainvälisten vertailujen valossa suhteellisen tyytyväisiä omaan työhönsä. Suomalaisten näkemykset työelämän tulevaisuudesta eivät kuitenkaan ole kovin valoisia, vaan hieman pessimismin sävyttämiä. Usko siihen, että työelämä voisi jatkossa muuttua paremmaksi, on kärsinyt selvän kolauksen. Niiden suomalaisten osuus, jotka

Kuvio 2 Työolobarometri: työelämän laatu kouluarvosanalla mitattuna vuosina 2004-2009



Lähde: Työ- ja elinkeinoministeriö, työolobarometrit.

uskovat, että töistä tulee itsenäisempiä, kiinnostavampia ja henkisesti palkitsevampia, on vuonna 2010 selvästi pienempi kuin vielä 1990-luvulla.⁸ Muutosta ei voi edellä esitetyn perusteella kuitenkaan selittää sillä, että työolot Suomessa olisivat huonontuneet.

3.2 Työelämä ei ole muuttunut liikaa vaan liian vähän

Kiinnostavampaa kuin jatkaa väittelyä siitä, onko työelämä huonontunut vai ei, on asettaa kysymys kokonaan toisin päin. Miksei työelämä ole *parantunut* selvemmin keskeisten työoloja kuvaavien mittareiden valossa, vaikka ihmisten osaaminen on kasvanut ja työvoiman ammattirakenne ja koko elinkeinorakenne ovat muuttuneet viime vuosina merkittävästi?

Merkkejä työelämän parantumisesta voidaan toki löytää. Koulutustason nousun ohella entistä useammalla on työssään hyviä mahdollisuuksia saada työnantajan maksamaa lisäkoulutusta tai kehittää osaamistaan muuten työn kautta. Suomi pärjää näissä asioissa hyvin myös kansainvälisesti verrattuna.

Kohonnut osaaminen, työn tarjoamien koulutus- ja kehittymismahdollisuuksien paraneminen sekä siirtyminen kevyempiin, tiimeihin perustuviin tapoihin organisoida työtä ei näy kuitenkaan ihmisten lisääntyneinä

Kasvaneelle osaamiselle ei ole tarjottu työelämässä riittävästi tilaa

mahdollisuuksina vaikuttaa työtään koskeviin asioihin kuten esimerkiksi työn sisältöön, työmenetelmiin, työtahtiin tai keskinäiseen työnjakoon. Ihmisten kokemissa vaiku-

tusmahdollisuuksissa ei ole tapahtunut olennaista muutosta viimeisen parinkymmenen vuoden aikana. Suomalaiset jäivät työtään koskevissa vaikutusmahdollisuuksissa jälkeen myös muista Pohjoismaista. Näin on siitakin huolimatta, että Suomi on muiden Pohjoismaiden kanssa samalla viivalla siinä, kuinka aktiivisesti ihmisiä koulutetaan työssä ja kuinka paljon työtehtävät vaativat keskimäärin osaamista.⁹

Mikä on siis ongelma? Ongelma ei ole niinkään työelämän liiallinen muutos viime vuosina vaan juuri päinvastoin: työelämä on muuttunut

liian vähän! Kasvaneelle osaamiselle ei ole tarjottu työelämässä riittävästi tilaa. Miksi tämä on ongelma?

Koulutustason nousu nostaa myös odotuksia. Koulutustason nousu näkyy suoraan ihmisten työn sisältöä koskevien odotusten nousuna. Työelämä ei ole kuitenkaan muuttunut odotusten nousua vastaavasti. Pettymys työelämän muuttumattomuuteen näkyy tutkimuksissa. Niiden mukaan suomalaisten usko työelämän muuttumiseen paremmaksi työtehtävien sisällön osalta on 2000-luvulla hiipunut.

Y-sukupolvi valtaa työelämän. Työmarkkinoilla koetaan 2010-luvulla suuri murros, jonka myötä Y-sukupolveen kuuluvien osuus työvoimasta kasvaa merkittävästi. Työn mielenkiintoisuudesta, työn tarjoamista mahdollisuuksista osallistua ja vaikuttaa sekä työn yhteensopivuudesta niin omien arvojen kuin oman elämäntilanteen kanssa tulee entistä tärkeämpiä ihmisiä motivoivia ja heidän sitoutumistaan edistäviä tekijöitä.

Vapaa-ajan houkutukset kasvavat. Vapaa-ajan tarjoamat mahdollisuudet ihmisille toteuttaa itseään eri tavoin ovat jatkuvasti lisääntyneet. Työelämän tarjoamat vaikutusmahdollisuudet sen sijaan junnaavat vuonna 2010 samalla tasolla kuin 1990-luvulla. Epäsuhta työelämän ja vapaa-ajan tarjoamien vaikutusmahdollisuuksien välillä on kasvanut ja uhkaa kasvaa edelleen vapaa-ajan hyväksi ja työelämän tappioksi.

Kilpailu innovaatioilla kiihtyy. Innovaatioista tulee globaalissa taloudessa entistä tärkeämpi kilpailuedun lähde suomalaisille yrityksille. Samalla myös itse tapa tuottaa innovaatioita muuttuu. Innovaatioilla kilpailevissa organisaatioissa innovaation tuottamisen prosesseihin osallistuu jatkossa yhä suurempi osa henkilöstöstä. Innovaatiot arkipäiväistyvät. Innovaatiot elävät vapaudesta.

3.3 Työssäoloajat ovat pidentyneet – eivät lyhentyneet

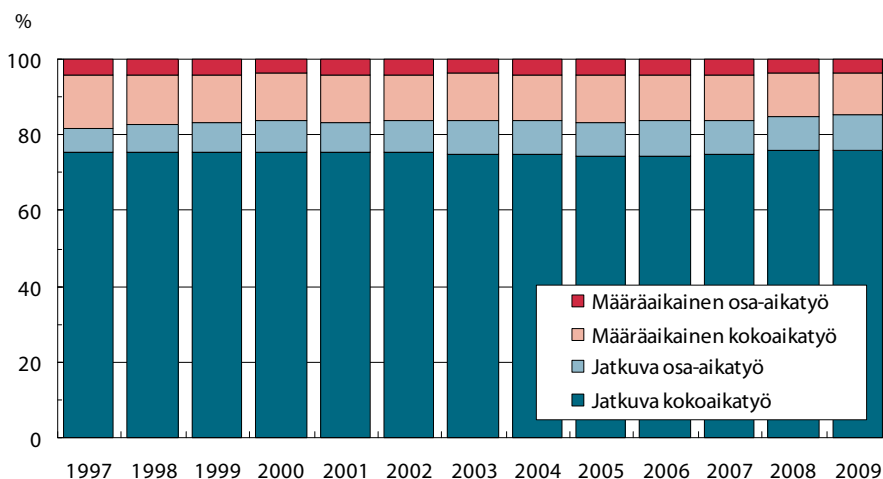
Pätkätöiden ja epävarmuuden lisääntymisestä työelämässä alettiin puhua paljon 1990-luvun alun syvän taloudellisen laman jälkeen. Määräaikaisten työsuhteiden osuus kaikista työsuhteista kasvoikin laman jälkeisinä vuosina, mutta on sittemmin kääntynyt laskuun ja on taas 1980-luvun tasolla. Kasvu johtui ensisijaisesti julkisen vallan toimenpi-

teistä eikä yritysten muuttuneista strategioista. Laman jälkeen julkinen valta lisäsi huomattavasti määräaikaista tuettua työllistämistä katkaistakseen pitkiä työttömyysjaksoja ja helpottaakseen työttömiksi joutuneiden pääsyä työelämään.¹⁰

Työsuhteet Suomessa eivät ole ylipäätään muuttuneet keskimäärin lyhyemmiksi. Keskimääräiset työssäoloajat samassa työpaikassa ovat vastoin yleistä uskomusta pidentyneet 1980-luvulta 2000-luvulle tultaessa ja ovat olleet Suomessa viime vuosina selvästi yli EU-maiden keskiarvon.¹¹ Näiden havaintojen valossa työmarkkinat eivät ole ainakaan kokonaisuutena olleet Suomessa 1990-luvulla ja 2000-luvun ensimmäisellä vuosikymmenellä muihin EU-maihin verrattuna poikkeuksellisen radikaalissa muutoksessa. Suomi ei ole näiden lukujen valossa mikään pätkätyöhelvetti.

Kokonaiskuvaan on vaikuttanut se, että palkansaajien keski-ikä on kasvanut viime vuosina. Tätäkin tärkeämpää on kuitenkin se, että suuret 1940- ja 1950-luvuilla syntyneet ikäluokat ovat 55-64 -vuotiaina osallistuneet työelämään huomattavasti aktiivisemmin kuin muutamina aiempina vuosina syntyneet. Esimerkiksi ennen syvää talouden lamaa 1980- ja 1990-lukujen vaihteessa työvoimaan kuului 55-59 -vuotiaista suomalaisista noin 60 prosenttia ja 60-64 -vuotiaista noin 25 prosenttia. Vuosina 2008 ja 2009 koetun taloudellisen taantuman oloissakin 55-59

Kuvio 3 Työsuhteiden muodot vuosina 1997-2009, kaikki palkansaajat



Lähde: Tilastokeskus, työvoimatutkimus.

-vuotiaiden työvoimaosuus oli yli 75 prosenttia ja 60-64 -vuotiaiden yli 40 prosenttia. Suuret ikäluokat ovat pysytelleet selvästi sitkeämmin kiinni työelämässä kuin niitä edeltäneet 1920- ja 1930-luvuilla syntyneet jälleenrakennuksen ja nousun sukupolveen kuuluvat ikäluokat.

Tästä huolimatta ei monellakaan suurten ikäluokkien edustajalla ole erityisen suuria haluja jatkaa työelämässä yli kohtuulliseksi katsotun eläkeiän edes nykyiseen eläkejärjestelmään sisältyvillä taloudellisilla kannustimilla. Tämä kohtuulliseksi katsottu eläkeikä on monilla 63 vuotta. 63 vuotta tuntuu monesta suoranaiselta kansalaisvelvollisuudelta: sinne asti pitää jatkaa, mutta ei pidempään.

3.4 Huoltosuhteen notkahdus ei ole maailmanloppu

Suomen väestörakenne on ollut viime vuosikymmeninä suotuisa taloudellisen hyvinvoinnin kasvattamista ajatellen. Työikäistä aikuisväestöä on ollut runsaasti. Taloudellisen hyvinvoinnin karttumista on tukenut myös suomalaisten koulutustason selvä nousu viime vuosikymmenten aikana.

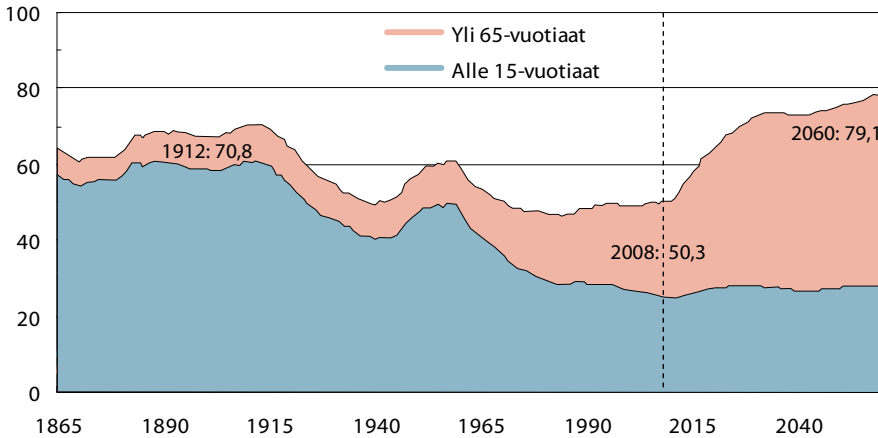
Suomi ei ole ainoa kehittynyt teollisuusmaa, joka kohtaa suuren muutoksen väestörakenteessa. Suomessa työvoiman tarjonnan supistuminen on kuitenkin kansainvälisestikin poikkeuksellisen voimakasta. Tätä kuvaa hyvin huoltosuhteen muutos. Huoltosuhteella tarkoitetaan 15-64 -vuotiaiden osuutta suhteessa tätä nuorempaan ja iäkkäämpään väestöön.

Vielä 2000-luvun alkuvuosina suurin piirtein EU-maiden keskitasoa ollut huoltosuhte on muuttumassa Suomessa nopeasti muita EU-maita epädullisemmaksi. Väestöllisen huoltosuhteen on ennustettu olevan jo vuonna 2015 EU 15 -maiden epädullisin¹² eikä huoltosuhteen huononeminen pysähdy suinkaan tähän. Se jatkuu väestöennusteen mukaan jopa useita vuosikymmeniä (kuvio 4). Muutos on Suomen kannalta vieläkin dramaattisempi, jos vertailukohteeksi otetaan monet Euroopan ulkopuoliset ns. kehittyvät teollisuusmaat.

Huoltosuhte palaa Suomessa 2000-luvun edetessä vähitellen samalle tasolle, jolla se oli 1800-luvun jälkipuoliskolla ja 1900-luvun alkuvuosina Venäjän vallan aikana. Erona on vain se, että tällä kertaa huoltosuhdetta nostaa yli 65-vuotiaiden kasvava määrä. Historian varhaisemmassa vai-

Kuvio 4 Väestöennusteeseen perustuva väestöllinen huoltosuhde Suomessa vuosina 1865-2060

Lapsia ja eläkeikäisiä 100 työkäistä kohti



Lähde: Tilastokeskus 2009.

heessa korkea huoltosuhde johtui alle 15-vuotiaiden suuresta osuudesta väestössä.

Mistä huoltosuhteen kasvu varsinaisesti kertoo? Yhtäältä se kertoo siitä, että väestökehitys on ollut maassa epätasaista. Mutta vieläkin enemmän – ja mikä tärkeämpää – se kertoo siitä, että suomalaiset ovat entistä terveempiä ja elävät entistä pidempään. Se *ei* sen sijaan kerro suoraan siitä, että taakka jokaista työkäistä kohti olisi jatkossa entistä suurempi. Mitä useampi terveenä pysyvä 65 vuotta täyttänyt tekee tulevaisuudessa kansantalouden kakkua kasvattavaa palkallista tai palkatonta työtä, sitä vähemmän dramaattinen väestökehityksestä aiheutuva muutos Suomelle on. Ja miksi eivät entistä terveemmät suomalaiset voisi jatkossa myös työtä tehdä – varsinkin silloin, kun ovat siihen myös motivoituneita?

3.5 Ansiotyön merkitys löytyy työn sisällön kautta

Suomessa on vallinnut syvään juurtunut käsitys suomalaisista työhulluina kansana. Ansiotyö on pitänyt edelleenkin puoliaan ihmisille tärkeänä elämänsisältönä. Yli puolet (54 %) suomalaisista palkansaajista piti vie-

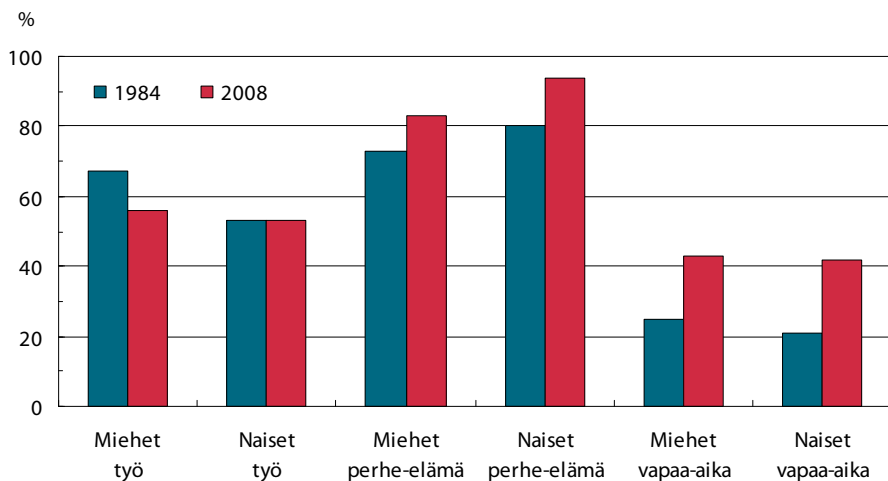
lä vuonna 2008 ansiotyötä itselleen erittäin tärkeänä elämänsisältönä. Luku oli vain hieman pienempi kuin vuonna 1984 (60 %). Naisilla muutosta ei ole tapahtunut lainkaan; muutosta on tullut pelkästään miesten kautta.

Ansiotyö on kuitenkin selvästi menettänyt *subteellista* asemaansa perhe-elämälle ja vapaa-ajalle, joiden molempien merkitys on lisääntynyt. Muutos koskee yhtä lailla miehiä ja naisia. Naiset ovat kuitenkin edelleen miehiä jonkin verran useammin perhekeskeisiä. Miehet ovat puolestaan perinteisesti arvostaneet vapaa-aikaa naisia enemmän, mutta ero on viime vuosina tasoittunut (kuvio 5). Suomalaisista työssä käyvistä 40 prosenttia oli vuonna 2010 valmis vaihtamaan työntekoon käytettyä aikaa lisääntyväksi vapaa-ajaksi tai perheen parissa vietetyksi muuksi ajaksi omasta palkastaan tinkien.¹³

Harva suomalainen, joka ei ole vielä aivan normaalin eläkeiän kynnyksellä, haluaisi silti edelleenkään luopua ansiotyöstä kokonaan. Niiden osuus, jotka riittävän perinnön tai lottovoiton saatuaan lopettaisivat työntekoa kokonaan, on alle viidennes. Osuus ei ole noussut olennaisesti 1980-luvun alusta.

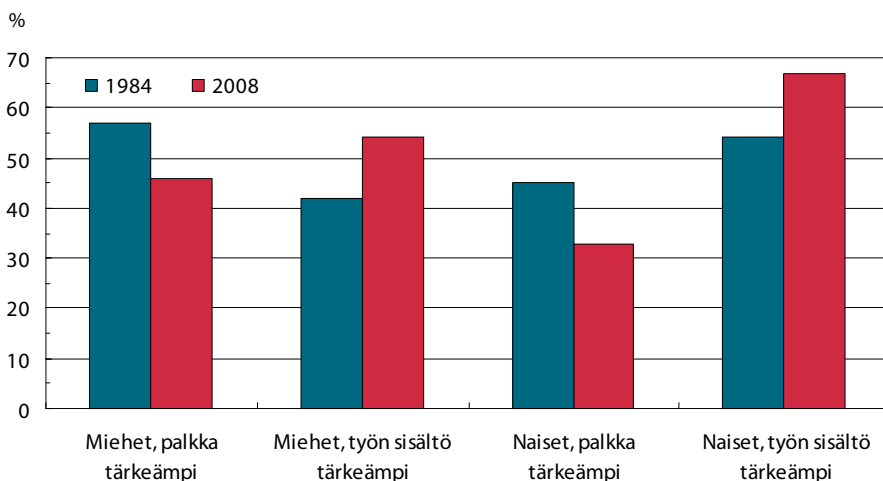
Samalla myös se, mikä työssä on tärkeää, on alkanut painottua uudella tavalla. Työn sisällön merkitys suhteessa palkkaan on kasvanut sekä

Kuvio 5 Eri elämänalueita erittäin tärkeinä pitävien osuus suomalaisista palkansaajista vuosina 1984 ja 2008



Lähde: Lehto & Sutela 2008.

Kuvio 6 Palkkaa vs. työn sisältöä tärkeämpänä pitävien osuus suomalaisista palkansaajista vuosina 1984 ja 2008



Lähde: Lehto & Sutela 2008.

miesten että naisten keskuudessa kolmen viime vuosikymmenen aikana. Miehet ovat kuitenkin edelleen naisia useammin palkkasuuntautuneita (kuvio 6).

Muutosta selittää osaltaan koulutustason nousu ja tähän liittyvä elinkeino- ja ammattirakenteen muutos. Erityisesti korkean asteen tutkinnon suorittaneet arvostavat perusasteen suorittaneisiin verrattuna työn sisältöä paljon korkeammalle.

Suomalaisten työhulluus ei ole yhtä näkyvää kuin joskus aiemmin – ehkä hyvä niin. Mutta mitä tapahtuu, kun suuren murroksen sukupolvi vaihtuu työelämässä nuorempaan? Romahtaako sitoutuminen ansio-työhön tällöin totaalisesti?

3.6 Nuoret haluavat töihin omilla ehdoillaan

Myöskään nuoremmat ikäluokat eivät ole valmiita hylkäämään ansio-työtä. Alle 30-vuotiaiden palkansaajien osuus, joka riittävän perinnön tai lottovoiton myötä lopettaisi työnteon kokonaan, ei ole lisääntynyt 1980-luvun jälkeen. Osuus kaikista tämänikäisistä on itse asiassa *pie-*

mentynyt 1980-luvulta 2000-luvulle tultaessa.¹⁴ Nuorten koulutustaso on noussut ja varsinkin eniten koulutetut nuoret haluavat edelleen realisoida työelämässä ne henkiset ja taloudelliset investoinnit, jotka he ovat koulutukseensa tehneet.

Työelämän valtaavat vuosien 2005 ja 2020 välisenä aikana Y-sukupolven edustajat – ykkarit – , jotka ovat työelämässä aktiivisesti toimiessaan vielä pitkälti kirjoittamaton lehti. Y-sukupolvea on kutsuttu myös Peter Pan -sukupolveksi, mahdottomaksi sukupolveksi ja nettisukupolveksi. Ensiksi mainittu nimitys johtuu siitä, että ykkareiden on katsottu miellyttäneen viettämään pidennettyä lapsuutta tai nuoruutta vielä aikuisiässä. Keskimäinen nimitys taas viittaa siihen, että ykkarit odottavat – ehkä juuri pidennetystä lapsuus- tai nuoruusodotuksestaan johtuen –, että työssä tulee olla mukavaa, työn tulee vastata omia arvostuksia ja työn ja vapaa-ajan pitää niveltä yhteen mahdollisimman hyvin. Viimeksi mainittu nimitys liittyy ykkareiden erityisvalmiuteen. He ovat tottuneet käyttämään taitavasti uusia vuorovaikutteisiin web 2.0 -teknologioihin perustuvia sosiaalisia medioita ja tätä kautta osallistumaan itse aktiivisesti erilaisten asioiden käsittelyyn. Ja jos nämä vaatimukset eivät täyty, sitä pahempi juttu – työnantajalle!

Työelämää pitää parikymppisistä nuorista ”pelottavana paikkana” 40 prosenttia

Monen Y-sukupolven ytimeen kuuluvan suomalaisen nuoren kuva työelämästä on yllättävän synkkä.¹⁵ Työelämää pitää parikymppisistä nuorista ”pelottavana paikkana” 40 prosenttia. Puolet nuorista on huolissaan jaksamisestaan ylipäätään.

Yksinkertaisin selitys olisi osoittaa syyttävällä sormella julkisuudessa käytyä keskustelua työelämän huonontumisesta. Nuorten näkemyksissä on kuitenkin todennäköisesti kyse paljon enemmänästä.

Työelämän käytännöt voivat näyttäytyä monen nuoren joko omien työkokemusten tai omien vanhempien, kavereiden tai muiden tuttu- jen kokemusten kautta ahdistavilta. Hyviä ja innostavia esimerkkejä nykyajan työn sankareista on vaikea löytää. Varsinkin hyvät esimerkit kannustavista ja innostavista esimiehistä ja johtajista olisivat kullanarvoisia. Välillä tuntuu, että näitä on viime vuosina täytyntä ryhtyä

Hyvät esimerkit kannustavista ja innostavista johtajista olisivat kullanarvoisia

etsimään niinkin kaukaa kuin sotavuosista asti! Hyvä esimies nouseekin 17-29 -vuotiaiden suomalaisten nuorten arvostuksissa mielenkiintoisten työtehtävien ja mukavien työkavereiden jälkeen tärkeimmäksi hyvään työpaikkaan liittyväksi seikaksi. Hyvä esimies koetaan selvästi tärkeämmäksi kuin esimerkiksi hyvät etenemis- ja kouluttautumismahdollisuudet tai korkea palkka.

Yykkareiden osuus työllisistä on vuonna 2010 noin 20 prosenttia, mutta nousee vuoteen 2020 mennessä arviolta jo 45 prosenttiin. Kaikista työelämässä esimiesasemassa olevista kuuluu Y-sukupolveen noin joka kymmenes. Vuosien 2010 ja 2020 välisenä aikana lähes joka kolmas esimiesasemassa jakson alussa ollut poistuu työelämästä. Johtamisen suomalaisilla työpaikoilla voidaan otaksua muuttuvan paljon lähivuosina jo yksin tästä syystä.

Kuinka moni Y-sukupolven edustajista toimii vuonna 2020 itse esimiehenä? Tätä on vaikea vielä ennustaa. Esimiestehtäviin ei nimittäin ole nuorten keskuudessa kovin suurta innostusta. Vastuun ottaminen esimiehenä myös muista kuin vain itsestä ja omista henkilökohtaisista projekteista ei välttämättä tunnu houkuttelevalta. Asiantuntijatehtävissä kädet ovat vähemmän sidotut. Ne jättävät enemmän mahdollisuuksia niin työssä kuin elämässä laajemminkin keskittyä siihen, mikä kiinnostaa itseä.

Suomen työelämän tulevaisuutta ajatellen olisi onnetonta, mikäli esimiestehtäviin haluavien nuorten joukko supistuu. Tässäkin asiassa omakohtaiset kokemukset kannustavista ja innostavista esimiehistä ovat ratkaisevan tärkeitä. Tämän rinnalla myös itse johtamisen ja esimiestyön sisällön pitää muuttua. Tarve muutokseen koskee työnteon käytäntöjä yleisemminkin.

3.7 Tuottavuuskasvukin tarvitsee tekijänsä

Työn tuottavuuden kasvulle ei ole entistä tietovaltaisemmaksi muuttuvassa taloudessa samanlaisia ahtaita rajoja kuin talouskasvun toiselle osatekijälle – työpanoksen määrälle. Työn tuottavuuden kasvu ei ole Suomessa kuitenkaan kiihtynyt vaan hidastunut viime vuosina. Kun koko kansantaloudessa työn tuottavuus kasvoi ajanjaksona 1976-1995

vuosittain keskimäärin yli kolme prosenttia, on kasvu tästä eteenpäin ollut keskimäärin kahden prosentin tasolla.¹⁶

Lisäksi toimialoitteiset erot ovat suuria. Merkittävä osa tuottavuuskasvusta on tullut viime vuosina ICT-sektorilta (= sähkö- ja elektroniikka-teoll., teleliikenteen ja tietojenkäsittelypalvelujen muodostama kokonaisuus). Sielläkin kasvu on tullut suurella määrällä uusiin tieto- ja viestintä-tekniologioihin perustuvien tuotteiden valmistuksesta. Uuden teknologian tuottavuusvaikutukset muilla toimialoilla ovat olleet vähäisempiä.

Koska työn tuottavuus voi kasvaa ilman ylärajaa, eikö tietovaltaistuvassa taloudessa pitäisi keskittyä uudella teknologialla aikaan saatavan tuottavuuskasvun vauhdittamiseen ja jättää työpanoksen riittävydestä murehtiminen vähemmälle? Onhan laskettu, että jo puolen prosenttiyksikön lisäys työn tuottavuuden vuotuisessa kasvuvauhdissa nykyisestä tuottaisi muutamassa vuodessa korkeamman elintason kuin 100 000 uuden työpaikan syntyminen.¹⁷

Ajatus on kiinnostava, mutta liian yksioikoinen – kahdestakin syystä. Ensinnäkin, vaikka jo suhteellisen vähäisiltä tuntuvilla parannuksilla tuottavuuskasvussa voidaan saada aikaan merkittäviä vaikutuksia elintaloon, ei ole itsestään selvää, että puolen prosenttiyksikön *jatkuva* lisäys työn tuottavuuden vuotuisessa kasvuvauhdissa olisi helposti saavutettavissa. Olisi melkoista yhteiskuntapoliittista rulettia luottaa siihen, että talouskasvu voidaan jatkossa turvata yksin tuottavuuskasvun kautta. Tuottavuuskasvun pysyvää vauhdittamista ei voida saada aikaan ilman teknisiä innovaatioita täydentäviä muita innovaatioita – siis ilman, että myös työelämää uudistetaan.

Ilman riittävää tuottavuuskasvua hyvinvointiyhteiskunnan taloudellinen perusta on uhattuna

Toiseksi, korkea työelämään osallistumisen aste on tärkeä hyvinvointiyhteiskuntaa legitimoiva tekijä. Jos jatkossa keskitytään yksipuolisesti tuottavuuskasvuun, mikä takaa sen, että korkeatuottoisissa työtehtävissä oleva ja mahdollisesti entistä pienempi työllisten joukko on valmis kustantamaan yhteiskunnan takaamat, kattavat ja edulliset hyvinvointipalvelut koko väestölle?

Ilman riittävää tuottavuuskasvua suomalaisen hyvinvointiyhteiskunnan taloudellinen perusta on joka tapauksessa uhattuna. Yksipuolisen

”tuottavuuskasvustrategian” ongelma on kuitenkin uhka hyvinvointiyhteiskunnan edellytysten murenemisestä sisältä päin. Hyvinvointiyhteiskunnan säilyttäminen ja uudistaminen edellyttää, että nopeaan tuottavuuskasvuun yhdistyy mahdollisimman monen aktiivinen osallistuminen työelämään.

3.8 Korkea osaaminen suojaa työtä

Globaalissa taloudessa kilpailua työstä ei käyden enää pelkästään kokonaisten toimialojen tai yritysten ja niiden eri yksiköiden välillä. Kilpailu ulottuu yritysten ja niiden yksiköiden sisällä entistä enemmän yksittäisiin toimintoihin ja jopa yksittäisiin työtehtäviin asti. Globalisaatiokehityksen voittajien ja häviäjien ennakoiminen on käynyt vaikeammaksi.¹⁸

Suomessa on hellitty näkemystä, jonka mukaan suomalaiset pärjäävät globaalissa kilpailussa nimenomaan korkean osaamisensa johdosta. Yritysten verkostoituessa voivat arvoverkostojen eniten osaamista vaativat toiminnot kuten esimerkiksi tutkimus ja tuotekehitys, tuotesuunnittelu, markkinointi, brändinhallinta, logistiikan ohjaus tms. jäädä Suomeen,

Korkean osaamisen pitää muuttua myös korkeaksi tuottavuudeksi

vaikka varsinainen tavaroiden tai palveluiden tuotanto siirtyisikin täältä muualle. Korkean osaamisen pitää kuitenkin muuttua myös korkeaksi tuottavuudeksi. Korkea osaaminen ei

siis koske vain yksittäisen ihmisen ominaisuuksia vaan myös tapaa, jolla yrityksissä hyödynnetään ihmisten osaamista ja annetaan mahdollisuuksia osaamisen kasvulle ja kehittymiselle.

Suomen kaltaiseen kehittyneeseen teollisuusmaahan jää globalisoituvissa arvoverkostoissa ensisijaisesti korkeatuottoisia, korkeaa osaamista vaativia tehtäviä. Tämä koskee nimenomaan sellaisia tehtäviä, joiden sisältöä ei voida muuntaa digitaaliseen muotoon ja joiden tuloksia ei voida siirtää elektronisesti. Työtä suojaa, mitä enemmän se edellyttää itsenäistä tai yhteisöllistä ongelmanratkaisua ja tämän edellyttämää kokonaisvaltaista sitoutumista.

Korkean osaamisen ohella muita työtehtävien Suomessa pysymistä edistäviä tekijöitä ovat työn edellyttämän osaamisen ainutlaatuisuus,

Taulukko 2 Millaiset työtehtävät jäävät globaalissa taloudessa todennäköisimmin Suomeen?

Työtehtävän ominaisuus	Suojaava tekijä
Tehtävä ei ole rutiininomainen	Tehtävän edellyttämä korkea osaaminen
Tehtävän sisältöä ei voida koodata digitaaliseen muotoon eikä tuloksia siirtää elektronisesti	Tehtävän edellyttämä hiljainen tieto ja sen vaatiman osaamisen ainutlaatuisuus
Tehtävä vaatii paljon kasvotusten tapahtuvaa vuorovaikutusta	Tehtävän sidonnaisuus aikaan ja paikkaan sekä sen onnistuneen toteuttamisen vaatima yhteisöllisyys

osaamiseen sisältyvän yksilö- tai yhteisötasoisien hiljaisen tiedon suuri määrä sekä työn edellyttämä fyysinen tai sosiaalinen vuorovaikutus. Esimerkkejä viimeksi mainituista ovat monet asiakasräätelöintiä vaativat palvelutehtävät sekä hoito- ja hoivatehtävät (taulukko 2). Työn pysyminen Suomessa riippuu siis monista eri tekijöistä. Tärkein näistä on kuitenkin korkeaan osaamiseen perustuva korkea tuottavuus.

3.9 Globalisaatio on työn ystävä

Suomi on pitkällä aikavälillä hyötynyt olemalla mukana talouden kansainvälistymisessä. Yritysten vientimarkkinat ovat laajentuneet ja kasvanut tuotanto on lisännyt työllisyyttä. Suomea on massatuotannon vähäisyyden ohella suojannut työpaikkojen pois siirtymiseltä toinenkin seikka. Maan teollisuus on rakentunut viennin varaan eikä niinkään sellaisten kotimarkkinatuotteiden, jotka olisivat globalisaation myötä olleet haavoittuvaisia lisääntyvälle ulkomaiselle tuonnille.

Suomessa on vallinnut vahva kansallinen yksituumaisuus talouden kansainvälistymisen hyödyllisyydestä ja siitä, että suomalaisten yritysten kilpailukyvyyn edistäminen on kansallisesti tärkeää. Valtiovalta on tukenut voimakkaasti yritysten teknologista ja muuta uudistumista muun muassa koulutus- ja innovaatiopolitiikan nimissä. Myös ammattiyhdistysliike on antanut uudistumiselle tukensa jo 1940-luvun sotavuosista lähtien. Hyvä viimeaikainen esimerkki työnantaja- ja työntekijäpuolen yhteistyöstä työelämän uudistamiseksi ovat olleet työaikajoustop. Niiden laajuudessa Suomi on ollut 2000-luvulla Euroopan ykkösmaa.¹⁹

Erityisesti 2000-luvun alkuvuosista lähtien kriittisyys globalisaatiota kohtaan on kuitenkin alkanut lisääntyä. Tähän ovat vaikuttaneet näyttävästi uutisoidut tuotannollisten yksiköiden tai niiden osien lakkauttamiset sekä toimintojen ja tehtävien ulkoistamiset. Nämä ovat murentaneet 1980- ja 1990-luvuilla voimistunutta kansallista uskoa siihen, että työnantajat ja työntekijät istuvat samassa veneessä ja että suomalaiset kyllä menestyvät maailmantalouden muutoksissa korkean osaamisensa ansiosta. Monen mielestä vene vuotaa ja yrityksistä on tullut yhä enemmän vain kasvottomia tuloksentekokoneita. Globalisaatiosta koituneet hyödyt ovat jääneet siihen liitettyjen negatiivisiksi katsottujen lieveilmiöiden kuten irtisanomisten ja lomautusten tai suuryritysten johdon jättipalkkioiden varjoon.

Suomi on moneen muuhun maahan verrattuna edullisessa asemassa selviytyäkseen voittajana talouden globalisaatiossa. Suomessa on yksi maailman korkeimmin koulutetusta työvoimasta. Euroopasta tuskin löytyy toista maata, jossa väestön koulutus- ja ammattirakenne olisi muuttunut yhtä voimakkaasti viimeisen noin kolmenkymmenen vuoden aikana.²⁰ Euroopan muut maat ovat perustelluin vertailukohde Suomelle, koska juuri niiden potentiaaliset vahvuudet ovat globaalissa kilpailussa eniten Suomen potentiaalisten vahvuuksien kaltaisia.

Suomella on puolellaan myös rakenteellinen ns. pienen maan etu. Koska Suomen kotimarkkinat ovat pienet, on jokaisen helppo ymmärtää, ettei mikään yritys voi kasvaa täällä kauaa pelkästään kotimaisen kysynnän turvin. Avainkysymys ei ole se, onko globalisaatio enemmän uhka vai mahdollisuus. Avainkysymys on se, kuinka tämä mahdollisuus osataan käyttää hyväksi niin, että runsaalle viidelle miljoonalle suomalaiselle saadaan ihmisten kasvanutta osaamista hyödyntämällä turvattua riittävä taloudellinen hyvinvointi.

3.10 Moniarvoisuus ei murena suomalaista työkuiluuuria

Suomi muodostaa muiden Pohjoismaiden kanssa globaalissa vertailussa kulttuuriperustaltaan melko yhtenäisen ja muista maista poikkeavan ryhmänsä. Pohjoismaille on ominaista erityisesti kansallisten eliittien

ja tavallisten kansalaisten välinen vähäinen sosiaalinen etäisyys sekä pehmeiden, feminiinisten arvojen tärkeys suhteessa kovempiin, maskuliinisina pidettäviin arvoihin. Suomalainen kulttuuri eroaa kuitenkin erityisesti ruotsalaisesta ja tanskalaisesta kulttuurista vähäisemmän epävarmuuden sietokykynsä (uncertainty avoidance) johdosta.²¹

Tasa-arvoisuus ilmenee erityisesti ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, koulutuksessa ja halussa pitää tuloerot vähäisinä. Tiimimäinen työskentely on suomalaisille luontevaa. Niin yleisivistävää peruskoulutusta kuin ammatillista koulutusta on käytetty aktiivisesti, kulttuurisesti hyväksyttynä sosiaalisen ja ammatillisen nousun välineenä. Usko koulutukselliseen tasa-arvoon ja koulutuksen tasa-arvoistavaan vaikutukseen on ollut suomalaisten keskuudessa erittäin vahvaa.

Feminiinisyyttä kuvaa se, etteivät hyvä palkka, muut taloudelliset kannustimet, hyvät uralla etenemisen mahdollisuudet tai työn korkea status ole suomalaisten työtä koskevissa arvostuksissa korkealla sijalla. Työstä etsitään sen sijaan mielenkiintoisuutta ja itsensä toteuttamisen mahdollisuuksia sekä mahdollisuutta sovittaa työtä yhteen vapaa-ajan kanssa. Myös työpaikan hyvää henkeä, työympäristön viihtyisyyttä ja reilua esimiestä pidetään suuressa arvossa. Suomalaiset eivät arvosta erityisesti rohkeita uudistuksia ajavia tai kansainvälisesti suuntautuvia yritysjohtajia. Johtajilta kaivataan sen sijaan ihmisläheisyyttä ja sosiaalisuutta sekä moraalisesti korkeita tavoitteita ja toimintatapoja. Linjassa suomalaisten feminiinisesti sävyttyneiden arvojen kanssa on myös se, että Suomessa on kaikkia muita EU 27 -maita enemmän palkansaajia, joilla on nainen esimiehenä.²²

Epävarmuuden välttämisestä kertoo suomalaisten vähäinen riskinotto työelämässä. Tämä näkyy muun muassa suurena työpaikkauskollisuutena. Luottamus ja sen taustalla oleva auktoriteetti-usko keskeisiin kansallisiin instituutioihin – selvimpänä poikkeuksena tästä kuitenkin vuonna 2010 poliittiset puolueet – on maassa hyvin vahvaa. Ihmisten kesken vallitseva luottamus on Suomessa jopa vahvempaa kuin missään muussa EU 27 -maassa.²³ Suomi on vahva luottamusyhteiskunta.

Suomalaisten suuri luottamus toisiinsa ja kansallisiin instituutioihin on tärkeä kilpailukyky- ja hyvinvointitekijä. Tällaisen tuttuja toisiinsa ”sitovan” luottamuksen ohella globaalissa taloudessa tarvitaan kuitenkin yhä enemmän myös tuttua ja vierasta toisiinsa ”silloittavaa” luottamusta.

Tämä tarkoittaa yritysten näkökulmasta moniarvoisuuden ja monikulttuurisuuden tietoista hyödyntämistä omassa liiketoiminnassa sekä sallivuutta riskinottoon. Yksittäisten ihmisten osalta tämä tarkoittaa valmiutta tarttua tähän mahdollisuuteen. Suomalainen työkulttuuri ei työmarkkinoiden avautuessa ja talouden globalisaation edetessä murene vaan vahvistuu, mikäli sen oma arvoperusta on jo valmiiksi riittävän vahva.

4 Visio paremmasta työelämästä

Työelämässä pystytään nykyistä parempaan. 2010-luvun murrokset työvoimassa, työkultuurissa ja työtehtävissä voidaan nähdä mahdollisuuksina muuttaa työelämää parempaan suuntaan – suuntaan, joka auttaa samanaikaisesti yrityksiä menestymään globaalissa taloudessa sekä lisäämään ihmisten taloudellista ja henkistä hyvinvointia. Tässä onnistuminen edellyttää kuitenkin irtiottoa monesta nykyisestä asiasta. Paremman työelämän vision keskeiset elementit on koottu taulukkoon 3.

Taulukko 3 Suomen työelämän parantumisen visio

Uusi tapa tuottaa innovaatioita kehittyä	Innovaatioista tulee tärkeämpi kilpailuedun lähde yrityksille. Entistä tärkeämpään asemaan innovaatioiden tuotannossa nousevat asiakkaat ja käyttäjät, tavalliset työntekijät ja erilaiset digitaalisesti verkostoituneet yhteisöt.
Tarvitaan uudenlaista osaamista	Uudenlaisina osaamisvaatimuksina korostuu hybridi-osaamisen, metakognitiivisten taitojen, digitaalisen lukutaidon ja työyhteisötaitojen merkitys.
Innovaatioautokratiasta innovaatiodemokratiaan	Y-sukupolven tulo työelämään luo edellytykset laajaan osallistumiseen perustuvalla innovaatiodemokratialle.
Työstä hyvinvointia osallisuuden kautta	Osallisuuden kokeminen muutoksissa on keskeinen keino kokea oma työ ymmärrettävänä, hallittavana ja mielekkäänä. Tähän perustuva uudenlainen näkökulma työhyvinvointiin edistää työssä jatkamista ja siitä tulee suomalainen vientituote.
Dialoginen vuoropuhelu jaetun johtajuuden perustana	Arvojen, visioiden ja strategisten päämäärien mukaan aidosti ohjautuvissa merkitysyhteisöissä käydään dialogista vuoropuhelua esimiesten sekä tiimien ja niiden jäsenten kesken.
Yksilölliset diilit valtaavat alaa	Yritykset solmivat työntekijöiden kanssa yksilöllisiä diilejä, joilla edistetään työntekijä- ja työnantajalähtöisiä joustoja sekä tuetaan työntekijöiden työllistyvyyttä ja kehittymisen mahdollisuuksia.

4.1 Johtamisen historia pähkinäkuoressa

Johtamisajattelun kehittyminen on vaikuttanut vuosien varrella paljon yritysten ja samalla koko työelämän kehittymiseen. Johtamisen kehittyminen on tärkeää myös jatkossa erityisesti kahdesta syystä. Ensinnäkin, johtaminen vaikuttaa joko suoraan tai välillisesti koko yrityksen toimintaan. Toiseksi, johtamisen kehittyminen ja johtamisen innovaatiot voivat tuottaa pitkäaikaisempia kilpailuetuja kuin tuotteisiin, palveluihin tai niiden tuottamisen tapoihin kohdistuvat innovaatiot tai muut uudistukset.

Suomalaisen johtamisajattelun kovaa ydintä 1900-luvun ensimmäisellä puoliskolla on kuvattu taylorististen rationalisointioppien, armeijan johtamisperiaatteiden ja luterilaisen etiikan soveltamisen risteymäksi.²⁴ Kutsuttakoon tätä suomalaisen johtamisen perinteiseksi malliksi.

Perinteinen malli alkoi kuitenkin osoittautua vanhentuneeksi tavaksi johtaa organisaatioita jo sotien jälkeisinä kasvun vuosina. Ensin tavoitejohtaminen ja sittemmin tulosjohtaminen löivät läpi suomalaisissa yrityksissä 1950-, 1960- ja 1970-luvuilla. Moni yritys muutti organisaationsa tällöin tulosityksikköorganisaatioksi. Tavoite- ja tulosjohtaminen toivat johtamiseen ja yritysten toimintaan nimensä mukaisesti lisää tavoite- ja tuloshakuisuutta. Muutokset eivät silti monestikaan vaikuttaneet suoraan työnteon tapoihin lattiatasolle asti.

Talouden globalisaatioon perustuva työtehtävien murros käynnistyi 1980-luvulla. Asiakasjoustavuus, nopeus ja ketteryys nousivat aiempaa tärkeämmiksi kilpailuedun lähteiksi yrityksille. Tärkeimmät välineet prosessien ja organisaatioiden uudistamiseksi olivat prosessijohtaminen ja nopeasti kehittyvä ICT. Molemmilla oli yrityksissä monia aiempia johtamisoppeja ja teknologisia uudistuksia suurempia, koko henkilöstöön kohdistuvia, vaikutuksia.

Prosessijohtamisen lähtökohtana on näkemys, jonka mukaan yrityksen menestys perustuu yhtä paljon sen liiketoiminnan ydinprosessien hyvään hallintaan kuin yksittäisiin tuotteisiin tai palveluihin. Liiketoimintaproessit ulottuvat yritysrajojen yli alkaen asiakkaan tarpeesta ja päättyen asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen. Perinteisesti teollisen ajan organisaatiot oli ajateltu pyramideiksi, joissa on vertikaalisessa suunnassa hierarkiatasoja ja horisontaalisessa suunnassa tehtävämukaisia toimintoja.

Prosessijohtaminen toi mukanaan oivalluksen, jonka mukaan organisaatiot tulisi rakentaa tämän sijasta prosessien suuntaisesti palvelemaan mahdollisimman hyvin asiakasta. Äärimmilleen vietyinä ajatuksena on, että koko organisaatio voidaan kuvata pyramidin sijasta prosessien muodostamana karttana.

Suomen työelämä oli hedelmällinen maaperä prosessijohtamisen ajatusten juurtumiselle. 1990-luvun alkupuolen syvän taloudellisen laman oloissa monen yrityksen oli suoranainen pakko ryhtyä parantamaan kilpailukykyään uusin keinoin. Lama ja sen synnyttämä massatyöttömyys lisäsivät myös yritysten henkilöstön ja ammattiyhdistysliikkeen keskuudessa tietoisuutta muutosten tarpeellisuudesta. Prosessimainen työn organisointi ja tiimityö levisivät Suomessa nopeasti. Rutiinityöt vähenivät ja työtehtävät muuttuivat sisällöltään laaja-alaisemmiksi. Tulosvastuuta alettiin delegoida organisaatioissa alemmas, usein aina yksittäisille tiimille ja työntekijöille asti. Laman oloissa monilla aloilla lisättiin myös edellytyksiä sopia työntöön ehdoista yritys- tai työpaikkatasolla.²⁵ Paikallisen sopimisen yleistymisen myötä erityisesti työaikoja koskevat joustot alkoivat yleistyä.

Lama sysäsi liikkeelle Suomen työelämässä muutosten aallon, jota vauhditti yritysten pyrkimys uudistaa johtamistaan ja töiden organisointia. Tämä näkyi myös kilpailukyvyn paranemisena. Sittemmin Suomen nousua lamasta ryhdyttiin kansainvälisissä arvioinneissa luonnehtimaan menestystarinaksi.

4.2 Johtamisen uusi askel

Vuonna 2010 – siis vajaa 20 vuotta 1990-luvun alkupuolen syvän taloudellisen laman jälkeen – on merkkejä siitä, että Suomi on vaarassa jäädä oman aiemman menestyksensä vangiksi. Suomi on edelleen liian kiinni samanlaisissa ajattelun malleissa, vaikka työn tuottavuuden kasvu on hidastunut 1990-luvun puolivälistä alkaen. Suomessa on eurooppalaisen vertailun perusteella vähän sellaisia yrityksiä, jotka ovat pystyneet viime vuosina kasvattamaan tuottavuuttaan merkittävästi.²⁶ Viestinä kansainvälisistä vertailuista tulee edelleen, että suomalaiset yritykset hyödynnevät puutteellisesti henkilöstönsä kasvanutta osaamista, luovuutta ja innovatiivisuutta.²⁷

Tällaiset viestit voidaan lukea merkkeinä siitä, että nykyisen johtamisajattelun ja työnteon tapojen tuottavuuspotentiaali on alkanut hiipua. Monissa yrityksissä ja monilla aloilla on jo puristettu ulos se, mikä on kohtuudella saavutettavissa. Ilman uutta innostavaa visioita työelämästä ihmisten on vaikeaa uskoa siihen, että työelämän tulevaisuus on parempi.

Ilman innostavaa visiota ihmisten on vaikeaa uskoa siihen, että työelämän tulevaisuus on parempi

Samasta syystä, monet PISA-tutkimuksen mukaan maailman parhaimman koulutusjärjestelmän läpi käyneistä suomalais-

sista nuorista eivät odota työelämään astumista innosta puhkuen vaan enemmänkin pelonsekaisin ja hämmentynein tuntein.

Joustavan prosessimaisen toimintatavan leviäminen on tarkoittanut monia merkittäviä muutoksia ihmisten työn arjessa suomalaisilla työpaikoilla. Siinäkin on kuitenkin ollut edelleen enemmän kyse vanhan, teolliselta ajalta periytyvän johtamisajattelun täydentämisestä kuin radikaalisti uudesta tavasta ajatella johtamista. Teollisen ajan johtamisajattelun mukaisesti organisaatio on parhaimmillaan kuin hyvin voideltu kone. Se toimii tasaisesti ja ennustettavasti. Kun organisaation toimintaympäristö muuttuu vaikeammin hallittavaksi, pitää koneesta rakentaa notkeampi delegoimalla vastuuta päätöksistä alas ja muuttamalla työnjakoa joustavammaksi ihmisten kesken. Näin on tehtykin. Muutos ajattelussa on kuitenkin koskenut ensisijaisesti johtamisen käytäntöjä ja prosesseja, mutta vähemmän ajattelun taustalla varsinaisesti olevaa ihmis- tai organisaatiokäsitystä.

Yhdeksi ratkaisuksi Suomen tuottavuuskasvun hidastumisen ongelmaan on viime vuosina esitetty voimakasta panostamista tietö- ja viestintäteknologioiden soveltamiseen eri toimialoilla. ICT:n tuottavuusvaikutukset ovat olleet toistaiseksi epätasaisia toimialoittain. Uutta teknologiaa sisältävän pääoman käyttö toimintojen automatisoinnissa tai uudenlaisten toimintatapojen käyttöön otto ei ole kaikilla aloilla edennyt vielä kovin pitkälle. Näin uuteen teknologiaan perustuva tuottavuuden kasvupotentiaali on jäänyt suurelta osin saavuttamatta.

ICT on tästä näkökulmasta katsottuna jatkossa varmasti tärkeä väline tuottavuuden kasvattamisessa. Ihmisten johtamisen näkökulmasta ICT:n hyödyntäminen toimintojen automatisoinnin tai uudenlaisten toimintatapojen käyttöönoton entistä tehokkaampana välineenä ei kui-

tenkaan vielä välttämättä edellyttä radikaalia uudelleen ajattelua. Kyse voi olla uudesta, entistä pidemmälle ulottuvasta askeleesta täydentää teolliselta ajalta periytyvää kontrollikeskeistä ja koneanalogiaan organisaatiosta perustuvaa johtamisajattelua.

Meneillään olevaa teknologista muutosta voidaan ajatella keinona vauhdittaa tuottavuuskasvua johtamisen kannalta myös innovatiivisemmasta näkökulmasta. ICT ei ole vain automatisoinnin, integroinnin ja koordinoinnin väline vaan myös tuotannon ja toimintojen *informatiivisoinnin* väline.²⁸ Vuorovaikutteinen ICT mahdollistaa tiedon entistä nopeamman ja laaja-alaisemman välittämisen organisaation sisällä. Näin organisaation johto voi tarjota halutessaan kaikille organisaation jäsenille tarvittavan tiedon ja mahdollisuuden osallistua organisaation sisällä erilaisten asioiden käsittelyyn.

Johtamisen uudistamisen näkökulma vuorovaikutteisten tieto- ja viestintäteknologioiden kehitykseen on nimenomaan tässä. Uusi teknologia tarjoaa uudenlaisen mahdollisuuden hyödyntää ihmisten asiantuntemusta ja yhteisöllistä luovuutta niin organisaation jokapäiväisessä perustoiminnassa, arkipäivän kehittämisessä kuin innovaatiotoiminnassakin. Mutta riittävän monet organisaatiot eivät ole tähän mennessä vielä tarttuneet kunnolla tähän mahdollisuuteen.

Voisiko tässä olla se näkökulma, jota kautta suomalainen johtaminen uudistuu ja jota kautta se pystyy hyödyntämään jatkossa paremmin Suomen keskeisiä kansallisia potentiaaleja: kasvanutta osaamista, vahvaa sosiaalista pääomaa, ennakkoluulottomuutta uusia teknologioita kohtaan sekä työelämään tulevan Y-sukupolven halua osallistua ja löytää työstä mielenkiintoa? Voisiko tätä kautta avautua uusi näkökulma samanaikaiseen tuottavuuden kasvun vauhdittamiseen ja työelämän parantumiseen? Millainen tulevaisuuden visio tästä ylipäättään aukeaa työelämälle? Tutkitaanpa asiaa tarkemmin.

4.3 Katset kohti innovaatioita

Millaiset yritykset menestyvät globaalissa taloudessa? Varmin keino menestyä on, mikäli yritys pystyy saavuttamaan edelläkävijän aseman joillain markkinoilla tai teknologia-alueilla. Edelläkävijän asema voi

kuitenkin yhä harvemmin rakentua vain joidenkin yksittäisten tuote- tai palvelukokonaisuuksien varaan. Edelläkävijän asema on uhattuna, mikäli yritys ei kykene uudistamaan tuotteitaan ja palvelujaan sekä samalla myös niiden tuottamisen tapoja. Tulevaisuuden korkeatuottoisten yritysten erityisenä osaamisena on siten kyky tuottaa innovaatioita tehokkaalla tavalla ja oppia tekemään tätä jatkuvasti vieläkin taitavammin.

Innovaatioista tulee 2010-luvulla tärkeämpiä kilpailuedun lähteitä useammalle suomalaisyritykselle. Tämän rinnalla merkittävää on, että myös itse tapa tuottaa innovaatioita uudistuu. Innovaatiotoimijoiden joukko laajenee ja moninaistuu. Entistä tärkeämpään asemaan nousevat tuotteiden ja palveluiden asiakkaat ja käyttäjät, tavalliset työntekijät ja erilaiset digitaalisesti verkostoituneet yhteisöt.

Aiempaa suurempi osa 2010-luvun innovaatioista on aineettomia, palveluihin kohdistuvia innovaatioita. Innovaatiotoiminnassa entistä tärkeämpään asemaan nousee koko kansantalouden näkökulmasta hyvinvointipalveluiden tuotanto, johon myös tulvii lisää väkeä uusista työelämään tulevista ikäluokista.

Aineettomat, hyvinvointi- ja muihin palveluihin kohdistuvat innovaatiot nousevat entistä tärkeämmiksi

Hyvinvointipalveluiden innovaatioiden tuotannossa mallia haetaan ICT-sektorilta. Siellä on

paljon yrityksiä, jotka ovat jo aiemmin hylänneet hyvällä menestyksellä teollisen ajan logiikkaan perustuvan, koneanalogiasta lähtevän ihmis- ja organisaatiokäsityksen.

Myös monesta perinteisestä teollisuusyrityksestä tulee entistä selvemmin palveluyritys. Yritykset siirtyvät tuotekeskeisistä strategioista asiakaskeskeiseen ajatteluun lähtökohtana se, kuinka ne voivat auttaa asiakasta parantamaan omaa kykyään luoda arvoa. Teolliselta ajalta peräisin oleva ja keinotekoisemmaksi muuttunut jako tavara- ja palvelutuotannon kesken häviää samalla vähitellen.

Hyvinvointipalveluiden tuotanto mahtuu huonosti perinteisen toimiala- tai klusteriajattelun kahleisiin. Sen kovaa perinteistä ydintä ovat olleet terveyteen suoraan liittyvät palvelut, mutta niiden merkitys hyvinvointipalveluiden kokonaisuudessa pienenee koko ajan. Hyvinvointipalvelut kattavat suuren osan kasvavaa elämystaloutta. Myös monilla teollisilla yrityksillä on hyvät mahdollisuudet päästä kiinni hyvinvointipalveluiden kasvavan kysynnän imuun.

Suomen vinoutunut väestörakenne muodostaa terveystalouden kasvulle erinomaisen kasvualustan, joka voi auttaa suomalaisia yrityksiä myöhemmin kansainvälistymään ja laajentamaan toimintaansa myös hyvinvointipalveluiden muille osa-alueille. Suuren murroksen sukupolvi halusi aikoinaan vaikutusvaltaa astuessaan suomalaiseen työelämään 1960- ja 1970-luvuilla. Ikääntyessään sen edustajista tulee vaativia ja maksukykyisiä asiakkaita alan yrityksille. Sukupolvi oli tottunut vaatimaan ja saamaan tahtonsa läpi. Ja se saa – myös asiakkaina.

Asiakkaat ja käyttäjät. Uudenlaisen innovaatiotoiminnan tärkeitä ja aktiivisia toimijoita ovat asiakkaat ja käyttäjät. Yritykset joutuvat ottamaan huomioon näiden yksilöllisiä tarpeita ja ennakoimaan markkinoilla ja kysynnässä odotettavissa olevia muutoksia nopeasti. Asiakaspalvelussa toimivien ihmisten toimenkuva muuttuu tärkeämmäksi. Heistä tulee viestinviejä ja signaalien välittäjiä siitä, millaisiin tuotteisiin tai palveluihin innovaatiotoiminnan tulisi suuntautua. Innovaatioajattelun perinteinen tuote- ja insinöörikeskeinen logiikka muuttuvat.

Rivityöntekijät. Vastuuta innovaatiotoiminnasta siirtyy laajemmalle suomalaiseen yrityskehitykseen yritysten verkostoituessa ja ulkoistaessa toimintojaan. Innovaatioiden tuottaminen hajautuu suurten yritysten keskitetyistä t&k-toimintaan erikoistuneista yksiköistä entistä pienempiin organisaatioihin. Näissä ei kuitenkaan usein ole samanlaista erikoistunutta tutkimus- ja kehittämishenkilöstöä kuin suuremmissa yrityksissä. Onnistunutta siirtymää edesauttaa ihmisten koulutustason nousu. Yrityksissä on jatkossa – kiitos suomalaisen kattavasti koko ikäluokalle hyvät perusvalmiudet antavan koulutusjärjestelmän – runsaasti ihmisiä, joilla on kykyä nähdä laajoja kokonaisuuksia ja osallistua monimutkaistenkin ongelmien ratkaisemiseen.

Digitaalisesti verkostoituneet yhteisöt. Yritykset hyödyntävät innovaatiotoiminnassaan entistä monipuolisemmin myös yrityksen ulkopuolisten, erilaista asiantuntemusta omaavien ihmisten yhteisöllistä älykkyyttä ja luovuutta. Joukottaminen (crowdsourcing) tavanomaistuu. Tämä tarkoittaa jonkin monipuolista näkemystä tai osaamista edellyttävän tehtävän ulkoistamista avoimena kutsuna digitaalisesti verkostoituneelle joukolle yrityksen ulkopuolisia ihmisiä.

Uudessa tavassa tuottaa innovaatioita korostuu erityisesti neljänlaisen osaamisen merkitys:

Hybridiosaaminen. Työntekijöiltä edellytetään jatkossa monessa tehtävässä kykyä hallita ja hyödyntää usein hyvinkin erilaista tietoa ja osaamista. Työn arjessa syntyvät oivallukset ja innovaatiot eivät usein edellytä niinkään syvällistä osaamista joltain kapealta erityisalueelta kuin kykyä pystyä yhdistämään toisiinsa olemassa olevia mutta toisistaan aiemmin erillään olleita asioita tai ideoita. Innovaatioita voidaan yleisemminkin luonnehtia erilaisia elementtejä toisiinsa yhdisteleviksi hybrideiksi. Uusia ideoita ja oivalluksia tulee jatkossa usein ihmisiltä, joiden ei tarvitse olla juuri kyseisen alan varsinaisia ammattilaisia, mutta jotka pystyvät siirtämään jossain muussa yhteydessä omaksumaansa tietoa toiseen yhteyteen ja osaavat havainnoida asioita tuorein silmin. Tätä edesauttaa se, että yhä useamman ihmisen tehtävät muuttuvat muutenkin sellaisiksi, että niihin jo lähtökohtaisesti sisältyy ongelmanratkaisua.

Metakognitiiviset taidot. Ihmiset tarvitsevat jatkossa valmiuksia, jotka auttavat heitä toimimaan ja löytämään ratkaisuja ongelmiin monimutkaisissa ja heille uudenaikaisissa ympäristöissä. Tällaisia tilanteita tulee vastaan entistä useammalle ja entistä useammin. Tällaisissa tilanteissa vaadittavia taitoja ovat erityisesti luovuus, innovatiivisuus, refleksiivisyys (kyky ottaa oma toimintansa tai koko oma minuutensa tarkastelun kohteeksi) ja kyky oppia oppimaan.

Digitaalinen lukutaito. Ihmisten on jatkossa hallittava ja kyettävä hyödyntämään työssään monipuolisesti erilaisia ICT-sovellutuksia. Uudet vuorovaikutteiset ICT-sovellutukset ovat jatkossa keskeisiä ihmisten keskinäisen kommunikoinnin välineitä arververkostoissa. Gary Hamel kutsuu uusia web 2.0 -teknologioita ”uudeksi osallistumisen arkkitehtuuriksi”.²⁹ Ne ovat väylä, jota kautta ihmiset pääsevät jatkossa, perinteiset hierarkiat ylittävällä tavalla osallistumaan organisaatioiden kehittämiseen ja innovaatioprosesseihin.

Työyhteisötaidot. Uudenlainen tapa tuottaa innovaatioita asettaa vaatimuksia ihmisten väliselle sosiaaliselle vuorovaikutukselle. Avoimuus, aloitteellisuus, ennakkoluulottomuus ja innostuneisuus edellyttävät, että ihmiset voivat luottaa toisiinsa. Tämän edellyttämiin työyhteisötaitoihin – joita kontrollikeskeisen johtamisajattelun aikakaudella on kutsuttu usein alaistaidoiksi – kuuluvat mm. valmius toisten tukemiseen ja auttamiseen, vastuullinen resurssien käyttäminen, kyky yhteistyöhön työtovereiden ja esimiehen kanssa sekä aktiivinen oman panoksen antaminen

myös toiminnan kehittämiseen. Työyhteisötaidoista tulee jatkossa yleisesti tunnustettu tie täysivaltaiseen organisaatiokansalaisuuteen.

Uudenlainen tapa tuottaa innovaatioita edellyttää muutoksia tavoissa, joilla yritykset hyödyntävät ihmisten osaamista ja muita ominaisuuksia. Kyse on isosta henkisestä muutoksesta suomalaisessa työelämässä. Gary Hamel esitti jo vuonna 2007 näkemyksen, jonka mukaan kontrollikeskeinen, kuuliaisuuden ja ahkeruuden varmistamiseen tähtäävä perinteinen johtamisajattelu on tullut yrityksissä arvonaluonnin näkökulmasta tiensä päähän (taulukko 4). Jatkossa on tärkeämpää miettiä, kuinka ihmisten luovuudesta, aloitteellisuudesta ja intohimoisesta sitoutumisesta saadaan innovaatiotoiminnan moottori ja kilpailuedun lähde.

Tässäkin asiassa muutosta voi joututtaa Suomen vinoutunut väestörakenne. Uuden Y-sukupolven osuus työllisistä kasvaa 2010-luvulla nopeasti suuren murroksen sukupolven siirtyessä vastaavasti työelämän ulkopuolelle. Y-sukupolvi ei ole työtä vieroksuva, mutta se ajattelee ja käyttäytyy ”omituksella tavalla” – tai oikeammin tavalla, jota kontrolli-

Taulukko 4 Ihmisen kriittiset ominaisuudet arvonaluonnin näkökulmasta ja johtamisosaamisen tilanne 2010-luvun alussa

Ihmisen kriittiset ominaisuudet	Merkitys arvonaluonnille	Tilanne johtamisen kannalta 2010-luvun alussa
Kuuliaisuus	0 %	Tuttuja asioita, joiden hallintaan on vuosien varrella kehittynyt paljon liikkeenjohdollista osaamista. Globalisaatio ja teknologinen murros ovat johtaneet merkityksen radikaaliin vähenemiseen arvonaluonnissa.
Ahkeruus	5 %	
Älyllinen osaaminen	15 %	Asia, jota on viime vuosina opittu ymmärtämään johtamisessa yhä paremmin. Globalisaatio ja teknologinen murros ovat samalla lailla johtamassa merkityksen vähenemiseen kilpailuedun lähteenä.
Aloitteellisuus	20 %	Asioita, joiden merkitys on alettu vähitellen ymmärtää, mutta joiden systemaattinen hyödyntäminen kilpailuedun lähteenä on osaamisen puutteen johdosta vielä alkuvaiheessa.
Luovuus	25 %	
Intohimoinen sitoutuminen	35 %	

Lähde: Alkuperäinen idea Hamel 2007.

keskeisen johtamisajattelun tai perinteisten taloustieteellisten mallien avulla on vaikea ymmärtää.

Uusi sukupolvi ei ole valmis juoksemaan niinkään parempien ansioiden tai työn korkean statuksen perässä, vaan haluaa toteuttaa itseään työn kautta ja tehdä kaikkea, mikä tuntuu mielenkiintoiselta. Arvostusta se ei etsi niinkään saavutetun organisaatio- tai ammattiaseman kautta kuin tekemällä asioita, joita arvostetaan sen omissa sosiaalisissa, usein digitaalisesti linkittyneissä verkostoyhteisöissä. Y-sukupolven edustajille on luontevaa olla joustavia töiden sisältöjen ja työaikojen osalta. Samanlaisia vastavuoroista joustavuutta edellytetään tietenkin myös omalta työnantajalta. Tärkein asia on kuitenkin vielä mainitsematta: Y-sukupolven edustajista monet ovat diginatiiveja, jotka ovat tottuneet toimimaan ja ideoimaan yhteisöllisesti verkostojen kautta. Edellä esitetyssä uudessa tavassa tuottaa innovaatioita ei ole diginatiivien näkökulmasta mitään erityisen uutta ja mullistavaa.

Ihmisten laajaan osallistumiseen perustuvan *innovaatiodemokratian* aikaan saaminen saati sen vaatiman innostuksen yllä pitäminen on johtamisen näkökulmasta paljon haasteellisempaa kuin perinteisemmän *innovaatio-autokratian*, jossa vastuu innovaatiotoiminnasta on eriytetty harvalukuisemmalle joukolle asiantuntijoita. Innovaatiodemokratia johtaa uusien

Innovaatiodemokratia johtaa uusien ideoiden määrän selvään lisääntymiseen organisaatioissa

esiin nousevien ideoiden määrän selvään lisääntymiseen organisaatioissa. Koska kaikkia ja kaikkien esiin nostamia ideoita ei

voida kuitenkaan sellaisenaan toteuttaa tai jalostaa innovaatioiksi, merkitsee innovaatiodemokratia myös uusien ideoiden välisen kilpailun kovenemista. Innovaatiodemokratia huonosti suunniteltuna ja johdettuna voi ajaa yritysten henkilöstön myös lisääntyviin työhyvinvoinnin ongelmiin, jos innovointi nähdään pelkkänä lisätyönä, jos ideoiden välinen kilpailu muuttuu ihmisten väliseksi epäterveeksi kilpailuksi tai jos innovoinnin tulokset jäävät syystä tai toisesta laihoiksi. Työn kuormittavuus lisääntyy, eriarvoisuuden kokeminen henkilöstön keskuudessa yleistyy ja työyhteisön sisäiset jännitteet ja ristiriidat alkavat kasvaa.

Niissä yrityksissä, joissa uusien ideoiden kehittelyä pystytään toteuttamaan henkilöstöä *laajasti* osallistamalla ja korostamalla kehittelyn edellyttämän *yhteisöllisen* luovuuden merkitystä, onnistutaan parhaiten.

Näissä yrityksissä käytetään myös paljon aikaa sen miettimiseen, kuinka ihmisiä ja yhteisöjä tulee palkita panoksistaan ja onnistumisistaan. Ihmisten luovuutta, aloitteellisuutta ja innostusta ei voida ruokkia pelkästään, eikä usein edes ensisijaisesti, taloudellisilla palkkioilla. Yritykset joutuvat kehittämään aivan uudenlaisia tapoja siihen, kuinka aineettomilla, sosiaaliseen ja kulttuuriseen arvonantoon perustuvilla tavoilla voidaan palkita ja motivoida ihmisiä ja yhteisöjä hyvistä suorituksista. Ratkaisuksi ei tällöin riitä pelkkä pizza tai coca cola. Diginäivä muodostavat paljon suuremman ja monipuolisemman joukon ihmisiä kuin perinteiset tietokonenörtit.

Uudenlaisen innovaatioajattelun leviäminen jouduttaa myös uudenlaisen työhyvinvointiajattelun leviämistä. Aiemmin ajateltiin, että työhyvinvoinnin ongelmat selittyvät paljolti ihmisten henkilökohtaisilla ominaisuuksilla ja elämäntavoilla. 1990-luvulla löi läpi kokonaisvaltaisempi näkemys. Alettiin puhua työkykyä ylläpitävästä toiminnasta eli tyky-toiminnasta. Tyky-toiminnassa huomio kohdistui yksilön terveyden, osaamisen ja muiden voimavarojen ohella myös työyhteisöön sekä ihmisen ja työn väliseen suhteeseen. Työn vaatimusten piti olla sopuissa ihmisen voimavarojen kanssa.

2010-luvulla tällainen lähestymistapa alkaa kuitenkin ajautua umpikujaan. Työtehtävät eivät ole enää yhtä tarkasti rajattavissa olevia kuin ennen. Yhä useamman ihmisen työt muistuttavat sisällöltään sitä, millä työelämän tutkijat ovat perinteisesti luonnehtineet ns. hyvää työtä. Tehtävät edellyttävät uuden oppimista. Niihin sisältyy vuorovaikutusta. Niissä on vaihtelua ja monipuolisuutta. Monet ihmiset eivät ole silti olleet erityisen motivoituneita tai hyvinvoivia työssään.

Toimintaympäristön muuttuessa ei työhyvinvointia ole enää helppoa edistää ensisijaisesti joidenkin työn sisältöä kuvaavien pürteiden kautta. Tärkeämpää on se, kuinka ihmiset kykenevät osallistumaan mielekkäästi kokemallaan tavalla työpaikkansa muutosprosesseihin. Keskeiseksi asiaksi nousee ihmisten mahdollisuus kokea osallisuutta muutosten yhteydessä. Ihmiset haluavat olla itse mukana tuotteiden, palvelujen ja toiminnan kehittämisessä. Osallisuuden kokeminen muutoksissa on keino, jota kautta oma työ on mahdollista nähdä ymmärrettävänä, hallittavana ja mielekkäänä.³⁰ Uuden työhyvinvointiajattelun mukaisesti juuri näiden asioiden merkitykseen tulee kiinnittää huomiota.

Uudesta työhyvinvointiajattelusta voi tulla Suomelle menestystarina kahdessakin mielessä. Ensinnäkin, sellaisissa työpaikoissa, joissa ihmiset kykenevät kokemaan osallisuutta, on halukkuutta jatkaa työelämässä aiempaa pidempään. 63 vuoden ikäraja ei ole enää mikään henkinen kynnyks eikä sitä lähestyttäessä ryhdytä laskemaan aamukamman piikkejä, jos oma terveys ja elämäntilanne antavat muuten mahdollisuuden jatkaa työssä. Monet yritykset voivat myös kääntää iäkkäimmän työvoiman suuren määrän henkilöstössään valiksi 2010-luvun kiristyvillä työmarkkinoilla. Jos yrityksessä on paljon yli 63-vuotiaita, kertoo se siitä, että ihmiset viihtyvät siellä. Samalla se ennakoi sitä, että yrityksessä olisi lähitulevaisuudessa todennäköisesti avautumassa lisää uusia paikkoja. Tällaisten yritysten ei tarvitse houkutellessa palvelukseensa uutta työvoimaa kiihdyttämällä palkkakilpailua.

Kaikki tämä on todennäköisesti jatkossa kaikkien luettavissa myös Internetissä. Jos yritykset eivät tee sitä itse, sen tekevät erilaiset nettiyhteisöt. Kilpailua supistuvasta työvoimasta käydään myös digitaalisessa maailmassa imagerakentamisen kautta.

Uusi työhyvinvointiajattelu voi olla Suomelle menestystarina myös toisessa mielessä. Se on mahdollista tuotteistaa ja siitä on mahdollista tehdä suomalainen vientituote. Se voi synnyttää uutta koulutus- ja konsultointitoimintaa. Siitä voi tulla tärkeä osa suomalaisten hyvinvointipalveluiden maailmanlaajuisesti tunnettua brändiä. Työhyvinvoinnin edistämistä koskevan osaamisen kysyntä alkaa kasvaa myöhemmin myös muissa Euroopan maissa, kun niidenkin työvoima ikääntyy. Suomi on ikärakenteensa nopeasta muutoksesta johtuen kuitenkin edelläkävijä markkina-alueena.

4.4 Uuden ajattelun läpilyönti

Uudenlaisen innovaatioajattelun läpilyönti suomalaisissa yrityksissä edellyttää lähiesimiesten roolin ja työnkuvan muutosta.

Joustava prosessimainen toimintatapa karsi 1990-luvulla ja 2000-luvun ensimmäisellä vuosikymmenellä lähiesimiesten määrää. Laihduttaneissa organisaatioissa on ollut tiimejä, jotka ovat toimineet vetäjiensä johdolla monessa asiassa itseohjautuvasti. Tiimeillä on ollut tulostavasti ja mahdollisuus suunnitella ja organisoida omaa toimintaansa varsin itsenäi-

sesti. Niillä on kuitenkin ollut usein vähemmän mahdollisuuksia saada apua ongelmiensa ratkaisemiseen vähälukuiselta ja kuormitetulta ala- ja keskijohdolta samoin kuin ymmärtää omaa toimintaansa osana koko organisaation toimintaa. Osassa suomalaisia organisaatioita on eletty kroonisessa kannustavan ja tukevan esimiestyön puutteessa. Ei siis ole ihme, että reilun ja hyvän esimiehen tärkeyttä korostetaan erilaisissa kyselyissä.

Organisaatioita voidaan ohjata monella tavalla. Kun toiminta on suhteellisen vakiintunutta ja toistuvaa, voidaan työtehtävät pilkkoa tarkkaan määritellyiksi kokonaisuuksiksi. Esimieheksi valitaan joku, joka tuntee toiminnan ja yksittäiset tehtävät riittävän hyvin ja osaa neuvoa ongelmien esiintyessä. Toiminnan monimutkaistuessa ei yksittäisen esimiehen aika enää riitä tähän. Tällaisessa tilanteessa pitää luoda riittävää laatutasoa tai menettelytapoja koskevia ohjeita ja standardeja, jotka työntekijöiden pitää omaksua. Tämä tietysti edellyttää, että toiminnan vaihtelut ovat määritellyissä järkevissä rajoissa.

Kun joudutaan ratkaisemaan aidosti uudenlaisia tilanteita tai pyritään kehittämään tuotteita, palveluita tai koko toimintaa, tämäkään ei enää riitä. Tällöin tarvitaan laaja-alaista yhteistä ymmärrystä siitä, mihin ollaan pyrkimässä. Mukaan kuvaan astuvat organisaation arvot, visiot ja strategiset päämäärät. Ylimmän johdon ja henkilöstön kuva omasta yrityksestään on tutkimusten mukaan kuitenkin monesti tyystin erilainen. Puhutaan siitä, että strategian ”jalkauttaminen” on epäonnistunut.

Innovaatioilla kilpaileville organisaatioille ei riitä strategian ”jalkauttaminen”. Niiden työyhteisöissä tarvitaan jatkuvaa sisäistä vuoropuhelua yhteisen ymmärryksen luomiseksi ja säilyttämiseksi. Avaimena tähän on esimiesten sekä tiimien ja niiden työntekijöiden yhteisesti toteuttama toiminnan ja omien kehitysmahdollisuuksien jatkuva kriittinen arviointi. Tätä voidaan kutsua dialogiseksi vuoropuheluksi. Tällaisia yhteisten arvojen, visioiden ja strategisten päämäärien mukaan aidosti ohjautuvia työyhteisöjä voidaan kutsua merkitysyhteisöiksi.³¹

Tarvitaan lähiesimiehiä, joilla on kykyä kuunnella ja antaa tilaa erilaisille näkemyksille sekä sitoutua aidosti ja kokonaisvaltaisesti tällaiseen vuoropuheluun ja siihen perustuvan yhteisen ymmärryksen synnyttämiseen. Tämä vie paljon aikaa, mutta tuo myös yleensä nopeasti tuloksia. Ihmiset – niin uuden Y-sukupolven edustajat kuin heitä vanhemmatkin – ovat usein hämmästyttävän valmiita antamaan panoksensa yhteisen

ymmärryksen luomiseen ja toiminnan kehittämiseen. Vuoropuhelussa hyödynnetään kiireisillä työpaikoilla usein sosiaalisia medioita. Välillä on kuitenkin pakko keskustella perinteiseen tapaan myös kasvotusten. Vain näin voidaan luoda tarvittava perusluottamus ihmisten kesken.

Tässä kaikessa auttavat Y-sukupolven hyvät valmiudet käyttää sosiaalisia medioita ja tottuminen osallistumaan niiden välityksellä. Olennainen uuteen johtamisajatteluun sisältyvä oivallus on, että yritykset ryhtyvät edistämään omien organisaatioidensa sisällä vuorovaikutusta yhteisten merkitysten aikaan saamiseksi samanlaisin periaattein kuin erilaiset epämuodollisemmat verkostot ja yhteisöt ovat tehneet Internetin välityksellä itseorganisoidusti jo 1990-luvulta alkaen. Tältä kehitykseltä ja sen tarjoamilta mahdollisuuksilta on suomalaisissa yrityksissäkin ummistettu silmät liian kauan.

Dialogisen vuoropuhelun läpilyöntiä edistää, jos Suomessa ryhdytään 2010-luvulla panostamaan määrätietoisesti eriasteisessa koulutuksessa ensimmäisenä maana maailmassa työyhteisötaitojen opettamiseen. Dialoginen vuoropuhelu lähiesimiehen sekä tiimien ja niiden jäsenten kesken on luonteeltaan jaettua johtamista. Se ei onnistu merkitys yhteisöissä ilman kaikkien yhteistä panosta.

Yksilölliset diilit valtaavat alaa. 2010-luvun suomalaisessa työelämässä ihmiset ovat valmiita antamaan panoksensa tuotteiden ja palveluiden sekä oman työyhteisönsä toiminnan kehittämiseen. Itse osallistuminen on monelle tärkeää, eikä ihmisiä motivoi edes välttämättä eniten kehittämisen kautta itselle ja omalle organisaatiolle koitua taloudellinen hyöty. Ihmiset haluavat osallistumisensa ja sitoutumisensa vastapainoksi omilta työnantajiltaan joustavuutta työajoissa harrastuksiinsa, perhe-elämän velvollisuuksiinsa tai ylipäättään omiin elämänprojekteihinsa.

Työajat alkavat yksilöllistyä yhä pidemmälle. Yksilöllistyminen ja lisääntyvä joustavuus koskevat niin päivittäisiä, viikoittaisia kuin vuosittaisia työaikoja. Samoin lisääntyvät mahdollisuudet käyttää erilaisia pidempiä

Työaikojen yksilöllistyminen ei ole tärkeää vain nuorille

vapaita sopivina ajankohtina. Työaikojen yksilöllistyminen ei ole tärkeää vain nuorille, vaan myös monille pienten lasten vanhemmille

ja varsinkin monille iäkkäimmille työntekijöille. Viimeksi mainituille se tarjoaa uudenlaisia mahdollisuuksia siirtyä työelämän ulkopuolelle työai-

kaa pehmeästi ja vähitellen lyhentäen. Lisääntyvää yksilöllisyyttä tarvitaan myös sellaista seniorikansalaisten kasvavaa joukkoa varten, jotka virallisesti eläkkeelle siirryttyään haluavat jatkaa työelämässä vapaaehtoiselta pohjalta.

Monista työaikojen valvonnan keinoista voidaan yrityksissä luopua tarpeettomina. Niistä tulee 2010-luvulla pelkkä ylimääräinen hallinnollinen riesa varsinkin sellaisissa työtehtävissä, joissa käytetyn työajan pituudella ja työn tuottamalla lisäarvolla ei ole enää juuri yhteyttä keskenään. Muutos edellyttää tietysti vahvaa työnantajan ja työntekijöiden välistä luottamusta. Luottamuksen synnyssä auttaa, mikäli työyhteisötaitot on otettu mukaan luonnolliseksi osaksi kaikkea ammatillista koulutusta jo heti 2010-luvun alussa. Ne muodostavat sisäistetyn moraalisen koodiston, jonka mukaan ihmiset ovat yleensä valmiita toimimaan.

Usko työnantajien ja työntekijöiden etujen yhteneväisyyteen koki suomalaisten keskuudessa kovan kolauksen 2000-luvun ensimmäisellä vuosikymmenellä. Voidaan puhua jopa työnantajan ja työntekijän välisen Konsensus-Suomen ajalta peräisin olevan psykologisen sopimuksen rikkoutumisesta työelämässä. Vaikka ihmiset ovatkin 2010-luvulla valmiita antamaan panoksensa oman organisaationsa kehittämiseen, kaivertaa monen mieltä huoli omasta tulevaisuudesta työelämän toimintaympäristön muuttuessa. Töitä sinänsä on työvoiman tarjonnan supistumisesta johtuen tarjolla, mutta ympäristön muutokset ovat nopeita eikä yksikään työpaikka ole ”varma” tai ”ikuinen” samassa merkityksessä kuin joskus aiemmin.

Monet Y-sukupolven edustajat edellyttävät, että työn pitää mielenkiintoisuuden ja joustojen ohella edistää myös omaa henkilökohtaista elämänprojektia. Elämänprojekti ei tarkoita usein niinkään suoraviivaisesti etenevää ammatillista uraa, kuin mahdollisuutta toteuttaa itseään sekä kokea ja oppia elämässä ylipäättään uusia asioita.

Yritykset joutuvat kehittämään valmiuksiaan solmia työntekijöiden kanssa yksilöllisiä diilejä. Näissä sovitaan työaikojen yksilöllisten joustojen lisäksi myös monista muista työntekijöille henkilökohtaisesti tärkeistä asioista. Yksi tällainen asia on tyypillisesti se, kuinka työ edistää työntekijän oppimista ja tätä kautta työllistyvyyttä pidemmällä aikavälillä joko kyseisessä yrityksessä tai työmarkkinoilla yleisesti. Tällaisen työllistyyslupauksen sisältävät diilit yleistyvät 2010-luvulla monessa yrityk-

sessä ja niitä ruvetaan pitämään uudenlaisen psykologisen sopimuksen perustana suomalaisessa työelämässä.

Yritykset ryhtyvät laatimaan yhä useammalle työntekijälleen yksilöllisiä kehitymis- ja koulutussuunnitelmia sekä uudistamaan töiden organisoimista siten, että työtehtävät tukisivat mahdollisimman hyvin työntekijöiden työssäoppimista. Diileihin voi sisältyä myös mahdollisuus siihen, että työntekijä työskentelee välillä kokonaan jonkin toisen yrityksen tai yhteisön palveluksessa projektikohtaisesti kehittääkseen tätä kautta paremmin osaamistaan tai saadakseen muuten vain vaihtelua työhönsä ja hankkiakseen uudenlaista elämänkokemusta. Pitkään käyty keskustelu elinikäisestä oppimisesta alkaisi näin muuttua todellisuudeksi Suomen työelämässä.

Kaikista työtehtävistä ei voida tehdä jatkossakaan sisällöllisesti erityisen mielenkiintoisia eikä kaikille voida luoda työllistyvyyslupauksen mukaisia oppimisen mahdollisuuksia. Tällaisissakin tehtävissä työskentelevillä voi olla silti mahdollisuuksia osallistua tuotteiden, palveluiden ja työyhteisönsä toiminnan kehittämiseen. 2010-luvulla tulee ymmärtää, ettei luovuus ole niinkään henkilökohtainen tai joihinkin tehtäviin liittyvä ominaisuus vaan enemmänkin asennoitumistapa. Kaikki alat pystyvät olemaan ”luovia aloja”, jos niiden työtehtäviin on mahdollista suhtautua luovalla otteella. Ihmisten mahdollisuutta toimia luovasti ja aloitteellisesti rajoittaa yleensä enemmän tapa, jolla organisaatiota johdetaan, kuin työtehtävien luonne sellaisenaan.

5 Missä tulee onnistua?

Suomen ei tule juuttua oman aiemman menestyksensä vangiksi. Tämä edellyttää irtiottoa nykyisestä monessakin yksittäisessä asiassa. Suomen työelämää 2010-luvulla ravisuttavaan kolmeen murrokseen (työvoima, työkuultuuri ja työtehtävät) vastaamiseksi nousee esiin erityisesti neljä asiaa, joissa tulee onnistua.

Työuria on pidennettävä. Väestöllinen huoltosuhte muuttuu Suomessa 2010-luvulta lähtien selvästi epäedullisemmaksi. Huoltosuhteen kehitystä voidaan ennakoida väestöennusteen pohjalta varsin tarkasti ja luotettavasti. Sen huononemista voidaan pitää annettuna tosiasiana, johon on vaikea vaikuttaa nopeasti millään yhteiskuntapolitiittisilla toimenpiteillä.

Huoltosuhte on kuitenkin vain tilastollinen luku, eikä sen kehityksen tarvitse sellaisenaan olla mikään ”kohtalon käyrä” Suomelle. Miksi tulisi ajatella niin, että 65 vuotta täytettyään ihmistä ryhdytäänkin yhtäkkiä pitämään vain – tai edes ensisijaisesti – taloudellisenä taakkana yhteiskunnalle?

Kaikki ihmiset eivät pysy terveytensä, voimavarojensa tai osaamisensa perusteella työkykyisinä 63 ikävuoteenkaan saakka. Niillä, joilla tämä mahdollisuus on, 63 vuotta muodostaa tänä päivänä selvän ylöspäin nousevan ”piikin” siinä, mitä suomalaiset pitävät sopivana eläkeikänä omalla kohdallaan. Halu jatkaa taloudellisten kannustimien avulla tätä pidemmälle houkuttelee nykyisellään vain alle joka viidettä 46-65 -vuotiasta suomalaista.

On ennakoitavissa, että tulevaisuudessa ihmisen terveys, voimavarat tai osaaminen sellaisenaan mahdollistavat yhä useamman jatkamisen työelämässä 63 ikävuoden jälkeenkin. 63 vuodesta on tullut nykypäivän Suomessa enemmän sosiaalinen normi kuin ihmisen

63 vuodesta on tullut nykypäivän Suomessa enemmän sosiaalinen normi kuin ihmisen fyysisistä tai muista rajoitteista aiheutuva rajapyykki

fyysisistä tai muista rajoitteista aiheutuva rajapyykki. Millä perusteella ihmiset olisivat valmiita jatkamaan tulevaisuudessa tätä pidempään? Ajateltavissa on kolme pääasiallista vaihtoehtoa: velvoittava lainsäädäntö, entistä houkuttelevammat taloudelliset kannustimet ja työelämän suurempi vetovoimaisuus.

Yksittäisen yrityksen näkökulmasta oikeastaan vain viimeksi mainittu vaihtoehto on ratkaisuna kestävä. Tulevaisuuden työelämässä suurin osa (Hamelin mukaan jopa 80 prosenttia!) ihmisen arvonluontikyvystä yrityksille muodostuu aloitteellisuudesta, luovuudesta ja intohimoisesta sitoutumisesta. Mitään näistä ominaisuuksista ei voida ostaa vain rahalla saati puristaa esiin pakottamalla. Ikääntyneiden vastentahtoisella työssä jatkamisella saattaa olla yritysten kannalta jopa negatiivisia vaikutuksia niiden innovatiivisuuteen ja mahdollisuuksiin lisätä työn tuottavuutta.

Kasvaneen osaamisen on johdettava työelämän kehittämiseen.

Sen sijaan, että jatkettaisiin väittelyä siitä, onko työelämä huonontunut vai ei, pitää kysyä, miksei työelämä ole Suomessa parantunut viime vuosina selvemmin. Suomalaisten koulutus- ja osaamistaso on noussut. Myös työtehtävät ovat muuttuneet sekä teknologisen kehityksen että ammatti- ja elinkeinorakenteen muutoksen myötä. Sen sijaan itse työelämä on muuttunut vähemmän.

Työelämän muuttumattomuus ei viittaa tässä niihin yksittäisiin käytäntöihin, joita työelämässä sovelletaan. Se viittaa niihin syvemmällä oleviin periaatteisiin, joiden varassa ihmisiä johdetaan ja töitä organisoidaan. Työelämän muuttumattomuus näkyy esimerkiksi siinä, etteivät ihmisten kokemat vaikutusmahdollisuudet työssä ole juuri muuttuneet Suomessa viimeisen kahden vuosikymmenen aikana. Työntekijäasemassa olevien vaikutusmahdollisuudet ovat jonkin verran parantuneet – ilmeisesti organisaatioiden keventymisen ja mataloitumisen myötä – mutta vastaavasti koulutetuimman ryhmän eli ylempien toimihenkilöiden vaikutusmahdollisuudet ovat pikemminkin kaventuneet. Työn tuottavuuskasvun kääntämiseksi Suomessa nousuun ei tarvita enää tällaista ”työelämän demokratisoitumista”!

Osallistumisen oman työpaikan kehittämiseen ja innovaatioprosesseihin tulee koskea jatkossa yhä suurempaa osaa henkilöstöstä. Ylemmät toimihenkilöt ovat kuitenkin myös tulevaisuudessa avainasemassa tässä toiminnassa omilla työpaikoillaan esimiehinä ja asiantuntijoina.

Onko suomalainen koulutusjärjestelmä kuunnellut huonosti yritysten ääntä kouluttamalla ihmisiä liian korkeasti suhteessa yritysten todellisiin tarpeisiin? Vai onko ongelmana se, etteivät yritykset ole osanneet tarttua riittävästi siihen kasvaneen osaamisen synnyttämään tuottavuuden kasvattamisen mahdollisuuteen, mitä suomalainen koulutusjärjestelmä on tuottanut? Olipa pääasiallinen ongelma kumpi näistä kahdesta ta-

Hyvä koulutusjärjestelmä ja koulutettu työvoima on käännettävä työelämässä innovaatioiksi ja tuottavuudeksi

hansa, perimmäinen johtopäätös on yhteinen: Suomen kansainvälisissä arvioinneissa saamat huippupisteet

hyvästä koulutusjärjestelmästä ja koulutetusta työvoimasta ovat yhtä tyhjän kanssa, jos niitä ei voida työelämässä kääntää kasvavaksi innovaatiokyvykkyudeksi ja tuottavuudeksi.

Myös yritysten on joustettava Y-sukupolven suuntaan. Työelämän ja muun elämän välinen kuilu on kasvanut Suomessa viime vuosina. Moni Internetin, sosiaalisten medioiden ja elämystalouden maailmassa varttuneista nuorista ei tunne oloaan kotoiseksi liian hitaasti muuttuneessa työelämässä. Siirtymistä työelämään voidaan yrityksissä pehmentää kannustavalla ja keskustelevalle esimiestyöllä, viihtyisällä työkuultuurilla sekä tarjoamalla nuorille mahdollisuuksia osallistua ja tuoda omaa osaamistaan mukaan erilaisten asioiden käsittelyyn työpaikalla.

Edessä olevaa sukupolvisiirtymää ei kannata nähdä yrityksissä ensisijaisesti vain uuden sukupolven sosiaalistamisena ”työelämän koviin realiteetteihin”. Sukupolvisiirtymä kannattaa mieltää pikemminkin mahdollisuutena pyrkiä näkemään itse totuttuja asioita uudessa valossa ja ryhtyä tekemään asioita uudella tavalla. Uuden sukupolven arvot, asenteet ja odotukset toimivat ilmapuntarina sille, mihin suuntaan koulutuskysyntä ja markkinat sekä viime kädessä koko maailma ovat kehittyvässä.

Suomella on 2010-luvulla edessään haasteellinen vuosikymmen. Suomalaiset nuoret ovat keskimäärin korkeasti koulutettuja, heillä on hyvät valmiudet hyödyntää vuorovaikutteisia tieto- ja viestintäteknologioita ja heidän osuutensa maan työvoimasta kasvaa tuntuvasti. 2010-luku tarjoaa tästä syystä ainutlaatuiset edellytykset uudistaa suomalaista työkuultuuria ja edesauttaa sellaisten työnteon tapojen käyttöönottoa, jotka

hyödyntävät nykyistä paremmin uusien teknologioiden tarjoamia mahdollisuuksia.

Avainasia muutoksessa on uusien teknologioiden mieltäminen johtamisen näkökulmasta tuotannon ja toimintojen informatisoinnin välineeksi. Informatisoinnin välineenä toimiessaan ICT mahdollistaa ihmisten kattavan keskinäisen kommunikoinnin ja osallistumisen sekä yhteisöllisen luovuuden hyväksikäytön. Informatisoinnin aikaan saama avoimuus ja läpinäkyvyys ovat myös edellytyksiä sille, että organisaatioita voidaan ohjata aidosti merkitysyhteisinä – yhteisten arvojen, visioiden ja strategisten päämäärien avulla.

Suomalaisen luottamusyhteiskunnan perustan on uusiuduttava.

Suomalaisilla on kulttuurisesta taustastaan johtuen vahva odotus tulla kohdelluksi oikeudenmukaisesti ja tasaveroisesti yhteiskunnallisesta asemasta tai muusta henkilökohtaisesta ominaisuudesta riippumatta. Tämä odotus ulottuu myös työelämään. Monet suomalaisen työelämän joustoista eivät olisi olleet viime vuosina mahdollisia ilman työnantajien ja työntekijöiden välistä luottamusta. Leninin suuhun laitettu sananpars ”luottamus hyvä, kontrolli parempi”, on suomalaisessa luottamusyhteiskunnassa käännetty onnistuneesti pääläelleen.

Globaalissa taloudessa monen usko suomalaisen luottamusyhteiskunnan säilymiseen on joutunut kuitenkin koetukselle. Globaalin talouden vaikutukset ulottuvat aina yksittäisiin ihmisiin ja työtehtäviin asti entistä ennustamattomammin. Tämä kehityssuunta huolestuttaa tällä hetkellä monia suomalaisia, ja suhtautuminen globalisaatioon on muuttunut

Yritykset tarvitsevat innovaatioilla kilpaillessaan ihmisiä, jotka ovat valmiita osallistumaan ja sitoutumaan

kriittisemmäksi. Toisaalta yritykset tarvitsevat innovaatioilla kilpaillessaan ihmisiä, jotka ovat valmiita osallistumaan

ja sitoutumaan. Tämän aikaan saaminen ei tapahdu automaattisesti eikä kivuttomasti, ellei henkilöstön tuntema lojaalisuus yritystä kohtaan saa riittävää vastakaikua.

Suomalainen luottamusyhteiskunta on merkittävä suomalainen sosiaalinen innovaatio, jonka merkitystä eivät suomalaiset itsekään ole vielä kunnolla ymmärtäneet. Se koostuu monesta toisiaan tukevasta osasta. Se on myös perusta, joka voi parhaimmillaan auttaa suomalaisia yrityk-

siä ottamaan käyttöön henkilöstöä osallistavia tietoteollisen ajan johtamisen malleja. Työnantajan ja työntekijöiden välinen luottamus luodaan kuitenkin viime kädessä jokaisessa yrityksessä erikseen.

Entistä harvempi yritys voi rakentaa luottamusta entiseen tapaan ihmisten lojaalisuuden vastineeksi luvattavan ”varman” tai ”elinikäisen” työpaikan pohjalle. Tilalle tarvitaan uudelta pohjalta rakentuvaa psykologista sopimusta. Sen ytimenä on ihmisen aloitteellisuuden, luovuuden, sitoutumisen ja osaamisen hyödyntämisen ”vaihtaminen” työnantajan lupaukseen työllistyvyydestä ja mahdollisuudesta sovittaa työn tekemisen tapoja paremmin yhteen ihmisen elämäntilanteen ja -tyylin kanssa.

Kuka ottaa kopin? Visio työelämän parantumisesta ei onnistu minäkään yksittäisen toimijan mahtikäskyin. Neljä edellä esitettyä asiaa, joissa tulee onnistua, ovat tähän liian isoja ja haasteellisia. Olennainen kysymys on, löytyykö edellä esitettyjen asioiden edistämiseksi riittävän laaja kansallinen yhteisymmärrys vai ratkotaanko ongelmia irrallisina ja vasta sitten, kun ne uhkaavat suorastaan kaatua päälle.

Kaikkia neljää esitettyä onnistumisen edellytystä yhdistää se, että yritykset pystyvät kehittämään kykyään tuottaa innovaatioita. Kyky tuottaa innovaatioita tehokkaalla tavalla ja oppia tekemään tätä koko ajan vieläkin taitavammin on – kuten jo edellä todettiin – yrityksille varmin keino saavuttaa edelläkävijän asema markkinoilla. Yritysten kyky kehittää uusia tuotteita ja palveluita sekä uudistaa niiden tuottamisen tapoja luo lisää arvoa myös koko yhteiskunnan näkökulmasta ja vahvistaa yritystoiminnan moraalista hyväksyttävyyttä kansalaisten silmissä.

Osallistuminen uutta arvoa luoviin prosesseihin on myös yrityksissä työskenteleville ihmisille keino löytää innostavia tulevaisuuden visioita ja päämääriä. Ihmiset eivät ole valmiita sitoutumaan muutokseen tai muuttamaan omaa käyttäytymistään, jos näkyvässä oleva muutos ei tarjoa heille riittävän innostavaa tulevaisuuden näköalaa. Erilaiset ”tuottavuusohjelmat”, joissa on kyse pelkästään toiminnan tehostamisesta tai kustannusten leikkaamisesta, eivät tähän yleensä pysty. Ne voivat tuskin innostaa suurta joukkoa ihmisiä. Ne voivat parhaimmillaankin toimia vain hätäratkaisuin päälle kaatuvien ongelmiin.

Kyky tuottaa innovaatioita tehokkaasti edellyttää yrityksiltä vahvaa teknologista ja markkinoita koskevaa osaamista, toimivia ja tehokkaita prosesseja sekä monipuolisia tiedon hankinnan verkostoja. Uutena asiana

näiden rinnalla korostuu henkilöstön kasvaneen osaamisen, aloitteellisuuden ja luovuuden laaja-alainen mobilisointi ja henkilöstön sitoutumisen aikaan saaminen innovaatiotoiminnan tueksi. Johtamisajattelun kehittyminen tähän suuntaan on kantava voima – mahdollisesti tärkein yksittäinen tekijä –, joka auttaa Suomea selviytymään työelämää 2010-luvulla ravisuttavasta kolmesta samanaikaisesta murroksesta.

Onnistuminen edellyttää kuitenkin yhteispeliä. Sen osapuolina ovat yritysten ohella julkinen valta, työmarkkinajärjestöt, työelämän asiantuntijapalveluita tuottavat tutkijat ja konsultit sekä – viime kädessä – yksittäiset ihmiset. Julkinen valta ja työmarkkinajärjestöt luovat institutionaalisen ympäristön, jossa työelämän uudistumisen kannalta tärkeitä ratkaisuja tehdään. Suomen työelämän uudistamisessa tarvitaan nyt kokonaisvaltaista näkemystä, jonka myötä keskeisiin onnistumisen edellytyksiin voidaan vaikuttaa yhtenäisen viitekehyksen kautta. Tällaisena viitekehyksenä voisi toimia laaja-alainen kansallinen innovaatio-ohjelma johtamisajattelun kehittymisen, henkilöstöä osallistavan innovaatio-osaamisen ja tätä kautta aikaan saatavan työn tuottavuuden kasvattamisen tueksi.

6 Yhteenveto – Kymmenen väitettä työelämästä

1. Työelämä ei ole huonontunut.

Julkisen keskustelun maalaama synkkä kuva työelämän huonontumisesta Suomessa on harhaanjohtava. Työoloja kartoittaneet tutkimukset eivät tue väitettä huonontumisesta. Ihmisten usko työelämän muuttumiseen paremmaksi on kuitenkin kärsinyt kolauksen. Organisaatioiden toiminnan tuloksellisuuden parantaminen ei ole ristiriidassa hyvän työelämän laadun ja henkilöstön hyvinvoinnin kanssa, vaan pikemminkin ainoa kestävä tapa turvata tämä.

2. Työelämä ei ole muuttunut liikaa vaan liian vähän.

Ihmisten kasvanut osaaminen sekä ammatti- ja elinkeinorakenteen muutos näkyvät työelämän käytännöissä yllättävän vähän. Työelämä on muuttunut Suomessa vähemmän kuin yhteiskunta työelämän ympärillä. Ihmisten kasvanut osaaminen tarvitsee työelämässä jatkossa enemmän tilaa.

3. Työssäoloajat ovat pidentyneet – eivät lyhentyneet.

Suomalaisten työssäoloajat samassa työpaikassa ovat kasvaneet 1980-luvulta asti ja ovat nykyään Euroopan pisimpien joukossa. Suomesta ei ole tullut pätkätöiden luvattua maata. Sotien jälkeen syntyneet suuret ikäluokat ovat myös jaksaneet ja jatkaneet työelämässä selvästi pidempään kuin niitä edeltäneet ikäluokat.

4. Huoltosuhteen notkahdus ei ole maailmanloppu.

Iäkkään väestön osuus Suomen koko väestöstä kasvaa tästä eteenpäin usean vuosikymmenen ajan. Kehitys heijastaa – paitsi väestökehityksen epätasaisuutta – myös sitä, että suomalaiset ovat entistä terveempiä ja elävät entistä pidempään. Vinoutuneesta väestökehityksestä aiheutuvat

ongelmat jäävät sitä vähäisemmiksi, mitä useampi terveenä pysynyt suomalainen jatkaa motivoituneena työelämässä nykyistä pidempään.

5. Ansiotyön merkitys löytyy työn sisällön kautta.

Ansiotyön merkitys elämänsisältönä on suomalaisille edelleen suuri. Sen rinnalla perhe-elämän ja vapaa-ajan merkitys on kuitenkin kasvanut. Koulutustason nousun myötä yhä useampi kiinnittyy ansiotyöhön jatkossa enemmän työn sisällön kuin palkan kautta.

6. Nuoret haluavat töihin omilla ehdoillaan.

Työelämän lähivuosina valtaava Y-sukupolvi haluaa myös sitoutua ansiotyöhön. Uuden sukupolven työhön kiinnittymisessä korostuvat työn mielenkiintoisuuden, hyvän työyhteisön ja esimiestyön, osallistumismahdollisuuksien sekä työn ja muun elämän yhteen sovittamisen mahdollisuuden merkitys. Y-sukupolven tulo johtaa työkulttuurin muuttumiseen ja on oppimisprosessi myös yritysten näkökulmasta.

7. Tuottavuuskasvukin tarvitsee tekijänsä.

Työn tuottavuus voi – ainakin periaatteessa – kasvaa tietovaltaisessa taloudessa rajatta. Yksipuolinen ”tuottavuuskasvustrategia” ei kuitenkaan ole ratkaisu suomalaisen hyvinvointiyhteiskunnan turvaamiseksi. Nopean tuottavuuskasvun rinnalla tarvitaan mahdollisimman monen aktiivista osallistumista työelämään.

8. Korkea osaaminen suojaaa työtä.

Tärkein Suomessa tehtävää työtä suojaava ominaisuus globaalissa taloudessa on korkeaan osaamiseen perustuva korkea tuottavuus. Suomessa tehtävä työ säilyttää parhaiten kilpailukykyisyytensä silloin, kun osaamiselle annetaan työelämässä mahdollisuuksia kasvaa ja kehittyä.

9. Globalisaatio on suomalaisen työn ystävä.

Talouden kansainvälistyminen on hyödyttänyt ja hyödyttää edelleenkin Suomen kaltaista pientä maata, joka kilpailee ensisijaisesti korkealla osaamisella. Perustelluin vertailukohde Suomelle ovat Euroopan muut maat, joiden potentiaaliset vahvuudet ovat Suomeen nähden eniten samankaltaisia globaalissa taloudessa.

10. Moniarvoisuus ei murena suomalaista työ kulttuuria.

Suomi on vahva luottamusyhteiskunta, jossa suomalaiset ovat tottuneet luottamaan toisiinsa ja keskeisiin kansallisiin instituutioihin. Globaalissa taloudessa tarvitaan kuitenkin entistä enemmän myös moniarvoisuuden ja monikulttuurisuuden tietoista hyödyntämistä sekä sallivuutta riskinottoon. Tämä ei murena, vaan rikastaa suomalaista työ kulttuuria, mikäli sen oma arvoperusta on jo valmiiksi riittävän vahva.

Viitteet

- ¹ Näin kertoo EVAn vuoden 2010 arvo- ja asennetutkimus (Haavisto 2010).
- ² OECD Factbook 2010.
- ³ Arviot perustuvat työministeriön Työvoima 2025 -ennusteeseen (Työministeriö 2007).
- ⁴ Kirjoituksessa on hyödynnetty Roosin (1987) jaottelua, joka perustuu tavallisten suomalaisten ihmisten elämäkertojen läpikäyntiin.
- ⁵ Havainto perustuu Tilastokeskuksen työolotutkimuksiin (Kolu 1992), kansainvälisen International Social Survey Programme'n (ISSP) Suomea koskevan aineiston tuloksiin (Melin ym. 2007) ja EVAn arvo- ja asennetutkimuksiin (Haavisto 2010).
- ⁶ Tilastokeskuksen työolotutkimus (Lehto & Sutela 2008), Työterveyslaitoksen Työ ja terveys -tutkimus (Kauppinen ym. 2010) sekä työ- ja elinkeinoministeriön työolobarometri (Ylöstalo & Jukka 2010) ovat kolme kattavinta aikasarjatietoa Suomen työelämän muutoksesta tarjoavaa tutkimusta.
- ⁷ Suomalaisista aihetta käsittelevistä tutkimuksista ks. Antila ja Ylöstalo (2002), Ramstad (2009) ja Von Bonsdorff ym. (2009).
- ⁸ Tällainen tulos sisältyy mm. EVAn vuoden 2010 arvo- ja asennetutkimukseen (Haavisto 2010). Myös Työterveyslaitoksen tutkimukset osoittavat suomalaisten pessimistisesti sävyttyneen näkemyksen työelämän muutoksen suunnasta (Kasvio ym. 2008).
- ⁹ Suomen vertailu muihin Pohjoismaihin perustuu Hartikaisen ym. (2010) tutkimukseen, jossa on hyödynnetty eurooppalaisen työolotutkimuksen aineistoja vuodelta 2005.
- ¹⁰ Tätä kysymystä ovat analyttisesti käsitelleet mm. Saloniemi ja Virtanen (2008).
- ¹¹ Suomalaisten palkansaajien keskimääräinen työssäoloaika samassa työpaikassa kasvoi 1980-luvun alun runsaasta 8 vuodesta 2000-luvulla yli 10 vuoteen (Lehto & Sutela 2008). Eurooppalaisen työolotutkimuksen mukaan luku oli Suomessa 10,8 vuotta vuonna 2005. Tämä oli EU 27 -maiden seitsemänneksi korkein luku. EU 27 -maiden keskiarvo oli 9,7 vuotta (Parent-Thirion ym. 2007).
- ¹² Tieto perustuu Ilmarisen (2006) teokseen.
- ¹³ Näin kertoo EVAn vuoden 2010 arvo- ja asennetutkimus (Haavisto 2010).
- ¹⁴ Nuorten suhtautumista lottovoittokysymykseen eri aikoina on tutkinut Turunen (2009). Tekijä on saanut tätä kirjoitusta varten uudempiä ja täydentäviä tietoja työ- ja elinkeinoministeriöstä Pekka Ylöstalolta, josta suuri kiitos hänelle.
- ¹⁵ Nuorten näkemyksiä tässä jaksossa koskevat havainnot perustuvat suurelta osin Taloudellisen tiedoustoimiston tekemiin tutkimuksiin ”Nuorten arvot ja elämä” (2009) sekä ”Nuoret ja johtaminen” (2010).
- ¹⁶ Kattavimman kuvan työn tuottavuuden kehitymisestä Suomessa tarjoaa Tilastokeskuksen tuottavuuskatsaus (Pasanen 2010).
- ¹⁷ Tällaisen laskelman ovat esittäneet Jalava ja Pohjola (2004) valtioneuvoston tulevaisuusselonteon osana tehdyssä selvityksessä.
- ¹⁸ Koko OECD-alueen tasolla on arvioitu, että karkeasti ottaen viidennes työtehtävistä olisi periaatteessa mahdollista ulkoistaa maasta toiseen. Luku on teollisuudessa suurempi kuin palvelualoilla. Yli rajojen ulkoistettujen työpaikkojen osuus kaikista työpaikoista on ollut Euroopassa ja Yhdysvalloissa käytännössä arviolta neljän, viiden prosentin luokkaa (Piekkola 2008). Suomessa keskustelua työtehtäviä suojaavista piirteistä on käynyt mielenkiintoisella tavalla mm. Okko (2007).

- ¹⁹ Tieto perustuu Euroopan työ- ja elinolojen kehittämissäätiön yritys­kyselyjen tuloksiin (Riedmann ym. 2010).
- ²⁰ Vuosien 1977 ja 2008 välisenä ajanjaksona korkea-asteen koulutuksen suorittaneiden osuus palkan­saajaväestöstä nelinkertaistui. Pelkän perusasteen suorittaneiden osuus pieneni yli puolesta runsaaseen kymmenykseen. Muutos näkyi myös työntekijäasemassa olevien osuuden pienenemisenä yli puolesta alle kolmannekseen. Ylempien toimihenkilöiden osuus vastaavasti lähes kolminkertaistui samana ajanjaksona (Lehto & Sutela 2008).
- ²¹ Näkemys perustuu laajan kansallisia kulttuureita vertailevan tutkimuksen tuloksiin (Hofstede & Hofstede 2005). Kyseisen kolmen ulottuvuuden ohella kansallisia kulttuureita eroteltiin toisistaan myös niiden yksilöllisyyttä vs. yhteisöllisyyttä sekä pitkää vs. lyhyttä aikaväliä korostavan suuntautumisensa perusteella. Näillä ulottuvuuksilla Pohjoismaat eivät osoittautuneet samalla lailla kulttuurisesti erityislaatuisiksi. Hofsteden tutkimuksessaan käyttämää metodologiaa on myös kritisoitu (esim. McSweeney 2002), mutta heidän tuloksensa eri kansallisten kulttuurien piirteistä ovat joka tapauksessa yhdenmukaisia monien muiden tutkimustulosten kanssa.
- ²² Suomalaisista palkansaajista 39 prosentilla oli nainen esimiehenä vuonna 2005. Koko EU 27 -alueella osuus oli alle neljännes (Parent-Thirion ym. 2007).
- ²³ Tulos perustuu Euroopan työ- ja elinolojen kehittämissäätiön eurooppalaiseen elämänlaatu-tutkimukseen (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions 2010).
- ²⁴ Luonnehdinnan on esittänyt Silén (2006).
- ²⁵ Tärkeänä käännekohtana voidaan pitää vuotta 1993, jolloin neuvottelut keskitetystä tulopoliittisesta sopimuksesta epäonnistuivat ja valtakunnallisissa alakohtaisissa työehtosopimuksissa lisättiin mahdollisuuksia paikalliseen yritys- tai työpaikkatasoiseen sopimiseen.
- ²⁶ Eurooppalaisen yritystutkimuksen mukaan 14 prosenttia suomalaisyrityksistä katsoi pystyneensä nostamaan tuottavuuttaan merkittävästi vuosien 2005 ja 2008 välisenä aikana. Osuus oli EU 27 -maiden alhaisin. Koko EU 27 -alueella tällaisia yrityksiä oli yli viidennes (Riedmann ym. 2010).
- ²⁷ Tämä on alue, jolla Suomi menestyi huonosti pohjoismaisen innovaatiomonitorin mukaan huolimatta maan työvoiman korkeasta koulutustasosta (FORA 2009).
- ²⁸ Informaation käsitteen esitti alun perin Zuboff (1990) jo parikymmentä vuotta sitten.
- ²⁹ Lainaus on poimittu Hamelin (2007) johtamisen tulevaisuutta käsittelevästä teoksesta.
- ³⁰ Taustalla näiden työn piirteiden merkitystä korostettaessa on Antonovskyn (1987) kehittämä henkisen koherenssin käsite.
- ³¹ Merkitysyhteisön (community of purpose) käsitettä on käyttänyt mm. Heckscher (1995).

Kirjallisuutta

- Anttila, J. & Ylöstalo, P. (2002): Proaktiivinen toimintatapa: yritysten ja palkansaajien yhteinen etu? Työpoliittinen tutkimus 239. Helsinki: Työministeriö.
- Antonovsky, A. (1987): *Unraveling the Mystery of Health: How People Manage Stress and Stay Well*. San Francisco: Jossey-Bass.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2010): Trends in Quality of Life in the EU: 2003-2009. <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2010/47/en/3/EF1047EN.pdf>.
- FORA (2009): *Nordic Innovation Monitor 2009*. Copenhagen: Nordic Council of Ministers.
- Haavisto, I. (2010): Työelämän kulttuurivallankumous: EVAn arvo- ja asennetutkimus 2010. Helsinki: EVA.
- Hamel, G. & Breen, B. (2007): *The Future of Management*. Boston: Harvard University School Press.
- Hartikainen, A., Anttila, T., Oinas, T. & Nätti, J. (2010): Is Finland Different? Quality of Work among Finnish and European Employees. *Research on Finnish Society* 3/2010, 29-41. http://www.finnresearch.fi/4_hartikainen_et_al_2010.pdf.
- Heckscher, C. (1995): *White-Collar Blues: Management Loyalties in an Age of Corporate Restructuring*. New York: BasicBooks.
- Hofstede, G. & Hofstede, G.J. (2005): *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 2. uudistettu ja laajennettu painos. New York: McGraw-Hill.
- Ilmarinen, J. (2006): Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Jalava, J. & Pohjola, M. (2004): Työn tuottavuus Suomessa vuosina 1900–2030. Teoksessa *Taloukasvu ja julkistalous ikääntyneen väestön oloissa. Tulevaisuusselonteon liiteraportti 4*. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia, 29-75.
- Kasvio, A., Nikkilä, R., Virtanen, S. & Moilanen, L. (2008): Suomalaiset ja työelämä: Työ muutoksessa -kyselyn aineistoraportti. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 31. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kauppinen, T., Hanhela, R., Kandolin, I., Karjalainen, A., Kasvio, A., Perkiö-Mäkelä, K., Priha, E., Toikkainen, J. & Viluksela, M. (toim.) (2010): *Työ ja terveys Suomessa 2009*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kolu, T. (1992): Työelämän laatu 1977-1990: hyvinvoinnin koettuja muutoksia työssä. *Komiteamietintö* 1991:38. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Lehto, A.-M. & Sutela, H. (2008): Työolojen kolme vuosikymmentä: työolotutkimusten tuloksia 1977-2008. Helsinki: Tilastokeskus.
- McSweeney, B. (2002): Hofstede's Model of National Cultural Differences and Their Consequences: A Triumph of Faith – Failure on Analysis. *Human Relations* 55 (1), 89-118.
- Melin, H., Blom, R. & Kiljunen, P. (2007): Suomalaiset ja työ: raportti ISSP 2005 Suomen aineistosta. *Julkaisuja* 3/2007. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.
- Okko P. (2007): Globalisaation tulkinnan uusi paradigma – toimintojen välinen kilpailu. *Kansantaloudellinen aikakauskirja* 103 (4), 449-457.
- Parent-Thirion, A., Macías, E.F., Hurley, J. & Vermeylen, G. (2007): *Fourth European Working Conditions Survey*. Dublin: European Foundation for the Living and Working Conditions.
- Pasanen, A. (2010): Tuottavuuskatsaus 2010. *Katsauksia* 2010/2. Helsinki: Tilastokeskus.

- Piekkola, H. (2008): Globalisaatio, yritysten kansainvälistyminen ja työmarkkinat. Julkaisuja 31/2008. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Ramstad, E. (2009): Promoting Performance and the Quality of Working Life Simultaneously. *International Journal of Productivity and Performance Management* 58 (5), 423–436.
- Riedmann, A., Van Gyes, G., Román, A., Kerkhofs, M. & Bechmann, S. (2010): European Company Survey 2009: Overview. Dublin: European Foundation for the Living and Working Conditions.
- Roos, J.-P. (1987): Suomalainen elämä: tutkimus tavallisten suomalaisten elämäkerroista. Toimituksia 454. Hämeenlinna: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
- Saloniemi, A. & Virtanen, P. (2008): Joustavan huomisen varjossa? Teoksessa Heiskanen, T., Leinonen, M., Järvensivu, A. & Aho, S. (toim.) *Kohti uutta työelämää? Tutkimuksen näköala työelämän kehitykseen*. Tampere: Tampere University Press, 78-108.
- Silén, T. (2006): Johtamisen ja strategisen ajattelun näkökulmia. Helsinki: Yliopistopaino.
- Tilastokeskus (2009): Väestöennuste 2009-2060. Suomen Virallinen Tilasto. http://www.stat.fi/til/vaenn/2009/vaenn_2009_2009-09-30_fi.pdf
- Turunen, T. (2009): Nuorten palkansaajien työorientaatiot Suomessa – tutkimus 18-29 -vuotiaiden suomalaisten palkansaajien työkeskeisyyttä lisäävistä yksilöllisistä taustatekijöistä. *Janus* 17 (1), 4-19.
- Työministeriö (2003): Varautuminen suurten ikäluokkien aiheuttamaan työmarkkinamuutokseen: projektin loppuraportti. Työhallinnon julkaisuja 320. Helsinki: Työministeriö.
- Työministeriö (2007): Työvoima 2025: täystyöllisyys, korkea tuottavuus ja hyvät työpaikat hyvinvoinnin perustana työikäisen väestön vähentyessä. Työpoliittinen tutkimus 325. Helsinki: Työministeriö.
- Von Bonsdorff, M.E., Janhonen, M., Vanhala, S., Husman, P., Ylöstalo, P., Seitsamo, J. & Nykyri, E. (2009): Henkilöstön työkyky ja yrityksen menestyminen vuosina 1997-2007 – tutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupan alalla. Raporttisarja 36. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Ylöstalo, P. & Jukka, P. (2010): Työolobarometri: lokakuu 2009. Julkaisuja 34/2010. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Zuboff, S. (1990): Viisaan koneen aikakausi: uusi tietotekniikka ja yritystoiminta. Helsinki: Otava.