

Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020



Esipuhe

Euroopan kilpailukyky kohtaa suuria haasteita maailmanlaajuisessa taloudessa. Haasteina ovat sekä väestön ikärakenteen että tuotantotapojen muutos. Väestön ikärakenteen muutos koskettaa koko Eurooppaa, mutta on Suomessa vielä mittavampi kuin Euroopassa keskimäärin. Suuret ikäluokat jäävät eläkkeelle ja työelämään astuu uusi, lukumääräisesti pienempi sukupolvi.

Kansantalouden kilpailukyvyille on tärkeää saada kaikki voimavarat käyttöön lisäämällä työhön osallistumista sekä parantamalla työn tuottavuutta yritysten ja muiden toimialojen ja koko talouden rakenteen muuttuessa. Työn tuottavuus ja tuloksellisuus paranevat kestäväällä tavalla, kun huolehditaan samalla työelämän laadusta ja työhyvinvoinnista.

Suomen työelämän tuotantorakenteet ja työpaikkojen toimintatavat perustuvat edelleen laajasti massatuotantoajatteluun. Tulevaisuudessa Suomen taloudessa painottuvat palvelujen tuotannon ohella verkostoituminen ja jatkuva uuden oppiminen. Työelämän muutosta ohjaava pohjavirta on teknis-taloudellinen muutos, joka perustuu erityisesti tieto- ja viestintäteknologioiden (ICT) ennen näkemättömään käyttöönottoon. Ylikansallisissa arvooverkoissa kilpaillaan arvonnäkökulman kannalta strategisesti tärkeimmistä toiminnoista. Tässä kilpailussa suomalaisten yritysten pitää menestyä.

Suomalaisen työelämän on jatkossa oltava muihin Euroopan maihin verrattuna siinä määrin laadullisesti parempaa, että se tukee suomalaisten naisten ja miesten halua ja mahdollisuuksia tulla työelämään, olla töissä ja jatkaa työelämässä terveinä ja motivoituneina pidempään kuin muissa maissa.

Työurien pidentämistavoitteen kannalta on tärkeää, että työttömyysjaksot lyhenevät ja erityisryhmien, kuten maahan muuttaneiden, osatyökykyisten ja vajaatyöllistettyjen mahdollisuudet olla mukana työelämässä varmistetaan. Tämä on inhimillisesti ja yhteiskunnallisesti tärkeää.

Strategian **visiona** on tehdä suomalaisesta työelämästä Euroopan parasta vuoteen 2020 mennessä. Työelämän laadun myönteinen kehittyminen pohjaa viime kädessä korkeaan työllisyyteen ja riittävään työvoimaan. Hyvän työelämän ja Suomen kilpailukyvyyn edellytyksenä ovat jatkossa **hyvin toimivat tulokselliset työpaikat**, jotka luovat uutta työtä. Työelämäämme pitää kehittää joustavin uudistuksin siihen suuntaan, että vahvistetaan mahdollisimman monen ihmisen halua ja kykyä jatkaa työelämässä riittävän kauan motivoituneina. Se tarkoittaa luottamuksen ja yhteistyön syventämistä, innovoinnin ja tuloksellisuuden vahvistamista, osaavan työvoiman sekä ihmisten ja työyhteisöjen terveyden ja hyvinvoinnin varmistamista.

Tulevaisuuden työpaikat

Kilpailukykyiset ja tuottavat yritykset luovat uusia työpaikkoja. Ne menestyvät taloudellisesti ja palvelevat asiakkaitaan hyvin. Ne ovat ketteriä ja vastaanottavaisia henkilöstön tarpeille. Julkisella sektorilla menestyksestä kertoo vaikuttavuus niin yhteiskunnassa kuin kansalaisten kokemana. Menestyvillä työpaikoilla luodaan uusia tuotteita, palveluja ja tapoja toimia.

Innovointi ja tuottavuus ovat talouskasvun moottoreita. Tuottavuuden kehittäminen ja työelämän laadun kehittäminen tukevat toisiaan. Tuottavuuden ”ajurit” eivät enää ole vain sektoreiden ja toimialojen tai yritysten ja toimipaikkojen välisessä rakennemuutoksessa. Nykyisin erot tuottavuudessa syntyvät työyhteisöjen sisällä, siitä miten työtä tehdään ja miten se muuttuu. Tämä muutos on tunnistettava ja tiedettävä, miten siinä hyödynnetään uudenlaisia toimintatapoja, työyhteisötaitoja ja teknisen kehityksen tarjoamia mahdollisuuksia. Se edellyttää uudistumista ja uudenlaisia toimintatapoja myös yhteiskunnallisilta toimijoilta mukaan lukien koulutus ja työelämän tutkimus.

Luottamus ja yhteistyö ovat suomalainen tapa toimia. Tulevina vuosina tarvitaan luottamuksellisen yhteistyön ulottamista yhä useammalle työpaikalle ja entistä syvempää yhteistyötä ja vastavuoroisuutta oman henkilöstön, kumppanien ja asiakkaiden kanssa. Luottamuksen ja yhteistyön merkitys korostuvat muutoksissa ja epävarmoina aikoina.

Työhyvinvointiin ja terveyteen panostetaan hyvin toimivissa työyhteisöissä: nämä panostukset tuottavat itsensä takaisin. Hyvät työolot ja työhyvinvointi ovat olennainen osa tulevaisuuden työelämää ja innostavia työyhteisöjä. Ne lisäävät tuottavuutta ja työelämän vetovoimaa.

Osaava työvoima kykenee vastaamaan työn muutoksiin ja omaksumaan uusia taitoja koko työuransa ajan. Työssä tapahtuvan osaamisen kehittäminen ja sen tukeminen korostuvat. Työvoiman koulutuksella hankittu osaamistaso yhdessä työssä oppimisen kanssa ovat vahvimpia menestyksen ja uudelleen työllistymisen edellytyksiä muuttuvassa työelämässä. Ne vaikuttavat osaltaan sekä työn tuottavuuteen että uusien työpaikkojen syntymiseen.

Työelämän kehittämisstrategia on laadittu hallitusohjelman tavoitteiden mukaisesti laajassa yhteistyössä työ- ja elinkeinoministeriön johdolla.¹ Strategiaa seuraa toimeenpanosuunnitelma, jota tukevat muun muassa Tekesissä käynnistettävä työorganisaatioiden kehittämisohjelma sekä Työterveyslaitoksen johtamisen kehittämisverkostot.

Näiden toimien myötä suomalaisen työelämän laadun tavoite on asetettava korkealle, Euroopan parhaaksi.

Työministeri Lauri Ihalainen

¹ Strategian valmisteluun osallistuneet ja valmisteluprosessi kuvattu liitteessä 1

Sisällysluettelo

Esipuhe	1
1. Taustaa.....	5
1.1. Työelämän tila vuonna 2012.....	6
1.2. Näkymä suomalaisen työelämän tulevaisuuteen vuoteen 2030	7
2. Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020: visio ja tulevaisuuden työpaikat	9
3. Strategian painopisteet	12
3.1. Innovointi ja tuottavuus.....	12
3.2. Luottamus ja yhteistyö.....	15
3.3. Työhyvinvointi ja terveys	18
3.4. Osaava työvoima	21
4. Strategian toimeenpanosta	24

1. Taustaa

Työ- ja elinkeinoelämän rakennemuutos on jatkunut vuosikymmeniä, ja jatkuu tulevaisuudessakin. Muutos ja luova tuho eli tuottavuudeltaan vaatimattomien työpaikkojen häviäminen ja uusien syntyminen on tarpeellista elinkeinoelämän uusiutumiseksi. Rakennemuutoksen painopiste on siirtynyt sektoreiden ja toimialojen välisestä rakennemuutoksesta yritysten ja toimipaikkojen välisen rakennemuutoksen kautta tehtävärakenteiden muutokseen, jossa tuotanto ja jopa yksittäiset toiminnot hajautuvat maailmalle. Perinteiset toimialakokonaisuudet, kuten metalli-, metsä- ja ICT- klusterit kohtaavat monenlaisia muutoksia. Myös julkisella sektorilla tapahtuu rakennemuutoksia. Hoiva- ja muiden hyvinvointipalveluajalojen merkitys lisääntyy väestön ikääntyessä.

Tehtävärakenteiden muutoksesta suuri osa tapahtuu yritysten ja toimipaikkojen sisällä. Moni vanha ammatti ja uudempikin on katoamassa tai muuttumassa, minkä vuoksi aikuisväestön ammattitaidon kehittämisen ja päivittämisen tarve kasvaa. Työtehtäviin sisältyy lisääntyvästi tietotyön piirteitä, jolloin toimihenkilö- ja työntekijäammattien välinen perinteinen raja hämärtyy. Toimihenkilötehtäviin tulee piirteitä, jotka ovat olleet ominaisia työntekijäammateille ja päinvastoin. Samalla kun työntekijöiden koulutustaso nousee, syntyy työtehtäviä, joihin riittää perustason ammatilliset valmiudet. Edelleen luovuutta ja korkeaa osaamistasoa vaativa suunnittelu- ja käsityö lisääntyvät. Tarve yritysten ja muiden työorganisaatioiden ja niiden henkilöstön innovointi- ja uudistumiskyvylle kasvaa, kun etsitään uusia avauksia ja markkinoita. Tämä koskee niin ventialoja kuin kotimarkkinoilla toimivia yksityisiä ja julkisia palveluajaloja.

Taloukasvun edistämiseksi ovat työelämän kehittämisen näkökulmasta tehokkaimpia keinoja ne, jotka tukevat samanaikaisesti kahta tärkeintä taloukasvun osatekijää - tuottavuuden kasvua ja työhön osallistumisastetta. Suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle pienempi joukko työikäisiä joutuu vastaamaan suuremman, työelämän ulkopuolella olevan väestönosan hyvinvoinnista. Työhön osallistumisasteen edistämiseksi tärkeintä on lähivuosina tukea työurien pidentymistä ja parantaa yritysten edellytyksiä menestyä ja työllistää Suomessa. Tavoitteena on, että yhä useammalle työntekijälle tarjotaan mahdollisuus jatkaa motivoituneena työelämässä nykyistä pidempään.

Työoloja säätelee laaja ja monipuolinen, lähinnä työnantajaa velvoittava, lainsäädäntö. Suomessa on nykyaikainen, kattava työlainsäädäntö sekä työehtosopimukset, jotka määrittelevät työntekijöiden vähimmäisoikeudet työelämässä. Normisto perustuu osittain kansainvälisen työjärjestön ILO:n sopimukseen ja suosituksiin. Suuri osa Suomen työsuojelulainsäädännöstä valmistellaan Euroopan komission aloitteesta Euroopan unionin toimielimissä.

1.1. Työelämän tila vuonna 2012

Vertailtaessa Suomea muihin EU- maihin, on Suomi yhdessä muiden pohjoismaiden kanssa tuottavuudessa ja työelämän laadussa Euroopan kärkeä. Suomalaisia vahvuuksia työelämässä ovat oppimis- ja kehittymismahdollisuudet työssä, kohtuulliset vaikutusmahdollisuudet sekä sosiaalinen ja luottamus pääoma. Suomalaisessa työelämässä korostuvat sopimuskulttuuri ja yhteistoiminta työnantajien ja palkansaajien välillä. Kehitettävää Suomessa on mm. työskentelyssä (arvot, asenteet, tavat ja tottumukset), työn terveellisyydessä ja turvallisuudessa, kiireen vähentämisessä ja johtamisen käytännöissä. Enemmän huomiota kehittämisessä on kiinnitettävä työyhteisöjen hyvään toimivuuteen ja kykyyn kehittää toimintaansa.

Suomessa on toteutettu Ruotsin ja Tanskan ohella työpaikoilla eniten tuotantoteknologisia ja organisaatioon kohdistuvia uudistuksia. Tanskan vahvuuksia verrattuna Suomeen ovat ammatillinen liikkuvuus ja epähierarkkinen lähestymistapa työssä, mikä mahdollistaa sekä asiakkaiden että henkilöstön osallistumisen innovointiin. Itseohjautuvaa työtä tehdään Pohjoismaissa sekä Irlannissa ja Luxemburgissa useammin kuin muissa EU-maissa. Suomessa työntekijöillä on Tanskan ja Norjan ohella enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa työtehtäviensä suorittamisjärjestykseen kuin muissa Euroopan maissa.

Pohjoismaat ovat poikenneet eurooppalaisesta työelämän kehitystrendistä siten, ettei niissä ole ollut nähtävissä selvää työelämän laadun muutosta suuntaan eikä toiseen, kun taas EU15-alueella on ollut lievää, joskin johdonmukaisesti kielteistä kehitystä. Maakohtaisten vertailujen pohjalta on voitu päätellä, että mitä enemmän työorganisaatioita on uudistettu viime vuosina ja mitä enemmän työntekijöillä on ollut mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä muutosten yhteydessä, sitä myönteisemmin työelämän laatu on kehittynyt. Mitä parempi työelämän laatu on, sitä useampi vähintään 50-vuotias työntekijä uskoo jaksavansa tehdä nykyistä työtään vielä 60-vuotiaanaakin. Kyselytutkimusten mukaan tärkeitä tekijöitä työssä jatkamiseksi ovat työpaikan hyväilmapiiri, viihtyisä työympäristö, vakinainen työsuhde, työn mielenkiintoisuus sekä innostava ja reilu esimies.

Tuotantotapojen muuttuminen ja työn palveluvaltaistuminen vaikuttavat työn rasittavuuteen. Suomessa 2000 -luvulla kiireen kokeminen on lisääntynyt kuormitustekijänä työssä. Työkyvyttömyyttä ja sairauspoissaoloja työstä aiheuttavat eniten tuki- ja liikuntaelinsairaudet sekä mielenterveyden häiriöt.

Osalla aikuisväestöstä on riittävän laajat ammatilliset valmiudet omaksua uudenlaisia tehtäviä ja ottaa nopeasti käyttöön uusia toimintamalleja ja tuotantotapoja. Työvoimassamme on kuitenkin joukko ihmisiä, joille sopeutuminen työn muutokseen

ei ole helppoa. Vaikka pääsääntö on, että väestön osaaminen jatkuvasti kasvaa, tulee työmarkkinoille joka vuosi merkittävä määrä henkilöitä työn vaatimuksiin nähden liian alhaisella koulutuksella. Koulutukseen osallistuminen jakautuu erilailla eri tehtävissä ja henkilöstöryhmissä. Osalta puuttuu ammatillisesti suuntautunut koulutus kokonaan ja osalla hankittu koulutus on työmarkkinoiden tarpeisiin nähden väärältä alalta.

Matalan koulutustason ammattiteissa tuottavuus on alhaisempi ja työelämän laadun edellytykset voivat olla heikkommat. Tällöin tarvitaan etenkin työn tekemiseen linkitettyä ja kehittämiseen painottuvaa työssä oppimista. Organisaatioiden menestykseen vaikuttavat tutkitusti sellaiset hyvät, osallistavat ja kannustavat johtamis- ja henkilöstökäytännöt, joilla samanaikaisesti nostetaan tuottavuutta ja työelämän laatua.

1.2. Näkökulma suomalaisen työelämän tulevaisuuteen vuoteen 2030

Suomen työelämän muutosta ohjaava pohjavirta on teknis-taloudellinen muutos, joka perustuu erityisesti tieto- ja viestintäteknologioiden (ICT) voimakkaaseen kehittämiseen ja joka sysää liikkeelle muutoksen myös tuotannollisessa ja organisaatioajattelussa. Uutta kasvua ja uusia ratkaisuja ei löydetä vanhan toimintatavan korjaamisesta tai edes kehittämisestä, vaan vähitellen omaksuttavista uusista tuotantomalleista, jotka rakentuvat kaikkialle tietotekniikan avulla ulottuvan edullisen ja runsaan informaation varaan. Tämä muuttaa työpaikkojen toimintaa jo nyt.

Tieto- ja viestintäteknikan muutoksen ohella ja osin sen vaikutuksesta työelämää koskettaa muutos, jota voisi luonnehtia kulttuuriseksi. Sille on ominaista yksittäisen työntekijän itsemääräisoikeuden kasvu ja aiempaa suurempi vapaus omien työtehtävien rytmittämiseen. Samaan aikaan kun työtä tehdään yhä itsenäisemmin, on myös yksittäisen työntekijän vastuu tuloksista ja onnistumisesta lisääntynyt. Tämä asettaa uusia haasteita sekä johtamiselle että työvoiman osaamiselle.

Entistä tärkeämpää kasvulle on se, kuinka suomalaiset yritykset pääsevät vastaamaan arvonlisäyksen kannalta strategisesti tärkeimmistä toiminnoista ylikansallisissa arvoverkkoissa. Suomen taloudessa painottuvat tulevaisuudessa palvelut, verkostot sekä jatkuva uuden oppiminen ja uusiutuminen.

Johtamisen kohteena voidaan nähdä olevan tarkasti rajatun ja suhteellisen vakaana pysyvän organisaation, yksikön tai tiimin sijasta yhä useammin monista ja monenlaisista toimijoista ja arvoyhteisöistä koostuva muuttuva verkosto. Johtaminen

muuttuu verkostoissa entistä hajautuneemmaksi ja edellyttää kykyä vuoropuheluun ja työntekijöiden yksilöllisen erilaisuuden huomioon ottamiseen.

Tuotteiden, palvelujen ja niiden tuottamisen tapojen kehittäminen ja innovointi ovat osa yhä useamman ihmisen työtä. Nopea reagointi markkinoiden muutoksiin edellyttää avointa ja hajautettua kehittämistä ja innovointia sekä jatkuvan keskeneräisyyden työstämistä. Se organisoituu suhteellisen itseohjautuvasti ja siinä pyritään hyödyntämään monipuolisesti erilaista tietoa ja osaamista. Työelämässä tarvitaan ammatillista ja alueellista liikkuvuutta sekä uudenlaisia toiminta- ja tuotantokonsepteja. Vaikutusmahdollisuuksiin, työn intensiteettiin ja henkilöstön monimuotoistumiseen on kiinnitettävä huomiota.

Edellä kuvatuista syistä suomalaisen työelämän kehittämiskohteita ovat eri alojen ja eri työpaikkojen rajat ylittävän työn ja verkottumisen edistäminen. Yhä useampi yritys ja työyhteisö toimii osana kansainvälistä verkostoa. Tulevaisuuden työelämän kehittämisen tavoitteena on hyvinvoinnin ja kilpailukyvyn parantaminen yhteiskunnassa, yrityksissä, eri sektoreilla ja toimialoilla sekä kaikenkokoisissa työorganisaatioissa.

Hyvin toimivissa työyhteisöissä panostetaan **samanaikaisesti** tuottavuuteen ja työhyvinvointiin: nämä panostukset tuottavat itsensä takaisin. **Työelämän laadun myönteinen kehittyminen pohjaa viime kädessä korkeaan työllisyyteen ja riittävään työvoimaan. Hyvin toimivat työpaikat luovat uutta työtä. Hyvän työelämän ja Suomen kilpailukyvyn edellytyksenä ovat jatkossa innovoinnin ja tuottavuuden sekä luottamuksen ja yhteistyön vahvistaminen, osaavan työvoiman sekä työntekijöiden ja työyhteisöjen terveyden ja hyvinvoinnin varmistaminen.**

Suomi on luottamusyhteiskunta, jossa eri tahoilla ja tasoilla tehtävällä yhteistyöllä on vuosikymmeniä vahvat perinteet. Osaava työvoima kykenee omaksumaan uutta koko työuransa ajan ja vastaamaan muutoksiin. Lisäksi se on halukas ja kykenevä panostamaan työpaikan kokonaisvaltaiseen kehittämiseen osana työtä ja työyhteisöjen arkea. Edellä mainituista syistä Suomen on perusteltua asettaa tavoitteekseen tehdä Suomen työelämästä Euroopan paras vuoteen 2020 mennessä.

2. Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020: visio ja tulevaisuuden työpaikat

Visio: Suomen työelämä on Euroopan paras vuonna 2020

Suomen työelämän kehittämistä ohjaava visio on, että **Suomen työelämä on Euroopan paras vuonna 2020**. Työelämän kehittyminen lähtee liikkeelle jokaisesta yksittäisestä työorganisaatiosta.

Tulevaisuuden työpaikat

- kaikki työpaikat ovat saavuttaneet vähintään hyvän perustason
- tulevaisuuden menestyvillä työpaikoilla panostetaan työyhteisöihin toimivuuteen ja työelämän laatuun
- kilpailukykyiset ja tuottavat yritykset luovat uusia työpaikkoja

Kilpailukykyiset ja tuottavat yritykset luovat uusia työpaikkoja. Ne menestyvät taloudellisesti ja palvelevat asiakkaitaan hyvin. Ne ovat tuottavuudeltaan erinomaisia, hyviin suorituksiin kannustavia ja niistä palkitsevia. Ne ovat verkostoituneita, oppivia ja osallistavia. Ne ovat ketteriä ja vastaanottavaisia henkilöstön ja asiakkaiden tarpeille. Usein menestyksen turvaavat hyvin toimivat kumppanuudet. Julkisella sektorilla menestyksestä kertoo vaikuttavuus niin yhteiskunnassa kuin kansalaisten kokemana. Menestyvillä työpaikoilla luodaan uusia tuotteita, palveluja ja tapoja toimia. **Siinä onnistumiseksi panostetaan johtamiseen ja esimiestyöhön, yhteistyöhön, uusiin työnteon tapoihin ja työn voimavaratekijöiden ja työn imun vahvistamiseen.**

Suomen kaltaisessa avoimessa, pienessä taloudessa on tärkeää hyödyntää kaikki vahvuudet ja mahdollisuudet, joiden varaan tulevaisuuden työ voidaan maahan rakentaa. Yksi tärkeimmistä on kilpailijoihin nähden ylivertaisen, monialaisen, luovan ja uudistumiskykyisen osaamisen kehittäminen. Tarvitaan sellaisia työskentelytapoja, että ihmiset pystyvät osallistumaan ja antamaan parastaan, olipa kysymys sitten työelämään tulevista nuorista, ikääntyneistä, maahanmuuttajista, pienten lasten vanhemmista tai osatyökykyisistä työntekijöistä. Työn on oltava ihmisen kokoista ja siitä on voitava tuntee ammattiylpeyttä. Työ itsessään parhaimmillaan lisää ihmisen kaikkinaista kehittymistä, luovuutta, tietoja ja taitoja. Vastuullinen yritystoiminta on taloudellisesti kannattavaa ja sosiaalisesti, kulttuurisesti ja ympäristön näkökulmasta kestävä.

Työelämän kehittämisstrategia haastaa työpaikat kehittämään työelämää omista lähtökohdistaan. Strategiassa ei käsitellä vain tietynlaisia yrityksiä tai työorganisaatioita, vaan kuvataan esimerkinomaisesti mahdollisia etappeja

kehityspolulla **vähintään hyvälle perustasolle, siitä edelleen kehittäjätasolle ja lopulta edelläkävijäksi.**

Hyviä ja huonoja työyhteisöjä on kaiken kokoisissa yrityksissä ja organisaatioissa. Kaikilla toimialoilla ja kaiken kokoisissa yrityksissä on tarpeellista kehittää tuottavuutta ja työelämän laatua, julkisissa organisaatioissa myös palvelun vaikuttavuutta. Kehittämisstrategian ja kehittämispolkujen viesti on, että työyhteisöjen toimintatapojen parantaminen on mahdollista kaikilla työpaikoilla ja aloilla. Kehityksen avaimet ovat siis kunkin organisaation omissa käsissä. Tätä kehityskulkua kuvataan taulukossa 1.

Yhteiskunnan, eri toimijoiden ja palveluntarjoajien tehtävänä on mahdollistaa entistä paremmat edellytykset yrityksille ja organisaatioille uudistaa toimintaansa ja tukea työpaikoilla tapahtuvaa kehittämistä. Siitä kertoo taulukko 2.

Taulukoissa 1 ja 2 on esitelty kehittämisen strategian yleiskuva ja hahmoteltu hyvän perustason, kehittäjien ja edelläkävijöiden ominaisuuksia. Moni niistä on yhteistä kaikille myöhemmin tuleville taulukoille, joissa tarkastellaan erikseen painopistealueita. Tässä yhteydessä ei ole kuvattu työpaikkoja, jotka eivät ole saavuttaneet hyvää perustaso.

TAULUKKO 1. Erilaiset työpaikkakohtaiset kehittämisspolut ja tavoitetasot työelämän kehittämisen strategiassa		
Hyvä perustaso	Kehittäjät	Edelläkävijät
<p>Perusasiat kunnossa, arki ja velvoitteiden hoitaminen on sujuvaa.</p> <p>Tavoitteena on, että kaikki työpaikat saavuttavat vähintään hyvän perustason.</p>	<p>Panostetaan kehittämiseen aluksi erillisillä hankkeilla sitten monipuolisesti ja suunnitelmallisesti</p> <p>Sisältää myös hyvän perustason asiat</p>	<p>Erinomaiset tai maailmanluokan tuotteet, palvelut, toimintakonseptit, työyhteisöt ja niiden jatkuva kehittäminen</p> <p>Sisältää myös kehittäjävaiheen asiat</p>
<p>Menestyksen myötä hyödynnetään mahdollisuuksia kasvuun, julkisissa organisaatioissa vaikuttavampaan palveluun ja toiminnan kehittämiseen edelleen</p> <p>Osataan hyödyntää organisaation tarpeisiin sopivia kehittämisspalveluja</p> <p>Toimitaan lakien ja työehtosopimusten mukaisesti</p> <p>Kuullaan henkilöstöä</p> <p>Edistetään tasa-arvoa, ei syrjintä.</p> <p>Hyödynnetään työehtosopimusten ja lain tarjoamia mahdollisuuksia työ- ja perhe-elämän yhteensovittamiseksi</p>	<p>Henkilöstö, asiakkaat ja kumppanit mukana kehittämisessä</p> <p>Työyhteisössä on tilaa erilaisille ihmisille ja siihen on helppo tulla mukaan</p> <p>Johtamisen ja esimiestyön kehittämiseen panostetaan määrätietoisesti</p> <p>Kiinnitetään huomiota mm. tulevaisuudessa tarvittavien työyhteisötaitojen, organisointitaitojen, neuvottelutaitojen, oman työn hallinnan taitojen kehittämiseen</p> <p>Toimitaan aktiivisesti työ- ja perhe-elämän yhteensovittamiseksi ja työaikajärjestelyt ottavat huomioon sekä työntekijöiden että organisaation tarpeet</p>	<p>Tälle ryhmälle ominaista on ketteryys, kilpailukyky, kyky luoda uusia työpaikkoja ja palvelia asiakkaita</p> <p>Niitä edistävät toimivat kumppanuudet, verkostot, yritysostot ja -järjestelyt</p> <p>Monimuotoisuutta hyödynnetään ja johdetaan</p> <p>Myös riskien ottaminen ja virheiden tekeminen on sallittua</p> <p>Työssä on työn imua, vastuun kantamista ja innostusta</p> <p>Innovatiiviset työaikatratkaisut huomioivat yksilölliset tarpeet ja työaikatratkaisuja on helppo muokata työtilanteen ja yksilöllisten toiveiden mukaisesti</p>

TAULUKKO 2. Tuki työpaikoilla tapahtuvalle kehittämiselle kansallisessa yhteistyöhankeessa		
Kansalliset toimijat	Toimialat ja toimialaliitot	Palveluntarjoajat ja alueelliset toimijat
<p>Työelämän kehittämisen strategian toteuttamiseksi yksityisen ja julkisen sektorin työpaikoilla käynnistetään laaja kansallinen yhteistyöhanke, jossa ovat mukana työpaikat, työmarkkinajärjestöt, valtiovalta ja erilaiset palveluntarjoajat</p> <p>Osana hanketta Tekes käynnistää erillisen työorganisaatioiden kehittämisohjelman</p> <p>Kansalliset kehittämisverkostot yhdistävät toisiinsa asiantuntijoita, tutkijoita, palveluntarjoajia ja aiheesta kiinnostuneita työpaikkoja. Yritykset ja julkiset organisaatiot voivat osallistua verkostojen toimintaan oman aikataulunsa ja omien tarpeidensa mukaisesti</p> <p>Kehittämissstrategian tavoitteiden toteutumista ja työelämän tilaa Suomessa seurataan monipuolisesti, muun muassa valmisteilla olevalla uudella monitorointivälineellä</p> <p>Lainsäädäntö muodostaa selkeän ja tasapainoisen työelämän ja toimintaympäristön muutokset huomioon ottavan kokonaisuuden</p>	<p>Toimialoilla on käynnissä sopijaosapuolten yhteisiä hankkeita², joilla tavoitellaan alan yritysten tai organisaatioiden ja niiden henkilöstön yhteistä etua ja menestystä</p> <p>- Teemoina esim. ennakointi, tulevaisuuden työpaikat, tuottavuuden ja työelämän laadun parantaminen, työnantajan ja työntekijän kannalta hyvät työehdot, sairauspoissaolojen vähentäminen, työurien pidentäminen jne.</p> <p>- Toimialaliitot tavoittavat parhaiten toimialansa yritykset ja organisaatiot</p> <p>- Hankkeet voivat olla myös toimialarajat ylittäviä.</p> <p>Kehitystyö on usealla toimialalla pitkäjänteistä, vaikuttavaa ja luonnollinen osa sopimista ja yhteistyötä</p> <p>Toimialajärjestöt voivat myös ottaa vastuuta ja olla aktiivisesti mukana kansallisissa verkostohankkeissa</p>	<p>Alueellisen toiminnan rungon muodostavat yksityiset palveluntarjoajat, aluejohtoryhmät, alueelliset yritys- ja työelämäneuvoajat ja alueella toimivat oppilaitokset</p> <p>- Yhdessä ne tavoittavat parhaiten alueensa työpaikat</p> <p>- Kansallisessa yhteistyöhankeessa pyritään hyödyntämään olemassa olevia alueellisia rakenteita ja ryhmiä</p> <p>Palveluntarjoajat ja yritysneuvoajat edistävät luottamusta ja yhteistyötä sekä niihin perustuvaa kehittämistä työpaikoilla</p> <p>Työelämäasioissa palveluja on saatavilla sekä yksityisen että julkisen sektorin työpaikoille</p>

² Lähde: Tuottavuuden pyöreä pöytä (2011) Toimialoilta vauhtia tuottavuuden ja työelämän laadun kehittämiseen

3. Strategian painopisteet

Työelämän kehittämisstrategian painopisteitä ovat tulevaisuuden työpaikoilla

- innovointi ja tuottavuus
- luottamus ja yhteistyö
- työhyvinvointi ja terveys
- osaava työvoima

Nämä asiat sovittamalla yhteen tasapainoisesti työpaikkojen toiminnassa parannetaan työelämän laatua ja tuottavuutta.


Tässä raportissa kuvataan esimerkinomaisesti kehityspolkuja, joita voidaan tarkentaa tarvittaessa.

3.1. Innovointi ja tuottavuus

- innovointi ja työn tuottavuus lisääntyvät
- työyhteisöjen uudistumiskyky ja rajat ylittävä yhteistyö tärkeää

Korkea työn tuottavuus on suomalaisen hyvinvointiyhteiskunnan perusedellytys. Työn tuottavuuden kasvu perustuu entistä enemmän ihmisten osaamiseen, sen parempaan, luottamukseen perustuvaan hyödyntämiseen ja jatkuvaan kehittymiseen työpaikoilla. Tästä syystä tarvitaan sellaisia uudenlaisia tapoja johtaa, organisoida ja tehdä työtä, jotka tukevat ihmisten oppimista, luovuutta ja kykyä kehittää ja innovoida. Suomen menestyminen jatkossa ei riipu ainoastaan pienestä joukosta korkean teknologian huippuyrityksiä tai huippuosaajia. Se edellyttää monialaisuutta ja sitä, että kaikki työpaikat ja yksilöt kykenevät laajasti oppimaan ja uudistumaan, olemaan luovia ja motivoituneita. Tuottavuuden parantamisen ja innovoinnin on oltava mahdollista kaikilla toimialoilla, kaikenlaisissa ja kaikenkokoisissa organisaatioissa.

Uudistumista tukee se, että organisaation työskentelyilmapiiri, rakenteet ja toimintatavat kannustavat kaikilla toiminnan tasoilla ideoiden esiin nostamiseen ja uusien asioiden kokeilemiseen. Rikastavan vuorovaikutuksen kannalta oleellista on erilaisten taustojen ja toimintakulttuurien yhteen tuominen. Yhteisöllinen tieto syntyy ja elää vain vuorovaikutuksessa. Myös organisaatioiden uudistumiskyky sekä rajat ylittävä yhteistyö toisten työpaikkojen, koulutus- ja tutkimuslaitosten sekä asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa on tärkeää.

	Hyvä perustaso Perusasiat kunnossa, arki ja velvoitteiden hoitaminen sujuvaa	Kehittäjät Panostetaan kehittämiseen aluksi erillisillä hankkeilla sitten monipuolisesti ja suunnitelmallisesti Sisältää myös hyvän perustason asiat	Edelläkävijät Erinomaiset tai maailmanluokan, tuotteet, palvelut, toimintakonseptit, työyhteisöt ja niiden jatkuva kehittäminen Sisältää myös kehittäjävaiheen asiat
Näkemyksen kehittämisestä	Kehittäminen nähdään tärkeäksi osaksi toimintaa mutta sitä tehdään sattumanvaraisesti	Kehittäminen on suunnitelmallista Sille asetetaan tavoitteet ja mittarit	Tuottavuuden parantaminen on koko organisaatiolle oppimisprosessi, joka tukee sen kehittämis- ja innovaatio-osaamista ja henkilöstön työelämävalmiuksia
Henkilöstön osallistaminen ja osallistuminen	Henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä	Kehittäminen on jokaisen tehtävä Kuullaan henkilöstöä, kumppaneita ja asiakkaita	Koko henkilöstö osallistuu aktiivisesti kehittämiseen Organisaatio kykenee käsittelemään ja hallitsemaan epäjatkuvuuksista aiheutuvia muutoksia ja epävarmuuksia
Tuottavuustyö ja innovaatiot	Kehittämisen kohteena toiminnan tehokkuus	Kehittämisen kohteena organisaation tarjoamat tuotteet, palvelut ja toimintatavat, julkisissa organisaatioissa myös toiminnan tuloksellisuus ja vaikuttavuus	Kehitetään samanaikaisesti tuottavuutta ja työelämän laatua Tyypillinen kokemus työpäivästä voisi olla tämä: saatiin aikaan, ja työyhteisöltä ja esimiehiltä siihen tukea Tuloksellisuuden paranemisen hyödyt jakautuvat oikeudenmukaiseksi koetulla tavalla
Uuden teknologian hyödyntäminen	Seurataan teknologian kehitystä/hyödynnetään uutta teknologiaa	Hyödynnetään nykyaikaisen teknologian mahdollisuuksia monipuolisesti	Uuden teknologian mahdollisuuksia osataan käyttää uusien ratkaisujen ja palvelujen tuottamiseksi ja kehittämiseksi

 Tuki työpaikoilla tapahtuvalle kehittämiselle: INNOVOINTI JA TUOTTAVUUS		
Kansallisten toimijoiden tavoitteet ja rooli	Toimialojen ja toimialaliittojen rooli	Palveluntarjoajien ja alueellisten toimijoiden rooli
<p>Korkeatasoinen koulutusjärjestelmä vastaa työelämän ja toimintaympäristön muuttuvia tarpeita</p> <p>Tuetaan sellaista yritysrakenteen muutosta ja kehitystyötä, jossa uusia entistä tuottavampia työpaikkoja syntyy ja ne osittain korvaavat vähemmän tuottavia työpaikkoja</p> <p>Tunnistetaan tulevaisuuden työelämän edellyttämät oppimisjärjestelmät³</p> <p>Varataan tarvittavat resurssit kehittämisverkostojen ja verkostohankkeiden määrätietoiseksi kehittämiseksi kansallisin ja EU:n rakennerahastoratkaisuin</p>	<p>Useilla aloilla toteutetaan toimialakohtaisia tai monialaisia tavoitteellisia verkostohankkeita työpaikoilla tapahtuvan kehittämisen tueksi, jossa huomioidaan toimialakohtaiset erityispiirteet.</p> <p>Tuottavuutta ja työelämän laatua kehitetään samanaikaisesti</p>	<p>Saatavissa on tukea työpaikoilla tapahtuvalle tuotteiden, palvelujen, toimintatapojen, liiketoimintamallien ja johtamisen jatkuvalla kehittämiselle (vähittäiset uudistukset, arjen innovaatiot ja radikaalit innovaatiot)</p> <p>Hyödynnetään laaja-alaista kehittämistä, joka perustuu työpaikkojen, tutkijoiden, konsulttien, julkisen vallan, kolmannen sektorin ja työmarkkinajärjestöjen osaamiseen ja yhteistyöhön</p> <p>Työelämän tutkimus reagoi nopeasti ja ketterästi muutoksiin ja tuottaa nopeasti omaksuttavaa tietoa työelämän kehittämiseksi</p>

3


Oppimisjärjestelmällä tarkoitetaan sitä menetelmien, käytäntöjen ja verkostosuhteiden kokonaisuutta, jonka avulla työpaikalla opitaan ja parannetaan toimintaa. Tuotantomuotojen jatkuva muutos ja lisääntyvä innovaatioiden tuotanto edellyttävät uudenlaisten oppimisjärjestelmien luomista työpaikoilla.

3.2. Luottamus ja yhteistyö

- Vahvistetaan luottamukseen, keskinäiseen arvostukseen, avoimuuteen ja vastavuoroisuuteen perustuvaa tapaa toimia
- Syvennetään yhteistyötä entistä laaja-alaisemmaksi
- Kohdataan muutokset ennakoivasti ja hallitusti

Luottamuksella ja yhteistyöllä luodaan tulevaisuuden työpaikkoja. Luottamus, yhteistyö ja uskallus löytyvät useimpien suomalaisten menestystarinoiden taustalta, vaikka työyhteisöt eivät ole tavanneet tehdä niistä suurta numeroa. Nyt tehdään. Suomi on luottamusyhteiskunta, jossa eri tahoilla ja tasoilla tehtävällä yhteistyöllä on vuosikymmenien vahvat perinteet. Globaalissa ja verkostomaisessa taloudessa menestykseen tarvitaan kuitenkin vielä enemmän: syvempää yhteistyötä, monialaisuutta ja vastavuoroisuutta kumppanien, asiakkaiden ja oman henkilöstön kanssa, hyvän yhteistyön ulottamista yhä useammalle työpaikalle.

Työpaikoilla luottamuksen ja yhteistyön merkitys korostuvat entisestään muutoksissa, joihin sisältyy epävarmuutta tulevaisuudesta. Myös muutoksessa työ ja sen kehittäminen voidaan kokea merkitykselliseksi ja säilyttää luottamus oman työuran kehittämiseen ja jatkumiseen joko nykyisessä työpaikassa tai muualla.

	Hyvä perustaso Perusasiat kunnossa, arki ja velvoitteiden hoitaminen sujuvaa	Kehittäjät Panostetaan kehittämiseen aluksi erillisillä hankkeilla sitten monipuolisesti ja suunnitelmallisesti Sisältää myös hyvän perustason asiat	Edelläkävijät Erinomaiset tai maailmanluokan, tuotteet, palvelut, toimintakonseptit, työyhteisöt ja niiden jatkuva kehittäminen Sisältää myös kehittäjävaiheen asiat
Sisäinen yhteistyö	Noudatetaan yhteistoimintaa edistäviä lakeja, säädöksiä ja sopimuksia Henkilöstö tuntee organisaation tilanteen Kehittämisehdotusten tekeminen on mahdollista	Arkipäivän yhteistyö ja vuorovaikutus sujuvaa Henkilöstöä kuunnellaan ja kannustetaan aloitteellisuuteen Tarvittaessa käynnistetään yhteisiä kehityshankkeita	Yhteistyö on jatkuvaa ja vastavuoroista Sen tarkoitus on pitkäjänteinen kehittäminen Johto ja henkilöstö ovat aloitteellista Riskien ottaminen ja virheiden tekeminen on sallittua
Ulkoisen yhteistyö	Kumppanuus- ja asiakassuhteet saattavat olla kertaluonteisia mutta ne hoidetaan asiallisesti	Kumppania ja asiakasta kuunnellaan ja palaute otetaan huomioon toimintaa kehitettäessä Tavoitellaan pitkäjänteistä eri osapuolia hyödyttävää yhteistyötä	Verkostojen välisessä kilpailussa pyritään strategiseen kumppanuuteen ja sen vahvistamiseen Lisäarvoa etsitään yhdessä osapuolten parhaaksi
Luottamusta vahvistavat toimintatavat	Noudatetaan tehtyjä sopimuksia Toimitaan luottamuksen arvoisesti. Luottamusmies- ja työsuojeluhenkilöstö valittu ja yhteistyö toimivaa	Organisaation johto kehittää ja edistää aktiivisesti yhteistyötä Työyhteisötaitoja ja –kulttuuria kehitetään ja niitä arvostetaan Luottamusmies- ja työsuojeluvaltuutettujen sekä työnantajien edustajien osaamisen kehittämisestä ja yhteistoimintamahdollisuuksista huolehditaan	Yhteistyön toimivuutta ja tuloksellisuutta arvioidaan, seurataan ja parannetaan avoimesti keskustellen ja kehittäen Luottamusmies- ja työsuojeluvaltuutettujen sekä työnantajien edustajien osaamisen ja yhteistoiminnan kehittäminen järjestelmällistä toimintaa
Yhteistyö hyvinä ja huonoina aikoina	Yhteistyön tavoitteena on ongelmien poistaminen	Hyvinä aikoina luotu yhteistyö kantaa myös huonoina aikoina Vaikeina aikoina lisätään avointa keskustelua ja yhteisiä ponnistuksia vahinkojen minimoimiseksi	Tunnistetaan ja ennakoidaan toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset ja esimerkiksi kysynnän vaihtelut Luodaan yhteisiä pelisääntöjä ja menettelytapoja erilaisiin tilanteisiin

 <p style="text-align: center;">Tuki työpaikoilla tapahtuvalle kehittämiselle: LUOTTAMUS JA YHTEISTYÖ</p>		
Kansallisten toimijoiden tavoitteet ja rooli	Toimialojen ja toimialaliittojen rooli	Palveluntarjoajien ja alueellisten toimijoiden rooli
<p>Lainsäädännön kehittäminen lähtee aidosti työelämän tarpeista – ja ottaa huomioon sekä erilaisten yritysten, työyhteisöjen että työntekijöiden näkökulman</p> <p>Lainsäädännön tunnettuus työntekijöiden ja työnantajien keskuudessa vahvistuu</p> <p>Kaksi- ja kolmikantayhteistyö on sujuvaa</p> <p>Julkisrahoitteisten työelämätoimijoiden työnjako on selkeää ja yhteistyö sujuvaa</p> <p>Yhteiskunnassa vallitsevat arvot ja asenteet tukevat työllistämistä, työn tekoa, yrittämistä ja työpaikoilla tapahtuvaa kehittämistä</p>	<p>Toimialaliitot tukevat ja edistävät luottamusta ja yhteistyötä sekä niihin perustuvaa kehittämistä toimialansa työpaikoilla</p> <p>Osapuolet pyrkivät yhdessä tarkastelemaan ja ennakoimaan toimintaympäristön ja alan töiden muuttumista ja sen vaikutuksia toimialalla ja työpaikoilla</p>	<p>Palveluntarjoajat edistävät luottamukseen ja yhteistyöhön perustuvaa kehittämistä työpaikoilla</p> <p>Palveluntarjoajat kehittävät yhteistyössä tuotteitaan, palvelujaan, toimintakonseptejaan, siten että ne paremmin vastaavat työpaikkojen ja niiden muodostamien verkostojen tarpeita</p>

3.3. Työhyvinvointi ja terveys

- työ luo hyvinvointia tekijöilleen
- työhyvinvointi ja terveys paranevat kaikilla
- työhyvinvointi saadaan aikaan työpaikalla

Tulevaisuuden työpaikoilla ymmärretään työhyvinvoinnin ja terveyden merkitys niin tuottavuudelle, työyhteisöjen menestykselle kuin muutosten hallinnalle. Siksi johtamisessa kiinnitetään jatkuvasti huomiota yksilöllisiin ja yhteisöllisiin tarpeisiin ja niissä tapahtuviin muutoksiin. Työhyvinvointi ja terveys perustuvat työpaikalla tehtävään yhteistyöhön, jota osaava työterveyshuolto ja ajanmukainen lainsäädäntö tukevat.

Hyvin toimivissa työyhteisöissä panostetaan samanaikaisesti sekä aikaansaannoksen että työhyvinvoinnin parantamiseen. Keinotkin ovat usein samoja ja myös kaikkien ulottuvilla, kuten selkeät johtamiskäytännöt, muutosten toteuttaminen yhdessä, työn ja työympäristön kehittäminen, oikeudenmukainen palkitseminen, arvostuksen osoittaminen ja tuen antaminen, oppimiseen ja kehittymiseen kannustaminen sekä turvallisten ja terveellisten rajojen asettaminen.

Tulevaisuuden työpaikoilla kehitetään aktiivisesti ja ennakoivasti työn mielekkyyttä, innostavuutta ja voimavaroja. Työpaikoilla seurataan aktiivisesti työntekijöiden työkykyä ja otetaan käyttöön varhaisen tuen malleja sekä puututaan herkästi kuormitusongelmiin ja ennakoidaan mahdollisia riskejä. Liikunnan merkitys sairauksien ennaltaehkäisyssä ja hoidossa tunnistetaan. Tulevaisuuden työpaikoilla etsitään aktiivisesti ratkaisuja työn ja muun elämän yhteensovittamiseen.

	Hyvä perustaso	Kehittäjät	Edelläkävijät
Työhyvinvoinnin edistäminen	<p>Perusasiat kunnossa, arki ja velvoitteiden hoitaminen sujuvaa</p> <p>Työpaikan työolot täyttävät lainsäädännön vaatimukset</p> <p>Kehittämisessä on usein kysymys ongelmien poistamisesta ja haittojen vähentämisestä</p>	<p>Panostetaan kehittämiseen aluksi erillisillä hankkeilla sitten monipuolisesti ja suunnitelmallisesti</p> <p>Sisältää myös hyvän perustason asiat</p> <p>Työhyvinvointi- ja työturvallisuustyön vaikuttavuutta arvioidaan ja sille on asetettu tavoitteet</p> <p>Edistetään työntekijöiden liikuntaa, terveyttä ja työkykyä</p>	<p>Erinomaiset tai maailmanluokan, tuotteet, palvelut, toimintakonseptit, työyhteisöt ja niiden jatkuva kehittäminen</p> <p>Sisältää myös kehittäjävaiheen asiat</p> <p>Työhyvinvointi- ja työturvallisuustyö sekä työkyvyn johtaminen ovat luonteva osa työpaikan strategista toimintaa</p> <p>Johto seuraa työhyvinvoinnille ja työturvallisuudelle asetettujen tavoitteiden saavuttamista</p> <p>Tuottavuutta ja työhyvinvointia kehitetään samanaikaisesti</p>
Työkuormituksen ja riskien hallinta	<p>Tapaturmista, altistumisista fyysikaalisille ja kemiallisille tekijöille sekä liiallisesta kuormituksesta pyritään eroon</p> <p>Siisteydestä, järjestyksestä, koneiden ja laitteiden kunnosta sekä työssä tarvittavista suojaamista ja välineistä huolehditaan</p> <p>Työpaikalla on toteutettu terveyteen ja työkykyyn vaikuttavien riskien arviointi</p>	<p>Työt räätälöidään ihmisten erityistarpeiden, esim. osatyökyvyn mukaan</p> <p>Työhyvinvointi, työturvallisuus ja riskien hallinta otetaan huomioon toiminnan suunnittelussa, työaikajärjestelyissä ja investoinneissa</p>	<p>Organisaatiolla on kehittynyt riskien hallinta- ja turvallisuuskulttuuri</p> <p>Työyhteisö ja johtaminen suojaavat ylikuormitukselta tulevaisuuden työtehtävissä</p>
Työterveyshuolto	Työterveyshuolto on järjestetty ja sitä toteutetaan	Työterveyshuollon asiantuntemusta hyödynnetään ennakoivasti sekä työpaikan kehittämisessä että työkyvyn tukemisessa	Työterveyshuolto on työpaikan strateginen kumppani työn, työkyvyn ja terveydenkin kehittämisessä
Työyhteisön kehittäminen ja muutosten hallinta	<p>Työyhteisön tilaa seurataan ja sitä kehitetään yhdessä jatkuvasti</p> <p>Ihmisiä kohdellaan arvostavasti</p> <p>Kiusaamiseen ja epäasialliseen kohteluun puututaan</p> <p>Työyhteisöjen häiriöihin puututaan ja ne selvitetään</p> <p>Henkilöstöä kuullaan työtä koskevien muutosten yhteydessä</p>	<p>Työn tekemiseen saa tukea työtovereilta ja esimieheltä</p> <p>Työyhteisössä on tilaa erilaisille ihmisille ja siihen on helppo tulla mukaan</p> <p>Muutosten toteuttamisessa hyödynnetään erilaisia henkilöstöä osallistavia keinoja</p>	<p>Työyhteisö huomioi onnistumiset</p> <p>Innostunut ilmapiiri välittyy myös asiakkaille ja ulkopuolisille</p>
Työn mielekkäisyys ja voimavarat	Työllä on tarkoitus ja se ei tylsistyä tekijäänsä	<p>Työ koetaan mielekkääksi ja palkitsevaksi</p> <p>Työn vetovoima- ja</p>	<p>Työn imu ja innostus ovat työnteon arkea</p> <p>Työnteolle ominaista on</p>

	Työn tavoitteista keskustellaan Työ edistää terveyttä ja tuo sisältöä elämään	voimavaratekijöitä pyritään järjestelmällisesti vahvistamaan	tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen työhön
Työkyvyn hallinta ja edistäminen	Esimiehet puuttuvat merkkeihin työkyvyn alenemisesta ja huonosta työssä jaksamisesta Työ ei heikennä ihmisen työkykyä ja terveyttä eikä estä terveellisten elämäntapojen valitsemista	Työpaikalla on käytössä varhaisen tuen malli ja sen toteutusta tuetaan, esimerkiksi esimiehiä kouluttamalla ja tekemällä yhteistyötä työterveyshuollon ja kuntoutuksen kanssa	Varhaisen tuen malli on osa työpaikan henkilöstöjohtamista

 <p style="text-align: center;">Tuki työpaikoilla tapahtuvalle kehittämiselle: TYÖHYVINVOINTI JA TERVEYS</p>		
Kansallisten toimijoiden tavoitteet ja rooli	Toimialojen ja toimialaliittojen rooli	Palveluntarjoajien ja alueellisten toimijoiden rooli
<p>Työterveys- ja työturvallisuuslainsäädäntö tukevat työelämän kehittämistä.</p> <p>Työhyvinvointitoiminnan resurssit kohdistuvat tarkoituksenmukaisella tavalla.</p> <p>Parhaimmillaan hallinnonalat ja muut kansallisen tason toimijat tekevät yhteisiä suunnitelmia työhyvinvoinnin kehittämiseksi.</p> <p>Terveys, turvallisuus ja hyvinvointi ovat kansallisia arvoja. Työhyvinvoinnin kehittämiseen on suunnattu yhteiskunnan resursseja.</p> <p>Edistetään varhaisen tuen ja välittämisen mallia</p> <p>Tuottavuutta ja työhyvinvointia kehitetään samanaikaisesti</p>	<p>Toimialajärjestöt pyrkivät edistämään työhyvinvoinnin ja terveyden kehittämistä toimialansa työpaikoilla</p> <p>Osa toimialajärjestöistä osallistuu aktiivisesti kansallisiin työhyvinvointia ja terveyttä edistäviin verkostohankkeisiin</p> <p>Tuottavuutta ja työelämän laatua kehitetään samanaikaisesti</p>	<p>Julkiset ja yksityiset palveluntarjoajat tukevat tehokkaasti työpaikkojen omaa työhyvinvoinnin kehittämistyötä koko maassa.</p> <p>Palveluiden tarjonta ja kehittäminen lähtee työpaikkojen tarpeista.</p> <p>Työhyvinvointia ja terveyttä tukevat järjestelmät (työterveyshuolto ja kuntoutus) ovat kunnossa.</p>


3.4. Osaava työvoima

- oppiminen työpaikoilla lisääntyy
- osaamistaso nousee ja vastaa työelämän tarpeita

Osaamisen kehittäminen työssä ja sen tukeminen korostuvat. Työvoiman koulutuksella hankittu osaamistaso yhdessä työssä oppimisen kanssa ovat vahvimpia menestyksen ja työhyvinvoinnin edellytyksiä muuttuvassa työelämässä. Ne vaikuttavat sekä työn tuottavuuteen että työurien pidentymiseen.

Ammattitaitoinen aikuisväestö kykenee nopeasti reagoimaan työelämän muutoksiin sekä kehittämään uusia toimintamalleja ja -tapoja. Tällä hetkellä työvoiman osaamiseen liittyvät lähtökohdat ovat erilaisia. Yhtäältä on huippuosaajia, jotka ovat motivoituneita jatkuvaan oppimiseen ja toisaalta on henkilöitä, joilla on haasteita suoriutua muutoksista työelämässä. Työvoiman osaamistason haasteet liittyvät ammattitaitoisen henkilöstön osaamisen ylläpitoon ja jatkuvaan kehittämiseen sekä heikon pohjakoulutuksen varassa oleviin aikuisiin. Merkittävä yhteiskunnallinen hyöty saadaan edistämällä koko työvoiman työuran aikaista osaamisen jatkuvaa kehittämistä. Myös osaamisen kehittämisen välineet ja muodot ovat muuttumassa. Ne edellyttävät koulutuksen ja työelämän yhteistyön jatkuvaa kehittämistä.

Työvoiman osaamisen kehittämisen ja sen ylläpidon lähtökohtana on työelämän osaamisvaatimuksiin ja tarpeisiin räätälöity ja soveltuva aikuiskoulutus, joka toimii työpaikkojen ja tutkimuslaitosten kanssa pitkäjänteisessä yhteistyössä. Lisäksi tulee kehittää ja laajentaa työpaikalla tapahtuvaa työssä oppimista ja kehittymistä niin, että oppiminen ja työn tekeminen muodostavat saumattoman kokonaisuuden.

	Hyvä perustaso Perusasiat kunnossa, arki ja velvoitteiden hoitaminen sujuvaa	Kehittäjät Panostetaan kehittämiseen aluksi erillisillä hankkeilla sitten monipuolisesti ja suunnitelmallisesti Sisältää myös hyvän perustason asiat	Edelläkävijät Erinomaiset tai maailmanluokan, tuotteet, palvelut, toimintakonseptit, työyhteisöt ja niiden jatkuva kehittäminen Sisältää myös kehittäjävaiheen asiat
Osaamisen kehittäminen työpaikoilla	Osaaminen riittää perustehtävien tekemiseen Osaamisen kehittämisen lähtökohtana ovat työtehtävien ja niiden muutosten edellyttämät vaatimukset	Työyhteisö mahdollistaa aidon oppimisen ja osaamisen hyödyntämisen. Tarvittavaa osaamista kehitetään myös yhdessä kumppanien kanssa Henkilöstön kanssa tehdään suunnitelmallista yhteistyötä osaamisen kehittämiseksi	Työyhteisöt ja yksilöt kykenevät laajasti oppimaan ja uudistumaan Johdetaan ja ennakoitaan osaamista Työ itsessään on kehittävää.
Henkilöstövoimavarojen johtaminen	Henkilöstöjohtamisen perusasiat ja yhteistyötaidot ovat kunnossa Tehdään tarvittavat henkilöstö- ja koulutussuunnitelmat	Henkilöstöjohtaminen on kehittämispainotteista Tulevaisuuden työvoiman lähteet on tunnistettu ja uuden henkilöstön kanavat ja tavat tulla mukaan työyhteisöön mietitty	Henkilöstöjohtaminen on edistyksellistä, strategialähtöistä ja aktiivisen kehittämisen kohteena Monimuotoisuutta johdetaan Palkitsemista ja palkitsemisen kokonaisuuksia johdetaan ja kehitetään.
Koulutuksen ja työelämän yhteistyö	Oppilaitos- ja tutkimusyhteistyö on tunnistettu Osataan hyödyntää tarjolla olevia koulutus-, tieto-, neuvonta- ja ohjauspalveluja Otetaan esimerkiksi harjoittelijoita ja kesätyöntekijöitä perehtymään työelämään	Koulutuksen ja työelämän yhteistyö on vastavuoroista ja toimivaa Yritykset ja organisaatiot voivat tehdä tiivistä yhteistyötä koulutuksen järjestäjien kanssa esimerkiksi henkilöstön osaamisen kehittämiseksi, uusien työntekijöiden ja vastavalmistuneiden rekrytoimiseksi, opinnäytteiden tekemiseksi ja oppisopimuskoulutuksen järjestämiseksi	Yhteistyö koulutuksen, tutkimuksen ja työelämän välillä on suunnitelmallista ja pitkäjänteistä Aktiivinen vaikuttaminen siihen, että koulutusjärjestelmä tuottaa tulevaisuuden työelämässä tarvittavia taitoja Henkilöstön osaamisen kehittämiseksi tehdään räätälöityjä ratkaisuja työpaikan tarpeista lähtien

 Tuki työpaikoilla tapahtuvalle kehittämiselle: OSAAVA TYÖVOIMA		
Kansallisten toimijoiden tavoitteet ja rooli	Toimialojen ja toimialaliittojen rooli	Palveluntarjoajien ja alueellisten toimijoiden rooli
<p>Koulutus- ja työpolitiikka kannustaa elinikäiseen oppimiseen ja ohjaamiseen</p> <p>Koulutustarjonta vastaa työmarkkinoiden tarpeisiin ja tulevaisuuden työelämän osaamistarpeisiin</p> <p>Kannustetaan ja tuetaan osaamisen kehittämistä</p> <p>Koulutusjärjestelmä kiinnittää tiedollisten valmiuksien kasvattamisen ohella yhä enemmän huomiota ihmisen oman osaamiskäsityksen, oppimistapojen ja pystymisen tunnistamiseen</p> <p>Verkko-oppimispalveluiden saatavuus on ajantasaista ja maan kattavaa.</p> <p>Opitun tunnistaminen ja tunnustaminen sekä mahdollisuus suorittaa koulutus osissa toteutuu kaikessa ammatillisessa aikuiskoulutuksessa.</p> <p>Yhden luukun periaatteella on saatavilla monikanavaisia tieto-, neuvonta- ja ohjauspalveluja</p>	<p>Toimialoilla hyödynnetään olemassa olevia tai luodaan ja kehitetään uusia kehittämisverkostoja, joiden avulla pyritään vastaamaan toimintaympäristössä ja työtehtävissä tapahtuviin muutoksiin</p> <p>Koulutuspolitiikkaa kehitetään laajasti eri tahojen kanssa Toimialat vaikuttavat osaltaan koulutus- ja työpolitiikan systemaattiseen ja pitkäjänteiseen kehittämiseen</p>	<p>Opetusmenetelmät ja oppimisympäristöt ovat monipuolisia</p> <p>Oppilaitosten työelämäyhteistyö on aktiivista ja systemaattista. Koulutustarjonta sisältöineen suunnitellaan yhteistyössä myös alueen työelämätoimijoiden kanssa.</p> <p>Työvoima- ja yrityspalvelut vastaavat työmarkkinoiden tarpeisiin ja osaavan työvoiman saatavuuteen tehokkaasti ja joustavasti</p>

4. Strategian toimeenpanosta

Pääministeri Jyrki Kataisen hallitusohjelman mukaisesti ”työelämän kehittämisstrategian toteuttamiseksi yksityisten ja julkisen sektorin työpaikoilla käynnistetään laaja kansallinen yhteistyöhanke. Osana hanketta Tekes käynnistää erillisen työorganisaatioiden kehittämisohjelman.” Edelleen hallitusohjelmassa todetaan, että ”Johtamisella ja esimiestaidoilla on suuri merkitys työelämän laadun kannalta. Työterveyslaitoksen organisoimana perustetaan johtamisen kehittämisverkosto, joka pohtii ja levittää esimiestaitoja työpaikoille.”

Keväällä 2012 aloitetaan em. kansallisen yhteistyöhankkeen valmistelu. Hankkeessa otetaan huomioon jo aloitettu työ, ml. edellä mainitut hallitusohjelman mukaiset kirjaukset, raamisopimuksen ja työuratryhmien työ sekä muu työelämän laadun kehittämiseen liittyvä, hallitusohjelman perusteella aloitettu työ. Kansalliseen hankkeeseen sisältyy tässä strategiassa esille tulleet, Suomen tulevaisuuden menestystä tukevat, ennakoivat toimet ja kehittämishankkeet, jotka vaikutuksiltaan kantavat yli strategiakauden. EU- tasolla tehtävässä työelämäasioiden valmistelutyössä on oltava aktiivinen ja ennakoiva ote ja sen on oltava osana strategian toimeenpanoa. Johtamisen kehittämisverkosto on kansallisessa yhteistyöhankkeessa mukana toteuttamassa kestäväää työelämää johtamisen keinoin.

Strategiakauden aikana tarkistetaan säännönmukaisesti strategian ajantasaisuus. Ennen kansallisen yhteistyöhankkeen aloittamista sovitaan kansallisen tason mittareista tehtävien toimien vaikuttavuuden arvioimiseksi. Liitteessä 2 on esimerkinomaisesti kuvattu, mitä kansallisen yhteistyöhankkeen toimet voisivat olla.

TAUSTA-AINEISTO:

Päivi Järvinieniemi (2012): Muuttuvan työelämän tila ja tarpeet Suomessa

Tuomo Alasoini, Anu Järvensivu, Jorma Mäkitalo (2012): Suomen työelämä vuonna 2030, Miten ja miksi se on toisennäköinen kuin tällä hetkellä?

LIITE 1 Strategian valmisteluun osallistuneet ja valmisteluprosessi

LIITE 2 Esimerkki kansallisen yhteistyöhankkeen palveluista ja verkostoista työpaikkojen avuksi

Liite 1.

Työ- ja elinkeinoministeriö on asettanut 1.11.2011 päivätyllä asettamispäätöksellä työelämän kehittämisstrategiaa valmistelevan johtoryhmän ja sen poikkihallinnollisen sihteeristön.

Puheenjohtaja työministeri Lauri Ihalainen, Työ- ja elinkeinoministeriö

Varapuheenjohtaja valtiosihteeri Janne Metsämäki, Työ- ja elinkeinoministeriö

Jäsenet (henkilökohtaiset varajäsenet suluissa)

puheenjohtaja Lauri Lyly Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö ry

(kehittämisjohtaja Saana Siekinen)

puheenjohtaja Mikko Mäenpää Toimihenkilökeskusjärjestö STTK ry

(johtaja Markku Salomaa)

puheenjohtaja Sture Fjäder Akava

(asiamies Tarja Arkio)

johtaja Eeva-Liisa Inkeroinen Elinkeinoelämän Keskusliitto EK

(johtaja Jukka Ahtela)

työmarkkinajohtaja Markku Jalonen Kuntatyönantajat

(neuvottelupäällikkö Jorma Palola)

työmarkkinajohtaja Teuvo Metsäpelto Valtion työmarkkinalaitos

(finanssineuvos Leena Lappalainen)

työmarkkinajohtaja Risto Voipio Kirkon työmarkkinalaitos

(neuvottelupäällikkö Oili Marttila)

johtaja Rauno Vanhanen Suomen Yrittäjät ry

(työmarkkina-asioiden päällikkö Merja Hirvonen)

toimitusjohtaja Marjatta Varanka, VATES-säätiö

(kehittämispäällikkö Jukka Lindberg)

osastopäällikkö Leo Suomaa Sosiaali- ja terveysministeriö

(ylitarkastaja Päivi Mattila-Wiro)

osastopäällikkö Outi Antila Sosiaali- ja terveysministeriö

(johtaja Kari Ilmonen)

ylijohtaja Tuomas Sukselainen Valtiovarainministeriö

(neuvotteleva virkamies Seija Kivinen)

hallitusneuvos Tarja Kröger Työ- ja elinkeinoministeriö

(ylijohtaja Raimo Luoma)

teollisuusneuvos Paula Nybergh Työ- ja elinkeinoministeriö

(ylitarkastaja Tiina Hanhike)

osastopäällikkö Tuija Oivo Työ- ja elinkeinoministeriö

(työmarkkinaneuvos Teija Felt)

työmarkkinaneuvos Päivi Järviemi Työ- ja elinkeinoministeriö

neuvotteleva virkamies Ville Heinonen Opetus- ja kulttuuriministeriö

neuvotteleva virkamies Merja Niemi Opetus- ja kulttuuriministeriö

Pysyvät asiantuntijat (henkilökohtaiset varajäsenet suluissa)

toimitusjohtaja Kenneth Johansson Työsuojelurahasto

(johtaja Riitta-Liisa Lappeteläinen)

pääjohtaja Harri Vainio Työterveyslaitos

(toiminta-alueen johtaja Anna-Liisa Pasanen)

toimitusjohtaja Jorma Löhman Työturvallisuuskeskus
(kehittämispäällikkö Tiina-Mari Monni)
yksikön johtaja Tuomo Alasoini Tekes
(asiantuntija Nuppu Rouhiainen)

Sihteeristö

neuvotteleva virkamies Lars-Mikael Bjurström, Sosiaali- ja terveysministeriö
neuvotteleva virkamies Päivi Lanttola, Valtion Työmarkkinalaitos
hallitusneuvos Merja Leinonen, Opetus- ja kulttuuriministeriö
työmarkkinaneuvos Pirjo Harjunen, Työ- ja elinkeinoministeriö
neuvotteleva virkamies Antti Närhinen, Työ- ja elinkeinoministeriö
suunnittelija Anne Vainio, Työ- ja elinkeinoministeriö

Johtoryhmä	To	14.10.2011		
	To	12.1.2012		
	Ma	13.2.2012		
	Ma	19.3.2012		
	To	19.4.2012		
	To	31.5.2012	yhteensä	6 kokousta

Työelämän kehittämisstrategian johtoryhmä on nimennyt työjaoston, jonka tehtävänä on valmistella ja työstää johtoryhmän päätösten mukaisesti työelämän kehittämisstrategia.

Puheenjohtaja työmarkkinaneuvos Harjunen Pirjo, TEM

Varapuheenjohtaja neuvotteleva virkamies Närhinen Antti, TEM

Jäsenet

asiantuntija Aitta Ulla, Akava
yksikönjohtaja Alasoini Tuomo, Tekes
kehittämispäällikkö Antila Juha, SAK
työympäristöasiantuntija Auvinen Erkki, STTK
neuvotteleva virkamies Bjurström Lars-Mikael, STM
asiantuntija Hakonen Niilo, EK
ylitarkastaja Hanhike Tiina, TEM
lainopillinen asiamies Hellsten Harri, Suomen Yrittäjät
hallitussihteeri Hjelt Jan, TEM
asiakkuuspäällikkö Jortikka Anne, Satakunnan ELY-keskus
työmarkkinaneuvos Järviemi Päivi, TEM
neuvotteleva virkamies Lanttola Päivi, Valtion työmarkkinalaitos
hallitusneuvos Leinonen Merja, OKM
neuvotteleva virkamies Liljeström Sirpa, TEM
kehittämispäällikkö Lindberg Jukka, VATES-säätiö
neuvottelupäällikkö Marttila Oili, Kirkon työmarkkinalaitos
ylitarkastaja Mattila-Wiro Päivi, STM
osaamiskeskuksen johtaja Mäkitalo Jorma, TTL
kehittämispäällikkö Pakarinen Terttu, Kunnallinen työmarkkinalaitos
asiantuntija Rätty Tarja, Työturvallisuuskeskus

Sihteeristö

erityisasiantuntija Jukka Pirkko, TEM
suunnittelija Vainio Anne, TEM

Työjaosto	To	20.10.2011
	To	17.11.2011
	Ma	12.12.2011
	To	22.12.2011

To	19.1.2012		
To	2.2.2012		
Ti	14.2.2012		
Ma	5.3.2012		
Ma	12.3.2012		
Ti	27.3.2012		
To	12.4.2012		
Ti	8.5.2012	yhteensä	12 kokousta

”Suomen työelämä on Euroopan paras vuonna 2020”.

Vision ja sen osa-alueiden työstäminen jaettiin seuraaviin alatyöryhmiin:

1. Tulevaisuuden työpaikat raportoiija Terttu Pakarinen/KT, siht. Pirjo Harjunen/TEM
2. Työhyvinvointi ja terveys raportoiija Erkki Auvinen/STTK, siht. Lars-Mikael Bjurström/Jorma Mäkitalo/STM
3. Osaava työvoima raportoiija Juha Antila/SAK, siht. Merja Leinonen/OKM
4. Innovointi ja tuottavuus raportoiija Tuomo Alasoini/Tekes, siht. Tiina Hanhike/TEM
5. Luottamus ja yhteistyö raportoiija Niilo Hakonen/EK, siht. Antti Närhinen/TEM

Tuottavuuden pyöreän pöydän sihteeristö ja kehittämisstrategian sihteeristö on käsitellyt omissa kokouksissaan strategiaa sen eri vaiheissa.

Aloitusseminaari	ke	2.11.2011
Tutkijatapaaminen	ma	13.2.2012
Työelämäseminaari	ti	17.4.2012

LIITE 2. Esimerkkejä palveluista ja verkostoista, joita kansallinen yhteistyöhanke tarjoaisi erilaisille työpaikoille	1. Hyvä perustaso - perusasiat kunnossa, arki ja velvoitteiden hoitaminen sujuvaa	2. Kehittäjät - panostetaan kehittämiseen aluksi erillisillä hankkeilla sitten monipuolisesti ja suunnitelmallisesti	3. Edelläkävijät - erinomaiset tai maailmanluokan , tuotteet, palvelut, toimintakonseptit, työyhteisöt ja niiden jatkuva kehittäminen	Yhteiskunnan ja kansallisten toimijoiden rooli kansallisessa yhteishankkeessa	Toimialojen ja toimialaliittojen rooli kansallisessa yhteishankkeessa	Palveluntarjoajien ja alueellisten toimijoiden rooli kansallisessa yhteishankkeessa
	<p>Yritysten terveystämispalvelut</p> <p>ELY-keskusten rahoitus- ja osaamisen kehittämispalvelut</p> <p>Sähköiset palvelut</p> <p>Alueellinen yritys- ja työpaikkaneuvonta</p> <p>Parempi sääätely, selkeät työehtosopimukset</p>	<p>Kasvun ja kehittämisen toimintalinja (vertaa TRIO+)</p> <p>ELY-keskusten rahoitus- ja osaamisen kehittämispalvelut</p> <p>Tekesin työorganisaatioiden kehittämisohjelma</p> <p>Järjestöjen toimialakohtaiset hankkeet</p> <p>Kansalliset kehittämisverkostot (useita teemoja) kiinnostuneille</p> <p>Alueelliset yritys- ja työpaikkaneuvojat</p>	<p>Tekesin työorganisaatioiden kehittämisohjelma ja palvelut</p> <p>ELY-keskusten rahoitus- ja osaamisen kehittämispalvelut</p> <p>Kansalliset ja kansainväliset kehittämisverkostot</p> <p>Yhteistyö tutkimuslaitosten ja palveluntarjoajien kanssa</p>	<p>Eri hallinnonalojen työnjako on selkeä ja niiden välinen yhteistyö toimivaa ja vuorovaikutuksellista sekä avointa</p> <p>- toiminta jatkuu yli hallituskausien vähintään vuoteen 2020</p> <p>Koulutustarjonta vastaa työmarkkinoiden tarpeisiin</p> <p>Kansallinen yhteistyöhanke</p> <p>- rahoituksen (=toimintanedellytysten) turvaaminen</p> <p>- olemassa olevan toiminnan koordinointi</p> <p>- mahdollisuus tulla mukaan kansalliseen hankkeeseen (toimijat, palveluntarjoajat, yritykset, organisaatiot)</p> <p>- tarvittavan uuden toiminnan hankerahoitus ja koordinointi</p> <p>- näkyvä viestintä strategiasta, sen muodostamasta kokonaisuudesta, sen tarjoamista palveluista ja mahdollisuuksista</p> <p>- kansallinen arviointiväline, mm. Meadow</p> <p>- organisointi: ohjausryhmä, neuvottelukunta (työpaikkojen edustus), aluejohtoryhmät/neuvottelukunnat, sihteeristö, työntekijät, oma rahoitus</p>	<p>Käynnissä erilaisia alakohtaisia kehittämistoimia</p>	<p>- kehittämisverkostojen onnistuminen edellyttää koordinaattorilta tarvittavaa painoarvoa, jatkuvuutta ja uskottavuutta</p> <p>- eri toimijoiden pohdittava omaa rooliaan kansallisessa hankkeessa (toimintatapa)</p> <p>- erilaisten alueverkostojen yhteistyö ja kytkeminen mukaan strategian toteuttamiseen</p> <p>- esim. ELYjen kehittämistyössä paino työelämäosaamiseen sekä yritysten ja organisaatioiden neuvontaan / kokonaisvaltainen liiketoimintaosaaminen</p>