Arto Honkala

Työelämän laadun edistäminen kehittämisohjelmilla

Opinnäytetyö

Kevät 2012

Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemusalan yksikkö

Pienten ja keskisuurten yritystoiminnan liikkeenjohdon koulutusohjelma

Seinäjoen ammattikorkeakoulu
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalan yksikkö

Koulutusohjelma: Pienen ja keskisuuren yritystoiminnan liikkeenjohdon koulutusohjelma

Suuntautumisvaihtoehto: Tuotantotalous

Tekijä: Honkala, Arto

Työn nimi: Työelämän laadun edistäminen kehittämisohjelmilla

Ohjaaja: Turunen, Tero

Vuosi: 2012 Sivumäärä: 39 Liitteiden lukumäärä:

Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Etelä-Pohjanmaan Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukselle. Työssä kerrotaan työelämän laadun ja työelämän ohjelmallisesta kehittämisestä. Tavoitteena oli tuottaa tietoa yritysten suhtautumisesta näihin asioihin.

Lähivuosikymmeninä työelämä kohtaa monia suuria muutoksia. Näitä ovat muun muassa kansainvälistyminen, väestön vanheneminen ja teknologian kehittyminen. Muutokset tulevat aiheuttamaan monenlaisia haasteita ja huolia sekä yrityksille että yhteiskunnan päättäjille. Yrityksiltä odotetaan sopeutumiskyvykkyyden lisäksi jatkuvasti parempaa kilpailukykyä. Työelämän laadun kehittyminen nähdään yhtenä mahdollisuutena parantaa yritysten elinvoimaisuutta. Työelämän laatu on käsitteenä hyvin moniulotteinen, eikä yrityksissä välttämättä ymmärretä, kuinka sen kehittäminen linkittyy yrityksen kilpailukykyyn. Tästä syystä työelämän laatukysymykset jäävät usein taka-alalle, huomion keskittyessä muihin asioihin.

Työelämän kehittämisohjelmat ovat ainutlaatuisia välineitä yritysten toiminnan ja kilpailukyvyn kokonaisvaltaisessa parantamisessa. Ohjelmien perimmäisenä tarkoituksena on työelämän laatua kehittämällä lisätä yrityksen tuottavuutta ja näin parantaa kilpailukykyä markkinoilla. Yritysten suhtautumista työelämän laadun kehittämiseen ja kehittämisohjelmiin tutkittiin kyselytutkimuksen avulla, joka suunnattiin Etelä-Pohjanmaan alueella toimiville yrityksille. Kyselyn tulokset kertovat, että yrityksissä on tarvetta ja halua ottaa työelämän laatuun liittyvät asiat aikaisempaa paremmin huomioon.

Avainsanat: työtyytyväisyys, innovaatiot, kilpailukyky

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: Business School

Degree programme: SME Business Management

Specialisation: Production Management

Author: Honkala, Arto

Title of thesis: Enhancing the Quality of Working Life through Development Programmes

Supervisor: Turunen, Tero

Year: 2012 Number of pages: 39 Number of appendices:

The aim of this thesis was to find out if enterprises are interested in the quality of working life and willing to take part in a workplace development programme.

The theory part of the study focuses on the concept of quality of working life and how a workplace development programme can improve the development of productivity and the quality of working life.

It is thought that good quality of life enhances the competitiveness of an enterprise because a happy and healthy employee will give a better turnover, make good decisions, and positively contribute to the organizational goal. Assuring good quality of work life will not only attract young and new talents but also retain the existing experienced talents.

Workplace development programmes are based on the view that the most effective way of generating new innovative solutions for working life is close cooperation and interaction between workplaces, researchers, consultants, public authorities and social partners. The capacity of the different parties to join their forces is for a small country like Finland a precondition for coping with the globalizing economy. Success in the new competitive environment increasingly calls for workplace innovation.

The research method used was anonymous survey. The result of survey shows that the quality of working life is appreciated in enterprises and large number of enterprises would like to take part in a workplace development programme.

Keywords: competitiveness, job satisfaction, innovation

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä 2
Thesis abstract 3
SISÄLTÖ 4
1 JOHDANTO 5
2 KEHITTÄMISOHJELMILLA LAADUKKUUTTA JA KILPAILUKYKYÄ TYÖELÄMÄÄN 7
2.1 Kilpailukyvyn koostumus 7
2.2 Työelämän laatu 14
2.3 Työelämän ohjelmallinen kehittäminen 19
2.4 Työelämä muutoksessa 22
2.5 Organisaatiot muutoksessa 24
2.6 Johtaminen muutoksessa 25
3 TYÖELÄMÄN KEHITTÄMISEN HAASTEET 26
3.1 Laadukkaan työelämän mahdollisuudet 26
3.2 Kysymysten perustelut 27
4 KYSELYN TULOKSET 30
5 JOHTOPÄÄTÖKSET 36
LÄHTEET 38

1 JOHDANTO

”Alussa olivat suo, kuokka – ja Jussi”. Nämä Väinö Linnan Täällä Pohjantähden alla -teoksen alkusanat kuvaavat osuvasti, miten kiinteästi työ on kautta aikojen kuulunut ihmisen elämään. Työ on tosin sisällöllisesti muuttunut rajusti siirtyessämme maatalousyhteiskunnasta teolliseen, ja sitä kautta nykyiseen tietoliikenteen hallitsemaan jälkiteolliseen yhteiskuntaan. Positiivisen näkemyksen mukaan muutos on merkinnyt vanhojen toiminta- ja ajattelutapojen murtumista, ja korvautumista aikaansa paremmin soveltuvilla ratkaisuilla. Yksilötasolla yhteiskunnallinen muutos voi kuitenkin aiheuttaa myös ahdistusta ja toimintamahdollisuuksien hupenemista. Erityisesti nykyään huolestuttavaa on muutoksen nopeus ja vaikea ennakoitavuus. Muutoksen tuomiin haittavaikutuksiin ei kuitenkaan tarvitse vain alistua, vaan niitä voidaan ehkäistä ja vähentää. Yksi mahdollisuus on työelämän kehittäminen.

Työelämän kehittämisen vauhdittamiseksi on 1990-luvulta lähtien ylläpidetty yrityksille suunnattuja kehittämisohjelmia. Niiden käynnistämiseen ovat vaikuttaneet etenkin nopeat taloudelliset muutokset ja niiden myötä kasvanut kiinnostus inhimillisten resurssien, sekä muiden työelämän laatuun liittyvien asioiden kehittämiseen. Työelämän kehittämisohjelmien keskeinen ajatus on, että sopeutuminen toimintaympäristön muutoksiin edellyttää yrityksiltä jatkuvaa toimintatapojen kehittämistä.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Etelä-pohjanmaan Elinkeino-, liikenne- ja ympäristö-keskus (Ely). Elyn perimmäisenä mielenkiinnon kohteena oli saada tietoa alueen yritysten kiinnostuksesta Tekesin tarjoamaa työelämänkehittämisrahoitusta kohtaan. Ohjelman tavoitteena on niin sanottuja työelämäinnovaatioita luomalla parantaa samanaikaisesti sekä tuottavuutta että työelämän laatua. Tutkimuksellisena lähtökohtana on siten olennaista selvittää, näkevätkö yritykset työelämän laadun kehittämisen mahdollisuutena parantaa toimintansa tuloksellisuutta. Samalla herätellään yritysten kiinnostusta itse ohjelmaa kohtaan.

Opinnäytetyön alkuluvuissa selvitetään työelämän kehittämisen mahdollisuuksia teoriatiedon valossa. Asiaa lähestytään sekä yritysten että koko yhteiskunnan nä-

kökulmasta katsottuna. Kyselyn tuloksista tehdään johtopäätöksiä siitä, onko yrityskentässä kiinnostusta ja tarvetta työelämän kehittämisohjelmille.

2 KEHITTÄMISOHJELMILLA LAADUKKUUTTA JA KILPAILUKYKYÄ TYÖELÄMÄÄN

2.1 Kilpailukyvyn koostumus

Suomi on kiistatta yksi maailman vauraimmista ja taloudellisesti menestyksekkäimmistä maista. Tästä kertoo muun muassa se, että Maailman talousfoorumi (WEF) sijoitti Suomen neljänneksi kilpailukykyisimmäksi taloudeksi maailmassa vuonna 2010. Maamme viimeaikainen menestys on pohjautunut pitkälti innovatiivisiin yrityksiimme, sekä innovatiivisuutta tukevaan ympäristöömme. Kymmenien vuosien pitkäjänteinen tutkimus ja kehitystyö ovat tuottaneet hedelmää ja olemme nousseet yhdeksi korkean teknologian kärkimaita. (Hautamäki 2007, 11.)

Tällä hetkellä maailman kehitystahti on niin nopeaa, että tulevaisuutta on hyvin vaikea ennakoida. Voidaan vain arvailla, mitä tapahtuu, kun Kiina ja Intia hyökkäävät todenteolla globaaleille markkinoille. Nykyinen kehitys aiheuttaa Suomelle haasteita, mutta avaa samalla myös uusia menestymisen mahdollisuuksia. Näihin uusiin mahdollisuuksiin voidaan tarttua strategisella nokkeluudella. Onnistuaksemme tässä muuttuvien mahdollisuuksien ympäristössä, meidän on löydettävä omat vahvuutemme. Suomi ei pysty kilpailemaan hinnalla, vaan kilpailukykymme tulee muodostumaan entistä enemmän korkeasta laadusta ja huippuunsa viritetystä tuottavuudesta. Tähän laatu- ja tuottavuuskilpailuun lähteminen on suuri haaste yritystemme innovaatiotoiminnalle. (Hautamäki 2007, 12.)

Innovaatioiksi määritellään kaikki yritykselle taloudellista lisäarvoa tuovat uudistukset ja parannukset, jotka voidaan nähdä prosessina, parannuksena tai näiden aikaansaaman yhteisvaikutuksen kautta. Innovaatio on totuttu yhdistämään teknologisiin edistysaskeliin. Innovaatioilla on kuitenkin monta muutakin ilmentymää. Viime aikoina on alettu kiinnittää huomiota erityisesti immateriaalisten, eli aineettomien innovaatioiden merkitykseen. (Antola & Pohjola 2006, 20.)

Innovaatioiden tuottamisessa onnistumisen perusedellytyksiä on kyky luoda ja hyödyntää tietoa yhdistettynä korkeatasoiseen osaamiseen. Innovaatioita vauhdit-

taakseen yhteiskuntamme on panostanut määrätietoisesti kouluttamiseen, tutkimukseen ja teknologian kehittämiseen. (Saari 2008, 46.) Yritykset puolestaan ovat luoneet yhteistyösuhteita ja verkostoja lisätäkseen innovaatiopotentiaaliansa, eli parantaneet mahdollisuuksia saada käyttöön uutta tietoa ja osaamista. Kehitys on johtanut niin sanotun suljetun innovaatioprosessin murtumiseen ja siirtymiseen kohti avoimempaa innovaatiotapaa. Yritykset ovat tietoisia siitä, että kaikki hyvät ideat eivät tule oman talon sisältä, ja kaikkia ideoita ei välttämättä tarvitse kehittää itse. Laaja-alaista yhteistyötä on hyödyllistä tehdä muun muassa muiden alan yritysten, toimittajien, yliopistojen ja tietenkin loppukäyttäjien kanssa. Innovatiivisuus kukoistaa erilaisissa verkostoissa. Verkostojen merkitys on kasvanut, koska mihinkään yksittäiseen organisaatioon ei voi kertyä kaikkia innovaatioihin tarvittavia resursseja. (Sydänmaanlakka 2009, 123, 126.)

Innovaatioiden tuottamiseen vaikuttavien tekijöiden kokonaisuutta kutsutaan innovaatiojärjestelmäksi. Kansallinen innovaatiojärjestelmä on laaja-alainen kokonaisuus, jonka muodostavat uuden tiedon ja osaamisen tuottajat, niiden hyödyntäjät, sekä näiden väliset moninaiset vuorovaikutussuhteet. Innovaatiojärjestelmän keskeiset osat ovat koulutus, tutkimus ja tuotekehitys, sekä tietointensiivinen yritystoiminta. Monipuolinen kansainvälinen yhteistyö on järjestelmän läpikäyvä piirre. Uuden tiedon tuottajia ovat muun muassa yliopistot ja korkeakoulut, tutkimuslaitokset ja yritykset. Tiedon hyödyntäjiä ovat useimmiten yritykset, yksityiset kansalaiset, sekä yhteiskunnan kehittämisestä vastaavat päätöksentekijät ja hallinto. Tutkimustiedon merkitys yhteiskunnan ja talouden kehittämisessä on jatkuvasti kasvanut, mikä lisää hyvän yhteistyön ja verkottumisen merkitystä niin julkisen ja yksityisen sektorin välillä, kuin sektorien sisällä. (Suomen tieteen ja teknologian tietopalvelu 2010.)

Toimenpiteitä, joilla edistetään innovaatiojärjestelmän toimivuutta, ja samalla Suomen kilpailukykyä lisääviä tekijöitä, kutsutaan innovaatiopolitiikaksi (Suomen tieteen ja teknologian tietopalvelu 2010). Suomen innovaatiopoliittisena suuntana on pitkään ollut tarve lisätä teknologisia innovaatioita (Saari 2008, 46). Matti Vanhasen toinen hallitus laati kansallisen innovaatiostrategian, jonka tarkoitus on ohjata innovaatiopolitiikan suuntaa. Strategia laajensi innovaatiopolitiikkaa siten, että talouskasvua ja hyvinvointia tavoitellaan elinkeinoelämän kilpailukyvyn ohella

myös tuottavuudella ja työelämän laadulla. (Kansallinen innovaatiostrategia, 2011.) Tarvetta innovaatiopolitiikan uudistamiseen ja tehostamiseen ovat lisänneet erityisesti väestön demografisista tekijöistä nousevat kehityshaasteet. Tällä hetkellä Suomen väestö ikääntyy ja jää eläkkeelle koko Euroopan mittakaavassa poikkeuksellisen nopeasti. Taloutemme kasvu on uhattuna, kun nuoria työntekijöitä ei ole tarpeeksi korvaamaan eläkkeelle jääviä. Edessämme siintää siis työvoimapula, mikä pahimmassa tapauksessa nakertaa koko hyvinvointivaltiomme perustuksia. (Ilmarinen 2006, 17.)

Tämän päivän yhteiskunnallisessa tilanteessa olisi tärkeää tukea ihmisten pysymistä työelämässä, ja pyrkiä samalla kasvattamaan tuottavuutta, jotta työ-voiman supistumisen myötä menetettyä työpanosta saataisiin kompensoitua. Tätä kutsutaan kestävän tuottavuuskasvun haasteeksi. Siihen vastaamiseksi on tasapainoisesti kyettävä kehittämään sekä työelämän laatua että teknologista suorituskykyä. (Alasoini, Ramstad & Rouhiainen 2005, 4.)

Tutkimukset osoittavat, että tuottavuuskasvu ei ole ollut viime vuosina laadullisesti kestävää. Esimerkiksi työministeriön työolobarometrien mukaan työntekijät kokevat vaikutusmahdollisuutensa työhön kaventuneen, ja työn henkisen rasittavuuden lisääntyneen. Tämä tarkoittaa sitä, että työelämän laatu ei näytä kohenevan niin paljon kuin sen tässä tilanteessa pitäisi. (Alasoini ym. 2005, 258.)

Teknologiset innovaatiot ovat talouden ja kilpailukyvyn lisäksi ihmisten hyvinvointiin keskeisesti vaikuttava tekijä. Teknologiset innovaatiot ja teknologiseen osaamiseen perustuva kilpailukyky eivät kuitenkaan aina yksin riitä. Teknologisen kehityksen rinnalla tarvitaan menestyksekkäitä sosiaalisia innovaatioita sekä yhteiskunnallisella että yritystasolla. Sosiaalisten innovaatioiden tulisi vahvistaa osaamisen ja teknologisten innovaatioiden laaja-alaista vaikuttavuutta. Ilman sosiaalisten innovaatioiden tukea teknologisten innovaatioiden koko potentiaali jää ainakin osittain hyödyntämättä. Teknologisten ja sosiaalisten innovaatioiden systemaattinen tuottaminen ja integroitu kehittäminen on varteenotettava keino vahvistaa taloudellisen ja muun yhteiskunnallisen kehityksen välistä yhteyttä. Haasteena on kyetä samanaikaisesti parantamaan sekä organisaatioiden että kansalaisten hyvinvointia laajemmin kuin vain taloudellisesta näkökulmasta katsottuna. (Saari 2008, 47.)

Sosiaaliset innovaatiot ovat välineitä, joilla uudistetaan yhteiskuntia. Laajasti määriteltynä sosiaalisilla innovaatioilla tarkoitetaan yhteisön uudistumiskykyä lisäävien ajattelutottumusten muutoksia. Sosiaalinen innovaatio syntyy, kun haasteeseen tai ongelmaan löydetään uusi ratkaisu tarkastelemalla ilmiötä tai elämää uudesta näkökulmasta ja kehittämällä näin syntyneeseen tarpeeseen uusia toimintatapoja. (Saari 2008, 18–19.)

Sosiaalisilla innovaatioilla on parhaimmillaan huomattavasti kilpailukykyä lisäävä vaikutus tämän päivän dynaamisessa taloudessa. Uskotaan esimerkiksi, että japanilaisten huima menestys toisen maailmansodan jälkeen perustui pitkälti kykyyn ottaa käyttöön organisaatioita uudistavia sosiaalisia innovaatioita. (Heiskanen ym. 2008, 21.) Sosiaalisten innovaatioiden merkitystä kilpailukyvyn lähteenä vahvistaa myös se, että teknologisten innovaatioiden kopioiminen voi olla helppoa, mutta eri maantieteellisille alueille ominaisia sosiaalisia suhteita ja niiden uudistuksia on vaikea siirtää tai kopioida. (Saari 2008, 56.)

Saari (2008, 56) viittaa Ruuskasen (2004, 39) sanoihin: ”Mikäli sosiaalisten toimintatapojen ja instituutioiden uudistuksilla kyetään saamaan kilpailuetua muihin verrattuna, on tällä edulla pelkkiä teknologisia uudistuksia kestävämpi pohja. Tämä onkin kiinnittänyt enenevää huomioita yrityksen toimintaympäristön ja sen uudistumiskyvyn merkitykseen talouden dynamiikan ja yhteiskunnan taustalla”.

Organisatorinen oppiminen on sosiaalisten innovaatioiden syy ja seuraus (Saari 2008, 145). Organisaatio voidaan nähdä oppimisalustana ja organisaation kyvykkyys erilaisten oppimisten summana. Organisaation yksittäiset työntekijät oppivat, useista työntekijöistä koostuvat tiimit oppivat, ja viime kädessä koko organisaatio oppii. Parhaimmillaan pienistä puroista muodostuu suuri virta. (Saari 2008,146.)

Oppimalla organisaatio pystyy uudistumaan ja muuttamaan toimintaansa. Uusiutuminen tarkoittaa käytännössä sitä, että organisaatiolla on jatkuvasti valmius hankkia uutta tietoa ja osaamista. Organisaatioita parhaimmillaan voi kuvata eläväksi organismiksi, jotka ovat avoimina systeemeinä aktiivisesti vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. On oletettavaa, että tulevaisuuden menestyvät yritykset rakentuvat pitkälti elävän organisaation mallin pohjalle. Tällöin oppiminen ja uudis-

tuminen eivät ole vain lyhyen aikavälin tavoite, vaan eloonjäämisen edellytys myös pitkällä tähtäimellä. (Sydänmaanlakka 2007, 29.) Tulevaisuuden ihanneorganisaatioita kutsutaan oppiviksi organisaatioiksi. Sydänmaanlakka (2007, 55) määrittelee oppivan organisaation seuraavasti: ”Oppivalla organisaatioilla on kyky jatkuvasti sopeutua, muuttua ja uudistua ympäristön vaatimusten mukaisesti. Se oppii kokemuksistaan ja pystyy nopeasti muuttamaan toimintatapojaan”.

Sosiaaliset innovaatiot rakentuvat useimmiten tiimeissä. Nähdään, että innovaatioita syntyy tavallisesti kommunikoinnin tuloksena pikemmin kuin yksittäisen ihmisen ajattelun tuotoksena. Hyvin toimivat tiimit ovat avoimia, rehellisiä, ja antavat mahdollisuuden myös epäonnistumisille. Olennaista tiimissä tapahtuvan oppimisen kannalta on tiedon jakaminen ja yhdessä tekeminen. Hyvinvoiva tiimi mahdollistaa yksilöiden synergian ja avaa uusia mahdollisuuksia toiminnan kehittämiseen. (Saari 2008, 146.)

Organisaatioteoreetikko Peter Sengen (2005) mukaan organisaation oppiminen perustuu kokonaisuuksien hahmottamiseen ja ymmärtämiseen. Hän tulkitsee oppimisen osaksi kriittisen ajattelun kehittämistä, ja että oppiminen liittyy aina siihen, millaisessa vuorovaikutuksessa olemme toisten ihmisten sekä koko ympäristön kanssa. Jos yksilölliset näkemykset ja visiot ovat hyvin erilaisia tai ristiriidassa keskenään, toiminnan päämäärien saavuttaminen vaikeutuu. Vain avoimen keskustelun ja asioiden yhdessä läpikäymisen kanssa voidaan päästä yhteiseen käsitykseen. Tämä tarkoittaa sitä, että sosiaalisten innovaatioiden kehittelyssä olisi pystyttävä hahmottamaan organisaation toimintaa kokonaisuutena, tavallaan osiensa summana. (Saari 2008,147.) Yksi tunnetuimmista organisaation oppimista käsittelevistä teorioista on Argyrisin ja Schönin kuvaus organisatorisen oppimisen tasoista. Se perustuu yksikehäisen ja kaksikehäisen oppimisen malliin. Yksikehäinen oppiminen on vallitsevan strategian ja kulttuurin puitteissa tapahtuvaa oppimista. Yksilöt ja tiimit oppivat virheiden ja onnistumisten kautta tekemään asioita tehokkaammin. Vastaavasti organisaatio tehostaa toimintaansa poistamalla pienehköjä häiriötekijöitä, tai rekrytoimalla uusia työntekijöitä. Kaksikehäisen oppimisen tasolla huomio sen sijaan kohdentuu toimintaa ohjaaviin normeihin, ja parhaimmillaan johtaa organisaatioissa vallitsevien päämäärien, uskomusten ja ideologioiden uudelleen arviointiin, ja mahdollisesti rakenteiden muutokseen. (Heiska-

nen ym. 2008, 33.) Senge, Argyris ja Schön kuvaavat hyvin, miten tärkeää osaa oppiminen näyttelee kun yritys pyrkii uudistumaan ja pitämään yllä kilpailukykyä muuttuvassa ympäristössä. Näin ollen organisatorista oppimista olisi kyettävä tehostamaan muiden muassa erilaisten verkostosuhteiden kautta.

Tuomo Alasoini (2007, 9) nimittää työelämän kehittämiseen tähtäävää verkostosuhteiden kokonaisuutta työelämän innovaatiojärjestelmäksi. Tämä käsite kuvaa sitä joukkoa toimijoita, ja niiden välisiä vuorovaikutussuhteita, joiden kautta syntyy työelämää muuttavia innovaatioita. Työelämän innovaatiot ovat luonteeltaan sosiaalisia innovaatioita, jotka tehostavat ja laadullisesti parantavat työelämän toimivuutta. Tällaiset innovaatiot voivat kohdistua moniin eri asioihin, kuten johtamiseen, työn organisointiin, työaikoihin, työympäristöön ja niin edelleen.

Työelämän innovaatiojärjestelmän viitekehys on johdettu kansallisen innovaatiojärjestelmän käsitteestä, mitä käytetään apuna erityisesti tarkasteltaessa tiede-, teknologia-, ja koulutuspolitiikkaa. Käsitteiden erottelu on nähty tarpeelliseksi erityisesti seuraavista syistä. Ensiksi, työorganisaatioiden kehittämistä ei ole perinteisesti sisällytetty osaksi tiede- ja teknologiapolitiikkaa, ja tätä kautta kansallista innovaatiojärjestelmästä käytävää keskustelua. Toiseksi, käsitteellä työelämän innovaatiojärjestelmä halutaan korostaa työelämän innovaatioiden merkitystä teknologisten innovaatioiden rinnalla. Lähtökohtana on, ettei teknologiaa voi kehittää huomioimatta työorganisaatioiden toiminnan kehittämisen merkitystä. Teknologiset uudistukset ja niiden käyttöönotto vaativat aina tuekseen myös työelämäinnovaatioita. (Ramstad & Alasoini 2007, 16–17.)

Työelämäinnovaatioissa on kyse muutoksista yrityksen toimintatavoissa. Onnistuneesti muuttuneet toimintatavat näkyvät parantuneena työelämän laatuna ja tuottavuutena. Toimintatapa määritellään työpaikalla sovellettavien, toisiinsa sidoksissa olevien käytäntöjen muodostamaksi kokonaisuudeksi. Toimintatapojen kehittämiselle on ominaista, että muutokset ovat hitaita ja työtä vaativia prosesseja. Tämä johtuu toimintatavan määritelmään nojautuen kahdesta syystä. Ensinnäkin, toimintatavan muutoksessa on kyse systeemisestä muutoksesta, joka koskee suurta joukkoa erilaisia käytäntöjä ja kohdistuu tätä kautta suureen joukkoon työpaikan erilaisia, keskenään vuorovaikutussuhteessa olevia toimintoja, toimintapro-

sesseja ja työyksiköitä. Toiseksi, toimintatapa heijastaa tuotantoa ja sen kehittämistä ohjaavia periaatteita (esimerkiksi strategia), ja tätä kautta työpaikan johdon ja henkilöstön asenteita, uskomuksia ja arvoja. Syvälle juurtuneet uskomukset voivat synnyttää muutosvastarintaa vaihtoehtoisia ajattelutapoja kohtaan. (Alasoini ym. 2005, 56.)

Toimintatavan kokonaisvaltaisen muutoksen vaikeus ei kuitenkaan merkitse sitä, ettei toimintatapaa olisi mahdollista kehittää jatkuvasti. Toimintatavan kehittäminen itse asiassa luo parempia valmiuksia toteuttaa kokonaisvaltaisempia muutoksia. Tämä johtuu niin sanotusta positiivisesta kehästä. Kehittäminen synnyttää innovaatioita. Niiden pohjalta taas syntyy uutta tietoa ja näkökulmia, jotka puolestaan avaavat ovia uusille innovaatioille. Toimintatavan kehittäminen näkyy työpaikan erilaisina työ-, organisaatio- ja johtamiskäytäntöinä. Toimintatapojen jatkuvan kehittämisen tärkeyttä ei ole kaikissa työpaikoissa kuitenkaan tiedostettu, eikä siihen ole panostettu riittävästi. (Alasoini ym. 2005, 57.)

Toimintatapojen jatkuva kehittäminen auttaa työpaikkoja synnyttämään uutta tietoa ja osaamista, sekä soveltamaan sitä käytäntöön. Tämä puolestaan näkyy kykynä luoda tuotteisiin, palveluihin ja prosesseihin kohdistuvia innovaatioita. Systemaattinen toimintojen kehittäminen parantaa merkittävästi strategista liikkumavaraa. Yrityksille esimerkiksi avautuu enemmän mahdollisuuksia kilpailla muillakin tekijöillä kuin alhaisilla kustannuksilla, kuten tuotteiden ja palveluiden laadulla, asiakaskohtaisuudella ja joustavalla reagoinnilla kysynnän muutoksiin. (Alasoini ym. 2002, 22.)

Vapautuminen puhtaasta kustannuskilpailusta vähentää työpaikkojen haavoittuvuutta kysynnän vaihteluille ja tuotantotekijöiden hintojen muutoksille. Menestys puolestaan on omiaan vahvistamaan henkilöstön työsuhdeturvaa. Samalla se motivoi ja antaa resursseja henkilöstön osaamisen ja ammattitaidon jatkuvaan kehittämiseen. Tämä puolestaan tukee pidemmällä aikavälillä työvoiman työmarkkinavalmiuksien ja työkyvyn säilymistä. Koko yhteiskunnan näkökulmasta ei siis ole yhdentekevää, millä tavoin ja kuinka nopeasti työpaikat omaksuvat uusia työelämäkäytäntöjä ja kehittävät toimintatapojaan. (Alasoini ym. 2002, 22.)

2.2 Työelämän laatu

Työelämän laatu näyttää saavan entistä enemmän sijaa julkisessa työelämän kehittämiseen liittyvässä keskustelussa. Tämä näkyy muun muassa Kataisen hallituksen ohjelmassa, johon on kirjattu useita toimenpiteitä työelämän laadun edistämiseksi. Yksi merkittävistä toimenpiteistä on työ- ja elinkeinoministeriön tehtäväksi annettu työryhmän perustaminen, joka valmistelee työelämän kehittämisstrategian vuoden 2012 alkupuolella. Strategian tavoitteena on parantaa työllisyysastetta, työelämän laatua, työhyvinvointia ja työn tuottavuutta. Strategia mahdollistaa, että työelämän kehittämisellä on yksi yleisesti hyväksytty suunta. Lisäksi se vahvistaa työelämän kehittämisen merkitystä osana koko yhteiskunnan kehittymistä. Työelämän kehittämisstrategian osana Tekes käynnistää erillisen työorganisaatioiden kehittämisohjelman. Työ- ja elinkeinoministeri Lauri Ihalainen toteaa: ”Työelämän laadusta näyttää tulleen entistä tärkeämpi tuottavuustekijä. Laadukas työelämä sekä osaava ja jaksava työntekijä luovat yhdessä menestyksen edellytykset. Myös muutos ja turvallisuus pystytään yhdistämään työelämän kehittämistyössä. Tavoitteeni onkin, että Suomessa on Euroopan paras työelämä vuonna 2017.” (Suomeen Euroopan paras työelämä, 2011.)

Hallituksen toimet työelämän kehittymisen edistämiseksi määrittävät sen, millaisia toimenpiteitä työelämän toimijat voivat käynnistää. Poliittisilla päätöksillä voi luoda joko sellaiset olosuhteet, joissa työpaikkojen on turvallista keskittyä parantamaan työelämän laatua pitkällä aikavälillä, tai vastaavasti sellaiset olosuhteet, jotka ohjaavat lyhyen tähtäimen kasvustrategioihin. (Blom & Hautaniemi 2009, 14.)

Työelämän laatu on hyvin moniulotteinen käsite, eikä sille ole yksiselitteistä määritelmää. Se koostuu useista eri asioista, joita voidaan havainnoida sekä subjektiivisesti että objektiivisesti. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi oppimis- ja vaikutusmahdollisuudet, työn kuormittavuus, työn viihtyvyys, työergonomia ja sosiaalinen ympäristö.

Työelämän laatua voidaan lähestyä pelkistetysti kolmella eri tavalla: yksilölähtöisesti, työpaikkalähtöisesti tai julkisten resurssien ja yhteistyön näkökulmasta. Työelämän laatu tarkoittaa yksilölähtöisestä näkökulmasta yksilön työn, työolojen ja

työympäristön tilaa ja yksilön näitä koskevia kokemuksia. Työolot vaikuttavat merkittävästi niin työntekijän työssä jaksamiseen kuin työn tulokseenkin. Työntekijä kokee mielihyvää kun voi vaikuttaa työhönsä, ja oppia uutta. Töihin on mukava tulla, kun työympäristö on innostava ja turvallinen. Yksilölähtöinen työelämän laadun edistäminen pyrkii saamaan aikaan muutoksia ensisijaisesti näissä tekijöissä. (Närhinen 2009, 2.)

Työpaikkalähtöinen lähestymistapa pyrkii kiinnittämään huomiota kehittämistoiminnassaan ensisijaisesti työn organisointiin ja johtamiseen. Hyvällä työpaikalla vallitsee avoin ilmapiiri, jossa kaikki tietävät millaisia tuloksia työyhteisöltä odotetaan. Hyvässä johtamiskulttuurissa on sijaa myös keskustelulle ja palautteelle. Tällöin työntekijä kokee, että häntä arvostetaan ja hänen työllään on merkitystä. (Närhinen 2009, 2.)

Julkisia resursseja koskeva lähestymistapa puolestaan kiinnittää huomiota siihen, millä tavalla työelämän laatuun voidaan vaikuttaa eri viranomais- tai yhteistoimin. Suomessa työelämään liittyvät asiat ovat valtiovallan osalta pääsääntöisesti työ- ja elinkeinoministeriön sekä sosiaali- ja terveysministeriön vastuulla. Työ- ja elinkeinoministeriössä on vuodesta 2008 lähtien toiminut työelämä- ja markkinaosaston alaisuudessa erityinen työelämänlaaturyhmä, jonka tehtävänä on koordinoida työelämän laadun kehittämistyötä. Vuodesta 2008 ryhmän vetämänä on toiminut työelämän laadun ja tuottavuuden kehittämisen TYLA-toimenpidehanke. Valtiovallan eri toimilla tähdätään työvoiman vähentyessä sekä työurien pidentymiseen että mahdollisimman hyvään tapaan yhdistää työn tekeminen ja yksityiselämän sekä arjen sujuvuus. Työelämää kehitetään myös ohjelmallisesti. Suomi on saanut ohjelmien myötä osakseen kansainvälistä huomiota ja tunnustusta aktiivisuudestaan työelämän kehittämisessä. (Närhinen 2009, 2.)

Aarnikoivu (2010, 12) painottaa, että työ on vahvasti kytköksissä muihin elämänalueisiin. Hänen mielestään elämän laadun ja työelämän laadun käsitteiden jyrkkä erottaminen tuntuu hieman ongelmalliselta. Se, miten voimme töissä, heijastuu laajemmin hyvinvointiimme elämässä. Työ siis heijastuu vapaa-aikaan, ja vapaa-aika työhön.

Työelämän laadun kehitystä tutkitaan laajoilla kyselytutkimuksilla. Näitä on Suomessa tehty kolmelta eri taholta. Vanhimpia näistä ovat tilastokeskuksen tutkimukset, joita on tehty jo vuodesta 1977. Työministeriö on julkaissut työolo-barometria vuodesta 1992 lähtien, ja Työterveyslaitos työ ja terveys -tutkimusta vuodesta 1997, kertoo Anna-Maija Lehto kirjoituksessaan Työelämä muutoksessa. (Kasvio & Tjäder 2007, 103.)

Työolobarometrin mukaan työnteon mielekkyys on heikentynyt koko 2000-luvun ajan. Antti. W. Aro (2006, 56) määrittelee työnteon mielekkyyden seuraavasti: ”Kaikkein tärkein hyvinvointia työssä tuottava tekijä on työn mielekkyys, tolkku. Tolkkua ihminen kokee eniten silloin, kun hän kokee työnteon vaivannäön arvoiseksi eli motivoituu tehtäväänsä ja kokee voivansa saavuttaa työn tavoitteet.” Työnteon mielekkyyden heikkeneminen on hyvin hämmentävä ja kysymyksiä herättävä tieto. Tuomo Alasoini esittää hypoteesin, jonka mukaan mielekkyyden heikkeneminen johtuu psykologisen sopimuksen muuttumisesta (Kasvio & Tjäder 2007, 106). Psykologisella sopimuksella tarkoitetaan työntekijöiden uskomusten muodostamaa kokonaisuutta siitä, millaisia palkkioita he ovat oikeutettuja saamaan työnantajalle antamastaan työpanoksesta (Alasoini 2006, 23). Alasoini tulkitsee työnteon mielekkyyden vähenemisen, ja sitä kautta psykologisen sopimuksen murtumisen johtuvan kasvaneesta epävarmuudesta työelämässä. Epävarmuus taas on horjuttanut työntekijöiden luottamusta ja turvallisuuden tunnetta, johon aikaisempi psykologinen sopimus on pohjautunut. Tänään hyvin hoidettu työ ja työnantajan taloudellinen menestys ei välttämättä enää takaa työpaikan pysyvyyttä, kuten aikaisemmin on uskottu. (Kasvio & Tjäder 2007, 112.) Ennustetaan, että varmoja työsuhteita on tulevaisuudessa entistä vaikeampi taata. Tästä syystä tulevaisuuden psykologisissa sopimuksissa tulevat korostumaan enemmän muut kuin luottamukseen perustuvat elementit.

Psykologisen sopimuksen jääminen avoimeksi vähentää koko organisaation menestymismahdollisuuksia. Se vaurioittaa työntekijöiden asenteita, laskee motivaatioita, ja lisää sairauspoissaoloja. Pitkäaikaisena sopimuksen rikkoutumisen vaikutuksena ilmenee stressaantumista ja työuupumusta. Kun psykologinen sopimus on kunnossa, työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi ja mielekkääksi. Hän on valmis ponnistelemaan lujastikin tavoitteiden saavuttamiseksi. Työntekijä toimii par-

haimmillaan organisaatiokansalaisena ja kokee organisaation tavoitteet ja menestyksen ominaan. (Aro 2006, 51, 52.)

Collinsin tutkijaryhmä havaitsi, että parhaissa yrityksissä on motivoituneita ja oppimishaluisia työntekijöitä. Yrityksissä vallitsee innostava kulttuuri, joka saa työntekijät olemaan ylpeitä työpaikastaan. Parhaissa yrityksissä työntekijöitä inspiroi palkkaa enemmän halu tehdä jotain merkittävää. Toisin sanoen, yhteinen missio ja visio ohjasivat toimintaa, ja tekivät työnteosta mielekästä. Collinsin tutkimusten perusteella parhaiksi valikoituneissa organisaatioissa näyttää vallitsevan täydellinen psykologinen sopimus. Collins ei kuitenkaan esitä mallia yleispätevästä psykologisesta sopimuksesta. Olennaista on, että yritykset palkkaavat oikeat ihmiset oikeille paikoille. Tämä tarkoittaa sitä, että psykologisissa sopimuksissa on vahva subjektiivinen ulottuvuus, eli kaikki työpaikat eivät sovellu kaikille. (Collins 2005, 172–173.)

Vaikka nykypäivänä korostetaan yksilöllisyyttä, ihmisillä uskotaan olevan joitain yhteisiä perustarpeita. Aro viittaa tunnettujen motivaatiotutkijoiden väitteeseen (Deci & Ryan, 2000), että ihmisellä ajatellaan olevan kolme universaalia perusmotiivia, jotka ovat autonomia, kompetenssi ja läheisyys. Autonomia tarkoittaa ihmisen pyrkimystä vaikuttaa omiin ja lähiympäristön asioihin. Kompetenssimotiivi taas viittaa haluun tehdä jotain tärkeää, saada asioita aikaan, ja saada tekemisistään arvostusta. Läheisyysmotiivi tarkoittaa ihmisen halua olla sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja ylläpitää merkityksellisiä ihmissuhteita. Näiden perusmotiivien voimakkuus vaihtelee yksilöstä ja tilanteesta riippuen. Aro painottaa, että kestävä motivaatio voi syntyä vain silloin, kun nämä perusmotiivit voivat riittävässä määrin toteutua. (Aro 2006, 46.)

Nopeasti muuttuvassa ympäristössä on tärkeää, että psykologisia sopimuksia päivitetään jatkuvasti. Parhain keino psykologisen sopimuksen päivittämiseen on kehityskeskustelut ja aktiivinen henkilöstöjohtajuus. Yritysten olisi pystyttävä murtamaan vanhat autoritäärisen johtamistavan jäänteet ja kuljettava kohti dialogista, eli keskustelevaa johtajuutta. Näin kyettäisiin luomaan avointa ilmapiiriä, jossa työntekijät tuntisivat arvostusta, turvallisuutta ja mahdollisuutta vaikuttaa työhönsä. (Aro 2006, 50, 52.)

Yrityksen johdolla on suuri vastuu henkilöstön kehittämisestä ja hyvinvoinnista.

Yritysjohto on usein hyvin tietämätön työhyvinvoinnin ja yrityksen taloudellisen menestyksen suhteesta. Liiketoiminnan fokus pyörii vain taloudellisten mittareiden ympärillä. Johto saattaa olla kiinnostunut työelämän laadun kehittämisestä, mutta ajan ja asiantuntemuksen puute estää kehittämistoimenpiteet. Toisinaan työelämän laatua parantavat toimenpiteet kaatuvat henkilöstön vastustukseen ja epäilevään asenteeseen. (Kesti 2007, 25–26.)

Organisaatiossa on havaittavissa kaksi perustavanlaatuista toisiinsa sidoksissa olevaa puolta. Organisaatio tavoittelee liiketoiminnallisten tavoitteiden lisäksi työntekijöidensä henkisten ja fyysisten tarpeiden täyttämistä. Optimaalisessa tilanteessa molemmat tavoitteet toteutuvat toinen toisiaan tukien ja vahvistaen. (Aro 2002, 42–43.)

Yksi varteenotettava ratkaisu kehittämisen problematiikkaan on ohjelmallinen työelämän ja organisaatioiden kehittäminen. Se tähtää ruohonjuuritason ongelmien ratkaisemiseen tässä ja nyt. (Alasoini ym. 2002, 24.)

2.3 Työelämän ohjelmallinen kehittäminen

Työelämää voidaan kehittää monin eri tavoin. Jotkin näistä keinoista ovat velvoittavia, kuten lainsäädäntö (esimerkiksi työturvallisuus) tai työehtosopimukset. Viranomaiset voivat myös pitää yllä tietorekistereitä ja tiedottaa kehittämisen eduista sekä mahdollisuuksista työnantajille. Tämänlaiset keinot ovat tarpeellisia, koska ne kannustavat ja velvoittavat työpaikkoja kehittämään toimintaansa. Niiden avulla voidaan kuitenkin vaikuttaa vain toimintatavoiltaan heikoimmin kehittyneiden työpaikkojen tilanteeseen. Näiden keinojen vaikuttavuutta vähentää myös se, että itse tiedon hankinnasta on vielä pitkä matka käytännön onnistuneeseen soveltamiseen. Tämä johtuu siitä, että merkittävä osa käytäntöjen menestyksekkään soveltamisen edellyttämästä tiedosta on niin sanottua äänetöntä tietoa, jota ei voida pukea niiden omaksumista helpottaviksi kaavioiksi tai standardeiksi. (Työelämän kehittämisohjelma, 2003.)

Uusien käytäntöjen omaksuminen on aina luova oppimistapahtuma kyseisessä yrityksessä. Menestyksekäs uusien käytäntöjen soveltaminen edellyttää pysyvää käyttäytymis- ja ajattelutapojen muutosta. Työpaikkojen muutoshaasteiden kasvaessa tullaan työelämän kehittämiseksi tarvitsemaan tehokkaampia keinoja kuin pelkkä tiedottaminen ja parhaiden käytäntöjen markkinointi. Tällaisen keinon tarjoavat työelämän ja työorganisaatioiden kehittämisohjelmat. (Työelämän kehittämisohjelma, 2003.)

Ohjelmallisella kehittämisellä tarkoitetaan sitä, että kehittämistä suuntaa jokaisella ohjelmaan osallistuvalla organisaatiolla yhteinen viitekehys, jonka sisällöstä on yhteisymmärrys valtiovallan tai muiden rahoittajien (esimerkiksi Tekes), työmarkkinajärjestöjen, tutkimus- ja oppilaitosten sekä, tietysti, yritysten johdon ja henkilöstön kesken. Yhteisymmärryksen löytyminen ei useinkaan ole helppoa. Eri osapuolilla voi olla kehittämissuunnasta siinä määrin erilaisia näkemyksiä, että saumattomaan yhteistyöhön ei päästä. Tästä seuraa yhteistyön tulosten jääminen laihoiksi.

Ohjelmista voi parhaimmillaan tulla kohtaamispaikkoja, joissa työpaikkojen ja tutkimusmaailman tiedot ja taidot leikkaavat innovatiivisella tavalla. Perinteinen konsultointi on käyttökelpoinen tapa etsiä ratkaisuja sellaisiin työpaikkojen vaikeuksiin,

joissa ei tarvitse kyseenalaistaa työpaikan toimintaa ohjaavia normeja ja perusolettamuksia. Tutkijoiden avun ja tiedon hyväksikäyttö voi olla antoisampaa silloin, kun tavoitteena ei ole ratkaisun etsiminen valmiiksi määriteltyyn ongelmaan, vaan oikean kysymyksen esittäminen ja eri ratkaisu vaihtoehtojen ennakkoluuloton haeskelu. (Työelämän kehittämisohjelma, 2003.)

Uusien kysymysten esittäminen ja vanhojen toimintatapojen ihmettely on usein edellytys innovaatioiden syntymiselle. Parhaimmat mahdollisuudet innovaatioille ovat silloin, kun asiantuntijat eivät pyri asettumaan ylivertaiseen asemaan, vaan henkilöstön ja johdon tasavertaiseksi keskustelukumppaniksi. Asiantuntijoiden teoreettinen tieto ei ole johdon ja henkilöstön omaamaa käytännön tietoa sinänsä parempaa sinänsä, vaan sen hyöty on työpaikan kannalta sen erilaisuudessa. Tämä erilaisuus täydentää johdon ja henkilöstön omaamaa tietoa ja rikastaa kehittämiseen käytettävissä olevaa osaamista työpaikoissa. Työelämän kehittämisohjelmien tavoitteena on vuorovaikutteinen oppiminen, eli myös asiantuntijat oppivat työpaikoilta, ja päinvastoin. Tätä seikkaa pidetään ohjelmallisen kehittämisen huomattavana vahvuutena. (Työelämän kehittämisohjelma, 2003.)

Työelämää on kehitetty Suomessa ohjelmallisesti 1990-luvun alkupuolelta asti. Kansallinen tuottavuusohjelma käynnistyi vuonna 1993, Työelämän kehittämisohjelma (Tyke) vuonna 1996, Kansallinen Ikäohjelma vuonna 1998 ja Työssä jaksamisen tutkimus- ja toimenpideohjelma vuonna 2000. Kaikki ohjelmat toteutettiin ministeriöiden sekä työmarkkina- ja yrittäjäjärjestöjen yhteistyönä. Niiden yhteisenä tavoitteena oli parantaa kansakunnan kilpailukykyä ja hyvinvointia. Ohjelmat kehittivät ja levittivät toimintamalleja ja osaamista, joilla vahvistettiin inhimillisiä voimavaroja ja edistettiin niiden tuloksellista käyttöä työssä. Ohjelmiin osallistuivat kaikki elinkeinosektorit (yksityinen teollisuus ja palvelusektori, julkinen sektori ja kolmas sektori). Ikäohjelma päättyi vuonna 2002. Muut ohjelmat jatkuivat osana hallitusohjelmaa vuoden 2003 loppuun. Kaikki ohjelmat on arvioitu ja ne on todettu onnistuneiksi. Suomi onkin saanut kansainvälistä huomiota ja tunnustusta työelämän kehittämisen aktiivisuudesta. (Työelämän kehittämisohjelma - Tykes.)

Vuonna 2003 Matti Vanhasen hallituskaudella ohjelmat päätettiin koota yhteisen sateenvarjon alle. Tästä sai alkunsa Suomen suurin työelämän kehittämisohjelma

(Tykes). Ohjelman visioksi määriteltiin, että Suomessa on kansallista kilpailuetua luova työorganisaatioiden kehittämisen osaamisverkosto, joka edistää tehokkaasti laadullisesti kestävää tuottavuuskasvua. Keskeisenä haasteena tavoitteeseen pääsemisessä on työelämäinnovaatioiden luominen. Työelämäinnovaatiot ovat ratkaisuja, joiden avulla parannetaan työn tuottavuutta ja edistetään samanaikaisesti ihmisten pysymistä työelämässä. (Alasoini ym. 2005, 31). Tykes ohjelma päättyi vuonna 2010. Tällöin ohjelma siirtyi Tekesin alaisuuteen ja jatkuu vuodesta 2011 lähtien nimellä Työelämän kehittämisrahoitus (Tyke-rahoitus).

Työelämän kehittämisohjelmien roolina Suomen innovaatiopolitiikassa on edistää työelämäinnovaatioiden kautta syntyvää työelämän laadun ja tuottavuuden paranemista. Ohjelmallisen kehittämisen erityislaatuisuus liittyy tuottavuuden ja työelämän laadun samanaikaiseen parantamiseen. Ohjelmallisen kehittämisen erityislaatuisuudesta johtuen siihen liittyy kaksi erityistä haastetta. Ensimmäinen haaste koskee legitiimin aseman lunastamista osana innovaatiopolitiikan kokonaisuutta ja toinen yrityksen tarpeisiin vastaamista ja toimimista tehokkaana kehittämisvälineenä.

Ohjelmallisen kehittämisen asemaa innovaatiopoliittisena välineenä on heikentänyt tulosten vaikuttavuuden jääminen koskemaan vain yksittäisiä, ohjelmassa mukana olleita työpaikkoja. Ohjelmien tuloksia on ollut vaikea levittää ympäristöön. Tämä johtuu siitä, että tavoitteena olevat työelämäinnovaatiot ovat vahvasti kontekstiin sidottuja, eikä niitä voi sellaisenaan siirtää työpaikalta toiselle. (Alasoini ym. 2005, 64.)

Tulosten leviämisen ongelmaan on haettu viime vuosina ratkaisua pyrkimällä saamaan jo itse ohjelmiin ja projekteihin mukaan riittävästi työpaikkoja, sekä verkostoimalla yhtäältä työpaikkoja ja työelämän kehittäjiä keskenään. Riittävän suurta mukaan tulevien työpaikkojen ja työelämän kehittäjien joukkoa voidaan kutsua kriittiseksi massaksi. Luomalla kriittisen massan sisälle kiinteää kokemustenvaihtoa ja yhteistyötä voidaan synnyttää niin sanottuja oppimisverkostoja. (Työelämän kehittämisohjelma, 2003.)

Oppimisverkostoja ei synny itsestään työpaikkojen kesken, tai tutkimuslaitosten sekä työpaikkojen välille. Verkostojen synnyttäminen ja ylläpito vaativat paljon työtä ja taloudellisia resursseja, sekä edellyttävät sellaista puolueettomaksi katsottavaa osapuolta, johon kaikki voivat luottaa. Haasteena on myös eri osapuolia yhdistävien intressien määritteleminen. Varsinkin pienten ja keskisuurten yritysten (pk-yritysten) sekä tutkimusmaailman intressit voivat lähtökohtaisesti olla hyvin kaukana toisistaan. Yhteisen suunnan löytymiselle on oleellista verkoston jäsenten aktiivisuus ja halu tehdä yhteistyötä. (Työelämän kehittämisohjelma, 2003.)

Vaikka työelämäinnovaatioita ei voida suoraan siirtää työpakalta toiseen, voidaan niiden pohjalta synnyttää ideoita, jotka voivat toimia oppimisen ja inspiraation lähteinä myös ympäristön työpaikolle. Näitä työelämäinnovaatioiden pohjalta syntyviä ideoita luonnehditaan kehittämistoiminnan toisen asteen tuloksiksi, niin sanotuiksi generatiivisiksi tuloksiksi. Generatiiviset tulokset edellyttävät tietoa mekanismeista, joilla erilaiset työelämäinnovaatioiden perustana olevat periaatteet, käytännöt ja ratkaisut vaikuttavat. (Alasoini ym. 2005, 132–133.)

Työelämän kehittämisohjelmien innovaatiopoliittisen hyväksyttävyyden kannalta on tärkeää, että ohjelmien tuloksia kyetään levittämään laajaan yritysympäristöön. Tähän vaikuttaa oleellisesti, kokevatko yritykset ohjelman tavoitteet (esimerkiksi työelämän laadun parantaminen) mielenkiintoisiksi ja näin ollen ovat halukkaita soveltamaan ohjelmien tuloksia käytäntöön tai jopa ottamaan itse osaa ohjelmaan.

2.4 Työelämä muutoksessa

Työelämän muutosten mukanaan tuomat haasteet ovat olleet paljon esillä julkisessa keskustelussa. Erityisesti talouden globalisaation mukanaan tuoma kilpailun kiristyminen ja huoli väestön ikääntymisestä johtuvasta työvoimapulasta ovat nostaneet kehitys- ja innovaatiokysymykset koko hyvinvointiyhteiskunnan säilymisen kannalta merkittäviksi kysymyksiksi. Kyky vastata työelämän muutoksen tuomiin haasteisiin riippuu entistä enemmän kyvystä jalostaa osaamiseen pohjautuvia innovaatioita. Tavoitteena on luoda ympäristö, jossa luovuus voisi puhjeta täyteen kukkaansa ja tuottaa innovaation hedelmiä. Tässä onnistumista voi edistää kehit-

tämällä ja ylläpitämällä hyvää työelämän laatua, koska luovuus kukoistaa hyvinvoivassa ja inspiroivassa organisaatiossa. Työelämän laadun kehittämisessä on olennaista, että näemme henkilöstön entistä selvemmin yrityksen tärkeimpänä resurssina ja haluamme nostaa henkilöstön kaiken kehittämistoiminnan keskiöön. (Alasoini ym. 2002, 9–16).

Tulevaisuudessa menestyvän yrityksen ajatellaan olevan oppiva tiimiorganisaatio, jonka dynamoina toimivat työntekijät, joiden keskeisin osaamisalue on jatkuva oppiminen, kehittyminen ja kehittäminen. (Heiskanen ym. 2008, 17.)

Monien mittausten mukaan Suomen työelämän laatu on kansainvälisesti verrattuna huippuluokkaa. Tämä tarkoittaa, että työpaikoillamme vallitsee vertaansa vailla oleva hyvinvointi. Koska yritysten tuottavuuden ja työhyvinvoinnin välillä on osoitettu olevan positiivinen yhteys, pitäisi asioiden olla oikealla tolalla myös kilpailukyvyn suhteen. Työpaikoiltamme tihkuu kuitenkin hyvin ristiriitaisia tietoja. Monet uupuvat työssä ja stressaantuvat loputtomassa kiireessä. Työyhteisöt kärsivät huonosta ilmapiiristä, joka räikeimmillään näkyy työpaikkakiusaamisena ja mielenterveysongelmina. (Hyppänen 2011, 13.) Odotukset työelämän tulevasta kehityksestä eivät myöskään ole valoisat. Globalisaation edetessä kilpailun arvellaan kiristyvän entisestään. Tällöin työhön kohdistuvien tulospaineiden uskotaan kasvavan. Samoin työhön liittyvien epävarmuuksien sekä työelämän voittajien ja häviäjien kuilun odotetaan pikemminkin lisääntyvän kuin vähenevän. Erityisen synkän kuvan työelämän tulevaisuudesta antaa Juha Siltala teoksessaan (Työelämän huononontumisen historia 2004). Siltalan näkemys työelämän huononontumisesta perustuu ajatukseen, jonka mukaan työn vaihtosuhde on ”globaalissa hyperkilpailussa” merkittävästi huonontunut palkansaajien suuren enemmistön kannalta. Työn vaihtosuhteessa on kyse siitä, ”paljonko täytyy tehdä ja millaisilla ehdoilla saadakseen säällisen elämän” (Siltala 2004, 10).

Työelämänkehitys näyttää hyvin ristiriitaiselta, toisaalta elämme vauraudesta, toisaalta kuulemme jatkuvasti huolestuttavia uutisia. Anna-Maija Lehto kertoo teoksessa Työ murroksessa (2007, 94), että työelämän muutos pitäisi nähdä sen moninaisuudessa. On aina monensuuntaista kehitystä, ja kehitys on hyvin erilaista eri sektoreilla ja eri työelämän lohkoilla. Työelämän myllerrykset johtuvat globalisaa-

tion lisäksi taloudessa käynnissä olevasta valtavasta rakennemuutoksesta. Olemme liukumassa teollisuuspainotteisesta taloudesta kohti informaatio- ja palveluta-loutta. On esitetty, että Suomessa tullaan elämään tällaista muutoskautta vuoteen 2020 asti. (Kasvio & Tjäder 2007, 228.)

2.5 Organisaatiot muutoksessa

Kehityksen vanavedessä vanhat työnorganisointi- ja johtamistavat pirstoutuvat, kun tuotantolähtöisen toiminnan sijasta on kyettävä entistä paremmin ennakoimaan, mitä tulevaisuus tuo tullessaan ja muuttamaan toimintaa sen mukaan (Kasvio & Tjäder 2007, 228). Työelämän ja organisaatioiden muutosten rinnalla on kulkenut ajatus ihmisten tarpeiden muuttumisesta. Siinä missä teollisessa yhteiskunnassa ihminen halusi turvallisen työsuhteen ja vakaan elämän, nykyyhteiskunnassa nämä tarpeet ovat saaneet väistyä erilaisten itsensä toteuttamisen tarpeiden tieltä. (Blom & Hautaniemi 2009, 104.) Työntekijät siis haluavat tyydyttää Maslowin tarvehierarkian ylimpiä tarpeita, eli kehittää ja toteuttaa itseään.

Yleisesti luullaan, että työntekijöille palkkaus olisi kaikkein tärkein kannustin. Työolotutkimukset kuitenkin kertovat, että suomalaisilla palkansaajilla on ollut pitkäaikaisena suuntauksena työnsisällön korostuminen suhteessa palkkaan (Lehto & Sutela 2004, 15–16). Tahdomme tehdä elämässämme jotain merkittävää. Viktor Frankl kiteyttää asian näin ”Oleellista ei ole se, mitä voin saada elämältä vaan mitä voin sille antaa” (Hyppänen 2010, 14). Voi hyvinkin päätellä, että suomalaiset ovat tulleet vaativammiksi työelämää kohtaan. Elinkeinoelämän valtuuskunnan (Eva:n) tuoreessa arvo- ja asennetutkimus (Eva-raportti 2010) kertoo, että suomalaiset kaipaavat työelämältä entistä enemmän ihmisläheisyyttä, sosiaalisuutta sekä moraalisesti korkeita tavoitteita ja toimintatapoja. Näyttää siltä, että työelämä ei täysin pysty tyydyttämään näitä tarpeita ja arvoja. Esimerkiksi työolobarometrin mukaan kokemus työnteon mielekkyydestä on ollut laskussa koko 2000-luvun. Alasoinin mukaan tähän on syynä työelämän lisääntynyt epävarmuus sekä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien kaventuminen. (Kasvio & Tjäder 2007, 112)

Lisää vettä myllyyn laittoi finanssikriisin seurauksena alkanut taantuma, joka koetteli työvoimaa erittäin ankaralla kädellä ja varmasti horjutti suomalaisten luottamusta työelämää kohtaan. Onko tällaisten huolestuttavien kehitysvirtojen vain annettava kulkea vai voisivatko yritysten ja työntekijöiden tarpeet kohdata, jolloin työ olisi samalla sekä mielekästä että tuottavaa? Pekka Ylöstalo kertoo tutkimuksestaan proaktiivisista työpaikoista, joissa sekä työelämän laatu että tuottavuus ovat korkealla tasolla. Proaktiivisiksi organisaatioksi oli luokiteltu yritykset, joissa tavallisille palkansaajille oli annettu paljon vaikutusmahdollisuuksia ja vastuuta työstään. Tällaiset yritykset kykenivät reagoimaan nopeasti toimintaympäristön muutoksiin ja samalla myös pystyivät hyödyntämään avautuvia mahdollisuuksia nopeasti. Proaktiivisuudessa on perimmiltään kyse toimintatavoista ja työjärjestelyistä. Nämä ovat asioita, joihin jokaisella työpaikalla voidaan vaikuttaa toimintaa kehittämällä. Mielestäni olisi tärkeää, että entistä useampi yritys omaksuisi proaktiivisia toimintatapoja. Näin tuottavuutta voitaisiin nostaa laadullisesti kestävällä tavalla, millä olisi varmasti maamme kilpailukykyä lisäävä vaikutus. (Antila & Ylöstalo 2002, 11–13.)

2.6 Johtaminen muutoksessa

Vastuu työpaikkojen toimintatapojen kehittämisestä on luonnollisesti johtajilla. Heidän tapaansa johtaa vaikuttaa persoonallisuuden lisäksi aikakauden johtamiskulttuuri. Nykyinen työn johtamisen viitekehys on syntynyt noin sata vuotta sitten. Silloin Frederick Winslow Taylor julkaisi teoksensa Tieteellisen liikkeenjohdon perusteet. Taylorismi oli 1900-luvun tärkeimpiä uusia ajatussuuntauksia ja Taylor yksi merkittävimpiä johtamisen ja työn organisoinnin uudistajia. Taylorismi syntyi ratkaisuksi heikon tehokkuuden aiheuttamiin ongelmiin. Taylorismin empiirisenä lähtökohtana on tutkia työntekijöiden työskentelyä ja löytää mahdollisimman tehokas tapa työtehtävien suorittamiseen. Tieteellinen liikkeenjohto teki työtehtävistä varsin tasapaksuja ja kontrolloituja, mutta Taylorin periaatteita noudattamalla teollisuusyritykset onnistuivat kuitenkin parantamaan tehokkuuttaan viime vuosisadalla. (Sydänmaanlakka 2009, 16.)

3 TYÖELÄMÄN KEHITTÄMISEN HAASTEET

3.1 Laadukkaan työelämän mahdollisuudet

Ajat ovat Taylorin ajoilta muuttuneet ja nyt olisi löydettävä uudenlainen johtamisen paradigma. Muutospaineita aiheuttaa erityisesti ns. y-sukupolven saapuminen työmarkkinoille. Y-sukupolvella tarkoitetaan 80–90-lukujen taitteessa syntyneitä, jotka ovat tottuneet tietokoneiden ja langattomuuden maailmaan jo lapsesta asti. Åbo akademin organisaation ja johtamisen professori Alf Rehn sanoo, että osa tämän sukupolven edustajista olettaa johtajan olevan olemassa heitä varten, eivätkä he hyväksy minkäänlaista kyyköttämistä. Työelämään suhtaudutaan oman nautinnon lähteenä, eikä nautinto tarkoita vain vapaa-aikaa, vaan työn pitää olla sisällöllisesti miellyttävää ja palkitsevaa. Kääntöpuolena on kuitenkin motivoituneisuus. Y-sukupolvelle työn sisältö, hyvä työyhteisö ja yrityksen arvot ovat aikaisempaa merkityksellisempiä. Suomalainen työelämä ja varsinkin johtamiskulttuuri muuttuvat, kun y-sukupolvi korvaa suuret ikäluokat. Huippuosaajat ovat haluttuja, mutta eivät helppoa tai halpaa työvoimaa. Tulevaisuuden uhkana onkin yhä suurempi luokkajako osaajiin ja rutiinimaisen työn tekijöihin. Suomen mahdollisuutena on kuitenkin kilpailukykyisempi ja luovempi, maailman myllerryksestä kuivin jaloin nouseva yhteiskunta. (Telma 1/2011, 5-6.)

Yrityksen kehittämistä ei pidä nähdä vain ulkoisen pakon sanelemana asiana, vaan mahdollisuutena parantaa kilpailukykyä. Marko Kesti kertoo, että mikä tahansa yritys voi henkilöstönsä avulla kehittyä huipputuottavaksi, löytää uusia markkina-alueita ja menestyä globaalissa kilpailussa. Liikkeenjohdon klassikkoteoksessa pysy parhaana Collinsin (2004) tutkijaryhmä puolestaan havaitsi, että parhaiksi yltäneille organisaatioille oli ominaista toimintojen systemaattinen ja jatkuva kehittäminen. Tärkeä nyrkkisääntö kuitenkin on, että kehittämistoimenpiteet ovat resurssien tuhlausta, jos kohde tai menetelmät ovat vääriä. Tästä syystä kehittämisasioissa on useimmiten järkevää nojata yrityksen ulkopuolisten resurssien tukeen. Näin voidaan saada lisää tietotaitoa ja pienennettyä projekteihin liittyvää riskiä. (Kesti 2007, 15.)

Tieteelliset tutkimukset ovat lähtökohtaisesti joko kvantitatiivisia eli määrällisiä tai kvalitatiivisia eli laadullisia. Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus perustuu aineiston mitattavissa olevien suhteiden tarkasteluun. Kvantitatiivinen tutkimus hyödyntää suuria aineistoja, edustavia otoksia ja tilastollisia menetelmiä aineiston analyysissä. Tutkimustavassa pyritään suureen yleistettävyyteen – mitä suurempi otos ja vastausmäärä on, sitä luotettavimpina tutkimustuloksia voidaan pitää. Laadullisissa eli kvalitatiivisissa tutkimuksissa jotain tutkittavaa asiaa pyritään tarkastelemaan läheltä, havaitsemaan erilaisia vivahteita. Syvällisen tarkastelutavan vuoksi aineistot ovat melko pieniä verrattuna määrälliseen tutkimukseen.

Tämä opinnäytetyö oli lähtökohdiltaan selkeästi kvantitatiivinen tutkimus. Tavoitteena oli tuottaa tilastollisesti havainnoitavaa tietoa, jolla kartoitetaan koko perusjoukon suhtautumista tutkittavaan asiaan. Tätä varten tutkimukseen kerättiin määrällisesti suuri otos, jolle lähetettiin strukturoitu sähköpostikysely. Suuren otoksen avulla oli tarkoitus kerätä mahdollisimman paljon vastauksia ja näin kohottaa tutkimuksen reliabiliteettia suhteessa perusjoukkoon. Tavoitteeksi asetettiin viidentoista prosentin vastanneiden osuus. Tutkimuksen perusjoukkona toimivat Etelä-Pohjanmaan alueella toimivat vähintään viisi henkeä työllistävät yritykset. Yritykset edustavat laajasti eri toimialoja palveluyrityksistä teollisesti valmistaviin yrityksiin. Joukosta on poistettu ne, joilla on viimeisten vuosien aikana ollut työelämän kehittämishanke meneillään ja myös sellaiset, jotka ovat parhaillaan hakemassa rahoitusta kyseessä olevaan projektiin. Kysely toteutettiin sähköpostin välityksellä toukokuussa 2010.

Kysely suunnattiin johtoportaalle, koska kehitystoiminnan koordinointi on johdon vastuulla. Kyselyitä lähetettiin kaiken kaikkiaan 300 kappaletta. Kyselyssä oli kymmenen kysymystä, jotka olivat monivalintakysymyksiä.

3.2 Kysymysten perustelut

Kysymyksessä yksi tiedustellaan yritysten tulevaisuudennäkymiä. Toivon saavani informaatiota siitä, vaikuttavatko tulevaisuuden odotukset kehittämisaktiivisuuteen.

Kysymyksessä kaksi tiedustellaan, mihin suuntaan henkilöstömäärän arvellaan kehittyvän. Yleisesti oletetaan, että yrityksen henkilöstömäärät ovat supistumassa, muun muassa tuotannon koneellistumisen ja tehostamistoimenpiteiden vuoksi. Suomen kansantalous tarvitsee kuitenkin menestyäkseen innovatiivisia ja kasvuhakuisia organisaatioita, jotka luovat uusia työpaikkoja.

Kysymyksessä kolme johtohenkilöt arvioivat subjektiivisesti henkilöstön suorituskykyä. Hyvä suoritus saa voimansa työyhteisössä tekemällä oppimisesta, johtajan psykologisesta älykkyydestä ja henkilöstön sekä johtajan hyvinvoinnista. Eilisen johtamiskäytännöt ovat rakentaneet pohjan tämän päivän hyvälle työsuoritukselle.

Kysymyksessä neljä pohditaan yrityksen kilpailuympäristön muutoksia. Globaalin kilpailun kiristymiseen vastaaminen tulee olemaan yrityksille suuri haaste. Voisi olettaa, että kilpailun koventuminen lisäisi yritysten kiinnostusta kehitystoimintaa kohtaan. Liiketoimintastrategian tavoitteet määrittävät ne vaatimukset, joihin organisaation täytyy vastata. Työntekijät ajautuvat ahdistukseen, jos heiltä vaaditaan koko ajan lisää, mutta ei sovita käytännön toimenpiteistä, joilla tavoitteet saavutetaan. Vastaavasti, jos henkilöstöresurssivoimavaroja vahvistetaan koulutuksen ja muun kehittämistoiminnan kautta, mutta ei anneta riittävästi haasteita, vaarana on työntekijän turhautuminen. Henkilöstöjohdon tärkeä tehtävä on kyetä asettamaan inspiroivia tavoitteita, jotka vaativuudeltaan sopivat henkilöstön voimavaroihin. Näin tavoitteet kannustavat koko organisaatiota hyvään tulokseen.

Kysymys viisi käsittelee yritysten kehittämismotivaatiota. Uskotaan, että yritykset ovat sitä kiinnostuneempia kehittämään toimintaansa, mitä enemmän ne arvelevat omaavansa puutteellisesti hyödynnettyä osaamista. Suomen kilpailukyky riippuu paljolti siitä, kuinka hyvin yritykset pystyvät hyödyntämään osaamistaan. Tietoisuus piilevän osaamisen olemassaolosta toimii kehittämistä motivoivana tekijänä. Samalla se nostaa yrityksen kehittämistoiminnan tärkeyttä koko yhteiskunnan kilpailukyvyn kannalta. Tämä kysymys on lähtökohdiltaan melko vaikea, koska piilevä osaaminen ei nimensä mukaisesti näy päällepäin.

Kysymyksessä kuusi tiedustellaan, ovatko yritykset huomioineet ikärakenteen muutokset kehittämissuunnitelmassaan. Näkevätkö yritykset väestön vanhenemisen niin merkittävänä asiana, että haluavat varautua sen vaikutuksiin ennalta?

Kysymyksessä seitsemän tiedustellaan, millainen yritysten henkilöstönkehittämishalukkuus on nyt, kun työhyvinvointi ja työelämänlaatu asiat ovat olleet paljon esillä julkisessa keskustelussa. Suomalaiset organisaatiot eivät tule pärjäämään globaaleilla markkinoilla pelkästään kustannustehokkuudella, vaan kilpailukykyä on haettava henkilöstövoimavarojen systemaattisesta kehittämisestä. Epäonnistuminen tässä johtaisi strategisen liikkumavaran kapenemiseen ja kilpailukyvyn heikentymiseen.

Kysymyksessä kahdeksan tiedustellaan, pelkäävätkö yritykset työvoiman saatavuuden heikentävän tulevaisuudessa kasvumahdollisuuksia. Työvoimasta on tulossa niukkeneva resurssi. Yksi mahdollisuus sopeutua työvoimapulaan on lisätä tuottavuutta, jolloin yritys kasvaa ilman työpanoksen lisäämistä. Hyvinvoivat työpaikat ovat myös haluttuja työnantajia.

Kysymys yhdeksän koskee oppivaa organisaatiota, joka on nykypäivän tunnettuja ismejä. Oppivan organisaation piirteitä on kyky jatkuvasti sopeutua, muuttua ja uudistua ympäristön vaatimusten mukaisesti. Tutkijoiden ja konsulttien mukaan yritysten pitäisi nykyistä enemmän omaksua oppivan organisaation periaatteita, jotta ne voisivat menestyä yhä kovenevassa kilpailussa.

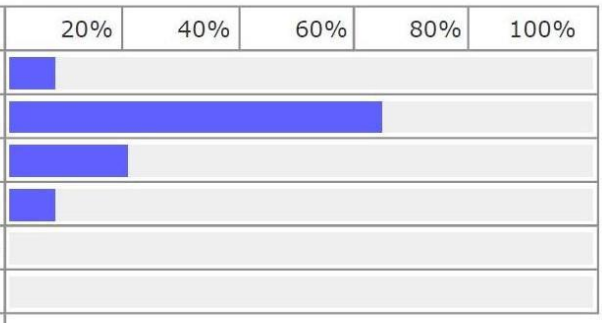
Kysymystä kymmenen pidän kysymyslistani tärkeimpänä. On kiinnostavaa tietää, ovatko yritykset halukkaita turvautumaan taloudelliseen ja asiantuntija-apuun kehittämishankkeita toteutettaessa. Ennustetaan, että entistä enemmän verkostomaisessa taloudessa toimivat yritykset voisivat hyötyä julkisten toimijoiden tarjoamista kehittämisresursseista. Yksi tällainen resurssi on Tekesin tarjoama Tykerahoitus.

4 KYSELYN TULOKSET

Sähköpostikyselyt ovat nopea ja helppo tapa saada informaatioita tutkittavasta asiasta. Ongelmana kuitenkin on vastausaktiivisuuden jääminen useimmiten laimeaksi. Tämän tosiasian eteen jouduttiin myös tässä kyselyssä, vastausprosentin jäädessä noin kahteentoista. Vastausprosenttia pidettiin kuitenkin riittävänä antamaan edes jollain tasolla yleistettävää tietoa tutkittavasta aiheesta.

Taulukko 1. Yrityksenne tulevaisuus näyttää?

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti
1.	erittäin valoisalta	3	7,69%
2.	valoisalta	25	64,10%
3.	muuttumattomalta	8	20,51%
4.	epävarmalta	3	7,69%
5.	erittäin epävarmalta	0	0,00%
6.	(eos)	0	0,00%
	Yhteensä	**39**	**100%**



Selvää positiivisuutta oli ilmassa vielä keväällä 2011: yritykset arvioivat tulevaisuutensa varsin valoisaksi. Kyselyni tulosten perusteella voi havaita selkeää riippuvuutta yrityksen tulevaisuuden näkymien- ja henkilöstömäärän kehitysnäkymien (kysymys numero 2) välillä. Mitä valoisampana tulevaisuus nähdään, sitä suurempi henkilöstön tarpeen arvellaan olevan. Tästä voisi tehdä johtopäätöksen, että seuraavan noususuhdanteen alkaessa henkilöstön saatavuus muodostuu yrityksen kasvun pullonkaulaksi.

Taulukko 2. Arveletteko yrityksenne henkilöstömäärän kasvavan vai vähenevän tulevaisuudessa?

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	vähenevän selvästi	0	0,00%					
2.	vähenevän hieman	3	7,69%					
3.	pysyvän ennallaan	9	23,08%					
4.	lisääntyvän hieman	23	58,97%					
5.	lisääntyvän selvästi	4	10,26%					
6.	(eos)	0	0,00%					
	Yhteensä	**39**	**100%**					

Mediassa usein esillä oleviin henkilöstönsaneerausuutisiin tottuneena pidän tämän kysymyksen tulosta yllätyksenä, koska enemmistö kyselyyn vastanneista yrityksistä aikoo lisätä henkilöstöään tulevaisuudessa. Tilanne olisi hyvin haastava vähenevän ja vanhenevan työvoiman yhteiskunnassa. Kysymyksellä on hienoista riippuvuutta kohdan numero kymmenen kanssa. Mitä enemmän henkilöstön määrän arvellaan kasvavan, sitä halukkaampia näet ollaan turvautumaan asiantuntija-apuun ja rahoitukseen yritystä kehitettäessä. Esimerkiksi kaikki neljä yritystä, jotka arvelivat henkilöstömäärän lisääntyvän selvästi tulevaisuudessa, vastasivat myönteisesti kysymykseen numero kymmenen.

Taulukko 3. Miten työntekijänne suoriutuvat heille annetuista tehtävistä?

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	erittäin hyvin	9	23,08%					
2.	melko hyvin	29	74,36%					
3.	ei hyvin eikä huonosti	1	2,56%					
4.	melko huonosti	0	0,00%					
5.	erittäin huonosti	0	0,00%					
6.	(eos)	0	0,00%					
	Yhteensä	**39**	**100%**					

Yritysjohto on jokseenkin tyytyväinen työntekijöidensä suorituksiin. Tämä on tavallaan itsestään selvää, sillä huonosti suoriutuvien työntekijöiden yritykset tuskin pysyisivät edes pitkään elossa. Mielenkiintoinen tieto on kuitenkin se, että yritykset, joiden työntekijät suoriutuvat erittäin hyvin työtehtävistään, vastaavat yleensä myönteisesti kysymykseen numero kymmenen halukkuudesta turvautua asiantun-

tija-apuun ja rahoitukseen. Tästä voi päätellä, että ulkopuolisesta kehittämisavusta kiinnostuneet yritykset ovat lähtökohdiltaan tyytyväisiä henkilöstönsä suoriutumiseen. Nämä yritykset todennäköisesti näkevät kehittämisohjelmat mahdollisuutena uudistaa ja parantaa toimintaansa edelleen. Tämä tieto vahvistaa ohjelmallisen kehittämisen hyväksyttävyyttä innovaatioita tuottavana välineenä.

Taulukko 4. Uskotteko, että yrityksenne työtehtävät ovat muuttumassa nykyistä vaativammiksi, mistä johtuen työntekijöiltänne odotetaan aikaisempaa parempaa osaamista?

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	varmasti	13	33,33%					
2.	oletettavasti	20	51,28%					
3.	tuskin	6	15,38%					
4.	ei varmasti	0	0,00%					
5.	(eos)	0	0,00%					
	Yhteensä	**39**	**100%**					

Kilpailun kiristyminen on voima, joka pakottaa yrityksiä parantamaan toimintaansa tai ajautumaan kriiseihin. Selvä enemmistö kyselyn yrityksistä uskoo kilpailun kovenevan ja osaamisvaatimusten kasvavan. Tämä tieto ei ole yllättävä, sillä kiihtyvällä nopeudella etenevä globalisaatio aiheuttaa jo tällä hetkellä yrityksille kasvavia paineita. Tämänlaisessa tilanteessa on tärkeää, että yrityksille on tarjolla resursseja, joilla vastata kovenevaan kilpailuun innovaatioiden ja uudistumisen kautta. Parhaassa tapauksessa uhat kyetään kääntämään mahdollisuuksiksi.

Taulukko 5. Uskotteko henkilöstössänne olevan puutteellisesti hyödynnettyä piilevää osaamista, jota voitaisiin paremmin hyödyntää toimintatapoja uudistamalla?

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	varmasti	10	25,64%					
2.	oletettavasti	24	61,54%					
3.	tuskin	5	12,82%					
4.	ei varmasti	0	0,00%					
5.	(eos)	0	0,00%					
	Yhteensä	**39**	**100%**					

Henkilöstö on yrityksen tärkein, mutta usein myös puutteellisesti hyödynnetty resurssi. Yrityksen onnistuminen innovaatioiden luomisessa riippuu paljolti siitä,

kuinka hyvin se kykenee hyödyntämään tärkeimmän resurssinsa potentiaalia. Kyselyyn vastanneista valtaosa uskoo yrityksessään olevan vielä hyödyntämätöntä potentiaalia, kymmenen yritystä vastanneista on varma tästä. Uusien toimintatapojen omaksuminen on luova oppimistapahtuma, jota voidaan vauhdittaa monentasoisella yhteistyöllä. Tällä kysymyksellä on huomattava riippuvuus kysymyksen seitsemän kanssa, eli mitä enemmän piilevää osaamista uskottiin olevan, sitä enemmän aiottiin panostaa henkilöstön kehittämiseen tulevaisuudessa.

Taulukko 6. Suomen ikä- ja työvoimarakenne on dramaattisesti muuttumassa lähivuosina. Oletteko varautunut näihin muutoksiin henkilöstösuunnitelmassa?

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	kyllä	25	64,10%					
2.	ei	14	35,90%					
	Yhteensä	**39**	**100%**					

Henkilöstösuunnittelu on tärkeää sekä organisaation uudistumisen ja voimavarojen käytön että ihmisten kehittymisen ja jaksamisen kannalta. Järjestelmällisesti henkilöstöään suunnittelevalle yritykselle muodostuu kilpailuetu. Sen henkilöstön ammattitaito ja tuottavuus on parempi kuin lyhytjänteisesti toimivalla kilpailijalla. Tänä päivänä henkilöstösuunnittelu on nousemassa aikaisempaa suurempaan arvoon yrityksen toimiympäristössä tapahtuvien muutosten vuoksi. Yksi merkittävimmistä haasteista on ikärakenteen muutoksesta johtuva ammattitaitoisen työvoiman saatavuuden heikkeneminen ja lisääntyvä kilpailu osaavista työntekijöistä.

7. Aiotteko panostaa henkilöstöresurssien kehittämiseen aiempaa enemmän?

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	varmasti	11	28,21%					
2.	oletettavasti	24	61,54%					
3.	tuskin	3	7,69%					
4.	ei	0	0,00%					
5.	(eos)	1	2,56%					
	Yhteensä	**39**	**100%**					

Henkilöstön kehittäminen on investointi, johon käytetään merkittävä määrä rahaa ja aikaa, ja jonka tulisi ajan mittaan heijastua myös yrityksen taloudellisessa tulok-

sessa. Kyselyn tulos kertoo, että yrityksillä on aikomusta ja halua panostaa henkilöstönsä kehittämiseen. On erittäin tärkeää, että henkilöstön kehittäminen on oikein suunnattua ja vaikuttavaa. Parhaimmillaan vaikutukset näkyvät parantuneena työelämän laatuna ja tuottavuutena.

Taulukko 8. Onko mahdollista, että yrityksenne ei saa työvoimapulasta johtuen riittävästi osaavaa työvoimaa tulevaisuudessa?

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	varmasti	4	10,26%					
2.	oletettavasti	18	46,15%					
3.	tuskin	11	28,21%					
4.	ei	5	12,82%					
5.	(eos)	1	2,56%					
	Yhteensä	**39**	**100%**					

Ohjelmallisen kehittämisen asemaa innovaatiopoliittisena välineenä perustellaan usein uhkaavalla työvoimapulalla. Ohjelmallinen työelämän kehittäminen pyrkii vastaamaan uhkaavaan työvoimapulaan ja siitä aiheutuvaan kilpailukyvyn heikkenemiseen luomalla yrityksissä työelämäinnovaatioita, jotka näkyvät työelämän laadun ja tuottavuuden paranemisena. Tässä kysymyksessä vastaukset jakaantuvat selvästi. Näyttääkin, että työvoimapula tulee koettelemaan osaa yrityksistä, toisten taas selvitessä ongelmitta. Ristiintaulukoinnissa kävi ilmi, että yritykset, jotka kokivat työvoimapulan uhkaa, olivat hieman kiinnostuneempia turvautumaan asiantuntija-apuun ja rahoitukseen kuin yritykset, joilla uhkaa ei ollut.

9. Nykyään kuulee usein puhuttavan oppivista organisaatioista. Voisiko teidän organisaatioitanne kuvailla tällaiseksi?

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	varmasti	9	23,08%					
2.	oletettavasti	20	51,28%					
3.	tuskin	8	20,51%					
4.	ei	0	0,00%					
5.	(eos)	2	5,13%					
	Yhteensä	**39**	**100%**					

Kysymyksen vastauksissa on suurta hajontaa. Näyttää siltä, että organisaatioita käsittelevästä kirjallisuudesta tuttu käsite ei ole juuri sisäistynyt yritysjohtajien keskuudessa, tai kyseiselle käsitteelle ominaisia periaatteita ei ole laajassa mittakaavassa käytetty. Vastauksilla ei ole merkittävää riippuvuutta muiden kohtien kanssa.

10. Oletteko kiinnostunut turvautumaan asiantuntija-apuun ja rahoitukseen yrityksen kehittämishankkeita toteutettaessa?

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	kyllä	32	82,05%					
2.	ei	7	17,95%					
	Yhteensä	**39**	**100%**					

Yritykset näyttävät olevan hyvin kiinnostuneita turvautumaan ulkopuolisten resurssien apuun toimintaa kehitettäessä. Innovaatiopolitiikan tehokkuuden kannalta nousee esille kaksi kriittistä kysymystä. Pystyvätkö julkiset toimijat tarjoamaan resursseja, jotka vastaavat yrityksen kehittämistarpeisiin, ja ovatko yritykset tietoisia kaikista mahdollisuuksista millä voi tukea omaa kehittämistoimintaa, esimerkiksi Tyke-rahoituksesta?

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää yritysten suhtautumista työelämän laadun kehittämiseen. Tavoitteena oli antaa toimeksiantaja Elylle tietoa siitä, onko maakunnassamme tarvetta ja kysyntää Työelämän kehittämisrahoitus -nimiselle ohjelmalle. Työelämän laatu käsitteenä esittäytyi hyvin laaja-alaisena, eikä sille löytynyt yksiselitteistä määritelmää. Tämä teki tutkimuksesta lähtökohdiltaan hyvin haasteellisen.

Tutkimusongelman selvittäminen alkoi sähköpostilla suoritettavan kyselyn laatimisella. Kysely lähetettiin 300:lle maakuntamme yritykselle. Kysymyksissä haluttiin painottaa henkilöstön kehittämisen näkökulmaa, sillä työelämän laadun kehittämisessä on pohjimmiltaan kyse työntekijöiden toimintaedellytysten parantamisesta. Toisin sanoen kyse on resursseissa olevan energian vapauttamisesta ja tätä kautta koko organisaation toiminnan tehostumisesta.

Viime vuosina työelämän laatu on ollut paljon esillä julkisessa keskustelussa. Tämä johtuu erityisesti niin sanottujen suurten ikäluokkien eläkkeelle siirtymisen aiheuttamasta työvoimapulan uhasta. Ajatellaan, että työelämän laatua kehittämällä voidaan edistää työntekijöiden työssä pysymistä. Samalla parannetaan työn tuottavuutta, ja siten kompensoidaan työvoiman supistumisen aiheuttamia vaikutuksia. Suomen menestyminen osana maailmantaloutta rakentuu entistä vahvemmin yritystemme kyvylle tuottaa innovaatioita. Työelämän laadun kehittämisen katsotaan edistävän innovaatioiden syntymistä ja samalla lisäävän innovaatioiden vaikuttavuutta. Näin ollen työelämän laadun merkitys ulottuu yksittäisen työntekijän hyvinvoinnista aina koko kansakuntamme kilpailukykyyn.

Työelämän laadun ja tuottavuuden yhteys vaikuttaa hyvin loogiselta ja ymmärrettävältä. Ihmissuhdekoulukunnan perustaja Elton Mayo tavallaan todisti tämän yhteyden jo 1920-luvulla, niin sanotuissa Hawthorne-tutkimuksissa. Tästä huolimatta työelämän laadun merkitys kilpailukykyä lisäävänä tekijänä on jäänyt suhteellisen vähäiseksi yritysten kehittäessä toimintaansa. Yksi syy tähän on kehittämisen vaikeus. Kirjallisuudessa kyllä korostetaan työelämän laadun merkitystä, mutta konkreettiset keinot sen parantamiseksi jäävät usein hämäriksi. Yritysten johto on luon-

nollisesti pidättyväinen uhraamaan resurssejaan kehitystoimintaan, jonka ei voida selkeästi nähdä lisäävän kilpailukykyä.

Varteenotettava vaihtoehto kehittämisproblematiikan ratkaisuksi on työelämän ohjelmallinen kehittäminen. Sen vahvuudet nojaavat yhteistyön uutta luovaan voimaan, ja riskien jakamisen mahdollisuuksiin. Teoreettisesti tarkasteltuna työelämän kehittämisohjelmat vaikuttavat ainutlaatuiselta oppimisfoorumilta, joka mahdollistaa huippututkimuksen ja innovatiivisten yritysten kohtaamisen syvällisellä tavalla. Eri toimijoiden osaamisen ja tiedon kombinaation tuloksena syntyy uraauurtavaa tietoa työelämän tarpeisiin.

Kyselyn vastausprosentti jäi kahteentoista, mikä oli pettymys. Vastausten vähäinen määrä johtuu mahdollisesti kyselyn huonosta ajankohdasta, sillä kysely suoritettiin toukokuun loppupuolella, mikä on yleensä yrityksissä varsin kiireistä aikaa. Lisäksi teknisistä syistä johtuen kyselystä pystyttiin ottamaan vain yksi otos. Kaikesta huolimatta olen tyytyväinen kyselyn informatiiviseen antiin. Joidenkin kysymysten vastauksissa oli niin selvää riippuvuutta tai vastaukset painottuivat niin vahvasti tiettyyn suuntaan, että uskon tuloksia voitavan yleistää koskemaan suurempaakin joukkoa yrityksiä.

Kyselyn tulosten perusteella piirtyy varsin positiivinen kuva maakuntamme yritysten tilasta. Tulevaisuus nähdään valoisana ja henkilöstö määrän ennakoidaan jokseenkin kasvavan. Ympäristön muutoksista kilpailun kiristyminen ja työvoimapulan uhka koetaan merkityksellisiksi, ja niihin halutaan varautua toimintoja uudistamalla. Kokonaisuutena henkilöstö nähdään tärkeänä menestystekijänä, ja sen kehittämiseen halutaan panostaa aikaisempaa enemmän. Tämä näkyy muun muassa kiinnostuksena turvautua asiantuntija-apuun ja rahoitukseen yritystä kehitettäessä. Ulkoisesta avusta ovat kiinnostuneet erityisesti hyväkuntoiset yritykset, joiden tulevaisuus näyttää valoisalta ja työntekijänsä suoriutuvat erinomaisesti työtehtävistään. Tämä tieto on tärkeää ohjelmallisen työelämän kehittämisen innovaatiopoliittisen hyväksyttävyyden kannalta, koska kasvuhakuisilla organisaatiolla on hyvät mahdollisuudet tuottaa innovaatioita ja tätä kautta säteillä hyvinvointia lähialueensa elinkeinoelämälle.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot – menesty & voi hyvin. Helsinki: WSOY pro Oy .

Alasoini, T. Ramstad, E. & Rouhiainen, N. 2005. Työelämän kehitysohjelma kehittyvänä toimintana – Tuloksia, haasteita, mahdollisuuksia. Raportteja 40. Helsinki: Työministeriön julkaisuja.

Alasoini, T. Lifländer, T. Rouhiainen, N. & Salmenperä M. 2002. Innovaatioiden lähteillä-Miksi ja miten suomalaista työelämää kannattaa kehittää. Helsinki: Edita Prima Oy

Antila, J. & Ylöstalo, P. 2002. Proaktiivinen toimintatapa – Yritysten ja palkansaajien yhteinen etu. Työministeriö. Helsinki: Edita Prima Oy

Antola, T. & Pohjola, J. 2006. Innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Aro, A. 2004. Onko työssä tolkkua?. Helsinki: Edita Prima Oy.

Blom, R. & Hautaniemi, A. 2009. Työelämä muuttuu, joustaako hyvinvointi. Helsinki: Gaudeamus

Collins, J. & Porras, J. 2004. Pysy parhaana – kestäväksi kehitetty. Helsinki: Talentum

Hautamäki, A. 2007. Kestävä innovointi – Innovaatiopolitiikka uusien haasteiden edessä. Sitra raportteja 76. Helsinki: Prima Edita Oy

Heiskanen, T. Leinonen, M. Järvensivu, A. & Aho, S. 2008. Kohti uutta työelämää – Tutkimuksen näköala työelämän kehitykseen. Tampere: Yliopistopaino Oy

Hyppänen, R. 2010. Työhyvinvointi johtaa tuloksiin – parhaat käytännöt kymmenen vuoden ajalla. Helsinki: Talentum

Ilmarinen, J. 2006. Pitkää työuraa – Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan Unionissa. Työterveyslaitos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Kasvio, A. & Tjäder, J. 2007. Työ murroksessa. Työterveyslaitos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Kansallinen innovaatiostrategia . 8.4.2011. [Verkkosivu]. Työ- ja elinkeinoministeriö. [Viitattu 13.10.2011] Saatavana: http://www.tem.fi/index.phtml?s=2411.

Kesti, M 2007. Huipputuottava organisaatio. Helsinki: Edita Prima Oy

Lehto, A. & Sutela, H. 2008. Työolojen kolme vuosikymmentä – Työolotutkimuksen tuloksia 1977 – 2008. Helsinki: Tilastokeskus.

Närhinen, A. 2009. Työelämän laadun kehittämisresursseista ja tulevaisuuden näkymistä. [Verkkokirja]. Työ- ja elinkeinoministeriö. http ://www.tem.fi/files/29203/resurssiryhman_vuosiraportti.pdf

Ramstad, E. & Alasoini, T. 2007. Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen- Lähestymistapoja, menetelmiä, kokemuksia, tulevaisuuden haasteita. Raportti 53. Helsinki: työministeriön julkaisuja

Saari, J. 2008. Sosiaaliset innovaatiot ja hyvinvointivaltion muutos. Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto. Vaajakoski: Gummerus kirjapaino Oy.

Suomeen Euroopan paras työelämä. Uutiskirje 3.11.2011. [Verkkosivu]. Työ- ja elinkeinoministeriö. [Viitattu 15.11.2011]. Saatavana: http://www.tem.fi/index.phtml?s=2411

Siltala, J. 2004. Työelämän huonontumisen lyhyt historia. Helsinki: Otava

Suomen tieteen ja teknologian tietopalvelu 24.9.2010. [Verkkosivu]. Tutkimus- ja innovaationeuvosto. [Viitattu 11.10.2011] Saatavana: http://www.research.fi/innovaatiojarjestelma

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen – Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum

Telma-Henkilöstön kehittämisen erikoislehti 1/2011.

Työelämän kehittämisohjelma Tykes- kehitämme työelämää yhdessä. [www-dokumentti] Työministeriö. [Viitattu 2.12.2011] Saatavana: www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/03...ja.../02_tykes/tykes_esite.pdf

Työelämän kehittämisohjelma 2003. [verkkosivu]. Työministeriö. [Viitattu 1.11.2011] Saatavana: http://www.mol.fi/tyke/00-03/materiaalit/artikkelit/artikkeli05.html