

Työelämän kehittäminen kolmikantaisessa yhteistyössä: TYÖ2030-ohjelma

Esittelyjulkaisu

TYÖ2030

Tuomo Alasoini
Juha Antila
Liisa Hakala
Niilo Hakonen
Sanna Kulmala
Kalle Lautala
Maija Lyly-Yrjänäinen
Antti Närhinen
Mikko Rissanen



TYÖ2030 – Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma & Työterveyslaitos

PL 40, 00032 Helsinki

www.ttl.fi

www.tyo2030.fi

© 2023 Työterveyslaitos ja kirjoittajat

Tämän teoksen osittainenkin kopiointi on tekijänoikeuslain (404/61, siihen myöhemmin tehtyine muutoksineen) mukaisesti kielletty ilman asianmukaista lupaa.

ISBN 978-952-391-096-6 (pdf)

Aluksi

Työmarkkinoilla on 2020-luvun alussa eletty työn ja teknologian murrosta, jota koronapandemia ja sota Ukrainassa ovat osaltaan vauhdittaneet. Työyhteisöjä, organisaatioita sekä niiden kykyä sopeutua ja uudistua on haastettu voimakkaasti ja myös uusilla tavoilla.

Koko suomalaisen hyvinvointiyhteiskunnan säilymisen ja uudistumisen kannalta on ratkaisevaa, miten työyhteisöt, organisaatiot ja niiden muodostamat verkostot onnistuvat omassa kehittämis- ja uudistamistyössään. Suomessa on pitkä perinne laajaan yhteistyöhön perustuvasta ohjelmallisesta työelämän kehittämisestä. Työelämän ohjelmallisen kehittämisen tavoitteena on edistää työn tuloksellisuuden ja työelämän laadun kehittymistä suuressa joukossa työyhteisöjä ja työorganisaatioita, vastata niiden kehittämistarpeisiin sekä tukea niiden omaa kehittämisosaamista ja oppimista toistensa kokemuksista.

Tässä katsauksessa kuvataan suomalaisen työelämän erityispiirteitä, ohjelmallisen kehittämisen historiaa sekä käynnissä olevan hallituskauden 2019–2023 ohjelmatyötä. Katsauksessa keskitytään erityisesti TYÖ2030- eli Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelman kuvaamiseen.

Sisällys

Aluksi	3
Suomen työelämän keskeisiä piirteitä, vahvuuksia ja haasteita	5
Osaamisen jatkuva kehittäminen muutoksiin vastaamisen edellytyksenä	5
Luottamus ja yhteistyö pienen maan vahvuuksina	6
Sitoutumista muutoksiin turvaverkkojen kautta	8
Työelämän ohjelmallisen kehittämisen lyhyt historia Suomessa	10
Ensimmäiset työelämän kehittämisohjelmat	10
Työelämän kehittämistoiminta jatkui 2010-luvulla neljällä eri suunnalla	11
TYÖ2030-ohjelma osana Suomen hallitusohjelmaa 2019–2023	13
TYÖ2030-ohjelman tavoitteet	13
Toimialahankkeissa on rakennettu työmarkkinoiden luottamusta ja yhteistä tilannekuvaa kehittämisen pohjaksi	16
Tulevaisuuden näkymiä: Paras työelämä tehdään yhdessä	20
Lähteet	21

Suomen työelämän keskeisiä piirteitä, vahvuuksia ja haasteita

Suomessa on 2,6 miljoonaa työllistä. Työikäisestä väestöstä työelämässä on kolme neljästä. Työllisten osuus on 2000-luvulla kasvanut iäkkäimpien, erityisesti 55–64-vuotiaiden, työllisyysasteen kasvun myötä. Työllisyysasteen kasvua iäkkäimmillä ovat siivittäneet monet tekijät, kuten koulutustason nousu, terveydentilan ja työkyvyn paraneminen, ammatti- ja elinkeinorakenteen muutos, eläkejärjestelmän uudistukset sekä muuttuneet asenteet.

Teknologinen kehitys ja markkinoiden kansainvälistyminen ovat muuttaneet Suomen elinkeino- ja ammattirakennetta viime vuosina palvelu- ja tietovaltaiseen suuntaan. Toimialoista ovat kasvaneet erityisesti liike-elämän palvelut sekä terveys- ja sosiaalipalvelut, joista jälkimmäiset ovat suurelta osin julkisen sektorin vastuulla. Samalla teollisten työpaikkojen määrä on vähentynyt selvästi. Ammattirakenne on muuttunut osaamispainotteiseen suuntaan. Erilaisissa korkeaa osaamista vaativissa johtavissa tai asiantuntija-ammateissa työskentelevien osuus kaikista palkansaajista on jo lähes kolmannes. Suomessa ei ole tapahtunut vastaavanlaista työmarkkinoiden polarisoitumista kuten monissa muissa maissa, joissa korkean osaamisen ammattien kasvuun on yhdistynyt matalan osaamisen ammattien samanaikainen kasvu [1].

Suomen perinteisiä vahvuuksia työelämän muutoksissa ovat olleet osaaminen, eri osapuolten välinen luottamus ja yhteistyö sekä muutoksiin sopeutumista helpottavat ja niiden vaikutuksia pehmentävät turvaverkot.

Osaamisen jatkuva kehittäminen muutoksiin vastaamisen edellytyksenä

Suomi on korkean osaamisen yhteiskunta, joka on kulkenut viime vuosikymmeninä digitaalisen murroksen eturintamassa. Aikuisväestön digitaidoissa Suomi on jopa maailman kärkimaa ja digitaalisia sovelluksia hyödyntävien joustavien työjärjestelyjen käytössä maailman kärkimaiden

joukossa [2]. Tämän taustalla on paitsi kehittynyt koulutusjärjestelmä myös suomalaisten suuri arvostus koulutusta ja tutkimusta kohtaan sekä ennakkoluuloton suhtautuminen uusiin teknologioihin.

Suomessa on vahva elinikäisen oppimisen perinne ja sitä tukeva kulttuuri ja instituutiot. Koulutusjärjestelmän tavoitteena on turvata oppiminen kaikille ja kannustaa kansalaisia kehittämään taitojaan ja osaamistaan läpi elämän. Aikuisväestöstä yli puolet kouluttaa itseään vuosittain [3]. Työelämässä yli neljä viidestä työntekijästä kokee, että omalla työpaikalla voi oppia jatkuvasti uutta [4]. Suomi on työn tarjoamissa oppimismahdollisuuksissa Euroopan kärkeä [5]. Työntekijöiden osaaminen kehittyy nykyään eritoten itse työssä ja työpaikalla eikä välttämättä perinteisen kurssimuotoisen koulutuksen kautta. Entistä tärkeämpiä oppimisen tapoja nopeasti muuttuvassa työelämässä ovat oma työ, vertaisoppiminen sekä osallistuminen toiminnan, tuotteiden ja palvelujen kehittämiseen [6].

Käynnissä olevat murrokset, kuten digivihreä siirtymä sekä väestörakenteen muutos ja siihen liittyvä työvoiman tarjonnan väheneminen, lisäävät jatkossa osaavan työvoiman tarvetta voimakkaasti. On ennakoitu, että Suomessa jopa vajaa puoli miljoonaa henkilöä tarvitsee uudelleen koulutusta tai laajaa täydennyskoulutusta lähivuosina. Tärkeä ratkaistava kysymys on, kuinka koulutukseen hakeutuisivat myös sitä eniten tarvitsevat [7]. Nykyään osaamisen kehittämisen mahdollisuudet jakautuvat hyvin epätasaisesti. Esimerkiksi sosioekonominen asema määrittää osallistumista vahvasti siten, että ne, jotka tarvitsisivat koulutusta eniten tai kiireellisimmin, uhkaavat muita useammin jäädä sen ulkopuolelle [8]. Osaavan työvoiman tarvetta ei pystytä tyydyttämään Suomen nykyisellä väestörakenteella, vaan siihen tarvitaan entistä enemmän myös kansainvälisiä osaajia ulkomailta.

Luottamus ja yhteistyö pienen maan vahvuuksina

Suomi on verkottunut yhteiskunta, jossa työelämän eri osapuolet uskovat yhteistyön voimaan. Yritysten keskinäinen yhteistyö on Suomessa kansainvälisesti verraten aktiivista [9]. Suomalaisessa yhteiskunnassa vallitseva vahva luottamus edistää sujuvaa yhteistyötä niin yritysten välillä kuin yritysten sekä koulutus- ja tutkimuslaitosten ja viranomaisten kesken.

Suomalaisten luottamus kansallisia instituutioitaan kohtaan on vahvempaa kuin missään muussa EU-maassa [10]. Taustalla on se, että hyvinvointivaltion kehittymisen myötä yhteiskunnalliset eriarvoisuudet ja muut kuilut ovat mataloituneet. Kaikille kansalaisille suunnatut koulutus- ja hyvinvointipalvelut ovat tärkeitä tekijöitä, jotka tukevat ja tasaavat ihmisten menestymisen mahdollisuuksia. Meidän on näitä palveluja kehittäessämme tärkeitä kiinnittää entistä enemmän huomiota väestön monimuotoisuuteen.

Suomessa työnantajien ja työntekijöiden keskinäisellä vuoropuhelulla ja yhteistoiminnalla on pitkä ja vakiintunut perinne. Toimialojen välillä on kuitenkin merkittäviä eroja. Työnantaja- ja työntekijäjärjestöjen sekä johdon ja henkilöstön välinen yhteistoiminta on laajentunut vuosien kuluessa perinteisistä koulutus- ja työsuojeluasioista. Kehittämisen kysymyksiin kuuluvat entistä enemmän myös tuottavuus, laatu, innovaatiot ja kilpailukyky sekä työhyvinvointi. Monille suomalaisille organisaatioille on tyypillistä itseohjautuva ja tiimimäinen työtapa, jossa työntekijät voivat vaikuttaa omaan työhönsä ja työympäristöönsä [11].

Yhteiskunnassa vallitsee vahva luottamus instituutioihin, ja se yhdistettynä toimiviin tietoliikenneyhteyksiin ja työntekijöiden hyviin digitaitoihin edesauttoi vuonna 2020 myös sopeutumista koronapandemian aiheuttamiin muutoksiin. Etätyöskentelyyn siirtyminen tapahtui valtaosassa työpaikkoja jouhevasti. Etätyötä ei tyypillisesti valvottu uudennlaisilla välineillä, vaan suurelle osalle etätyöhön siirtyminen merkitsi itseohjautuvuuden ja työn autonomian lisääntymistä [12].

Korona-ajan etätyön pääsääntöisesti myönteiset kokemukset niin työntekijöiden kuin työnantajien näkökulmasta ovat muuttaneet pysyvästi työnteon tapoja. Suurin osa etätyötä tehneistä haluaa jatkaa ajoittaista etätyön tekemistä ja yhdistää lähityön ja etätyön parhaita puolia [13]. Myös yli puolet työpaikoista on ilmoittanut olevansa valmis siihen, että koronapandemian väistyttyä tiimit tai työntekijät voivat itse päättää työnteon paikoista työn ja työtilanteen mukaan [14].

Sitoutumista muutoksiin turvaverkkojen kautta

Suomi on turvallinen maa tehdä työtä ja harjoittaa liiketoimintaa. Suomen lainsäädäntö takaa samanaikaisesti työnantajille vahvan omaisuuden suojan ja työntekijöille vaikuttamisen mahdollisuuksia työpaikallaan [15]. Vakauden taustalla on aktiivinen kansalaisyhteiskunta, jossa ihmiset osallistuvat omaehtoisesti erilaiseen ”ruohonjuuritason” toimintaan. Suomalaisen kansalaisyhteiskunnan olennainen osa on kolmikantayhteistyö julkisen vallan, työntekijä- ja työnantajajärjestöjen välillä. Tärkeässä roolissa ovat vastuulliset työmarkkinaosapuolet, jotka edustavat suurta enemmistöä maan työnantajista ja työntekijöistä. Työnantaja- ja työntekijäjärjestöjen keskinäisillä sopimuksilla ja kolmikantayhteistyöllä on vaikutettu vuosien varrella merkittävästi koko suomalaisen hyvinvointiyhteiskunnan kehittymiseen. Työmarkkinaosapuolet ja julkinen valta ovat yhteistyössä kehittäneet sekä turvajärjestelmiä että kannusteita, joilla on voitu edistää työelämän rakennemuutoksia ja pehmentää niiden sosiaalisia vaikutuksia työntekijöiden kannalta.

Tärkeitä suomalaisia sosiaalisia innovaatioita, joilla on vahva työnantajien ja työntekijöiden tuki, ovat kattava työterveyshuoltojärjestelmä ja kattavat julkiset lasten päivähoitopalvelut [16]. Molempien järjestelmien pohja luotiin 1970-luvulla. Varhaiskasvatusjärjestelmään jokaisella lapsella on yhtäläinen oikeus, ja sen myötä kummallakin lapsen vanhemmalla on yhtäläiset mahdollisuudet osallistua työelämään ja tasapainottaa työtä ja muuta elämää keskenään. Tämä on helpottanut varsinkin naisten osallistumista työelämään, mikä on Suomessa lähes yhtä aktiivista kuin miesten.

Tietoisuus työhyvinvoinnin tärkeästä merkityksestä työhön osallistumisen, työurien jatkamisen ja työn tuottavuuden edistämisessä on lisääntynyt Suomessa viime vuosikymmeninä. Tämä on näkynyt monina kansallisina, toimialatasoisina ja yksittäisten työpaikkojen käynnistämisenä erityisinä kehittämisohjelmina ja -projekteina (ks. tarkemmin seuraava luku).

Työhyvinvointia on kuitenkin eniten edistänyt itse työpaikoilla tapahtuva johtamisen ja työn organisoimisen kehittäminen. Jaettu johtajuus, itseohjautuva tiimityö ja työaika-autonomia ovat yleistyneet siellä, missä se on työn luonteen puolesta ollut mahdollista [17].

Vastakohtana iäkkäimpien työntekijöiden työkyvyn parantumiselle on se, että nuorten aikuisten psyykinen oireilu työelämässä on lisääntynyt viime vuosina [18]. Yksittäistä syytä ilmiölle on vaikea löytää. Koronapandemia, Venäjän sota Ukrainassa ja ilmastokriisi ovat 2020-luvulla muutoksia, jotka haastavat uudella tavalla työntekijöiden kokeman turvallisuuden ja hyvinvoinnin koko Suomen työelämässä.

Työelämän ohjelmallisen kehittämisen lyhyt historia Suomessa

Työmarkkinajärjestöjen ja julkisen vallan yhteistyöllä on Suomessa kehitetty työelämää pitkään. Perustana yhteistyön lisäämiselle olivat 1970-luvulla tehdyt lainsäädännölliset ja työmarkkinajärjestöjen sopimuksiin perustuvat uudistukset. Niillä parannettiin työnantajien ja työntekijöiden välistä vuoropuhelua sekä työntekijöiden mahdollisuuksia osallistua työtään koskeviin muutoksiin työpaikoilla. Mallia monelle uudistukselle haettiin Ruotsista. Ruotsin esimerkin mukaan Suomeen perustettiin vuonna 1979 myös (yhä toiminnassa oleva) Työsuojelurahasto, jonka tarjoama tuki vahvasti merkittävästi työnantajien ja työntekijöiden yhteistyöhön perustuvan työelämän kehittämisen rahoitusta ja osaamista.

Ensimmäiset työelämän kehittämisohjelmat

Ensimmäiset työmarkkinajärjestöjen ja julkisen vallan yhteistyöhön perustuvat kansalliset työelämän kehittämisohjelmat käynnistyivät Suomessa 1990-luvulla. Tärkeänä kimmokkeena näille oli Suomea vuosikymmenen alkupuolella koetellut poikkeuksellisen syvä taloudellinen lama. Lama nosti esiin näkyvästi tarpeen parantaa työn tuottavuutta yrityksissä ja julkisyhteisöissä ja kehittää myös johtamista ja työn organisointia.

Työmarkkinajärjestöjen yhteisen aloitteen pohjalta käynnistyi vuonna 1993 Kansallinen tuottavuusohjelma ja kolme vuotta myöhemmin osana hallitusohjelmaa Työelämän kehittämisohjelma TYKE. Molemmat ohjelmat jatkuivat aina vuoteen 2003. Vuonna 2004 ohjelmat yhdistyivät uudeksi Työelämän kehittämisohjelmaksi (TYKES), joka jatkui vuoteen 2010. TYKE- ja TYKES-ohjelmista rahoitettiin vuosina 1996–2010 yli 1800 projektia, joista valtaosa oli yritysten ja julkisyhteisöjen käynnistämiä kehittämisprojekteja. Tyypillisiä kehittämisen kohteita projekteissa olivat työprosessit, tiimityö, työmenetelmät, henkilöstöjohtaminen ja verkostoyhteistyö. Ohjelmien tuki kohdistui konsulttien ja tutkijoiden työhön projekteissa [19].

Tuen ehtona kehittämisprojektille oli, että projektin tulisi edistää samanaikaisesti työn tuottavuutta ja työelämän laatua ja että se toteutetaan johdon ja henkilöstön yhteistyönä. Projekteilla ei pyritty siirtämään niinkään valmiiksi määriteltyjä ”hyviä käytäntöjä” työpaikalta toiseen. Tarkoituksena oli tukea työpaikkoja itse löytämään niiden omiin tarpeisiin parhaiten sopivia ratkaisuja ja näin vahvistaa niiden omaa kehittämisosaamista.

Kokemukset TYKE/TYKES-ohjelmasta ja muista Suomessa samaan aikaan toteutetuista yksipuolisemmin työhyvinvoinnin edistämiseen suuntautuneista ohjelmista osoittivat, että johdon ja henkilöstön yhteistyöhön perustuvalla kehittämisellä voidaan tehokkaasti edistää innovatiivisia ratkaisuja työpaikoilla. Ohjelmien avulla parannettiin myös työelämän kehittämisosaamista niin työpaikoilla kuin yliopistoissa, tutkimuslaitoksissa ja konsulttien keskuudessa sekä vahvistettiin eri osapuolten välistä yhteistyötä kehittämisessä. Ohjelmien merkittävimäksi puutteeksi osoittautui se, että oli vaikea saada niissä syntyneitä uudenlaisia ratkaisuja ja oppeja leviämään myös laajemmin työpaikoille.

Työelämän kehittämistoiminta jatkui 2010-luvulla neljällä eri suunnalla

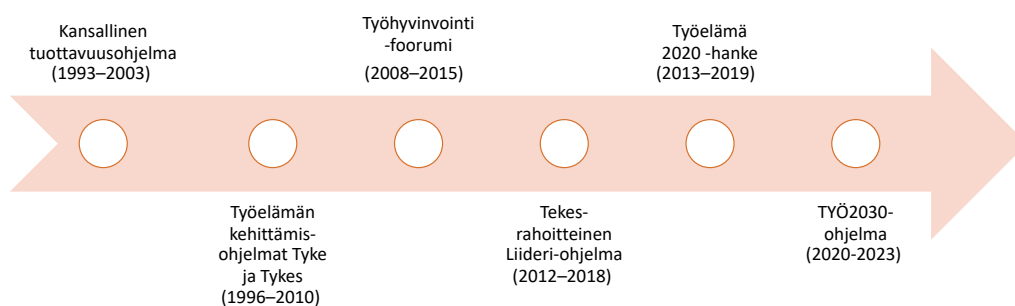
Työ- ja elinkeinoministeriö koordinoi vuosina 2013–2019 ”Työelämä 2020” -nimistä sateenvarjohanketta. Työelämä 2020 toimi eri ministeriöiden, työmarkkinajärjestöjen ja muiden työelämän asiantuntijaorganisaatioiden korkean tason yhteistyöfoorumina, jossa käsiteltiin meneillään olevia työelämän kehittämistoimia ja muita ajankohtaisia työelämäkysymyksiä. Työelämä 2020 ei itse suoraan rahoittanut kehittämishankkeita, vaan pyrki vaikuttamaan eri osapuolten toimintaan viestinnän ja vaikuttamisen keinoin.

Innovatiivisten työorganisaatioiden kehittämishankkeiden tukeminen liitettiin vuonna 2008 osaksi Teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus Tekesin toimintaa. Tarkoituksena oli parantaa yritysten mahdollisuuksia yhdistää liiketoiminnan ja teknologian kehittämishankkeisiinsa myös johtamisen ja työn organisoinnin samanaikaista kehittämistä. Tekes käynnisti vuonna 2012 tätä tarkoitusta varten myös kuusivuotisen ”Liideri – liiketoimintaa, tuottavuutta ja työn iloa” -ohjelman, joka kohdistui erityisesti kasvuhakuisten pk-yritysten kehittämiseen [20].

Kolmantena suuntana oli työmarkkinajärjestöjen keskinäisen kehittämisyhteistyön tiivistyminen. Työnantaja- ja palkansaajakeskusjärjestöt perustivat vuonna 2008 tuottavuuden pyöreän pöydän, jonka tarkoituksena oli toimia keskusjärjestöjen johdon strategisen tason keskustelufoorumina tuottavuuden, työhyvinvoinnin ja muun työelämän kehittämisen kysymyksissä. Samoihin aikoihin työnantaja- ja palkansaajajärjestöt ryhtyivät käynnistämään myös omia toimiala- tai sektorikohtaisia kehittämishankkeitaan. Edelläkävijöinä olivat muun muassa teknologiateollisuus ja kunta-ala. 2010-luvulla tällaisia hankkeita käynnistyi yli kymmenellä toimialalla.

Työelämän kehittämisohjelmien ja muun työelämän kehittämistyön rinnalla ja niiden toimeenpanon tukemisessa on myös hyödynnetty EU:n kautta saatua rahoitusta. Esimerkiksi Euroopan sosiaalirahaston (ESR) kautta on saatu työpaikkojen kehittämistyöhön resursseja ja toteutettu konkreettisia valtakunnallisia ja alueellisia kehittämishankkeita.

Kaikista näistä saadut kokemukset ovat olleet tärkeitä vuonna 2020 käynnistyneen TYÖ2030-ohjelman toiminnan suunnittelun ja toteutuksen kannalta.



Kuva 1: Ohjelmallinen työelämän kehittäminen Suomessa vuosina 1993–2023.

TYÖ2030-ohjelma osana Suomen hallitusohjelmaa 2019–2023

Pääministeri Sanna Marinin hallitusohjelma on sisältänyt työelämäohjelmia koskevan kokonaisuuden, jonka tavoitteena on työllisyyden, hyvinvoinnin ja tuottavuuden lisääminen. Työelämäohjelmien kokonaisuus on koostunut TYÖ2030-ohjelmasta ja siihen sisältyvästä Työn, terveyden ja työkyvyn tutkimus- ja kehittämisohjelmasta, Työelämän mielenterveysohjelmasta sekä Työkykyohjelmasta. Työelämäohjelmat kytkeytyvät hallituksen työllisyyden edistämisen kokonaisuuteen (3.5. Luottamuksen ja tasa-arvoisten työmarkkinoiden Suomi). Ohjelmakokonaisuuden avulla tuotetaan konkreettisia ratkaisuja työelämään ja palvelujärjestelmään sekä vaikutetaan tätä kautta Suomen työllisyyteen, tuottavuuteen ja hyvinvointiin.

Suomen 75 %:n työllisyystavoitteen saavuttamisessa ovat ratkaisevassa asemassa osaamisen ja toimintatapojen uudistaminen, henkilöstön mahdollisuus osallistua siihen, työkyvyn ja mielenterveyden tukeminen sekä osatyökykyisten mahdollisuuksien parantaminen. Työelämän uudistukset tapahtuvat työpaikoilla.

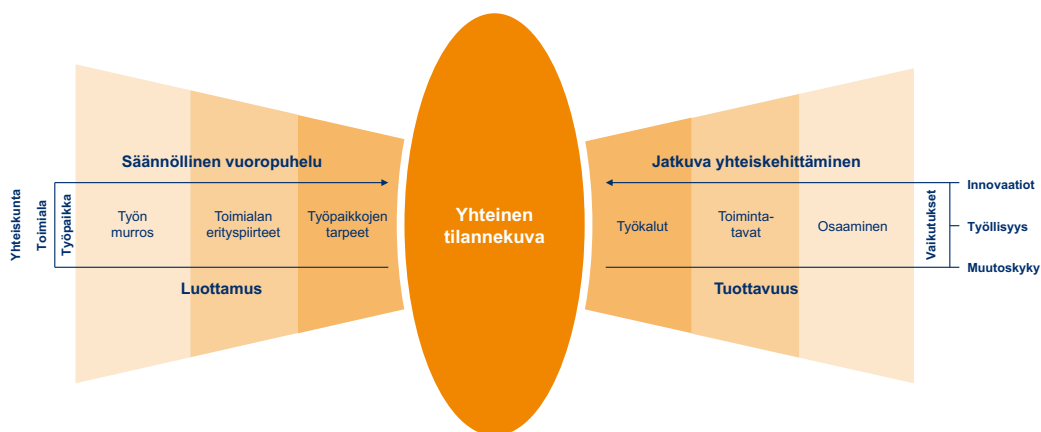
Tämä katsaus keskittyy TYÖ2030-ohjelmaan, jonka tavoitteena on vauhdittaa ja mahdollistaa osaamisen ja toimintatapojen uudistumista ja vahvistaa tuottavuutta ja hyvinvointia samanaikaisesti.

TYÖ2030-ohjelman tavoitteet

TYÖ2030-ohjelman hallitusohjelmaan kirjatut tavoitteet ovat olleet:

- Vauhdittaa toimintatapojen uudistamista ja uuden teknologian hyödyntämistä suomalaisilla työpaikoilla.
- Vahvistaa yhteistoimintaan ja luottamukseen perustuvaa työkuulttuuria.
- Nostaa Suomi digiaikakauden johtavaksi työelämäinnovaatioiden kehittäjäksi.
- Nostaa työhyvinvointi Suomessa maailman parhaaksi vuoteen 2030 mennessä.

Työelämän muutos on jatkuvaa ja se koskee kaikkia toimialoja. Onnistuminen muutoksessa ja sen mahdollisuuksissa edellyttää luottamusta ja sektorirajat ylittävää yhteistyötä työelämän kaikilla tasoilla. Kun käydään säännöllistä ja systemaattista vuoropuhelua ministeriöiden, työmarkkinajärjestöjen, työpaikkojen ja oppilaitosten sekä muiden toimijoiden välillä, se varmistaa yhteisen tilannekuvan, jonka pohjalta käynnistyy vaikuttavaa kehitystyötä.



Kuva 2: TYÖ2030-ohjelman luottamuksen ja tuottavuuden polku - yhteinen tilannekuva auttaa uudistumaan.

TYÖ2030-ohjelmasta on vastannut sosiaali- ja terveysministeriö, joka on toteuttanut ohjelmaa yhteistyössä työ- ja elinkeinoministeriön, opetus- ja kulttuuriministeriön sekä työmarkkinajärjestöjen ja muiden työelämän toimijoiden kanssa. Ohjelman operatiivisesta toteutuksesta on vastannut Työterveyslaitos.

TYÖ2030-ohjelman eri toimenpiteillä on edistetty työelämän tärkeitä teemoja – luottamusta ja yhteistyötä, jatkuvaa oppimista sekä digitalisaation hyödyntämistä

Työpaikkojen osaamisen ja toimintatapojen uudistamiseen tarvitaan luottamusta ja yhteistyötä, jatkuvaa oppimista sekä digitaalisten mahdollisuuksien hyödyntämistä. Näitä teemoja on ohjelmassa viety eteenpäin

laajalla toimenpidekokonaisuudella. Ohjelman toimenpiteisiin ovat kuuluneet toimiala- ja aluehankkeet, johtajuusverkosto, TKI-toiminta sekä viestintä ja vaikuttaminen. Monipuolisen toimenpidekokonaisuuden avulla työpaikoille ja palvelujärjestelmään on syntynyt ja juurtunut uusia malleja, jotka lisäävät hyvinvointia, kilpailukykyä ja työllisyyttä.

Toimialahankkeet ovat olleet työnantaja- ja palkansaajajärjestöjen yhteisiä kehittämishankkeita, joiden tavoitteet riippuvat toimialan erityispiirteistä ja tarpeista. Toimialahankkeissa keskeistä on ollut tavoite vaikuttaa laajasti toimialalla järjestöjen kautta työelämän kehittämiseen ja levittää vaikutuksia laajasti toimialan sisällä työpaikolle asti.

Aluehankkeet ovat olleet ELY-keskusten kanssa yhteistyössä tehtäviä kehityshankkeita, joissa on luotu alueen työpaikkojen tarpeisiin vastaavia palveluita. Aluehankkeissa on keskitytty yhden tai useamman ELY-keskuksen alueella kehittämään ja kokeilemaan uusia tapoja kehittää työelämää, edistämään digitalisaatiota sekä vahvistamaan alueiden toimijoiden kehittämis- kykyä ja yhteistyötä. Alueet ovat päättäneet hankkeidensa sisällöstä omista lähtökohdistaan ja tarpeistaan käsin.

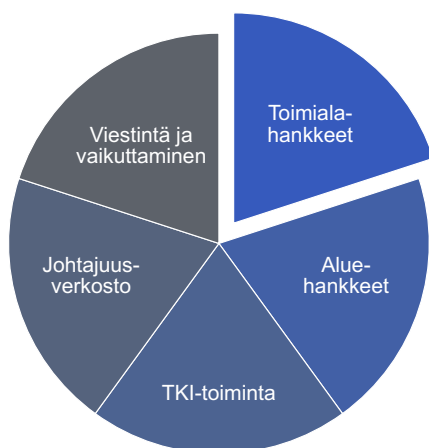
Ohjelman koordinoima johtajuusverkosto on koonnut yhteen johtajuudesta kiinnostuneita ja tarjonnut tietoa, tutkimusta sekä vertaistukea hyvän johtajuuden kehittämiseen. Johtajuus on keskeisessä roolissa, kun halutaan vastata yhteiskunnan muutokseen ja työn murrokseen ja lisätä työikäisten vaikutusmahdollisuuksia ja osaamistarpeiden ennakointia.

TKI-toimintaa on harjoitettu verkostomaisesti yhdessä yliopistojen, tutkijoiden, asiantuntijoiden ja työpaikkojen kanssa. Toiminnan painopiste on ollut edistää kolmea läpileikkaavaa teemaa; luottamusta ja yhteistyötä, jatkuvaa oppimista ja digitalisaation hyödyntämistä, joiden joiden yhteydessä on toteutettu lukuisia tutkimushankkeita sekä kehitetty uusia toimintamalleja ja työkaluja tutkitun tiedon ja työpaikkojen tarpeen pohjalta.

Ohjelman ja sen sidosryhmien viestintä ja vaikuttaminen ovat nostaneet esille suomalaisen työelämän vahvuuksia, hyviä käytäntöjä ja kehittämistarinoita. Tietoon ja työelämän tilannekuvaan pohjautuva yhteiskunnallinen keskustelu vauhdittaa tarvittavaa muutosta. Vuonna 2022 ohjelma järjesti Suomen ensimmäisen, kaikille avoimen Työelämäfoorumi-tapahtuman, jossa käytiin monipuolista keskustelua suomalaisen työelämän haasteista ja

mahdollisuuksista. Työelämäfoorumia edelsi laaja joukkoistuskysely kaikille suomalaisille siitä, millaisena he ovat kokeneet työelämän muutoksen ja minkä erityisesti odotetaan muuttuvan tulevina vuosina. Lähes 30 000 kommenttia keränneestä kyselystä piirtyi kuva työelämän voimakkaasta digitalisoitumisesta sekä lisääntyneistä vaatimuksista ja tehostumisesta. Suomalaisten tulevaisuuteen suuntaavissa työelämänäkymissä korostuivat edelleen jatkuva digitaalinen kehitys sekä toiveet työn joustavuuden ja työn ja muun elämän hyvästä tasapainosta.

Seuraavassa keskitytään vielä tarkemmin toimialakohtaiseen yhteistyöhön ja hanketoimintaan.



Kuva 3: TYÖ2030-ohjelman toimenpidekokonaisuudet edistävät luottamusta ja yhteistyötä, jatkuvaa oppimista sekä uusien teknologioiden hyödyntämistä.

Toimialahankkeissa on rakennettu työmarkkinoiden luottamusta ja yhteistä tilannekuvaa kehittämisen pohjaksi

Kokemukset eri kehittämisohjelmista ja -hankkeista olivat 2010-luvun loppuun mennessä osoittaneet, että yksittäisillä työpaikoilla toteutettuja ratkaisuja ja niihin perustuvia oppeja on vaikea saada leviämään työelämässä laajemmalle. Jotta työelämässä saadaan aikaan muutoksia, tarvitaan jo alusta pitäen useita osapuolia yhdistäviä verkostoja.

Luontevasti tällaisia verkostoja saadaan aikaan toimialakohtaisella yhteistyöllä. Toimialajärjestöillä, eli työnantajien ja työntekijöiden järjestöillä sekä erilaisilla muilla alojen etujärjestöillä ja Suomen Yrittäjillä, on jo ennestään yhteistyötä monella osa-alueella ja alan työpaikoilla samanlaisia kehittämishaasteita. TYÖ2030-ohjelman toimialahankkeissa on edistetty vuoropuhelua työmarkkina-osapuolten kesken ja kehitetty tämän pohjalta toimialan työpaikoille uutta tarvittavaa osaamista ja uudenlaisia toimintatapoja. Tässä on hyödynnetty digitalisaation mahdollisuuksia.

Toimialajärjestöjen kesken tapahtuvalla kehittämisellä on pystytty levittämään kehittämisen tuloksia toimialojen sisällä ja niiden välillä. Uudistukset on tarkoitettu laajasti alan työpaikkojen hyödynnettäväksi, ja TYÖ2030-ohjelman toimialahankkeissa uusilla toimintamalleilla on mahdollisuuksia levittää laajasti toimialan sisällä ja toimialojen välillä. Ohjelmatoimijat ovat olleet tärkeitä toimialojen yli tapahtuvassa tiedonjakamisessa ja kehitystyön verkottamisessa. Erityisesti sillä, että toimintaa on laajennettu toimiala- ja aluehankkeisiin sekä johtajuusverkostoon, on vaikutettu siihen, että hyödyt leviävät yksittäisiä työpaikkoja laajemmalle.

Toimialahankkeille suunnattua rahoitusta ovat ohjelmakaudella voineet hakea kaikki työmarkkinajärjestöt ja Suomen Yrittäjät. Kaikissa rahoitettavissa hankkeissa on edellytetty työnantajan ja työntekijöiden vuoropuhelua ja yhteistyötä. Hankkeissa kehitetyt uudet toimintamallit ja työkalut ovat valmistumisensa jälkeen avoimesti kaikkien saatavilla.

Vuosina 2020–2022 on käynnistynyt 39 toimialahanketta. Ne ovat tuottaneet uutta yhteistä tietoa ja vahvistaneet osapuolten yhteistä ymmärrystä kehittämistarpeista. Useissa hankkeissa on tunnistettujen osaamistarpeiden tueksi luotu uusia palveluita, oppimisverkostoja ja vertaistukea. Hankkeissa on kehitetty lukuisia uusia toimintamalleja ja digitaalisia ratkaisuja toimialan työpaikkojen tarpeista käsin. Lisäksi useassa toimialahankkeessa on vastattu koronapandemian tuomiin haasteisiin. Tämä on tapahtunut luomalla uusia toimintatapoja ja ratkaisuja tilanteisiin, joissa pandemia on hankaloittanut toimialoilla tapahtuvaa työskentelyä.

Kaikki TYÖ2030-ohjelman rahoittamat toimiala- ja aluehankkeet löytyvät [digitaalisesta hankekirjastosta](#).

**”Vakuuttava
työ 2030” -hankkeessa on**

luotu yhteistä kuvaa vakuutusalan työn tulevaisuudesta. Hankkeen avulla pyritään rohkaisemaan yritystason keskustelua siitä, mihin alalla ollaan menossa, minkälaista työtä alalla tullaan tekemään ja mitä se edellyttää yritykseltä ja sen henkilöstöltä. Vakuutusallalla toimivien työntekijä- ja työnantajaliittojen tavoitteena on tukea ja auttaa työpaikkoja kehittämään tulevaisuuteen suuntaavaa avointa vuoropuhelua ja yhteistoimintaa. Vuoropuhelun tuloksia esimerkiksi monimuotoisuudesta ja tekoälystä on levitetty muun muassa alan sisällä järjestettävien seminaarien/ webinaarien ja työpajojen sekä uudenlaisten digitaalisten alustojen ja työskentelytapojen avulla. Edelläkävijä-alalla tunnistettuja hyviä käytäntöjä on mahdollista siirtää myös muille samankaltaisille toimialoille.

**Viher-
ja ympäristörakentajat
ry:n (Vyra) ja Suomen Hiihto-
keskusyhdistys ry:n**

vuoropuhelussa on ideoitu, kuinka kaksi eri sesonkityöllistävää toimialaa voisivat luoda osaamista, kulttuuria ja toimintatapoja, joiden avulla sama henkilö voisi toimia molemmilla toimialoilla.

Metsäalan palveluyritysten

jatkuvan oppimisen kehittäminen on perustunut alan jäsenkyselyn tuloksiin. Metsäpalveluyrittäjyys on toimialana varsin nuori ja metsäpalveluyritykset voivat olla hyvin erilaisia keskenään. Metsäpalveluyrittäjyyden lisääntyessä on palveluiden vaatimustaso noussut. Metsäala muuttuu nopeasti, jolloin uuden oppiminen ja kehittäminen on metsäpalveluyritykselle elinehto. Yrittäjien vastauksissa korostuivat uusi digitaalinen osaaminen, uusien metsänhoitotoimenpiteiden oppiminen sekä pk-yrittäjien ja heidän työntekijöidensä työssäjaksamisen parantaminen. Hankkeessa alalle on luotu uusia yhteyksiä alan työpaikkojen välille, oppimiskokonaisuuksia, vertaismentorointia ja hyvinvointikäytäntöjä.

”Luova työelämä 2030” -hank-

keessa on kehitetty työkaluja yksilöiden ja yhteisöjen luovuuden mittaamisen ja kehittämisen tueksi. Luovuus on kriittinen työelämän kyvykkyys. Luovuutta tarvitaan vauhdittamaan toimintatapojen uudistamista, uusien teknologioiden hyödyntämistä, tuottamaan kaupallisia innovaatioita ja tekemään suomalaisesta työelämästä maailman parasta.

Rakennusalan laatuvuoropuhelussa

on yhdessä pureuduttu alan haasteisiin. Rakennusalan laaduntuottokyky ja tuottavuuden kehitys on ollut heikkoa, vaikka se vastaa lähes 18:aa prosenttia koko yrityssektorin työllisyydestä. Hankkeessa on parannettu rakennusalan laaduntuottokykyä tiiviillä, oikea-aikaisella yhteistyöllä eri hankeosapuolten ja eri työmarkkinajärjestöjen kesken. Yhdessä kehitetään käytäntöjä, joissa eri hankeosapuolet yhdessä käyvät läpi kunkin (rakentamisen) työvaiheen edellytykset, työn tekemiseen ja lopputulokseen liittyvät laatuvaatimukset ennakoivasti. Näin ne varmistavat, että kaikilla tekijöillä on oikea tieto riittävän ajoissa. Näitä käytäntöjä luodaan yhdessä hankkeeseen osallistuvien yritysten, työmaiden ja siellä työskentelevien henkilöiden kanssa. Kehitystyön avulla sujuvoitetaan työtä ja tiedonkulkua, poistetaan hukkaa ja tuotetaan suunnitelmien mukaista laatua.

Teollisuuden

Hermes-kehityshanke on

tuottanut monikielisen kännykkä-sovelluksen, joka on suunnattu maa- ja metsätalouden aloilla työskenteleville ulkomaisille työntekijöille. Hermes-sovellus jakaa luotettavaa, samansisältöistä tietoa viidellä kielellä mm. työehdoista, työsuojelusta, asumisesta ja oleskeluluvista. Tämä on myös työnantajien etu, sillä reilu ja sosiaalisesti kestävä työelämä parantaa työelämän laatua ja tuottavuutta. Digitalisoituminen on hankkeen ytimessä. Hanke myös edistää toimialatason vuoropuhelua työmarkkinaosapuolten kesken, sillä se on Teollisuusliiton, Maaseudun Työnantajaliiton, Yksityismetsätalouden Työnantajat ry:n, Metsähallituksen ja Siirtolaisinstituutin yhteinen toimialahanke.

Tulevaisuuden näkymiä: Paras työelämä tehdään yhdessä

Muutokset maailmassa, yhteiskunnassa ja työelämässä seuraavat toisiaan ja vaikuttava työelämän kehitystyö on luonteeltaan jatkuvaa ja pitkäjänteistä. Kehittämistyöhön tarvitaan kokonaisvaltaista näkemystä, jossa työelämän eri osapuolet ovat avoimessa vuorovaikutuksessa ja yhteistyössä. Laajapohjainen yhteistyöhön perustuva kehittäminen niin ohjelmissa kuin myös muussa kehittämisessä tarjoaa laajalle yhteistyölle erinomaiset edellytykset, ja siitä saavutetut eri ohjelmakausien tulokset ovat vaikuttaneet menestyksellisesti työelämään.

Uusien toimintatapojen kehittäminen työelämässä ja työpaikoilla on oleellinen osa työ- ja innovaatiopolitiikkaa, kilpailukykyä ja työhyvinvointia. Kehittämisen ytimessä ovat luottamus ja yhteistyö, joiden avulla saadaan levitettyä tietoa ja tutkimusta sekä erilaisia toimintamalleja, uutta teknologiaa ja hyviä käytäntöjä. Työelämän ohjelmallisessa kehittämisessä tarve kansainväliselle yhteistyölle korostuu jatkossa entisestään, kun yhä suurempi osa työvoimasta on kansainvälistä. Tulevaisuudessa keskeistä on suomalaisten työpaikkojen onnistuminen hyvinvoinnin ja tuottavuuden yhtäaikaisessa kehittämisessä yhteistyön ja uusien innovaatioiden avulla.

Työnantajien ja työntekijöiden keskinäinen vuoropuhelu ja luottamus ovat kehittämisessä tärkeässä roolissa myös jatkossa. Luottamus on organisaatioille tärkeä kilpailutekijä etenkin taloudellisesti haastavina aikoina. Luottamus ei kuitenkaan synny tyhjästä, vaan vaatii rakentumista ja kehittymistä käytännön tekoja eri osapuolilta. Suomalainen työelämä on hyötynyt hallinnonrajat ylittävistä ja monialaisesta yhteistyöstä, jonka avulla pienessä maassa ei kaikkien tarvitse tehdä kaikkea itse – eikä ainakaan yksin! Avoin ja verkostomainen toiminta, joka hyödyntää vertaisuutta ja osallistamista, on tärkeää. Jatkuva oppiminen työelämässä tapahtuu yhä enemmän ihmisten ja yhteisöjen erilaisissa kohtaamisissa, joille meidän on luotava tilaa ja käytäntöjä. Tulevaisuuden johtajuus on yhä enemmän yhteisöjen yhteinen kyvykkyys, joka mahdollistaa reilun ja merkityksellisen työn ja työyhteisön meille kaikille.

Suomi haluaa olla työelämän kärkimaita. Se tarkoittaa, että rohkeitakin kehityspolkuja pitää kulkea määrätietoisesti eteenpäin ja löytää uudenlaisia toimintamalleja tulevaisuutta varten – yhdessä eri toimijoiden kanssa.

Lähteet

- [1] Alasoini, T. (2021) Digitaalitekniikka ei delpannutkaan keskiluokkaa. *Talous & Yhteiskunta* 4/2021, 38–45. <https://labore.fi/t&y/digitaalitekniikka-ei-delpannutkaan-keskiluokkaa/>
- [2] Schwab, K. & Zahidi, S. (2020) *The Global Competitiveness Report: How Countries Are Performing on the Road to Recovery*. Geneva: World Economic Forum. https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2020.pdf?_gl=1*spdxk7*_up*MQ..&gclid=EA1aIQobChMI7JWVncnB_AIVeAWiAx1IBWjxEAAAYASAAEgIHjFD_BwE
- [3] Niemi, H. & Ruuskanen, T. (2018) Osallistuminen aikuiskoulutukseen vuonna 2017. Helsinki: Tilastokeskus. ykou_aku_201700_2018_19724_net.pdf (stat.fi)
- [4] Lyly-Yrjänäinen, M. (2022) Työolobarometri 2021. Julkaisuja 2022:46. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/164237>
- [5] Eurofound & Cedefop (2020) *European Company Survey 2019: Workplace Practices Unlocking Employee Potential*. European Company Survey 2019 series. Luxembourg: Publications Office of the European Union. https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef20001en.pdf
- [6] Lyly-Yrjänäinen, Selander, K., M. & Alasoini, T. (2023) Jatkuva oppiminen työorganisaatioissa: mitkä keinot ovat tärkeitä ja miten oppiminen toteutuu? MEADOW-julkaisu. Helsinki: Työterveyslaitos – Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma. <https://www.julkari.fi/handle/10024/146293>.
- [7] Valtioneuvosto (2020) Osaaminen turvaa tulevaisuuden. Jatkuvan oppimisen parlamentaarisen uudistuksen linjaukset. Valtioneuvoston julkaisu 2020:38. [Osaaminen turvaa tulevaisuuden. Jatkuvan oppimisen parlamentaarisen uudistuksen linjaukset \(valtioneuvosto.fi\)](Osaaminen_turvaa_tulevaisuuden_jatkuvan_oppimisen_parlamentaarisen_uudistuksen_linjaukset_(valtioneuvosto.fi))
- [8] Lyly-Yrjänäinen, ks. edellä.
- [9] Eurofound & Cedefop, ks. edellä.
- [10] Eurofound (2018) *Societal Change and Trust in Institutions*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef18036en.pdf
- [11] Eurofound & Cedefop, ks. edellä.
- [12] Kovalainen, A., Poutanen, S. & Arvonen, J. (2022) Luottamus ja työn valvonta pandemian aikana. *Työelämän tutkimus* 20 (3), 333–361. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/112955/75285>
- [13] Sutela, H. & Pärnänen, A. (2021) Koronakriisin vaikutus palkansaajien työoloihin. Työpäperi 1/2021. Helsinki: Tilastokeskus. https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ywrp1_202100_2021_25870_net.pdf
- [14] Selander, K., Alasoini, T. & Hakonen, N. (2022) Työnantajien näkemyksiä etätyöstä: kuinka etätyöstä päätetään koronapandemian jälkeen? MEADOW-julkaisu. Helsinki: Työterveyslaitos – TYÖ2030-ohjelma. <https://www.julkari.fi/handle/10024/144341>

- [15] Schwab & Zahidi, S., ks. edellä.
- [16] Taipale, I. (toim.) (2013) 100 sosiaalista innovaatiota Suomesta. 2. uudistettu painos. Helsinki: Suomen Kirjallisuuden Seura.
- [17] Sutela, H., Pärnänen, A. & Keyriläinen, M. (2019) Digiajan työelämä – työolotutkimuksen tuloksia 1977–2018. Helsinki: Tilastokeskus. <https://www.doria.fi/handle/10024/184209>
- [18] Miten Suomi voi? -tutkimukset 2020–2022, Koronakriisin vaikutus palkansaajien työoloihin – tutkimus 2021.
- [19] Alasoini, T. (2011) Hyvinvointia työstä: kuinka työelämää voi kehittää kestäväällä tavalla? Työelämän kehittämisohjelman raportteja 76. Helsinki: Teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus Tekes. <https://docplayer.fi/62541-Raportteja-76-hyvinvointia-tyostaxxx-kuinka-tyoelamaa-voi-kehittaaxxx-kestavalla-tavalla-xxx-tuomo-alasoini.html>
- [20] Alasoini, T. (2022) Promoting Workplace Innovation in an Innovation Policy Context: the Case of the Finnish Liideri programme. European Journal of Workplace Innovation 7 (1), 4–19. <https://journal.uia.no/index.php/EJWI/article/download/859/759>

Työterveyslaitos
Arbetshälsoinstitutet
Finnish Institute of Occupational Health

PL 000320 Työterveyslaitos

www.ttl.fi

ISBN 978-952-391-096-6 (pdf)