

Tuottavuutta ja työelämän laatua on välttämätöntä kehittää samanaikaisesti

Tuottavuuden pyöreän pöydän Palje-ohjelman valmistelu- ja koordinaatiohankkeen tausta

Tuottavuuden ja työelämän laadun samanaikaisella kehittämisellä on mahdollista vahvistaa kestäväällä tavalla yritysten ja julkisten organisaatioiden menestystä, lisätä työntekijöiden hyvinvointia, parantaa innovaatiokyvykkyyttä ja työhön osallistumisastetta sekä pidentää työuria. Kun väestö ikääntyy ja työvoiman tarjonta kääntyy pitkäaikaiseen laskuun, on löydettävä keinoja, joilla vauhditetaan tuottavuuskasvua sekä yrityksissä että julkishallinnon organisaatioissa. Näin turvataan suomalaisen työn kilpailukyky ja hyvinvointiyhteiskunnan rahoitus. Ydinkysymys on suomalaisten työpaikkojen kyky uudistaa palvelukonseptejaan, synnyttää ja ottaa käyttöön teknologisia ja niitä täydentäviä liiketoiminnallisia, organisatorisia ja muita työelämän sosiaalisia innovaatioita.

Mistä tuotetaan lisätietoa?

Edellä kuvatun tavoitteen saavuttamiseksi kerätään vuosina 2009-2014 lisätietoa tutkimus- ja kehityshankkeilla seuraavista aiheista:

1. Tuottavuuden ja työelämän laadun samanaikainen kehittäminen:

Miten tuottavuuden ja työelämän laadun yhteys ilmenee saman –tai eriaikaisesti? Miten ne erilaisilla työpaikoilla voidaan toimivalla, tuloksekkaalla ja kestäväällä tavalla yhdistää toisiinsa kokonaisvaltaisiksi kehityshankkeiksi? Organisaatioiden pyrkimys tuottavuuden parantamiseen on perinteisesti ollut strategisen johtamisen kohteena toisin kuin työelämän laadun parantaminen. Vasta yhdessä ne muodostavat innovaatiokyvykkyyden kanssa organisaatiolle vahvan menestystekijän. Vielä ei tiedetä, onko erityyppisillä organisaatioilla niiden erilaisista strategisista valinnoista ja innovaatiokyvykkyydestä johtuen selvästi erityyppisiä tapoja tavoitella työelämän laatua ja tuottavuutta.

Tuottavuuden ja työelämän laadun samanaikainen kehittäminen on lähtökohta kaikille seuraaviin aiheisiin liittyville hankkeille ja selvityksille.

2. Strategisen henkilöstöjohtamisen ja sosiaalisen pääoman kehittäminen käytännössä:

Miten strateginen henkilöstöjohtaminen ja sosiaalisen pääoman kehittäminen näkyy työpaikoilla liiketoimintastrategialähtöisyytenä? Tutkimusta kohdennetaan pk-sektorille sekä tuotetaan tietoa eri henkilöstöryhmiin kohdistuvista vaikutuksista aina yksilötasolle saakka. Luottamuksen kehittäminen parantaa myös henkilöstön saatu- vuutta ja jatkamista työssä. Esimerkiksi hyvinvointi on kiinnostanut henkilöstöjohtamisen tutkijoita vähän samoin kuin strategisuus.

3. Palkitsemisen kokonaisuuksien arviointi ja kehittäminen käytännössä:

Miten psykologinen sopimus muuttuu ja mikä on sen suhde muutoksiin palkitsemisen kokonaisuuksissa? Käytännöllisenä tuloksena tavoitellaan syvällisempää ja käytännöllisempää tietoa psykologisten työsopimusten uudistumisesta sekä palkitsemisen johtamisesta erilaisissa organisaatioissa. Vaikka palkitsemista on Suomessa tutkittu kiitettävässä määrin viime vuosina, erilaisten palkitsemisen kokonaisuuksien käyttöä on tutkittu liian vähän. Palkitsemisen kokonaisuus on kuitenkin nykyisin palkitsemisen ja strategisen palkitsemisen keskeinen työväline.

4. Toimintakulttuurin, johtamistavan ja esimiestyön uudistaminen:

Miten toimintakulttuuri ja johtamistavat uudistuvat erityisesti esimiestyön ja toimintatapojen näkökulmasta? Millaiset toimenpiteet, johtamistavat ja työyhteisön toimintatavat synnyttävät innovatiivista toimintakulttuuria, edistävät tai estävät innovatiivisuutta työpaikan arjessa tai edistävät työssä oppimista? Osaaminen on keskeinen keino tuottavuuden ja työelämän laadun sekä muutoksen hallinnan edistämiseksi. Osaamisen johtamisen pitää olla suunnitelmallista. Myös ikääntyvien työntekijöiden johtaminen ja työkykyä koskevat muutokset edellyttävät esimiestyön ja työn kehittämistä.

Työntekijöiden ja työyhteisön osaamisen kehittäminen mahdollistaa muun muassa toimintatapaan liittyvät innovaatiot, joilla on keskeinen merkitys muutosten hallinnassa, työntekijöiden hyvinvoinnissa, työpaikan tuottavuudessa ja sitä kautta työpaikan menestyksessä.

5. Hiljaisen tiedon siirtäminen ja sen onnistuneet käytännöt

Miten yritykset ja julkisen sektorin organisaatiot voivat suunnitella ja toteuttaa osaamisen ja kokemuksen siirron onnistuneesti? Eläkkeellesiirtyminen on valittu tässä tutkimuskohteeksi menetelmällisistä syistä, ja koska se koskettaa kaikkia organisaatioita ja siellä työskenteleviä. Tuloksia voidaan yleistää koskemaan myös muita siirtymätilanteita. Suomen kansallinen kilpailukyky perustuu entistä enemmän tietoon ja osaamiseen, ja niiden pitkäjänteiseen kehittämiseen. Suurten ikäluokkien siirtyminen eläkkeelle merkitsee pitkään kokemukseen ja osaamiseen perustuvan työpanoksen siirtymistä pois työelämästä. Siirtymävaiheen onnistunut hoitaminen on useissa tapauksissa edellytys organisaation perustehtävän toteuttamiselle ja toisaalta erilaisten vaihtokseen liittyvien riskien minimoimiselle.

6. Työpaikan yhteistoiminnan kehittäminen

Miten nykyaikaisia, hyvin toimivia ja innovaatiokykyä edistäviä yhteistyötapoja kehitetään ja hyviä kokemuksia niistä levitetään? Millaiset toimenpiteet ja työyhteisön toimintatavat edistävät luottamusta dynaamisessa ympäristössä? Mikä on luottamuksen tai sen puuttumisen yhteys tuottavuuteen ja miten luottamusta vahvistetaan? Yhteistoimintalaki antaa puitteet työpaikan yhteistoiminnalle, mutta toimintatapojen kehittäminen niin paikalliseen sopimiseen, työsuojelun yhteistoimintaan kuin yhteistoiminnalliseen kehittämiseen on edelleen tarpeellista.

7. Tuottavuuden ja työelämän laadun samanaikainen kehittäminen PK-yrityksissä ja pienissä organisaatioissa

Miten pk-yritykset voivat onnistuneesti kehittää johtamistaan? Mitkä ovat pk-yritysten parhaat tavat parantaa tuottavuutta ja työelämän laatua? Millä menetelmillä saadaan nykyisin parhaita tuloksia? Milloin ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttö on perusteltua ja mitä tehdään omin voimin? Mitä voidaan saada aikaan alueellisin kehityshankkein? Mistä oli apua kehittämisen organisoinnissa? Miten kohdattiin tai vältettiin vaikeudet kehittämisessä? Johtaminen on avainasemassa tuottavuuden kehittämisessä. Pk-yrityksiä koskevissa selvityksissä on todettu kehittämistarpeita operatiivisessa, strategisessa, henkilöstö- sekä kehittämis- ja muutosjohtamisessa. PK-yritykset ovat vaativa kohdejoukko, joka usein jää sivuun työelämän tutkimus- ja kehityshankkeista.

8. Palvelukonseptien ja toimintatapojen kokonaisvaltainen uudistaminen:

Miten tarinoita voidaan käyttää organisaatioiden kokonaisvaltaisen kehittämisen välineenä ja siinä, miten tutkimustuloksia ja kehittämistietoutta hyödynnetään ja levitetään työpaikoilla? Esimerkiksi Tanskassa tarinoilla pyritään tavoittamaan oleellinen siitä, miten ja miksi yritys on kehittynyt nykyisen kaltaiseksi ja mikä tekee siitä erityisen. Tarinat kertovat myös tuote- ja palvelukonseptien uudistamisesta, toimintatapojen ja ajattelun kehittymisestä, siitä mitä pidettiin tärkeänä, mitä uudistettiin, miten onnistuttiin ja mitä opittiin.

9. Ajankohtaiset selvitykset talouden dynamiikasta:

Mihin syntyvät uudet työpaikat kansantaloudessa ja organisaatioiden sisällä, millaisia ne ovat, mistä poistuvat työpaikat ja millaiset työpaikat, minkä vuoksi ja kuinka paljon? Mikä on yritysjärjestelyjen ja erilaisten organisaatiouudistuksen dynamiikka? Mikä on trendi ja voidaanko muutoksia ennakoida? Tuottavuuden ja työelämän laadun kannalta nämä ovat peruskysymyksiä, joiden selvittämiseksi tarvitaan sekä nopeasti tehtäviä selvityksiä, että syvemmälle pureutuvaa seurantatutkimusta.

10. Tuottavuuden mittaaminen:

Miten tuottavuuden mittaamista ja mittaustuloksia käytetään ala- ja maakohtaisissa vertailuissa? Mittausmenetelmien kehittyessä on lisättävä ymmärrystä siitä, mistä eri menetelmin saadut tulokset kertovat ja mistä ne eivät kerro. Jatkossa tarvitaan luotettavia, yritysaineistoon perustuvia mittaustapoja ja vertailuja, jotka auttavat muodostamaan oikean kuvan alan tuottavuuden kehityksestä, kokonaistuottavuudesta ja ohjaavat kiinnittämään huomiota kehittämisen kannalta tärkeisiin asioihin. Julkisella sektorilla pitää pystyä arvioimaan myös vaikuttavuutta. Vaikka tuottavuuden mittaamiseen on panostettu paljon voimavaroja, tarvitaan panostusta myös, että eri mittaustapojen antia pystytään parhaalla tavalla hyödyntämään.

Mitä työpaikat saavat?

Työpaikoille tutkimus- ja kehityshankkeet tuottavat tutkimukseen perustuvia esimerkkejä ja toimintamalleja kokonaisvaltaisen kehittämisen tueksi. Tuottavuuden ja työelämän laadun yhdistäminen työpaikoilla edellyttää hyvän strategisen johtamisen ja henkilöstöjohtamisen, liiketoimintaosaamisen ja palvelukonseptien kehittämistä sekä työpaikkojen innovatiivisuuden, toimintatapojen ja esimiestyön parantamista. Tuottavuusyhteistyö lisää luottamusta, jonka varassa työelämän kehittäminen on mahdollista.

Tämän vuoksi Tuottavuuden pyöreän pöydän Palje-tutkimus- ja kehittämisohjelman hankkeilla pyritään vastaamaan seuraaviin kysymyksiin tulevaisuuden työpaikkojen kehittämiseksi:

- Millaisella osaamispääoman ja hyvinvoinnin kehittämällä turvataan liiketoiminta- ja palvelukonseptien uudistaminen?
- Millaista yhteistoimintaa tarvitaan, kun pyritään yhdessä vastaamaan tuottavuuden ja työelämän laadun kehittämisen haasteisiin?
- Millaista on tulevaisuuden henkilöstöjohtaminen, joka mahdollistaa myös työurien pidentymisen?
- Millaista on esimiestyö, työn organisointi ja toimintakulttuuri työpaikoilla, jotka tuottavat innovaatioita?

Hankkeet on suunniteltu siten, että asiasta kiinnostuneet yritykset, julkishallinnon organisaatiot ja toimialat voivat osallistua niihin joko käynnistämällä omia kehityshankkeitaan tai työskentelemällä yhteistyössä tutkijoiden ja kehittämisasiantuntijoiden kanssa. Ohjelman hankkeet toteutetaan tutkimus- ja kehittämishankkeina, jotka suunnataan käytännönläheisesti työpaikkakohtaisen kehittämisen tueksi.

Ohjelmassa ovat mukana hankkeillaan seuraavat tutkimuslaitokset: Aalto-yliopiston teknillinen korkeakoulu ja kauppakorkeakoulu, Johtamistaidon opisto, Jyväskylän yliopiston yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos, Lapin yliopiston Lappea, Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Tampereen teknillinen yliopisto, Tampereen yliopiston työelämän tutkimuskeskus ja johtamistieteiden laitos, Turun yliopiston kauppakorkeakoulu ja Työterveyslaitos. Tutkimuslaitokset hakevat rahoitusta Työsuoje-lurahastolta tai Tekesiltä rahoittajan kriteereiden mukaisesti ja lisäksi tarvittaessa muuta ulkopuolista rahoitusta.

Tuottavuuden pyöreä pöydän Palje- tutkimus- ja kehitysohjelman tehtävänä on tuottaa tietoa ja uusia toimintamalleja työpaikkojen käyttöön. Palje-ohjelmassa tarkastelun kohteena on työpaikoilla johtamisen, oppimisen, vuorovaikutuksen ja yhteistyön keinoin tapahtuva tuottavuuden kehittäminen, jota voidaan kutsua myös tuottavuustyöksi. Palje-ohjelma täydentää omalta osaltaan muuta ohjelmallista työelämän kehittämistä. Tuloksia hyödynnetään ja levitetään Tuottavuuden pyöreän pöydän toiminnassa.

Mitä on tuottavuusyhteistyö?

Pitkällä aikavälillä tuottavuudesta huolehtiminen on ainoa kestävä tapa taata yrityksen ja julkisten organisaatioiden menestys, työpaikkojen säilyminen ja/tai uusien syntyminen. Historian aikana tuottavuuden kehittäminen on saanut useissa yhteyksissä kielteisen leiman. Vuoron perään rationalisointi, tuottavuuden kehittäminen ja jopa yhteistoimintamenettely on lähinnä yhdistetty kieltei-

siin ilmiöihin, kuten hiostamiseen ja väen vähentämiseen. Nykyisin tuottavuustyö kuitenkin ymmärretään laajemmin ja sitä pidetään välttämättömänä organisaatioiden menestykselle. Työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen on osa sellaista tuottavuuden kehittämistä, jota työmarkkinajärjestöt tukevat. Tuottavuus paranee mielekkääksi koetusta ja palkitsevasta työstä.

Mitä on tuottavuus?

Tuottavuuden jatkuva ja määrätietoinen parantaminen on tullut yhä tärkeämmäksi kilpailun kansainvälistyessä. Vaikka erilaiset organisaatiot kohtaavat kilpailun eri tavoin, yhteistä niille on pyrkimys tuottaa kilpailijoitaan paremmin, kannattavammin ja vaikuttavammin arvoa asiakkailleen. Tämä tapahtuu palvelukonsepteja ja toimintatapoja uudistamalla ja kehittämällä. Tuottavuudessa toiminnan tehokkuuteen yhdistyy tuotteen tai palvelun arvo asiakkaalle, esimerkiksi hyödyllisyys, ainutlaatuisuus, sopivuus, saatavuus, nopeus, toimitusvarmuus ja laatu. Tehdään oikeita asioita ja tehdään ne oikealla tavalla. Lisäksi on oikeiden ihmisten oltava oikeilla paikoilla.

Mitä on työelämän laatu?

Työelämän laatua tarkastellaan usein vaatimuksina organisaatiolle, esim. mahdollisuus vaikuttaa, tarvittavan osaamisen kehittäminen, tiedon saanti ja palkitseminen suhteessa työn tavoitteisiin tai organisaation ominaisuutena. Kolmikantaisen työryhmän esityksessä kansalliseksi ohjelmaksi tuottavuuden ja työelämän laadun samanaikaiseksi parantamiseksi työelämän laatua oli, kuinka hyvin työyhteisöt toimivat sosiaalisesti ja millaisen jatkuvan kehittymisen, oppimisen ja osaamisen sekä luovuuden hyödyntämisen mahdollisuuden työyhteisö tarjoaa. Nykyisin puhutaan myös työn imusta ja innostuksesta. Innostunut pysyy pidempään palveluksessa, ponnistelee vähän enemmän ja puhuu hyvää työpaikastaan.

Tuottavuuden pyöreä pöytä

Tuottavuuden pyöreän pöydän tarkoitus on edistää samanaikaisesti tapahtuvaa tuottavuuden ja työelämän laadun kehittämistä, koska sen uskotaan johtavan pitkällä aikavälillä parhaimpiin tuloksiin. Tuottavuuden pyöreän pöydän muodostavat työmarkkinakeskusjärjestöt SAK, EK, STTK, KT Kuntatyönantajat, AKAVA, Valtion työmarkkinalaitos ja Kirkon työmarkkinalaitos sekä asiantuntijajäsenenä työelämän kehittämistä tukevat tuottavuustoimijat Työturvallisuuskeskus, Työterveyslaitos, Tekes ja Työsuojelurahasto.

Lisätietoja:

Tuottavuuden pyöreän pöydän sihteeristö:

Juha Antila SAK juha.antila@sak.fi

Niilo Hakonen EK, niilo.hakonen@ek.fi

Erkki Auvinen STTK, erkki.auvinen@sttk.fi

Päivi Lanttola VTML, paivi.lanttola@vm.fi

Ulla Aitta Akava, ulla.aitta@akava.fi

Oili Marttila KiT, oili.marttila@evl.fi

Terttu Pakarinen KT, terttu.pakarinen@kuntatyonantajat.fi

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

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