



Toimihenkilökeskusjärjestö

KT Kuntatyöntajat
Kommunarbetstgivarna



Tuottavuuden pyöreän pöydän Palje-tutkimus- ja kehittämisohjelman valmistelu- ja koordinaatiohankkeen loppuraportti

Tuottavuutta ja työelämän laatua on välttämätöntä
kehittää samanaikaisesti



Työsuojelurahasto
Arbetskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

Terttu Pakarinen
projektipäällikkö

Prologi

”Älä punnitse jokaista askelta tielläsi – vain kauas katsoen löytää perille.”

- Dag Hammarskjöld

Sisältö

Tiivistelmä	2
Johdanto.....	4
1. Tausta ja tarve: Työelämän kehittämisen suuntia vuosina 2007–2011	5
Työelämän kehittämistä ohjannut politiikka	5
Työelämän tutkimuksen ja kehittämisen rahoitus	5
Kansainvälinen toimintaympäristö.....	6
2. Projektin kulku: Palje-ohjelman valmistelu ja koordinaatio	8
Palje-ohjelman tavoitteet.....	8
Palje-ohjelman valmistelun pelikenttä	8
Ohjelman valmistelun periaatteet ja prosessi	9
Projektin kulku ja organisoituminen.....	11
3. Lopputuotos: Tuottavuuden pyöreän pöydän Palje-ohjelma.....	14
Palje-ohjelman rakentuminen suhteessa tavoitteisiin	14
Palje-ohjelman hyöty työpaikoille	15
Pysyvät rakenteet vuosille 2011–2014	18
4. Tuottavuutta ja työelämän laatua koskeva tutkimuskatsaus	20
Tuottavuustutkimuksen tila.....	20
Työelämän laadun tutkimuksen tila	21
Tuottavuuden ja työelämän laadun samanaikaisuus	22
Kolmen kerroksen tuottavuustutkimusta	23
Palje-ohjelman konsepti ja tulevaisuuden työelämä	24
Lähteet.....	26
Liitteet	27

Tiivistelmä

Palje-ohjelman valmisteluhankkeen tuloksena on luotu Tuottavuuden pyöreän pöydän PALJE-ohjelma, jonka tavoitteena on tuottavuuden ja työelämän laadun samanaikainen kehittäminen. Tuottavuuden ja työelämän laadun samanaikaisella kehittämisellä on mahdollista vahvistaa kestäväällä tavalla yritysten ja julkisten organisaatioiden menestystä, parantaa innovaatiokyvykkyyttä ja työhön osallistumisastetta sekä pidentää työuria.

Tavoitteet

Tuottavuuden pyöreän pöytä jätti vuonna 2008 hakemuksen Työsuojelurahastolle Tuottavuuden pyöreän Palje-ohjelman valmistelusta. Projektipäällikön tehtävänä oli hankesuunnitelman mukaan valmistella ohjelman osiot hankkeiksi yhteistyössä Tuottavuuden pyöreän pöydän sihteeristön, Työsuojelurahaston ja muiden rahoittajien, tutkimuslaitosten sekä yritysten, kuntien ja seurakuntien kanssa. Valtion työsuojelurahaston todettiin toteuttavan ohjelmaa omalla rahoituksellaan valtion organisaatioiden tarpeisiin.

Palje-ohjelman tavoitteena oli Työsuojelurahaston hallitukselle v. 2007 jätetyssä aloitteessa tuottaa enemmän tietoa tuottavuuden ja työelämän laadun samanaikaisesta kehittämisestä seuraavilla osa-alueilla:

1. Tuottavuuden ja työelämän laadun samanaikainen kehittäminen
2. Strategisen henkilöstöjohtamisen ja sosiaalisen pääoman kehittäminen käytännössä
3. Palkitsemisen kokonaisuuksien arviointi ja kehittäminen käytännössä
4. Toimintakulttuurin, johtamistavan ja esimiestyön uudistaminen
5. Hiljaisen tiedon siirtäminen ja sen onnistuneet käytännöt
6. Työpaikan yhteistoiminnan kehittäminen
7. Tuottavuuden ja työelämän laadun samanaikainen kehittäminen PK-yrityksissä ja pienissä organisaatioissa
8. Palvelukonseptien ja toimintatapojen kokonaisvaltainen uudistaminen
9. Ajankohtaiset selvitykset talouden dynamiikasta
10. Tuottavuuden mittaaminen

Toteutus

Palje-ohjelman valmisteluhankkeessa on kerätty tutkimustietoa tuottavuuden ja työelämän laadun samanaikaisuuden toteutumisesta ja suunnattu hankkeita tämän tiedon pohjalta tulevaisuuden työelämän ja työpaikkojen tarpeisiin. Tutkimuslaitokset ovat hakeneet tai hakevat v. 2011 rahoitusta Työsuojelurahastolta tai Tekesiltä rahoittajan kriteereiden mukaisesti ja lisäksi tarvittaessa muuta ulkopuolista rahoitusta. Palje-ohjelma täydentää omalta osaltaan muuta ohjelmallista työelämän kehittämistä vuoteen 2014 saakka.

Ohjelman hankkeet toteutetaan tutkimus- ja kehittämishankkeina, jotka suunnataan käytännönläheisesti työpaikkakohtaisen kehittämisen tueksi. 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 valmistelua ovat ohjanneet seuraavat periaatteet:

1. Erilaisten intressien yhteen sovittaminen ja roolien selkeytys
2. Teemaryhmät sisältävät riittävästi samanlaisuutta ja erilaisuutta tuottaakseen uutta tutkimustietoa
3. Pohja ns. psykologiselle sopimukselle ohjelman ja yksittäisten hankkeiden välillä perustuu molemminpuolisiin lupauksiin ja hyötyihin
4. Ohjelman verkostomainen luonne edellyttää selkeitä rakenteita, toimintatapoja ja vastuita
5. Luottamuksen ylläpitäminen ohjelmassa edellyttää jatkuvaa vuorovaikutusta hankkeiden ja sidosryhmien kanssa.

Tulokset

Tuottavuuden pyöreän pöydän Palje-ohjelman toteuttavat johtavat tutkimuslaitokset ja tutkijat yhteensä 18 hankkeella. Ohjelman hankkeet liittyvät kolmeen teemaan:

1. Tulevaisuuden henkilöstöjohtaminen, jossa painottuu johtamis- ja HR-tutkimus
2. Työelämän laadun kehittäminen ja yhteistoiminnan uudet mahdollisuudet, jossa painottuu ai-neettoman pääoman tutkimus
3. Toimintatavan ja esimiestyön uudistaminen, jossa painottuu työn organisointia, oppimista ja in-novatiivisuutta koskeva tutkimus

Ohjelmassa ovat mukana hankkeillaan seuraavat tutkimuslaitokset: Aalto-yliopisto (ent. teknillinen kor-keakoulu ja kauppakorkeakoulu), Johtamistaidon opisto, Jyväskylän yliopiston yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos, Lapin yliopiston Lappea, Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Tampereen teknillinen yliopisto, Tampereen yliopiston työelämän tutkimuskeskus ja johtamiskorkeakoulu, Turun yliopiston kauppakorkeakoulu ja Työterveyslaitos.

Ohjelman valmistelun aikana on kuvattu hyödyntämispolku työpaikoille Tuottavuuden pyöreän pöydän toiminnan kautta. Lisäksi on luotu ohjelmaa koossapitävät rakenteet, toimintatavat ja viestintä vuosille 2011-2014. Tuloksia hyödynnetään koko ohjelman ajan Tuottavuuden pyöreän pöydän toiminnassa. Ohjelman lisäksi lopputuotoksena on syntynyt tutkimuskatsaus tuottavuuden ja työelämän laadun sa-manaikaiseen kehittämiseen ja sen tarpeeseen sekä Suomessa että kansainvälisesti.

Palje-ohjelman valmisteluhankkeen aikana kehkeytyi ohjelmakonsepti, jossa tuottavuutta, työelämän laatua ja elinikäistä oppimista voidaan tarkastella kansallisella, organisaation sekä työpaikan ja yksilön tasolla.

Johtopäätökset

Tuottavuuteen liittyviä asioita on Suomessa tutkittu monilla tieteenaloilla ja tasoilla. Suomessa tuotta-vuuteen liittyvien teemojen tutkimus on monipuolista ja aktiivista ja siitä ovat kiinnostuneita sekä päättä-jät, työmarkkinajärjestöt että rahoittajat. Tutkimuksen ongelma on kuitenkin sen hajanaisuus ja sirpalei-suus. Tätä mieltä olivat tuottavuustutkimusta koskevan selvityksen tehneet Tampereen teknillisen yli-opiston tutkijat vuonna 2008.

Tuottavuuden pyöreän pöydän Palje-ohjelma on monitieteinen verkosto, jonka avulla pyritään ratkaise-maan tuottavuustutkimuksen kumuloituminen sekä käytännön hyöty työpaikoille. Ohjelman avulla saa-tetaan eri tutkimusperinteet keskustelemaan keskenään ja yhdistämään tietoa työpaikalla sovelletta-vaksi. Palje-ohjelma pyrkii hankkeillaan kokoamaan pirstaleista tuottavuustutkimuksen kenttää siten, että hankkeet muodostavat monitieteisen verkoston.

Ohjelman hankkeet painottuvat organisaatio- ja työpaikkatason toimintaan siten, että työpaikat voivat hyödyntää syntynyttä tietoa kehittämistoiminnassaan. Ohjelmalla pyritään saamaan uutta tietoa niistä mekanismeista, jotka synnyttävät tuottavuutta ja työelämän laatua samanaikaisesti. Samalla pyritään saattamaan hankkeisiin osallistuvat työpaikat kehityksessään eteenpäin niin, että ne pystyvät tuotta-maan innovaatioita ja kilpailemaan niillä.

Johdanto

Tuottavuuden pyöreän pöydän sihteeristö teki 30.9.2007 aloitteen Työsuojelurahaston hallitukselle selvitys- ja tutkimustoiminnan koordinoinnista ja Tuottavuuden pyöreän pöydän Palje-ohjelman käynnistämisestä. Tutkimus- ja kehitysohjelman perusteluina esitettiin em. aloitteessa seuraavaa (Hakonen 2007, Liite 1):

”Kun väestö ikääntyy ja työvoiman tarjonta kääntyy pitkäaikaiseen laskuun, on löydettävä keinoja, joilla vauhditetaan tuottavuuskasvua sekä yrityksissä että julkishallinnon organisaatioissa. Talouskasvun, työllisyyden ja hyvinvointiyhteiskunnan rahoituksen turvaamiseksi on välttämätöntä, että tuottavuus ja työelämän laatu paranevat oleellisesti työpaikoilla seuraavien vuosikymmenten aikana. Yhdessä ne vaikuttavat kumpaankin talouskasvumme peruspilariin: työpanoksen määrään ja työn tuottavuuteen.

Ydinkysymys on suomalaisten työpaikkojen kyky uudistaa palvelukonseptejaan, synnyttää ja ottaa käyttöön teknologisia ja niitä täydentäviä liiketoiminnallisia, organisatorisia ja muita työelämän sosiaalisia innovaatioita. Tuottavuuden ja työelämän laadun samanaikaisella kehittämisellä on mahdollista vahvistaa kestäväällä tavalla yritysten ja organisaatioiden menestystä, parantaa innovaatiokyvykkyyttä ja työhön osallistumista.

Tutkimus- ja toimintaohjelman tutkimus-, kehittämis- ja menetelmänkehityshankkeet suunnataan käytännönläheisesti työpaikkakohtaisen kehittämistyön tueksi. Ne täydentävät omalta osaltaan muuta ohjelmallista työelämän kehittämistä. Tulosten hyödyntämiseksi panostetaan merkittävästi tiedon levittämiseen.”

Ohjelman valmistelu organisoitiin hankkeeksi, joka sai Työsuojelurahastolta rahoitusta 18.3.2009 ajalle 1.1.2009–1.3.2011. Tuottavuuden pyöreän pöydän Palje-tutkimus- ja kehittämisohjelman valmistelu- ja koordinaatiohankkeen projektipäälliköksi kutsuttiin Terttu Pakarinen KT Kuntatyönantajista osapäiväisellä (40 %) työpanoksella. Hankkeen tavoitteet on kuvattu liitteessä 2.

Projektipäällikön tehtävänä oli TSR:lle jätetyn hankesuunnitelman mukaan valmistella ohjelman osiot hankkeiksi yhteistyössä Tuottavuuden pyöreän pöydän sihteeristön, Työsuojelurahaston ja muiden rahoittajien, tutkimuslaitosten sekä yritysten, kuntien ja seurakuntien kanssa. Valtion työsuojelurahaston todettiin toteuttavan ohjelmaa omalla rahoituksellaan valtion organisaatioiden tarpeisiin.

Tuottavuuden pyöreä pöytä perustettiin alkuvuodesta 2007 järjestöjen korkean tason elimeksi tuottavuuden, työelämän laadun ja tuottavuusyhteistyön edistämiseksi ja näkyväksi tekemiseksi maassamme. Ryhmän muodostavat työmarkkinakeskusjärjestöjen "seitsikko", sen nimeämä sihteeristö sekä järjestöjä lähellä olevat tuottavuustoimijat. Pyöreä pöytä tekee aloitteita tuottavuuden ja työelämän laadun edistämiseksi sekä järjestää vuosittain tuottavuusyhteistyöseminaarin, jossa julkistetaan tuottavuusyhteistyökunniamaininnan saajat ja sihteeristön katsaus tuottavuuden ja työelämän laadun kehittymisestä Suomessa.

1. Tausta ja tarve: Työelämän kehittämisen suuntia vuosina 2007–2011

Työelämän kehittämistä ohjannut politiikka

Tuottavuuden pyöreän pöydän perustamisen aikaan vuonna 2007 käynnistettiin Matti Vanhasen II hallituksen ohjelman mukaisesti kansallisen innovaatiostrategian laatiminen. Valtioneuvoston innovaatiopoliittisessa selonteossa (2008) otettiin yhdeksi VN:n kehittämissuunnitelma laaja-alainen innovaatiopolitiikka. Sen mukaan työelämän kehittämisen näkökulma sisällytettiin osaksi innovaatiopolitiikkaa sekä innovaatio toiminnan rahoitus- ja asiantuntijapalvelukokonaisuutta. Tätä linjausta perusteltiin seuraavalla tavalla:

”Innovaatioihin perustuva tuottavuuden ja hyvinvoinnin kehitys edellyttää osaavaa ja motivoitunutta työvoimaa, joka haluaa ja jaksaa kehittyä tehtäviensä mukana. Työelämän laatu nousee yhdeksi innovaatioympäristön kriittisistä menestystekijöistä: se vaikuttaa suoraan toiminnan tehokkuuteen, tuottavuuteen ja laatuun. Innovaatio toiminnassa, kuten muissakin osaamis pohjaisissa korkean jalostusarvon töissä, huippusuoritusten taustalla on työntekijöiden ja työyhteisöjen innostus, sitoutuminen ja työn ilo.”

Työelämän kehittämisen politiikka tehtiin myös Kestävän talouskasvun ja työllisyyden ohjelmassa, joka käynnistyi työurien pidentämistä koskevan keskustelun ja taantuman tuloksena. Työurien pidentämistä koskeva työryhmä päätyi ehdotuksiin, jotka painottivat työterveyshuollon ja koulutuksen keinoja työurien jatkamiseksi uran alku- ja loppupäästä. Työpaikalla tapahtuvasta kehittämisestä päädyttiin siihen, että Työturvallisuuskeskus laajentaa työhyvinvointipalvelujaan työpaikoille. Tässä keskustelussa ei saanut jalansijaa työpaikoilla tapahtuva tuottavuuden ja työelämän laadun samanaikainen kehittäminen.

Työelämän tutkimuksen ja kehittämisen rahoitus

Laaja-alaisen innovaatiopolitiikan linjauksen käytännön toimenpiteenä oli työelämän ohjelmallisen kehittämisen siirtäminen osaksi Tekesin pysyvää toimintaa. Näin tuottavuuden ja työelämän laadun kehittäminen tuli osaksi Tekesin lakisääteistä tehtävää. Vuoteen 2011 mennessä Tekesissä on käynnistetty työelämän kehittämisrahoitus (TYKE) sekä työelämän tutkimuksen edistämiseksi tarkoitettu aktivointihanke.

Pääministeri Vanhasen I hallitusohjelman aikaan käynnistynyt TYKES-ohjelma päättyi v. 2010 lopussa. Ohjelma myönsi rahoitusta yli 71 miljoonaa euroa (ALV mukaan lukien) yhteensä 1168 projektiin suomalaisilla työpaikoilla. Projekteista 996 oli työpaikkojen aloitteista käynnistyneitä kehittämisprojekteja. Näiden yleisimpiä kohteita olivat työprosessien, työn organisoimisen sekä henkilöstöjohtamisen ja esimiestyön kehittäminen. Rahoituksesta runsas kolmannes suuntautui teollisuuden, vajaa kolmannes yksityisen palvelusektorin ja vajaa neljännes kuntien ja kuntayhtymien työpaikkojen kehittämiseen. Kehittämisprojekteihin osallistui 207 000 henkeä. Ohjelman rahoittamassa 25 menetelmäkehitysprojektissa tuotettiin uusia työ-, organisaatio- ja johtamiskäytäntöjä sekä uusia kehittämismenetelmiä, -malleja ja -välineitä. Ohjelman rahoittamat 17 työelämän oppimisverkosto -projektiä olivat pitkäaikaisia työelämän tutkimus- ja kehittämisyksiköiden sekä työpaikkojen yhteisiä oppimisen foorumeita.

Ohjelma on arvioitu ja TYKES-johtoryhmä on jättänyt raporttinsa vuoden 2011 alussa. Ohjelman projektien tulokset osoittavat, että tuottavuutta ja työelämän laatua on mahdollista parantaa samanaikaisesti työpaikkojen johdon ja henkilöstön yhteistoimintaan perustuen ja hyödyntämällä kehittyneitä kehittämismenetelmiä muutoksia toteuttaessa. TYKES-ohjelma on saanut osakseen paljon kansainvälistä kiinnostusta. TYKES-ohjelman johto-

ryhmä (Alasoini 2011) antoi työelämän kehittämisen suuntaamiseksi seuraavat suositukset:

- 1) Työelämän kehittäminen on merkittävä osa laaja-alaista innovaatiopolitiikkaa ja sitä pitää vahvistaa.
- 2) Suomalaisten työelämän kehittämisohjelmien hyviä käytäntöjä hyödynnetään myös jatkossa työelämän kehittämisessä ja laajemmin myös muussa innovaatio-toiminnassa.
- 3) Tuottavuuden ja työelämän laadun samanaikainen, toisiaan tukeva kehittäminen on työelämän kehittämisohjelmien keskeinen lähtökohta Suomessa myös jatkossa.
- 4) Henkilöstön osaaminen, laaja osallistuminen ja yhteistyö ovat menestystekijöitä, jotka tulee ottaa läpileikkaavana periaatteena vahvemmin huomioon innovaatiopolitiikassa.
- 5) Strategisen henkilöstövoimavarajohtamisen (SHRM) ja innovaatiojohtamisen yhdistäminen on jatkossa avainalue työelämän kehittämisessä.
- 6) Työmarkkinajärjestöjen aktiivinen mukana olo työelämän tutkimus- ja kehittämistoiminnassa on tärkeä edellytys toiminnan tuloksellisuudelle ja uskottavuudelle.

Työsuojelurahasto myönsi vuonna 2010 soveltavaan työelämän tutkimukseen määrärahat 230 hankkeelle, yhteensä 6,4 miljoonaa euroa. Vuonna 2009 hankkeita hyväksyttiin 228 kappaletta. Hyväksytyjen hankkeiden yhteissumma oli 7,0 miljoonaa euroa. Vuonna 2008 saapuneista 448 hakemuksesta määrärahan saivat 268 hanketta, yhteensä 6,9 miljoonaa euroa. Työsuojelurahaston rahoittamista tutkimus- ja kehittämishankkeista Palje-ohjelman kymmeneen teemaan liittyy vuosina 2007–2010 n. 40 hanketta. Työsuojelurahasto rahoittaa myös Work-ohjelmaa (hankkeita yht. 21), jossa painottuvat hyvinvointi, terveys ja psykososiaaliset tekijät sekä työmarkkinoiden muutokset. Tuottavuuden ja työelämän laadun yhteyttä tutkittiin kahdessa hankkeessa.

Työelämän tutkimuksen ja kehittämisen kriteereissä tapahtui muutoksia, jotka ovat ohjanneet tutkimusta uusiin suuntiin ja laajemmiksi ja vaikuttavammiksi hankkeiksi.

Kansainvälinen toimintaympäristö

Euroopan tuottavuuskeskusten liitto (EANPC) on 14 jäsenliiton verkosto, jonka tavoitteena on edistää tiedon vaihtoa tuottavuudesta ja verkostoitumista tuottavuuskeskusten välillä. EANPC on Euroopan tuottavuuskongressien (EPC) järjestäjätaho. Tämä käytäntö alkoi Suomesta vuonna 2006. Suomen tuottavuuskeskuksen muodostavat yhdessä Työturvallisuuskeskus ja Työsuojelurahasto.

Kansainvälisten konferenssien, EPC2009 Grimsbyssä Englannissa ja EPC/WPC2010 Turkissa sekä Towards better work and well-being 2010 Suomessa (järjestäjänä Työterveyslaitos), tutkimusten painotukset vahvistavat käsitystä, että tuottavuuden ja työelämän laadun tutkimuserinteet kulkevat edelleen toisistaan irrallaan. Euroopan ja maailman tuottavuuskonferenssien painopisteenä ovat erilaiset laatujohtamiseen ja kestävä tuottavuuden mittaamiseen liittyvät tutkimukset ja käytännön esimerkit. Lisäksi tuottavuuden edistäminen edellyttää elinikäistä oppimista työpaikoilla (Dahl 2009).

Towards better work and well-being – konferenssin tavoitteena oli tarjota tietoa ja välineitä työhyvinvoinnin edistämiseen tuottavuuden parantamiseksi. Tähän liittyvät tutkimukset

painottuivat työhyvinvoinnin edistämisestä johtuviin taloudellisiin vaikutuksiin ja aineettoman pääoman teoriataustaan. Tiedon johtaminen ja oppiminen työelämässä olivat puolestaan lähtökohtana v. 2010 kansainvälisellä ACSI-leirillä, jossa pyrittiin tuottamaan yhteiskunnallisia innovaatioita (Tekes ja Aalto-yliopisto).

EAWOP (Euroopan työ- ja organisaatiopsykologian kongressi) pyrkii kattamaan moninaisen kirjon työorganisaatioiden tutkimuksesta ja käytännöistä. Vuonna 2009 kongressissa painottuivat kuitenkin stressitutkimukset, joskin työn imu, organisaatiokansalaisuus ja psykologinen sopimus ovat nousussa tutkimuksen kohteina.

EU-tason projekteja Palje-ohjelman teemoihin liittyen ovat olleet HIREs (Health in Restructuring)- ja EDI (Employee-driven innovation) -projektit. HIREs-projektissa on luotu suositukset hyvään muutoksenhallintaan rakennemuutoksissa oleville työpaikoille yksityiselle sektorille (2010). Näitä pyritään soveltamaan nyt myös julkiselle sektorille, jota koskeva HIREs-projekti käynnistyi v. 2010 lopulla. Työterveyslaitos ja Jyväskylän yliopisto ovat olleet mukana projektissa Suomen osalta.

EDI – projektin käynnistäjä on Tanskan LO, joka pyrkii tällä tavoin vastaamaan kestävä kasvun ja työllisyyden haasteisiin. Suomessa EDI-projektissa on mukana Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu. European Foundationin vertailu työoloissa ja työelämän laatua koskeva analyysi (Anttila ym. 2011) asettavat suomalaisen työelämän kärkeen monissa asioissa verrattuna muihin EU-maihin.

2. Projektin kulku: Palje-ohjelman valmistelu ja koordinaatio

Palje-ohjelman tavoitteet

Työelämän ohjelmallista kehittämistä täydentämään käynnistettiin Tuottavuuden pyöreän pöydän (TPP) Palje-ohjelma vuosiksi 2009–2014. Palje-ohjelman valmistelun (tämän kehittämishankkeen) tavoitteena oli saada aikaan tutkimus- ja kehittämisohjelma, joka tuottaa tietoa seuraavista aiheista (ks. Liite 1):

- 1) Tuottavuuden ja työelämän laadun samanaikainen kehittäminen
- 2) Strategisen henkilöstöjohtamisen ja sosiaalisen pääoman kehittäminen käytännössä
- 3) Palkitsemisen kokonaisuuksien arviointi ja kehittäminen käytännössä
- 4) Toimintakulttuurin, johtamistavan ja esimiestyön uudistaminen
- 5) Hiljaisen tiedon onnistunut siirtäminen
- 6) Työpaikan yhteistoiminnan kehittäminen
- 7) Tuottavuuden ja työelämän laadun samanaikainen kehittäminen PK-yrityksissä ja pienissä organisaatioissa
- 8) Palvelukonseptien ja toimintatapojen kokonaisvaltainen uudistaminen
- 9) Ajankohtaiset selvitykset talouden dynamiikasta
- 10) Tuottavuuden mittaaminen.

Tuottavuuden ja työelämän laadun tutkimuksen seuraamiseksi Tuottavuuden pyöreän pöydän sihteeristö on järjestänyt työryhmän Työelämän tutkimuspäiville vuosina 2009 ja 2010. Vuoden 2010 tutkimuspäivien teemaksi oli myös valittu sama aihe. Työryhmät ovat olleet suosittuja, mutta tuottavuutta ja työelämän laatua samanaikaisesti tuottavia mekanismeja tutkitaan kovin vähän. Tuottavuustutkimuksen tilaa selvittänyt Tampereen teknillisen yliopiston tutkijaryhmä (Käpylä ym. 2008) on myös todennut, että tuottavuustutkimuksen piiriin kuuluvia aiheita tutkitaan paljon, mutta niiden yhteyttä tuottavuuteen vähän.

Palje-ohjelman hankkeiden valmistelussa on otettu huomioon laaja-alaisen innovaatiopolitiikan painopisteet ja TYKES-ohjelman kokemukset tuottavuuden ja työelämän laadun ohjelmallisesta kehittämisestä. Työelämän tutkimuksen ja kehittämisen viime vuosien painopistevalinnat puoltavat sitä, että ohjelman kymmeneen teemaan liittyvää tutkimusta tarvitaan enemmän kuin tällä hetkellä tehdään ja rahoitetaan.

Palje-ohjelman valmistelun pelikenttä

Palje-ohjelman valmistelu sijoittuu edellä kuvatussa toimintaympäristössä sekä työmarkkinatoiminnan uudelleen suuntaamisen että yliopistomaailman rakennemuutoksen aikaan. Työmarkkinajärjestelmän suurin muutos oli luopuminen keskitetyistä tuloratkaisuista ja työelämän kehittämisen liittäminen osaksi innovaatiopolitiikkaa. Tällä oli vaikutusta myös työelämän tutkimuksen rahoituksen uudelleen suuntaamiseen. Yliopistomaailmassa tapahtui sekä ylläpitäjämallien, rahoituksen että organisaatioiden muutoksia. Myös työpaikat olivat sekä yksityisellä että julkisella sektorilla rakennemuutoksen ja taantuman kourissa. Tähän valmisteluhankkeeseen vaikuttaneita erilaisia intressejä on esitelty kuvassa 1.



Kuva 1. Erilaisten intressien pelikenttä.

Ohjelman valmistelun periaatteet ja prosessi

Tällaisessa monimutkaisessa toimintakentässä on tärkeää käydä keskusteluja eri toimijoiden rooleista ja sovittaa yhteen erilaisia intressejä. Ohjelman valmistelu on tällaisella pelikentällä eri ”pelaajien” intressien punomista verkostoksi, jossa on löyhiä yhteisiä siteitä ohjelman sisällä ja ulospäin sen rajapinnoilla. Näin ohjelma kehkeytyy valmisteluvaiheen aikana.

Tutkijatahoja oli ideoitu Tuottavuuden pyöreän pöydän sihteeristössä, joten valmistelu lähti liikkeelle siltä osin valmiilta pohjalta. TSR:n rahoituspäätöksen jälkeen sihteeristössä käytiin keskustelu myös hankkeen toimintakentästä ja selkiytettiin siihen liittyviä rooleja ja odotuksia. Työsuojelurahastolle jätetyssä hakemuksessa ja rahaston kanssa käytyjen keskustelujen sekä sihteeristön johtopäätösten perusteella muotoutui projektipäällikön tehtävä. Samalla päätettiin, että hankkeen ohjausryhmäksi tulee sihteeristö ja TSR:n edustaja hankkeen valvojana. (Liite 3).

Periaate 1. Erilaisten intressien yhteensovitus ja roolien selkiytyminen

Ehdotettujen tutkijatahojen kanssa käytiin tämän jälkeen alustavat keskustelut kiinnostuksesta tutkimustaho kerrallaan. Hankeaihiot syntyivät näissä keskusteluissa. Tämän jälkeen keskusteluja laajennettiin tutkimusryhmiin, joilla oletettiin työelämän näkökulmasta olevan yhteisiä tiedon käyttäjiä. Nämä teemat olivat HR- ja johtamistutkimus, aineeton pääoma ja työyhteisöjen innovatiivisuus ja oppiminen sekä työpaikan yhteistoiminta. Yhteistoimintahankkeet yhdistettiin myöhemmin aineettoman pääoman hankkeisiin, koska niitä yhdistää sosiaalinen pääoma.

Periaate 2. Ryhmät sisältävät riittävästi samanlaisuutta ja erilaisuutta tuottaakseen uutta tutkimustietoa.

Kun ohjelman kaikki hankkeet olivat kehittäneet aihionsa tutkimushankkeeksi, pidettiin koko ohjelman yhteinen työseminaari 23.8.2010, jossa tavoitteena oli pohtia, mitä uutta tietelle ja mitä hyötyä käytännölle hankkeet tuottavat. Hankkeiden kriteerit oli päätetty ohjelman johtoryhmässä kesäkuussa 2009 ja keskusteltu hankkeiden kanssa alustavissa tapaamisissa. Samalla keskusteltiin siitä, mitä Palje-ohjelma voi puolestaan tarjota hankkeille. Palje-ohjelman hyödyntämispolku työpaikoille hyväksyttiin ohjelman johtoryhmässä tammikuussa 2010 liitettäväksi hankkeiden hakemuksiin.

- Palje-ohjelman hankkeiden kriteerit olivat
 - tutkittava tuottavuuden ja työelämän laadun samanaikaisen kehittämisen esteitä ja edistäjiä (uutta tutkimustietoa)
 - tuotettava uutta osaamista osallistuviin organisaatioihin (lisä-arvo asiakkaalle)
 - tuotettava toimintamalleja ja tuotteita myös muiden organisaatioiden käyttöön (levittäminen ja yleistäminen) sekä kuvattava hyödyntämispolku työpaikoille (ml. Tuottavuuden pyöreän pöydän toiminta)
 - tehtävä yhteistyötä työmarkkinajärjestöjen, muiden tutkimuslaitosten ja kehittäjien kanssa (verkostoituminen).
- Palje-ohjelma tarjoaa hankkeille
 - valmistelu ja hankkeiden yhteistyön koordinointi
 - työpaikkojen hankinnassa avustaminen TPP:n tahojen kautta
 - tutkimusryhmien välisen monitieteisen yhteistyön järjestäminen
 - viestintäkanavan tutkimustuloksista ja hyvistä esimerkeistä: TPP:n toiminta ja työmarkkinakeskusjärjestöjen viestintäkanavien hyödyntäminen
 - hyödyntämispolun työpaikoille: kuvattu eri toimijoiden kanavat tutkimustiedon levittämiseksi.

Periaate 3. Pohja ns. psykologiselle sopimukselle ohjelman ja yksittäisten hankkeiden välillä perustuu molemminpuolisiin lupauksiin ja hyötyihin.

Hankkeet ovat edenneet kukin omaa tahtiaan ja hakeneet rahoitusta joko Työsuojelurahastolta tai Tekesiltä. Ohjelmaan kuuluu 18 hanketta, joita toteuttavat 9 korkeakoulua (10 ennen fuusioita). Tähän mennessä hankkeista 8 on saanut tutkimusrahoituksen ja 2 esitutkimusrahoituksen Työsuojelurahastolta. Tutkimushankkeista 2 on saanut rahoituksen Tekesiltä. Vuonna 2011 kolme tai neljä hanketta jättää rahoitushakemuksen Työsuojelurahastolle ja 6-7 hanketta harkitsee Tekesille suunnattua hakemusta.

Ohjelman valmisteluvaihe päättyi 1.3.2011, mutta ohjelma jatkuu vuoteen 2014 asti. Koordinaation päättyessä ohjelmalle rakennetaan pysyvät rakenteet, joiden koossa pysymisestä vastaa Tuottavuuden pyöreän pöydän sihteeristö. Valmisteluvaiheen aikana esille tulleista kehittämisideoista koottua ehdotusta pysyviksi rakenteiksi käsitellään valmisteluvaiheen loppuseminaarissa 15.2.2011. Ehdotus kehittämisrakenteiksi ja vastuiksi on hyväksytty ohjelman johtoryhmässä tammikuussa 2011.

Periaate 4. Ohjelman verkostomainen luonne edellyttää selkeitä rakenteita, toimintatapoja ja vastuita.

Ohjelman valmisteluvaiheen koordinaation siirtäminen yhdeltä henkilöltä (projektipäälliköltä) kollektiiville (Tuottavuuden pyöreän pöydän sihteeristölle) on haaste, koska siinä eivät siirry vain tehtävät vaan myös luottamukseen perustuva psykologinen sopimus. Ohjelmaan sitoutumisesta erään hankkeen vastuuhenkilö totesi seuraavasti: "On mukava kun tuntee kuuluvansa johonkin, Palje-tutkijoihin". Yllättävää kyllä, valmisteluvaiheen aikana on ainakin rahoituksen saaneille ja ohjelman tarjoamassa vuorovaikutuksessa mukana olleille hankkeille alkanut syntyä ns. Palje-identiteetti.

Koordinaation siirtoa kollektiiville on pyritty edistämään siten, että sihteeristöstä on nimetty vastuuhenkilöt teemaryhmille sekä työnantaja- että palkansaajapuolelta. Lisäksi sihteeristön jäsenet ovat hankkeiden ohjausryhmissä. Vastuuhenkilöt on nimetty myös ohjelman tulosten levittämistä varten eri foorumeille.

Periaate 5. Luottamuksen ylläpitäminen ohjelmassa edellyttää jatkuvaa vuorovaikutusta hankkeiden ja sidosryhmien kanssa.

Luottamuksen ylläpitäminen hankkeisiin edellyttää jatkuvaa yhteydenpitoa niihin ja keskustelua mahdollisuuksista edetä yhteisten tavoitteiden suunnassa. Tätä keskustelua projektipäällikkö kävikin hankkeiden yhteyshenkilöiden kanssa. Tuottavuuden pyöreän pöydän yhteisen tahtotilan ilmaisemiseksi myös Tuottavuuden pyöreässä pöydässä olisi pitänyt käydä syvällisempää keskustelua ohjelman merkityksestä. Lisäksi Palje-johtoryhmään kuuluvien tahojen olisi pitänyt käydä jo aloitetta tehtäessä organisaatiossaan laaja keskustelu ohjelmaan sitoutumisesta. Tässä hankkeessa projektipäällikön ns. ”työnantajana” toimi kollektiivi, jonka yhteisellä tahtotilalla on merkitystä ohjelman onnistumiselle ja luottamuksen ylläpitämiselle myös jatkossa. Seuraavien vuosien tavoitteena on kehittää ns. ei-henkilöityvää luottamusta, joka on valautunut rakenteisiin.

Projektin kulku ja organisoituminen

Ohjelma sai rahoituspäätöksen siten, että se pääsi alkamaan 1.4.2009. Työ alkoi aikaisempaan tutkimukseen tutustumalla, minkä perusteella hankkeiden sisällölliset painopisteet ja osakokonaisuudet on luotu. Ohjelman toteuttajatahot on ideoitu Tuottavuuden pyöreän pöydän sihteeristössä TSR:lle jätetyn aloitteen mukaisesti vuonna 2008.

Sihteeristössä on keskusteltu toukokuussa 2009 Palje-ohjelmahankkeen, sihteeristön ja Tuottavuuden pyöreän pöydän tehtävistä sekä hankkeiden sisällöllisistä painotuksista ja toteuttajatahoista. Sihteeristön jäsenet eivät ole osallistuneet itse hankevalmisteluun. Hankerahoitusta hakevat alan tutkimuslaitokset ja yliopistot, jotka myös itsenäisesti vastaavat hankkeiden toteuttamisesta.

Tutkijaverkoston kokoaminen alkoi kunkin tahon kanssa käydyillä alustavilla neuvotteluilla Tuottavuuden pyöreän pöydän TSR:lle jättämän aloitteen pohjalta. Tämän jälkeen kukin taho laati ideapaperin hankkeestaan, joiden pohjalta kunkin osakokonaisuuden toteuttajatahot kokoontuvat pohtimaan yhteistyömahdollisuuksia ja työnjakoa. Näiden pohjalta muotoutui ohjelmakonsepti 30.11.2009 mennessä. Ohjelmassa haettiin vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Millaisella osaamispääoman ja hyvinvoinnin kehittämisellä 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 ja toimintakulttuuri työpaikoilla, jotka tuottavat innovaatioita?

Vuoden 2009 lopussa oli valmisteltu alustavasti ohjelmakonseptin pohjalta sen kaikki hankkeet. Vuonna 2011 johtoryhmä päätti hyväksyä ohjelmaan vielä Työterveyslaitoksen KOHAUS-hankkeen. Kevään 2010 aikana ohjelman hankkeet kokoontuivat teemoittain seuraavasti: yhteistoiminta 11.1., aineeton pääoma 14.1., henkilöstöjohtaminen 14.1. ja 7.6., toimintatavan ja esimiestyön uudistaminen 25.1. Tapaamisten tarkoituksena oli löytää yhteistyömahdollisuuksia sekä keskustella tiedon jalostamisesta TPP:n käyttöön. Tapaamiset olivat avoimia koko sihteeristölle.

Koko ohjelman yhteinen työseminaari pidettiin 23.8.2010. Siinä pyrittiin saamaan kokonaiskuva ohjelmasta ja sen merkityksestä työpaikoille ja työelämän tutkimukselle. Lisäksi informoitiin rahoitusmahdollisuuksista. Hankkeille oli varattu myös ohjausaikaa Tekesin edustajien kanssa hakemusten tekoon. Tämän hankkeen loppuseminaari pidettiin 15.2.2011, jolloin tavoitteena oli luoda kehittämisrakenteet ohjelmalle vuoteen 2014 saakka. Seminaarissa työskenneltiin teemoittain, jotka sopivat seuraavat askeleet yhteistyölle vuosina 2011-2012. Lisäksi ideoitiin viestintää ja tutkimustiedon hyödyntämistä.

Johtoryhmä on kokoontunut hankkeen aikana 6 kertaa. Johtoryhmän kokouksissa on hyväksytty toimintasuunnitelmat vuosille 2009 ja 2010–2011, käyty läpi väliraportointi talousraportteineen sekä hankkeiden tilannekatsaus. Johtoryhmä piti järjestäytymiskokouksen 13.8.2009, jossa se määritteli tehtävänsä. Sen jälkeen johtoryhmä kokoontui 16.12.2009, 22.1.2010, 17.6.2010, 11.11.2010 ja 19.1.2011. Loppuraportti päätettiin tuolloin lähettää kommentteille johtoryhmälle. Loppuraporttiluonnos lähetettiin kommentteille 11.2. ja kommentit pyydettiin 18.2. mennessä. Viimeisessä johtoryhmän kokouksessa hyväksyttiin myös jatkotoimenpiteet ja viestintäsuunnitelman pohja ohjelmalle, hankkeille ja järjestöille.

Ohjelma on esitelty Tuottavuuden pyöreän pöydän kokouksessa 10.11.2009, missä se sai myönteisen vastaanoton. Ohjelman etenemisestä on informoitu Tuottavuuden pyöreää pöytää sen kaikissa kokouksissa, joita on ollut 1-2 vuodessa. Tuottavuuden pyöreän pöydän kokouksessa 22.2.2011 todettiin valmisteluhankkeen päättyminen ja kerrottiin ohjelman jatkon järjestelyistä. Suullinen tiedotus on painottunut ohjelman valmisteluun ja tapahtunut pääsääntöisesti yhteistyöneuvottelujen yhteydessä Tuottavuuden pyöreän pöydän jäsenten, asiantuntijajäsenten ja ohjelman toteuttajatahojen kanssa.

Tiedote ohjelmasta tehty, jota on käytetty haettaessa työpaikkoja hankkeisiin. Tiedote toimialoille oli jaossa 16.3.2010 Tuottavuuden pyöreän pöydän seminaarissa. Toimialoista on informoitu Teknologiateollisuutta yhteistyössä palkansaajajärjestöjen kanssa sekä yksityistä ja kunnallista opetusalaan ja opettajajärjestöä, jotka ovat olleet kiinnostuneita levittämään tietoa ohjelman tuloksista ja osallistumaan hankkeeseen toimialana. Hyödyntämispolku työpaikoille valmisteltiin yhteistyössä siinä mainittujen tahojen kanssa joulukuussa 2009 ja päätettiin tammikuussa 2010.

Ohjelman nettisivuja Tuottavuustyösivustolla on päivitetty yhteistyössä TTK:n kanssa (www.tuottavuustyoy.fi). Sivustolla ovat tiedotteet, kiertoartikkeli ohjelmasta sekä kalvosarjat. Sivusto luodaan uudelleen hankkeiden tiedottamiseksi varten tämän hankkeen loppun mennessä siten, että kukin hanke kuvataan tarkemmin jatkossa syntyvien tulosten levittämiseksi. Sivustolla ja TPP:n järjestöjen kautta on haettu työpaikkoja hankkeisiin. Lisäksi TUTULLAn kanssa on sovittu EPC/WPC2010 tulosten raportoinnista v. 2011 alussa (Seminaari järjestettiin 13.1.2011) ja Palje-ohjelman tulosten hyödyntämisestä syksyllä 2011.

Hankkeeseen on kuulunut myös osallistuminen Euroopan tuottavuuskongressiin Grimsbyssä 28.–30.10.2009 sekä Turkissa 1.–6.11.2010. Ohjelmaa ei kuitenkaan esitelty näissä konferensseissa, koska sihteeristöissä haluttiin edetä tiedottamisessa hankkeiden tulosten avulla. Lisäksi hankkeeseen on tuotettu video Tuottavuuden pyöreän pöydän seminaariin 19.3.2009. Hankkeeseen kuului työryhmän järjestäminen ja vetäminen yhdessä Juha Antilan kanssa Työelämän tutkimuspäivillä Tampereella 5.–6.11.2009 aiheesta Tuottavuuden ja työelämän laadun samanaikainen kehittäminen - Onko se mahdollista? Työryhmässä esiteltiin 8 paperia, joista tehtiin yhteenveto ja esittely kongressikirjaan.

Työelämän tutkimuspäivien teemaksi nousi vuonna 2010 samansisältöinen aihe. Sihteeristö järjesti myös Työelämän tutkimuspäiville 2010 työryhmän: Tuottavuuden ja

työelämän laadun samanaikainen kehittäminen - mitä siitä tiedetään? Valmistelu kuului tähän hankkeeseen, mutta työryhmän veti Juha Antila, koska se oli samanaikaisesti EPC/WPC-konferenssin kanssa. Molemmat työryhmät olivat vetovoimaisia ja toteutuivat molempina vuosina.

Tutkimustiedon ja kehittämisen seurantaan kuuluivat myös osallistuminen TTL:n kansainväliseen työhyvinvointia ja tuottavuutta käsittelevään kongressiin 2010 ja ACSI-yhteiskunnallisten innovaatioiden leirille Suomessa 2010 sekä EAWOP-konferenssiin Espanjassa. Nämä toteutettiin kuitenkin KT:n rahoituksella, mutta työaika kuului Palje-ohjelman valmisteluhankkeeseen. Suurin osa projektipäällikön työpanoksesta on suuntautunut ohjelmaan liittyvän tutkimustiedon seurantaan, viestintään sekä hankkeiden valmistelun tukemiseen. Tämä tarkoittaa hankekohtaisia tapaamisia ja puhelin-keskusteluja sekä yhteistyökokouksia rahoittajien kanssa.

Tutkimustietoa hyödyntävien palvelujen ja tuotteiden kehittämisestä on käyty keskusteluja seuraavien kehittäjä- ja levitysorganisaatioiden- ja tutkimus-hankkeisiin liittyvien konsulttiyritysten kanssa: TTL, TTK, JTO, Audiator, Haus, Kirkon koulutuskeskus, Humap, Muutostaito, Henry ry, MCompetence ja Sitra. Lisäksi KPMG on mukana yhteistyökumppanina yhdessä hankkeessa. Tapaamisissa on kartoitettu kunkin tahon intressiä ja roolia Palje-ohjelman tulosten tiedottamisessa, tuotteistamisessa ja palveluissa. Palje-ohjelman hankkeiden tulosten levittämistä jatketaan seuraavien tapahtumien yhteydessä: Työelämän tutkimuspäivät, Työterveyspäivät, Henry ry:n tapahtumat, TUTULLAn verkostoseminaarit sekä muut tulevat suuret foorumit.

Projektipäällikkö Terttu Pakarisen työpanos on ollut hakemuksen mukaan 40 % työajasta 1.1.2009 – 1.3.2011. Työaikaseuranta on raportoitu TSR:lle väliraportointien ja tämän loppuraportin yhteydessä. Vuonna 2009 hankkeeseen käytettiin 88 työpäivää, vaikka hanke alkoikin käytännössä 1.4.09. Vuonna 2010 projektipäällikkö on tehnyt hankkeessa 97 työpäivää. Vuoden 2011 tammi-helmikuussa työpäiviä oli 23. Yhteensä valmisteluhankkeen aikana työpäiviä käytettiin Palje-ohjelmaan 208, mikä vastaa 40 % kahden vuoden (24kk) työpanoksesta.

Hankkeen kokonaiskustannukset olivat 97446 euroa (talousarvio 98277 euroa), mistä omavastuuosuuden maksoivat jokaisen TSR:lle tehdyn talousraportoinnin yhteydessä Tuottavuuden pyöreään pöytään kuuluvat työmarkkinakeskusjärjestöt sekä työnantaja-että palkansaajajärjestöistä suhteutettuna jäsenmäärään.

3. Lopputuotos: Tuottavuuden pyöreän pöydän Palje-ohjelma

Palje-ohjelman rakentuminen suhteessa tavoitteisiin

Tuottavuuden pyöreän pöydän Palje-ohjelman valmistelu- ja koordinaatiohankkeen tuloksena on syntynyt ohjelma, jota voidaan pitää myös eri tutkijatahojen verkostona. Siinä on mukana sekä hankkeiden että työmarkkinajärjestöjen omia verkostoja, kehittäjäorganisaatioita sekä työpaikkoja. Palje-ohjelman valmisteluvaiheen tuloksia voi arvioida sisällöllisesti suhteessa ohjelman aloitteessa esitettyyn 10 teemaan (Liite 1), alustavaan toimenpidesuunnitelmaan (Liite 1) sekä TSR:lle jätetyn hankehakemuksen tavoitteisiin (Liite 2).

Ohjelman oletetaan tuottavan hankkeillaan uutta tietoa ja toimintaa seuraavista asioista:

- 1) Tuottavuuden ja työelämän laadun samanaikainen kehittäminen: henkilöstöjohtaminen ja sen toiminnot, työn imu ja voimavarat, arjen innovaatiot, strateginen työhyvinvointi.
- 2) Strategisen henkilöstöjohtamisen ja sosiaalisen pääoman kehittäminen käytännössä: henkilöstöjohtaminen innovaatioyhteiskunnassa, luottamuksen rakentaminen organisaatiossa, henkilöstöjohtaminen esimiestyössä, henkilöstöjohtaminen Y-sukupolven tullessa työmarkkinoille.
- 3) Palkitsemisen kokonaisuuksien arviointi ja kehittäminen käytännössä: palkkatietämyksen merkitys palkitsemisessa, strateginen palkitseminen ja esimiehen vuorovaikutus, palkkabarometri.
- 4) Toimintakulttuurin, johtamistavan ja esimiestyön uudistaminen: palvelevan johtajuuden konsepti, kestävä työ ja työssä oppiminen, työnjohtotyön uudet mallit, asiakas- ja henkilöstölähtöiset innovaatiot ja verkostot.
- 5) Hiljaisen tiedon onnistuneen siirtämisen tavat: eläkkeelle siirtyminen asiantuntijatyössä ja menetelmien kehittäminen osaamisen siirtoon.
- 6) Työpaikan yhteistoiminnan kehittäminen: yhteistoiminnallinen kehittäminen ja paikallinen sopiminen.
- 7) Tuottavuuden ja työelämän laadun samanaikainen kehittäminen PK-yrityksissä ja pienissä organisaatioissa: suorituskykyinen ja hyvinvoiva työyhteisö pk-yrityksissä, työkalupakki pientyöpaikkojen käyttöön.
- 8) Palvelukonseptien ja toimintatapojen kokonaisvaltainen uudistaminen: kestävään tuottavuuteen liittyvät organisaatiotarinat, palvelukonseptien uudistaminen muutostyönä.
- 9) Ajankohtaiset selvitykset talouden dynamiikasta: työpaikkojen synty ja luova tuho.
- 10) Tuottavuuden mittaaminen: palveluiden tuottavuuden mittareiden kehittäminen.

Palje-ohjelman hankkeet ja niiden hyöty tutkimukselle ja työpaikoille on esitetty tarkemmin liitteessä 4.

Ohjelman hyöty työpaikoille ja kansallisesti voidaan kiteyttää siten, että se omalta osaltaan on vaikuttamassa seuraaviin työelämän muutoksiin:

- Työpaikkojen siirtyminen toimintatavoiltaan menestyviksi organisaatioiksi innovaatioyhteiskunnassa.
- Kasvun ja työllisyyden edistäminen laaja-alaisella innovaatiopolitiikalla, johon kuuluu olennaisesti työelämän kehittäminen.

Tämän valmisteluhankkeen alustavassa toimenpidesuunnitelmassa 28.9.2007 (Liite 1) ilmaistuista periaatteista toteutuivat kaikki. Ohjelman toteuttavat suomalaisten tuottavuus- ja työelämän laadun tutkijoiden ansioituneimmat henkilöt ja tutkimuslaitokset. Nämä ovat edelleen verkottuneet sekä kansallisesti että kansainvälisesti myös Palje-ohjelman ulkopuolisiin tahoihin. Hankkeet painottuvat käytännönläheisiin ja työpaikkojen kehittämistoimintaa tukeviin hankkeisiin. Tämän vuoksi kaikissa hankkeissa ei voi olla kovin monia organisaatioita. Ne tuottavat myös tutkimuksellisesti lisätietoa tuottavuuden ja työelämän laadun samanaikaiseen toteutumiseen vaikuttavista mekanismeista eri toimintaympäristöissä.

Ohjelma kattaa laajasti sekä yksityisen että julkisen sektorin työpaikat siten, että niitä tulee olemaan yhteensä n. 400. Lisäksi hankkeissa tuotetaan työvälineitä ja palveluja muiden työpaikkojen käyttöön.

Projektipäällikkö on toiminut sen tehtäväkuvan mukaan, mikä on kuvattu TSR:lle jätetyssä hankehakemuksessa ja sovittu Tuottavuuden pyöreän pöydän sihteeristössä (Liitteet 2 ja 3). Tiedottaminen on ohjelman valmisteluvaiheessa siirretty sihteeristön toivomuksesta siihen vaiheeseen kun hankkeiden tuloksia alkaa valmistua. Tämä koskee myös kansainvälistä tiedottamista sekä järjestöjen kautta tapahtuvaa viestintää, joka on kunkin Tuottavuuden pyöreän pöydään kuuluvan järjestön vaikutusvallassa. Tätä tiedottamista varten tehtiin kiertoartikkeli ja sivusto, joka päivitetään hankekuvausten osalta 1.3.2011 mennessä.

Palje-ohjelman hyöty työpaikoille

Palje-ohjelman johtoryhmän kokouksessa 22.1.2010 on hyväksytty alla oleva viestintäsuunnitelma tukemaan ohjelmaan kuuluvien hankkeiden omaa tiedotustoimintaa.

Tutkimushankkeen viestintää työpaikoille toteutetaan oman tiedotustoiminnan lisäksi Tuottavuuden pyöreän pöydän Palje-tutkimus- ja kehittämisohjelman kautta, mikä moninkertaistaa hankkeen mahdollisuudet tavoittaa käytännön toimijat ja levittää hankkeen tuloksia. Tuottavuuden pyöreän pöydän muodostavat työmarkkinakeskusjärjestöt ja työelämää lähellä olevat tuottavuustoimijat. Tuottavuuden pyöreän pöydän tavoitteena on edistää tuottavuuden ja työelämän laadun samanaikaista kehittämistä työpaikoilla. Palje-ohjelmaan kuuluvien hankkeiden avulla pyritään osaltaan tuottamaan vastauksia merkittäviin ajankohtaisiin työelämän käytännön kysymyksiin.

Tuottavuuden pyöreän pöydän viestinnän kohteena ovat toimialat ja työpaikat, joissa tieto tavoittaa sekä johdon, henkilöstön edustajat että kehittäjät. Palje-ohjelmaan kuuluvien hankkeiden tulosten viestintää ja tuotekehitystä suunnitellaan yhdessä hankkeiden kanssa sekä ohjelman teemakohtaisissa työpajoissa.

Tuottavuuden pyöreän pöydän viestintäkanavat ovat

1. Vuosittainen arvovaltainen seminaari päättäjille ja tuottavuusyhteistyötoimijoille

- Seminaarissa julkaistaan sihteeristön katsaus ajankohtaisesta työelämän kehittämistä koskevasta tutkimustiedosta. Siihen kootaan Palje-ohjelman hankkeiden tuloksia.
- Seminaarissa annetaan kunniamaininnat sellaisille työpaikoille, jotka ovat kehittäneet tuottavuutta ja työelämän laatua yhteistoiminnassa. Työpaikat voivat olla Palje-ohjelman hankkeisiin osallistuneita työpaikkoja.

2. Tuottavuuden pyöreän pöydän jäsenten toiminta: SAK, EK, STTK, KT, AKAVA, VTML, KiT

- Palje-ohjelman hankkeiden tuloksista tiedotetaan jäsenjärjestöjen lehdissä, jäsenkirjeissä, netissä, verkostoissa, koulutuksissa sekä muissa kunkin järjestön omassa viestintätoiminnassa. Tuottavuuden pyöreän pöydän tukena toimii työmarkkinakeskusjärjestöjen tiedottajista koottu viestintäryhmä.
- Toimialakohtaisista hankkeista viestitään edellisten lisäksi työnantaja- ja ammattiliittojen vastaavia viestintäkanavia käyttäen.
- Hankkeiden tuloksia voidaan hyödyntää työmarkkinakeskusjärjestöjen työryhmissä, joita ovat esim. EK:n, SAK:n, STTK:n ja AKAVA:n tuottavuustyöryhmät ja Työturvallisuuskeskuksen Tuottavuus, tuloksellisuus ja työelämän laatu -ryhmä.
- Ohjelman tuloksia voidaan hyödyntää myös sopimustoiminnassa, joka edistää tiedon hyödyntämistä työpaikoilla.

3. Tuottavuuden pyöreän pöydän asiantuntijajäsenten toiminta: TTK, TTL, Tekes ja TSR

- Työturvallisuuskeskus ylläpitää ja kehittää www.tuottavuustyoy.fi -sivustoa, jota kehitetään edelleen Palje-ohjelman tulosten hyödyntämiseksi. Lisäksi hankekohtaisesti arvioidaan, mistä tutkimushankkeesta voidaan kehittää koulutus- tai kehittämispalveluita tai viestintämateriaalia.
- TSR voi tiedottaa omaa viestintätoimintaansa käyttäen rahoittamiensa hankkeiden tuloksista ja yhteistyössä TTK:n kanssa TELMA-lehdessä, jota Tuottavuuden pyöreän pöydän jäsenet jakavat edelleen tilaisuuksissaan.
- Työterveyslaitos on kehittänyt tutkimustiedon hyödyntämiseksi ns. innovaatiomanteli-toiminnan, jonka avulla tutkimustietoa tuotteistetaan ja saadaan hyödynnettävään muotoon työpaikoilla. Työterveyslaitos tiedottaa tutkimushankkeiden tuloksista Työ, terveys, turvallisuus-lehdessä, Työpiste-verkkolehdestä, uutiskirjeessään tai aihepiiristä laadituissa oppaissa. Tutkimustuloksia levitetään myös laitoksen koulutuksessa. Lisäksi Työterveyslaitoksen kehittämispalvelut ovat työpaikkojen käytössä.
- Tekes voi tiedottaa omaa viestintätoimintaansa käyttäen rahoittamiensa hankkeiden tuloksista sekä hyödyntää hankkeisiin liittyvää tuotekehitystä työpaikkojen käyttöön.

4. Palje-ohjelman toiminta

- Monitieteinen verkostoyhteistyö hankkeiden välillä mahdollistaa kokonaisvaltaisen hyödyn työpaikoille. Esim. esimiestyöstä kootaan tieto yhteen eri hankkeista, jota voidaan edelleen hyödyntää ohjelman kehittäjäverkostoissa ja työpajatoiminnassa.
- Kehittäjäverkosto kootaan hyödyntämään tutkimustietoa ja jalostamaan se tuotteiksi tai kehittämispalveluiksi.
- Verkostojen ja hankkeiden kotimaista ja kansainvälistä yhteistyötä hyödynnetään työelämän kehittämistä koskevan osaamisen edistämiseksi työpaikoilla.
- Ohjelman tuloksista tiedotetaan kotimaisissa ja kansainvälisissä konferensseissa, esim. Työelämän tutkimuspäivät, Euroopan ja maailman tuottavuuskongressit, Työterveyslaitoksen työhyvinvointiin liittyvät kotimaiset ja kansainväliset kongressit sekä Euroopan tuottavuusyhdistysten keskuksen EANPC kokouksissa ja kongresseissa. Tutkimustuloksia hyödynnetään myös EU:n ja muussa kansainvälisessä asiantuntija-toiminnassa.

5. Palje-ohjelman hankkeiden oma tiedotustoiminta

- Tieto kootaan Tuottavuuden pyöreälle pöydälle ja Tuottavuustyö-sivustolle.

Hankkeita varten on hyväksytty 19.1.2011 johtoryhmän kokouksessa viestintäsuunnitelman pohja, jota on käytetty samalla Palje-ohjelman viestinnän suunnittelemiseksi seuraaville vuosille (Liite 5). Sitä täydentävät kunkin hankkeen sekä järjestäjien omat suunnitelmat.

Pysyvät rakenteet vuosille 2011–2014

Tämän hankkeen loppuseminaarissa 15.2.2011 pohdittiin, mitkä rakenteet ja toimintatavat pitävät Palje-ohjelman koossa tulevina vuosina. Vastuu ohjelmasta on Tuottavuuden pyöreän pöydän sihteeristöllä, joka käsittelee palje-ohjelman aiheita kustakin teemasta tai hankkeesta vastaavan sihteeristön jäsenen aloitteesta vähintään 2 kertaa vuodessa. Teemat sopivat työpajoja seuraavasti:

- Henkilöstöjohtaminen 13.9.2011, kokoonkutsuja Niilo Hakonen ja JTO
- Työelämän laatu ja yhteistoiminta, kevät 2012, kokoonkutsuja Juha Antila, paikka TTL, Helsinki
- Toimintatapa ja esimiestyö, syksy 2011
- LUT on halukas järjestämään työpajoja yms. joustavasti, esim. 2 kpl 2012 yhdessä muiden kanssa ja yksinkin Luottamus-teemasta.
- Ohjelman verkostoseminaari 15.12.2011 (TUTULLA).

Seminaarissa keskusteltiin myös siitä, että olisi hyvä järjestää em. teemarat ylittäviä työpajoja aiheittain, kuten esim. ehdotus luottamusteemasta on edellä. Lisäksi ehdotettiin alueellisia työpajoja ja korostettiin jatkuvaa vuoropuhelua sihteeristön ja hankkeiden välillä. Näin saadaan jalostettua tutkimustuloksia Tuottavuuden pyöreän pöydän viestintäkanavien käyttöön. Palje-ohjelman viestintäsuunnitelmassa (Liite 5) hyväksytyjen ideoiden lisäksi tuli esille mm. TELMA -lehti tai Työelämän tutkimus -lehti, joihin tutkimushankkeet voisivat kirjoittaa samaan teemaan liittyen. Myös muita viestintävälineitä, kuten työmarkkinajärjestöjen lehtiä ja televisiota sekä erilaisia nettisivustoja ja foorumeita hyödynnetään tutkimustiedon levittämisessä.

Palje-ohjelman johtoryhmä on hyväksynyt 19.1.2011 seuraavat rakenteet ohjelman toteuttamiseksi:

1. Tuottavuuden pyöreän pöydän toiminta

- 1) hyödynnetään hankkeiden tuottamaa tietoa TPP:n toiminnassa
- 2) sihteeristön jäsenyys hankkeiden ohjausryhmissä
- 3) sihteeristö nimeää jäsenet 3 teemakohtaiseen ryhmään sekä työnantaja- että palkansaaja-puolelta.

Vastuu: sihteeristö

2. Ohjelman teemakohtaiset ryhmät ja hankkeet

- 1) Tulevaisuuden henkilöstöjohtaminen
Sihteeristön edustajat: Niilo Hakonen ja Jaana Meklin
- 2) Työelämän laadun kehittäminen ja yhteistoiminnan uudet mahdollisuudet
Sihteeristön edustajat: Päivi Lanttola ja Juha Antila
- 3) Toimintatavan ja esimiestyön uudistaminen
Sihteeristön edustajat: Oili Marttila ja Erkki Auvinen

Teemakohtaiset ryhmät järjestävät tutkijatyöpajoja vuorotellen ohjelman puitteissa. Hankkeet tiedottavat sihteeristöä hankkeensa etenemisestä ja tapahtumista.

Vastuu: Hankkeista vastaavat korkeakoulut.

Työpajoissa tuotetaan tietoa tutkimuksista, joka tiivistetään toimialojen ja muiden hyödyntäjien käyttöön.

Vastuu: Teemakohtaisten työpajojen vetäjät ja sihteeristö.

Sihteeristössä käydään läpi kunkin teeman hankkeet vuosittain.

Vastuu: Työmarkkinajärjestöjen viestintä vastaa Tuottavuuden pyöreän pöydän tiedotteiden muokkaamisessa.

3. Työmarkkinajärjestöjen ja tuottavuustoimijoiden muu toiminta

- TUTULLA: järjestää ohjelman yhteiset verkostoseminaarit 1/vuosi syksyisin 2011, 2012, 2013
- Tuottavuustyöväestön kehittäminen
- TTK:n palvelukeskus ja TATit
- TSR:n Tutkimus tutuksi
- Tekesin tiedotus
- TTL:n kehittämisspalvelut
- toimialojen ja liittojen levitystyö ja hankkeisiin osallistuminen
- kukin järjestö kokoaa omat viestintäkanavansa.

4. TPP:n muut yhteistyötahot

Ohjelman tulosten tuotteistaminen ja palvelujen kehittäminen työmarkkinajärjestöjen koulutus- ja konsultointiorganisaatioissa tai muissa levittäjäorganisaatioissa

1. Työelämän tutkimuspäivät
Sihteeristön edustajat: Juha Antila ja Terttu Pakarinen
2. Työterveyspäivät
Sihteeristön edustajat: Erkki Auvinen ja Päivi Lantto
3. Henry ry
Sihteeristön edustajat: Terttu Pakarinen ja Niilo Hakonen
4. Tulevat uudet foorumit (työhyvinvointifoorumin kaltaiset)
Sihteeristön edustajat: Oili Marttila ja Jaana Meklin

Tämän lisäksi pyritään vaikuttamaan seuraavaan hallitusohjelmaan työelämän kehittämisen turvaamiseksi. Tässä työssä tarvitaan tutkimukseen perustuvaa päätöksentekoa.

4. Tuottavuutta ja työelämän laatua koskeva tutkimuskatsaus

Tuottavuustutkimuksen tila

Tuottavuustutkimuksen tilaa Suomessa on selvittänyt Työsuojelurahaston aloitteesta Tampereen teknillisen yliopiston tutkijaryhmä (Käpylä ym. 2008), joka ilmaisee tuottavuuden merkityksen seuraavasti: ”Tuottavuus vaikuttaa jokaisen organisaation menestykseen keskeisesti. Sekä yksityisen että julkisen sektorin on pystyttävä parantamaan tuottavuuttaan. Tuottavuuskehitys määrittää suurelta osin myös yhteiskunnan elintason ja hyvinvoinnin.”

Tuottavuuteen liittyviä asioita on Suomessa tutkittu monilla tieteenaloilla, joista Käpylä ym. (2008) mainitsevat johdon laskentatoimen, kansantaloustieteen, tuotantotalouden, tilastotieteen, työpsykologian ja työterveyden. Lisäksi tuottavuutta voidaan tarkastella useilla eri tasoilla, joita ovat yksilö, ryhmä tai tiimi, yksikkö, organisaatio, kansantalous tai Euroopan Unioni. Suomessa tuottavuuteen liittyvien teemojen tutkimus on monipuolista ja aktiivista ja siitä ovat kiinnostuneita sekä päättäjät, työmarkkinajärjestöt että rahoittajat (mm. Kansallinen tuottavuusohjelma ja TYKES -ohjelma).

Tutkimuksen ongelma on kuitenkin sen hajanaisuus ja sirpaleisuus. Tuottavuuden tekijöitä, kuten henkilöstöjohtamista tai työhyvinvointia tutkitaan erillisissä traditioissa, joka johtaa siiloutumiseen. Tällöin tulokset eivät kantaudu muiden tuottavuustutkijoiden tietoon. Tästä johtuu, ettei tuottavuustutkimus kumuloidu. Toisaalta tuottavuustutkimuksen alalla on paljon tutkimusta, joka ei kerrytä tietoa kunkin aihealueen tuottavuusvaikutuksista, totesi Antti Lönnqvist TUTULLAn seminaarissa 13.1.2011. (Käpylä ym. 2008.)

Tuottavuutta kehitetään käytännössä monin eri tavoin (ks. www.tuottavuustyö.fi), mutta organisaatioissa tutkimusten tuloksia hyödynnetään vielä vähän. Kun puhutaan tuottavuustyöstä, on syytä täsmentää, puhutaanko kansantalouden, organisaation, toimialan vai yksilön tasolla. Samoin on syytä täsmentää, missä tuottavuuden kehitysvaiheessa tarkastelukohde on. (emt.)

Tuottavuustutkimuksen tulevaisuuden haasteet liittyvät kolmeen yhteiskuntia koskettavaan teemaan: väestön ikääntyminen, globaalin kilpailun kiristyminen sekä ilmastonmuutos. Suomalaisessa työelämässä kehityssuuntina ovat monikulttuurisuuden, kiireen ja turbulenssin lisääntyminen, kansainvälistyminen, muuttuvat rakenteet ja eipysyvät työyhteisöt, tietointensiivisyyden lisääntyminen sekä palveluvaltaisuus. (emt.)

Kotimaisen tuottavuustutkimuksen vaikuttavuutta voidaan tutkijoiden mukaan lisätä suuntaamalla tutkimusta em. toimintaympäristön haasteisiin. Toimintaympäristön lisäksi tulevaisuuden haasteita voidaan nostaa myös tutkimusalan sisältä. Esimerkiksi tutkimuksen hajanaisuutta vastaan on löydettävissä keinoja samoin kuin sen sovellettavuutta voidaan edistää. Myönteisen kuvan luominen tuottavuudesta on kaikkien toimijoiden haasteena. Siinä voidaan hyödyntää organisaatioiden kiinnostusta tuottavuuden kehittämiseen. Tuottavuustutkimuksen tulisi kuitenkin tuottaa entistä enemmän tietoa tuottavuuden merkityksestä yhteiskunnalle, organisaatioille ja yksilöille. (emt.)

Kansantaloustieteessä tuottavuustutkimus on siirtynyt tarkastelemaan myös mikrotason dynamiikkaa. Uusia työpaikkoja syntyi vuosina 1991–2005 vuosittain 12 prosenttia työpaikkojen kokonaismäärästä. Lukuina se merkitsee noin neljännesmiljoonaa uutta työpaikkaa joka vuosi. Tässä ns. työpaikkojen syntymisasteessa ovat mukana sekä kokonaan uudet työpaikat että yrityksestä toiseen siirtyvät työpaikat. Työpaikkoja myös häviää lähes samaa tahtia. (Ilmakunnas & Maliranta 2008.)

Tutkijoiden mukaan vuosittain kymmenen prosenttia työntekijöistä joutuu lähtemään toimipaikastaan tai vaihtamaan työpaikkaa työpaikkojen häviämisen vuoksi. Työntekijöiden liikkuvuus on viime vuosina ollut kuitenkin vähintään kaksinkertainen siihen nähden, mitä työpaikkojen syntyminen ja tuhoutumiset edellyttäisivät. Samaa työpaikkaan sekä tulee että sieltä lähtee työntekijöitä normaalin vaihtuvuuden ja mm. eläkkeelle lähtöjen seurauksena. Merkittävä osa työntekijöiden liikkuvuudesta on vapaaehtoista. Kokonaisuutena noin puoli miljoonaa palkansaajaa vaihtaa vuosittain työpaikkaa. (emt.)

Palje-ohjelman valmistelun alkuvaiheessa taloudellinen tilanne oli vielä sellainen, että edeltävinä vuosina Suomeen on syntynyt tuntuvasti enemmän työpaikkoja kuin niitä on hävinnyt. Tilastokeskuksen työvoimatutkimuksen mukaan työllisiä oli vuoden 2008 alussa noin 100 000 enemmän kuin vuotta aiemmin.

Kestävä tuottavuus nousee tuottavuustutkimuksen haasteeksi sekä kansantalouden että organisaatioiden tasolla ja kansainvälisesti, minkä osoittavat Euroopan tuottavuuskongressien aiheet vuosina 2009 ja 2010.

Työelämän laadun tutkimuksen tila

Työelämän laatua ja sen arviointia on selvitetty Työsuojelurahaston tilaamassa tutkimushankkeessa, jonka toteuttivat Jyväskylän ja Tampereen yliopistot (Anttila ym. 2010). Työelämän laadun tutkimuksessa on erotettavissa viisi eri painopistettä:

1. rationaalinen suuntaus, jossa painottuvat työn organisointi, tuottavuus, palkkaus ja edut
2. normatiivinen suuntaus, jonka tutkimuskohteena ovat organisaatiokulttuuri ja resurssit, työasenteet ja käyttäytyminen
3. kollektiivisuutta korostava suuntaus, jossa painottuvat työelämäsuhteet ja työntekijöiden keskinäiset suhteet
4. yksilöllisyyttä korostava suuntaus, joka keskittyy henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, henkilöluokitteluihin sekä yksityis- ja perhe-elämän yhteensovittamiseen.
5. työprosessiulottuvuus, jolloin työelämän laatu muodostuu ammattitaidosta ja kokemuksesta, työn luonteesta sekä autonomista ja kontrollista.

Pohjoismainen työelämän tutkimus painottuu työprosessinäkökulmaan, joka yhdessä kollektiivisuuden voimistumisen kanssa on noussut työelämän laadun tutkimuksen pääsuuntaukseksi. Siitäkin huolimatta johtamiskirjallisuudesta puuttuu vielä 2000-luvullakin työntekijän itseohjautuvuuden ja kontrollin näkökulma, vaikka se on työelämän laadun tärkein selittäjä (Anttila ym. 2010) ja innovaatioiden tuottamisen perusedellytys.

Myös työelämän laatua tutkitaan useissa eri tieteissä, erilaisilla kriteereillä ja erilaisilla tasoilla. Taloustieteessä työelämän laadun kriteerinä käytetään palkkaa, koska se on ainoa objektiiviseksi katsottava kriteeri. Sosiologiassa tutkitaan työn tekijälleen tarjoamia mahdollisuuksia käyttää osaamistaan ja kykyjään, työn organisointia, aloitteellisuutta ja autonomiaa työtehtävien suorittamisessa sekä mahdollisuutta oppimiseen ja päätöksentekoon. Psykologiassa on painotettu perinteisesti työtyytyväisyyteen, stressiin, työmotivaatioon sekä ihmisen ja teknologian yhteensovittamiseen. Sosiotekninen koulukunta on ollut vahva työ- ja organisaatiopsykologian tutkimusalueella. (Anttila ym. 2010.)

Työhyvinvoinnin tasapainomallien taustalla ovat Karasekin (1979) työn vaatimusten ja hallintamahdollisuuksien malli sekä Siegristin (1996) ponnistusten ja palkkioiden malli, joiden

varassa työn kuormittavuutta tutkitaan edelleen paljon. Työn voimavara – työn vaatimus – malli (TV-TV-malli) on eräänlainen laajennus Karasekin mallista, kertoo Hakanen (2009) Työsuojelurahaston tilaamassa selvityksessä. Hakanen nostaa positiiviseen työelämän tutkimukseen liittyvistä tutkimussuuntauksista seuraavia painotuksia: QWL (työelämän laatu), hyvän työn mallit ja sen laajennus kestävä työ sekä proaktiivisen työpaikan ja terveen organisaation ominaisuudet. (Hakanen 2009.)

Positiiviseen psykologiaan perustuvalla työn imulla Hakanen (2009) tarkoittaa myönteistä, tunne- ja motivaatiotäytymyksen tilaa, jota luonnehtivat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Hyvän työpaikan kehittämisessä tarvitaan mallia, joka ottaa huomioon useita työn yleisiä ja organisaatiospesifejä voimavaratekijöitä ja vaatimuksia, jotka voivat vaihdella työtilanteen mukaan. Työn imun tutkimus ja kehittäminen on saamassa jalansijaa sekä Suomessa että kansainvälisesti.

Työhyvinvointi on EU-tasolla (2007) määritelty työntekijän kokemukseksi työpaikan turvallisuudesta ja terveydestä. Sitä saa aikaan hyvä johtajuus, osaaminen, muutoksen hallinta, työn organisointi ja työn mielekkyys ja kannustavuus. Työterveyslaitoksen määritelmän mukaan työhyvinvointi on työntekijän tunne siitä, että työ on mielekästä ja joustavaa, työpaikka ja työyhteisö ovat turvallisia, terveyttä ja uraa edistäviä.

Strateginen hyvinvointi on puolestaan se osa henkilöstön hyvinvointia, jolla on merkitystä organisaation tuloksellisuuden kannalta (Aura ym. 2009). Strategisen hyvinvoinnin johtaminen kattaa kaikki ne yrityksen tai muun organisaation toiminnot, joilla vaikutetaan strategiseen hyvinvointiin: strateginen johtaminen, henkilöstöjohtaminen, esimiestoiminta, työterveyshuolto ja henkilöstöetuudet. Hyvinvointi näkyi Auran ym. (2009) selvityksessä eniten työterveyshuollossa ja työsuojelussa, mutta muissa henkilöstöjohtamisen toiminnoissa hyvinvointi oli mukana n. puolessa organisaatioista.

Tuottavuuden ja työelämän laadun tutkimusta yhdistää tällä hetkellä kestävä kehitys. Kestävän työelämän neljä ulottuvuutta ovat Kasvion ja Räikkösen (2010) mukaan inhimillinen, ekologinen, taloudellinen ja sosiaalinen. He ovat sitä mieltä, että työelämän laadun kehittäminen ja työjärjestelyjen inhimillisen kestävyuden vahvistaminen ovat keskeisiä asioita Suomelle siirryttäessä kohti innovaatioperustaista kilpailua. Paineet lisätä tuottavuutta korostuvat jatkossakin, mutta tehokkuuden sijaan tai rinnalle olisi löydettävä uusia ratkaisuja innovatiivisuudesta, proaktiivisuudesta tai turvallisuudesta. Työuran pidentämisen mahdollisia keinoja olisivat työelämän huokoisuus ja kohtuullistaminen.

Tuottavuuden ja työelämän laadun samanaikaisuus

Tuottavuuden ja työelämän laadun samanaikaista esiintymistä on tutkittu henkilöstöjohtamisen alueella. Tutkimusalueen teoriataustana on usein ns. korkeasuoritteisten työjärjestelmien ja tuloshakuisten henkilöstökäytäntöjen tutkimuskenttä. Tällaisilla henkilöstökäytäntöjen kimpuilla haetaan joko hyvää suoritusta (high-performance), korkeaa sitoutumista (high-commitment) tai osallistumista ja omistautumista (high-involvement). Taloustieteellisessä tutkimuksessa tuottavuutta, kannattavuutta ja kasvua on pyritty selittämään panoksilla tutkimus- ja kehitystoimintaan sekä organisaation oppimisprosesseihin ja osaamiseen.

Henkilöstöjohtamisen tutkimuksissa painopiste on yrityksen tuloksellisuuden, kannattavuuden ja henkilöstön hyvinvoinnin selittämisessä henkilöstöjohtamisen avulla. Tuloksellisuus voi näkyä siten, että sairauspoissaolojen ja työkyvyttömyyseläkkeiden vähenemisestä syntyy säästöjä. Toisaalta voidaan tutkia myös työhyvinvoinnin edistämisestä johtuvia yritystaloudellisia vaikutuksia, kuten Työterveyslaitoksen ja Helsingin kauppakorkeakoulun (2009) tutkimuksessa tehtiin.

Von Bonsdorff ym. (2009) totesivat, että tuloshakuiset henkilöstökäytännöt olivat yrityksissä yhteydessä työhyvinvointiin ja sitoutumiseen, mutta myös suoritus- ja kilpailukykyyn, jota oli arvioitu johdon näkemyksillä. Lisäksi hyvinvointimuuttajat korreloivat suoritus- ja kilpailukykyymuuttujien kanssa. Suoritus- ja kilpailukykyyn olivat eniten yhteydessä henkilöstön henkiset voimavarat, henkilöstön kokemus esimiehen tuki ja oikeudenmukaisuus sekä organisaatioon sitoutuminen. Henkisiin voimavaroihin vaikutti luottamus työpaikan pysyvyyteen. Liikevaihtoon vaikutti eniten laaja-alainen kokemus työhyvinvoinnista, ei niinkään yksilön työkyky. Sitoutuminen vaikuttaa sekä hyvinvointiin että tuloksellisuuteen. Heikko sitoutuminen voi aiheuttaa huomattavia kustannuksia lisääntyneen vaihtuvuuden, osaamisen menettämisen, lisääntyneiden poissaolojen ja heikentyneen tuottavuuden kautta.

Nakari & Sjöblom (2009) tutkivat kuntaorganisaation tuloksellisuuden, työelämän laadun ja henkilöstöjohtamisen yhteyksiä. Tutkimuksessa löytyi vahva yhteys yksikkökustannusten, työelämän laadun ja asiakastyytyväisyyden välillä, mitä selittivät toimivat henkilöstöjohtamisen käytännöt. Näitä olivat sosiaalinen avoimuus, vaikutusmahdollisuudet ja johtamiskäytännöt. Tutkijoiden yllätykseksi työelämän laatu ja asiakastyytyväisyys olivat parempia alhaisten kustannusten yksiköissä, mikä tukee korkeasuoritteisten työpaikkojen olemassaoloa. Asiakastyytyväisyyteen vaikuttivat eniten henkilöstöjohtaminen ja työyhteisön ristiriitojen hallintatavat. Kunnallisissa palveluissa lainsäädäntö asettaa erilaiset rajat eri palveluille, jonka vuoksi edellisiin yhteyksiin vaikuttivat esim. hoidon porrastus, verkostot ja yhteys koko kunnan strategioihin.

Guest (2011) on tarkastellut tällaisen tutkimussuuntauksen mahdollisuuksia ja rajoituksia. Hän on edelleen sitä mieltä, että tuloksellisuuden, hyvinvoinnin ja henkilöstöjohtamisen mittaaminen tutkimuksessa on hajanaista. Hänen mielestään lisää tutkimusta tarvitaan henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden välistä yhteyttä selittävästä mekanismeista. Näitä vähän tutkittuja aiheita ovat se, miten henkilöstö kokee henkilöstökäytännöt ja kuinka esimiehet toteuttavat niitä sekä miten ne vaikuttavat. Siksi tarvitaan tietoa siitä, missä toimintaympäristöissä, kenelle ja miksi henkilöstöjohtamisen käytännöillä on merkitystä. Tällainen tutkimus vaatii monimenetelmällisiä pitkittäistutkimusasetelmia.

Kolmen kerroksen tuottavuustutkimusta

Tuottavuuden ja työelämän laadun samanaikaisen tutkimisen haasteet ovat erilaisia riippuen siitä, tarkastellaanko niitä makrotasolla kansantaloustieteen näkökulmasta, mesotasolla organisaatiotieteiden ja johtamistutkimuksen valossa vai mikrotasolla, yksilön sitoutumisen ja motivoitumisen näkökulmasta. Taloustieteellisessä tutkimuksessa käytettävät ilmiöt ovat ns. objektiivisia mittareita, joista palkalla kuvataan työelämän laatua, t&k-toiminnalla innovatiivisuutta ja osaamisella oletetaan vaikutuksia taloudelliseen menestykseen. Kesti (2010) on kehittänyt laskentamallia työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteyden selvittämiseksi sekä kansallisella että organisaatiotasolla.

Makrotasolla kehitellään parhaillaan erilaisia yhdistelmäindikaattoreita, jotka ottaisivat huomioon laajemmin hyvinvoinnin ja kestävä kehityksen. SEE-indeksi, joka ottaa huomioon taloudelliset, sosiaaliset ja ekologiset tunnusluvut, on yksi tällaisista kehittelyistä kansainvälisesti. Suomessa korostetaan hyvinvoinnin kuvaamista erilaisilla ”onnellisuusmittareilla”, joita ovat Rehnströmin (2011) mukaan mm. ISEW, GPI ja HDI. HDI mittaa osaaamista, terveyttä ja tulotasoa. Maliranta (2011) on kritisoinut yhdistelmäindikaattorien käyttöä, koska niissä yhdistetään keskenään yhteismitattomia asioita. Sen sijaan Rehnströmin mielestä voidaan tarkastella bruttokansantuotteen ja esim. HDIn välisiä yhteyksiä, jolloin näiden välillä on havaittavissa korrelaatio.

Julkisella sektorilla on pyritty myös kehittämään indikaattoria, joka yhdistää tuottavuuden, laadun ja vaikuttavuuden näkökulmat julkisen sektorin tuottavuuden mittaamiseksi kansallisella tasolla. Julkisten palvelujen tuloksellisuutta tutkittaessa on kuitenkin todettu, että

mittareiden tulee kunkin kuvata yhtä vaihetta tuloksellisuusketjussa, joka koostuu panokista, prosessista, tuotoksista ja vaikutuksista (Pakarinen 2007). Kansallisen tason mittarit eivät sovellu sellaisenaan organisaation suorituskyvyn mittaamiseen. Palveluiden mittaamisessa yleensäkin tulee painottaa aineetonta pääomaa ja tiedon johtamista (Lönqvist ym. 2010)

Organisaatiotason tutkimuksissa painottuvat organisaation suoritus- ja kilpailukyky, henkilöstön hyvinvointi ja henkilöstöjohtamisen käytännöt. Osaamista ja oppivia organisaatioita on kyllä tutkittu paljon, mutta ei niiden yhteyttä organisaation tuottavuuteen tai tuloksellisuuteen. Tämä tutkimus on jäänyt organisaation kehittämisen malliksi. Toisaalta työelämän laadun tutkimuksissa kehittymismahdollisuudet ovat yksi tärkeä osa-alue muiden joukossa. Työhyvinvoinnin ja talouden välistä suhdetta tutkittaessa painopiste on ns. aineettoman pääoman teoriataustassa.

Työhyvinvoinnin kehittämisellä kansallisella tasolla pyritään parempaan tuottavuuteen, pidentämään työuria sekä vähentämään poissaoloja työstä. Työpaikkatasolla työhyvinvointi vaikuttaa työnantajakuvaan, sillä on saatu aikaan voittoa, laatua ja kilpailukykyä sekä vastavaroista kunnioitusta ja aloitteellisuutta. Yksilötasolla työhyvinvointi tuo parempia uramahdollisuuksia, lisää motivaatiota, työn ja elämän laatua sekä vähentää stressiä. (TTL 2010). Henkilöstöjohtamisen, tuloksellisuuden ja työelämän laadun väliset yhteydet ovat monimutkaisia ja niihin vaikuttavat monet työpaikan käytännöt. Johdon sitoutuminen ja henkilöstön osallistuminen näyttävät kuitenkin olevan tärkeimpiä menestyksen takeita (Pot 2010).

Frank Pot (2010) peräänkuuluttaa, että Euroopassa olisi tarvetta työelämäinnovaatioiden politiikalle ja käytännöille. Hän määrittelee työelämäinnovaation uudeksi tai yhdistetyksi interventioksi, joka liittyy työorganisaation, henkilöstöjohtamisen ja niitä tukevien teknologioiden käyttöönottoon. Hän väittää, että työelämän laatu ja tuottavuus on saavutettavissa samanaikaisesti ja hänen mielestään tällaisella kehittämisellä on kiire työvoiman vähentyessä ja globalisaation edistyessä. Myös uusien teknologioiden kehittäminen on mahdollista innovatiivisissa organisaatioissa. Työelämäinnovaatiot selittävät suuremman osan menestyksestä kuin teknologiset innovaatiot. Yhtenä hyvänä esimerkkinä eurooppalaisessa vertailussaan hän pitää Suomen TYKES-ohjelmaa.

Palje-ohjelman konsepti ja tulevaisuuden työelämä

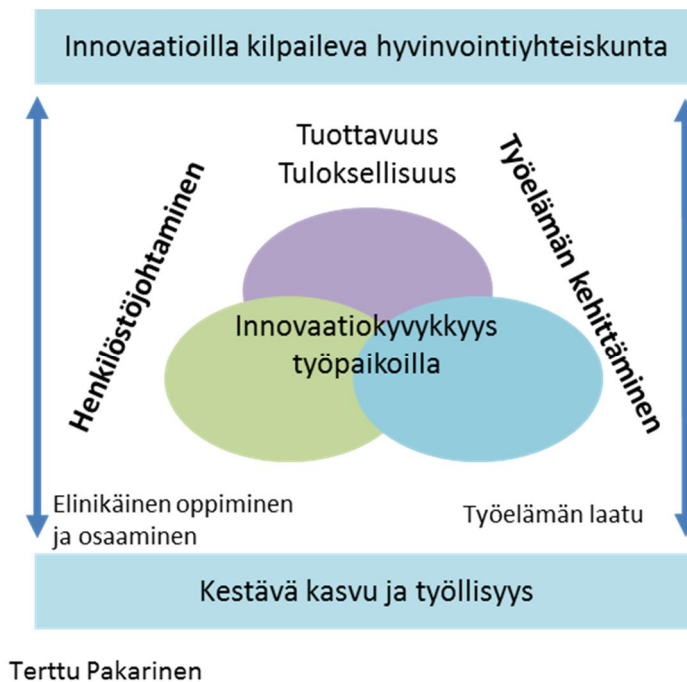
Palje-ohjelma pyrkii hankkeillaan kokoamaan pirstaleista tuottavuustutkimuksen kenttää siten, että hankkeet muodostavat monitieteisen verkoston. Ohjelman hankkeet painottuvat organisaatio- ja työpaikkatason toimintaan siten, että työpaikat voivat hyödyntää syntyntä tietoa kehittämistoiminnassaan. Erityisesti pyritään kehittämään tiedon avulla koko organisaatiosysteemiä (ns. evidence-based management). Ohjelmalla pyritään saamaan uutta tietoa niistä mekanismeista, jotka synnyttävät tuottavuutta ja työelämän laatua samanaikaisesti. Samalla pyritään saattamaan hankkeisiin osallistuvat työpaikat kehityksensä eteenpäin niin, että ne pystyvät tuottamaan innovaatioita ja kilpailemaan niillä.

Kuvassa 2 on esitetty Palje-ohjelman valmisteluhankkeen aikana kehkeytynyt ohjelma-konsepti, jossa kuvattuja ilmiöitä voidaan tarkastella kansallisella, organisaation sekä työpaikan ja yksilön tasolla. Osaamisen arvioimiseksi on kehitteillä makrotasolla indikaattoreita (PIAAC), joilla voidaan kuvata elinikäistä oppimista. Työelämän laadun arvioimiseksi kansallisesti ja EU:ssa on käytössä useita työolotutkimuksia. Kansantaloustieteessä on kehitetty myös aineettoman pääoman näkökulmaa, josta talouskasvua haetaan entistä useammin. Kestävä kasvu ja työllisyys on perustana työelämäinnovaatioiden syntymiselle.

Organisaatiotason menestystä henkilöstöjohtamisen alueella on haettu myös osaamisesta ja oppimisprosesseista sekä tiedon johtamisesta. Henry ry:n HR-barometrissä (2010)

nousi tärkeimmäksi kehitettäväksi HR-toiminnaksi työhyvinvointi. Tuottavuutta haetaan entistä enemmän aineettomasta pääomasta ja sen mittaamista pyritään kehittämään koko ajan. Työorganisaatioiden kehittäminen yhdessä henkilöstöjohtamisen kanssa aineettoman pääoman eri näkökulmista (inhimillinen, sosiaalinen ja rakenteellinen) on edellytys innovaatiokyvyyden kehittymiselle työpaikoilla.

Olisiko tulevaisuudessa tarkoituksenmukaista määritellä innovaatioilla kilpailevan hyvinvointiyhteiskunnan kehittäminen kolmen pilarin varaan: tuottavuus, työelämän laatu ja elinikäinen oppiminen?



Kuva 2. Menestyksen eväät tulevaisuuden työelämälle (Pakarinen 2010).

Epilogi

”Tuottavuus ei ole jyvien laskemista, vaan kasvun mahdollistamista yksilöissä, organisaatioissa ja kansakunnissa.”

- Tor Dahl (2009)

Lähteet

Alasoini Tuomo (2011) TYKES-ohjelman loppuraportti. TYKES-johtoryhmä. Käsikirjoitus.

Anttila Timo, Hartikainen Armi, Oinas Tomi & Nätti Jouko (2010) Työelämän laatu ja laadun arviointi. Tutkimushankkeen loppuraportti. TSR 10.11.2010.

Aura Ossi, Ahonen Guy & Ilmarinen Juhani (2010) Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2010. Tutkimusraportti. Excenta.

von Bonsdorff Monika E., Janhonen Minna, Vanhala Sinikka, Husman Päivi, Ylöstalo Pekka, Seitsamo Jorma, Nykyri Erkki (2009) Henkilöstön työkyky ja yrityksen menestyminen vuosina 1997-2007. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 36. Työterveyslaitos. TSR

Dahl Tor (2009) Achieving break through performance. European productivity conference 30.10.2009, Grimsby.

Guest David E. (2011) Human resource management and performance: still searching for some answers. Human Resource Management Journal, 21, 2011, 3-13.

Hakanen Jari (2009) Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja – kohti laadukasta työelämää. TSR

HR-barometri 2010 Henkilöstöjohton ryhmä – Henry ry. Henry-foorumi 9.11.2010.

Ilmakunnas Pekka, Johansson Edward, Maliranta Mika (2008) Työolot ja tuottavuus – työpaikkojen nosteessa vai puristuksessa, Etlä. TSR.

Kasvio Antti & Räikkönen Timo (2010) Kohti kestäväää työelämää. Työterveyslaitos. TSR.

Kesti Marko (2010) Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Työn tuuli 1/2010.

Käpylä Jonna, Jääskeläinen Aki, Seppänen Sanna Kaisa, Vuolle Maiju & Lönnqvist Antti (2008) Tuottavuuden kehittäminen Suomessa. Haasteet ja tutkimustarpeet, TSR Selvityksiä 1/2008.

Lönnqvist Antti, Jääskeläinen Aki, Kujansivu paula, Käpylä Jonna, Laihonen Harri, Sillanpää Virpi & Vuolle Maiju (2010) Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä. Tietosanoma.

Maliranta Mika & Määttänen Niku (2011) Poliitiikan teon ohjaamiseen ei tarvita ”onnellisuusmittareita”, Helsingin Sanomat 6.2.2011.

Nakari Risto & Sjöblom Stefan (2009) Toimiva kunnallinen palveluorganisaatio. Acat nro 209. Kuntaliitto. TSR

Oosi Olli, Kotiranta Anu, Pekkala Henrik, Wennberg Mikko, Valtakari Mikko, Karjalainen Jari, Rajahonka Mervi (2010) Arjen muutoksista työelämän innovaatiotoiminnaksi. Työelämän kehittämisohjelma 2004-2010. Tekesin ohjelmaraportti 5/2010.

Pot Frank (2010) Workplace innovation for better jobs and performance. 16th World Productivity Conference, November 2-5, 2010, Turkey.

Rehnström Peter (2011) Produktivitet, liskvalitet och tillväxt. Huvudstadsbladet 17.2.2011

Työterveyslaitos (2010) Towards better work and well-being. Proceedings of the international conference 10-12 Feb 2010. Helsinki.

Liitteet

LIITE 1.

Tuottavuuden pyöreän pöydän aloite Työsuojelurahastolle (Hakonen 2007, lyhennetty)

Tuottavuuden pyöreän pöydän sihteeristön Työsuojelurahaston hallitukselle laatima aloite on osa Pyöreän pöydän kokouksen 16.11.2007 valmisteluja. Siinä on kuvattu joitain työelämän ajankohtaisia tutkimustarpeita, tiedustellaan Työsuojelurahaston mahdollisuuksia koordinoida ja rahoittaa niihin liittyvää selvitys- ja tutkimustyötä, esitetään alustava toimenpidesuunnitelma, jota on valmisteltu yhteistyössä Työsuojelurahaston toimiston kanssa sekä tarjotaan Tuottavuuden pyöreän pöydän kanavia mahdollisen tutkimus- ja toimintaohjelman toteutuksen tueksi ja tiedon hyödyntämiseksi ja levittämiseksi. Allekirjoittaneet järjestöt eivät ole tämän kirjeen avulla hakemassa rahaa omaan toimintaansa.

Onko Työsuojelurahastolla mahdollisuus selvittää ja tutkia liitteessä 2 esitettyjä aihealueita?

- Onko Työsuojelurahastolla mahdollisuus selvittää ja tutkia käytännönläheisesti liitteen 2 aihealueita? Rajaako Rahaston hallitus joitain liitteessä kuvattuja teemoja tai aihekokonaisuuksia oman työnsä ulkopuolelle?
- Onko Rahaston hallituksen mielestä mahdollista ja perusteltua toteuttaa ja rahoittaa erillinen tutkimus- ja toimintaohjelma näistä ja mahdollisista muista ajankohtaisista teemoista, kuten esitämme liitteessä 1?
- Halutaanko mahdollinen tutkimus- ja toimintaohjelma tai osia siitä toteuttaa pelkästään Rahaston omin voimin vai voidaanko hankkeeseen ottaa alkuvaiheessa ja/tai myöhemmin mukaan halukkaita yhteistyötahoja?
- Voiko Työsuojelurahasto käynnistää sateenkaarihankkeen valmistelut yhteistyössä Tuottavuuden pyöreän pöydän kanssa?

Tuottavuuden pyöreän pöytä on valmis omien kanaviensa kautta tukemaan tarvittavien tutkimus- ja kehityshankkeiden sekä selvitysten toteuttamista, tiedon hyödyntämistä ja levittämistä yrityksiin ja työpaikoille. Tuottavuuden pyöreän pöydän asiantuntijajäseniksi on kutsuttu Tekes, Tykes, Työterveyslaitos ja Työturvallisuuskeskus, joiden halukkuutta yhteistyöhön voidaan tiedustella. Koska tutkimus- ja toimintaohjelma on tarkoitettu koskemaan kaikkia sektoreita, mahdollisuus tehdä yhteistyötä Valtion työsuojelurahaston kanssa on lisäksi tärkeää selvittää.

Työsuojelurahasto järjestää aiheesta seminaarin 23.10.2007, jolloin alustava suunnitelma on mahdollista esitellä ja sitä voidaan muokata asiantuntijapalautteiden perusteella. Edellytyksenä on, että hankkeen valmisteluille on tällöin Rahaston hallituksen hyväksyntä ja että päätös ei ole ehdollinen.

Tuottavuuden pyöreän pöydän seuraava kokous pidetään 16.11.2007, jolloin ryhmä voi omalta osaltaan päättää Työsuojelurahaston kanssa tehtävästä yhteistyöstä.

Miten tarvittava tieto saadaan kerättyä ja hyödynnettyä?

Alustava toimenpidesuunnitelma 28.9.2007

1. Käynnistetään Työsuojelurahaston johdolla tutkimus- ja toimintaohjelma tuottavuuden ja työelämän laadun samanaikaiseksi edistämiseksi työpaikoilla viideksi vuodeksi, esim. 2008 – 2013.

Käynnistetään hankkeen valmistelu, joka voi johtaa yhteistyöhön muiden tahojen kanssa, koordinaattorin palkkaamiseen ja tutkimus- ja selvityksien täsmentymiseen. Valmistelun tuloksena laaditaan hankkeelle myös toimintasuunnitelma.
2. Jaetaan ohjelma kahteen vaiheeseen, I vaihe 2 vuotta, II vaihe 3 vuotta.
3. Rahoitetaan käytäntöä hyödyttäviä ja/tai uusia näkökulmia avaavia tutkimus- ja kehityshankkeita annetuista aiheista.
4. Yhdeksi tutkimus- ja kehityshankkeiden valintakriteeriksi otetaan tutkimukseen liittyvä kiinnostuneiden yritysten, organisaatioiden ja/tai toimialojen verkosto (yhteys käytäntöön).
5. Tieteellisten tulosten lisäksi tavoitteena on tiedon hyödynnettävyys: Pyrkimyksenä on, että tämä näkyy hankkeissa esimerkiksi menetelmien kehittämisenä ja valmiutena tiedon levittämiseen.
6. Rahoitetaan annetuista aiheista tehtäviä selvityksiä, joissa hyödynnetään jo tehtyjä tutkimuksia, valmiita aineistoja sekä kiinnostavia koti- ja ulkomaisia toimintamalleja ja niistä kertyneitä kokemuksia. Selvitysten teettäminen asiantuntijoilla on tutkimus- ja kehityshankkeita täydentävä nopeampi ja edullisempi toimintatapa. Varaudutaan ohjelman aikana viiden laajemman selvityksen ja kymmenen pienemmän selvityksen teettämiseen. Selvitykseen voi liittyä myös aiheesta järjestetty verkostoseminaari.
7. Järjestetään vierailuluentoja ja tuetaan hankkeeseen osallistuvien asiantuntijoiden kansainvälistä yhteistyötä.
8. Panostetaan tulosten hyödyntämiseen, popularisointiin ja levittämiseen. Tässä käytettävissä ovat myös yhteistyötahojen kanavat.
9. Pyritään saamaan ohjelman hankkeisiin tavalla tai toisella (hankkeet ja selvitykset) mukaan maan parhaat ja lupaavimmat asiantuntijat.
10. Rahastolla on toimivat menettelytavat hakemusten käsittelyyn ja muun muassa hankkeiden tieteellisten ansioiden arviointiin. Ohjelma voidaan käsityksemme mukaan tältä osin toteuttaa Työsuojelurahaston nykyisiä rahoitusmuotoja käyttämällä.
11. Perustetaan tutkimus- ja toimintaohjelmalle sihteeristö, jonka tehtävä on tukea koordinaattorin työtä, seurata ja ohjata ohjelman etenemistä, auttaa tiedon levittämisessä, toimia asiantuntijana hankkeiden hyödynnettävyyttä arvioitaessa. Sihteeristön rooliin kuuluu myös jalostaa ja täsmentää liitteessä 2 esitettyjä tutkimusteemoja, jotta niiden pohjalta voidaan käynnistää kohdistettuja hankehakuja tai selvitysten tekeminen.

Tutkimus- ja selvitystarpeet: Kymmenen teemaa

1. Tuottavuuden ja työelämän laadun samanaikainen kehittäminen

Tarvetta on tutkia tuottavuuden ja työelämän laadun yhteyttä, saman- ja eriaikaisuutta, ja miten ne erilaisilla työpaikoilla voidaan toimivalla, tuloksekkaalla ja kestäväällä tavalla yhdistää toisiinsa kokonaisvaltaisiksi kehityshankkeiksi. Aiheesta tarvitaan nykyistä enemmän selvityksiä ja tutkimusta. Tuottavuuden ja työelämän laadun samanaikainen kehittäminen on lähtökohta kaikille liitteessä esitetyille hankkeille ja selvityksille.

2. Strategisen henkilöstöjohtamisen ja sosiaalisen pääoman kehittäminen käytännössä

Tarvitaan tapaustutkimusasetelmia strategisesta henkilöstöjohtamisesta ja sosiaalisen pääoman kehittämisestä, liiketoimintastrategialähtöisyyttä ja tutkimuksen kohdentamista pk-sektorille sekä tietoa eri henkilöstöryhmiin kohdistuvista vaikutuksista aina yksilötasolle saakka. Luottamuksen kehittäminen parantaa myös henkilöstön saatavuutta ja jatkamista työssä.

3. Palkitsemisen kokonaisuuksien arviointi ja kehittäminen käytännössä

Tarvetta on tutkia psykologisen (työ)sopimuksen muuttumista ja sen suhdetta muutoksiin palkitsemisen kokonaisuuksissa. Käytännöllisenä tuloksena tavoitellaan syvällisempää ja käytännöllisempää tietoa psykologisten työsuhteiden uudistumisesta sekä palkitsemisen johtamisesta erilaisissa organisaatioissa.

4. Toimintakulttuurin, johtamistavan ja esimiestyön uudistaminen

Tarvetta on tutkia ja selvittää toimintakulttuurin ja johtamistavan uudistamista erityisesti esimiestyön ja toimintatapojen näkökulmasta. Vastausta haetaan esimerkiksi seuraaviin kysymyksiin: Millaiset toimenpiteet, johtamistavat ja työyhteisön toimintatavat

- synnyttävät innovatiivista toimintakulttuuria (Harmaakorpi 2007)
- edistävät tai estävät innovatiivisuutta työpaikan arjessa
- edistävät työssä oppimista?

5. Hiljaisen tiedon onnistunut siirtäminen ja tavat

Yrityksillä ja julkisilla organisaatioilla on tarvetta esimerkeille ja malleille, jotka auttavat suunnittelemaan ja toteuttamaan osaamisen ja kokemuksen siirron onnistuneesti. Tarvitaan laajaho tutkimus- ja kehityshanke aiheesta.

6. Työpaikan yhteistoiminnan kehittäminen

Tarvitaan tutkimus- ja kehityshanke nykyaikaisten, hyvin toimivien, kilpailu- ja innovaatiokykyä edistävien yhteistyötapojen kehittämiseksi, selvittämiseksi ja hyvien kokemusten levittämiseksi.

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

Tarvitaan selvityksiä, tutkimus- ja kehityshankkeita siitä, miten pk-yritykset voivat onnistuneesti kehittää johtamistaan. Samalla tarvetta on selvittää 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?

8. Palvelukonseptien ja toimintatapojen kokonaisvaltainen uudistaminen

Tarvetta on selvittää ja tutkia tarinoiden käyttöä organisaatioiden kokonaisvaltaisen kehittämisen välineenä ja siinä, miten tutkimustuloksia ja kehittämistietoutta hyödynnetään ja levitetään.

9. Ajankohtaiset selvitykset talouden dynamiikasta

Tarvitaan perustietoa esimerkiksi 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 seuranta tutkimusta.

10. Tuottavuuden mittaaminen

Tarvetta on selvittää ja tutkia tuottavuuden mittaamista ja mittaustulosten käyttöä ala- ja maakohtaisissa vertailuissa ja analysoida olemassa olevia mittaustapoja. Mittausmenetelmien kehittyessä on lisättävä ymmärrystä siitä, mistä eri menetelmin saadut tulokset kertovat ja mistä ne eivät kerro.

LIITE 2.

Tuottavuuden pyöreän pöydän Palje-ohjelman tavoitteet TSR:lle jätetyssä hakemuksessa (18.12.2008)

Tuottavuuden pyöreä pöytä on esittänyt 28.9.2007 Työsuojelurahastolle tutkimus- ja kehittämisohjelman (PALJE) käynnistämistä, jonka tavoitteena on tuottavuuden ja työelämän laadun samanaikainen kehittäminen (Liite 1). Tuottavuuden pyöreän pöydän sihteeristö on valmistellut alustavan toimenpidesuunnitelman (28.9.2008) mukaisesti kohtaa kaksi. Koordinaattorin tarve todettiin Tuottavuuden pyöreän pöydän kokouksessa 10.10.2008.

Tämän hankkeen tavoitteena on valmistella Palje-ohjelma hankkeiksi yhteistyössä Tuottavuuden pyöreän pöydän sihteeristön ja Työsuojelurahaston sekä muiden rahoittajien kanssa. Hankkeen hyöty syntyy yhteistyöstä Tuottavuuden pyöreän pöydän kanssa, jonka tehtävänä on viedä työelämän tutkimusta käytäntöön, edistää työelämän kehittämistä ja tehdä tunnetuksi tuottavuuden ja työelämän laadun samanaikaista kehittämistä.

Projektipäällikkö toimii yhteydenpitäjänä, kokoon juoksijana ja yhteistyön tekijänä eri tahojen välillä (järjestöt, rahoittajat, tutkijat, kehittäjät, työpaikat). Projektipäällikön tehtäviin kuuluu

- selvittää aikaisempaa tutkimusta, joka liittyy Palje-ohjelman osioihin, jotta osiot voidaan suunnata uusiin tutkimusaiheisiin
- selvittää, millaiset hankeosioden toteuttamistavat ovat tarkoituksenmukaisia kunkin aiheen kannalta
- keskustella sihteeristön kanssa Tuottavuuden pyöreän pöydän tarvitsemasta tutkimuksesta ja muista osioiden toteuttamisen muodoista
- valmistella Tuottavuuden pyöreälle pöydälle yhdessä sihteeristön kanssa ohjelman hanke-osioden toteutus
- neuvotella tutkimuslaitosten kanssa kunkin hankeosion toteutuksesta
- neuvotella Työsuojelurahaston ja TEKES/Tykesin kanssa hankeosioden rahoituksesta
- hankkia yhdessä sihteeristön kanssa hankkeisiin halukkaat työpaikat
- koordinoita tutkimuslaitosten yhteistyötä hankkeiden sisällä ja välillä
- luoda verkosto työmarkkinajärjestöjen, työpaikkojen, tutkimuslaitosten ja kehittäjien kanssa
- kytkeä hankkeet Tuottavuuden pyöreän pöydän toimintaan
- luoda hankkeissa yhteys käytäntöön ja menetelmäkehitykseen.

Ohjelman ja hankkeiden tuloksista tiedotetaan ja niitä hyödynnetään Tuottavuuden pyöreän pöydän toiminnassa seuraavasti:

- Tuottavuuden pyöreän seminaareissa esitellään hankkeiden tuloksia ja hyviä työpaikka-esimerkkejä vuosittain.
- Vuosittain laaditaan sihteeristön katsaus tuottavuuden ja työelämän laadun kehityksestä, jossa voidaan käyttää hankkeiden tuloksia.
- Seminaariin liittyy laajamittainen tiedotustilaisuus ja muuta viestintää. Vuonna 2009 tehdään video työelämään liittyvistä käsityksistä, jota voi käyttää myöhemminkin.
- Tuloksista ja hankkeisiin osallistuvista työpaikoista kirjoitetaan työmarkkinajärjestöjen lehdissä ja työelämän kehittämistä ja tutkimusta koskevissa julkaisuissa.
- Hankkeiden tulosten ja hyvien käytäntöjen liittämisestä www.tuottavuustyoy.fi- sivustoon neuvotellaan TTK:n kanssa.
- Ohjelmaa esitellään kansainvälisissä konferensseissa, mm. Tuottavuuskonferenssit ym. työ-elämän kehittämiseen liittyvät konferenssit.
- Tuloksia hyödynnetään myös valtakunnallisessa työelämän laadun kehittämistyössä (mm. TEM).

Kukin hanke laatii oman viestintäsuunnitelmansa ja tiedottaa sen mukaisesti.

LIITE 3.

Palje-ohjelman toimijat ja työnjako

Terttu Pakarinen/käsitelty Tuottavuuden pyöreän pöydän (TPP) sihteeristössä 4.5.2009

Vastuut ja työnjako Palje-ohjelmassa	Projektipäällikkö (PP)	Sihteeristö	Johtoryhmä	KT rahoituksen hakijana
Vastuu	Palje-ohjelman valmistelu sihteeristölle ja johtoryhmälle, TPP:lle	Asettaa tavoitteet Palje-ohjelmalle ja muulle TPP:n toiminnalle ja tukee PP:ä hankkeen toteutuksessa tavoitteiden suunnassa	Sihteeristö ja TSR:stä Kenneth Johansson, joka on hankkeen valvoja	Järjestää PP:lle aikaresurssin ja tukipalvelut
Toteutus	Käytännön koordinaointi sekä neuvottelut eri tahojen kanssa (ks. hake-mus)	Kytkee Palje-ohjelma muuhun TPP-toimintaan ja tiedon levitykseen Toimii hankesuunnitelmien arvioijana TPP:n näkökulmasta	4 kertaa vuodessa, syksyllä 2009 järjestäytymiskokous ja ensimmäinen varsinainen	
Toimintatapa	Koordinaointi ja hankkeen vastuuhenkilö TSR:n suuntaan	Ideointi ja pp:n tuki	Seuranta, ohjaus ja päätöksenteko	
Seuranta ja arviointi	Valmistelelee tilannekatsauksen johtoryhmälle	Seuraa hankkeen etenemistä TPP-tavoitteiden suunnassa	Arvioi hankkeen yhteiskunnallista merkittävyyttä	Raportoi TSR:n kanssa tehdyn sopimuksen mukaan hankkeen etenemisestä

LIITE 4.

Tuottavuuden pyöreän pöydän (TPP) Palje-tutkimus- ja kehittämisohjelman hankkeet ja vastuuhenkilöiden yhteystiedot

Palje-ohjelman tavoitteet:

1. Tuottavuuden ja työelämän laadun samanaikainen kehittäminen
2. Strategisen henkilöstöjohtamisen ja sosiaalisen pääoman kehittäminen käytännössä
3. Palkitsemisen kokonaisuuksien arviointi ja kehittäminen käytännössä
4. Toimintakulttuurin, johtamistavan ja esimiestyön uudistaminen
5. Hiljaisen tiedon onnistuneen siirtämisen tavat
6. Työpaikan yhteistoiminnan kehittäminen
7. Tuottavuuden ja työelämän laadun samanaikainen kehittäminen PK-yrityksissä ja pienissä organisaatioissa
8. Palvelukonseptien ja toimintatapojen kokonaisvaltainen uudistaminen
9. Ajankohtaiset selvitykset talouden dynamiikasta
10. Tuottavuuden mittaaminen

A. Tulevaisuuden henkilöstöjohtaminen

Lähtökohta: Johtamis- ja HR-tutkimus

TPP:n sihteeristön vastuuhenkilöt: Niilo Hakonen EK ja Jaana Meklin Akava

1. Kestävään tuottavuuteen liittyvät tarinat
Johtamistaidon opisto, tutkimusjohtaja Pauli Juuti
Lisätietoja: pauli.juuti@jto.fi

TSR:n rahoituksella 2009-2011
Tuottaa tietoa ohjelman tavoitteesta 8.

Käytännön hyöty työpaikoille:
Palvelukonseptien uudistaminen kehittämiskuvausten avulla
Hyvien käytäntöjen levittäminen työpaikalta toiselle
2. Henkilöstöjohtamisen nykyisyys ja tulevaisuuden mahdollisuudet innovaatioyhteiskuntaan siirtymisen edistäjänä
Johtamistaidon opisto, toimitusjohtaja Mikko Luoma ja tutkimusjohtaja Pauli Juuti
Lisätietoja: pauli.juuti@jto.fi

TSR:n rahoituksella 2010-2012
Tuottaa tietoa ohjelman tavoitteesta 2.

Käytännön hyöty työpaikoille:
Henkilöstöjohtamisen kehittäminen innovaatioilla kilpailevissa yrityksissä.
Valmennus henkilöstöjohtamisen kehitysvaiheelta seuraavalle siirtymiseen.
3. Palkkatietämys Suomessa 2010-2012
Aalto-yliopiston teknillinen korkeakoulu, prof. Matti Vartiainen, projektipäällikkö Hertta Niemi

Lisätietoja: hertta.niemi@tkk.fi

TSR:n rahoituksella 2010-2012, TASE-ryhmän tutkimushanke
Tuottaa tietoa ohjelman tavoitteesta 3.

Käytännön hyöty työpaikoille:

Palkkatietämyksen merkitys palkitsemisjärjestelmän toimivuuden kannalta
Palkkabarometri työvälineeksi

4. Strategian ja palkitsemisen yhteensovittamisen haasteet
Aalto-yliopiston teknillinen korkeakoulu, prof. Matti Vartiainen, projektipäällikkö Anu Hakonen
Lisätietoja: anu.hakonen@tkk.fi

Tutkimus- ja kehityshankehakemus Tekesille 2011
Tuottaa tietoa ohjelman tavoitteesta 3.

Käytännön hyöty työpaikoille:

Strategisen palkitsemisen käytäntöjen kehittäminen
Esimiesten ja työyhteisöjen tukeminen strategian ja palkitsemisen yhteensovittamisessa.

5. ELSA - Eläkkeelle siirtyminen asiantuntijatyössä: kokemuksen ja osaamisen säilyttämisen käytännöt
Aalto-yliopiston teknillinen korkeakoulu, prof. Eila Järvenpää, projektipäällikkö Eerikki Mäki
Lisätietoja: eerikki.maki@tkk.fi

TSR:n rahoituksella 2010-2011.
Tuottaa tietoa ohjelman tavoitteesta 5.

Käytännön hyöty työpaikoille:

Eläkkeelle siirtyvien osaamisen hyödyntäminen työpaikoille.
Menetelmien kehittäminen kokemuksen siirtoon.

6. Hyvinvointia ja tuloksellisuutta hyvällä henkilöstöjohtamisella (HYÖTY).
Aalto-yliopisto, Helsingin kauppakorkeakoulu, prof. Sinikka Vanhala ja Työterveyslaitos, Monika von Bonsdorff, Päivi Husman ja Minna Janhonen
Lisätietoja: sinikka.vanhala@hse.fi

TSR:n rahoituksella 2011-2013.
Tuottaa tietoa ohjelman tavoitteista 1 ja 2.

Käytännön hyöty työpaikoille:

Tuottavuutta ja työelämän laatua edistävien henkilöstökäytäntöjen kehittäminen.
Strategioiden ja henkilöstöjohtamisen toimivuus esimiestyössä.

B. Työelämän laadun kehittäminen ja yhteistoiminnan uudet mahdollisuudet

Lähtökohta: aineettoman ja sosiaalisen pääoman tutkimus
TPP:n sihteeristön vastuuhenkilöt: Päivi Lantola VTML ja Juha Antila SAK

7. Osaamispääomaan perustuva tulevaisuuden henkilöstöjohtaminen
Työterveyslaitos, prof. Guy Ahonen, Tomi Hussi
Lisätietoja: guy.ahonen@ttl.fi, tomi.hussi@ttl.fi

Tutkimus- ja kehityshankehakemus Tekesille 2011
Tuottaa tietoa ohjelman tavoitteista 1, 2, 4 ja 8.

- Käytännön hyöty työpaikoille:*
Nuoren, Y-sukupolven, henkilöstöjohtaminen.
Strateginen työhyvinvoinnin kehittäminen ja henkilöstöraportointi.
8. Innostuksen Spiraali - Innostavat ja menestyvät työyhteisöt
Työterveyslaitos, vanhempi tutkija Jari Hakanen
Lisätietoja: jari.hakanen@ttl.fi
- Tutkimus- ja kehityshankehakemus TSR:lle 2011, jatkohanke Tekesille -2014
Tuottaa tietoa ohjelman tavoitteista 1 ja 4.
- Käytännön hyöty työpaikoille:*
Työn voimavarojen kehittäminen
Uuden, palvelevan johtajuuden konseptin kehittäminen
9. Innovatiiviset palvelutuotannon mittarit
Tampereen teknillinen yliopisto, prof. Antti Lönnqvist
Lisätietoja: antti.lonnqvist@tut.fi
- Tekesin rahoituksella 2011-2013.
Tuottaa tietoa ohjelman tavoitteesta 10.
- Käytännön hyöty työpaikoille:*
Palveluiden tuottavuuden mittareiden kehittäminen.
Tuottavuutta koskevan tiedon hyödyntäminen työpaikoilla.
10. Yhteistoiminnallisen kehittämisen voimistaminen
Tampereen yliopisto, työelämän tutkimuskeskus, tutkija Risto Nakari
Lisätietoja: risto.nakari@uta.fi
- Tutkimus- ja kehityshankehakemus TSR:lle 1.9.2011
Tuottaa tietoa ohjelman tavoitteesta 6.
- Käytännön hyöty työpaikoille:*
Yhteistoiminnan uudet toimintatavat työyhteisöjen kehittämisessä.
Tuotoksellisuutta ja työelämän laatua edistävän henkilöstöjohtamisen kehittäminen.
11. Paikallisen sopimisen mahdollistajat
Jyväskylän yliopisto, yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos, lehtori Pertti Jokivuori
Lisätietoja: pertti.jokivuori@jyu.fi
- Tutkimus- ja kehityshankehakemus TSR:lle 1.9.2011
Tuottaa tietoa ohjelman tavoitteesta 6 ja 7.
- Käytännön hyöty työpaikoille ja liitoille:*
Paikallisen sopimisen onnistuminen
Liittojen rooli paikallisen sopimisen mahdollistajana.
12. Palveluverkostojen muuttuvat toimintakonseptit ja uudet asiakasymmärryksen välineet (KOHAUS)
Työterveyslaitos, Helsingin yliopisto, Aalto yliopisto, erikoistutkija Laura Seppänen
Lisätietoja: laura.seppanen@ttl.fi
- Tutkimus- ja kehityshankehakemus Tekesille 28.2.2011 (2011-2013)
Tuottaa tietoa ohjelman tavoitteista 2, 4, 6 ja 8.

Käytännön hyöty työpaikoille:

Välineet ja toimintatavat asiakasymmärrykseen ja rajojen ylittämiseen asiantuntijapalveluiden verkostoitumisessa

Kestävä työhyvinvointi palveluverkoston konseptimuutoksissa

C. Toimintatavan ja esimiestyön uudistaminen

Lähtökohta: työn organisointia oppimista ja innovatiivisuutta koskeva tutkimus

TPP:n sihteeristön vastuuhenkilöt: Oili Marttila KiT ja Erkki Auvinen STTK

13. Kohti suorituskykyistä ja hyvinvoivaa työyhteisöä pienyrityksessä

Turun yliopisto, Turun kauppakorkeakoulu, TSE Entre, prof. Jarna Heinonen

Lisätietoja: jarna.heinonen@tse.fi

Tutkimus- ja kehityshankehakemus Tekesille 2011

Tuottaa tietoa ohjelman tavoitteista 2 ja 7.

Käytännön hyöty pienyrityksille ja pientyöpaikoille:

Tuottavuuden ja työelämän laadun kehittämisen käytännöt pienissä yrityksissä.

Työkalupakki pk-yritysten käyttöön.

14. Kestävä työ: Identiteettinäkökulma

(Sustainable work: identity-based perspective)

Aalto-yliopiston teknillinen korkeakoulu, professori Matti Vartiainen, akatemiaturkija Mari Kira

Lisätietoja: mari.kira@tkk.fi

Tutkimus- ja kehityshankehakemus Tekesille tai TSR:lle 2011

Tuottaa tietoa ohjelman tavoitteesta 4.

Käytännön hyöty työpaikoille:

Kestävän työn kehittäminen työpaikoilla.

Työssä oppimisen käytännöt ja työidentiteetti.

15. 1st Manager: Tutkimushanke ensimmäisen tason esimiesten työn muutoksesta (yhteistyö Muutostaidon kanssa)

Aalto-yliopiston teknillinen korkeakoulu, prof. Jukka Lipponen, projektipäällikkö Jouni Virtaharju

Lisätietoja: jouni.virtaharju@tkk.fi

TSR:n rahoituksella 2010 - 2012

Tuottaa tietoa ohjelman tavoitteesta 4.

Käytännön hyöty työpaikoille:

Työnjohtotyön uudet toimintamallit ja roolit

Työnjohtotyön koulutuksen sisältöjen kehittäminen

16. Luottamuksen rakentaminen ja rooli organisaation suorituskyvyssä

Lappeenrannan teknillinen yliopisto, prof. Kirsimarja Blomqvist, Mika Vanhala

Lisätietoja: kirsimarja.blomqvist@lut.fi

Tutkimus- ja kehityshankehakemus Tekesille 2011 (2011-2013)

Tuottaa tietoa ohjelman tavoitteista 2, 4 ja 6.

Käytännön hyöty työpaikoille:

Luottamuksen rakentamisen käytännöt työyhteisöihin.
Luottamusta edistävän henkilöstöjohtamisen kehittäminen.

17. Duiduilusta talousfaktaan - Käytäntölähtöisen innovoinnin vaikuttavuuden arviointi (DUI=doing, using, interacting, organisatorinen oppiminen)

Lappeenrannan teknillinen yliopisto, prof. Vesa Harmaakorpi

Lisätietoja: vesa.harmaakorpi@lut.fi

Tekesin rahoituksella 2011-2013

Tuottaa tietoa ohjelman tavoitteesta 1 ja 4.

Käytännön hyöty työpaikoille:

Arjen innovaatioiden hyödyntäminen.

Innovoinnin taloudelliset vaikutukset.

18. Innovaatio- ja johtamisprosessien sekä palveluiden kehittäminen yhteistyöverkostossa - Asiakslähtöiset innovaatiot ja tuottavuus arjen työnä (InnoTuo)

Tampereen yliopisto, Pasi-Heikki Rannisto ja Lapin yliopisto, Lappea, prof. Jari Stenvall

Lisätietoja: jari.stenvall@ulapland.fi (Lappi), pasi-heikki.rannisto@uta.fi (Tampere)

Tutkimus- ja kehityshankehakemus Tekesille 2011

Tuottaa tietoa ohjelman tavoitteesta 4.

Käytännön hyöty työpaikoille:

Asiakasrajapinnassa syntyvien innovaatioiden hyödyntäminen koko organisaatiossa.

Innovaatioiden leviäminen verkostoissa.

Valmistunut:

1. Ilmakunnas Pekka, Johansson Edward, Maliranta Mika (2008) Työolot ja tuottavuus – työpaikkojen nosteessa vai puristuksessa, Etlä. Julkaistu Työsuojelurahaston tuella.

Tuottanut tietoa ohjelman tavoitteesta 9.

2. Hakanen Jari (2009) Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? – Kohti laadukasta työelämää. Työterveyslaitos. Julkaistu Työsuojelurahaston tuella

Tuottanut taustatietoa ohjelman tavoitteesta 1.

3. Juuti Pauli (2010) Mitä lehdet kirjoittavat työelämästä? JTO. Julkaistu Työsuojelurahaston tuella.

Tuottanut tietoa ohjelman tavoitteesta 8.

4. Kuronen- Mattila Tanja, Korhonen Katri, Mäki Eerikki, Järvenpää Eila (2011) ELSA – Eläkkeelle siirtymisen asiantuntijatyössä: kokemuksen ja osaamisen säilyttämisen käytännöt. Puoliväliseminaarin raportti. Julkaistu TSR:n tuella.

Tuottanut tietoa ja malleja ohjelman tavoitteesta 5.

