

# **Joustojen vaikutus tulevaisuuden työelämään**

**Pysyykö ay-liike aktiivisena toimijana?**

Otto Mäenniemi  
kesäkuu 2008

**Kesäkuu 2008**

**Lisätiedot:**  
Eija Hietanen  
eija.hietanen@sak.fi  
puh. 020 774 0107  
SAK, PL 157  
00531 Helsinki

**Tilaukset:**  
SAK  
puh. 020 774 000

# SISÄLLYS

<b>1. JOHDANTO .....</b>	<b>3</b>
<b>2. SUOMALAISEN TYÖELÄMÄN JA TYÖMARKKINOIDEN TÄRKEIMMÄT TULEVAISUUDENHAASTEET.....</b>	<b>4</b>
2.1. Työttömyys .....	5
2.2. Väestön ikääntyminen .....	5
2.3. Työpaikkakilpailu .....	6
2.4. Tiede ja teknologia .....	6
2.5. Luonnon tila.....	7
<b>3. KYSYMYKSENASETTELU JA SELVITYKSEN RAKENNE .....</b>	<b>8</b>
<b>4. JOUSTOJEN KÄSITE JA HISTORIA .....</b>	<b>10</b>
4.1. Joustokeskustelun alku .....	11
4.2. Flexicurity – joustoturva.....	13
4.3. Toiminnalliset joustot, määrälliset joustot ja palkkajoustot.....	14
4.4. Ydintyövoima, reunatyövoima ja ulkoinen työvoima .....	15
4.5. Joustaako suomalainen työelämä? .....	16
<b>5. TOIMINNALLISET JOUSTOT.....</b>	<b>17</b>
5.1. Organisaatioiden muutos toiminnallisten joustojen taustalla ....	18
5.2. Tärkeimmät toiminnallisten joustojen muodot.....	19
5.3. Palkansaajat ja toiminnalliset joustot .....	21
5.3.1. Reunatyövoima .....	22
5.3.2. Ydintyövoima .....	23
5.4. Keskeiset kysymykset tulevaisuudessa ja ay-liike .....	24
<b>6. MÄÄRÄLLISET JOUSTOT .....</b>	<b>26</b>
6.1. Määräaikaisuus .....	27
6.2. Osa-aikaisuus.....	28
6.3. Vuokratyö .....	29
6.4. Joustavat työaikamuodot.....	31
6.5. Määrälliset joustot ja palkansaaja.....	33
6.5.1. Muuttuuko psykologinen sopimus? .....	34
6.5.2. Työaikajoustot ja palkansaaja .....	36
6.5.3. Epätyypilliset työsuhteet ja palkansaaja.....	39
6.6. Ay-liike ja keskeiset kysymykset tulevaisuudessa.....	40

<b>7. PALKKAJOUSTOT .....</b>	<b>44</b>
7.1. Palkkajoustit työpaikan tasolla ja palkansaaja.....	45
7.2. Keskeiset kysymykset tulevaisuudessa ja ay-liike.....	48
<b>8. YHTEENVETO – KESKUSTELUA TULEVAISUUDESTA .....</b>	<b>50</b>
<b>9. KIRJALLISUUS .....</b>	<b>57</b>

# 1. JOHDANTO

Tässä selvityksessä tarkastellaan ay-liikkeen toimintaympäristön muutosta joustokeskustelun kautta. Joustot valittiin selvityksen näkökulmaksi, koska niiden avulla toimintaympäristön muutosta voidaan pohtia monien erilaisten kehityskulkujen kautta. Selvityksessä ay-liikkeellä tarkoitetaan ay-liikettä kokonaisuutena, ei vain SAK:laista liikettä. SAK:lainen näkökulma pyritään kuitenkin nostamaan esiin silloin, kun se katsotaan tarpeelliseksi. Joustoilla tarkoitetaan kokonaisuutta, joka sisältää toiminnalliset joustot, määrälliset joustot ja palkkajoustot. Kaikki kolme ryhmää käsitellään selvityksessä erillisinä, vaikka ne kytkeytyvät toisiinsa.

Ay-liikkeen toimintaympäristö on työelämä. Työelämän laatuun vaikuttavat monet kehityskulut, kuten tietoyhteiskuntakehitys, talouden globalisaatio, talouden sääntelyn väheneminen ja yhteiskunnallinen arvomuutos. Kaikki ovat osaltaan lisäämässä joustovaatimuksia. Kun vaikuttavia prosesseja on niin paljon, on lopputuloksen eli tulevaisuuden arvioiminenkin vaikeaa. Onkin pidettävä mielessä Kari Palosen (1988, 14–16) teesit, joiden mukaan yhteiskuntatieteellinen tutkimus on aina tulkintaa, eikä mikään tulkinta anna ilmiöistä tyhjentävää käsitystä. Lukijan tulee tiedostaa tämä. Selvitys ei voi tarjota ehdotonta totuutta, mutta se voi tarjota aineksia keskusteluun. Se on perimmäinen tarkoitus.

Useissa työelämän tutkimuksissa ay-liikkeen vaikutusta ei nähdä enää aktiivisena, vaan muutoksia vastustavana voimana (vrt. Melin&Mamia 2007, 10–11). Tulevaisuuden ideaali olisi ay-liike, joka hyväksyisi muutoksen, mutta pyrki vaikuttamaan itse muutoksen laatuun. Vastustamalla muutoksia ay-liike saattaa kaivaa omaa kuoppaansa, koska se jättää kehityksen suunnan ohjaamisen työelämän toiselle osapuolelle. Jäsenistön etua kokonaisuutena voi tulevaisuudessa olla yhä vaikeampi määritellä, mutta sen etujen ajo on kuitenkin kaiken toiminnan päämäärä.

Tässä selvityksessä pohditaan aluksi työelämän ja työmarkkinoiden makrotason haasteita tulevaisuudessa. Työelämä on monimutkainen kokonaisuus, johon vaikuttavat monet asiat. Luvussa kolme esitellään selvityksen kysymyksenasettelua tarkemmin. Luvussa neljä määritellään jouston käsitettä ja kerrotaan joustokeskustelun historiasta. Luvuissa viisi, kuusi ja seitsemän käsitellään kussakin yhtä jouston osa-aluetta ja pohditaan kysymystä palkansaajan ja ay-liikkeen näkökulmasta. Viimeisessä luvussa esitellään ay-liikkeen toimintaympäristön muutoksen olennaisimpia piirteitä. Luvussa pohditaan ay-liikkeen roolia ja mahdollisuuksia myös yleisemmin.

## **2. SUOMALAISEN TYÖELÄMÄN JA TYÖMARKKINOIDEN TÄRKEIMMÄT TULEVAISUUDENHAASTEET**

Seuraavassa käsitellään työelämän ja työmarkkinoiden makrotason haasteita. Erityisesti huomioidaan työttömyys, väestön ikääntyminen, kansainvälinen työpaikkakilpailu, tiede ja teknologia sekä luonnon tila.

Huomionarvoista on ensinnäkin haasteiden yhteenkietoutuneisuus, vaikka niitä tässä käsitelläänkin erikseen. Toinen huomionarvoinen seikka on se, että työelämän muutokset ovat hyvin monimutkaisia, joten esimerkiksi kausalisuhteiden esittämisessä pitää olla varovainen. Globalisaatiolla on suuri merkitys lähes kaikkien haasteiden syntyemisessä. Globaalin kehityksen on ennustettu syvenevän tulevaisuudessa, joten siitä osin tai kokonaan johtuvat haasteet tulevat vaikeutumaan. Kolmanneksi on huomioitava, että työttömyyttä lukuun ottamatta mainitut haasteet koskevat muitakin läntisiä teollisuusmaita (Työministeriö 2007a; Kasvio 2007). Haasteisiin vastaaminen vaatiikin erittäin laaja-alaista pohdintaa myös siksi, että muiden teollisuusmaiden esitetyt ratkaisukeinot ovat usein samanlaisia (Kasvio 2007, 35).

## 2.1. Työttömyys

90-luvun alun laman jälkeen työllisyys on kohonnut, mutta työttömyys on edelleen korkealla tasolla. Työllisyyden kasvu olisi tärkeää, koska se merkitsisi esimerkiksi parempaa veropohjaa ja mahdollistaisi tehokkaammin hyvinvointi- ja koulutusmenojen rahoituksen. Tärkeä kysymys on myös se, voidaanko hyvä työllisyyskehitys ja hyvä tuottavuuskehitys saavuttaa samanaikaisesti. (Työministeriö 2007a, 40–52)

Työttömyys on ollut viime vuosina laskusuunnassa, ja tarjottujen työpaikkojen määrä noususuunnassa. Tammikuussa 2008 työvoimatoimistoissa oli 218 800 työtöntä työnhakijaa, mikä on 25 000 vähemmän kuin vuotta aikaisemmin (TEM, 2008). Vaikein työttömyyden osa-alue on pitkäaikaistyöttömyys. Työttömyyskeskustelussa tulee erottaa ne, jotka ovat työttömiä suhdanteiden takia ja työllistyvät todennäköisesti nopeasti uudelleen, ja ne, jotka kärsivät pitkäaikaisesta ja toistuvasta työttömyydestä riippumatta suhdannekehityksestä (Kalela 2002, 369–373). Viimeksi mainittujen määrä on laskenut tammikuusta 2007 tammikuuhun 2008 18,5 prosenttia ja on tällä hetkellä noin 47 000 henkeä (TEM 2008, 3). Laskua on siis tapahtunut myös tässä ryhmässä. Kalelan (2002, 365–381) mukaan vaarana on, että nykykehitys johtaa pysyvästi köyhän alaluokan syntyyn.

## 2.2. Väestön ikääntyminen

Suurten ikäluokkien eläkkeelle siirtyminen alkaa vaikuttaa työmarkkinoiden kehitykseen seuraavien vuosien aikana. Vuonna 2025 yli 65-vuotiasta väestöä on puolet enemmän kuin vuonna 2007. Se nostaa myös hyvinvointivaltion huoltotaakkaa. On vaikea arvioida, kuinka suuri osa vapautuneista työpaikoista täytetään. Siihen vaikuttaa tuottavuuden kehityksen ohella se, miten hyvin työvoiman tarjonta vastaa työvoiman kysyntää. Globaalin talouden nopeat muutokset lisäävät työvoiman kysynnän ja tarjonnan kohtaantongelmia. Jos työvoiman tarve nousee samanaikaisesti kun työikäisen väestön määrä laskee, voi edessä olla myös työvoimapula. Silloin ratkaisuna voi

olla tuotannon tehostamisen ohella työperäisen maahanmuuton lisääminen. (Työministeriö 2007a, 193–194; 40–68)

### 2.3. Työpaikkakilpailu

Ilmiönä kansainvälinen työpaikkakilpailu ei ole uusi, vaan se huomattiin ensimmäisen kerran jo 90-luvulla (esim. Reich 1990). Kilpailu siirtyy kuitenkin uuteen vaiheeseen, kunhan taloustila kehittyvissä maissa nousee. Kehittyvien maiden (esim. Kiina ja Intia) etuja ovat nouseva koulutustaso, nuori väestö ja alemmat kustannukset. Ne kilpailevat yritysten investoinneista ja siten myös työpaikoista teollisuusmaiden kanssa. (Kasvio 2007, 33–35)

Tulevaisuudessa esimerkiksi uusien insinöörien ja luonnontieteilijöiden suuri enemmistö on aasialaisia (Kuptsch&Pang 2006). Tämä on haaste Suomen innovaatiostrategialle. Sen tarkoitus on ”luoda edellytyksiä laaja-alaiselle innovaatiopolitiikalle suomalaisessa yhteiskunnassa, varmistaa innovaatioympäristömme kansainvälinen kilpailukyky sekä edistää innovaatioiden syntyä ja käyttöönottoa (TEM, 2008).”

### 2.4. Tiede ja teknologia

Tekninen kehitys on yksi keskeisistä työelämän muutoksia aiheuttavista prosesseista (esim. Koski et al. 2002; Räikkönen 2007, Kasvio 2007; Castells&Himanen 2001). 90-luvulla uskottiin laajasti, että teollisuusmaissa tulisi globalisaation siivittämänä tapahtumaan tietoteknisen kehityksen aiheuttama uusi teollinen vallankumous (Kasvio 2007, 30). Yhä useammat työntekijät olisivat tulevaisuudessa tietotyöläisiä, jotka käyttäisivät työssään uutta tieto- ja viestintäteknologiaa. Työn tekemiselle ei olisi enää niin paljon ajallisia ja paikallisia rajoituksia. Kehityksen ajateltiin lisäävän työn tuottavuutta ja taloudellista kasvua, mutta toisaalta riskejäkin nähtiin. Tärkein oli pelko siitä, että kehitys jakaisi työntekijät niihin, joilla on valmiuksia sopeutumiseen, ja niihin joilla ei ole. (Castells 1996, 201–326)

2000-luvun lopulla edellisen kappaleen hahmotelma ei ole enää niin pätevä. Tietotekninen kumous tosin jatkuu vaikuttaen töiden kehittymiseen myös positiivisesti. Uuden talouden kasvuun liittyneet odotukset olivat kuitenkin epärealistisia ja laajennut finanssikupla puhkesi 2000-luvun alkuvuosien aikana. Tiedeusko onkin jonkin verran laantunut. Positiivista on, että talous on päässyt 2000-luvun alkuvuosien jälkeen uuteen nousuun ja Suomeenkin on syntynyt uusia työpaikkoja. (Kasvio 2007, 30)

Jatkossa tieteen ja teknologian merkitys tulee entisestään kasvamaan, koska yritysten tulee käyttää hyväkseen tieteen tarjoamat mahdollisuudet pärjätäkseen kovassa kilpailussa. Toinen uusiin tieteellisiin ja teknisiin innovaatioihin ajava tekijä on luonnollisten resurssien, kuten öljyn, hupeneminen (Kasvio 2007, 37–39). Kehityskulku aiheuttaa haasteita työntekijöille, joiden tulee osata käyttää uusia ja nopeasti kehittyviä laitteita. Sekä kouluissa että työpaikoilla tapahtuvan koulutuksen merkitys tuleekin tulevaisuudessa korostumaan (esim. Työministeriö 2007, 339–359).

## 2.5. Luonnon tila

Talouden globalisaation seuraukset, kuten työn ositus eri maihin ja maanosiin, ovat muodostavat ympäristöuhkia. Työn osituksella tarkoitetaan sitä, että tuotteen osat tehdään eri puolilla maapalloa. Luonnonvarat eivät riitä, eikä ekologinen järjestelmä siedä nykyisenlaista kehitystä. Tilanne voi myös johtaa yhteiskuntien välisiin vastakkainasetteluihin. (Kasvio 2007, 40–41)

On esitetty, että taloudellinen kasvu maailmassa voi jatkua 2000-luvun ensimmäisen vuosikymmenen, minkä jälkeen uhat ovat vaarassa toteutua (Meadows et al. 2005). Seuraukset työmarkkinoille ja suomalaiseen yhteiskuntaan laajemminkin ovat pahimmissa skenaarioissa katastrofaalisia. Toisaalta tiede ja tutkimus kehittyvät jatkuvasti, mikä tarjoaa keinoja taistella pahimpia uhkia vastaan.

### 3. KYSYMYKSENASETELU JA SELVITYKSEN RAKENNE

Tämä selvitys käsittelee työelämän ja työmarkkinoiden joustoja, niiden vaikutusta palkansaajiin sekä ay-liikettä. Joustot ovat ilmiö, jonka rooli tulee kasvamaan (Työministeriö 2007a, 254). Ay-liike kohtaa joustot tulevaisuudessa entistä voimakkaampana. Selvityksen tärkein päämäärä on pohtia sekä joustojen mahdollisia positiivisia että negatiivisia vaikutuksia. Joustot eivät itsessään ole negatiivinen tai positiivinen käsite, vaan asteen määrittää niiden soveltaminen (Mamia 2007, 33).

Tietyt joustojen muodot heikentävät oletettavasti joidenkin palkansaajaryhmien asemaa, joten niitä vastaan ay-liikkeen tulee edelleen taistella. Entä mitä joustojen muotoja ay-liikkeen tulisi pyrkiä edistämään? Mitkä ovat niitä joustoja, joiden vaikutuksia tulee pyrkiä ainakin minimoimaan, mikäli niiden rooli korostuu? Onko toivottujen ja ei-toivottujen joustojen välille mahdollista keittää löytää balanssi, jossa sekä työnantaja että työntekijä voittavat, ja miten ay-liike voi tukea tätä kehitystä? Balanssia työnantajan ja työntekijän joustojen välille pyrkii lisäämään myös Euroopan unioni ns. Lissabonin strategiallaan, joka käynnistettiin vuonna 2000. Sillä pyritään tehostamaan EU:n kilpailukykyä ja dynaamisuutta (esim. EC, 2005). Joustokeskustelu on siis ajankohtaista tässäkin mielessä. Liika jäykkyys voi merkitä yritysten kilpailukyvyn heikentymistä ja investointien vähyyttä. Niillä taas on vaikutuksensa esimerkiksi työllisyyteen ja talouskasvuun.

Selvityksen näkökulma on palkansaajakeskeinen. Tarkoitus on pohtia sitä, miten joustot vaikuttavat palkansaajiin. Palkansaajat eivät kuitenkaan ole homogeeninen ryhmä. Tässä selvityksessä heidät jaotellaan ydintyövoimaan ja reunatyövoimaan. Se liittyy olennaisesti joustokeskusteluun (esim. Uhmavaara et al. 2005). Toisenlaisiakin jaotteluja voisi tällaisessa työssä tehdä, mutta tämän selvityksen tiukan aikarajoituksen vuoksi ne jätetään jatkoselvitysten kohteiksi. Jaotteluja voisi tehdä esimerkiksi sukupuolen, iän, koulutusasteen, sosiaalisen aseman tai työskentelysektorin perusteella. Tässä käytetty jaottelu on perusteltu, kun ottaa huomioon selvityksen aiheen.

On hyvä huomioida, että ydintyövoiman ja reunatyövoiman käsitteet ovat teoreettisia konstruktioita. Ne eivät ole yleisiä sääntöjä, joten on väärin ajatella, että reunatyövoimaan kuuluvien asema olisi aina samanlainen. Ihmiset ovat erilaisia ja suhtautuvat asioihin eri tavoin, vaikka heidän asemansa olisi periaatteessa samanlainen. Esimerkiksi yhteiskunnan arvomuutoksella saattaa olla vaikutusta siihen, miten joustot koetaan.

Selvityksen palkansaajakeskeisyys vaikuttaa myös siihen, miten ay-liikkeen roolia ajatellaan. Ay-liike on toimija, jonka kaiken toiminnan tarkoitus on palkansaajien etujen ajaminen. Palkansaajien suhde ammattiliittoihin riippuu siitä, onko jäsenyydestä heille hyötyä. Jos palkansaaja kokee, että jäsenyydestä aiheutuvat kustannukset ovat siitä saatavia hyötyjä suuremmat, hän ei liity jäseneksi. Jos hän kokee jäsenyydestä olevan hyötyä, liittoon liittyminen on selviö. Laskusuunnassa olevan järjestäytymisasteen aikana kysymys hyödystä ja hyödyttömyydestä on olennainen.

Jos ay-liike suhtautuu toiminnassaan joustoihin niin, että palkansaajat kokevat siitä olevan heille hyötyä, vaikuttaa se osaltaan järjestäytymisasteeseen. Markkinatalouden termein palkansaaja on kuluttaja, joka kuluttaa ay-liikkeeltä ”ostettuja” palveluja, mikäli ne ovat hänelle hyödyllisiä. Oletettavasti yhteiskunnalliset muutokset, kuten arvomuutos, vaikuttavat myös palkansaajaan ja siihen mitä hän liikkeeltä haluaa. SAK:n jäsenliittojen piirissä kolme tärkeintä syytä jäsenyydelle vuonna 2005 olivat palkansaajien etujen puolustus, työttömyysturva ja liikkeen tuottama yleinen turva palkansaajan elämään (SAK:n järjestötutkimus 2005). Sekin todistaa hyötyfunktion oleellisuutta. Hyödyllisyys on olennaista ay-liikkeen toimivallan oikeutuksen suhteen myös tulevaisuudessa.

Seuraavissa luvuissa paneudutaan ensin joustojen käsitteen määrittelyyn ja esitetään se joustotypologia, jota tässä selvityksessä käytetään. Luvussa perehdytään myös joustokeskustelun historiaa ja esitetään lyhyesti yleisvertailua joustojen määrästä Suomessa suhteessa muihin maihin. Seuraavat kolme lukua käsittelevät joustomuotoja. Kussakin teemana on yksi ryhmä mainitusta joustotypologiasta. Kun kukin joustomuoto on eritelty tarkemmin,

muotoja pohditaan palkansaajien näkökulmasta. Sen jälkeen mukaan astuu ay-liike. Mitkä ovat niitä joustomuotoja, joita ay-liikkeen tulee tukea, ja mitkä niitä, joita tulee vastustaa ainakin nykykehityksen valossa? Oletuksena on, että palkansaajien tarpeet vaihtelevat myös samaan ryhmään kuuluvien kesken. Siksi arvioinnin tulee olla varovaista.

## 4. JOUSTOJEN KÄSITE JA HISTORIA

Uusien teknologioiden nopea kehittyminen, globalisaatiosta johtuva kilpailun kiristyminen, kuluttajien muuttuvat vaatimukset ja palvelusektorin kasvu ovat vaikuttaneet paljon työelämään ja tuotantometodeihin. Nämä uudet trendit heijastavat siirtymistä standardisoiduista työn organisoinnin rakenteista, työsopimuksista ja työajoista kohti joustavampaa ja heterogeenisempää rakennetta. (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions 2008, V) Muutos ei liity pelkästään talouden ja työn muutoksiin, vaan se on myös yhteiskunnallinen. Taustalla on esimerkiksi nykyinen arvomuutos, jossa on Pohjanheimon (2005) mukaan kolme keskeistä piirrettä. Ensimmäinen piirre on yksilöllisyyden voimistuminen yhteisöllisyyden sijaan. Toinen piirre on arvojen eriytyminen ja suhteellistuminen, millä tarkoitetaan sitä, että arvokenttä on entistä monipuolisempi. Monipuolistumiseen vaikuttaa erityisesti koulutustason raju nousu. Kolmas piirre ovat muutokset tavoissa suhtautua muutokseen ja säilyttämiseen. Muutosmyönteisyys on vahvistunut selvästi erityisesti nuorten keskuudessa. (mt., 248–250) Se monipuolistaa käsitystä siitä, miten palkansaajat kohtaavat joustovaatimuksia ja minkälaisia joustoja he itselleen haluavat. Palkansaajat ovat yhä heterogeenisempi joukko, mikä ay-liikkeen on hyvä huomioida. Joustot voidaan kohdata eri tavoin monista syistä, vaikka asema työmarkkinoilla olisi periaatteessa sama.

Yritysten kannalta olisi elintärkeää, että omistajat, työntekijät ja yritysten toimintaa tukevat työelämän instituutiot joustaisivat mahdollisimman paljon (Työministeriö 2007a, 34). Eteenpäin vievänä voimana tässä kehityksessä

ovat ensinnäkin työntajien tarpeet suuremmasta joustavuudesta ja sopeutumiskyvystä, joita pidetään ratkaisuna markkinoiden rajoituksiin. Toinen eteenpäin vievä voima ovat työntekijöiden tarpeet. Väestö ikääntyy, koulutukseen käytetty aika lisääntyy ja kotitalouksien tapa allokoida ajankäyttöään sekä tulojaan muuttuu. Joustot ovat keino, joilla näihin muutoksiin voidaan vastata. Toisaalta työntekijät odottavat kuitenkin riittävää turvaa, tuloja ja mahdollisuuksia uralla etenemiseen. (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions 2008, V)

Työelämän muutokset aiheuttavat sen, että työntekijöiltä odotetaan entistä suurempaa joustavuutta ja työtehtävien aiempaa nopeampaa ja laadukkaampaa suorittamista. Joustovaatimukset ovat yhä useammin yksilökohtaisia, koska tehokkuuden lisääminen Suomen kaltaisessa kehittyneessä taloudessa edellyttää hienojakoista joustavuutta ja tuottavuuserojen huomioimista. Markkinoiden vapaampi toiminta ja markkinaehtoisuuden laajeneminen lisäävät individualismia ja polarisaatiota työpaikoilla. Kehityksen seurauksena perinteiset turvarakenteet ovat osin kriisiytyneet. Esimerkkejä seurauksista ovat työnteon mielekkyyden lasku, kasvava epävarmuus ja jaksamisongelmat. Pahentuessaan ongelmat tulevat vaikuttamaan enenevässä määrin myös tuottavuuteen, koska ne näkyvät tehdyn työn laadussa. Työntekijän kannalta ongelmallisten joustojen lisääntyminen vaatii turvajärjestelmää, jossa nämä piirteet huomioidaan. Myös luottamuksen sekä työmarkkinoilla että laajemmin yhteiskunnassa tulisi säilyä korkealla tasolla, joten työelämän muutoksia tulisi pystyä kontrolloimaan sitä silmällä pitäen. (Työministeriö 2007a, 282)

## **4.1. Joustokeskustelun alku**

Timo Kauppisen (2005, 194–195) mukaan OECD:n työvoima- ja sosiaaliasiain osastonjohtaja Gösta Rehn käynnisti artikkelillaan (1973) kansainvälisen joustavuuskeskustelun OECD:n piirissä hahmottelemalla tulevaisuutta, jossa ihmiset olisivat välillä töissä, välillä sapattivapaalla ja välillä koulutuksessa.

Nykyisessä merkityksessään ja työmarkkinäkäsittäänä joustokeskustelu on kuitenkin vasta 80-luvun tuote, koska 70-luvun öljykriisi siirsi tarkastelua hitaampaan kasvuun sopeutumiseen. Huomattiin kuitenkin, että jotkut maat, kuten Yhdysvallat ja Japani, sopeutuivat toisia nopeammin uuteen tilanteeseen. Syyksi epäiltiin sitä, että niissä maissa oli vähiten jäykkiä sääntöjä, määräyksiä, lakeja ja sopimuksia. (Kauppinen 2005, 194)

OECD käänsi nämä tulokset politiikan kielelle ja ilmoitti, että hallitusten tulee purkaa sääntöjä ja määräyksiä, jotta talous kohenisi nopeammin. Siitä alkoi deregulaation aika, ja talouspolitiikan painopiste siirtyi keynesiläisyydestä (ks. esim. Keynes 1951) mahdollisimman vapaan talouden ideaaliin. Iso-Britanniassa, jossa talouspolitiikan linjaa muutettiin merkittävästi 80-luvun alussa, deregulaatio tunnetaan ”thatcherismina” (ks. esim. Giddens 2001, 434–435) silloisen pääministerin mukaan. (Kauppinen 2005, 194)

Ay-liike ei kuitenkaan ollut valmis hyväksymään deregulaatiota. Esimerkiksi TUAC (*Trade Union Advisory Committee*), joka on ay-liikkeen neuvonantava elin OECD:ssä, suhtautui siihen kielteisesti. Perusteena oli, että työelämän heikompaa osapuolta suojaamaan tehdyt säännöt irtisanomisista ja työsuhteen minimiehdoista oli juuri saatu aikaan, eikä niitä pitäisi purkaa heti ensimmäisen laman aikana. Työnantajapuolen neuvonantava elin BIAC (*Business Advisory Committee*) oli luonnollisesti täysin päinvastaisella kannalla. Kiista ratkaistiin kompromissilla. Sellaiseksi syntyi uusi neutraali ja positiivisempi käsite: *flexibility* eli joustavuus. (mt.,194)

Joustavuuden käsite muuttui jo tuolloin ongelmalliseksi, kun alettiin puhua keinoista, joilla joustoja haluttiin luoda (Meulders & Wilkin 1991, 1–3). Keinojen määrittelemisen pakottaa ottamaan kantaa ideologisiin painotuksiin, sillä vastakkain ovat pääoman ja työn tarpeet. Työntekijä pyrkii käyttämään työvoimaansa mahdollisimman tuottavasti, kun taas työntekijä pyrkii sopeuttamaan työn omiin tarpeisiinsa. Ideaalitila olisi sellainen, jossa edelliset yhdistyvät. Tämä tarkoittaisi yritysten kykyä sopeutua uusien oloihin il-

man suuria tuotannollisia lisäkustannuksia ja niin, että sopeutumisesta ei koituisi haittaa henkilöstölle. (Kauppinen 2005, 195)

Suomeen OECD:n piirissä käyty joustokeskustelu ei vielä tuolloin ulottunut. Syynä oli laaja idänkauppa, jonka takia suurin rakennemuutoksiin ei ollut tarvetta vielä 80-luvulla tai 80- ja 90-lukujen vaihteessa. Neuvostoliitto kuitenkin romahti, ja idänkaupasta tuli entisessä laajuudessa historiaa. 90-luvun alku toikin joustokeskustelun myös Suomeen. Länsi ei ollut kiinnostunut idänkaupan tuotteista, ja suomalaisten yritysten oli joustettava kansainvälisten markkinoiden vaatimusten edessä. Seuraavan vuosikymmenen aikana työelämää joustavoitettiin merkittävästi. Metalliala ehti ensimmäisenä, ja alan järjestöt purkivat tiukat työaikamääräykset ja siirsivät työajoista sopimisen työpaikoille. Vähitellen vaatimukset joustoista alkoivat levitä muillekin aloille, ja osa niistä meni läpi. Muutos merkitsi siirtymistä työntekijöiden etujen turvaamisesta työntajien etujen turvaamiseen tai siirtymistä jäykkyyksistä uusliberalistisempaan talouspolitiikkaan. (mt., 196–197)

## 4.2. Flexicurity – joustoturva

Kansainvälistyneet markkinat, lisääntyvä kilpailu ja niistä seuraava jatkuva muutos ovat vaikuttaneet palkansaajien asemaan. Sen on sanottu muuttuneen entistä turvattommaksi (Työministeriö 2007a, 282). Työmarkkinoiden turvasta on tullut entistä tärkeämpää sekä työsuhteen aikana että sen päättyessä. Työsuhteet eivät enää ole niin pitkiä. Yksi ratkaisukeino tulevaisuudessa voi olla joustoturva. Tässä *flexicurityn* nimellä tunnetussa mallissa yhdistyvät työehtojen joustavuus sekä sosiaaliturvan, aktiivisen työpolitiikan ja elinikäisen koulutuksen tarjoama turvallisuus (mt., 283). Ideaalina mallissa on, että samalla turvattaisiin sekä yritysten kilpailukyky että ihmisten hyvinvointi.

Tanskassa on käytössä eräs joustoturvan malli. Siellä sosiaaliturva sekä suuri alueellinen ja ammatillinen liikkuvuus on yhdistetty aktiiviseen työvoimapolitiikkaan. Aktiivisella työvoimapolitiikalla pyritään varmistamaan se, että työntekijät kouluttautuvat ammattiin ja ovat työmarkkinoiden käytettä-

vissä. Tanskan työvoimapolitiikkaan liittyy pakotteita kuten pakollinen työhönsijoittuminen. Keskeistä on kuitenkin korkealaatuisen koulutuksen tarjoaminen. (Työministeriö 2007a, 283)

Tanskassa sovellettu malli ei ole siirrettävissä sellaisenaan Suomeen. Suomeksi on kuitenkin pyrittävä ottamaan huomioon työehtojen joustavuus sekä aktiivisen työpolitiikan ja hyvän sosiaaliturvan muodostama kokonaisuus, jota kutsutaan myös työmarkkinoiden kultaiseksi kolmioksi. Joustoturvalla ei kuitenkaan voida vastata kaikkiin työllisyyden ja työelämän kehittämisen haasteisiin. (Työministeriö 2007a, 283)

### **4.3. Toiminnalliset joustot, määrälliset joustot ja palkkajoustot**

Joustojen käsite on monimerkityksinen. Ensinnäkin sillä voidaan viitata sekä joustavaan työhön että joustaviin työmarkkinoihin. Edellisellä tarkoitetaan sitä, että työn luonne ei vaadi yhdenmukaisia työn tekemisen tapoja kuten työaikoja. Jälkimmäinen kytkeytyy talouden suhdanteisiin laajemmin ja näkyy esimerkiksi työn osa- ja määräaikaistumisena. (Benner 2002)

Joustavuus voidaan toisaalta jakaa myös työorganisaatioiden sisäiseen joustavuuteen ja yleiseen ulkoiseen joustavuuteen. Edellinen tarkoittaa työorganisaatioiden toiminnallista joustavuutta ja jälkimmäinen muutoksia työmarkkinoilla, esimerkiksi määräaikaisen ja osa-aikaisen työvoiman käytön lisääntymistä tai työsopimussäännösten muutoksia. Kolmantena ryhmänä tässä jaottelussa ovat joustavat palkkausjärjestelmät. (Uhmavaara et al. 2005, 10; NUTEK 1997, 31; Meulders&Wilkin 1991, 3)

Kolmas tapa on luokitella joustomekanismit niiden vaikutusnopeuden mukaan. Nopeasti vaikuttavia mekanismeja ovat mm. työvoiman määrän muutokset, ulkoistaminen, työaikajoustot, työn järjestelyn joustot sekä tietyt palkkajoustot. Hitaasti vaikuttavia mekanismeja ovat puolestaan rekrytoin-

tipolitiikan muutokset, investoinnit ja uuden teknologian soveltaminen. (Juntunen 2004)

Tässä selvityksessä käytetään neljättä, alun perin John Atkinsonilta (1987), peräisin olevaa joustojen luokittelutapaa. Se on luokittelutavoista nykyään yleisimpiä ja huomioi hyvin joustojen erilaisia puolia (ks. esim. Työministeriö 2007a, 254–269; European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions 2008, 2–3). Se yhdistää joustavan työn ja joustavien työmarkkinoiden käsitteet, mitä on joskus pidetty myös ongelmana (Uhmavaara et al. 2005, 10). Käsitteiden yhdistäminen ei ole ongelma, kun ottaa huomioon joustojen käsitteen laajuuden.

Atkinson jakaa joustot kolmeen ryhmään eli määrällisiin joustoihin, toiminnallisiin joustoihin ja palkkajoustoihin. Määrällinen joustavuus tarkoittaa työvoiman määrän sopeuttamista kysynnän vaihteluihin. Se näkyy esimerkiksi osa-aikaisuuden ja vuokratyön lisääntymisenä. Toiminnallinen joustavuus liittyy organisaation kykyyn sopeutua nopeisiin muutoksiin. Siihen liittyy olennaisesti henkilöstön osaamisen hyödyntäminen pitkällä tähtäyksellä. Palkkajoustoista puhuttaessa tarkoitetaan palkkajärjestelmien sopeuttamista, esimerkiksi erilaisia tulospalkkauksen malleja, jotka ovat syrjäyttämässä vanhoja ikälisämalleja. (Atkinson 1987; Uhmavaara et al. 2005, 10; Työministeriö 2007a, 254–272)

#### **4.4. Ydintyövoima, reunatyövoima ja ulkoinen työvoima**

Tässä selvityksessä palkansaajat jaetaan kahteen ryhmään. Joustojen lisääntyminen saattaa eriyttää työntekijöitä kolmeenkin kategoriaan, joista kaksi on tässä selvityksessä keskeisiä.

Ensimmäisen kategorian muodostaa ydintyövoima. Siihen kuuluvat työskentelevät tehtävissä, joita työorganisaatiot pitävät tärkeimpinä ja osaamisalueeseensa kuuluvina. Työvoima on monikäyttöistä sekä ammattitaitoista, ja työsuhteet usein pysyviä. Tähän ryhmään sovelletaan usein toiminnallisia

joustoja. Toista kategoriata kutsutaan reunatyövoimaksi. Se käsittää työntekijät, jotka työskentelevät työorganisaation kannalta vähempiarvoisiksi ja rutiininomaisiksi katsotuissa tehtävissä. Reunatyövoima on ydintyövoimaa useammin ns. epätyypillisissä työsuhteissa, ja siihen sovelletaan tyypillisesti määrällisiä joustoja. Kolmas ryhmä on ulkoinen työvoima. Siihen kuuluvat ne työntekijät, jotka eivät ole organisaation omaa työvoimaa, vaan esimerkiksi alihankkijan tai työvuokrausyrityksen palveluksessa. Kolmannen ryhmän kohdalla on huomattava, että siihen kuuluvat saattavat olla varsinaiselle työnantajalleen ydintyövoimaa. Esimerkiksi siivousfirman työntekijä, joka osaa työnsä hyvin, on työnantajalleen tärkeä. (Uhmavaara et al. 2005, 11; Kevätsalo 1999, 82; Atkison 1987). Kolmannen ryhmän ongelmallisuuden vuoksi tässä selvityksessä keskeisin jako on ydintyövoiman ja reunatyövoiman välillä.

Jaottelun voi ajatella sisältävän erilaisia muuttujia, mikä onkin sen hyödyllisin puoli. Tämänkaltaisessa selvityksessä yksi mahdollinen muuttuja olisi koulutusaste. Ammattitaitoisimmat työntekijät kuuluvat tässä mallissa usein ydintyövoimaan. Ammattitaito on peräisin koulutuksesta, jota on saatu koulussa ja/tai työpaikalla. Jaottelun avulla on myös helpompi pohtia niitä ryhmiä, joille tietty joustojen muoto on ongelma. Toisaalta se auttaa myös luomaan kuvaa joukosta, joille toiset joustojen muodot ovat toivottuja.

## **4.5. Joustaako suomalainen työelämä?**

Joustoputkimusten vertailua hankaloittavat niiden erilaiset tavat määrittellä joustojen käsitettä. Yleisesti puhutaan vain määrällisistä joustoista ja unohdetaan muut puolet (Työministeriö 2007a, 255). Viimeaikaisissa vertailevissa tutkimuksissa Suomea ei ole pidetty joustavuudeltaan kärkimaana, vaan pikemminkin keskikastiin kuuluvana (Moisala&Taimio, 2005). Toisaalta joustavuuden tasoa on pidetty melko korkeana ja työntajien mahdollisuuksia reagoida olosuhteiden muutoksiin suurina (Siljander 2006).

Thatcherismin tasoiseen deregulatiiviseen mullistukseen ei Suomessa ole ajauduttu, mikä on todennäköisesti korkean järjestäytymisasteen ja sitä kautta vahvojen työntekijäjärjestöjen ansiota. Vertailtaessa Suomea esimerkiksi Iso-Britanniaan, on erotettu toisistaan uuskorporatismi ja liberalismi uusina kapitalismin malleina (Lipietz 1995, 1997). Uuskorporatismi ei jouta yhtä paljon kuin liberalismi, mutta työntekijän asema on siinä parempi, koska työntekijäjärjestöjen merkitys on säilynyt. (Työministeriö 2007a, 36)

On hyvä muistaa, että laman jälkeen talouskasvu on ollut jatkuvaa myös uuskorporatistisessa Suomessa. Maailmanlaajuisesti liikettä tapahtuu liberalistisen ja joustavamman mallin suuntaan, millä tulee todennäköisesti olemaan vaikutuksia myös Suomeen (mt., 36–37). Toisaalta työntekijöiden piirissä myönteisiksi koetut joustot ovat lisääntymässä monilla työpaikoilla (esim. Uhmavaara et al. 2005, 153–171).

## 5. TOIMINNALLISET JOUSTOT

Toiminnalliset joustot tarkoittavat työorganisaatioiden funktionaalista joustavuutta. Suomessa ne ovat jo nyt yleinen joustojen muoto korkean koulutus- ja osaamistason takia. Keskeisin syy tärkeyteen on osaamisen hyödyntäminen. Työpaikat tulisi organisoida sellaisiksi, että henkilöstöön ja teknologiaan tehdyt investoinnit hyödynnetään parhaalla mahdollisella tavalla (Työministeriö 2007a, 276). Toiminnallisesti joustava organisaatio selviää koventuneessa kilpailussa, ja toiminnallisten joustojen avulla organisaation toiminta voidaan sopeuttaa rakenteellisesti sen ympäristöä vastaavaksi (Mamia 2007, 46). Koulutusaste on ollut viime vuosikymmenet nousussa. Osaamista on siis yhä enemmän, ja sitä halutaan palkansaajien puolelta myös käyttää. Osaamisen hyödyntäminen voi monipuolistaa työtä.

## 5.1. Organisaatioiden muutos toiminnallisten joustojen taustalla

Tietoyhteiskuntakehitys on yhdessä muiden muutosten, joita ovat taloudellinen, teknologinen ja yhteiskunnallinen kehitys, kanssa viemässä teollista tuotantomuotoa fordistisesta massatuotannosta kohti jälkifordistista ja joustavaa tuotantomallia (ks. esim. Kolehmainen 2004, 25; Kauppinen 2005, 176–193). Suuntaus noudattaa yleistynyttä johtamisen paradigmaa, jonka mukaan organisaatioiden on oltava joka hetki mahdollisimman tehokkaita ja joustavia kaikkien resurssiensa osalta (Viitala 2007, 185).

Yksityiskohtaista vertikaalista ja horisontaalista työnjakoa on purettu. On pyritty siirtymään kohti matalampia ja kevyempiä rakenteita sekä lisätty työvoiman käytön joustavuutta. Työvoiman kykyjä on pyritty hyödyntämään mahdollisimman paljon kiinnittämällä huomiota mm. tiimi- ja projektityöhön. (Alasoini et al. 2005, 263)

Työorganisaatiot ovat myös alkaneet keskittyä ydintoimintoihinsa ja ulkoistamaan toimintoja, jotka eivät kuulu ytimeen (esim. Kauppinen 2005, 198). Kehityskulku koskee myös julkista sektoria ja järjestöjä.

Toiminnalliset joustot sisältävät kaksi puolta, joita esimerkiksi Kauppinen (2005, 198) kutsuu ammattijoustoiksi ja organisatorisiksi joustoiksi. Edellinen tarkoittaa organisaation työntekijöiden taitojen kehittämistä tarpeiden mukaan. Jälkimmäinen tarkoittaa aiemmin mainittuja organisaatioiden rakenteellisia muutoksia (mt.). Molemmat jouston muodot ovat keinoja selvittää koventuneessa kilpailussa ja tehostaa toimintoja. Koulutus voi olla peräisin joko koulusta tai työpaikalta. Olennaista on se, että koulutustaso riittää vaatimuksiin vastaamiseen.

Muutosteoriat eivät ole aukottomia. Onhan selvää, että kaikki työpaikat eivät ole suuria organisaatioita, joissa kaikki mainitut toimet olisi edes mahdollisia toteuttaa. Esimerkiksi SAK:n jäsenistä puolet työskentelee alle 30 työntekijän työpaikoilla (SAK:n järjestötutkimus 2005, 61). Osa työpaikois-

ta on syntynyt toiminnallisten joustojen seurauksena. Eri työorganisaatioiden suhde tietoon on sekin hyvin erilainen. Lääkkeitä kehittävä yritys eroaa epäilemättä siinä suhteessa rakennusalan yrityksestä jne. Organisaatiomuutosta käsitteleviä teorioita onkin luettava varoen. Muutosta tapahtuu varmasti ja perussuunta on selvä, mutta muutoksen laajuus ja laatu vaihtelevat.

## **5.2. Tärkeimmät toiminnallisten joustojen muodot ja niiden merkitys**

Osaamiseen liittyvät kysymykset ovat toiminnallisten joustojen ydin, kuten luvun johdannossa mainittiin. Tiimeissä tapahtuvassa työssä organisaatio voi hyödyntää osaamistaan mahdollisimman tehokkaasti. Tässä tiimityötä ja osaamisen liittyviä asioita käsitellään selvyyden vuoksi erikseen, vaikka ne liittyvätkin toisiinsa.

Vuoden 2006 työolobarometrin mukaan 78 prosenttia työvoimasta teki töitä osittain tai kokonaan erilaisissa tiimeissä kuten soluissa ja projektiryhmissä. Eniten ryhmissä työskenneltiin valtiolla, jossa 93 prosenttia työvoimasta teki ainakin osittain töitä ryhmissä. Pienin vastaava luku oli yksityisissä palveluissa, joissa se on 68 prosenttia. Kaikilla sektoreilla, teollisuudessa, yksityisissä palveluissa, kunnilla ja valtiolla, oli huomattavissa lievää kasvua tiimityöskentelyssä vuodesta 1995 vuoteen 2006. (Työministeriö 2007b, 46) Tutkimuksissa on myös todettu, että toimihenkilöt työskentelevät tiimeissä yleisemmin kuin työntekijät (Uhmavaara et al. 2005, 105).

Tiimityöskentelystä kertovat luvut eivät kuitenkaan kerro riittävästi, koska tiimien toimintatavat vaihtelevat paljon myös työorganisaatioiden sisällä. Tiimien välillä voi olla vaihtelua esimerkiksi päätöksentekotavoissa, toiminnan luonteessa tai työnjaossa. Tärkeä kysymys on esimerkiksi se, onko tiimityön yleistyminen hajauttanut päätösvaltaa, koska sillä voi olla positiivisia vaikutuksia työelämän laatuun. Hajautus näyttäisi olevan tosiasia ainakin jossain määrin. Erityisesti työntekijäasemassa olevat kokevat, että tiimeissä työskentely tuo lisää valtaa yksittäiselle työntekijälle. Toimihenkilöillä ero ei ole yhtä selkeä. (mt., 105–119) Suhteessa koulutustason nou-

suun vaikutusmahdollisuuksien lisääntyminen on kuitenkin ollut melko hidasta (Työministeriö 2007a, 267). Tiimitöiden lisääntyminen on kuitenkin parantanut työelämän laatua Suomessa, vaikka esimerkiksi anglosaksisissa maissa niin ei ole käynyt (Niemelä 2006, 94). Syynä parannuksiin on Ylöstalon (2005, 110) mukaan ainakin se, että ay-liike ei ole aktiivisesti vastustanut tiimityöskentelyn kehittymistä. Ay-liikkeen tuki edistää sellaisia tiimityön muotoja, jotka parantavat sekä työelämän laatua että organisaatioiden tehokkuutta (Niemelä 2006, 94).

Toinen tärkeä toiminnallisten joustojen muoto on osaaminen, joka nykykeskustelussa asetetaan usein palkansaajan tärkeimmäksi ominaisuudeksi. Usein ajatellaan, että palkansaajan tulisi olla moniosaaja, joka osaa toimia monenlaisissa tehtävissä. Asiakaslähtöisyyden korostuminen edellyttää tarvaroiden ja palvelujen tuottajilta monipuolista osaamista, joka mahdollistaa asiakaslähtöiset, joustavat, ratkaisut. (Uhmavaara et al. 2005, 127) Joustoja perustelleessa luvussa kuluttajien vaatimusten kasvu mainittiin yhtenä tärkeänä taustatekijänä joustoille. Tulosoajat julkiset palveluntarjoajat ovat enenevässä määrin mukana samassa kehityksessä (mt.). Päiväkodeilta, kouluilta, sairaaloilta ja muilta julkisilta palveluilta osataan tai halutaan vaatia yhä enemmän ja erilaisia asioita. Myös työn monipuolistuminen on nähty pitkällä tähtäyksellä positiivisena kehityksenä (Uhmavaara et al. 2005, 132; Lehto 2007, 98).

Tietyillä aloilla johto tavoittelee moniosaajia aktiivisemmin kuin toisilla. Tärkeimpiä he olisivat palvelualoilla ja tuotteiden valmistukseen keskittyvillä aloilla kuten teollisuudessa. Vähiten merkityksellistä moniosaajien olemassaolo on opetusalan johdolle. (Uhmavaara et al. 2005, 128–129)

Moniosaaminen on sekä työnantajan että palkansaajan etu. Työnantajan kannalta tärkein etu on kuluttajien vaatimuksiin vastaaminen. Moniosaajilla voidaan myös paikata palkansaajien sairauksista yms. johtuvat poissaolot paremmin. Kolmas etu liittyy rationalisointiprosesseihin: kun väkeä vähennetään, irtisanottujen työt voivat jäädä muiden tehtäviksi. Moniosaaminen

saattaa kuitenkin olla myös palkansaajan etu esimerkiksi silloin, kun työnkuva laajenee, mutta ei kuitenkaan muodostu liian suureksi taakaksi. (Järvensivu & Valkama 2005)

Työpaikkojen toiminnallisen joustavuuden alueella on vielä paljon kehitettävää. Sitä voidaan pitää potentiaalivarastona myös työssä jaksamisen kannalta. Arvion mukaan kolmannes suomalaisista työpaikoista on kyennyt järjestämään organisaationsa niin, että järjestelyjä voidaan pitää laajasti toiminnallisesti joustavina. Yksityisen sektorin sanotaan olevan selvästi julkista sektoria edellä. Se johtunee koventuneesta kilpailuista, joka pakottaa organisaatioita muutoksiin. Sekä julkisella että yksityisellä sektorilla toiminnallisten joustojen määrällä on selvä yhteys organisaation menestymiseen. Tärkeimmät toiminnallisten joustojen lisääntymistä hidastavat tekijät ovat ensinnäkin se, että työntekijät saavat aikaisempaa huonommin ja myöhemmin tietoa työpaikkaansa koskevista muutoksista. Toinen syy on työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien melko hidas kasvu. (Työministeriö 2007a, 267–268)

Antilan mukaan byrokraattinen ja jopa nöyryyttävä johtamistapa on edelleen voimissaan suuressa osassa työorganisaatioita (2006, 65). Organisaatioilla näyttää olevan ilmiselviä vaikeuksia hallita toimintaansa käynnissä olevassa muutosprosessissa (Räikkönen 2007, 66).

### **5.3. Palkansaajat ja toiminnalliset joustot**

Työelämän laadun kannalta toiminnallisten joustojen lisääntyminen voi olla sekä hyvä että huono puoli. Olennaista on se, millainen palkansaajien asema on tässä kehityksessä. Palkansaajan ja työntekijän edut eivät toiminnallistakaan joustoista puhuttaessa välttämättä kohtaa. Yhtäältä vaikutusmahdollisuuksien hidas kasvu ja organisaatioiden sulkeutuneisuus ovat jarruttamassa kehitystä. Toisaalta tiimityön lisääntyminen on heikentänyt perinteisten hierarkioiden merkitystä työelämässä ja parantanut palkansaajien vaikutusmahdollisuuksia (Niemelä 2006, 93). Osaamisvaatimusten lisääntyminen voi olla positiivinen asia, vaikka sitä käsitellään usein liian negatiivisessa

valossa. On totta, että liian korkeat osaamisvaatimukset heikentävät työssä jaksamista, mutta kohtuullisuuden rajoissa kasvaen ne ovat motivoiva tekijä (Järvensivu&Valkama 2005).

Kasvava ja monipuolistuva työtaakka voi olla myös luottamusta, ja luottamukseen vastaamisesta voidaan palkita. Taakan kasvaminen liian suureksi ei kuitenkaan ole kenenkään etu. Todennäköisesti se tullaan seuraavina vuosina huomaamaan ja pikemminkin etsimään keinoja, joilla kehityskulun riskit voidaan torjua.

### **5.3.1. Reunatyövoima**

Reunatyövoiman ajatellaan olevan ryhmä, johon sovelletaan pääasiassa määrällisiä joustoja. Toiminnalliset joustot on suunnattu ennen muuta ydintyövoimaan. (Uhmavaara et al. 2005, 11; Kevätsalo 1999, 82) Tästä on tuoretta empiiristä näyttöä Metalliliiton tutkimuksessa, jossa havaittiin, että alan yrityksissä ydintyövoimaan lukeutuvat pääsevät yrityksen järjestämään koulutukseen reunatyövoimaa helpommin (Kauppinen 2008).

Suomessa esimerkiksi työsuhteen määräaikaaisuuden vaikutus työnantajan tarjoamaan koulutukseen näyttäisi olevan useita muita EU-maita selvästi voimakkaampi (Moisala 2004, 196). Ydintyövoimaan siis panostetaan enemmän, koska se on nähty organisaatiolle tärkeämmäksi. Reunatyövoimalle luottamussuhdetta työnantajaan ei synny, ja työntekijöitä vaivaa epävarmuus omasta asemasta. Kaikki reunatyövoimaan kuuluvat eivät kuitenkaan koe asemaansa ongelmallisena, koska he ovat esimerkiksi opiskelijoita tai muuten tarkoituksella valinneet tiensä (ks. luvut määräaikaaisuudesta ja osa-aikaaisuudesta).

Toiminnalliset joustot eivät kuitenkaan koske vain ydintyövoimaa. Organisaatioiden on kokonaisuuksina oltava mahdollisimman joustavia toiminnallisessa mielessä. Työelämässä vaadittavien tietojen ja taitojen lisääntyminen koskee koko työvoimaa (esim. Uhmavaara et al. 2005, 127). Tätä tukee se, että rutiininomaisten tehtävien määrä on vähentynyt jatkuvasti myös työnte-

kijöiden ryhmässä (Blom 2001, 126). Työt ovat monipuolistuneet riippumatta siitä, tehdäänkö niitä ryhmissä vai ei (Uhmavaara et al. 2005, 133).

Keskeisin päätelmä, jonka toiminnallisista joustoista, tulevaisuudesta, ja reunatyövoimasta voi tehdä, on se, että osaamisen, oppimiskyvyn, koulutuksen, ja niihin liittyvien asioiden merkitys tulee entisestään kasvamaan. Suurten ikäluokkien eläköitymisen seurauksena kouluttamattomien tai erittäin vähän koulutusta saaneiden määrä tulee pienenemään. Yhä useammilla reunatyövoimaan kuuluvilla on hyvät mahdollisuudet selvittää toiminnallisesti joustavissa työorganisaatioissa entistä helpommin, ja omaa asemaa on mahdollista pyrkiä kehittämään.

### **5.3.2. Ydintyövoima**

Kuten todettiin, toiminnallisiin joustoihin yhdistetään usein juuri ydintyövoima. Se on työvoimaa, joka on koulutettu organisaation kannalta tärkeisiin tehtäviin ja joka saa korkeampaa palkkaa verrattuna yleisiin työmarkkinoihin (Kevätsalo 1999, 82). Toiminnallisessa joustavuudessa on kysymys työpaikkojen jatkuvasta kyvystä kehittää itseään. Päätöksiä tulisi voida tehdä joustavasti ja niillä organisaation tasoilla, joilla on asioista parasta tietoa. (Työministeriö 2007, 267).

Toiminnallisten joustojen lisääntyminen on jo monipuolistanut työnkuvia. (Uhmavaara et al 2005, 133). Kuten todettu, työorganisaatioissa työskennellään entistä useammin ainakin osittain erilaisissa tiimeissä. Oletettavasti ydintyövoimaan kuuluvat työskentelevät niissä muita useammin. On myös todettu, että tiimitöillä on positiivinen yhteys työelämän laatuun. Erityisen selvästi se näkyy päätöksenteossa, työn monipuolistumisessa ja työn tuloksellisuudessa. Ydintyövoiman moniosajilla olot ovat siis reunatyövoimaa paremmat myös tästä näkökulmasta katsottaessa. (Niemelä 2006, 94).

Tiimityöt voivat kuitenkin aiheuttaa myös suurempaa kuormitusta. Siitä ei ole suoraa tutkimuksellista näyttöä, mutta Niemelän tutkimuksen mukaan tiimien jäsenet pelkäävät muita työntekijöitä useammin työmäärän kasva-

mista yli sietokyvyn. Mielenkiintoinen havainto on myös se, että tiimitöitä tekevistä erityisesti alemmat toimihenkilöt ja työntekijät tekevät korvauksettomia ja vastentahtoisia ylityitä muita palkansaajaryhmiä useammin. Syy pelkoon ei tutkimuksessa selvinnyt. Selitysyriytyksiä tehtiin kaikkiaan kolme, mutta mikään niistä ei toiminut:

- 1) Tiimien jäsenet samastuvat ja sitoutuvat muita palkansaajia enemmän työntekijänsä.
- 2) Työnantajat vahtivat toistensa työskentelyä, ja sen vuoksi tiimien jäsenet työskentelevät muita palkansaajia kovemmin.
- 3) Työntekijä vahtii tiimin jäsenten työn tuloksellisuutta, laatua ja työtahtia tiukemmin kuin muiden palkansaajien. (Niemelä 2006, 93–94)

Mielenkiintoisin edellisestä johdettava havainto onkin se, että samanaikaisesti, kun työelämän laatu on parantunut suurella osalla tiimityötä tekevistä, tiimityön aiheuttaman työmäärän kasvamisesta tulevaisuudessa pelätään. Mihin pelko perustuu, kun ainakin mainitut selitysyriytykset ovat virheellisiä?

## 5.4. Keskeiset kysymykset tulevaisuudessa ja ay-liike

Toiminnallisten joustojen lisääntyminen nostaa esiin useita kysymyksiä. Ensimmäinen olisi mietittävä koulutuksen roolia yleensä. Millaista on koulutus, jonka pohjalta hiljalleen uudistuvissa organisaatioissa pystyy työskentelemään niin, että pystyy vastaamaan työpaineisiin? Koulutus ei tietenkään yksin ole ratkaisu, jos paine on liian kova. Tulisi muistaa myös eri alojen erilaiset vaatimukset. Jotain yleisesti merkittävää koulutukseen liittyen voidaan kuitenkin löytää. Sen tulisi olla sellaista, että tulevat palkansaajat oppisivat oppimaan uutta helpommin. Yksilöllistymisen aikana ihmisten omien kykyjen merkitystä ei myöskään pidä väheksyä. Toimiva koulutus pohja antaisi henkilöstölle itselleen kyvyn ajaa omia etujaan organisaatiomuutoksissa.

Melin ja Mamia (2007, 141) korostavat, että henkilöstössä elää hyvin usein muutosvastarinta, koska organisatoristen muutosvoimien katsotaan tulevan joko johdosta tai ulkopuolisilta konsulteilta. ”Kun henkilöstö kokee, että se

on ollut vaikuttamassa päätöksiin, muutoksiin sopeutuminen on paljon helpompaa, vaikka lopputulos olisikin sama kuin se olisi muutenkin ollut.” (mt.) Onko henkilöstöllä kykyä ja uskoa muutoksiin vaikuttamiseen? Miten ay-liike, liitto- ja keskusjärjestö rakenteineen, voi olla tukemassa näissä tilanteissa ja olla siten rakentamassa toiminnallisesti joustavaa organisaatiokulttuuria? Olisiko apu asiantuntijuutta, yhteiskuntapoliittista vaikuttamista koulutuspolitiikkaan, vai jotain muuta? Paikallistason merkityksen nousua ennustava Kimmo Kevätsalo (2005, 55) toteaa, että jos työntekijöillä on voimaa ja taitoa, työnantaja pakotetaan korjaamaan havaittu ongelma. Jos voimaa ei ole, on löydettävä sellainen etenemistie, jossa molempien edut yhdistyvät. Taito on oleellista.

Reunatyövoiman kohdalla toiminnalliset joustot eivät ole niin olennaisia lukuun ottamatta työntekijän osaamisen merkityksen nousua. Reunatyövoimaan kuuluu myös sellaisia ryhmiä, joiden asema muuttuvissa organisaatioissa on heikko. Esimerkiksi Melin ym. ennustavat, että maahanmuuttajista on tulossa työelämän uusi alaluokka (Melin et al. 2007, 53). Toinen riskiryhmä ovat kouluttamattomat. Liian monet nuoret jäävät pelkän ylioppilastutkinnon tai jopa pelkän peruskoulutuksen varaan (Työministeriö 2007, 196). Opetusministeriö tosin ennustaa väestön koulutustason nousevan vuoteen 2017 siten, että perusasteen jälkeisen tutkinnon suorittaneiden osuus nousee 3,2 miljoonaan henkeen nykyisestä 2,6 miljoonasta (OPM 2006).

Riski kouluttamattomien ryhmän kasvamiseen entisestään on kuitenkin olemassa. Ovatko kouluttamattomat putoamassa organisaatioiden ”ulkopuolelle” vaikka niissä työskentelevätkin? Vaara piilee siinä, että heidän vaikutusvaltansa ei kasva, vaikka organisaatioiden sisäiset valtarakenteet toiminnallisten joustojen myötä muuttuisivatkin. Tämä voi korreloida työtyytyväisyyden kanssa ja mahdollisesti osaltaan polarisoida työvoimaa entisestään kahteen ryhmään. Polarisaation ja koulutuksen suhteesta on puhunut esimerkiksi Pyöriä (2000, 216). Ay-liikkeen kannalta edellä kuvattu kehityskulku tarkoittaa sitä, että kouluttamattomien tarpeet eriytyvät koulutettujen tarpeista? Heikompien tarpeet ovat moninaisemmat, ja he voivat tarvita apua laajemmassa mielessä. Keiden etujen ajo on tärkeintä?

Aiemmin mainittiin ay-liikkeen tuen merkitys erityisesti tiimityön kehityskulussa, kuten myös se, että tiimityön lisääntyminen on parantanut yleisesti työelämän laatua. Ay-liikkeen suhtautuminen on osa kehitystä, jossa työmarkkinaosapuolet ovat 1990-luvulta alkaen alkaneet suuntautua kohti lisääntyvää yhteistoimintaa vastakkainasettelun sijaan (Kalliola 2005). Käännä kohti yhteistoimintaa on merkinnyt työntajien riskien ja kustannusten vähenemistä. Vastuuta on annettu enemmän työntekijöille, kun ei tarvitse pelätä sitä, että palkansaajat käyttävät lisääntyntä itsenäisyyttä vastoin liikkeenjohdon tavoitteita. (Niemelä 2006, 94)

Yritykset tarvitsevat kipeästi osajia. Toiminnallisesti joustavat organisaatiot ovat yrityksille keino pärjätä kilpailussa. Työikäisen väestön väheneminen ja mahdollinen työvoimapula nostaa palkansaajien vaikutusvaltaa organisaatioissa, koska ne voivat joutua kilpailemaan osajista. Osajien toimintaa ja heidän vaikutusmahdollisuuksiensa kasvua organisaation sisällä on pyrittävä tukemaan. Mahdollisuus päästä hyödyntämään omaa osaamistaan on palkansaajalle tärkeä.

## 6. MÄÄRÄLLISET JOUSTOT

Määrälliset joustot tarkoittavat työvoiman määrän ja tehtyjen työtuntien sopeuttamista kysynnän vaihteluihin (esim. Uhmavaara et al. 2005, 10; Työministeriö 2007a; 255). Toisaalta määrälliset joustot voivat olla myös palkansaajalähtöisiä ja toivottuja. Esimerkiksi opiskelijat toivovat saavansa määräaikaista työsuhdetta. Tässä selvityksessä määrällisten joustojen muodot jaetaan määräaikaaisuuteen, osa-aikatyöhön, joustaviin työaikamuotoihin sekä vuokratyöhön. Kukin niistä käsitellään omana kokonaisuutenaan. Yleisesti voidaan sanoa, että määräaikaisten työsuhdetten käytöllä on mahdollista reagoida työvoiman kysynnän suhdanne- ja kausivaihteluihin. Päivittäisiin ja aikakohtaisiin vaihteluihin voidaan reagoida osa-aikaisilla työsuhdeilla ja erilaisilla työaikamuodoilla. Vuokratyön ja alihankinnan roolina on te-

hostaa työvoiman käyttöä kaikkien kysynnän heilahtelujen puitteissa. (Työministeriö 2007a, 255)

Arkipuheessa puhutaan usein joustoista tarkoittaen vain määrällisiä jousto-  
muotoja. Se saattaa johtua määrällisten joustojen ”kovemmasta” roolista. Ne  
voivat tuottaa epävarmuutta, joka mielletään negatiiviseksi asiaksi, koska  
pysyvyyttä arvostetaan erittäin paljon (Työministeriö 2007b, 8). Tiettyjen  
määrällisen jouston muotojen ajatellaan huonontavan absoluuttisesti työnte-  
kijöiden oloja. Määrälliset joustot ovat kiistanalaisempi asia kuin toiminnal-  
liset joustot tai viimeisenä käsiteltävät palkkajoustot. Niiden suhteen voi  
joskus olla vaikeampi löytää tasapainoa työntajien ja palkansaajien välille.  
Määrällisten joustojen muodot ovat myös helpommin käsiteltävissä kuin  
abstraktimmat toiminnalliset joustot, joiden vaikutuksia palkansaajiin ei ole  
helppo eritellä. Tiimityön merkitystä ja vaikutusta on vaikeampi arvioida  
kuin vuokratyön.

## 6.1. Määräaikaisuus

Määräaikaisten työsuhteiden osuus Suomessa alkoi kasvaa 80-luvulla ja  
vauhdittui laman myötä 90-luvun alussa. Viime vuosina määräaikaisissa  
työsuhteissa työskentelevien määrä on vakiintunut noin 17 prosenttiin työ-  
voimasta. Naiset ovat miehiä useammin määräaikaisissa työsuhteissa, sillä  
naisista noin 20 prosenttia työskentelee määräaikaisessa työsuhteessa, kun  
miehillä vastaava luku on noin 13 prosenttia. Naisia työskentelee paljon jul-  
kisella sektorilla, jossa määräaikaisten työsuhteiden määrä on suhteellisesti  
suuri. On myös huomattava, että miesten määräaikaisten työsuhteiden osuus  
on laskenut 1990-luvun lopulta lähtien, kun taas naisilla niiden osuus on  
kasvanut (Tilastokeskus 2006). SAK:laisilla aloilla luvut ja muutossuunnat  
ovat lähes samat: naisista määräaikaisessa työsuhteessa on noin 22 prosent-  
tia ja miehistä 12 prosenttia (SAK:n järjestötutkimus 2005).

Suomessa määräaikaisia työsuhteita on enemmän kuin EU-maissa keski-  
määrin. EU- maissa naisista noin 15 prosenttia ja miehistä noin 14 prosent-  
tia työskenteli määräaikaisessa työsuhteessa vuonna 2006 (Eurostat 2007).

Eroa on selitetty sillä, että Suomessa naisten työllisyysaste on huomattavasti korkeampi kuin EU-maissa keskimäärin. Määräaikaisten äitiyslomasijaisuuksien tarve on Suomessa siten keskimääräistä suurempi. (Työministeriö 2007a, 256)

Vuonna 2005 68,3 prosenttia määräaikaisissa työsuhteissa toimivista suomalaisista ilmoitti määräaikaisuutensa syyksi sen, että pysyvää työtä ei ole saatavilla. Määräaikaisuuksien syitä voi olla monenlaisia. Tällaisia ovat esimerkiksi sijaisten palkkaaminen vakituisten työntekijöiden poissaolojen ajaksi, opiskelu, erilaiset projektityöt, koeajat, oppisopimukset tai kausityöt. Sitä, mikä on laillista perustetta vailla olevien määräaikaisten työsopimusten osuus laillisen perusteen omaavista, on lähes mahdoton arvioida. (Työministeriö 2007a, 256–257)

Määräaikaisten työsuhteiden osuus on selvästi suurempi nuorempien ikäluokkien joukossa, ja määräaikaisuus sijoittuu työelämän alkuvaiheisiin (Moisala 2004, 191). Näin on erityisesti miesten osalta. Esimerkiksi 35–39-vuotiaista miehistä ja heistä vanhemmista alle 10 prosenttia on määräaikaisessa työsuhteessa. Naisten osalta alle 10 prosentin taso saavutetaan vasta 50–54-vuotiaiden kohdalla. (Työministeriö 2007a, 256) Nuorista 15–24-vuotiaista yli puolet oli määräaikaisessa työsuhteessa (Moisala 2004, 191). Eroa selittää ainakin osaksi se, että nuoret ovat usein opiskelijoita, jotka tekevät töitä opiskelujen ohella. Melko harvat tähän ryhmään kuuluvista ovat vakituisissa työsuhteissa. SAK:n jäsenistöstä määräaikaisissa työsuhteissa toimivia on selvästi eniten alle 25-vuotiaiden naisten ryhmässä (SAK:n järjestötutkimus 2005). Osa tästäkin ryhmästä saattaa olla opiskelijoita.

## 6.2. Osa-aikaisuus

Osa-aikatyön lisääntyminen on tuoreempi ilmiö kuin aiemmin käsitelty määräaikaisten työsuhteiden lisääntyminen. Osa-aikaisten työsuhteiden määrä alkoi kasvaa 1990-luvun loppupuolella, ja niiden määrä kasvaa edelleen, vaikkakin paljon hitaammin kuin vielä 2000-luvun alussa ennustettiin.

Vuonna 2005 koko työvoimasta oli osa-aikaisessa työsuhteessa 14 prosenttia. Naiset ovat miehiä useammin osa-aikaisessa työsuhteessa. Vuonna 2005 osa-aikaisuus koski 8 prosenttia työssäkäyvistä miehistä, kun vastaava luku naisten kohdalla oli 18 prosenttia. Ero on selkeä. (Työministeriö 2007a, 259) SAK:laisilla aloilla vastaavat luvut olivat vuonna 2005 miesten osalta 2 prosenttia ja naisten osalta 13 prosenttia (SAK:n järjestötutkimus 2005).

Osa-aikaisuus on yhä useammin omasta tahdosta tapahtunut valinta. Väite saa tukea monista tutkimuksista. Kysyttäessä, millainen työ olisi mieluisin, 33 prosenttia vastaajista piti noin 30 viikkotyötuntia sisältävää osa-aikatyötä kokopäiväistä työtä parempana vaihtoehtona (Melin et al. 2007, 27). Vuonna 1997 osa-aikaisista 44 prosenttia ilmoitti osa-aikaisuutensa syyksi sen, ettei ollut löytänyt kokoaikatyötä, kun taas vuonna 2003 enää 33 prosenttia oli tätä mieltä (Tilastokeskus 2004). Alakohtaisia eroja toki on, sillä esimerkiksi yksityisillä palvelualoilla työskentelevistä osa-aikaisista jopa yli puolet ilmoitti olevansa osa-aikainen vastoin tahtoaan. Vapaaehtoisuuden lisääntyminen on osin seurausta osa-aikaeläkkeiden yleistymisestä etenkin julkisella sektorilla. (Työministeriö 2007a, 260)

Ikäluokittainen tarkastelu osoittaa osittain samanlaista suuntaa, joka havaittiin määräaikaisten työsuhteiden tarkastelussa. Kärjistetysti voidaan sanoa, että nuorimmat ja vanhimmat työikäiset tekevät osa-aikaiset työt, sillä kolmannes osa-aikatyötä tekevästä on 20–24-vuotiaita ja toinen kolmannes 60–64-vuotiaita (Työministeriö 2007a, 259–260). Tätä selittää jo mainittu osa-aikaeläkkeiden lisääntyminen sekä se, että opiskelijat työskentelevät usein osa-aikaisissakin työsuhteissa. Vaikka ongelmallisuutta ei pidä liioitella, jotkut tekevät osa-aikatöitä vastoin tahtoaan.

### **6.3. Vuokratyö**

Vuokratyöstä on keskusteltu viime aikoina paljon, koska ilmiö on yleistynyt 2000-luvulla voimakkaasti. Vuosien 2000 ja 2006 välillä henkilöstövuokrausta harjoittavien yritysten henkilöstön määrä on kaksinkertaistunut. Määrän on ennustettu kasvavan voimakkaasti, koska vuokratyön käyttö on erittäin

joustavaa (Viitala 2007, 192). Kansainväliset tilastot viestivät siitä, että ilmiö saattaa jatkaa voimakasta kasvuaan ainakin jonkin aikaa (Palanko & Laaka 2005). Vuokratyön tuottamat ongelmat ovat selkeitä. Tärkeimpiä ovat irtisanomisajan puute, lyhytaikaisen työsuhteen päättymisajankohdan jättäminen avoimeksi, käyttäjäryityksen työntekijöiden saamien etujen ulkopuolelle jääminen ja sairastapauksiin liittyvät ongelmat, (Viitala et al. 2006, 2). Myös SAK on käsitellyt vuokratyötä ongelmiseen melko laajasti vuokratyöhankkeensa raportissa (2006). Vuonna 2007 voimaanastuneen tilaajavastuulain avulla ongelmia pyritään osaltaan ratkomaan.

Syyt vuokratyövoiman käytön lisääntymiseen piilevät sen joustavuudessa. Taustalla on sama tehokkuuteen pyrkivä johtamisen paradigma, joka mainittiin toiminnallisia joustoja käsiteltäessä. Henkilöstövuokraus on tämän paradigman ääri-ilmiö. Työntekijä voidaan vuokrata vaikkapa vain muutamaksi tunniksi tai moneksi kuukaudeksi, joten vuokratyöntekijöiden asemissa on eroja. Olennaista työnantajan kannalta on se, että vuokratyöntekijän saa työorganisaatiosta ulos helposti ja ilman painavaa syytä. Työsopimuksen ei tarvitse olla edes määräaikainen. Organisaation ei myöskään tarvitse itse hoitaa rekrytointia. (Viitala 2007, 185–192)

Tärkeimpiä vuokratyöntekijöitä käyttäviä aloja ovat mm. ravintola-ala, informaatioteknologia ja metalliteollisuus. Uusin aluevaltaus ovat akateemisten vuokratyömarkkinat. (Työministeriö 2007, 265) Yleisimmin vuokratyöntekijät ovat opiskelijoita. Heidän elämäntilanteeseensa vuokratyö sopii hyvin. (Viitala et al. 2006, 37)

Ilmiönä vuokratyövoima luo työpaikoille uuden viiteryhmän. Perinteisesti työntekijät sijoittavat panoksenaan työnsä ja osaamisensa organisaatioon. Vastikkeeksi he saavat palkan, hyvät työskentelyolosuhteet, luotettavan työpaikan ja mahdollisuuden kehittyä. Perinteeseen kuuluu myös se, että *työntekijä–viiteryhmä*-suhde työntekijään määritellään työsopimuksilla. Vuokratyöntekijät muodostavat aivan uuden sidosryhmän. He sijoittavat työorganisaatioon työpanoksensa ja osaamisensa, mutta eivät saa sieltä vas-

tikkeeksi palkkaa tai muita etuja – saati lupauksia työsuhteen jatkumisesta. Suhde vuokrausyritykseenkään ei ole perinteinen sidosryhmäsuhde, koska työntekijä ei sijoita työpanostaan siihen. Vuokratyöntekijöitä ei juridisesti sidota lainkaan siihen yritykseen, jossa ja jolle hän tekee työtä. Työntekijä ei välttämättä sitoudu organisaatioon kovinkaan vahvasti, mikä voi vaikuttaa esimerkiksi hänen työskentelymotivaatioonsa. Tämä on ongelma myös sen organisaation kannalta, jossa vuokratyöntekijä työskentelee, koska se vaikuttaa tehokkuuteen ja tuottavuuteen. (Viitala 2007, 188–191)

Alan kasvun lisäksi on toinenkin ulottuvuus, jolla vuokratyön tulevaisuutta voidaan ennakoida. Se on alan normiston ja toimintamallien kehittyminen, jolle on kaksi vaihtoehtoista tulevaisuuden skenaariota. Ensimmäisessä normit ja toimintamallit pysyvät pääosin nykyisellään tarjoten mahdollisuuksia teettää työtä halvemmalla ja ilman sitoutumista. Osa käytännöistä saattaisi edelleen olla jopa lainvastaisia, mutta vain murto-osa niistä tulisi pinnalle johtuen esimerkiksi vuokratyöntekijöiden huonosta järjestäytymisasteesta. Toinen skenaario on työntekijän kannalta positiivisempi. Siinä normeja ja toimintamalleja on kehitetty sekä vuokraustoimialalla että käyttäjäyrityksissä. Vuokratyöntekijä voisi tulla kohdelluksi tasa-arvoisesti muun henkilöstön kanssa palkkauksen ja muiden työsuhteen etujen osalta. Heillä olisi esimerkiksi irtisanomisaika ja oikeus palkallisiin lomiin. Yksi mahdollisuus olisi ns. Ruotsin malli, jossa työntekijällä olisi pysyvä työsuhde vuokrausyritykseen ja takuupalkka niiltä ajoilta, joina hänelle ei löytyisi töitä. Hänen olisi kuitenkin otettava vastaan mikä työ tahansa. (mt., 192–197) Jälkimmäinen skenaario saattaisi olla pitkällä tähtäyksellä hyödyllisempi vaihtoehto molemmille osapuolille.

## **6.4. Joustavat työaikamuodot**

Työaikatarkaisut ovat osa töiden organisointia ja ne ovat olennainen osa työyhteisön päivittäistä toimintaa (Hakola et al., 51). Myös työaikamuodot ovat alkaneet joustaa työelämän muutosten seurauksena. 80-luvulla normiksi muotoutunut työ, jota tehtiin maanantaista perjantaihin ja kahdeksasta neljään, on saanut rinnalleen muita muotoja. Osuutensa kehityksessä on ol-

lut lisääntyneellä työaikoihin liittyvällä paikallisella sopimisella sekä teknologisella kehityksellä, joka on mahdollistanut työn tekemisen työpaikan ulkopuolella. (Hakola et al. 2007, 9) Muutoksella on suuri vaikutus, sillä ns. normaalityöaika on ollut yksi tärkeimpiä sosiaalipoliittisia keksintöjä ja teollisuusyhteiskunnan kivijalka (Julkunen 2000, 170). Antilan (2005, 158) mukaan käänne on merkinnyt nopeasti katsottuna pieniä, mutta käytännössä varsin syvällisiä muutoksia palkansaajien työaikatodellisuudelle. Työaikojen jousto on lisääntynyt merkittävästi vuonna 1997 voimaan tulleen Työaikalain uudistuksen lisättyä paikallisen sopimisen mahdollisuuksia (Antila 2004). Työaika voi joustaa monin tavoin, joista vuorotyöt ovat vain yksi muoto. Säännöllisen päivätyöntekijöiden määrä tulee tulevaisuudessa vähenemään, mikä johtuu palvelualojen ja terveydenhoitoalojen kasvusta (Työministeriö 2007a, 263).

Joustavia työaikajärjestelyjä toteutetaan hyvin erilaisista tavoitteista ja lähtökohdista. Niiden edut jakautuvat sekä työnantajille että työntekijöille. Jälkimmäistä pohditaan laajemmin palkansaajia käsittelevässä alaluvussa. Tässä mainitaan luettelona mahdollisia etuja, eikä erotella sitä, kenen etujen toteuttamisesta on kyse. Ideaali olisi luonnollisesti se, että molemmat osapuolet hyötyisivät.

- Tuotannon ja palveluiden sopeuttaminen ja mitoittaminen kysyntää vastaaviksi.
- Sopeutuminen nopeampiin vaihteluihin ja muutoksiin.
- Tuotantoon sitoutuvan käyttöpääoman alentaminen.
- Ylitöiden tarpeen ja työvoimakustannusten alentaminen.
- Työssä jaksamisen edistäminen.
- Työajan hallinnan mahdollisuuksien edistäminen.
- Työn ja yksityiselämän parempi yhteensovittaminen.
- Työntekijän aseman vakiinnuttaminen ja lomautusten välttäminen.
- Työn tuottavuuden tehostaminen.

(Uhmavaara et al., 2003)

Naisten ja miesten työaikamuodoissa ei ole juuri eroja, mutta vaihtelu sosioekonomisen aseman perusteella on sitä vastoin melko suurta. Esimerkiksi

90 prosenttia ylemmistä toimihenkilöistä tekee edelleen säännöllistä päivätyötä, kun taas työntekijöiden kohdalla vastaava luku on vain 59 prosenttia (Tilastokeskus 2004). Työaikakäytännöt vaihtelevat myös ala- ja yrityskohdaisesti. Niillä aloilla, joilla pääomapanos on suuri, pääoma pyritään saamaan vuorotyöllä mahdollisimman tehokkaasti käyttöön. Inhimilliseen pääomaan perustuvilla aloilla työntekijöiden suorituskyvyn säilyminen on erittäin tärkeää, joten työaikamuotoihin kiinnitetään paljon huomiota. (Työministeriö 2007a, 263). Tilastojen mukaan normaaleista päivätöistä poikkeavat työaikamuodot ovat lisääntyneet selvästi. Vuonna 1984 säännöllisestä päivätyöstä poikkeavaa työaikaa teki 24 prosenttia palkansaajista, kun vuonna 2003 vastaava luku oli 32 prosenttia. Muutos on ollut suurinta liikennetyössä, teollisuudessa, sosiaalialalla ja kaupallisessa työssä. (Hakola et al. 2007, 10–12)

Vaikka suurin osa palkansaajista tekee edelleen säännöllistä päivätyötä, työajat joustavat muilla tavoin. Esimerkiksi ylityöt ovat lisääntyneet, ja niitä tehdään yhä enemmän myös palkattomana (Hakola et al. 2007, 10–12). Lähes puolella normaalia päivätöitä tekevästä on myös ns. liukuvat tulo- ja lähtöajat (Uhmavaara et al. 2005, 67). Palkansaajaryhmittäin liukuvan työajan piirissä on neljä viidestä ylemmästä toimihenkilöstä, kaksi kolmesta toimihenkilöstä ja kolmannes työntekijöistä. Usein käytössä ovat myös ns. työaikapankit (Mamia & Melin 2006, 247). Huomionarvoista on myös teknologisen kehityksen työaikoihin aiheuttama muutos. Tällä hetkellä jo noin puolet palkansaajista hoitaa työasioihin liittyvää yhteydenpitoa ainakin jossain määrin vapaa-ajallaan (Työministeriö 2007a, 264). Työaikojen joustot eivät siis koske vain säännöllisestä työstä selvästi poikkeavia työaikoja, kuten vuorotyötä, vaan myös muita työaikamuotoja. Työaikojen joustavuuden lisääntyminen saattaa hämärtämää rajaa oman ajan ja työajan välillä (Antila 2005).

## **6.5. Määrälliset joustot ja palkansaaja**

Määrälliset joustot ovat laaja käsite. Niiden aiheuttamat vaikutukset palkansaajille ovat moninaisia, joten tässä niitä pohditaan eri näkökulmista. Yleis-

kuvan saamiseksi käsittely alkaa keskustelulla ns. psykologisesta sopimuksesta ja sen mahdollisesta muutoksesta tulevaisuudessa työelämän muuttamisen seurauksena. Psykologisen sopimuksen muutos liittyy laajemminkin työelämän muutoksiin kuin vain määrällisten joustojen kautta. Se on tärkeä myös toiminnallisten joustojen lisääntymisen näkökulmasta. Tämän jälkeen pohditaan työaikojen joustoja. Työaikojen joustoista siirrytään epätyypillisiin työsuhteisiin, joita toiset määrällisen jouston muodot synnyttävät. Jakoa ydintyövoimaan ja reunatyövoimaan pohditaan kussakin alaluvussa. Kun toiminnallisissa joustoissa kohderyhmä on erityisesti ydintyövoima, määrällisiä joustoja sovelletaan useammin reunatyövoimaan (Kevätsalo 1999, 82). Toisaalta työaikojen joustoissa ydintyövoima on oleellisesti mukana.

### **6.5.1. Muuttuuko psykologinen sopimus?**

Tuomo Alasoini on tutkinut työelämän laadun muutosta Työministeriön työolobarometrin työn mielekkyyden muutosta käsittelevän tilastoaineiston ja psykologiseen sopimukseen liittyvän teorian avulla (Alasoini 2007). Alasoinin mukaan palkansaajien käsitykset työnteon mielekkyyden muutoksesta ovat 2000-luvun alussa kääntyneet negatiivisemmaksi ja irtaantuneet oman työpaikan taloudellisesta kehityksestä, jolla oli aiemmin suuri merkitys (Alasoini 2005, 53).

Psykologinen sopimus tarkoittaa palkansaajien omaksumien ja aiempiin kokemuksiin perustuvien uskomusten muodostamaa kokonaisuutta siitä, millaisia palkkioita he ovat oikeutettuja saamaan vastineeksi työpanoksestaan. Nämä uskomukset ovat yleensä suurilta osin julkilausumattomia ja yksilöllisiä. Sopimukseen sisältyvät palkkiot voivat sisältää yhtäältä vastikkeellisia elementtejä, joita voidaan mitata taloudellisilla arvoilla. Toisaalta ne sisältävät riippuvaisia elementtejä, kuten luottamus, uskollisuus ja turvallisuus. Yritysten keskeinen kilpailukeino globaalissa taloudessa on parantaa operatiivista kilpailukykyä esimerkiksi toimintojen uudelleenjärjestelyjen, prosessien virtaviivaistamisen, organisaatioiden keventämisen tai ulkoistamisen avulla. Näiden muutosten myötä entinen psykologinen sopimus on muuttumassa, mikä selittää laskun työnteon mielekkyyden arvioinneissa.

Työelämän laadussa ei ole tapahtunut suuria negatiivisia muutoksia, vaan synkentyneet arviot liittyvät huoleen uhkaaviksi koettujen toimintamallien, jotka oletettavasti heikentävät aiempaa sopimusta, yleistymisestä tulevaisuudessa. Aiempi sopimus perustui yleistäen palkansaajien lojaalisuuden, ”täyden” työpanoksen sekä näiden vastineeksi saadun turvattun työsuhteen ja ennustettavien ansioiden väliselle vaihtosuhteelle. Tämän sopimuksen etuna oli ennustettavuus ja selkeys sekä työntekijä- että työntantajapuolen kannalta, ja se toimi hyvin fordistisen tuotannon oloissa. (Alasoini 2005, 53–56; 2007, 111–118)

Psykologisen sopimuksen muutospainet koskevat todennäköisesti voimakkaimmin reunatyövoimaan kuuluvia, koska juuri he ovat usein määrällisten joustojen kohteena. Alasoini pitää toisaalta muutospainetta yleisenä suuntauksena, joka ei välttämättä liity suoraan työelämän laatuun (Alasoini 2007). Mikäli näin on, sekä ydintyövoima että reunatyövoima kohtaavat psykologisen sopimuksen muutospaineita.

Määrällisten joustojen lisääntyminen on osaltaan lisäämässä psykologisen sopimuksen muutospainetta. Työsuhteet eivät ole enää niin turvattuja kuin ennen. Myös vuokratyövoiman käytön nopea lisääntyminen tukee kehitystä. Näyttää siltä, että vastikkeelliset elementit kasvattavat mahdollisesti merkitystään, kun taas riippuvien elementtien merkitys vähenee (Sennet 2006). Taloudellisten arvojen merkitys palkansaajille korostuisi tulevaisuudessa. Seuraisi merkittävä työkuulttuurin muutos, jolla olisi ainakin kaksi mahdollista seurausta. Ensinnäkin palkansaajien kynnys pidättäytyä tavoittelemasta korkeampia ansioita työnantajilta jonkin yleisemmän edun, kuten yrityksen tai kansallisen kilpailukyvyn, nimissä alenisi. Toiseksi palkansaajat olisivat entistä useammin työmarkkinoiden vapaita agentteja, jotka sitoutuisivat työyhteisöihinsä emotionaalisesti entistä löyhemmin, ja sitoutumisen perusteena olisivat entistä useammin ansiot.

Muutossuunta olisi merkittävä erityisesti Suomessa, jossa työn sisällön merkityksen on viime aikoina todettu kasvaneen suhteessa palkkaan (Alasoini 2007, 114–115). Taloudellisten arvojen korostuminen ei ole itses-

tään selvää. Työn sisällöllisen merkityksen rooli saattaa myös korostua, koska koulutustason nousun on todettu korreloivan sen kanssa (Torvi & Kiljunen 2005). Pelkästään taloudellisten arvojen takia työskentelevät työntekijät eivät välttämättä ole työnantajalle laadukasta työvoimaa, mikä voi olla iso ongelma globalisaation myötä koventuneen kilpailun oloissa.

Vanhan psykologisen sopimuksen tilalle voidaan tarvita kokonaan uusi sopimus. Varmoja työsuhteita on globaalissa taloudessa entistä vaikeampi taa-ta, joten vanhaa psykologista sopimusta, jossa luottamuksella ja turvallisuudella on suuri merkitys, on epärealistista vahvistaa. Toisaalta puhtaasti taloudellisiin arvoihin nojaava psykologinen sopimus on sekin ongelmallinen. Mahdollisuudet saattavatkin löytyä työn haasteellisuuden lisääntymisestä ja osaamisen jatkuvasta kehittämisestä. Nämä parantaisivat palkansaajan uudelleentyöllistymistä. Palkansaajat eivät sitoutuisi työntajaan, vaan itsensä kehittämiseen. Tämä voisi Alasoinin mukaan toimia osaratkaisuna esimerkiksi kuntasektoria odottavaan työvoimapulaan, sillä motivoituneet työntekijät haluaisivat jatkaa töissä kauemmin. Kehitys saattaisi tuoda myös palkansaajalähtöistä sisältöä paikalliselle työehtosopimustoiminnalle. (Alasoini 2007, 114–115; 2005, 48–52)

### **6.5.2. Työaikajoustot ja palkansaaja**

Toinenkin sekä ydintyövoimaa että reunatyövoimaa koskeva suuntaus määrälliseksi joustoksi kuitenkin löytyy. Työaikajoustot koskevat useimmiten molempia ryhmiä, vaikka vaikutustavat vaihtelevatkin. Suomalainen työelämä on yksityiselämän ja työelämän tarpeita yhteen sovittavien työaikajärjestelyjen osalta jo melko joustavaa (Mamia 2007, 39). Tasapaino osapuolten vaatimusten välillä on tosiasia, varsinkin Suomessa. Työaikajoustojen työelämän osapuolia palvelevat muodot ovat vastavuoroisessa suhteessa toisiinsa. Uunituore tutkimus kertoo, että Suomi on tässä suhteessa ehdoton kärkimaa Euroopassa (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions 2008).

Työaikajousten lisääntyminen tuottaa myös uusia riskejä. Työnteon aika ja paikka saattavat hämärtyä, jolloin työn ja vapaa-ajan välille on vaikea tehdä eroa (Mamia 2007, 43). Juha Antila (2005) on luonnehtinut työ- ja vapaa-ajan välistä rajaa ”veteen piirretyksi viivaksi”. Työtehtäviä kantaa kotiinkin noin kolmannes palkansaajista, ja yleensä siinä on kyse vapaaehtoisesta työasioiden hoitamisesta kotona, mitä ei lasketa osaksi työaikaa saati ylittöiksi (Antila 2005). Taustalla ovat usein ongelmat työn organisoinnissa.

Tutkimusten mukaan erityisesti ydintyövoimaan kuuluvien johtajien ja asiantuntija-asemassa olevien on tehtävä eniten vastentahtoisia ylityöitä. Nämä ryhmät vievät myös eniten töitä kotiin (Mamia 2007, 43). Lisääntyneet työaikajouset ja työaika-autonomia voivatkin johtaa liialliseen työkuormitukseen ja työssä jaksamisen vaarantumiseen (Uhmavaara 2006, 75).

Tällä hetkellä erilaistuvat työajat kohtelevat eri palkansaajaryhmiä ja yksilöitä eri tavoin, mikä näkyy hyvin ydintyövoiman ja reunatyövoiman välillä. Tietty ydintyövoima tekee usein ylipitkiä työviikkoja, mutta voi päättää pitkälti itse työajastaan. (Työministeriö 2007a, 263). Heidän kohdallaan riskit esimerkiksi työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisesta ovat erittäin ajankohtaisia. Samanaikaisesti helposti korvattava ja vähemmän ammattitaitoa omaava reunatyövoima tekee epätyypillisiä ja silputtuja työaikoja tarkalleen työantajan määräämänä aikana (Työministeriö 2007a, 263).

Ihmisten elämäntilanteet ja arvostukset ovat kuitenkin erilaisia, joten kaikilla ei ole ongelmia, vaikka töitä veisikin välillä kotiin. Reunatyövoimaan kuuluvien joukossa on kuitenkin erityisiä riskiryhmiä, joille mainitut ”jouset” ovat ongelma. Perheettömälle ja opiskelevalle nuorelle silputut työajat eivät todennäköisesti ole vakava ongelma, mutta yksinhuoltajalle ne voivat olla. Vaihtelu ryhmien sisällä on suurta, kuten se oli myös toiminnallisten jousten kohdalla.

Laadukkaiden työaikatarkaisujen rakentamisessa on kaksi tärkeää elementtiä. Työaikatarkaisujen tulisi tuottaa merkittäviä myönteisiä vaikutuksia sekä työntekijöille että työnantajalle. Toiseksi ratkaisut tulisi tehdä yhteistyös-

sä. Edistys vaatii kompromisseja ja huolellista ennakkosuunnittelua. (Hakola et al. 2007, 51–54). Ennakkosuunnittelu, johon molemmat osapuolet voivat osallistua, on tutkitusti vähentänyt stressiä ja lisännyt omien vaikutusmahdollisuuksien lisääntymistä esimerkiksi vuorotyöntekijöillä (Kandolin & Huida 1995). Esimerkiksi paikallinen sopiminen voi olla ratkaisu ongelmiin. Vastavuoroisuus on työaikajousten kohdalla hyvä periaate. Työajoissa joustetaan silloin, kun työ sitä vaatii, mutta toisaalta henkilöstöllä on mahdollisuus saada joustavuudestaan riittävä korvaus vapaana silloin, kun se on henkilökohtaisten joustotarpeiden kannalta tarpeellista. (Uhmavaara 2006, 73–78) Erityisesti mahdollisuus kokonaisten vapaapäivien pitämiseen on näiden ns. työaikapankkijärjestelmien oleellinen onnistumisen edellytys (Oinas et al. 2005).

Työaikajousterjestelmää tulee kehittää niin, että paikalliset tekijät huomioidaan. Niitä ovat esimerkiksi toimintaympäristön ominaispiirteet, toimiala sekä henkilöstön ikä-, sukupuoli- ja koulutusrakenne. Järjestelmän tulee olla tasa-arvoinen työorganisaation sisällä (Uhmavaara 2006, 76–80). Ongelmaksi muodostuu jälleen reunatyövoiman ongelmaryhmien huomiointi, josta keskusteltiin myös toiminnallisia joustoja käsittelevässä luvussa.

Yksilöllisyys on noussut suomalaisessa arvokentässä korostuneesti ohi yhteisöllisyyden (Pohjanheimo 2005). Työaikastruktuurin murentuessa myös työajasta halutaan useammin päättää itse. Aiemmin keskeinen kysymys oli työajan pituus, mutta sen tilalle voivat nousta kysymykset työaika-autonomiasta ja mainitusta jouston vastavuoroisuuden tarpeesta. Pitkällä tähtäyksellä työntajan ehdoilla ja epävarmuuden uhalla tapahtuva yksipuolinen ”pakkojousto” ei ole myöskään työnantajaorganisaation etu (Uhmavaara et al. 2003). Liiallinen kuormitus ja aikapaineilla ahdistus vie Antilan (2005, 168) mukaan työntekijältä kykyjä ja haluja tehdä vapaaehtoisesti työn kannalta tärkeitä ja tarvittavia tehtäviä työajan ulkopuolella.

### 6.5.3. Epätyypilliset työsuhteet ja palkansaaja

Tiedotusvälineissä epätyypillisistä työsuhteista puhutaan usein siten, että lukijan on mahdollista tehdä kaksi väärää johtopäätöstä. Ensimmäinen on se, että epätyypillisten työsuhteiden määrä lisääntyisi jatkuvasti. Toinen väärä johtopäätös on se, että kaikki tai lähes kaikki epätyypillisissä työsuhteissa työskentelevät olisivat suurissa ongelmissa työsuhteestaan johtuen. Tosiasiaassa epätyypillistymistä on tapahtunut 90-luvun alusta vain marginaalisesti, eikä voimakasta kasvua ole tulevaisuudessa nähtävissä (esim. Melin & Mamia 2007, 142; Moilanen 2007, 201). Kaikki määräaikaissa työsuhteissa työskentelevät eivät myöskään ole ongelmissa, koska ryhmään kuuluu niin erilaisissa elämäntilanteissa olevia ihmisiä. Melin & Mamia (2007, 140) kritisoivatkin mediaa siitä, että uutisiin pääsevät helpoiten negatiiviset ja helposti ymmärrettävät uutiset. Se ei tietenkään poista sitä tosiasiaa, että joidenkin reunatyövoimaan kuuluvien ja epätyypillisissä työsuhteissa työskentelevien tilanne on erittäin huono.

Epätyypillisessä työsuhteessa työtä tekevien on todettu yleisesti olevan työmarkkina-asemaltaan haavoittuvampia kuin normaalityösuhteessa työskentelevät. Toisaalta Suomessa yleinen työtyytyväisyys on määräaikaissa työsuhteissa työskentelevillä samaa tasoa kuin vakituisilla työntekijöillä. Tämä on poikkeuksellista, kun tilannetta verrataan muihin EU-maihin. (Moisala 2004, 198)

Epätyypilliset työsuhteet aiheuttavat kuitenkin ongelmia palkansaajalle. Työhön liittyvät etuudet, kuten palkallinen vuosi- ja sairausloma sekä ansioidiin sidotut sosiaaliturvan etuudet on suunniteltu lähinnä pysyvässä työsuhteessa olevien tarpeisiin. Vaikka määräaikaaisuus ei näitä etuuksia periaatteessa poista, voivat työttömyysjaksot ja jatkuvat lyhyet työsuhteet johtaa siihen, että esimerkiksi ansiosidonnaisen sosiaaliturvan saamisen ehdot eivät täyty. (Moisala 2004, 198, 201) Nämä ongelmat poistuvat, mikäli työsuhteet ovat pitempiä. Kauhasen (2002) mukaan työttömyysjaksot työllisten jaksojen välillä altistavat ihmisiä jopa suoranaistulle toimeentulovaikeuksille, sillä esimerkiksi määräaikaista työntekijöistä selvästi suurempi osa joutuu tur-

vautumaan tarveharkintaiseen toimeentulotukeen verrattuna vakinaisessa työsuhteessa oleviin. Toisaalta voi myös olla niin, että määräaikaisiin työsuhteisiin hakeutuu henkilöitä, joiden riski esimerkiksi toimeentulotuen käyttöön on suurempi (mt.). Niihin voi myös joutua.

Epätyypilliset työsuhteet kuten määräaikaisuudet, voivat kuitenkin olla hyödyllisiä myös palkansaajan näkökulmasta. Näin on, mikäli palkansaaja on mukana vapaaehtoisesti tai epätyypillinen työsuhde toimii väylänä vakituisen. Tutkimukset osoittavat, että etenkin nuorilla niin usein on. (Moisala 2004, 204–206)

Usein myös opiskelijat työskentelevät epätyypillisissä työsuhteissa. Se voi olla esimerkki joustosta, jossa työelämän molemmat osapuolet voittavat. Palkansaajana opiskelija saa paremman toimeentulon ja kokemusta työelämästä. Työntuoja saa joustavammat työmarkkinat. Tätä voi tosin kritisoida esimerkiksi sillä, että opiskelijoiden valmistumisajat hidastuvat. Toiseksi nykykäytäntö vie työpaikkoja niiltä reunatyövoiman ryhmiltä, joiden tilanne on kaikkein ongelmallisin. Lisäksi nuortenkin joukossa on ihmisiä, joiden asema työmarkkinoilla ei ole omavalintainen.

## **6.6. Ay-liike ja keskeiset kysymykset tulevaisuudessa**

Suomessa määrällisiä joustoja toteutetaan tälläkin hetkellä paljon, jos tilanetta verrataan suurimpaan osaan EU-maista (Palanko-Laaka 2005). Tulevaisuudessa ero voi kaventua, mutta ei siitä syystä, että määrällisten joustojen määrä olennaisesti vähenisi Suomessa. Muut EU-maat tulevat todennäköisesti lähentymään Suomea, koska niissä toimivat yritykset toimivat samoilla markkinoilla ja samojen ehtojen mukaan. Suomessakin vuokratöitä ja lyhytaikaisia työsuhteita on kuitenkin vain pieni osa työsuhteista, ja ainoa tällä hetkellä kasvava alue on vuokratyöt (Moilanen 2007, 1999). Lainsäädäntöä on kehitetty ja pahimmat aukot paikattu (mt., 202). Vuokratöissä on

kuitenkin edelleen ongelmia, joiden ratkaisut riippuvat alan laadullisesta kehityksestä. Vaihtoehtoja esiteltiin vuokratöitä käsitelleessä luvussa.

Etenkin nuorille tärkeä kysymys on, miten vuokratyöt muokkaavat heidän käsityksiään työorganisaatioista ja työelämästä ylipäänsä (Viitala 2007, 196). Työntekijät eivät halua sitoutua organisaatioihin, vaan sitoutumisen kohteeksi voimistuu oma työ ja ura. Nykytilanteessa vuokratyöntekijöihin ei sitouduta, eivätkä vuokratyöntekijät sitoudu. Tämä voi johtaa työn markkinaistumiseen. Työntekijät ja työantajat käyvät rationaalista ja lyhytjänteistä kauppaa keskenään. Tässä on selkeä ristiriita suhteessa osaamista painottavan työelämän tulevaisuususkon kanssa. (mt., 196). Syntykö tältä pohjalta paljon puhuttuja innovaatioita? Toisaalta vuokratyöt voivat jäädä töiksi, joiden suhde innovaatioihin on kyseenalainen. Niitä tekevät reunatyövoiman kaikkein heikoimmat ryhmät.

Talouden ja kilpailukyvyn vaatimukset edellyttävät jossain määrin vuokratöitä ja muita epätyypillisiä työsuhteita, eikä kehityksen vastustaminen ole välttämättä mahdollista. Ay-liikkeen tuleekin pyrkiä vaikuttamaan kehityksen laatuun siten, että heikoimpien asema tulisi turvatumaksi. Yksi mahdollisuus tulevaisuudessa voisi olla vastikkeellinen perustulo, joka turvaisi jonkinlaisen tulotason ja tekisi epätyypillisissä työsuhteissa työskentelyn helpommaksi nykyjärjestelmään verrattuna. Perustulon ideaa on puolustanut esimerkiksi Kalela (2002, 378–379), mutta huomioiden käsitteen sisältämät monet avoimet kysymykset, jotka liittyvät esimerkiksi palkan suuruuteen ja kannustinten laatuun. Nykyinen hyvinvointivaltio on monien yksittäisten ratkaisujen myötä rakentunut äärimmäisen monimutkainen ja sekava kokonaisuus, jota tulisi yksinkertaistaa (mt., 379).

Reunatyövoiman ongelmaryhmiä voivat tulevaisuudessa olla esimerkiksi maahanmuuttajat, joiden määrä tulee oletettavasti nousemaan väestön ikääntymisen ja mahdollisen työvoimapulan myötä. Toimeentulo voi olla satunnaista, mikä on kytköksissä arjen hallinnan vaikeuksiin, joihin edes koulutus ei välttämättä pure. Toisaalta aiemmin on selvinnyt, että lyhyissä työsuhteissa työskentelevät eivät juuri pääse työorganisaation järjestämään koulu-

tukseen. Yhdeksi keskeiseksi tulevaisuuden kysymykseksi nousee jälleen koulutus ja sen laatu. Osa työvoimasta kuluttaa epävarmuudessa voimiaan eikä saa kartutettua markkinakelpoisuuttaan (Moilanen 2007, 208). Kun tietty määrä epätyypillisyyttä on työmarkkinoille hyväksyttävä, palkansaajien asemaa voidaan parantaa heidän markkinakelpoisuuttaan tehostamalla. Tässä kohdin ay-liike on avainasemassa. Aihetta käsiteltiin laajemmin toiminnallisten joustojen yhteydessä.

Väestön ikääntyminen saattaa nostaa määrälliset joustot ja niiden tarpeen uudella tavalla esiin. Mahdollinen työvoimapula voi tarvita ”lääkitystä”. Schulzin (2006) mukaan vuosisadan tärkein eläköitymiseen liittyvä kysymys kaikissa länsimaissa on se, ovatko palkansaajat ja työntajat valmiita muokkaamaan käsitystä oikeutetusta eläkkeestä. Voisiko se sisältää myöhemmän iän työmuodot, jotka täydentäisivät eläkeikää? Schulz ennustaa, että tarvitsemme laajempaa joustoa työaikoihin, työn käsitteen uudelleen määrittelyä ja parempia mahdollisuuksia uudelleenkoulutukseen vanhemmalla iällä. Väestöennusteita tuijottaessa on kuitenkin muistettava uuden talouden lainalaisuudet kuten krooninen työttömyysongelma ja täystyöllisyyden jääminen historiaan, jotka vaikuttavat osaltaan eläkepolitiikkaan. Ei siis pidä odottaa dramaattista nousua työllisyysasteessa. Schulz epäilee myös palkansaajien tahtoa osallistua edellä mainittuun malliin. Kukapa haluaisi tehdä töitä, jos toimeentulo on sama tai lähes sama kuin täysipäiväisellä eläkeläisellä. (Schulz 2006, 309–323)

Voidaankin pohtia eettisesti sitä, ovatko eläkeiän rajat tulevaisuudessa suhteessa ihmisten terveyteen. Oletettavasti ihmisten yleinen terveydentila kohoaa jatkuvasti esimerkiksi lääketieteen kehityksen ja koulutusasteen nousun seurauksena, jolloin ”terveenä” eläkeläisenä voi elää entistä pidemmän ajan. Sosiologiassa puhutaan kolmannesta ja neljännestä iästä (esim. Giddens 2001, 166). Kolmannessa iässä tuore eläkeläinen on vapaa sekä työmarkkinoiden että perheen asettamista vaatimuksista. Neljännessä iässä eläkeläisen toimintakyky heikkenee oleellisesti, eikä hän voi toteuttaa itseään enää siten kuin eläkeläisyytensä ensimmäisessä vaiheessa (mt., 166).

Kolmannen iän vaihe on pitkittynyt ja tulee kasvamaan nykykehityksen myötä. Suurten ikäluokkien eläköitymisen myötä tulisikin pohtia, miten oikeutettu niin aikaisin alkava ja niin pitkään kestävä kolmas ikä on? Eläkeläisten kasvava määrä tulee olemaan valtava taloudellinen rasite, jota tulisii pohtia muidenkin kuin vain suurten ikäluokkien itsensä näkökulmasta. Ay-liikkeelle kysymyksen voisi asettaa esimerkiksi seuraavasti: jos ay-liike on palkansaajien etuja ajava toimijaryhmä, miten sen tulee suhtautua kasvavaan eläkeläisten joukkoon? Edut ovat osittain ristiriitaisia. Määrälliset joustot voivat olla perusteltu osaratkaisu ongelmaan. Vanhimmat, mutta edelleen työkykyiset ikäluokat, voisivat tehdä esimerkiksi osa-aikatöitä. Työt voisivat liittyä osaamisen siirtämiseen nuoremmille ikäluokille. Työurien pidentäminen on keskeistä menojen rahoittamisessa. Lassila ym. (2007, 58) toteavat, että olisi tutkittava varhaista eläköitymistä kannusten näkökulmasta sekä terveyden ja työkyvyn että iän ja tuottavuuden välisiä yhteyksiä.

Työaikojen joustojen nykytilasta keskusteltiin edellä melko laajasti. Tulevaisuudessa niiden merkitys todennäköisesti nousee. Taustalla vaikuttaa muiden mainittujen tekijöiden ohella yksilöllistyminen ja tarve päättää työajoista entistä enemmän itse. Nykytilassa balanssi työnantajan ja työntekijän työaikajoustojen välillä on suhteellisen hyvä (Mamia 2007). Tulevaisuuden ja ay-liikkeen kannalta tärkeä kysymys on se, miten balanssia voidaan edelleen parantaa? Olisiko paikallinen sopiminen yksi vaihtoehto? Työajoista sopimisen entistä paikallisempi luonne voi merkitä myös yksilöllisten ratkaisujen kasvua. Yksilö voi arvostaa ay-liikettä, joka uskoo jäsenen tietävän itse oman parhaansa. Vapaa-ajan ja perheen yhteensovittaminen voi onnistua entistä paremmin työaikajoustojen ansioista. Neuvottelusuhteen toinen osapuoli on kuitenkin vahva, joten ilman tukea balanssia ei löydy. Riutuneet työntekijät eivät kuitenkaan pitemmän päälle ole myöskään kilpailuetu. Siksi balanssin etsintää työaikajoustoihin on sekä mahdollista että hyödyllistä jatkaa. Jos tässä onnistutaan, kaikki voittavat. Samalla on kuitenkin muistettava reunatyövoiman heikoimmat ryhmät.

## 7. PALKKAJOUSTOT

Palkankorotukset määräytyvät edelleen suurelta osin keskitetysti. Joidenkin mielestä palkoista tulisi sopia entistä enemmän työpaikkatasolla eli paikallisesti keskus- ja liittotasojen sijaan. Tähän ajatteluun liittyy se, että korkean osaamisen työvoimaa voitaisiin täten houkutella työskentelemään Suomessa, kun taas matalan osaamisen työvoimaa voitaisiin palkata lisää suhteellisen hinnan alennuttua. (Työministeriö 2007, 269)

Palkanmuodostus saattaa olla jäykkyyttä aiheuttava tekijä suomalaisilla työmarkkinoilla. 90-luvulla palkoissa oli joustavuutta alaspäin makrotaloudellisessa mielessä, ja erityisesti laman aikana suuri osa työntekijöistä koki reaalipalkan alenemisen. Yksilötasolla palkkoja kuitenkin pidetään jäykinä erityisesti alaspäin, mikä on ristiriidassa makrotason joustavuuden kanssa. Neuvottelujärjestelmän tulevaisuuden haasteena saattaakin olla mikrotaloudellisen joustavuuden kehittäminen makrotaloudellisen rinnalle, koska edellisestä on haittaa työmarkkinoiden sopeutumiselle. (Böckerman et al. 2004, 121; Böckerman et al. 2006, 25)

Tämä nostaa esiin vaikeita kysymyksiä. Voidaanko palkanalennukset hyväksyä tietyissä tilanteissa ja tietyin ehdoin? Palkanalennukset saattavat vaikuttaa työntekijän motivaatioon, mikä taas voi vaikuttaa tuottavuuteen. Ne eivät ole työnantajille tehdyissä haastattelututkimuksissa saaneet juuriakaan suosiota. (esim. Moilanen 2004, 208; Bewley 2002). Saattaa olla, että tiukassa kilpailutilanteessa irtisanominen on tuottavuuden kannalta ”parempi” vaihtoehto.

Makrotasolla palkkojen joustavuutta voidaan tarkastella myös funktionaalisen tulonjaon muutosten kautta. Tässä mielessä palkat ovat joustaneet alaspäin. Sillä tarkoitetaan tuotannossa syntyneen arvonlisäyksen jakaantumista työn ja pääoman välillä. Perinteisesti vakaa suhde muuttui Suomessakin 1990-luvun alussa pääoman hyväksi ja samalla työntekijöiden tappioksi. Muutos oli huomattava, sillä vertailukohtaa pitää hakea 1950-luvulta saak-

ka. (Sauramo 2003). Tutkimuksia, joissa pyritään löytämään syitä tapahtuneelle, on esitellyt Moilanen (2004, 216). Yksi mahdollisista vaikuttavista tekijöistä erityisesti EU-maissa on ammattiliittojen neuvotteluvoiman väheneminen (Blanchard 2002).

Ammatillisten keskusjärjestöjen näkemysten mukaan palkkojen joustavuuden lisääminen on jo riittävästi mahdollista nykyisissä puitteissa, kuten esimerkiksi tulospalkkauseriä siirtämällä, eikä palkkojen merkittävä joustavuus alaspäin ole tarpeellista. Nykyisessä palkkapolitiikassa työntekijän palkkaan vaikuttaa hänen yksilöllisen tuottavuutensa ohella kansantalouden yleinen tuottavuus tupojen tai liittotason sopimusten kautta. Tätä tuottaa tiettyä sosiaalista oikeudenmukaisuutta, koska matalan tuottavuuden alojen palkat pysyvät suhteellisen korkeina. Tätä solidaariseksi kutsuttua palkkapolitiikkaa on perusteltu kansantaloudellisesti sillä, että se kannustaa korkean tuottavuuden aloja kasvamaan matalan tuottavuuden alojen kustannuksella. Lopputuloksena saattaa olla korkeampi työvoiman keskimääräinen tuottavuus. (Työministeriö 2007a, 269)

## **7.1. Palkkajoustot työpaikan tasolla ja palkansaaja**

Palkkajousto on laaja käsite. Palkkausjärjestelmissä palkan suuruuteen vaikuttavat yleensä kolme perustetta: työn vaativuus, työntekijän henkilökohtainen pätevyys ja työsaavutus. Peruspalkkaustapoja on kaksi eli aikapalkka ja suorituspalkka. Näiden lisäksi voidaan maksaa erilaisia täydentäviä lisiä. (Uhmavaara et al. 2005, 92)

Vaikka keskitetyt liitto- ja keskusjärjestötason sopimukset määräävät palkkoista pitkälti edelleen, palkkasumma jaetaan työpaikoilla yhä joustavammin, koska palkkojen joustavuutta on pyritty tietoisesti työpaikoilla lisäämään. Taustalla on erityisesti se, että tehtävä- ja yksilökohtaisia tuottavuuseroja on pyritty ottamaan huomioon palkanmäärityksessä (Työministeriö 2007a, 268). Joustot tapahtuvat pääasiassa erilaisten tulossidonnaisten

palkitsemisjärjestelmien kautta. Tulospalkkauksesta on samalla tullut tärkeä johtamisen ja toiminnan ohjaamisen väline. (Uhmavaara et al. 2005, 92)

Viime vuosina tulossidonnaisten palkitsemisjärjestelmien lisääntyminen on ollut erittäin nopeaa (Uhmavaara et al. 2005, 93). Taustalla vaikuttaa useita syitä. Tulospalkkat voivat joustaa tarvittaessa laajemmin alaspäin. Myös työorganisaatioiden muutoksella toiminnallisen joustavuuden suuntaan on vaikutusta. Tiimityön yleistyminen on korostunut, mikä on heikentänyt yksilöllisten urakkapalkkaisten määrää. Tulokseen sidotulla palkkauksella pyritään myös kilpailemaan työvoimasta ja vähentämään avainhenkilöstön vaihtuvuutta. (Snellman, Uusitalo&Vartiainen 2003)

Työvuosien lukumäärä vaikuttaa edelleen joka toisen palkansaajan palkkaan (Työministeriö 2007b, 60). Palkkojen korottaminen automaattiluonteisesti työuran keston myötä on kuitenkin yhä harvinaisempaa. Sitä ovat tulleet korvaamaan tehtävän vaativuuteen ja henkilökohtaisen suoriutumisen arviointiin perustuvat lisät. Tulospalkkauksen lisääminen tulevaisuudessa on myös EK:n keskeisimpiä palkkapoliittisia tavoitteita, koska sen ajatellaan lisäävän yritysten tuottavuutta (EK, 2008). Lähes puolet EK:n jäsenyritysten henkilöstöstä työskentelee sellaisissa yrityksissä, joissa seuraavan kolmen vuoden aikana aiotaan panostaa juuri pätevyyden tai työsuorituksen arviointiin (EK, 2005). Kyseessä on tällä hetkellä yksityisen sektorin ilmiö, joka koskettaa ennen kaikkea teollisuusyrityksiä (Työministeriö 2007a, 268).

Toisaalta valtion palveluksessa työskentelevien kohdalla henkilökohtainen suoriutuminen ja työn laatu ovat nousseet nopeasti yhä merkittävimiksi palkkaan vaikuttaviksi tekijöiksi. Kuntia sama kehitys ei koske. Tulospalkkiot ovat kuitenkin valtiollakin melko harvinaisia, jos lukuja verrataan yksityiseen sektoriin. (Työministeriö 2007b, 62). Tulospalkkausjärjestelmissä tavoitteet voivat olla tuotannollisia, taloudellisia, työn tai työympäristön laadulliseen kehittämiseen liittyviä tai niiden yhdistelmiä. Tulospalkkio voi olla yksilöllinen, mutta tavallisesti tavoitteet asetetaan laajemmalle tasolle,

kuten esimerkiksi tiimille. Tavoitteen täyttäminen oikeuttaa palkkion maksun. (EK 2005)

Henkilökohtainen osaaminen ja työn laatu vaikutti palkkaan vuonna 2006 34 prosentilla palkansaajista. Vastaavasti 34 prosentilla palkansaajista oli samana vuonna jonkinlainen tulospalkkausjärjestelmä. Mielenkiintoinen havainto on, että ikälisät olivat vuonna 2006 yleisempiä naisilla (54 %) kuin miehillä (43 %). Sen sijaan suoriutumiseen, työn laatuun ja tulokseen sidottu palkkalisät olivat yleisempiä miehillä. Miehistä 42 prosentilla henkilökohtainen suoriutuminen ja työn laatu vaikutti palkkaan, kun taas naisilla vastaava luku oli vain 27 prosenttia. Tulospalkkiot koskivat miehistä 44 prosenttia ja naisista 24 prosenttia. (Työministeriö 2007b, 60–61)

Erot johtuvat todennäköisesti siitä, että naisia on selkeästi enemmän töissä julkisella sektorilla ja erityisesti kunnissa. Kuntien palveluksessa olevista jopa 64 prosenttia saa palkkalisiä työvuosiensa perusteella. (Työministeriö 2007b, 60–61)

Jos tilannetta tarkastellaan sosioekonomisen aseman perusteella, huomataan, että ylemmillä toimihenkilöillä uudemmat palkkauksen vaikuttavat tekijät eli henkilökohtainen suoriutuminen ja työn laatu ovat yleisimpiä. Niistä pääsi nauttimaan vuonna 2006 42 prosenttia ylemmistä toimihenkilöistä. Alemmilla toimihenkilöillä vastaava luku oli 32 prosenttia ja työntekijöillä 31 prosenttia. Ylemmistä toimihenkilöistä 41 prosenttia sai tulospalkkioita, kun taas alemmista toimihenkilöistä niitä sai 29 prosenttia ja työntekijöistä 36 prosenttia. (Työministeriö 2007b, 63)

Uudet palkkausjärjestelmät ovatkin todellisuutta kaikille ryhmille. SAK:laisesta näkökulmasta huomionarvoista on tulospalkkauksen yleisyys työntekijöiden ryhmässä. Ilmiön taustalla on todennäköisesti teollisuusyritysten merkittävä rooli joustavien palkkausjärjestelmien edelläkävijöinä. SAK:laisilla aloilla tulospalkkaus saattaa siksi koskea useammin miehiä.

## 7.2. Keskeiset kysymykset tulevaisuudessa ja ay-liike

Ydintyövoima ja reunatyövoima voivat molemmat hyötyä palkkajousten lisääntymisestä. Oma motivaatio saattaa kasvaa, kun oma tai tiimin panos tuottaa todellista arvoa, joka näkyy tilipussissa. Todennäköisesti on kuitenkin niin, että työelämän polarisaatiokehitys näkyy myös palkkajousten käytössä. Kaikki reunatyövoiman ryhmät eivät pääse tulospalkoista nauttimaan. Heidän työnsä eivät ole avainhenkilöstön töitä, eikä heitä ole tarvetta pyrkiä sitouttamaan työorganisaatioon. Vaikea kysymys onkin se, uusintako tulospalkkaus työelämän eriarvoisuutta?

Työtuloksen arvo voi olla yleisestikin vaikea määrittellä. Tähän vaikuttavat esimerkiksi alojen erot. Miten esimerkiksi määrittellään konstaapelin tulos? Pidätysten määrälläkö? Määrittelyjen lisäksi on muitakin ongelmia. Saako jokainen työntekijä, joka asemansa puolesta olisi siihen oikeutettu, lisärahasa ansioidensa mukaan vai vaikuttavatko tähän esimerkiksi työpaikan sosiaaliset suhteet? Työorganisaation sisäinen kilpailu on oletettavasti tuottavuutta edistävää, mutta se voi heikentää ilmapiiriä.

SAK:n palkka- ja työaika-asiantuntija Juha Antilan (2008) mukaan palkkajousten yhteydessä työorganisaation olisi huomioitava kolme asiaa: luottamus, virheiden sieto ja aikahorisontti. Se, että palkansaaja tuntee omaan osaamiseensa luotettavan, on tärkeää. Palkkajoustoissa luottamus voi lähteä esimerkiksi kunkin työntekijän osaamisen rehellisestä palkitsemisesta. Virheiden sieto on oleellista, mikäli organisaatio haluaa kehittyä. Jos kaikki kilpailevat tarkasti ennalta määritellyistä tulostavoitteista, voiko organisaatio kehittyä? Tilanteessa ei välttämättä ole mahdollista miettiä muuta kuin tavoitteen saavuttamista. Asioiden välille saattaakin syntyä ristiriitoja. Ne voivat vaikuttaa sekä työpaikan ilmapiiriin että työorganisaation menestykseen. Aikahorisontin huomioiminen on sekin tärkeää. Jos palkkajoustoja toteutetaan huomioimatta sitä, että jotkin asiat vaativat pitkäjänteistä työtä, voi tämäkin aiheuttaa ristiriitoja. Kannattaisiko esimerkiksi olla sitoutumatta projekteihin, joiden kesto on pitkä ja tulokset epämääräisiä?

Tämän selvityksen kirjoittajalla on palkkajousten ongelmista omakohtaista kokemusta SAK:laiselta alalta, suuren rautakauppakettijun palveluksesta. Ilmiö ei siis missään tapauksessa koske vain huippuosajia tai ydintyövoimaa. Kaupan osastot kilpailivat ns. keskiostobonuksesta kunkin kuukauden aikana. Suurimman asiakaskohtaisen keskiarvo-oston saavuttanut osasto saa bonuksen, joka oston suuruudesta riippuen oli välillä jopa satoja euroja per työntekijä. Alan palkkatasoon nähden bonukset olivat merkittäviä. Ongelmana oli, että käytännössä bonuksen saattoi saada kuudesta osastosta vain kaksi tai korkeintaan kolme, koska niillä myytävä tavara oli paljon kalliimpaa ja keskiostokset muutenkin tavaran luonteesta johtuen suurempia. Muilta osastoilta ostettiin useimmiten vain muutamien eurojen suuruisia ostoksia. Vaikka kokonaistulokset myös bonuksettomilla osastoilla olivat hyviä, työntekijät eivät tästä hyötäneet. Järjestelmän taustalla oli ajatus siitä, että myyjän on oltava mahdollisimman tuottava siten, että pystyy myymään kullekin asiakkaalle mahdollisimman paljon ”ylimääräisiä” tuotteita. Osaston kokonaisymyynnissä ja myynnin kasvussa ei tällaista ”kannustavaa” elementtiä katsottu olevan. Järjestelmä kyseenalaistettiin bonuksien ulkopuolille jäävien työntekijöiden piirissä yleisesti. Jos mietitään kolmesta periaatteesta esimerkiksi aikahorisonttia tässä asiayhteydessä, nousee esiin kysymys siitä, kannattaako omien vastuualueiden kehitykseen panostaa ylimääräistä, jos se ei tuota lisäarvoa.

Palkkajousten lisääntymisessä on siis hyviä ja huonoja puolia. Se ayliikkeen tulisi huomioida. Hyviä puolia voi pyrkiä maksimoimaan ajamalla kolmea esitettyä periaatetta yleisemmäksi malliksi. Luottamus, virheiden sieto ja aikahorisontti ovat asioita, jotka esiintyvät eri aloilla eri muodoissa. Niiden merkitys on aina suuri. Se, miten näiden asioiden ajaminen konkreettisesti tapahtuu ja miten palkansaajien erot huomioidaan, on kuitenkin toinen asia. Palkkajouset ja erityisesti tulospalkkauksen muodot ovat usein työantajalähtöisiä, ja työnantaja päättää organisaatiokohtaisesti niiden perisäännöistä. Työehtosopimukset eivät niitä juurikaan tällä hetkellä säätele. Entistä paikallisempi sopiminen voisi tehostaa palkansaajien vaikutusmahdollisuuksia organisaation tasolla myös palkkajousteihin. Paikallisempi asioista sopimisen kulttuuri olisi mahdollisesti toiminut esimerkkinä olleessa

kaupassa siten, että asiaan olisi saatu helpommin korjaus. Nyt tällaista ei ollut, joten asia kaiveli ja kaivelee varmaankin edelleen monien mieliä.

Palkkajousten suhteen ongelmallisia työntekijäryhmiä on kuitenkin edelleen, kuten luvun alussa mainittiin. Ne tarvitsevat vahvaa ay-liikettä kenties enemmän nykyisenlaisena. Olisiko ay-liikkeen toimintaa siis suunnattava kahteen linjaan, jotka eroaisivat selkeästi toisistaan? Kumpi olisi tärkeämpi?

## **8. YHTEENVETO – KESKUSTELUA TULEVAISUUDESTA**

Tässä selvityksessä on pohdittu erilaisten joustavien käytäntöjen vaikutusta tulevaisuuden työelämään. Joustojen lisääntymisen taustalla ovat toisaalta työnantajapuolen ja toisaalta työntekijöiden vaatimukset. Toisia joustomuotoja vaativat molemmat työelämän osapuolet ja toisia vain toinen. Ne kumpuavat monista yhteiskunnallisista muutoksista. Joustot ovat vastavuoroisessa suhteessa toisiinsa, eli kun toisen osapuolen vaatimat joustomuodot ovat yleisiä, myös toisen osapuolen vaatimat lisääntyvät (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions 2008).

Ay-liikkeessä tulee huomioida joustokäsitteen monipuolisuus. Aalto-Matturin (2004, 43) mukaan jäsenten ja ammattiyhdistysliikkeen suhteessa nousevat yhä enemmän esille yksilöllistyminen ja jäsenten erityistarpeet. Jäseneksi tullaan monista erilaisista syistä, ja joustotarpeita tulee sekä työntekijän että työnantajan tahoilta. Joustojen suhdetta palkansaajiin tulee tulevaisuudessa ajatella entistä enemmän suhteessa yksilöön, sillä työpaikka asettaa joustovaatimuksia kullekin työntekijälleen eri aikoina eri vahvuisina. Yritysten asema globaalissa kilpailussa on vaikea, ja niiden tulisi olla mahdollisimman tehokkaita pärjätäkseen. Siten myös markkinatilanne määrää osaltaan joustovaatimusten suuntaa. Julkisella sektorilla on sovellettu joustojen suhteen pitkälti samoja periaatteita kuin yksityisellä sektorilla ja perusteltu niitä toimintaympäristön nopealla muutoksella (Uhmavaara et al.

2005, 6). Myös yksilön arvostukset ja elämäntilanne vaikuttavat siihen, minkälaista joustoa hän haluaisi ja minkälaista vastustaisi. Työelämä on monimutkainen kokonaisuus, johon vaikuttavat monet asiat. Vaikeasti hahmotettavaan asiaan ei ole olemassa helppoja ratkaisuja, eikä yksi keino ratkaise kaikkia ongelmia. Ay-liike ei ole välttämättä kehityksen tasalla. Onko esimerkiksi SAK:laisen ay-liikkeen yleislääke kaikkeen tupo, jolle mietitään vaihtoehtoja vasta pakon edessä?

Ay-liikkeen tulevaisuus näyttää hyvältä, jos asiaa katsoo yleisen arvostuksen näkökulmasta. Yli 70 prosenttia palkansaajista katsoo, että ilman ammattiliittoja työolot olisivat paljon nykyistä huonommat (Melin et al. 2007, 25). Maailma kuitenkin muuttuu, samoin arvostukset. Samasta tutkimuksesta voi huomata myös sen, että eniten ay-liikettä arvostavat yli 50-vuotiaat ja vähiten alle 30-vuotiaat (mt.). Ero ei ole suuri, mutta se on olemassa. Nuorempien ikäluokkien innostus liittyä liittojen jäseniksi on sekin yleisen käsityksen mukaan laskusuunnassa.

Entä mitä voi sanoa joustojen vaikutuksista työelämään? Tässä selvityksessä joustot jaettiin toiminnallisiin, määrällisiin ja palkkajoustoihin. Toiminnallisten joustojen keskeisin sisältö liittyy osaamisen hyödyntämiseen. Sen uskotaan olevan Suomen keino pärjätä globaalissa kilpailussa myös tulevaisuudessa. Ongelmallisimmin piirre tässä ajattelussa on se, että ratkaisuideat muissa länsimaissa ovat hyvin samanlaisia. Aika näyttää myös sen, miten globaali työpaikkakilpailu vaikuttaa osaamisen merkitykseen. Työorganisaatioiden tulisi olla joka hetki mahdollisimman tehokkaita ja joustavia, jotta ne voisivat menestyä. Tämä johtamisen paradigmaksi kutsuttu ideaali vaikuttaa myös julkisella sektorilla.

Yksi keino hyödyntää osaamista on tiimityö ja sen myötä madaltuvat organisaatorakenteet. Palkansaajien kannalta tiimitöiden lisääntyminen on merkittävä asia, koska tiimityöt lisäävät heidän vaikutusmahdollisuuksiaan. Tulevaisuudessa organisaatioiden kehitys joustavimmiksi nopeutuu. Kankeat organisaatiot eivät tule pärjäämään. Ay-liikkeen organisaatioiden tulisi kenties pyrkiä joustamaan toiminnallisesti samoilla periaatteilla kuin organisaat-

tioiden, joissa niiden jäsenet työskentelevät. Niin niiden osaaminen tulisi hyödynnettyksi palkansaajien etujen turvaamisessa.

Yleisesti toiminnallisten joustojen ajatellaan liittyvän erityisesti ydintyövoimaan. Ajatus saa tukea tutkimuksista, joihin on aiemmin viitattu. Toisaalta osaamisen merkitys on kasvussa myös reunatyövoiman piirissä. Koulutuksen perustan on oltava kunnossa kaikilla työntekijöillä, eikä nykyinen peruskoulu välttämättä riitä. Nyt osa putoaa kokonaan jatkokoulutuksen ulkopuolelle ja syrjäytyy kenties lopullisesti. Kysymys on palkansaajan kyvystä pärjätä tulevaisuudessa, joten ay-liikkeellä pitää olla rooli koulutuskeskustelussa. Mitä parempi koulutusperusta on, sitä tehokkaammin työntekijä voi kehittää itseään tulevaisuudessa. Reunatyövoimaan kuuluvan asema voi olla heikko, mutta koulutus on hyvä keino parantaa sitä.

Toiminnallisesti joustavat organisaatiot vaativat yhä useammalta työntekijältä laajaa osaamista. Se voi tarkoittaa kasvavaa työtaakkaa ja sitä kautta kasautuvia ongelmia. Kehitystä on vaikea ennustaa, koska ihmiset ovat niin erilaisia, mutta liiallisen työtaakan vaara on hyvä tiedostaa. Kukaan ei tulevaisuudessakaan voi olla kaiken hallitseva ja jaksava robotti. Vaikeimpia ongelmaryhmiä tulevaisuudessa ovat mahdollisesti työvoimapulan lääkkeeksi ”hankitut” maahanmuuttajat sekä koulupudokkaat. Pysyvän alaluokan syntyä ja työelämän polarisaatiota ovat ennustaneet monet. Ay-liikkeen resurssit ovat niukat. Kenen etujen ajo on ensisijaista?

Työvoimapulan seurauksena vastakkainasettelu työnantajan ja työntekijöiden välillä kääntyy joillain aloilla jopa työntekijän eduksi (Melin 2008). Se hyödyttää todennäköisesti ennen kaikkea ydintyövoimaa. Tulevaisuuden ay-organisaation pitäisi siirtää päätösvaltaa paikalliselle tasolle, jotta työelämän molemmat osapuolet voivat hyötyä toiminnallisista joustoista. Paikallinen päätösvalta antaa työorganisaatiolle mahdollisuuksia joustaa niin, että sen henkilöstö voi itse vaikuttaa joustoihin. Palkansaajan vaikutusmahdollisuudet voivat kasvaa ja tätä kautta työmotivaatio – kuten myös organisaation tulos – saattavat parantua. Heikoimmat tarvitsevat ay-liikkeen monipuolista

tukea, eivätkä vahvat palkansaajien ryhmäkään pysty toimimaan ilman taustatukea ja perälautaa. Taustatuki voi tarkoittaa esimerkiksi asiantuntija-apua tai koulutusta omaehtoiseen asioiden hoitoon työpaikalla.

Joustojen toinen ryhmä ovat määrälliset joustot. Tässä selvityksessä ne jaetaan määräaikaisiin työsuhteisiin, osa-aikaisiin työsuhteisiin, vuokratyöhön ja joustaviin työaikamuotoihin. Kolme ensin mainittua ovat ennen kaikkea työnantajalähtöisiä. Työaikajoustot ovat sitä vastoin lähtöisin molemmista osapuolista. Niiden osalta kehityssuunta näyttää melko hyvältä. Suomalainen työ on jo nyt melko joustavaa ja yksityiselämän sovittaminen työelämään entistä helpompaa. Paikallisten tekijöiden, kuten toimialan ja henkilöstön laadun, huomioiminen on ollut joustoissa tärkeää, ja se tulee olemaan tärkeää myös tulevaisuudessa. Ongelmia saattaa tulla työorganisaation sisäisen tasa-arvon puutteesta, kuten joustavuuden tasapainon syntymisestä vain vakituksessa työsuhteessa olevan ydintyövoiman ja työntäjän välille.

Usein väitetään, että määrälliset joustot tulevat lisääntymään. Kasvava suuntaus on todistettu empiirisesti vain vuokratyön ja työaikajoustojen osalta. Mahdolliset ongelmat liittyvät ennen kaikkea epätyypillisiin työsuhteisiin, eivät niinkään työaikamuotoihin. Ihmiset, jotka nyt ovat pitkien epätyypillisten työsuhteiden putkessa, saattavat tulevaisuudessa jatkaa putkeaan vuokratyöntekijöinä. Vuokratyöhön liittyy palkansaajien kannalta ongelmia, jotka johtuvat siitä, että lainsäädäntö ei ole pysynyt nopeasti kehittyneen ilmiön mukana. Työntäjien tarpeeseen vuokratyöt sopivat juuri joustavuutensa takia. Vuokratyö ei tulevaisuudessa katoa, mutta palkansaajien asemaan voidaan kiinnittää enemmän huomiota, kuten esimerkiksi Ruotsissa on tehty. Suomessa tuore tilaajavastuulaki on osaltaan parantamassa palkansaajien asemaa. Myös itse vuokratyöilmion kehitys tulevaisuudessa on kysymysmerkki.

Nyt näyttää siltä, että tietty määrä epätyypillisyyttä jää pysyväksi. Ay-liike on tehnyt paljon pätkätyöläisten hyväksi, mutta joidenkin ryhmään kuuluvien asema on edelleen heikko. On korostettava sanaa joidenkin, koska osa toimii pätkätöissä vapaaehtoisesti esimerkiksi opiskelujen tai muiden syiden

takia. Todennäköisesti se ei tule tulevaisuudessa muuttumaan. Pohtia voi kuitenkin esimerkiksi sitä, miten opiskelijoihin suunnatut jatkuvat vaatimukset aina vain nopeammasta valmistumisesta tulevat vaikuttamaan. Ketkä pääsisivät tekemään opiskelijoiden työt tulevaisuudessa, ja mikä olisi heidän asemansa?

Epättyypillisissä työsuhteissa voisi toisaalta olla ratkaisu ongelmaan, jonka Suomi kohtaa lähitulevaisuudessa. Työkäinen väestö suhteessa eläkeikäisiin alkaa vähentyä voimakkaasti. Eri ryhmien edut ovat ristiriitaisia. Esimerkiksi osa-aikatyö nykyistä laajempaan voisi toimia siltana eläkkeelle. Lisäksi voidaan pohtia sitä, miten työelämästä vähitellen poistuvat voisivat viimeisinä vuosinaan siirtää osaamistaan nuoremmille. Voisiko osa-aikaisuuden ja kokemusten siirron yhdistää? Matala eläkeikä ei tulevaisuudessa ole palkansaajien etujen mukaista, mutta toisaalta eläkeläistenkin asema tulee turvata. Ay-liikkeelle tämä tarkoittaa kysymyksenasettelua siitä, kenen liike se on? Historiaan vedoten voi väittää, että vahva ay-liike on suurten ikäluokkien aikaansaannos. Seuraako SAK:laisen liikkeen päähuomio suuria ikäluokkia myös eläkkeelle, jos ne omaavat jatkossakin merkittävän osan vallasta? Erityisesti nuorten palkansaajien kannalta se olisi ongelma samaan aikaan, kun työelämä käy läpi merkittävää murroskautta. Vanhemman väestönosan vaikutusvalta yhteiskunnassa säilyy tulevaisuudessa ilman ay-liikkeen tukeakin, koska edustuksellisessa demokratiassa enemmistö, joka vieläpä äänestää aktiivisemmin, on aina vahvoilla.

Kolmas joustojen ryhmä ovat palkkajoustopot, joista tärkeimpänä ryhmänä pidetään erilaisia tulospalkkauksen muotoja. Työsuhteen kestoon liittyvät palkkausmallit ovat vähenemässä. Tulospalkkauksen tavat saattavat osaltaan olla kohottamassa työn mielekkyyttä, joka on 2000-luvulla suhteellisen matalalla tasolla. Esimerkiksi vuosina 2004–2006 se on ollut alemmalla tasolla kuin lamavuosina (Alasoini 2007, 109).

Alasoini puhuu myös psykologisen sopimuksen mahdollisesta muutoksesta työelämän murroksen seurauksena. Sitä käsiteltiin tässä selvityksessä mää-

rällisten joustojen yhteydessä. Todennäköisesti käy niin, että uudenlainen psykologinen sopimus määrittyy tulevaisuudessa yhä enemmän yksilöllisesti määräytyvien työehtojen ja niihin liittyvien palkkioiden kautta. Taloudellisten arvojen merkitys saattaa olla kasvussa, kun taas epävarmuuden lisääntyminen vähentää luottamusta, joka aiemmin oli tärkeä psykologisen sopimuksen osa. (Alasoini 2007)

Voisiko taloudellisten arvojen lisääntyminen nostaa mielekkyyden tasoa, jos vakauden merkitys on muutoksien myötä vähenemässä? Kuinka laadukasta tällainen työvoima olisi? Kilpailisivatko kaikki omasta taloudellisesta hyvästään organisaation menestyksen kustannuksella? Alasoinin (2005, 48–52) mukaan uudenlainen psykologinen sopimus voisi sisältää taloudellisten elementtien ohella sopimuksen osaamisen kehittämistä ja työn haasteellisuudesta. Siinä sitouduttaisiin itsensä kehittämiseen työntäjän kehittämisen sijaan. Alasoini jatkaa, että hahmoteltu kehitys voisi tuoda lisäelementtejä paikalliselle työehtosopimustoiminnalle. (mt.)

Palkkajoustoja käsiteltäessä nostettiin esiin Juha Antilan kolme teesiä luottamuksesta, virheiden siedosta ja aikahorisontista. Ne kaikki tulisi huomioida, kun palkkajoustoja toteutetaan. Niiden suhde organisaation menestykseen on olennainen, joten palkansaajien ja työnantajan vaatimuksen kesken tulisi löytää balanssi. Teesien huomioiminen voi olla tie menestykseen. Työntäjä vaatii kärjistetyksi mahdollisimman hyviä tuloksia mahdollisimman nopeasti. Samalla kilpailu yritysten välillä ovat usein niin kovaa, että kehityttäväkin olisi jatkuvasti. Tilanne on siis työntäjän puolelta tasapainoilua erilaisten painotusten kanssa. Saako kukin ansionsa mukaan ja miten tämä ”ansio” määritellään? Alojen ja työorganisaatioiden erot ovat valtavat, joten mitään yleispätevää ei voi sanoa. Paikallisuuden lisääminen voisi olla yksi mahdollisuus, jolla erityispiirteet huomioitaisiin.

Esille nousee myös kysymys heikoimpien asemasta työmarkkinoilla. Polarisatiokehitys vaikuttaa myös palkkajoustoihin. Tekevätkö maahanmuuttajat kenties tulevaisuudessa töitä huonolla palkalla, ilman tulospalkkauksen tuomia etuja, epätyypillisissä työsuhteissa ja ilman vaikutusmahdollisuuksia

omaan työhön? Heikkoja ryhmiä on epäilemättä muitakin, kuten jo mainitut koulupudokkaat. Paikallisesti heidän neuvotteluvoimansa olisi todennäköisesti olematon, ja ilman ay-liikkeen tukea saisimme Suomeen työtä tekevien köyhien luokan. Erityisesti heikossa työmarkkina-asemassa olevat ihmiset tarvitsevat keskusjärjestö- tai liittotasolla neuvoteltuja sopimuksia.

Paikallisuuden lisääminen voi olla tulevaisuudessa ainoa vaihtoehto. Kauppi-  
pisen mukaan hallittu hajauttaminen on ainoa keino säilyttää keskitetyt ratkaisut (2005, 212). Työelämän heikoimpien asemaa ei voida muuten turvata. Perälaudan tulisi olla olemassa jatkossa myös sen takia, että sopimukseen pääseminen ei ole paikallisella tasolla itsestään selvyys. Ensinnäkin työelämän osapuolten resurssit vaihtelevat, eikä tasapuoliseen lopputulokseen välttämättä edes haluta päästä. Toinen syy liittyy työelämän rakenteelliseen muutokseen: työorganisaatiot ovat entistä useammin niin pieniä, että kumpikaan osapuoli ei välttämättä halua sopia paikallisesti ainakaan kaikesta. Sopiminenkin vaatii resursseja, esimerkiksi lainsäädännöllistä osaamista, eikä seitsemän työntekijän asennuspalvelulla niitä todennäköisesti ole. Sopimisen tulisi olla *mahdollisimman* paikallista. Sopimisen tarve ja mahdollisuudet ovat eri aloilla ja toimipaikoilla erilaisia. (Kairinen et al. 2008)

Paikallisuuden lisääminen vaatii keskusjärjestöiltä ja liitoilta uudenlaisia toimintatapoja. Yksi mahdollisuus on liittorajojen loiventaminen. Liittorajojen ei pitäisi olla yhteistoiminnan esteinä millään ay-toiminnan tasoilla. Esimerkiksi SAK:laisia liittoja voitaisiin yhdistää muutamaaan suurliittoon, joiden kattojärjestönä SAK toimisi. Liittojen keskinäinen valtakamppailu syö resursseja. Kyse on vaikutusvallasta, joka yhtenäisemmin toimien olisi varmasti suurempi. Paikallisellakaan tasolla työntekijöiden edut eivät aina ole yhteneväiset, mutta tehokkaampi yhteistyö olisi silti kannatettavaa, koska se hyödyttäisi kaikkia. Jos työntekijäryhmät vetävät rankasti eri suuntiin, siitä hyötyy vain yhtenäinen työnantaja.

Lisääntyvä paikallisuus voisi lujittaa kiinnittymistä ay-liikkeeseen. Paikallisella tasolla olisi enemmän mahdollisuuksia merkittävään toimintaan, ja liit-

to tukisi tarvittaessa. Jäsenen ja ay-organisaation suhde olisi jäsenlähtöinen. Järjestöt keskittyisivät jäsenten auttamiseen ja toisaalta yhteiskuntapoliittiseen vaikuttamiseen. Mahdollisimman laajaa paikallisuutta tulee pohtia ennen kaikkea jäsenten näkökulmasta ja heidän näkemyksiensä kautta. Uusimman paikallista sopimista kartoittaneen tutkimuksen mukaan paikallisen sopimisen tulokset koetaan palkansaajien keskuudessa usein myönteisiksi, vaikka neuvotteluasetelmaa pidetään työnantajan puolelle kallistuvana (Kairinen et al. 2008). Myönteisiä vaikutuksia katsottiin olevan esimerkiksi paikallisen sopimisen kautta saavutetussa joustavuudessa, sitoutumisessa työhön ja työehdoissa. Kysymys on osapuolten tarpeisiin, hyötyyn ja luottamukseen perustuvasta toiminnasta (mt.). Niiden kehittäminen työmarkkinaosapuolten kesken lisää paikallista sopimista, josta lopulta hyötyvät kaikki. Ay-liikkeen tulisi ennen kaikkea pyrkiä edistämään muutosta, ei vastustaa sitä. Työelämän murros on tosiasia, jonka mukana on itse muututtava, sillä muuten oman toiminnan arvo katoaa.

## 9. KIRJALLISUUS

Aalto-Matturi, S. (2004). *Verkostotako uuden ajan työväentalo – verkko-viestinnän mahdollisuudet ammattiyhdistysliikkeessä*. Kalevaprint. Oulu.

Alasoini, T. (2006). *Työnteon mielekkyyden muutos Suomessa vuosina 1992–2005*. Työolobarometrin aineistoihin perustuva analyysi. Työelämän kehittämisohjelman raportti 45. Työministeriö. Helsinki.

Alasoini, T. (2007). *Psykologisen sopimuksen murros ja työnteon mielekkyyden aleneminen – hiipivä muutos suomalaisessa työelämässä?* Teoksessa: Kasvio, A. & Tjäder, J. (koonneet): *Työ murroksessa*. Työterveyslaitos. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Antila, J. (2004). *Työaikaparadigma muutoksessa*. Hyvintointikatsaus 2/2004.

Antila, J. (2005). *Veteen piirretty viiva. Työn ja yksityiselämän välisen rajapinnan tarkastelua*. Työpoliittinen tutkimus 272. Työministeriö. Helsinki.

Antila, J. (2006). *Työn mielekkyydestä ja mielettömyydestä*. Työpoliittinen tutkimus 306. Työministeriö. Helsinki.

Atkinson, J. (1987). *Flexibility or Fragmentation. The United Kingdom Labour Market in the Eighties*. Labour and Society 12, 1987:1.

Benner, C. (2002). *Work in the new economy. Flexible Labour Markets in Silicon Valley*. Blackwell. Oxford.

Bewley, T. F. (2002). *Fairness, Reciprocity and Wage Rigidity*. Discussion Paper No. 1383. Cowles Foundation. Yale University.  
<http://cowles.econ.yale.edu/P/cd/d13b/d1383.pdf> (luettu 17.4.2008)

Blachard, O. (2002). *The Economics of Unemployment: Shocks, Institutions and Interactions*. MIT. Mimeo.

Blom, R. (2001). *Tietotyön ristiriidat*. Teoksessa: Blom, R. & Melin, H. & Pyöriä, P. Tietotyö ja työelämän muutos. Palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa.

Böckerman, P. & Laaksonen, S. & Vainiomäki, J. (2004). *Palkkojen joustavuus Suomessa yksilötason aineistojen valossa*. Teoksessa: Alho, K. & Pekkarinen, J.(toim.). Sovitaan palkoista – palkkaneuvottelut puntarissa. Taloustieto Oy. Helsinki.

Böckerman, P. & Laaksonen, S. & Vainiomäki, J. (2006). *Ovatko palkat jäykkiä Suomessa?* Talous ja yhteiskunta 2/2006.

Castells, M. (1996). *The Rise of Network Society. Vol.1. The Information Age: Economy, Society and Culture*. Blackwell. Oxford.

Castells, M. & Himanen, P (2001). *Suomen tietoyhteiskuntamalli*. WSOY. Vantaa.

Giddens, A. (2001). *Sociology. 4th edition*. Blackwell Publishers Ltd. Oxford.

Elinkeinoelämän keskusliitto (2005). *EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2005*. 16.12.2005.  
[http://www.ek.fi/ek\\_suomeksi/ajankohtaista/tutkimukset\\_ja\\_julkaisut/ek\\_julkaisuarkisto/Palkkausjarjestelmatiedustelu2005\\_yhtveto.pdf](http://www.ek.fi/ek_suomeksi/ajankohtaista/tutkimukset_ja_julkaisut/ek_julkaisuarkisto/Palkkausjarjestelmatiedustelu2005_yhtveto.pdf) (luettu 31.3.2008)

Elinkeinoelämän keskusliitto (2008). *Tupo-tavoitteet*.  
[http://www.ek.fi/tupo/tupo\\_tavoitteet/tulospalkkaus/index.php](http://www.ek.fi/tupo/tupo_tavoitteet/tulospalkkaus/index.php) (luettu 31.3.2008)

European commission (2005): *Integrated Guidelines for Growth and Jobs (2005–2008)*. Brussels.  
[http://ec.europa.eu/growthandjobs/pdf/COM2005\\_141\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/growthandjobs/pdf/COM2005_141_en.pdf) (luettu 13.3.2008)

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2008). *Flexibility and Security over the Life Course*. Office for Official Publications of the European Communities. Luxembourg.

Eurostat (2007). *A Statistical Illustration of the Situation of Women and Men in the EU27*. News release 32/2007 5.3.2007.  
[http://epp.eurostat.ec.europa.eu/pls/portal/docs/PAGE/PGP\\_PRD\\_CAT\\_PREREL/PGE\\_CAT\\_PREREL\\_YEAR\\_2007/PGE\\_CAT\\_PREREL\\_YEAR\\_2007\\_MONTH\\_03/3-05032007-EN-AP.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/pls/portal/docs/PAGE/PGP_PRD_CAT_PREREL/PGE_CAT_PREREL_YEAR_2007/PGE_CAT_PREREL_YEAR_2007_MONTH_03/3-05032007-EN-AP.PDF) (luettu 25.3.2008)

Järvensivu, A. & Valkama, P. (2005). *Proaktiivisen työvoimapolitiikan rajoja ja mahdollisuuksia*. Helsinki 2005 –tutkimussarja. Työpoliittinen tutkimus 268. Työministeriö. Helsinki.

Kairinen, M. & Uhmavaara, H. & Murto, J. (2008). *Paikallinen sopiminen yksityisellä sektorilla. Turun yliopiston oikeustieteellisen tiedekunnan julkaisuja*. Yksityisoikeuden sarja. A:121. Uniprint. Turku.

Kalela, J.(2002). *Syntyikö Suomeen uusi alaluokka?* Teoksessa: Blomberg, H., Hannikainen, M. ja Kettunen, P. (toim). Lamakirja – näkökulmia 1990-luvun talouskriisiin ja sen historiallisiin seurauksiin. Kirja-Aurora. Turku.

Kalliola, S. (2005). *Confronting a Changing Economy: Union Responses in Finland*. Economic and industrial democracy 2005; 26; 257–287. SAGE Publications.

Kandolin, I. & Huida, O. (1995). *Joustavuutta periodityöhön. Ikääntyvä arvoonsa*. Työterveyden, työkyvyn ja hyvinvoinnin edistämishjelman julkaisuja 26. Työterveyslaitos. Helsinki.

Kasvio, A. (2007). *Työn muutos globaalin kilpailun, tieteen uusien edistysaskelien ja syvenevien ympäristöongelmien aikakaudella*. Teoksessa: Kasvio, A. & Tjäder, J. (koonneet): Työ murroksessa. Työterveyslaitos. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Kauppinen, T.(2005). *Suomen työmarkkinamalli*. WSOY. Helsinki.

Kauppinen, V.M. (2008). *Erillisraportti metallityöntekijäin koulutuksesta*. Jäsentutkimus 2007. Metallityöväen liitto ry. Helsinki.

Kauhanen, M. (2002) *Määräaikaiset työsuhteet ja toimeentulon riskit*. Sosiaali- ja terveysturvan tutkimuksia 69. Kela. Jyväskylä.

Keynes, J.M. (1951). *Työllisyys, korko ja raha. Yleinen teoria*. WSOY. Porvoo.

Kevätsalo, K.(1999). *Jäykät joustot ja tuhlatut resurssit*. Vastapaino. Tampere.

Kevätsalo, K. (2005). *Yhdestoista hetki. Uuden vuosituhatosen ay-liike paikallistasolla*. Käyttötieto Oy.

Kolehmainen, J. (2004). *Tietoyhteiskunnan työelämän mahdollisuudet ja haasteet. Avauksia tutkimuksen, opetuksen ja palvelutoiminnan kehittämiseen*. Tietoyhteiskuntainstituutin raportteja 1/2004. Tampereen yliopiston Työelämän tutkimuskeskus.

Koski, H., Rouvinen, P. & Ylä-Anttila, P. (2002). *Tieto ja talous. Mitä uudesta taloudesta jää?* Sitra 253. Edita. Helsinki.

Kuptsch, C. & Pang. (toim.) (2006). *Competing for Global Talent*. International Institute of Labour Studies. Geneva.

Lassila, M. & Määttä, N. & Valkonen, T. (2007). *Katsaus väestön ikääntymisen kansantaloudellisiin vaikutuksiin*. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 10/2007. Helsinki.

Lehto, A.M. (2007). *Työelämän laatu muutoksessa*. Teoksessa: Kasvio, A. & Tjäder, J. (koonneet): Työ murroksessa. Työterveyslaitos. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Mamia, T. & Melin, H. (toim.) (2006). *Kenen ehdoilla työ joustaa? Johtajien ja henkilöstön näkökulmia*. Työpoliittinen tutkimus 314. Työministeriö. Helsinki.

Meadows, D., Meadows, D. & Randers, J. (2005). *Kasvun rajat. 30 vuotta myöhemmin*. Gaudeamus. Helsinki.

Melin, H. (2008). *Kenen jengissä toimit?* Haastattelu Motiivi-lehdessä 5/08.

Melin, H. & Blom, R. & Kiljunen, P. (2007). *Suomalaiset ja työ*. Raportti ISSP 2005 Suomen aineistosta. Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston julkaisuja 3. Tampereen yliopistopaino Oy. Tampere.

Meulders, D. & Wilkin, L. (1991). *Labour Market Flexibility: Critical Introduction To The Analysis Of A Concept*. Teoksessa: Diskussion Papers: Labour Market Flexibility. International Organisation For Labour Studies. Geneva. Switzerland.

Moilanen, L. (2007). *Työelämän muutoksen ristiaallokko – epävarmuudesta eettiseen?* Teoksessa: Kasvio, A. & Tjäder, J. (koonneet): Työ murroksessa. Työterveyslaitos. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Moisala, J. (2004). *Työmarkkinoiden joustot*. Teoksessa: Moisala, J. & Pekkarinen, H. & Taimio, H. & Vartiainen, J. (toim.). Vertaileva näkökulma Suomen työmarkkinoihin. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 21. Pal kansaajien tutkimuslaitos. Helsinki.

*Murroksesta muutokseen.* (2006). SAK:n järjestötutkimus 2005 Peruseräraportti. Kalevaprint Oy. Oulu.

Niemelä, J. (2006). *Tiimityö johdon näkökulmasta*. Teoksessa: Mamia, T. & Melin, H. Kenen ehdoilla työ joustaa? Johtajien ja henkilöstön näkökulmia. Työpoliittinen tutkimus 314. Työministeriö. Hakapaino Oy. Helsinki.

Oinas, T. & Jokivuori, P. & Ilmonen, K. (2005). *Työaikapankki – haavetta ja todellisuutta*. Työpoliittinen tutkimus 284. Työministeriö. Helsinki.

OPM (2006). *Valtioneuvoston koulutuspoliittinen selonteko eduskunnalle*. Opetusministeriön julkaisuja 2006: 24. Yliopistopaino.  
<http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2006/liitteet/opm24.pdf?lang=fi> (luettu 4.4.2008)

Palanko-Laaka, K. (2005). *Määräaikaisen työn yleisyys, käytön lainmukaisuus ja lainsäädännön kehittämistarpeet*. Työhallinnon julkaisu 359. Työministeriö. Helsinki.

Palonen, K. (1988). *Tekstistä politiikkaan*. Vastapaino. Hämeenlinna.  
*Pitkää, pätkeä ja silppua* (2006). SAK:n järjestötutkimus 2005. Tasa-arvoraportti. Kalevaprint Oy. Oulu.

Pohjanheimo, E. (2005). *Pysyvää ja eriytyvää. Arvomuutoksia Suomessa 1970-luvulta nykypäivään*. Teoksessa: Pirttilä-Backman, A.M. et al. Arvot, moraalit ja yhteiskunta. Sosiaalipsykologisia näkökulmia yhteiskunnan muutokseen. Gaudeamus. Helsinki.

Pyöriä, P. (2001). *Tietotyön lumo ja todellisuus*. Teoksessa: Blom, R. & Melin, H. & Pyöriä, P. Tietotyö ja työelämän muutos. Palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa. Gaudeamus kirja Oy. Tampere.

Rawls, J. (2007). *Kansojen oikeus*. Gaudeamus. Tampere.

Rehn, G. (1973). *For Greater Flexibility In Working Life*, OECD Observer February 1973.

Reich, R. (1990). *Who Is Us?* Harvard Business Review. January-February. s. 53–64.

Räikkönen, T. (2007). *Työn tulevaisuus yhteiskunnallisessa muutoksessa*. Kirjallisuuskatsaus. Työterveyslaitos. Helsinki.

Schulz, J.M. (2006). *The Evolving Concept of "Retirement": Looking forward to the Year 2050*. Teoksessa: Pierson, C. & Castles, F.G.(edited). The Welfare State reader. Second edition. Polity Press. Cambridge.

Siljander, E. (2006). *Dynaaminen työn kysyntä ja heterogeeninen jousto ja sopeutuminen*. Työpoliittinen aikakauskirja 1/2006.

Snellman, K. & Uusitalo, R. & Vartiainen, J. (2003). *Tulospalkkaus ja teollisuuden muuttuva palkanmuodostus*. Edita. Helsinki.

Torvi, K. & Kiljunen, P. (2005). *Onnellisuuden vaikea yhtälö. EVA:n kansallinen arvo- ja asennetutkimus*. Taloustieto. Helsinki.

Työministeriö (2007). *Työolobarometri. lokakuu 2006*. Työministeriö analyysiyksikkö.  
[http://www.mol.fi/mol/fi/99\\_pdf/fi/06\\_tyoministerio/06\\_julkaisut/10\\_muut/tyoolobarometri2006.pdf](http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/10_muut/tyoolobarometri2006.pdf) (luettu 19.3.2008).

Työministeriö 325 (2007). *Työvoima 2025*. Oy Edita Ab. Helsinki.

Työ- ja elinkeinoministeriö(2008). *Kansallisen innovaatiostrategian lähtökohdista*. <http://www.innovaatiostrategia.fi/> (luettu 10.3.2008)

Ylöstalo, P. (2005). *Työn uudet organisointitavat*. Käyttö ja käytön esteet. Työministeriön raportteja. Helsinki.

Uhmavaara, H. & Niemelä, J. & Melin, H. & Mamia, T. & Malo, A. & Koivumäki, J. & Blom, R. (2005). *Joustaako työ? Joustavien työjärjestelyjen mahdollisuudet ja todellisuus*. Työpoliittinen tutkimus 277. Työministeriö.

Uhmavaara, H. & Jokivuori, P. & Ilmonen, K. & Kairinen, M. (2003). *Vastavuoroisuus on valttia. Tutkimus joustavista työaikajärjestelyistä. Työssä jaksamisen ohjelma*. Työministeriö. Helsinki.

Uhmavaara, H. (2006). *Liukuva työaika ja työaikajousten vastavuoroisuus*. Teoksessa: Mamia, T. & Melin, H. Kenen ehdoilla työ joustaa? Johtajien ja henkilöstön näkökulmia. Työpoliittinen tutkimus 314. Työministeriö. Hakapaino Oy. Helsinki.

Viitala, R. (2007). *Työsuhte murroksessa: lisääntyvä vuokratyö*. Teoksessa Kasvio, A. & Tjäder, J. (koonneet): Työ murroksessa. Työterveyslaitos. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

**Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK**  
Hakaniemenranta 1, PL 157  
FI-00531 Helsinki  
puh. 020 774 000  
fax 020 774 0225  
[www.sak.fi](http://www.sak.fi)

**SAK**