

# Kohti kestäväää työelämää

*Antti Kasvio & Timo Räikkönen*

Tutkimus on tehty  
Työsuojelurahaston tuella



Työterveyslaitos

*TYÖTERVEYSLAITOS*

TTL-Kirjakauppa

Topeliuksenkatu 41 a A

00250 Helsinki

puh. 030 474 2543

faksi 09 477 5071

<http://verkkokauppa.ttl.fi>

© Työterveyslaitos ja kirjoittajat 2010

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

Valokuvat: Riku Nikkilä ja iStockPhoto

Taitto: Pekka Jussila

Painopaikka Multiprint 2010

ISBN 978-951-802-991-8

---

## *SISÄLLYSLUETTELO*

Esipuhe .....	4
Johdanto .....	5
Kestävän työn neljä ulottuvuutta .....	7
Ekologinen kestävyys .....	10
Inhimillinen kestävyys .....	14
Sosiaalinen kestävyys .....	18
Taloudellinen kestävyys .....	22
Kohti kestäväää työn tulevaisuutta .....	24
Seuraavien sukupolvien työelämä? .....	25

---

## ESIPUHE

Työelämä on joutunut syvään murrokseen kaikkialla teollisuusmaissa muun muassa taloustilanteen heikentymisen, kansainvälisen kilpailun kiristymisen sekä resurssi- ja ympäristöongelmien kärjistymisen seurauksena. Murrosta voidaan yrittää hallita soveltamalla kestävän kehityksen periaatteita työelämän alueella tapahtuvaan kehitykseen, jolloin kestävyyttä tarkastellaan ekologisen ulottuvuuden lisäksi myös taloudellisella, inhimillisellä ja sosiaalisella ulottuvuudella. Uskomme, että Suomella ja muilla pohjoismailla on hyvät edellytykset nousta edelläkävijän asemaan kestävän työn järjestelyjä luotaessa. Tällaisen aseman saavuttaminen edellyttää kuitenkin kaikilta keskeisiltä työelämän toimijoilta valmiutta aktiiviseen toimintaan tarvittavien muutosten toteuttamiseksi. Toivomme, että tämä julkaisu tuottaa uusia – kestävän kehityksen mukaisia – näkökulmia ajankohtaiseen keskusteluun työelämän tulevasta kehityksestä.

Tässä julkaisussa esiteltävä *Kestävän työn* konsepti on luotu osana Työsuojelurahaston tukemaa *Löytyykö työstä koherenssia?* -tutkimushanketta (2008–2010). Olemme hyödyntäneet julkaisussa ajankohtaisen kirjallisuuden lisäksi

myös tämän em. hankkeen aikana läpiviedyn työelämän tulevaisuutta luotaavan Delfoi-prosessin tuottamia tuloksia. Lämpimät kiitokset kaikille Delfoi-panelisteille arvokkaista näkemyksistä sekä Työsuojelurahastolle taloudellisesta tuesta.

*Antti Kasvio & Timo Räikkönen,  
Maaliskuu 2010*

---

# JOHDANTO

**MAAILMANTALOUDEN TAANTUMA** – Vuonna 2008 alkanut maailmantalouden taantuma on johtanut työttömyyden voimakkaaseen kasvuun kaikkialla. Suomessa työpaikkoja on menetetty jo yli satatuhatta taantumaa edeltäneeseen huipputasoon verrattuna, ja vähenemisen ennakoidaan jatkuvan edelleen. Jatkossa kasvun odotetaan jäävän teollisuusmaissa suhteellisen alhaiselle tasolle esimerkiksi väestön ikääntymisen ja taantuman aikana kertyneiden rahoituksellisten vajaiden aiheuttamien rasitteiden vuoksi. Maailmantalouden kasvun painopisteen odotetaan siirtyvän melko selkeästi vanhoista teollisuusmaista Kiinaan ja muihin uusiin kehittyviin talouksiin, mikä heijastuu myös yritysten investointipäätöksiin ja työpaikkojen tulevaan sijoittumiseen.

**KASVUN RAJAT** – Teollisuusmaiden ja niissä toimivien yritysten tarve sopeutua rajallisista luonnonvaroista käytävän kilpailun kiristymiseen ja tiukentuviin ympäristörajoitteisiin kasvaa jatkuvasti. Ihmiskunnan taloudellisten toimintojen laajentumisen on arvioitu johtavan lähivuosikymmeninä muun muassa veden, ruoan, energian ja raaka-aineiden lisääntyvään kulutukseen samalla

kun nämä toiminnot kuormittavat yhä raskaammin maapallon ekosysteemiä.

Erityisen suureksi ongelmaksi on noussut fossiilisten polttoaineiden laajamittaisen käytön seurauksena tapahtunut ilmaston lämpeneminen. Keskeisimmäksi tehtäväksi on noussut fossiilisten polttoaineiden korvaaminen vaihtoehtoisilla energianlähteillä, mutta paljon muutakin tarvitaan ihmiskunnan taloudellisten toimintojen mukauttamiseksi kestäväen kehityksen mukaisiin rajoihin.

**UUSI TEOLLINEN VALLANKUMOUS** – Kehittyneillä teollisuusmailla on käytännössä edessään uusi teollinen vallankumous, jos ne asettavat tavoitteeksi tuottamiensa kasvihuonekaasujen määrän vähentämisen 80–90 prosentilla vuoden 1990 tasosta vuoteen 2050 mennessä sekä etenemisen kokonaan hiilineutraaliin yhteiskuntaan ennen vuosisatamme päättymistä. Tämän ohella tulevat myös muut suuret muutokset, joita tarvitaan matkalla kohti kestävämpää kehitystä. Tämän mittakaavan ekologisen rakennemuutoksen toteuttaminen tulee mullistamaan monin tavoin myös vallitsevia työn tekemisen tapoja. Jos muutoskehityksen halutaan toteutuvan vielä

käytettävissä olevien aikarajojen puitteissa, ensi askelten on lähdettävä liikkeelle välittömästi.

**KESTÄVÄ TYÖELÄMÄ** – Siirryttäessä taantumasta uuteen nousuun talouskehitys ei voi palata enää entisille raiteilleen sen paremmin kehittyneissä teollisuusmaissa kuin muuallakaan maailmassa. Kasvun painopisteet joudutaan määrittelemään monissa suhteissa entisestä poikkeavalla tavalla. Varsinkin monet energialla runsaasti kuluttavat ja ympäristön kannalta haitalliset liiketoiminnot voivat joutua vaikeuksiin, kun taas kasvun tärkeimmiksi vetureiksi tulevat todennäköisesti nousemaan sellaiset liiketoiminnot, jotka pystyvät tarjoamaan kestäväen kehityksen mukaisia ratkaisuja.

Kestäväen kehityksen käsite on noussut nykyaikaiseen yhteiskuntapoliittiseen keskusteluun näkyvämmiin 1980-luvun lopulta lähtien ihmisten toimintojen ja ympäröivän luonnon välisiä vuorovaikutuksia tarkasteltaessa. Klassiseksi muodostuneen määritelmän mukaan kestäväen kehityksen periaatteen noudattaminen edellyttää ihmisten pidättäytymistä sellaisesta rajallisten luonnonvarojen hyväksikäytöstä, joka

---

veisi tulevilta sukupolvilta mahdollisuuden päästä hyödyntämään vastaavia resursseja. Konkreettisesti tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että ihmisten ei tulisi kuluttaa mitään luonnonvaroja yli luonnon oman uusiutumiskyvyn rajojen, eikä ihmisten tulisi myöskään kuormittaa ympäröivän luonnon ekosysteemejä enempää kuin niiden sopeutumiskyky sallii.

Nykyoloissa on varsin perusteltua nostaa kestävä kehityksen periaatteiden toteuttaminen pääperiaatteeksi myös edessä olevien työelämämuutosten hallintapyrkimyksissä. Tällöin kestävyttä kannattaa lähestyä nimenomaan moniulotteisesti ottaen huomioon ekologisen näkökulman ohella myös taloudellisen, inhimillisen ja sosiaalisen kestävyden vaatimukset.

Pyrittäessä kohti kestävämpää työelämää on tärkeä korostaa muutosten systeemistä luonnetta, jolloin kestävyden eri aspektit kytkeytyvät läheisesti yhteen ja edellyttävät toisiaan. Ei ole esimerkiksi mahdollista luoda pitkällä aikavälillä taloudellisesti kestäviä työpaikkoja ekologisen kestävyden kustannuksella, vaan ympäristön suhteen tehtyjen laiminlyöntien kustannukset koituvat joka tapauksessa jossakin vaiheessa

ainakin jonkin tahon maksettaviksi. Jos taas toimintoja tehostetaan inhimillisen kestävyden kustannuksella, organisaatiot jäävät vaille tarvitsemiaan työvoima- ja osaamisresursseja, kun taas kansantaloudet joutuvat vaikeuksiin huoltosuhteen heikentymisen vuoksi. Jos töiden järjestelyissä rikotaan sosiaalisen kestävyden periaatteita, synnytetään organisatorisia, työmarkkinallisia ja poliittisia jännitteitä, jotka voivat aikanaan tehdä kyseisten järjestelyjen noudattamisen mahdottomaksi.

---

# *KESTÄVÄN TYÖN NELJÄ ULOTTUVUUTTA*





Kestävä työelämä

*Ekologinen  
ulottuvuus*



---

Ekologisella ulottuvuudella päätavoitteeksi nousee kaikkien töiden organisointi siten, että niiden suorittaminen ei kuluta kohtuuttomasti rajallisia luonnonvaroja tai horjuta ympäröivän luonnon ekologista tasapainoa sen paremmin itse tuotannon kuin työn tuloksena olevien tavaroiden tai palveluiden välityksellä.

*“Työyhteiskunnan perusteiden muuttaminen paremmin tulevaisuuden haasteita vastaaviksi on mahdollista vain huomioimalla työn luontoa tuhoava vaikutus. Työn muuttuminen prekaariksi, palkattomaksi, epäviralliseksi tai miksi tahansa ei automaattisesti tarkoita, että myös työn haittavaikutukset luonnolle kumoutuisivat”*

*- Ulrich Beck (The Brave New World of Work, 2000)*

# EKOLOGINEN KESTÄVYYS

**EKOLOGINEN KESTÄVYYS** – Luonnonvarojen käyttö kasvoi Suomessa vuosina 1970–2006 noin puolitoistakertaiseksi. Energian kokonaiskulutus on puolestaan yli viisinkertaistunut vuodesta 1950 vuoteen 2007. Samaan aikaan jätteiden määrä on edelleen kasvussa, kaupunkien yhdyskuntarakenne hajautuu, ja esimerkiksi työmatkojen pituus on kaksinkertaistunut 20 vuodessa.<sup>1</sup> Kasvihuonekaasujen päästöt ovat taantumana vuoksi laskeneet jo nyt lähelle vuoden 1990 tavoitetasoja, mutta kiristyviä päästövähennystavoitteita on luvassa jo lähivuosien aikana. Olemme siis vielä hyvin kaukana todellisesta kestävästä kehityksestä.

*“Siirtyminen hiilineutraaliin yhteiskuntaan aiheuttaa dramaattisia muutoksia yhteiskunnan, teollisuuden ja yksilöiden tavoissa elää. Toisaalta, mikäli vaadittaviin päästövähennyksiin ei päästä, ovat muutokset monin verroin pahempia.” (Delfoi-panelisti)*

**EKOLOGISESTI KESTÄVÄ TYÖ** – Työelämän muutoksen näkökulmasta kyse ei ole vain uusista päästörajoitteista, joita mahdollisesti otetaan käyttöön Kioton ilmastopimuksen jälkeisellä

aikakaudella, vaan myös yritysten yhteistyökumppanit ja asiakkaat määrittävät omat odotuksensa niiden toiminnan vastuullisuuden suhteen. Samaan aikaan puhtaasti liiketaloudelliset tekijät pakottavat yritykset etenemään kokonaan uusille tasoille toimintojensa energia- ja materiaalihokkuudessa, koska sekä energiasta että monista keskeisistä raaka-aineista joudutaan maksamaan tulevaisuudessa yhä enemmän.

Organisaatiot joutuvat ottamaan käyttöönsä kaikki tieteen ja tekniikan kehityksen tarjoamat mahdollisuudet työn tuottavuuden kohottamiseen. Monet ihmisten vielä nykyisin suorittamat rutiiniluontoiset tehtävät siirtyvät koneiden tai erilaisten keinoölysovellutusten avulla suoritettaviksi. Organisaatiot ottavat myös käyttöön monia sellaisia materiaaleja ja prosesseja, joihin liittyviä terveys- ja turvallisuusriskejä ei välttämättä vielä tunneta kovin hyvin.

Kaikilla työpaikoilla joudutaan etsimään uusia keinoja energian säästämiseksi ja päästöjen vähentämiseksi, esimerkiksi karsimalla pois tarpeetonta matkustamista, ohjaamalla henkilöstöä käyttämään vähäpäästöisiä kuljetusvälineitä, lisäämällä virtuaalikokousten käyttöä sekä laajen-

tamalla mahdollisuuksia paikkariippumattomaan työntekoon.

**NELIPÄIVÄINEN TYÖVIIKKO?** – Eteneminen työelämän ekologisella ulottuvuudella saattaa aiheuttaa merkittäviäkin muutoksia perinteisissä työjärjestelyissä ja tavoissa toimia. Utahin osavaltion käynnistämä kokeiluhanke – nelipäiväinen työviikko energiakustannusten vähentämiseksi – on hyvä esimerkki tällaisesta suuntauksesta. Utahin osavaltio päätti vuonna 2008 siirtyä omien virkamiestensä osalta nelipäiväiseen työviikkoon, jolloin kaikki toimitilat voitiin jättää perjantaisin ilman valaistusta, lämmittämistä tai viilentämistä. Tämä kokeilu johti 13 % säästöihin energiankulutuksessa sekä n. 12 000 tonnin vähennyksiin osavaltion kasvihuonekaasupäästöissä.

Suurin osa (82 %) työntekijöistä on ilmoittanut haluavansa jatkaa kokeilua vuoden testijatkon jälkeen, vaikka 40 tunnin työviikon tiivistäminen neljälle päivälle onkin aiheuttanut suuria haasteita etenkin lapsiperheille. Kokeilujakson aikana myös virastojen palveluiden laadussa tapahtui positiivista kehitystä: esimerkiksi monet asiakasjonot lyhentyivät pidentyneiden aukioloaikojen

## EKOLOGINEN KESTÄVYYS

seurauksena. Pitkät, 10-tunnin työpäivät eivät myöskään aiheuttaneet pelättyä uupumista – sairauspoissaolojen määrä itse asiassa väheni kokeilujakson aikana.<sup>1</sup>

Utahin esimerkki osoittaa, kuinka ekologisesti kestävä työtä tavoiteltaessa tulisi valmistautua moniin yllättäviin vaikutuksiin myös muilla kestävän työelämän ulottuvuuksilla.

- ✓ Tuottaako organisaatiosi sellaisia tuotteita tai palveluita, jotka ovat sopuissa kestävän kehityksen vaatimusten kanssa?
- ✓ Onko organisaatiosi tehnyt kaiken mahdollisen energiankulutuksen vähentämiseksi?
- ✓ Onko organisaatiossasi käytetty energiaa tuotettu uusiutuvia energianlähteitä käyttäen?
- ✓ Onko organisaatiossasi tehty kaikki mahdollinen kasvihuonepäästöjen ja muun jätteen vähentämiseksi ja loppuunkulutettujen materiaalien palauttamiseksi kierrätykseen?
- ✓ Onko organisaatiossasi ryhdytty aktiivisiin toimiin työhön liittyvien matkojen ja niiden aiheuttamien ympäristöhaittojen vähentämiseksi?
- ✓ Onko organisaatiossasi suunnitelmaa siitä miten ja millä aikataululla toiminnot muutetaan hiilineutraaleiksi?
- ✓ Käytetäänkö organisaatiossasi sellaisia prosesseja t. teknologioita, joihin liittyy suuria ympäristöriskejä tai joita pidetään muutoin kyseenalaisina t. vaikeasti hyväksyttävinä?

<sup>1</sup> "The Four-Day Workweek Is Winning Fans" (Walsh; Time Magazine 2009)



Kestävä työelämä

*Inhimillinen  
ulottuvuus*

---

Inhimillisellä ulottuvuudella perusvaatimuksena on töiden ja niihin kohdistuvien tulosvaatimusten muotoileminen siten, että ihmisillä on mahdollisuus työskennellä elämänarvojensa mukaan, tehokkaasti sekä terveystensä ja työkykynsä säilyttäen aina vapaaehtoiselle vanhuuseläkkeelle siirtymiseen saakka. Samalla tulisi pyrkiä varmistamaan töiden sisällöllinen mielekkyys niin, että ihmiset myös haluavat tehdä kyseistä työtä ja voivat saada siitä tarvitsemansa tyydytyksen.

*“Työelämässä tulisi panostaa ‘kestävään kehitykseen’ eikä siihen, että työntekijästä imetään kaikki mehut irti ja heitetään sitten uuden tulijan edestä pois. Yhteiskuntavastuu ja hyvän yhteistyöhengen tulisi parantua työpaikoilla; ja se on palkkaa tärkeämpää jaksamisen kannalta.”*

*(Kansalaispalaute, Työ murroksessa -kysely, Työterveyslaitos 2007)*

---

# INHIMILLINEN KESTÄVYYS

**INHIMILLINEN KESTÄVYYS** – Työelämän laadun kehittäminen ja työjärjestelyjen inhimillisen kestävyden vahvistaminen myös muilta osin ovat Suomen menestymisen kannalta keskeisiä tekijöitä erityisesti siirryttäessä kohti innovaatio- perusteista kilpailua. Henkilöstön hyvinvoinnin merkitys korostuu asiantuntijatyön ja palvelutyön yleistyessä sekä suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle: jatkossa yritysten on entistä vaikeampi korvata osaava työntekijä uudella.

Taantuman aikana monet nykyiselle työelämälle leimalliset piirteet – kuten kiire, kovat tulosodotukset ja ristiriitatilanteet työpaikoilla – uhkaavat kärjistyä entisestään. Toimintojen tuottavuutta joudutaan lisäämään myös jatkossa oleellisesti, jotta suomalaiset työpaikat säilyisivät kilpailukykyisinä. Kysymys on ennen kaikkea siitä, löydetäänkö uusia ratkaisuja myös muualta kuin äärimmäisestä tehokkuusajattelusta, kuten esimerkiksi innovatiivisuudesta, proaktiivisuudesta tai turvallisuudesta.

*“Työuran pitkäkestoisen kokonaiskuntauisuuden näkökulmasta on raja työn ja muun välillä oltava selkeä. Väsynyt ihminen ei innovoi. Eikä pelkäävä. On siis rakennettava inhimillisyyttä, mutta inhimillisyyden on mielekästä työtä, jossa saa myös väsyä” (Delfoi-panelisti)*

Kestävän työelämän inhimillisen ulottuvuuden kannalta on lähitulevaisuudessa ensiarvoisen tärkeää lisätä ymmärrystä niistä kaikista tekijöistä, jotka estävät osaamisen hyödyntämistä. Toisaalta tulisi pyrkiä ymmärtämään paremmin myös niitä tekijöitä, joiden kautta kilpailu ja leikkaukset välittävät työntekijöiden kokemuksiin ja vaikeuttavat sitoutumista ja oman työpanoksen luovuttamista.

Esimerkiksi tuottavuuden mittaamisessa ei edelleenkään huomioida tarpeeksi laadullisten tekijöiden merkitystä, jotka ovat kuitenkin tärkeitä työntekijöiden jaksamisen kannalta. Jos tuottavuutta pyritään parantamaan vain henkilöstöleikkauksin, saatetaan jättää huomiotta ne välilliset kustannukset joita toimet aiheuttavat sekä organisaatiolle itselleen että muulle yhteiskunnalle.

Yleisen “kestävyyssajattelun” mukaisesti inhimillisessä kestävydessäkin on syytä kiinnittää

huomiota erityisesti pitkän aikavälin perspektiiviin, eli sellaisiin tekijöihin, jotka edesauttavat ihmisten jaksamista työelämässä vuosien ja jopa vuosikymmenien ajan. Verrattain uudet teemat – työelämän huokoisuus ja kohtuullistaminen – tarjoavat hyvät lähtökohdat inhimillisen kestävyden pitkäkestoiselle kehittämiselle.

**TYÖELÄMÄN HUOKOISUUS** – Inhimillisen kestävyden vahvistamisen kannalta yhdeksi keskeisimmäksi tekijäksi on nousemassa työelämän huokoisuus, eli huomion kiinnittäminen palautumiseen ja työstä elpymiseen – niin työpäivän aikana kuin vapaa-ajalla. Henkisen ja fyysisen uusiutumisen turvaamisessa tulisi lähteä siitä näkemyksestä, että todellinen työuran tulos mitataan noin 40 vuoden ajalta. Inhimillisesti kestäviin tuloksiin ei päästä hyödyntämällä lyhytnäköisesti vain juuri kulloisellakin hetkellä suorituskykyisiä henkilöitä; paras tulos saavutetaan pikemminkin sillä, että kaikki ovat kyvykkäitä antamaan oman panoksensa tasapainoisesti koko työuran aikana.

## INHIMILLINEN KESTÄVYYS

*“Pidän erittäin huolestuttavana sitä, että jos ihmiset ajavat itsensä loppuun, niin miten käy seuraavan sukupolven? Jos (vanhemmat) ajavat itsensä loppuun, he eivät pysty antamaan normaalia panosta lapsilleen. Ja tämä on sitten vuosikymmenien juttu” (Delfoi-panelisti)*

**KOHTUULLISTAMINEN** – Työelämän huokaisuuden lisäämisessä työelämän erilaisilla rakenteilla ja käytännöillä on erityisen vahva rooli. Kestävän työelämän inhimillistä ulottuvuutta voidaan kuitenkin tehostaa myös henkilökohtaisin keinoin, kohtuullistamalla (downshifting). Inhimillisen kestävyuden kannalta keskeiset tekijät, kuten omien arvojen mukaan eläminen, merkittävimmät työtävät sekä työn ja muun elämän välinen tasapaino, sopivat kaikki kohtuullistamisteeman alle.

Motivaatio kohtuullistamiseen lähtee usein tyytymättömyydestä työelämään ja niihin uhrauksiin, joita tehdään työn ulkopuolisen elämän, harrastusten tai perhe-elämän kustannuksella. Oman käytöksen ja elämäntavan vapaaehtoisella muuttamisella – useimmiten työntekoa vähentämällä – pyritään lieventämään haitallista stressiä

ja uupumista. Toisaalta lisääntynyt vapaa-aika halutaan kanavoida sellaiseen toimintaan, joka vastaa paremmin omia arvoja ja kiinnostuksen kohteita. Myös ympäristönäkökohdat toimivat usein vahvana kimmokkeena kohtuullistamiseen.<sup>1</sup>

Tehokkuuden ja luovuuden näkökulmasta *downshiftaaja* voi osoittautua jopa aikaisempaa arvokkaammaksi työntekijäksi myös yritykselle. Enemmän omilla ehdoilla työelämässä mukana oleminen, mielekkäiksi ja palkitseviksi koettuihin työtehtäviin keskittyminen sekä panostaminen vapaa-aikaan motivoivat työntekijää tehokkaasti.<sup>1</sup>

*“Työntekijät voisivat antaa bonuksia kaikesta vapaaehtoistyöstä palautumisen ja työstä elpymisen välttämättömyyden hyväälle työssä suoriutumiselle tultua nykyistä tutummaksi” (Delfoi-panelisti)*

- ✓ Antaako nykyinen työsi Sinulle mahdollisuuden mielekkääseen työntekoon?
- ✓ Antaako työsi Sinulle mahdollisuuden hyödyntää ja kehittää täysipainoisesti osaamistasi?
- ✓ Ovatko työssäsi asetetut tulosvaatimukset kohtuullisia tosiasialliseen suorituskyykyysi verrattuna?
- ✓ Liittyykö työhösi piirteitä, jotka saattavat uhata Sinun terveyttäsi ja työkykyäsi?
- ✓ Antaako työsi Sinulle mahdollisuuden huolehtia riittävästi muista velvollisuuksistasi?
- ✓ Olisitko halukas jatkamaan nykyisenkaltaisissa työtehtävissä eläkkeellesiirtymiseen saakka?

<sup>1</sup> Kohtuullistamisen jäljillä (Toim. Tomi Leivo), Kansallinen ennakoitiverkosto, 2009.





Kestävä työelämä

# *Sosiaalinen ulottuvuus*



---

Sosiaalisella ulottuvuudella perustavoitteena voidaan pitää sitä, että yhteiskunnassa tarjolla olevat työt jakautuvat kohtuullisen tasaisesti kaikkien työkäisten kansalaisten kesken ja että töiden edellyttämät uhraukset ja niistä saatavat palkinnot ovat oikeudenmukaisessa suhteessa keskenään. Yksilöiden välillä voi toki esiintyä suurtakin vaihtelua, mutta vaihtelu ei saa johtaa heikommassa työmarkkina-asemassa olevien ihmisten jäämiseen kokonaan työelämän ulkopuolelle.

*“Pienen maan etu on hallittavuudessa. Korkea järjestäytymisaste (sekä työntekijöiden että työnantajien) mahdollistaa osapuolten välisen yhteistyön, jolloin voidaan etsiä yli toimialojen meneviä kansallisia ratkaisuja”*

*(Delfoi-haastateltava)*

---

# SOSIAALINEN KESTÄVYYS

**SOSIAALINEN KESTÄVYYS** – Suomessa kestävä työelämän sosiaalisen ulottuvuuden vahvistamisella on pitkät perinteet. Hyvinä esimerkkinä toimivat panostukset koko väestön osaamispotentiaalin hyödyntämiseen. Suomen koulutusjärjestelmä on tunnustetun tasa-arvoinen eri väestöryhmiä ajatellen. Vaikka menestyksen kannalta ”huippuosaaminen” on nähty tärkeäksi, niin vielä tärkeämpää on ollut saada koko väestön lahjakkuus käyttöön laajalla rintamalla.

*“Paras lopputulos saavutetaan, kun suurin osa ihmisistä voi hyvin ja yhteistyö toimii. Eli ei tarvita mitään yksittäistä sankaria, vaan että ihmiset laajasti kokisivat mielekkyyttä elämässään – tämä synnyttää myös turvallisuutta.”*  
(Delfoi-panelisti)

**OIKEUDENMUKAINEN RAKENEMUUTOS** – Kestäväan työhön ja työelämään siirtyminen vaativat käytännössä ekologista rakennemuutosta, eli vallitsevien tuotanto- ja kulutusmallien uudistamista ekologisen järjestelmän sopeutumiskyvyn tasolle. Sosiaalisen kestävyuden näkökulmasta avainkäsitteeksi tässä muutos- ja murrosvaiheessa

nousee niin kutsuttu *just transition*. Käsité viittaa huoleen siitä, miten siirtymä kohti vähähiilistä taloutta ja kulutusta olisi toteutettavissa mahdollisimman ennakoivasti ja oikeudenmukaisesti.<sup>1</sup>

Siirtymävaiheessa olisikin pystyttävä ennakkoimaan riittävän ajoissa tarvittavat muutokset ja huolehdittava samalla mahdollisista kompensatioista ja uudelleen koulutuksesta. Esimerkiksi ilmastomuutoksen torjumiseksi tähtäävät toimenpiteet voivat saada aikaan paljon vahinkoa, ellei samaan aikaan huolehdita niiden työllisyysvaikutuksista. Ei siis riitä, että tulevaisuuden työ on ekologisesti kestävällä pohjalla, sen on oltava sitä myös sosiaalisesti.

Suomalaisessa ja länsimaaisessa työelämäkontekstissa ekologisen rakennemuutoksen toteuttamisessa on kyse ennen kaikkea siitä, että työelämän eri toimijat saadaan toimimaan mahdollisimman proaktiivisesti, eli suhtautumaan muutosvaatimukseen joustavasti, ennakoivasti ja tarkoituksenmukaisesti.

Yksittäisten työpaikkojen ja etenkin tekijöiden näkökulmasta edessä oleva rakennemuutos ja ”luovan tuhon jakso” eivät kuitenkaan välttämättä johda proaktiiviseen toimintatapaan ja

tekemisen meininkiin. Ongelmia syntyy erityisesti sellaisessa tilanteessa, jossa työn arkea leimaavat yhä selvemmin epävarmuuden tunne omasta asemasta, työsuhteen jatkuvuudesta ja niistä säännöistä joiden pohjalta työelämässä toimitaan. Myös tästä syystä kestävä työelämän sosiaaliseen ulottuvuuteen on kiinnitettävä erityistä huomiota.

*“Pidän suomalaisen yhteiskunnan vahvuutena kykyämme sopia asioista kaikki osapuolet huomioiden. Korkea koulutus ja selkeät intressiosapuolet (kolmikanta) luovat hyvän perustan. Kun vielä saisimme ripauksen arvostusta toisiamme kohtaan ja jokaisen puolen näkökulmaan sanan ‘kohtuullisuus’, olisi suomalainen yhteiskunta hyvässä iskussa myös vuonna 2025.”*  
(Delfoi-panelisti)

---

## *SOSIAALINEN KESTÄVYYS*

- ✓ Kohdellaanko Sinua ja muita työntekijöitä oikeudenmukaisesti työpaikallasi?
- ✓ Koetko asemasi turvalliseksi jos sairastut, menetät työkykysi tai työpaikkasi lopetetaan esimerkiksi tuotannollisten uudelleenjärjestelyjen seurauksena?
- ✓ Perustuuko Sinun nykyinen työpaikkasi olemassaolo sellaisiin tukijärjestelyihin t. protektionistisiin toimiin joita jotkin muut tahot pitävät epäoikeudenmukaisina?



Kestävä työelämä

*Taloudellinen  
ulottuvuus*

---

Taloudellisella ulottuvuudella perusvaatimuksena voidaan pitää sekä olemassa olevien että tulevaisuudessa synnytettävien uusien työpaikkojen taloudellisen kilpailukyvyn varmistamista niin, että kyseisiin töihin sijoittuvat ihmiset voivat luottaa työpaikkojensa säilyvän taloudellisten suhdanteiden tilapäisistä vaihteluista huolimatta. Toisena keskeisenä vaatimuksena on sellaisten tuottavuustasojen saavuttaminen, että ihmisillä on mahdollisuus säällisen toimeentulon hankkimiseen työstä saatavilla tuloilla.

*“Suomalaisten työpaikkojen kilpailukyky säilyisi paremmin, jos ymmärrettäisiin, miten hyvin koulutettu työvoima meillä jo nyt on, ja kehitettäisiin töiden organisointia tältä pohjalta”*

*(Delfoi-panelisti)*

# TALOUELLINEN KESTÄVYYS

**TALOUELLINEN KESTÄVYYS** – Kestävän työelämän taloudellisella ulottuvuudella on keskeistä talouden ja yksittäisten organisaatioiden kilpailukyvyistä huolehtiminen siten, että ihmiset voivat luottavaisin mielin kehittää omaa ammattitaitoaan valitsemallaan toimialalla. Yhtä lailla keskeisenä voidaan pitää toimintojen tuottavuuden kohoamista sellaisille tasoille, että aktiivinen osallistuminen työelämään tarjoaa ihmisille kohtuulliset mahdollisuudet oman toimeentulonsa turvaamiseen. Yhteiskunnan kannalta oleellista on työllisyysasteen kohoaminen sellaiselle tasolle, joka tekee mahdolliseksi hyvinvointiyhteiskunnan ylläpitämisen ja riittävän sosiaalisen turvan tarjoamisen myös työelämän ulkopuolella eläville kansalaisille.

Taloudellinen kestävyys linkittyy tulevaisuudessa kiinteäksi osaksi ekologisen kestävyuden ulottuvuutta, sillä yritysten on entistä vaikeampaa menestyä taloudellisesti, elleivät ne huomioi toiminnassaan edessä olevaa ekologista rakennemuutosta ja energiakriisiä. Vaikka siirtyminen hiilineutraaliin yhteiskuntaan tarkoittaa, että osa teollisuuden aloista tulee muuttumaan tai häviämään kokonaan, suurin osa kuitenkin hyötyy kiristyvistä ympäristönormeista.

**VIHREÄ SOPIMUS** – Elämme nykyisin kolmipäisen kriisin aikaa, jonka keskeisinä ulottuvuuksina ovat talouslama, ympäristökriisi sekä energiakriisi. Kokonaisvaltaiseksi lääkkeeksi on ehdotettu Green New Dealia – vihreää sopimusta.<sup>1</sup> Ajatuksena on, että maailmantalouden lamasta voitaisiin nousta presidentti Rooseveltin 1930-luvulla käynnistämän sosiaali- ja talouspoliittisen ohjelman (New Deal) hengessä. Vihreässä sopimuksessa hahmoteltu siirtyminen kohti vähähiilistä ja energiatehokasta taloutta tuottaisi parhaimmillaan maailmanlaajuisesti miljoonia uusia työpaikkoja.

*“Luonnonvarojen kulutus on laskettava murtoosaan nykyisestä. Suomalaiset kuluttavat luonnonvaroja henkeä kohden maailman kolmanneksi eniten, joten erityisesti meillä on vastuu kulutuksen vähentämisestä. Ekologinen verouudistus ja siirtyminen palveluintensiiviseen talouteen mahdollistavat myös tulevaisuudessa taloudellisen hyvinvoinnin. Olennaista on kuitenkin luoda onnellisia yhteiskuntia, joiden menestys ei perustu jatkuvaan talouskasvuun.” (Delfoi-panelisti)*

**IMMATERIAALITALOUS** – Vaatimukset aineetomaan talouteen siirtymisestä ovat voimistuneet ilmastonmuutoksen uhan ja luonnonvarojen kiihtyvän ehtymisen saattamana. Innovaatioista, esimerkiksi uusista tuote- ja palvelukonsepteista, toivotaan myös uutta taloudellisen kasvun veturia.

Ainakaan tähän mennessä immateriaalit talouden vahvistuminen ei ole kyennyt lunastamaan lupauksia talouden muuttumisesta myös ympäristöystävällisemmäksi. Onkin esitetty, että immateriaalitalous olisi pikemminkin synnyttänyt vain uuden kulutuksen luokan entisten päälle. Toisin sanoen, absoluuttiseen irtikytkentään – eli tilanteeseen, jossa talouden kasvusta huolimatta resurssien käyttö kääntyy laskuun – on vielä matkaa.<sup>2</sup>

Aineettoman talouden merkitys korostuu joka tapauksessa tulevaisuudessa, ja samalla myös monet vakiintuneet näkemykset tuottavuudesta, palkitsemisesta ja toiminnan kehittämisestä joudutaan miettimään uudelleen. Selvää on, että luovuuden ja innovointikyvyn merkityksen kasvaessa myös kestävä työelämän taloudellinen ja inhimillinen ulottuvuus linkittyvät toisiinsa entistä vahvemmin.

<sup>1</sup> Vihreä sopimus uutena yhteiskuntapolitiikan strategiana (Massa), Janus, 2009.

<sup>2</sup> Immateriaalitalous – Kapitalismin uusin muoto (Bruun ym.), 2009.

---

## TALOUDELLINEN KESTÄVYYS

*“Työntekijöiden ensisijainen toive on voida suhtautua luottavaisesti työsuhteensa säilymiseen, jolloin he voivat suunnitella elämänsä pidemmällä perspektiivillä ja samalla myös kehittää itseään ja työtään.” (Delfoi-panelisti)*

- ✓ Onko organisaatiosi taloudellisesti riittävän vahvassa asemassa ja kilpailukykyinen niin, että sen voidaan olettaa kykenevän työllistämään yhtä paljon väkeä tai enemmän kuin nykyisin myös 5–10 vuoden kuluttua?
- ✓ Uskotko sen tehtäväalueen jolla itse toimit pysyvän osana organisaatiosi toimintaa myös jatkossa?
- ✓ Onko palkkasi nykyisellään riittävä turvaamaan itsellesi ja huollettavillesi kohtuullisen toimeentulon?
- ✓ Uskotko työsi tarjoavan mahdollisuudet kohtuulliseen toimeentuloon 5–10 vuoden kuluttua?



---

# KOHTI KESTÄVÄÄ TYÖN TULEVAISUUTTA

*MAAILMANTALOUDEN MURROS* – Maailmantalous eteni edellisen kerran merkittävään taipeteeseen 1990-luvulla tietoteknisen kumouksen läpimurron ja ns. uuden talouden nousun myötä. Tuolloin myös työelämän muutosta tarkasteltiin ennen muuta tietotyön yleistymisen ja tietotekniikan leviämisen näkökulmasta. Suomi ja muut pohjoismaat etenivät uuteen kasvuaaltoon kokemistaan syvistä talousvaikeuksista huolimatta hyvin valmistuneina, ja ne kykenivät nousemaan maailmanlaajuisen tietoyhteiskuntakehityksen eturintamaan sekä samalla kansainvälisten kilpailukykyvertailujen kärkisijoille. Nyt maailmantalous on uuden - tällä kertaa kestävän kehityksen liiketoimintojen johdolla etenevän - kasvukauden kynnyksellä.

*POHJOISMAAT EDELLÄKÄVIJÖINÄ?* – Pohjoismailla on jälleen hyvät edellytykset päästä hyödyntämään kasvun mahdollisuuksia muun muassa sen vuoksi, että niiden piirissä on jonkin aikaa pyritty ottamaan kestävän kehityksen vaatimukset huomioon kaikessa yhteiskuntapolitiisessa päätöksenteossa.

Pohjoismaissa on suunnattu huomattavia resursseja uusien ympäristöliiketoimintojen

kehittämiseen, ja useat näistä maista ovat omaksuneet aktiivisen roolin myös ilmastopolitiikasta käytävissä kansainvälisissä keskusteluissa sekä kansallisten pilottien käynnistämässä.

Suomen asema on ehkä hieman poikkeava sen vuoksi, että maa on omassa energia- ja ilmastopolitiikassaan tyytynyt lähinnä seurailemaan yleisiä eurooppalaisia linjauksia. Kestävän työelämän teemat eivät ole olleet myöskään suomalaisessa työpoliittisessa keskustelussa tai alan tutkimuksessa yhtä vahvasti esillä kuin muissa pohjoismaissa. Siksi 1990-luvun kehityksestä poiketen Suomi ei välttämättä pääse kunnolla mukaan maailmantalouden seuraavan kasvuaaltoon, vaan taantuma ja sen aikaansaama korkea työttömyys voivat muodostua pitkäkestoisiksi.

Tämänhetkisen melko passiivisen ja mukaillevan toimintamallin sijaan Suomen tulisi lähteä tavoittelemaan edelläkävijän asemaa kestävän työelämän periaatteiden toteuttamisessa. Monet ihmiset suhtautuvat todennäköisesti tulevana vuosina erilaisiin talous-, yhteiskunta- ja ympäristöpoliittisiin ratkaisuihin paljolti sen mukaan, millaisia vaikutuksia niillä arvioidaan olevan heidän nykyisiin tai tuleviin työn tekemisen mahdollisuuksiinsa.

Radikaalitkin toimet ilmastonmuutoksen hillitsemiseksi - joita jatkossa tullaan tarvitsemaan - on helpompi hyväksyä, jos ne näyttävät mielekkäiltä ihmisten tulevien työnteon ja toimeentulon mahdollisuuksien näkökulmasta tarkasteltuina.

Kestävän työelämäkehityksen voidaan olettaa edesauttavan myös talouden voimavarojen uudelleensuuntautumista tavalla, joka lisäisi Suomen mahdollisuuksia päästä tehokkaasti mukaan maailmantalouden kasvuun. Ja jos Suomi kykenee profiloitumaan kansainvälisessä tietoisuudessa kestävän työn edelläkävijänä, täällä toimivien yritysten on helpompi saada palvelukseensa hyviä osaajia muualta maailmasta.

Samoin on tärkeä korostaa sitä, että eteneminen kohti kestävämpää työelämää edellyttää yhdensuuntaista toimintaa kansallisten työllisyysjärjestelmien kaikissa osissa ja kaikkien toimijaosapuolten taholta. Yksittäisten organisaatioiden, työpaikkojen ja kokonaisten toimialojen ohella keskeinen merkitys on muun muassa kansallisella työpoliittisella säätelyllä sekä sillä, miten koulutusjärjestelmä varustaa tulevat työelämän sukupolvet kestävän työelämän edellyttämällä valmiuksilla.



---

# SEURAAVIEN SUKUPOLVIEN TYÖELÄMÄ?

Ihmisten odotukset työelämän tulevasta kehityksestä eivät ole nykyisin kovinkaan optimistisia. Globalisaation edetessä pitemmälle työpaikoista käytävän kilpailun ei oleteta helpottavan, vaan sen odotetaan pikemminkin kiristyvän entisestään. Tällöin myös työhön kohdistuvien tulospaineiden odotetaan kasvavan. Samoin työhön liittyvien epävarmuuksien sekä työelämän voittajien ja häviäjien välisten kuulujen odotetaan pikemminkin lisääntyvän kuin vähenevän. Kiristyvät ympäristönormit saattavat uhata joitakin työpaikkoja, ja kilpailu niukentuvista resursseista voi nousta uusien yhteiskunnallisten jännitteiden ja konfliktien aiheuttajiksi. Teollisuusmaat joutuvat ehkä ottamaan vastaan kasvavat määrät omilta kotiseuduiltaan lähtemään joutuneita ihmisiä, jotka kilpailevat samoista työtilaisuuksista teollisuusmaiden oman väestön kanssa. Siten se työelämä, johon meidän jälkeemme tulevat sukupolvet aikanaan sijoittuvat, voi olla monin tavoin vaativampi ja epävarmempi kuin nykyisin.

Kysymys yhteiskunnassa tehtävien ratkaisujen sukupolvenmukaisesta oikeudenmukaisuudesta on noussut vahvasti esiin etenkin viime aikoina sen vuoksi, että valtiot ovat alkaneet ottaa

kaikkialla teollisuusmaissa nopeasti lisää velkaa turvatakseen olemassa olevien taloudellisten toimintojen jatkuvuuden. Kasvava velkataakka heikentää mahdollisuuksia uusien taloudellisten aktiviteettien luomiseen tulevaisuudessa. Huonojen taloudellisten suhdanteiden vuoksi myös ilmastonmuutoksen hillitsemisen ja sen seurauksiin sopeutumisen vaatimat investoinnit on haluttu lykätä kauemmas tulevaisuuteen.

Uuteen kestäväan kasvuun pääseminen ja ihmisten laaja-alainen työllistäminen eivät kuitenkaan ole missään mielessä mahdottomia tehtäviä, kunhan vain uskallamme ylittää riittävän rohkeasti keskustelua vielä hallitsevan perinteisen talousajattelun rajat. Työttömyyttä suuremmaksi ongelmaksi saattaa jopa nousta tekijöiden löytäminen kaikkiin niihin töihin, joiden suorittamista kestäväälle kasvuralle pääseminen ja tulevaisuuttamme varjostavien ympäristöuhkien torjuminen edellyttävät.

Eräänä nykyisen kehitysmallin tunnusomaisena piirteenä on ollut työn, ammattiuralla etenemisen, työstä saatujen ansioiden ja niillä saavutetun aineellisen kulutuksen tason nousu keskeisiksi ihmisten elämänorientaatiota hallitseviksi ja heidän sosiaalista asemaansa määrittäviksi

tekijöiksi. Tähän liittyen yhteiskunnat ovat ajaneet kotitalouksia ostamaan yhä enemmän ja lisäämään kulutustaan lähinnä sen vuoksi, että tätä kautta pystyttäisiin tarjoamaan enemmän töitä.

Uuden teollisen vallankumouksen myötä nyky-yhteiskuntien ja niiden kansalaisten on opittava tekemään vähemmän työtä ja suuntaamaan kasvava osa energiastaan muuntyyppisiin aktiviteetteihin. Viimemainitut voivat kohdistua esimerkiksi lähiyhteisöstä huolehtimiseen, erilaisiin kulttuurisiin toimintoihin tai luonnonympäristön ylläpitoon ja siitä nauttimiseen. Tällöin myös kansalaisten sosiaalinen asema määrittyy todennäköisesti nykyistä monipuolisempien kriteerien perusteella, ja samalla ihmiset ehkä oppivat näkemään ansiotyönsä toisenlaisessa perspektiivissä kuin nykyisin. Tämä ei rajoita yksilöllistä vaihtelua ihmisten suorittamien erilaisten elämänpoliittisten valintojen välillä, vaan pikemminkin tarjoaa niille tähänastista enemmän liikkumavaraa. Suomi ja muut länsimaiset yhteiskunnat ovatkin ehkä jo lähitulevaisuudessa ohittamassa sen työkeskeisyyden kulminaatiopisteen, jota me juuri näinä aikoina elämme. Tämä voi muodostua monille hyvin vapauttavaksi kokemukseksi.