

Suomen työelämä vuonna 2025 tutkijoiden silmin

Tuomo Alasoini

Johdanto

Työn ja työelämän tulevaisuutta on pohdittu viime vuosina monissa tutkimuksissa ja muissa puheenvuoroissa (esim. Alasoini ym. 2012; Donkin 2009; Gratton 2011; Meister & Willyerd 2010; Piha & Poussa 2012; Valtioneuvoston kanslia 2013; Williams 2007). Yksi kiinnostavimmista analyyseista on Grattonin *The Shift*. Aikaperspektiivinä kirjassa on vuosi 2025. Grattonin erottamat viisi voimaa, jotka muuttavat työelämää (teknologia, globalisaatio, väestökehitys, yhteiskunnalliset muutokset ja ympäristöön liittyvät tekijät), eivät ole yllätyksellisiä. Kiinnostavampaa teoksessa on narratiivinen tapa, jolla Gratton näiden voimien pohjalta analysoi muutoksia ja niihin sisältyviä jännitteitä. Keskeinen lähtökohta Grattonilla on, että työurat yksilöllistyvät. Avainkysymykseksi yksilöiden kannalta nousevat heidän voimavaransa ja kykynsä hallita työtään ja elämäänsä. Tähän vaikuttavat ennen kaikkea yksilöiden osaamisen moninaisuus ja erityislaatuisuus sekä heidän kykynsä verkostoitua uudentyypisiin osaamisyhteisöihin ja tätä kautta tapahtuva sosiaalisen pääoman kasvattaminen (ks. myös Alasoini 2014; Alasoini ym. 2012).

Grattonin teos toimi yhtenä keskeisenä inspiroijana ja ideoinnin lähteenä Työelämän tutkimusyhdistyksen 10-vuotisseminaaria 31.1.2014 varten valmistellulle kyselylle, jolla selvitettiin tutkijoiden näkemyksiä Suomen työelämästä vuonna 2025. Joulukuussa 2013

toteutettu kysely sisälsi 20 väitettä työelämän muutoksesta tai tilasta nykyhetkeen verrattuna. Sähköinen lomake lähetettiin 862:lle Tampereen yliopiston yllä pitämässä ”Työelämän tutkimuksen” postituslistassa olevalle henkilölle. Henkilöt ovat pääsääntöisesti työelämän tutkijoita tai kehittäjiä. Kyselyyn vastasi annetussa 10 päivän ajassa 218 henkilöä (vastausprosentti 25,3). Työelämän tutkimusyhdistyksen jäseniä vastanneista oli 77 (35 %).

Seuraavassa jaksossa esitetään yhteenvetona kyselyn keskeiset tulokset. Väitteet on sijoitettu neljän teeman alle. Teemat ja niiden keskeiset kysymyksenasettelut ovat seuraavat:

- *Yksilöllisyys*: lisääntyykö yksilöllisyys ihmisten asenteissa, työnteon tavoissa ja työehdoissa?
- *Kulttuurinen sallivuus*: onko tulevaisuuden työelämä ja -kulttuuri yksilöiden kannalta nykyistä sallivampaa?
- *Työelämän laatu*: uskotaanko työn ”huonontumisdiskurssiin”?
- *Hyvinvointivaltion institutionaalinen perusta*: ovatko demokraattista hyvinvointivaltiota kannattelevat taloudelliset ja sosio-kulttuuriset peruspilarit kunnossa ja ehkä jopa vahvemmat kuin juuri tällä hetkellä vai nähdäänkö niiden rapautuvan nykyisestä?

Jakaumia tarkastellaan taulukkomuodossa koko aineistossa sekä sukupuolen ja iän mu-

kaan. Vastaajista naisia oli 149 (69 %) ja miehiä 67 (31 %). Tarkastelussa käytetyt ikäkategorioiden ovat alle 40-vuotiaat, 40–54-vuotiaat ja vähintään 55-vuotiaat. Ikäkattegorioita ei valittu sillä perusteella, että ne toimitivat raja-aitoina erilaisia varhaiskokemuksia omaavien sukupolvien (esim. sotien jälkeinen suuren murroksen sukupolvi, X-sukupolvi, Y-sukupolvi) kesken. Valinta perustui siihen, että tällä tavalla eri kategorioihin saatiin suurin piirtein sopivaksi katsottu määrä vastaajia. Vastanneista alle 40-vuotiaita oli 44 (20 %), 40–54-vuotiaita 105 (48 %) ja vähintään 55-vuotiaita 69 (32 %).

Kirjoituksen lopussa vedetään tuloksia yhteen ja pohditaan erityisesti kysymystä hyvinvointivaltion taloudellisen perustan ja työelämän laadun välisestä yhteydestä.

Miten työelämän tutkijat näkevät tulevaisuuden?

Yksilöllisyys

Vastaajilla on hyvin yhdenmukainen käsitys siitä, että entistä useampi joutuu työuransa aikana kouluttautumaan uuteen ammattiin ja että palkoista sovitaan nykyistä useammin yksilöllisesti (taulukko 1). Edellistä väitettä pitää vähintään melko todennäköisenä jopa 97 prosenttia vastaajista ja jälkimmäistä 82 prosenttia. Myös selvä enemmistö (75

%) pitää todennäköisenä, että ansiotyötä tehdään nykyistä harvemmin palkkatyösuhteessa. Sen sijaan näkemykset hajautuvat koskien sitä, kuinka vapaaehtoista yrittäjänä toimiminen on. Niukka enemmistö (53 %) katsoo nykyistä useamman haluavan työskennellä yrittäjänä vuonna 2025. Vastakkaista mieltä olevia on 44 prosenttia. Sukupuolten ja ikäryhmien kesken ei ole merkittäviä eroja näkemyksissä.

Kulttuurinen sallivuus

Kulttuurisen sallivuuden osalta näkemykset ovat ristiriitaisempia. Niukka enemmistö uskoo ihmisten kunnioittamisen näkyvän nykyistä enemmän johtamisen käytännöissä (58 %) ja työkuulttuurin muuttuvan rennompaan ja keskustelelevampaan suuntaan (56 %) (taulukko 2). Niukka enemmistö taas ei usko siihen, että työn kohtuullistaminen (downsizing) yleistyisi (53 %) tai työntekijät voisivat valita vapaammin työaikansa myös suorittavissa töissä (53 %). Tulosten voi väljästi ajatella kertovan siitä, että kulttuurinen sallivuus ehkä lisääntyy työn arkikäytännöissä, muttei niinkään työn reunaehdoissa. Erot sukupuolten kesken ovat vähäisiä. Alle 40-vuotiaiden ryhmä poikkeaa jonkin verran ikäkäämmistä työn kohtuullistamista koskevassa kysymyksessä. Nuorimpien vastaajien ryhmässä kohtuullistamisen yleistymiseen uskoo

Taulukko 1. Yksilöllisyys (%)

	1	2	3	4	0	YHT
Nykyistä useampi kouluttautuu työuransa aikana uuteen ammattiin	59	38	2	1	0	100
Palkasta sovitaan nykyistä useammin yksilöllisesti, riippumatta työehtosopimuksista	29	53	11	4	4	100
Ansiotyötä tehdään nykyistä harvemmin palkkatyösuhteessa	20	55	17	5	3	100
Nykyistä useampi haluaa tehdä työtä yrittäjänä	9	44	38	6	3	100

1 = pidän hyvin todennäköisenä, 2 = pidän melko todennäköisenä, 3 = en pidä kovin todennäköisenä, 4 = en pidä lainkaan todennäköisenä, 0 = en osaa tai halua sanoa

Taulukko 2. Kulttuurinen sallivuus (%)

	1	2	3	4	0	YHT
Ihmisten kunnioittaminen näkyy johtamisen käytännöissä nykyistä enemmän	6	52	31	8	3	100
Työkulttuuri on muuttunut merkittävästi rennompaan ja keskustelempaan suuntaan	9	47	35	8	1	100
Työn kohtuullistaminen (downsizing) on yleistynyt	7	37	39	14	2	100
Suorittavissa töissä työntekijät voivat valita työaikansa entistä vapaammin	5	40	36	17	1	100

1 = pidän hyvin todennäköisenä, 2 = pidän melko todennäköisenä, 3 = en pidä kovin todennäköisenä, 4 = en pidä lainkaan todennäköisenä, 0 = en osaa tai halua sanoa

57 prosenttia, kun osuus muissa ikäryhmissä on vain noin 40 prosenttia.

Työelämän laatu

Työelämän laatua yleisellä tasolla mitattiin kolmella kysymyksellä ja spesifimmin kahdella muulla. Yleisen tason kysymyksistä kaksi liittyi työn ”huonontumiskurssiin”. Ensimmäinen kysymyksistä koski sitä, uskovatko vastaajat yleiseen työelämän laadun heikentymiseen (esim. Siltala 2004). Toisen kysymyksen aiheena oli työtehtävien polarisoituminen eli jakautuminen entistä selvemmin hyviin ja huonoihin (esim. Kalleberg 2011).

Vastaajilla on erittäin vahva usko siihen, että Suomi on vuonna 2025 työelämän laadussa edelleen Euroopan kärkimaiden joukossa (taulukko 3). Tätä pitää vähintään melko todennäköisenä 74 prosenttia. Niukka enemmistö (56 %) uskoo myös, ettei työelämän laatu heikkene valtaosalla työllisistä, vaikka työtehtävien selvempään jakautumiseen hyviin ja huonoihin uskookin erittäin suuri osa (79 %) vastanneista. Nuorimman ikäryhmän näkemykset ovat kussakin kysymyksessä muita jonkin verran positiivisempia.

Työelämän laadun siis otaksutaan säilyvän pääsääntöisesti korkeana, muttei kuitenkaan kaikilla. Lisäksi vastaajien enemmistö (63 %) uskoo, että valtaosalla korkea-asteen koulutetuista työsuhteet ehdot ovat vuonna

Taulukko 3. Työelämän laatu (%)

	1	2	3	4	0	YHT
Suomi on työelämän laadussa edelleen Euroopan kärkimaiden joukossa	9	65	18	5	3	100
Työelämän laatu on heikentynyt valtaosalla työllisistä	11	31	44	12	2	100
Työtehtävät ovat selvemmin jakautuneet hyviin ja huonoihin töihin	35	44	14	3	3	100
Valtaosalla korkea-asteen koulutetuista työsuhteen ehdot ovat heikentyneet	16	47	28	5	5	100
Lakisääteisiä ja työehtosopimusten mukaisia lomapäiviä on vähemmän	12	47	30	6	6	100

1 = pidän hyvin todennäköisenä, 2 = pidän melko todennäköisenä, 3 = en pidä kovin todennäköisenä, 4 = en pidä lainkaan todennäköisenä, 0 = en osaa tai halua sanoa

2025 heikentyneet nykyisestä. Lähes yhtä suuri osa (59 %) uskoo myös lakisääteisten ja työehtosopimusten mukaisten lomapäivien määrän vähenevän. Lomapäiviä koskevassa kysymyksessä on tilastollisesti merkitsevä ero naisten ja miesten vastausten välillä. Naisista lomapäivien vähenemistä pitää vähintään melko todennäköisenä 65 prosenttia, mutta miehistä vain 43 prosenttia.

Hyvinvointivaltion institutionaalinen perusta

Tämän otsikon alle sijoittuvista väitteistä kolme kuvaa erityisesti hyvinvointivaltion taloudellista ja kolme muuta sen sosio-kulttuurista perustaa. Vastaajien enemmistö (60 %) ei usko työllisyysasteen nousevan vähintään 75 prosenttiin nykyisestä 69 prosentista vuonna 2025. Päinvastaista mieltä on kolmannes (33 %) (taulukko 4). 65–69-vuotiaiden työllisyysasteen kaksinkertaistumiseen nykyisestä uskoo hieman vajaa puolet (45 %). Tuottavuuskasvun osalta näkemykset eivät ole kovin optimistisia. Vain 36 % vastaajista uskoo, että tuottavuuskasvu on 2020-luvun alussa nopeampaa kuin vuosikymmentä aiemmin. Tuottavuuskasvun nopeutta koskevat näkemykset ovat johdonmukaisessa yhteydessä

vastaajan ikään. Alle 40-vuotiasta tuottavuuskasvun nopeutumiseen uskoo vain 25 prosenttia, kun osuus 41–55-vuotiailla on 36 prosenttia ja vähintään 55-vuotiailla 44 prosenttia.

Hyvinvointivaltion sosio-kulttuurisen perustan osalta vastaukset jakautuvat suuresti koskien palkansaajien järjestäytymistä ja sukupuolten välisiä palkkaeroja. Ammatillisen järjestäytymisasteen uskoo 43 prosenttia vastaajista olevan vuonna 2025 edelleen yli 70 prosenttia. Sukupuolten välisen palkkaeron kaventumiseen uskovia on niukka enemmistö (53 %). Sen sijaan ulkomailla syntyneiden työssä käyvien henkilöiden määrän kaksinkertaistumiseen nykyisestä uskoo selvä valtaosa (78 %). Naiset uskovat miehiä harvemmin palkkaerojen kaventumiseen. Miehistä tätä pitää vähintään melko todennäköisenä 63 prosenttia, mutta naisista niukasti alle puolet (49 %). Iäkkäin vastaajaryhmä on puolestaan muita jonkin verran pessimistisempi koskien ammatillisen järjestäytymisen tulevaisuutta. Vähintään 55-vuotiaista järjestäytymisen uskoo säilyvän yli 70 prosentin tasolla vain runsas kolmannes (35 %), kun osuus alle 40-vuotiaiden keskuudessa on puolet.

Taulukko 4. Hyvinvointivaltion institutionaalinen perusta (%)

	1	2	3	4	0	YHT
15–64-vuotiaiden työllisyysaste on vähintään 75 % (69 % v. 2012)	2	31	44	16	6	100
65–69-vuotiaiden työllisyysaste on vähintään 25 % (13 % v. 2012)	6	39	37	13	5	100
Tuottavuuden kasvu on vuosina 2020–2025 nopeampaa kuin 2010-luvun alussa	3	33	43	13	8	100
Palkansaajien ammatillinen järjestäytymisaste on edelleen yli 70 % (75 % v. 2012)	5	38	34	18	5	100
Sukupuolten väliset palkkaerot ovat kaventuneet	15	38	39	8	0	100
Suomessa asuu vähintään 150 000 ulkomailla syntynyttä työssä käyvää henkilöä (73 000 v. 2011)	25	53	17	3	3	100

1 = pidän hyvin todennäköisenä, 2 = pidän melko todennäköisenä, 3 = en pidä kovin todennäköisenä, 4 = en pidä lainkaan todennäköisenä, 0 = en osaa tai halua sanoa

Loppupohdintaa

Kyselyn vastauksista löytyy niin optimistisiä kuin pessimistisiä näkemyksiä Suomen työelämän muutoksesta ja tilasta vuonna 2025. Työelämän laadun uskotaan säilyvän Suomessa eurooppalaisittain verrattuna hyvänä jatkossakin. Enemmistö vastaajista ei myöskään usko työllisten valtaosan työelämän laadun heikentyvän. Optimistisin näkemys työelämän laadusta tulevaisuudessa on alle 40-vuotiailla vastaajilla. Yksilöllisyyden, toisten kunnioittamisen, rentouden, keskusteleavuuden ja monikulttuurisen kirjavuuden uskotaan lisääntyvän. Hyvien ja huonojen töiden kuitenkin uskotaan eriytyvän selvemmin ja korkea-asteen koulutettujen valtaosan työsuhteen ehtojen heikentyvän.

Eniten kysymyksiä herättävät vastaajien näkemykset, jotka koskevat hyvinvointivaltion taloudellisen perustan kestävyyttä. Enemmistö vastaajista ei usko työllisyysasteen nopeaan nousuun eikä tuottavuuskasvun nopeutumiseen 2020-luvun alussa nykyisestä eli ajankohdasta, jolloin tuottavuuskasvu on ollut todella hidasta (ks. tarkemmin Maliranta & Vihriälä 2014). Nuorimmalla vastaajaryhmällä on kaikissa kolmessa hyvinvointivaltion taloudellista perustaa koskevassa väitteessä negatiivisempi näkemys kuin muilla, mutta siitä huolimatta heidän näkemyksensä työelämän laadun yleisestä kehittämisestä Suomessa ovat muita positiivisempia.

Oma näkemykseni on, että korkean työelämän laadun säilyttäminen Suomessa myös lähivuosina edellyttää taloudellista kasvua, kun taas taloudellisen kasvun hiipuminen tekee korkean työelämän laadun säilyttämisen vaikeaksi. Taloudellista kasvua on mahdollista lisätä kolmella tavalla: lisäämällä työn tuottavuutta, keskimääräistä työaika tai työhön osallistumisastetta (esim. Jalava & Pohjola 2004). Näistä keinoista työaikojen pidentäminen voidaan käytännössä jättää tarkastelun ulkopuolelle. Ihmisten eivät halua Suomessa pidentää työaikojaan – pikemminkin päinvastoin (Haavisto 2010) – ja osa-aikatyö on

Suomessa suhteellisen vähäistä. Työn tuottavuuden ja työhön osallistumisasteen osalta voidaan erottaa kolme vaihtoehtoista strategiaa, joilla kaikilla on erilaisia ennakoitavissa olevia seurauksia työelämän laadulle.

Ensimmäisenä strategisena vaihtoehtona on edistää taloudellista kasvua keskitymällä ainoastaan tuottavuuden kasvuun. Tuottavuuskasvun nopeuttamiseen sisältyykin hyviä mahdollisuuksia edistää talouskasvua, sillä talouden tietovaltaistuksessa tuottavuus voi (ainakin periaatteessa) kasvaa rajatta. Tuottavuuskasvuun yksipuolisesti keskittyvä strategia, jossa työhön osallistumisaste ei nousisi nykyisestä tai jopa laskisi, merkitsisi mahdollisuutta työelämän laadun keskimääräiseen nousuun. Työtehtävien rakenne painottuisi korkeampaa osaamista vaativiin tehtäviin, joihin todennäköisesti yhdistyisi monia positiivisia työelämän laadun piirteitä. Työoloja koskevat tutkimukset osoittavat, että sosio-ekonomisella asemalla – ja tätä kautta koulutustasolla – on edelleen selvä yhteys moneen keskeiseen työelämän laadun osatekijään (Lyly-Yrjänäinen 2014; Virmasalo ym. 2011). Kolikon käänttöpuolena tässä strategiassa on kuitenkin riski yhteiskunnan eriarvoistumisesta ja jopa polarisoitumisesta korkeatuottoisissa töissä olevan ydintyövoiman ja muun väestön kesken sekä tämän aiheuttamasta heikentyvästä sosiaalisesta koheesiosta.

Toisena strategisena vaihtoehtona on yhdistää työn tuottavuuden kasvattamiseen korkeampi työhön osallistuminen. Tämä merkitsisi todennäköisesti eriytyvää työelämän laadun kehitystä korkeatuottoisissa ja korkeaa osaamista vaativissa tehtävissä työskentelevien sekä mataloituneen työhön osallistumiskynnyksen ylittävän työvoiman kesken. Kynnyksen mataloittaminen vaatisi entistä yksilöllisempien ratkaisujen räätälöintiä erilaisissa elämäntilanteissa ja työmarkkina-asemassa oleville ihmisille. Päinvastoin kuin edellisessä strategisessa vaihtoehdossa, tässä vaihtoehdossa olisi helpompaa estää tai ainakin hidastaa yhteiskunnan eriarvois-

tumista ja pitää yllä sosiaalista koheesiota. Pitkällä aikavälillä tämä olisi todennäköisesti taloudellisesti, sosiaalisesti ja eettisesti kestävin strategia.

Tämänkään strategisen vaihtoehdon valinta ei tarkoita sen hyväksymistä, että työelämän laadun eriytymistä tulisi pitää hyväksyttävänä tai kannatettavana ilmiönä sellaisenaan. Ongelma siitä tulee ennen kaikkea tilanteissa, joissa ihmisillä ei ole mahdollisuuksia työuransa aikana esimerkiksi osaamistaan lisäämällä, ammatillisen liikkuvuuden kautta tai työpaikan vaihdoilla siirtyä korkeatuottoisempiin ja työelämän laadultaan parempiin tehtäviin tai ylipäättään pois tehtävistä, joissa niiden luonne ei muuten vastaa ihmisen toiveita tai tarpeita. Tämän ongelman torjuminen korostaa dynaamisten työmarkkinoiden ja elinikäisen oppimisen mekanismien tärkeyttä. Lisäksi on muistettava, että hyvän työelämän laadun edellytykset riippuvat viime kädessä monesta kontekstisidonnaisesta tekijästä. Esimerkiksi erilaisilla työpaikkatasonisilla ratkaisuilla voidaan kehittää määrätietoisesti työelämän laatua myös tilanteissa, joissa työtehtävät sinänsä eivät vaadi korkeaa ammattitaitoa, jotka eivät mahdollista itseohjautuvuutta tai jotka eivät ole sisällöltään erityisen monipuolisia tai vaihtelevia.

Kolmantena strategisena vaihtoehtona on edistää taloudellista kasvua lähinnä työhön osallistumisasteen kautta. Tällaisen strategian rajat tulisivat kuitenkin Suomessa nopeasti

vastaan jo kahdestakin syystä. Rajat osallistumisasteen nostamiselle ovat jatkossa rajalliset väestön ikärakenteen muutoksesta johtuen. Yksipuolinen keskittyminen työhön osallistumisasteen nostamiseen tapahtuisi myös työn tuottavuuden kustannuksella ja johtaisi todennäköisesti työelämän laadun keskimääräiseen heikentymiseen.

Tarkastelun perspektiiviä voisi laajentaa edellisestä vielä sillä tavalla, että työelämän laadun kehittämisen mahdollisuudet voivat tulevaisuudessa riippua taloudellisen kasvun rinnalla tai sijasta entistä enemmän taloudellisen kehityksen *kestävyydestä*, mukaan lukien ekologisesta kestäväydestä (Kasvio 2012; Räikkönen 2013). Tämän tyyppisessä viitekehityksessä myös koko työelämän laadun käsitettä jouduttaisiin todennäköisesti avaamaan ja tarkastelemaan jossain määrin uudelta pohjalta. Jälkikäteen voi harmitella sitä, ettei Työelämän tutkimusyhdistyksen 10-vuotisseminaarikysely sisältänyt yhtään väitettä, joka olisi suoraan liittynyt taloudellisen kehityksen kestävyuden teemaan.

* * *

Kiitokset: Kirjoitus perustuu Työelämän tutkimusyhdistyksen 10-vuotisseminaarissa Helsingissä 31.1.2014 pidettyyn esitykseen. Kirjoittaja kiittää Noora Järnefeltiä, Tapio Bergholmia ja Tapio Rissasta heidän tärkeästä panoksestaan kyselyn suunnittelussa ja toteutuksessa sekä tulosten analysoinnissa.

Kirjallisuus

Alasoini, T. (2014) Miltä näyttää Euroopan paras työelämä henkilöstöjohtamisen näkökulmasta? Teoksessa T. Pakarinen & T. Mäki, Tiina (toim.) Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen: uudistumisen sykkettä palveluihin. Helsinki: Edita, 16–26.

Alasoini, T., Järvensivu, A. & Mäkitalo, J. (2012) Suomen työelämä vuonna 2030: miten ja miksi se on toisennäköinen kuin tällä hetkellä? TEM raportteja 14/2012. Työ- ja elinkeinominis-

teriö, Työllisyys- ja yrittäjyysosasto. [online]. <URL: http://www.tem.fi/files/33103/TEM-rap_14_2012.pdf>. Luettu 13.6.2012.

Donkin, R. (2009) *The Future of Work*. London: Palgrave Macmillan.

Gratton, L. (2011) *The Shift: The Future of Work Is Already Here*. London: Collins.

Haavisto, I. (2010) *Työelämän kulttuurivallankumous: EVAn arvo- ja asennetutkimus 2010*. Helsinki: Taloustieto.

- Jalava, J. & Pohjola, M. (2004) Työn tuottavuus Suomessa vuosina 1900–2030. Teoksessa Talouskasvu ja julkistalous ikääntyneen väestön oloissa. Tulevaisuusselonteon liiteraportti 4. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia, 29–75.
- Kalleberg, A.L. (2011) *Good Jobs, Bad Jobs: The Rise of Polarized and Precarious Employment Systems in the United States, 1970s to 2000s*. New York: Russell Sage Foundation.
- Kasvio, A. (2012) Kestävä työ: ideasta käytännön ohjenuoraksi. *Työpoliittinen aikakauskirja* 55 (1), 33–44.
- Lyly-Yrjänäinen, M. (2014) Työelämäbarometri syksy 2013: ennakkotietoja. TEM raportteja 5/2014. Työ- ja elinkeinoministeriö, Työelämä- ja markkinaosasto. [online] <URL: http://www.tem.fi/files/38687/TEMrap_5_2014_07022014.pdf>. Luettu 10.2.2014.
- Maliranta, M. & Vihriälä, V. (2014) Suuren kuopan pohja vajoaa – tarvitaan uusi tuottavuusloikka. ETLA Muistio Nro 24. [online]. <URL: <http://www.etla.fi/wp-content/uploads/ETLA-Muistio-Brief-24.pdf>>. Luettu 25.1.2014.
- Meister, J.C. & Willyerd, K. (2010) *The 2020 Workplace: How Innovative Companies Attract, Develop, and Keep Tomorrow's Employees Today*. New York: HarperCollins.
- Piha, K. & Poussa, L. (2012) *Dialogi – paremman työelämän puolesta*. Helsinki: Talentum.
- Räikkönen, T. (2013) Askelmerkkejä ekologisesti kestävään työn tulevaisuuteen. *Työelämän tutkimus* 11 (2), 99–112.
- Siltala, J. (2004) Työelämän huonontumisen lyhyt historia: muutokset hyvinvointivaltioiden ajasta globaaliin hyperkilpailuun. Helsinki: Otava.
- Valtioneuvoston kanslia (2013) Valtioneuvoston tulevaisuusselonteko: kestäväällä kasvulla hyvinvointia. Julkaisusarja 18/2013. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia.
- Williams, C.C. (2007) *Rethinking the Future of Work: Directions and Visions*. Houndmills: Palgrave Macmillan.
- Virmasalo, I., Hartikainen, A., Anttila, T. & Nätti, J. (2011) Polarisoituuko työelämän laatu? Työelämän laatu toimihenkilöiden ja työntekijöiden kokemana 1977–2008. *Työelämän tutkimus* 9 (1), 3–17.