

Kristiina Viinanen

Henkilöstön optimaalinen määrä – työntekijän ja työnantajan näkemysistä

Erityisesti keskustelut kiireestä ja työn paineista herättävät tavan takaa pohdintaa henkilöstön määrän ja työtehtävien välisestä suhteesta. Teema on ollut esillä useassakin viime aikaisessa suomalaisesta työelämää luotaavassa

empirisessä hankkeessa. Tämän aineiston perusteella käyn tässä katsauksessa läpi henkilöstön optimaalisen määrän problematiikkaa. Näkökulmani tarkentuu ennen muuta siihen, millä tavalla arvioissa heijastuvat yhtäältä jako työnantajana ja työntekijän välillä ja toisaalta sosioekonominen asema ylipäättänsä.

Miten voitaisiin arvioida ja perustella henkilöstön optimaalinen määrä työpaikalla? Ismo Lumijärven (2002, 37-38) mukaan henkilöstön riittävää määrää voidaan arvioida ainakin kolmesta näkökulmasta: asiakkaiden kokemuksia, henkilökunnan kuormittavuus- ja sairastavuustietoja ja työn tuottavuutta tarkastelemalla. Asiakkaiden kokemukset kertovat ruuhkautuneisuuden lisäksi jonotusmääristä ja -ajoista. Omalla sarallaan työperäistä sairastavuutta ja kuormittavuutta tarkastelevat tutkimukset ovat pystyneet paikantamaan liiallisen työmäärän ja työperäisen sairastavuuden välisen yhteyden. Työn tuottavuus eli tuotoksen kasvun suhde käytettyyn työpanokseen toimii myös kriteerinä arvioitaessa henkilöstömäärän riittävyttä.

Työn tuottavuus, työntekijöiden määrä ja lama

Työn tuottavuudella mitataan henkilöstön käytön tehokkuutta eli "miten tuottavasti organisaatiot kykenevät hyödyntämään käytössään olevia inhimillisiä voimavaroja" (Kasvio & Nieminen 1999, 157-158). Tilastokeskuksen tuottavuuskatsauksen (2001) mukaan työn tuottavuuden keskimääräinen kasvunopeus vuosien 1975-1990 välisenä aikana oli 2,9 prosenttia vuodessa. Vuosina 1990-1995 työn tuottavuus kasvoi vuosittain keskimäärin 3,1 prosenttia. Työn tuottavuus vaihtelee kuitenkin suuresti toimialoittain. Esimerkiksi teollisuudessa sähköteknisten tuotteiden valmistuksessa työn tuottavuus kasvoi vuosien 1980 ja 2001 välisenä aikana keskimäärin 11,3 prosenttia vuosittain ja kustannus- ja painoalalla 3,5 prosenttia. Palvelualalla työn tuottavuus kasvoi

vuosien 1980-2001 välisenä aikana eniten tietoliikenteessä (8 %), mutta esimerkiksi koulutuspalveluissa vuosimuutos on ollut negatiivinen (-0,7 %). (Mankinen ym. 2002.)

1990-luvun lama ei käsitellyt Suomea silkkihansikkain. Laman vaikutukset näkyivät hyvin moninaisesti eri tahoilla ja erityisesti ne todentuivat työpaikkamenetyksinä. Työpaikkojen määrä laski vuosina 1989-1996 koko maassa 20,9 prosenttia. Tämän on nähty aiheutuneen siitä, että niin yritykset kuin julkisen alan organisaatiot karsivat menojaan taloutensa tasapainottamiseksi. (Kasvio & Nieminen 1999, 93-94.) 1990-luvun alussa työn tuottavuus kasvoikin juuri työpanoksen pienenemisen seurauksena (Junka 2003, 11).

Vuosien 1966-2002 välisenä aikana työn tuottavuus kasvoi reaaliensioita nopeammin. Kun työn tuottavuuden kasvu tuolloin oli vuosittain keskimäärin 3,5 prosenttia, kasvoivat reaaliensiot samanaikaisesti 2,1 prosentilla. Reaaliensiokehitys ei pysynyt työn tuottavuuden kehityksen vauhdissa. Funktionaalinen tulonjako - tuotannon arvonlisäyksen jakautuminen työ- ja pääomatulojen kesken - muuttui palkkatulojen sijasta pääomatulojen suuntaan. (Junka 2003, 12, 14.)

Tuottavuus on kasvanut vuosittain keskimäärin muutamalla prosenttiyksiköllä. Kuitenkin huomattavia henkilöstövähennyksiä on pantu toimeen, eikä työn tuottavuuden kasvu ole tarkoittanut, että reaaliensiot olisivat kasvaneet samassa suhteessa. Voitaneen siis päätellä, että tuottavuuden kasvu perustuu yhä pienemmän työntekijäjoukon ponnistuksiin. Mitä työntekijöiden ja työnantajien kokemukset kertovat tilanteesta työpaikoilla?

Kokemuksia henkilöstön määrästä

Vuoden 2002 työolobarometrin (Ylöstalo 2003)¹ mukaan palkansaajista yli puolet oli sitä mieltä, että työtehtäviin nähden työpaikalla oli liian vähän henkilöstöä. Kunnissa ja valtiolla työskentelevät yhtyivät yksityisellä palvelusektorilla sekä teollisuudessa työskenteleviä useammin väittämään "Työpaikallani on liian vähän työntekijöitä työtehtäviin nähden". (Taulukko 1.)

Taulukko 1. Mielipiteet henkilöstön liian vähäisestä määrästä työtehtäviin nähden toimialoittain. (Työolobarometriaineisto lokakuu 2002.)

TOIMIALA/TYÖNANAJASEKTORI	TOIMIALA/TYÖNANAJASEKTORI				
	Teollisuus	Yks. palvelut	Valtio	Kunnat	Yhteensä
TYÖPAIKALLA ON LIIAN VÄHÄN HENKILÖSTÖÄ TYÖTEHTÄVIIN NÄHDEN					
Täysin samaa mieltä	22 %	18%	32 %	33 %	24 %
Melko samaa mieltä	26 %	27 %	32 %	28 %	28 %
Melko eri mieltä	27 %	25 %	20 %	22 %	24 %
Täysin eri mieltä	25 %	30 %	16 %	17 %	24 %
Yhteensä	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Työnantajasektoreista valtiolla oli eniten palkansaajia, joiden mukaan työpaikalla oli liian vähän työntekijöitä (64 %)².

Verrattuna muihin sosioekonomisiin ryhmiin, ylemmät toimihenkilöt olivat muita harvemmin sitä mieltä, että työpaikalla on liian vähän henkilöstöä (Taulukko 2.).

Taulukko 2. Mielipiteet henkilöstön liian vähäisestä määrästä työtehtäviin nähden sosioekonomisen aseman mukaan. (Työolobarometriaineisto lokakuu 2002.)

TOIMIALA/TYÖNANAJASEKTORI	SOSIOEKONOMINEN ASEMA			
	Ylemmät toimihenkilöt	Alemmat toimihenkilöt	Työntekijät	Yhteensä
TYÖPAIKALLA ON LIIAN VÄHÄN HENKILÖSTÖÄ TYÖTEHTÄVIIN NÄHDEN				
Täysin samaa mieltä	19 %	27 %	24 %	24 %
Melko samaa mieltä	30 %	26 %	27 %	27 %
Melko eri mieltä	27 %	24 %	23 %	25 %
Täysin eri mieltä	24 %	23 %	26 %	24 %
Yhteensä	100 %	100 %	100 %	100 %

Alempien toimihenkilöiden ryhmässä puolestaan oli eniten niitä, jotka pitivät henkilöstön määrän työpaikallaan riittämättömänä. Työntekijöistäkin moni koki henkilöstöä olevan liian vähän työtehtäviin nähden. Henkilön asema ammattihierarkiassa näyttäisi siis selittävän käsityksiä henkilöstön sopivasta määrästä työpaikalla.

Juha Antilan ja Pekka Ylöstalon (2002) tutkimus proaktiivisista ja traditionaalista toimipaikoista³ antaa lisää informaatiota näiden kahden yksityisen sektorin toimipaikkatyyppien työpaikoilla koetusta tilanteesta. Jako proaktiivisiin ja traditionaalisiin toimipaikkoihin perustuu niin sanottuun vastuu-/vaikutusmahdollisuusindeksiin. Proaktiivisissa toimipaikoissa työntekijöillä on hyvät

vaikutusmahdollisuudet omaan työhön liittyviin asioihin kun taas traditionaalisisissa toimipaikoissa työskentelevillä on vähäisemmät mahdollisuudet vaikuttaa.

Antilan ja Ylöstalon (2002) tulosten mukaan sekä proaktiivisilla että traditionaalisisilla työpaikoilla palkansaajat pitivät ongelmana henkilöstön liian vähäistä määrää. Kyselyyn vastanneista palkansaajista 48 prosenttia proaktiivisten ja 45 prosenttia traditionaalisten toimipaikkojen henkilöstöstä oli sitä mieltä, että työtehtäviin nähden työpaikalla oli liian vähän työntekijöitä. Vaikka siis organisaatiotyyppit poikkesivat toisistaan merkittävästi toimintatavoiltaan, tämä ei vaikuttanut käsityksiin työn ja sen tekijöiden välisestä epäsuhdasta.

² Ne henkilöt, jotka vastasivat väittämään joko "täysin samaa mieltä" tai "melko samaa mieltä".

³ Tutkimusaineiston muodostivat 614 johtajan ja 2958 palkansaajan antamat vastaukset. Johtajia haastateltiin puhelimitse ja vastausprosentti oli 89. Palkansaajille lähetetyn postikyselyn vastausprosentti oli 59. Aineisto kerättiin keväällä 2000. Tutkitut toimipaikat olivat yksityiseltä sektorilta ja niissä jokaisessa työskenteli vähintään kymmenen henkilöä.

¹ Aineisto kerättiin syys-lokakuussa 2002 Tilastokeskuksen suorittamana puhelinhaastatteluna. Haastatteluja tehtiin kaiken kaikkiaan 1296. Haastattelujen katoprosentti oli 12. Tulokset voi yleistää koskemaan koko Suomen työssä olevia palkansaajia.

Sekä proaktiivisissa että traditionaalisissa toimipaikoissa ylin johto ja omistajat olivat työntekijöitä useammin sitä mieltä, että työntekijöitä oli liikaa suhteessa työn määrään. Tutkimuksessa tarkastelluissa proaktiivisissa yrityksissä ylimmästä johdosta ja omistajista oli 48 prosenttia sitä mieltä, että henkilöstöä on liikaa. Traditionaalisissa toimipaikoissa ylimmän johdon ja omistajien arvio palkansaajien määrästä työn määrään suhteutettuna oli musertava: 68 prosenttia jakoi ajatuksen henkilöstön liian suuresta määrästä.

Kiirekokemukset – henkilöstön määrä

Tilastokeskuksen työolotutkimusten tulokset vuosilta 1977-1997 (Lehto & Sutela 1997) kertovat kiireestä selkeästi kasvaneena työympäristöhaittana. Vuonna 1977 kiireen koki haitaksi 18 prosenttia haastattelututkimukseen osallistuneista. Kun tilannetta tarkasteltiin parikymmentä vuotta myöhemmin, vuonna 1997, oli vastaava luku kivunnut 33 prosenttiin. Työolobarometrin (Ylöstalo 2003) tulokset todentavat, ettei kiire ole hävinnyt työpaikoilta: vuonna 2002 noin puolet palkansaajista koki, että kiire oli lisääntynyt ja ainoastaan neljä prosenttia sanoi kiireen vähentyneen työpaikalla. Myös Antilan ja Ylöstalon (2002) tutkimuksen tulokset viittaavat tähän suuntaan. Proaktiivisissa toimipaikoissa 76 prosentilla palkansaajista ja traditionaalisissa toimipaikoissa 72 prosentilla oli ollut kiirettä työssään erittäin usein tai melko usein.

Noora Järnefeltin ja Anna-Maija Lehdon (2002, 9, 23-24) työpaikkojen kiirekokemuksia käsittelevä kvalitatiivinen tutkimus koostui kahdenkymmenen kolmen palkansaajan haastatteluista. Haastattelujen pohjalta tutkijan kategorisoivat kiireen syitä organisaation, työtehtävän, työyksikön ja yksilön tasoilla. Henkilöstön riittämättömyys suhteessa työmäärään mainittiin organisaation tasolla yleisimpänä kiireen aiheuttajana, työtehtävien ja organisaatioiden erilaisuudesta riippumatta. Voimakkaimmin asia kuitenkin nousi esiin sairaanhoito- ja opetustyötä tekevien ja päiväkodeissa työskentelevien haastatteluissa. Yhteistä näille ryhmille oli työnantaja sektori, kunta. Kunta-alan työolobarometri vuodelta 2002 myötäileekin Järnefeltin ja Lehdon tutkimuksen

tuloksia: verrattuna edelliseen vuoteen kiire ja työtahdin kiristyminen on kunnissa yhä jatkunut. Tätä mieltä oli 56 prosenttia kunnissa työskentelevistä. Määrä on suurempi kuin muilla sektoreilla. (Ylöstalo ym. 2003.)⁴

Järnefeltin ja Lehdon (2002) tutkimuksessa haastateltavilta kysyttiin keinoja kiireen vähentämiseksi. Noin puolet mainitsi henkilöstön lisäämisen yhtenä keinona. Haastatellut palkansaajat peräänkuuluttivat riittäviä henkilöstöresursseja tai vaihtoehtoisesti kohtuullisempia toiminta- ja tulostavoitteita. Haastateltavien mukaan johdon ratkaisuesitys asiaan ei ole resurssien lisääminen, vaan pyrkimys vähentää työn kuormittavuutta suunnittelemalla työtä niin, että sen tekemisestä selvittää pienemmällä panoksella. Työssäkäyvät kertoivat, että työpaikoilla oli pohdittu mahdollisuutta suunnitella työ paremmin, mutta suunnittelu oli tuonut apua vain hieman. Sitä paitsi haastatteluissa nousi esiin varsin tavallinen tilanne työpaikoilla: henkilöstön liian vähäisen määrän vuoksi ei edes jää aikaa suunnitella työtä. (Järnefelt & Lehto 2002, 92, 94.)

Lumijärven (2002) esittämistä keinoista riittävän henkilöstömäärän arvioimiseksi yhtenä oli henkilöstön sairastavuustietojen tarkastelu. Tarkasteltaessa kunta-alan työolobarometrin (Ylöstalo ym. 2003) tuloksia voidaan havaita, että muihin sektoreihin verrattuna kuntien työntekijöillä on eniten poissaoloja sairauden takia, keskimäärin 16 päivää vuodessa. Sekä valtiolla että teollisuudessa sairauspoissaoloja oli keskimäärin 13 päivää ja yksityisellä palvelusektorilla 11 päivää vuodessa. (Ylöstalo ym. 2003). Sairauspoissaolojen määrä viittaa saamaan suuntaan, kuin havainnot (Taulukko 1) työn ja työntekijöiden määrän suhteesta kunta-alalla. Kummatkin tiedot puhuvat sen puolesta, että kunnissa henkilöstön määrä ei ole tasapainossa työmäärän kanssa.

Henkilöstön määrä – vaikutusmahdollisuudet työssä

Vuoden 2002 työolobarometrin aineistossa vaikutusmahdollisuuksia ilmensivät seuraavat muuttujat: vaikutusmahdollisuudet työtehtävissä, työtahdissa ja töiden jaossa. Näistä muodostettiin summamuuttuja, joka nimettiin vaikutusmahdollisuuksiksi⁶.

⁴ Tiedot on kerätty valtakunnallisen työolobarometrin yhteydessä. Kunta-alan työntekijöistä on kerätty 661 henkilön haastatteluista koostunut lisäotos työturvallisuuskeskuksen kuntaryhmän toimeksiannosta. Lisäotoksen tiedot on yhdistetty valtakunnallisen työolobarometrin kuntia koskeviin tietoihin. Tiedot voidaan yleistää koskemaan kaikkia kunnissa ja kuntayhtymissä työskenteleviä.

⁵ Ne henkilöt, jotka vastasivat väittämään joko ”täysin samaa mieltä” tai ”melko samaa mieltä”.

⁶ Kolmesta muuttujasta, jotka mittasivat vaikutusmahdollisuuksia työtehtäviin, työtahtiin ja työn jakoon, tehtiin summamuuttuja. Kunkin kolmen muuttujan kohdalla vastausvaihtoehdot paljon ja melko paljon yhdistettiin ja niille annettiin uusi arvo, yksi. Vastaavasti yhdistettiin vastausvaihtoehdot jonkin verran ja ei lainkaan ja uudeksi arvoksi annettiin kaksi. Tämän jälkeen muodostettiin summamuuttuja, jonka vaihteluväliksi tuli 3-6. Arvo 3 tarkoittaa sitä, että vastaajat ovat vastanneet kaikkiin kolmeen vaikutusmahdollisuuksia mittaavaan kysymykseen paljon tai melko paljon. Toisena ääriarvona on 6, joka koostuu kaikkiin kolmeen kysymykseen jonkin verran tai ei lainkaan vastanneista. Arvot 4 ja 5 ovat ääripäiden väliin jääneitä lukuarvoja.

Onko vaikutusmahdollisuuksilla ja koetulla henkilöstön määrällä yhteyttä toisiinsa? Taulukko 3 kuvaa tätä suhdetta. Tulosten mukaan ainoastaan 15 prosent-

tia niistä palkansaajista, joilla on paljon vaikutusmahdollisuuksia työssään, pitää työpaikkansa työntekijä määrää liian vähäisenä.

Taulukko 3. Mielipiteet henkilöstön liian vähäisestä määrästä suhteessa vaikutusmahdollisuuksiin työssä. (Työolobarometriaineisto lokakuu 2002.)

TYÖPAIKALLA ON LIIAN VÄHÄN HENKILÖSTÖÄ TYÖTEHTÄVIIN NÄHDEN	VAIKUTUSMAHDOLLISUUDET				
	Paljon	Melko paljon	Melko vähän	Vähän	Yhteensä
Täysin samaa mieltä	15 %	20 %	26 %	30 %	25 %
Melko samaa mieltä	20 %	28 %	31 %	27 %	27 %
Melko eri mieltä	30 %	22 %	21 %	25 %	24 %
Täysin eri mieltä	35 %	30 %	22 %	18 %	24 %
Yhteensä	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Vastaavasti palkansaajista, joilla on työssään vain vähän vaikutusmahdollisuuksia, 30 prosenttia on sitä mieltä, että henkilöstöä on liian vähän.

Työolobarometriaineiston (2002) avulla voidaan tarkastella myös sosioekonomisen aseman ja vaikutusmah-

dollisuuksien välistä suhdetta. (Taulukko 4.) Ylempien toimihenkilöiden ryhmässä noin puolella (49 %) on paljon tai melko paljon vaikutusmahdollisuuksia työssään. Alemmista toimihenkilöistä 35 prosenttia oli tätä mieltä ja työntekijöistä ainoastaan neljäsosa (25 %).

Taulukko 4. Koetut vaikutusmahdollisuudet sosioekonomisen aseman mukaan. (Työolobarometriaineisto lokakuu 2002.)

VAIKUTUSMAHDOLLISUUDET	SOSIOEKONOMINEN ASEMA			Yhteensä
	Ylemmät toimihenkilöt	Alemmat toimihenkilöt	Työntekijät	
Paljon	19 %	17 %	10 %	15 %
Melko paljon	30 %	18 %	15 %	20 %
Melko vähän	24 %	22 %	27 %	24 %
Vähän	27 %	43 %	48 %	41 %
Yhteensä	100 %	100 %	100 %	100 %

Työntekijöillä on muita henkilöstöryhmiä vähemmän vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä (taulukko 4), he myös ovat ylempiä toimihenkilöitä useammin sitä mieltä, että henkilöstöä oli liian vähän (taulukko 2.). Vastaavasti ylempillä toimihenkilöillä on vaikutusmahdollisuuksia muita enemmän ja heidän näkemyksensä henkilöstön määrästä eroaa työntekijöiden ja alempien toimihenkilöiden näkemyksistä: ylempät toimihenkilöt kokevat muita harvemmin

henkilöstön määrän liian vähäiseksi. Yhtäältä vaikutusmahdollisuudet työssä ja toisaalta arviot tehtävien ja henkilöstön suhteesta näyttävät kasaantuvan: palkansaajat, joilla on paljon vaikutusmahdollisuuksia työssään, pitävät muita harvemmin henkilöstön määrää liian vähäisenä ja päinvastoin.

Teemaa voi vielä täsmentää tarkastelemalla vaikutusmahdollisuuksia ja koetun henkilöstömäärän riittävyyttä sosioekonomisten ryhmien sisällä (Taulukko 5.).

Taulukko 5. Koetut vaikutusmahdollisuudet ja mielipiteet henkilöstön määrästä sosioekonomisen aseman mukaan tarkasteltuna. (Työolobarometriaineisto 2002.)

SOSIOEKONOMINEN ASEMA	TYÖPAIKALLA ON LIIAN VÄHÄN HENKILÖSTÖÄ	VAIKUTUSMAHDOLLISUUDET	
		Paljon/melko paljon	Vähän/melko vähän
Ylemmät toimihenkilöt	Täysin/melko samaa mieltä	46 %	51 %
	Täysin/melko eri mieltä	54 %	49 %
	Yhteensä	100 %	100 %
Alemmat toimihenkilöt	Täysin/melko samaa mieltä	42 %	60 %
	Täysin/melko eri mieltä	58 %	40 %
	Yhteensä	100 %	100 %
Työntekijät	Täysin/melko samaa mieltä	38 %	55 %
	Täysin/melko eri mieltä	62 %	45 %
	Yhteensä	100 %	100 %

Aiemmin esitettiin väite, että asema yrityshierarkiassa vaikuttaa kokemukseen henkilöstön sopivasta määrästä työpaikalla. Taulukon 5. valossa näyttää kuitenkin siltä, että riippumatta sosioekonomisesta asemasta ne palkansaajat, joilla on vaikutusmahdollisuuksia työssään paljon tai melko paljon, kokevat henkilöstömäärän harvemmin liian vähäiseksi kuin ne joilla vaikutusmahdollisuuksia on vähän tai melko vähän. Kaikissa sosioekonomisissa ryhmissä on samansuuntaisia kokemuksia henkilöstön määrästä, kun näitä kokemuksia tarkastellaan yhdessä vaikutusmahdollisuuksien määrän kanssa. Ylempien toimihenkilöiden keskuudessa vaikutusmahdollisuuksien määrä työssä ei kuitenkaan johda niin selviin eroihin kokemuksissa henkilöstömäärästä kuin muissa sosioekonomisissa ryhmissä.

Lopuksi

Epämättömäksi päätelmäksi viimeaikaisesta suomalaisesta tutkimuksesta jää työnantajien ja työntekijöiden käsitysten paikoitellen mittavakin ero henkilöstön määrän ja työtehtävien määrän välisestä suhteesta. Työntekijöiden mielissä väkeä työpaikoilla on ehdottomasti liian vähän, työnantajan näkökulmasta asia on pikemminkin päinvastoin. Rakenteellisesta näkökulmasta eroa ei ole kovin vaikea ymmärtää. Merkittävä

osa yritysten kiinteistä kuluista kun muodostuu juuri henkilöstökuluista ja mahdollisesti muistissa ovat ainakin viime laman kokemukset, jolloin henkilöstön vähentämiset olivat keskeinen tapa vaikuttaa yritysten kustannusrakenteisiin. Palkansaajien näkökulmasta kokemus epätasapainosta tehtävien ja henkilöstön välillä oli taas tiiviisti yhteydessä kiireeseen ja vähäisiin vaikutusmahdollisuuksiin työssä.

Käsityskannat ja niiden ristiriitaisuus ansaitsee kuitenkin huomiota jo työelämän tulevaisuudenkin kannalta. Jos puhe työelämässä jatkamisen tärkeydestä, vetovoimasta, halutaan ottaa vakavasti, ainakin kaksi seikkaa nousee pohdittavaksi. Ensinnäkin työelämän liiallinen kuluttavuus vähentää työelämän vetovoimaa. Erityisesti kuntasektorin kehitys antaa aiheen otaksua, että kombinaatio johon kuuluvat kiire ja kokemus työmäärän kohtuuttomuudesta alkaa olla jo selvässä yhteydessä niinkin vahvan indikaattorin kuin sairastavuuden kanssa. Toiseksi, jos työelämää aiotaan vakavissaan viedä eteen päin yhteistyössä, henkilöstömäärään liittyvät erilaiset käsitykset - ja mahdollisesti myös tulevaisuuskuvat - olisi voitava ottaa esille myös työpaikatason kehityssuuntia pohdittaessa. Vaikea on kuvitella tilannetta, jossa luottamuksen hengessä työelämää ja työpaikkoja kehitetään, jos taustalla väijyy erimielisyys näinkin perustavaa laatua olevasta asiasta.

Kirjallisuus

- ANTILA, J. & YLÖSTALO, P. (2002). *Proaktiivinen toimintatapa. Yritysten ja palkansaajien yhteinen etu? Työpoliittinen tutkimus Nro 239.* Helsinki: Työministeriö.
- JUNKA, T. (2003). *Maailman kilpailukyysisin maa? Tuottavuus ja investoinnit Suomessa 1975-2000.* VATT-tutkimuksia 95. Helsinki: Valtion taloudellinen tutkimuskeskus.
- JÄRNEFELT, N. & LEHTO A.-M. (2002). *Työhulluja vai hulluja töitä? Tutkimus kiirekokemuksista työpaikoilla.* Helsinki: Tilastokeskus.
- KASVIO, A. & NIEMINEN, A. (1999). *Kilpailu työstä. Tutkimus globalisaatiosta, maailmanlaajuisesta työpaikkakilpailusta ja Suomen mahdollisuuksista.* Tampere: Tampere University Press
- LEHTO, A.-M. & SUTELA, H. (1997). *Tehokas, tehokkaampi, uupunut. Työolotutkimusten tuloksia 1977 -1997.* Helsinki: Tilastokeskus.
- LUMIJÄRVI, I. (2002). *Henkilöstövoimavarojen aikaansaannoskyky -osion tutkiminen ja arviointi julkisella sektorilla.* Teoksessa T. Suurnäkki, (toim.), *Henkilöstövoimavarojen analysointi, seuranta ja kehittäminen.* Asiantuntijat kertovat (s.30-48). Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- MANKINEN, R., ROUVINEN, P. & YLÄ-ANTTILA, P. (2002). *Palveluiden tuottavuus – kilpailu ja teknologia muuttavat rakenteita.* Keskusteluaiheita n:o. 829. Helsinki: Elinkeinoelämän tutkimuslaitos.
- TUOTTAVUUSKATSAUS 2001. Tilastokeskus. www.stat.fi/tk/to/stk95_tottavuuskatsaus.html. Haettu 15.9.2003.
- YLÖSTALO, P. (2003). *Työolobarometri lokakuu 2002.* Työpoliittinen tutkimus nro 250. Helsinki: Työministeriö.
- YLÖSTALO, P., ANTILA, J., HARJANNE, K. & SUURNÄKKI, T. (2003). *Kunta-alan työolobarometri. Työministeriön työolobarometrin 2002 kuntatyöpaikkojen osatarkastelu.* Helsinki: Työturvallisuuskeskus.