



Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2035

Suomen kasvu syntyy ihmisten ideoista, rohkeudesta uudistua
ja yhteistyöstä

Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2035

Suomen kasvu syntyy ihmisten ideoista,
rohkeudesta uudistua ja yhteistyöstä

Julkaisujen jakelu

Distribution av publikationer

**Valtioneuvoston
julkaisuarkisto Valto**

Publikations-
arkivet Valto

julkaisut.valtioneuvosto.fi

Valtioneuvosto

Työ- ja elinkeinoministeriö

This publication is copyrighted. You may download, display and print it for your own personal use.
Commercial use is prohibited.

ISBN pdf: 978-952-287-846-5

ISSN pdf: 2490-0966

Taitto: Valtioneuvoston hallintoyksikkö, Julkaisutuotanto

Helsinki 2026

Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2035 Suomen kasvu syntyy ihmisten ideoista, rohkeudesta uudistua ja yhteistyöstä

Valtioneuvoston julkaisu 2026:44

Julkaisija Valtioneuvosto

Tekijä/t Teija Felt, Liisa Hakala, Suvi Hirvonen, Aleksi Kalenius, Sanna Kulmala, Kalle Lautala, Maija Lyly-Yrjänäinen, Antti Närhinen, Elina Pylkkänen, Sinimaaria Ranki, Mikko Rissanen
Yhteisötekijä Strategian asiantuntijaryhmä ja johtoryhmä
Kieli suomi **Sivumäärä** 28

Tiivistelmä

Työelämän kehittämisstrategia 2035 on valmistunut 16 työelämän kehittämisen organisaation yhteisen työskentelyn tuloksena. Strategia antaa yhteisen suunnan työelämän kehittämiseksi vuoteen 2035. Sen visio kuuluu: Suomen kasvu vuoteen 2035 syntyy ihmisten ideoista, rohkeudesta uudistua ja yhteistyöstä.

Strategian missiona on auttaa työpaikkoja vahvistamaan osaamisen, hyvinvoinnin ja tuottavuuden kasvua.

Työelämän kehittämisstrategia keskittyy siihen, miten työpaikoilla ja työyhteisöissä parannetaan kykyä hyödyntää ja jalostaa osaamista ja ideoita uusiksi toimintatavoiksi, tuotteiksi ja palveluiksi. Tuottavuus kasvaa investoimalla työyhteisöjen toimintaan tuotannollisten investointien rinnalla.

Strategiatyön lähtökohtana oli laaja-alaiseen tutkimustietoon perustuva työelämän tilannekuva työhyvinvoinnista, osaamisesta, tuottavuudesta ja työelämän kehittämisestä. Strategiassa otetaan huomioon suomalaisen työelämän vahvuudet ja haasteet sekä käynnissä oleva työn ja toimintatapojen muutos kaikilla aloilla.

Strategian vaikuttavuus syntyy eri tahojen yhteisistä ja omista, saman suuntaisista toimenpiteistä. Toimintaa viedään eteenpäin tutkimus- ja arviointitietoon perustuvan yhteisen oppimisen pohjalta. Strategian väliarviointi tehdään strategiakauden puolessa välissä vuonna 2031.

Asiasanat työelämä, kehittäminen, tuottavuus, työhyvinvointi, osaaminen, työyhteisöt, tutkimus- ja kehittämistoiminta

ISBN PDF 978-952-287-846-5
Asianumero VN/34214/2024

ISSN PDF 2490-0966
Hankenumero TEM028:00/2025

Julkaisun osoite <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-846-5>

Sisältö

Esipuhe	5
Työelämän kehittämisstrategia tekee näkyväksi työyhteisöjen keskeisen roolin	7
Vauhtia tuottavuuskasvuun	7
Työelämän kehittämisstrategia katsoo tulevaisuuteen	7
Tärkeimpiä ovat ihmiset myös tekoälyn aikakaudella	8
Tuottavuus kasvaa investoimalla työyhteisöjen toimintaan tuotannollisten investointien rinnalla	9
Investoinnit uusien ja parempien tuotteiden ja palveluiden pohjana.....	9
Työyhteisön toiminta tuottavuuskasvun lähteenä.....	10
Visio: Suomen kasvu vuoteen 2035 syntyy ihmisten ideoista, rohkeudesta uudistua ja yhteistyöstä	13
Strategiaan valitut muutostavoitteet.....	13
Uudet teknologiat uudistumisen ajurina	13
Monimuotoisuus luovuuden lähteenä.....	14
Nuorille hyvä alku työelämässä	15
Oppiminen työssä siivittää kasvua.....	16
Työelämän supervoimilla kohti visiota.....	17
Miten kehittämisstrategiaa johdetaan ja toimeenpannaan vuoteen 2035?	19
Johtoryhmän ja strategiaryhmän tehtävät.....	20
Tuottavuuskasvu edellyttää investointeja.....	21
Ohjelmallinen kehittäminen mahdollistaa toimeenpanon.....	21
Tulevaisuusvuoropuhelut ja edelläkävijäyritysten oppimisverkosto.....	22
Tuetaan uuden EU:n rakennerahastokauden valmistelua	23
Toteutetaan Työelämäfoorumi Suomi ja käynnistetään tuottavuuden ja työelämän kehittämisen tutkijapaneelit.....	23
Strategian toteutusta arvioidaan.....	24
Strategian valmisteluprosessi	25

ESIPUHE

Hyvinvointimme rakentuu työelämän varaan – mitä parempi ja tuottavampi se on, sitä paremmin Suomella menee. Työelämän kehitys määrittelee niin yhteiskunnan, työpaikkojen kuin ihmisten hyvinvointia myös jatkossa. Tuottavuuskasvu syntyy innovaatioista ja ihmisten ideoista. Varmistaaksemme menestymisemme nyt ja tulevaisuudessa, meidän on toimittava aktiivisesti. Siksi ministeriöt käynnistivät vuonna 2025 laajaan yhteistyöhön perustuvan työelämän kehittämisen strategiatyön.

Strategiatyö pohjautuu tutkimustietoon työelämän tilasta¹, työelämän kehittämisstrategian johtoryhmän haastatteluihin ja avoimiin kansalaiskyselyihin työelämän merkityksestä. Haastattelut ja kansalaiskyselyt vahvistivat tutkimusten tiedot ja johtopäätökset. Missionamme on, että strategian toimeenpanolla autetaan työpaikkoja vahvistamaan osaamisen, hyvinvoinnin ja tuottavuuden kasvua, ja etene- mään näin kohti strategian visiota: *”Suomen kasvu vuoteen 2035 syntyy ihmisten ideoista, rohkeudesta uudistua ja yhteistyöstä”*.

Strategia antaa yhteisen suunnan työelämän kehittämiselle vuoteen 2035. Hyvässä työelämässä perusasiat ovat kunnossa, työ koetaan merkitykselliseksi ja onnis- tumiset näkyvät organisaation tuloksessa. Työelämän laadun keskimääräisestä parantumisesta huolimatta Suomessa on pulaa tuottavuuden eturintaman yrityk- sistä. Strategian tarkoituksena on tukea ja kannustaa eri kokoisia työpaikkoja ja työyhteisöjä toimialasta riippumatta kohti ihmisten ideoista kumpuavaa rohkeaa uudistumista ja siitä seuraavaa tuottavuuden kasvua. Strategian vaikuttavuus syn- tyy eri tahojen yhteisistä ja omista, saman suuntaisista toimenpiteistä.

1 <https://www.julkari.fi/items/8fb722e2-b6a0-44be-bd4d-6d88cc14601b>

Strategia jatkaa Suomessa pitkää perinnettä, jossa työelämän laatu ja tuottavuus ovat toisiaan vahvistavia tekijöitä². Strategiatyön aikana työn laadun yhteiskunnallinen merkitys ja rooli osana kilpailukyvyn edistämistä on vahvistunut myös EU-tasolla. Tämän hetken talouden ja työllisyyden haasteet osoittavat, että tarvitaan entistä vahvempaa uudistumiskykyä. Siksi kutsumme kaikki työnantajat ja työntekijät mukaan kehittämään työpaikkoja niin, että jokaisen ideat ja osaaminen pääsevät käyttöön – ja tuottavat kasvua.

Tulevaisuuteen suuntautuva, luottamukseen perustuva ja yhdessä rakennettu työelämä on Suomen kestävä menestyksen perusta. Jatketaan yhdessä sen vahvistamista.

Matias Marttinen,
työministeri

Sanni Grahn-Laasonen,
sosiaaliturvaministeri

2 [74fdf60e-0a8c-4419-a401-0e894ad1c07c](#)

Työelämän kehittämisstrategia tekee näkyväksi työyhteisöjen keskeisen roolin

Olemme laatineet tämän kansallisen työelämän kehittämisstrategian vuoteen 2035 ja kuvanneet ensimmäiset sen toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet. Niiden avulla haluamme edistää ja tukea yritysten, yrittäjien ja muiden organisaatioiden sekä työyhteisöjen ja verkostojen onnistumista niiden omassa kehittämistyössä. Strategian kautta haluamme myös tehdä näkyväksi työyhteisöjen keskeisen roolin liiketoiminnan kehittämisen ja investointien onnistumiselle.

Vauhtia tuottavuuskasvuun

Strategiassa otetaan huomioon suomalaisen työelämän vahvuudet ja haasteet sekä käynnissä oleva, ennen näkemätön työn ja toimintatapojen muutos kaikilla aloilla. Haluamme yhdessä vaikuttaa siihen, että suomalainen työelämä on tulevina vuosina tuottavuudeltaan, laadultaan, osaamiseltaan ja uudistumiskyvyltään huipputasolla, ja että kestävään tuottavuuskasvuun saadaan vauhtia. Yhteisenä tavoitteenamme on työpaikkojen menestys ja ihmisten hyvinvointi työssä.

Työelämän kehittämisstrategia katsoo tulevaisuuteen

Työelämä muuttuu nopeasti, kun työpaikoilla otetaan käyttöön uusia toimintatapoja ja uutta teknologiaa. Viime vuodet ovat osoittaneet, että myös toimintaympäristön muutokset voivat olla nopeita ja vaikuttaa merkittävästi yritysten ja muiden organisaatioiden toimintaan. Siksi työelämän kehittämisstrategian toteuttamista on tarpeen seurata ja suunnata toimenpiteitä siten, että ne vastaavat parhaiten erilaisten työpaikkojen tarpeisiin.

Tärkeimpiä ovat ihmiset myös tekoälyn aikakaudella

Suomalainen yhteiskunta on rakennettu työllä. Myös tulevaisuudessa on tärkeää, että mahdollisimman moni on työelämässä ja saa siitä toimeentulonsa. Veto-voimaiset, hyvinvoivat ja hyvin johdetut työyhteisöt mahdollistavat parhaiten sen, että ihminen tuntee itsensä tervetulleeksi, kykenee antamaan parastaan ja haluaa ja voi jatkaa pidempään työelämässä.

Kehittämisstrategiassa olemme halunneet korostaa hyvin toimivien työyhteisöjen, yhteistyön ja toisilta oppimisen merkitystä. Tuottavuus ja työhyvinvointi rakennetaan yhdessä. Yhdessä rakennetaan myös esimerkiksi kehittämismyönteinen kulttuuri, maailman parhaat palvelut ja turvallisimmat työpaikat.

Tule mukaan

Tuottava ja hyvinvoiva työelämä on meidän yhteinen asiamme. Kutsumme kaikkia työelämän kehittämisestä innostuneita mukaan rakentamaan jo nyt tulevaisuuden työelämää.

Helsingissä, 2.6.2026
Strategian johtoryhmä

Tuottavuus kasvaa investoimalla työyhteisöjen toimintaan tuotannollisten investointien rinnalla

Tuottavuus ja hyvinvointi syntyvät ja kehittyvät työpaikoilla. Työssä oppiminen ja osaaminen luovat vahvan siteen tuottavuuden ja hyvinvoinnin kasvun välille. Hyvinvoivassa työyhteisössä koetaan työn imua, opitaan työssä ja autetaan mielellään työtovereita. Tämä näkyy työyhteisön aikaansaamisen ja uudistumisen kykyinä. Julkisen sektorin työpaikoilla tuottavuus paranee, kun panostukset kohdistuvat aiempaa paremmin palvelua käyttävän asiakkaan hyväksi.

Yritys, joka yltää kilpailijoita parempaan kykyyn kehittää tai soveltaa uutta tietoa toiminnan tai uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämiseksi, yltää kilpailijoita parempaan tuottavuuden kasvuun. Työn tuottavuuden kasvu mahdollistaa markkinaosuuden kasvattamisen kannattavuudesta kiinni pitäen sekä työntekijöiden palkkakehityksen ja ostovoiman parantumisen ilman, että yrityksen hintakilpailukyky kärsii.

Investoinnit uusien ja parempien tuotteiden ja palveluiden pohjana

Taloustieteen tutkimus analysoi tuottavuuskasvun osatekijöitä. Kiinteän pääoman muodoista Suomi tarvitsee lisää investointeja digitalisaatioon. ICT-pääoma on erimaissa kasvattanut työn tuottavuutta keskimäärin enemmän kuin koko muu kiinteä pääoma yhteensä. Taloustieteilijöiden näkemys onkin, että digitalisaatioon ja dataan perustuva liiketoiminnan potentiaali tuottavuuskasvulle on valtaisa.

Tuottavuuskasvun toinen elementti, inhimillinen pääoma, on perinteisesti ollut suomalaisen työelämän vahvuus. Kun työ edellyttää jatkuvaa osaamisen kehittämistä, koulutuksen ja osaamisen tasoa nostamalla työelämään tuleville ja siellä jo oleville annetaan hyvät valmiudet omaksua uutta ja soveltaa tietoa uusissa tilanteissa. Korkea osaaminen ja hyvät oppimisvalmiudet ovat yhteydessä aktiiviseen osaamisen kehittämiseen, mikä tukee työuran jatkumista työn osaamisvaatimusten kasvaessa.

Tuottavuuskasvun suurin potentiaali piilee uutta tietoa synnyttävässä tutkimus- ja kehittämistoiminnassa. Se luo uusia ideoita, on pohjana paremmille tuotteille ja palveluille eli innovaatioille sekä auttaa tehostamaan toimintatapoja. Siksi on tärkeää, että parlamentaarinen päätös lisätä pitkäjänteisesti panostuksia tutkimus- ja kehittämistoimintaan toteutuu. Sen rinnalle tarvitaan lisää myös yksityisiä tutkimus- ja kehittämispanostuksia, kuten teollisuuspoliittinen strategia ja kasvutyöryhmä ovat suosittaneet.

Työyhteisön toiminta tuottavuuskasvun lähteenä

Tutkittu tieto yksin ei kuitenkaan riitä sysäämään tuottavuutta kasvuun. On ymmärrettävä myös niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat siihen, miten tieto jalostuu työyhteisössä uusiksi innovaatioiksi. Taloustieteilijät puhuvat aineettomasta pääomasta, strategisen johtamisen tutkijat yrityksen dynaamisesta kyvykkyydestä, johtamisen alalla tarkastellaan organisaatiopääomaa ja psykologian puolella puhutaan siitä, miten työyhteisö toimii. Kysymys on ihmisten kyvystä ideoida ja käyttää tietoa luovasti sekä työyhteisön kyvystä uudistua henkilöstön inhimillisestä pääomasta ammentaen.

Työelämän kehittämisstrategia ottaa lähtökohdaksi sen, että tuottavuuskasvun perustana on fyysinen ja psyykinen työkyky ihmisten perusedellytyksenä työn tekemiselle. Työkyky pysyy hyvänä, kun työn erilaiset kuormitusta aiheuttavat vaatimukset ja työn palkitsevuutta lisäävät voimavarat pysyvät pidemmällä aikavälillä tasapainossa, vaikka lyhyellä aikavälillä vaihtelevat ja muuttuvat.³

Työelämän kehittämisstrategia keskittyy siihen, miten työpaikoilla ja työyhteisöissä parannetaan kykyä hyödyntää ja jalostaa osaamista ja ideoita uusiksi toimintatavoiksi, tuotteiksi ja palveluiksi.

3 Työkyinen Suomi -ohjelma ([Työelämäohjelmat 2024-2027 – Sosiaali- ja terveysministeriö](#)) edistää työikäisen väestön työ- ja toimintakykyä, vähentää työkyvyttömyyseläkkeitä ja parantaa työssä jaksamista.

Kuvio 1. Työyhteisöissä ihmisten hyvinvointi ja osaaminen muuntuvat tuottavuuden kasvuksi.



Ennakkoluuloton suhtautuminen ja kiinnostus erilaisista näkökulmista vahvistaa avoimuutta ja parantaa työyhteisön kykyä ottaa esiin vaikeitakin kysymyksiä ja löytää niihin ratkaisun. Työyhteisössä jokainen voi pienilläkin asioilla synnyttää huomattavaa ilmapäämää.

Hyvinvoivassa työyhteisössä, jossa vallitsee keskinäisen arvostuksen ja luottamuksen ilmapiiri, inhimillinen pääoma karttuu työtä tehdessä, yhdessä oppien. Vaikka työelämän yksi kehityssuunta on työn autonomian kasvu, jota tietotyössä lisääntynyt hybridityö on vahvistanut, esihenkilöiden rooli yhteisöllisyyden, luottamuksen ja yhteisen oppimisen edistäjinä on kaikessa työssä edelleen keskeinen. Arjessa kyse on siitä, että erilaiset ihmiset eri rooleissa voivat työssä antaa parhaansa. Erilaisista taidoista ja taidoista muodostuu yhdessä työtä tekemällä kyvykkyyksiä, joiden avulla saadaan aikaan entistä parempaa tulosta.

Digitaalisilla ratkaisuilla ja tekoälyä hyödyntämällä voidaan parantaa työn organisointia ja vapauttaa ihmisten aikaa luovuuteen, uuden oppimiseen ja lisäarvon tuottamiseen. Ihmisten ja teknologian vahvuuksien yhdistäminen avaa työn tekemiseen mittavia hyötyjä. Tekoälyn kehittyessä on mahdollista rakentaa työkokonaisuuksia niin, että ihmisen kykyjen merkitys hyvinvoinnin ja tuottavuuden lähteenä korostuu.

Strategisessa johtamisessa ymmärretään ihmisten välisen vuorovaikutuksen merkitys tuottavuuden parantamiselle. Henkilöstön laaja osallistuminen kehittää työtä, tuotteita ja palveluita tuloksekkaasti. Innovatiivisuus kumpuaa yhdessä tekemisestä. Uudet ideat ja innovaatiot uudistavat organisaation strategiaa. Osaaminen on tärkein kilpailuedun lähde, jota vaalitaan panostuksilla tutkimus- ja kehittämistoimintaan sekä monipuolisilla verkostoilla tutkimusyhteisöihin. Myös monimuotoisuus on strateginen valinta, jolla laajennetaan luovaa ajattelua ja asiakaskunnan ymmärrystä.

Kestävä kasvu syntyy osaavista ihmisistä, hyvästä työelämän laadusta, tuottavuuden kasvusta sekä työllisyydestä. Inhimillisen pääoman sekä tutkimus- ja kehittämispanostusten lisääminen ovat yhteiskunnan tärkeimpiä panostuksia tuottavuuden ja hyvinvoinnin kasvattamiseksi. Työelämän kehittämisstrategia nostaa esiin, miten panostukset muuntuvat työyhteisöissä ihmisten toiminnan ja johtamisen tuloksena tuottavuuden kasvuksi. Uuden oppimiseen, yhdessä tekemiseen ja rohkeuteen innostava, keskinäisen arvostuksen kulttuuri on siinä avainasemassa.

Visio: Suomen kasvu vuoteen 2035 syntyy ihmisten ideoista, rohkeudesta uudistua ja yhteistyöstä

Työelämän kehittämisstrategian missiona on auttaa työpaikkoja vahvistamaan osaamisen, hyvinvoinnin ja tuottavuuden kasvua.

Tavoitteena on, että työelämään osallistuminen innostaa ja kaikki työn tekeminen on arvokasta. Työelämässä kaikkien osallistuminen, korkea työllisyys ja hyvä tuloksellisuus luovat kestävästä talouskasvusta. Työ kehittää osaamista ja antaa toimeentulon. Uudistuvassa työelämässä uskalletaan rohkeasti kokeilla uutta ja ottaa riskejä.

Visio kuuluu: **Suomen kasvu vuoteen 2035 syntyy ihmisten ideoista, rohkeudesta uudistua ja yhteistyöstä.**

Strategiaan valitut muutostavoitteet

Strategiatyön lähtökohtana oli laaja-alaiseen tutkimustietoon perustuva työelämän tilannekuva työhyvinvoinnista, osaamisesta, tuottavuudesta ja työelämän kehittämisestä. Tutkimustiedon pohjalta käydyissä strategiana pohjustavissa sidosryhmäkeskusteluissa tarkasteltiin työelämän nykytilaa ja tunnistettiin työelämää muovaavia ilmiöitä, kuten digitalisaatio ja tekoäly sekä väestörakenteen muutokset ja monimuotoinen työelämä. Strategiassa näitä ilmiöitä tarkastellaan työorganisaatioiden ja työyhteisöjen näkökulmasta.

Uudet teknologiat uudistumisen ajurina

Työyhteisöt, työnteon tavat sekä ihmisen ja tekoälyn suhde muovautuvat jatkuvasti, kun uutta teknologiaa ja tekoälyä otetaan käyttöön ja digitalisaatio etenee. Tietotyössä on siirrytty hybridityön aikaan. Työyhteisöt voivat olla globaaleja, eikä yhteen työpaikka aina kytkeydy tiettyyn paikkaan tai organisaatioon. Teknologinen kehitys ulottuu liki kaikkeen työhön jollakin tavalla.

Hyvässä ja menestyvässä työelämässä jokaisella on hyvä perusosaaminen sekä ymmärrys siitä, että jatkuva oppiminen on edellytys uusien teknologioiden tuomiin työn muutoksiin ja haasteisiin vastaamiseksi. Työyhteisöillä on ymmärrys datasta

ja sen käytöstä, digitaalisista laitteista ja sovelluksista, tekoälystä sekä kyberturvallisuudesta ja etiikasta. Organisaatiot uudistuvat, kun osaamista kehitetään työn arjessa, kun uuteen uskalletaan tarttua ja siitä innostutaan, ja kun kehittyviä teknologioita kokeillaan ja sovelletaan työssä. Muuttuneita töitä voidaan joustavasti organisoida uudelleen.

Työorganisaatioissa, ja etenkin pk-yrityksissä, tarvitaan tiedolla johtamista, ennakointia ja strategista näkemystä siitä, mihin tarkoituksiin teknologiaa ja tekoälyä käytetään. Kun työtä tarkastellaan laajemmin kuin tehostamisen näkökulmasta, se ohjaa toimintaa kohti uuden arvon luomista sekä koneiden ja ihmisten yhteistyötä. Tämä puolestaan tukee aiempaa parempia tuloksia ja mielekkäämpää työtä. Kun henkilöstö voi laajasti vaikuttaa teknologian käyttöönottoon ja sen soveltamiseen, yhteisiin tavoitteisiin sitoudutaan ja työntekijät haluavat ja kykenevät kehittämään uusia toimintatapoja ja innovaatioita. Sen sijaan pelko, että digitalisaatio vie työt, ei kannusta uuden teknologian käyttöönottoon ja kehittämiseen ja halukkuus oppia ja käyttää uutta teknologiaa vähenee.

Yritys, joka onnistuu toimintansa ja tarjoamiensa tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä, menestyy usein paremmin kilpailussa ja kykenee kasvamaan, mikä näkyy esimerkiksi tuottavuuseroina yritysten välillä, työntekijöiden eritasoisessa digitaalisessa osaamisessa sekä työn sisältöjen rikastumisena ja toisaalta köyhtymisenä. Ihmisten ja teknologian vahvuuksien yhdistäminen avaa työn tekemiseen mittavia hyötyjä, joista esimerkkejä ovat tekoälyn hyödyntäminen asiantuntijatyössä, robotit kirurgien apuna tai uudenlaiset vuorovaikutusta tukevat sovellukset muun muassa asiakastyössä.

Uusi teknologia tukee työhön osallistumista, kun sen avulla muokataan työtä sopivaksi esimerkiksi osatyökykyisille. Ihmislähtöisyys, ymmärryksen luominen teknologian tuomista mahdollisuuksista sekä yhdenvertaisuuden kysymykset ovat keskeisiä, kun digitalisaation halutaan lisäävän tuottavuutta ja hyvinvointia sekä työpaikoilla että yhteiskunnassa laajemminkin.

Monimuotoisuus luovuuden lähteenä

Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus ovat suomalaisen työelämän tärkeitä perusarvoja. Työyhteisöt Suomessa ovat muuttuneet ja muuttuvat yhä enemmän työntekijöiden kulttuurisen ja kielellisen monimuotoisuuden lisääntyessä. Monimuotoisuus voi myös ilmetä mm. työkyvyn, neurodiversiteetin, iän, vammaisuuden tai perhetilanteen muodossa. Työpaikan näkökulmasta monimuotoisuuden ydin on

kuitenkin työntekijöiden erilaisen osaamisen ja heidän tuomiensa näkökulmien yhdistäminen ja hyödyntäminen työpaikan liiketoiminnan kannalta ja sen tavoitteiden saavuttamisessa.

Monimuotoisella työpaikalla on keskimääräistä enemmän luovuutta, siellä ymmärretään laajasti asiakkaiden tarpeita ja siellä halutaan olla töissä. Näiden ominaisuuksien ansiosta myös taloudellinen kannattavuus on usein keskimääräistä parempaa. Monimuotoisuudella on vahva liittymäpinta työpaikan tarvitsemaan osaamiseen, rekrytointikäytäntöihin ja perehdytykseen.

Ihmisten erilaisuus ja monimuotoisuus voi aiheuttaa jännitteitä ja konflikteja työpaikalla. Monimuotoisuus edellyttääkin johtamiselta sekä esihenkilötyöltä konkreettista tavoitteellista toimintaa työkuultuurin rakentamisessa, ja kaikilta työyhteisön jäseniltä keskinäistä arvostusta ihmisten erilaisuudesta riippumatta sekä vastuunottoa yhteisen ymmärryksen luomisesta.

Työntekijöiden kokemus monimuotoisuuden toteutumisesta vaikuttaa työntekijöiden kokemaan hyvinvointiin työssä. Arjessa kyse on siitä, miten erilaiset ihmiset voivat työssä antaa parhaansa ja kokevat olevansa osa tiimiä ja työyhteisöä.

Nuorille hyvä alku työelämässä

Nuorten siirtyminen työelämään on nähtävä laajemmin kuin sinä yksittäisenä hetkenä, jolloin nuori työllistyy ensimmäiseen työpaikkaansa. Työelämään pääsemistä voidaan edistää jo koulussa ja edelleen työelämässä. Nuorten ensimmäiset kokemukset työpaikoilla ja työyhteisöissä ja yrittäjyydestä muovaavat käsitystä työelämän houkuttelevuudesta.

Kun nuoret pääsevät tutustumaan työelämään jo kouluaikana, heidän on helpompi ymmärtää, millaista on olla töissä ja mitä työelämä voi tarjota. Siksi oppilaitosten ja työpaikkojen välisen yhteistyön tulisi olla tiivistä ja jatkuvaa. Suomessa työmarkkinat ovat voimakkaasti jakaantuneet sukupuolen mukaan. Erilaiset työelämään tutustumisjaksot ja yrittäjyyskasvatus auttavat nuoria löytämään itselleen sopivia polkuja.

Ensimmäisiä työpaikkoja hakiessa, kokemukset rekrytointiprosessista vaikuttavat uskoon työuran etenemisestä ja tulevaisuudennäkymistä. On tärkeää, että nuoret saavat palautetta työnhaun eri vaiheissa. Työtehtävään, työelämän rooleihin,

odotuksiin, oikeuksiin ja vastuisiin perehdyttämiseen on varattava riittävästi aikaa. Mentori tai työpaikkaohjaaja voi auttaa nuorta tunnistamaan omia vahvuuksiaan ja oppimaan työelämässä tarvittavia taitoja.

Uusien työntekijöiden hyvä vastaanotto, mahdollisuus kehittyä ja käyttää omaa osaamistaan sekä turvallinen työyhteisö auttavat kiinnittymään työelämään. Hyvä johtaminen, myönteinen työilmapiiri ja riittävä toimeentulo tukevat työn ja muun elämän yhteensovittamista.

Oppiminen työssä siivittää kasvua

Työssä yksilöiden ja yhteisöjen osaamisen tuloksena syntyy tuotteita ja palveluita, jotka vastaavat asiakkaiden tarpeisiin, tuovat organisaatiolle tulosta ja yhteiskunnalle hyvinvointia ja talouskasvua.

Työ on tärkeä paikka uuden oppimiselle ja myös osaamisen jakamiselle. Kun työt on järjestetty niin, että oppiminen on mahdollista, ihmiset ja työyhteisöt voivat kehittää osaamistaan ja parantaa toimintaa, palveluja ja asiakaskokemusta. Työyhteisöissä kyse ei ole ainoastaan siitä, mitä yksilöt osaavat ja oppivat, vaan myös siitä miten osaamista yhdistetään ja jaetaan. Yhdessä tekemällä syntyy parempia tuloksia kuin yksin.

Osaamisen kehittäminen kytkeytyy tiiviisti organisaation strategiaan ja liiketoimintaan sekä johtamiseen. Työssä oppimista tukevat osaamisen tunnistaminen ja oppimiseen kannustaminen arjessa sekä vastuiden selkeä määrittely ja palkitseminen. Tarvitaan myös ymmärrystä siitä, miten ihmiset oppivat. Oppiminen ja uudistuminen tapahtuu monesti kokeilujen, erehdysten ja epäonnistumisten kautta ja uuden oppiminen edellyttää luopumista vanhasta.

Parhaimmillaan osaamistarpeita ennakoidaan ja oppimiseen investoidaan. Työssä ja työyhteisössä oppimista täydentävissä lyhyemmissä koulutuksissa tai pidemmissä tutkintokoulutuksissa saadaan uutta tarpeisiin vastaavaa tietoa koko organisaation käyttöön. Uutta tietoa syntyy tutkimustoiminnassa, mutta myös jatkuvasti työssä ja työpaikoilla. Tutkimus, kehittäminen ja tutkimustiedon hyödyntäminen työpaikoilla ovat tärkeä tuottavuuden parantamisen lähde. Niiden rinnalla toisilta oppiminen, arjen innovaatio- ja kehittämistoiminta kaikissa tehtävissä ja kaikilla organisaatio-tasoilla luo uusia ratkaisuja.

Avoimuus suhteessa ympäröivään yhteiskuntaan auttaa organisaatioita uudistumaan. Työelämän, oppilaitosten, kouluttajien ja tutkimusorganisaatioiden verkostoissa tieto ja hyvät käytännöt leviävät. Työssä ja työpaikoilla oppimisesta tarvitaan jatkuvaa tutkimusta, joka tukee työyhteisöjen kykyä uudistua.

Osaamisen johtaminen on lähtökohta työssä oppimista tukevan kulttuurin syntymiselle. Siinä on kyse ihmisten innostamisesta eli uteliaisuuteen ja uuden oppimiseen kannustavan ilmapiirin luomisesta työyhteisössä, johon jokainen työyhteisön jäsen voi vaikuttaa.

Työelämän supervoimilla kohti visiota

Strategiatyössä tunnistettiin kolme supervoimaa, joiden avulla edistetään muutostavoitteita ja edetään kohti visiota: 1) Luottamusta ja yhteistyötä rakentava vuorovaikutus, 2) Uudistumiseen ja oppimiseen kannustava kulttuuri ja 3) Ihmisten johtaminen. Supervoimia vaalimalla työyhteisöjen luovuus ja innovatiivisuus pääsevät esiin.

Supervoimat toimivat käytännön sillanrakentajina työelämän kehittämisen vision ja arjessa tapahtuvan kehittämisen välillä. Tavoitteena on, että muutokset työyhteisöjen toiminnassa tukevat muiden investointien rinnalla liiketoiminnan kannattavuuden nousua, entistä parempia julkisia palveluita sekä työntekijöiden hyvinvoinnin kasvua.

1) Luottamusta ja yhteistyötä rakentava vuorovaikutus

Jokainen voi vaikuttaa siihen, miten ihmiset tulevat kohdatuiksi työyhteisössä. Keskinäinen arvostus, syrjimättömyys sekä eri ikäisten ja eri taustaisten mukaan ottaminen on perusta yhteisöllisyydelle ja yhteiselle oppimiselle. Arjessa kyse on siitä, että työyhteisössä saa esittää ja kuullaan kysymyksiä, ajatuksia ja kehittämissuhteita työn tavoitteisiin ja tekemiseen.

2) Uudistumiseen ja oppimiseen kannustava kulttuuri

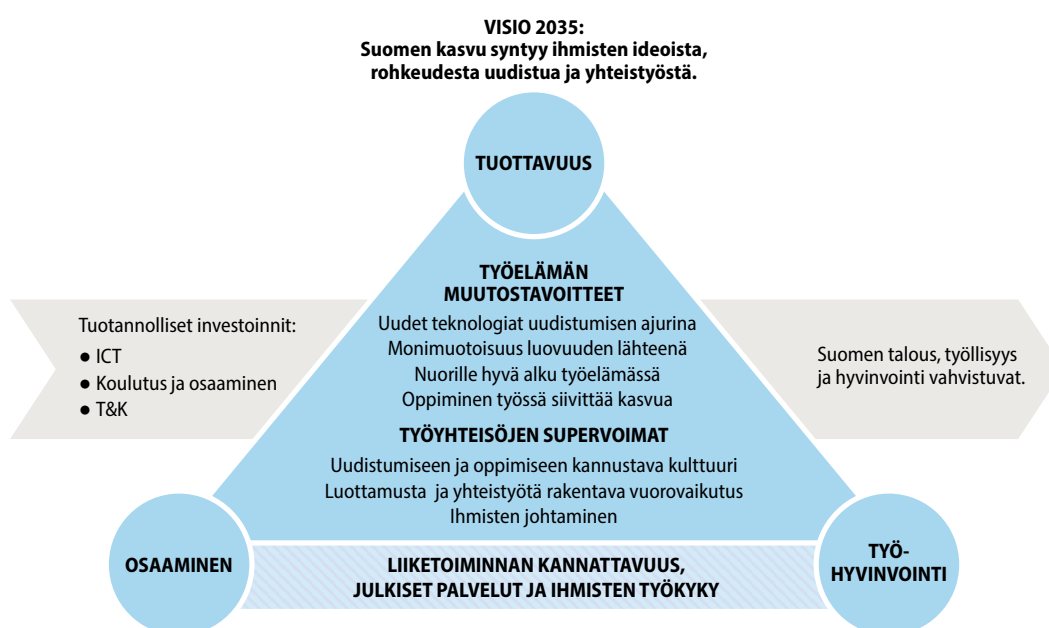
Luottamuksen ilmapiiri mahdollistaa työyhteisön oppimisen. Ennakkoluuloton suhtautuminen kysymyksiin, erilaisiin ajatuksiin ja ideoihin sekä yhdenvertaiset mahdollisuudet oppia ja vaikuttaa kannustavat yhteiseen kehittämiseen. Erilaiset näkökulmat parantavat päätöksenteon laatua. Yhteinen kehittäminen kirkastaa kunkin oman roolin suhteessa organisaation strategisiin tavoitteisiin.

3) Ihmisten johtaminen

Ihmisiin investoiminen on strateginen valinta. Hyvä johtaminen edistää työssä oppimista, osallisuutta, monimuotoisuutta ja yhteistyön kulttuuria. Johtamistaitoa on luoda työyhteisön erilaisista tiedoista ja taidoista kilpailuetua tuovia kyvykkyksiä. Muutostilanteissa on tärkeää kuunnella työntekijöitä ja pohtia miten asiassa edetään.

Luottamusta ja yhteistyötä rakentava vuorovaikutus, uudistumiseen ja oppimiseen kannustava kulttuuri sekä ihmisten johtaminen ovat tärkeitä kaikissa strategiaan valituissa aihealueissa, joissa muutosta haetaan. Ne tukevat oppimista työyhteisössä, nuorten pääsyä työelämään sekä monimuotoisten työyhteisöjen ja uuden teknologian avaamiin mahdollisuuksiin tarttumista. Alla on kuvattu supervoimien ja muutostavoitteiden keskeinen rooli työorganisaatioiden menestymiselle.

Kuvio 2. Visio, työelämän muutostavoitteet ja supervoimat.



Miten kehittämisstrategiaa johdetaan ja toimeenpannaan vuoteen 2035?

Työelämän kehittämisstrategia tähtää vuoteen 2035. Kymmenen vuoden aikana esimerkiksi töiden sisällöt, toimintatavat sekä tavat hyödyntää teknologiaa voivat muuttua voimakkaasti eri ammateissa ja toimialoilla. Myös toimintaympäristön muutokset voivat olla suuria. Siksi strategian toteutuksessa tarvitaan paitsi pitkäjänteisyyttä, myös kykyä tehdä uusia avauksia ja suunnata toimenpiteitä uudelleen.

Jotta työelämän kehittämisstrategian tavoitteet saavutetaan, on tavoitettava työpaikkoja laajasti. Työelämän kehittäminen on yksi harvoista toimivista keinoista tukea työpaikkojen toimintaa. Strategian toimeenpanolla rohkaistaan, tuetaan ja vauhditetaan työpaikkojen omaa kehittämistä niille ja niiden asiakkaille arvoa tuovalla tavalla. Kehittämisessä ymmärretään, että työpaikkojen tarpeet ovat erilaisia. Jotta työpaikat ehtivät mukaan, toimeenpanossa tarvitaan sekä jatkuvuutta että pitkäjänteisyyttä. Lopputulos näkyy usein vasta pitkällä aikavälillä.

Käytännössä tuki työpaikoille tarkoittaa esimerkiksi:

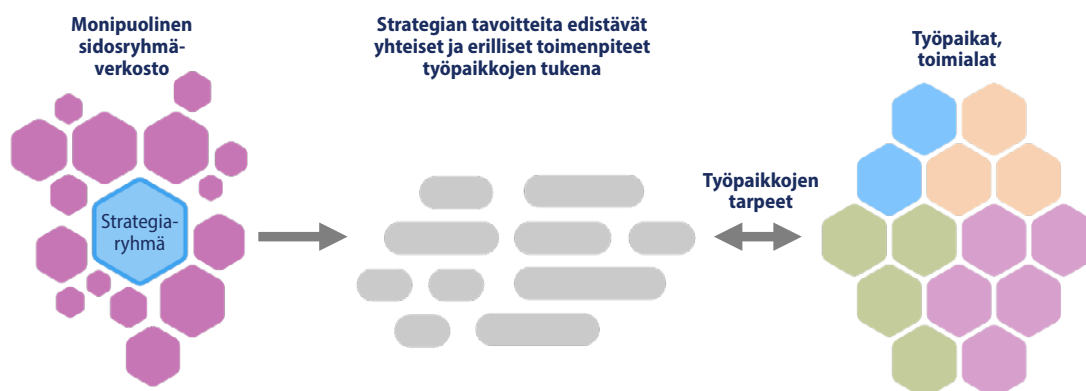
- asiantuntijatukea ja neuvontaa,
- mahdollisuutta osallistua kehittämis- ja oppimisverkostoihin, toimialakohtaisiin kehittämishankkeisiin ja tutkimushankkeisiin,
- osallistumista tulevaisuustyöpajoihin, webinaareihin, koulutustilaisuuksiin ja oppimiskokonaisuuksiin,
- toisilta oppimista, kuvauksia toisten organisaatioiden kehittämisteoista, kiinnostavista ratkaisuista ja uusista toimintamalleista.

Vuoden 2027 loppuun mennessä tavoitteena on 10 000 työpaikan tavoittaminen. Tämän jälkeen tavoitteena on 10 000 työpaikan tavoittaminen vuosittain.

Kun arvioidaan toimenpiteiden onnistumista, tarkastellaan sitä, miten laajasti työpaikkoja tavoitetaan ja miten tuki on auttanut työpaikkoja eteenpäin ja onnistumaan niiden omassa kehittämis- ja uudistamistyössä.

Strategian toimeenpano muodostuu strategiaryhmän ja sen sidosryhmien omista ja yhteisistä toimenpiteistä, sekä niitä täydentävistä uusista avauksista. Strategian toteutukseen kutsutaan laajasti mukaan työelämän eri toimijoita.

Kuvio 3. Strategian toimeenpano lähtee työpaikkojen ja toimialojen tarpeista.



Strategialle luodaan selkeä johtamisrakenne. Sitä varten perustetaan johtoryhmä ja strategiaryhmä. Niihin kutsutaan strategian laatimiseen osallistuneet ministeriöt, työmarkkinajärjestöt sekä Työterveyslaitos, Vates-säätiö, Työsuojelurahasto ja Työturvallisuuskeskus. Strategiaryhmä on keskeinen foorumi strategian pitkäjänteisen toteutuksen ja yhteisen omistajuuden kannalta.

Johtoryhmän ja strategiaryhmän tehtävät

Johtoryhmä toimii ylimpänä päättävänä elimenä. Johtoryhmä ja strategiaryhmä johtavat strategian toteutusta ja yhteisiä toimenpiteitä sekä luovat puitteet laajalle yhteistyölle. Yhteisen omistajuuden ja koordinoinnin avulla työelämän kehittämisen toimenpiteitä voidaan sovittaa yhteen ja saavuttaa merkittäviä synergiaetuja ja hyötyjä työpaikkojen näkökulmasta. Samalla rakennetaan toimijoiden välille luottamusta ja parannetaan mahdollisuuksia vastata yhdessä toimintaympäristön muutoksiin ja tulevaisuuden työelämän haasteisiin.

Strategiaryhmä vastaa toimeenpanosta, viestinnästä, eri toimijoiden välisen yhteistyön edistämisestä ja toimeenpanon seurannasta. Toimeenpanosta tehdään tiekartta, jossa kuvataan strategian toteuttamiseen liittyvät toimenpiteet. Sinne voidaan nostaa myös strategian toimeenpanossa mukana olevien (ja mukaan tulevien) tahojen omia toimenpiteitä. Tiekartta laaditaan ensin vuoteen 2031 saakka, ja sitä päivitetään tarvittaessa. Strategian väliarvioinnin jälkeen tiekartta päivitetään vuoteen 2035 saakka. Tiekartan etenemistä voi seurata avoimesti [strategian verkkosivuston](#) kautta.

Strategiaa valmistelemaan nimettyjen johto- ja asiantuntijaryhmän toimikautta jatketaan kuluvan hallituskauden loppuun saakka keväälle 2027. Näin varmistetaan strategian pitkäjänteisyys ja yhteistyön jatkuvuus strategian toimeenpanon ensimmäisessä vaiheessa.

Tuottavuuskasvu edellyttää investointeja

Tuottavuuskasvua ei synny ilman investointeja. Niistä merkittävien teknologian ja työelämän muutoksessa saattaa olla investointi juuri työelämään kehittämiseen. Tuottavuuskasvun vauhdittamisessa työelämän kehittämiseen investointi on viime vuosina ollut alihyödynnetty keino.

Kun kysymyksessä on investointi Suomen tulevaisuuteen, se edellyttää poliittisia päätöksiä. Aikaisempien työelämän kehittämisohjelmien kokemusten perusteella jo noin kymmenen miljoonan vuosibudjetti on saanut aikaan hyvin merkittäviä tuloksia. Täydentävää rahoitusta on mahdollista koota useasta lähteestä.

Strategian toteuttaminen edellyttää työelämän kehittämisen kirjausta hallitusohjelmiin. Strategia viedään hallituskausittain myös parlamentaariseen käsittelyyn, jotta varmistetaan laaja poliittinen ymmärrys työelämän kehittämisen merkityksestä tuottavuuden ja hyvinvoinnin kasvulle. Työelämän kehittäminen tarvitsee tekoja ja puolestapuhujia.

Ohjelmallinen kehittäminen mahdollistaa toimeenpanon

Ohjelmallista kehittämistä tarvitaan työpaikkojen mukaan innostamiseen, toimenpiteiden käynnistämiseen ja kokoamiseen, hyvien käytäntöjen tunnistamiseen, jatkokehittämiseen ja levittämiseen, sekä yhteiseen viestintään. Ohjelmallinen kehittäminen luo yhteyden kehittämisstrategian ja työpaikkojen välille. Se voi tarkoittaa toimialakohtaisia tai alueellisia toimia, pitkäjänteistä tutkimusta ja selvityksiä ja eri aiheisiin liittyviä oppimisverkostoja. Ohjelmallinen kehittäminen vaatii erillistä resursointia ja omaa rahoitusta tärkeinä pidettyihin toimenpiteisiin. Työelämän kehittämisstrategiassa ei ole tarkoitus rahoittaa yksittäisiä yrityksiä tai organisaatioita.

Ohjelmallinen kehittäminen esimerkiksi jollakin toimialalla voi sisältää vuoropuhelua alan muutoksesta ja tulevaisuudesta, erilaisia kehittämistoimenpiteitä, edelläkävijöiden kokemusten hyödyntämistä ja toisilta oppimista. Suomessa toimialahankkeiden kautta tavoitetaan kattavasti alan yrityksiä tai organisaatioita.

Toimialahankkeet ovat toimiva tapa saada alan työmarkkinaosapuolet, yritykset ja organisaatiot toimimaan yhdessä. Kehittämisessä hyödynnetään alan jo olemassa olevia verkostoja.

Elinvoimakeskukset ja muut alueelliset toimijat ovat tärkeä liittymäpinta alueiden yrityksiin ja organisaatioihin. Elinvoimakeskusten tehtävänä on myös verkostotyö sekä työelämän laadun edistäminen alueilla. Ohjelmarahoituksen avulla on mahdollista kehittää Elinvoimakeskusten ja alueiden muiden työelämätoimijoiden välistä yhteistyötä. Toiminta rakentuu alueen yritysten ja organisaatioiden tarpeiden pohjalta, ja tukee samalla strategian toimeenpanoa.

Tutkimustiedon avulla kehittämisen vaikuttavuutta voidaan parantaa entisestään. Työpaikat hyötyvät tutkitusta tiedosta, edelläkävijöiden esimerkeistä sekä asiantuntijoiden tukemista konkreettisista kokeiluista.

Tulevaisuusvuoropuhelut ja edelläkävijäyritysten oppimisverkosto

Työpaikoilla, toimialoilla ja alueilla on myös tarpeellista käydä jatkuvaa keskustelua eri osapuolten näkökulmista ja tarpeista lähtien. Tarve tämän tyyppiselle ala-, alue-, aihe- tai yrityskohtaiselle keskustelulle on suuri työn ja teknologian murroksessa ja toimintaympäristön muuttuessa. Useilla aloilla ei ole ennestään siihen hyvin soveltuvaa foorumia tai tulevaisuusvuoropuhelua edistävää keskustelukulttuuria. Keskusteluja ja kehittämistoimien suunnittelua tuetaan tulevaisuusvuoropuhelujen avulla.

Strategian toimenpiteenä perustetaan 35:n edelläkävijätyöpaikan oppimisverkosto, joka kokoaa ja jakaa toimivia käytäntöjä. Tavoitteena on, että hyviä käytäntöjä ja menetelmiä kehitetään, tunnistetaan ja ne leviävät laajasti, etenkin pk-yrityksiin. Oppimisverkoston avulla saadaan myös tietoa siitä, mitä kehittämisellä voidaan saada aikaiseksi.

Tuetaan uuden EU:n rakennerahastokauden valmistelua

Työelämän kehittämistä on rahoitettu EU:n rakennerahastojen kautta kahdella edellisellä ohjelmakaudella niin valtakunnallisesti kuin alueellisesti. Näitä kokemuksia on hyvä hyödyntää ja tuoda lähemmäksi strategian toteutusta. Ohjelma-asiakirjan puitteissa voi olla mahdollista suunnata valtakunnallisen työelämän kehittämisen rahoitusta vuonna 2026 strategian tueksi. Vuonna 2026 alkaa myös seuraavan EU-rakennerahastokauden valmistelu. Strategiaryhmä tukee suunnittelua työelämän kehittämisen osalta.

Toteutetaan Työelämäfoorumi Suomi ja käynnistetään tuottavuuden ja työelämän kehittämisen tutkijapaneelit

Työelämäfoorumi Suomi on kahden vuoden välein pidettävä työelämän keskustelutapahtuma, joka kokoaa työelämätoimijat ja asiantuntijat keskustelemaan strategian etenemisestä ja ajankohtaisista työelämän muutoksista. Työelämäfoorumi Suomen brändi on tunnettu, se on vakiinnuttanut paikkansa, ja sitä voidaan hyödyntää strategian toimeenpanon seuranta- ja oppimisfoorumina. Ensimmäinen strategian toteutukseen liittyvä Työelämäfoorumi Suomi -tapahtuma järjestetään marraskuussa 2026.

Alueellisen työelämän kehittämisen vahvistamiseksi järjestetään alueellisia Työelämäfoorumeita elinvoimakeskusten kanssa. Alueelliset Työelämäfoorumit edistävät alueellisten työelämätoimijoiden yhteistyötä ja tukevat alueen yritysten ja työpaikkojen kehittämistyötä.

Työelämän kehittämisstrategiaa johdetaan säännöllisesti päivitettävän työelämän tilannekuvan pohjalta. Tuottavuuden ja työelämän kehittämisen tutkijapaneelin avulla saadaan monipuolista arviointi- ja tutkimustietoa, joka tukee yhteisen työelämän tilannekuvan muodostamista. Jaettu näkemys mahdollistaa strategian toimenpiteiden painottamisen joustavasti ja toimintaympäristön muutoksiin vastaamisen. Ensimmäinen tutkijapaneeli järjestetään vuoden 2027 lopussa.

Strategian toteutusta arvioidaan

Työelämää kehitetään systemaattisesti, kokonaisuutena. Strategiaa toteutetaan yhdessä, ja toimintaa viedään eteenpäin tutkimus- ja arviointitietoon perustuvan yhteisen oppimisen pohjalta.

Strategialle on valmisteltu jatkuvan palautteen mahdollistava seuranta- ja arviointimalli yhdessä konsulttiyhtiö MDI:n asiantuntijoiden kanssa. Strategian toimeenpanon seuranta kohdistuu erityisesti strategian toimeenpanoon ja vaikutuksiin työpaikoilla ja kansallisesti. Seuranta ja arviointimalli otetaan käyttöön, kun tiekartta valmistuu ja strategian toimeenpano käynnistetään.

Strategiaa ja sen painopisteitä tarkastellaan ja toteutetaan aina kulloisen hallituksen ja sen ohjelman mukaisesti. Strategian väliarviointi tehdään strategiakauden puolellessa välissä vuonna 2031.

Strategian valmisteluprosessi

Työelämän kehittämisstrategia 2035 on valmistunut 16 työelämän kehittämisen organisaation aktiivisen yhteisen työskentelyn tuloksena. Johtoryhmä muotoili yhteisen vision, jonka ohjaamana strategiaa tehtiin. Työskentelyn aikana hyödynnettiin laaja-alaista tutkimustietoa ja kuultiin monipuolisesti kansalaisten ja sidosryhmäverkoston näkemyksiä. Niiden pohjalta tunnistettiin keskeiset muutostavoitteet ja toimet kohti visiota.

Vuonna 2024 Työelämän kehittämisstrategian valmistelun pohjaksi tuotettiin tutkimustietoon perustuva julkaisu *Työelämän tilannekuvia – Työhyvinvoinnista ja osaamisesta löytyy tuottavuuden kasvun mahdollisuuksia*. Sen sisältöä käsiteltiin työpajoissa saman vuoden keväästä syksyyn. Työpajoihin kutsuttiin noin sata asiantuntijaa, työelämän kehittäjää ja tutkijaa eri sektoreilta ja alueilta. Niissä työstettiin yhteistä ymmärrystä työelämän nykytilasta, tunnistettiin työelämää muovaavia ilmiöitä ja muotoiltiin tavoiteltavia kehityssuuntia.

Strategian valmistelu toteutettiin työministerin ja sosiaaliturvaministerin johdolla maaliskuun 2025 ja maaliskuun 2026 välisenä aikana.

Vuoden 2025 alussa jokainen johtoryhmän jäsen haastateltiin. Työelämän kehittämisstrategian johtoryhmä, asiantuntijaryhmä ja sihteeristö työskentelivät tiiviissä vuorovaikutuksessa keskenään. Johtoryhmä kokoontui kolme kertaa ja asiantuntijaryhmä työskenteli 12 kertaa työpajoissa. Asiantuntijaryhmän työpajat perustuvat osallistaviin menetelmiin ja niitä fasilitoi Työterveyslaitos. Sihteeristö vastasi sekä johtoryhmän kokousten että asiantuntijaryhmän työpajojen valmistelusta ja toteutuksesta.

Työpajoissa käsiteltyihin teemoihin pyydettiin laajasti kansalaisten näkemyksiä. Strategian verkkosivuilla oli jokaisesta teemasta avoin kysely. Vastauksia käsiteltiin julkisissa kolumneissa, ja hyödynnettiin strategiatyössä. Strategiatyön etenemisestä viestittiin avoimesti verkkosivuilla ja sosiaalisessa mediassa. Strategian valmistelussa kuultiin toimialojen ja yritysten näkökulmia.

Työelämän kehittämisstrategialle laadittiin seuranta- ja vaikutusarviointimalli tiiviissä yhteistyössä konsulttiyhtiö MDI:n kanssa. Seurannan tehtävänä on tuottaa ajantasaista ja monipuolista tietoa siitä, miten työelämä kehittyy suhteessa strategian tavoitteisiin, millaiset toimenpiteet vahvistavat myönteistä kehitystä ja missä tarvitaan suunnan tarkistamista.

Verkkosivut: tem.fi/tyoelaman-kehittamisstrategia

Strategian johtoryhmän kokoonpano

Puheenjohtajat:

Työministeri Arto Satonen (22.5.2025 saakka)

Työministeri Matias Marttinen (23.5.2025 alkaen)

Sosiaaliturvaministeri Sanni Grahn-Laasonen

Varapuheenjohtajat:

Työministerin valtiosihteeri Mika Nykänen

Sosiaaliturvaministerin valtiosihteeri Laura Rissanen

Jäsenet:

Jan Hjelt, osastopäällikkö, työ- ja elinkeinoministeriö TEM

Raimo Antila, osastopäällikkö, sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö STM

Petri Lempinen, ylijohtaja, opetus- ja kulttuuriministeriö OKM

Jarkko Eloranta, puheenjohtaja, Suomen ammattiliittojen keskusjärjestö SAK

Maria Löfgren, puheenjohtaja, Korkeakoulutettujen työmarkkinakeskusjärjestö AKAVA

Antti Palola (31.12.2025 saakka), puheenjohtaja, STTK

Else-Mai Kirvesniemi (1.1.2026 alkaen), puheenjohtaja, STTK

Ilkka Oksala, johtaja, Elinkeinoelämän keskusliitto EK

Anna Kukka, neuvottelujohtaja, Kunta- ja hyvinvointialueuudenantajat KT

Anna Kaarina Piepponen, työmarkkinajohtaja, Kirkon työmarkkinalaitos KiT

Sari Ojanen, neuvottelujohtaja, Valtion työmarkkinalaitos VTML

Mikael Pentikäinen, toimitusjohtaja, Suomen Yrittäjät SY

Saana Siekkinen, johtaja, Suomen ammattiliittojen keskusjärjestö SAK

Ville Kopra, työmarkkinajohtaja, Korkeakoulutettujen työmarkkinakeskusjärjestö AKAVA

Antti Koivula, pääjohtaja, Työterveyslaitos TTL

Timo Koskinen, toimitusjohtaja, Työturvallisuuskeskus TTK

Jaana Pakarinen, toimitusjohtaja, Vates-säätiö

Kenneth Johansson, toimitusjohtaja, Työsuojelurahasto

Asiantuntijaryhmän kokoonpano

Puheenjohtaja:

Elina Pylkkänen, alivaltiosihteeri, työ- ja elinkeinoministeriö TEM

Varapuheenjohtaja:

Antti Närhinen, neuvotteleva virkamies, työ- ja elinkeinoministeriö TEM

Jäsenet:

Tiina Hanhike, erityisasiantuntija, työ- ja elinkeinoministeriö TEM

Päivi Hämäläinen, neuvotteleva virkamies, sosiaali- ja terveysministeriö STM

Petri Haltia, opetusneuvos, opetus- ja kulttuuriministeriö OKM

Jukka Mattila, finanssineuvos, valtiovarainministeriö VM

Juha Antila, kehittämisspäällikkö, Suomen ammattiliittojen keskusjärjestö SAK

Lotta Savinko, tasa-arvo- ja työympäristöpäällikkö, Korkeakoulutettujen
työmarkkinakeskusjärjestö AKAVA

Riina Nousiainen, asiantuntija, STTK

Mirja Hannula, johtava asiantuntija, Elinkeinoelämän keskusliitto EK

Niilo Hakonen, johtava työelämän kehittämisen asiantuntija,
Kunta- ja hyvinvointialue työnantajat KT

Ulla Westermarck, neuvottelupäällikkö, Kirkon työmarkkinalaitos KiT

Jouko Hämäläinen, hallitusneuvos, Valtion työmarkkinalaitos VTML

Albert Mäkelä, asiantuntija, Suomen Yrittäjät SY

Ida Nummelin, sosiaali- ja terveyspolitiikan asiantuntija, STTK

Antti Veirto, tutkuspäällikkö, Palveluolajien ammattiliitto PAM

Sinimaaria Ranki, johtava asiantuntija, Työterveyslaitos TTL

Tuomas Wuorikoski, strategia- ja kehitysjohtaja, Työturvallisuuskeskus TTK

Anne Kallio, erityisasiantuntija, Vates-säätiö

Anne-Marie Kurka, tutkimusasiantuntija, Työsuojelurahasto

Strategiatyön sihteeristö

Pääsihteeri:

Elina Pylkkänen, alivaltiosihteeri, työ- ja elinkeinoministeriö TEM

Jäsenet:

Teija Felt, työmarkkinaneuvos, työ- ja elinkeinoministeriö TEM

Maija Lyly-Yrjänäinen, johtava asiantuntija, työ- ja elinkeinoministeriö TEM

Antti Närhinen, neuvotteleva virkamies, työ- ja elinkeinoministeriö TEM

Liisa Hakala, johtaja, sosiaali- ja terveysministeriö STM

Mikko Rissanen, erityisasiantuntija, sosiaali- ja terveysministeriö STM

Kalle Lautala, erityisasiantuntija, sosiaali- ja terveysministeriö STM

Aleksi Kalenius, neuvotteleva virkamies, opetus- ja kulttuuriministeriö OKM

Sinimaaria Ranki, johtava asiantuntija, Työterveyslaitos TTL

Strategiatyön fasilitaattorit

Sanna Kulmala, ohjelmajohtaja, Työterveyslaitos TTL

Suvi Hirvonen, vanhempi asiantuntija, Työterveyslaitos TTL



VALTIONEUVOSTO
STATSRÅDET

SNELLMANINKATU 1, HELSINKI
PL 23, 00023 VALTIONEUVOSTO
valtioneuvosto.fi
julkaisut.valtioneuvosto.fi

ISBN pdf: 978-952-287-846-5
ISSN pdf: 2490-0966