

HUMAK[®]

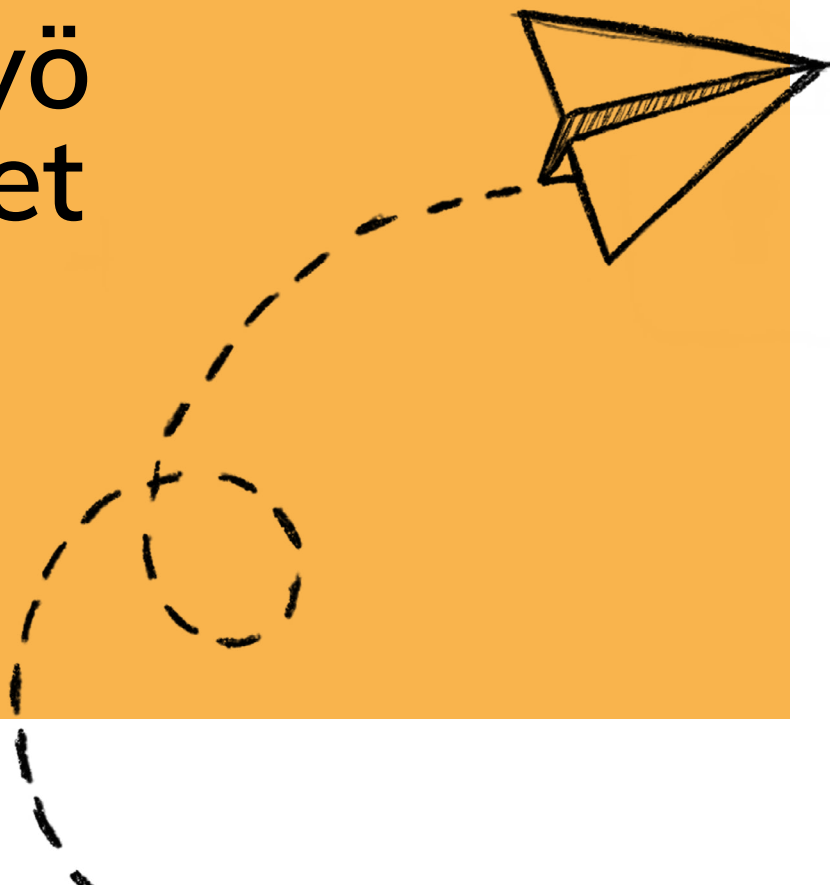
HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

Työelämän- trendit

Muuttuva työ
ja työn uudet
muodot

Trenditeos 2021

Sikke Leinikki (toim.)



Sikke Leinikki (toim.)

Työelämäntrendit

Muuttuva työ ja työn uudet muodot

Trenditeos 2021

ISBN 978-952-456-405-2

ISSN 2343-0664 (painettu)
ISSN 2343-0672 (verkkajulkaisu)

Humanistinen ammattikorkeakoulu julkaisuja, 129.
© Humanistinen ammattikorkeakoulu, 2021, Helsinki

Sisällys

Sikke Leinikki: Johdanto	4
---------------------------------------	---

DIGILOIKKA

Krista Sironen, Mikael Ojomaa, Sami Lehto: Digiloikka sen vaikutukset tulevaisuuteen	6
Pauli Heikkinen, Suvi Juhas, Hanna Viitasaari: Hybridityö digiloikan jälkeen	12
Jessi Atalla, Emma Ihalainen, Jussi Jokinen, Elina Pohjonen: Korona-pandemian vaikutukset työelämään	20
Anniina Haanpää-Juusola, Ifrah Aidiid, Mona Viikisalo, Sari Lipponen: Etätyö, uhka vai mahdollisuus	29

TYÖHYVINVOINTI JA JOHTAMINEN

Outi Ilmoniemi, Johanna Asunto, Piia Mikkonen, Linda Kujanpää: Muutoksen ja kyvykkyyden johtaminen	41
Laura Honkala, Jenkki Kärkkäinen, Tiina Pasanen, Minna Tikka-Lapveteläinen: Näkökulmia työhyvinvointiin: Miksi se on niin tärkeää	54
Eeva Lindeman, Julia Leppänen, Mira Näyhä, Tiina Rytönen: Johtajan ja työntekijän rooli hyvinvoinnissa	63
Jenita Harjula, Miia Lehtio, Anu Ounaslehto, Emmi Rajala: Tunnetaitojen merkitys tulevaisuuden organisaatiossa	74
Janette Moukola, Niina Orava, Mia Tennberg, Marika Vahtola: Palkitseminen osana työhyvinvointia	84

OPPIMINEN JA TYÖELÄMÄSUHTEET

Satu Kämäräinen, Mervi Männikkö, Tanja Nevamäki, Milla Tuomela: Tulevaisuuden kestävä työelämä	97
Vesa Halinen, Mimmi Launiala, Niklas Bärlund: Matalakynnyksisen terveydenhuollon tärkeys työelämässä	104
Alina Arkonkoski, Kristiina Myller, Kari Salenius, Jacqueline Keskitalo-Weber: Ammatillinen koulutus ja työelämän kohtaaminen	111
Minna Nevalainen, Maria Ojander Ikääntyvä työntekijä elinikäisen oppimisen polulla	124
Nina Haimi, Satu Kivinen, Hanna Nyman, Roosa Patjas: Uusi sukupolvi työelämässä ja tulevaisuuden ammatit	129
Anna Lojamo, Riitta Hakonen, Saana Hietanen, Tiina Nilsson: Tulevaisuuden osaaminen	135
Camilla Salmi, Elisa Tommasi, Henrietta Vanhala: Työelämän polarisaatio ja eriarvoisuus	143

Johdanto

Tervetuloa työelämän trendien pariin! Vuonna 2021 Muuttuva työ ja työn uudet muodot -opintojakson toteutusta uudistettiin. Korona-pandemian vuoksi työn tekemisen tavat mullistuivat nopeasti, ja siksi halusimme saada kirjattua opiskelijoiden näkemyksiä työn muutoksista jo niiden keskellä. Uskon, että tällainen aikalaiskirjaaminen auttaa opiskelijoita huomaamaan muutoksia ja käsittelemään niitä paitsi yksilö- ja työpaikka tasoilla myös yhteiskunnan tasolla. Yhteinen, analyttinen ja tavoitteellinen toiminta ryhmissä myös tukee jokaisen opiskelijan omaa selviytymistä muutoksien tuoman epävarmuuden keskellä. Uskon, että tämän toiminnan avulla voidaan kohentaa opiskeluhyvinvointia.

Lähdimme jo opintojakson alussa suunnistamaan kohti trenditeosta. Yliopettaja Anu Järvensivun kanssa luennoimme ja ohjasimme opiskelijoita kiinnittämään huomiota työelämän muutostrendeihin ja niiden vaikutuksiin työuriin. Käytännön esimerkki muutosten vaikutuksista saatiin, kun Kokemusto-palvelun kehittäjä Paula Tommila saatiin kertomaan luomistaan palveluista. Luennot herättivät aktiivista keskustelua ja opiskelijoiden pohdinta pulpahteli näkyviin niin chatissa kuin puheenvuoroissakin.

Käsillä olevaan teokseen opiskelijat muodostivat ryhmät ja tuottivat itsenäisesti valitsemastaan aiheesta esseen. Esseet purettiin hyvin tiivissä webinaarissa ja päivä tarjosi laajan katsauksen työelämän muutoksiin. Opintojakson vetäjänä muodostin esseistä kolme kokonaisuutta ja pyrin järjestämään esseet siten, että ne muodostavat etenevän kokonaisuuden.

Ensimmäinen kokonaisuus käsittelee digiloikkaa, koronapandemiaa, hybridi- ja etätöitä. Kokonaisuudesta hahmottuu, miten viruksen torjunta muokkasi nopeasti työelämää ja tekniikka kehittyi harppauksin työtä tukemaan. Kun työntekijät löysivät etuja uuden tekniikan tuomista mahdollisuuksien laajenemisesta, opiskelijat tunnistivat tarpeen laatia ohjeistuksia myös ulkomaille etätöihin siirtyville.

Toinen kokonaisuus perehtyy työhyvinvointiin ja johtamiseen. Muutoksessa johtamisen merkitys kohoaa ja kaikkien työhyvinvointi haastetaan, siksi aiheet ovat erityisen tärkeitä keskellä työn vauhdikasta muutosta. On tärkeää vaalia kyvykkyksiä ja kehittää tunteita, jotta organisaatioidenkin muutoskyvykkyys kohenee.

Kolmas kokonaisuus on oppimisen ja työelämäsuhteiden kokonaisuus ja se päättää tämän vuoden trenditeoksen. Osio suuntaa katset tulevaan. Esseissä pohditaan työelämän kestävyysaasteita ja paneudutaan polarisaation uhkaan ja tulevaisuuden ammatteihin.

Antoisia lukuhetkiä!

Helsingissä 16.11.2021
Sikke Leinikki

Digiloikka

Digiloikka,

mitä se on?

Krista Sironen | Mikael Ojomaa | Sami Lehto

Johdanto

Joulukuussa 2019 maailmaa järjestytti Kiinan Wuhanista alkunsa saanut Covid-19 epidemia, jonka leviämiseen terveydenhuollon ammattilaiset niin Suomessa kuin kansainvälisestikään eivät uskooneet, eikä asiaan ollut varauduttu. Maaliskuussa 2020 maailman terveysjärjestö WHO, julisti koronaepidemian pandemiaksi ympäri maailmaa ja sen vuoksi yhteiskuntaa niin meillä Suomessa kuin maailmallaakin alettiin sulkea. Korona ja sen mukana tulleet haasteet ovat varmasti yksi suuri syy miksi viime vuosina digiloikka on koettu.

Pandemia toi mukanaan lisääntyneet etätyöt, jotka haastoivat organisaatiot kehittämään ja käyttöönottamaan nopeasti uusia työvälineitä ja työntekijät joutuivat opettelemaan uuden tavan työskennellä. Digiloikka oli otettava, jotta työntekeminen ei loppuisi kokokaan ja työntekijät pysyisivät pois työpaikoilta. Organisaatioilla oli kova haaste pitää toimintaansa yllä, joilla on suuri vaikutus yhteiskuntamme toimivuuteen. (THL-raportti 3/2021. 4). Haasteita toi niin työmarkkinoilla kuin yksityistenkin ihmisten elämään erilaiset

rajoitukset ja suositukset, kuten liikkumista ulkonakin rajoitettiin ja Suomen sisällä rajoja maakuntien välillä suljettiin. Esimerkiksi Työ- ja elinkeinoministeriön vuoden 2020 työolobarometrin mukaan työntekijän työntekopaikkaan vaikuttaminen oli kasvanut vuodesta 2019, 7 %. (Työ- ja elinkeinoministeriön barometri tutkimus.2021. 36 julkaisu)

Mikä on digiloikka?

Digiloikka sanana on ollut monien huulilla jo useamman vuoden. Useissa artikkeleissa ja julkaisuissa kerrotaan, että moni on yhteiskunnassamme joutunut ottamaan suuren digiloikan viime vuosina. Käytännössä on siirretty aiemmin käytettyjä paperilomakkeita sähköiseen muotoon ja olemme joutuneet ottamaan valtavasti erilaisia viestinnän välineitä käyttöön. (Työterveyslaitos, Koskinen 2020, 22). Me ajattelimme ennen tähän ryhmätyön aiheeseen perehtymistä, että digiloikka on suurimmaksi osin etätyön tuomia uusia työskentely- ja viestintäkanavia sekä sovelluksia,

mutta onko tämä sittenkään varsinaista digiloikkaa? (Pietarinen HS 27.5.) Asiasta voi varmasti olla montaa mieltä, mutta asiantuntijoiden mukaan sähköiset viestintä- ja koulutuspalvelut eivät vielä itsessään tee digiloikkaa, vaikka ovatkin digitaalisia välineitä ja muuttavat työskentelytapoja. Näiden asiantuntijalausuntojen jälkeen pohdimme syvemmin asiaa, kuinka digiloikka näkyy omassa elämässämme? Mielestämme nykyiset etätyövälineet, teams, ynnä muut sellaiset eivät tarkoita digiloikkaa, koska nämä välineet ovat olleet vuosia jo olemassa, mutta koronapandemia vain pakotti ihmiset ottamaan ne laajempaan käyttöön. Tämä kehitys on ollut enemmän uusia mahdollisuuksia ihmiselle antava kuin ihmistä ulkoistava.

Ajattelimme, että uusi potilastietojärjestelmä olisi suuri digiloikka, jonka tarkoitus on helpottaa työntekemistä, mutta tapahtuuko digiloikka vasta siinä vaiheessa, kun ihminen on tehnyt itsensä tarpeettomaksi? Esimerkiksi kaupankassoja on viety jo itsepalvelun suuntaan, jolloin yksi henkilö voi hoitaa samaan aikaan useampaa ostopistettä. R-kioskin toimitusjohtaja Teemu Rissanen kertoo lehdistötiedotteessa 12.10.2021, että Helsingin Viikkiin on avattu ensimmäinen R-kioski, jossa ei ole henkilökuntaa. Kansainvälinen yritys Starship technologies on kehittänyt pieniä itsenäisesti ajavia toimitusrobotteja, jotka liikkuvat sulavasti muun muassa Tallinnan katuja pitkin (Starship technologies). Mielestämme tässä on otettu jo digiloikan askelia. Kokonaisuudessaan aihe on jopa pelottava. Mietitäänkö 2030- tai 2040-lukua, käykö ihminen enää hakemassa lähikaupasta maitopurkkia vai hoituuko se kotiin jääkaappiin yhtä nappia painamalla. Kun digitalisoidaan enemmän ja enemmän jokapäiväisiä toimia, jää suuri osa ihmiskontakteista pois. Tulevaisuudessa tulee korostumaan pedagogisen osaamisen

taidot, sillä ihmiset tulevat tarvitsemaan ohjausta siihen, kuinka toinen ihminen kohdataan, ja kuinka erilaisissa sosiaalisissa tilanteissa toimitaan. Onko nyt ja tulevaisuudessa tarve opettaa kuinka digitalisaation tuomia mahdollisuuksia voidaan hyödyntää eri tarkoituksiin.

Pohdimme myös, että tuleeko kaupat olemaan vain automatisoituja valtavia varastoja. Eli kun ihminen on tehnyt tilauksen alkaa robotti keräämään ja pakkamaan niitä, jonka jälkeen automaattisesti liikkuvat autot toimittavat ostokset kotiovelle ja ihmisen tehtäväksi jää maksimissaan nostaa tavarat asuntoon sisälle. Näin yhteiskunta pyörii vuorokauden ympäri ja kaikki on saatavilla kotoa käsin. Onko siis digiloikan jälkeisen ajan aiheet työtä tekevät ihmiset ne jotka, tilaavat palvelua yritykselleen tai tuottavat palvelua tai laitteistoja huoltavat ihmiset? Vai automatisoiko ihminen tämänkin eli siis ulkoistaa itsensä kokonaan? Mitä jää ihmiselle tehtäväksi? Onko jatkossa fyysinen kaupassa käynti yhtä katoava perinne kuin vanhat käsityöammatit? Muun muassa aikoinaan sanomalehtipainamista pidettiin ikuisena työnä, koska tietoa täytyy jakaa, nyt muutama vuosikymmen myöhemmin meiltä kotimaasta löytyy enää muutamia sanomalehtipainoja, joiden kesken käydään kovaa taistelua asiakastöistä.

Tulevaisuudessa riittäisi, kun työterveyshuollon ja työnantajan järjestelmät keskustelisivat keskenään, jolloin sairaustodistus voi siirtyä eteenpäin ilman paperista todistusta. Tietysti, jos aiemmin kuvailemamme digiloikka toteutuu, niin emme usko tietojärjestelmien tai robottien käyvän työterveyshuollossa hakemassa sairauslomaa flunssan vuoksi, vai hakisiko sittenkin? Ajatellaan tilannetta, että robottiin on tulossa huolto tietyn työmäärän jälkeen, voi täysin automatisoitu järjestelmä ohjata robotin menemään huoltoon

määrättyinä hetkenä, jolloin tilannetta paikkaan lähetetään sijaisrobotti. Huollossa käyneeltä koneelta nollataan huoltolaskuri ja odotellaan, että se palaa töihin.

Kehityksestä hyötynneet?

Monessa asiantuntija - ja etäasiakaspalvelija työssä muutokset näkyivät välittömästi. Monelta loppui fyysisesti työpaikalle siirtyminen, joka toi vuorokauteen ”lisää tunteja” kun työmatkat jäivät pois. (Pekkola 2002, 101). Moni introvertti ihminen koki tällaisen muutoksen hyvänä, koska työpaikalla tapahtuva sosiaalinen paine jäi pois ja työajan pystyi keskittymään kokonaan varsinaiseen työskentelyyn.

Organisaatiot osoittivat muuntautumiskykyään siirtyä valtioneuvoston ja viranomaisten linjauksiin ennätysvauhtia. Tämä osoitti, ettei suomalainen työmarkkinakenttä ole niin jäykkä kuin monesti väitetään, ja asioita pystyttiin ratkomaan yhteisesti ilman vastakkainasettelua. Tulevaisuudessa kehityksestä tulee hyötymään useat eri tahot, yhteiskuntaan syntyy uusia työpaikkoja ja ammattialoja, joita ei vielä ole olemassa tai niitä ei vielä tunnisteta. (Kokkinen 2020, 24). Yhteiskuntaan ja työpaikoille luotiin nopeasti uusia valmiusprosesseja, joita pystytään kehittämään jatkuvasti ja hiomaan entistä paremmiksi.

Taloudellisesta näkökulmasta vallitsevasta kehityksestä tulevat hyötymään teknologia- ja it-alalla toimivat kansalliset kuin kansainväliset yritykset, joille aukeaa jatkossa uusia markkinoita ja syntyy uusia tarpeita, joissa älyteknologiaa tarvitaan. Kuluttajan näkökulmasta on mahdollista saada nopeammin apua ja tukea asiakaspalvelusta, mi-

käli asiakkaalla on tietoteknistä osaamista. Monen yrityksen nettisivuilla ensimmäinen kontakti otetaan chatbot-ohjelman kautta joka tarpeen mukaan yhdistää asiakkaan lopulta oikean ihmisen palveltavaksi. Osuuspankin Antti Myllymäki kertoo Kohti työtä 2030 -webinaarisarjan: Tekoäly työelämässä, että OP:n chatbot vastaa tällä hetkellä 80 % tulleista kysymyksistä ja loput 20 % menee asiakaspalvelijalle. Nämä yhteydenotot ovat yleensä monimuotoisia ja haastavampia kuin mihin chatbot voi vastata. Mielenkiintoista on miettiä, minkälainen järjestelmä on käytössä esimerkiksi 2030-luvulla kun tekoäly ja sen mukana tulevat ominaisuudet ovat kehittyneet entisestään. Monelle vapaus valita on lisääntynyt, kun työntekopaikka ei ole enää kiinteä rakennus josakin, vaan työt onnistuvat etäyhteyksillä mistä päin maailmaa tahansa. Sama pätee myös harastuksissa, esimerkiksi kieltenopiskelussa varsinaista paikallaoloa ei tarvita, vaan kurssin voi suorittaa omaan tahtiin ja siihen verkko-opiskeluun voi osallistua, vaikka toiselta puolelta maailmaa.

Tulevaisuuden häviäjät

Kehittyvässä yhteiskunnassa saattaa olla niin, että tekniikka on riittävän sopeutuva nopeaan muutokseen. Vaikka maailma ympärillämme muuttuu, on ihmisen muutos huomattavasti hitaampaa ja sopeutuminen vie paljon enemmän aikaa. Digitalisaatio juoksee pikamatkaa, jolloin tarvitsemme enemmän koulutusta ja ymmärrystä muutokseen. Tästä johtuen väärinkäytökset ja rikollisuuskin saavat jatkuvasti uusia muotoja. Ennen ihminen ryöstettiin veitsellä uhaten ja nykyään tietotekniikkaan perehtynyt ihminen voi tehdä tuonkaiken digimaailmassa, pelkän tie-

tokoneen avulla tai lähettämällä tekstiviestin. Nykyaikana yksittäisen ihmisen on helpompaa hommata itselleen uusi henkilötunnus kuin poistaa itsensä internetistä ja sen pimeissä verkoissa toimivista paikoista. Ihmisten henkilötiedoista on tullut yleistä kauppatavaraa. Samojen rikosten uhriksi joutuvat myös kaikenkokoiset yritykset ja yhteisöt, jotka ovat vieneen tietojaan ja palveluitaan kasvavassa määrin verkkoon. Yksi kysymys on se, että riittääkö kaikilla toimijoilla tietotaito vahvan tietoturvan ylläpitämiseen tai riittääkö resurssit sen ylläpitämiseen ostettuna palveluna.

Digimaailmassa myös eriarvoisuuden on helppo lisääntyä, kun laitteet eivät ole ilmaisia, eli jos kyseessä on pienituloinen perhe, kuinka he hankkivat kalliita tietoteknisiä laitteita. Etänä työskentely voi myös lisätä päihde- ja mielenterveysongelmia, kun ollaan kotona eristyksissä ja pakolliset menot ovat vähentyneet. Syrjäytyneisyys voi kasvaa, kun monet palvelut ei enää sisällä fyysistä kanssakäymistä, jolloin sosiaaliset taidot saatetaan kadottaa. Etätyön myötä työssäjaksaminen on vaakalaudalla ja yhä useampi kansalainen kärsii uudesta lähes kansataudin tunnusmerkit täyttävästä työuupumuksesta. Työssäjaksamisen ongelmat ovat lisääntyneet vuodesta 2013 alkaen. Esimerkiksi nuorilla ja keski-ikäisillä palkansaajilla psyykkiset ja fyysiset oireet ovat yleistyneet (Työolot 2018, Tilastokeskus).

Muutos on myös saattanut muuttaa ihmisten persoonallisuutta, joka voi etätyöskentelyn jälkeen työpaikalle palatessa aiheuttaa ongelmia työyhteisössä työskentelyssä. Ajattelimme, että digitalisaation mukana on myös katoamassa useita eri ammatteja. Näin ei kuitenkaan vielä ole todettu käyvän (Työ2030, työ ja työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma). Kun tietotekniikka ja tekoäly lisääntyy, on ihmisen mukauduttava nopeasti muut-

tuvaan työelämään. Viekö digiloikka ihmiseltä sittenkään mitään, vai tarjoaako se vain tulevaisuudessa enemmän mahdollisuuksia. Pohdimme, että tämäkin on hyvin yksilöllistä, sillä olemme erilaisia yksilöitä ja toiset sisäistävät uudet tavat ja opit paremmin kuin toiset (Siitonen Aino 2018, 11.).

Tekoäly

Tutustuimme Työ 2030, työ ja hyvinvoinnin kehittämissuunnitelman webinaariin, tekoäly työelämässä, joka on julkaistu 19.5.2021. Puhujina oli Teemu Roos, tietojenkäsittelytieteen professori, Helsingin yliopistosta; Tiina Heusala kehittämispäällikkö, Työterveyslaitokselta; Antti Myllymäki VP, Head of Artificial Intelligence, OP Ryhmästä sekä kommentoimassa Jukka Lähesmaa erityisasiantuntija, sosiaali- ja terveysministeriöstä.

Päällimmäisenä webinaarista jäi mieleen se, kuinka kaikki toivat esiin, ettei tekoäly tule korvaamaan työntekijöitä, vaan muuttaa työnkuvaa. Tekoälyn myötä tulee uusia työtehtäviä ja ammatteja. Teemu Roos mainitsee tällä hetkellä näyttävän siltä, että tekoäly ja digitalisaatio tuo työpaikkoja jopa lisää. Tiina Heusala nostaa esiin johtajuuden merkitystä ja työn organisoinnin merkitystä. Kun työn tekeminen muuttuu, työtehtävät muuttuvat, ja silloin on aiheellista miettiä, miten organisoidaan jäljelle jääneet työtehtävät. Ovatko työntekijät valmiita muutokseen, hyvällä johtamisella varmasti ovat, jos huolehditaan henkilöstön osallistamisesta ja tietojen päivityksistä. Tekoälystä on vielä paljon opittavaa, jotta sitä osataan hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla.

Pohdimme, että etiikka on tekoälyssä huomioitava seikka, millä perusteilla digitalisoidut palvelut päättävät puolestamme esimerkiksi tarvitsemastamme palvelusta. Miten tekoäly voi lukea tilanetajua, vai tarvitseeko sen edes? OP:n edustaja Antti Myllymäki kertoo, että heillä on käytössä muun muassa chatbot ja digiassistentti. Chatbottia kehitetään koko ajan, siihen heillä on oma työryhmä.

Antti Myllymäki myös mainitsee tällä hetkellä chatbotin vastaavan 80 % yhteydenotoista. Ne yhteydenotot, palvelupyynnöt, jotka päätyvät asiakaspalveluun ovat monimuotoisempia ja haastavampia. Jukka Lähesmaa kommentoi webinaarin loppuun, ettei itsekään ole varma mitä tekoäly on, eikä se taida haitata. Hän sanoo että, tekoäly on tukiäly, jonka tarkoitus on olla työn tukena.

Digitaalisuus avoimessa nuorisotyössä

Kun Uusimaa suljettiin koronan takia muusta Suomesta 28.3.2020, oli se hämmäntävä kokemus ja tunne valtaosalle ihmisiä. Hetkeä aikaisemmin koulut ja oppilaitokset olivat siirtyneet etäopetukseen alimpia luokkia lukuun ottamatta ja kaikenlainen harrastaminenkin loppui tyystin. Vaikka kouluissa ja nuorten vapaa-aikaan liittyvissä nuorisotaloissa henkilökunta oli joutunut ottamaan käyttöön monenlaisia viestintään, esitystekniikkaan ja peleihin liittyviä laitteita jo ennen koronaa, tarkoitti koronasulku todellista pika-hyppäystä digitaaliseen maailmaan. Opettajien etätunteja raamitti sentään opetussuunnitelma,

mutta vapaa-ajan ja harrastusten kohdalla annettiin toimijoille todellakin "vapaa kädet". Helsingin nuorisopalveluiden nuoriso-ohjaajille annettiin yksi ohje: teidän työnne koostuu jatkossa jalkautumisesta nuorisotyöyksikön omalle alueelle ja digitaalisesta nuorisotyöstä. Se, mitä digitaalinen nuorisotyö olisi, jäi nuoriso-ohjaajien päätettäväksi. Vuoden 2020 aikana nuorisopalvelut näyttäytyi digitaalisessa maailmassa monipuolisena ja aktiivisena toimijana. Silti tämänkin kaiken ydin oli se, että digitaalisuus on suurimmaksi osaksi väli aikaista, ennen paluuta normaaliin. Lasten ja nuorten fyysiset tapaamiset kouluissa ja vapaa-ajalla oli valtaosalle se odotetuista asia.

Koronan aiheuttamasta digiloikasta on vasta kovin vähän tietoperustaista materiaalia, mutta esimerkiksi Helsingin kaupunki on kerännyt vuoden 2021 alusta lähtien kaikilta kaupungin nuoriso-ohjaajilta säännöllisin väliajoin (kolme kertaa vuodessa) kokemustietoa Logbookdokumentointijärjestelmään, jota käsitellään kaupungin turvallisuuteen ja asukkaiden hyvinvointiin liittyvissä organisaatioissa. Myös muun muassa kouluterveyskyselyt antavat suuntaa digiloikankin seurauksista, vaikka tällä hetkellä siinä näkyy vasta vuoden 2020 tilanne. Olisi erittäin mielenkiintoista tutkia laajasti, mitä kaikkea tämä yllättäen tullut digiloikka sai aikaan aloilla, jotka ovat perinteisesti perustuneet yhteisöllisyyteen ja läsnäoloon. Peruskoulu ja erilaiset harrastukset, kuten esimerkiksi partio ja urheilu, voisivat olla kohteita, joita tutkitaan. Pelkkää miinustahan digiloikka ei myöskään tuonut, koska se on johtanut sellaisen osaamisen ja ymmärryksen lisääntymiseen, joita voidaan varmasti hyödyntää, kun digitaalisuutta tuodaan lisääntyvässä määrin yhteiskunnassamme myös sinne, jossa on perinteisesti oltu fyysisesti läsnä. Henkistä läsnäoloa sekään ei sataprosenttisesti ole taannut.

Yhteenveto

Pohdittuamme digiloikkaa ja sen tulevaisuutta tulimme siihen tulokseen, että tällä hetkellä voimme vain arvailla mihin suuntaan teknologia kehittyy ja kuinka nopeasti. Ihminen on kuitenkin avainasemassa niin kauan kun vastaa kehityksestä, ehkä joskus myöhemmin keinoäly osaa kehittää itse itseään ja ihminen on enää vain sivusta seuraajan roolissa.

Lähteet

TEM 2021. Työolobarometri 2020. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163200/TEM_2021_36.pdf?sequence=1&isAllowed=y

COVID-19-epidemian vaikutukset hyvinvointiin, palvelujärjestelmään ja kansantalouteen. Toim. Kestilä, Laura & al. Raportti 3/2021.

Terveyden ja hyvinvoinninlaitos 2021. Kohti työtä 2030 -webinaarisarja. Tekoäly työelämässä. Työterveyslaitos 2021.

Kokkinen, Lauri 2020. Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. S. 24. Työterveyslaitos, Helsinki.

Pekkola, Juhani 2002. Etätyö Suomessa. Fyysiset, virtuaaliset, sosiaaliset ja henkiset työtilat etäympäristönä. S. 101. Svenska handelshögskolan.

R-kioskin viestintä 2021. Lehdistötiedote 12.10.2021.

Siitonen, Aino 2018. Etätyön vaikutukset työhyvinvointiin. S. 11. AMK-opinnäytetyö. Metropolia

ammattikorkeakoulu.

Suomen virallinen tilasto (SVT): Työolot. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu 27.10.2021.

TYÖ2030. Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisselma. Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö 2021.

Hybridityö

digiloikan jälkeen

Pauli Heikkinen | Suvi Juhas | Hanna Viitasaari

Johdanto

Korona-aika on haastanut tapaamme tehdä työtä, se on pakottanut meidät uudenlaisiin ympäristöihin. Etätyötä tekevien määrä kasvoi keväällä 2020 huimasti. Suomessa noin 50 % palkkatyöläistä siirtyi osittain tai kokonaan etätöihin. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021, 9.) Monet ammattialat joutuivat keksimään uudenlaisia toimintatapoja työlleen. Tämä koski myös niitä toimialoja, joissa etä- tai hybridityötä ei aiemmin hyödynnetty. Koronaan liittyvät yhteiskunnalliset rajoitukset siivittivät Suomea digiloikkaan, ja suurta osaa maailmaa kohti työn erilaisia muotoja.

Työelämää muovaa myös globaalit megatrendit, tutut asiat, jotka elävät ihmisten jokapäiväisessä elämässä, yleisessä keskustelussa ja mediassa, kuten ilmastoon, talouteen, digitalisaatioon ja ikääntymiseen liittyvät kysymykset (Dufva 2020, 2–10).

Oleellista on ihminen ja inhimillisyys. Ihminen on moniulotteinen ja monimutkainen olento, inhimilliset tarpeet ja tunteet ovat usein ennakoimattomia. Ihmisen tarve yksityisyyteen ja toisaalta perustavanlaatuisen tarve yhteisöllisyyteen. Tässä

ilmenee myöskin työelämän kulminaatio, yksityisyyden merkitys ja riippuvaisuuden jännite.

Ehkä suurin yllättäjä murroksessa oli vauhti ja että se oli pakon sanelemaa. Työ itsessään ei ollut muuttunut, vain sen tekopaikka. Osallisuuden ja yhteisöllisyyden merkitys korostuu niin työntekijän kuin työnantajan näkökulmasta. Miten varmistamme, että kaikki ovat samassa veneessä?

Hybridityö

Määrättyyn paikkaan sidonnainen työ

Perinteisiä määrättyyn paikkaan sidonnaisia toimialoja ovat, rakentaminen, tehdastyö, sosiaalija opetusalat, joissa työnantaja määrää työn suorituspaikan, johon työt kiinteästi kytkeytyvät. Näilläkin sektoreilla osa työstä voidaan tehdä virtuaalisesti etätöinä (virtuaaliopetus, valvonta ja puhelin neuvonta). Keväällä 2020 todellisen haasteen saivat erityisopettajat, jotka joutuivat miettimään, miten opetus järjestetään etänä erityisryhmille?

Etätyö

Etätyöllä tarkoitetaan työnantajan kanssa sovitua työnteon mallia, joka tehdään joko osin tai kokonaan muualla kuin työpaikalla, esimerkiksi asiakkaan luona, kotona tai matkoilla. Etätyö voi myös olla liikkuvaa ja monipaikkaista. (Tilastokeskus 2021.)

Etätyölle on ominaista sähköisen tieto- ja viestintätekniiikan keskeinen rooli työn tekemisessä. Työn sisällön ja tekemisen tavat ovat olleet mureksessa jo pidemmän aikaan. Digitaalisten välineiden ja alustojen kehitys on lisännyt verkossa tehtävää työtä. (Hautamäki, Leppänen, Mokka & Neuvonen 2017.) Työskentely voi tapahtua yhdessä tai useammassa paikassa, se voi olla kestoltaan ja säännöllisyydeltään hyvin vaihtelevaa.

Onnistuminen uusien työmuotojen soveltamisessa edellyttää työkuultuurin muutosta, kontrolloivasta luottamukseen perustuvaan. (Työterveyslaitos 2021.) Osasta uusia käytäntöjä on sovittu tarkoin työnantajan ja työntekijän kesken, osa muotoutuu ilman muodollisia menettelytapoja. Yhtenä yrityksen menestystekijänä pidetään sitä, miten työnantaja onnistuu tarjoamaan paikasta riippumatonta työtä. (Bulińska-Stangrecka & Bagieńska 2021, 3.)

Hybridityö

Hybridityö on yksinkertaisesti työnteon tapa, jossa yhdistyvät fyysinen ja digitaalinen sekä yhteinen ja yksityinen työympäristö. (Ojanen 2021.) Siinä yhdistyvät etä- ja lähityön hyödyt. Hybridityössä yhdistyy paikkaan sidonnainen työ, paikasta riippumaton ja etätyön.

Hybridityössä on selkeitä etuja, mutta myös haasteita. Etuna voidaan pitää tehokkuutta, tuottavuutta sekä joustoa työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa.

Näyttää siltä, että muihin työnteon tapoihin verrattuna hybridityö lisää hieman työnimua ja vähentää työssä tylsistymistä. (Kaltiainen & Hakanen 2021.)

Toisaalta työkenttä voi olla ennakoimaton, monimutkainen ja yhteisöllisyyttä rapauttava, kun työn suorituspaikka hajautuu ja inhimilliset kontaktit kehonkieliseen vähenevät. Työhyvinvoinnin näkökulmasta työn rasittavuutta lisää jatkuva saatavuus ja läsnäolo. Hyvinvointi rakentuu yksityisyyden ja sosiaalisuuden tasapainosta. Työtehtävien osittainen suorittaminen muualla kuin työpaikalla lisää työtyytyväisyyttä. Työtyytyväisyyden merkitys työntekijälle ja työyhteisölle on merkittävä ja se on monien tutkimusten kohteena, sen on todettu lisäävän sitoutumista, tuottavuutta, yrityksen suorituskykyä. Toisaalta sosiaalinen eristäytyminen ja stressi vaikuttavat kielteisesti etätyötyytyväisyyteen (Bulińska-Stangrecka & Bagieńska 2021, 3.)

Osallisuus hybridityössä

Osallisuuden käsite on hyvin laaja. Se koostuu monista asioista, kuten resurssien jakautumisesta, tarpeista ja tunteiden vaikutuksesta käyttäytymiseen ja yhdessä työskentelyyn. Osallisuus ilmenee elämänhallintana, vastuun ottamisena omasta elämästä ja sen hallitsemisesta. Itseä koskevien asioiden päättämisestä. Toisaalta osallisuus ilmenee vaikuttamisen prosesseissa, esimerkiksi työelämän ryhmätilanteissa ja laajemmin yhteiskunnassa. Sosiaalisten suhteiden ja vastavuoroisuuden kautta voidaan kokea merkityksellisyyttä ja osallistua yhteisen hyvän rakentamiseen. (Isola, Kaartinen, Leemann, Läaperi, Schneider, Valtari & Keto-Tokoi 2017, 5–10.)

Osallisuuden kokemus on tärkeässä roolissa hybridityön onnistumisen kannalta ja lähityön osuus luo sille mahdollisuuden onnistua. Tärkeää on saada jokaisen ihmisen ääni kuuluville luonteenpiirteistä huolimatta, jotta ilmatila jakautuu tasavertaisesti. Kokousten lisäksi tulisi mahdollistaa vapaita kohtaamisia, joissa usein hiljainen tieto vaihtaa omistajaa. Kehonkieli myös välittää erilaista dataa, kuin etäkokoukset. Kohtaaminen ja läsnäolo vahvistavat yhteenkuuluvuuden tunnetta ja kirkastavat yhteistä päämäärää ja yhdessä oppimista. Yhdessä oppimalla voimme kehittää uudenlaista osaamista, joka auttaa ratkaisemaan työelämän kysymyksiä ja kehittämään yhteistyön ja yhdessäolon muotoja. Tämä ei tarkoita sitä, että kaikkien pitäisi tehdä kaikki yhdessä, vaan yhteenkuuluvuuden tunnetta ja yhteistä tahtotilaa. Ihmisten välinen yhteistyö synnyttää merkityksellisyyttä, turvallisuutta ja arvostusta itseään, muita ja työtä kohtaan.

Miksi juuri nyt yhteisöllisyys on tärkeää? Koska tätä aikaa leimaa ennakoimattomuus ja erillään tekeminen, joka uhkaa yhteisöllisyyttä ja osallisuuden kokemusta. Uudenlaisen työelämän kriittinen kysymys ei mielestäni ole: Mitä rakennuspalikoita tulevaisuuden työelämä sisältää, vaan löydämmekö taidon ja tahdon rakentaa inhimillisesti kestävää tulevaisuutta yhdessä.

Hybridityön johtaminen

Kuka johtaa hybridityötä?

Hybridityöhön pätevät samat työnteon lainsäädännöt kuin mihin tahansa muuhunkin palkkatyöhön. Työnantajan velvollisuus on valvoa ja ohjata työn tekemistä ja osoittaa työntekijälle tämän työtehtävät. Työntekijän velvollisuus on noudattaa työnantajan ohjeistusta ja suorittaa

sovitut työt. Työnantajaa oikeuttaa ja velvoittaa hybridityössä sama työnjohtovalta, kuin lähityöskentelyssäkin. Esihenkilön tehtävä on valvoa työn tekemistä, huolehtia sen turvallisuudesta, mitata suoriutumista ja onnistumista sekä reagoida poikkeamiin. (Vilkman 2016, luku "Etätyö lainsäädännön näkökulmasta".)

Hybridityön johtaminen on siis työnantajan ja esihenkilöiden tehtävä, aivan kuin muussakin työssä. Hybridityö antaa työntekijälle kuitenkin vapauksia, joita lähityö ei aina tarjoa. Työntekijälle voidaan tarjota mahdollisuus valita, missä työtä suoritetaan ja esimerkiksi, milloin. Työsuojelulain mukaan työnantajan tehtäviin kuuluu kuitenkin pitää huolta työturvallisuudesta sekä -suojelullisista asioista. Näihin kuuluu esimerkiksi työergonomia. Ja vaikka työntekijälle annettaisiinkin oikeus sijoitella esimerkiksi osa työajastaan haluamallaan tavalla, on työnantajan velvollisuus huolehtia työaikalain noudattamisesta ja sen vaatimusten täyttämistä. (työsuojelu.fi 2021.)

Hybridityöstä puhuttaessa ei voida myöskään sivuuttaa aina vain enemmän päätään nostavaa työelämän trendiä: itsensä johtamista. Kun esihenkilö on kaukana, hän ei voi olla ratkaisemassa jokaista yksittäisen työntekijän haastetta, vaan on tärkeää osata tehdä päätöksiä myös itsenäisesti ja johtaa omaa työskentelyään.

Itsensä johtamisessa on kyse omien tarpeiden ja tavoitteiden tunnistamisesta ja parhaiden, itselleen sopivimpien keinojen löytämisestä tavoitteen saavuttamiseksi. Itsensä johtaminen ei korvaa esihenkilötyötä tai vähennä sen tarvetta, mutta se muuttaa johtamista enemmän valmentavan johtamisen suuntaan ja vapauttaa esihenkilöiden aikaa todellisten haasteiden ratkaisuun. Näin ollen esihenkilötyö muuttaa aiemmasta totutusta

mallista "kaikille samaa" enemmän muotoon "jokaiselle mitä hän tarvitsee". (Kuitunen & Pystynen 2017, luku "Itsensä johtaminen keskiössä".)

Työntekijöiden sitoutuminen ja sitouttaminen

Keväällä 2021 NayaDayan tekemän tutkimuksen (Kausto-Turner & Järvinen 2021) mukaan etätyöntekijät kokivat etätöitä kohtaan positiivisia tuntemuksia, kuten tyytyväisyyttä ja helppoutta. Nämä tuntemukset eivät kuitenkaan tutkimuksen mukaan riitä sitouttamaan työntekijöitä yritykseen, päinvastoin, liiallinen tyytyväisyys saattaa passivoida ja haastaa motivaatiota työtä kohtaan. Sen sijaan tutkimuksen mukaan hybridityö herätti työntekijöissä tyytyväisyyden lisäksi kiinnostuksen tunnetta, joka on vahvemmin sitouttava tunne. (Saramies & Törnroos 2021, luku "6.2.1".)

Hybridi työ on siis tutkitusti sitouttavampaa kuin etätö. Hybridityö toimii parhaiten, kun siinä pyritään yhdistämään etä- ja lähityön parhaat puolet: etätöön vapaus ja lähityön yhteisöllisyys. Jotta siis hybridityömalli olisi työntekijöitä yhdistävä ja sitouttava tapa työskennellä, on tärkeää ottaa molemmista malleista parhaat puolet käyttöön. Yhteiset pelisäännöt siitä, milloin ollaan kaikki yhdessä toimistolla ja mitä silloin tehdään, ovat elintärkeitä. Esimerkiksi tiimipalaverit ja muut säännölliset kokoontumiset ovat hedelmällisempiä ja luovuutta ruokkivampia kasvotusten, mutta hiljainen, itsenäinen työskentely sujuu luultavammin paremmin omassa rauhassa itse valitsemassaan paikassa, kuin avotoimiston viikskeessä. Kuitenkin liian tiukkoja pelisääntöjä kannattaa välttää, koska silloin menetetään etätöön antama vapaus ja sitoutuminen taas kärsii (Vilkman, 2021).

Hyvän hybridijohtajan ominaisuuksia

Toisin kuin monesti ajatellaan, etä- tai hybridijohtaminen ei ole sen vaikeampaa kuin lähijohtamiseenkaan (Vilkman 2016. luku "Etäjohtaminen on tulevaisuuden esimiehen ydinosaamista"). Se vaatii vain johtajilta uudenlaista näkökulmaa tuttuihin asioihin ja tämän uuden katsantokannan ottaminen voi tuntua alkuun haastavalta. On tuki asioita, jotka sujuvat helpommin lähityöskentelyssä, esimerkiksi työnjohtovelvollisuuteen kuuluva työn valvonta, mutta tulevaisuuden johtajien on keksittävä keinot näidenkin haasteiden kamppailmiseen.

Kun osa tiimistä on etänä ja osa paikalla kokoushuoneessa, on esihenkilön tehtävä varmistaa kaikkien osallistuminen ja puheenvuorot. Hyvä hybridijohtaja muistaa nekin, jotka istuvat kotonaan tai kahvilassa työskentelemässä, ja jakaa puheenvuoroja kaikille. Hyvä hybridijohtaja heittää romukoppaan vanhentuneet, aiemmin toimiviksi todetut tavat, ja on valmis luomaan ennakkoluulottomasti uusia käytäntöjä.

Kaikki johtaminen edellyttää hyviä ihmisten johtamisen taitoja. Kuitenkin erityisesti etä- ja hybridijohtamisessa korostuu tieto- ja viestintäteknologioiden monipuolinen hyödyntäminen (Vilkman 2016. luku "Hajautettua, virtuaalista vai etätöitä?"). Kun viestintä tapahtuu samanaikaisesti useassa eri kanavassa (kasvokkain, puhelimesta, viestintä sovelluksissa, sähköpostissa, yms.) sosiaalinen pelisilmä on tärkeässä roolissa. Muutenkin johtamistrendeissä viime vuosina korostunut tunteiden johtaminen nostaa päätänsä puhuttaessa hybridijohtamisesta. Kun työntekijöiden kanssa ollaan vuorotellen välillä lähellä ja välillä etäällä, kuinka esihenkilö voi varmistaa työntekijöidensä henkisen tilan ja hyvinvoinnin? Tutkimuksissa on todettu tunneilmaston ja tunteiden

merkityksellisyys työntekijöiden tuloksellisuuteen, joten kyseessä ei ole ainoastaan pehmeä arvo ilman vaikutusta viivan alle. Tunteiden johtamisessa myös palvelevan johtamisen piirteet (voimaannuttaminen, empaattisuus ja työntekijöiden arvostus) nousevat erityisen tärkeiksi. (Saramies & Törnroos 2021, luku "6.2.1".)

Etätyöskentely ulkomailta

Koronapandemia myötä työnantajat ovat viimeistään ymmärtäneet, että työn tekeminen ei ole sidottu pelkästään toimistoon eikä aina edes Suomen rajojen sisäpuolelle. Pandemian luoma pakkodigiloikka on nostanut ennennäkemättömällä tavalla esiin hybridityön mahdollisuudet, johon lukeutuu myös etätyöskentely ulkomailta käsin.

On erittäin suositeltavaa, että organisaatioilla on ohjeet sekä toimintamallit, joihin voi tukeutua etätyöskentelyä harkittaessa, koska siihen liittyy paljon erilaisia veloituksia, joista on syytä olla perillä ennen etätyöskentelystä sopimista (Yle 2020).

Lupa työskennellä

Kun etätyöskentely tapahtuu EU- tai ETA-maassa, ei työntekijä tarvitse erillistä työlupaa. Oleskelu pitää kuitenkin rekisteröidä kolmen kuukauden kuluessa maahan saapumisesta. Kun työntekijä työskentelee niin kutsutussa kolmannessa maassa (EU- ja ETA-maiden ulkopuolella), hän tarvitsee työluvan, mutta kannattaa etukäteen selvittää millainen lupa tarvitaan ja voiko sellaista saada etätyötä varten. Ilman lupaa työskentely voi johtaa sakkoihin, karkottamiseen ja jopa maahantulokieltoon. Myös työnantaja voi saada sakot

ja uudet työluvat voivat jäädä saamatta. (Maahanmuuttovirasto 2021; KPMG 2021.)

Verotus

Suomen kansalainen jää todennäköisesti Suomen verotuksen piiriin, ellei hän muuta ulkomaille pysyvästi. Ulkomaan etätyöstä saatu palkkatulo on siis lähtökohtaisesti myös verotettavaa tuloa Suomessa. Suomen verotusoikeutta voi kuitenkin rajoittaa Suomen ja etätyömaan välinen verosopimus. Usein verovelvollisuus syntyy, jos maassa vietetty aika ylittää kuusi kuukautta, mutta tästä on myös poikkeuksia. (Verohallinto 2021.)

Sosiaaliturva

Usein ajatellaan, että Suomen kansalainen säilyy automaattisesti Suomen sosiaaliturvaan piirissä tehdessään etätöitä ulkomailta suomalaiselle työnantajalle. Lähtökohtaisesti EU-maassa etätyötä tekevä työntekijä kuuluu sen maan sosiaaliturvaan, jossa etätyö tosiasiallisesti tehdään. Työnantaja voi kuitenkin hakea todistusta Suomen sosiaaliturvaan kuulumiseksi, jos etätyön tekemisestä ulkomailta käsin on sovittu ja tarvittavat edellytykset täyttyvät kuten esimerkiksi se, että etätyö on vain tilapäistä ja työntekijä palaa Suomeen työskentelemään etätyöskentelyjakson päätteeksi. EU:n ulkopuolella työskentelevien osalta on tärkeä selvittää voimassa olevat sosiaaliturvasopimukset ja millä edellytyksin henkilö voi kuulua Suomen sosiaaliturvaan. (Eläketurvakeskus 2021.)

Mikäli etätyövaltioon syntyy sosiaaliturvavelvoitteita, syntyy työnantajalle yleensä rekisteröitymisvelvoite maan sosiaaliturvaviranomaiselle sekä velvollisuus maksaa sosiaaliturvamaksuja. Erityyppistä raportointivelvoitetta voi syntyä

työskentelymaahan myös, vaikka sosiaaliturva jäisikin Suomeen. (Varma 2021.)

Muuta tärkeää

Etätyöskentelyssä on otettava huomioon myös etätyövaltion työoikeudelliset vaatimukset. Etätyövaltiossa työskentely saattaa edellyttää maan pakottavan työoikeudellisen lainsäädännön noudattamista, näin ollen on hyvä ymmärtää, miten esimerkiksi irtisanomistilanteessa irtisanomisajat tai siihen liittyvät korvaukset voivat muuttua. (KPMG 2021.)

Etätyöskentelyn pituudesta ja työtehtävistä riippuen, etätyöskentelijä saattaa myös muodostaa organisaatiolle kiinteän toimipaikan riskin. Yritysverovelvoitteiden lisäksi kiinteän toimipaikan muodostuminen aiheuttaa tyypillisesti muun muassa erilaisia rekisteröitymisvelvoitteita. (KPMG 2021.)



Työnantajan muistilista etätyötä suunniteltaessa

Selvitä:

- Etätyöstä mahdollisesti syntyvät työnantajavelvoitteet etukäteen.
- Maksetaanko verot Suomeen ja/tai etätyövaltioon.
- Hoidetaanko sosiaaliturvaan liittyvät velvoitteet Suomeen ja/tai etätyövaltioon.
- Vaaditaanko etätyövaltioon työlupaa
- Organisaatiosi tietosuojan taso
- Onko organisaatiossa vakuutusturva kunnossa ja kattaako se myös etätyöskentelyn ulkomailla. (KPMG 2021; Varma 2021.)

Sovi työntekijän kanssa:

- Onko etätyöskentely ulkomailla määräaikaista vai tilapäistä.
- Kirjallisesti etätyön pelisäännöistä sekä mahdollisten velvoitteiden hoitamisesta.

Huolellisesti suunniteltuna etätyöskentely ulkomailla on työnantajalle ennen kaikkea mahdollisuus: resursseja voi sijoitella joustavammin ja yrityksestä saattaa tulla työnhakijoiden silmissä aiempaa houkuttelevampi. Työntekijälle tällainen mahdollisuus voi lisätä tyytyväisyyttä ja tehoa, kun työtä voi tehdä itselleen mielekkäässä ympäristössä. (Yle 2020.)

Yhteenveto

Toimiva hybridityökulttuuri on yhteispeliä, joka edellyttää hyvää johtamista ja yhteisiä pelisääntöjä. Yhteisöllisyys voi kuitenkin kärsiä, jos osallisuuteen ei hybridityömallissa panosteta. Tästä syystä osallisuuteen vaaditaan johtajalta hyvää oman henkilöstön tuntemusta sekä ymmärrystä ryhmadynamiikasta. Lisäksi jokaisen työntekijän tulisi muistaa oma osuutensa toivotun hybridityökulttuurin rakentajana. Hybridityön keskeisenä areenana toimivat erilaiset verkossa tapahtuvat kohtaamiset ja niihin on onneksi erilaisia keinoja lisätä aktiivisuutta ja vuorovaikutusta.

Hybridityö on keskeinen osa työntekoa jo nyt ja myös tulevaisuudessa. Nyt on korkea aika kehittää hybridityön käytäntöjä: miten työskentelyn sujuvuus varmistetaan ja mitä se edellyttää niin yhteisöllisyyden kuin johtamisen kannalta. Hybridityön lisääntyessä pitäisi erityisesti kehittää käytäntöjä ja toimintatapoja, jotka tukevat itseohjautuvuutta, mutta samalla osallisuutta yhteisöllisyyden kokemisessa.

Etätyö ulkomailla haastaa työnantajat. Sitoutumisen ja sitouttamisen kannalta etätyön mahdollistaminen joustavasti myös ulkomailta käsin voi olla työnantajalle merkittävä vetovoimatekijä, mutta samalla työnantajien tulisi tarkkaan pohdita, onko etätyöskentely ulkomailla tasavertainen oikeus ja miten se vaikuttaa osallisuuteen, kun osa työntekijöistä ei välttämättä koskaan ole paikalla fyysisesti. Lisäksi tilanteeseen liittyvät työnantajan velvollisuudet – onko työnantajat valmistautuneet siihen, että etätyöskentely ulkomailla saattaa lisätä hallinnollista taakkaa ja kustannuksia?

Lähteet

Bulińska-Stangrecka & Bagieńska 2021. The Role of Employee Relations in Shaping Job Satisfaction as an Element Promoting Positive Mental Health at Work in the Era of COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. Viitattu: 16.10.2021. <https://doi.org/10.3390/ijer-ph18041903>

Dufva, Mikko 2020. *Megatrendit 2020*. ISBN 978-952-347-146-7. Viitattu 11.10.2021. <https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2020/>

Eläketurvakeskus 2021. *Ulkomaantyön vakuuttaminen*. Viitattu 10.10.2021. <https://www.etk.fi/tyo-ja-elakkeet-ulkomailla/ulkomaantyön-vakuuttaminen/>

Hautamäki, Antti & Leppänen, Juha & Mokka, Roope & Neuvonen, Alekski 2017. *Katse kuopasta mahdollisuuksiin uuden ajan työ ja toimeentulo*. Viitattu: 12.10.2021. <https://www.sitra.fi/julkaisut/uuden-ajan-tyo-ja-toimeentulo/#esipuhe-katse-kuopasta-ylosmahdollisuuksiin>

Isola, Anna-Maria & Kaartinen, Heidi & Leemann, Lars & Läpäri, Raija & Schneider, Taina & Valtaari, Salla & Keto-Tokoi, Anna 2017. *Mitä osallisuus on? Osallisuuden viitekehystä rakentamassa*. Viitattu: 17.10.2021. <https://www.julkari.fi/handle/10024/135356>

Kaltainen, Janne & Hakanen, Jari 2021. *Miten suomi voi? -tutkimus: työhyvinvoinnin kehittyminen korona-aikana kesään 2021 mennessä*. Viitattu: 13.10.2021. <https://www.ttl.fi/tutkimushanke/miten-suomi-voi/>

Kausto-Turner, Maria & Järvinen, Timo 2021. Tutkimus: Etätyö luo passivoivaa tyytyväisyyttä. Viitattu 11.10.2021. <https://www.nayadaya.com/post/tutkimus-etatyo-luo-passivoivaa-tyytyvaisyytta?lang=fi>

Kuitunen, Mikko & Pystynen, Johanna 2017. Johtaminen palveluna. Teoksessa Frank Martela & Karoliina Jarenko (toim.) Itseohjautuvuus. (E-kirja.) Helsinki: Alma Talent.

KPMG 2021. Haaveissa etätyö ulkomailla – mitä työnantajan tulisi tietää? Viitattu 10.10.2021. <https://home.kpmg/fi/fi/home/Pinnalla/2020/12/haaveissa-etatyo-ulkomailla-mita-tyonantajan-tulisi-tietaa.html>

Maahanmuuttovirasto 2021. Oleskeluoikeuden rekisteröinti. Viitattu 10.10.2021. <https://migri.fi/oleskeluoikeuden-rekisterointi>

Ojanen, Ville 2021. Hybridityön ydintaidot – miten tuen henkilöstöäni onnistumaan. Viitattu: 9.10.2021. <https://academyofbrain.com/onnistu-hybridityossa/?lang=fi>

Salmimies, Raija & Ruutu, Sirkku 2014. Itsensä johtaminen. (E-kirja.) Helsinki: Alma Talent.

Saramies, Jaana & Törnroos, Maria 2021. Henkilöstöanalytiikka. Mittaa Ymmärrä Menesty. (E-kirja.) Helsinki: Alma Talent.

Tilastokeskus etätyönmääritelmä. Viitattu 12.10.2021. Saatavilla: <https://www.stat.fi/meta/kas/etatyo.html>

Koronapandemian

vaikutukset työelämään

ja sen tulevaisuuteen

Jessi Atalla | Emma Ihalainen | Jussi Jokinen | Elina Pohjonen

Johdanto

Keväällä 2020 Korona-pandemia sai koko maailman sekaisin. Duffan ym. (2020) mukaan edes tulevaisuuden asiantuntijat eivät osanneet ennakoida vastaavaa, vaikka pandemian mahdollisuus on ollutkin olemassa erialaisissa tulevaisuusksatsauksissa. Ihmisten perusturvallisuus on ollut koetuksella usealta suunnalta. Huoli omasta ja läheisten terveydestä, pelko työpaikan menettämisestä tai lomautuksista, luottamus/epäusko instituutioon ja päätöksen tekijöihin ovat asettaneet ihmiset pohtimaan elämäänsä aivan uudella tavalla. Usein keskusteluissa puhutaan paluusta normaaliin, kunhan tilanne vain helpottaa. Pandemian yhä vain jatkuessa on täytynyt herätä ajattelemaan asiaa toisin. Paluu koronaa edeltävään elämään ei ehkä ole enää mahdollista. Onko se toisaalta edes järkevää? Olemme pakon edessä nopealla aikataululla joutuneet haastamaan vanhoja ajatusmalleja, luomaan uusia käytäntö-

jä ja sopeutumaan uuteen. Osa uusista malleista on varmasti tullut jäädäkseen sellaisenaan ja osa kaipaa pientä tai suurempaa viilausta. Nyt on hyvä aika pohtia mihin suuntaan maailma ja esim. työelämä muuttuu koronan laannuttua; "uudessa normaalissa".

Ennen pandemiaa Sitra julkaisi teoksen Megatrendit 2020, joissa esiteltiin viisi megatrendiä sekä kolme niin kutsuttua metatrendiä, eli kaikkia megatrendejä läpileikkaavia muutoksia. Megatrendeiksi nimettiin seuraavat aiheet: Ekologisella jälleenrakennuksella on kiire, väestö ikääntyy ja monimuotoistuu, verkostomainen valta voimistuu, teknologia sulautuu kaikkeen sekä talousjärjestelmä etsii suuntaansa. (Sitra.) Tässä artikkelissa pohdimme työelämän eri tasoja koronapandemian valossa. Selvitämme, miten pandemia on vaikuttanut, miten sen vaikutus näkyy nyt ja miten mahdollisesti tulevaisuudessa.

Korona ja sen vaikutus työelämään

Koronavirus muutti äkillisesti maailmaa ja sen vaikutukset näkyvät myös työelämässä. Seuraavaksi olemme tarkastelleet koronaviruspandemian vaikutuksia työelämään yksilön, yhteisön, yhteiskunnan sekä ekologisen kestävyysnäkökulmalta, sivuten myös edellä mainittuja megatrendejä.

Yksilö

Korona-pandemia on vaikuttanut todella monella tavalla yksilöön ja ehkä suurimmat mullistukset monella alalla ovatkin kohdistuneet työntekijään, joka ei aikaisemmin ole työskennellyt esimerkiksi etänä tai verkon välityksellä lainkaan. Nopea siirtyminen etätöskentelyyn on tuonut mukanaan paljon positiivisia, mutta myös negatiivisia työn piirteitä. Osa kokee etätöitä tehdessään saavansa enemmän aikaa ilman työpaikan erinäisiä häiriötekijöitä. Toiset taas kokevat ajan menevän enemmän kotitöiden tekemiseen tai lasten kanssa oloon, jolloin työnteko katkeilee ja työhön ei voida keskittyä. Kyselyt osoittavat, että etätöiden jatkuessa työtehtävien mielekkäisyys on laskenut, eikä sitoutuneisuus ole aikaisemmalla tasolla. Eniten kaivataan työyhteisön kasvokkain käytävää vuorovaikutusta, jonka ei ole koettu olevan samanlaista etätöaikana (Blomqvist 2020).

Työolobarometrissa vuodelta 2020 käy ilmi, että palkansaajatasolla työ koettiin edelleen yhtä raskaana henkisesti ja fyysisesti, eikä pandemian koettu vaikuttavan poikkeuksellisen paljon myöskään stressiin tai uupumukseen. Ylemmät toimihenkilöt, sekä valtion palkansaajat ovat kokeneet työn vähemmän kuormittavaksi pandemian aika-

na (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020). Tässä voikin miettiä onko esimerkiksi esimiesten työtaakka vähentynyt etätöskentelyn myötä ja onko esimerkiksi normaalisti kasvokkain pidetyt valmennukset ja keskustelut jääneet pitämättä, jonka myötä työ on tuntunut vähemmän stressaavalta.

Sairaspoissaolojen on huomattu vähentyneen selvästi koronan aikana. Palkansaajat ja toimihenkilöt yhteenlaskettuna on lyhyiden sairauspoissaolojen määrä laskenut n. 10 prosenttiyksikköä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020). Osatekijänä on varmasti merkittävästi kasvanut hygienian määrä ja tähän liittyvät ohjeistukset, sekä maskien käyttö. Kynnys työstä poisjääntiin sairauden takia on myös voinut nousta etätöskentelyn myötä. Aikaisemmin on voitu ajatella enemmän muiden terveyttä ja jääty pois töistä, jottei altista muita esim. yskään ja nuhaan. Etäaikaana, sen sijaan ei altistu muita kuin kotona ympärillä olevat henkilöt. Onkin mielenkiintoista seurata palaavatko sairauspoissaolot entiselle tasolle, kun työpaikat alkavat hiljalleen siirtymään hybridityömalliin.

Terveys- ja hyvinvointilaitoksen mukaan perusterveydenhuollon mielenterveys- ja päihdepalveluiden piiriin on hakeuduttu hieman viime vuosia enemmän ihmisiä. Tutkimuksessa on myös huomattu, että palveluihin pääsy on vaikeutunut osassa kuntia kasvavan kysynnän myötä (Suvisaari & Jormanainen 2021). Koronan on todettu kuormittavan sairaaloiden kapasiteettia ja nyt vaikutukset alkavat näkymään myös mielenterveys- ja päihdepalveluissa. Kuormitettavuus voi hyvinkin kasvaa jatkossa, kun pitkät irtisanomisajat alkavat täyttyä ja koronan takia työnsä menettäneiden ihmisten määrä tulee kasvamaan. Mielenterveysasiat tulevatkin varmasti puhuttamaan entistä enemmän jatkossa ja pääsyä palveluiden piiriin tulisi ehdottomasti helpottaa.

Osa ongelmista tulee poistumaan tai ainakin lieventymään rajoitusten poistuttua. Moni löytää varmasti itsensä entistä useammin toimistolta ja useilla työpaikoilla onkin jo aloitettu suunnitella, miten toimistolle voidaan palata turvallisesti. Monet saavat varmasti energiaa paljon jo siitä, että vierailevat toimistolla, vaikka vain muutamia kertoja viikossa. Muuttuuko työ jopa niin, että toimistolla käydään jatkossa virkistymässä ja tapaa-massa työkavereita, jolloin itse puurtaminen jää enemmän etätöskentelyyn kotona tehtäväksi? Aika sen varmasti näyttää.

Yhteisö

Perhe, ystävät, harrastus, koulu ja työ ovat tavanomaisia arkisia asioita, joiden ympärille muodostuu yhteisöjä. Keväällä 2020 koko Suomi meni kiinni. Työnteko ja opetus siirtyi koteihin, vanhukset ja riskiryhmäläiset eristettiin ja sosiaaliset kontaktit minimoitiin. ”Ja sit sä viimein ymmärrät et kaikki on yhtä, kun sä tsiigaat ikkunasta, katu-u pysähtynyttä.” Näin lauletaan pandemia kevään 2020 hyväntekeväisyys kappaleessa. Laulu kuvaa, sitä miten kaikki ovat samassa veneessä ja osa isoa yhteisöä; Suomen kansaa. Yhteinen vihollinen yhdistää ihmisiä ja saa hetkellisesti unohtamaan eroavaisuudet. Kriisit ovatkin omiaan vahvistamaan tiettyjä yhteisöjä. Kolikon toinen puoli tässä kriisissä lienee se, että yhteisöllisyyttä on ollut hyvin vaikea toteuttaa tavalla, johon olemme tottuneet.

Pandemian aikana yhteisöllisyyttä on rakennettu uusin tavoin ja ihmisten luovuus on kukoistanut. Palaverit ja koulutukset on pidetty verkossa. Ryhmäliikuntaan on voinut osallistua kotoa käsin ohjaajan näyttäessä mallia tietokoneen ruudulla. Tapaamisia kaveriporukoiden illanistujaisista aina rippijuhliin on järjestetty erilaisilla tapaami-

salustoilla verkossa. Hieman pakon edessä otettu digiloikka on ollut ikään kuin kurkistus tulevaisuuteen. Digitalisaation merkitys on korostunut kaikessa ihmisten tekemisessä, työnteosta aina vapaa-ajan kontakteihin. Kaikilla ei kuitenkaan ole samat edellytykset digilaitteiden käyttöön mm. osaamisen tai varallisuuden takia. Tämä lisää eriarvoisuutta ja osaltaan vähentää yhteisöllisyyttä. (Dufva yms. 2020.)

Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan yksinasuvien työhyvinvointi heikkeni koronan aikana. Jos yksinasuva ihminen on tehnyt etätöitä kotona ja tämän lisäksi noudattanut tiukasti suosituksia olla tapaamatta kodin ulkopuolisia ihmisiä on ymmärrettävää, että yksinäisyyden kokemus on lisääntynyt. Tämä viittaa vahvasti siihen, että ihmiskontaktit ja niiden kautta muodostuva yhteisöllisyys ovat ihmisille tärkeitä. (Hakanen & Kalltiainen; 2021.)

On toki paljon aloja, joissa etätöitä ei ole tehty. Pandemian aikaiset rajoitukset ovat varmasti omalla tavallaan vaikuttaneet myös näihin työyhteisöihin. Taukokuoneiden ”palauttava” sosiaalisuus on vähentynyt, kun samaan taukokuoneeseen on voinut mennä vain yksi tai kaksi ihmistä kerrallaan. Maskit ja turvavälit ovat myös vaikuttaneet vuorovaikutuksen rikkauteen. Puolitoista vuotta on pitkä aika. Monissa työpaikoissa tämä voi tarkoittaa sitä, että etätöistä toimistolle palatessa vastassa on paljon uusia työkavereita. Ihmisiä, jotka vaikuttavat etäisesti tutuilta tietokoneen ruudulta, mutta joita ei ole koskaan ennen tavannut. Tiimiytyminen ja aito yhteisöllisyyden kehittyminen voi etänä jäädä osittain vajaaksi todellisen vuorovaikutuksen puutteen vuoksi. Jokainen on varmasti havainnut sen, miten tietokoneen välityksellä käydystä keskustelusta jää jokin pieni osa kommunikaation ydintä puuttumaan.

Ilmeiden ja äänen ärsykkeet, eivät mene samalla lailla perille kuin oikeassa kohtaamisessa.

Paikasta ja ajasta riippumaton työ on helppoa ja kustannustehokasta. Yhteisöllisyyden kannalta riskinä tulevaisuudessa on se, että työn tekemisen helppous menee yhteisöllisyyden edelle. Jatkuva etätyö ei kuitenkaan välttämättä ole sitä mitä ihminen työltään haluaa. Onkin tärkeä miettiä, miten voidaan lisätä työn joustavuutta, mutta samanaikaisesti ylläpidetään yhteisöllisyyttä. (Berkowits & Huttula, 2021.)

Yhteiskunta

Koronaviruspandemiolla on niin lyhyt- kuin pitkäaikaisia vaikutuksia työelämään yhteiskunnan näkökulmista katsottuna. Etenkin julkisen sektorin terveydenhuollon resurssit ovat pandemian aikana joutuneet venymään äärimilleen. Lisäksi korona on kurittanut erityisesti palvelutoimialoja, kuten esim. liikenne, matkailu- ja ravitsemistointa, sekä taide-, viihde- ja virkistysaloja. Kulttuurialan kärsimykset ovat olleet harva se päivä otsikoissa. Toisaalta jotkut alat, kuten informaatio- ja viestinnän ala, sekä vähittäiskauppa, ovat saaneet nauttia vakaasta kasvusta (Kuusisto 2021, 12). Myös kotimaan matkailu kasvoi (Tilastokeskus 2021).

Suomen valtio osoitti kunnille koronatukea 5,1 miljardia euroa vuosina 2020–2021 (Suomen Yrittäjät 2021). Yrittäjät ovat voineet hakea tukea toiminnalleen mm. valtionyhtiö Business Finlandilta ja Elinkeino- liikenne- ja ympäristökeskukselta. Vuoden 2020 Sosiaalibarometrin mukaan korona vahvisti kolmannen sektorin roolia viranomais toiminnan kumppanina – muun muassa järjestöjen, seurakunnan ja kansalaisaktiivien toiminnalla on ollut merkittävä rooli kriisin aikana (Suomen sosi-

aali ja terveys ry 2020). Koronan voitaneen sanoa kyseenalaistaneen työn yhteiskunnallisen, palkalla osoitetun arvon, sillä muun muassa terveydenhuollon ja puhtaanapidon työntekijöiden roolien merkitys on kriisin aikana korostunut.

Digitalisaation ja robotisaation myötä mm. terveydenhuoltoalalla on kehitetty uusia menetelmiä, joita voidaan hyödyntää altistumis- ja tartuntatapauksissa. Niin sanottuja robottipuheluja kokeiltiin toukokuussa 2020 Sitran rahoittamassa hankekokonaisuudessa Kuhmoisten, Riihimäen ja Loviisan kunnissa. Hankkeiden tulokset antoivat viitteitä siitä, että automatisoidut puhelut ovat tehokas keino kohdentaa alan rajallisia henkilöstöresursseja poikkeusoloissa. (Vahti 2020)

Pandemia on nostanut yhteiskunnallisen eriarvoisuuden entistä näkyvämmäksi, mikä haastaa erityisesti sosiaalialaa. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (myöhemmin THL) ja Kansaneläkelaitos tutkivat muutoksia toimeentuloturvan tarpeessa pandemian aikana. Kuntien sosiaalityössä otettiin käyttöön mm. uusia toimintatapoja ja uusia tukimuotoja. Toimeentulotuen hakukäytäntöjä helpotettiin ja erilaisiin viestintäkanaviin panostettiin. Suomen sosiaaliturvajärjestelmä on joustavuudellaan osoittanut kykynsä vastata pandemiakriisin asettamiin haasteisiin. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2021) Toisaalta pandemia on tuonut esiin sosiaalihuollon haavoittuvuuden. Resurssien taasaamisessa ja erityisosaamisen jakamisessa on THL:n mukaan ollut vaikeuksia, kun kuntia tai kuntayhtymiä laajempia rakenteita palvelujen järjestämiseksi ei ole (Kivipelto, Liukko & Muuri 2020).

Myös uusia eriarvoisuuden lähteitä on noussut esiin pandemian myötä - ei niinkään viruksen, vaan yhteiskunnallisten rakenteiden vuoksi (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2020). Ihmiset ovat

hyvinkin eriarvoisessa asemassa koronavirukselle altistumisen suhteen. Monissa pienipalkkaisissa ammateissa (mm. kauppojen kassat, julkisten liikennevälineiden kuljettajat, jne.) etätö ei ole mahdollista, mikä lisää altistumisen riskiä. Suomessa hoitoalalla työskentelevistä valtaosa on naisia, joten naisilla on hoitotyötä tekevinä suurempi riski altistua virukselle.

Etäpalveluiden tarjoaminen on lisääntynyt monilla aloilla. Yksi niiden haaste on saatavuus - kuinka esimerkiksi ne vanhukset, joilla ei ole tietoteknistä osaamista etäpalveluiden käyttöön, tavoittavat nämä palvelut? Parhaimmillaan etäpalvelut edistävät alueellista tasa-arvoa, mahdollistaessaan samat palvelut kaikille, toisaalta ne voivat luoda uusia väliinputojen ryhmiä (Helske 2021, 7–9).

Erilaiset kriisit tulevat haastamaan yhteiskuntarakenteita ja toimintamalleja myös tulevaisuudessa, ehkäpä jopa uuden ja pahemman viruksen muodossa. Koronan myötä on tunnistettu tarve uudentilaisille luottamusmekanismeille ja ennakkoarvotus- ja vastatoimijärjestelmille (Hämäläinen & Vataja 2020). Ehkäpä koronakriisi toimii ponnistuslautana pitkän aikavälin kriisinsietokyvyn vahvistamiseksi?

Koronan jälkeisessä yhteiskunnassa menestymiseen tarvitaan ajattelumallien monipuolistamista, kykyä uudentilaiseen yhteistyöhön sekä luottamusta yli sektori- ja sidosryhmärajojen. Yrityksiltä, järjestöiltä ja julkishallinnolta tarvitaan uusia toimenpiteitä niin kansalaisten ja organisaatioiden toimintamahdollisuuksien parantamiseksi, kuin kokeilu- ja oppimisprojektien kehittämiseksi. (Hämäläinen & Vataja 2020). Edellä mainittujen myötä voidaan päästä askel lähemmäksi uutta, toimivaa ja sopeutumiskykyistä yhteiskuntaa, jonka kesto-kyky heijastuu positiivisesti myös työelämään.

Ekologinen kestävyys

Ekologinen kriisi näkyy yhä melko harvoin osana laajempaa keskustelua työelämän tulevaisuudesta tai systemaattisessa työelämän osaamisen tai laadun seurannassa, vaikka ilmastomuutoksella on suoria ja välillisiä vaikutuksia niin työn sisältöön kuin työympäristöön ja -olosuhteisiin. Tarvitaisiin suurta ekologista jälleenrakennusta, mikä tarkoittaa suuria rakenteellisia muutoksia yhteiskunnassa. Uudistamisen kohteeksi joutuisivat esimerkiksi energiantuotanto, rakentaminen sekä liikenne.

Vaikka koronapandemia onkin jyllännyt meillä sekä maailmalla viimeisen parin vuoden aikana, ei ekologinen kriisi ole kadonnut minnekään. Toisin kuin ekologinen kriisi, koronavirus ei ole itsessään megatrendi, vaan niin kutsuttu ”villi kortti”, joka tapahtuu nopeasti ja muuttaa nykyistä tilannetta merkittävästi ja haastaa megatrendejä. (Hietaniemi & Poussa 2020.)

Koronakriisi on vähintäänkin todistanut sen, että meidän on mahdollista tarttua toimeen nopeastikin, kun aremme menee täysin uusiksi. Näin ol- len olisi varmasti myös mahdollista ratkoa ekologistakin kriisiä nopeasti, jos vain niin tahdomme. Tällaiset nopeat ratkaisut vaikuttavat myös työn tulevaisuuteen. Meneillään olevan pandemian vuoksi olemme olleet pakotettuja tekemään myös ekotekoja, esimerkiksi vähentämään lentämistä sekä yksityisautoilua etätöiden lisääntyessä. (Hietaniemi & Poussa 2020.)

Kriisit, kuten meneillään oleva koronapandemia ja ekologinen kriisi, voivat kuitenkin myös luoda uudentilaisia työpaikkoja siinä missä ne saattavat vähentää vanhoja. Esimerkiksi matkailuala on kärsinyt pandemiasta paljon ja tarjontaa sen suhteen voi tulevaisuudessa olla vähemmän. On arvioitu,

että matkailupalveluiden hinnat voivat jatkossa olla korkeammat. (Heiskanen, 101). Koronakriisi on lisännyt keskustelua kierrätystaloudesta sekä resilientin tuotannon merkityksestä. Uskotaan, että tuleviin kriiseihin voidaan varautua paremmin, mikäli omaksutaan paremmin kriisejä kestäviä tuotantotapoja. Kriisinsietokykyä on vahvistettu muun muassa tuotantoketjua vahvistamalla ja paikallista toimintaa lisäämällä. Toisaalta taas pienet yritykset voivat kärsiä siitä, että suuryritykset ja hallitukset kasvattavat valtaansa suurten elvytyspakettien avulla. (Forslund 2020.)

Miksi edelleen kestävä kehitys ja ekoteot ovat monelle pakkopullaa? Ekologinen kriisi tuntuu etenevän jopa liian hitaasti, että toimiin alettaisiin samalla tavalla, kuin koronakriisin tullessa kuvioihin. Ehkä alamme toimiin vasta sitten, kun on jo liian myöhäistä. Vaikka ilmasto lämpeneekin tällä hetkellä todella nopeasti, yhä edelleen taidetaan ajatella, että ilmastokriisi on tulevaisuuden huoli. Tämä heijastelee esimerkiksi nykyajan nuorissa ilmastoahdistuksena. Toisaalta jylläävä pandemia on varmasti antanut myös tilaa ajatella muita kriisejä (Laurinolli 2020).

Myös Suomessa on koronapandemian takia jouduttu tekemään hyvinkin vaikeita ja monimutkaisia päätöksiä, jotka ovat ristiriidassa ekologisen kriisin hoidon kanssa. Suomen hallituksen jaksamat yritystuet esimerkiksi Finnairin kaltaisille lentoyhtiöille eivät tue muutosta kestävästä kehityksen ehdoilla, vaikka tarkoitus olisikin säästää työpaikkoja. Kuitenkin esimerkiksi Ranska antoi koronatukea Air France -yhtiölle sillä ehdolla, että he vähentävät kotimaan lentokapasiteettia 40 prosentilla. (Laurinolli 2020.)

Jotta Suomen talous kestäisi koronapandemian yli, onkin ehdotettu tekemään investointeja ra-

kennusten energiatehokkuuteen, päästöttömän liikenteen infrastruktuuriin, kunnallisiin raideinvestointeihin, sähköverkkoon, edelleen tukea kaipaaviin uusiutuvan energian muotoihin kuten merituulivoimaan ja syvään geoenergiaan sekä öljylämmitteisten rakennusten lämmitystapa-muutoksiin (Heiskanen, 104).

Yhteenveto

Vaikka korona edelleen jyllää maailmalla ja meillä Suomessa, olemme tilanteen tasoittuessa ja rajoitusten hellittäessä siirtymässä hiljalleen uuteen, koronan jälkeiseen aikaan. On tullut aika pohtia, millainen maailma meille on avautumassa ja mitä haluamme poikkeusolojen ajasta oppia.

Työntekijöiden kannalta tulevaisuutta on hyvä pohtia koronan tuoman työnteonmurroksen kautta. On tunnistettu, että etätyö, josta on varmasti tulossa monilla työpaikoilla ainakin osittain pysyvä työskentelytapa, on tuonut mukanaan myös varjopuolia, jotka heijastuvat erityisesti yhteisöllisyyden tunteen puutoksena. Moni kaipaa työka-vereitaan, sekä työpaikan kahvipöytäkeskustelua, eikä osaa keskittyä kotona työskennellessä samalla tapaa kuin aikaisemmin työpaikalla. Myös työn ja vapaa-ajan erottaminen on havaittu hankalaksi. Tietynlainen työyhteisöjen ja hyvien tiimien mukanaan tuoma innovatiivisuus ja innostavuus varmasti myös kärsisi, jos tulevaisuuden työ on pelkkää etätyöskentelyä.

Toisaalta korona-aika on myös avannut ovia uudelleen yhteisöille. Myös kansainvälisten yritysten on ollut aiempaa luontevampaa toimia yhteistyössä eri maiden välillä, koska etäyhteydet eivät katso aikaa ja paikkaa.

Jää nähtäväksi, miten yritykset jatkossa tarjoavat työntekijöilleen mahdollisuuden jäädä tekemään töitä kotoa käsin. Tällä on toki suora vaikutus myös ekologiseen kriisiin, sillä yksityisautoilu vähenee ja auton omistamista ei ehkä pidetä tulevaisuudessa niin tärkeänä, jos työt voi hoitaa etänä. Täytyy kuitenkin muistaa, että vaikka Suomessa näin tehtäisiin, niin ei se yksinään riitä ratkomaan ilmaston lämpenemistä, vaan mukaan tarvittaisiin muitakin maita ja niiden yrityksiä. Esimerkiksi Googlen päätös vähentää etätöitä tekevien työntekijöiden palkkaa ei varmasti innosta jäämään kotiin ja näin ollen auton käyttö on pakollista. Etätöiden edistäminen olisi yritysten kannalta yksi helpoimmista tavoista purkaa ekologista kriisiä.

Tässä onkin erinomaisia lähtökohtia työyhteisökehittäjän haasteisiin tulevaisuutta ajatellen. Miten saada työyhteisöön yhteenkuuluvaisuuden tunnetta, vaikka ihmiset työskentelevät pääasiassa kaukana toisistaan pelkästään virtuaalisia työkaluja apuna käyttäen? Miten voidaan varmistaa työntekijän hyvinvointi ja työssäjaksaminen, vaikka ei olla fyysisesti läsnä, eikä elekielestä voida tulkita, jos kaikki ei olekaan kohdallaan? Millaisia keinoja on olemassa joilla työ ja vapaa-aika voidaan helposti erottaa toisistaan, eikä työ ole omanlaista päivystämistä jatkuvasti?

Korona-aika on osoittanut, että eri alojen kehittämishankkeet muuttunevat tulevaisuudessa yhä monialaisemmiksi. Esimerkiksi ihmisten terveystietoja sisältävien sovellusten ja järjestelmien kehittämisessä tarvitaan osaamista mm. terveydenhuolto-, tietotekniikka- ja lakialan asiantuntijoita. Myös muilla, kuin terveydenhuoltoalalla, voimme digitalisaation myötä odottaa erilaisia, esimerkiksi tietoturvaan liittyviä haasteita, joiden ratkaiseminen edellyttää monialaista yhteistyö-

tä. Myös lainsäädännön päivittämiselle saattaa ilmaantua tarvetta kriisin myötä, sillä esimerkiksi terveystietojen käsittely on tällä hetkellä hyvinkin säänneltyä. On mielenkiintoista pohtia, saako esim. työnantaja tulevaisuudessa käsitellä työntekijöiden terveystietoja.

Tällä hetkellä mm. ravintola-alalla käytössä oleva koronapassi antaa viitteitä siitä, kuinka digitaalisia välineitä saatetaan tulevaisuudessa hyödyntää muillakin aloilla. Passin näyttäminen koskee tällä hetkellä asiakkaita, ei työntekijöitä, mutta sen käyttöönottoa on Ympäristöministeriön toimesta väläytelty esimerkiksi rakennusalalle, jolloin koronapassitieto linkitettäisiin esimerkiksi työntekijöiden kulkua valvoviin järjestelmiin. Tulevaisuudessa erilaisten yhteiskunnallisten rakenteiden sekä palvelujärjestelmien tunnistamisen tärkeys, vaikuttamiskanavien tunnistamisen merkitys ja sosiaalisten ongelmien syiden ja seurausten tunnistaminen ja ehkäiseminen korostunevat entisestään työyhteisön kehittämisen asiantuntijatehtävissä.

Kriisien myötä suuretkin yhteiskunnan rakenteelliset muutokset ja toimintatapojen uudistukset ovat mahdollisia. Koronapandemia on nostanut jotkin yhteiskunnan kannalta keskeisimmät julkisen sektorin toiminnot entistä näkyvämmiksi. Keskeisimmissä rooleissa ovat mm. terveydenhuolto, hoivapalvelut, pelastustoimi, poliisi ja valtionhallinto. Jos kriisi muuttaa yleistä suhtautumista julkisen vallan rooliin, voivat vaikutukset olla kauaskantoisia.

Lähteet

Berkowits, Toni & Huttula, Tapio 2021. Työelämä koronan jälkeen. Parempaan työelämän puolesta-podcastsarja. Kuunneltu 15.10.2021.

Blomqvist, Kirsimarja & Siivunen, Anu & Vartiainen, Matti & Olsson, Thomas & Ropponen

Annina & Henttonen, Kaisa & van Zoonen, FT Ward. Etätyö Suomessa koronaviruspandemian aikana. Viitattu 20.10.2021. <https://cocodigi-research.files.wordpress.com/2020/12/etacc-88tyocc88-suomessakoronaviruspandemian-aikaan-2020.pdf>

Duffa, Mikko & Hellström, Eeva & Hietaniemi, Tuuli & Hämäläinen, Timo & Ikäheimo,

Hannu-Pekka & Lähdemäki-Pekkinen, Jenna & Poussa, Liisa & Solovjew-Wartiovaara,

Anna & Vataja, Katri & Wäyrynen, Anna 2020. Megatrendit koronan valossa. Sitra. Viitattu 26.10. <https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-koronan-valossa/>

Forslund, Tim. Muuttiko 2020 kiertotalouden suunnan? Viitattu 14.10.2021. <https://www.sitra.fi/artikkelit/muuttiko-2020-kiertotalouden-suunnan/>

Hakanen Jari ja Kaltiainen Janne. 2021. Miten Suomi voi? -tutkimus: työhyvinvoinnin kehittymisen korona-aikana kesään 2021 mennessä. Työterveyslaitos. Viitattu 26.10.2021

Heiskanen, Eva. Koronapandemian hyvät ja huonot seuraukset lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Viitattu 14.10.2021. https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_1+2020.pdf

Helske, Satu 2021. Samassa myrskyssä, mutta eri veneissä: COVID-19 ja eriarvoisuus. Koronan yhteiskunnalliset vaikutukset-webinaarisarjan

esitys, 7–9. Viitattu 23.10.2021. <https://www.slideshare.net/THLfi/satu-helske-investhanke-samassa-myrskyssa-mutta-eriveneissa-covid19-ja-eriarvoisuus%20>

Hietaniemi, Tuuli & Poussa, Liisa. Vauhdittaako korona siirtymää kohti kestävää yhteiskuntaa? Viitattu 14.10.2021 <https://www.sitra.fi/artikkelit/vauhdittaako-korona-siirtymaa-kohtikestavaa-yhteiskuntaa/>

Hämäläinen, Timo & Vataja Katri 2020. Korona paljasti yhteiskunnan haavoittuvuuden. Artikkelit 24.6.2020. Viitattu 23.10.2021. <https://www.sitra.fi/artikkelit/korona-paljasti-yhteiskunnan-haavoittuvuuden/>

Jormanainen Vesa & Suvisaari, Jaana. Koronaepidemian vaikutukset hyvinvointiin, palveluihin ja talouteen. Viitattu 20.10.2021 <https://thl.fi/fi/web/hyvinvoinnin-ja-terveydenedistamisen-johtaminen/ajankohtaista/koronan-vaikutukset-yhteiskuntaan-japalveluihin#TEEMA>

Kivipelto, Minna, Liukko, Eeva & Muuri, Anu 2020. Sosiaalihuolto ja terveydenhuolto hoitavat yhdessä koronaepidemiaa – vai hoitavatko?. Blogikirjoitus 30.4.2020. Viitattu 23.10.2021. <https://blogi.thl.fi/sosiaalihuolto-ja-terveydenhuolto-hoitavat-yhdessa-koronaepidemiaavai-hoitavatko/>

Kuusisto, Tapio 2021. Miten koronakriisi näkyy talouden tunnusluvuissa? Koronan yhteiskunnalliset vaikutukset-webinaarisarjan Talous, työllisyys ja toimeentulo-webinaarin esitys, 12. Viitattu 23.10.2021. <https://www.slideshare.net/THLfi/koronan-yhteiskunnalliset-vaikutukset-talous-tyllisyys-ja-toimeentulo-12102021>

Laurinolli, Heikki. Korona kiusaa ja kiihdyttää kestävää kaupunkikehitystä. Viitattu 14.10.2021. <https://www.tuni.fi/fi/ajankohtaista/korona-kiusaa-ja-kiihdyttaa-kestavaa-kaupunkikehitysta>

Suomen sosiaali ja terveys ry, 2020. Sosiaalibarometri 2020: johtopäätökset ja pohdinta. 7/2020. Viitattu 23.10.2021. <https://www.soste.fi/sosiaalibarometri/sosiaalibarometri-2020-vanha/sosiaalibarometri-2020-johtopaatokset-ja-pohdinta/>

Sitra. Megatrendit 2020. Viitattu 25.10.2021. <https://www.sitra.fi/aiheet/megatrendit/>

Suomen Yrittäjät, 2021. Yrityksillä vaikeaa saada tukia – Kunnat saaneet samaan aikaan valtiolta tukia moninkertaisesti tarpeeseen nähden. Suomen yrittäjät 26.3.2021. Viitattu 23.10.2021. <https://www.yrittajat.fi/uutiset/646587-yrityksilla-vaikeaa-saada-tukia-kunnat-saaneet-samaan-aikaan-valtiolta>

Työolobarometri 2020. Viitattu 20.10.2021. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163200/TEM_2021_36.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2020. Korona-epidemia ja eriarvoisuus. Viitattu 23.10.2021. <https://thl.fi/fi/web/hyvinvointi-ja-terveyserot/ajankohtaista/koronaepidemia-ja-eriarvoisuus>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, 2021. Korona lisäsi vain vähän toimeentulotuen tarvetta ja toi esiin sosiaaliturvajärjestelmän joustavuuden. Tiedote 27.1.2021. Viitattu 23.10.2021. <https://thl.fi/fi/-/korona-lisasi-vain-vahan-toimeentulotuen-tarvetta-ja-toi-esiinsosiaaliturvajarjestelman-joustavuuden>

Tilastokeskus, 2021. Suomalaisten matkailu 2020. Suomen virallinen tilasto, 3/2021, 9. Viitattu 23.10.2021. https://www.stat.fi/til/smat/2020/smat_2020_2021-03-30_fi.pdf

Vahti, Jukka 2020. Robottipuheluista on saatu kolmessa kunnassa oppeja, tuloksia ja kiitosta. Sitran uutinen 16.5.2021. Viitattu 23.10.2021. <https://www.sitra.fi/uutiset/robottipuhelutaon-saatu-kolmessa-kunnassa-oppeja-tuloksia-ja-kiitosta/>

Etätyö,

uhka vai mahdollisuus?

Anniina Haanpää-Juusola | Ifrah Aidiid | Mona Viikisalo | Sari Lipponen

Johdanto

Etätyö määritellään työksi, jota tehdään tietotekniikan ja tietoliikennetekniikan avulla tarkoitukseenmukaisessa paikassa ja josta on sovittu työnantajan kanssa. Modernein näkökulma etätyöhön on työteon vapauttaminen ajasta ja paikasta riippumattomaksi. Tällä tarkoitetaan työjärjestelyjä, joissa työntekijä voi valita työskentelynsä ajan ja paikan omien tarpeidensa mukaan. (Laakkonen 2020) Työterveyslaitoksen määritelmän mukaan etätyöllä tarkoitetaan ansiotyötä, jota tehdään jossakin muualla kuin varsinaisella työpaikalla työnantajan tiloissa. Kolmannes työllisistä työskentelee etänä "ainakin joskus".

Työterveyslaitoksen teettämän "koronakyselyn" mukaan 97 prosenttia kyselyn vastanneista oli korona-aikana siirtynyt etätöihin tai lisännyt etätyötä. Ennen koronakriisiä vastaajista noin 70 prosenttia ei ollut työskennellyt lainkaan etätöissä tai korkeintaan yhden päivän viikossa. Vastaajista 65 prosenttia oli kaiken kaikkiaan tyytyväisiä etätyöhön, 54 prosenttia omaan tuottavuuteensa ja 42 prosenttia työn ja oman henkilökohtaisen elämänsä tasapainoon. Vastaajista 66 prosenttia

oli sitä mieltä, että etätyössä oli vähemmän keskeytyksiä ja häiriöitä kuin työpaikalla. Vastaajista 72 prosenttia koki voivansa keskittyä työhönsä yhtä hyvin tai paremmin kuin työpaikalla. (Työterveyslaitos 2020.) Koronan myötä etätyöntekijöiden määrää on siis kasvanut merkittävästi ja siihen liittyvät ilmiöt sekä vaikutukset herättävät mielenkiintoa tutkijoissa. Siinä missä toinen kokee etätyön lisääntymisen heikentävän yhteisöllisyyttä, voi toinen kokea sosiaalisten kontaktien vähenemisen helpotuksena.

Onko etätyö sitten uhka vai mahdollisuus? Tämän työn tarkoituksena on pohtia etätyön hyötyjä ja haittoja yksilön, työyhteisön, yhteiskunnallisesta ja ekologisen kestävyuden näkökulmasta. Hypoteesina voidaan pitää, että etätyön koetaan aiheuttavan sekä hyödyllisiä että haitallisia vaikutuksia. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä)

Uhka

Yksilön näkökulma

Koronan myötä etätyö jää tavalla tai toisella osaksi työarkea. Jopa miljoona suomalaista on syys-lokakuussa 2021 palaamassa lähes puoleltoista vuoden etätyön jälkeen konttorille ainakin osittain. Työpaikoilla suunnitellaan ja keskustellaan parhaillaan siitä, miten paluu toteutuu ja missä mittakaavassa etätöitä voidaan jatkaa, jos voidaan. Luvassa on ääripäitä ja hybridimallia eli osittaista etätyötä, mutta entiseen ei Suomen työelämä palaa. (Kainulainen 2021.)

Pandemia tarvittiin näyttämään meille etätyön mahdollisuudet, mutta myös uhat. Jo 1990-luvulla työpaikallani keskusteluissa välähтели, että tietotekniikan kehittyessä koneiden vieressä ei tarvitse enää istua toimistolla. Valmiudet etätyön tekemiseen on ollut olemassa jo kauan. Vasta Korona sai toteutuksen tapahtumaan nopeasti. Kotitoimistoihin ja kotoa työskentelyyn opittiin nopeasti ja yllättävän helpostikin. Etätyön jatkuessa yksittäisen työntekijän haasteiksi muodostuivat erityyppiset asiat kuin toimistolla. Etätyön uhkia on kuitenkin monia, eikä niitä voida organisaatioissa ohittaa.

Suurella osalla työntekijöitä työpäivät ovat intensiivisiä ja pitkiä. Työn tauotus unohtuu ja työpäivän aikana ei ehdi palautua. Etätyö haastaa työntekijää ottamaan lisää vastuuta työpäivän aikaisesta hyvinvoinnistaan. Pahimmillaan työntekijältä puuttuvat sekä työpaikan tuki, että kontrolli. (Terveystalo 2020.)

Työhyvinvoinnin kannalta on huolestuttavaa, että etätyössä työnteko tiivistyy ja työaika venyy. Äärimmäisenä ilmiönä tämä voi johtaa työn ja muun elämän rajojen täydelliseen hämärtymiseen, ja

työnteko voi saada työholismien piirteitä. Lisäksi työn ja perhe-elämän konfliktit voivat konkretisoitua silloin, jos työhön tulee odottamattomia keskeytyksiä muiden perheenjäsenten taholta. (Tuomi, Ropponen & Kandolin 2016, s.65.)

Etätyössä ja monipaikkaisessa työssä työntekijän rooli muuttuu yksinyrittäjämäiseksi. Mikroyritysten ja yksinyrittäjien terveyden ja työkyvyn edistämisestä työpaikalla ei valitettavasti löydy kansainvälisestikään tutkittuja toimintamalleja. Työkykyä edistävää toimintaa on kehitetty lähinnä pienten, keskisuurten ja isojen yritysten tarpeisiin. Etätyössä työntekijän täytyy miettiä itsenäisesti, miten hän työskentelee ja saavuttaa tavoitteensa. Itsenäisesti työskennellessä työntekijän itsenäisyys ja vapaus kasvavat koska etätyö vaatii itseohjautuvuutta ja itsensä johtamisen taitoja. Tämä saattaa aiheuttaa kuormittavuutta, kun työntekijä jää tehtäviensä kanssa yksin. (Työterveyslaitos 2020.)

Etätöitä tehdessä työergonomia saattaa kärsiä, jos ei ole mahdollisuutta rakentaa etätyöpisteelle oikeanlaisia työoloja. Etätyö tuo mukanaan paljon ergonomiaan liittyviä haasteita, joiden myötä tuki- ja liikuntaelimistön oireet saattavat alkaa tai pahentua. Töiden tekeminen kotisohvalla tai keittiön pöydän ääressä aiheuttavat niska- ja hartia-alueen ongelmia ja pahimmillaan päänsärkyä. Kotitoimistolla ergonomian kanssa täytyy joskus keksiä luoviakin ratkaisuja. (Terveystalo 2020.) Kotona työskentely saattaa lisätä yksinäisyyttä ja työyhteisöstä eristyneisyyden tunnetta varsinkin, jos vuorovaikutusta työyhteisön ja lähijohdon kanssa on vähän.

Tekninen epävarmuus saattaa varjostaa etäkouksia. Osallistujat, jotka ovat epävarmoja mikrofoniin, videokameran tai kokoussovelluksen

käytöstä tai muuten pelkäävät tekevänsä virheen, jäävät passiivisiksi. He saattavat jättäytyä pois keskustelusta ja tekemisestä, vaikka heillä olisi paljon annettavaa. Etätyöoloissa nettiyhteydet eivät välttämättä ole yhtä nopeita ja vahvoja kuin toimisto-olosuhteissa. Tällöin kaikkien järjestelmien käyttö ei ole yhtä sujuvaa ja etäyhteydet sekä palaverit asiakkaiden kanssa saattavat kärsiä. Kokoussovellusten kautta tapahtuva sosiaalinen kanssakäyminen ei ole aina yhtä sujuvaa kuin kasvotusten käytävä keskustelu. (Kanninen 2021)

Työntekijän oma vastuu tietoturvallisuuden hoitamisesta lisääntyy etätyön myötä. Työntekijän tulee kiinnittää toiminnassaan huomiota tietoturvasiisimenettelytapoihin toimiessaan työpaikan toimitilojen ulkopuolella. Työntekijän tulee etätyössä noudattaa organisaation tietoturvasta ja tietosuojasta antamia ohjeita sekä raportoida mahdollisista tietoturvaa vaarantavista seikoista esimiehelleen ja/tai muulle sovitulle henkilölle. Työnantajan laitteiden käyttö vaarantaa tietoturvallisuuden etätyössä, jos laitteita käytetään esim. työtehtävien ulkopuoliseen toimintaan liittyen tietokonepelit, epäluotettavien internet-sivujen selaaminen ja netistä ladattavien ohjelmien asentaminen tai käyttö. (Liikenne- ja viestintävirasto 2021.)

Työskentelytilat eivät aina noudata turvallisuusvaatimuksia eikä etätyössä tule huomioitua tilojen riittävästä suojauksesta mm. murtojen ja tulipalon osalta. Aina ei tarvittavia työssä käytettäviä aineistoja voida pitää lukitussa paikassa, joten työpaikalta voi viedä etätyöpisteeseen vain työn suorittamisen kannalta tarpeellinen aineisto. Työntekijällä ei aina ole tarvittavaa tietoa eikä osaamista tietoliikenneyhteyksien salaus- ja suojaus vaatimuksista esim. palomuurit, virustorjunnat ja ohjelmistojen päivitykset. (Liikenne- ja viestintävirasto 2021.)

Työuupumus ja tylsistyminen ovat Työterveyslaitoksen 2021, Miten Suomi voi- tutkimuksen päätelmän mukaan haitallisimmat työhyvinvointimuutokset. Samalla työuupumuksen oireista vain henkinen etäntyminen työstä, kyynistyminen, on lisääntynyt verrattuna koronaa edeltäneeseen aikaan. Nämä ovat haitallisessa yhteydessä moniin työkykyyn ja työssä suoriutumisen ilmiöihin. (Työterveyslaitos 2021.)

Joillakin työntekijöillä on haluttomuutta sopeutua etätöihin koska yksin työskentelyssä on pitkälti vastuu omasta työhyvinvoinnista, työoloista ja kustannuksista. Uuteen työtehtävään perehtyessä uudelta työntekijältä vaaditaan tavallista enemmän vastuuta ja aktiivisuutta omasta oppimisestaan. Työntekijälle saattaa jäädä tunne yksin jäämisestä, sekä työyhteisöön kuulumattomuudesta. (Ruohomäki 2021.)

Työyhteisö ja lähijohtaminen

Työnantajan huolehtimisvelvoite sekä haitta- ja vaaratekijöiden tunnistaminen koskevat myös etätyötä. Etätyön riskeinä korostuvat erityisesti fyysinen ja psykososiaalinen kuormittuminen sekä tapaturmavaarat. Poikkeusoloissa myös lähijohtajien oma jaksaminen voi olla koetuksella. (Työturvallisuuslaki 738/2002.)

Etätyö vaatii aina tietynlaisen luottamuksen etätyöntekijän ja lähijohtajan välille sekä edellyttää muutoksia lähijohtamiseen ja johtamistyyliin. Etätyön toimeenpanoa voi estää yrityskulttuuri, jossa saattaa vallita haluttomuus sopeutua uuteen tapaan tehdä työtä. Joissakin tapauksissa se saattaa tarkoittaa ns. vallasta luopumista tai yrityksen arvojen ja tavoitteiden väärinymmärrystä, kun tiimit ja työyhteisöt työskentelevät etäällä toisistaan. Etäjohtajuus vaatii lähijohta-

jalta uudenlaista tapaa johtaa. Kun työntekijöitä ei tapaa päivittäin toimistolla on lähijohtajan kiinnitettävä erityistä huomiota töiden johtamiseen ja organisointiin. Työskentelyä tukevat rakenteet ja prosessit kuten palaverikäytännöt ja keskinäinen kommunikaatio saattavat kärsiä. (Leinonen 2020.)

Etätyön esteet ovat sosiaalisia, psykologisia, kulttuurisia ja organisatorisia luonteeltaan - eivät niinkään teknisiä tai taloudellisia. Työnantajat ovat pelänneet kontrollin menettämistä ja sitä, että työntekijöiden valvonta etätyössä ei onnistu. Etätyön riskinä on sosiaalisen eristäytyneisyyden tunne, joka kasvaa mitä useampana päivänä viikossa etätyötä tehdään. Ongelmat ilmenevät paljon myöhemmin kuin lähityötä tehtäessä. Tehokkaan etätyönteon käänköpuoli saattaa olla myös loppuun palaminen ja työuupumus. Lähijohtajan haasteena on myös varhaisen tuen tarpeen tunnistaminen työntekijän sairastuessa tai esim. työntekijän päihdeongelman havaitsemisessa tai pahenemisessa. Työyhteisön ristiriidat saattavat myös jäädä havaitsematta. (Leinonen 2020.)

Myös uudet ohjeet tai pienet muutokset säännöissä saattavat unohtua mainita. Lähijohdon tulee myös osaltaan pitää huolta työntekijän sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tunteesta, kun lähes päivittäinen kollegoiden ja lähijohtajan kanssa kasvokkain tapaaminen ei olekaan mahdollista. Tähän yksi hyvä vaihtoehto on esimerkiksi viikkopalaverien ja vuoronavauksien pitäminen videokeskustelua hyödyntämällä. Tällä pääsee todennäköisesti lähimmäksi aitoa kohtaamista. (Työturvallisuuskeskus 2017.)

Lähijohtaja ei saisi olla liian kiireinen ja etäinen uuden työntekijän aloittaessa tehtävänsä, vaan olla aidon kiinnostunut miten uusi työntekijä pe-

rehdytetään tehtäviinsä ja saadaan mukaan uuteen työyhteisöön ja työkuultuuriin. Pehdyttämiseen pitää etätyössä varata normaalia enemmän aikaa. Työkalujen ja ohjelmien opastamiseen menee enemmän aikaa jaetun ruudun välityksellä, kuin vieressä istuessa. Tavallisessa pehdytyksessä uusi työntekijä voi kysyä asioita spontaanisti, kuten kahvitauon lomassa, mutta etätyössä myös asioiden kysymiseen pitää varata oma aikansa. (Rytkönen 2020.)

Lähijohtaja ja alainen näkevät toisiaan harvemmin ja oppivat tuntemaan toisensa hitaammin kuin kasvokkain työskentelevissä tiimeissä. Tämä voi tarkoittaa sitä, että lähijohtajan ja alaisten välillä on puute yhteenkuuluvuudesta. Lisäksi etätyössä työntekijöille voi olla hankalaa tiedostaa yrityksen arvot ja tavoitteet ja siten toimia niiden mukaan. Osaamisen kehittyminen saattaa vaarantua, jos työntekijä ei ole aktiivinen ja itseohjautuva. (Leinonen 2020.)

Yleinen haaste ja ongelma etätyöntekijöiden keskuudessa sekä etätyön hyväksymisessä on ajatus siitä, että etätyön tekeminen vaikuttaisi työntekijän mahdollisuuksiin edetä urallaan. Ajatellaan, että ollessa poissa fyysiseltä työpaikalta ja siten näköpiiristä, työntekijää ja hänen suorituksiaan on hankalampi havainnoida ja arvioida, mikä nähdään erittäin tärkeänä osana uralla menestymiseen (Gajendran & Harrison, 2007). Monista etätyön työntekijöille tuomista hyödyistä huolimatta, työntekijät eivät välttämättä suostu etätyöhön, jos he pelkäävät sillä olevan negatiivisia vaikutuksia uraansa. Johdon olisi hyvä tiedostaa työntekijöiden epävarmuus ja pyrkiä viestimään, että etätyöläiset ovat samassa asemassa muiden työntekijöiden kanssa, mitä tulee uralla kehittymiseen ja ylennyksiin. (Leinonen 2020.)

Työnantajan pitää edellyttää tietoturvallista toimintakulttuuria ja siihen liittyvien ohjeiden noudattamista. Tietoturva ja tietosuojat ovat Suomen lainsäädännön mukaisesti osa organisaation päivittäistä toimintaa ja koskevat koko henkilöstöä työpaikalla sekä sen ulkopuolella. Myös riskienhallinta on kaikessa toiminnassa tärkeää ja sen vuoksi etätyössä on huomioitava siihen liittyvät riskit. On tärkeä ymmärtää, että kaikki työ ei sovellu etätyönä tehtäväksi. (Liikenne- ja viestintävirasto 2021.)

Työnjaosta etätyöntekijöiden ja varsinaisella työpaikalla olevien välillä olisi huolehdittava niin, ettei etätyössä olevien henkilöiden tehtäviä (joita ei voi tehdä kuin varsinaisella työpaikalla) automaattisesti siirry toisille työntekijöille lisäkuormaksi.

Yhteiskunnallinen näkökulma

Etätyö eriarvoistaa yhteiskunnan jäseniä, osalla on mahdollisuus tehdä etätyötä ja osalla ei. Työolobarometrin 2020 mukaan toimihenkilöistä 87 % teki etätyötä, alemmista toimihenkilöistä 44 % ja työntekijöistä vain 7 % (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2021, 80). Työtilojen ja pikaviestintävälineiden käytössä oli tapahtunut valtaisa harppaus verrattuna vuoteen 2019. Tämä muutos näkyi kaikissa sosiaaliekonomisissa ryhmissä, kun taas innovaatiotoimintaan liittyvät tekijät (esim. organisaatorajat ylittävä yhteistyö ja uusien toimintatapojen kehittäminen) olivat yleisempiä ylemmille toimihenkilöille kuin alemmille toimihenkilöille tai työntekijöille (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2021, 51).

Jos yhä useampi tekee etätöitä kokonaan tai osittain, tämä tulee näkymään julkisen liikenteen palveluissa. Jos ei ole asiakkaita, vuoroja harvennetaan ja linjoja lopetetaan. Esim. vuonna 2020

alkoivat koronarajoitukset etätöineen. Junaliikenteessä matkojen määrä väheni määrän 36 prosenttia vuonna 2020 verrattuna vuoteen 2019. Lähiliikenteessä määrät laskivat 34 prosenttia ja kaukoliikenteessä 45 prosenttia. (Tilastokeskus 2020.) Fintrafficin uutisessa toimitusjohtaja Pertti Korhonen kertoo, että ihmisten liikkuminen on vähentynyt maalla, merellä ja ilmassa, ja se on merkinnyt joukkoliikenteen rajua supistumista (Fintraffic 2021). Tämä taas vaikuttaa alan työllistymistilanteeseen.

Toimistolla työskennellessä on käyty syömässä joko työpaikan omassa ruokalassa tai lähellä olevissa lounaspaikoissa, jos ei ole ottanut mukaan omia eväitä. Puolet työikäisistä voi ruokailla työpäivän aikana työnantajan henkilöstöravintolassa (Pölkki 2021). Omalla työpaikalla koronan tuoma jatkuva etätyö johti työmaaruokalan sulkemiseen ja henkilökunnan lomautuksiin. Tämä trendi tulee jatkumaan etätyön lisääntyessä. Etätyöllä on työllistymiseen liittyviä vaikutuksia monilla muillakin aloilla kuin ruokaloissa ja joukkoliikenteessä, esim. siivousala, vartiointiala ja huoltoala.

Etätyö vaikuttaa myös ihmisten asumiseen, kun ollaan kotona enemmän, halutaan enemmän tilaa ja luontoa ympärille. Isojen kaupunkien sijaan muuttovoittajina ovat olleet isojen kaupunkien lähellä olevat kunnat. Etätyön yleistymisen voikin muuttaa suhtautumista asuinpaikan valintaan. (Heikki Lahtinen 2020.)

Koronan mukanaan tuoma etätyö on tyhjentänyt toimistoja ja vaikuttanut tilojen kysyntään. Suurimpia häviäjiä ovat olleet kauppakeskukset ja kaupunkikeskukset. Kun ihmiset eivät käy toimistolla, tällä on väistämättä vaikutuksia myös palvelujentarjoajiin. Kiinteistöpalveluiden suhdanne-

tilanne on pysynyt negatiivisena keväästä 2020 lähtien. (Kiinteistötyönantajat 2021.)

Työnantajan tulee huolehtia työntekijän turvallisuudesta ja terveydestä myös etätöissä. Myös työtapaturmavakuutus on voimassa etätöissä, mutta tiukasti rajattuna. Esim. jos työntekijä kahvitaulla menee ulkoilemaan ja liukastuu ja murtaa kätensä, tätä ei katsota työtapaturmaksi. Jos taas työntekijä liukastuu toimistolta kotiin mentäessä, se on työtapaturma. Eli etätöissä vakuutusturva on heikompi, työnantajan ja työntekijöiden tulee huomioida tämä. (Rauramo 2017.) Tämä saattaa osin lisätä julkisen terveydenhuollon käyttöä, jolloin laskunmaksajana on kotikunta. Etätöitä varten pitää ehkä myös kehittää ihan uusia vakuutuksia tai yhdistellä useampaa vakuutusta, esim. työnantajan lakisääteistä tapaturmavakuutusta ja vapaaehtoista tapaturmavakuutusta.

Myös ergonomiaan tulisi kiinnittää huomiota, työnantajalla on tässäkin veloituksia myös etätöiden kohdalla (Rauramo 2017). Kokemuksen mukaan ergonomia jää kuitenkin työntekijän vastuulle, esim. hybridityömallissa osa työnantajista kustantaa työvälineet vain toimistolle, ja työntekijä hankkii tai on hankkimatta kotiin kunnon työtuolin, työpöydän, ison näytön ym. omalla kustannuksella. Ergonomiasta huolehtiminen olisi kuitenkin työnantajankin etu, koska jos huonosta ergonomiasta johtuen tulee sairauspoissaoloja, tämä tuo kustannuksia aina työnantajalle. Kunnon työtuoli ja säädettävä työtaso sekä ergonomiset hiiret ja näppäimistöt vastaavat karkeasti arvioiden 2-3 sairauspäivän kustannuksia työnantajalle (Kauppalehti 2017).

Mahdollisuus

Yksilön näkökulma

Etätöissä työn ja vapaa-ajan sovittaminen helpottuu, työntekijä saa enemmän vapautta oman työn järjestelyyn ja pystyy ottamaan huomion yksityiselämän tarpeet työajan suunnittelussa. Etätöissä työntekijä ottaa myös enemmän vastuuta omasta työstään. Vastuullisuus johtaa siihen, että työntekijä tekee töitä itsenäisesti, oma-aloitteisesti ja itseään kehittäen. Oman työn organisointi on helpompaa ja työnteko on tehokkaampaa. (Thi Thuy 2020, 10.) Työntekijöiden kokemus siitä, että johto luottaa heihin synnyttää myös organisaation ja alaisten keskinäistä luottamusta, mikä taas kasvattaa motivaatiota ja positiivista tunnetta työtä kohtaan. Luottamuksella on suuri merkitys yhteistyön laadun, tehokkuuden, kommunikoinnin onnistumisen ja kannalta (Thi Thuy 2020, 10.)

Työterveyslaitoksen ja usean yliopiston tekemän kyselyn mukaan 60 % koki, että etätöypäivänä oli vähemmän keskeytyksiä ja häiriötekijöitä kuin toimistolla. Työntekijä pystyi siis keskittymään paremmin työntekoon, työn merkityksellisyys kasvaa ja sitä kautta tuloksellisuuskin kasvaa. Etätö lisää työntekijän suunnitelmallisuutta, kun työkavereita ei tapaa enää käytävällä tai kahvihuoneessa, ja pienetkin asiat pitää sopia etukäteen ja merkitä ylös kalenteriin. (Vilkman 2016)

Etätöiden hyötyjä ovat myös työmatkojen lyhentäminen, joka vaikuttaa suuresti varsinkin lapsiperheissä (Thi Thuy 2020, 10). Lapset ja vanhemmat saavat enemmän yhteistä aikaa, ajan määrä toki riippuu työmatkan pituudesta. Työmatkan, aamu-kiireen ja iltaruuhkan aiheuttamastressi vähenee, joten työntekijän oma hyvinvointikin kohenee ja hän keskittyy enemmän olennaisiin asioihin.

Etätyö vähentää sairauspoissaoloja, kun työyhteisöissä ei leviä tartuntatauteja ja myös lapsen sairastuessa töitä voi tehdä kotona. (Thi Thuy 2020, 10).

Tulevaisuudessa ei tarvitse muuttaa työn perässä. Työtä voi tehdä paikasta ja ajasta riippumatta, ihmiset voivat asua oman unelman ja valinnan mukaisesti ja tehdä töitä siellä missä he kokevat voivansa hyvin. Etätyö mahdollistaa hyvän tasapainon työn ja muun elämän suhteen, ja vähentää työuupumusta. On tutkittu asiaa, että kun työntekijän muu elämä on tasapainossa, niin hän tekee töitä intohimolla hyödyntäen koko potentiaaliaan. (Vilkman 2020 s, 26)

Nykyään monet siirtävät työnsä lämpimämpään ja aurinkoisempaan paikkaan etenkin vuoden pimeimpinä aikoina. Ulkomailla etätyötä tekevien kohdalla tulee kuitenkin selvittää ja järjestää viranomaisvelvoitteet, esim. veronmaksun, työluvan ja sosiaaliturvan osalta. (Vilkman 2020 s,19)

Esihenkilötaidot

Esihenkilön tärkeimpiä taitoja etäjohtamisessa ovat itseohjautuvuuden tukeminen, yhteistyön mahdollistaminen ja kehittäminen, luottamuksen rakentaminen sekä suunnan näyttäminen. Esihenkilö pitää työyhteisön yhtenäisenä, kehittää yhteistyötaitoja ja varmistaa yhteydenpidon mahdollisuutta. Esihenkilön tulee myös huolehtia, että kaikki pääsevät mukaan yhteisiin kokoontumisiin ja etätyövälineet toimivat kaikilla. Esihenkilön on oltava näkyvästi läsnä, kommunikoida aktiivisesti, käydä oikea-aikaisia keskusteluja, kannustaa ja kiittää, kehittää vahvuuksia sekä antaa palautetta. Hyvä vuorovaikutus on kaikkien työyhteisöjen kulmakivi. (Työturvallisuuslaitos 2018.)

Yhteiskunnallinen näkökulma

Eläketurvakeskuksen mukaan vuonna 2021 on työkyvyttömyyseläkkeelle hakeuduttu aikaisempaa vähemmän. Koronan aiheuttama poikkeuksellinen aika on saanut eläkkeiden määrän 15 prosentin laskuun. Mielenveysperusteisissa eläkkeissä pudotus on lähes viidesosan. Asian tuntijoiden mukaan on epätodennäköistä, että suomalaisten terveystilanne olisi kohentunut niin merkittävästi kuin tilastot tällä hetkellä näyttävät, mutta ilmiö on tutkijoista mielenkiintoinen ja kehityksen syitä on syytä seurata. Etätyö kotona ja sosiaalisten kontaktien määrän väheneminen voi olla monelle myös helpotus. (Kannisto 2021.)

Etätyön on kuitenkin huomattu olevan ”korkeasti koulutettujen herkkua” ja Väestöliiton tuoreen perhebarometrin tulokset osoittavatkin, että etätyö on yleistynyt viime vuosina erityisesti korkeasti koulutettujen perheissä. Yhteiskunnallisesti voidaan ajatella, että koska kaikissa ammateissa ei voida tehdä työtä etänä, ovat työntekijät työmarkkina-asemaltaan hyvin erilaisia. Tämä vaikuttaa myös työtä tekevien perheisiin ja lapsiin. Niissä perheissä, joissa etätyö on mahdollista, on siis parhaimmat mahdollisuudet saada joustoa työaikoihin. Tämän tiedetään helpottavan muun muassa työn ja perhe-elämän yhteensovittamista. (Kuivalainen 2020.) Työssäni uravalmentajana työskentelen ammatillisen kuntoutujien ja usein juuri heikommassa työmarkkina-asemassa olevien kanssa. Heille etätyön mahdollisuus voi hyvinkin olla avain työelämään palaamiseen tai tehdä sen ainakin huomattavasti helpommaksi. Liikkuminen työpaikalle voi olla haasteellista terveydellistä tai maantieteellisistä syistä. Etämenetelmien käytön mahdollisuus säästää myös matkoista aiheutuvia kustannuksia ja mahdollistaa toisinaan jopa valmennukseen osallistumisen.

Kolmannes suomalaisista työskentelee kuitenkin etänä "ainakin joskus". Asia koskettaa siis isoa osaa työssäkäyvistä. Työurien piteneminen ja työssä paremmin jaksaminen on siis yhteiskunnallisesti hyvin merkittävää. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020)

Yhteiskunta hyötyy siitä, että yritysten liiketoiminta on kannattavaa muun muassa verotulojen ja yritysten työllistämisaikutusten vuoksi. Yrityksen kannattavuudelle on merkityksellistä, mikäli sairaspoissaolot vähenevät ja kustannustehokkuus paranee matkustamiseen käytetyn työajan sekä matkakulujen vähenemisen myötä. Myös liike- ja toimitilojen tarpeellisuutta voidaan arvioida uudelleen. Joustavat työnteon mahdollisuudet sekä lisäävät työhyvinvointia että tuovat useimmiten yritykselle myös selkeää kilpailuetua. Digitaaliset liiketoimintaprosessit yritysten sisällä ja niiden välillä tehostavat liiketoimintaa. Reaaliaikaiset kommunikaatiokanavat sekä sähköiset viestintä-, tilaus- ja toimintaketjut myös nopeuttavat liiketoimintaa. Globaalit hankinnat ovat mahdollisia, kun sähköiset markkinapaikat mahdollistavat osaamisen ja palveluiden hankkimisen sieltä, mistä se on yritykselle kannattavinta. Hiljattain ilmestyneessä teoksessa - Yhteiskunnan digimurros - kiteytetään osuvasti teollisen kehityksen aina muuttaneen työn tekemistä, luonnetta ja työmarkkinoita. Teoksen mukaan etätö koronaviruksen aikana on osoittanut, ettei Suomessa tulla tulevaisuudessa tarvitsemaan toimistotiloja, kuten aikaisemmin. Valtion omistamia kiinteistöjä hallinnoivan Senaatti-kiinteistöjen mukaan tulevaisuudessa toimistotiloja tarvitaan jopa puolet vähemmän kuin nykyään. Suurimman osan toimistotöistä voi tehdä kotona tai vaikkapa kesämökin terassilla. Sanaikaisesti yritykset rakentavat yhteisöllisyyttä ja yhdessä tekemistä mahdollistavia ryhmätöitä. Yritysten toiminta-

nan laajentuessa ja kansainvälistyessä monilla työpaikoilla työskentelee yhä enemmän liikkuvaa ja monipaikkaista tietotyötä tekeviä eli ns. mobiileja työntekijöitä. Työtä voidaan tehdä esimerkiksi liikennevälineissä, hotelleissa, kotona, kesämökillä ja asiakkaiden luona. Kehityksen voidaan nähdä johtavan kaksoiskuntalaisuuteen, jossa asutaan jaksoja eri paikkakunnilla ja maksetaan myös kunnallisveroja asumispaikkakunnan mukaan. (Niettaanmäki, Lehto & Savonen 2021, 24, 32.)

Ekologisen kestävyuden näkökulma

Työmatkaliikenteen väheneminen, paperittomuuden lisääntyminen, ympäristövastuullisuus, hiilijalanjäljen pienentäminen edesauttaa ilmastopolitiikan tavoitteiden toteutumista. Etätöön mahdollisuus vaikuttaa myös siihen, ettei työvoimaa tarvitse liikutella kuten aikaisemmin, vaikka työtä saatetaan tehdä aikaisempaa pidemmän maantieteellisen etäisyyden päästä. Paperittomuuteen pyrkiminen helpottuu, kun digitaaliset dokumentit sekä sähköinen arkistointi asiakirjahallinta, laskutus ja kirjanpito hävittävät paperin tarpeen työpaikoilta. (Haapakoski ym. 2020)

Johtopäätökset

Loppupäätelmä on, että etätöössä on sekä uhkia että mahdollisuuksia, ja osa uhista saattaa olla toiselle mahdollisuus ja toisin päin. Etätöössä on otettava monenlaisia asioita huomioon, ja etätöyllä on sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia yksilöstä yhteiskuntaan ja kaikkeen siltä väliltä. Tärkeää olisi, että vaikutuksista oltaisiin tietoisia, ja ne osataan ottaa huomioon esim. perehdytyksessä, työn ja vapaa-ajan rajaamisessa sekä vakuutusturvan kattavuudessa. Ryhmämme

näkemyksen mukaan onkin mahdotonta sanoa, että etätyö on selkeästi parempi tai huonompi kuin toimistolla työskentely. Sen sijaan näimme etätöiden moninaisten vaikutusten takia tärkeimmäksi asiaksi työntekijän eli yksilön vapauden valita, mikä sopii parhaiten juuri hänelle, jos tämä suinkin on mahdollista yrityksen kannalta. Jokaisen tulisi itse saada päättää, sopiiko etätyö, haluaako työskennellä etänä, ja jos haluaa, kuinka paljon.

Vaikuttamismahdollisuus työhön ja työtapoihin edesauttaa työntekijän työhyvinvointia ja sitouttaa tämän työnantajaan ja työhönsä, tästä esimerkkinä DNA. DNA on vuodesta 2011 asti pyrkinyt panostamaan monimuotoiseen tapaan tehdä töitä. He ovat nimenneet työskentelytavan mutkattomaksi työksi. Tavoitteena on ollut malli, joka perustuisi joustavuuteen ja luotettavuuteen ja jossa työskentelevä henkilöstö voi itse päättää työn tekemisen paikan ilman erillistä sopimista esihenkilön kanssa. Toimintatavan nähtiin suunnittelu- ja aloitusvaiheessa sisältävän tietynlaisia riskejä muun muassa työn tekoon sitoutumisen osalta. Jo viiden kuukauden mittainen testijakso osoitti pelot kuitenkin aiheettomiksi ja vuoden kuluttua (2012) tehty henkilöstökysely osoitti tulokset lupaaviksi. Reilusti yli puolet työntekijöistä ja esihenkilöistä koki motivaationsa ja tuottavuutensa kohentuneen etätöiden ansiosta. Vain neljä prosenttia vastanneista olisi halunnut palata aiempaan malliin tehdä töitä. Lisäksi sairauspoissaolojen määrä oli vähentynyt, työtyytyväisyyden tulokset parantuneet, vaihtuvuus vähentynyt ja työvoiman saatavuus parantunut. (Haapakoski ym.)

Lähteet

Alvasto, Aino & Junnilainen Tiia 2021. Perehdytysprosessin kehittäminen etätöissä. Lapin AMK Liiketalouden koulutus Tradenomi AMK. Opinnäytetyö. Viitattu 17.10.2021. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/495678/Perehdytysprosessin%20kehitt%C3%A4minen%20et%C3%A4ty%C3%B6ss%C3%A4.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Kanninen, Bettina 2021. Vinkit työn uuteen aikaan - webinaari 12.8.2021

Kannisto, Jari 2021. Vähentääkö korona työkyvyttömyyttä. Blogikirjoitus 12.8.2021. Viitattu 12.10.2021. <https://www.etk.fi/blogit/vahentaa-ko-korona-tyokyvyttömyyttä/>

Kuivalainen, Susan 2020. Korona ei kohtele lapsia samalla tavalla. Blogikirjoitus 24.3.2021. Viitattu 18.10.2021. <https://www.etk.fi/blogit/korona-ei-kohtele-lapsia-samalla-tavalla/>

Fintraffic 2021. Vuosi 2020 ja korona mullistivat suomalaisen liikennemarkkinan - Fintrafficin tilastot kertovat: Ennätyksellisen hiljainen liikennevuosi. Viitattu 10.10.2021. <https://www.fintraffic.fi/fi/uutiset/vuosi-2020-ja-korona-mullistivat-suomalaisen-liikennemarkkinan-fintrafficin-tilastot>

Haapakoski K, Niemelä A, Yrjölä E. 2020. Läsä etänä – seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Helsinki. Alma Talent.

Kainulainen Jaana 2021. YLE Uutiset. Lähes miljoona työläistä palaa syksyllä konttorille ja nyt sovitaan uusista etätöiden ehdoista – jopa tiskaaminen työajalla voidaan kieltää. Viitattu 15.10.2021. <https://yle.fi/uutiset/3-12020587>

Kaltainen Janne & Hakanen Jari 2021. Miten Suomi voi -tutkimus: työhyvinvoinnin kehittyminen korona-aikana kesään 2021 mennessä. https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2020/08/MSV_kesan-2021-tilanne_v23_korjattu-nuori-vuosiluku.pdf

Kauppalehti 2017. Etätyö haastaa ergonomian – myöstauotunohtuvahelposti. Viitattu 10.10.2021. <https://www.kauppalehti.fi/kumppanisaltoa/mehilainen-tyoelamapalvelut/etatyö-haastaa-ergonomian-myo-stauot-unohtuvat-helpos-ti/c890a3d9-253f-5c56-b8f2-94b36a995874>

Kiinteistötyönantajat 2021. Kiinteistöalan talouskatsaus. Viitattu 10.10.2021. https://kiinteistotyönantajat.s3.eu-west-amazonaws.com/app/uploads/2021/04/29100228/kiinteistoalan-talou-skatsaus-kevat-2021_final.pdf

Laakkonen, Mari 2020. Etätyön johtamisen haasteet ja mahdollisuudet. Vaasan yliopisto. Johtamisen yksikkö. Pro gradu. Viitattu 20.10.2021. <https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/10991>

Lahtinen, Heikki 2020. Miten etätyön yleistyminen tulee vaikuttamaan asumiseen ja rakentamiseen? Viitattu 10.10.2021. mk320_2219_lahtinen.pdf

Leinonen, Ida 2020. Etätyön tuomat uhat ja mahdollisuudet johtamisen näkökulmasta., Oulun yliopisto. Kauppakorkeakoulu. Kandidaatintutkielma. Viitattu 10.10.2021. <http://jultika.oulu.fi/files/nbnfioulu-202005131702.pdf>

Liikenne- ja viestintävirasto 2021. Etätyön tietoturva - ohjeita työntekijöille. Viitattu 12.10.2021. <https://www.kyberturvallisuuskeskus.fi/fi/eta-tyon-tietoturva-ohjeita-tyontekijoille>

Niettaanmäki P, Lehto M, Savonen M. 2021. Yhteiskunnan digimurros. Jyväskylä. Jyväskylän yliopisto IT-tiedekunta.24,32.

Pölkki, Minna 2021. Etätyö vei ihmiset pois henkilöstöravintoloiden salaattipöytien äärestä, asiantuntijat huolissaan kasvisten syönnin väheneemisestä kotona. Helsingin Sanomat 22.4.2021. Viitattu 10.10.2021. <https://www.hs.fi/kotimaa/art-2000007935705.html>

Rauramo, Päivi 2018. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 10.10.2021. https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen_ja_virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa

Rauramo, Päivi 2017. Etätyössä turvallisesti. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 10.10.2021. https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etatyossa_turvallisesti

Ruohomäki, Virpi 2021. Hyödynnä koronavuoden opit etätyöstä. Viitattu 12.10.2021. <https://hybridisuomi.fi/blogit/hyodynnä-koronavuoden-opit-etatyosta/>

Rytkönen, Anna-Pauliina 2020. YLE Uutiset Uuden työntekijän perehdyttäminen vaatii etänä kärsivällisyyttä ja aikaa. <https://yle.fi/uutiset/3-11340459>

Sjöblom, Kirsi & Mäkikangas, Anne 2021. Tampereen yliopiston yhteiskuntatieteiden tiedekunnan verkkojulkaisu.

Thi Thuy, Ngoc Le 2020. Etätyön vaikutus työskentelyyn yksilön näkökulmasta. Haaga-Halia ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. Viitattu 15.10.2021. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/341934/Et%C3%A4ty%C3%B6n%20vaikutus%20ty%C3%B6skentelyyn%20yksil%C3%B6n%20n%C3%A4k%C3%B6kulmasta%20Yritys%20X%20ss%C3%A4.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Tilastokeskus 2020. Vuonna 2020 Suomen rautateiden henkilöliikenteen määrä laski. Viitattu 10.10.2021. https://stat.fi/til/rtie/2020/rtie_2020_2021-08-27_tie_001_fi.html

Tuomi, Seppo & Ropponen, Annina & Kandolin, Irja 2016. Työterveyslaitos. Jousto-opas – Sujuvuutta työhön yksilöllisillä ja yhteisöllisillä ratkaisuilla. https://issuu.com/tyoterveyslaitos/docs/ttl_jousto_opas-2016

Työterveyslaitos 2020. Etätyöhön siirtyminen on sujunut pääsääntöisesti hyvin. Viitattu 2.10.2021 <https://www.ttl.fi/etatyohon-siirtyminen-on-sujunut-paasaantoisesti-hyvin/>

Työturvallisuuslaitos 2018. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen_ja_virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa

Työturvallisuuslaitos 2019. Etätyön riskienkartoitus. <https://ttk.fi/files/4801/etatyon-riskienkartoitus-17102019.pdf>

Vilkman, Ulla 2016. Etätyön hyödyt ja haasteet johtamisen näkökulmasta. Viitattu 15.10.2021. <https://etajohtaminen.fi/etatyohon-siirtymisen-johtamisen-nakokulmasta/>

Vilkman, Ulla 2020. Etätyö ulkomailla, unelmasta todeksi.

Työhyvinvointi ja johtaminen

Muutoskyvykkyyden

johtaminen

Outi Ilmoniemi | Johanna Asunto | Piia Mikkonen | Linda Kujanpää

Johdanto

Työelämä muuttuu nyt vauhdilla, ja haluamme auttaa sinua pysymään aallonharjalla. Siksi kokosimme tämän trenditeoksen osan ajankohtaisista trendeistä ja havainnollistamme niitä. Uskomme että luettuasi seuraavat sivut ymmärrät, missä työyhteisössänne on aukkoja, joita voit kehittää ja jotka vaikuttavat mahdollisuuksiinne olla ketterä muutoksen edessä.

Tutustut seuraaviin neljään aihealueeseen, jotka ovat muutoksen johtaminen, jossa käsittelemme uudenlaisia työelämäntaitovaatimuksia ja pohdimme, pärjääkö tulevaisuuden työelämässä niillä taidoilla, jotka on joskus oppinut. Työelämäosaamiset koostuvat yhä enemmän kovien työelämätaitojen rinnalla, pehmeistä metataidoista. Käsittelemme tunnejohtamista ja sitä kuinka positiiviset tunteet auttavat yksilöä astumaan epämurkuisuudelle sekä asettamaan itselleen haastavampia tavoitteita. Työyhteisöt, jotka uskaltavat käsitellä tunteita, suoriutuvat haastavissa tehtävissä muita paremmin ja ovat siksi muita yrityksiä menestyvämpiä. Tarkastelemme työelämän teknologista murrosta kolmen ulot-

tuvuuden kautta, automaation, digitoinnin sekä alustalouden kautta (Alasoini, Alanko, Kalakoski, Lukander, Oikarinen & Seppänen 2020, 35). Digitaidot ja -osaaminen ovat jo osa kansalaistaitoja, oli kyse työelämäosaamisesta tai vaikka ihmisen mahdollisuudesta toimia ja selviytyä yhteiskunnan eri palvelujärjestelmien parissa. Digitaidot ovat myös työmarkkinoilla kilpailukykyasia (Stt 2021). Nostamme esille myös aiheen, tulevaisuudessa ikääntyvien työntekijöiden vanhentuneesta mielikuvasta, josta tulee aktiivisesti pyrkiä eroon. Työyhteisö on erilaisista, eri ikäisistä ja erilaisissa elämän tilanteissa koostuva yhteisö. Sitä tulee tarkastella mielestämme enemmän nimenomaan elämäntilanteiden, osaamisen ja vahvuuksien kautta, eikä lokeroiden eri ikäryhmiä stereotyyppiin ryhmiin.

Muutoksen johtaminen

Työelämä on ollut murroksessa jo pitkään. Jatkuvasti kehittyvä digitalisaatio ja osaamisvaatimukset asettavat uudenlaisia työelämäntaitovaatimuksia työelämään astuville sekä jo työssä oleville yksilöille. Työelämässä ei välttämättä enää

selviä pelkästään sillä osaamisella, minkä on itselleen muodollisella koulutuksella hankkinut, vaan työ itsessään on jatkuva oppimisprosessi. Osa työtehtävistä loppuu ja uusia työnkuvia muodostuu. Osaamista pitää täydentää ja kehittää jatkuvasti. Työ on entistä enemmän luovaa ongelmanratkaisua ja uuden oppimista (Helsingin Yliopisto, 3). Muuttuva työelämä vaatii ajatusten ja asenteiden uudelleen ohjaamista, projekti luoteisesta jatkuvaan kehittämiseen. Arjen pienillä valinnoilla pyritään kohti toimivampaa työtä. Työelämän kehityskäsite on iteratiivinen, muutokset ja korjailut hyväksyvä. Tällöin oppia tulee koko työuran ajan, eikä sillä ole päätepysäkkiä. Tällainen käsite auttaa ymmärtämään jatkuvaa muutosta, poistaa uupumista projektin jälkeen ja yksilön resilienssi eli muutoksen sietokyky kasvaa.

Oppivat organisaatiot

Organisaatiot ovat siinä tilanteessa, että työpai-koista on tullut oppimisympäristöjä, kun myös nykyisen henkilökunnan on opittava yhä enemmän uusia toimintoja ja osaamisvaatimukset sen myötä ovat kasvaneet. Tämän hetken ja tulevaisuuden organisaation toimintastrategian pohjana tulee olla klassisen strategian lisäksi toimintakyvykkyyden ja osaamisen kehittämisen näkökulma kaikissa tilanteissa (Sarala ja Sarala 1996, 35) Työterveyslaitoksen Hyvinvontia työstä 2030 raportissa (2020) todetaan, että organisaatioissa tulee vahvistaa toimintatapoja, jotka tukevat tarkoituksenmukaista toimintaa yllättävissäkin tilanteissa. Vaikka työelämän murros ja digitalisaation kasvaminen aiheuttavat paljon hyviä ja tehokkaita muutoksia organisaatioille, se tuo mukanaan myös haasteita uusien taitojen oppimiseen sekä yksilölle että yrityksille. Tarvitsemme ajattelutavan muutosta sekä organisaatioissa että yksilötasolla, jotta tämä asia ymmärretään. Oppimista

ruokkivaa mielentilaa tai asennetta voi jokainen kehittää. Erityisen tärkeää jatkuva oppiminen on opettajille, esimiehille, henkilöstön kehittäjille ja kaikille niille, jotka auttavat ja innostavat ihmisiä oppimaan uusia asioita. Olennaista on löytää ne tavat, joilla erilaiset työntekijäryhmät oppivat ja voivat kehittää osaamistaan kuormittumatta liikaa. (Väänänen & Smedlund & Törnroos & Kurki & Soikkanen & Panganniemi & Toppinen-Tanner 2020, 26.) Puhutaankin tulevaisuuden työelämätaidoista, joiden avulla omaa resilienssiään eli muutoskyvykkyyttä voi kehittää.

Keskeisiä tulevaisuuden työelämätaitoja

Tulevaisuudessa työelämäosaamiset koostuvat yhä enemmän kovien työelämätaitojen rinnalla metataidoista, joihin luetaan sosiaaliset taidot, vastuunotto, ristiriitojen käsittelykyky, tunteiden hallinta, työroolissa toimiminen ja stressinhallinta. Nämä ovat keskeisiä missä tahansa työroolissa ja siten tärkeää valuuttaa tulevaisuuden työmarkkinoilla. (Väänänen ym. 2020, 25–26.) Mielenkiintoisen näkökulman tulevaisuuden työelämätaitoihin tuo Sikke Leinikki (2021) blogissaan Epävarmuustaitojen vahvistaminen osaksi työn kehittämistä. Epävarmuustaidot ovat hänen mukaansa taitoja, jotka auttavat sietämään muutoksia.

Ne auttavat yksilöä oppimaan. Ne auttavat myös etsimään tarkoitusta työlle sekä toiminnan ja vaihtamisen mahdollisuuksia muutosten pyörteisessä. Tämä vaatii kyvykkyyttä asettaa työlleen tavoitteita ja löytää sitä kautta mielekkyyttä sekä merkitystä arjen työhön. Se vaatii myös avointa vuorovaikutusta työpaikoilla, siitä mitä epävarmuuksia muutokset työyhteisössä aiheuttavat. Lisäksi viime vuosina on alettu puhua myös tulevaisuuskyvykkyydestä, mikä tarkoittaa niin yh-

teiskunnan kuin yksilön kykyä kuvitella vaihtoehtoisia tulevaisuuksia, mutta myös toimia halutun tulevaisuuden eteen. (Dufva 2020, 7.)

Tulevaisuuskyvykkyyden johtaminen

Vanhoista toimintamalleista poisoppiminen ja tulevaisuuskyvykkyyden tukeminen vaatii dialogia ja tasapuolista vuorovaikutusta organisaatioissa työntekijöiden ja esihenkilöiden kesken. Yksilön tulevaisuuden näkökulmia voidaan hioa valmistavan esihenkilötyön menetelmin esimerkiksi kehityskeskusteluissa, osaamiskartoituksissa ja palautetta antaen.

Workday Designersin Työelämän trendit 2021 raportissa (2021) todetaan, että vaikka organisaatioiden esimiehet pitävät työntekijöiden muuntautumiskykyä, osaamisen kehittämistä ja uusien roolien omaksumista tärkeänä, moni kokee, että oma organisaatio ei ole hyvin valmistautunut sopeutumaan muutokseen ja uudelleenkoulutamaan henkilöstöään uusiin rooleihin. Monessa organisaatiossa kyse on merkittävästä kulttuurisesta muutoksesta. Työyhteisön oppimismotivaatiota olisi kehitettävä enemmän kuin pelkkää substanssiosaamista. Työyhteisönkehittäjän tehtävä on auttaa ihmisiä tunnistamaan uusia tai muuttuvia osaamistarpeita ja löytämään kiinnostavia kehittymismahdollisuuksia sekä luoda sisäistä vahvaa motivaatiota. Sisäinen motivaatio kompensoi toimintakyvyn rajoitteita ja niiden ansiosta yksilö sietää hieman enemmän epämuakavuutta. Raportissa nousikin esiin toive johtajuudesta, joka vastaa työntekijöiden tarpeisiin.

Workday Designersin mukaan tällainen palveleva johtajuus tutkitustikin suojaa työuupumukselta ja parantaa työssä suoriutumista. Myös työntekijän rooli on murroksessa. Hänellä on aktiivinen roo-

li oman osaamisensa arvioijana ja kehittäjänä ja hän vastaa entistä itsenäisemmin siitä, että oppimista tapahtuu jatkuvasti osana arkista työntekoa. Kyky johtaa itseään ja omaa työuraansa on tätä päivää. Avoimempi muutospuhe, suhtautuminen työn muutoksista ja työurista, rohkaisee yksilöä muutosten tekemiseen. (Työelämän trendit 2021, 11–12.) Yhteenvetona: siinä missä työntekijät tarvitsevat tukea muutoksessa, tukea tarvitsevat myös esihenkilöt.

Kohtuullisuuden kieli

Työelämän kehittämisessä työelämän rakenteelliseen murrokseen sekä toimintatapojen evoluutioon on syytä kiinnittää huomiota, jotta työn tekemisen kulttuurit eivät 2030-luvulle siirryttäessä kehity psyykkisesti liian raskaiksi. Mielessä tulisi pitää ajatus, ettei kaikessa tarvitse olla huippu. Koska oppimisen tavat ja resurssit ovat eriytyneitä, on syytä kehittää myös erilaisille työntekijäryhmille soveltuvia oppimismahdollisuuksia. Muutoin osaamisen epätasa-arvo synnyttää myös hyvinvoinnin epätasa-arvoa. Julkisessa keskustelussa kohtuullisuuden kielen rakentaminen voi olla yksi tapa edistää hyvinvointia tulevassa työelämässä. Tämä on osa vastuullista viestintää, jossa ei tuoteta tarkoitushakuisesti provokatiivista kriisipuhetta vaan paneudutaan analyttisesti työelämän todellisiin kehityskuluihin ja ilmiöihin. (Väänänen ym. 2020, 30.)

Tunteet työssä

Tämä trenditeoksen osa käsittelee työelämän kehittämistarvetta, tunnejohtamisesta. Motivaatio muutokseen syntyy tunteesta, että voimme vaikuttaa omaan työhön ja kokea positiivisia tunteita.

Onkin selvää, että tunteet kuuluvat jokaiselle työpaikalle ja vaikuttavat omaan-, tiimin ja työyhteisön toimintaan, tietoisesti tai tiedostamatta. Tunteita syntyy lähes joka tilanteessa ja niiden huomioiminen sekä käsitteleminen olisikin tärkeä osata työyhteisössä sekä ymmärtää ettei se ole pois oikeista töistä. Työpaikalla vallitsevaa tunneilmastoa ei voi etukäteen määrittää, ohjata tai sanella toisen puolesta. Valloillaan olevat tunteet siis vaikuttavat siihen, millaista ja kuinka paljon energiaa yksilöllä on käytössä muutokseen osallistumiseen, motivaatiota sen läpivientiin, päätösten tekoon ja kuinka muutos saadaan pysyväksi. Positiiviset tunteet auttavat onnistumaan muutoksessa ja mahdollistavat joustavan ajattelun, auttavat hahmottamaan kokonaisuuksia sekä kykyä kestää matkanvarrella tulevia muutoksia tai vastoinkäymisiä. Positiiviset tunteet auttavat yksilöä astumaan epämurkuisuudelle sekä asettamaan itselleen haastavampia tavoitteita. (Mäkelä 2020.) Positiivisten tunteiden avulla yksilön psykologinen perustarve, olla hyvä jossakin, tulee täytetyksi. Näin ollen tunteille tulisi antaa enemmän tilaa ja aikaa arjessa.

I've learned that people will forget what you said, people will forget what you did, but people will never forget how you made them feel.

– Maya Angelou

Tunteet vaikuttavat merkittävästi siihen, kuinka suhtaudumme työhön. Negatiiviset tunteet heikentävät luovuutta, mielikuvitusta, innostusta, sosiaalista vuorovaikutusta sekä aitoa sitoutumista – juuri niitä asioita, jotka tekevät yrityksistä menestyviä. Työyhteisöt, jotka uskaltavat käsitellä sekä hyviä että huonoja tunteita, suoriutuvat haastavissa tehtävissä paremmin, kokevat yhteenkuuluvuuden tunnetta, ovat lojaaleja toisiaan

kohtaan sekä tukevat toisiaan. (Mäkelä 2020.) Tunteet syntyvät syystä ja ovat ilmiä sille mitä työyhteisössä tapahtuu.

Tunneälykäs johtaminen työyhteisössä

Uskomme että työelämän uudet kehittämistarpeet voivat aiheuttaa entistä enemmän tarvetta tunnejohtamiselle. Tunnejohtaminen on käsite, joka on tunnistettu mutta vaikeana aihealueena heikosti käytöön otettu johtamistapa. Tunteet vaikuttavat yksilön sisäiseen motivaatioon, ennakoasenteisiin, valintoihin, käytöstapoihin. Yksi keskeinen tunnetaito on, että työyhteisön kaikki jäsenet kykenevät havaitsemaan omat tunteet ja erottamaan ne muiden tunteista. (Mieli.fi 2021.)

Työyhteisön kehittäjän tulevaisuuden työelämätaitoihin kuuluu omien tunteiden tunnistaminen ja niiden hallitseminen. Usein tunneilmaston ongelmat kasautuvat työn murroskohtiin, ellei ymmärrystä meneillään olevaa muutosta ja nähdä siitä syntyvää hyötyä itselle. On tärkeää, että yksilöllä ja työyhteisöllä on toistensa tuki ja ymmärrys, miten ammatti-identiteetti sekä tunteet saattavat muuttua matkan varrella. Muutokset saattavat aiheuttaa suuriakin tunnemyllerryksiä, jotka estävät yksilöä toimimasta oman tai työyhteisön eduksi. Muuttuva työelämä vaatii työyhteisön kehittäjältä kykyä johtaa työyhteisöä ihmisläheisillä ja pehmeillä arvoilla. Työyhteisön kehittäjältä vaaditaan rohkeutta käsitellä työyhteisöissä esille nousevia tunneilmaston asioita, joilla on vaikutusta sisäisen motivaation säilymiseen erilaisissa tilanteissa. Jotta työyhteisössä olisi tunneälykäs johtamista inhimillisin keinoin, tulee aikaisin ja ennakkoiden varmistaa millainen tunneilmapiiri työyhteisöön ollaan muodostamassa.

Ennakointi

Tunne- ja vuorovaikutustaidot olisi hyvä ottaa osaksi perehdytystä ja aloittaa tunnejohtamiskulttuurin luominen jo heti työsuhteen alusta. Terveystalon järjestämässä webinaarisarjassa esiintyneen keskustelun ja materiaalin pohjalta, vahvistaa tämä mielipidettämme. Olisikin suotavaa, että uudelle henkilölle kerrotaan, kuinka tunnejohtamisen prosessi on yrityksessä käytössä, millaisin keinoin sitä johdetaan ja miten yksilö voi siihen osallistua.

Suosittellemme Mielen hyvinvointi – keskustelun ottamisen osaksi työhöntulotarkastusta. Ennakoon täytettävä kysely, jonka avulla avataan aihetta ja käsitellään tunne- ja vuorovaikutustaitojen tunnistamista arjessa. Kyselyssä käsitellään yksilön vastuuta tunneilmaston puhtaana pitämiseksi, hankalien asioiden puheeksi ottamisen mallia sekä keskustellaan mielen joustokyvykkydestä. Lisäksi keskustelussa kannattaa nostaa esille, kuinka vapaa-aika tukee työssä jaksamista ja tasapainottaa mielen kapasiteettia. Koeaika-keskustelun osaksi voisi ottaa voimavarakyselyn muistin- ja työn kuormituksesta. Mikäli keskustelussa havaitaan viitteitä kuormituksesta, kasvaa yksilöllä 12 kk sisällä riski sairastua mielen ylikuormitukseen. Tällöin voisi jo aikaisessa vaiheessa tarjota tukea ja apua henkilölle työhön. Jatkossa säännölliset terveystarkastukset työkyvystä ja mielen hyvinvoinnista tulisi toteuttaa 8kk ja 12kk kohdalla. Tulosten pohjalta sovittaisiin tarvittavat toimenpiteet työnmuutokselle. Erytishuomioon tulisi myös nostaa henkilöt, jotka käyttävät työterveyspalveluita < 8 käyntiä/v, ns. terveystilaa tukevaa käyntiä. (Terveystalo 2021.)

Tunneälykkäästi työyhteisöä johtavaa työyhteisön kehittäjää auttaa onnistumaan työssään kyvykkyys haastaa vanhoja toiminta- ja ajatte-

lumalleja sekä kyky luoda merkityksellistä tulevaisuutta, ei vain sopeutumista siihen. Lisäksi työyhteisön kehittäjälle olisi suotavaa tehdä sidosryhmä yhteistyötä ulkopuolisen tahon kanssa työnohjauksessa.

Muutokset saavat aina aikaan monipuolisia tunteita, laidasta laitaan. Kun lähdetään kohti muutoksen polkua, olisi syytä miettiä millaisia tunteita tiedossa oleva muutos voi aiheuttaa yksilössä ja kuinka niitä tulisi johtaa. Motivaatio muutokseen, kun syntyy tunteesta, että yksilö voi vaikuttaa omaan työhönsä. Muutokset työyhteisössä eletään aina ihmisten kautta todeksi. Oman ja toisten osaamisen tunnistamista sekä inhimillistä suhtautumista vaaditaan toiminnan muutoskohdissa. Kun sopeudutaan uusiin asioihin, on syytä kerrata mitä hyvää muutos on saanut aikaan, mitä olemme oppineet, mitä voisimme vielä kehittää ja millaisia tunteita nämä muutokset ovat meissä saaneet aikaan.

Työelämätaidot

Muuttuvassa työelämässä itsensä johtamisen ja kehittämisen taidot tulevat korostumaan, kun erilaiset teknologiavälitteiset sekä projektiluontoiset työtehtävät ja prosessit lisääntyvät. Teknologisen kehityksen myötä työntekijän digiosaamiselle tulee uusia tietoja ja taitoja opeteltavaksi ja ymmärrettäväksi. Kuitenkaan oppimisen kuormitusta ei lisää välttämättä tai pelkästään digitaalinen toimintaympäristö. (Sttinfo 2021.) Eurooppalaisen työterveystutkimuksen mukaan jatkuvan oppimisen on todettu nousevan tulevaisuudessa yhdeksi työturvallisuusriskiksi. Uuden oppimisen tahti työelämässä on nopeutunut, joka puolestaan vie aikaa ydintyöltä, koska oppiminen tapahtuu

usein ydintyön tekemisen ohessa. Tästä johtuen oppiminen voi jäädä pinnalliseksi, jota ei osata soveltaa myöhemmin käytäntöön. Oppimisen kuormittavuuteen digitalisaation lisäksi työpaikoilla on myös useita muita tekijöitä, jotka tähän vaikuttavat. Tekijät voivat liittyvät johtamiseen, organisaatioon, ilmapiiriin ja tunteisiin. Jyväskylän yliopiston professori Kaija Collinin johtamassa tutkimushankkeessa, joka käynnistyi alkuvuodesta 2021 on tarkoituksena selvittää, millaisilla keinoilla kestävä oppimista voitaisiin työpaikoilla tukea. (Pennanen 2021.) Teknostressiä työpaikoilla voidaan vähentää kiinnittämällä enemmän huomiota perehdyttämiseen, työn suunnitteluun sekä yksilöllisiin osaamistarpeisiin. (Sttinfo 2021)

Tärkeiksi työelämätaidoiksi tulevat muodostumaan oleellisen tiedon löytäminen sekä tiedon hyödyntäminen (Alasoini, Alanko, Kalakoski, Lukander, Oikarinen & Seppänen 2020, 42). Asiantuntijatyössä tiedon ajankohtaisuuden sekä luotettavuuden arviointitaidot, mutta myös ajankohtaisten keskusteluiden seuraaminen somessa ovat jo nyt osa työelämätaitoja. Tiedon tulva ja internetin maailma edellyttävät osaamista medialukutaidon sekä lähdekriittisyyden osalta. (Sttinfo 2021). Mielestäni myös tietoturvaan, tietosuojaan sekä tiedon säilyttämiseen liittyvät osaamisvaateet tulevat entistä tärkeimmiksi taidoiksi jatkuvan teknologisen kehityksen myötä.

Innovatiivisuus ja luovuus

Tulevaisuuden työelämää ja innovatiivisuuden merkitystä ja tarvetta kuvaa hyvin, kuinka koronapandemiasta selvisivät parhaiten ne yritykset, jotka pystyivät nopeisiin ja joustaviin ratkaisuihin tarjoamalla verkon välityksellä sopivia palveluita. Myös tulevaisuudessa joustavuus liiketoiminta-

mallien muokkaamisessa on edellytys yrityksen menestykselle. (Dufva, Hellström 2020,63.) Yhteiskunnan kannalta on tärkeää, että inkrementaalinen, vähittäinen kehittämistoiminta, jossa kehittäminen ja sen tuotokset jaetaan eri toimintaympäristöihin, tulisivat lisääntyvässä määrin toimintatavaksi (Vehkaperä, Pirilä & Roivas 2013, 24).

Työntekijän rooli muuttuu perinteisen tiedon omaksujan roolista kehittäjätoimijuudeksi. Organisaatioiden innovaatiokyvykkyyden sekä kilpailukykyisyyden kannalta olisi hyvä lisätä tai muuttaa toimintaa suuntaan, jossa työyhteisön jäsenten omaa vastuuta ja innostusta kehittämisajattelulle mahdollistetaan. Myös muutosta yrittäjämäiseen ajatteluun työtehtävien hoidossa, riippumatta millä tasolla organisaatiossa henkilö työskentelee, tulisi muutosjohtaa. Kun työelämä monimuotoistuu, vaatii se oman ajattelun tarkastelua ja tarvittaessa asennemuutosta.

Avoimella suhtautumisella työelämään syntyy myös uusia tapoja tehdä työtä. Teknologinen kehitys ei tuo vastausta siihen, kuinka ihmisten tehtäviksi jäljelle jäävät tai uudet työt organisaatiossa jatkossa hoidetaan tai millaiseksi työn sisältö koetaan. Siihen tarvitaan edelleen ihmisiä, johtamista sekä työn muotoilua. (Alasoini, Ramsdell 2019, 9.) Filosofin Frank Martelan on todennut tulevaisuuden työstä ja teknologiasta, että vaikka rutiinista aivotyötä voidaan korvata, ihmisten tehtäväksi jää työtä, joka vaatii luovaa kriittistä ajattelua, laadukasta inhimillistä vuorovaikutusta sekä itsenäistä päätöksen tekoa (Tilastokeskus 2021).

Digitaitojen eriarvoistava vaikutus

Yhteiskunnallisessa keskustelussa puhutaan paljon ikääntyvien digitaidoista ja muutoksessa pysymisen kyvykkyydestä. Digikuilu tai eriarvoisuuskeskusteluissa ei kuitenkaan tulisi unohtaa nuoria. Hiljattain Digi- ja väestötietoviraston julkaisemassa nuorten digiosaamiseen liittyvässä kartoituksessa nousi esiin digiosaamisen eriarvoistava vaikutus. Kartoituksen mukaan nuorten kokemat haasteet digitaidoissa liittyivät kykyyn toimia digitaalisessa yhteiskunnassa, palvelujärjestelmien käyttöön ja saavutettavuuteen sekä näiden ymmärtämiseen. Työelämään siirtyminen ja oma elämänhallinta voivat vaikeutua nuorilla, jos heiltä puuttuu arjen olennaiset työkalut. (Digi- ja väestötietovirasto 2021, 11–16.)

Yhteiskunnallista vastuunkantamista digiosaamisen eriarvoistumista vastaan tulisi lisätä. Myös yksilöllinen vastuu digitaidoista on liian suurta. Koulujen, työelämän, ikääntyvien sekä työyhteisökehittäjien yhteistyönrooleja voitaisiin vahvistaa sekä käynnistää erilaisia hankkeita eriarvoisuuden vähentämiseksi sekä tarvittavien kansalaisdigitaitojen vahvistamiseksi.

Kestävä kehitys ja kiertotalous

Teknologian kehitys kaikkine mahdollisuuksineen tuo mukanaan huolia ja kehittämistoimenpiteitä liittyen ilmastotavoitteisiin vaikkapa kasvavan energiatarpeen muodossa. Jatkuva tiedonsiirtonopeuksien kasvaminen sekä nopeampien mobiiliverkkojen lisääntyminen, kuinka esimerkiksi tähän voitaisiin vastata uusiutuvan energian keinoin?

Kestävän kehityksen tarkoituksena on, että luovuudella ja innovaatioilla voitaisiin vastata edessä oleviin globaaleihin sekä yhteiskunnallisiin haasteisiin. Tämä asettaa organisaatioissa johtami-

selle uudenlaisia haasteita, tuo tullessaan suuria toimintatapojen sekä rakenteiden muutoksia yhteiskuntaan ja talouteen. (Hautamäki 2008, 151.) Kiertotalouden tavoitteena on edistää resurssitehokasta, kilpailukykyistä sekä vähähiilistä taloutta, tarkoituksena pitää resurssit käytössä niin pitkään kuin on mahdollista. Kyse on uudenlaisista toimintatavoista, joiden pyrkimyksenä on jätteen-työmyys sekä tavaroiden ja materiaalien kierrättäminen. Tavoitteiden saavuttamisessa voidaan hyödyntää kehittyvän tekoälyn sekä digitalisaation mahdollisuuksia. (Honkanen & Pentikäinen 2018, 22.) Meidän jokaisen olisi hyvä tarkastella omia kulutustottumuksiamme. Millaisia valintoja teemme hankinnoissamme sekä miten esimerkiksi käytämme älylaitteita. Myös organisaatioissa ja johtamisessa tulisi kiinnittää huomiota uuden normaaliajan myötä esimerkiksi matkustus käytänteisiin, hankintoihin sekä päivittäisiin toimintatapoihin.

Työn mahdollistuminen teknologian myötä paikariippumattomaksi, ansaintamallien monipuolistuminen, ihmisten arvomaailman muuttuminen sekä globaali ilmastokriisi luovat uudistumistarpeita niin yhteiskunnan rakenteisiin, organisaatioiden toimintatapoihin, yksilön omaan vastuuseen, sekä työyhteisön kehittäjien osaamiseen.

Ikääntyvät työntekijät

Ikääntyvät työntekijät työelämässä

Nostamme vielä yhdeksi asiaksi ikääntyvät työntekijät, joka työyhteisön kehittäjän on hyvä huomioida tulevaisuuden työyhteisöissä. Sitran selvityksen mukaan, ihmiset elävät pitempään ja väestörakenne vanhenee, läntisissä yhteiskunnissa nuorista tulee vähemmistö. Ihmisen toiminta-

kyky voi tulevaisuudessa olla merkittävämpi tekijä työelämässä, kuin ikä. (Dufva 2020, 22.)

Laissa ikään liittyvä syrjintä on kielletty, mutta esimerkiksi asenteisiin liittyvää syrjintää edelleen esiintyy. Yli 50-vuotias nähdään luotettavana, mutta häntä voidaan pitää kaavoihin kangistuneena ja kalliina. Niin sanottua piilosyrjintää voidaan tehdä esimerkiksi rekrytoinneissa tai koulutusmahdollisuuksien ja työtehtävien antamisessa. (Ilmarinen 2006, 400–401.)

Yksi tehokkain tapa muuttaa asenteita, on tiedon lisääminen ja koulutus. Ikääntymiseen liittyvää oikeaa tietoa jakamalla on saatu tuloksia asenteiden parantumisesta ja ikäsyrjinnän vähenemisestä. (Ilmarinen 2006, 402.) Työyhteisön kehittäjän rooli onkin jakaa oikeaa tietoa ja huolehtia, että työpäikällä tehtävät päätökset perustuvat oikeaan tietoon, ettei piilosyrjintää pääse tapahtumaan.

Ikääntymisen etuja ovat esimerkiksi henkinen kasvu, strateginen ajattelu, älyllinen terävyys, harkitsevaisuus, ja kyky punnita ja perustella päätöksiä, elämänhallinta ja kokonaisvaltainen havainnointi paranevat iän myötä. Ikä ei myöskään vaikuta oppimiskyvyn heikkenemiseen, oppimisprosessi vain muuttuu. (Ilmarinen 2012, 2.)

Eri ikäisillä korostuvat erilaiset johtamistyylin osa-alueet, joita he arvostavat. Nuoremmat kaipaavat enemmän tukea ja opastusta esihenkilöltä, työuran keksivaiheilla arvostetaan työn ja itsensä kehittämisen mahdollisuuksia ja pitkään työelämässä olleet, yli 50-vuotiaat kaipaavat arvostusta työstään. Esihenkilöillä ja johtamisella on siis merkittävä rooli työssä jaksamisen ja työuran pituuden kannalta. Työssä jaksamiseen vaikuttavat työtehtävien vaihtelevuus, työyhteisön ilmapiiri, yhteisöllisyys, kollegat sekä työnantajan

tarjoamat erilaiset työterveyspalvelut. (Shemeikka 2017, 136–138.)

Siinä missä ikääntyvän työntekijän kohdalla pohditaan miten tukea työssä jaksamista ja työhyvinvointia, samoja pohdintoja tehdään myös nuoremmissa. Työyhteisö on kokonaisuus, mutta tuen ja painopisteiden jakautuminen työhyvinvointia tukevissa toimissa elää eri elämäntilanteessa olevien työntekijöiden välillä. Siksi työyhteisön kehittäjän roolilla on merkitys tehdä esimerkiksi työhyvinvointia ja työterveyttä tukevista toiminnoista joustavampia ja kartoittaa esimerkiksi koulutus- tarpeita laadukkaasti johtamisen takaamiseksi.

On toki huomioitava, että ihmisen ikääntyessä fyysinen toimintakyky heikkenee sekä riski tuki- ja liikuntaelimiin ja mielenterveyteen liittyviin ongelmiin kasvaa. (Ilmarinen 2012, 1.)

Ikäjohtaminen työyhteisönkehittäjän työkaluna

Ikäjohtaminen on yksi työkalu, jossa on otettu huomioon työssä jaksamista tukevien osa-alueiden vahvistaminen, huomioon ottaen ikääntymiseen liittyvät haasteet. Ikäjohtaminen on töiden organisoimista ja johtamista ihmisen muuttuvien elämäntilanteiden ja voimavarojen näkökulmasta. Pyrkimys on huomioida erilaiset johtamistarpeet eri ikäisten työntekijöiden kohdalla. esimerkiksi ikääntyvien työntekijöiden kohdalla voidaan pohdita joustavampia työaikoja, työtehtävien muokkaamisella toimintakykyä vastaavaksi ja pyritään tukemaan työkykyä esimerkiksi laajemmilla työterveyspalveluilla. (Shemeikka 2017, 138.)

Ikääntyvien työntekijöiden hyvinvointiin ja työssä jaksamiseen liittyvät samanlaiset niin sanotut ainesosat, kuin nuorempienkin. Painoalueet

saattavat vaihdella ja työterveyspalveluihin liittyvät tarpeet saattavat lisääntyä. Joka tapauksessa työntekijät ikään katsomatta kaipaavat esimerkiksi arvostusta, merkityksellisyyttä, kiitosta, joustavuutta, työ- ja koulutusmahdollisuuksia sekä toimivaa ja reilua johtamista.

Kuten työterveyslaitoksen artikkelissa mainitaan, hyvinvoiva työntekijä on motivoitunut ja vastuuntuntoinen, tuntee työn imua sekä kokee itsensä tarpeelliseksi. Työhyvinvointi rakentuu työympäristöstä, johtamisesta ja työprosesseista. Työhyvinvoinnista huolehtiminen on yritykselle investointi, työntekijöiden hyvinvoinnilla on myönteinen vaikutus tuottavuuteen, asiakastyytyväisyyteen, vaihtuvuuteen, sairaspöissaoloihin ja tapaturmiin. (Työterveyslaitos 2021b.)

Vaikka siis ikä omia haasteita tuokin, on kovin kapeatkseista ajatella työntekijöitä pelkän biologisen iän valossa. Työhyvinvointiin vaikuttavat asiat eivät ole ikäsidonaisia ja jokaisella työntekijällä on omat vahvuutensa ja kehityskohteensa. Työyhteisönkehittäjän onkin hyvä muistaa myös tarkastella omia asenteitaan ja tapojaan, jotta muuttuvan maailman vauhdissa muistaa tarkastella asioita erilaisista näkökulmista ja laaja-alaisesti.

Työterveyslaitoksen artikkelissa huomautetaan, että ikäjohtamisessa ei siis tarkastella työntekijöitä iän, vaan muuttuvien elämäntilanteiden ja tarpeiden valossa. Se on monimuotoisuuden arvostamista ja osaamisen hyödyntämistä, vahvuuksien tunnistamista. Ikäystävällisiä toimintatapoja voidaan tukea esimerkiksi rekrytoinneissa. Kiinnitetään huomiota siihen, ettei ikäsyrintää tapahdu ja valinnat tehdään nimenomaan hakijoiden osaamisen pohjalta. Koulutus sekä urakehitys on kaikille mahdollista. Tarkastellaan urapolkuja ja tarjotaan mahdollisuuksia edistää uraa

halutusti. Tehtävänkuvat pidetään ajan tasalla, eri-ikäisten osaamistarpeet ennakoidaan ja työkuormitusta seurataan. Koulutusten suunnittelussa otetaan huomioon eri-ikäisille luontaiset oppimistavat ja hiljaista tietoa jaetaan suunnitellusti ja työntekijöiden osaamista päivitetään. Irtisanomistilanteissa ei päätöksiä ei tehdä iän perusteella. (Työterveyslaitos 2021a.)

Tulevaisuudessa saattaa tulla suuriakin myllerryksiä digitaalisuuden ja sitä kautta esimerkiksi etätöiden lisääntymisen ja uusien työtapojen myötä. Työyhteisöjen olisi hyvä tunnistaa ikääntyvien työntekijöiden tuoma potentiaali ja vastavuo-roisesti ikääntyvien olisi tärkeää tiedostaa oma potentiaalinsa ja ammattitaitonsa. Työyhteisön kehittäjillä onkin tulevaisuudessa tärkeä rooli edistää työurien pitenemistä ja työhyvinvointia, jotta työssä jaksetaan pidempään. Keskeisiä tarkastelun kohteita onkin työpaikan ikäasenteet, työkykyä uhkaavien tekijöiden tunnistaminen ja niiden ratkaiseminen.

Toimiva ja joustava työelämä tarkoittaa henkilökohtaisen hyödyn lisäksi, myös hyötyä yhteiskunnallisella tasolla. Tutkimusten mukaan hyvä työkykyisyys eläkkeelle jäädessä tarkoittaa parempaa elämänlaatua myöhemmin (Ilmarinen 2012, 7).

Yhteenveto

Tulevaisuuteen luotaaminen ja tulevaisuuskyvykkyuden haltuun ottaminen on tärkeämpää kuin aikoihin myös työelämän kehittäjiksi aikovilla. Lähestymistavan tulee olla avarakatseinen ja luova. Sen tulee tarkastella tulevaisuutta monesta näkökulmasta. Meillä pitää olla valmiutta

katsoa useita vaihtoehtoisia skenaarioita samanaikaisesti. Samalla on oltava joustava myös sen suhteen, miten tulevaisuutta muokkaavat megatrendit kietoutuvat toinen toisiinsa (Koivula 2021, 5.) Tulevaisuutta on vaikea ennustaa ja täsmällisiä kehityssuuntia on mahdoton arvioida. Niinpä meille tarjoillaan kasapäin erilaisia tulevaisuuden työelämätaitoja, jotka perustuvat tulevaisuuksien ennakkointiin.

Artikkelimme eri osioiden summana nostamme johtajuuden merkityksen tulevaisuuden työelämän muutosten ja uudistumisen onnistumisen mahdollistajana. Tärkeimpänä havaintona yksilöllisten tarpeiden huomioimisen johtamisessa, oli sitten kyse organisaation uudistumishankkeista, tunnetaidoista, uusien sovellusten tai toimintatapojen osaamisesta iästä riippumatta. Työyhteisön kehittäjinä voimme olla yhteisön “uudistumisagentteja”, etsien, tunnustellen ja osallistaen henkilöstöä. Uudistumishankkeet voivat olla organisaation tunnelmaston parantamiseen, hankkeiden läpivientiin, erilaisten osaamistarpeiden kartoittamiseen sekä niiden tuloksista esiin nousseiden tarpeiden edistämiseen sekä yksilöllisemmän asiantuntijuuden vahvistamiseen iästä riippumatta. Osaamisen lisäämisen jatkuva kehittämisen tarve voi lisätä myös uupumusta tai työn merkityksellisyyden tunteen vähentymistä. Työyhteisön kehittäjä voi olla mukana uudistamassa oppivan organisaation malleja sekä yksilöllisen oppimistarpeen muotoja. Hänellä on vahva rooli myös yhteistyössä työterveyshuollon sekä HR-toimintojen kanssa.

Työelämässä eteen tulevat muutoshankkeet edellyttävät työyhteisö kehittäjältä monipuolisia taitoja tai ainakin tietoja, ajan tasalla pysymistä sekä rohkeaa heittäytymistä tulevaisuusajatteluun. Tärkeimpänä ymmärrys siitä, että tulevaisuuden

kehittämistoimintaa ei tehdä yksin, vaan osallistetaan monipuolisesti mukaan eri näkökulman omaavia laajasti. Työyhteisön kehittäjällä tulee olla halu innostaa ja kannustaa työyhteisöä tutkimaan uteliaana ympärilleen sekä rohkaista kokeilukulttuuriin. Työyhteisöjen toiminnan ja uudistumisen ketteryyks ovat myös yksi kilpailu- sekä työhyvinvoinnin tekijä työmarkkinoilla. Työyhteisön kehittäjän osaamiseen kuuluu uudistumisen “johtamisen” lisäksi polarisaation ehkäisemisen vaikuttamalla yhteiskunnan eri toimijoihin, jotta tarvittaviin kehittämishankkeisiin ryhdyttäisiin. Työyhteisökehittäjä on kuitenkin tulevaisuudessaakin toimija ihmisten kanssa, vaikka teknologinen kehitys toisi mukanaan mullistavia innovaatioita. Niin kauan, kun ihmisiä on yhteisöissä, kaipaamme arvostusta sekä nähdäksi ja kuuluksi tulemisen kokemusta.

Lähteet

Alasoini, Tuomo & Alanko, Tommi & Kalakoski, Virpi & Lukander, Kristian & Oikarinen, Tom & Seppänen, Laura 2020. Teknologinen muutos ja työ. Teoksessa Lauri Kokkinen (toim.) Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Työterveyslaitos, 33–47. Viitattu 7.10.2021. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20tyo%c3%b6st%c3%a4%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Alasoini, Tuomo & Ramstad, Elise 2019. Robotti työkaverina. Teoksessa Timo Alasoini & Pia Houni (toim.) Work up! Tulevaisuuden työ. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö, 6–9. Viitattu 7.10.2021. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161299/TEM_oppaat_3_2018_WorkUp_Tulevaisuuden_tyo_22012019_Web.pdf

Dufva, Mikko 2020. Megatrendit. Sitran selvityksiä 162. Tammikuu 2020. Viitattu 10.10.2021. <https://media.sitra.fi/2019/12/15143428/megatrendit-2020.pdf>

Dufva, Mikko & Hellström, Eeva & Hietaniemi, Tuuli & Hämäläinen, Timo & Ikäheimo, Hannu-Pekka & Lähdemäki - Pekkinen, Jenna & Poussa, Liisa & Solovjew - Wartiovaara, Anna & Vataja, Katri & Wäyrynen, Anna 2020. Teknologia tuo koronan muuttamaan maailmaan paljon mahdollisuuksia – ja muutamia uhkia. Sitran selvityksiä 171. Megatrendit koronan valossa. Sitra, 59–66. Viitattu 7.10.2021. <https://media.sitra.fi/2020/10/02085411/megatrendit-koronan-valossa.pdf>

Digi- ja väestötietovirasto 2021. Nuorten digitaidot –kartoitus 2021. Diginatiivimyyttä murtamassa - Myös nuoret kaipaavat digitukea. Viitattu 7.10.2021. https://dvv.fi/documents/16079645/20502009/DVV_Nuortendigitaidot_kartoitus_raportti_2021.pdf/0eb-032bd-1565-a621-5e03-834427377d34/DVV_Nuortendigitaidot_kartoitus_raportti_2021.pdf?t=1630291732706

Hautamäki, Antti 2008. Kestävä innovointi. Innovaatiopolitiikka uusien haasteiden edessä. Sitran raportteja 76. Viitattu 7.10.2021. <https://media.sitra.fi/2017/02/27172618/raportti76-2.pdf>

Henttonen, Elina & Lapointe, Kirsi 2015. Työelämän toisinajattelijat. Helsinki: Gaudeamus.

Helsingin yliopisto koulutus- ja kehittämisspalvelut. Tulevaisuuden työelämätaidot henkilöstön kehittämisen tueksi. Viitattu 10.10.2021. <https://hyplus.helsinki.fi/ajankohtaista/tulevaisuuden-tyoelamataidot-lataa-maksuton-opas/>

Honkanen, Mika & Pentikäinen Leena 2018. Miten kasvua kiertotaloudesta? Teoksessa Timo Alasoini & Pia Houni (toim.) Work up! Tulevaisuuden työ. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö, 22–25. Viitattu 7.10.2021. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161299/TEM_oppaat_3_2018_WorkUp_Tulevaisuuden_tyo_22012019_Web.pdf

Ilmarinen, Juhani 2006. Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Työterveyslaitos, Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 11.10.2021. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/72340/URN:NBN:fi-fe201504226126.pdf?sequence=1>

Ilmarinen, Juhani 2012. Aktiivisen ikääntymisen edistäminen työpaikalla. Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto. Viitattu 11.10.2021. https://ec.europa.eu/eip/ageing/file/406/download_en%3Ftoken=_lz3v6Rz

Kettunen, Pauli 2021. Työntekijän osallisuus. Mitä se on ja mitä sillä tavoitellaan. Helsinki: Gaudeamus.

Koivula, Antti 2020. Strategia on tuntemattoman kohtaamista ja voittamista. Teoksessa Kokkinen, Lauri (toim.) Hyvinvointia työstä 2030-luvulla: skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä, 5. Viitattu 14.10.2021. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20tyoc3%b6st%c3%a4%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Leinikki, Sikke 2021. Blogi. Viitattu 13.10.2021. <https://www.humak.fi/blogit/epavarmuustaitojen-vahvistaminen-osaksi-tyon-kehittamista/>

Mieli ry 2021. Tunnetaidot tukevat työssä. Viitattu 20.9.2021. <https://mieli.fi/materiaalit-jakoulutukset/tietoa-mielenterveyden-vahvistamisesta/tyoelama-ja-mielenterveys/mielenterveys-tyopaikalla/tunnetaidot-tyossa/>

Mäkelä, Anna 2020. Näin tunteet vaikuttavat työpaikalla – lannistava tunnelma tuhoaa luovuuden. Viitattu 20.9.2021. <https://duunitori.fi/tyoelama/tunteet-tyopaikalla>

Pennanen, Riikka 2021. Jatkuva oppimisesta on tulossa turvallisuusriski – tutkija: “Vaatimukset osaamisen kehittämiseksi ovat jatkuvia ja nopeita”. Uutinen 16.2.2021. Viitattu 15.10.2021. <https://yle.fi/uutiset/3-11755110>

Shemeikka, Riikka & Aho, Simo & Jokinen, Esa & Järnefelt, Noora & Kaakinen, Markus & Kivimäki, Riikka & Korkeamäki, Johanna & Mertala, Sirpa & Mäkiäho, Ari & Parkkinen, Maari & Pitkänen, Sari & Terävä, Kimmo & Vuorento, Mirka. Työurien jatkaminen vaatii yhteisöllisyyttä ja yhteistoiminnallisuutta 2017. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 38/2017. Viitattu 21.10.2021. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79799/38_TYPY-KE_27042017.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Sitran selvityksiä 171. Megatrendit koronan vaa-
lossa. Viitattu 20.9.2021. [https://media.sitra.fi/2020/10/02085411/megatrendit-koronan-va-
lossa.pdf](https://media.sitra.fi/2020/10/02085411/megatrendit-koronan-va-
lossa.pdf)

Sttinfo 2021. Digi tuli töihin - nämä ovat työn-
tekijän 5 tärkeintä digitaalia. Viitattu 7.10.2021.
[https://www.sttinfo.fi/tiedote/digi-tuli-toihin-na-
ma-ovat-tyontekijan-5-tarkeinta-digitaalia?pub-
lisherId=3777&releaseld=69917513](https://www.sttinfo.fi/tiedote/digi-tuli-toihin-na-
ma-ovat-tyontekijan-5-tarkeinta-digitaalia?pub-
lisherId=3777&releaseld=69917513)

Terveystalo 2021. Webinaarisarjan Työkyky-
johtaminen kiihtyvän muutostahdin sykkeessä.
Ensimmäinen osa. Viitattu 19.8.2021. [https://terveystalo.videosync.fi/2021-08-19-jakso1#ms-
dyntrid=V0dtISWQChKuzfvU5Dfqy98fEuppaH-
pUGGU7R9N67IM](https://terveystalo.videosync.fi/2021-08-19-jakso1#ms-
dyntrid=V0dtISWQChKuzfvU5Dfqy98fEuppaH-
pUGGU7R9N67IM)

Tilastokeskus 2021. SuomiAreenalla puhut-
tiin työn murroksesta – mihin ihmistä vielä tar-
vitaan? Uutinen 16.7.2021. Viitattu 7.10.2021.
[https://www.stat.fi/uutinen/suomiareenallapu-
huttiin-tyon-murroksesta-mihin-ihmista-vie-
la-tarvitaan](https://www.stat.fi/uutinen/suomiareenallapu-
huttiin-tyon-murroksesta-mihin-ihmista-vie-
la-tarvitaan)

Työterveyslaitos 2021a. Ikäjohtaminen. Viitattu
21.10.2021. [https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajoh-
taminen/](https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajoh-
taminen/)

Työterveyslaitos 2021b. Työhyvinvointi. Viitattu
22.10.2021. [https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohy-
vinvointi/](https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohy-
vinvointi/)

Vehkaperä, Ulla & Pirilä, Kaarina & Roivas, Ma-
rienne 2013. Innovatiivisuus ja innovaatio. Teok-
sessa Ulla Vehkaperä & Kaarina Pirilä & Marianne
Roivas (toim.) Innostu ja innovoi - käsikirja inno-
vaatioprojekteihin. Helsinki: Metropolia Ammat-
tikorkeakoulu, 22–35. Viitattu 7.10.2021. [https://
www.metropolia.fi/sites/default/files/publicati-
on/2019-11/2013_vehkapera_pirila_roivas_In-
nostu_ja_innovoi_OIVA.pdf](https://
www.metropolia.fi/sites/default/files/publicati-
on/2019-11/2013_vehkapera_pirila_roivas_In-
nostu_ja_innovoi_OIVA.pdf)

Väänänen, Ari & Smedlund, Anssi & Törnroos,
Kaisa & Kurki, Anna-Leena & Soikkanen, Antti
& Panganniemi, Nina ja Toppinen-Tanner, Salla
2020. Ajattelu- ja toimintatapojen muutos. Teok-
sessa Kokkinen, Lauri (toim.) Hyvinvointia työstä
2030-luvulla: skenaarioita suomalaisen työelä-
män kehityksestä, 25–26. Viitattu 16.10.2021

Workday designers Oy 2021. Työelämän trendit 2021. Luku Nousussa – Työelämässä vahvistuvat painopistealueet. Viitattu 20.9.2021. <https://static1.squarespace.com/static/5a23e3c59f07f525344aad7a/t/600144b31818a216e3b38557/1610695900636/WDD+Tyo%CC%88ela%CC%88ma%CC%88n+trendit+2021.pdf>

Workday designers Oy, 2021. Työelämän trendit 2021. Luku Etätyön johtaminen. Viitattu 5.10.2021. <https://static1.squarespace.com/static/5a23e3c59f07f525344aad7a/t/600144b31818a216e3b38557/1610695900636/WDD+-Tyo%CC%88ela%CC%88ma%CC%88n+trendit+2021.pdf>

Näkökulmia työhyvinvointiin:

Miksi se on niin tärkeää?

Laura Honkala | Jenkki Kärkkäinen | Tiina Pasanen | Minna Tikka-Lapveteläinen

Johdanto

Koemme aiheen tärkeäksi monelta kannalta. Mielistämme aihe koskettaa jokaista työntekijää ja jokaista alaa. Keskustellessamme kaikki olivat sitä mieltä, että työntekijät ovat työelämän tärkein pääoma. Olemme myös huomanneet uupumuksen lisääntyneen työelämässä. Pohdimme sitä, miten työhyvinvointi vaikuttaa työelämän kehittämistarpeisiin. Haluamme olla varautuneita työelämän muutoksiin kouluttautumalla yhteisöpedagogeiksi. Toivoisimme myös, että työuupumusta ei koettaisi tulevaisuudessa, vaan siihen pystyttäisiin puuttumaan jo ennaltaehkäisevästi. Aluksi tarkastelemme työhyvinvoinnin käsitettä. Avaamme myös sitä, mitkä asiat työhyvinvointiin vaikuttavat. Seuraavaksi käsittelemme esimerkkejä siitä, miten työhyvinvointia voidaan edistää. Tämän jälkeen kerromme työhyvinvoinnin haasteista. Lopuksi johtopäätelmissä annamme ehdotuksemme työhyvinvoinnin parantamisesta tulevaisuudessa.

Mitä työhyvinvointi on

Työhyvinvoinnin määritelmä

Työhyvinvoinnin määritelmäksi ei ole yhtä vastausta, tai yhtä selkeää määritelmää. Työhyvinvointi ei ole kaikille sama subjektiivinen kokemus, sillä esimerkiksi kokemus työsuhteen laadusta, valtahierarkiasta työssä ja johtamisesta (Henttonen & Lapointe 2015, 20) voivat olla hyvin erilaiset yhdessä työpaikassa, riippuen työtehtävistä ja asemasta. Kokemus voi olla erilainen myös samaa työtä tekevilla työntekijöillä, riippuen siitä onko palkanmaksaja työpaikan työnantaja vai esimerkiksi vuokratyövoimaa välittävä yritys. Työssä noudatettava työehtosopimus määrittyy työnantajan mukaan, ja työntekijät voivat siten olla eri työehtosopimuksen piirissä, vaikka työskentelevät samassa työpaikassa. Työnantaja voi tarjota henkilökunnalleen sekä hyvinvointipalveluita että virkistystoimintaa. Vuokratyövoimaa välittävällä yrityksellä ei välttämättä ole samoja etuja työntekijöilleen, kuin mitä työntilaa-työnantaja tarjoaa omille työntekijöilleen.

Samassa työyhteisössä ja samaa työtä tekeville vuokratyöntekijöille tilanne voi tuntua epätasa-

arvoiselta, varsinkin kokoaikaisen vuokratyösuhteen kestäessä kuukausia. Yhdenvertaisuuden kokemus vaikuttaa työhyvinvointiin.

Muuttuva työelämä edellyttää työntekijöiltä uudenlaisia osaamisalueita, kuten sosiaalinen älykyys, työyhteisötaidot, kansainvälisyys, itsensä johtamisen taidot, elämänhallintataidot, digitaalinen lukutaito, ihmisen ja koneen välinen yhteistyö sekä innovatiivinen yrittäjämäinen mieli. Suurimmat esteet uuden oppimisessa ovat omassa päässä tai organisaatiokulttuurin uskomuksissa. (Manka & Manka 2016, 25).

Mielestämme jo tämä valtava määrä uusia hallittavia metataitoja asettaa työhyvinvoinnille ja sen ylläpidolle erityisiä tarpeita. Jotta työntekijä voi omaksua nämä taidot ja pystyy soveltamaan niitä työelämässä, on ensiarvoisen tärkeää, että työhyvinvoinnista pidetään huolta ja että se on osa jokapäiväistä toimintaa organisaatiossa.

Hyvän työkyvyn osatekijät

Hyvä työkyky edistää paitsi työssä jaksamista myös työssä pidempään pysymistä. Työkykyä on usein kuvattu Työterveyslaitoksen työkykytalo-mallin kautta. Malli kokoaa yhteen ne tekijät, joiden tiedetään vaikuttavan merkittävästi työkykyyn. Näitä tekijöitä ovat mm. terveys ja toimintakyky, osaaminen, arvot, asenteet ja motivaatio sekä johtaminen, työyhteisö ja työolot. (Työterveyslaitos 2020). Koska työntekijät ovat työnantajan arvokkainta pääomaa, kannattaa työnantajan vaalia henkilöstönsä psyykkistä ja fyysistä hyvinvointia. Työolot tulee luoda sellaisiksi, että ne tukevat hyvinvointia. Oman työn hallinnan tunteen tiedetään olevan yksi merkittävimmistä työkykyyn vaikuttavista tekijöistä ja keskeinen osa työhyvinvointia ja tyytyväisyyttä.

Lainsäädäntö velvoittaa työnantajat huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen systemaattisesti panostaminen lisää työnantajan kilpailukykyä työmarkkinoilla. Se voi olla asia, joka saa työntekijän pysymään työnantajalla. Työnantajan kannattaa panostaa työhyvinvointiin luodakseen menestyvän organisaation. Työnteon mielekkyyteen ovat Työolobarometri 2020 kyselyssä erityisesti naiset ja kuntasektorin palkansaajat suhtautuneet pessimistisesti. Tulosta saattaa selittää se, että tässä ryhmässä työntekijöitä koettiin myös enemmän negatiivista kiirettä kuin muilla sektoreilla. (Työolobarometri 2020).

Työhyvinvointipääoma - organisaation tärkein voimavara

Nykypäivänä yksi merkittävin kansantalouden kehitykseen vaikuttavista asioista on aineeton pääoma. Tulevaisuuden arvon muodostumisen menestystekijä on uudistumiskyky eli innovatiivisuus. Aineetonta pääomaa on organisaation työntekijöiden ja toimintatapojen osaamis-pääoma. Aineettoman pääoman kehittämisellä uskotaan olevan 50–90 prosentin vaikutus yrityksen arvoon ja siksi aineettomasta pääomasta ja sen kehittämisestä tulisi erityisesti huolehtia. Ihmellinen pääoma on tunnistettava sekä kiinnitettävä erityinen huomio organisaatiokulttuuriin ja henkilöstön asenteisiin sekä motivaatioon. Kestävällä, motivoivalla ja arvostavalla henkilöstöpolitiikalla ja henkilöstön työhyvinvoinnista huolehtimalla voidaan rakentaa oma-aloitteista ja yrittäjämäistä asennetta. (Manka & Manka 2016, 52).

Työhyvinvointipääoman ylläpitäminen on tärkeätä kilpailukyvyn kannalta ja sitä voidaan kasvat-
taa erityisesti ennaltaehkäisevällä toiminnalla.

Työhyvinvointipääoma onkin strateginen resurssi, jonka sisältö, tavoitteet ja haasteet tulisi määrittellä organisaatiossa. Työhyvinvointipääoman pohja luodaan työkykyä, turvallista ja terveellistä työntekoa ja ergonomiia edistävillä toimenpiteillä, mutta työhyvinvoinnin perusta luodaan työssä. Perustason työhyvinvointiin kuuluu työyhteisötaitoisuus, sitoutuminen, työntekijöiden psykologinen hyvinvointi ja motivoituminen ja olennaisia osatekijöitä ovat työntekijöiden väliset suhteet. (mt., 54).

Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä

Työnantajan tuki osaamisen kehittämiseen on tärkeää, sillä osaaminen on voimavara, joka myös tukee työntekijöiden töissä viihtymistä ja työhyvinvointia sen lisäksi että työn tuottavuus kasvaa sekä osaamisen että osaamisesta saatujen voimavarojen johdosta.

Työn epävarmuudella tiedetään olevan niin lyhyen kuin pitkän aikavälin kielteisiä seurauksia. Epävarmuus vähentää työntekijöiden tyytyväisyyttä ja sitoutumista sekä lisää psyykkistä kuormaa ja terveysriskejä. Se voi myös heikentää työpaikan ilmapiiriä ja tuottavuutta. (Julkunen 2008, 115). Tilastokeskuksen työolotutkimuksen mukaan varmuus työpaikan säilymisestä on ylivoimaisesti tärkein asia, kun mietitään sitä mikä saisi jaksamaan työssä mahdollisimman pitkään (Lehto & Sutela 2004, 95).

Miten työhyvinvointia voidaan edistää

Työn imu

Sisäisesti motivoituneet työntekijät ovat tuottavia ja hyvinvoivia. Flow-tiloja työssään kokevat työntekijät jaksavat olla energisiä vapaa-ajallaankin ja myös nukkuvat paremmin. (Martela & Jarenko 49).

Miettiessäni asioita, jotka ovat tuottaneet minulle työn imua omassa työssäni, on siihen vaikuttanut paljon yksi muuttuvan työelämän trendeistä; kokemusasiatuntijuus. Minulla on ilo työskennellä oman organisaationi kokemusasiatuntijoiden kanssa. Kokemusasiatuntijuus psykiatrisessa työssä tarkoittaa sitä, että toipujat ovat muuttaneet toimenpiteiden kohteena olevista potilaista ammattilaisten rinnalla työskenteleviksi asiantuntijoiksi. He ovat mukana kehittämistyössä yhdessä ammattilaisten kanssa, jotta pystyttäisiin tuottamaan juuri sellaisia palveluita kuin palveluiden käyttäjät kokevat tarvitsevansa. Tämän tapahtuneen muutoksen taustalla on toipumisorientaatio. Toipumisorientaatio on keskeinen viitekehys mielenterveyspalveluiden tuottamisessa ja järjestämisessä. Kyseessä on ajattelun ja toiminnan viitekehys, jossa painottuvat viisi elementtiä: voimavarat, osallisuus, toivo, merkityksellisyys ja positiivinen mielenterveys. Tämä on tuonut uusia raikkaita tuulahduksia töihin. En ole koskaan halunnut olla ns. ”auktoriteetti” tai ”vartija”, tasavertaisuus ja yhdessä toimiminen sopivat työidentiteettiini paremmin. Toki se on vaatinut koulutusta sekä ajattelun että toimintatapojen muuttamista, sillä olen valmistunut hoitajaksi aikana, jolloin hoitaja oli ”se, jolla on avaimet”. Muuttuvan työelämän mukana saamme aivan uusia ammatteja, kuten juuri tämä kokemusasiatuntijuus.

Meidän on kiinnitettävä tulevaisuudessa entistä enemmän huomiota työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnin kehittäminen entistä monimuotoisemmaksi on tärkeää, ettei tulevaisuuden työelämä polttaisi loppuun jo valmiiksi haavoittuvampien ihmisten hyvinvointia.

Työn joustavuus

Työpaikan erilaisilla joustamisen muodoilla on esimerkiksi nähty lukuisia myönteisiä seurauksia kaikille osapuolille. Työntekijöiden ajatellaan myös arvostavan joustoa siinä määrin, että työvoimapulassa yritykset voivat saada kilpailuvalttia tarjoamalla joustavaa työtä. Etätyön mahdollistaminen voi työntekijän kannalta merkitä parhaimmillaan häiriötöntä työskentelytilaa kotona, työn ja yksityiselämän parempaa yhteensovittamista sekä työmatkoihin menetetyt ajanpoistumista. Lisääntynyt joustavuus tuo henkilös-
tölle usein myös paremman ansiotason sekä sisällöllisesti haasteellisemmat ja mielekkäämmät työtehtävät. Organisaation kannalta joustavat työjärjestelyt puolestaan mahdollistavat muun muassa työn alueellisen hajauttamisen. Lisäksi organisaatio voi säästää etätyöllä työmatka- ja tilakustannuksissa. (Julkunen 2008, 107–108, 217).

Työn mielekkyys

Työn mielekkyuden perustana on toimijuus, eli työntekijän mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja sen olosuhteisiin. Työn mielekkyuteen vaikuttaa mahdollisuus tehdä työtä, jolla on jokin erityinen tarkoitus ja merkitys muille ihmisille ja yhteiskunnalle. (Henttonen & Lapointe 2015, 11) Palkkatyö ei ole aina mielekästä tekijälleen, joten tilannetta voidaan kompensoida tuunaamalla työtä, tai hakemalla mielekkyuden kokemusta niin

kutsutussa kolmannessa tilassa. Henttonen Elina & Lapointe Kirsi lähestyvät Työelämän toisina-jattelijat -kirjassaan ”kolmatta tilaa metaforana, joka tavoittaa yksilön toimintaa rajaavat ja mahdollistavat tekijät”. Kuvittelemalla voidaan luoda toisenlaisia työn maailmoja, ja muokkaamaan työtä mielekkäämpään suuntaan, tarinoiden voimalla. Jos päätyötä ei onnistuta muokkaamaan tarpeeksi mielekkääksi, mutta työn vaihtaminen ei kuitenkaan ole vaihtoehto, mielekkyys voi löytyä harrastuksista, vapaaehtoistyöstä tai sivuansioista toisella alalla. Intohimo työtä kohtaan vaikuttaa työn mielekkyuteen. Kiinnostava ja mielekäs työ voi parhaimmillaan olla tekijälleen arvokas asia itsessään, ei vain välillisesti tärkeä toimeentulon takaamiseksi, tai muiden asioiden saavuttamiseksi. Mielekkyys muodostuu ennen kaikkea työn merkityksellisyydestä ja moraalista, tunteesta, että tietää miksi työtä tekee ja miksi se on tekemisen arvoista. (mt. 77–80, 85–86, 95–101).

Aineeton palkitseminen

Aineetonta palkitsemista ovat muun muassa työympäristöön, työn sisältöön, työssä kehittymiseen ja palautteeseen liittyvät asiat. Parhaimmillaan se muodostaa rahallisten palkkioiden kanssa yhtenäisen palkitsemisen kokonaisuuden. Vaikka aineeton palkitseminen on usein työpai-koilla jätetty kirjaamatta selkeään muotoon tai sitä ei mielletä palkitsemiseksi, se on kuitenkin tärkeä osa sitä. Aineettoman palkitsemisen ta-voilla voidaan vaikuttaa työssä viihtymiseen ja sitoutumiseen. Jotkut aineettoman palkitsemisen tavat voivat vaikuttaa myös työpaikan valintaan. Esimerkiksi korkeasti koulutettujen työntekijöiden keskuudessa ykköstoiveina työpaikkaa valites-
sa ovat kiinnostavat, omaa osaamista vastaa-
vat työtehtävät. Työpaikkatasolla aineettomalla

palkitsemisella haetaan myös sopeutumista globaalin maailman talouteen. (Hakonen & Nylander 2015, 16, 24–25, 59).

Itseohjautuvuuden tila Suomessa -tutkimuksen tulokset kertovat, että mitä enemmän työntekijät kokivat itseohjautuvuutta, sitä enemmän he kokivat työn imua. Samalla työn merkityksellisyyden tunne kasvoi ja työuupumuksen kokemus väheni. Itseohjautuvuutta kokevat työntekijät ovat myös vähemmän alttiita vaihtamaan työpaikkaa. Vapaus vaikuttaa omaan työhönsä on siis selkeästi yhteydessä työhyvinvointiin. (Martela, Hakonen, Hoang & Vuori 2021, 4).

Palaute ja arvostus työpaikalla ovat tyyppisesti työntekijöiden toivelistan kärjessä, kysyttäessä mitä he toivoisivat vastineeksi hyvin tehdystä työstä. Myönteinen ja rakentava palaute on esimiehen keskeisin keino motivoida ja suunnata työskentelyä. Palkitsemistapana palaute on paitsi tehokas, myös ilmainen keino. (Hakonen & Nylander 2015, 25).

Mitä haasteita muuttuva työelämä tuo työhyvinvointiin

Työuupumus ja stressi

Työuupumuksen käsitteellä on lyhyempi historia kuin masennuksella ja stressillä. Työuupumukseen keskittyvä empiirinen tutkimus syntyi pohjoisamerikkalaisessa psykologiassa 1970-luvulla (Kaskisaari 2004, 25). Ensimmäiset tutkimukset kohdistuivat vuorovaikutustyötä tekeviin ja loppuunpalamista pidettiin ihmissuhdeammattilais-

ten riskinä. Sen ajateltiin olevan emotionaalisten voimavarojen ehtymistä. Ilmiöiksi stressi ja loppuun palaminen nousivat 1990-luvulla, ja siitä lähtien jaksaminen on ollut yksi keskeisimmistä työelämän haasteista. Työssä jaksamisesta tuli niin keskeinen huoli, että hallitus perusti vuosiksi 2000–2003 työssäjaksamisen kansallisen ohjelman. Työolotutkimuksessa tutkitaan edelleen työolojen hyvinvointiseurauksia. (Julkunen 2008, 236–237, 244, 252).

Työuupumus on monitahoinen ja epäselvä käsite, johon voi liittyä psyykkisiä, fyysisiä ja sosiaalisia oireita. Se määritellään työn aiheuttamaksi tai työperäiseksi. Kansainvälisessä tautiluokituksessa työuupumusta ei luokitella mielenterveyden häiriöksi, eikä sille ole omaa diagnoosia. (Julkunen 2008, 252–253). Jaksamisesta ja uupumisesta ilmiönä on tullut yhä kiinnostavampi, sillä työuupumuksen voi tulkita ilmaisevan työelämän tilaa, tavoitteita ja tulospainetta laajemminkin (Kaskisaari 2004, 25). Työn paineisuus, kiire ja työn rasittavuus ovat kasvaneet suomalaisen työtutkimuksen valossa. Lisäksi puolet palkkatyöntekijöistä kokevat työssään vakavan työuupumuksen vaaran ja neljäsosa mielenterveyden järkkymisen uhkaa. Työssä pitäisi olla mahdollisuuksia kasvaa ja kehittyä, eikä sen tulisi olla vaivaa ja piinaa. Kun aikuisen elämästä suurin osa on työntekoa, niin eikö olisi tärkeää, että työssä voidaan hyvin. (Julkunen 2008, 126, 211).

Työolotutkimuksen (Sutela, Pärnänen & Keyriläinen, 2019) mukaan kiire on selkeimmin yleistynyt työelämän haittatekijä. Kiire altistaa sille, ettei työstä enää ennätä palautua, hallinnan tunne omaan työhön katoaa ja psyykinen kuormitus kasvaa. Työnantajan etu on huolehtia siitä, että kiire ei estä työntekijää tekemästä työtään niin hyvin kuin hän haluaisi tehdä. Ajan myötä resurssi-

pula ja liian tiukat aikataulut kostautuvat työntajalle työn laadun ja tuottavuuden alenemisena. Työntekijät saattavat irtisanoutua tai jäädä sairauslomalle, jopa työkyvyttömyyseläke saattaa olla edessä. Uusimman työolobarometrin (2020) mukaan työuupumuksen oireista yleisimmäksi oli koettu krooninen väsymys. Mielenkiintoista on, että korona-aika ei näytä juurikaan lisänneen tai vähentäneen työuupumuksen oireiden kokemista.

Eettinen uupumus

Julkisessa keskustelussa on toistuvasti esillä hoitajien ahdinko riittämättömistä resursseista tehdä työtään haluamallaan tavalla. Potilastyöstä menee aikaa lisääntyneeseen raportointiin ja kirjaamiseen. Hoitajat joutuvat välillä jopa lupumaan tauoistaan, jotta ehtivät tehdä työnsä. Tämä ei kuitenkaan ole pidemmän päälle kestävä toimintatapa.

Hoitajana koen usein, että olen tehnyt työni huonosti työolosuhteiden vuoksi. Joskus potilaat antavat tiukkaa palautetta, jos heidän kaikkiin tarpeisiinsa ei olla kyetty vastaamaan. Nämä palautteet tulevat yleensä suoraan hoitajille. On harmillista saada huonoa palautetta työstään, jos siihen ei pysty juurikaan vaikuttamaan. Työelämän vaatimusten kasvaessa, moni hoitaja joutuu tekemään työtään omien eettisten ja moraalisten arvojen vastaisesti, joka lisää eettistä kuormitusta.

Eettisesti haastavia tilanteita syntyy, kun työntekijöiden omat arvot ja asenteet joutuvat ristiriitaan toimintamahdollisuuksien kanssa. Epätietoisuus toimintatavoista ja toistuva sääntöjen tai omien arvojen vastainen toiminta lisäävät pitkittyessään työuupumuksen riskiä. (Pihlajasaari, Muotka & Feldt 2015, 282–294). Silti työtä teetetään

usein mahdollisimman vähäisellä henkilöstömäärällä työtehtävien samalla lisääntyessä. Kasvaneesta kuormituksesta huolimatta monen on vaikea tehdä työtään huonosti tai hyväksyä sitä, että urakasta selvitäkseen on joskus alennettava työnsä laatua. Tavaratuotannossa liiallinen tehokkuuden tavoittelu voi johtaa huonoon laatuun, joka omalta osaltaan lisää tavaran kulutusta yhteiskunnassa. Ihmisläheisessä työssä puolestaan työntekijästä kaiken irti ottava tehokkuus voi heikentää palvelua ja asiakkaan kohtelua. (Raivio 2002, 174). Ihmisten kohtaamistyössä asiakkaan kiitos tuo välittömän hyvän olon tunteen ja onnistumisen ilon. Organisaation tavoitteiden saavuttamista arvioidaan usein numeroin mitattavilla suoritteilla, mutta niiden saavuttamisesta harvoin tulee onnistumisen riemua.

Työelämän muutokset ja vaatimukset

Työn tietoisuminen on tuonut mukanaan muutoksia ammattien sisältöön. Asiantuntijatyössä työhön voi vaikuttaa paljon. Työ on luovaa, itsenäistä ja innostavaa, mutta aikataulutettua, kiireistä, organisaatiomuutoksista johtuen epävarmaa ja tunkeutuu osaksi arkea. Työhyvinvoinnille tietotyö tuo uudenlaisia haasteita kuormittaen henkistä työntekijyyttä. Työ on viimeisten 20 vuoden aikana subjektivoitunut, jolloin se tunkeutuu syvemmälle minuuteemme ja siitä tulee mielen-tila, josta ei pääse irtaantumaan. (Heiskanen, Syvänen & Rissanen 2019, 31, 35). Tämä tuokin erityiset haasteet työhyvinvoinnille, kun fyysisten voimavarojen lisäämisen sijaan täytyy pitää yllä enenevässä määrin psyykkisiä voimavaroja.

Antti Kasvio kirjoittaa Kestävä työ ja hyvä työelämä kirjassaan, että ekologisen kestävyuden perusvaatimukset pitää täyttyä, jotta voidaan pohdita työn järjestämistä inhimillisesti ja sosiaalisesti

kestävästi. Ihmisillä tulee olla mahdollisuus pysyä terveinä ja työkykyisinä, sekä työt ja niistä maksetut palkkiot tulee jakautua oikeudenmukaisesti. Työn sisältöjen ja työlle asetettujen tavoitteiden tulee olla yhteiskunnallisesti hyväksyttäviä. (Kasvio 2014, 238–239). Ekologisen kestävyuden perusvaatimusten mukaisia tai vastaisia päätöksiä tehdään tämän hetken politiikassa.

Ajasta ja paikasta irronnut tietotyö tuo haasteita, kun työntekijän odotetaan olevan tietotekniikan avulla jatkuvasti tavoitettavissa ja kykenevän johtamaan itseään. Laitteiden selailu häiritsee irtautumista työstä vapaa-ajalla ja voi imaista mukaansa venyttää työpäiviä. Myös keskeytykset haastavat lisäksi tavanomaisen työajan käyttöä ja keskittymisrauhaa. Nykyisin työhyvinvoinnin haasteet liittyvät selvästi aiempaa enemmän henkiseen ja koettuun hyvinvointiin. (Heiskanen ym. 2019, 38–39, 153).

Työaika kuluu yhteistyösuhteisiin ja niiden ylläpitoon, työstä viestimiseen eri tahoille ja myös työkaluavun auttamiseen. Työntekijältä vaaditaan hyviä yhteistyötaitoja, ehkä jopa enemmän kuin teknistä ammattiosaamista. (Järvensivu 2010, 126).

Palautuminen työelämästä

Työaika vaikuttaa merkittävästi moneen hyvinvoinnin osa-alueeseen, kuten työturvallisuuteen, terveyteen sekä työn ja muun elämän tasapainoon. Heikosti palautuneina ja väsyneinä ihmiset tekevät virheitä enemmän kuin vireinä ja innovatiivisuus sekä tuottavuus heikkenevät. Toimivilla ja terveyttä tukevilla työajoilla taas ylläpidetään työssä jaksamista sekä työkykyä työuran eri vaiheissa. Palautumista työpäivästä auttaa, jos työntekijällä on mahdollisuus pitää mikrotaukoja työpäivän aikana.

Kuten Heiskanen ym. (2019, 230) kirjassaan toteavat, psykologinen irtautuminen tarkoittaa yksilön kokemusta olla henkisesti irti työstään miettimättä työhön liittyviä velvollisuuksia. Työnantaja voi tukea työntekijän palautumista työstä esimerkiksi tarjoamalla virikeseteleitä, joiden avulla työntekijää motivoidaan liikkumaan tai harrastamaan jotain muuta mieltä virkistävää työn vastapainoksi. Mitä intensiivisempää ja kuormittavampaa työ on, sitä olennaisempaa on pystyä irtautumaan siitä vapaa-ajalla.

Nykypäivänä työelämää kuvataan rajattomana aina auki olevana 24x7x365-logiikan mukaisesti toimivana työnteon maailmana. Työntekijän on oltava valmis reagoimaan tarvittaessa ja sovitamaan arkensa yhä useammin työn vaatimusten mukaisesti. Työn rajattomuuden myötä yksilön kyky asettaa rajoja omalle työlleen korostuu sekä tarve huolehtia omasta hyvinvoinnista ja palautumisesta lisääntyy entisestään. Vähentyneen vapaa-ajan takia työstä palautuminen olisi ensiarvoisen tärkeää, koska kasautuva työstressi vaarantaa hyvinvoinnin. Henkisen ja fyysisen kuormituksen palautumisprosessi on tärkeä. Psykologinen palautuminen toimintojen ja palautumiskokemusten avulla on merkityksellistä ja auttaa jaksamaan pitämällä mielialan positiivisena vähentäen myös väsymystä työssä. (Heiskanen ym. 2019, 228).

Työhyvinvointi ja ekologisuus

Ilmastonmuutos vaikuttaa myös työntekijöiden terveyteen ja hyvinvointiin. Työterveyslaitoksen “Hyvinvointia työstä 2030”-raportista löytyy teema “Ilmastonmuutos ja työ”. Raportti tarjoaa keinoja, joiden avulla voi varautua ja vaikuttaa tulevaisuuteen. Se kehottaa varautumaan ilmastomuutoksen vaikutuksiin kehittämällä yrityksen

resilienssiä eli sopeutumis- ja hallintakykyä. Parhaiten yrityksen resilienssiä kehitetään tukemalla yksilöiden eli työntekijöiden hyvinvointia ja auttamalla heitä kehittämään omaa yksilöllistä resilienssiään. (Hyvinvointia työstä-raportti 2030).

Ilmastonmuutoksen vaikutukset heijastuvat työelämässä vaikuttamalla ihmisten työkykyyn niin fyysisesti kuin psyykkisestikin. Ilmastonmuutoksesta johtuvat äärisääolosuhteet saattavat aiheuttaa onnettomuuksia ja ilmastonmuutoksesta aiheutuva ahdistus ja pelko lisäävät ihmisten psyykkistä kuormitusta. Organisaatiot voivat varautua tuleviin muutoksiin uudistamalla toimintaansa ympäristön vaatimusten mukaisiksi ja miettimällä työterveyshuollon kanssa jo ennakoivasti millaisia terveyden seurannan ja työkyvyn tukitoimia tulevaisuudessa tullaan tarvitsemaan. Mielestämme työn tekemisen tapojen ja ekologisyyden yhteyden huomioiminen sekä toimintatapojen muuttaminen ympäristöä vähemmän kuluttaviksi ei ole enää pelkästään arvokysymys, vaan välttämätöntä toimintaa.

Johtopäätökset

Työhyvinvointi on tärkeä ja laaja kokonaisuus työyhteisöissä, ja sen tulisi olla tiivis osa organisaation jokapäiväistä toimintaa. Työntekijät ovat työnantajan arvokkainta pääomaa, joten luodakseen menestyvän ja kilpailukykyisen organisaation, työnantajan kannattaa panostaa työntekijöiden psyykkiseen ja fyysiseen työhyvinvointiin. Mielestämme ihannelähtöisessä jokaisessa organisaatiossa tulisi olla oma työyhteisön hyvinvointipedagogi. Hyvinvointipedagogilla olisi yhteisöllinen lähestymistapa ja hän herättelisi organisaation kaikki jäsenet hyvinvointikeskus-

teluun ja ideoimaan sekä kehittämään keinoja työhyvinvoinnin lisäämiseksi. Hän tekisi yhteistyötä niin yrityksen johdon, työntekijöiden kuin työterveydenkin kanssa. Hänen tehtävänä olisi huomioida myös työn pirstaloituminen ja erilaisten työsuhteiden aiheuttamat seuraukset. Työhyvinvointipedagogi huolehtisi kaikkien jaksamisesta tsemppaten ja kannustaen, samalla auttaen työntekijöitä sanoittamaan tuntemuksiaan. Hän levittäisi hyvää mieltä ympärilleen ja huomioisi yksilöt sekä heidän vahvuutensa. Hyvinvointipedagogin hellässä huomiossa koko organisaatio voisi paremmin.

Lähteet

Hakonen, Anu & Nylander, Minna 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PSkustannus.

Henttonen, Elina & Lapointe, Kirsi 2015. Työelämän toisinajattelijat. Tallinna: Tallinna Raamatturükikoja OÜ.

Julkunen, Raija 2008. Uuden työn paradoksit. Keskusteluja 2000-luvun työprosesseista. 3.painos. Tampere: Vastapaino.

Järvensivu, Anu 2010. Tapaus työelämä ja voiko sitä muuttaa? 2. painos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print

Kaskisaari, Marja 2004, Yhteiskuntakriittinen näkökulma työuupumustutkimukseen, työelämän tutkimus 2:1, 25–35. Viitattu 22.10. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/89087/48244>

Kasvio, Antti 2014. Kestävä työ ja hyvä elämä. Tampere: Tammerprint Oy

Lehto, Anna-Maija & Sutela, Hanna 2004. Uhkia ja mahdollisuuksia, työolotutkimusten tuloksia 1977–2003. Tilastokeskus. Helsinki: Edita Prima. Viitattu 28.10. https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/175710/xyolo_1977-2003_2004_dig.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Media. Viitattu 15.10.2021. <https://ruka.humak.edu:2048/login?url=https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/16es429897>

Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2015. Draivi, voiko sisäistä motivaatiota johtaa? 49: Talentum Media Oy ja tekijät 2. painos

Martela, Frank & Hakanen, Jari & Hoang, Nhi & Vuori, Johanna 2021. Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa – Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai – pahoinvoinnin lähde? Aaltoyliopisto. Aalto university publication series business + economy 3/2021. Helsinki: Työsuojelurahasto. Viitattu 6.11. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-64-0359-5>

Pihlajasaari, Pia & Muotka, Joonas & Feldt, Taru 2015. Eettisten dilemموjen yhteys työuupumukseen kaupunkiorganisaatiossa. Sosiaalilääketieteen aikakauslehti. 52(4). 282–294. Viitattu 22.10. <https://journal.fi/sla/article/view/53591>

Puttonen, Sampsa & Hasu, Mervi & Pahkin, Krista 2016. Työhyvinvointi paremmaksi: Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla 2016: Työterveyslaitos

Raivio, Kari 2002. Voiko tehokkuus nakertaa ammatti- ja sosiaalietiikkaa? Yhteiskuntapolitiikka 67.2. Viitattu 28.10. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/100229/022raivio.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sutela, Hanna & Pärnänen, Anna & Keyriläinen, Marianne 2019. Digiajan työelämä. Työolotutkimuksen tuloksia 1977–2018. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu 14.10. https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytym_19772018_2019_21473_net.pdf

THL verkkosivut. Hyvinvointia työstä 2030 - raportti. Viitattu 20.10. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-943-3>

Työ- ja elinkeinoministeriön verkkosivut. Työolobarometri 2020. Viitattu 29.10. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-753-3>

Työntekijän ja johtajan

roolit hyvinvoinnissa

Eeva Lindeman | Julia Leppänen | Mira Näyhä | Tiina Rytönen

Johdanto

Työntekijän muotokuva on muuttunut huimasti viimeisen vuosisadan aikana, ja erityisesti viimeiset vuosikymmenet ovat olleet kiihtyvän muutoksen aikaa. Muutoksiin on vaikuttanut niin globaalit kuin suomalaisenkin yhteiskunnan muutokset, ja ne ovat vaikuttaneet siihen minkälaisena työntekijä nähdään kyvyiltään, taidoiltaan, motivaatioltaan jne. Myös odotukset työntekijää kohtaan ovat muuttunut aikakausien mukana. Viimeisten vuosien aikana trendinä on ollut korostaa työntekijyyttä ja työntekijän toimijuutta, ja erityisesti itseohjautuvuus eli itsensä johtaminen on ollut vahvasti pinnalla. Yhtenä trendinä on ollutkin, että vastuu työntekijän hyvinvoinnista nähdään olevan pääsääntöisesti työntekijällä itsellään.

Itsensä johtamisen ja hyvinvoinnin yhteyden tutkimuksissa on todettu, että itsensä johtamisella on positiivinen vaikutus työntekijän hyvinvointiin ja työn imuun, ja se vähentää työntekijän stressiä ja työuupumista (Martela, Hakala, Hoang & Vuori 2021). Tutkimuksessa huomattiin myös, että itsensä johtamista tapahtuu ainoastaan sellaisissa organisaatioissa, joissa on sitä tukevaa johtamis-

ta ja organisaatiokulttuuria. Itsensä johtamista tukee myös hyvä itsetuntemus, jolloin työntekijä pystyy määrittämään itse omat tavoitteensa ja itselleen sopivimmat keinot päästä niihin. Omaan hyvinvointiinsa työntekijä voi vaikuttaa myös opimalla tunnistamaan oman kehonsa viestejä, sekä huolehtimalla omista sekä henkisistä että fyysistä tarpeistaan.

Mutta kuten Martelan ym. (2021) tutkimuksesta tuli selville, työntekijä ei voi yksin vaikuttaa omaan hyvinvointiinsa. Siksi organisaatiot ja niissä tapahtuva johtaminen ovat erityisen tärkeitä työntekijöiden hyvinvoinnille. Johtajalla on suuri vastuu esihenkilönä alaistensa hyvinvoinnista, mutta samalla hän on myös itse työntekijä, jonka pitää muistaa pitää huolta myös omasta hyvinvoinnistaan.

Työyhteisöjen kehittäjinä haluammekin vaikuttaa tähän suuntaukseen, jossa hyvinvointi ja työkyky nähdään pääasiallisesti työntekijän omaksi vastuuksi. Haluamme muuttaa yksilökeskeistä näkemystä tulevaisuudessa suuntaan, jossa organisaatioiden johtaminen ja kulttuuri ovat entistä enemmän vastuussa työntekijän hyvinvoinnista.

Työntekijä ja organisaatio yhdessä voivat taa-
ta parhaimman mahdollisimman hyvinvoinnin ja
työkyvyn työntekijälle.

Työntekijä

Työntekijä ja työkyky murroksessa

Suomalainen yhteiskunta ja elinkeinorakenne
ovat muuttuneet nopeasti ja merkittävästi toisen
maailmansodan jälkeen. Muutokset ovat heijas-
tuneet työhön, työelämään ja työntekijyyteen.
Työntekijä on muuttunut suorittavasta, fyysi-
sistä työstä kohti työtä, jossa korostuvat sosiaa-
liset suhteet sekä tunteisiin liittyvät ominaisuudet
ja osaaminen. Elinikäisen oppimisen taidot tulevat
korostumaan ja osaamisen paletin päivittäminen
kuuluu kaikille ammattiryhmille. Työntekijä jat-
kaa kehittymistään digitaalisuuden aiheuttaman
murroksen kohdistuessa yhä uusiin toimialoihin.

Mitä työkyvyllä tarkoitetaan? Työkykyä käytetään
käsitteenä monenlaisissa ympäristöissä ja tarkoi-
tuksissa, minkä vuoksi määritelmät ovat erilaisia.
Airila & Schaupp (2020, 7) kuvaavat työkyvyn
tarkoittavan ihmisen kykyä tehdä työtä tai suo-
riutua työstään. Se voidaan nähdä myös ihmisen
voimavarojen ja työhön liittyvien tekijöiden koko-
naisuutena, joka vaihtelee työnkehityksen myötä
ja työuran aikana.

Keskeisiä työkyvyn malleja ovat:

- Lääketieteellinen malli, jossa työkyky
määrittyy ensisijaisesti terveytenä (ts.
sairauden, vian tai vamman puuttumisena).
- Työkyvyn tasapainomalli, jossa työkyky
nähdään työntekijän voimavarojen sekä työn
vaatimusten välisenä tasapainona.

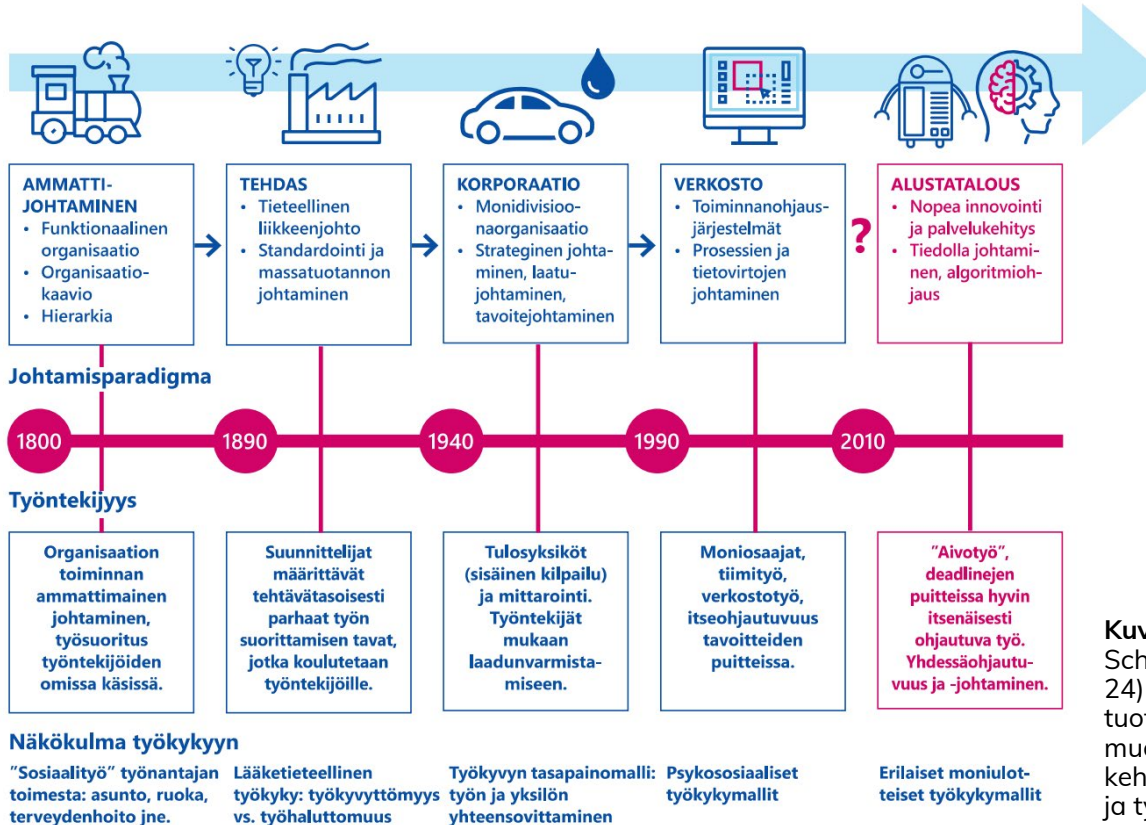
- Moniulotteiset ja integroidut työkyvyn mallit,
joissa huomioidaan myös työntekijän ja työn
ulkopuoliset mikro- ja makrotason tekijät,
johtaminen ja työyhteisön toiminta.
- Integroitu "yksilö työyhteisössä" -malli, jossa
työkyky nähdään työn ja työorganisaation
muutoksessa rakentuvana, vaihtelevana
ilmiönä.

Mallin mukaan yksilön työkykyä parantavat sel-
laiset toimet, jotka liittyvät työyhteisön ja koko
työorganisaation toiminnan kehittämiseen sekä
työn mielekkyyteen ja omaan toimijuuteen työn
kehittämisessä (Ilmarinen, Järvikoski & Järvisalo
2006, 17-34; Mäkitalo & Paso 1994, 155162).

Työn historiassa organisaatioiden suhde työntekijöiden työkyvystä huolehtimiseen on ajan myötä muuttunut. Alkuvaiheessa teollistuvien yhteiskuntien vasta kehittyessä, työnantaja huolehti työvoiman varmistamiseksi usein myös esimerkiksi työntekijöidensä terveydenhuollosta, asumisesta ja lasten hoidosta. Merkittävä työntekijän roolia määrittävä murros tapahtui, kun kasvavissa organisaatioissa, kuten tehtaissa, suunnittelu ja johtaminen eriytyivät työsuorituksista omiksi erityisalueikseen. Niin sanotun tieteellisen liikkeenjohdon (taylorismi) periaatteiden mukaisesti työntekijän tehtäväksi jäi määritetyn työsuorituksen oppiminen ja toteuttaminen, mikä ei enää mahdollistanut itse suunniteltuja työtapoja ja työtapoja (Pihlaja 2005, 97).

Samalla organisaatioissa kohdattiin aivan uudessa mittakaavassa myös työhön motivoitumisen ongelmia ja ymmärrettiin työn "inhimillistämisen" tarve. Erilaisilla työntekijää motivoivilla keinoilla on pyritty tukemaan työntekijöiden työssä suoriutumista jo tehdastyön alkuajoista. Ymmärrys

Talouden ja teknologian pitkät kehitysaallot



Kuvio 1: Airila & Schaupp (2020, 24) kuvaama tuotanto-
muotojen kehitys, työ ja työkyky.

työntekijästä toimijana oli kuitenkin vielä melko heikkoa, ja motivaatio-ongelmat tulkittiin usein työntekijälle tyypillisenä ominaisuutena vieroksua työtä, mikä johti työn valvonnan lisäämiseen. (Bodrožić & Adler 2017, 63, 85-129.)

Osana työn kehitystä työntekijän osallisuutta ja vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä on vähin erin pyritty palauttamaan – myös työkyvyn tukemiseksi. Työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien lisääminen on monissa tutkimuksissa osoitettu keskeiseksi työkykyyn yhteydessä

olevaksi tekijäksi. (Esim. Knardall, Johannessen, Sterud, Härmä, Rugulies, Seitsamo & Borg 2017, 176.)

Matkalla teollistumisen alkuajoista 2000-luvun digitalisaatioon ja alustatalouteen työ on muuttunut kapean tehtävänkuvan hallinnasta koko ajan laajemmaksi kokonaisuudeksi. Työ edellyttää tekijältään enemmän omaa toimijuutta, laajempia yhteistyöhön, kehittämiseen, toiminnan suunnitteluun ja viestintään liittyviä valmiuksia sekä kokonaisprosessien ymmärrystä. Samalla jatkuvan

oppimisen vaatimus on lisääntynyt. Nämä osaamisen uudet vaateet voivat haastaa myös työkykyä. (Airila & Schaupp 2020, 22.) Seuraavalla sivulla Airilan ja Schauppin kuvaus tuotantomuotojen kehityksestä.

Työterveyslaitos ja TELA kuvaavat työkykyä seuraavasti: Työkyvyn perustana on fyysinen ja psyykinen toimintakyky. Se tarkoittaa ihmisen fyysisiä, psyykkisiä ja sosiaalisia mahdollisuuksia suoriutua jokapäiväisestä elämästään sekä työn ja voimavarojen yhteensopivuutta sekä tasapainoa. Hyvä toimintakyky ei kuitenkaan takaa hyvää työkykyä, jos esimerkiksi ihmisen ammattitaidossa, osaamisessa tai työpaikan johtamisessa on puutteita. Työkykyä vahvistaa myös mielekäs ja sopivan haasteellinen työ. Jos taas työ ei vastaa omia odotuksia ja tuntuu pakonomaiselta, työkyky voi heiketä, vaikka fyysisessä suorituskyvyssä ei tapahtuisi lainkaan muutoksia. (Työterveyslaitos 2021.)

Työkyky vaihtelee eri syistä työuran aikana, jolloin puhutaan työkyvyn syklisyydestä. Sitä voidaan tukea sekä ihmisen voimavaroihin että työhön liittyvillä keinoilla. Muuttuvan työelämän keskellä ei ole helppoa pitää huolta työkyvyn kestävydestä. Me kaikki olemme vaihtelevasti työkykyisiä, eikä oman ja työyhteisön työkyky syklien perässä ole aina helppoa pysyä.

Työpaikalla tulisi panostaa työkyvyn ymmärtämiseen, työyhteisön työkykytilanteen tuntemiseen, herkkyteen reagoida työkyky syklien muutoksiin sekä yhteisön ja yksilöiden tukemiseen työkyvyn hiipuessa. Kun ymmärretään työkyky sykliä, osataan toimia ajoissa ja kehitetään vaikuttavasti oikeita asioita.

Työkyky sykli on työkyvyn yksilöllistä ja yhteisöllistä vaihtelua suhteessa työn kehitykseen. Vaih-

teluun vaikuttavat muun muassa terveys, työolosuhteet ja -yhteisö sekä työn ulkopuoliset tekijät. Työkyky säilyy, kun työn kehitys on linjassa yksilön ammatillisen kehityksen ja voimavarojen kanssa. (Näyhä 2020.)

Itsensä johtaminen

Mitä itsensä johtaminen on

Työntekijyyteen ja työntekijän toimijuuteen liittyy käsite, itsensä johtaminen, josta puhutaan ja kirjoitetaan paljon tällä hetkellä työelämässä. Alan kirjallisuudessa käytetään samasta ilmiöstä useammin käsitettä itseohjautuvuus, jota tässäkin esseessä käytetään silloin, kun sitä on käytetty lähdekirjallisuudessa. Kirjallisuus itsensä johtamisesta vaikuttaa jakautuneen kahteen erilaiseen näkökulmaan aiheesta - liiketoimintalähtöiseen yksilön itsenäiseen aikaansaamiseen liittyvä näkökulma sekä self help -opasnäkökulma erilaisina listauksina mitä yksilön pitäisi itse tehdä hyvinvointinsa eteen. Tässä esseessä yhdistämme nämä kaksi näkökulmaa, koska haluamme kehittää työntekijän hyvinvointia kokonaisvaltaisella näkemyksellä, jossa vastuu hyvinvoinnista on sekä yksilöllä että organisaatiolla.

Mitä itsensä johtaminen eli itseohjautuvuus sitten on? Martela, Hakala, Hoang & Vuori (2021) ovat määritelleet itseohjautuvuuden tarkoittavan sitä, kuinka paljon työntekijällä on valtaa päättää omaan työhönsä liittyvistä asioista. Valta päättää omaan työhönsä liittyvistä asioista on jaettu kolmeen osa-alueeseen, jotka ovat: valta päättää työn tekemisen tavoista eli työn tekemisestä, valta päättää työn päämääristä ja prioriteeteista eli työn johtamisesta sekä valta osallistua organisaation rakenteiden ja käytänteiden kehittämiseen

eli osallisuus organisaation kehittämiseen (Martela ym. 2021, 4, 16-17). Itsensä johtamisessa työntekijän oletetaan olevan aktiivinen, oma-aloitteinen ja kykenevä tekemään itsenäisiä päätöksiä suhteessa omaan työhönsä (Martela ym. 2021, 13). Sen lisäksi itseohjautuminen vaatii työntekijältä oman työn organisointia, kontrollointia ja itsetuntemusta (Mielonen 2021, 22). Itseohjautuvuudessa työntekijä kykenee itsenäisesti edistämään yhteisiä päämääriä tarvitsematta kysyä kaikkeen lupaa esihenkilöltä, ja sen vastakohtana on ylhäältä ohjautuvuus, jossa työn ohjeistus ja valvonta tulee esihenkilöltä (Martela ym. 2021, 14).

Toiselta kannalta ajateltuna itsensä johtaminen perustuu henkilön omaan itsetuntemukseen. Kykyyn ymmärtää itseään ja omaa toimintaa syvällisemmin sekä sitä, miten se vaikuttaa ympärillä oleviin, niin henkilökohtaisessa kuin työelämässä. Hyvä itsensä johtaminen vaatii valmiutta ja avoimuutta henkiseen kasvuun. (Salmimies & Ruutu 2014, 2.1.) Jotta voisimme johtaa itseämme parempiin saavutuksiin, aivan ensimmäisenä täytyy tietää mitkä tavoitteemme ovat. Seuraavana voimme lähteä miettimään mitkä ovat ne muodot millä tavoin opimme parhaiten. (Salmimies & Ruutu 2014, 1.2. 1.3.) Tämä vaatii suunnittelua, valmiutta hahmottaa kokonaisuuksia sekä kykyä aikatauluttaa tehtäviä. Meistä jokainen on kuitenkin yksilö, jonka motivaatio sekä asenteet ovat täysin erilaiset, ja juuri nämä ovat suuria vaikuttavia tekijöitä itsensä johtamisessa ja siinä, miten kukin löytää itseään parhaiten palvelevat menetelmät. (Salmimies & Ruutu, 2.6.) Kuten miten valmiita tai avoimia olemme muuttamaan omaa toimintaamme tai ajatusmallejamme johonkin suuntaan, että saisimme tekemästämme kannattavampaa tai hyvinvointiamme enemmän tukevaa.

Itsensä johtamisen vaikutus hyvinvointiin

Vaikka itsensä johtamisesta ja sen vaikutuksista hyvinvointiin puhutaan yleisesti, sitä ei ole kuitenkaan tutkittu paljon. Yksi harvoista tutkimuksista on Martela ym. (2021) tutkimus, jonka tarkoituksena oli selvittää, onko itseohjautuvuus yhteydessä työhyvinvointiin ja työn imuun vai onko se yhteydessä stressiin, työuupumukseen ja työpaahoinvointiin.

Tutkimuksesta saatiin tulokseksi, että työntekijän kokemus omasta itseohjautuvuudesta oli selkeäsi yhteydessä parempaan hyvinvointiin, jolloin he myös kokivat suurempaa työn imua ja kykyä palautua, sekä sen lisäksi he kokivat alhaisempaa stressiä ja työuupumista (Martela ym. 2021, 19). Tutkimuksessa havaittiin myös käänteisesti, että parempi työhyvinvointi ennusti myös suurempaa itseohjautuvuutta (Martela ym. 2021, 22).

Itsensä johtamista ei voi kaventaa vain yksilön ominaisuudeksi, vaan se on riippuvainen myös ympäristöstä missä työskennellään. Todellisuudessa, yksittäinen työntekijä ei voi pelkällä omalla tahdonvoimallaan ja itsensä johtamisella muuttaa ympäröiviä sosiaalisia ja kulttuurisia käytänteitä, vaan yksilö voi johtaa itseään vain sellaisessa ympäristössä, jossa se on tehty mahdolliseksi (Henttonen & Lapointe, 56-58). Eli itsensä johtaminen ja sen positiiviset hyvinvointivaikutukset voivat onnistua ainoastaan sellaisissa organisaatioissa, joissa itsensä johtamista tukevat edellytykset ovat kunnossa. Organisaatiolta vaaditaan sellaisia rakenteita ja toimintalogiikkaa, jotka tukevat itseohjautuvuutta, ja erityisesti tarvitaan sellaista johtajuutta, jossa luotetaan työntekijään (Martela ym. 2021, 32-34). Jos organisaatio ei tue työntekijän itseohjautuvuutta, seurauksena voi olla mm. työntekijän loppuun palamista, koska hän ei esim. osaa itse tehdä päätöksiä tai toisaalta saattaa

mennä innoissaan liikaa työn mukaan (Mielonen 2021, 11). Kaiken kaikkiaan itsensä johtaminen on hyvin pinnalla nykypäivänä. Erilaiset työnmuodot vaikuttavat tapaan ja tavoitteisiin, miten itseään pitäisi johtaa. Nykyjään työnteossa trendisana on vapaus. Tämän takia yleistymässä ovat mm. etätyö, yrittäjäyys, vuokratyö sekä keikkatyö. Nykytrendinä näyttääkin olevan näkemys siitä, että työntekijä on itse pääosin vastuussa omasta hyvinvoinnistaan niin työssä kuin henkilökohtaisessa elämässään.

Itsensä johtaminen sitä tukevassa organisaatiossa on siis yksi hyvinvoinnin lähde. Sen lisäksi työntekijän kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin vaikuttaa monet muut tekijät, joihin työntekijä voi itse vaikuttaa. Kuten perhe ja ystävät, parisuhde, terveys, työ, vapaa-aika sekä taloudellinen tilanne. Kun nämä edellä mainitut asiat ovat tasapainossa keskenään ja henkilö kokee voivansa hyvin jokaisella osa-alueella, on hänellä jo valttikortit hyvään itsensä johtamiseen. Kääntöpuolena huonosti hoidettuna tai ennalta arvaamattomista elämän tapahtumista johtuen, näistä jokaisesta voi tulla myös rasite, joka voi vaikuttaa negatiivisesti myös muihin osa-alueisiin. On tärkeää pitää itsestään huolta terveellisillä elämäntavoilla, kuten hyvällä ruokavaliolla, liikunnalla, riittävällä laadukkaalla unella sekä sopivalla määrällä ulkoilua ja raitista ilmaa. Hyvä itsensä johtaja muistaa kuunnella itseään sekä omaa vartaloaan ja ottaa aikaa palautukseen kunnolla työstään. Oikealla tavalla tehty itsensä johtaminen voi vaikuttaa positiivisesti myös henkilön itseluottamukseen, joka taas mahdollisesti lisää henkilön onnistumisia ja myös epäonnistumisten suodattamisen valmiutta. Loppujen lopuksi meistä jokainen on kuitenkin itsemme ja omien ajastustemme herra ja vain me olemme niitä, jotka voivat näihin tuntemuksiin sekä ajatuksiin vaikuttaa.

Johtaminen

Johtajuus ja johtajan tehtävä

Johtajuus. Mitä se tarkoittaa ja mikä on johtajan tehtävä? Joukkojen hallitsemista, jonkun porukan johtamista, valtaa, koordinointia, ohjaamista, stressiä, vaikeaa. Näitä vastauksia saimme lähipiirimme henkilöiltä, kun kysyimme heiltä, mitä heille tulee mieleen sanasta johtajuus. Tämä kiteyttää hyvin myös omat ajatuksemme siitä, mitä se voi olla. Se voi olla näitä kaikkia ja vielä paljon muuta.

Kari (2018) määrittelee johtamisen hyvin yksinkertaisesti niin, että johtajan pitää johtaa. Johtaminen on sitä, että johtaja ohjaa alaisiaan tekemään asioita, joita nämä eivät tekisi ilman johtajaa. Näkemys ei tänä päivänä ole kovinkaan trendikäs ja tuntuu että enemmän mennään siihen suuntaan, että johtaja on alaisen kaveri. (Kari, 2018.) Me olemme sitä mieltä, että johtajan tehtävä on nimenomaan johtaa eikä olla alaisen kaveri. Se ei tarkoita kuitenkaan sitä, että johtajan pitäisi olla kova, käskevä, yhteistyökyvytön tai ehdotuksia hylkäävä yksinvalti.

Yhdysvaltalainen tutkija Follet, määritteli jo vuonna 1919 johtamista seuraavasti. Johtaminen on tulosten aikaansaamista ihmisten avulla ja kanssa – ei pelkästään itse tehden. Johtaminen tapahtuu aina ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. (Follet, 1919). Tämä ajattelutapa 1900luvulta oli yllättävä. Tämähän on juuri sitä tämän päivän johtajuutta. Välillä asioiden kehittyminen vie aikaa, tässä tapauksessa noin 100 vuotta.

Johtaminen voidaan jakaa kahteen kokonaisuuteen; ihmisten johtamiseen ja asioiden johtamiseen. Asioiden johtaminen pitää sisällään toimintaprosessien hallintaa, suunnittelua, orga-



Kuvio 2: Johtamisen kokonaisuus Työturvallisuuskeskuksen mukaan.

nisointia, kontrollointia ja näihin liittyviä päätöksiä. Ihmisten johtamisessa taas tavoitteena on saada asiat tapahtumaan ja ihmiset toimimaan yhdessä halutulla tavalla tavoitteiden saavuttamiseksi. (Työturvallisuuskeskus 2021a.) Seuraavalla sivulla Työturvallisuuskeskuksen näkemys johtamisen kokonaisuudesta.

Mitä on sitten hyvä johtaminen tai minkälainen on hyvä johtaja. Tähän törmää nykyään useassa yhteydessä. Mikä on sitten hyvä? Meillä kaikilla on varmasti oma mielikuva hyvästä johtajasta ja tunnistamme sen myös. Mielikuvia on myös hyvin erilaisia, koska olemme kaikki erilaisia ihmisiä. Tämän päivän johtajan asema ei ole helppo. Johtajilla on, riippuen eri toimialasta, hyvinkin erilaisia taitoja ja osaamista. Ja eri aloilla johtamiselta voidaan vaatia eri asioita.

Johtajuudessa on kolme piirrettä, jotka yhdistävät kaikkia hyviä johtajia. Hyvä johtaja pystyy innostamaan niin, että työntekijät ovat motivoituneita. Hyvä johtaja tekee perustehtävästä niin selkeän, että kaikkien on helppo sitä toteuttaa. Hyvä joh-

taja ymmärtää olevansa palvelutehtävässä, jossa hän tekee työntekijöistä tähtiä ja näin työt sujuvat ja saadaan tulosta. Johtajan täytyy tuntea alaisensa, jotta hän pystyy auttamaan ja tukemaan erilaisia ihmisiä. (Mäkitalo, 2018.)

Hyvinvoinnin ja työkyvyn kehittäminen

Hyvinvoinnin ja työkyvyn kehittämisen itsensä johtamista sekä johtamista apuna käyttäen

Mitä me työyhteisön kehittämisen asiantuntijoina voimme tehdä havaitsemillemme muutostrendeille, jotka mm. säilyttävät hyvinvoinnin vastuuta vahvasti yksilöille? Selvitystemme pohjalta löysimme tekijöitä, jotka vaikuttavat positiivisesti hyvinvointiin. Niiden lisäksi on toki muitakin lähestymistapoja hyvinvoinnin ja työkyvyn kehittämiseen, mutta me valitsimme näkökulmaksemme itsensä johtamisen ja johtamisen. Näkemyksemme

Työkyvyttömyysriskin hallinta, hyödyt

Yksilön kannalta

- Pidempi työura
- Parempi toimeentulo
- Parempi eläketurva
- Työn merkitys säilyy
- Työyhteisöön kuuluminen

Yrityksen kannalta

- Osaavat ja työkykyiset työntekijät työssä, asiakaslupausten toteuttaminen
- Pitkien sairauslomien väheneminen todennäköisesti heijastuu työkyvyttömyyseläkkeelle jäävien määrään
- Työkyvyttömyysriskejä hallitsemalla yritykset säästävät työkyvyttömyys- ja sairauspoissaolokustannuksissa.

Yhteiskunnan kannalta

- Kun työntekijöillä on mahdollisuus työskennellä sairastumisesta huolimatta, työurat pitenevät.

Kuvio 3: Varman näkemys työkyvyttömyysriskien hallinnasta

mukaan voimme siis parantaa työntekijöiden hyvinvointia ja työkykyä kehittämällä organisaatioiden johtajuutta ja kulttuuria itsensä johtamista tukeviksi. Kuten olemme aikaisemmin todenneet, itsensä johtamisella on tutkimuksissa huomattu olevan hyvinvointia edistäviä vaikutuksia.

On hyvä muistaa myös, että hyvinvoinnin ja työkyvyn huonontumisella, ei ole vaikutuksia ainoastaan yksilöön, vaan myös koko organisaation menestykseen ja yhteiskunnan talouteen. Jos emme puutu tähän tarpeeksi ajoissa, tulee sillä olemaan vakavia seurauksia niin yksilötasolla kuin laajemmin yhteiskunnassa. Alla Varman näkemys työkyvyttömyysriskien hallinnan hyödyistä.

Tämän perusteella onkin hyvä ymmärtää johtajuuteen liittyen, että työhyvinvointi on erittäin tärkeä osa liiketoimintaa. On tärkeää, että työhyvinvointia kehitetään samalla tavalla kuin yrityksen muuta liiketoimintaa, sekä ymmärretään että

työhyvinvoinnin kehittäminen ei ole vain säädösten edellyttämä velvoite. Työhyvinvointikeskuksen johtamiseen tehdyn ohjeen mukaan, on tärkeää, että arviointia ja seuranta tehdään jatkuvasti. Kun yksi prosessi saadaan valmiiksi, jatketaan heti arviointia uudelleen. (Työturvallisuuskeskus 2021b.)

Näin poikkeusajan jälkeen talousnäkömät antavat viitettä positiivisesta suuntauksesta. Samaan aikaan moni toimiala viestii työvoimapulasta ja yritysten talouskasvu saattaa jopa vaarantua osaavan ja ammattitaitoisen henkilöstön vajauksesta johtuen. Työnantajamielikuvaan kannattaa panostaa ja pohtia mitkä asiat tulevaisuudessa vaikuttavat tähän. Uskomme, että työyhteisöön, vuorovaikutteiseen ja valmentavaan johtamiseen sekä henkilökohtaisiin kehittymismahdollisuuksiin liittyvät ominaisuudet merkitsevät tulevaisuudessa enemmän, kuin palkkaus tai fyysinen työympäristö. Tulevaisuuden työntekijä peräänkuulut-

taa myös yritysten vastuullisuutta, tasa-arvoa ja jatkuvan oppimisen mahdollisuuksia.

Koska ihminen on kokonaisuus, niin elämän hyvään hallintaan tarvitaan kokonaisvaltaista hyvinvointia tai Sydänmaanlakan (2021) sanoin, kokonaiskuntoisuutta. Osa-alueita fyysinen, psyykinen, sosiaalinen, henkinen, ammatillinen ja uudistumisen kunto pitää osata johtaa tasapainoisesti. Yksilöä kannustetaan älykkääseen itsensä johtamiseen sekä hyviin valintoihin ja yrityksen kannattaa tarjota näitä tukevia välineitä ja kehittää työtä ja työpaikan kulttuuria entistä enemmän hyvinvointia ylläpitävään suuntaan.

Vaikka näemmekin, että työntekijän hyvinvoinnin kehittämässä organisaatiolla ja johtamisella on suuri vastuu, emme kuitenkaan halua ulkoistaa hyvinvointia kokonaan organisaation vastuulle, vaan työntekijällä myös itse vastaa omasta hyvinvoinnistaan. Organisaatio voi antaa kaiken tukensa hyvinvoinnin parantamiselle, mutta sen lisäksi jokaisen pitäisi keskittyä oman itsensä johtamiseen, sekä sitä kautta myös itsensä kuuntelemiseen ja siihen mitä oma mieli ja kroppa milloinkin kaipaa. Jokainen voi oppia olemaan tietyllä tapaa itsekäs ja tekemään ratkaisuja omaa hyvinvointia edistääkseen. Siinä yritys voi myös tukea tarjoamalla apua esim. kurssien muodossa, joissa opetellaan stressinhallintaa, ajanhallintaa, itsensä kuuntelemista sekä näiden tarpeiden täyttämistä, vuorovaikutusta sekä viestintää, joiden avulla voitaisiin kommunikoida esihenkilön kanssa paremmin työstä, sen tekemisestä sekä siinä jaksamisesta. Työntekijän hyvinvointi onkin vuorovaikutteinen kokonaisuus työntekijän omasta vastuunotosta ja organisaation tuesta.

Yhteenveto

Havaitsemallamme megatrendillä eli muutoksilla työntekijyydessä on vaikutuksia työntekijän hyvinvointiin ja työkykyyn. Nykyään on pinnalla ajatus, jossa yksin työntekijän vastuulla olisi hänen hyvinvointinsa sekä jaksaminen työssä, mutta meidän näkemyksemme mukaan vastuu kuuluu kuitenkin myös organisaatiolle, sen kulttuurille ja johtajuudelle. Työnantajan täytyisi tukea työntekijää, esimerkiksi tarjoamalla tai mahdollistamalla erilaisia osaamista kehittäviä kursseja, sekä antamalla työntekijälle vapautta tehdä enemmän valintoja omassa työssään. Johtajuudessa pitäisi pystyä keskittymään ihmisten johtamiseen entistä enemmän sekä asioiden johtamiseen tulisi osallistua koko organisaatio. Johto, työntekijät ja koko organisaatio toimivat yhdessä tekemällä jatkuvaa arviointia ja seurantaa. Yhdessä tekeminen on tulevaisuudessa siis todella tärkeässä roolissa.

Työelämän murros ja uudet trendit muuttavat työn tekemistä, mutta pysyvätkö kaikki mukana? Yhteisöohjautuvuus perustuu psykologiseen turvallisuuden tunteeseen eli jaettuun uskomukseen siitä, että ryhmässä voi ottaa riskejä ja olla oma itsensä ilman pelkoa kielteisistä seurauksista. Uskoa siihen, että minut hyväksytään ja minulta otetaan vastaan asioita. Itseohjautuvuuden mahdollistaminen edellyttää muutosta myös johtamisessa. Johtajan ja esihenkilön odotetaan olevan aito, kykenevän nöyryyteen, empatiaan ja kuuntelevan ihmisiä. Johtamisen odotetaan olevan dialogia eikä se myöskään ole enää johtajan tehtävä, se kuuluu kaikille. (Näyhä & Rieki 2021.)

Jos ja kun organisaatiossa otetaan työhyvinvoinnin kehittäminen yhtä tärkeäksi asiaksi kuin liiketoiminnan kehittäminen, ollaan jo hyvällä mallilla. Myöskin jokaisen yksilön itsensä johtaminen on

tärkeässä asemassa ja jokaisen henkilökohtaisella vastuulla on kuunnella itseään sekä toimia sen mukaan mitä mieli ja vartalo kaipaa. Työyhteisön kehittäjinä haluammekin vaikuttaa parempaan hyvinvointiin ja työkykyyn tulevaisuudessa kehittämällä organisaatioiden johtajuutta ja kulttuuria sellaisiksi, että ne tukevat itsensä johtamista, jolla on todettu olevan positiivisia vaikutuksia hyvinvointiin ja työkykyyn, sekä kehittämällä organisaatioita siten, että siellä olisi henkilöstön hyvinvointia tukevaa henkilöstöpolitiikkaa ja toimintatapoja esimerkiksi hyvinvointia tukevin valmennuksin. Eli vastuun siirtäminen työntekijältä yhteisvastuuksi organisaatioiden kanssa, vuorovaikuttaen sekä yhdessä tehden.

Lähteet

Airila, Auli & Schaupp, Marika 2020. Tietoa työkyvystä 1/2020: Työn murros ja työkyky näkökulmia ja välineitä työkykyjohtamisen tueksi. Ajanko, Sari 2016. Moninaisuuden johtaminen. Helsinki: Suomen liikekirjat.

Bodrožić, Zlatko & Adler, Paul S. 2017. The evolution on management models: A Neo-Schumpeterian theory. *Administrative Science Quarterly* 63, 85-129.50.

Follet, Mary Parker 1919. Community is a Process. *The Philosophical Review*. Vol. 28, No. 6, Nov., 1919. Viitattu 7.11.2021. https://www.jstor.org/stable/2178307?seq=1#metadata_info_tab_contents.

Henttonen, Elina & Lapointe, Kirsi 2015. Työelämän toisin ajattelijat. Helsinki: Gaudeamus.

Ilmarinen, Juhani & Gould, Raija & Järvikoski, Aila & Järvisalo, Jorma 2006. Työkyvyn moninaisuus. Teoksessa: Gould, Raija & Ilmarinen, Juhani & Järvisalo, Aila & Koskinen, Seppo (toim.) 2006. Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000 -tutkimuksen tuloksia. Eläketurvakeskus, Kansaneläkelaitos, Kansanterveyslaitos, Työterveyslaitos, Helsinki.

Järvikoski, Aila & Takala, Esa-Pekka & Juonen-Posti, Pirjo & Härkäpää, Kristiina 2018. Työkyvyn käsite ja työkykymallit kuntoutuksen tutkimuksessa ja käytännöissä. Sosiaali- ja tervesturvan raportteja 13. Kelan tutkimus, Helsinki.

- Kari, Jussi 2018. Johtajuudessa tärkeitä ovat perusasiat. Retoriikan kesäkoulu 29.5.2018. Viitattu 7.11.2021. <https://www.retoriikankesakoulu.fi/2018/05/29/johtajuudessa-tarkeitaovat-perusasiat/>.
- Knardall, Stein & Johannessen, Håkon A. & Sterud, Tom & Härmä, Mikko & Rugulies, Reiner & Seitsamo, Jorma & Borg, Vilhelm 2017. The contribution from psychological, social, and organizational work factors to risk of disability retirement: a systematic review with metaanalyses. BMC Public Health, 17(1), 176.
- Martela, Frank & Hakanen, Jari & Hoang, Nhi & Vuori, Johanna 2021. Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa – Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai –pahoinvoinnin lähde? Helsinki: Business + Economy 3/2021.
- Mielonen, Jari 2021. Johda itseohjautuvuuden kehittämistä kulttuurimuutoksena. InnotiimiICG. (E-kirja) Viitattu 13.10.2021. <https://www.innotiimi-icg.fi/johda-itseohjautuvuudenkehittamista-kulttuurimuutoksena/>.
- Mäkitalo, Jorma & Paso, Eija 1994. Mitä on työkyky? Työ ja ihminen, 8(3).
- Mäkitalo, Miika 2018. Aamulehti 30.1.2018.
- Näyhä Mira & Riekk, Sami 2021. Mielensterveyttä tukeva johtaminen. Esitysmateriaali. Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma.
- Pihlaja, Juha 2005. Learning in and for production: An activity-theoretical study of the historical development of distributed systems of generalizing. Helsinki University Press., Helsinki.
- Salmimies, Raija & Ruutu, Sirkku 2014. Itsensä johtaminen. Helsinki: (E-kirja.) Alma Talent Oy.
- Sydänmaanlakka, Pentti 2021. Älykäs itsensä johtaminen ja hyvinvointi: Miten pitää hyvää huolta yksilön ja organisaation hyvinvoinnista. Hälsa. Viitattu 7.11.2021. <https://halsa.fi/uncategorized/itsensa-johtaminen/>.
- Työterveyslaitos 2021. Työkykytalo. Viitattu 7.11.2021. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/>.
- Työturvallisuuskeskus 2021a. Johtaminen ja esimiestyö. Viitattu 7.11.2021. https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyö.
- Työturvallisuuskeskus 2021b. Työhyvinvoinnin johtaminen. Ohjeita yrityksen sekä työpaikan johdolle. Viitattu 7.11.2021. https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyö (ttk.fi).

Tunnetaitojen merkitys

tulevaisuuden organisaatiossa

Jenita Harjula | Miia Lehtio | Anu Ounaslehto | Emmi Rajala

Johdanto

Valitsimme artikkelimme aiheeksi, mikä on tunnetaitojen merkitys tulevaisuuden organisaatioissa. Koimme aiheen erittäin ajankohtaiseksi. Nykyinen työelämä täyttyy erilaisista teknologioista, jotka helpottavat ja nopeuttavat työntekijöiden rutiinin omaisia työtehtäviä, mutta samaan aikaan työnantajat odottavat, että työntekijästä tulee luovempi ja tehokkaampi työtehtävässään. Nykyajan työtehtävät ovat fyysisesti kevyempiä mutta henkisesti raskaampia. Työtehtävät vaativat usein jatkuvaa perehtymistä asioihin, laajaa asiantuntemusta omasta toimialasta ja jatkuvaa päivittäistä ajattelutyötä. WEF:n ja Future Scoren tulevaisuuden työelämäntaitojen top kymmenen listalta löytyvät kompleksinen ongelmanratkaisukyky, luovuus, vuorovaikutustaidot, tunneälykyky ja empatiakyky. (Ilmarinen 2017 & Clevery 2019.) Hyvät tunnetaidot auttavat mm. edellä mainittujen työelämäntaitojen kehittymistä.

Tulevaisuuden työn pirstaloitumisen ja henkisen kuormituksen vastapainona tunnetaidot ovat mielenkiintoinen alue. Tunnetaidoilla on suuri merkitys ihmisten hyvinvoinnissa. Tunnetaidot

ovat yksi keskeinen taito työhyvinvoinnin lisääjänä. Tulevaisuudessa tulee olemaan vielä kovempi kilpailu hyvistä ja ammattitaitoisista työntekijöistä. Yksi suuri menestystekijä on sitoutuneet ja hyvinvoivat työntekijät. Kun työntekijät ovat tyytyväisiä ja kokevat tekevänsä merkityksellistä työtä, siihen tarvitaan hyvää johtajuutta. Ne työpaikat, joissa johtajat ovat löytäneet uusia ja erilaisia näkökulmia johtamiseen, tulevat onnistumaan työyhteisön toiminnan tehostamisessa ja lisäämään yhteisöjen ongelmanratkaisukykyä (Sosiaali- ja terveysministeriö 2015, 39).

Nykyajan jatkuvat muutokset herättävät meissä monenlaisia tunteita, usein haastavia tunteita. Tulevaisuuden organisaation johtajien on osattava auttaa työntekijöitä kohtaamaan nämä tunteet, jolloin heillä on oltava hyvät vuorovaikutustaidot. Lisäksi tulevaisuuden johtajien ja asiantuntijoiden on hyvä tietää ja ymmärtää mitä ovat ihmisen perustarpeet, osattava käyttää erilaisia oppimistapoja ja ymmärtää miten suuri vaikutus omalla asenteella on työssä viihtymiseen ja työssä onnistumiseen.

Artikkelimme tarjoaa tiiviissä paketissa tietoa siitä mitä tunnetaidot ovat ja kuinka tunnetaitoja voi hyödyntää tulevaisuuden työtehtävissä. Lisäksi halusimme selvittää, miten tunnetaitoja voi harjoitella ja kehittyä niissä.

Tunnetaidot

Vuorovaikutus ja tunnetaidot

Arkemme ja työelämämme on täynnä vuorovaikutustilanteita. Päiviemme aikana voi tulla eteen kymmeniä vuorovaikutustilanteita. Toimintatapamme vaikuttavat siihen, kuinka vuorovaikutustilanteet etenevät ja kuinka hyvin ne onnistuvat. Etenkin ristiriitatilanteissa tai haastavissa vuorovaikutustilanteissa on tärkeää, kuinka vuoro vaikutetaan muiden ihmisten kanssa. Näihin tilanteisiin liittyy paljon tunteita ja pitäisi pystyä päättämään yhteisistä asioista. Vaikka vuorovaikutustaitoja yhteiskunnassamme korostetaan, jää liian usein epäselväksi mitä ne ovat ja kuinka niitä opitaan. Arkikielen käsitteitä kuten ”kemat eivät kohtaa” ei ole tieteellisesti todistettu sellaiseksi tekijäksi, joka määrittäisi vuorovaikutuksemme laadun tai, että työ itsessään opettaisi meille hyvät vuorovaikutustaidot. Esimerkiksi vasta valmistunut opettaja voi olla vuorovaikutustaidoiltaan pätevämpi kuin jo työtä pitkään tehnyt opettaja.

Jos uskomme ettei ”kahden ihmisen kemat kohtaa” teemme olettamuksen ja luovutamme helpommin vuorovaikutustilanteessa kuin että pyrkisimme kehittämään niitä siten, että pääsemme yhteyteen. (Talvio & Klemola 2017, luku, ”johdanto”.)

Tulevaisuuden tunnetaidot työyhteisöissä

Tulevaisuuden tunnetaidot

Organisaation tunnetaitojen hallinnan tärkeys korostuu tulevaisuudessa. Yksi organisaatioiden kilpailutekijöistä on psyykinen hyvinvointi. Tulevaisuuden työ voi olla henkisesti raskaampaa samalla, kun se fyysisesti keventyy. Ajallisesti ja tilallisesti työstä tulee vapaampaa (Valtioneuvoston kanslia 2017, 27).

Tuottavuuden ja kilpailukyvyyn kehityksen taakamiseksi keskeisiä kysymyksiä ovat, kuinka saadaan uudet teknologiat käyttöön nopeasti ja kuinka kehitetään organisaatiot virtaviivaisiksi. Kuinka saadaan työntekijät tekemään työtä tehokkaasti, mutta samalla ylläpitäen ja kehittäen voimavaroja sekä toimintakykyä. (Valtioneuvoston kanslia 2017, 19.) Tähän pyrkiessä korostuu hyvät tunnetaidot. Tunnetaitojen hallinta auttaa, vuorovaikutuksessa, neuvottelutaidoissa ja kaikessa ihmisten välisessä toiminnassa lisäten työnimua ja hallinnantunnetta.

Rutiinitehtävien odotetaan vähenevän tekniikan ja robotiikan kehittyessä. Sen sijaan sen sijaan asiantuntija-ajattelu, verkostoituminen ja monimutkaista kommunikaatiota vaativien tehtävien osuus kasvaa. (Kauhanen 2014, 9.)

Tulevaisuuden osaamistarpeet liittyvät erityisesti niin sanottuihin ei-kognitiivisiin taitoihin tai metataitoihin, kuten kykyyn oppia uusia aihealueita, hallita omaa ajankäyttöä, tunnistaa oleellinen ja ajatella kriittisesti. Osaamisen arvo syntyy vuorovaikutuksessa, jolloin ihminen ei näyttäyty mitattavana ja testattavana osaamiskertymänä, vaan

WEF:n mukaan keskeisimmät tulevaisuuden taidot

1. Kompleksinen ongelmanratkaisu
2. Kriittinen ajattelu
3. Luovuus
4. Sosiaaliset taidot
5. Yhteistyötaidot
6. Tunneäly
7. Päätöksentekokyky
8. Palveluorientoituneisuus
9. Neuvottelutaidot
10. Kognitiivinen joustavuus.

(Clevry 2019)

Tulevaisuuden top 10 työelämätaidot Future Score -testin mukaan

1. Vuorovaikutustaidot
2. Itsetuntemus
3. Tunneälykyky ja empatia
4. Kyky ja tunnistaa ja kehittää omaa osaamista
5. Verkostoitumiskyky
6. Resilienssi eli muutosjoustavuus
7. Yhteistyökyky
8. Kyky toimia erilaisissa ympäristöissä ja kulttuureissa
9. Kriittinen ajattelu ja luovuus
10. Itseohjautuvuus

(Ilmarinen 2017)

osaavana ja muuttuvana toimijana (Valtioneuvoston kanslia 2017, 33).

Tulevaisuuden kriittinen osaaminen linkittyy tiukasti myös työntekijän ja työyhteisön hyvinvointiin. Tarvitaan keinoja voida hyvin ja tehdä mielekästä työtä epävarmuuksien värityksessä ympäristössä (Valtioneuvoston kanslia 2017, 33).

Tulevaisuudessa tullaan siirtymään yhä enemmän tayloristisesta liukuhihnajohtamisesta luovuutta ja innostusta korostavaan johtamiseen. Suomen talouden maltillisen kasvun arvellaan jäävän selkeästi jälkeen monien kehittyneiden maiden kasvusta, tällöin on yritysten rakenteellisten muutosten lisäksi tehtävä muutoksia myös johtamisessa. Tämän seurauksena muutokset koettaisiin enemmänkin mahdollisuuksina kuin uhkina. Erityisesti johtamisen muutos tulee näkemään asiantuntija-alojen johtamisessa. Johtajan ja alaisen suhde muuttuu sekä johtaminen tulee tasa-arvoistumaan. Alaisen ja johtajan suhde tulee olemaan lähempänä kumppanuutta ja toimivaa vuorovaikutusta.

Luovuus, innovatiivisuus ja visionäärisyys ovat resursseja, jotka ovat edellytyksiä yhteiskunnan kehitykselle sekä yritysten menestymiselle kansainvälisessä kilpailussa. Johtajilta ja esimiehiltä tarvitaan uudenlaisia johtamisen keinoja näiden resurssien löytämiseksi ja hyödyntämiseksi työelämässä. Ne työpaikat, joissa johtajat ovat löytäneet uusia ja erilaisia näkökulmia johtamiseen, tulevat onnistumaan työyhteisön toiminnan tehostamisessa ja lisäämään yhteisöjen ongelmanratkaisukykyä. Näissä työpaikoissa johtajat ovat ammattitaitoisia, heillä on kypsä näkemys itsestään ja he ovat halukkaita uusiin asioihin sekä avoimeen vuorovaikutukseen. Nämä johtajat etsivät aktiivisesti omaan toimintaympäristöön

vaikuttavia signaaleja ja viestivät niitä eteenpäin (Sosiaali- ja terveysministeriö 2015, 39).

Työyhteisöjen jatkuvat muutokset

“Hektinen muutostahti heijastuu ihmisiin muun muassa kiireen ja henkisen rasittuneisuuden lisääntymisenä ja ylisitoutumisesta aiheutuvan turvattomuuden ja uhan kokemisena – eli tunneperäisinä ongelmina” (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 16).

Työyhteisön käsittelemättömät tunneongelmat aiheuttavat työn hallinnan ja mielekkyyden kokemusten vähyyttä ja työyhteisössä voi ilmentyä myös henkistä väkivaltaa ja työpaikkakiusaamista (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 17). Elämme maailmassa, jossa muutokset ovat osa arkeamme. Nämä jatkuvat muutokset aiheuttavat meissä “lajityypillisiä” tunnereaktioita. Hämmästyminen, pelko ja viha ovat tällaisia tunnereaktioita, ja ne voivat pahimmillaan aktivoida opittuja avuttomuuden tiloja. Tällaiset tunnetilat voivat heijastua työyhteisön hyvinvointiin, jos organisaatiolla tai sen yksilöillä ei ole tietoa, taitoa ja työkaluja niiden käsittelemiseen. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 22.) Näiden asioiden vuoksi jokaisen organisaatioiden johdon olisi hyvä lähteä keskustelemaan, kuinka he voisivat jalkauttaa organisaation toimintaan tunnetaitoja valmentavia keskusteluja, joita tapahtuisi säännöllisesti.

Perustarpeet, taidot, kasvun asenne

Perustarpeet

Kaikkien ihmisten perustarpeet ovat samat. Näitä tarpeita ovat esimerkiksi tarve tulla nähdyksi, kuulluksi ja ymmärretyksi omana itsenään, oman elämän hallinnan ja merkityksellisyyden tunteet ja arvostus. Oman työn kokeminen merkitykselliseksi tuo mielihyvää ja lisää motivaatiota. Organisaation johdon kyky ymmärtää sisäisen motivaation syntyyn vaikuttavia tekijöitä on tärkeää. Kun työntekijät voivat omaehtoisesti vaikuttaa työtehtäviinsä, he kokevat vapauden tunnetta. Innostunut ja motivoitunut työntekijä tuottava ja voi hyvin. (Martela, Jarenko 2014, 28.) Itsensä haastaminen ja mahdollisuus päästä kehittymään ja näyttämään kykynsä lisäävät merkityksellisyyden tunnetta. Kun haasteet ovat sopivat, ihminen on energinen ja voi hyvin, voidaan sitä kutsua kuokistukseksi. Flown ollessa vahva, se tempaisee mukaansa ja tunne tarttuu muihinkin ja työn imu kasvaa. Organisaation johdon kyky rakentaa yhteisöllisyyden ilmapiiriä ja luoda yhteenkuuluvuuden tunnetta on tärkeää. (mt., 29, 30.)

Ihminen on luonnostaan utelias, sopeutuvainen ja haluaa kehittyä. Tuntuu, että harvoin työntekijät vastustavat muutosta itsessään. He saattavat vastustaa siitä aiheutuvaa työttömyyttä tai muita negatiivisia seurauksia tai tuntemuksia. Jos he pelkäävät vahingoittavansa suhteitaan esimiehiin tai tulevansa leimatuksi ”hankalana” kollegana kyseenalaistaessaan toimintatapoja, se johtaa väistämättä hiljaisuuden kulttuuriin. Hyvä ja avoin kommunikaatio on tie ulos tilanteen kärjistymisestä. (Piha, Sutinen 2020, 50–51.)

Mielestäni arkipäivän kielenkäytössä tunteisiin viittaavia sanoja käytetään usein valitettavan maltillisesti. Olisi helpompaa saada työntekijät innostumaan organisaation tavoitteista ja uudistuksista, jos tunteiden näyttäminen on arkipäivän kohtaamisissa sallittua ja suotavaa. Näin ollen he uskaltaisivat tuoda esiin ideansa ja kehitysehdotuksensa. Strategian jalkauttamisessa on oleellista, että ihmiset pääsevät keskustelemaan, kysymään ja jakamaan muutokseen liittyviä tunteitaan. Muutoksen johtamisessa usein pelätään muutosvastarintaa. Uusi strategia tai idea halutaan lanseerata vasta, kun se on loppuun asti hiottu ja valmis. Kritiikin pelko saattaa estää johtoa näyttämästä ja esittelemästä keskeneräisiä suunnitelmiaan. Sanonta ”keskeneräistä ei saa arvostella” on juurtunut syväälle työkuultuuriin. Kuitenkin mielestäni juuri keskeneräistä ideaa ja suunnitelmaa pitää arvostella, positiivisessa mielessä. Keskeneräisten ideoiden kehittäminen ja henkilöstön mielipiteiden huomioiminen auttaisi suuresti uuden idean läpiviennissä. Ihmiset kokevat tullessaan huomioiduiksi ja kuulluiksi. Heidän perustarpeensa on näin otettu huomioon.

Taidot ja kasvun asenne

Carol Dweck on tutkinut oppimista ja niissä menestymistä. Hän teki tärkeän löydön tutkimuksissaan. Älykkyydosamäärää tärkeämmäksi nousi asenne oppimiseen. Lahjakkaita ihmisiä yhdistävä tekijä on harjoittelu. Taidot eivät ole geneeissä. Näiden havaintojen pohjalta hän kehitti kasvun asenteen ja muuttumattomuuden käsitteet. Muuttumattomuuden asenteen omaava ihminen kokee saaneensa taitonsa geneeissä. Epäonnistumisen pelko estää häntä ottamasta vastaan uusia haasteita ja pelkäämään kritiikkiä. Asenne saattaa vaikuttaa hänen minäkuvaansa negatiivisesti. Kasvun asenteen omaavan ihminen tie-

tää ja ymmärtää harjoittelun merkityksen kehitykseen ja menestykseen. Epäonnistumiset ovat hänelle mahdollisuuksia oppia ja kehittyä. (Trögen 2020, 149–151.)

Optimisti ja kasvun asenteen omaava henkilö kokee enemmän myönteisiä tunteita. Myönteisten tunteiden vaikutusta on tutkittu useita kertoja. Psykologi Alise Isenin löysi tutkimuksessaan seuraavia hyötyjä: sisäinen motivaatio kasvaa, kognitiiviset eli ajatukselliset kyvyt kasvavat, mielen joustavuus lisääntyy, ongelman ratkaisukyky paranee ja voi ajatella helpommin ns. laatikon ulkopuolelta. Barbara Fredrickson on myös samalla linjalla ja lisää hyötyihin, myönteisten tunteiden lisäävän fyysisiä, sosiaalisia, älyllisiä ja psyykkisiä resursseja. Ne lisäävät myös yhteyden tunnetta ja muuttavat meitä minä- ajattelusta me- ajatteluun. Myönteiset tunteet lisäävät yhteenkuuluvuuden tunnetta ja parantavat ryhmätyöskentelytaitoja, jotka ovat tulevaisuudessakin merkittäviä työyhteisö taitoja. (Trögen 2020, 99.)

Sosioemotionaalinen oppiminen

Sosioemotionaalisisessa oppimisessa ajatellaan, että ihmisen on ensin opittava ymmärtämään omaa sisäistä maailmaansa. Kun on ymmärrys, mitä omassa sisäisessä maailmassa tapahtuu, antaa se mahdollisuuden alkaa säädellä toimintaansa esimerkiksi omien tavoitteiden tai pyrkimysten saavuttamiseksi. Se koostuu esimerkiksi tunteista, tarpeista ja omien arvojen tunnistamisesta. Toimivan vuorovaikutuksen edellytys on, että ymmärtää miten oma panos toiseen ihmiseen vaikuttaa. (Talvio & Klemola 2017, 26.)

Tunneäly

Tunneälyä on se, millainen kyky sinulla on hyödyntää itsessäsi ja ympärilläsi olevaa tunneinformaatiota ajattelussasi ja toiminnassasi (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 45). Tunneällyn voima tulee stressittömyydestä ja rauhallisuudesta, jolloin tunneäly antaa tilaa yksilön luovuudelle. Tunneosaamista opettamalla on parannettu johdon itsetuntemusta ja herkkyyttä, lääkäreiden empatiataitoja, poliisien konfliktin hallintaa ja työttömien työllistymistä. Tunneosaamisen on todettu myös vaikuttavan työviihtyvyyteen. Se voi vaikuttaa mm. työhön sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen, asennoitumiseen, asiakaspalveluun ja tuottavuuteen. (mt., 51–52.)

Tunteiden säätely on meille kaikille tuttu taito. Säätellemme tunteitamme päivittäin. Tätä tunteiden säätelyä pidetään yleisesti tarpeellisena taitona. Saarinen ja Aalto-Setälä harmittelevat vain sitä, että tunteiden säätelyyn liittyy usein väärinkäsitys siitä, että sillä tarkoitettaisiin tunteiden tukahduttamista (mt., 71). On hyvä huomioida, että jokainen kehittyy tunneosaamisessaan omaa tahtiaan. Muutoksen voi aloittaa pienin askelin esimerkiksi esihenkilönä voi muuttaa tapaansa, kuinka ilmaisee tunteitaan verbaalisesti. Tämä pieni muutos aiheuttaa jo paljon muutoksia työyhteisössä. (mt., 100.)

“Tunneällyn kehittämisessä tunteiden olemassaolon myöntämisen, aktiivisen havaitsemisen ja arvioinnin jälkeen tunteet otetaan tietoiseen käyttöön rationaalisen ajattelun avulla. Kyseessä on sangen yksinkertainen kaava: **tunne – ajattele – toimi.**” (mt., 89.)

Työyhteisön ilmapiiri

Ilmapiiri

Luomalla psykologisesti turvallinen ilmapiiri olisi mahdollista kehittää työyhteisöstä avoin ja luova tiimi. Johtaja ei kuitenkaan voi tehdä kaikkea yksin. Tarvitaan koko työyhteisön panostusta, jotta vuorovaikutus paranee. Kun työntekijät huomavat työnsä positiivisen merkityksen kollegoille ja organisaatiolle, se lisää heidän sisäistä motivaatiotaan (Martela, Jarenko 2014, 33). Yhteistyötaimatoisessa ja itseohjautuvassa työyhteisössä osataan ratkaista konflikti tilanteita itsenäisesti ilman esimiehen puuttumista jokaiseen asiaan. ”Työpaikalla olevat tunteet tunnustetaan ja hyväksytään ne osaksi työpaikan arkea” (Rantanen 2020, 152). Jotta dialogi johdon ja työntekijöiden kanssa olisi antoisaa, on vuorovaikutustaitojen oltava hyvät. Hyvän itsetuntemuksen omaava ihminen ”tunnistaa ja ymmärtää omien tunteiden vaikutuksen omaan toimintaan” (Rantanen 2020, 248). Tunnetaitojen harjoittelusta on valtavasti hyötyä itsetuntemuksen lisäämiseksi. Taitava johtaja osaa valita, mitä tunnetaitoa käyttää missäkin tilanteessa. Tunneilmapiirin luomisessa viestintä on keskeistä. (Rantanen 2013, 169.)

Elämässä on pitkälti kyse valinnoista. Emme aina voi valita sitä mitä meille tapahtuu, mutta voimme aina valita asenteemme, tapamme suhtautua asiaan, kuten Pekka Hämäläinen kirjassaan Johda mielelläsi toteaa. (Hämäläinen 2015, 62.) Myönteinen ajattelu mahdollistaa työntekijän henkilökohtaisen ja koko organisaation potentiaalinal kasvun ja käyttöönoton. Virheisiin suhtautuminen, niistä oppiminen ja pettymysten sietäminen ovat omiaan tukemaan myötätuntoisen ilmapiirin syntyä. Toistuvat pettymykset organisaation toimintaan saattavat johtaa kyynisyyteen. Jos työntekijät eivät tunne uteliaisuutta, innostusta ja toivoa

työtään ja tulevaisuuttaan kohtaan, on pohdittava mitä tunteita ja tarpeita sen taustalla on. (Rantanen 2020, 144, 145.) Usein työilmapiiriä kuvataan, kuin se olisi yksi yksittäinen asia tai tunne. Kuitenkin se, niin kuin kaikki elämän osa-alueet koostuvat useista tunteista. Osa on pysyvämpiä tunteita (esim. kiitollisuus), osa menee ohi ajan kuluessa (esim. suru), ja osa kestää vain hetken (esim. hämmästyks).

Osa biologiaamme on, että aivomme ja mieleemme tarttuu helpommin negatiivisiin kuin positiivisiin tunteisiin. Tämä ominaisuus on saanut meidät selviämään vuosituhannet, mutta on liian ylivistänyt, nykyiseen ympäristöömme. Koemme myönteiset tunteita usein enemmän kuin vaikeita, mutta koska ne ovat myös hienovaraisempia ja hetkellisempiä. On tärkeä tarttua niihin ja tietoisesti velloa niissä. Tällä tavoin vahvistetaan aivojen myönteisten tunteiden hermoratoja. Mitä enemmän vahvistamme myönteisiä hermoratoja, sitä helpommin koemme myös myönteisiä tunteita. Muistelemalla tapahtumaa, jossa on kokenut myönteistä tunnetta, nousee todennäköisesti samat tunteet mieleen ja kehoon. Palaamalla tietoisesti tunteisiinsa, ne voi aktivoida uudestaan ja vahvistaa myönteistä kehää. (Trögen, 2020, 100–103.)

Tulevaisuuden tunnetaidot työilmapiirin kehittämisessä

Myönteisen ilmapiirin luominen työyhteisöön alkaa ymmärtämällä, että johdon toiminta selittää jopa 50–70 % organisaation ilmapiiristä ja organisaation ilmapiiri selittää jopa 20–30 % liikeloksesta. (Rantanen 2013, 21.) Hyvät tunnetaidot omaava johtaja hyödyntää tunteita vuorovaikutuksessa ja päätöksenteossa. Hän tiedostaa omat tunteensa ja ilmaisee niitä rakentavasti. (Rantanen ym. 2020, 206.) On siis perusteltua

väittää, että organisaation johdon tunnetaidoilla on suuri merkitys organisaation toimintaan.

Työturvallisuuskeskuksen sivustolla kerrotaan, että myönteinen ilmapiiri työpaikalla edellyttää sitä, että työyhteisöllä on varmuus tulevaisuudesta, heillä on yhteiset tavoitteet, työtehtävät ja vastualueet ovat selkeät, pelisäännöt ja toimintatavat ovat kunnossa, töissä on aikaa sosiaaliselle kanssakäymiselle, yhteistyöt ovat sujuvia, työyhteisö saa mahdollisuuden oppia ja kehittyä, henkilöstön aktiivisuutta ja kasvua korostetaan ja työyhteisö on osannut ottaa käyttöön henkilöstön kyvyt, taidot ja luovuuden (Työturvallisuuskeskus 2021). Näiden asioiden lisäksi edellisessä luvussa kuvatut tulevaisuuden tunnetaidot esihenkilöillä ja työntekijöillä kuten vuorovaikutus-, sosiaaliset ja tunnetaidot ovat avaimia myönteisen työilmapiirin kehittymiselle.

Tunneosaamisen kehittäminen

Saarinen ja Aalto-Setälä kertovat kirjassaan ”Perkele! Tunneosaamisen oppikirja esimiehille”, että omien tunteiden tunnistamiskyvyn kehittämisen ensimmäinen askel on se, että hyväksyy itsessään vaikuttavat tunteet sen sijaan, että kamppailisi niitä vastaan tai yrittäisi tukahduttaa niitä. Ensimmäinen vinkki tunneosaamiseen on heiltä se, että havainnoi aktiivisesti toisten tunteita. Toisten tunteiden tunnistaminen on taito, jolla on lisäarvoa ja siitä ei tule ajatella, että se on erillinen esihenkilön psykologinen harrastus. Heidän mukaansa tunteet sisältävät tärkeää informaatiota työyhteisöstä ja yksilöiden tilanteista ja, jos niitä osaa arvioida oikein ja käyttää tätä informaatiota hyväkseen, ne auttavat saavuttamaan asetettuja tavoitteita.

Toisena vinkkinä he mainitsevat, että kannattaa ilmaista tunteita rakentavasti. Kun puhutaan tunteista asiallisesti, se ei sisällä tunnepurkauksia tai ylittuneisuutta. Pystymme ilmaisemaan tunteitamme ilman, että heittäydymme ilmaisemamme tunteen valtaan. Lisäksi me voimme ottaa tunteemme käyttöön oman ajattelumme apuvälineinä.

Onko sinusta joskus tuntunut siltä, että jokin työasia tulee varmasti onnistumaan ja se on todella hyvä juttu? Tai, että olet asiaan tutustuttuasi sitä mieltä, että homma ei tule onnistumaan? Tällaisia tunteita koetaan ns. vatsanpohjassa ja ne ovat juuri sitä tunneinformaatiota, jota voisi hyödyntää tekemisissään. Saarinen ja Aalto-Setälä kehottavat lisäksi analysoimaan ja pohtimaan omia ja muiden tunteita. Kun osaat nimetä tilanteessa vaikuttavat tunteet ja tulkita omia ja muiden sanomisia, se on tunteiden analysointia. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 102, 108, 113, 118, 126.)

Saarinen ja Aalto-Setälä kehottavat säätelmään tunteita monipuolisesti. Tunneosaaminen on tunteiden säätelyä. Kognitiivisina tunteiden säätelytapoina he mainitsevat mm. kymmeneen laskemisen, mielikuvaharjoittelun ja meditaation. Toiminnallisia tunteiden säätelytapoja ovat taas mm. erilaiset liikunta- ja liikkumismuodot, tietoinen ja rauhallinen hengittäminen ja syöminen. Sosiaalisia tunteiden säätelytapoja ovat mm. läsnäolo, myötäeläminen, kuunteleminen, jakaminen ja keskustelu. Saarinen ja Aalto-Setälä ovat sitä mieltä, että tunteita kannattaa käyttää oman toiminnan ja elämän keskeisinä elementteinä. Jos kylmetämme tunteemme ja yritämme olla vain rationaalisia, se estää meitä kasvamasta ihmisinä ja miettimään asioita tasapainoisemmin. (mt., 133–139.)

Organisaation johdolla on oltava aito kiinnostus ja uteliaisuus kehittää organisaatiota ja pitää tunteita tärkeänä osana yrityksen kulttuuria. Huomion ja kiinnostuksen kiinnittäminen työntekijöiden asioihin auttaa pysymään mukana yrityksen päivittäisessä ilmapiirissä. Huomion kiinnittäminen olemassa oleviin positiivisiin tunteisiin ja niiden vaaliminen ovat hyviä ensiakselleita (Rantanen 2020, 110). Hyvä johtaja johtaa esimerkillään. Johtajan henkilökohtainen empatiakyky on tässä avainasemassa. ”Johtaminen on aloitettava itsestä – ensin on laitettava happinaamari itselle, vasta sitten voi auttaa muita” (mt., 109). Kokemukseni mukaan ne asiat, joihin kiinnitetään huomiota, lisääntyvät. Negatiivisia tunteita ja virheitä ei kuitenkaan voi sivuuttaa vaan ne kannattaa kohdata arvostavalla tavalla. Tällä tavalla tunne ja tilanne tulevat käsiteltyä. Tilanne lievenee ja rauhoittuu. Käsittelemättömät tilanteet ja negatiiviset asiat ja virheet saattavat aiheuttaa työntekijässä epävarmuutta ja häpeän pelkoa. Epävarmuus puolestaan ruokkii työntekijöiden keskinäistä kilpailua (mt., 213). Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on tehtävä rohkeasti ja avoimesti. Kun johdon kyky ottaa vastaan palautetta ja käsitellä esiin tuodut epäkohdat ovat hyvät, se antaa työntekijöille rohkeutta myös kertoa näistä asioista. Kun esihenkilö tunnustaa virheensä ja ottaa haasteet vastaan mahdollisuutena oppia, hän osoittaa vilpittömyyttä ja aitoutta. Aitoon ihmiseen on helpompi luottaa. Hän uskaltaa kehittää itseään ja toimintaa. Johdon olisi nähtävä vaivaa ilmapiirin kehittämisen eteen. On siirryttävä sanoista tekoihin, kokeiltava uusia tapoja. (Hämäläinen 2015, 62). Johdon on hyvä tehdä näkyväksi kuinka paljon asiat ovat edistyneet. ”Edistymisen tunne on merkittävä sisäisen motivaation lisääjä” (Rantanen ym. 2020, 99). Tunneosaava esihenkilö suuntaa tarkkaavaisuutensa tunnepitoisiin tapahtumiin ja

ilmaisuihin, joita hän havaitsee toisissa ihmisissä ja työympäristössään. Jos esihenkilö sivuuttaa tällaisen informaation, hän menettää ihmisten johtamisen kannalta tärkeää informaatiota. "Kyse ei ole tunteilusta vaan tehokkuudesta". (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 59.)

Yhteenveto

Johtaja, joka haluaa kehittää organisaationsa ilmapiiiriä ja oppia vaikuttamaan ihmisten tunteisiin, on hyvä aloittaa asioiden kehittäminen ja tarkastelu itsestään. Oman tunneosaamisen kehittäminen opettaa useita tärkeitä taitoja. Yksi ensimmäisistä ja tärkeimmistä on omien haastavien tunteidensa käsittely. Työntekijöiden kritiikin ja epäkohtien esiin tuominen on kohdattava arvostaen ja ottaa se mahdollisuutena kehittyä. Tämä osoittaa aitoutta, ja aitoon ihmiseen luetaan. Herättelemällä myönteisiä tunteita ja vaalimalla niitä, voidaan myös lisätä yhteisöllisyyden tunnetta. Innostunut ja motivoitunut työntekijä on tuottava. Yhteisöllisyyden tunnetta luomalla ja mahdollistamalla kehittymisen ja sopivat haasteet voi lisätä työntekijän sisäistä motivaatiota. Johtaja ei voi ratkaista kaikkia haasteita yksin. Vuorovaikutus ja avoin dialogi työntekijöiden ja johdon välillä on avain menestykseen. Nykyhetkellä tunnetaitoja hyödynnetään eri työyhteisöissä hyvin eri tavalla. On helppo nähdä monen konfliktin osa tekijänä puutteelliset tunnetaidot. Johto vaikuttaa paljon organisaationsa toimintaan kaikessa tekemisessä. Siksi osaamisen tärkeys korostuu johdolta vaadittavissa taidoissa. He ovat avainasemassa käytännön jalkauttamisessa edelleen.

Ihmiset saattavat pelätä tunteiden ilmaisemista tai tunneilmaisussa voi tulla ylilyönnejä. Reaktiot saattavat olla varhaislapsuudessa opittua tai ne voivat olla kokemuksista opittuja. Onneksi tunnetaidoissa voi opetella aina paremmaksi. Omien tunteiden tunnistaminen, ilmaiseminen ja tunnetaitojen kehittäminen on tulevaisuuden organisaatioiden kilpailuvaltti. Hyvinvoiva työyhteisö on tehokas, innostunut ja sitoutunut. Työntekijät ilmentävät yrityksen arvoja ja se näkyy heidän työssään kokonaisvaltaisesti.

Lähteet

Clevry 2019, World Economic Forum 2019. Viitattu 9.10.2021. <https://www.clevry.com/fifi/blogi/top-10-taidot-tulevaisuuden-tyoelamassa/>
Huutilainen, Minna & Saarikivi, Katri 2018. Aivot työssä.

Hämäläinen, Pekka 2015. Johda mielelläsi Auditorium.

Ilmarinen 2017, tulevaisuuden top 10 työelämätaidot. Viitattu 11.10.2021. <https://www.sttinfo.fi/tiedote/uudistu-tai-katoa-mitka-ovat-tulevaisuuden-tarkeimmat-tyoelamataidot?publisherId=20853347&releaseld=63043558>

Kauhanen, Antti (6.8.2014). "Tulevaisuuden työmarkkinat". ETLA Raportit No 30. Viitattu 25.10.2021. <http://pub.etla.fi/ETLA-Raportit-Reports-30.pdf>

Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2014. Sisäinen motivaatio Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu.

MIELI ry. 2021. Viitattu 23.10.2021. <https://mieli.fi/vahvista-mielenterveyttasi/tunteet-jatunnetaidot/tunteet-suuntaavat-ajatuksia-ja-toimintaa>
Nyyti ry. 2021. Viitattu 25.10.2021. <https://www.nyyti.fi/opiskelijoille/opielamantaitoa/tunteet/tunnetaidot>

Piha, Kirsi & Sutinen, Mika 2020, Muutosvoimaa. Alma Talent Oy.

Rantanen Jarkko 2011, Tunteella! Talentum.

Rantanen, Jarkko 2013, Vaikuta tunteisiin. Talentum.

Rantanen, Jarkko & Leppänen, Ira & Kankaanpää, Heikki 2020. Johda Tunneilmastoa. Alma Talent oy.

Rantanen, Janne & Huotilainen, Minna 2021. Tunteet, aivot ja johtaminen – mitä näistä tulee tietää. Hyvä paha johtaminen -podcast. Viitattu 4.1.2021. <https://open.spotify.com/episode/54wb-B1vaVThQavJFOu37Tc?si=b9081c1eac994776>

Saarinen, Mikael & Aalto-Setälä, Pauli 2007. Perkele! Tunneosaamisen oppikirja esimiehille.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2015, Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2015:16, Työsuojeluosasto, Työelämä 2025 -katsaus, Työelämän ja työympäristömuutosten vaikutukset työsuojeluun ja työhyvinvointiin. Viitattu 1.10.2021. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70339/URN_ISBN_978-952-00-3573-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Talvio Markus & Klemola Ulla, Toimiva vuorovaihtus, 2017.

Trögen Tiia, Positiivinen kasvatus, 2020.

Työturvallisuuskeskus. Työturvallisuus ja työsuojelu, työyhteisö. Viitattu 4.10.2021. https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso

Valtioneuvoston kanslia 2017, Valtioneuvoston tulevaisuusselonteon 1. osa. Jaettu ymmärrys työnmurroksessa. Viitattu 1.10.2021. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80036/13_17_tulevaisuusselonteko_osa1_FI.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Palkitseminen

osana työhyvinvointia

Janette Moukola | Niina Orava | Mia Tennberg | Marika Vahtola

Johdanto

Työelämässä tapahtuu erilaistumista, kuten etätöiden lisääntymistä, maahanmuuttajien määrä lisääntyy ja samalla jotkut alat kärsivät työvoimapulasta. Tällöin eri työntekijöiden motivoiminen ja työelämässä pitäminen voi nousta kehityskohteeksi. Haasteena johtamiselle ja työhyvinvoinnille on tehokkuusvaatimukset ja työntekijäryhmien erilaistuminen. Palkitsemisjärjestelmät auttavat organisaatioita sopeutumaan, kehittämään ja ohjaamaan toimintaansa esimerkiksi kehittymis- ja muutostarpeissa.

Palkitsemista voidaan tarkastella sekä työntekijän että työnantajan näkökulmasta. Halusimme selvittää kuinka palkitseminen vaikuttaa työntekijän työhyvinvointiin. Pohdimme työssämme aineellista ja aineetonta palkitsemista, tunneälyä sekä niiden vaikutusta työhyvinvointiin. Tarkastelimme myös palkitsemisen negatiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin.

Tällä työllä pyrimme tutkimaan työyhteisön kehittäjän näkökulmasta tulevaisuuden trendejä palkitsemisesta suhteessa työhyvinvointiin. Otamme

työssämme kantaa mm. digitalisaatioon, vastuullisuuteen sekä tunneälyn merkityksestä osaamisen kehittämiseen.

Palkitseminen

Kokonaispalkitseminen

Kokonaispalkitseminen sisältää käsitteenä kaiken aineettoman ja aineellisen palkitsemisen, mitä työntekijä saa yritykseltä vastineeksi työpäroksestaan ja osaamisestaan. Kokonaispalkitseminen on johtamisen väline.

Henkilöstön palkitsemisen tavoitteita ovat muun muassa henkilöstön innostaminen, yhteisöiden kehittäminen, onnistuneet työsuoritukset, arvostuksen viestittäminen, osaamisen jatkuva parantaminen, toiminnan ja yksilön kehittyminen, tuottavuus ja halutun henkilöstön pysyminen yrityksessä.

Palkitsemiseen on tärkeää kiinnittää huomioita, sillä pahimmassa tapauksessa se voi aiheuttaa

kateutta, motivaatiopulaa, hyvien työntekijöiden poistumista, pitkiä ja työaikaan vieviä keskusteluita sekä epäeettisiä ja vastuuttomia toimia. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2018, 10–22.)

Aineellinen palkitseminen

Aineellisia palkitsemismuotoja kuukausipalkan lisäksi voivat olla kuukausi- ja vuosikannusteet, vakuutus, lomaosakkeissa ajanvieton mahdollistaminen, ruokailuetu, virikesetelit, pysäköintimahdollisuus työpaikan läheisyydessä, alennukset työnantajan ja muiden yritysten palveluista sekä henkilöstörahasto. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2018.)

Työskennellessäni myyntityössä, minulla oli kuukausipalkan päälle mahdollisuus tienata nelinumeroinen kuukausikannuste. Työssäni oli tärkeää, etteivät kannusteet ohjanneet myyntitilanteita asiakkaan tarpeen sijasta. Valitettavasti korkean kuukausikannusteen mahdollisuus ajoi monet tekemään vastuuttomia valintoja saadakseen parhaan mahdollisen korvauksen. Muutamien vuosien kuluttua kannustejärjestelmä muuttui, kannustetta oli mahdollisuus saada puolivuositain ja siihen vaikuttavat myös tiimin ja organisaation tulos. Vuositasolla kannusteen euromääräinen summa tippui lähes neljäsosaan alkuperäisestä. Tämä muutos aiheutti suuren henkilöstökadon, motivaation ja innostuksen laskemisen sekä työsuorituksen heikentymisen. Yrityksen kannalta rekrytointiin ja kouluttamiseen jouduttiin käyttämään valtavasti resursseja vanhan henkilöstön poistuttua. Mielestäni tämä palkitsemismalli ja sen kokemat muutokset ovat selvä esimerkki epäonnistuneesta palkitsemisesta.

Aineeton palkitseminen

Aineettomia palkitsemistapoja ovat esimerkiksi työn sisältö ja siihen vaikuttaminen, koulutukset, sparraukset ja työajan järjestelyt. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2018, 11.) Työntekijät tavoittelevat palkkioksi työstään myös palautetta ja arvostusta työpanoksestaan. Rakentava ja myönteinen palaute on keino motivoida, innostaa ja ohjata yksittäistä tekijää kohti yrityksen tavoitteita. Palaute on nopea, tehokas ja maksuton tapa palkita. (Ylikorkala & Sweins 2020, 19.)

Mielestäni aineettomia palkitsemistapoja ei ole nostettu esiin tarpeeksi. Moni työntekijöistä ei välttämättä edes tiedä, että jokin koulutus tai sparraus voi olla palkitsemista, vaan kokevat ne enemmän pakollisina työtehtävinä. Tässä on mielestäni suuri ristiriita, jos esimies yrittää palkita työntekijää ja työntekijä ajattelee saamansa palkkion työtehtäväksi. Tässä tilanteessa esimiehen on tärkeä olla tarkka sanoissaan, miten palkitsemisen osoittaa palkittavalle. Arvostus ja kiitos ovat tärkeitä aineettomia palkitsemismuotoja, joista kenenkään on vaikea tehdä väärinkäsityksiä.

Sparraus on toimiva aineeton palkitsemismuoto, sparraaja pystyy samalla antamaan työntekijälle palautteen ja selvittämään hänen ajatuksiaan, sekä ajamaan yrityksen tavoitteita eteenpäin työntekijälle. Sparrauksessa on hyvä tapa käyttää 3K-menetelmää: kysy, kuuntele ja kommentoi. Kysy vaiheessa tulisi välttää suljettuja kysymyksiä ja pyrkiä saamaan avoimilla kysymyksillä työntekijä pohtimaan ja ajattelemaan miten hän voisi tehdä asian paremmin. Keskustelussa kuunteleminen ja läsnäolo osoittavat kunnioitusta työntekijää kohtaan välittömästi. Kommentoinnin tarkoituksena on kehittää työntekijän ajattelua. (Järvinen, Rantala, Ruotsalainen 2016, 176-178.)

Erikoispalkkiot viestittävät juuri oikealle työntekijälle suoraan arvostusta ja kunnioitusta juuri oikeasta asiasta. Näitä voivat olla aineellisessa muodossa raha, jokin tavara tai illallinen. Lisäksi on hyvä yhdistää mukaan aineetonta palkitsemista ja antaa työntekijälle rakentava palaute, kehu tai kunnianosoitus. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2018, 39.)

Voisiko tunneälystä palkita?

Sitran raportti megatrendeistä 2020 nostaa tunteiden merkityksen korostumisen yhdeksi megatrendien alla olevaksi metatrendiksi. Trendien ja megatrendien taustalla vaikuttavat metatrendit. Niillä tarkoitetaan useista erilaisista kehityskuluisista kumpuavia, eri teemoja poikkileikkaavia, usein vasta hahmottumassa olevia muutosvoimia, jotka muuttavat trendejä ja megatrendejä. Kyseessä on siis muutosta muuttava muutos. (Sitra, 2020)

Tunneälykyys

Tunneälykyys on kykyä ymmärtää omaa itseäme ja kehonne nostamia tunteita, kykyä tiedostaa ja säädellä käytöstämme, kykyä ymmärtää muiden käytöstä ja tunteita ja ymmärtää systeemiä, jonka osa olemme. (C. Tuominen 2020, 29)

Tunneälykyys on vasta nostamassa päätään työpaikoilla. Toiset työntekijät ovat aina olleet toki tunneälykkäämpi kuin toiset. Yleensä tunneälykkäämmät työntekijät ovat esimiehelle helpompia johdettavia kuin työntekijät, joiden tunneälykyudessa on puutteita.

Tunne- ja systeemiälykkäiden ympäristöjen luominen: (Tuominen 2020. 6-7)

1. Nostetaan kissa pöydälle
- myönnetään lähtötilanne ja ongelmat
2. Kitketään kiusaajat ja nostetaan arjensankarit – luodaan pelisäännöt
3. Normalisoidaan tunteet - pullottamisen tai sössimisen sijaan
4. Puretaan pakkoposiivisuus ja liian paineet – lopetetaan pakotus ja latistus
5. Ollaan ylpeästi ja rohkeasti outoja – sallitaan ja hyödynnetään erilaisuus
6. Meillä on velvollisuus avata suomme – ja puhua hyvästä paikasta
7. Lopetetaan leimaaminen – sen sijaan suojellaan rohkeita
8. Estetään jumi, looppi ja loukkaantuminen – Ihmisten suurin pelko
9. Opitaan mahalaskuista - mikä helmi vaikeudesta puristui?

Voi, miten helpolta Tuominen saa taas kaiken kuulostamaan. Olen ollut työelämässä mukana luomassa monia uusia alkuja. On nostettu kissa pöydälle, luotu pelisääntöjä, opeteltu keskustelemaan, ottamaan puheeksi asioita, hyväksymään, kannustamaan ja tukemaan toisiamme ja opittu mahalaskuista. Silti näen, että kaikki eivät ole olleet sitoutuneet tai eivät ole ymmärtäneet, mistä on kysymys. Pelisäännöt on unohdettu ja jäädään murmuttamaan asioita muualla kuin tiimin kanssa

yhdessä. Tiimeissä on yhdessä puhuttu tiimin toiminnasta, muttei siitä, mitä kukin yksilö tuo työpaikkansa tunneilmapiiriin. Näen tämän asian keskeisenä työpaikan työhyvinvoinnin edistämisessä.

Kuuluko tunneily työpaikalle?

Camilla Tuomisen kirjassa Tunteet eivät kuulu työpaikalle kerrotaan, että yrityksen kehityskeskustelurunkoon oli lisätty kohta, jossa arvioitiin, miten henkilö oli osaltaan tuonut tunneilmapiiriin. Tuomisen mukaan tämä saattaisi nostaa esille arjen sankarit ja avaisi silmämme näkemään muutkin kuin ns. Maalintekijät. Usein nämä arjen sankarit ovat vaatimattomia tekijöitä, jotka eivät pidä itsestään melua. He ansaitsevat enemmän kiitosta ja kunniaa. Toinen hyvä syy on negatiivisen energian levittäjät. Vaikka puheissa voidaan sanoa, että epäasiallista käytöstä ei suvaita, usein käytännössä sitä siedetään, koska harvalla yrityksellä on rohkeutta luopua tuloksentekijöistä. Lisäämällä kohdan ”panoksesi tunneilmapiiriin” kehityskeskustelurunkoon, voi se toimia yhtenä konkreettisena apukeinona tuoda vaikea asia esille. (Tuominen 2020. 58)

Kehitys- tai onetoone –keskustelurunkoon lisäämällä kohdan, mitä olet tuonut osaltasi tunneilmapiiriin, saatasiin hyvä keskustelunavaus aiheeseen. Pelkkä lisäys ei riitä, vaan esimiehet pitää saada ymmärtämään kysymyksen pointti ja työntekijät ymmärtämään mitä se tarkoittaa. Vastoin nykyistä tapaa, yksilön pitäisi entistä useammin pysähtyä miettimään oman käytöksensä vaikutusta kokonaiskuvaan – sen vaikeudesta ja kaukaisuudesta huolimatta. (Tuominen 2018. 187)

Muuttaisiko tämä työpaikan kulttuuria ja sitä kautta työyhteisöä älykkäämmäksi?

Palkitseminen ja esimiestyöskentely liittyvät tiiviisti toisiinsa, sillä hyvä ja onnistunut esimiestyöskentely - tapa johtaa – koetaan jo itsestään palkitsevana. Palkitsemisen ja esimiestyön yhteydessä ei ole siis kysymys pelkästään siitä, mitä tehdään, vaan myös siitä, miten tehdään. (Hakonen ja Nylander, 2015. 199)

Esimiehellä on vastuu paitsi siitä, mitä työyhteisössä saadaan aikaiseksi, myös siitä, minkälainen ilmapiiri siellä vallitsee: ovatko ihmiset tyytyväisiä ja voivatko he hyvin. Esimiehen tapa toimia on tärkeä, ellei jopa tärkein tekijä, joka selittää työntekijöiden tyytyväisyyttä ja sitoutumista, mutta myös lähtöaikeita. (Hakonen ja Nylander, 2015. 201)

Arvioinneissaan ja palkitsemiskäytännöissään esimiehen on oltava oikeudenmukainen. Esimiehen toiminnan tulee olla läpinäkyvää ja perusteltua. (Kauhanen, 2012. 128)

Organisaatioiden johtamisen kannalta näyttää, että parhaimmat ja motivoivimmat keinot löytyvät nimenomaan aineettoman palkitsemisen puolelta. Aineeton palkitseminen voidaan jakaa kahteen osaan urapalkkioihin ja sosiaalisiin palkkioihin. Ihminen on sosiaalinen tyyppi ja pääsääntöisesti haluaa kuulua johonkin ryhmään ja saada siinä tyydytetyksi sosiaalisia tarpeitaan. Kaikin puolin parasta olisi, että henkilöt voisivat tyydyttää näitä tarpeitaan omassa työyhteisössään. Siihen kuuluu arvostuksen ja palautteen saaminen kollegoilta, esimieheltä, sisäisiltä ja ulkoisilta asiakkailta. (Kauhanen, 2012. 122)

Toimiva tiimi mittaa ja tarkastelee omaa toimintaansa. Sen hyvät suoritukset ovat edelleen

huomionosoituksen arvoisia. Esimerkki toiminta, joka on vienyt organisaation kulttuuria toivottuun suuntaan (on arvojen mukaista), voi olla asia, mikä halutaan nostaa esille. Tällöin kyseessä on myös asia, jossa edistyminen on takuulla kaikkien mielestä juhlinnan arvoista. Tämä on esimerkki siitä, kuinka huomionosoitukset on sidottava suhteelliseen suoriutumiseen eikä kiinteisiin tavoitteisiin. (Törmälä, Markkanen ja Kadenius, 2015. 87) Koko työyhteisön olisi saatava riittävä tieto tunne- ja vuorovaikutustaidoista ja -oppimisesta sekä niiden merkityksestä työelämässä, jotta tunneälyä voitaisiin jalostaa. Kun kaikilla on selvillä tunneälyn merkitys, oma osuus työyhteisön tunneilmapiiriin, selkeä ymmärrys, mihin pyritään niin tiimin tunneälyn mahdollisen parantumisen huomaavat varmasti kaikki. Tällöin voidaan käyttää esimiehen alaiselle antaman kiitoksen, rakentavan ja positiivisen palautteen lisäksi myös tiimin omaa mittausta ja tarkastelua parantamisessa ja onnistumisessa.

Palkitsemisen vaikutukset työhyvinvointiin

Palkitsemisen vaikutuksista yleisesti

Työelämän tulevaisuuden muutokset tulevat mitä todennäköisemmin aiheuttamaan vaihtuvuutta henkilöstössä sekä kilpailua työntekijöistä, minä vuoksi työnantajien tulisi miettiä ratkaisuja, kuinka he saavat vältettyä mahdollisen työvoimapulan. Toimivalla palkitsemisjärjestelmällä on mahdollista vaikuttaa työntekijöiden motivointiin ja hyvinvointiin. Se voisi parhaimmillaan olla jopa ratkaisu työvoimapulaan.

Palkitsemisen yksi tavoite on edistää työhyvinvointia. Sen avulla halutaan houkutella uusia työntekijöitä ja pitää kiinni nykyisistä. (Hakonen & Nylander 2015, luku: "Palkitsemisen eetokset ja malli toimivuudesta"). Aiheesta on tehty erilaisia tutkimuksia ja opinnäytetöitä, joiden pohjalta kosimme niistä esille nousseita tuloksia.

Marjalan (2009) tutkimuksesta palkitsemiseen liittyvistä työhyvinvointia edistävästä tekijöistä nousee esille tutkittavien pitävän merkityksellisenä sekä rahallista että aineetonta palkitsemista, jälkimmäisen korostuessa kuitenkin rahallista enemmän. Vakituinen työ sekä riittävä ansiotaso ovat tärkeitä työhyvinvoinnin lähteitä, mutta näitäkin tärkeämmäksi koettiin työn laatu ja sisältö. Työhyvinvointia edistäviksi tekijöiksi koettiin lisäksi haasteelliset ja vaihtelevat työtehtävät, ammattitaidon ja osaamisen arvostus, positiivinen palaute, mahdollisuus kouluttautua ja kehittää itseään ammatillisesti sekä kannustava ja tukeva esimiestyö. (Lappalainen 2013, 26).

Niiranen (2007) on tutkinut palkitsemisen merkitystä yksilölle. Palkitsemisen positiivisina vaikutuksina koettiin työmotivaation lisääntyminen, kokemus arvostuksesta, palautteen saaminen työstä sekä työn mielekkyyden ja oman toiminnan tehostuminen. Samanlaisia palkitsemisen positiivisia vaikutuksia nousi myös Seitovirran (2012) tutkimuksessa palkitsemisen kehittämisestä yliopistollisessa sairaalassa. (Lappalainen 2013, 26).

Rasila ja Pitkonen (2010) ovat sitä mieltä, että ulkoisen motivaatiotekijän esim. palkan ollessa puutteellinen, lisää se työtyytyttömyyttä ja vähentää näin motivaatiota ja työniloa. Silti heidän mukaansa sisäisillä motivaatiotekijöillä on työhyvinvointiin suurempi vaikutus kuin ulkoisilla

motivaatiotekijöillä. Sisäisesti motivoitunutta ihmistä motivoi itse työ ja tekeminen, josta hän saa palkkioksi työhyvinvointia edistäviä onnistumisen ja mielihyvän kokemuksia. (Sandvik 2011, 16)

Myös tutkimuksessa työhyvinvointiin ja terveyteen sekä niiden vaikutuksesta eläköitymiseen tai työnteon jatkamiseen havaittiin, että palkitsemisella on suuri merkitys työssä viihtymiseen ja työhyvinvointiin. Tutkimus osoitti johtamisen ja hyvien johtamiskäytänteiden olevan työhyvinvoinnin ja työssä jatkamisen tärkeimmät peruspiirit. (Kärkkäinen 2010, 13)

Aineellisen palkitsemisen vaikutukset

Rahalla palkitseminen arvotettiin joko tärkeimmäksi tai toiseksi tärkeimmäksi hyviin suorituksiin motivoivaksi tekijäksi Mandatum Lifen teettämässä Palkitseminen Suomessa 2020 -tutkimuksessa. Tätä mieltä olivat 61 prosenttia vastanneista työntekijöistä. Vastaajista 51 prosenttia valitsi työn mielekkyyden joko tärkeimmäksi tai toiseksi tärkeimmäksi tekijäksi. Tutkimukseen osallistui yli tuhat työntekijää ja 300 yrityspäätäjää ja sen tarkoituksena oli selvittää mikä suomalaista työntekijää motivoi ja toimivatko palkitsemisjärjestelmät. (Turun Sanomat 2020).

Liun, Thomasin ja Zangin mukaan pelkkä rahapalkitseminen ei ole hyvä tapa palkita, koska sen motivoiva vaikutus on lyhyt. Heidän mukaansa pienipalkkaisilla aloilla voi olla perusteltua käyttää rahapalkitsemista, koska siellä se motivoi paremmin ihmisten ansiotason ollessa muutoinkin alhainen. (Alaräisänen 2014, 102). Saman huomion olen tehnyt itsekin – henkilöt, joiden ansiotaso on hyvä, eivät pidä rahalla palkitsemista motivoivana, kun taas matalapalkkaiset henkilöt kokevat sen kannustavaksi.

Aineettoman palkitsemisen vaikutukset

Kärkkäisen tekemässä tutkimuksessa aineettomasta palkitsemisesta osana työhyvinvointia on tullut esille, että palkitseminen ja palautteenanto koetaan tärkeiksi sitouttamisen ja vetovoimaisuuden menetelmiksi. Organisaation antama tuki ja johtamistyyli vaikuttavat palkan ohella työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin. (Kärkkäinen 2010, 13)

Esimiehet kokevat haasteelliseksi arvioida erilaisten toimintatapojen palkitsevuutta työntekijöille, koska se minkä kokee palkitsevana, riippuu työntekijän persoonallisista ominaisuuksista sekä arvomaailmasta. Toiselle esimerkiksi vastuun saaminen on palkitsevaa ja kannustavaa, mutta toinen kokee sen ahdistavaksi. (Kärkkäinen 2010, 48). Myös henkilöstökoulutus tulkitaan työnantajan työntekijälle kohdentamaksi palkkioksi, toisten työntekijöiden kokiessa sen rangaistuksena tai pakkona ja toiset ymmärtävät sen myönteisen ja palkitsevan piirteen (Järvensivu 2010, 146-147).

Esimiesten tulisi tuntea työntekijänsä hyvin ja olla selvillä siitä, mitä kukin työntekijä pitää palkitsevana ja palkitsemisjärjestelmän tulisi vastata tähän mahdollisuuksien mukaan. Eri elämänvaiheissa olevien työntekijöiden työhyvinvointia voi tukea eri asiat. Vaikka itsekin matalapalkka-alalla työskentelen ja pitäisin palkankorotusta hyvinkin motivoivana palkitsemistapana, niin tärkeämpää minulle on tällä hetkellä työaikajoustot, joiden avulla saan työn ja lapsiperheen arjen sovittelua yhteen. Tämänkin edelle arvottaisin kuitenkin työilmapiiriin, sen että töissä on hyvä olla.

Kasvion mukaan ihmisten pitäisi myös itse tyytyä tekemään työtä kohtuullisesti ja itseään kuunnellen niin, että kukaan ei kuormita itseään liikaa tai pidä työtä kaiken muun tieltään pois työntävänä velvollisuutena. Hän kirjoittaa myös nykyajan

projektimaisen ja tiiviiksi pakatun työn tekemisen kulttuurin tarjoavan ihmisille paremmat mahdollisuudet viettää aikaa myös perheidensä kanssa sekä kiinnittää huomiota oman toimintansa ja luonnon välisiin vuorovaikutuksiin. Ihmisillä on mahdollisuus löytää uudelleen kosketus luontoon, josta suurin osa nyky-yhteiskunnasta on vieraantunut ja jolla on havaittu olevan suuri merkitys ihmisen terveydelle ja hyvinvoinnille. (Kasvio 2014, 229). Käytettäessä palkitsemisen keinona mahdollisuutta tehdä osittaista etätöitä tai osa-aikatyötä, on sillä myönteisiä vaikutuksia ihmisen työhyvinvointiin.

Mielenkiintoinen on myös Suorannan ja Leinikin kirjassa mainittu Göteborgin hoivakodissa tehty kaksivuotinen kokeilu, jossa sairaanhoitajien työpäiviä lyhennettiin kuusituntisiksi ilman palkanalennuksia. Hoivakotiin palkattiin viisitoista hoitajaa, että saatiin kokonaistyöaika pysymään samana. Kokeilun seurauksena työssä oli helpompaa ja työpäivän jälkeinen jaksaminen parani. Stressi laski eikä uupumusta ollut yhtä paljon. Myös fyysisessä aktiivisuudessa huomattiin parannusta ja sairauspoissaoloja oli selvästi vähemmän. (Suoranta & Leinikki 2018, 3031).

Palkitseminen nyt ja tulevaisuudessa

Pyöriä kirjoittaa työelämässä olevan paljon myönteisiä kehityssuuntia työolotutkimusten mukaan. Yhä useammalla on mahdollisuus vaikuttaa työnsä sisältöihin ja työaikoihin ja he ovat tyytyväisempiä kehittymismahdollisuuksiinsa, ammatitaitonsa arvostukseen, mahdollisuuksiinsa vaikuttaa työyhteisönsä ja esimiehensä toimintaan sekä työpaikkansa sosiaalisiin suhteisiin. (Pyöriä 2017, 12).

Työsuojelurahaston tekemän selvityksen mukaan useat haastateltavat toivovat, että tulevaisuudessa hyödynnettäisiin enemmän aineetonta palkitsemista. Heidän mielestään uusi sukupolvi arvostaa rahallista palkitsemista vähemmän ja kokevat palkitsevammaksi kehittymismahdollisuudet ja joustavan ajankäytön. Tulevaisuuden työssä motivoinnissa on pystyttävä huomioimaan ihmisten eri tarpeet. (Moisio, Sweins & Salinmäki 2006, 29)

Samana selvityksen mukaan palkitsemisen yhtenä haasteena tulevaisuudessa on huomioida erilaisuus. Työvoima tulee olemaan monipuolisempaa ja ihmisten tarpeet ovat erilaisia elämän ja työuran eri vaiheissa, joten palkitsemisessakin on osattava käyttää erilaisia tapoja. Haastateltavien mielestä työelämän sirpaloituminen on haaste palkitsemiselle. (Moisio, Sweins & Salinmäki 2006, 29)

Palkitsemisen käänköpuoli

Työhyvinvointi ei ole itsestään syntyvä asia vaan johtamisen kautta systemaattisesti kehitettävä kokonaisuus, joka vaatii suunnittelua ja moninaisia toimenpiteitä. Myös palkitseminen on tärkeä osa sitä. Palkitsemisen onnistuminen on joskus hyvin vaikeaa ja koskaan siihen ei täysin varmasti pystytäkään, lähelle täydellistä voidaan kuitenkin aina pyrkiä.

Työhyvinvointi on iso osa niin suurien, kuin pienimpienkin organisaatioiden rakennetta. Työyhteisöissä työhyvinvointi syntyy toimilla, joilla voidaan vaikuttaa organisaation toimintatapoihin ja kulttuuriin, johtamiseen, työn sisältöön, työympäristöön ja osaamiseen. Palkitseminen on

toimiva osa työhyvinvointia, kun se on toteutettu oikein ja suhteutettu myös henkilöstön tarpeita ja osaamista ajatellen. Väärin suunnattu ja henkilöstöä hämmentävä palkitsemisstrategia ei tuo vain huonoja tuloksia, mutta vaikuttaa myös työhyvinvointiin negatiivisesti. Voimme siis päätellä, että negatiivisia sävytteitä saadaan, mikäli palkitsemisen keinot ovat väärät tai vajavaiset. Kuten Puumala (2019) toteaaakin, että myös hyvälle työnantajakuvalle juuri palkitsemisella on suuri merkitys. Työilmapiiriin ja organisaatiokulttuuriin palkitsemisen vaikutukset ovat yhtä lailla suuria.

Yksilön suhtautuminen palkitsemiseen

Jokaisen yksilön asenteet, näkemykset ja erilaiset suhtautumistavat vaikuttavat työhyvinvoinnin kokonaisuuteen. Työntekijän osallistamisen ja arvostuksen tärkeys on suuri. Näin ollen palkitseminen miellyttää työntekijää ja motivoikin jatkamaan seuraavaa päämäärää kohti. Mikäli palkitseminen taas ei ole työntekijän mielestä motivoivaa ja tärkeää saattaa se tuntua pikemminkin painostukselta seuraavaa etappia kohden kuten Alaräisänen (2014, 98) on todennut tutkimuksessaan Palkitsemisesta työelämässä. Positiivisena käänköpuolena tähän palkitseminen lisää toiveikkautta varsinkin, jos pienetkin välietapit saavutettaessa palkinto saadaan heti, koska silloin tekeminen ja aikaansaaminen olisivat yhteydessä toisiinsa (Manka & Manka 2016, 163).

Maaniemen (Yle uutiset, 2021) mukaan on hyvin yksilöllistä mikä koetaan palkitsevana. Tasapaino aineellisen ja aineettoman palkitsemisen välillä on oltava hyvä. Palkan tulisi myös olla kohdillaan, ettei aineettomat palkitsemistavat paikkaisi aineellista palkitsemista. Tästä hyvänä esimerkkinä ovat surullisen kuuluisat HUS:n sairaanhoitajilla pahimman korona taistelun uuvuttamana saira-

loissa annetut, itse tulostettavat kiitoskortit, jotka eivät toimineet halutulla tavalla. Myös ärsyyntymisen tunteet ovat yleisiä, mikäli työntekijästä tuntuu, ettei palkinto vastaa työpanoksen määrää.

Korona on myös tuonut hyvin paljon haasteita mukanaan etätöiden lisääntyessä työhyvinvoinnille ja työkyvylle. Helsingin kaupunki onkin esimerkillisesti tukenut työntekijöidensä työhyvinvointia kesällä antamalla heille liikunta- ja kulttuuristeleitä jaksamisen tueksi. Tämä on mielestäni hyvä osoitus työnantajan tuesta taloudellisesti vaikeana aikana.

Myös kilpailutilanteet työpaikoilla motivoivat työntekijöitä, jos työpaikan ilmapiiri on hyvä ja palkinnot, olivat ne sitten aineettomia tai aineellisia, tuntuvat aidoilta. Työilmapiiriin kuitenkin ollessa huono sama tilanne saatetaan kokea kiusalliseksi. Myös työntekijän niin sanotun sisäisen palon puuttuminen voi saattaa kannustimet turhiksi, koska motivaatiota päästä ei ole kertoo Marjakangas artikkelissaan (Yle uutiset 2016)

Palkitsemisen tasapuolisuus, onko sitä?

“Palkitseminen ilmiönä ei kuitenkaan ole tasapuolinen. Mikäli se sitä olisi, ei voitaisi puhua palkitsemisesta. Lisäksi sen motivoiva vaikutus katoaisi ja siitä tulisi selviö, joka kuuluu kaikille. Palkitsemisen perusteiden sen sijaan tulee olla tasapuolisia siinä mielessä, että ne ovat kaikkien saavutettavissa”. (Alaräisänen 2014, 108.) Mielestäni tasapuolisuus olisi siis sula mahdottomuus, mutta saavutettavuuteen pyrkiminen ei niinkään.

Järvensivun (2010, 151) kirjoitus kertoo karun totuuden siitä, kuinka tasapuolisuus palkitsemisessä ei toteudu halutulla tavalla. Hän kirjoittaa

kuinka mies- ja naisvaltaisilla aloilla miehille tulos-palkkiota maksetaan paljon enemmän kuin naisil-le, tämän lisäksi myös summat ovat useimmiten suurempia miehillä kuin naisilla. Pienet palkkiot ovat naisille myös yleisempiä, kun taas miehet saavat useimmin suuremmat palkkiot. Myös suu-rempien palkkojen, lisien ja muiden etujen lisäk-si miehet käyvät useammin palkkakeskusteluja, joiden seurauksena myös palkankorotuksia tulee heille useammin. Naisten kohdalla taas tyytymät-tömyys palkkaan ei useinkaan johda minkäänlai-siin toimenpiteisiin. Tasapuolisuudesta ei ole siis tietoa tässä jo kauan vallalla olleessa mallissa, mutta kuka ties tulevaisuuden näkymät paranevat tältä osin tulevaisuudessa.

Jos siis on jo tunnustettu ja tunnustettu juuri pal-kitsemisen merkitys ja tärkeys, niin mielestäni sen negatiivisten sivuvaikutusten poistamiseen tulisi panostaa enemmän. Ilman kunnollista tutkimusta siitä millainen juuri kunkin organisaation henki-löstörakenne on ja kuinka motivoituneita ja millä tavoin motivoituja henkilöstö on, niin tavoitteisiin ei päästä siinä mittakaavassa kuin tahdottaisiin. Yhtä paljon, kuin palkitseminen auttaa oikein to-teutettuna yksilöä se myös auttaa organisaatio-ta. Hyötysuhde on toimiva vain oikeassa tasapai-nossa ollessaan.

Manka ja Manka (2016, 93) toteavat teokses-saan, että vaikka strategisen hyvinvoinnin johta-minen riippuukin siitä minkä kokoinen organisaatio on, heidän mielestään organisaation iso koko olisi hyvä asia, koska hyvinvoinnin johtaminen sujuisi paremmin vastuiden, sisältöjen, tarkkaan määriteltyjen tavoitteiden ja erilaisten mittareiden avulla. Onko tämä kuitenkin pienempien organisaatioiden kohdalla totta, ettei hyvinvoinnin johtaminen, vaikka juuri palkitsemisen keinoin toteutuisi yhtä hyvin kuin isossa yrityksessä? Eikö

pienempi organisaatio pystyisi täysin samaan ta-voitteellisuuteen ja strategioiden suunnitteluun ja toteutukseen kuin suuremmatkin?

Koen, että ihmiset voivat työssään hyvin, kun työllä on tarjota heille jotakin, joka tekee siitä merkityksellistä. Oman työn hallinta ja osallisuus työn erilaisiin järjestelyihin antavat työntekijälle tunnun siitä, että heidän panoksellaan on merki-tystä työyhteisössä. Kohtelun on oltava myös oi-keudenmukaista ja jokaisen työyhteisön jäsenen on koettava olevansa tärkeä osa organisaatiota.

Oikeudenmukaisuus palkitsemisessa on helpom-min sanottu kuin tehty juuri ihmisten yksilöllisten eroavaisuuksien vuoksi. Mielestäni ainoastaan organisaation selkeillä linjoilla ja ammattitaitoi-sella johtamiselle päästään tavoitteisiin, joihin henkilöstökin sitoutuu pääsemään. Palkitseminen on varsin hyvä keino oikein toteutettuna ja kan-taa koko organisaatiota eteenpäin. Epäoikeuden-mukaisuuden tuntu ei ole niin suurta, kun kaikki tietävät mitä heiltä odotetaan ja mitä heillä on mahdollisuus saavuttaa ilman, että palkitsemi-nen johtaa eripuraan ja pahimmillaan työuupu-mukseen.

Lopuksi

Nykyajan työelämän kehitys etenee niin kiihty-vällä vauhdilla, että työhyvinvointiin panostami-nen on entistä tärkeämpää, jotta työntekijä pysyy muutoksen vauhdissa mukana ilman pahempaa kuormitusta. Tämä vauhdin kiihtyminen tarkoittaa digitalisaation myötä työn tekemisen tapojen muutoksia, erilaisten muiden toimijoiden digitaalisten alustojen hallintaa, ulkopuolisilta tahoilta tulevia muutospainetta, ajan hallintaan liittyviä

haasteita ja näiden seurauksena hallinnan tunteen puutetta.

Pandemian vuoksi etätyö on lisääntynyt tai korvannut lähityön kokonaan. Aiemmin fyysisellä työpaikalla ohimennen annetut nopeat aineettomat palkitsemiset keuhon muodossa ovat kadonneet lähes kokonaan. Työntekijät toimivat pääasiassa yksin kotona, joten yksinäisyys ja fyysisen vuorovaikutuksen puute voi vaikuttaa työhyvinvointiin radikaalisti. Ihmisillä voi olla vaikea tulkita pelkkää tekstimäistä kommunikointia, sillä toisen ilmeitä tai eleitä ei näe. Työntekijät toivovat ja odottavat varmasti aineellista palkitsemista, joka kohottaa työhyvinvointia, jos työnantaja palkitsee hyvästä työstä esimerkiksi ravintolalahjakortilla tai leffalipuilla. Monet arvostavat pientä hiilijalanjälkeä, kierrätyskulttuuria ja minimalistia. Tämän vuoksi materiaalilahjat, jotka jaetaan massana uusille työntekijöille, eivät enää nykypäivänä ole kaikkien mielestä mieluisia. Nykypäivänä vastuullisuus on yhä useamman arvo ja palkitsemisissa on tärkeä keskittyä nykypäivään.

Näiden edellä mainittujen työelämän muutosten lisäksi joillain aloilla havaittavissa olevaan työvoimapulaan sekä työurien pidentämiseen eläkeiän jälkeen, voitaisiin vaikuttaa kattavalla ja työntekijöiden erilaisuuden huomioivan palkitsemisjärjestelmän kehittämisellä.

Työyhteisön kehittäjän rooli on olla työhyvinvoinnin kehittämisen ammattilainen, jonka asiantuntijuuden avulla saataisiin työhyvinvointi uusille urille. Erilaisilla hankkeilla pyrittäisiin löytämään toimivampia ratkaisuja niin yksilön kuin organisaationkin näkökulmasta. Palkitsemisjärjestelmän uudistaminen voisi olla yksi vartenotettavista hankkeista, joita työyhteisön kehittäjät alkaisivat muokata paremmaksi. Elämme aikaa,

joka on monella tavalla haastava ja uusia esteitä ja mahdollisuuksia kohoaa tuon tuostakin. Pandemian seurauksena yhteiskunnassa on tapahtunut suuria muutoksia ja jo nyt tämä on luonut uusia toimintatapoja yrityksiin yksilön palkitsemiseen ja työhyvinvoinnin ylläpitämiseen. Etätyö ja varsinkin palkitseminen etätyössä tulee tulevaisuudessakin näyttämään suurempaa osaa, kuin missä se on aiemmin ollut. Työyhteisön kehittäjien on tärkeää keskittyä siihen, että muutoksen aikana palkitsijan roolissa toimivan tulee keskittyä ja priorisoida aineellista palkitsemista. Pääsemme valmistuessamme työelämässä tilanteeseen, jollainen on aivan uusi ja juuri koulutustamme vastaava. Meille on siis tarjottu mahtava kattaus mahdollisuuksia poimia ja kehittää erilaisia hankkeita, joilla tukea ja edistää työhyvinvointia myös palkitsemisella.

Työyhteisön kehittäjien on tärkeää kehittää osaamistaan tulevaisuuden hankkeita varten. Yksi merkittävimmistä osaamisalueista on tunteiden ymmärtäminen ja johtaminen. Tämän kehittäminen auttaa luomaan keskinäisen luottamuksen, hyvän ilmapiirin ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Työyhteisö tarvitsee tätä nyt enemmän kuin koskaan, sillä työ tehdään nyt enenevässä määrin etänä.

Lähteet

Alaräisänen, Pekka 2014. Palkitseminen työelämässä. Palkitsemisen todellisuus suomalaisilla työmarkkinoilla johtavassa asemassa työskentelevien näkökulmasta. Lapin yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja. Viitattu 12.10.2021. https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61687/Alaraisanen_ActaE%20147.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Hakonen, Anu & Nylander, Minna (toim.) 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-kustannus.

Hakonen, Niilo & Hakonen, Anu & Hulkko-Nyman Kiisa & Ylikorkala, Anna 2018. Kokonaispalkitsemisen johtaminen. Ohjaa tai ajaudu. Helsinki: Alma Talent Oy.

Järvensivu, Anu 2010. Tapaus työelämä ja voiko sitä muuttaa? Tampere: Juvenes Print.

Järvinen, Pekka & Rantala, Jukka & Ruotsalainen, Petri 2016. Johda suoritusta. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kasvio, Antti 2014. Kestävä työ ja hyvä elämä. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Kauhanen, Juhani 2012. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Vantaa: Hansaprint Oy

Kärkkäinen, Mari 2010. Vetovoimainen sairaala. Aineeton palkitseminen osa työhyvinvointia. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. YAMK. Opinnäytetyö. Viitattu 01.10.2021. <https://docplayer.fi/35361484-Vetovoimainen-sairaala.html>

Lappalainen, Marika 2013. Palkitseminen työhyvinvointia tukemassa. Karelia-ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. YAMK. Opinnäytetyö. Viitattu 01.10.2021. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/65076/Lappalainen_Marika.pdf?sequence=1

Manka, M-L & Manka, M. (2016) Työhyvinvointi. Talentum pro.

Moisio, Elina, Sweins, Christina & Salinmäki, Aino 2006. Työsuojelurahaston selvityksiä 1:2006. Miten palkitseminen muuttuu Suomessa. Palkitsemisen haasteet ja tutkimustarpeet. TKK. Työpsykologian ja johtamisen laboratorio. Palkitsemisen tutkimusohjelma. Viitattu 10.10.2021. <https://docplayer.fi/2676975-Miten-palkitsemisen-muuttuu-suomessa.html>

Puumala, V. (07.05.2019) Työkykyjohtaminen ja palkitseminen osana organisaatiokulttuuria (blogikirjoitus) <https://www.varma.fi/ajankohtaista/blogit-ja-podcastit/blogit/2019-q2/tyokykyjohtaminen-ja-palkitseminen-osana-organisaatiokulttuuria/>

Pyöriä, Pasi 2017. Työelämän myytit ja todellisuus. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Sandvik, Laura 2011. Työhyvinvoinnin kehittäminen hyvinvointiohjelman avulla. Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö. Viitattu 03.10.2021. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/33279/sandvik_laura.pdf?sequence=1

Sitra, Sitran selvityksiä 162, Megatrendit 2020 <https://media.sitra.fi/2019/12/15143428/megatrendit-2020.pdf>

Suoranta, Anu & Leinikki, Sikke 2018. Rapautuvan palkkatyön yhteiskunta. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino Oy.

Tuominen, Camilla 2020. Tunteet ei kuulu työpäikälle. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Tuominen, Camilla 2018. Johda tunteita, menesty työelämässä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Turun Sanomat 2020. Tuore selvitys on herätys työnantajille: Rahalla palkitseminen motivoi eniten työntekijöitä. Turun Sanomat 25.2.2020. Viitattu 4.10.2021. <https://www.ts.fi/uutiset/kotimaa/4871776/Tuore+selvitys+on+heratys+tyonantajille+Rahalla+palkitseminen+motivoi+eniten+tyontekijoita>

Törmälä Ville, Markkanen Jari ja Kadenius Tero 2015. Uusi ajattelu – uusi johtaminen. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy

Yle uutiset 2021, Työntekijän nopea kertapalkitseminen lisääntyy – Rahan rinnalle on tullut korona-aikana myös aiempaa enemmän hyvinvointiin liittyviä etuja, yle uutiset 30.8.2021. Viitattu 20.10.2021. <https://yle.fi/uutiset/3-12074570>

Ylikorkala, Anna & Sweins, Cristina 2015. Palkitsemisen kokonaisuus. Teoksessa Anu Hakonen & Minna Nylander (toim.) Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-kustannus.

Oppiminen ja työelämä- suhteet

Tulevaisuuden

kestävä työelämä

Satu Kämäräinen | Mervi Männikkö | Tanja Nevamäki | Milla Tuomela

Johdanto

Lähitulevaisuudessa ilmastomuutoksen vaikutukset sekä taloudelliset haasteet vaikuttavat yhä voimakkaammin ihmisiin yksilöinä niin globaalisti kuin kansallisesti. Resurssien ylikulutus ja neitseellisen materiaalin väheneminen ajavat taloutta tilanteeseen, jossa kiertotalous ja korvaavien materiaalien kehittäminen ovat välttämättömiä (Sitra 2021, 27). Kestävä kehitys edellyttää tekemään suuria päätöksiä ja valintoja, jotka haastavat arvojamme ja totuttua elämäntapaa. Kuinka siirtyminen hiilineutraalimpaan yhteiskuntaan mahdollistuu tasa-arvoisesti ja kestävästi?

Ympäristökysymysten lisäksi tulee pohtia, miten työelämässä voidaan edistää ihmisten hyvinvointia ja jatkuvaa oppimista. Kestävässä työelämässä työ jakautuu kohtuullisesti ja tasaisesti työikäisten kansalaisten kesken. Emme voi antaa työelämän ajautua tilanteeseen, jossa jokin ryhmä jää kokonaan työmarkkinoiden saavuttamattomiin. (Kasvio & Räikkönen 2010, 17.)

On varauduttava siihen, että työelämässä tul-laan näkemään eriarvoisuutta enenevässä mää-

rin. Jotkut pystyvät tekemään ammatinvalintoja ja urasuunnitelmia vapaasti omiin arvoihin perustuen, toiset taas joutuvat siirtymään maantieteellisesti tai joustamaan ammatillisesti. Miten tämä näkyy työyhteisöissä? Kuinka voimme luoda yhteisymmärrystä ja tasavertaisuutta?

On myös pohdittava, mikä mahdollistaisi työurien keston nuoruudesta vapaaehtoiseen eläkeikään asti ja siten vastaisi yhteiskunnan taloudellisiin ja sosiaalisiin haasteisiin. Millaista roolia kiertotalous näyttelee tulevaisuuden työelämässä ja miten uudet talouden mallit kietoutuvat tämän kaiken ympärille? Miltä näyttää tulevaisuuden kestävä työelämä?

Kasvavasta taloudesta kiertotalouteen

Viimeiset sata vuotta olemme eläneet yhteiskunnassa, joka perustuu globaaliin kasvavaan talouteen. Erityisesti toisesta maailmansodasta lähtien

on työn keskeisenä tehtävänä nähty tuottavuus. Bruttokansantuote on vakiintunut tapa arvioida alueiden vaurautta. Ajattelempa, että jos työtä ei tehdä tehokkaasti, se ei ole tuottavaa. (Hiltunen 2019, 225; Tilastokeskus; Launonen 2021, 187 – 189.) Nykyisessä mallissa työn lopputuotteena tavoitellaan siis talouden kasvua.

Globaali kasvava talous on tuonut mukanaan vaurautta ja toiminut hyvinvointivaltion synty-
misen mahdollistaneena alustana. Nykypäivänä Suomi onkin maailman vakaimpia ja turvallisimpia valtioita. (Launonen, 186 – 187.) Nykyisen mallin haasteena on kuitenkin se, että varaus jakautuu epätasa-arvoisesti niin yksilöiden, kuin valtioiden välillä. Talouskasvu tarkoittaa myös maapallon resurssien käytön kasvua. (Hiltunen 2019, 224 – 225, 227.) Kasvattamalla taloutta kasvatamme siis samalla ympäristökuormaa.

Nykyiseen kasvavan talouden malliin liittyy ris-
tisiiriä ilmastonmuutoksen hidastamisen ja luon-
nonmonimuotoisuuden turvaamisen tavoittei-
siin nähden. Globaalilta kasvavalta taloudelta olemme saaneet hyvinvointia mutta lieveilmiönä ilmastokriisin. Onko niin, että kaikki nykyisen mal-
lin tarjoamat hyvinvoinninkasvun hyödyt on jo saavutettu? Tuleeko meidän muuttaa nykyistä talousjärjestelmäämme, jotta hyvinvointi lisääntyy myös tulevaisuudessa, eriarvoistuminen kääntyy laskuun ja elinkelpoinen ympäristö säilyy.

Uuden talousmallin kannoilla

Onko talous muuttunut meitä hallitsevaksi järjes-
telmäksi? Ihmisten ei kuuluisi palvella talouden tarpeita, vaan päinvastoin. Talouden kuuluisi pal-
vella ihmisten tarpeita. Joutsenvirta, Hirvilammi, Ulvila ja Wilen (2016, luku 1) kritisoivat ajatusta siitä, että nykyinen talousmalli olisi itseisarvo, jo-

hon ihmiskunnan tulee sopeutua. Nykyinen ta-
lousjärjestelmä on heidän mukaansa kovin kapea, ja tulevaisuuden talousjärjestelmässä kasvun tavoittelun tulisi korvaamaan ekologisuuden ja hyvinvoinnin lisääntymisen tavoitteet. Tulevai-
suudessa menestyäkseen yritysten tulee huomi-
oida ympäristövaikutuksensa tarkemmin. Yhtenä tulevaisuuden työelämää muokkaavana tekijänä tulee näkymään aineettoman talouden lisäänty-
minen (Kasvio ym. 2010, 22).

Nykyisessä talousmallissa osallistuminen on ke-
hittynyt tuottavuuden rinnalle toiseksi työn teh-
täväksi. Työ nähdään linkkinä ja mahdollisuutena osallistua yhteiskuntaan ja osana kansalaisten identiteettiä. Osallistumisen näkökulmaan liittyy myös työn merkityksellisyys, mielekkyys ja mah-
dollisuus vaikuttaa yhteiskuntaan. (Launonen 2021, 190.) Ehkä osa ratkaisua olisi osallistumisen merkityksen lisääminen talouden ja työelämän arvioimisessa. Näin on ainakin ajateltu Bhutanis-
sa, jossa bruttokansantuotteen sijaan mitataan bruttokansannonellisuutta (Hiltunen 2019, 228). Tulevaisuudessa talouden tarkoituksena voi kas-
vun sijasta nähdä ihmisten ja ympäristön hyvin-
voinnin lisääntyminen. Tämän seurauksena yri-
tyksissä pohditaan tulevaisuudessa enemmän sitä, miten omaa panostaan voisi näiden aihepii-
rien ympärillä kasvattaa. (Dufva, SolovjewWar-
tiovaara & Vataja 2021.) Tulevaisuuden taloudel-
lisesti kestävä työelämään turvaa työntekijöille riittävän toimentulon ja tarjoaa myös turvan niille kansalaisille, jotka eivät käy töissä (Kasvio ym. 2010, 22).

Kiertotaloudella ekologista kestävyttä

Elämme muovin aikakautta. Jokainen euroop-
palainen kuluttaa muovia keskimäärin 100 kiloa
vuodessa. Nykyinen jätehuoltojärjestelmämme

keskittyy pitkälti vain jätteen hävitykseen ja säilytykseen. Olemme kestävämmässä tilanteessa, ja toiminnan suunnan on muututtava. Vastauksena tälle globaalille haasteelle on kiertotalous. Kiertotalous ei ainoastaan koske muovia, vaan kaikkea materiaalia ja työn teon tapoja. Kiertotalouden kolme pääpiirrettä ovat jätteiden ja päästöjen minimointi, yhteiskunnan piiriin otettujen luonnonvarojen käytössä pitäminen niin pitkään kuin mahdollista säilyttäen niiden arvon ja luonnon uusiutumiskyvystä huolehtiminen. (Heikkilä 2021, luku "Muovivuorista luontoa matkivaan kiertotalouteen".)

Kiertotalous on tapa elää. Se ulottuu kaikkiin yhteiskunnan rakenteisiin, myös työelämään. Muutos kohti kiertotaloutta lähtee ajatustavasta ja yhteistyökyvystä. Kukaan ei voi harjoittaa kiertotaloutta yksinään. Niin kuluttajien kuin yritysten ja kaupunkienkin on sitouduttava tähän systeemiin muutokseen. On hyvä muistaa, ettei ole kyse siitä, että kaikki materiaali pitää saada kiertoontu hinnalla millä hyvänsä. On punnittava nettohyötyä, vertaillen kuinka paljon energiaa kierrätykseen kuluu. (mt., 2021.)

Poistuvien ja uusien työpaikkojen kiertokulussa

Ekologisen kriisin ratkaisuissa monet toimialat ja yritykset ovat valtavan muutoksen edessä. Hiilineutraaliin yhteiskuntaan siirtyminen tulee aiheuttamaan toimialojen katoamista. On tärkeää keskittyä ennemmin ihmisten suojeluun, kuin kestävämmien alojen ja työpaikkojen ylläpitämiseen. Muutos tulee tehdä nopeasti, mutta hallitusti ja reilusti, jotta massatyöttömyyttä tai eriarvostumista ei pääse syntymään. (Dufva ym. 2021.)

Vaikka työelämästä tulee poistumaan suuri määrä työpaikkoja, syntyy myös uusia lähes saman verran lisää. Erityisesti kiertotalouden tehtäviin. (Heikkilä 2021, luku "Muovivuorista luontoa matkivaan kiertotalouteen".) Kiertotalous lisää korkeasti koulutetuille työtehtäviä teknologian pariin ja taas matalamman koulutuksen vaativia manuaalisia sekä palvelusektorin tehtäviä. Koska kierrätys on työvoimavaltaisempaa kuin jätteiden kaatopaikkakäsittely, kiertotaloudella on positiivinen vaikutus työllisyyteen. (Sitra 2021, 27.)

Tulevaisuudessa kiertotalousajattelu ja toimintamallit sulautuvat osaksi jokaista ammattia ja työtehtävää. Tämän vuoksi emme tarvitse suurta määrää kiertotalouden asiantuntijoita, vaan eri alojen ammattilaisia, jotka osaavat soveltaa kiertotalouden periaatteita riippumatta työn sisällöstä. Työtehtävät vaativat asiantuntemusta monista eri aiheista, joten tulevaisuudessa koulutusta on lisättävä ja siirtymää valvottava. Koulutus ja taitojen kehittäminen ovat tehokkaita tapoja varmistaa, että siirtymä kiertotalouteen on mahdollisimman oikeudenmukainen. (mt., 2021, 29 – 30.)

Sosiaalisen ja inhimillisen kestävyden jäljillä

Tasa-arvoinen koulutuspolitiikka on yksi merkittäviä avaimia sosiaalisesti kestävästä työelämästä rakentamisessa. (Kasvio ym. 2010, 18.) Tulevaisuuden osaamisen kehittämisessä entistä suurempaa roolia näyttelee metataitojen ja geneerisen osaamisen kehittäminen (Kokkinen 2020, 60). Kestävässä työelämässä kaikilla on tasa-arvoiset mahdollisuudet korkeatasoiseen koulutukseen,

väestöryhmästä ja perheen tulotasosta riippumatta. On tärkeää saada väestön potentiaali hyödynnettyä sen koko laajuudelta. (Kasvio ym. 2010, 18.)

Kehitettäessä kestävämpää työelämää, syntyy ristiriita työntekijöiden tarpeiden ja tulostavoitteiden välillä. Työn tuottavuuden kasvun tarve on kasvusuuntainen, jotta Suomi säilyisi kilpailukyisenä. Kestävän työelämän inhimillisen ulottuvuuden edellytyksenä on muuttaa työn tehokkuusajattelua kohtuullisemmaksi, laadullisemmaksi ja innovatiivisemmaksi. Huokoisempi työelämä mahdollistaisi palautumisen ja työhyvinvoinnin paranemisen, osaamisen ja kyvykkyyden paremman hyödyntämisen, ja siten sitoutumisen ja motivaation. (mt., 14.)

Moninainen työyhteisö ja väestön ikääntymisen haasteet

Tulevina kahtena vuosikymmenenä ikääntyvien osuus väestöstä kasvaa, ja vastaavasti nuorempien työntekijöiden määrä putoaa. Tämän seurauksena voi syntyä haasteita työvoiman saatavuudessa ja ikääntyneen työväestön työsäjäksämisessä. Työn ja muun elämän yhteensovittamisessa voi olla vaikeuksia hoitovelvoitteiden lisääntyessä. Työssäkäyvän väestön hartioilla saattaa olla vastuuta omien vanhempien hoitamisesta. Omaishoivaa varten tulisikin kehittää omaa vapaamalliaan. Työpaikoilla olisi tärkeää sopia asiaan liittyvistä käytännöistä ja toimintatavoista. Työaikajoustojen lisäksi lyhytaikaisen poissaolojen salliminen auttaisi huolehtimaan omista läheisistään ja jaksamaan työssä. (Kokkinen 2020, 53 – 54, 72.)

Ulkomaalaistaustaisten osuus työväestöstä lisääntyy. Tästä seuraava kulttuuris-etninen moni-

naistuminen voi aiheuttaa haasteita. Oleelliseen asemaan nouseekin koko perheen huomiointi ja vastaanottaminen sekä kotouttaminen. Integrointi ja positiivinen asenneilmapiiri ovat tärkeitä. Myös eri uskontokuntien ja vakaumusten kirjo tulisi ottaa paremmin huomioon työelämässä. (mt., 53 – 54, 62 – 63.)

Moninaisuuden lisääntyessä kasvaa myös väärinymmärrysten ja ristiriitojen riski. Keskinäinen luottamus ja yhteenkuuluvaisuuden tunne kehittyy tällöin hitaammin. Työntekijöiden moninaisuudesta on myös mahdollisesti hyötyä. Monipuolisen ikärakenteen on nähty edistävän työpaikoilla parempaa suoriutumista työstä ja lisäävän kannattavuutta. Ikärakenteelta monipuoliset tiimit yleensä pärjäävät paremmin sellaisissa tehtävissä, joissa tiedon käsittely on haasteellisempaa, samalla työviihtyvyys paranee. (mt., 59.) Ulkomaalaistaustaisten monikielisyys tulee olemaan tulevaisuudessa tärkeä voimavara, kun se hyödynnetään oikein.

Työhyvinvointi kestävässä työelämän keskiössä

Jotta työvoimaa on tulevaisuudessakin riittävästi, on työuria pidennettävä ja hyödynnettävä työperäistä maahanmuuttoa. Iän sijaan työpaikoilla kannattaakin tulevaisuudessa kiinnittää tarkempaa huomiota siihen, missä vaiheessa työntekijä on työurallaan ja myös omassa henkilökohtaisessa elämässään. Tukea tulee antaa työntekijöiden toimijuuteen ja työuran hallintaan. Työnantajien on vastattava tarpeeseen kehittää työkykyä edistäviä asioita. Yhteiskunnallisesti on tärkeää, että kaikki työkäiset ovat jonkinlaisen työkykyä edistävän tuen piirissä. (Kokkinen 2020, 59 – 60, 70.)

Tulevaisuudessa teknologia ja robotiikka tulevat keventämään monia fyysisiä töitä. Vaarana on, että kognitiivinen kuormitus kasvaa liian suureksi, jos joutuu opiskelemaan paljon uutta lyhyen ajan sisällä. Toisaalta on mahdollista, että tulevaisuudessa tietoteknisen osaamisen lähtötaso on nykyistä suurempi ja näin uusien taitojen haltuun ottaminen on myös helpompaa. (mt., 57 – 58.)

Viimevuosina mielenterveyssyistä johtuva työkyvyttömyys on lisääntynyt. Työpaikoilla voidaan tehdä paljonkin mielenterveysjohtamisen edistämiseksi. Kiusaamista, epäasiallista käytöstä ja syrjintää tulee ehkäistä. Psykkistä ja fyysistä työkuormaa voidaan optimoida, sekä vaikutusmahdollisuuksia voidaan lisätä. Työterveyshuollon toimilla on myös merkitystä. Työkyvyn edistäminen vaatii uudenlaista ajattelua ja uudenlaisia toimintamuotoja. (mt., 70 – 71.)

Tulevaisuuden työelämätaidot ja elinikäinen oppiminen

Työelämän tutkijat arvioivat epätyypillisten työaikojen ja työsuhteiden, pätkätoiden, freelancer-toiden sekä työttömyysjaksojen yleistyvän tulevaisuudessa (Ahopelto, Ilomäki, Logren, Risti-mäki, Tiitinen & Ruusuvoori 2019, 261). Koulutus, osaaminen ja oppiminen ovat ratkaisuna kestävän kehityksen haasteisiin, työelämän muutoksiin sekä väestön ikääntymiseen. EU:n kärkitavoitteina on ollut jo vuosia elinikäinen oppiminen. (Pulkka 2017, 35.) Uudelleen kouluttautumisen ja ammatin vaihtamiseksi koulutussisältöjä tulisi uudistaa sekä yhteiskunnallisia rakenteita, jotta onnistumme kiertotalouteen siirtymisessä (Sitra 2021, 30).

Tulevaisuuden tärkeitä työelämäntaitoja ovat kestävän kehityksen periaatteiden tunteminen, luovuus ja oppimiskyky, sekä vuorovaikutus-

viestintä-, kommunikointi-, digi- ja ongelmanratkaisutaidot (Opetushallitus 2019, 29). Euroopan komission mukaan vuonna 2015 EU:n työvoimasta 37 prosentilla oli riittämättömät digitaaliset taidot ja 13 prosentilla ei ollut niitä lainkaan. Digitaalisten taitojen puutteellisuus aiheuttaa eriarvoisuutta, vaikeuttaa työllistymistä ja vähentää osallisuuden mahdollisuuksia. Digitaaliset taidot ovat mielekkään elämän mahdollistamiseksi tärkeitä myös työn ulkopuolella. (Pulkka 2017, 35.)

Dialogisuus sillan rakentajana

Muutokset ja monimutkainen maailma herättävät erilaisia voimakkaita tunteita, hämmennystä, pelkoa ja riittämättömyyttä. Heikentynyt näkyvyys tulevaisuudesta aiheuttaa eriarvoisuuden kokemusta ja vastakkainasettelua. Vuorovaikutus toimii keinona rakentaa yhteyttä eri näkökulmien välille. Tämä nousee esiin myös Sitran megatrendeissä. (Dufva 2019, 16.)

Dialogisessa vuorovaikutuksessa pyritään tasa-vertaiseen suhteeseen, keskusteluyhteyteen, yhteisymmärryksen ja yhteisen tiedon luomiseen. Monet tutkijat ovat tosin sitä mieltä, ettei täysin yhteistä ymmärrystä kyetä kuitenkaan saavuttamaan, koska tulkitsemme aina asioita oman henkilöhistorian, kokemusten ja tilanteiden kautta. Hyvä vuorovaikutus ja yhteisen näkemyksen löytäminen edellyttää huomiokykyä ja herkkyyttä, toisen osapuolen kunnioittamista ja kuuntelua sekä avointa mieltä. (Mönkkönen & Roos 2010, 160 – 163.)

Keskinäisen luottamuksen synty, inklusiivisuus ja yhdenvertaisuuden toteutuminen vaativat tulevaisuuden johtamisessa paljon tukea. Jos tuossa onnistutaan, on työpaikalla suuremmat mahdollisuudet innovatiivisuuteen ja luovuuteen. (Kokkinen 2020, 63.)

Loppusanat

Siirtyminen kestävään työelämään vaatii siis monenlaisia tekoja. Tärkeä kysymys onkin, kuka tätä siirtymää ajaa, valvoo ja siitä huolehtii? Ilmoilla on paljon kysymyksiä yhdenvertaisesta, kaikkia osallistavasta ja reilusta siirtymästä. Se ei toteudu itsestään.

Uusi hyvinvointiyhteiskunta on rakennettava uudelleen huomioiden ympäristö- ja ilmastohaasteet, unohtamatta inhimillistä ulottuvuutta. Tulevaisuudessa tarvitaan metataitoja, joissa teknologian, kiertotalouden ja digitaalisuuden hyödyntämisen taidot yhdistyvät inhimilliseen ulottuvuuteen, tunnetaitoihin, empatiakykyyn ja dialogitaitoihin.

Siitä miltä tulevaisuuden kestävä talous näyttää, ei taloustieteilijöilläkään vaikuta olevan yksimielisyyttä. Kuitenkin tulevaisuudessa talouden tavoitteet tulevat määrittämään vahvemmin ihmisarvon, luontoarvojen ja inhimillisten arvojen kautta. Ympäristön näkökulmasta talous ei voi kasvaa ikuisesti, ellemmme ole valmiita elämään ilmastokatastrofin seurausten keskellä. Oli tulevaisuuden talousmalli minkäläinen tahansa, on todennäköistä, että ekologisuuden näkökulma tulee yhä kiinteämmäksi osaksi jokaisen suomalaisen työtä.

Tulevaisuuden työelämän kehittäjinä meillä on mahdollisuus ja vastuu olla ottamassa askeleita kohti kestävää työelämää. Dialogisuutta ja vuorovaikutusta lisäämällä, me voimme toimia suunnan näyttäjinä kohti hyvinvointia ja ekologista kestävyttä tukevaa työelämää.

Lähteet

Aaltonen, Mika 2019. Huomisen yhteiskunta: Olosuhteet hyvinvoinnille. (E-kirja) Helsinki: Alma Talent Oy.

Ahopelto, Teija & Ilomäki, Sakari & Logren, Aija & Ristimäki, Hanna-Leena & Tiitinen, Sanni & Ruusuvoori, Johanna 2019. Työelämän vuorovaikutuksen tutkimus. Teoksessa Heiskanen, Tuula & Syvänen, Sirpa & Rissanen, Tapio (toim.) Mihin työelämä on menossa? - tutkimuksen näkökulmia. Tampere: Tampere University Press, 245-266. Viitattu 9.10.2021. https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/118407/tyoelaman_vuorovaikutuksen_tutkimu_s.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Dufva, Mikko & Solovjew-Wartiovaara, Anna & Vataja, Katri 2021. Työn tulevaisuudet megatrendien valossa. Sitra. Viitattu 7.10.2021 <https://www.sitra.fi/artikkelit/tyontulevaisuudet-megatrendien-valossa/>

Heikkilä, Maija 2021. Kuinka Maailma Pelastetaan? Kohti Kestävämpää Tulevaisuutta. Ekirja. Gaudeamus.

Hiltunen, Elina 2019. Tulossa Huomenna. Miten megatrendit muokkaavat tulevaisuuttamme. Jyväskylä: Docendo oy.

Joutsenvirta, Maria & Hirvilammi, Tuuli & Uvila, Marko & Wilén, Kristoffer 2016. Talous Kasvun jälkeen. Helsinki: Gaudeamus oy

Kasvio, Antti & Räikkönen, Timo 2010. Kohti kestävää työelämää. Työterveyslaitos. Viitattu 7.10.2021. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/114845/Kohti_kestavaa_tyoelamaa.pdf

Kokkinen, Lauri (toim.). 2020. Hyvinvointia työstä 2030-luvulle. Suomalaisen työelämän kehityksestä. Helsinki. Työterveyslaitos.

Launonen, Reima 2021. Taistelu työstä. Kohti inhimillistä työelämää. Helsinki: Tammi.

Mönkkönen, Kaarina & Roos, Satu 2010. Työyhteisötaidot. 2. painos. Painettu Eu:ssa.

Opetushallitus 2019. Osaaminen 2035. Osaamisen ennakointifoorumine ensimmäisiä ennakointituloksia. Viitattu 9.10.2021. https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaaminen_2035.pdf

Pulkka, Ville-Veikko 2019. Riittääkö digitaalisessa taloudessa työtä ja toimeentuloa? Teknologiamurros ja tulevaisuuden työllisyysratkaisut. Teoksessa Nuutinen, Veera (toim.) Uusi työväki. Työ ja yrittäjyys prekarisoituvan palkkatyön yhteiskunnassa. Helsinki: Into Kustannus Oy

Sitra 2021. Kiertotalouden vaikutukset työhön ja osaamiseen. Osaamista kehittämällä kohti reilua siirtymää. Sitra työpaperi. Viitattu 7.10.2021. <https://media.sitra.fi/2021/03/27163845/sitra-kiertotalouden-vaikutukset-tyohon-jaosaamiseen-v3.pdf>

Tilastokeskus. Tilastojen ABC. 5.1 Bruttokansantuote. Viitattu 7.10.2021. https://tilastokoulu.stat.fi/verkkokoulu_v2.xqlcourse_id=tkoulu_tlkt&lesson_id=5&subject_id=1&page_type=sisalto

Matalakynnyksisen

terveydenhuollon tärkeys

työelämässä

Vesa Halinen | Mimmi Launiala | Niklas Bärlund

Johdanto

Mielenterveyden huolto työelämässä on pelottavan uusi käsite. Vasta 80-luvulla organisaatiot ovat alkaneet kinnittämään huomiota yhä enenevään määrään pitkäaikaissairaita, jotka ovat poissa työstä mielenterveysongelmien vuoksi. Tässä tekstissä käsittelemme matalakynnyksisen terveydenhuollon tärkeyttä, miten sitä voidaan parantaa, ja miten MT-ongelmat ovat näkyneet työelämässä historian saatossa, ja mitä voimme tulevaisuudelta odottaa.

Mielenterveys työelämässä

Mielenterveyden vaikutus työelämään

Mielenterveydenhäiriöiden vaikutus työelämään on kasvanut Suomessa sekä länsimaissa viimeisen vuosikymmenen aikana suurimmaksi syyksi

työntekijöiden sairaspousojen syyksi. Suurin syy työkäisten ihmisten työkyvyttömyyseläkkeelle jäämisestä on mielenterveyden ongelmiin liittyvät häiriöt. (Varje & Väänänen. 2018, 2561.) Kellan vuoden 2010 lopussa tehdyssä selvityksessä uusista eläkkeensaajista noin kolmanneksella oli syynä eläkkeellä jäämisessä mielenterveyden aiheuttamat häiriöt (Blomgren, Hytti, Gould. 2011, 7).

Sosiaalisen tuen ollessa mitätöntä työpaikalla voi mielenterveydenhäiriöstä kärsivä tuntea itsensä työporukan ulkopuoliseksi. Tämä lisää riskiä tippua kokonaan sosiaalisen ringin ulkopuolella. Mielenterveyshäiriöistä on myös huomattu olevan vaikutusta niistä kärsivien tuloihin työpaikalla. Häiriöistä kärsivien tulotaso jäi huomattavasti alhaisemmaksi verrattuna henkilöön, joka ei kärsi mielenterveyshäiriöistä. (Mikkilä 2021, 21.) Voimme siis päätellä, kun häiriöistä kärsivä jää tulo-

tasossa jälkeen muista työntekijöistä tulee tämä näkymään hänen työmotivaatiossaan sekä vaikuttamaan negatiivisesti myöskin hänen työpanostukseensa. COVID-19 pandemian mukana tuomat vaikutukset näkyvät mielenterveysongelmina. Pääosin sosiaalisten kontaktien vähentymisestä, terveyshuolia sekä huolta lähimmäisistä.

Mielenterveyden tukeminen työympäristössä

Työpaikoilla tulisi ottaa käyttöön varhaisen välittämisen käytännön malli, jonka avulla pystytään työkykyä vaikuttavien ongelmien purkamiseen heti alku askeleissa. Esimiehet, työkaverit, terveyshuolto ja työsuojelu ovat avainasemassa tämän suunnitelman luomisessa. (Turva, Kaleva, Kivistö, Seitsamo. 2012, 15). Suunnitelmaa luodessa työpaikalla olisi hyvä järjestää työntekijöiden kesken workshop-tyylisiä tapaamisia missä työntekijät pystyvät listamaan työnsä aiheuttamia rasitustekijöitä. Tämän jälkeen suunnitelmat luovutettaisiin esimiehelle, joka analysoisi työntekijöiltään saadun tiedon terveydenhuollon kanssa, minkä jälkeen he voivat yhteistuumin räätälöidä suunnitelman, miten työpaikalla saataisiin vaikutettua kyseisiin haitta tekijöihin. Suunnitelmassa voitaisiin sopia yhteisesti ne rajat, milloin asioihin puututaan, mitkä kenenkin osa-alueet ja miten toimia ongelmien ratkaisemisessa. Tärkeintä suunnitelmassa on, että se on rakennettu yhteistuumin ja että suunnitelma on koko työyhteisön tiedossa. Puhuminen asiasta ei kuitenkaan ratkaise kaikkea, asiat pitää muistaa viedä eteenpäin.

Tärkein ympäristö ihmisellä on sellainen missä hän tuntee itsensä aidosti omaksi itseksensä. Tällaisen ympäristön tärkeimpiin osiin kuuluu avoimuus, turvallisuus, välittäminen, kunnioittaminen ja ennakkoluulottomuus. Ympäristössä mis-

sä pystyy näyttämään tunteensa sekä olemaan haavoittuvainen. Tämä myös avaa ovet itseluottamuksen ja itsearvostuksen rakentamiseen työympäristöissä, kun ympäristö tukee ihmistä, on täten helpompi olla avoimpi asioistaan työpaikallaan sekä omasta hyvinvoinnistaan. (Immonen & Ahonen. 2002, 64).

Kuormitustekijöitä työelämässä

Vaikuttavia tekijöitä minkä vuoksi mielenterveyshäiriöt ovat lisääntyneet työelämässä voidaan katsoa olevan mm. taloudelliset ongelmat, korkeat vaatimukset työssä, vähäiset vaikutus mahdollisuudet omaan työhön ja vähäinen sosiaalisen tuen saaminen työpaikalla. (Aroma & Koskinen 2010, 16). Yllä mainitut vaikuttavat tekijät eivät ole pelkästään työntekijän hyvinvointiin liittyviä vaan ne koskettavat myös työyhteisöä sekä työntajaa mikä vaikuttaa laajasti koko organisaation menestykseen työpaikalla.

Viime vuosien aikana työn luonne on muuttunut monin eri tavoin. Teknologia on yksinäistä tekijöistä, se on myös vaikuttanut miten ihmiset käyttävät vapaa-aikaansa ja työ on erilaista kuin ennen vanhaan. Monissa organisaatioissa on edelleen käytössä vanhan tavan johtamismalleja, missä erityisesti korostuvat käskyttäminen, hierarkkinen vallankäyttö sekä pitkät yksinpuhelut. (Heino 2019, 6). Työn luonteen muuttuessa pitäisi myös esimies asemassa olevien oppia muuttamaan toimintatapojaan. Vanhan ajattelun mallin käskyttämisestä enemmän demokraattisempaan suuntaan, milloin työntekijöillä olisi suurempi mahdollisuus vaikuttaa omalla työpaikalla tapahtuviin asioihin. Nykypäivän johtamisessa on tärkeitä huomioida vuorovaikutus, innostaminen sekä kyky ottaa työntekijät huomioon yksilöinä.

Mt-huollon historiaa

Alkulähteet

Mielenterveys ja sen huolto työelämässä sai kitkaa renkaitensa alle vasta 1980-luvulla. Tätä ennen käsitys "burnout" varmasti tiedettiin, mutta sen tunnistaminen, estävä hoito ja yleensä hyväksyminen oli täysin alkukengissä. Stigma työuupumuksen ja työstä johtuvien mielenterveysongelmien takana on voimakas. Uupunut työntekijä pelkää väheksyntää, kieltämistä ja jopa irtisanomista, jos hän ilmaisee huolensa omasta mielenterveydestään. Myös kulttuuriset asiat ovat vaikuttaneet työuupumuksen piilotteluun, varsinkin 80-luvulla, kun myös johtaminen ja esimiestyö on ollut jäykempää käskyjen antamista, kuin nykyinen yhdessä tekemisen ja ideoinnin malli. Etelä-Koreassa normaalit toimistotunnit vaihtelevat 68-tunnista 52tuntiin. On helppo olettaa, että tämänmoisessa työkuulttuurissa työstressistä puhuminen tai ilmaiseminen on hyvin kielteisesti nähtyä, jopa nykyäänkin. E-Korea onkin viimein huomannut tämän ongelman, ja laillisesti määrännyt pienyritykset työskentelemään enintään 52-tuntia viikossa (SHRM Global: Better workplaces for the world).

Juuttuminen 2000-luvulle

Suomessa tunnistettiin työuupumus, ja sen tuottamat ongelmat suhteellisen aikaisin. 80-luvulla myös suomeen saapui ajatuksia ja ideoita, miten estää mielenterveysongelmista johtuvat sairauspoissaolot, ja Suomi olikin näinä aikoina yksi edelläkävijöistä tällä saralla. 2000-luvun alussa mielenterveyden kehitys työelämässä tuntui kuitenkin pysähtyvän. Voimme spekuloida, johtuuko se väärinymmärryksestä, että kaikki oli tehty, mitä oli tehtävissä mielenterveyden edistämiseen työelämässä, vai voiko se yksinkertaisesti johtua

resurssipulasta. Tosiasia kuitenkin on, että Suomen työyhteisöjä yleisesti tarkastaen olemme jääneet jälkeen monista muista Euroopan maista. (Varje, Väänänen: Mielenterveys tulevaisuuden työelämässä.)

Tulevaisuus

Jos ajattelemme tulevaisuutta, ja miten voimme muuttaa ja vähentää mielenterveysongelmia työelämässä, meidän on aloitettava kulttuurisen stigmat eliminoinnista. Jo 70-luvulla tunnistettiin "burnoutin" merkkejä ihmisissä, mutta sosiaalinen leima tai stigma oli usein liian suuri, että kukaan haluaisi mainita siitä edes esihenkilölle, saati sitten koko työryhmälle. Tutkimusten mukaan työelämä kääntyy robotisaation ja automatisaation kautta sellaiseen näkökulmaan, jota robotit eivät voi tehdä: tunnetyöhön.

Tunnetyö esimerkiksi lähihoitajille tai hoitohenkilökunnalla vaatii erittäin paljon henkisiä voimavaroja, joka on luonnollisesti mentaalisesti vielä kuormittavampaa, kuin monotoninen fyysinen työ. Myös jatkuva trendi, jossa suurin osa ihmisistä on korkeakoulutettuja työntekijöitä, on yllättäen hyvinkin stressaavaa. Ihmiset kilpailevat enemmän samoista työpaikoista, ja kun työpaikka on varmistettu, se on pidettävä hallussa jatkokoulutautumisella, ylityötunneilla ja muiden elämän aspektien uhraamisella. Meidän on siis tunnistettava tulevaisuuden haasteet ajoissa, ja hoitaa niiden oireita, sekä iotse sairautta mahdollisimman aikaisin. Matalakynnyksinen terveydenhuolto lähtee siis stigmojen tuhoamisesta, mikä johtaa asioiden tunnistamiseen ja miettimiseen, ja sitä kautta sen parhaaseen hoitamiseen.

Palvelumuotoja mielenterveys ongelmiin

Matalan kynnyksen palvelut

Mitä tarkoittaa matalan kynnyksen palvelut? Matalan kynnyksen palveluilla tarkoitetaan helppoa pääsyä avun saantiin ilman isompia kriteerejä. Tämä voi siis tarkoittaa pääsyä palveluihin ilman ajan varaamista, lääkärin lähetystä, palveluseteliä tai mitään muuta edellytyksiä. Matalan kynnyksen palvelut ovat usein myös maksuttomia ja joissakin pisteissä on mahdollisuus myös asioida anonymisti. Palvelun pariin voivat myös haakeutua myös asiakkaat, jotka eivät tunne kuuluvansa yhteiskuntaan heidän yhteiskunnallisen asemansa takia, tai eivät koe pystyvänsä käyttämään julkisen sektorin tarjoamia palveluita. Tärkeä osa myös palvelua on se, että asiakkaan ei tarvitse pakon edestä käyttää palveluita vaan käyttää palveluita vapaaehtoisesti. (Reso, 2015, 8).

Kunnan työntekijän näkökulma MT-palveluihin

Työsuojeluhallinnon verkkopalvelussa todetaan seuraavasti ”Työnantajan on järjestettävä lakisääteinen ehkäisevä työterveyshuolto, vaikka palveluksessa olisi vain yksi työntekijä. Sen sijaan sairaanhoidon järjestäminen on työnantajalle vapaaehtoista.”

Työterveyshuollon järjestäminen on lakisääteistä toimintaa (Työterveyslaki 1383/2001). Tilastokeskuksen mukaan vuonna 2016 Suomessa lähes 1,5 miljoonaa työskenteli vakituisessa ja kokoaikaisessa palkkasuhteessa, ja yli 700 000 henkilöä oli määräaikaisessa tai osa-aikaisessa palkkatyössä, sekä näiden yhdistelmissä ja it-

sensä työllistävinä yksityisyrittäjinä (Rapautuva työelämä 2018). Eli satoja tuhansia työntekijöitä, joilla ei ole monien muiden instituution tarjoamien etujen lisäksi kunnollista työterveyshuoltoa.

Edelliseen kappaleeseen nostaisin kuitenkin sen huomion, että määräaikaisessa työsuhteessa ainakin kunta-alalla, on myös työterveyshuolto käytettävissä. Joten määräaikainen työsuhde ei ole tältä osin verrannollinen esimerkiksi yksityisyrittäjien asemaan.

Lakisääteinen minimi työterveyshuollolle on erittäin suppea, eikä siihen kuulu esimerkiksi sairauden hoito ollenkaan.

Lakisääteiseen työterveyshuoltoon kuuluvat kyllä kaikki työhön liittyvät terveystarkastukset kuten työpaikkaselvitys, työkyvyn tukeminen ja sairauksien tai oireiden selvittely, joilla on yhteyttä työhön.

Esimerkiksi työkyvyn tukeminen on kuitenkin niin laaja käsite, että käytännön tasolla se voi olla vaikka vain terveystarkastus 50-vuotiaana. Tämä näkemys ja kokemus, perustuu myös omaan kokemukseeni kunta-alalla työsuojeluvaltuutettuna työskentelyyn, jossa tehdään paljon yhteistyötä rajapinnassa työterveyshuollon kanssa.

Jos sairaudenhoito ei ole osa työterveyshuollon palveluja ja perussairaudet hoidetaan muualla kuin työterveyshuollossa, on ihmisten työkyvyn tukeminenkin äkkiä pirstaloitunutta ja työkykyyn vaikuttaviin tekijöihin ei päästä ajoissa puuttumaan tai tarjoamaan ennaltaehkäisevää tukea.

Lukiessani tämän kurssin kirjoja, nousi esiin sama, mikä usein nousee asiaa tutkiessani. Työterveyshuollosta on kirjoitettu kovin vähän, sekä erityi-

sesti siitä, miten sitä on monilla kunta-alan työnantajilla romutettu ja sairauden hoito on poistettu kokonaan työntekijöiltä.

Yllättävän usein tarjolla on vain lakisääteinen työterveyshuolto. Tästä aiheesta on myös vaikeaa löytää tietoa, vaikka sitä pyrin netistä etsimään. Esimerkiksi oma työnantajani Keusote kuntayhtymä, joka tuottaa kuuden kunnan sosiaali- ja terveystalvet ja jossa työskentelee noin 3500 henkilöä, tarjoaa toistaiseksi vain lakisääteisen työterveyshuollon työntekijöille. Esimerkiksi psykologikäyntejä tässäkin mallissa saa työntekijä käydä 1-3 käyntiä työperäisissä asioissa, eli vain niissä, joissa kuormitus johtuu työstä.

Psykologilla ovat työntekijät onneksi laajasti saaneet käydä eikä ole kysely sen perään, ovatko käynnit ammatillisista vai henkilökohtaisista syistä. Tämä tieto perustuu omaan aiempaan työhöni Keusotessa työsuojeluvaltuutettuna.

Opintoihini liittyen perehdyin Englannin kurssilla artikkeliin, jossa arvioitiin tutkimusta, joka väittää, että yksityiselämä ja työelämä linkittyvät vahvasti toisiinsa, eikä niitä voi oikein erottaa toisistaan. Tutkimuksen yhteenveto oli, että henkilökohtainen elämä vaikuttaa enemmän työelämään kuin työelämä henkilökohtaiseen elämään. (Weziak-Bialowolska, Dorota & Bialowolski, Piotr & Sacco, Pier, Luigi & VanderWeele, Tyler J. & McNeely, Eileen 2020.)

Edellä mainitun tiedostamisella on paljon merkitystä, kun pohdimme millaista tukea ja miten tarjoamme työntekijöille työssä jaksamisessa sekä oman hyvinvoinnin ylläpitämisessä. Ihminen on kokonaisuus ja koko elämää koskevan hyvinvoinnin merkitys on tunnistettava myös työkyvyn ylläpitämisessä.

On myös tärkeää tunnistaa, että yhteiskunnan rakenteilla on suuri merkitys ihmisen hyvinvoinnille. Miten sujuvasti me rakenteilla tuemme esimerkiksi perhe-elämän ja työn yhdistämistä, tai uupumuksen ja tuen tarpeen hetkellä tarjoaako yhteiskunta riittävät turvaverkot?

Nostaisin tässä kohdin esiin yhden ryhmän, kunta-alalla niin pätkä kuin vakituisissa työsuhteissa työskentelevät henkilöt, erityisesti matalapalkkaiset ja naiset. Sen takia naiset, että kunta-alan työntekijöistä on kunta-alan tilastojen mukaan naisia 80%.

Riskitekijöitä työssä jaksamiselle on paljon, ja ennaltaehkäisevä tuki olisi erittäin tärkeää. Tähän olen nostanut muutamia esimerkkejä riskeistä suorina lainauksina Työolobarometristä 2020 Väkivallan uhka, väsymys, kiire ja työhön vaikuttamisen mahdollisuudet.

“Väkivallan havaitseminen tai kokeminen oli huomattavasti yleisempää kunta-alalla kuin muilla sektoreilla. Kuntasektorin palkansaajista lähes puolet (49 %) oli havainnut väkivaltaa työpaikallaan ja noin joka neljäs (24 %) oli myös sitä itse kokenut. Valtiolla ja yksityisellä sektorilla osuudet olivat yli puolta pienemmät, ja teollisuudessa vain noin yksi sadasta oli havainnut tai kokenut väkivaltaa työssään vuonna 2020.” (Työolobarometri 2020 s.10)

“Niin kuin kiusaamisessa, myös väkivaltaa ilmeni useimmin kunta-alalla.” (Työolobarometri 2020 s.101)

“Valtion palkansaajat pystyivät vaikuttamaan parhaiten työnteon paikkaan sekä työtehtäviin, teollisuudet työntekijät puolestaan työtahtiin ja yksityisten palvelujen työntekijät työnjakoon.

Merkille pantavaa on, että kuntasektorin palkansaajilla oli vähiten vaikutusmahdollisuuksia kaikkien kysytyjen työn osatekijöiden suhteen. (Kuvio 7.4.)” (Työolobarometri 2020 s.104)

Edellä mainittu tukee näkemystä matalapalkka-alan, usein naisten, vähäisiin kykyihin vaikuttaa työhönsä. Kun taas se, että työhön voi vaikuttaa, on laajasti todettu ja tunnistettu olevan merkityksellinen työhyvinvoinnin tekijä. -etsi lähde tähän väittämään.

”Työnantajasektoreista erottuu erityisesti kunta-ala, jonka palkansaajista lähes kaksi viidestä (39 %) työskenteli päivittäin paineen tai kiireen alla. Vastaava osuus oli valtiolla 11 prosenttia, yksityisissä palveluissa 31 prosenttia ja teollisuudessa 28 prosenttia. (Kuvio 7.17.) Kaiken kaikkiaan osuuksissa ei ole tapahtunut merkittäviä muutoksia vuodesta 2019.” (Työolobarometri 2020 s.116)

”Työolobarometrin lomakkeelle lisättiin vuonna 2019 työuupumusta kartoittavia kysymyksiä” (Työolobarometri 2020 s.138)

Tämä hämmästytti minua, että vasta muutama vuosi sitten olemme tässä barometrissa alkaneet tarkemmin kartoittaa asiaa.

”Uusimman työolobarometrin mukaan työuupumuksen oireista yleisin oli krooninen väsymys, jota koki ”aina tai usein” noin joka kymmenes palkansaaja (11 %) ja ”joskus” runsas kolmasosa (37 %).” (Työolobarometri 2020 s.139)

”Sukupuolten välillä oli selviä eroja: Naiset kokivat yleisemmin kroonista väsymystä (14 %) ja heillä oli myös useammin keskittymisvaikeuksia” (Työolobarometri 2020 s.139)

”Työnantajasektoreista erottuu erityisesti kunta-ala. Sen palkansaajista (59 %) selvästi useampi kuin muiden sektoreiden palkansaajista koki kroonista väsymystä. Esimerkiksi teollisuudessa vastaava osuus oli 38 prosenttia. ”(Työolobarometri s.142)

Merkittävää aiemmissa on mielestäni se, miten kunta-alalla palkansaajat kokevat mahdollisuutensa vaikuttaa työhönsä melko heikoksi, väkivalan uhka on suuri monissa työpaikoissa, työterveyshuolto on usein suppea.

Säästöpaineeet kohdistuva kunta-alaan jatkuvasti, kehitystyön lisäksi on koko ajan säästettävä. Yhteenvetona voi todeta jo tilastojen perusteella, kunta-ala tarvitsee parempia malleja työntekijöiden työkyvyn tukemiseen, erityisesti matalan kynnyksen tukeen.

Lähteet

Aromaa, Arpo & Koskinen, Seppo. 2010. Suomalaisen työ, työkyky ja terveys 2000-luvun alkaessa. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/80299/346e246c-991f-4ca3-a7f-73813415facf3.pdf?sequence=1>

Blomgren, Jenni & Hytti, Helka & Gould, Raija. 2011. Työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneiden työttömyys ja sairaustausta eri eläkejärjestelmissä. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/26640/Nettityopapereita26.pdf>

Finlex 2021. Työterveyslaki 1383/2001. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>

- Heino, Tuomas. 2019. Psykososiaaliset kuormitustekijät kaupan alalla. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/264996/Heino_Tuomas.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Immonen, Tuula & Ahonen Juha. 2002. Hyvinvoinnin haasteet ja työelämä. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70116/hyvinvointi.pdf?sequen>
- Leeman, Lars & Hämäläinen, Riitta-Maija 2016. Asiakasosallisuus, sosiaalinen osallisuus ja matalan kynnyksen palvelut. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131350/YP1605_Leemann&Hamalainen.pdf
- Mikkilä, Tuomo. 2021. Mielenterveysongelmat ja aktiivinen työvoimapolitiikka: Systemaattinen kirjallisuuskatsaus mielenterveysongelmien vaikutuksista työmarkkinamenestykseen sekä työvoimapolitiikan ratkaisukeinoista. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/76160/URN%3aNB-N%3afi%3ajyu202106023394.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Reso, Anna. 2015. Asiakkaana nuorten matalan kynnyksen palvelussa – palvelun hyödyllisyys asiakkaan näkökulmasta. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/101815/Reso_Anna.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Turja, Johanna & Kaleva, Simo & Kivistö, Marketta & Seitsamo, Jorma. 2012. Työkyvyn varhainen tuki. Työntekijän työkyvyn yksilöllinen tukeminen työpaikalla. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131561/Työkyvyn-varhaintuki.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Varje, Pekka & Väänänen Ari. 2018. Mielenterveys tulevaisuuden työelämässä. <https://www.potilaanlaakarilehti.fi/site/assets/files/0/48/56/775/sll442018-2561.pdf>
- Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu. <https://www.tyosuojelu.fi/tyoterveys-ja-tapaturmat/tyoterveyshuolto>. Viittaus 5.11.2021
- Työolobarometri 2020. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163200/TEM_2021_36.pdf?sequence=1&isAllowed=y Viittaus 4.11.2021
- Rapautuvan palkkatyön yhteiskunta. 2018 Suoranta Anu ja Leinikki Sikke Mikä on työn ja toimeentulon tulevaisuus? <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789517687270>. Viittaus 5.11.2021
- Weziak-Bialowolska, Dorota & Bialowolski, Piotr & Sacco, Pier, Luigi & VanderWeele, Tyler J. & McNeely, Eileen 2020. Well-Being in Life and Well-Being at Work: Which Comes First? *Front. Public Health* .<https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpubh.2020.00103/full>. Viittaus 10.11.2021
- Kuntatyöntäjän henkilöstötilastot.<https://www.kt.fi/tilastot-ja-julkaisut/henkilostotilastot>. Viittaus 10.11.2021

Ammatillisen koulutuksen

ja työelämän

kohtaaminen

Alina Arkonkoski | Kristiina Myller | Kari Salenius | Jacqueline Keskitalo-Weber

Johdanto

Kohtaako ammatillinen koulutus ja työelämä toisensa?

Ammattiin opiskelevien näkemykset koulutuksesta poikkeavat suuresti eri ikäryhmiä vertailtaessa. Ammatillisen osaamisen kehittämisen tarpeet nousevat yhteiskunnan ja toimintaympäristön muutoksista. Työelämän muuttuessa on tarve myös kovalle osaamiselle ja siirrettäville taidoille.

Jokainen ryhmän jäsen on lähestynyt aihetta omista lähtökohdistaan.

Kuka päättää mitä opetetaan

Tietoon tutustuminen herätti kysymyksiä

Tunnistamani työelämän trendi on ammatillisen koulutuksen vallankäytön muoto, ketkä päättävät mitä opetetaan? Käytetäänkö tulevaisuuden

työnkuvien ja tulevaisuuden teknologioiden kehittäjien osaamista ja tutkittua tietoa päätöksenteon tukena? Millä tavoin ammatillisen koulutuksen sisältöihin vaikuttavat esimerkiksi eri alojen tarvikkeiden, raaka-ainevalmistajien, työnantaja-järjestöjen, työntekijäjärjestöjen ja teollisuuden sekä muiden eturyhmien pyrkimykset vaikuttaa? Onko kestävää tai yksilön tulevaisuuden näkymien kannalta oikeutettua maksaa työntekijöiden koulutus julkisin varoin yhden tai muutaman yrityksen lyhyen tähtäimen tarpeeseen? Toisaalta onko alueellisen työllisyytilanteen ja yritysten paikkakunnalla tai maassa pysymisen kannalta kestävää ja oikeutettua maksaa koulutus yksilön lähtökohtien, mieltymysten ja sisäisten motivaatioiden mukaan? Millaisilla painotuksilla ammatillisen koulutuksen opetussisältöjä suunniteltaessa otetaan huomioon työnantajien toiveet ja tarpeet suhteessa alalle opiskelemaan hakeutuvien toiveet ja tarpeet?

Hallitus päättää

Ammatillisen koulutuksen reformi oli yksi hallituksen kärkihankkeista jonka valmistelu aloitettiin keväällä 2016. Samoihin aikoihin päätettiin ammatillisen koulutuksen määrärahaan kohdistettavasta noin 400 miljoonan euron leikkauksesta. Reformi tuli voimaan 1.1.2018. Reformilla ammatillista koulutusta uudistettiin osaamisperusteiseksi ja asiakaslähtöiseksi kokonaisuudeksi tukemaan opiskelijoiden työllistyvyyttä ja osaamiseen perustuvaa kansantalouden rakenteellista kilpailukykyä ja siten valtiontalouden pitkän aikavälin kestävyyttä. Nyt vuonna 2021 ammatillista koulutusta kehitetään hallitusohjelman mukaisesti keskeisinä kehittämisen kohteina osaamistason nostaminen, tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden vahvistaminen, laadun parantaminen. VTV:n tarkastuskertomuksessa todetaan ettei siinä ole selvitetty työnantajien näkemyksiä vuonna 2018 voimaan astuneen reformin toimeenpanoon, julkisessa keskustelussa juuri työnantajilta kumpuaa huolta ammatillisen koulutuksen laadusta.

Rahoitus päättää

Ammatillisen koulutuksen kokonaisrahoitus on vuonna 2021 noin 1,9 miljardia euroa. Tästä kunnat rahoittavat hieman yli puolet, 1 miljardi euroa. VTV ottaa tarkastusraportissaan rahoitukseen kantaa seuraavasti: "Ammatillisen koulutuksen rahoituksessa painottuvat tutkinnot ja tutkinnon osat. Ammattiopistot eivät juurikaan järjestä koulutusta, joka ei tähtää tutkintoon, koska se ei ole kannattavaa. Kuitenkin tietyillä aloilla ja työvoimapolitiittisten toimien tukena olisi tarve ammattiopistojen järjestämälle täydennys- tai lisäkoulutukselle varsinkin silloin, jos työnantajalla, kuten pk-yrityksillä, ei ole edellytyksiä itse järjestää henkilöstökoulutusta. Osaaminen on rakenteellisen kilpailukyvyyn perusta ja yksi vientiyritysten

menestystekijöistä. Vientiyritysten osaamistarpeet ovat jossain määrin erityisiä. Esimerkiksi eri osaamisten yhdistäminen tai kapean osa-alueen erikoisosaaminen voi vaatia täydennyskoulutusta. Siksi koulutusjärjestelmän tulee tukea erilaisen osaamisen yhdistämistä, syventämistä ja suuntaamista myös tutkinnon osia pienemmillä koulutuskokonaisuuksilla. Rahoituksen kohdentamisessa raja ammatillisen koulutuksen ja työnantajan vastuulla olevan henkilöstökoulutuksen välillä tulee olla yksiselitteinen.

Opiskelija päättää

Millaiset todelliset vaikutusmahdollisuudet ammatillisen koulutuksen sisältöön opiskelijalla on asiakkaana ja oman ajankäyttönsä ja elämänsä päättävältä? Suomessa Nuorisobarometrin mukaan yhdeksän kymmenestä nuoresta haluaa työn olevan omien arvojen mukaista. Kuten Kari Salenius tekstissään Ammatillisen opiskelijan odotukset työelämätaidoistaan lainaa: "nuoret odottavat kiinnostavia työtehtäviä, hyvää työskentelyilmapiiriä alalla sekä mahdollisuutta tehdä asioita, jotka kokee itselleen tärkeiksi(TAT,2021)"

Huomioidaanko vastuullisuus- ja ilmastotoimet ammatillisen koulutuksen sisällöissä proaktiivisesti ennakkoiden vai reaktiivisesti vasta kun laki tai asetus vaatii toimimaan? Onko vastuullisuudella riittävä painoarvo ammatillisen koulutuksen hankintoja kilpailutettaessa? Onko ilmaston ja ympäristön kannalta vastuulliselle toiminnalle mittareita tai vaikuttavuutta ammatillisen koulutuksen saamaan rahoitukseen? Mielestäni ammatillisen oppilaitoksen pitäisi tuoda esille eri alojen arvot ja vastuullisuustoimet selkeämmin tarjotessaan opiskelupaikkoja. VTV:n tarkastusraportin mukaan rehtorit yleisesti ajattelevat että tutkintorajat ylittävä oppiminen ja osaaminen,

esimerkkeinä vaikkapa palvelumuotoilu ja yrittäjyys, vahvistaa opiskelijoiden valmiuksia vastata tulevaisuuden työelämän tarpeisiin. Muutamien rehtorien mielestä vapaata valinnaisuutta ei tulisi mahdollistaa koska riskinä on, että opintojen valinnaisuus ei luo työelämän tarpeita vastaavaa osaamista. Mielestäni tällaiset erot eri oppilaitosten välillä tulisi olla avointa tietoa ja koulutukseen hakeutujien saatavissa. Onko rehtori oikea asiantuntija päättämään mikä on tulevaisuuden työelämässä tarvittavaa osaamista?

Tuntematon tulevaisuus päättää

Globaali markkinatalous tarvitsee tiiviit yhteydet koulutuspolitiikkaan. Koulutuksesta on tullut keskeinen ratkaisu tietotalouden tarpeisiin. Ammatillisen koulutuksen sisältöjen kehittämisen rooli mielestäni merkittävä myös kulttuuriperinnön vaalimisessa, kädentaitoa vaativien työtehtävien arvostuksen nostamisessa, syrjintää työmarkkinoilla kohtaavien ihmisten työllistymisen edistämässä, uusien ammattien luomisessa ja kiertotalouden kehittämisessä, mutta löytyykö ammatillisen koulutuksen sisällöistä päätöksiä tekeviin tahoihin alan asiantuntijuutta tai edes ääntä? Kuka saa puhua, mitä, ja mitä edustaen ammatillisen koulutuksen sisältöjen päätöksenteossa? Ovatko kielitaitovaatimukset piilossa ammatillisen koulutuksen rakenteissa? Työpäikällä pärjää kyllä työssään monilla aloilla suomen kielen puheen alkeilla ilman kirjoitustaitoa, mutta voiko ammatillisen koulutuksen tutkinnon osaa tai tutkintoa näillä taidoilla suorittaa ellei opetuskielenä ole virallisesti muu kuin suomen kieli? Työperäisen maahanmuuton ja elämiseen riittävällä palkalla työllistymisen esteiden poistokeinoina voisi mielestäni kehittää koulutuksen sisältöjä kielellisesti ja tietoteknisesti esteettömiksi. Esteenä on myös Kristiina Myllerin tekstissään

Epätyypilliset työsuhteet ja ammatillinen kehittyminen mainitsema ulkomailla suoritettujen tutkintojen tunnustamisen hitaus ja kallis hinta. Myös Jacquelinen Keskitalo-Weber pohtii tekstissään Alanvaihtajien arvo, haasteet ja ammatillisen osaamisen kehittäminen miten aiempi tunnustettu osaaminen olisi sovellettavissa uudelle alalle.

Olisiko näihin teemoihin ja piileviin kielitaitovaatimuksiin mahdollisuus vaikuttaa esimerkiksi ammatillisen koulutuksen rahoitusperusteiden muutoksilla, opettajien esteettömyyskoulutuksella ja osallistamalla sisältöjen suunnitteluun monipuolisesti opiskelijoita itseään. VTV:n tarkastusraportissa todetaan monen rehtorin kokevan yhteisten tutkinnon osien (joita ovat mm. matematiikka, fysiikka, kemia ja äidinkieli) vaatimukset ylimitoitetuiksi, ja yto-opinnot ovat hidastaneet erityisesti aikuisopiskelijoiden opintoja tai jopa estäneet tutkinnon suorittamisen. Erityisen vaativina yto-opintoja pidettiin maahanmuuttotaustaisille opiskelijoille.

Työelämätoimikunta päättää

Yhtenä tärkeänä päätöksentekotahona ammatillisen koulutuksen sisällöistä keskusteltaessa voidaan pitää työelämätoimikuntia. Työelämätoimikuntiin on avoin haku ja suurimmista järjestöistä pyydetään ehdottamaan osallistujia, mikä osaltaan varmasti vaikuttaa kokoonpanon järjestöaktiivipainotteisuuteen. Toimikunnan toimiaika on samalla kokoonpanolla kolme vuotta kerrallaan. Työelämätoimikuntien jäsenistön valinnan perusteiden painotuksia voisi muuttaa monipuolisempaan suuntaan ja valintaperusteita avoimemmiksi. Työelämätoimikunta varmistaa tutkintojen laatua ja työelämälähtöisyyttä. Millä mittareilla laatua mitataan? Määrällisillä vai laadullisilla? 37 toimikuntaa joissa max. 9 jäsentä kussakin.

Kun ammatillisen koulutuksen järjestäminen perustuu osaamistarpeisiin, kuka päättää millaista osaamista minnekin juuri nyt on tarpeen saada tai lisätä? Työelämätoimikuntien jäsenistö koostuu iältään ja taustaltaan huomattavan samantyyppisistä ihmisistä, toivoisin jäsenistöön monipuolisuutta. Kestävyyden näkökulmaa tulisi huomioida enemmän. Työnantajien vakiintuneen toiminnan ääni varmasti saadaan kuuluville kokeneiden politiikan toimijoiden ja järjestöjyriensä voimin mutta entä se asiakas ja maapallo? Se tasa-arvo ja yhdenvertaisuus ja kaikki? Asiakkaan, opiskelijan, alanvaihtajan, erilaisen ääni?

Ammatillisen opiskelijan odotukset työelämätaidoista

Tutkimustiedon analysointi

Tutkimustyöni kohde, eli ammattiin opiskelevien omat odotukset työelämätaidoista osoittautui yllättävän haasteelliseksi. Käsitykseni mukaan edelleen on vallalla käsitys, jossa toisen asteen tutkinnoista, "amis" olisi huonompiarvoinen, vaikka se antaa yhtäläiset jatko-opinto mahdollisuudet kuin lukio opinnot. Puhuttaessa työelämätaidoista AMK koulutuksessa, todetaan usein ammatillisen koulutuksen saaneiden olevan työelämätaidoissa selvästi edellä verrattuna lukio taustaisiin opiskelijoihin.

Teräs ja Virolainen (2018) ovat havainneet, että kaikkiaan suomalaisen ammatillisen koulutuksen tutkimus painottuu vahvasti ammattikorkeakoulumaailmaan. Tutkimusta on tehty esimerkiksi opettajuudesta, opettajan työn muutoksesta ja johtajuudesta (Teräs ja Virolainen 2018), mutta

toisen asteen ammatillisen koulutuksen opiskelijoiden näkökulma on jäänyt vähäiselle huomiolle. (Niittyalahti, S., Annala, J., & Mäkinen, M. 2019 s.11) Yllättäen käyttökelpoista tutkimustietoa julkaisee Suomen ammattiin opiskelevien liitto Sakki ry, sekä Talous&nuoret TAT, jonka taustalta löytyy mm. EK, OKM, kunnat ja säätiöitä.

Työelämätaidot ja jatkuvan oppimisen tie

Ammattiin opiskelevien näkemykset koulutuksesta poikkeavat suuresti eri ikäryhmiä vertaillen. Siinä missä nuorilla opiskelu liittyy osana aikuisiksi kasvamiseen ja oman paikkansa löytämiseen yhteiskunnassa, niin aikuisilla ammatillinen opiskelu on pääsääntöisesti itsensä kehittämistä tai uuden ammatillisen uran luomista. Tulevalta alalta nuoret odottavat kiinnostavia työtehtäviä, hyvää työskentelyilmapiiriä alalla sekä mahdollisuutta tehdä asioita, jotka kokee itselleen tärkeiksi (TAT,2021). Aikuisväestön ammatillinen koulutus keskittyy pääsääntöisesti työvoimapolitiittisiin tarpeisiin työttömille tai työttömyysuhan alaisille aikuisille, jotka ovat suorittaneet oppivelvollisuutensa. Nämä toimenpiteet liittyvä vahvasti työelämän rakenteellisiin muutoksiin ja aluepolitiittisiin ratkaisuihin. Huomioitavaa on myös alan vaihtajat, jotka vaihtavat toimialaa esimerkiksi työn kuormittavuuden ja arvostuksen aiheuttaman epämukavuuden takia.

Jatkuvan oppimisen kautta yksilöiden toivotaan kansalaisina ja työntekijöinä saavuttavan ne keskeiset tiedot, taidot, arvot ja asenteet, joita pidetään merkityksellisinä arvokkaan elämän rakentamisessa. Voidaankin sanoa, että työelämätaidot ja jatkuva oppiminen ovat kvalifikaatioiden tuottamista. Työtehtävien edellyttämät koulutusvaatimukset kasvavat yhteiskunnassa jatkuvasti teknologian muutoksen myötä. Tämän seurauksena

alhaista ammattitaitoa vaativien töiden osuus vähenee ja työtehtävien taitovaatimukset kasvavat. Työvoima kvalifikaatioiden laadun ja tason vastaavuuden turvaamiseksi valtio ja työmarkkinat ovat ryhtyneet laajentamaan ammatillisista aikuiskoulutusta sekä uudelleen koulutuksena että jatkokoulutuksena. (Antikainen, Rinne, Koski, 2013, s 158-165)

Vuosina 2015-19 Sakki ry:n toteutti amisbarometrin, johon osallistui 17-24 vuotiaita ammattiin opiskelevia nuoria. Kysyttäessä mitkä tekijät auttavat mielestäsi työelämässä menestymiseen, yli 75% prosenttia vastanneista piti osaamista ja asennetta erittäin tärkeänä, kun taas onnen ja ”hyvä tyyppi” osuus menestymiseen jäi alle 30%. Samassa tutkimuksessa nousee selkeästi esille nuorten tietoisuus koulutuksen tärkeydestä parantaa työnsaantimahdollisuuksia, sekä pysymisestä työelämässä. Tutkimus myös vahvisti muita tuloksia nuorten halusta päästä ammattiin, jossa ammatin vaikuttavuus ja työn ”tuunaaminen” ovat palkkaa tärkeämpiä tekijöitä. Tämä voidaan nähdä koko koulutuksen murroksena perusopetuksesta toisen asteen koulutukseen, jossa koulu ei enää pyri kasvattamaan nuoria kiinnittymään tiettyihin ammatteihin ja ettei palkkatyö ole ratkaisevassa asemassa koko heidän elämänsä tulevaisuudessa ja merkity maailmassa.

Kohti yrittäjämäistä toimintaa

Toisella asteella, lukiossa ja ammatillisessa koulutuksessa on useita mahdollisuuksia yrittäjyys- ja innovaatiokasvatukseen. Yrittäjyys- ja innovaatiokasvatuksen merkitys on suuri toisen asteen ammatillisen koulutuksen opetussuunnitelmissa. Yhteiskunnan ja työelämän muutoksissa tarvitaan ajattelun ja käytännön taitoja, joita yrittäjyys- ja innovaatiokasvatus harjaannuttavat.

Yrittäjyys ja sen oppiminen liittyvät luontevasti ammatilliseen koulutukseen sekä ammatin oppimiseen. Ammatillisessa koulutuksessa korostuvat erilaiset toiminnallisen oppimisen menetelmät. Henkilökohtaisen vastuun ja motivaation sekä palkkiojärjestelmien korostuminen taas kuvastavat jatkuvan oppimisen yrittäjämäistymistä. Yrittäjämäisen talouden aikakaudella jatkuvasta oppimisesta on tullut henkilökohtainen vastuu ja velvollisuus. Samalla ”oikeanlaisesta” jatkuvasta oppimisesta palkitaan materiaalisesti motivoiden. Sakki ry:n amisbarometrissä 17-24 vuotiaista nuorista n.5% sanoi valmistumisensa jälkeen hyvin todennäköisesti toimivansa yrittäjänä. Noin 25% valmistuneista ilmoitti harkitsevansa yrittäjyyttä.

Pohdinta

Olemme tottuneet jaksottamaan ihmisen elämänkaaren kolmeen erilliseen vaiheeseen, joista ensimmäinen omistetaan oppimiselle ja ammattiin valmistautumiselle, toinen työlle ja kolmas työn jälkeen ansaitulle levolle. Tämä kolmijako on syvään juurtunut ajatusmalli, joka edelleen ohjaa sekä yksilöllisiä ratkaisujamme että yhteiskunnan päätöksentekoa siitä huolimatta, että monet seikat puhuvat sen järkevyyttä vastaan. Käsitys, että ihmisen on saatava nuoruutensa vastaanottavina päivinä kaikki elämässään ja eritoten työelämässään tarvitsemansa henkiset eväät, tiedot ja taidot, kuormittaa sekä koululaitosta että nuorien vastaanottokykyä ja venyttää koulutukseen käytettävää aikaa. Kuitenkin ajatus, että samoilla koulutuksen antamalla henkisillä eväillä selvittäisiin läpi työiän, on osoittautunut monella tavalla vääräksi.

Se ei päde muuttuvassa maailmassa, jossa monet tiedot vanhenevat nopeasti, entiset ammatit

häviävät ja yhä useammat työkäiset joutuvat siirtymään ammatista toiseen tai hoitamaan entistä ammattiaan kokonaan uusin tiedoin ja taidoin. Sitä paitsi se perustuu puutteelliseen käsitykseen siitä, mitä ihminen tarvitsee pysyäkseen vireänä ja toimintakykyisenä. Myös työkäitä olisi pidettävä oppimisen aikana: siihenkin tulisi sisältyä sekä oppimismahdollisuuksia itse työssä että mahdollisuuksia opiskelu- ja sapattivaiheisiin henkisten eväiden uusintamiseksi. Samoin eläkeikä voitaisiin nykyistä selvemmin nähdä ei vain luopumisen ja irrottautumisen vaan myös uusien mahdollisuuksien kautena. (Hänninen H. 1991, 33)

Epätyypilliset työsuhteet ja ammatillinen kehittyminen

Mikä on epätyypillinen työsuhte?

Epätyypillisen työsuhteen määritelmä työlainsäädännön perinteisestä lähtökohdasta on pysyvästä ja kokoaikaisesta palkkatyösuhteesta poikkeavat työvoiman käytön muodot, kuten osaaikatyö, määräaikaisen työsuhteen perusteella tehtävä työ, kotona tehtävä työ ja työvoiman vuokraukseen perustuva työ. (Tieteen termipankki)

Tieteen termipankin määrittelystä puuttuu mm. itsensä työllistäjät sekä freelancertyö, joita ei lueta epätyypilliseksi työksi, vaikka niillä joiltakin osin on samanlaisia piirteitä kuin epätyypillisessä työssä. Samoin Tieteen termipankin määrittelystä puuttuu vaihtelevan työajan- ns. nollatyösopimus.

Epätyypillisten työsuhteiden trendi

Tilastokeskuksen työvoimatutkimuksen mukaan 15,8 % työllisistä työskenteli osa-aikaisessa työsuhteessa sisältäen niin toistaiseksi voimassa olevat ja määräaikaiset työsuhteet. Vuonna 2006 vastaavasti n. 12 %. (Työvoimatutkimus 2006 ja 2021/08)

Saman 2021/08 työvoimatutkimuksen mukaan määräaikaisten työsuhteiden määrä 17,6 % sisältäen niin osa- kuin kokoaikaiset työsuhteet. Vertailuna vuonna 2006 määräaikaisten työsuhteiden määrä oli n. 16 %, (Miettinen, 2006)

Vaihtelevan työsuhteen tilastoja ei ole kovin paljon tehty. Vaihtelevan työajan sopimuksella eli nollatuntisopimuksella työskenteli vuonna 2018 noin 5 prosenttia kaikista 15–74-vuotiaista palkansaajista. Edellisen ja ensimmäisen, vuonna 2014 tehdyn, selvityksen mukaan 4 % palkansaajista työskenteli nollatuntisopimuksella. (Työvoimatutkimus 2014 ja 2018)

Työvoimatutkimuksissa vuokratyötä tekevien määrä on kasvanut vuodesta 2014 alkaen jonkin verran vuosittain ja vuodesta 2016 alkaen vuokratyöntekijöiden osuus palkansaajista on pysytellyt kahdessa prosentissa. (Työvoimatutkimus 2016)

Vaikka prosenttiosuus kustakin epätyypillisestä työsuhteesta yksittäin on pieni ovat ne mielestäni verrattuna ns. tyypilliseen kokoaikaisiin työsuhteisiin verrattuna merkittävä joukko työllisistä.

Epätyypillisissä työsuhteissa työskentelevät usein nuoret alle 30-vuotiaat. Tämä ilmenee niin ulkomaalaistaustaisissa kuin suomalaistaustaisissa palkansaajissa eikä syntyperällä ole juurikaan merkitystä. Yli 35-vuotiaiden kohdalla ero kasvoi

eikä ulkomaalaistaustaisilla määräaikaisuudet vähentyneet kuten suomalaisilla. Perusasteen suorittaneilla palkansaajilla määräaikaisuus on suurin piirtein yhtä yleistä ulkomaalaistaustaisilla (24 %) kuin suomalaistaustaisilla (22 %), eivätkä toisen asteen tutkinnon suorittaneet ulkomaalaistaustaiset (19 %) myöskään suuresti erona suomalaistaustaisista (16 %). Kuitenkin korkea-asteen tutkinnon suorittaneille ulkomaalaistaustaisille määräaikaiset työsuhteet ovat noin kaksi kertaa niin yleisempiä (25 %) kuin suomalaistaustaisille korkea-asteen tutkinnon suorittaneille (13 %). (Sutela, 2015)

Työolotutkimuksessa nuoret kertovat olevansa epätyypillisissä työsuhteissa omasta tahdostaan ja sen sopivan elämäntilanteeseen. Alle 20-vuotiaista kaksi kolmasosaa ja 20–24-vuotiaista jopa 40 prosenttia on itse halunnut määräaikaisen työn. Nämä selittyvät nuorten kesätöillä sekä työnteolla opiskelun ohella. (Työolotutkimus 2008)

Ammatillisuus epätyypillisessä työsuhteessa

Epätyypillisissä työsuhteissa olleet tuntevat olevansa eriarvoisia työpaikalla ja tästä syystä kokevat myös työsyrrintää. Epätyypillisten työsuhteiden koetaan myös usein hidastavan ja haittaavan ammatillista kehittymistä ja osaamista varsinkin, jos se ei ole oma valinta. (Työolobarometri 2012) Maahanmuuttajataustaisilla kielitaito ja koulutus vaikuttavat siihen, minkälaisiin töihin on mahdollisuus päästä. Vaikka maahanmuuttajalla olisi korkeakin koulutus kotimaassa ei se välttämättä vastaa suomalaisia tutkintovaatimuksia sellaisenaan. Suomessa työnantajat pitävät tärkeimpänä sellaista koulutusta ja työkokemusta, joka on helposti vertailtavissa suomalaisen järjestelmän

kanssa. Sellaisen koulutuksen puuttuessa johtaa se heillä epätyypillisiin työsuhteisiin. (Pikkarainen 2005)

Mielestäni ulkomailla suoritetujen koulutusten tunnustamista tulee kehittää. Tutkintojen tunnustaminen on liian hidasta, voi viedä jopa kuukausia ja päätöksen saaminen on kallista. Nämä molemmat ovat esteitä matalapalkka-aloilla työkenteleville maahanmuuttajataustaisille, vaikka kotimaan koulutus mahdollistaisi korkeamman palkkatason työtehtäviä.

Epätyypillisissä työsuhteissa koko ajan työn vaihtuminen ei sitouta työntekijää ja voi olla myös este osaamisen kehittämiseksi ja sellaiselle osaamiselle jota ajan myötä samassa työpaikassa oleva saa. Epätyypillisissä työsuhteissa työnantajaan ei välttämättä näe tarpeelliseksi panostaa lyhyessä työsuhteessa olevan työntekijän koulutukseen ja osaamiseen, vaan työntekijät joutuvat huolehtimaan itse, että heidän osaamisensa ja koulutuksensa vastaa jatkuvassa muutoksessa oleviin työelämän tarpeisiin. Epätyypillisissä työsuhteissa, varsinkin vuokratyössä, oleville työntekijöille ei tarjota samanlaisia mahdollisuuksia kouluttautua kuin vakituiselle henkilöstölle. Vuokratyöntekijän kouluttamisen vastuu kun on vuokratyöryityksellä. Työntekijän kouluttaminen vie aikaa ja se kaikki on poissa lyhyestä työsuhteesta eikä työnantaja näe hyötyvänsä kouluttamisesta. Heikoin asema on vähän koulutetuilla työllistetyillä, kausityöntekijöillä ja sijaisilla, joihin työnantajat eivät satsaa koulutusresursseja. Lyhyeen työsuhteeseen tulevalta henkilöltä odotetaan paljon. Työtehtävien osaamista heti työsuhteen alkaessa ja perehdyttäminen koetaan raskaaksi omaa työtä haittaavaksi ja kuormittavaksi tehtäväksi. Varsinkin jos työpaikalla käytetään paljon määräaikaisia työntekijöitä. (Miettinen 2007)

Mielestäni työskentelemällä eri työpaikoissa ja työtehtävissä saa kokemusta eri organisaatioista, työtehtävistä sekä erilaisista tavoista tehdä töitä. Tämä voi myös olla kannuste hankkia itsenäisesti lisää koulutusta ja kehittää itseään muuttuviin tarpeisiin, varsinkin silloin kun epätyypillinen työsuhte on oma valinta. Usein epätyypillinen työsuhte johtaa vakituiseen työsuhteeseen mutta se voi viedä pitkänkin aikaa.

Motivaatio määräaikaissä asiantuntijatyösuhteessa - tutkimuksen vastauksessa kysyttäessä arvostuksesta haastateltava vastaa, että työntekijä tuntee itsensä arvostetuksi saadessaan käyttää ammattitaitoaan. He kertovat, että erityisen mukavaa on, kun oppilaat ovat kiinnostuneita ja innostuvat teemoista, joista heillä on erityisen paljon tietoa ja kokemusta. Pitkä työkokemus ja sen tuoma vastuu ovat merkittävässä roolissa. Kun työssä saa käyttää keräämäänsä tietotaitoa ja kokemusta, työntekijä tuntee olevansa yritykselle ja työyhteisölle arvokas. "Jos työssä voi käyttää opiskeltuja tietoja ja taitoja sekä kertynyttä työkokemusta, voi tuntea olevansa työntekijä, jolla on jotain annettavaa ja siten arvoa yritykselle ja työyhteisölle" Tämä mielestäni kiteyttää hyvin sen, miten työntekijät arvostavat ammatillista koulutusta sekä osaamistaan ja työnantajan niitä arvostaessaan sitouttaa heitä työnantajaan. (Kuronen & Käräjämies s.34) Epätyypillinen työsuhte on monelle sopiva vaihtoehto, eikä niitä tulisi tuomita yksiselitteisesti kielteiseksi työsuhteeksi varsinkaan, kun ne ovat oma valinta. He muodostavat työntekijäryhmän, joista tehtyjen eri tutkimusten tulokset vaihtelevat keskenään riippuen tutkimuksen mallista.

Epätyypillisten työsuhteiden vapautta ja joustavuutta on kokenut 55 % niitä tekevästä, useimmiten nuoret, joiden elämäntilanteeseen se sopii.

Epätyypillisten työsuhteiden käytölle on ollut niin työnantajan kuin -tekijän tarpeita. Kolmenkymmenen ikävuoden jälkeen omasta tahdostaan päätyypillisessä työsuhteessa olevien määrä vähenee. (Lehto & Sutela 2008)

Epätyypilliset työsuhteet eivät ole uusi ilmiö eivätkä ne tule katoamaan. Mielestäni ammatillisen kehittymisen kannalta olisi hyvä, että työsuhteen pituuteen kiinnitettäisiin huomiota. Pidemmällä työ sopimuksilla myös vastaanottava työyhteisö sitoutuisi parempaan perehdyttämiseen eikä kokisi sitä rasitteena, myös työntekijä sitoutuisi työnantajaan ja oman osaamisen kehittämiseen sekä työnantaja mahdollisesti näkisi kouluttamisen mielekkääksi ja omaan tarpeeseen eikä riskinä, että osaaminen siirtyisi muualle. Epätyypillisessä työsuhteessa olevan, monta työpaikkaa, työnantajaa ja tapaa tehdä työtä nähnyt työntekijä, voi olla työyhteisössä myös voimavara työn kehittämisessä. Jos vain uskalletaan olla avoimia ja rohkeita.

Alanvaihtajien arvo, haasteet ja ammatillisen osaamisen kehittäminen

Uuden ammatin ja uran luominen

Nykyisin nuorempien sukupolvien työura koostuu useista urista, verrattuna vanhempiimme; he aloittivat työuransa opiskeluiden jälkeen ja olivat eläkkeeseen saakka samassa työpaikassa tai alalla. Motiivit ammatinvaihtoon ovat terveydelliset syyt, uusi ammatti työllistymisen vuoksi tai oma halu vaihtaa ammattia.

Sitran vuonna 2017 tekemästä työelämäntutkimuksesta selviää, että jopa kuusi kymmenestä työkäisestä on vaihtanut ammattia tai alaa työuransa aikana. Heistä uuden ammatin tai tutkinnon opiskelleita on noin joka toinen. Etenkin he, jotka ovat olleet työelämässä yli kymmenen vuotta ja he, joilla on taustalla useita työttömyysjaksoja, ovat lähteneet opiskelemaan uutta ammattia tai tutkintoa. Iso osa vastaajista oli kokenut opiskelun ja alanvaihtamisen kannattavana saatuaan sen kautta uuden pätevyyden, mahdollisuuden oppia uutta ja siirtyä itselle mieluisempaan työhön (Sylva, Vahtera 2017. Sitra).

Osaamisen esiin!

Alanvaihtajan haasteet ovat osaamisen tunnistaminen ja sanoittaminen. Heille on haasteellista hahmottaa sitä, miten aiempi osaaminen on sovellettavissa myös uudelle alalle, mitä uuden ammatin työnkuva oikeasti sisältää (uuden ammatti-identiteetin rakentaminen). Osaamisen tunnistaminen on kaikille haastava prosessi. Kun osaat selkeästi kertoa omasta osaamisestasi ja osaat vielä myydä sen työnhaussa, erottaudut eduksesi.

Työelämän osaaminen jaoteltuna

Osaaminen voidaan jakaa ammatilliseen osaamiseen, yleisiin työelämäntaitoihin sekä itsensä johtamisen taitoihin. Ammatillinen osaaminen kertyy esim. koulutuksen, kokemuksen ja projektien kautta. Tämän päivän työmarkkinat arvostavat ammatillisen osaamisen lisäksi myös alasta tai ammatista riippumattomampia työelämäntaitoja kuin esim. vuorovaikutus-, yhteistyö- tai ongelmanratkaisutaidot.

Alanvaihtajan arvo syntyy siirrettävistä taidoista

Kaikkia näitä siirrettäviä taitoja on tärkeä hyödyntää, kun työntekijä vaihtaa työpaikasta toiseen, myös toimialasta riippumatta. Kun ajatukset alanvaihdosta heräävät, on hyvä ymmärtää siirrettävien taitojen arvo. Alanvaihtaja näkee uusia taitojansa ja kokemuksiansa vastaavia työpaikkoja, joita ei ole ehkä ajatellut aiemmin.

Tärkeää on ymmärtää osaamisen merkitys riippumatta siitä, mistä yhteydestä se on hankittu. Tulevaisuuden työelämässä jatkuva muutos on aina läsnä. Omat kyvyt työelämän muutokseen sopeutumiseen ja jatkuva oman ammattitaidon kehittäminen ovat tulevaisuuden painopisteitä ja ammatillisella koulutuksella on tärkeä rooli tässä. Opiskelijan tarvitsee oppia alasta tai ammatista riippumattomampia yleisiä työelämäntaitoja ja siirrettävää taitoa.

Ratkaisuehdotuksia työnantajalle rekrytointiin ja alanvaihtajan osaamisen kehittämiseen

Oppisopimus; hyvä vaihtoehto myös yritykselle: Oppisopimuskoulutus tarjoaa yrityksille joustavan mahdollisuuden rekrytoida uusia osaajia, jolle halutaan lisäosaamista. Oppisopimus on yritykselle erittäin taloudellinen tapa lisätä yrityksen henkilöstön osaamista (TE-palvelut).

Yrityslähtöiset koulutukset kuten RekryKoulutus on hyvä vaihtoehto, jos työnantaja ei löydä suoraan ammattitaitoisia työntekijöitä. Koulutus antaa opiskelijoille työtehtävässä vaadittua ammatillista osaamista, ja se räätälöidään työnantajan tarpeen mukaan. Koulutuksen hyväksytysti suorittaneet työllistyvät yritykseen. Työnantaja ja

työ- ja elinkeinohallinto rahoittavat koulutuksen yhdessä (TE-palvelut).

Palkkatuki: Palkkatuetun työn tarkoituksena on parantaa tuella palkattavan henkilön ammatillista osaamista ja edistää työllistymistä avoimille työmarkkinoille. Työstä maksetaan palkkaa. TE-toimisto tukee työnantajaa palkkauskustannuksissa. Oppisopimuskoulutukseen palkkatukea voidaan myöntää koko koulutuksen ajaksi (TE-palvelut).

Ammatillinen koulutus alanvaihtajille - erilaiset koulutusmuodot ja tukea antavat palvelut

Alanvaihtajille sopiva koulutusmuoto on omaehtoinen opiskelu ammatillisessa koulutuksessa esim.:

- Oppisopimuksella. Opintojen painotus on työelämässä oppimisessa, joten opiskelijalla on oltava työpaikka. On mahdollista opiskella minkä tahansa ammatillisen tutkinnon tai tutkinnon osan (TE-palvelut).
- Opintovapaalla, jossa on lisäksi aikuiskoulutustukimahdollisuus.

Ennen tätä alanvaihtajalle on usein haasteellista hahmottaa sitä, miten aiempi osaaminen on sovellettavissa myös uudelle alalle, mitä uuden ammatin työnkuva oikeasti sisältää (uuden ammatti-identiteetin rakentaminen) ja hänelle olisi hyödyllistä tutustua uuteen alaan ja sopiviin työllistymismahdollisuuksiin.

Alanvaihtaja tarvitsee, matalalla kynnyksellä ja helposti löydettävät, henkilökohtaiset tai ryhmä-

toiminnan kautta järjestetty palvelut, joissa on uravalmennus- ja työnhakuvalmennus-elementtejä mukana kuten esim. opiskelijoiden itsetunteuksen kehittäminen, osaamisen sanoittamiseen ohjaaminen ja tukia ammatinvalinta- ja uravaihtoehtojen selkiyttämisessä.

Työn loppumisen vuoksi uudelleen kouluttautumista tarvitseville TE-toimisto tai muut työllisyyspalvelut antavat konkreettista apua vaihtoehtojen löytymiselle:

- Ammatinvalinnan ja uraohjauksen palvelut, työnhakuvalmennus ja uravalmennus.
- Koulutuskokeilu: Koulutuskokeilussa tutustut tietyn koulutusalan sisältöön ja ammatin vaatimuksiin.
- Työkokeilu: Työpaikalla toteutettavan työkokeilun avulla on idea saada jalka työpaikan oven väliin, kun palaat työmarkkinoille tai olet aloittamassa uraasi. (TE-palvelut)

Johtopäätökset

Onko ammatillinen koulutus olemassa opiskelijaa, markkinataloutta, sivistystä, inhimillistä hyvinvointia, monenkielisiä, perinteitä, tulevaisuutta, nuoria vai vanhoja varten? Jos kaikkia varten niin millä painotuksilla? Aihe kiinnostaa ja tietoon perehtyminen aiheutti enemmän kysymyksiä kuin vastauksia. Päätöksenteossa vaikuttaa monta tahoja vetämässä moniin eri suuntiin, kuka loppujen lopuksi päättää? Taitaa olla suurimmassa roolissa koulutuksen toteuttava opettaja.

- Amis voisi palvella paremmin uusien teknologioiden, toimintatapojen ja työnkuvien halluunotossa. Amis voisi olla osaamisen ripeään muuntamisen ammattilainen esimerkiksi maahanmuuttajien työllistämässä tai työhyvinvoinnin kehittäjänä maatalous- pien- ja yksinyrittäjille, koska uupumus on kallis kansantauti apua olisi nopeasti järjestettävissä julkisin varoin ja valmiilla asiantuntijaverkoilla ja infralla. Vain notkeus puuttuu.
- Toisen asteen ammatillinen koulutus näyttyy merkittävänä työelämälähtöisenä toimijana yhteiskunnallisesti, ja koulutus- ja elinkeinopoliittisesti, sekä yksilötasolla jatkuvan oppimisen ja ammatillisen kehittymisen mahdollistajana.
- Tulevaisuuden työelämässä jatkuva muutos on aina läsnä. Omat kyvyt työelämän muutokseen sopeutumiseen ja jatkuva oman ammattitaidon kehittäminen ovat tulevaisuuden painopisteitä, ja ammatillinen koulutuksella on tärkeä rooli tässä. Opiskelijan tarvitsee oppia alasta tai ammatista riippumattomia yleisiä työelämätaitoja ja siirrettävää taitoa.
- Alanvaihtajalle on haasteellista hahmottaa sitä, miten aiempi osaaminen on sovellettavissa myös uudelle alalle, mitä uuden ammatin työkuva oikeasti sisältää (uuden ammatin identiteetin rakentaminen) ja hänelle olisi hyödyllistä tutustua uuteen alaan ja sopiviin työllistymismahdollisuuksiin.

On erittäin tärkeä tarjota kaikille matalalla kynnyksellä työllistymispalvelut, joissa on uravalmennus ja työhakuvalmennus-elementtejä mukana kuten esim. opiskelijoiden itsetuntemuksen kehittäminen, osaamisen sanoittami-

seen ohjaaminen ja tuki ammatinvalinta- ja uravaihtoehtojen selkiyttämistä.

- Ensimmäisen koulutuspaikan valinta ei ole viimeinen, loppuään työuraa määrittävä päätös. Työuran sijaan voisikin puhua ammatillisesta polusta. Polun varrella kohtaa usein valintatilanteita joskus omasta halusta ja joskus pakon edestä. Alavalintaan vaikuttavat vahvasti mielikuvat. Nuoret usein tekevät samoja valintoja kavereiden kanssa ja haakeutuvat samoihin paikkoihin. Myös sosiaalisen median vaikutus luo nuorille vahvoja mielikuvia eri aloista.

Lähteet

Antikainen, A., Rinne, R., Koski, L. (2013) Kasvatustussosiologia, PS-kustannus, Jyväskylä

Artikkeli kuntatyönantajat/Kunta-alan työn muroksen seuranta, liite 10/Uudistuva ammatillinen koulutus-yhteenveto 19.6.2019/ <https://www.kt.fi/sites/default/files/media/document/uudistuva-ammattillinen-koulutus-yhteenveto19062019.pdf>

Brunila, K., Kurki, T., Lahelma, E., Lehtonen, J., Mietola, R. & Palmu, T. (2011) Multiple Transitions: Educational policies and young people's post-compulsory choices, *Scandinavian Journal of Educational Research*, 55(3), 307–324. <http://dx.doi.org/10.1080/00313831.2011.576880>

Dale, R. & Robertson, S. (2009) *Globalisation and Europeanisation in Education*. Oxford: Symposium Books.

Duunitori. Kiinnostaako alanvaihto? Huomio 3 asiaa, kun etsit uutta suuntaa. Viitattu 11.10.21. <https://duunitori.fi/tyoelama/alanvaihtajan-abc-kolme-asiata-jotka-kannattaa-huomioida-alaa-vaihtaessa/>

Halonen Laura, Grekula Milka, Wenström Sanna. 2020. Miten ohjaan tulevaisuuden työelämään? Työkaluja opiskelijan osaamidentiteetin rakentumisen tueksi. ePooki 11/2020. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut. ISSN 1798-2022. Viitattu 15.10.21. <http://www.oamk.fi/epooki/2020/miten-ohjaan-tulevaisuuden-tyoelamaan/>

Hänninen, H. Ikääntyvän oppiminen ja henkiset kyvyt. 1991. Helsinki: Työterveyslaitos.

Kauhanen, Merja 2002. Määräaikaiset työsuhteet ja toimeentulon riskit. Sosiaali- ja terveysturvan tutkimuksia 69: Kela

Krista, Pesonen 2021. Alanvaihtajien haasteet ja tuen tarve oman osaamisen tunnistamisessa ja sanoittamisessa. Laurea Ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutus Opinnäytetyö. Viitattu 20.10.21. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/499012/Opinn%C3%A4ytety%C3%B6_KristaPesonen.pdf?sequence=2

Kuronen Anni ja Käräjämies Sara, 2015. Motivaatio määräaikaisessa asiantuntijatyösuhteessa. Liiketalouden koulutusohjelma. Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala opinnäytetyö https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/103275/Kuronen_Anni_Karajamies_Sara.pdf?sequence=1

Lappalainen, Laura 2017. Vapaus vai epävarmuus? Pätkätyön hyvät ja huonot puolet korkeasti koulutetuilla työntekijöillä. Tampereen yliopisto Yhteiskuntatieteiden tiedekunta Sosiaalipolitiikan pro gradu-tutkielma <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/100894>

Lehto Anna-Maija ja Hanna Sutela, 2008. Työolojen kolme vuosikymmentä. Tilastokeskus <https://www.doria.fi/handle/10024/175712>

Leo Staniuksen artikkeli sähkötekniikan ja energiatehokkuuden edistämiskeskus ry:n verkkojulkaisu Sähkölässä, <https://www.sahkola.fi/sahkeet/2021/5/7/miten-huomioida-nuorten-ilmastohuoli-opetustys>

Miettinen, Anneli 2007. Pätkätyön tulevaisuus. Väestötutkimuslaitos 2007 <https://www.vaestoliitto.fi/verkkojulkaisut/patkatyon-tulevaisuus/>

Nieminen Tarja, Sutela Hanna, Hannula Ulla, 2015. Ulkomaista syntyperää olevien työ ja hyvinvointi Suomessa 2014. Tilastokeskus. https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/yyti_uso_201500_2015_16163_net

Niittylahti, S., Annala, J., & Mäkinen, M. (2019). Opintoihin kiinnittyminen ammatillisessa koulutuksessa. Ammattikasvatuksen aikakauskirja, 21(2).

Opetushallitus. <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/tyoelamatoimikuntien-tehtavat-ja-kokoonpano>

Opetus- ja kulttuuriministeriö <https://minedu.fi/linjaukset-ja-kehittaminen>

Pikkarainen, Maria 2005. Maahanmuuttajien työllistyminen ja heidän odotuksensa työelämästä Suomessa Pro gradu -tutkielma Turun yliopisto Maantieteen laitos <https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/178297/WR-08%20Maria%20Pikkarainen%20-%20Maahanmuuttajien%20ty%C3%B6llistyminen%20ja%20heid%C3%A4n%20odotuk->

[sensa%20ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4s-t%C3%A4%20Suomessa.pdf?sequence=1](https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/178297/WR-08%20Maria%20Pikkarainen%20-%20Maahanmuuttajien%20ty%C3%B6llistyminen%20ja%20heid%C3%A4n%20odotuk-sensa%20ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4s-t%C3%A4%20Suomessa.pdf?sequence=1)

Sutela, Hanna 2014 Ulkomaalaistaustaiset työelämässä, 2014. Tilastokeskus https://www.stat.fi/tup/maahanmuutto/art_2015-12-17_003.html
Sylva, Vahtera 2017. "Ennen ja jälkeen" uuden ammatin ja uran. Tutkimusraportti.

Sitra (IroResearch&Consulting). Viitattu 5.10.2021. <https://media.sitra.fi/2017/06/27103854/Uusiinsaappaisiin-raportti-20.6.2017.pdf>

Talous ja nuoret. 2021. Nuorten työelämä maisemat, tulevaisuus raportti 2021. https://www.tat.fi/wpcontent/uploads/2021/08/Nuorten_tyoelama-maisemat_web.pdf

Te-palvelut. Ammatinvalinta ja koulutus. <https://www.te-palvelut.fi/tyonhakijalle/ammatinvalinta-koulutus>

Te-palvelut. Löydä työntekijä. <https://www.te-palvelut.fi/tyonantajalle/loyda-tyontekija>

The Projectisation, Marketisation and Therapisation of Education, Kristiina Brinula, First Published September 1, 2011 Research Article. <https://doi.org/10.2304/eerj.2011.10.3.421>

Tilastokeskuksen työvoimatutkimukset, 2008, 2014, 2016, 2021/08 <https://www.stat.fi/til/tyti/2008/index.html>

<https://www.tilastokeskus.fi/til/tyti/2014/index.html> <https://www.stat.fi/til/tyti/2016/06/index.html> <https://www.stat.fi/til/tyti/2021/08/>

Työpaikat/oikotie. Tunnista työnhakijan siirrettävät taidot – rekrytoit muutoskyvykkyyttä. Viitattu 15.10.21. <https://tyopaikat.oikotie.fi/tyonantajalle/artikkelit/tunnista-tyonhakijan-siirrettavat-taidotrekrytoit-muutoskyvykkyutta> Valtionneuvoston työolobarometri 2012 <https://tem.fi/documents/1410877/2864661/Ty%C3%B6olobarometri+syksy+2012+01102013.pdf>

Valtiontalouden tarkastusviraston tarkastuskerromus, Ammatillisen koulutuksen reformi <https://www.vtv.fi/app/uploads/2021/03/VTV-Tarkastus-2-2021-Ammatillisen-koulutuksen-reformi.pdf>

Ikääntyvä työntekijä

elinikäisen oppimisen polulla

Minna Nevalainen | Maria Ojander

Johdanto

Suomalaiset ovat yleisesti ottaen oppimismyönteisiä ja haluavat kehittyä vielä perinteisen opintouran jälkeen. Mitä korkeampi koulutus on, niin sitä yleisempää on aikuiskoulutukseen osallistuminen, kun taas vähemmän koulutetut uskovat, että tarvittavat taidot opitaan muualla kuin koulussa. Osaamisen kehittämiseen vaikuttavat koulutus, ikä ja sosioekonominen asema. (Okkonen 2008.) Tilastokeskuksen tekemässä selvityksessä Osallistuminen aikuiskoulutukseen vuonna 2017-julkaisussa (Niemi & Ruuskanen 2018, 5) kerrotaan, että omaa ammattitaitoaan aktiivisimmin kehittävät 25–44-vuotiaat ja erityisesti naiset osallistuvat yleisemmin aikuiskoulutukseen kuin miehet. Vanhemmat ikäluokat ja eläkeläiset kokevat, että koulutuksesta on apua jokapäiväisessä elämässä selviytymiseen. Tässä artikkelissa pohdimme elinikäistä oppimista ikääntyvän, yli 45-vuotiaan, työntekijän näkökulmasta. 45 vuoden ikäraja on käytetty useissa tutkimuksissa koskien ikääntyviä työntekijöitä kuten Tamminen (2015, 6) on pro gradu -tutkielmassaan todennut (Grima 2011; Libby 2002; Tikkanen 2011; Salmi 2012).

Oppimiskyky

Tutkimuksissa on todettu, että taitojen heikkeneminen alkaa 45 ikävuoden jälkeen (Malin, Sulkuinen & Laine 2013, 31; OECD 2015), joka julkisessa keskustelussa nousee usein kuitenkin parhaassa työiässä olevaksi iäksi. Tänä päivänä ei vuosikymmeniä sitten hankittu koulutus takaa enää tiettyä työtä kuten ennen. Työelämästä on tullut nopeampaa, jossa digitalisaatio ja teknologian kehitys vaikuttavat jokaiseen toimialaan. Työtehtävät vaativat yhä enemmän työntekijöiltä monipuolista teknologian hallintaa, ongelmanratkaisutaitoja ja oppimiskykyä. (Mäkinen, Saikkonen, Muhonen & Sihvonen 2017, 172.)

Oppimiskykyyn vaikuttavat asiat

Ikääntyvillä työntekijöillä oppimiskykyä voi vaikeuttaa keskittymiskyvyn ja tarkkaavaisuuden heikkeneminen, mutta taustalla voi olla myös heikko itsetunto, puutteelliset opiskelutekniikat ja haluttomuus käyttää erilaisia muistitekniikoita. Kun mietitään opetuksen muotoja ja sisältöjä, on hyvä ottaa huomioon nämä ikääntyvän ihmisen erityispiirteet oppimisessa. Oppimistilanteissa

ikäntyviä edesauttavat oppimistilan rauhallisuus, opittavan asian jakaminen pienempiin osiin, opittavan asian liittäminen jo ennalta osattuun asiaan ja tehokas kertaaminen. Teoria on hyvä jättää taka-alalle ja painottaa enemmän pienryhmien keskustelutuokioita. (Heikka 2018, 13–15; Suutama 2013, 223; Wiitakorpi 2006, 63.)

Laaja tietopohja oppimisen tukena

Vaikka ikääntymisen myötä ihmisen oppimiskyky heikkenee, on toisaalta jokaisen oma tietopankki laajentunut, hermoverkot ja assosiaatioketjut lisääntyneet. Laaja tietopohja vahvistaa kykyä arvioida tiedon tarpeellisuutta ja syy-seuraussuhteiden näkemistä ja kokonaisuuksien hahmottamista. (Ikonen & Peltola 2018.) Toisaalta silloin, kun työntekijän perustaidot ovat heikot, ei hän useinkaan itse tiedosta taitojensa riittämättömyyttä (Malin ym. 2013, 85), eikä näin ollen näe tarvetta kehittää omaa osaamistaan.

Oppimisen tulisi olla monipuolisista – ei pelkästään tutkintojen ja koulutuspäivien suorittamista. Tärkeää on hyödyntää myös matalan kynnyksen keinoja oppimisessa, jolloin oppiminen on tehokasta, edullista ja arkista. Itseopiskelu, vertaisoppiminen ja työkokemuksista oppiminen ovat tähän tarkoitukseen hyviä, mutta haasteena voi olla tiukka aikataulu tai työyhteisön ilmapiiri/kulttuuri. (Varamäki 2019.)

Oppimismotivaation haasteita

Motivaatioon oppia uutta, vaikuttaa henkilön oma halu oppia uutta ja halu kehittää omaa työtään (Moilanen 2003, 42).

Työntekijän odotukset oppimisen seurauksista

Oppimishalukkuuteen vaikuttaa myös työntekijän omat odotukset siitä, mitkä ovat uuden oppimisen seuraamukset (Moilanen 2003, 42). Mikäli uuden oppimisesta odotettavissa olevat seuraamukset koetaan negatiivisena, motivoituminen oppimiseen voi olla työntekijälle hyvin vaikeata. Työntekijä voi kokea, että uuden oppimisen johdosta, hänen työtaakkansa lisääntyy. Työtehtäviä laajennetaan, mistä johtuen hän joutuu kiristämään työtahtiaan. Työntekijä ei koe itse hyötyvänsä tarpeeksi uuden oppimisesta. Mikäli työntekijän palkkaus on suoriteperusteinen, on mahdollista, että työntekijän ansiot putoavat uuden tehtävän opetteluun vuoksi. (Ilmarinen, Lähteenmäki & Huuhtanen 2003, 93).

Opitun hyödynnettävyys

Mikäli työntekijä kokee, että uusi opittava taito tai tieto, ei todellisuudessa tule olemaan työssä hyödynnettävissä, laskee motivaatio ko. tiedon tai taidon oppimiseen (Ilmarinen ym. 2003, 125).

Oppimishalu vai -pelko

Useissa työntekijöiden oppimiseen liittyvässä tutkimuksessa (esim. Selin 2005) tuodaan esille, että työntekijöillä on vahva motivaatio oppia uutta tilanteissa, joissa se on työelämässä pärjäämisen tai pysymisen ehto. Tämä motivaatiotekijä korostuu, kun kyseessä on ikääntyvä työntekijä (Ilmarinen ym. 2003, 125). Asiaa toisesta näkökulmasta katsoen uuden oppiminen saatetaan kokea välttämättömyytenä, jolloin uuden oppimisen takana ei olisikaan oikeasti oppimishalu vaan oppimispakko. Motivaatio oppimiselle voikin olla oppimispakko, pelko oman työpaikan menettämisestä. Ihmisten tulisi pysyä mukana työelämässä

vuosikymmeniä. Tämän päivän yhteiskunnassa tahdotaan entisestään pidentää ihmisten työuria eläkeikää nostamalla, jolloin työssäolo vuosien määrä kasvaa. Onko pelko silloin oikea motivaattori oppimiselle. Pelko negatiivisena tunteena voi hyvinkin lisätä oppimisen kuormittavuuden tunnetta.

Oppimisen kuormittavuus

Henkilön mahdolliseen ylikuormittumiseen vaikuttaa muun muassa teollistuneen yhteiskunnan kiireinen elämäntapa sekä jatkuvat muutokset työelämässä ja työn tehokkuusvaatimusten lisääntyminen. Yksi työn kuormittavuutta lisäävä tekijä on jatkuva oppimisen tarve. (Ilmarinen ym. 2003, 67). Oppimista haasteena pitävä työntekijä, joka kokee työhön liittyvän uuden oppimisen hyvin motivoivana, saattaa kuitenkin kokea, että uuden oppiminen on raskasta ja jopa ahdistavaa, kun oppimisen tarve onkin muuttunut jatkuvaksi (Ilmarinen ym. 2003, 93, 121), elinikäiseksi oppimiseksi.

Oppimistilanteen mielekkyys

Oppimisen kuormittavuuteen liittyy vahvasti myös oppimistilanteen mielekkyys ja soveltuvuus. Havaitsemista ja oppimistilannetta häiritsevien ympäristötekijöiden huomioimatta jättäminen vaikeutuu henkilön ikääntymisen myötä, mistä johtuen ikääntyneet ovat herkempiä ulkoisille häiriötekijöille. Häiritseviä ympäristötekijöitä ovat mm. huono valaistus ja melu. Hyvin perinteinen, autoritäärinen, oppimistilanne, jossa opettaja luennoi oppilaille, ei ole soveltuvien oppimismalli ikääntyvälle henkilölle. Tai oppimistilanteessa opittavan aiheen käsitteleminen liian yleisellä

tasolla, jolloin uuden opittavan asian kytkös nyt jo tehtävään työhön ei tule ilmi, ei myöskään ole mielekäs oppimistilanne ikääntyvälle oppijalle. (Ilmarinen ym. 2003, 130– 133).

Oppimiselle varattu aika

Työhön liittyvän oppimisen kuormittavuuteen vaikuttaa oppimiseen käytettävä aika. Varaako työnantaja uuden oppimiselle tarpeeksi työaika? Onko työnantajalla edes mahdollista tarjota oppimiselle riittävää aikaa ilman kohtuuttomia lisäkuluja? Mikäli oppiminen tapahtuu työaikana, tarkoittaako se, että työntekijä joutuu tekemään oppimistapahtuman aikana rästiin jääneet työtehtävät normaalin työpäivänsä päätteeksi? Vai oletetaanko itse oppimisen tapahtuvan työntekijän vapaa-ajalla? Kun työhön liittyvä uuden oppiminen vähentää työntekijän palautumiseen tarvitsemää vapaa-aikaa, työntekijä voi kokea oppimisen hyvinkin kuormittavana. Vaikka työn ylikuormittavuus uhkaa kaikenikäisiä työntekijöitä, vapaa-aikaa vähentävän oppimisen kuormittavuus kärjistyy ikääntyvän työntekijän kohdalla. Ikääntyvän työntekijä tarvitsee nuorempaa työntekijää pidemmän psyykkisen ja fyysisen palautumisajan työn jälkeen (Ilmarinen ym. 2003, 67). Koska uuden oppimiselle varattava aika on monesti ongelmallista järjestää, saatetaan opitun asian kertaaminen unohtaa. Erityisesti ikääntyvälle oppijalle olisi tärkeätä kerrata opittua asiaa sen jälkeen, kun sitä on jo ehditty soveltaa arjessa (Ilmarinen ym. 2003, 133).

Lopuksi

Yleisessä keskustelussa ja aiheeseen liittyvässä kirjoittelussa, elinikäinen oppiminen tuodaan pääsääntöisesti esiin erittäin positiivisessa valossa. Elinikäisestä oppimisesta voi olla hieman vaivaa, mutta se on silti kaikkien tahtotila, ja se on myös kaikkien edun mukaista. Omaa ammattitaitoaan voi kehittää monella tavalla. Alkuun on tärkeää luoda positiivinen kokemus työntekijälle, jossa hän kokee, että pystyy kehittymään. Itsevarmuuden kasvaessa myös motivaatio oman ammattitaidon kehittämisen suhteen kasvaa, jolloin saadaan aikaan myönteinen kehä. Puutteelliset taidot voivat pahimmillaan hidastaa työntekoa ja haittaavat työuralla etenemistä (Mäkinen ym. 2017, 177).

Kun yleinen ilmapiiri on erittäin myönteinen elinikäiseen oppimiseen, uskaltaako yksittäinen henkilö enää avoimesti olla erimieltä asiasta? Uskaltaako henkilö sanoa, että työhön liittyvä uuden oppiminen ei innosta? Vaatiiko yleinen joukkopaine olemaan oppimismyönteinen? Jotta koulutautumisen kokee hyödylliseksi, on tärkeää, että uusia taitoja pääsee myös käyttämään työssään. Miksi opetella jotain uutta, mikäli sille taidolle ei ole tarvetta?

Työyhteisön ilmapiiriin tulisi olla oppimista tukeva, jossa saa kokeilla ja mokata, yhdessä opitaan ja pyritään parempaan. Ikääntyvän työntekijän tulisi rohkeasti heittäytyä mukaan elinikäisen oppimisen virtaan.

Lähteet

Heikka, Heidi 2018. Elinikäinen oppiminen – Ikääntyvä työntekijä omassa työssään oppimassa. Lapin yliopisto. Aikuiskasvatus. Viitattu 20.10.2021 <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63563/Heikka.Heidi.pdf?sequence=1&isAllo wed=y>

Ikonen, Marjatta & Peltola, Raija 2018. Oppia ikä kaikki? Viitattu 24.10.2021. <https://tevere.fi/op-pia-ika-kaikki/>

Ilmarinen, Juhani, Lähteenmäki, Satu & Huuhonen, Pekka 2003. Kyvyistä kiinni. Ikäjohtaminen yritysstrategiana. Helsinki: Talentum

Malin, Antero, Sulkunen, Sari & Laine, Kati 2013. PIAAC 2012 Kansainvälisen aikuistutkimuksen ensituloksia. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2013:19 <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75272/okm19.pdf?sequence=1&isAllo wed=y>

Moilanen, Raili 2003. Kestävä johtaminen: ikä- ja työkykyjohtamisen haasteet. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Mäkinen, Maarit, Saikkonen, Loretta, Muhonen, Marjut & Sihvonen, Mika 2017. Päivittämättömät digitaidot jarruttavat ikääntyvien työuraa. Työelämän tutkimus Vol 15 nro 2/2017. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85290>

Niemi, Helena & Ruuskainen, Timo 2018. Osallistuminen aikuiskoulutukseen vuonna 2017. Helsinki: Tilastokeskus. https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ykou_aku_201700_2018_19724_nett.pdf

Okkonen, Kaisa-Mari 2008. Aikuisiällä oppiminen saa kannatusta suomalaisilta. Tilastokeskus: Hyvinvointikatsaus 03/2008. Viitattu 12.10.2021 https://www.stat.fi/artikkelit/2008/art_2008-09-15_006.html

Tamminen, Nelli 2015. Ikääntyminen ja osaamisen kehittäminen ikääntyvien työntekijöiden näkökulmasta tarkasteltuna. Case julkisen sektorin organisaatio. Tampere: Tampereen yliopisto.

Varamäki, Aku 2019. Oppimisen kulttuuri mahdollistaa yksilön kehittymisen. Blogikirjoitus 24.7.2019. <https://www.ilmarinen.fi/tietoa-ilmarinessa/ajankohtaista/blogit-jaartikkelit/blogikirjoitukset/vieraskyna-aku-varamaki/oppimisen-kulttuuri/>

Uusi sukupolvi työelämässä

ja tulevaisuuden ammatit

Nina Haimi | Satu Kivinen | Hanna Nyman | Roosa Patjas

Johdanto

Tulevina vuosina työelämä tulee muuttumaan niin työtapojen, työntekijöiden, kuin työtehtävien suhteen. Suuret ikäluokat eläköityvät, jonka myötä uuden sukupolven, millenniaalien ja alfojen, rooli työelämässä korostuu. Myös kehittyvän tekoälyn ansiosta useat perinteiset työtehtävät katoavat ja niiden tilalle syntyy täysin uusia ammatteja, sekä tapoja tehdä työtä. Nämä yhdessä luovat tulevaisuudessa haasteita, mutta myös mahdollisuuksia työelämän näkökulmasta.

Tässä esseessä esittelemme uuden sukupolven erityispiirteitä, niiden vaikutuksia työn tekoon ja pohdimme miten työelämä tulee muuttumaan heidän tuomiensa ominaisuuksien valossa. Myös teknologian kehitys uusine mahdollisuuksineen tuo aivan erilaiset tavat tehdä työtä ja luo uusia tarpeita tulevaisuuden ammattien suhteen.

Työelämän uudet sukupolvet

Millenniaalit ja sukupolvi alfa

Y-sukupolveksi, eli millenniaaleiksi luonnehditaan yleisesti henkilöitä, jotka ovat syntyneet vuosien 1980-2000 välillä. Millenniaalin syntymävuosien määritelmä vaihtelee ajoittain, mutta yhtenä kriteerinä voidaan kuitenkin pitää vuosituhannen alkua, jolloin kyseinen sukupolvi täysi-ikäistyi. Tässä tutkielmassa käytämme Sorjasen & Vainion (2020, 10) näkemystä millenniaaleista sukupolvena, jotka ovat syntyneet vuosina 1985-1995.

Millenniaalin elämän aikana maailmassa on tapahtunut valtavasti muutoksia, jotka ovat muokanneet millenniaalin omaksi erityiseksi sukupolvekseen. Suomen 1990-luvun alkupuolen lama ja siitä syntyneet seuraukset, sekä internetvallankumous lieveilmiöineen ovat olleet vahvasti mukana Y-sukupolven kehityksessä. Lamasta huolimatta millenniaalit kasvoivat edistykselliseen, digitaaliseen maailmaan teknologian kehittyessä, sekä elivät suoranaudessa yltäkylläisyydessä, jonka johdosta ryhmää on kuvailtu myös moni-ilmeisenä ryhmänä, jossa erottuvat vaurastuminen että

köyhyys, väliinputoaminen, ilmastokysymykset, taloussuunta, tasa-arvo, sekä yhtenäiskulttuuri (Sorjanen & Vainio 2020, 11–12).

Entä tulevaisuuden työelämän sukupolvi? Väestötutkija Mark McCrindle (2021) määrittelee sukupolvi alfaan kuuluvan vuosina 2010–2025 syntyneet. Vuoden 2025 lopussa alfoja arvioidaan olevan maailmanlaajuisesti 2 miljardia ja heidän olevan näin suurin koskaan syntynyt ikäluokka. He ovat diginatiiveja, koulutetumpia kuin aikaisemmat ikäluokat ja tämän vuoksi toisaalta asuvat työelämää myöhemmin. (mt.) Siinä missä McCrindle kuvaa alfa-sukupolvea materiaalilla kylästetyiksi, Mellanen & Mellanen (2020, 47) nostavat esiin alfojen ympäristötietoisuuden ja sosiaalisen vastuullisuuden. Rahan merkitys vähenee suhteessa pehmeisiin arvoihin: työn merkityksellisyys ja yhteisöllisyys ovat tärkeämpiä arvoja, kuten myös läpinäkyvyys.

Uudet sukupolvet työelämässä

Alfat ja myös millenniaalit ovat syntyneet ja kasvaneet aikana, jolloin teknologinen kehitys ja koko maailma nopeutuu kiihtyvällä vauhdilla. Uutta tietoa syntyy jatkuvasti ja sitä myötä myös tarve ja kyky vastaanottaa informaatiota. (Mellanen & Mellanen, 47). Kasvavan tiedon määrän voi ajatella johtaneen osalta siihen, että sukupolvi sukupolvelta luottamus instituutioita kohtaan horjuu enemmän ja työelämässä työntekijät ovat entistä epälojaalempia työnantajia kohtaan.

Pitkät työurat saman työnantajan palveluksessa ja vakituiset työsuhteet ylipäätään käyvät harvinaisemmiksi (mt. 46).

Kilpailuyhteiskunta -trendin myötä useat millenniaalit kärsivät heikentyneestä hyvinvoinnis-

ta, sillä millenniaaleilla tavataan verrattain paljon mielenterveysongelmia, kuten ahdistusta ja työuupumusta (Sorjanen & Vainio 2020, 47). Uusille sukupolville on myös luontevaa puhua mielenterveysongelmista, niihin suhtaudutaan avoimemmin (Mellanen & Mellanen 2020, 47). Tämä asettaa uudenlaisia haasteita organisaatioille, joiden tulee tunnistaa työntekijän oirehdinta riittävässä ajoin, jotta pitkiltä sairaslomilta vältyttäisiin. Työstä johtuvien sairaslomien ennaltaehkäisy vaatii organisaatiolta toimivaa yhteistyötä työterveyshuollon kanssa, mutta myös yrityksen esihenkilöiden perehtyneisyyttä aiheeseen. Onnistuneella johtamisella ja esihenkilön tuella, sekä hyvällä työilmapiirillä on merkittävä vaikutus työssä jaksamiseen. Suunnitelmallinen työhyvinvoinnin strategia ja siitä johdettu prosessi on merkittävä keino ongelmien ehkäisemiseksi. Työyhteisön tulee myös tunnistaa kilpailuyhteiskunnan luoma asetelma, jossa työntekijät haluavat kunnianhimoisesti näyttää kyvykkyyttään työtehtävään tekemällä muun muassa ylitöitä vapaa-ajalla (Sorjanen & Vainio 2020, 34). Työyhteisön kehittäjän rooli on merkittävässä asemassa tunnistaa kyseisiä piirteitä. Organisaatioiden sekä työntekijöiden tulisi ymmärtää selkeämmin ylitöiden ja työuupumuksen yhteys, sillä ongelma kasvaa jatkuvasti ja siksi työpaikoilla työyhteisön kehittäjä voisi toiminnallaan luoda tietoutta tiedostamisen tueksi.

Y-sukupolvelle ominaisiksi piirteiksi luetaan myös malttamattomuus sekä työn tekeminen omilla ehdoilla itselle mielekkäällä tavalla ja esihenkilöiltä kaivataan valmennusta pomottamisen sijaan. Monet millenniaalit kokevat, että työllä täytyy olla merkitystä ja sen tulee sopia yksilölle itselleen. (Sorjanen & Vainio 2020, 91.) Sama trendi jatkuu myös alfa -sukupolven osalta (Mellanen & Mellanen 2020, 47).

Organisaatioissa olisikin järkevää panostaa työohjaukseen valmennuksen lähtökohdasta. Esimerkiksi työyhteisön kehittäjä voisi toimia roolissa, jossa tunnistaa yhteistyössä työntekijän kanssa työntekijän toiveet sekä kyvyt. He voisivat yhdessä ryhtyä kehittämään henkilön työtehtävää yksilölle mielekkääseen suuntaan. Toisin sanoen työtehtävät tulisi räätälöidä persoonallisesti jokaiselle työntekijälle sopivaksi osaaminen ja elämäntilanne huomioiden. Tämä mahdollistaisi työntekijän pysyvyyden organisaatiossa, lisäksi tuottavuutta yritykselle sekä vähentäisi työntekijöiden vaihtuvuutta.

Millenniaalit ja alfa -sukupolvi ovat vaativia työelämältä ja haluavat siltä myös joustoa, kuten Tuija Sorjanen ja Annina Vainio (2020) sekä Atte Mellanen ja Karoliina Mellanen (2020) toteavat. Työyhteiskunnan rakenteita että asenteita tulisi muuttaa ja työntekijöihin luottaa kasvavissa määrin, jotta uusi sukupolvi sitoutuisi samaan työnantajaan. Asenteiden muuttumista ja ennakkoluulojen poistamista tarvitaan myös koko yhteiskunnan mittakaavassa. Y-sukupolven myötä esimerkiksi muunsukupuoliset ihmiset sekä erilaisista etnisistä taustoista lähtöisin olevien henkilöiden määrä on kasvanut. Työkäinen väestö Suomessa tulee olemaan vuosi vuodelta kulttuurisesti moninaisempaa kuin tänä päivänä: esimerkiksi vuoden 2021 väestöennusteen mukaan vuosittainen muuttovoitto ulkomailta on tulevina vuosikymmeninä n. 15 000 henkilöä (Tilastokeskus 2021).

Tulevaisuuden ammatit

Teknologian kehitys

Teknologinen kehitys, ilmastonmuutos, väestön ikääntyminen ja monimuotoistuminen, verkostoituminen sekä talousjärjestelmän uusiutuminen tulevat muokkaamaan ammatteja tulevaisuudessa (Sitra 2020, 8). Syntyy uusia ammatteja ja vanhat ammatit uusiutuvat, samalla kun jotkut poistuvat kokonaan. Löydetään uusia, kestäviä ja joustavia tapoja tehdä työtä. Yritysten ja organisaatioiden tarpeet vaikuttavat teknologian muuttumiseen. Muutokset vaikuttavat lopulta myös yksilöön, erityisesti työtä tekevään työntekijään. (Hiila, Tukiainen & Hakola 2019, 42– 43.)

Empatiacoach opettaa työyhteisöjä ja tekoälyä tunnistamaan tunteita ja kohtaamaan ihmisen rakentavasti.

Mokakouluttaja opettaa organisaatioita kokeilemaan ja käsittelemään pettymyksiä. Tavoitteena on kiihdyttää oppimisnopeutta.

Uramuotoilija auttaa asiakkaita muotoilemaan itsensä näköistä uraa design thinking -ajattelun keinoin. (Varamäki 2019, 146, 174.)

Koneistamisen myötä monesta työstä jäävät pois toistuvat, faktoihin perustuvat työosuudet. Tämä vapauttaa ihmiselle enemmän aikaa tehdä ihmisen työtä ja keskittyä esim. asiantuntijuuteen. Työelämässä tullaan keskittymään siihen, miten teknologista kehitystä voidaan kussakin työssä hyödyntää. Tämä jo itsessään tuo tilausta koodaajille, järjestelmäarkkitehdeille ja muille teknologiaosaajille (Varamäki 2019, 54).

Sisäinen eettinen tarkastaja huolehtii siitä, että dataan pohjautuva päätöksenteko on vastuul-

lista. Hän ymmärtää algoritmien toimintaa, kehittää niitä ja pyrkii poistamaan vääristymiä, jotka eivät ole linjassa yrityksen arvojen kanssa. (Varamäki 2019, 174.)

Erilaiset sovellukset helpottavat arjessa ja mitä enemmän dataa ihmisistä kertyy, sitä enemmän syntyy tarpeisiin vastaavia sovelluksia. Erilaisia tekoälyn sovelluksia vielä vasta kokeillaan, eikä kaikkia hyötyjä pystytä edes hahmottamaan. Tekoälyn lisäksi tarvitaan robotteja, jotka pystyvät muokkaamaan dataa ja älyä teoiksi. Kaiken tämän lisäksi tarvitaan ihminen, joka rakentaa ja ohjelmoi robotin toimimaan halutulla tavalla. Robotti pystyy tekemään asioita, mihin ihminen ei pysty fyysisesti tai kun tekeminen vaatii äärimmäistä tarkkuutta. Robotit työskentelevät ihmisten rinnalla ja helpottavat näin ihmisten työtä. Lopulta laitteiden erilaisten inhimillisten taitojen avulla pystytään vaikuttamaan vaikkapa älykkäaseen päätöksentekoon. Tällaisen tekoälyn uskotaan olevan läsnä työpaikoilla 30–50 vuoden kuluttua. (Varamäki 2019, 38–39, 42–43.)

Bottikäsikirjoittaja kirjoittaa erilaisia asiakaspalveluskenarioita ja käsikirjoittaa, miten botti puhuu ja toimii erilaisissa tilanteissa.

Robottien tunnekouluttaja opettaa robotteja tunnistamaan asiakkaiden tunnetiloja esimerkiksi tekstistä tai kasvojen tunnistusta hyödyntäen sekä opettaa roboteille oikeanlaista reagointia tunteisiin.

Kysyjä opettaa hyödyntämään tekoälyä kysymällä hyviä kysymyksiä. (Varamäki 2019, 73, 112.)

Monimuotoisuus, verkostoituminen ja talousjärjestelmän uusiutuminen luovat uusia ammatteja

Työelämän muutosvauhdissa ja kehityksessä mukana pysyminen vaatii kouluttautumista, tietojen päivitystä, joustavia ja uusiutuvia ratkaisuja työssä ja työtavoissa. Työyhteisön on tarjottava tukea, verkostoa ja koulutusmahdollisuuksia. Työ ei välttämättä ole paikkasidonnaista ja työyhteisö on monimuotoisempaa. Työyhteisön hyvinvoinnin edistämiseksi olisi hyvä antaa tukea elämän tasapainon hallintaan ja kehittymiseen (Työterveyslaitos 2020, 94–96).

Isot suomalaiset yritykset ovat jo rekrytoineet itselleen paljon työntekijöitä, joiden teknologia-osaamisensa kautta tulee reagoida muuttuviin asiakastarpeisiin yrityksen sisältä käsin. Kertynyt data hyödyttää yrityksiä, liiketoimintoja pystytään kasvattamaan ja kaikki tämä siis vaatii koodaajia, data-analyytikoita ja –louhijoita sekä järjestelmäarkkitehteja. Teknologiayrityksissä tarvitaan teknisten osaajien lisäksi teknistä työtä tukevia työntekijöitä, kuten markkinoinnin, kouluttamisen, myynnin ja HR-puolen osaajia. (Varamäki 2019, 53)

Teknologian arkipäiväistymisen tulee muuttua inhimillisemmäksi ja tähän tarvitaan osaajia, jotka ymmärtävät ihmisten kokemusmaailmaa. On yritykselle merkityksellistä tuottaa palveluja, jotka miellyttävät visuaalisesti, ovat tunteita herättäviä ja jäävät mieleen. Vaikkapa asiakaspalvelubotin luomiseen tarvitaan ainakin teknisten osaajien lisäksi kielitieteilijää, käsikirjoittajaa, tunnekouluttajaa ja psykologia. Tekoälyä on opetettava toimimaan ihmisten tavoin ihmisten kanssa. (Varamäki 2019, 54–55.)

Kaiken taustalla vaikuttavat megatrendit luovat sinällään suuntaviivoja arvoille. Arvoja tarvitaan määrittämään muutosten vaikutukset niin, että kaikki elämän ja yhteiskunnan osa-alueet, inhimilliset tarpeet ja yhteiskunnalliset ongelmat pystytään huomioimaan. Vaikka arvot ovat globaaleja, pystytään Suomessa vaikuttavat muutokset määrittelemään kansantaloutemme lukuja hyödyntäen. (Eduskunta 2018, 5–6.)

Maailmanlaajuinen muutos on jo käynnissä ja koronan myötä kehittyminen esim. terveydenhuollossa on vauhdittunut, ehkä jopa loikannut harppauksen eteenpäin. Muutokset vaativat erityisesti yksittäisen toimijan muuttumista, asiat on ajateltava ja tehtävä toisin. Pelkästään ammatit eivät muutu, vaan ammatissa tarvittava osaaminen, koska yrityksen tai organisaation on muututtava. Tutkijoiden yhteneväinen arvio työn tulevaisuudesta liittyy siihen, kuinka useat työt tulevat olemaan asiantuntijatyötä ja yksittäinen työntekijä toimii yrittäjämäisesti. Työ tulee olemaan monipuolisempaa ja työtä tehdään erilaisissa tiimeissä, riippumatta ajasta ja paikasta. Erilaisten tahojen kanssa toimiessa työ muuttuu vuorovaiikutteisemmaksi ja joustavammaksi teknologiankin vaikutuksen myötä. (Hiila ym. 2019, 43–45.)

Lopuksi

Uudet sukupolvet kyseenalaistavat vanhan aikaisia yhteiskuntarakenteita olemalla itsekkäitä, kansainvälisiä ja solidaarisia (Sorjanen & Vainio 2020, 91). Näin ollen nämä sukupolvet tuovat siis väistämättä tarvittavan muutoksen ominaispiirteillään yhteiskuntaamme ja muuttavat sitä pysyvästi. Keinoälyn ja robotiikan avulla uudet su-

kupolvet löytävät merkityksellisyyttä työhönsä. Asiat tapahtuvat nopeasti, mikä sopii lyhytjänteisille diginatiiveille.

Koronan myötä Future proof –kirjassa mainitut tulevaisuuden ammatit realisoituvatkin nopeasti, samalla kun teknologinen kehitys otti työelämässä ison harppauksen eteenpäin, etätyöt ja kokoukset olivat myös ilmastonmuutoksen kannalta suotuisia valintoja. Vaikuttaa siltä, että tulevaisuuden ammatit kehittyvät olemassa olevista sekä uusista, joita syntyy, kun työelämään jalkautuu laajemmin tekoälyä ja robotiikkaa, samalla kun työelämä monipuolistuu ja haetaan ilmasto-kestäviä ratkaisuja.

Työyhteisön kehittäjältä tarvitaan osaamista, jolla voidaan tukea yksilöä oman urapolun tukemisessa sekä työyhteisöä monimuotoisessa ja muuttuvassa työelämässä. Ihmiset tarvitsevat koulutusta ja verkoston tukea, jotta pysyvät kehityksessä mukana ja samalla voivat hyvin, ovat he sitten yrittäjiä, työntekijöitä tai molempia. Työterveyslaitoksen julkaisun (2020) sanoin; “Yksittäisen työntekijän kohdalla työn uudelleen ajattelemissa on keskeistä, että kaikilta vaaditaan, mutta ketään ei jätetä yksin.”

Lähteet

Eduskunta 2018. Suomen sata uutta mahdollisuutta 2018-2037. Viitattu 20.10.2021. EDK2018-AK-171377.pdf (eduskunta.fi)

Hiila, Ilona, Tukiainen, Maaretta ja Hakola, Ida 2019. Tiimiäily - Opas muuttuvaan työelämään. Jyväskylä: Tuuma.

Mccrindle 2021. Understanding Generation Alpha. Viitattu 7.10.2021. <https://mccrindle.com.au/insights/blog/gen-alpha-defined/>

Tilastokeskus 2021. Syntyvyys ei ole Suomessa ikärakenteen kannalta riittävällä tasolla. Viitattu 11.10.2021 https://www.stat.fi/til/vaenn/2021/vaenn_2021_2021-0930_tie_001_fi.html.

Mellanen, Atte & Mellanen, Karoliina 2020. Hyvät, pahat ja millenniaalit. Miten meitä tulisi johtaa. EU: Atena.

Sitra 2020. Sitran selvityksiä 162 - Megatrendit 2020. Viitattu 15.10.2021. <https://media.sitra.fi/2019/12/15143428/megatrendit-2020.pdf>

Sorjanen, Tuija & Vainio, Annina 2020. Millenniaalit uuden vuosituhatosen tekijät. Helsinki: Into Kustannus Oy.

Varamäki, Aku 2019. Future proof Tulevaisuuden työkirja. Jyväskylä: Docendo.

Työterveyslaitos 2020. Hyvinvointia työstä 2030-luvulla – Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Viitattu 16.10.2021. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%C3%B6st%C3%A4%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Tulevaisuuden

osaaminen

Anna Lojamo | Riitta Hakonen | Saana Hietanen | Tiina Nilsson

Johdanto

Halusimme tarkastella työssämme tulevaisuuden muutostekijöiden tunnistamista yleisesti yhteiskunnassa ja pohtia sitä, miten yhteisöjen tulisi ennakoita tulevaisuutta ja varautua siihen oman osaamispotentialinsa ylläpitämiseksi. Pohdimme sitä, kuinka osaamisen muutos- ja muokkustarpeet linkittyvät yritysten ja yhteisöjen strategioihin sekä visioihin – ja kuinka osaamisen muutostarpeiden ennakointi työyhteisössä tulisi kuljettaa strategiatyön ohessa osana suunnittelua ja johtamista eikä nähdä tai käsitellä sitä strategiasta irrallisena asiana.

Elämme maailmassa, jossa tieto ja osaaminen vanhenee ennennäkemättömällä vauhdilla. Siinä missä ennen koulusta hankitulla tiedolla saattoi pärjätä pitkälle koko työuransa ajan, on nyt yksilöiden ja yritysten kehitettävä jatkuvasti omaa osaamistaan pysyäkseen kilpailussa mukana. Tulevaisuudessa vauhti vain kiihtyy. Esimerkiksi Suomessa muodollinen osaaminen on korkealla tasolla, mutta innovatiivisuudessa ja asiakasymmärryksessä emme ole läheskään maailman kärkeä (Kauhanen 2016, 16). Koska tuotteiden

ja palvelujen tarjonta on voimakkaasti kasvanut ja kilpailu globalisoitunut, tulevaisuudessa huomio tulee kiinnittää organisaatioiden muutoskyvykkyyden tukemiseen, jatkuvaan oppimiseen ja ketterään kykyyn uudistua nopealla tahdilla. Nyt koulutettavilla työyhteisön kehittäjillä (yhteisöpedagogi AMK) onkin varmasti tulevaisuudessa suuri rooli tässä kehityskulussa. Yritykset ja johto tulevat tarvitsemaan täysin uudenlaista pedagogista otetta henkilöstönsä taitojen tukemisessa ja sen motivoimisessa jatkuvaan uuden oppimiseen.

Tulevaisuuden muuttuva osaaminen

Yhteiskunta, muutos ja jatkuva oppiminen

Väestö ikääntyy ja eliniät pitenevät. Samaan aikaan työelämä fragmentoituu ja ns. epätyypillisistä työsuhteista tulee tyypillisiä. Ihmiset rakentavat työelämäänsä pendelöiden työuran ja koulutuksen välillä ja työelämä prekarisoituu. Työ monipuolistuu ja siirrytään jatkuvan kehittymisen

ja muutoksen aikaan, ja työurat myös todennäköisesti pitenevät. Jatkuvan oppimisen rooli tällaisessa kontekstissa nousee tärkeäksi. (Dufva 2020, 21–33.) Kuten yksilöiden urillaan, yritystenkin on uusiuduttava ja niiden on ennakoitava ja visioitava kehitystään jatkuvasti.

”Muuttuva työelämä ja yhteiskunta edellyttävät jatkuvaa osaamisen kehittämistä. Uuden oppimisen, luovuuden, kokonaisuuksien hahmottamisen ja taitojen merkitys kasvaa. Osaamisen kehittämisen rakenteisiin ja käytäntöihin kohdistuu kasvavaa muospainetta.” (Dufva 2020, 46.)

Elinikäisen oppimisen merkitys niin yksilön, yhteiskunnan kuin työnantajienkin menestykselle näkyy lisääntyneenä tiedontarpeena. Monet tahot hakevat toimintamalleja ja ratkaisuja, joilla panostukset erityisesti työuran aikaisen osaamisen kehittämiseen toisivat mahdollisimman suuren vaikuttavuuden. (Sitra 2019, 1.) Osaaminen sekä erilaisten osaamisten yhdistäminen ja ketterät tavat päivittää osaamista ovat keskeisiä sekä yksityisen, kolmannen että julkisen sektorin toimijoille, jotta voidaan varmistaa kasvun edellytykset nyt ja tulevaisuudessa. (Valtioneuvosto 2020, 35.) Useimmissa organisaatioissa niin suunnitellaan, kehitetään kuin luodaan raameja ja tapojakin oppimiselle. On varmistettava oikea suunta ja turvattava kehittyminen, jotta työelämän ja työtehtävien muuttuessa henkilöstö pääsee sekä päivittämään osaamistaan että kehittämään aivan uusissa taidoissa (Kupias & Peltola 2019, 79, 211).

Aalto-yliopiston tutkimuspäällikkö Hertta Vuorenmaa puhui jatkuvan oppimisen tulevaisuutta käsittelevässä puheenvuorossaan Finlandia-talossa 26.11.2019 siitä, että johtamisen täytyy

muuttua, jotta osaamisen määrätietoinen kehittäminen yhteisöissä – ja täten myös yrityksissä – mahdollistuu. Johtamisen tulee luoda oppimisen kulttuuria ja kyetä ennakoimaan ja analysoimaan muutoksia.

Jatkuva oppiminen on paras turva työn, teknologian ja maailman muutoksessa. Jatkuvan oppimisen tulee olla strateginen osa toimintaa organisaatioissa. (Valtioneuvosto 2020, tiivistelmäosa.)

Katse tulevaisuudessa tarvittavaan osaamiseen yhteisöissä

Yrityksen tai yhteisön strategiaa muotoiltaessa ei ainoastaan ole tärkeää fokusoida yhteisön vision tai konkreettisiin tavoitteisiin; myös nykytilaa on syytä kartoittaa osaamisen kehittämistä mietittäessä. Ero nykytilan ja tulevaisuuden tarpeiden välillä on se, joka kertoo muutoksista ja toimenpiteistä, joita yhteisössä tarvitaan – oli se sitten kaupallisten tavoitteiden tai osaamisen kehittämisen näkökulmasta.

Asiakaspalaute on yksi yhteisön osaamisesta kertova mittari; se kertoo niin nykyisen toiminnan laadusta kuin myös henkilöstön osaamisen tasostakin. (Häkkinen, Kukkonen, Puhakka, Sihvo & Väyrynen 2011.) Tulevaa osaamistarvetta suuntaa siis omalta osaltaan henkilöstöltä tulevaisuudessa visioidun palveluodotuksen ja nykyisen asiakaspalautteen mukaisen osaamisen tasoero. Yksi johdon haastavimmista tehtävistä onkin määrittellä, miten tämänhetkistä ja tulevaisuudessa odotettavaa osaamista – ja niiden eroa – mitataan.

”(–) Ennakointia tulee tehdä koko ajan. Mikäli ennakkoinnin perusteella on nähtävissä uusia haasteita, niin se tulee näkyä organisaation

osaamistavoitteissa. Näin ollen osaamisen hallinta on dynaamista ja reagoivaa. Jos organisaation toimintaympäristössä ennakoidaan muutoksia, niin myös organisaation osaamistavoitteita tulee muuttaa. Näin tulevaisuuden ennakointi varmistaa, että osaaminen vastaa tulevaisuuden tarpeita.” (Häkkinen ym. 2011)

Strategiaa muotoiltaessa on syytä huomioida pitkällä tähtäimellä niin aineettomien kuin aineellistenkin resurssien riskejä ja mahdollisuuksia – sekä yhteisön sisällä että sen ulkopuolella. Eikä liene mielekästä seurata ainoastaan ns. mittaroitavia ennusteita tai markkinaennusteita, vaan tulisi myös pohtia ennakointia muutoin, kuin nykyisyyttä extrapoloivin menetelmin; skenaariotyöskentely ja muut tulevaisuuden ennakkoinnin menetelmät auttavat kattavan strategisen näkymän luomisessa. (Hiltunen 2010, 19–25.)

Hiltunen (2010) käsittelee väitöskirjassaan organisaatioiden kykyä ennakoida tulevaisuutta sekä ennakointikyvyn tärkeyttä esimerkiksi strategia-työssä. Niin heikot signaalit, ympäristön tarkkailu, skenaarioiden luonti kuin strateginen ennakointikin ovat kaikki olennainen osa strategia-työtä, joka osaltaan määrittää niin organisaation kuin yksilöidenkin oppimisen tarpeita.

Lainekin (2021, 10–14) puhuu osaamisen ennakkoinnin ja sen suunnitelmallisen kehittämisen tarpeesta edellytyksenä strategian toteuttamiselle tulevaisuudessa. Tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakkoinnin tärkeys mahdollistaa myös Laineen mukaan proaktiivisemmän osaamaispääoman hallinnan sekä tehokkaamman toiminnan. ”Eryityisesti silloin, kun yritys uudistaa strategiaansa, olemassa olevan osaamisen tunnistamisen merkitys kasvaa entisestään.” (Mt., 10.)

Osaamistarpeiden ennakkoinnin pohjana voidaan käyttää esimerkiksi Opetushallituksen (2019, 18) kolmelle tasolle jäsentyvä kvalifikaatioluokitusta. Kvalifikaatioluokituksen tasoina ovat 1) geneeriset osaamiset, 2) yleiset työelämäosaamiset, sekä 3) ammattialakohtaiset osaamiset. Tämän lisäksi tarkasteluun on syytä ottaa yhteisön jäsenten digitaidot.

Tulevaisuuden osaamistarpeiden hallintaan liittyvät riskit

Tulevaisuuden osaamistarpeet ovat aina kysymysmerkki. Kuka meistä niin yksilöistä kuin yhteisöistäkään kykenee sanomaan tarkalleen mitä osaamista kukin tulee tarvitsemaan kymmenen tai kahdenkymmenen vuoden kuluttua? Yritysten menestymiselle kuitenkin tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen ennakointi on tärkeää edes summittaisella tasolla, jotta yritys säilyy elinvoimaisena ja menestyy; visio ja strategia antavat raamit tälle ennakointityölle. 2011 toteutetussa eOsmo-hankkeen verkkotyökirjassa todetaankin, että: ”Osaamisen hallinnan punaisena lankana ovat organisaation visio, tulevaisuuden tavoitela ja strategia.”¹ Käytännön tasolla tämä tarkoittaa sen pohtimista, mitä ja millaista osaamista strategia tulevaisuudessa yritykseltä tai muulta yhteisöltä edellyttää. Tulevaisuuden osaamisen ennakointiyrietykset sisältävät kuitenkin aina myös paljon tuntematonta ja riskejä.

Epävarmuuden riskeistä puhuttaessa Jääskeläinen (2006, 42) toteaa, että epävarmuuden ollessa riski jo sinällään, mahdolliset seuraukset riskiskenaariota toteutumisesta ovat yleensä huomattavasti laajemmat. Riskien hallinnalla yritys voi luonnollisesti varautua henkilöstöriskeihin samoin, kuin muihinkin riskeihin, mutta vaikka riskejä tunnistettaisiin, kartoitettaisiin ja arvioitaisiin

kattavastikin, henkilöstö osaamispääomana on aina hyvin ennakoimaton ja vaikeasti kartoitettava johtuen siitä, että yrityksillä ei esimerkiksi ole kattavaa tietoa henkilöstön yksityiselämään, motivaatioihin, jne. vaikuttavista seikoista. Osaamisriskien ennakoinnissa yrityksen tulee myös pohtia ”osaamattomuuden hintaa”. Mitä tapahtuu, jos osaaminen lähtee organisaatiosta yksittäisten ihmisten ennakoitavien tai ennakoimattomien päätösten seurauksena? Tai mitä jos strategian toteuttamiseen tarvitaan osaamista, jota yrityksessä ei kerta kaikkiaan ole?

Kohti osaamisen jatkuvaa kehittämisajattelua

Kamensky (2015, 128–136) puhuu muutospohjattamisesta puhuessaan siitä, miten hyvä johtaminen on pientä kehittämistä organisaatiossa koko ajan, jatkuvasti. Yrityksessä, jossa on selkeä visio siitä, mihin halutaan mennä, ja julki lausuttu strategia siitä, miten sinne päästään, osaamisen tarpeen ennakointi on huomattavasti helpompaa, kuin yrityksessä, jossa ollaan tuuliajolla yhteisen vision ja strategian suhteen.

Pölönen (2020) pohtii kirjassaan Tulevaisuuden lukujärjestys ennakoinnin aiheuttavan ihmiselle niin paljon tuskaa, koska muutos kuulostaa konseptina pelottavalta; Pölönen ehdottaakin muutossanan korvaamista kehittyminen-sanalla, jotta ajatuksesta tulee hallittavamman tuntuinen (Mt., 137–139). Samantyyppinen pelottavuuden analogia pätee yritysisiin ja osaamisen tarpeen ennakointiin; jos yritys koettaa katsoa kristallipallost, millaista osaamista se tulee tarvitsemaan vaikkapa kymmenen vuoden päästä, tehtävä lienee melko monimutkainen ja omalla tavallaan musertava ja uhkaavakin – jo oma mielikuvituksemme rajoittaa meitä tehtävässä. Jos kuitenkin

yritysjohto suhtautuu ennakoititehtävään enemmänkin yrityksen osaamisen kehittämisen tehtävänä, strategia ja visio antavat toiminnalle selkeät raamit ja elefantin kerrallaan nielemisen sijaan, voidaan sitä paloittaa, asettaa välitavoitteita ja mahdollistaa myös tarvittavat kurssinmuutokset matkan varrella. Tällainen lähestymistapa vapauttaa johdon myös strategiseen kehittämiseen ”ilman painostuksen luomaa pakkoa” (Kamensky 2015, 131), mikä on tärkeää myös luovalle ajattelulle.

Digitalisaatio ja tulevaisuus

Tulevaisuudessa digitalisaatio urilla ei liene ”irralinen” osaamisalue, kuten nyt, vaan digitalisaatio integroituu ja penetroituu kaikille työelämän ja yritysten osaamisalueille. Kuten Opetushallituksen Osaaminen 2035 –raportissa todetaankin:

”Toisaalta voidaan pohtia, kuinka paljon tämän päivän termeillä voidaan ennakoita tulevaisuuden osaamista. Digitaidot saattavat tulevaisuudessa niveltä osaksi muita taitoja, eikä niillä ole välttämättä samanlaista sisältömerkitystä kuin tällä hetkellä.” (2019, 32.)

Saatetaan ajatella, että tilanne on tasaantunut ja digitalisoitunut työelämä pysyy jatkossa samankaltaisena kuin se on tälläkin hetkellä. Työ 2040 -skenaarioraportti kuitenkin toteaa, että ”digitalisaatio on vasta alussa”. Digitalisaatiokehitys on ehtinyt vaikuttamaan toistaiseksi vain osaan tehtävästä työstä ja tulevaisuudessa digitalisaatio siirtynee kiinteämmäksi osaksi fyysistä todellisuutta. Teknologian kehitys mahdollistaa uusien työnteon alustojen syntymisen. Teknologia myös parantaa työntekijöiden kyvykkyyttä: esimerkiksi taksinkuljettajan ei tarvitse tuntea kaupungin katuja, sillä hänellä voi olla mobiilisovellus turva-

naan, ja lääkäri voi tulevaisuudessa saada diagnoosiehdotuksia esimerkiksi massadatan avulla. Teknologia tulee vaikuttamaan ammatinkuvien muuttumiseen tai häviämiseen ja ”(–) työtä voidaan tehdä teknologiaavusteisesti ilman merkittävää asiantuntijuutta”. (Demos Helsinki 2017.)

Konkreettista ennakointia

Kohti tulevaisuuden osaamista

”Tulevaisuudessa merkitystään kasvattavat muutoksen hallintaa edistävät metataidot, kuten ongelmanratkaisutaidot, itseohjautuvuus, oppimiskyky, henkilökohtaisen osaamisen kehittäminen ja johtaminen sekä tiedon arviointitaidot.” (Opetushallitus 2019, 5.)

Sitran toteuttamassa Tulevaisuuden työpaikka-hankkeessa 60 erilaista työpaikkaa kehittivät itse työkaluja, jotka tarjoavat ratkaisuja tulevaisuuden muuttuvan ja uudistuvan työelämän osaamistarpeisiin. Hankkeen tavoitteena oli auttaa työpaikkoja kehittymään houkutteleviksi oppimisympäristöiksi ja tarjota suomalaisille keinoja pitää omaa osaamistaan aktiivisesti ajan tasalla. Vuoden 2017 alussa hankkeeseen haettiin erilaisia työpaikkoja ja hankkeeseen osallistuikin useita tunnettuja työnantajia. Ympäri Suomea järjestettiin Boot Campeja, joissa käytännön tekeminen tapahtui, ja erilaisia työpaikkoja tuotiin yhteen oppimaan toisiltaan ja uudistumaan yhdessä. Yhdessä Exove Designin kanssa muotoiltiin myös työpaikan uudistumisen menetelmä, Minibootcamp, joka on suunnattu kaikkien työpaikkojen käyttöön. Menetelmästä kerrotaan muun muassa, että: ”Minibootcamp-ideointityöpajan aikana muodostetaan konkreettinen työkalu, jonka avulla

la sytytetään kipinä kohti kokeilevaa työkaluttuuria ja saadaan aikaan uudistumista”. Tulevaisuuden työelämää varten kehitetyt työkalut jaoteltiin hankkeessa seuraaviin osa-alueisiin: sparraus, luottamus, kokeilukulttuuri, avoimuus ja yhdessä tekeminen. (Sitra 2017.)

Minibootcamp Kesko

Tulevaisuusajattelun sparrauksen ideologia oli, että harjoitus tekee mestarin. Esimerkiksi Kesko päätti ryhtyä vahvistamaan työntekijöidensä voimavaroja Voimavarat käyttöön -keskustelumallin avulla. Kyseessä on ”(–) Keskon luoma työkalu, joka tukee työntekijöiden mahdollisuuksia jatkaa työskentelyä K-ryhmässä työuran eri vaiheissa”. Keskon luoma keskustelumalli sisältää muun muassa tilannekartoituksen, osaamisarvioinnin, vahvuuksien kartoittamista, muutosaskeleiden suunnittelua ja työntekijän itsensä toteuttamista konkreettisista toimista sopimista. Voimavarat käyttöön -keskustelu on suunnattu kaikille työntekijöille edellyttämättä esimerkiksi sairauspoissaoloja, joten se on luonteeltaan ennakoivaa ja sen tarkoituksena on korvata aiempi ”varhaisen tuen keskustelu” entistä ratkaisukeskeisempää ja vuorovaikutteisempää lähestymistapaa hyödyntäen. Keskustelu käydään yhdessä esihenkilön kanssa ja se myös vahvistaa osaltaan valmentavaa johtamista Keskoissa. (Sitra 2017.)

Minibootcamp Yleisradio

Yleisradio lähestyi luottamuksen rakentamista ideoimalla Minun tarinani Ylessä -vaihtoehdot tulevaisuuteni -keskustelun, jonka päämääränä on ”(–) innostaa työntekijät pohtimaan omaa työtulevaisuuttaan”. Keskiössä on se, miten kukaan voi huolehtia omasta osaamisestaan ja tulevaisuudestaan sekä käsitteet kuten ”oma työ”,

”havahtuminen” ja ”itsensä johtaminen”. Keskustelu on suunnattu kaikille Ylen työntekijöille ja erityisesti niille, jotka kokevat ahdistusta tulevaisuuden ja muutosten suhteen sekä sellaisille henkilöille, joilla on odotettavissa suuria muutoksia oman työnsä osalta ja jotka eivät ehkä ole vielä havahtuneet muutokseen tai ryhtyneet kehittämään omaa osaamistaan tulevaisuuden tarpeita vastaavaksi. Keskustelussa jokainen voi keskustella kutsumansa keskustelukumppanin kanssa omasta työtilanteestaan ja pohtia yhdessä, miten olisi mahdollista edetä ja kenen tai minkä avulla. (Sitra 2017.)

Minibootcamp Kela & Teknologiateollisuus

Kokeilukulttuurin osalta rohkeus uudistua on avainasemassa. Esimerkiksi Kelan Kompassityökalu on ” (--) keino rohkaista [työntekijöitä] oman osaamisen kehittämiseen ja henkilökohtaisen työelämäsuunnitelman laatimiseen. Tavoitteena on saada kaikki työntekijät kehittymään täyteen potentiaaliinsa.”

Työkalussa luodaan malli henkilökiertoon ja lisäksi kaikki työntekijät tekevät osaamisarvion itsearvion muodossa. Teknologiateollisuus sen sijaan on kehittänyt Kokeilugeneraattorin nimellä kulkevan työkalun, jonka tavoitteena on rohkaista työntekijöitä kokeiluihin ja vahvistaa yhdessä tekemistä ja oppimista. Kokeilugeneraattorin ideologiaan kuuluu, että ” --kokeilu kuukaudessa pitää organisaation ketteränä”. Mahdollisia kokeiluja voisivat olla ”no-call- tai no-email-päivä” ja ”kollegojen speed date”. Henkilöstön keskuudessa äänestään seuraava kokeiltava idea ja voidaan myös esittää uusia ideoita seuraaviksi kokeiluiksi. Jokaisesta kokeilusta kerätään palautetta ja parhaat ideat jäävät pysyvästi käyttöön. (Sitra 2017.)

Minibootcamp Dennis Food Factory Oy

Yhdessä tekemisessä on tärkeää ammentaa voimaa erilaisuudesta. Dennis Food Factory Oy:n Yhteistyöllä eteenpäin -työkalun tavoitteena on ” (--) vahvistaa työntekijöiden välistä yhteistyötä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta (--)”. Työkalu vastaa tärkeään tulevaisuuden työelämää koskettavaan uudistumiskysymykseen: ”Miten henkilöstö saadaan toimimaan sujuvasti yhdessä tiiminä ja miten luodaan onnistumisia, joilla taataan hyvä yhteishenki?”. Avainsanoja tässä työkalussa ovat ”yhteishenki”, ”yhdessä tekeminen” ja ”kommunikointi”. Tiimien yhteenkuuluvuuden tunnetta vahvistetaan ja erilaisia, eri taustoista tulevia ja eri vuoroja tekeviä työntekijöitä kannustetaan tutustumaan toisiinsa. Jokaisen työpanosta opetellaan arvostamaan. Työkalun ensimmäisessä vaiheessa henkilöstön yhteen hitsautumista vahvistetaan tiimipäivällä, jossa paneudutaan tulevaisuudessa tapahtuviin mahdollisiin muutoksiin. Kommunikaatio- ja yhteistyötaitojen kehittäminen on tärkeää, jotta onnistumisista viestiminen on helpompaa ja sisäinen viestintä sujuvoituu, mikä puolestaan vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Sitra 2017)

Lopuksi

Vaikka on tärkeää sekä seurata laajempia trendejä ympäristössämme että kuunnella herkällä korvalla hiljaisia signaaleja ja pyrkiä näkemään tulevaisuuteen, emme kuitenkaan voi tietää varmaksi, mitä tulevaisuus tuo tullessaan. Onkin siis tärkeää, että organisaatioissa mietitään erilaisia tulevaisuuden skenaarioita ja mahdollisuuksien mukaan varaudutaan useampaankin eri tulevaisuudennäkymään yhtä aikaa.

Organisaatioiden tulee toimia motivaattoreina ja koettaa aktivoida työntekijöidensä halu kehittää itse itseään, sillä todellinen oppiminen tapahtuu vain sisältäpäin kumpuavan motivaation kautta. Inhimillisten vahvuuksien, kuten empatian, luovuuden, intuition ja uteliaisuuden rakentaminen ja kehittäminen tulevat yhä tärkeämmiksi, sillä näitä inhimillisiä osa-alueita eivät voi tietokoneet ja robotit korvata. [Ainakaan vielä.] Nämä kyvyt ovatkin paitsi

"(--) tärkeitä itsessään, myös välttämättömiä työkaluja innovaatioiden, talouskehityksen, uusien markkinoiden ja paremman yhteiskunnan rakentamisessa". (Jousilahti, Koponen, Koskinen, Leppänen, Lätti, Mokka, Neuvonen, Nuutinen & Suikkanen 2017, 82.)

Myös Pölönen (2020) kiteyttää ennakkoinnissaan, että:

"On siis mahdotonta antaa taitotakuuta pitkälle tulevaisuuteen, mutta toistaiseksi meidän kannattaa kehittää niitä taitoja, jotka meidät vielä tällä hetkellä ja lähitulevaisuudessa erottavat koneista. Hyvä uutinen on kuitenkin se, että mikä erottaa meidät koneista, tuo meille merkitystä elämään. Tulevaisuuden taidot tekevät sinusta onnellisen." (Mt., 9.)

Tulevaisuuden osaamisen suurimmat megatrendit tulevatkin varmasti liikkumaan juuri digitalisaation ja näiden inhimillisten vahvuuksien tasapainon ja yhteiselon hakemisessa. Sen sijaan, että pelolla ajattelisimme häviäviä ammatteja ja toimialoja, on aika suunnata katseet tulevaan ja positiivisin mielin odottaen miettiä mitä uusia polkuja ja uria tulevaisuus voikaan mahdollistaa meille.

Lähteet

Demos Helsinki 2017. Viisi teesiä tulevaisuuden työstä Työ 2040 -skenaarioreportin perusteella. Viitattu 11.10.2021. <https://demoshelsinki.fi/2017/03/08/viisi-teesia-tulevaisuuden-tyosta-tyo-2040-skenaarioreportin-perusteella/>.

Dufva, Mikko (2020) Megatrendit 2020. Sitran selvityksiä 162. Helsinki: Sitra. Viitattu 15.1.2020. <https://media.sitra.fi/2019/12/01114605/megatrendit-2020selvitys1.pdf>.

Hiltunen, Elina 2010. Weak signals in organizational futures learning. Acta Universitatis oeconomicae Helsingiensis, A-365. Helsinki School of Economics. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu.

Häkkinen, Mikko & Kukkonen, Tuula & Puhakka, Arttu & Sihvo, Päivi & Väyrynen, Katja 2011. Osaamisen hallinnan opas. eOsmo-hanke. Viitattu 9.10.2021. <http://eosmo.pkamk.fi/tyokirja/tyokirja.html>.

Jousilahti, Julia & Koponen, Johannes & Koskinen, Minea & Leppänen, Juha & Lätti, Risto & Mokka, Roope & Neuvonen, Alekski & Nuutinen, Johannes & Suikkanen, Henrik 2017. Työ 2040 Skenaarioita työn tulevaisuudesta. Helsinki: Demos Helsinki & Demos Effect. Viitattu 11.10.2021. <https://demoshelsinki.fi/wp-content/uploads/2017/01/Ty%C3%B6-2040-Skenaarioita-ty%C3%B6n-tulevaisuudesta.pdf>.

Jääskeläinen, Aki 2006. Osaamisen mittaaminen ja osaamiseen liittyvä riskienhallinta terveydenhuollon organisaatiossa. Diplomityö. Tuotantotalouden osasto, teollisuustalous. Tampereen teknillinen yliopisto.

Kamensky, Mika 2015. Menestyksen timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum.

Kuhanen, Juhani 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Kauppakamari.

Kupias, Päivi & Peltola, Raija 2019. Oppiminen työssä. Tallinna: Gaudeamus Oy.

Laine, Eija 2021. Kohti strategisempaa henkilöstön osaamisen kehittämistä. Osaamisen ennakointi pk-yrityksessä. Opinnäytetyö (YAMK), liiketoiminnan kehittäminen. Turun AMK.

Opetushallitus (2019) Osaaminen 2035. Osaamisen ennakointifoorumin ensimmäisiä ennakointituloksia. Raportit ja selvitykset 2019:3. Helsinki: Opetushallitus. Viitattu 17.1.2020. https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaaminen_2035.pdf

Sitra 2017. Tulevaisuuden työpaikka -hanke. Viitattu 10.10.2021. <https://www.sitra.fi/hankkeet/tulevaisuuden-tyopaikka/>.

Sitra 2019. Jatkuvan oppimisen rakenteita maailmalla. Sitra. Viitattu 14.10.2021. <https://media.sitra.fi/2019/05/27150539/jatkuvan-oppimisen-rakenteita-maailmalla.pdf>

Valtioneuvosto 2020. Osaaminen turvaa tulevaisuuden. Jatkuvan oppimisen parlamentaarisen uudistuksen linjaukset. Valtioneuvosto. Viitattu 14.10.2021. <http://urn.fi/URN:ISBN:978952-383-610-5>

Vuorenmaa, Hertta 2019. Puheenvuoro Jatkuvan oppimisen tulevaisuutta käsittelevässä keskustelutilaisuudessa 26.11.2019. Viitattu 9.10.2021. <https://www.sitra.fi/artikkelit/elinikaista-oppimista-uudistetaan-tutkimustietoa-hyodyntaen/>

Työelämän polarisaatio

ja eriarvoisuus

Camilla Salmi | Elisa Tommasi | Henrietta Vanhala

Johdanto

Työelämän polarisaation on katsottu alkaneen Yhdysvalloissa 1980-luvulla, missä on havaittu suuria eroja eri palkkaluokkien välillä. Myös Suomessa on tehty tutkimuksia aiheesta ja onkin tunnistettu havaintoja tästä, mutta vielä toistaiseksi polarisaatio on ollut maltillista. (Stenhammar, A. 2021.)

Polarisaatio terminä tarkoittaa jakautumista, eriytymistä, jonkin asian selkeää kahta halkaisevaa muutosta. Polarisaatio on koskettanut pitkällä aikavälillä koko meidän yhteiskuntaamme, ja tämän myötä palkkaerot ovat kasvaneet entisestään sekä keskipalkkaiset työpaikat vähentyneet. Nämä ongelmat johtavat pahimmillaan eriarvoisuuden lisääntymiseen, eikä ainoastaan työelämässä, vaan myös koulutusmahdollisuuksissa. (Krogerus, N. 2019.) Myös teknologian kehityksen tuulet puhaltavat nopeammin kuin koskaan ja sekin muuttaa työelämää – jo nyt, mutta ennen kaikkea tulevina vuosina.

Käymme tekstissämme läpi mihin kaikkeen työmarkkinoiden polarisaatio ylittää sekä kuinka eri-

arvoisuuden eri ilmenemismuodot vaikuttavat työelämässä, koulutuksessa ja yhteiskunnan rakenteissa. Mitä me voimme tehdä? Minkälainen on tulevaisuus ja pitääkö siitä olla erityisen huolissaan? Onko polarisaatio ja eriarvoisuus kytköksissä toisiinsa?

Polarisaatio

Muutokset työsuhteissa

On ennakoitu, että korkea- ja matalapalkkaisten työtehtävien osuus tulee kasvamaan tulevaisuuden työelämässä. Tähän on syynä keskipalkkaisten tehtävien runsas väheneminen. Autor ym. (2003) tuo esille, että yksi työtehtävien polarisaatiota selittävästä ajatuksista on informaatio- ja viestintäteknologian nopea kehitys nykypäivänä. (Obstbaum, M. & Vanhala, J. 2016.) Kun teknologian kehittymistä tapahtuu, on toki luontevaa tuoda sitä mukaan myös työelämään. Lähtökohdana teknologian käytölle on työn helpottaminen ja monien rutiininomaisten tehtävien siirtäminen

pois ihmisiltä. Teknologian kehityksen vaikutus lisääntyneeseen polarisaatioon onkin yhteydessä vähentyneeseen työpanokseen automatisoitumisen takia. Automaation lisääntyminen koskettaa muun muassa teollisuus-, IT- ja toimistoaloja, joissa on paljon rutiininomaisia tehtäviä. (Obstbaum, M. & Vanhala, J. 2016.) Erikoistutkija sr. Johtamisen ja yrittäjyyden laitokselta sekä sosiologian dosentti Seppo Poutanen sanoo, että teknologian kehitys ei kuitenkaan suoraan vähennä työpaikkoja. Tällöin työntekijän työnkuvaa voidaan muuttaa siten, että ihminen tekee työtä automatisoidun laitteen kanssa enemmän tarkkailevassa ja ohjaavassa roolissa sekä huolehtii prosessien toiminnasta. (Suhonen, T. 2017.)

Kun trendinä on, että keskipalkkaiset tehtävät tulevat vähenemään, joutuvat näiden alojen työntekijät siten etsimään uutta työtä toisaalta. Mihin työntekijät siis siirtyvät? Tähän vaikuttaa kaksi asiaa, kognitiiviset taidot sekä aiempi osaaminen ja koulutustaso. Hyvät kognitiiviset taidot mahdollistavat työntekijän siirtymistä keskipalkkatason ammatista korkeamman palkkatason ammattiin. Kuitenkin muun muassa Yhdysvalloissa on havaittu, että korkeasti koulutettujen työntekijöiden (IT-ala) osuus olisi laskemassa ja tämä ryhmä siirtyisi alaspäin palkka-asteikolla. Tähän on oletettu vaikuttavan se, että IT-alan toimintojen ylläpitäminen ei vaadi enää yhtä paljon resursseja kognitiivisten taitojen osalta, kuin IT-alan kehittymisen aikana. Kun nämä työntekijämassat siirtyvät palkkaluokassa alempiin työtehtäviin, täytyy myös matalapalkka-alojen työntekijöiden siirtyä sieltä johonkin suuntaan eli todennäköisesti pois työmarkkinoilta. (Obstbaum, M. & Vanhala, J. 2016.)

Tutkimusten perusteella työpaikkoja oletetaan syntyvän eniten asiantuntija-ammatteihin sekä

matalapalkkaiseen palveluammatteihin, vaikka häviämistä on tapahtumassa jossain määrin kaikilla tasoilla (Obstbaum, M. & Vanhala, J. 2016.) Ammatit, joissa tarvitaan sosiaalisia kykyjä, luovuutta, ongelmanratkaisua, moraalialia ja empatiaa tulevat olemaan jatkossakin ammatteja, joihin tarvitaan tekijäksi osaava ihminen. Tällaisia ammatteja on muuan muassa kampaamotyö, vartiointi, puhtaanapito, asiantuntijuus ja johtaminen sekä niiden koneiden huoltaminen, jotka on jo automatisoitu. Eli kuten jo näistä esimerkeistä huomaa, pysyviä ammattikuntia on sekä matala- että korkeapalkka-alojen puolella. On huomioitava myös mitä teknologialla oikeastaan tarkoitetaan. Siihen kytkeytyy laajoja aihealueita, kuten robotisaatio, tekoäly ja alustatalous internetissä. (Stenhammar, A. 2021.) Pidempää aikaväliä huomioituna, on tutkimuksissa osoitettu, että kokonaisuudessa työn määrä ei kuitenkaan ole muuttunut, ainoastaan muuttanut toimintojaan. Katoavien ammattien tilalle syntyy jatkuvasti myös uusia, kun taas osa pysyy ja mahdollisesti muuttaa muotoaan. (Obstbaum, M. & Vanhala, J. 2016.) Näkemys työtehtävien polarisoitumisesta tuo esiin myös vaikutuksen suoraan rahankäyttöön ja palkkaepätasa-arvoon. Varakkaiden henkilöiden lisääntyminen suhteessa heikkopalkkaiseen voi aiheuttaa myös tilanteen, jossa varakkaat käyttävät rahojaan matalapalkka-alojen tarjoamiin palveluihin. (Mazzolari, F. & Ragusa, G. 2013)

Robotisaatio, tekoäly ja alustatalous

Robotisaatio sekä tekoäly tulevat olemaan vahvasti mukana tulevaisuuden työelämässä. Kumpikaan näistä ei täysin poista ihmisen tarvetta olla mukana työtehtävissä, ne kuitenkin muuttavat töiden laatua. Jotta robotisaatiota ja tekoälyä voidaan hyödyntää mahdollisimman hyvin, vaatii se ihmiseltä jatkuvaa oppimista ja ymmärrystä

näistä uusista teknologioista, yksinkertaisimmillaan sovellusalojen tekniikoita, hallintatapoja ja liiketoimintaa (Ventä, Honkatukia, Häkkinen, Kettunen, Niemelä, Airaksinen, Vainio 2018, 10). Keinoälyä käytetään esimerkiksi sairauksien diagnosoimisessa tai kasvojen tunnistuksessa. Robotiikkaa taas puolestaan muun muassa teollisessa tuotannossa, liikenteessä ja logistiikassa. Suomessa tehdyn tutkimuksen mukaan robotiikan hyödyntämisellä on valtava mahdollisuus lisätä työpaikkoja sekä yritysten tuottavuutta, kun sitä verrataan ihmisen tekemän työn tehokkuuteen. Muutoksia tulee varmasti aivan kaikille aloille digitalisoitumisen suhteen, mutta suurimman muutoksen oletetaan tulevan kaupan alalle työpaikkojen vähenemisenä (mm. verkkokauppaostamisen lisääntyminen). Kun taas lisää työvoimaa tullaan tarvitsemaan teollisuuden alalla, sosiaali- ja terveystalalla, logistiikassa ja rakennusalailla. (Ventä ym. 2018, 10, 88.)

Alustatalous käsitteenä tarkoittaa digitaaliseen muotoon tuotettua erilaisten töiden, osaamisen, tavaroiden ja palvelujen verkkoalustaa, jossa mahdollistuu kysynnän ja tarjonnan kohtaaminen.

Verkkoalustalla voi toimia yksittäinen yritys tai monen palvelun tarjoajan yhteinen kauppapaikka, joiden toiminta voi olla paikallista tai globaalia. Alustatalouden ja alustatyön vahva digitaalinen pohja tulevat muuttamaan työn muotoa ja pitävät sitä jatkossakin liikkeessä; tulee uusia aloja ja ihmisen tekemät työt muokkaantuvat uuteen muotoon automaation rinnalle. Lisäksi mukaan alustatalouteen tulee nykyistä enemmän perinteisempiä aloja mukaan, kuten terveydenhuolto. (Kovalainen, Poutanen, Rouvinen & Seppänen 2019.)

Koulutus

Työmarkkinoiden polarisaatiolle ei ole lukuisista tutkimuksista huolimatta löydetty yhtä yleistä syytä. Kun on tutkittu polarisaation kehitystä ammateittain, on huomattu, että yksi yhteinen selittävä tekijä on rutiininomaisuus työssä eli ns. liukuhihnatyö ja tehdastyö. Nämä työt usein vaativat saman asian toistoa ja työtä yleensä tekee alemman koulutuksen omaava henkilö. (Mitrunen, M. 2013.) Teknologian kehitys on useimmiten luonut uusia työtehtäviä ja ammatteja. Vaikka teknologian kehitys yhdistetään aina työpaikkojen häviämiseen ja robotit korvaavat ihmisen- asenteeseen. Tämä saattaa luoda vääränlaisen kuvan, koska loppujen lopuksi teknologiakin lisää tiettyjen töiden tuottavuutta, kuten tehdastyö, ja näin ollen ei olekaan uhka vaan mahdollisuus. Teknologian kehittyessä isoon rooliin nousee yksilön ajantasainen osaaminen ja koulutus. (Kukkonen, P. 2017.)

Onko kaikilla yhtäläiset mahdollisuudet koulutuksen ja osaamisen kasvattamiseen?

Muuttunut toimintaympäristö asettaa isoja vaatimuksia oppimiselle ja kouluttautumiselle. Täytyy osata muutakin kuin perusasiat. On osattava olla luova, omaksua asiat nopeasti, olla motivoitunut, ratkaisukeskeinen ja itseohjautuva sekä kehitettävä itseään koko ajan. Oppimisen on katsottu olevan avain muuttuneeseen työympäristöön ja sen avulla kurotellaan unelmia (Hautamäki, A. 2008.) Eli meidän täytyy koko ajan kehittyä ja olla ajan hermoilla. Meidän täytyy näkyä ja kuulua ja vanha sanonta "kehitys loppuu tyytyväisyyteen" ajaa meitä eteenpäin ja siitä on tullut nykyihmisen "motto". Onko tämä sitten pelkästään hyvä asia? Entä ne, jotka tekevät työtä elääkseen, eikä toisinpäin? Eivät he välttämättä halua kouluttautua ja edetä uralla. Ei suurilla ikäluokilla välttämättä

ole edes perusasiat hallussa. Miten estämme heidän putoamisensa pois työmarkkinoilta? Tai ne, jotka ovat oppineet työnsä tekemällä? Heillä voi olla vielä vähemmän innostusta ja motivaatiota opiskeluun. Tai ne, joille ei ole annettu mahdollisuutta opiskella tai ne, jotka ovat vastoin omaa tahtoaan yhteiskunnan tarjoaminen palvelujen ja avun ulottumattomissa? Mitä meillä on tarjota heille? Muutosta parempaan kuitenkin on, kun Suomessa on otettu pääministeri Sanna Marinin hallituksen aikana isoja edistysaskelia. Koulutuspoliittinen uudistus mahdollisti toisen asteen opinnot maksuttomiksi, joka edistää yhtäläisiä mahdollisuuksia opiskeluun. Mutta riittääkö tämäkään? Mihin kohtaa meidän pitäisi puuttua yhteiskunnassa, että eriarvoisuutta ja isoja eroja yksilöiden ja koulutustason ja mahdollisuuksien välillä ei olisi? Ja kun taas osa ihmisistä ja varsinkin Y-sukupolvi on aktiivinen, kouluttautuu ja on halukas oppimaan uutta. Teknologia on tuttua ja eteneminen uralla on toivottua. Miten näiden ryhmien välistä eriarvoisuutta ja kuilua saadaan kavennettua? Miten nostattaa ihmisten motivaatiota kouluttautumiseksi? Miten mahdollistaa yhtäläiset oikeudet kaikille?

Globalisaatio

Globalisaatio on yksi megatrendeistä. Se on muuttanut maapallon yhdeksi suureksi markkinapaikaksi. Tieto- ja viestintäteknologian kehitys pitää paikkaa suurimpana muutoksen aiheuttajana. (Hautamäki, A. 2008.)

Toimintoja ja työtä on siirretty rajojen ulkopuolelle; tästä Kiina hyvänä esimerkkinä, jonne länsimaista siirretään työt halvan työvoiman ja teollisuuden perässä. Vuosikymmeniä kestänyt iso teknologinen kehitys maailman laajuisesti on johtanut pikkuhiljaa työpaikkojen häviämiseen. Keskiluok-

kaiset työpaikat ovat hävinneet työmarkkinoilta samalla kun pieni- ja suuripalkkaisten työpaikat ovat kasvaneet. Globalisaatio ja työvoiman vapaampi liikkuvuus ja käytettävyyys on osana polarisaation edistymistä. (Krogerus, N. 2019, 5.)

Globalisaatio on vaikuttanut paljon työmarkkinoihin ja ihmisten elämään. Onhan se avannut ovia ja kansainvälisyys on ollut hyväksi ihmisille ja yrityksille. Maailma on avoin ja tuotteet, tavarat, työntekijät voivat liikkua maailman toiselta puolelta toiselle. Pääsemme tutustumaan uusiin kulttuureihin ja kielitaito on kehittynyt. Työskentelymahdollisuudet rajojen ulkopuolella ovat monipuolistuneet. Yritysten kasvua on päässyt tapahtumaan helposti, koska töitä siirretään paremman tuottavuuden perässä halpuihin maihin. Mutta voiko kaikkea sitten mitata rahassa? Korvaako parempi tuottavuus eettisyyden ja vastuullisuuden? Entäpä kotimaisuus? Globalisaatio on aiheuttanut yksilöille työttömyyttä ja sen seurauksena mielenterveysongelmia, perheiden sisäisiä ongelmia, syrjäytymistä yms. Yrityksiä on ajautunut konkurssiin. Sekä isommassa perspektiivissä finanssikriisejä, jotka vaikuttavat maailmantalouteen. Vaikka globalisaatio on trendikästä, on pysähdyttävä pohtimaan, miksi hamuamme lisää ja halvalla ja ummistamme silmälle asioille, jotka vaikuttavat meihin kaikkiin? Onko globalisaatio pelkästään hyvä asia? Onneksi tähän on jo herätty ja kotimaisuus ja esimerkiksi luomuruoka näkyy kaupan hyllyillä ja eettisyys ja kestävä kehitys on ihmisten huulilla päivittäin. Ihmiset haluavat kannattaa kotimaisia yrityksiä ja jopa yritysten ajattelussa on tapahtunut muutosta. Kuitenkin maailmaa hallitsee raha ja yritysten toimintaa kuitenkin määrittelee budjetit ja tuotto. Miten saamme katseen käännettyä arvoihin, ihmisiin ja muutokseen?

Eriarvoisuus

Tasa-arvo käsitteenä

Tasa-arvo lyhykäisyydessään tarkoittaa ihmisten yhtäläistä arvoa yksilöinä ja yhteiskunnassa, jokseenkin sukupuolten välinen tasa-arvo käsitteenä on kovin pirstoutunut, sillä sen merkityksestä käydään jatkuvaa kamppailua, koska eri toimijat käsittävät ja käyttävät tasa-arvon käsitettä eri tavalla. Kamppailua käydään tasa-arvon käsitteen kiistanalaisesta sisällöstä ja tarkoituksesta, ei niinkään sen puoltamisesta tai vastustamisesta. Tasa-arvo halutaan joko nähdä suppeana kokonaisuutena, laajentaa se kattamaan useampia asioita tai merkityksiä tai sen halutaan palvelevan jotain tiettyä tarkoitusta. Tasa-arvoa pidetään usein itseisarvona, jopa itsestäänselvyytenä sekä ihmisoikeuskysymyksenä, mutta tasa-arvon joutuessa oikeistopuolueiden kiinnostuksen kohteeksi 2010-luvulla, on tästä tullut enemmänkin taloudellisen kasvun resurssi sekä määrällinen tavoite, joka ei taas palvele tasa-arvon inhimillisempää puolta. Oikeistopuolueet keskittyvät kuitenkin tasa-arvoa edistävässä toiminnassaan heidän arvojensa mukaiseen toimintaan ja näin korostavat kapeita kysymyksiä esimerkiksi perhe-elämän ja työn yhdistämisestä, sekä vastustavat vallalla olevaa sukupuoli-ideologiaa. Oikeistopopulistit näennäisesti kannattavat osaltaan sukupuolten välistä tasa-arvoa, mutta vallalla olevan sukupuoli-ideologian katsotaan tuhoavan perinteisiä käsityksiä heteroseksuaalisista ydinperheistä sekä miesten ja naisten rooleista. (Elomäki, Kantola, Koskinen Sandberg & Ylöstalo, 2020, johdanto; Opetushallitus 2021)

Tasa-arvotutkimuksessa tarkastellaan ja käsitellään sukupuolten tasa-arvoa kolmesta eri näkökulmasta: **Yhtäläiset oikeudet** (equality), **eroihin perustuvaan tasa-arvoon** (difference) ja **mo-**

ninaiseen tasa-arvoon (diversity). **Yhtäläisissä oikeuksissa** korostetaan naisten ja miesten samankaltaista kohtelua, mutta keskustelu keskittyy ratkaisevasti yksilöiden toimintaan, eli siihen millaisia koulutus- ja uravalintoja miehet ja naiset tekevät. Yhtäläiset oikeudet eivät huomioi työmarkkinoiden sukupuolittunutta rakennetta, jossa naisaloja arvostetaan vähemmän. Mutta koska sukupuoleen perustuva syrjintä on lailla kielletty, katsotaan yhtäläisten oikeuksien toteutuneen melko hyvin.

Eroihin perustuvassa tasa-arvossa taas huomioidaan yksilöiden erot, esimerkiksi sukupuoli. Yhtäläisien oikeuksien ei katsota takaavan riittävästi sukupuolten välistä tasa-arvoa, sillä naisten ja miesten vastuiden ja velvollisuuksien katsotaan olevan erilaisia. Eroihin perustuva tasa-arvo ottaa myös huomioon rakenteellisen epätasa-arvon, jossa naisten ja miesten töitä ja aloja arvostetaan ja arvotetaan eri tavoin. Eroista johtuvaan epätasa-arvon tasaamiseen on tarvittu tasa-arvopolitiikkaa, määräämällä esimerkiksi sukupuolikiintiöt työpaikoille tai työtehtäviin. Koska eroihin perustuva tasa-arvo vaatii konkreettisia tekoja, eikä vain sanahälinää ja lupauksia, kokee se myös enemmän vastustelua ja kritiikkiä, tästä hyvänä esimerkkinä naisvaltaisten alojen palkan korotukset, joita on pyritty vastustamaan monilta tahoilta merkittävästi.

Moninainen tasa-arvo tekee tilaa sukupuolen moninaisuudesta puhumiselle ja haastaa sukupuolen kategorian kaksinapaisuuden nostamalla esiin seksuaalisen tasa-arvon, sukupuolivähemmistöjen ja transihmisten oikeudet. Viittaa myös rotuun, etnisyyteen, vammaisuuteen, ikään, uskoon ja näiden merkitykseen tasa-arvon toteutumisessa. Keskeiseksi käsitteeksi moninaisessa tasa-arvossa on noussut intersektionaalisuus,

joka kritisoi riittämättömyyttä ottaa huomioon sukupuolten sisällä vallitsevia keskeisiä eroja, yleistäen valkoisen keskiluokan kokemukset kaikkien sukupuolta edustavien kokemuksiksi. Jos intersektionaalisuus jätetään käsittelemättä sukupuolten tasa-arvosta puhuttaessa, hiljennetään tällöin monien eri yhteiskuntaluokkien ja rodullistettujen henkilöiden kokemukset epätasa-arvosta. (Elomäki ym. 2020)

Työmarkkinajärjestöjen vaikutus ja työmarkkinat

Suomessa on vuosikautia vallinnut ja vallitsee edelleen vahva korporatistinen järjestelmä, jossa työmarkkinajärjestöt ja valtio nauttivat ylivaltaa yhteiskunnallisessa päätöksenteossa muun muassa palkkoja, palkkasuhteita ja palkkakehitystä säädettyinä. Vaikka yhtäläisyyden oikeuksien katsotaan toteutuneen Suomessa hyvin, on korporatistinen järjestelmä ylläpitänyt tasa-arvoon liittyviä rakenteellisia ongelmia, kuten Suomessa melko vahvasti sukupuolittuneita työmarkkinoita, joissa naiset hakeutuvat työskentelemään julkiselle sektorille, kun taas miehet yksityiselle sektorille. Myös yhteiskunnan ja työmarkkinoiden sukupuolittuneen historian jäänteitä on edelleen nähtävissä yhteiskunnassamme, kuten miesnemmistöisten töiden suurempi arvostus sekä vanhempainvapaiden epätasa-arvoinen rakenne, joka antaa vahvaa ideologista tukea pienten lasten äideille pysyä kotona. Vaikka nykypäivänäkin eri toimijat tuottavat ja ylläpitävät naisten työn aliarvostusta, on se saanut haastajia erinäisistä kansanliikkeistä, joissa ajetaan palkankorotuksia itsenäisesti työmarkkinajärjestöjen ohi, myös muuttuva yhteiskunta on pakottanut korporatistista järjestelmää muutokseen. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2019, 67–70; Kantola, Koskinen Sandberg & Ylöstalo, 2020, luku 3.)

Palkkatasa-arvo

Koska Suomen työmarkkinat ovat edelleen sukupuolittuneet ja naisten työn aliarvostus on jämähtänyt osaksi sopimusjärjestelmää sekä työmarkkinoiden rakennettamme, on se osaltaan estänyt sukupuolten palkkaeron kehityksen ja näin ollen sukupuolten välisten ansioiden ero on jäänyt 16 %:n. Tasa-arvopolitiikkamme keskittyy lähinnä organisaatio- ja työpaikkatasolla tehtävissä oleviin toimiin sekä segregaatioon eli eriytymisen purkamiseen ohjaamalla naisia miesvaltaisille aloille, jättäen huomiotta itse varsinaisen ongelman, jossa naisten tekemää työtä arvotetaan ja arvostetaan eri tavalla. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2019, 72–73; Kantola ym. 2020, luku 3; Terveystieteiden tutkimuskeskus, 2021.)

Palkkaeroja ja samapalkkaisuutta tarkastellaan yleensä taloustieteen kautta, jonka näkökulmasta markkinat määrittävät palkat ja palkat perustuvat tuottavuuteen, näin ollen palkkaerot selittyvät eri ammattitehtävien työskentelystä, eri aloilla työskentelystä tai koulutusvalinnoista ja siirtää vastuun työmarkkinoiden sukupuolittuneesta ongelmasta yksilölle. Taloustieteessä ei tarkastella työmarkkinoiden sukupuolittunutta rakenneongelmaa, joka suosii miesvaltaisia aloja. Tästä johtuen taloustieteen ylivalta, mitä palkkakysymyksiin ja palkkauskulujen umpeen kuromiseen tulee, on ongelmallinen, sillä rakenteellisen ongelman muuttamiseksi ei tulisi pelkästään purkaa segregaatia vaan myös kiinnittää huomiota naisten ja miesten tekemän työn suhteelliseen arvoon ja arvostukseen.

Asiaa voidaan myös tarkastella palkitsemistutkimuksen sekä henkilöstöjohtamisen kautta, joissa keskitytään palkkauksen oikeudenmukaisuuteen ja kannattavuuteen, sekä palkanmäärityksen käytäntöihin kuten palkkausjärjestelmiin. Näissä linjauksissa palkkaerojen ja samapalk-

kaisuuden tarkasteluun käytetään organisaation näkökulmaa ja havainnoidaan palkanmäärityksen käytäntöjen eroja laajemmin kuin taloustieteessä. Ongelmana näissä näkökulmissa kuitenkin pidetään palkkausjärjestelmien rakenteellisia puutteita, arviointikriteerejä, jotka saattavat olla sukupuolittuneita tai soveltamistavat eivät ole oikeudenmukaisia. Palkkoja voi myös tarkastella sosiologisen tutkimuksen näkökulmasta, jossa palkka nähdään korvauksena tehdystä työstä, tai elantona, jonka tulisi elättää työntekijä ja hänen perheensä. Sekä sosiaalisena käytänteenä, jossa palkoilla on pitkä yhteiskunnallinen historia ja ne perustuvat jaettuihin kulttuurisiin ymmärryksiin tehtävien hierarkiassa. (Kantola ym. 2020, luku 3.)

Samapalkkaisuuden toteuttamisesta ja sukupuolten palkkaerojen kaventamisesta on erikseen kirjattu kansainvälisiin sopimuksiin ja kansalliseen lainsäädäntöön, myös Suomi on sitoutunut maksamaan samaa palkkaa samanarvoisesta työstä jo vuodesta 1962 lähtien allekirjoittamalla työjärjestö ILO:n yleissopimuksen. Työelämän rakennemuutoksista ja naisten koulutustason noususta huolimatta suomalainen julkinen sektori edelleen ylläpitää naisten työn alihinnoittelua, ennen kaikkea kuntasektorilla, jossa sama työnantaja käyttää useampaa työehtosopimusta ja luo näin eriarvoisuutta työntekijöiden kesken. Työehtosopimusten katsotaan tuovan tasa-arvoa työntekijöiden kesken, kun kyseisessä organisaatiossa käytetään koko henkilökuntaan samaa työehtosopimusta, mutta koska naisvaltaisia aloja arvotetaan eri tavalla kuin miesvaltaisia, ei tämäkään poista alojen välillä vallitsevaa eriarvoisuutta. Palkkojen epätasa-arvoisuus estää yhteiskuntaamme kehittymästä, sillä se eriarvoisuuden lisäksi ylläpitää maailmanlaajuisista käsitystämme naiseudesta ja naisten tekemän työn vähäisemmästä arvosta. Hyvinvointivaltiomme siis makaa

naisten tarjoaman edullisen työvoiman varassa julkisella sektorilla. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2019, 14–22, 70–72; Kantola ym. 2020, luku 3.)

Perhetaustoista johtuva eriarvoisuus koulutuksessa ja työelämässä

Työmarkkinoilla koulutuksen merkitys on kasvanut, sillä koulutustaso on noussut koulutuseksansion myötä (Mattila, 2020, 93). Koulutuksella on myös yksi keskeisimmistä rooleista tasaarvon ja yhteiskunnan oikeudenmukaisuuden luonnissa. Vaikka Suomessa yksilön oikeus kouluttautua on turvattu maksuttomalla koulutuksella sekä kansainvälisesti vertailtuna erot oppimistuloksissa ovat pienet, vaikuttavat sosioekonominen tai etninen tausta hankittuun koulutukseen tai koulupudokkuuteen, sillä eriarvoisuutta aiheuttaa usein mahdollisuus käydä koulua, oppia tai kouluttautua omien halujen ja kykyjen mukaan. Mahdollisuuksien tasa-arvossa tarkastellaan juuri näitä seikkoja, ja sen mukaan sosiaalinen tai taloudellinen asema periytyy sukupolvelta toiselle nimenomaan lapsen koulumenestyksen kautta. Koulutuksella sekä koulutustasolla on nykypäivänä merkittävä rooli yksilön elämässä, sillä sen on katsottu korreloivan suoraan työttömyyden vähenemisen, työllisyyden lisäämisen sekä korkeampien tulojen kanssa. Koulutuksen tärkeydestä huolimatta, edelleen tänäkin päivänä matalasti koulutettujen sekä maahanmuuttajien lapset jäävät jumiin sosioekonomiseen asemaansa matala palkkaisena suuremmalla todennäköisyydellä kuin korkeammin koulutettujen ja valtaväestöön kuuluvien vanhempien lapset. Vanhempien koulutus vaikuttaa lasten koulutukseen monin tavoin, esimerkiksi tutkimuksien mukaan korkeammin koulutetut vanhemmat lukevat lapsilleen keskimääräisesti enemmän, joka vaikuttaa puheen- sekä kielenkehitykseen, tukee mielikuvitusta sekä

tunteiden käsittelyä ja täten myös koulumenestystä. Koulumenestys taas on suoraan yhteydessä lapsien myöhempään koulutusvalintoihin elämässä. Lapsien on katsottu pyrkivän vähintäänkin samaan yhteiskunnalliseen luokka-asemaan, kuin vanhempansa, jolloin korkeakoulutettujen vanhempien lapset tekevät todennäköisesti kunniahimoisempia koulutusvalintoja, kun taas vanhempien kasautunut huono-osaisuus usein johtaa siihen, ettei nuori suorita toisen asteen tutkintoa. Näin voimme puhua koulutuksen periytymisestä. (Mattila, 2020 93–105.)

Koulutuksen ekspansioon myötä ovat ammatti- ja korkeakoulut tuoneet uuden ulottuvuuden yli sukupolvien ulottuvaan koulutuksen periytymiseen, mahdollistaen entisen opistoasteen suorittaneiden vanhempien lapsille hankkia korkeampi koulutus, ja näin tarjonneet mahdollisuuden pienelle eriarvoisuuden vähentymiselle. (Mattila, 2020, 104–105) Koska koulutuksen arvostus on merkittävästi noussut, on koulutusuralta putoamisesta ja tutkinnotta jäämisestä tullut merkittävä yhteiskunnallinen syrjäytymisriski, joka aiheuttaa sekä yhteiskunnan että työnantajan silmissä negatiivisen stigman ja pudokkuuden voidaan ajatella johtuvan taitojen puuttumisesta. Suurimmassa riskissä toisen asteen koulutuksen keskeyttämiselle ovat ammatillisen tutkinnon aloittaneet sekä vieraskieliset, ammatillisesta tutkinnosta harvemmin myöskään jatketaan koulutuspolkua korkeakouluopintojen pariin, toisin kuin lukioista valmistuvilla. Segregoituneet työmarkkinat ovat lähtöisin jo koulutustasolta, sillä toisen asteen koulutusvalinnat ovat edelleen vahvasti sukupuolituneet; nuoret naiset suuntaavat pääasiassa lukioon ja nuoret miehet ammatilliseen peruskoulutukseen, vieraskielisillä jakauma on lähes sama, vaikka jokseenkin lukion suosio on ollut hienoisessa laskussa. Sama pätee myös korkeakoulujen

koulutusvalinnassa, jossa naiset suuntaavat terveys- ja sosiaalialalle, kun taas miehet suuntaavat rakentamisen, tekniikan ja tietojenkäsittelyn aloille. Uutena ongelmana viime vuosien aikana on ilmennyt, että koulutustason noustessa myös korkeasti koulutettujen työttömien määrä on kasvanut. Korkea koulutus ei siis suoja työttömyydeltä samalla tavalla kuin ennen, sillä korkeasti koulutettujen henkilöiden määrä on kasvanut suuremmaksi suhteessa tarjolla oleviin töihin, vaikkakin korkeasti koulutettujen todennäköisyys joutua työttömäksi on edelleen pienempi kuin matalammalla koulutetuilla. (Mattila, 2020, 105–116.)

Myös perhetaustasta johtuvat erot vaikuttavat lasten ja nuorten kouluttautumisessa, ammattiperusteisessa luokka-asemassa sekä aikuisuuden tulotasossa, sillä huono-osaisuuden katsotaan olevan ylisukupolisesti kasautuvaa. Lapsuuden ajan elinolosuhteisiin vaikuttavat vanhempien taloudellinen, sosiaalinen ja kulttuurinen asema, jotka määrittävät seuraavan sukupolven asemaa yhteiskunnassa sekä ennustavat elämän tapahtumia elämän eri osa-alueilla. Keskeisimpinä eriarvoisuuden muotoina perhetaustassa ovat juuri erot kouluttautumisessa, ammatinvalinnassa ja saavutetussa tulotasossa, sillä pohja toiminta-, opiskelu- ja työkyvylle luodaan jo lapsuudessa. (Mattila, 2020, 128) Tarkoittaen sitä, että elämäntilanteiden ja resurssien eroista johtuen, voivat yksilön mahdollisuudet kaventua tai parantua elämän eri osa-alueilla ja näin lapsuuden olosuhteet synnyttävät eriarvoisuutta, sekä myös mahdollisuuksien tasa-arvon katsotaan täyttyneen puutteellisesti. ”Huono-osaisuuden ylisukupolvisuutta tarkastelevissa tutkimuksissa on osoitettu, että huono-osainen perhetausta heijastuu sekä koulutuksellisiin saavutuksiin sekä myöhempään työttömyyteen ja toimeentulotuen asiakkuuteen.” (Mattila, 2020, 127–148.)

Maantieteellinen eriarvoisuus

Kaupungistuminen on aiheuttanut eriarvoistumista maantieteellisesti, he jotka voivat, muuttavat maalta kaupunkiin, joka aiheuttaa palveluiden häviämistä, kuten myös kuntien ja valtion ajama politiikka kuntien yhdistämisestä ajaa pienempiä kuntia sulkemaan kouluja, sosiaali- ja terveystalvuuja. Kun pieniä kyläkouluja suljetaan ja koulutusta keskitetään suurempiin kuntiin, voi joidenkin perheiden olla hankalaa kuljettaa lapsia kouluun toiseen kuntaan. Tämä ajaa jotkin perheet kotikoulun pitämiseen ja kasvattaa riskiä koulupudokkuuteen. Kasvukeskuksissa työskenteleville maksetaan myös enemmän palkkaa kuin muualla asuville, tällä sinänsä on sekä hyvä että huono puoli. Kasvukeskuksissa eläminen ja asuminen on kalliimpaa, jonka takia myös palkkojen on oltava suurempia, mutta kasvukeskuksen ulkopuolella asuvat ja työtä tekevät voivat jäädä jumiin kotipaikkakunnallensa, sillä heillä ei ole varaa muuttaa kasvukeskuksiin.

Työsuhteissa ilmenevä eriarvoisuus

2010-luvulla ovat vahvasti työelämässä suosiota kasvattaneet 0-tuntisopimukset sekä vuokratyö. Nämä antavat oivia mahdollisuuksia työnantajalle lisätä työntekijöiden määrää aina tarvittaessa työhön kutsuttavina tai sesonkiapulaisina. Naisille on myös yleisempää moninaiset työsuhteet ja naisten osuus määräaikaisissa, osa-aikaisissa sekä 0-tuntisopimuksissa onki huomattavasti kasvanut. Nykypäivänä on myös yleistä, että vuokratyöfirman kautta palkataan työntekijä ensin niin sanotusti harjoittelujaksolle ja vasta sen jälkeen hänet palkataan yrityksen omaksi työntekijäksi. Tämä kuitenkin aiheuttaa väijäämättä epätasa-arvoa työntekijöiden kesken, sillä työnantajat käyttävät näitä myös niissä tilanteissa, kun työtä olisi tarjolla enemmän kuin työnteki-

jöitä, mutta työntekijälle ei joko taloudellisista tai muista syistä suostuta antamaan suurempaa tuntityösopimusta tai palkkaamaan omille listoille. Myös paikallinen sopiminen on viime vuosina nostanut vahvasti päätään yhteiskunnallisessa keskustelussa. Paikallinen sopiminen on loistava työväline, silloin kun sitä osataan käyttää oikein ja oikeissa tilanteissa, tässä kuitenkin epätasa-arvoa aiheuttaa työntekijäosapuolten omat taidot, vahvuudet sekä asema neuvottelussa. Valmiiksi paremmassa asemassa ja paremmalla palkalla työtätekevillä on lähtökohtaisesti parempi asema neuvottelussa. Näin ollen paikallinen sopiminen voi kasvattaa palkkaeroja sekä miesten ja naisten, että paremmin ja huonommin koulutettujen välillä.

Myös vuosilomien käyttö ja myöntäminen on joka vuotinen eriarvoisuutta luova tekijä työpaikoilla, sillä pitkään on suosittu perheellisiä työntekijöitä myöntämällä heille lomat aina niihin aikoihin, kun lapsien koulut ja tarhat ovat kiinni. Joka sinänsä on ollut ymmärrettävää, sillä lapsille voi olla hankalaa järjestää hoitoa muualta, tämä kuitenkin aiheuttaa eriarvoisuutta perheettömien ja perheellisten työntekijöiden välillä. Tähän ongelmaan on viime vuosina herätty, ja nykypäivänä työnantajat yrittävät huomioida paremmin myös perheettömät työntekijät. Vuosilomien eriarvoisuuden vähentämiseksi voisikin olla hyvä käyttää vuosilomien kiertojärjestelmää. Viimeisimpänä eriarvoisuutta lisäävänä tekijänä on näyttäytynyt maailman laajuisen pandemian luonut koronavirus. Koronavirus on ajanut ihmiset tekemään työtä kotoa käsin, joskaan kaikille tämä ei ole ollut mahdollista, näin ollen se on aiheuttanut epätasa-arvoa työturvallisuuden suhteen. Sen lisäksi koronarokotuksien ottamista on yritetty vauhdittaa erinäisillä kampanjoilla, joissa rokotteen ottaville luvataan bonuksia tai muita etuja. Rokotta-

mattomat jäävät tässä siis eriarvoiseen asemaan rokotettuihin verrattuna, ja saattavat jopa saada sanktioita rokottamattomuudestaan.

Lopuksi

Käsittelimämme aiheet työelämän polarisaatiosta, eriarvoisuudesta sekä digitalisaatiosta ovat laajoja ja moniin meistä, jollei kaikkiin, vaikuttavia aiheita, joihin työmarkkinoilla on syytä pureutua jo nyt eikä vasta tulevaisuudessa. Minkälainen rooli työyhteisön kehittäjällä voisi olla näiden teemojen osalta?

Ammatteja tulee häviämään sekä uusia syntymään eikä sitä muutosta edes välttämättä ole tarpeen millään tavalla estää. Muutos voi olla myös hyväksi esimerkiksi silloin, kun saadaan työntekijä pois yksitoikkoisesta tehdaslinjastotyöstä, joka pystytään automatisoimaan ja ehkä sitä kautta jopa tehostumaan. Ongelma syntyy vain silloin, kun tälle työntekijälle ei löydy uutta työtä. Tässä vaiheessa näkisimme, että työyhteisön kehittäjän rooli olisi tarpeellinen – tuetaan työntekijää siirtymässä uudenlaisiin työtehtäviin joko samassa työpaikassa tai opiskelun kautta uudessa.

Voisiko robotisaatio olla yksi osa ratkaisua tulevaan työvoimapulaan tietyillä aloilla? Kun robotisaatio saataisi vahvasti käyntiin, kulut ylläpidossa voisivat pienentyä vuosien kuluessa, jolloin säästävät varat voisi ohjata erityisesti matalapalkkaisilla aloilla tasaamaan palkoista johtuvaa epätasa-arvoa. Tätä kautta voisi saada työtyytyväisyydenkin nousuun henkisesti ja/ tai fyysisesti raskaissa töissä. Myös ikääntyvien osalta työkää voidaan pidentää siirtämällä osaa tehtävistä automatisoiduiksi. Myös terveydestä huolehtiminen

voi olla tulevaisuudessa itsenäisempää ja ennakkoivampaa teknologian ansiosta, joka sekin voi lisätä työurien pituutta.

Koska digitalisoituminen tulee olemaan tulevina vuosina vielä nykyistä voimakkaampaa, on erityisen tarpeellista havahtua koulutusmahdollisuuksien lisäämiseen. Lisäksi ikääntyvien työntekijöiden tukeminen koulutuksessa ja toisaalta taas nuorison pitäminen kouluttautumisen imussa ovat ehdottomia, jotta meillä on vielä vuosikymmenienkin päästä toimiva yhteiskunta. Eriarvoisuuden ongelmiin on satsattava, jotta meillä on toimivan yhteiskunnan lisäksi myös hyvinvoiva yhteiskunta. Valtioneuvoston vuoden 2018 selvityksessä automaation ja robotisaation vaikutuksista Suomen kansantalouteen tulevaisuudessa painotetaan myös vahvaa peruskoulutusta ja matemaattisiin aineisiin panostamista. Kaiken ikäisillä varhaiskasvatuksesta työn ohella oppimiseen ja kaikilla opiskelun tasoilla tulisi iskostaa päähän ajatus elinikäisestä oppimisestä. (Ventä ym. 2018, 89–90.)

Vaikka yhteiskunnassamme on herätty eriarvoisuutta aiheuttaviin ongelmiin, on meillä vielä pitkä matka oikeaan tasa-arvoisuuteen työelämässä. Katse yksilön valinnoista ja käyttäytymisestä tulisi siirtää yhteiskunnan rakenteissa piileviin ongelmiin ja alkaa ratkomaan niitä. On hienoa, että nuoria sekä uudelleen kouluttautuvia rohkaistaan hakeutumaan sellaiselle alalle, jossa vastakkainen sukupuoli on yliedustettuna, tämä luo moninaisuutta työympäristöihimme. Se ei kuitenkaan ratkaise sitä ongelmaa, että naisvaltaiset alat nähdään yhä aliarvoisempina, vaikka työ on ihan yhtä arvokasta sekä vaativaa kuin miesvaltaisilla aloilla ja ansaitsisi saman arvoisen rahallisen korvauksen. Työmarkkinajärjestöjen, valtion ja palkansaajajärjestöjen tulisikin pureu-

tua ammattialojen välisien työehtosopimusten eriarvoisuuden poistamiseen arvottamalla nämä uudelleen. Työyhteisön kehittäjinä meidän tulee kehittää työelämää parempaan suuntaan, poistaa eriarvoisuutta ja kuroa palkkakuilua umpeen vähintäänkin organisaatiotasolla omilla työpaikoillamme.

Lähteet

Elomäki, Anna & Kantola, Johanna & Koskinen Sandberg, Paula & Ylöstalo, Hanna 2020. Tasa-arvopolitiikan suunnanmuutoksia: talouskriisistä tasa-arvon kriiseihin. (E-kirja) Helsinki: Gaudeamus

Eskelinen, Niko & Erola, Jani & Karhula, Alekski & Ruggera, Lucia & Sirniö, Outi 2020. Eriarvoisuuden periytyminen. Teoksessa Mattila, Maija 2020. Eriarvoisuuden tila Suomessa 2020. Helsinki: Kalevi Sorsa -säätö

Kailaheimo-Lönnqvist, Sanna & Kilpi-Jakonen, Elina & Niemelä, Mikko & Prix, Irene 2020. Eriarvoisuus koulutuksessa. Teoksessa Mattila, Maija 2020. Eriarvoisuuden tila Suomessa 2020. Helsinki: Kalevi Sorsa -säätö

Kansallinen evakuoitiverkosto 2008. Oppimisen muuttuva maasto. Taloudellisesta taantumasta nousuun oppimista kehittämällä. Viitattu 26.10.2021. <https://media.sitra.fi/2017/02/27172927/Oppimisen20muuttuva-20maasto-2.pdf>

Koskinen Sandberg, Paula 2019. Samapalkkaisuuden politiikka korporatistisessa järjestelmässä. Teoksessa Viitamaa-Tervonen, Outi & Bruun,

Niklas & Nummijärvi, Anja & Nousiainen, Kevät & Koskinen Sandberg, Paula 2019. Samapalkkaisuuden perusteet ja edistäminen. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2019:28. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö

Kovalainen, Anne & Poutanen, Seppo & Rouvinen, Petri & Seppänen, Laura 2019. Alustatalous muuttaa työtä, mutta millä tavalla? Talous & Yhteiskunta 2/2019. Viitattu 11.10.2021. <https://labour.fi/t&y/alustatalous-muuttaa-tyota-mutta-milla-tavalla/>

Krogerus, Niklas 2019. Työmarkkinoiden polarisaatio Suomessa. Pro-Gradu. Viitattu 26.10.2021. <http://jultika.oulu.fi/files/nbnfioulu-201906052446.pdf>

Kukkonen, Paavali 2017. Työelämä - katse vuoteen 2040! Viitattu 26.10.2021. <https://www.sitra.fi/artikkelit/tyoelama-katse-vuoteen-2040/>

Mazzolari, Francesca & Ragusa, Giuseppe 2013. Spillovers from high-skill consumption to low-skill labor markets. Viitattu 11.10.2021. <https://direct.mit.edu/rest/article/95/1/74/58644/Spillovers-from-High-Skill-Consumption-to-Low>

Mitrunen, Matti 2013. Muistiot 33. Työmarkkinoiden polarisaatio Suomessa. Viitattu 26.10.2021. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-274-072-4>

Obstbaum, Meri & Vanhala, Juuso 2016. Polarisaatio Suomen työmarkkinoilla. Analyysi 5.12.2016. Viitattu 7.10.2021. <https://www.eurojatalous.fi/2016/artikkelit/polarisaatiosuomen-tyomarkkinoilla/>

Opetushallitus, Mitä tasa-arvo on. Viitattu 3.11.2021. <https://www.oph.fi/fi/oppimateriaali/miina-ja-ville-opettajan-oppaita/miina-ville-ja-kulttuurin-arvoitus-15>

Stenhammar, Aapo 2021. Lisääkö teknologinen kehitys työmarkkinoiden polarisaatiota? Talous & Yhteiskunta 1/2021. Viitattu 7.10.2021. <https://labour.fi/t&y/lisaako-teknologinenkehitys-tyomarkkinoiden-polarisaatiota/>

Suhonen, Taru 2017. Työ digitalisoituu ulos organisaatiosta. Aurora-lehti 1/2017. Viitattu 8.10.2021. <https://www.auroralehti.fi/tyo-digitalisoituu-ulos-organisaatiosta/>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Sukupuolten palkkaero. Viitattu 3.11.2021. <https://thl.fi/fi/web/sukupuolten-tasa-arvo/tasa-arvon-tila/tyo-ja-toimeentulo/sukupuoltenpalkkaero>

Ventä, Olli & Honkatukia, Juha & Häkkinen, Kai & Kettunen, Outi & Niemelä, Marketta & Airaksinen, Miimu & Vainio, Terttu 2018. Robotisaation ja automatisaation vaikutukset Suomen kansantalouteen 2030. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 47/2018. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161102/47-2018ROBOFINN_raportti_.pdf

Viitamaa-Tervonen, Outi 2019, Samapalkkaisuudesta. Teoksessa Viitamaa-Tervonen, Outi & Bruun, Niklas & Nummijärvi, Anja & Nousiainen, Kevät & Koskinen Sandberg, Paula 2019. Samapalkkaisuuden perusteet ja edistäminen. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2019:28. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö

