

Rolle Alho, Aino Heikkilä,
Ville Pitkänen & Vilma Niskanen

Työelämän muutosten kohtaaminen työpaikoilla

Tulevaisuuden
Suomen tekijät
-hankkeen
loppuraportti



SAATTEEKSI

Nyt päättyvän tutkimushankkeen ja tämän raportin pääteema on työelämän muutos. Keskustelut tämän hankkeen toteutuksesta käynnistyivät yhteistyökumppaneidemme kanssa alkutalvesta 2022, kun monet samanaikaiset ulkoiset tapahtumat ravistelivat suomalaista työelämää. Suomessa suunniteltiin koronarajoitusten, kuten etätyösuosituksen, lopettamista. Samoihin aikoihin Venäjä hyökkäsi Ukrainaan, minkä seurauksena energian hinnat alkoivat kohota, inflaatio laukata ja idänkauppa romahti

Nyt hankkeen saatesanoja kirjoittaessa elämme erilaisessa maailmassa. Koronarajoitukset ovat enää kaukainen muisto, mutta etätyö on tullut jäädäkseen. Sota Ukrainassa jatkuu ja vaikka inflaatio on helpottanut, Suomen taloudessa on syvää alakuloa. Hallituskin on ehtinyt vaihtua ja työelämää uudistetaan erilaisista lähtökohdista kuin hankkeen alkaessa.

Kurkistus kahden vuoden taakse osoittaa, että työelämä voi muuttua nopeasti ja hieman varkainkin, eikä kehitystä aina edes muutosten keskellä huomaa. Toisaalta monet työelämän muutosajurit ovat säilyneet ennallaan. Ilmastonmuutos, digitalisaatio, väestön ikääntymien ja työperäisen maahanmuuton lisääntyminen ovat muuttaneet ja tulevat muuttamaan suomalaista työelämää jatkossakin. Työelämässä on tapahtunut paljon myönteisiä kehityskulkuja, mutta samanaikaisesti moni kokee kiireen ja kuormittavuuden lisääntyneen.

Monivuotinen tutkimushanke elää ajassa, ja olemme työn edetessä päivittäneet lähtökohtiamme. Tutkimustyötämme on kuitenkin koko ajan ohjannut ajatus siitä, että muutokset on helpompi kohdata, kun niistä on tietoa. Tieto auttaa ennakkoimaan muutoksia ja kiinnittämään huomion olennaiseen. Tieto auttaa myös kehittämään toimintatapoja ja parempia käytäntöjä. Tähän kehittämistyöhön raportti osallistuu konkreettisesti raportin lopusta löytyvien toimenpidesuositusten muodossa.

Olemme hankkeessa keränneet mittavan tutkimusaineiston. Haastateltaviksi olemme kutsuneet eri toimialoja edustavia ihmisiä ympäri Suomen. Tutkimuskeskämme ääneen pääsevät esihenkilöt, luottamusmiehet, työsuojeluvaltuutetut sekä muut työntekijät, mukaan lukien nuoret ja ulkomaalaistaustaiset haastateltavat. Tämän lisäksi raportti esittelee kesällä 2024 toteutetun kansalaiskyselyn pohjalta suomalaisten näkemyksiä työelämästä, siihen liittyvistä muutoksista ja tulevaisuuden näkymistä. Loppuraportin lisäksi hankkeen aikana on julkaistu kaksi itsenäistä raporttia, joista ensimmäinen käsittelee ulkomaisten työntekijöiden kokemuksia Suomessa asumisesta ja työskentelystä. Toisessa käsitellään eri-ikäisten ja eri sukupolvia edustavien työntekijöiden kokemuksia työelämästä ja keskinäisestä yhteistyöstä.

Toivon omalta osaltani, että hankkeen tutkimustieto tarjoaa eri puolilla Suomea työskenteleville alan toimijoille ajankohtaista tietoa työelämästä sekä auttaa kehittämään suomalaisesta työelämää aiempaa paremmaksi.

Tulevaisuuden Suomen tekijät -hanke ei olisi ollut mahdollinen ilman työtämme rahoittaneita ja asiantuntemustaan hankkeen käyttöön antaneita kumppaneitamme. Hankettamme ovat rahoittaneet Ammattiliitto Pro, Hyvinvointiala HALI, Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL, oikeusministeriö, Palvelualojen ammattiliitto PAM, Rakennusteollisuus RT, STTK, Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestön SAK, Teollisuuden palkansaajat TP ja Työeläkevakuuttajat TELA. Suuret kiitokset kumppaneillemme sekä hankkeen mahdollistamisesta että teiltä saamastamme tuesta.

Hankkeellamme on ollut kumppaneidemme edustajista koostuva aktiivinen, rakentava ja erittäin osaava seurantaryhmä. Kumppaneidemme asiantuntijuus pääsee esille myös tässä loppuraportissa heidän laatimissaan näkökulmakirjoituksissa. Lämpimät kiitokset seurantaryhmäämme luotsanneelle Juha Antilalle sekä seurantaryhmän jäsenille. Kiitos Merja Jutila-Roon, Arja Laitinen, Laura Lindberg, Maria Mäkynen, Lauri Pakkanen, Tapio Rissanen, Venla Roth, Suvi-Anne Siimes, Samuli Sinisalo, Minna Sirkka, Taina Vallander, Antti Veirto ja Ville Wariovaara.

Tulevaisuuden Suomen tekijät -hanke on hyötynyt aktiivista yhteistyöstä myös useiden muiden sidosryhmien ja organisaatioiden kanssa. Lämpimät kiitokset kaikille meitä tukeneille, työpajoihin ja haastatteluihin osallistuneille sekä kyselyihin vastanneille.

Tutkimuksen käytännön toteutuksesta on vastannut E2 Tutkimuksen asiantunteva tutkijaryhmä. Hankkeen tutkimustyöstä ovat vastanneet vanhempi tutkija Rolle Alho sekä tutkija Aino Heikkilä. Heikkilä on toiminut myös hankkeen koordinaattorina. Viestintää on ammattitaitoisesti luotsannut asiantuntija Vilma Niskanen. Kiitokset tehokkaalle tiimillemme!

Helsingissä 28.11.2024

Hankkeen johtaja
Ville Pitkänen

SISÄLLYSLUETTELO

Saatteksi	2
Sisällysluettelo	4
1. Johdanto	6
1.1 Tavoitteet ja kysymyksenasettelu: kokemukset työelämän muutoksesta...	6
1.2 Tutkimuksen käsitteet ja toteutus	7
2. Tutkimuksen tausta	10
2.1. Onko puhe työelämän murroksesta liioiteltua?.....	10
2.2 Muuttuuko työelämä paremmaksi vai huonommaksi?	13
3. Kokemukset työelämän kehityksen suunnasta	16
3.1. Enemmistö arvioi työelämän huonontuneen	17
Kommentti: Työelämän laadun kirjo levenee	20
3.2 Kiire ja tehokkuuden vaatimukset lisääntyneet.....	21
3.3 Työn autonomia lisääntynyt.....	24
3.4 Työn yhteisöllisyys heikentynyt	26
Kommentti: Työelämän ristiriitainen kehitys voi syventää yhteiskunnallisia railoja.....	30
4. Työelämän arvostukset ja huolenaiheet.....	31
4.1 Hyvää työilmapiiriä arvostetaan eniten	32
4.2 Henkinen jaksaminen ja huono johtaminen huolettavat	35
4.3 Johtamisessa edelleen kehitettävää	37
4.4 Suomalaiset kokevat uudistuksia tehtävän liikaa työnantajan ehdoilla.....	41
Kommentti: Työehtosopimukset voivat olla ratkaisu moniin työelämän haasteisiin.....	44
5. Työelämän rakenteellinen muutos ja megatrendit.....	45
5.1 Tekoäly, digitalisaatio ja työvoimapula suomalaisten mielestä työelämän suurimpia muutostrendejä.....	46
5.2 Ilmastomuutos tai ilmastotoimet eivät juuri näy työpaikoilla	47
5.3 Kahdenlaisia kokemuksia digitalisaatiosta.....	52

6. Maahanmuutto, monikielisyys ja -kulttuurisuus	
muovaavat työelämää.....	59
6.1 Työpaikkojen kansainvälistyminen jakaa mielipiteitä.....	60
6.2 Kulttuurinen moninaisuus ja yhteentörmäykset	62
Kommentti: Maahanmuuttajat, monikielisyys	
ja -kulttuurisuus työelämässä	64
6.3 Syrjintään pitää puuttua työpaikoilla	66
6.4 Johtaminen monikielisessä ja -kulttuurisessa työelämässä.....	69
7. Sukupolvet muuttuvassa työelämässä	74
7.1 Ikäsyrjintä vaikeuttaa nuorten ja varttuneiden	
työpanoksen hyödyntämistä	75
7.2 Suomalaiset luottavat ikääntyneiden pysyvän	
työelämän muutoksessa mukana	77
7.3 Työelämän uskotaan olevan nykynuorille	
kuormittavampaa kuin aiemmille sukupolville	80
7.4 Ikärakenteen muutos edellyttää joustavaa johtajuutta	84
Kommentti: Sukupolvet muuttuvassa työelämässä	88
8. Yhteenveto	89
Toimenpidesuosituksat työpaikoille	92
1. Työelämän muutos edellyttää rekrytointikäytäntöjen päivittämistä	93
2. Työyhteisöt moninaistuvat ja osaamistarpeet muuttuvat:	
perehdyttämisessä otettava uudet keinot käyttöön	95
3. Johtamista parantamalla voidaan puuttua haitalliseen	
kiireeseen ja vahvistaa yhteisöllisyyttä	97
Viitteet	99
Lähteet	103

Hanketyöryhmä ja E2 Tutkimus
Taitto: Timoteus Ojala, Sideways Studio
ISBN: 978-952-5895-12-4

I JOHDANTO

Suorituskeskeisyys on lisääntynyt ja inhimillisuus hävinnyt.

Ei tarte tehdä niin paljon ja vapaammin voi tehdä tyyliin missä haluaa

Työntekijä ei ole persoona, vaan vain nappula pelissä, jonka voi korvata halutessaan.

Työntekijöiden hyvinvointiin kiinnitetään yleisesti paremmin huomiota.

Ennen kaikki oli paremmin.

Yli 50 v ikäiset ei kelpaa enää työhön.

Johtaminen parantunut.

Edellä on sitaatteja tutkimuksen kyselyaineiston avovastauksista, joissa suomalaiset arvioivat työelämän muutoksen suuntaa. Kuten vastaukset osoittavat, käsitykset työelämän suunnasta ovat ristiriitaisia: joidenkin asioiden katsotaan muuttuneen paremmiksi, kun taas joissain asioissa on otettu takapakkia.

Tässä tutkimusraportissa työelämän muutosta lähestytään kansalaisten näkemysten ja kokemusten kautta monipuolista tutkimusaineistoa hyödyntäen. Raportti osallistuu työelämästä ja sen muutoksesta käytävään keskusteluun tarjoamalla aiheesta tuoretta tutkimustietoa. Lisäksi raportin osana julkaistavat toimenpidesuosituksat pyrkivät auttamaan työpaikkoja kohtaamaan työelämän muutoksen tavalla, joka hyödyttää sekä työntekijää että työnantajaa. Kuten raportti osoittaa, suomalaiset kokevat työelämän menneen sekä parempaan että huonompaan suuntaan, eivätkä kaikki muutokset ole yksiselitteisen myönteisiä tai kielteisiä.

1.1 Tavoitteet ja kysymyksenasettelu: kokemukset työelämän muutoksesta

Työelämän muutosta voi tarkastella useasta eri näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa pääpaino on ihmisten kokemuksissa – siinä, miten muutokset koetaan työpaikkojen arjessa. Raportissa tarkastellaan työikäisen väestön näkemyksiä työelämästä ja siihen liittyvistä muutoksista monipuolisen haastattelu- ja kyselyaineiston kautta. Kokemuksia peilataan aikaisempaan tutkimukseen ja julkiseen keskusteluun työelämästä.

Ihmisten henkilökohtaisten kokemusten tutkiminen on tärkeää, sillä kokemukset vaikuttavat ihmisten hyvinvointiin ja valintoihin samalla muokaten työelämää ja sen tulevaisuutta.

Ihmisten henkilökohtaiset ja muiden heille kertomat työelämää koskevat kokemukset limittyvät usein yhteen, eivätkä ne välttämättä ole erotettavissa toisistaan. Myös median, poliittisten toimijoiden ja etujärjestöjen välittämät kuvat työelämästä vaikuttavat siihen, miten yksilöt kokevat ja näkevät työelämän. Näin ollen ei ole helppoa erottaa, mikä on henkilökohtaisesti koettua ja mikä median välittämää kuvaa työelämästä.

Päätutkimuskysymykset ovat:

Miten suomalaiset kokevat työelämän muutoksen ja nykytilan?

Millaisissa asioissa ja miten muutoksen arvioidaan erityisesti näkyvän?

Raportin ensimmäisessä käsittelyluvussa tarkastellaan (luku 3), mihin suuntaan suomalaiset kokevat työelämän kehittyneen viime vuosikymmenten aikana ja mihin suuntaan sen ajatellaan kehittyvän tulevaisuudessa. Toisessa käsittelyluvussa (luku 4) käydään läpi, millaisia asioita suomalaiset arvostavat työelämässä ja mikä heitä huolestuttaa sen kehityksessä.

Kolmas käsittelyluku (luku 5) keskittyy työelämän niin kutsuttuihin megatrendeihin. Siinä selvitetään, miten esimerkiksi digitalisaatio, tekoäly ja ilmastonmuutos näkyvät työpakkojen arjessa. Neljännessä käsittelyluvussa tarkastellaan (luku 6), mitä maahanmuuton aiheuttama kulttuurinen ja kielellinen moninaisuus tarkoittaa työpaikoilla. Viimeisessä, viidennessä käsittelyluvussa (luku 7) pohditaan, mitä on sukupolvien yhteistyö muuttuvassa työelämässä.

Lisäksi käsittelyluvuissa tarkastellaan läpileikkaavasti sitä, mitä muuttuva työelämä ja työpaikkojen moninaistuminen edellyttävät johtamiselta.

Raportin alussa esitellään aiheen kannalta keskeistä aiempaa tutkimusta, ja lopussa vedetään yhteen tutkimustulokset ja tehdään niiden pohjalta toimenpidesuosituksia työpaikoille.

1.2 Tutkimuksen käsitteet ja toteutus

Yhdistämällä laadullista ja määrällistä tutkimusaineistoa raportti pyrkii antamaan kattavan kuvan työelämän muutoksiin liittyvistä ongelmista ja mahdollisuuksista. Tutkimuksessa on hyödynnetty sekä määrällisiä (kansalaiskysely) että laadullisia (haastattelut ja työpajat) aineistoja.

Käsitteet ”työ” ja ”työelämä” voidaan ymmärtää monella tavalla. Tässä tutkimuksessa niillä viitataan työhön, josta maksetaan palkkaa tai muuta rahallista kor-

vausta. Käsitteellä ”kokemus” viitataan yleensä elämänkulussa karttuneisiin havaintoihin asioiden tilasta¹.

Ihmiset kokevat asioita henkilökohtaisesti, mutta myös toisilta kuultuina, nähtyinä ja kerrottuina ilman omaa henkilökohtaista kokemusta². Kokemukset luovat ihmisten muistiin painuvia vaikutelmia, jotka vaikuttavat heidän valintoihinsa ja käyttäytymiseensä³.

Tutkimuksen kyselyaineisto tuottaa yleistettävää tietoa suomalaisten työelämäasenteista, näkemyksistä ja kokemuksista. Kysely edustaa suomalaista työikäistä aikuisväestöä. Työllisten lisäksi kyselyaineistossa kuuluu myös sellaisten ryhmien ääni, jotka ovat enemmän tai vähemmän työelämän ulkopuolella: eläkeläiset, opiskelijat ja työttömät.

Tutkimuksen haastatteluissa on keskitytty tuomaan esiin ”tavallisten suorittavaa työtä tekevien työntekijöiden” ja heidän esihenkilöidensä ja luottamusmiesten näkemyksiä sekä sitä, miltä muutokset heidän edustamillaan toimialoilla näyttävät. Suorittavaa työtä tekevät muodostavat merkittävän osan työvoimasta, mutta mediassa julkaistut työelämää käsittelevät jutut painottuvat monesti johtajien, päälliköiden ja keskiluokkaista asiantuntijatyötä tekevien näkemyksiin, kun suorittavan tason työntekijöiden mielipiteet jäävät yleensä vähemmälle huomiolle⁴.

Selkeän rajan vetäminen ”suorittavan” ja ”toimihenkilö/asiantuntijatyön” välille on kuitenkin nykyisin vaikeaa. Useat perinteiset työväenluokkaiset tehtävät teollisuudessa ja hoivatyössä edellyttävät moninaista ammattiosaamista, oma-aloitteisuutta sekä kykyä raportoida tehdystä työstä kirjallisesti ja numeerisesti. Myös erilaisten digitaalisten järjestelmien ja sovellusten hallinta on monilla ”suorittavan työn” työpaikoilla arkipäivää. Nämä ovat seikkoja, joita on ollut tapana pitää keskiluokkaisen asiantuntijatyön piirteinä.

Kyselyaineisto

Suomalaisten työelämänäkemyksiä kartoittava kansalaiskysely toteutettiin kesällä 2024. Kysely tuottaa tilastollisesti yleistettävää tietoa Suomen työikäisen aikuisväestön (18–74-vuotiaat) työelämänäkemyksistä ja kokemuksista.

Kyselyaineisto kerättiin Nortstatin internetpaneelissa 31.5.2024–4.6.2024 välisenä aikana. Kyselyyn vastasi 1017 henkilöä. Kyselylomakkeen löydät [tästä](#). Tulokset painotettiin iän, sukupuolen ja asuinpaikan mukaan väestötilastoja vastaaviksi. Käsittelyluvuissa viitataan vastaajaryhmään sanalla ”suomalaiset”, vaikka vastaajien joukossa voi olla myös joitain Suomessa asuvia ulkomaiden kansalaisia. Äidinkielekseen muun kuin suomen tai ruotsin ilmoitti vajaa 2 prosenttia vastaajista.

Kyselyssä selvitettiin, minkälaisia kokemuksia suomalaisilla on työelämästä ja sen muutoksesta sekä minkälaisia arvoja, toiveita ja pelkoja työelämään liittyy. Kysymyslomakkeen suunnittelussa hyödynnettiin aihepiirin aikaisempia työelämää koskevia tutkimuksia ja kyselyjä.

Haastattelut

Laadullinen haastatteluaineisto koostuu 79 haastattelusta. Haastatelluista 40 oli naisia ja 39 miehiä. E2 Tutkimuksen tutkijat toteuttivat haastattelut joulukuun 2022 ja toukokuun 2024 välisenä aikana. Haastattelut toteutettiin joko kasvokkain, Teamsin tai puhelimen välityksellä. Haastattelut olivat noin tunnin mittaisia.

Haastateltavat asuivat eri puolilla Suomea. He työskentelivät seuraavilla toimialoilla: rakennusala, teollisuus, sosiaali- ja terveysala, teollisuus, pikaruoka-ala, logistiikka, palvelualat sekä maa- ja metsätalous. Tietoa kerättiin haastattelemalla työntekijöitä, esihenkilöitä, johtajia sekä luottamushenkilöitä.

Lisäksi tutkimuksessa on hyödynnetty 25 Suomessa työskentelevän maahanmuuttajan⁵ haastatteluja. Maahanmuuttajien haastatteluissa selvitettiin heidän kokemuksiaan Suomessa työskentelystä ja asumisesta. Haastatteluista on raportoitu yksityiskohtaisesti keväällä 2023 julkaistussa tutkimusraportissa⁶, mutta haastatteluaineistoja hyödynnetään soveltuvilta osin myös tässä raportissa.

Haastattelujen teemoja olivat esimerkiksi muutoksen johtaminen, työpaikkojen kielellinen ja kulttuurinen moninaisuus, työelämään liittyvät arvot sekä sukupolvi- ja ikäkysymykset työpaikoilla. Haastateltaville esitetyt kysymykset sovitettiin heidän asemaansa ja asiantuntemukseensa: esimerkiksi esihenkilöiltä kysyttiin erityisesti heidän kokemuksistaan muutosten johtamisesta ja luottamusmiehiltä heidän näkemyksistään siitä, miten he ovat kokeneet muutosten läpiviennin henkilöstön edustajina.

Haastattelut olivat puolistrukturoituja⁷ laadullisia haastatteluja, mikä tarkoittaa, että tutkimuksessa hyödynnettiin ennalta suunniteltua haastattelurunkoa. Tarvittaessa haastatelluille esitettiin tarkentavia jatkokysymyksiä ennalta suunniteltujen lisäksi. Haastattelun lopuksi haastateltavat saivat vielä mahdollisuuden nostaa esille muita heidän mielestään tärkeitä aihepiiriin liittyviä näkökulmia.

Haastatteluaineiston tulkinnassa hyödynnettiin laadullista sisällönanalyysia, jonka tarkoituksena on luoda selkeä ja sanallinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Vaikka laadullisessa tutkimuksessa ei tehdä päätelmiä aineistosta tilastollisen yleistettävyyden näkökulmasta, tausta-ajatuksena on, että tutkittavan ilmiön pohjalta voidaan saada osviittaa myös muita vastaavanlaisia tapauksia varten. Tämä tarkoittaa, että tutkitessa yksittäistä tapausta riittävän kattavasti, saadaan esille se, mikä tutkimuksessa ilmiössä on merkittävää ja mikä saattaisi toistua myös yleisemmän tason tarkastelussa.

Haastattelut litteroitiin. Laajan haastatteluaineiston analyysin helpottamiseksi hankkeen tutkijat koodasivat haastatteluaineiston teemoittaan Atlas.ti-ohjelmaa hyödyntämällä. Koodauksessa yhdistettiin aineisto- ja teorialähtöistä analyysia⁸. Systemaattisen aineiston analyysin avulla hankkeen tutkijat pyrkivät luomaan mahdollisimman kokonaisvaltaisen kuvan niistä kokemuksista, olosuhteista ja käytännöistä, jotka ovat olennaisia tutkimuksen kysymyksenasettelun kannalta. Tutkimuksessa on noudatettu Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) ohjeistusta hyvästä tieteellisestä käytännöstä.⁹

2 TUTKIMUKSEN TAUSTA

Työelämän muutokseen liittyy toiveita, mutta myös pelkoja ja huolenaiheita. Keskustelua työelämän suunnasta käydään usein kevyin perustein, eivätkä väittämät ja näkemykset perustu aina muuhun kuin yleisesti vallitseviin käsityksiin, jotka saattavat aiheuttaa tarpeettomia uhkakuvia muutoksesta¹⁰.

Muutoksesta keskusteltaessa huomio kiinnittyy usein siihen, onko työelämä kehittynyt myönteiseen vai kielteiseen suuntaan. Tutkimuskirjallisuudesta on luettavissa sekä optimistisia että pessimistisiä näkemyksiä muutoksesta. Tämä luku taustoittaa aiemman tutkimuksen avulla erilaisia näkökulmia työelämän muutoksen suunnasta.

2.1 Onko puhe työelämän murroksesta liioiteltua?

Mediassa työelämän muutosta kuvataan usein mahtipontisesti ”työelämän murroksena”. Murros sanana viittaa kattaviin, suhteellisen nopeasti tapahtuviin muutoksiin. Esimerkiksi koronakriisin aiheuttama digitaalinen hyppäys ja etätöiden läpimurto oli selkeästi muutos, jota voi hyvin perustein kuvata murroksena.

Työelämässä on kuitenkin myös asioita, joita kuvaa jatkuvuus ja hitaasti etenevä muutos. Työntekijäryhmittäin erot ovat huomattavia: esimerkiksi koronakriisin aikaan etätöihin siirtyminen vei mediahuomion, mutta vähälle huomiolle jäi se, että useimpien niin sanottua suorittavaa työtä tekevien työt jatkuivat siinä missä ennenkin ilman etätyömahdollisuuksia.

Tutkijat ovat nostaneet esiin, että julkisen keskustelun lisäksi myös tutkimuskirjallisuudessa on ajoittain taipumusta liioitella työelämän muutosta¹¹. Näkemyksen mukaan käsitys nopeasta ja laajamittaisesta työelämän muutoksesta on vääristynyt, sillä huomattavassa osassa työtehtäviä muutos on vuosien saatossa ollut minimaalinen.

Jatkuvuutta kuvaa myös se, että suomalaisessa työelämässä toistaiseksi jatkuvat työsuhteet ovat edelleen normi. Valtaosa palkansaajista on vakituisessa työsuhteessa, eikä tämä ole muuttunut 2000-luvulla¹². Vuonna 2018 palkansaajien kaikista työsuhteista 84 prosenttia oli jatkuvia ja 16 prosenttia määräaikaista. Määräaikaisesti työskentelevien palkansaajien osuus on myös pysynyt käytännössä samana tällä vuosituhanella.¹³ Toisaalta niin sanotut epätyypilliset työsuhteet, kuten osa-aika työ, vuokratyö ja nollatuntisopimukset, ovat yleistyneet 2000-luvulla, mikä vaikeuttaa monen työntekijän taloudenpitoa ja elämän suunnittelua¹⁴.

Puhuttaessa työelämän muutoksen suunnasta ammatti- ja toimialakohtaisten tekijöiden lisäksi myös työntekijöiden välisillä yksilöllisillä eroilla on merkitystä muutoksen kokemuksessa¹⁵. Se, mikä näyttäytyy toiselle myönteisenä muutokse-

na voi olla kielteistä toiselle. Esimeriksi yleistyneeseen alustatyöhön liittyy työntekijän kannalta riskejä, joita työsuhteen tuomaa turvaa nauttiva työntekijä ei joudu kohtaamaan. Toisaalta alustataloutta on puolustettu sillä, että se luo portin työelämää niille, joiden on muuten vaikea päästä työmarkkinoille (esimerkiksi maahanmuuttajille, jotka työskentelevät ruokalähetteinä).¹⁶

Huomionarvoista on myös, että toimialakohtaiset ja demografiset erot työsuhteiden tuomassa turvassa ovat suuret: nuoret, naiset ja ulkomaalaistaustaiset ovat keskimääräistä useammin epävarmassa työmarkkina-asemassa, ja esimerkiksi palvelualoilla työsuhteet eivät usein ole kokoaikaisia.¹⁷

Median ja julkisen keskustelun rooli

Median rooli työelämästä käydyn julkisen keskustelun muokkaajana on merkittävä. Tämän takia on pohdittava sitä, miten mediassa käydään keskustelua työelämästä ja sen muutoksesta, sillä media vaikuttaa ihmisten kokemuksiin ja näkemyksiin työelämän suunnasta. Esimerkiksi neuropsykologi Laura Sokka toteaa, että ”olen nähnyt, että jos mediassa ylläpidetään ongelmakeskeistä puhetta, niin kyllä se ruokkii ongelmallisuutta työelämätodellisuuteenkin”¹⁸.

Ongelmakeskeinen puhe saattaa todella ruokkia työelämän ongelmallisuutta. Toisaalta, jotta ongelmia voidaan ratkaista, on niitä nimettävä ja nostettava esille sekä mediassa että tutkimuksessa.

Yksi näkemys työelämän muutokseen on, että työn uuvuttavuus ja monet muut työperäiset ongelmat eivät liity niinkään itse työhön, vaan muihin tapoihin, joilla olemme alkaneet ajatella ja puhua työstä ja työhyvinvoinnista¹⁹. Tästä näkökulmasta puhetta, ajattelua ja ”todellisuutta” esimerkiksi työhyvinvoinnista ei voi erottaa toisistaan. Toisen näkökulman mukaan työ on todella ”objektiivisesti” muuttunut luonteeltaan ja työelämän muutos liittyy työelämän ja tuotannon objektiivisiin ehtoihin ja kehityspiirteisiin²⁰.

Edellä mainitut puhetapoihin ja ”objektiivisiin” muutoksiin keskittyvät kaksi eri näkökulmaa työelämästä eivät kuitenkaan sulje toisiaan pois. Työelämässä tapahtuu kiistatta ”objektiivisia”, esimerkiksi organisaatorakenteeseen, työaikoihin, palkkoihin ja digitalisoitumiseen liittyviä muutoksia, mutta samanaikaisesti muutoksia tapahtuu myös julkisuudessa esillä olevissa puhetavoissa työelämästä. Ne eivät välttämättä palaudu suoraviivaisesti objektiivisesti mitattaviin muutoksiin.

Mediasta saattaa saada turhan dramaattisen ja kielteisen kuvan työelämän suunnasta, sillä mediassa painottuvat usein uutismaailman logiikan mukaisesti uhat ja normista poikkeavat asiat, eikä jatkuvuus. Vuonna 2009 toteutetun media-analyysin mukaan kymmenen suurimman sanomalehden sekä Kansan Uutisten ja Uutispäivä Demarin uutisoinnissa työelämästä korostuivat kielteiseksi koetut asiat kuten lama, irtisanomiset ja lomautukset sekä eläkeiän nosto.²¹

Sen sijaan uudempi Työterveyslaitoksen julkaisema vuosia 2019 ja 2023 koskeva media-analyysi²² osoittaa, että suomalainen työelämäkeskustelu oli sävyiltään

neutraalia ja jopa kallellaan myönteiseen. Neutraaleja artikkeleita oli reilu kolmannes, positiiviseksi tulkittavia niin ikään reilu kolmannes ja negatiivisia neljännes. Tutkimustietoon perustuvista jutuista kolmannes oli neutraaleja, kolmannes positiivisia ja kolmannes negatiivisia. Yksilön kokemuksiin liittyvistä jutuista selvästi yli puolet oli positiivisia.

Työterveyslaitoksen selvitys ei kuitenkaan ole täysin verrannollinen vanhempaan, työelämään liittyvästä julkisesta keskustelusta negatiivisemmän kuvan antaneeseen media-analyysiin. Työterveyslaitoksen selvityksestä oli nimittäin rajattu pois työelämäaiheita, jotka eivät liity suoraan työelämän laatuun. Pois rajatut aiheet, kuten lakot, työtaistelut ja työttömyys, ovat usein lähtökohdiltaan kielteisiä. Selvityksestä oli rajattu pois myös ”poliittinen keskustelu työelämään liittyen”. Työelämään liittyvät ongelmat politisoituvat helposti, joten niiden poisrajaaminen ei voi olla vaikuttamatta tuloksiin.

Lisäksi Työterveyslaitoksen selvityksen tekijät painottivat, että moni neutraalikin artikkeli oli ongelmalähtöinen, mutta neutraalius liittyi siihen, että artikkeleissa käsiteltiin myös ratkaisukeinoja. Lisäksi tekijät toteavat, että määrällisesti tarkasteltuna negatiiviseksi tulkittavia juttuja selvityksessä oli erittäin paljon. Negatiivinen uutisointi liittyy vahvasti johtamiseen ja työhyvinvointiin. Myönteisin uutisointi puolestaan liittyy eniten eri-ikäisten työhön, kuten nuorten kesätöihin ja eläkeikäisten työskentelyyn sekä työelämän murrokseen.

Julkisessa keskustelussa työelämän huonontumisesta on eräiden arvioiden mukaan kuitenkin tullut eräänlainen itsestäänselvyys ja myytti.²³ Pahimmassa tapauksessa kielteisestä uutisoinnista voi tulla jossain määrin itseään toteuttava ennuste. Tällöin ei ehkä pystytä kyseenalaistamaan työelämän tulevaisuudesta tehtyjä oletuksia ja haastamaan epätoivottuja kehityskulkuja ajatuksen ja tekojen tasolla.

Milloin oli ennen?

Puhuttaessa työelämän muutoksesta ja verrattaessa eri aikakausia keskenään, on hyvä huomioda se, että sosiologisella analyysillä on taipumus esittää ”ennen ja nyt” ja ”vanha ja uusi työ” kokonaisuuksina, jotka vähättelevät niin menneen ajan kuin nykyajan monimuotoisuutta²⁴. Olennaista on myös, minkä ajankohdan valitsemme vertailuajankohdaksi, johon vertaamme nykytyöelämää. Kuten yhteiskuntatieteilijä Raija Julkunen toteaa: ”ennen voi olla monessa paikassa”.²⁵

Pitkän aikavälin vertailua työelämästä vaikeuttaa se, että työelämään liittyvä terminologia muuttuu ajan saatossa. Esimerkiksi työstressistä ja -uupumuksesta on alettu puhua Suomessa laajamittaisesti vasta 1990-luvulta lähtien. Miten siis verrata esimerkiksi 1900-luvun alun ja 2000-luvun alun teollisuustyöntekijän kokemusta stressistä, kun 1900-luvun alussa työstressiä ei terminä edes ollut olemassa?²⁶ On tuskin perusteltua ajatella, että 1900-luvun alun tehtaissa työntekijät kokivat vähemmän stressiä kuin 2000-luvun alussa työstressin käsitteen puuttumisen perusteella. Toisaalta tässä raportissa ei ole tarkoituksenmukaista pohtia

näin pitkän aikavälin muutoksia, vaan aineistossa kokemuksia ja näkemyksiä käsitellään ihmisten nykyisyyden, lähihistorian kokemusten ja tulevaisuuden odotusten kautta.

Tilastoihin perustuvien analyysien varjoon jää usein se, että muutokset, jotka tilastojen perusteella saattavat näyttää keskimäärin pieniltä, voivat olla huomattavia ja dramaattisiaakin yksittäisille työntekijäryhmille ja työpaikoille. Ihmisten kokemukset työelämän muutoksesta eivät palaudu tilastoihin ja keskiarvoihin, vaan ovat moniselitteisempiä. Tämän takia tarvitaan tilastollisen tutkimuksen lisäksi laadullista tutkimusta, johon tämäkin tutkimusraportti osittain perustuu.

2.2 Muuttuuko työelämä paremmaksi vai huonommaksi?

Tilastokeskuksen Työolotutkimus on seurannut kansalaisten kokemuksia työelämästä säännöllisesti vuodesta 1977 lähtien ja Työolotutkimus on Suomen tärkein työoloja kuvaava tilasto. Se on toteutettu kahdeksan kertaa vuosien 1997 ja 2018 välillä.²⁷ Vuoden 2024 Työolotutkimusta ei ollut vielä julkaistu tämän raportin kirjoitushetkellä.

Työolotutkimus antaa kaksijakoisen kuvan suomalaisen työelämän laadun muutoksesta 1970-luvun lopulta lähtien. Yhtäältä koettu haitallinen kiire on kasvanut etenkin naisvaltaisilla aloilla. Samalla väsymys, tarmottomuus, univaikeudet, jännittyneisyys, hermostuneisuus ja työuupumuksen kokeminen selvänä vaarana ovat lisääntyneet. Huolestuttavaa on myös nuorten aikuisten yleistynyt psyykkinen ja fyysinen oireilu. Toisaalta kokemukset työilmapiiristä, työn imusta, vuorovaikutuksesta ja sosiaalisista suhteista työpaikoilla ovat kehittyneet myönteiseen suuntaan. Myös työntekijälähtöiset joustot työajoissa ja työpaikoissa ovat kehittyneet suotuisasti.²⁸

Lisäksi on muistettava, että vaikka tilastoista voidaan tulkita enemmistöllä menevän suomalaisessa nykytyöelämässä keskimäärin suhteellisen hyvin²⁹, on työmarkkinoilla huomattava määrä ihmisiä matalapalkkaisissa ja prekaareissa työsuhteissa sekä ihmisiä, joilla on vaikeuksia löytää työtä³⁰.

Optimistiset ja pessimistiset visiot työelämän suunnasta

Optimistisissa visioissa teknologinen kehitys ja talouden rakennemuutos johtavat työntekijöiden koulutus- ja ammattitaitovaatimusten kasvuun sekä yksitoikkoisten, rutiininomaisten työtehtävien vähenemiseen. Kehitys veisi myös kohti ruumiillisen rasituksen kevenemistä työhön, jossa työntekijä voi kehittää ja toteuttaa itseään. Näin ollen myös työn organisoinnissa siirryttäisiin kohti osallistavia työmenetelmiä, jolloin työn sisällöt monipuolistuisivat, tiimityö ja työn itsenäisyys lisääntyisivät ja työolot kohenisivat.³¹

Pessimistisissä visioissa teknologian kehityksen seuraukset nähdään päinvastaisina. Uusi teknologia näyttäytyy työnjohdon välineenä työntekijöiden suorituksen valvontaan ja yksinkertaistamiseen, minkä seurauksena työ köyhtyy sisällöllisesti ja työntekijän mahdollisuudet säädellä työrytmiään heikkenevät³². Tiimityön ja suoritukseen perustuvien palkkausjärjestelmien on pessimistissä visioissa arvioitu vähentävän työntekijän henkilökohtaisia vaikutusmahdollisuuksia ja lisäävän työn paineita³³.

Työelämän huonontumista painottavien näkemysten mukaan työntekijän työolosuhteet ovat huonontuneet sitten ”toisen maailmansodan jälkeisen hyvinvointivaltion” aikakauden, sillä lyhytnäköistä etuaan ajavat yritykset polttavat työntekijänsä loppuun ”globaalin hyperkilpailun” määrittämässä 2000-luvun työelämässä. Nykyiset työmarkkinat edellyttävät yksilöiltä henkisesti kuluttavaa ja loputonta itsensä muokkausta työmarkkinoiden vaatimusten mukaisesti.³⁴ Nykyinen palvelualojen työ on aikaisempaa henkilöityneempää ja samalla kuormittavampaa.³⁵

Pessimistiseen koulukuntaan lukeutuvat tutkijat peilaavat nykytyöelämää toisen maailmansodan jälkeisiin vuosikymmeniin, joita leimasivat, ainakin useimmissa vauraissa länsimaissa, nykyistä vaikutusvaltaisempi ammattiyhdistysliike, talouskasvu, optimistiset tulevaisuudennäkymät sekä vahvistuvat työntekijöiden oikeudet.

Toisaalta historioitsijat lähestyvät aihetta pidemmällä perspektiivillä. 1960-luvulle saakka huomattava osa Suomessa tehdystä työstä tehtiin pätkätoinina ja ”säännöllisen epäsäännöllisissä” työsuhteissa³⁶. Tehtäessä tulkintoja työelämän muutoksesta, sen mahdollisesta huonontumisesta tai parantumisesta, keskeistä on, kuten aiemmin on todettu, minkä ajankohdan historiassa valitsemme vertailukohdaksi.

Osa tutkijoista kyseenalaistaa yksioikoisen tulkinnan työelämän huonontumisesta. Työelämässä on tapahtunut sekä myönteistä että kielteistä kehitystä, eikä kehitys ole koskettanut kaikkia ryhmiä samalla tavalla.³⁷ Tällaisen tulkinnan mukaan teesi työelämän yleisestä kurjistumisesta on harhaanjohtava, sillä Tilastokeskuksen Työolotutkimuksen tilastojen mukaan enemmistö yrittäjistä ja palkansaajista voi hyvin. Tilastot eivät myöskään tue julkisessa keskustelussa ja mediassa toistuvaa kertomusta pienipalkkaisten töiden, ammatinvaihdon ja uudelleenkouluttautumisen huomattavasta lisääntymisestä.³⁸

Myönteinen perspektiivi ei kuitenkaan sulje pois sitä, että nykyiset työmarkkinat aiheuttavat myös huono-osaisuutta, eikä sitä, etteivät työelämässä koetut ongelmat olisi todellisia. Pelkästään tilastoja tulkitsemalla ei saada esille ”koko totuutta” työelämästä ja sen suunnasta. Huomio onkin aiheellinen jo senkin takia, että vuodesta 1977 lähtien toteutettu käyntihaastatteluihin perustuva Tilastokeskuksen Työolotutkimus ei tavoita kaikkein epävarmimmassa asemassa olevia keikkatöiden ja sosiaaliturvan varassa tasapainoilevia työntekijöitä. Esimerkiksi ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden määrä on Työolotutkimuksessa niin pieni, ettei heidän kokemuksiaan voi yleistää. Tilastot eivät myöskään kerro siitä, miten

muutokset työpaikkatasolla ilmenevät ja miten muutoksia pyritään johtamaan.³⁹ Tämän takia tilastoihin perustuvan tutkimuksen lisäksi tarvitaan laadullista tutkimusta, jota käsillä olevassa tutkimuksessa hyödynnetään.

Pohjoismainen institutionaalinen kehys ei, tasa-arvoisista saavutuksista ja pyrkimyksistä huolimatta, suojele yhtäläisesti kaikkia työntekijöitä⁴⁰. Esimerkiksi ikääntyneiden työntekijöiden syrjintä on edelleen ongelma. Edes rekrytointivaikeuksia kokevat työnantajat eivät ole muita halukkaampia palkkaamaan yli 55-vuotiaita⁴¹. Maahanmuuttajat kokevat erityisiä vaikeuksia työhaussa eikä heidän osaamistaan aina tunnisteta⁴².

län ja etnisen taustan lisäksi, sukupuoleen ja vammaisuuteen liittyvä syrjintä ja epätasa-arvo aiheuttavat ongelmia työhaussa, kohtelussa työpaikalla ja työuralla etenemisessä. Vaikka työntekijöiden moninaisuuden on lukuisissa tutkimuksissa osoitettu parhaimmillaan parantavan työpaikkojen innovatiivisuutta ja ongelmanratkaisukykyä, moninaisuuden johtamiseen liittyvät teemat ovat monella työpaikalla uusia ja vieraita. Esimerkiksi monikielinen ja -kulttuurinen henkilöstö edellyttää usein johtamisen kehittämistä, eivätkä asenteet työpaikoilla ole aina erilaisuutta tukevia ja suvaitsevia.

Suomalaisten työmarkkinoiden iso haaste on myös kohtaanto-ongelma, eli tilanne, jossa avoimet työpaikat ja työvoima eivät eri syistä kohtaa. Työpaikkoja on tietyillä alueilla enemmän kuin toisilla ja ammattien kysyntä vaihtelee alueittain. Useat työnantajat ovat tilanteessa, jossa heillä on vaikeuksia löytää avoimiin työpaikkoihin sopivaa työvoimaa.

Tämä luku on esitellyt työelämän muutoksen monia eri puolia aiemman tutkimuksen pohjalta. Seuraavissa luvuissa keskitytään käsillä olevan tutkimuksen tuloksiin. Ensimmäisenä tarkastellaan suomalaisten näkemyksiä ja kokemuksia työelämän suunnasta.

3 KOKEMUKSET TYÖELÄMÄN KEHITYKSEN SUUNNASTA



TIIVISTELMÄ TULOKSISTA

- Enemmistö suomalaisista (59 %) arvioi työelämän menneen huonompaa suuntaan viimeisen kymmenen vuoden aikana. Lähes yhtä moni (55 %) arvioi suunnan olevan kielteinen myös tulevaisuudessa.
- Yli 70 prosenttia suomalaisista ajattelee työmäärän ja kiireen lisääntyneen, työn muuttuneen aiempaa kuormittavammaksi ja tehokkuuden vaatimusten lisääntyneen. Näkemykset kielteisestä kehityksestä yleistyvät iän myötä.
- Autonomia työssä on lisääntynyt. Noin puolet (47 %) kokee autonomian lisääntyneen ja ainoastaan noin viidennes (22 %) autonomian vähentyneen. Muutos ei kuitenkaan koske kaikkia työntekijäryhmiä: autonomian kokevat lisääntyneen erityisesti toimihenkilöt sekä johtavassa asemassa työskentelevät.
- Lähes puolet (44 %) kokee, että työ on vähemmän yhteisöllistä kuin aiemmin. Ainoastaan noin joka kymmenes (12 %) kokee yhteisöllisyyden lisääntyneen. Haastatteluiden perusteella etätyöt, kiire ja älypuhelimien ei-työtehtäviin liittyvä käyttö työpaikalla vähentävät yhteisöllisyyttä.
- Suomalaisista selvä enemmistö (71 %) kokee työelämän jakautuvan yhä enemmän kahtia arvostukseltaan hyviin ja huonoihin töihin.

Työelämän muutostrendit ovat harvoin yksiselitteisesti hyviä tai huonoja. Tämän vuoksi työelämän muutosta pitää tarkastella usein erilaisin mittarein. Yksi näistä on koettu muutos, sillä riippumatta siitä, vastaako yksilön subjektiivinen kokemus esimerkiksi tilastollisesti havaittua kehitystä, kokemus on yksilölle itselleen tosi ja suuntaa tämän toimintaa jatkossa.

Kokemukset eivät synny tyhjiössä. Niihin vaikuttavat paitsi arkiset kokemukset työpaikoilta, myös työlle annetut odotukset sekä julkinen keskustelu työelämästä. Tässä luvussa syvennytään suomalaisten kokemuksiin työelämän muutoksista ja tulevaisuuden odotuksista. Luvussa tarkastellaan, mihin suuntaan suomalaiset ajattelevat työelämän muuttuneen viimeisen kymmenen vuoden aikana sekä mihin suuntaan kehitys jatkaa kulkuaan. Lisäksi pureudutaan siihen, millaisten asioiden suomalaiset ajattelevat muuttuneen.

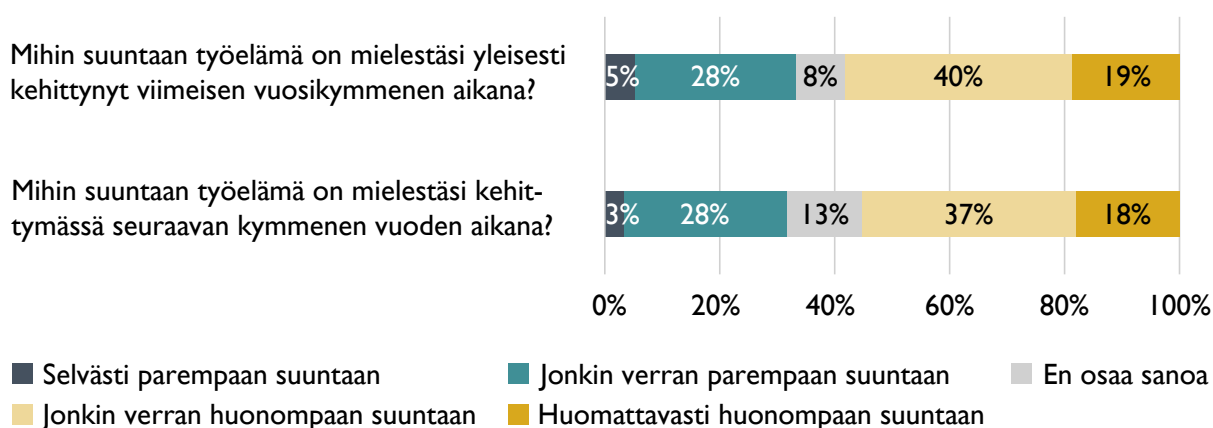
3.1 Enemmistö arvioi työelämän huonontuneen

Pitkän aikavälin tarkastelussa suomalainen työelämä on mennyt monella mittarilla parempaan suuntaan. Työelämän laatu on parantunut, työturvallisuus lisääntynyt, fyysinen kuormittavuus vähentynyt, työntekijöiden oikeudet vahvistuneet ja tassa-arvo lisääntynyt. Lisäksi työn tuottavuus ja kilpailukyky ovat vahvistuneet. Pohjoismaat erottuvatkin Euroopan parhaina maina työelämän laatua, uusia työn organisoimista muotoja, työaikojen joustavuutta sekä naisten työmarkkinoille osallistumista koskevissa vertailuissa⁴³. Suomessa on myös kansainvälisesti verrattuna verrattain pitkät lomat ja vanhempainvapaat, jotka tukevat työntekijöiden jaksamista.

Työpaikkojen arjessa työelämän muutokset voivat kuitenkin aiheuttaa epävarmuutta, kuormitusta ja huolta. Esimerkiksi organisaatiomuutokset ja uusien tietokoneohjelmien ja sovellusten käyttöönotto kuormittavat, vaikka ne pitkällä aikavälillä tekisivätkin työstä sujuvampaa. Työntekijöiden arjessa muutokset voivat näyttäytyä hyvin erilaisina kuin työelämän muutosta tarkastelevissa pitkän aikavälin mittareissa.

Kuviossa I on tarkasteltu yleisellä tasolla suomalaisten näkemyksiä työelämän muutoksista sekä menneisyyteen että tulevaisuuteen peilaten. Kuten kuvio osoittaa, suomalaisista yli puolet (59 %) kokee työelämän kehittyneen huonompaan suuntaan viimeisen kymmenen vuoden aikana ja lähes yhtä moni (55 %) arvelee työelämän menevän huonompaan suuntaan myös tulevaisuudessa. Vain noin kolmannes ajattelee suunnan olleen ja olevan kohti parempaa.

Kuvio 1. Arvioi seuraavia työelämän kehittymiseen liittyviä väittämiä (%)



Sukupuoli tai koulutustausta näkyvät tuloksissa vain hieman, mutta ammattitaustalla on enemmän vaikutusta. Kriittisimmin työelämän muutoksiin suhtautuvat työntekijät, selvästi myönteisemmin toimihenkilöt ja erityisesti johtavassa asemassa työskentelevät. Johtavassa asemassa työskentelevistä työelämän kokee kehittyneen parempaan suuntaan puolet (50 %), toimihenkilöistä vajaa puolet (45 %) ja työntekijöistä kolmannes (33 %). Pessimistisimpiä ovat odotetusti työttömät (15 %).

Selvästi suoraviivaisin vaikutus kokemuksiin työelämän muutoksista on vastaajan taloudellisella tilanteella. Taloudellisen tilanteensa erittäin hyväksi kokevista yli puolet (58 %) kokee työelämän menneen parempaan suuntaan, taloudellisen tilanteensa erittäin huonoksi kokevista näin ajattelee joka kymmenes (11 %).

Myös ikä vaikuttaa: nuoret näkevät viimeisen vuosikymmenen muutoksen muita myönteisemmin. Alle 30-vuotiaista kehitystä pitää myönteisenä lähes puolet (48 %), 30–39 vuotiaista noin kolmannes (35 %) ja tätä varttuneemmissa ryhmissä reilu neljännes.

Julkisuudessa on keskusteltu paljon työelämän epävarmuuksien lisääntymisestä erityisesti nuorten kohdalla, mutta kyselyn perusteella erityisen kriittisesti työelämän muutoksiin suhtautuvatkin vanhemmat ikäluokat. Mielenkiintoinen kysymys on, miksi nuoret näkevät työelämän muutoksen myönteisemmin kuin varttuneemmat sukupolvet. Osin tulosta voi selittää se, että alle 30-vuotiailla ei voi olla takanaan kovin pitkää työuraa, jota vasten muutosta voisi peilata. Vastaukset kertonevat siis monien kohdalla pikemmin yleisestä optimismista kuin omista työelämän muutoksiin liittyvistä kokemuksista.

Systä riippumatta nuorten myönteinen näkemys työelämän muutoksesta ja tulevaisuudesta on positiivinen signaali työelämän kannalta. Tulosta voi pitää myös yllättävänä siihen nähden, että julkisessa keskustelussa nuoriin liittyviä asioita lähestytään usein ongelmakeskeisesti.

Varttuneiden huoli kehityksen suunnasta ja myönteiset muistot heidän oman nuoruutensa työelämästä nousivat esiin työntekijöiden haastatteluissa. Kysyttäessä nuorten asemasta työelämässä, eräs hoiva- ja avustajapalveluissa työskentele-

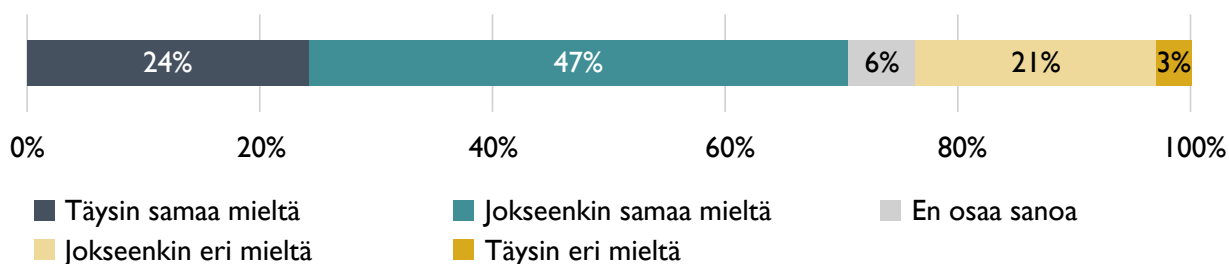
vä, varttunut haastateltu vertasi nykytilannetta oman työuransa alkuun:

Nykytyö on huomattavasti hektisempää, et mitä esimerkiksi, kun itse olen aloittanut. Oli silloinkin työ kiireistä, mutta jollain tavalla, kun vertaan sitä, mitä se silloin on ollut joskus 90-luvulla, kun olen itse [tullut] työelämään.

Ikääntyneiden kielteisempää näkemystä voi selittää vastaajien erilaiset perspektiivit työelämän muutokseen. Vanhemmissa ikäpolvissa saatetaan muistella kaiholla vuosituhannen vaihdetta, jolloin Suomessa elettiin voimakasta nousukautta. 2000-luvun alkuvuosiin verrattuna 2010-luku on ollut selvästi heikomman talouskasvun aikaa, ja 2020-luvun ensimmäisiä vuosia ovat puolestaan värittäneet epävarmuutta tuoneet kriisit: koronapandemia, Venäjän hyökkäyssota Ukrainaan sekä inflaatio.

Työelämän yleisen kehityksen lisäksi suomalaisilta kysyttiin heidän näkemyksiään työmarkkinoiden jakautumisesta hyviin ja huonoihin töihin. Kuten **kuvio 2** osoittaa, suomalaisista selvä enemmistö (71 %) kokee työelämän jakautuvan yhä enemmän kahtia arvostukseltaan hyviin ja huonoihin töihin. Vajaa neljännes on asiasta toista mieltä.

Kuvio 2. Arvioi seuraavaa väittämää: ”Työelämä on jakautunut yhä enemmän kahtia arvostukseltaan hyviin ja huonoihin töihin” (%)



Taustamuuttujien tarkastelu osoittaa, että työntekijät (71 %) kokevat työelämän entistä jakautuneemmaksi selvästi useammin kuin johtavassa asemassa olevat (54 %). Myös koulutus vaikuttaa: yliopiston käyneistä 65 prosenttia kokee työelämän jakautuneen hyviin ja huonoihin töihin, pelkän peruskoulun käyneistä 77 prosenttia ja ammattikoulun käyneistä 72 prosenttia. Erityisen usein väittämän kanssa samaa mieltä ovat ne, jotka kokevat taloudellisen tilanteensa jokseenkin huonoksi (78 %) tai erittäin huonoksi (81 %).

Lähtökohtaisesti heikommissa asemassa olevat tulkitsevat siis herkemmin työelämän jakautumisen arvostukseltaan hyviin ja huonoihin töihin. Iällä, sukupuolella tai asuinpaikalla ei ole kuitenkaan vaikutusta näkemyksiin.

Työelämän jakautuminen ”hyviin” ja ”huonoihin” töihin viittaa todennäköisesti vastaajien mielissä käsitykseen epävarmojen, matalan statuksen työtehtävien lisääntymisestä, joista näkyvimpiä ovat kenties alustatalouteen perustuvat ruokalähtien tehtävät.

Työelämän laadun kirjo levenee

Teknologinen kehitys ja innovaatiot vauhdittuvat kriisien myötä. Finanssi-kriisin jälkeen alustatalous alkoi kukoistaa ja koronapandemian myötä siirtymä etätöihin tapahtui toden teolla.

Korona toi esiin myös työelämän polarisaation. Useat johtajat ja toimihenkilöt siirtyivät töihin kotikonttoreille, kun taas iso osa työntekijöistä jatkoi lähityössä. Ero näkyy vieläkin.

Nyt varsin iso osa työssäkäyvistä tuntee kiireen lisääntyneen ja vaikutusmahdollisuuksiensa työaikaan vähentyneen (Töissä palvelualoilla – Kyse-lytuloksia työhyvinvoinnista ja osaamisesta 2008, 2021 ja 2022, TTL 2023). Toisaalla mahdollisuus etätöihin on lisännyt kokemusta työn kuorimituksesta ja kiireen hallintaa edistävästä autonomiasta.

Työtunnit eivät enää kerro töihin sidonnaisuusajasta. Toimihenkilöiden on aiempaa vaikeampaa erottaa työ ja vapaa-aika toisistaan. Vaille halua- maansa kokoaikaista työtä jäänyt osa-aikatyöntekijä taas odottaa älypuhe- limensa ääressä vapaa-ajallaan lyhyellä varoitusajalla tarjolle tulevia lisätun- teja.

Usean työn tekeminen samanaikaisesti on lisääntynyt merkittävästi 10 vuodessa. Meillä sen tekijöitä on EU:n keskiarvoa enemmän, lähes 200 000. Huoli toimeentulosta on tavallista, palautuminen on vaikeaa ja vaihtuvien työpalettien kokoaminen on raskasta (Monimuotoinen ansiotyö: haaste työkyvyn tuelle ja työturvallisuudelle TTL 2023).

Nykyaikainen työkuorma aiheuttaa myös erilaisia jälkiä kuin aiempi. Nyt työkyvyttömyyseläkkeellä ollaan aiempaa todennäköisemmin mielenterveys- syistä.

Antti Veirto

tutkimuspäällikkö

Palvelualojen ammattiliitto

3.2 Kiire ja tehokkuuden vaatimukset lisääntyneet

Kun työelämän muutosta tarkastellaan yksityiskohtaisemmin, havaitaan, että suuri enemmistö, yli 70 prosenttia suomalaisista ajattelee työmäärän ja kiireen lisääntyneen sekä työn muuttuneen aiempaa kuormittavammaksi. Yhtä moni kokee tehokkuuden vaatimusten lisääntyneen ja epävarmuuden työmarkkinoilla lisääntyneen (taulukko 1).

Taulukko 1. Arvioi oman viime vuosien kokemuksesi perusteella seuraavia työelämään liittyviä vastinpareja (asteikolla 1–5, asteikon arvo 3 tarkoittaa, että asiassa ei ole tapahtunut muutosta).⁴⁴

Työmäärä on vähentynyt	2 %	Naiset (81 %) kokevat työmäärän lisääntyneen miehiä (67 %) useammin, keskimääräistä harvemmin näin kokevat alle 30-vuotiaat (58 %) ja opiskelijat (54 %)
Asiassa ei ole tapahtunut muutosta	24 %	
Työmäärä on lisääntynyt	74 %	
Kiire on vähentynyt	6 %	Naiset (86 %) kokevat kiireen lisääntyneen miehiä (74 %) useammin. Keskimääräistä useammin näin kokevat myös 40-49 vuotiaat (88 %) sekä 50-59-vuotiaat (84 %)
Asiassa ei ole tapahtunut muutosta	15 %	
Kiire on lisääntynyt	80 %	
Työstä on tullut vähemmän kuormittavaa	7 %	Naiset (78 %) kokevat miehiä (65 %) useammin työstä tulleen kuormittavampaa. Alle 30-vuotiaat (57 %) ajattelevat näin keskimääräistä harvemmin.
Asiassa ei ole tapahtunut muutosta	21 %	
Työstä on tullut kuormittavampaa	72 %	
Vaatimukset tehokkuudesta ovat vähentyneet	6 %	Naiset (84 %) kokevat miehiä (74 %) useammin tehokkuusvaatimusten lisääntyneen.
Asiassa ei ole tapahtunut muutosta	15 %	
Vaatimukset tehokkuudesta ovat lisääntyneet	80 %	
Epävarmuus työmarkkinoilla on vähentynyt	7 %	Alle 30-vuotiaat (63 %) sekä johtavassa asemassa työskentelevät (61 %) kokevat epävarmuuden lisääntyneen keskimääräistä harvemmin.
Asiassa ei ole tapahtunut muutosta	19 %	
Epävarmuus työmarkkinoilla on lisääntynyt	75 %	

Naiset kokevat kehityksen kielteisenä miehiä useammin, mutta molemmat sukupuolet arvioivat työmarkkinoiden lisääntyntä epävarmuutta samansuuntaisesti. Alle 30-vuotiaat kokevat keskimääräistä harvemmin tehokkuuden vaatimusten (63 %) ja epävarmuuden (62 %) yleistyneen sekä työmäärän (58 %) ja kuormituksen (57 %) lisääntyneen, mutta isossa kuvassa eri-ikäisten näkemykset kehityksestä ovat samankaltaisia. Epävarmuuden lisääntymistä kokevat johtavassa asemassa olevia (59 %) useammin työntekijät (73 %) ja toimihenkilöt (68 %).

Entä millaiset asiat voivat selittää suomalaisten kokemuksia? Keskeisimpiä syitä kiireen kokemiseen työpaikoilla ovat aikaisemman tutkimuksen mukaan liian vähäinen henkilöstömäärä työtehtäviin nähden. Vaikka kiireen kokemus ei yksiselit-

teisesti ole aina negatiivinen asia työntekijän kannalta, on jatkuvan ja liiallisen kiireen osoitettu olevan keskeinen kuormitusta lisäävä tekijä.⁴⁵

Lisäksi kaksi kolmesta ajattelee, että epävarmuus työmarkkinoilla on lisääntynyt. Osin tulos liittyyneen Suomen heikentyneeseen talous- ja työllisyystilanteeseen kansalaiskyselyn toteuttamisen ajankohtana (toukokuu 2024). Suomalaisten luottamus talouteen on hyvin alhaisella tasolla.⁴⁶ Samanaikaisesti työmarkkinoilla on ollut poliittista turbulenssia hallituksen toimeenpannessa ammattiliittojen vastustamia työmarkkina- ja sosiaaliturvamuutoksia.⁴⁷

Kiireen ja kuormituksen kokemukset nousivat esille myös kyselyn avovastauksissa:

Enemmän töitä pienemmällä määrällä työntekijöitä. Koko ajan opeteltava uutta. Myös tietokonejärjestelmät muuttuvat/vaihtuvat usein. Enemmän muistettavia asioita. Jatkuva kiireen ja riittämättömyyden tuntu.

Vastaajat nivovat kiireen kasvun liian pieneen henkilöstömäärään sekä vaatimukseen oppia uutta. Vastauksista huokuu riittämättömyyden tunne. Vastaajat eivät sinänsä vaikuta kaihtavan uuden oppimista, mutta kokevat uuden oppimisen kuormittavaksi keskellä kiireistä työn arkea.

Ihmisiltä vaaditaan yhä enemmän tehokkuutta. Opiskelu sinänsä on hyvää, mutta työtaakan alla sitäkään ei jaksaisi aina. Sosiaalialalla työmäärä kasvaa koko ajan ja pienellä porukalla painetaan töitä.

Kiire ilmenee töissä esimerkiksi tiukkoina aikatauluina, usein keskeytyvänä työnä ja työpäivän venyttämisenä. Myös esihenkilöiden liialliset lupaukset asiakkaille ja johdolle sekä kasvanut raportointi lisäävät kiirettä.⁴⁸ Eräs logistiikka-alalla työskentelevä luottamusmies liitti myös työn teknisen ohjaamisen kiristäneen työtahitia varastotyössä:

Työmäärä on kasvanut. Työtahtikin on kyllä jonkun verran kasvanut. Kyllä se kuormittavuus näkyy. Voi ottaa vähän pidemmänkin aikavälin, vaikka sellainen parikymmentä vuotta. Kun tulee tekniikkaa, niin se myös pakkotahdistaa työtä. Eli jollain tavalla teknisesti ohjataan työskentelytempoa, niin se ei ole niin vapaasti ehkä enää mikrotauoittavissa työt, vaan että joko sinulla on kuulokkeet tai joku muu, joka ohjaa sitä työn tempoa. Se työ sinänsä ei meillä ole muuttunut. Se on hyvin samanlaista.

Sitaatti kuvaa tilannetta, jossa uutta teknologiaa otetaan käyttöön tavalla, joka ei välttämättä vahvista työntekijöiden hyvinvointia. Sitaatin ”jollain tavalla teknisesti ohjataan työtempoa” viittaa siihen, että haastateltavalla ei ole tarkalleen ottaen tietoa siitä, kuka työn tahtia ohjaa ja missä. Haastateltava viittaa mahdollisesti niin sanottuun algoritmiseen johtamiseen.

Algoritminen johtaminen on suhteellisen uusi ilmiö, joka tarkoittaa ihmisten perinteisesti suorittamien johtamistoimintojen toteuttamista tietokonejärjestelmien avulla. Pyrkimyksenä on työn tehostaminen ja tuottavuuden kasvu. Tällaista johtamista hyödynnetään esimerkiksi varastotyössä, asiakaspalvelussa ja telemarkkinoissa. Työelämän laadun kannalta uhkana on, että algoritmisella johtamisella on Pohjoismaissa havaittu negatiivisia seurauksia työntekijöiden hyvinvointiin esimerkiksi kiristyneen työtahdin ja valvonnan lisääntymisen seurauksena. Negatiiviset seuraukset eivät ole kuitenkaan vääjäämättömiä: paljon on kiinni esimerkiksi siitä, otetaanko työntekijöitä mukaan algoritmisen johtamisen käyttöön-ottoon ja toimintaan.⁴⁹

Satamassa työskentelevä luottamusmies koki kiristyneen työtahdin ongelmalliseksi myös työsuojelun näkökulmasta:

Huonompaan suuntaan menneitä asioita, jos ajattelee, niin työ on muuttunut [viimeisen 10 vuoden aikana]... Se työtahti on muuttunut kiireisemmäksi. Se tuo mukanaan valtavia työsuojeluriskejä, koska kun inhimillisille virheille ei ole enää toleransseja niin paljon. Jos sattuu vahinkoja satamassa, niin ne ovat yleensä tosi vakavia.

Myös haitallisen kiireen seuraukset heijastuvat monelle alueelle: Työntekijöillä ei ole aikaa kouluttautua tai paneutua uusiin asioihin. Työtä ei pysty tekemään niin laadukkaasti kuin haluaisi. Sosiaalinen kanssakäyminen työkavereiden kanssa vähenee. Liiallisen, jatkuvan kiireen seurauksena ahdistus, uniongelmat ja riittämättömyyden tunne lisääntyvät.⁵⁰

Tilastokeskuksen Työolotutkimuksessa on samansuuntaisia tuloksia haitallisen kiireen kokemuksista palkansaajien keskuudessa. Vuoden 2018 Työolotutkimuksen mukaan vuosien 2013 ja 2018 välillä koetut kiireen haitat lisääntyivät, erityisesti naisilla. Vastaavasti Työ- ja elinkeinoministeriön Työolobarometrin mukaan aiempaa useampi kokee, että työ rasittaa henkisesti ainakin jonkin verran⁵¹.

Vaikka kyselyn perusteella enemmistö suomalaisista kokee kiireen ja kuormituksen lisääntyneen, niin tulokset nostavat esiin myös toisenlaisia näkökulmia. Noin viidennes suomalaisista arvioi, että kiire (21 %) tai kuormitus (28 %) on säilynyt ennallaan tai vähentynyt viimeisen kymmenen vuoden aikana. Kiireen lisääntyminen ei ole luonnonlaki, vaan haastatellut nostivat esiin työpaikkojen keinoja hillitä kuormituksen tuntua, kuten seuraava hoiva-alan esihenkilön haastattelusitaatti osoittaa:

Ollaan saatu ehkä aiempaa parempi mitoitus meille tänne, eli meillä on täällä hyvin aikaa... Ihan rehellisesti voi sanoa, että hyvin aikaa asukkaille aidosti tehdä sitä laadukasta hoitotyötä. Ja osittain se kiire voi olla myös sitä, että itse tehdään sitä kiirettä. Että ei ehkä osata priorisoida niitä työtehtäviä silloin, kun sulla on monta rautaa tulella ja pitäisi joutua ja tehdä sitä, tätä ja tuota. Niin, se että

täytyy osata sitten vaan lähteä jostakin päästä purkamaan niitä asioita ja asettaa ne asiat tärkeysjärjestykseen.

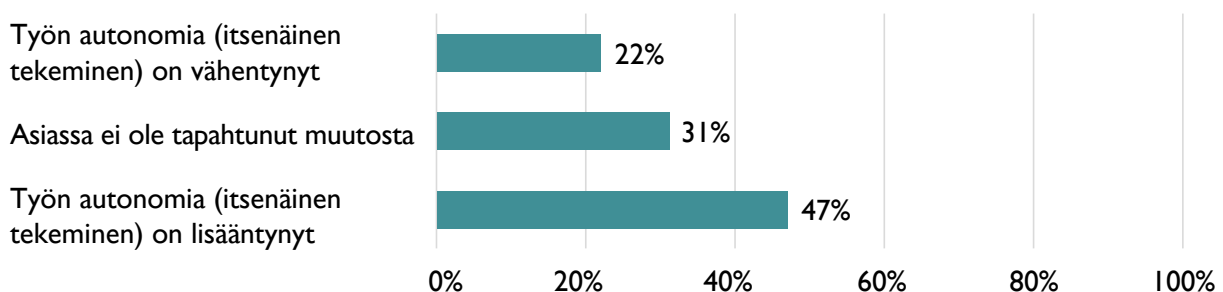
Sitaatti on esimerkki siitä, kuinka haastateltavat toivat esiin myös erilaisia keinoja ehkäistä liiallista kiirettä työpaikoilla. Tässä tärkeitä ovat esimerkiksi työtehtävien priorisointi ja aikaisempaa parempi henkilöstöresursointi.

3.3 Työn autonomia lisääntynyt

Työn autonomia on ammatillista vapautta vaikuttaa itseään koskeviin asioihin⁵². Mahdollisuus hallita omaa työtä vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden terveyteen ja motivaatioon. Työhön liittyvä hallinnan tunne vähentää myös masennusta ja väsymystä sekä korreloi positiivisesti työmotivaation kanssa. Työmotivaatio on vastaavasti yhteydessä organisaation tehokkuuteen⁵³. Lisäksi autonomia parantaa työssä kehittymisen mahdollisuuksia⁵⁴.

Kuten **kuvio 3** osoittaa, noin puolet suomalaisista kokee työn autonomian lisääntyneen. Toisin kuin kiireen ja kuormittavuuden yleistymistä, on autonomian lisääntymistä edellä mainituista syistä syytä pitää myönteisenä tuloksena.

Kuvio 3. Arvioi oman viime vuosien kokemuksesi perusteella seuraavia työelämään liittyviä vastinpareja (asteikolla 1–5, asteikon arvo 3 tarkoittaa, että asiassa ei ole tapahtunut muutosta).



Kokemukset autonomian lisääntymisestä eivät kuitenkaan jakaudu tasaisesti eri ammattiasemien kesken. Johtavassa asemassa olevat (63 %) ja toimihenkilöt (55 %) kokevat keskimääräistä useammin työn autonomian lisääntyneen. Työntekijöistä näin kokee 47 prosenttia. Muita harvemmin autonomian arvioivat lisääntyneet opiskelijat (41 %) ja työttömät (41 %).

Kyselyssä suomalaisilta tiedusteltiin heidän mahdollisuudestaan tehdä etätöitä. Mahdollisuus etätöihin vaikuttaa odotetusti henkilön kokemuksiin työn autonomiasta. Ne, jotka voivat tehdä etätöitä kokevat työn autonomian lisääntyneen useammin kuin (55 %) kuin ne, joilla etätöimahdollisuutta ei ole (41 %).

Aikaisemmassa tutkimuksessa on osoitettu, että teknologinen kehitys luo uusia mahdollisuuksia ja autonomiaa työn suorittamisen tavoissa erityisesti asiantuntija-ammateissa työskenteleville toimihenkilöille⁵⁵. Erityisesti muutos näkyy lisääntyneinä etätyön mahdollisuuksina. Etätyön hyödyt liittyvät muun muassa työn ja yksityiselämän väliseen tasapainoon, työhön keskittymiseen sekä työmatkoihin kuluvan ajan vähenemiseen.⁵⁶

Näin etätyön lisääntymisen myönteisiä puolia kuvattiin tämän tutkimuksen kyselyvastauksissa ja haastatteluissa:

Etätyö tuo runsaasti uusia ja erilaisia työnteon mahdollisuuksia...Palaverit Zoomin etc. kautta säästävät työaika, kun ei tarvitse matkustaa.

Etätyöt on tuonut tullessaan lisää vapautta työn tekemiseen ja kasvattanut vapaa-aikaa.

Jälkimmäisestä avovastauksesta ei selviä, mihin vapaa-ajan kasvaminen liittyy, mutta hyvällä syyllä voidaan olettaa, että se liittyy siihen, että etätyön myötä työmatkoihin ei kulu aikaa, kuten ensimmäisessäkin sitaatissa kuvataan.

Työn autonomian epätasainen jakautuminen nousee esiin myös työ- ja elinkeinoministeriön vuoden 2020 Työolobarometrissa.⁵⁷ Sen mukaan ”suorittavissa rankoissa töissä” koetaan erityisen usein digitalisaation lisänneen työtä koskevaa valvontaa. Tämä selittää osaltaan tämän tutkimuksen tuloksia, joiden mukaan työntekijäammateissa työskentelevät suhtautuvat työelämän muutokseen kielteisemmin kuin toimihenkilöt ja johtavassa asemassa työskentelevät. Siinä missä uusi teknologia voi mahdollistaa johtajalle tai toimihenkilölle etätyöskentelyn kesämökiltä, saattaa suorittavassa työssä työskentelevä kokea teknologisen muutoksen ylhäältä päin tulevan sanelun ja työtahdin kiristymisenä, ilman vastaavaa myönteistä kehitystä työoloissaan.

Työn lisääntynyt autonomia vaikuttaa myös työnkuviin. Työntekijöiltä ei odoteta enää vain sisällöllistä osaamista, vaan myös kykyä organisoida itse työtään, priorisoida, aikatauluttaa, suunnitella ja delegoida⁵⁸. Nämä vaatimukset tulivat esille tutkimushaastatteluissa. Esimerkiksi erään hoivakodin esihenkilö nosti esille, että autonomian lisääntyminen myös vaatii työntekijöiltä aikaisempaa suurempaa itsenäisyyttä työtehtävien suorittamiseen:

Aikaisemmin se [työ] on ollut semmoista, en sano, että kaikissa työpaikoissa, mutta monessa, että tehdään hyvin pitkälle valmiiksi, että sinulla on selvät sävelet, että sinä teet nämä, nämä, nämä työt...nykypäivänä mennään enemmän siihen suuntaan, että sinun pitää itse valmistella asiat, sinun pitää itse miettiä, että mitä sinun pitää tehdä, että sulle ei tuodakaan valmiiksi niitä asioita enää, ja siihen olen törmännyt nykyisessä työssä, että se ei olekaan niin yksinkertaista.

Haastattelusitaatti kuvaa tilannetta, jonka moni työntekijä saattaa kokea mielekkääksi: työn tekeminen on itsenäisempää. Toisaalta kasvaneella autonomialla voi olla myös kielteisiä seurauksia. Osassa työntekijöistä vaatimus itseohjautuvuudesta voi aiheuttaa kuormittuneisuuden tunnetta.

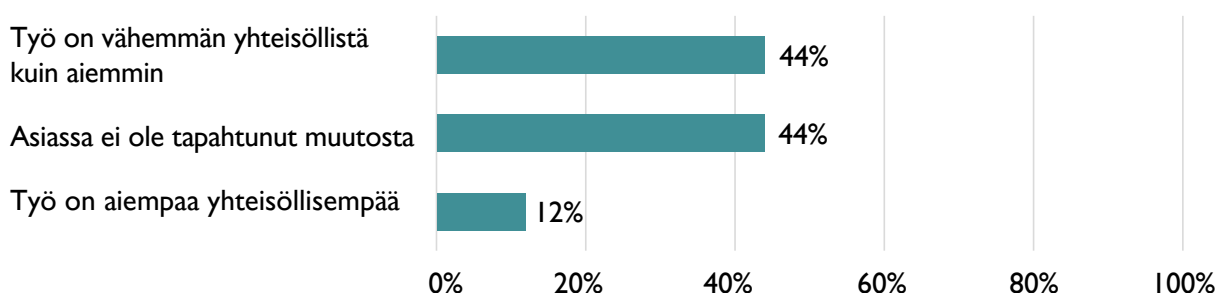
3.4 Työn yhteisöllisyys heikentynyt

Myönteinen yhteisöllisyys koetaan yhteytenä toisiin ja siihen liittyy, että yksilö tuntee voivansa olla oma itsensä ja että hänen ja muiden välillä on riittävästi yhteisymmärrystä⁵⁹. Yhteisöllisyys edellyttää sosiaalisia kohtaamisia ja pitää sisällään yhteisön jäsenten välisen kunnioituksen ja arvostavan puheen⁶⁰. Työelämässä yhteisöllisyys vähentää vastakkainasettelua, lisää henkilöstön luovuutta ja kykyä päästä yhteiseen päämäärään⁶¹. Työyhteisön yhteisöllisyyden tunnusmerkkejä ovat myös yhteiset tavoitteet, ylpeys työyhteisöstä sekä työntekijöiden asiantuntemuksen ja osaamisen arvostaminen.⁶²

Vaikka yhteisöllisyys voi joskus aiheuttaa epätoivottua yhdenmukaisuuden painetta⁶³, on yhteisöllisyys lähtökohtaisesti voimavara yritykselle, organisaatiolle ja työntekijälle. Onkin huolestuttavaa, että kansalaiskyselyn mukaan yhteisöllisyyden tunne työssä on selvästi vähentynyt viime vuosina.

Kuten **kuvio 4** osoittaa, lähes puolet suomalaisista (44 %) kokee, ettei töiden tekeminen ole yhtä yhteisöllistä kuin aiemmin ja ainoastaan noin joka kymmenes (12 %) kokee yhteisöllisyyden lisääntyneen.

Kuvio 4. Arvioi oman viime vuosien kokemuksesi perusteella seuraavia työelämään liittyviä vastinpareja (asteikolla 1–5, asteikon arvo 3 tarkoittaa, että asiassa ei ole tapahtunut muutosta).



Kokemus yhteisöllisyyden vähenemisestä on yleisempää varttuneissa ikäryhmissä. Yli 60-vuotiaista näin ajattelee noin puolet (51 %). Naiset ja miehet arvioivat tilannetta samansuuntaisesti, niin myös työntekijät ja toimihenkilöt.

Useat tutkimukset⁶⁴ ovat osoittaneet, että monista työntekijän kokemista hyödyistä huolimatta etätö saattaa vähentää henkilöstön yhteisöllisyyden tunnetta. Tätä tulkintaa tukee tämän tutkimuksen tulos siitä, että suomalaisista, joilla on mahdollisuus etätöiden tekemiselle, noin puolet (49 %) kokee yhteisöllisyyden

vähentyneen. Vastaavasti ajattelee reilu kolmasosa (38 %) heistä, joilla ei mahdollisuutta etätöiden tekemiselle ole.

Yhteisöllisyyden heikkenemisellä voi olla kielteisiä vaikutuksia myös eri työntekijäryhmien välisiin suhteisiin. Eräs teollisuudessa työskentelevä luottamusmies nosti esille mahdolliset vastakkainasettelut, jotka liittyvät työntekijöiden erilaisiin mahdollisuuksiin tehdä etätöitä. Luottamusmies piti eriäviä etätyömahdollisuuksia työpaikoilla ongelmallisena, sillä ne aiheuttavat epäoikeudenmukaisuuden tunnetta:

Työntekijätyötehtävät ovat hyvin harvoin sellaisia, että niitä voi tehdä etänä. Monesti ehkä työntekijäporukoissa koetaan, että joku ei ole töissä, joku toimihenkilö ollenkaan, jos on etänä, sitten koetaan samaan aikaan myöskin sitä epätasa-arvoisuuden suhdetta. Käytännössä silleen, että ne [toimihenkilöt/esihenkilöt] käy kerran kuukaudessa täällä tehtaalla. Niillä on käytännössä yksi päivä kuukaudessa, kun ne tulee käymään täällä.

Sytä koettuun yhteisöllisyyden heikkenemiseen ei ole kuitenkaan perusteltua etsiä pelkästään etätöistä. Vaikka haastatteluissa ei erikseen kysytty älypuhelin vaikutuksesta työelämään, peräti viisi luottamusmiestä ja esihenkilöä nosti esille, että älypuhelin käyttö muuhun kuin työtehtävien hoitamiseen työpäivän aikana on yleistynyt, ja se vähentää heidän kokemustensa mukaan yhteisöllisyyttä työpaikalla. Älypuhelimien käytöllä he viittasivat työpaikan ulkopuolisten sosiaalisten suhteiden ylläpitämiseen sekä uutisten ja sosiaalisen median seuraamiseen älypuhelimien välityksellä. Tämä puolestaan haastateltavien mukaan vähentää kasvokkaista kanssakäymistä etenkin työtauojen aikana.

Teollisuudessa työskentelevä esihenkilö kuvasi älypuhelin tuomaa kielteistä vaikutusta yhteisöllisyyteen seuraavasti:

Jos sä oot puhelimella, meet johonkin rinkiin ja [äly]puhelimella [on] kaikki, niin eihän kukaan keskustele siellä keskenänsä. Siis me [työnjohto] ollaan otettu sitä esille sillä tavalla, että silloin kun tehdään töitä, niin silloin tehdään töitä eikä katoa niitä puhelimia. Ja puhuttukin siitä, että pitäiskö meidän tehdä tällaisia vapaaehtoisia puhelinparkkeja. Et tähän, kun tulet työpisteelle, niin sä voit jättää siihen sen siksi aikaa, kun sä teet sitä työtä. Mut ihmisethän on tosi loistavia keksimään tekosyitä, että miksi mun puhelin pitää olla mun vieressä.

Sitaatti osoittaa, että työpaikoilla tiedostetaan ongelmat, jotka johtuvat älypuhelin käytöstä muihin kuin työtehtäviin. Työnjohdon on silti vaikea puuttua asiaan, koska se herättäisi vastustusta.

Myös satama-alalla työskentelevän esihenkilön mukaan älypuhelin käytön myötä yhteisöllisyys työpaikalla on vähentynyt. Esihenkilö viittaa siihen, että ennen työtauoilla saatettiin puhua myös työhön liittyvistä asioista, mikä sekin on vähentynyt, ja vaikuttaa kielteisesti työtehoon, sillä työhön liittyvää tiedonvaihtoa ei synny.

Sosiaalinen vuorovaikutus on heikentynyt valtavasti [älypuhelinin käytön seurauksena]. Siis sehän on romahtanut. Se jutustelu työnjohtajan ja työntekijöiden kesken, missä se tuli loppujen lopuksi se työteho, otettiin irti, niin se kun on vähentynyt, niin sehän tarkoittaa, että sen porukan yhteenhitaavuus on vähentynyt, ja sitä kautta tehokkuus on vähentynyt. Ainakin joissakin tapauksissa.

Terveystieteiden tutkimuskeskuksessa työskentelevä luottamusmies oli samoilla linjoilla:

Jos ollaan paljon sosiaalisessa mediassa, kaikki tauolla, niin se keskinäinen vuorovaikutus häviääkin, tää on vähän semmoinen työyhteisödynamiikkaankin liittyvä sitten, et onko niitä yhteisiä keskustelupintoja minkä verran ja jos on, jos on ruuhkaa ja työkuormittuneisuutta, ja tauollakaan ei olla halukkaita semmoseen vapaaseen yhteiseen keskusteluun, vaan eriydytään siihen omaan maailmaansa sit siellä somessa, niin se ei välttämättä tue sitten siihen työhön, työn tekemiseenkään sellaista yhteistä keskustelua, mikä vois parhailleen olla.

Esihenkilöiden ja luottamusmiesten haastattelut kuvaavat, että älypuhelinin ei-työhön liittyvä ongelma on tiedostettu, mutta työnjohdon on vaikea puuttua siihen, sillä älypuhelinin käytöstä on tullut niin kiinteä osa ihmisten elämää. Satakunta-alalla työskentelevä esihenkilö nosti myös esille, että älypuhelinin käyttö työajalla (muulloin kuin tauoilla) voi jopa olla turvallisuusriski, sillä se herpaannuttaa keskittymistä työtehtäviin.

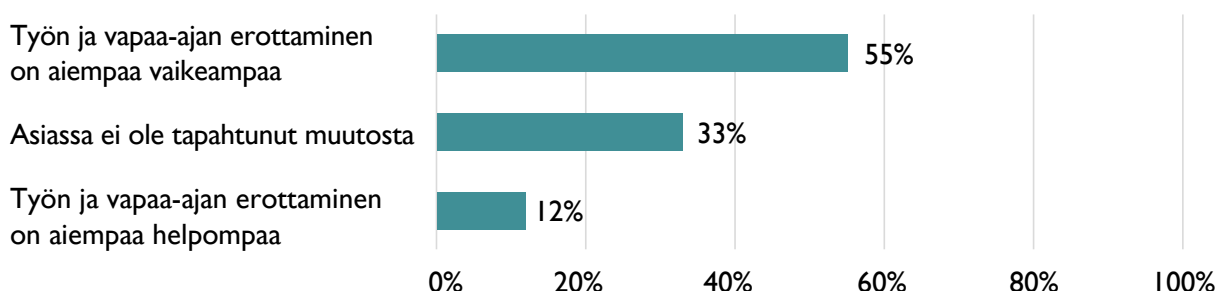
Lisäksi haastatteluissa nousi esille näkemys, että tauot työssä ovat tarkoitettu palautumiseen, mutta älypuhelinin selaus ja sosiaalisen median käyttö kuormittavat ja haittaavat palautumista. Haastatellut kiinnittivät huomiota etenkin nuorten haitalliseen älypuhelinin käyttöön, mutta ongelma ei koske yksinomaan nuoria ikäluokkia.

Vaikka haastatteluissa korostuivatkin pääasiassa älypuhelinin käyttöön liittyvät kielteiset asiat, osa haastatelluista nosti esiin myös myönteisiä puolia. Työtehtävissä, jotka suoritetaan itsenäisesti maantieteellisesti erillään, älypuhelin mahdollistaa yhteisöllisyyden ylläpitämisen silloinkin, kun henkilöstö ei kohtaa toisiaan kasvotusten. Esimerkiksi metsäkoneenkuljettajat työskentelevät suurelta osin yksin metsässä, jolloin älypuhelin on tärkeä väline yhteyden pitämisessä kollegoihin.

Etätöiden ja älypuhelinin lisäksi syitä yhteisöllisyyden kokemuksen vähenemiseen on syytä etsiä myös kiireen kokemuksen lisääntymisestä. Tämä tulee vahvasti esille kansalaiskyselyssä. Kiireen myötä sosiaalinen kanssakäyminen vähenee, mikä puolestaan vähentää yhteisöllisyyttä⁶⁵.

Yhteisöllisyyden heikentymisen ohella moni myös näkee, että työn ja vapaa-ajan sekoittuminen on yhä useammalle arkipäivää. Kuten **kuvio 5** osoittaa, yli puolet (55 %) suomalaisista kokee, että työn ja vapaa-ajan erottaminen on aiempaa vaikeampaa.

Kuvio 5. Arvioi oman viime vuosien kokemuksesi perusteella seuraavia työelämään liittyviä vastinpareja (asteikolla 1–5, asteikon arvo 3 tarkoittaa, että asiassa ei ole tapahtunut muutosta).



Naisten ja miesten näkemyksissä ei ole suurta eroa. Myös eri ikäryhmät ajattelevat asiasta valtaosin samansuuntaisesti, mutta yli 60-vuotiaista hieman keskimääräistä useampi (61 %) arvioi työn ja vapaa-ajan erottamisen hankaloituneen.

Johtavassa asemassa olevat (62 %) ja toimihenkilöt (57 %) kokevat työntekijöitä (46 %) useammin, että työn ja vapaa-ajan erottaminen on aiempaa vaikeampaa. Nämä ammattiasemaa koskevat tulokset ovat yhteneväisiä Tilastokeskuksen Työolotutkimusten tulosten kanssa⁶⁶.

Keskeiset syyt työn ja vapaa-ajan rajan välisen rajan liudentumiselle löytyvät digitalisaatiosta, etätyöstä ja sosiaalisesta mediasta⁶⁷. Esimerkiksi sähköposti saat-taa tavoittaa työntekijän vapaa-ajallakin. Toisaalta ihmisten työ- ja muut yhteisöt saattavat sekoittua sosiaalisessa mediassa, mikä voi viedä ajatukset työasioihin vapaa-ajalla.

Vakiintuneena tapana on ajatella, että vapaa-aika on työajan vastapaino, jolloin työntekijän on mahdollista palautua korvausta vastaan tehdystä työstä. Myös työ-aikalaki ja työehtosopimukset perustuvat tällaiselle kahtiajaolle. Näistä lähtökohdista työajan ja vapaa-ajan rajan häilyminen on ongelmallista. Pahimmillaan työn ja vapaa-ajan rajojen liudentuminen ja töiden kulkeutuminen muille elämän alueille lisää ihmisten kuormittumista kohtuuttomasti ammattiasemasta riippumatta⁶⁸. Toisaalta, kuten aiemmin mainittu, älypuhelimien mukana ei-työhön liittyvät yhteisöt ovat helposti tavoitettavissa esimerkiksi työpäivän aikana tauoilla. Tämä liu-dentaa myös osaltaan työn ja vapaa-ajan välistä eroa.

Työelämän ristiriitainen kehitys voi syventää yhteiskunnallisia railoja

Onko työelämä muuttunut tai muuttumassa parempaan vai huonompaan suuntaan? Tämä on niin sanottu ikuisuuskysele. Pitkällä aikavälillä jotkut asiat ovat muuttuneet parempaan suuntaan. Vielä 1970-luvulla Suomessa kuoli töissä suunnilleen yksi ihminen viikossa, nykyään tuskin yksi kuukaudessa. Tilanne on siltä osin kiistatta parempi. Olisi kuitenkin yksinkertaista ja harhaanjohtavaa väittää ennen olleen raskaampaa ja vaikeampaa kuin nykyisin. Perinteisten fyysisten vaarojen rinnalle työelämään on tullut uusia ilmiöitä, ja niiden myötä uusia riskejä.

Suomalaisessa työelämässä on samaan aikaan paljon jatkuvuutta ja toisaalta merkittäviä muutoksia. Suurin osa työskentelee edelleen koko-aikaisissa, toistaiseksi voimassa olevissa työsuhteissa. Ihmisten perustarpeet ovat myös suurelta osin muuttumattomat. Toisaalta työ on teknologisoitunut ja sen myötä monimuotoistunut. Informaatiotulvan aiheuttama ähky valeutisineen on yksi aikakautemme ikävistä ilmiöistä. Työyhteisöt ovat monikulttuuristuneet ja eri ikäpolvien väliset erot työpaikoilla tulleet näkyviin aiempaa selkeämmin.

Eriarvoisuus yhteiskunnassa on kasvamassa, ja se näkyy myös työelämässä. Globalisaation vaikutus työhön ja työyhteisöihin ilmenee monin eri tavoin aina johtamiskäytännöistä tulonjakoon. Työsuhteeseen ja toimeentuloon liittyvä epävarmuus, joka ennen oli etupäässä työntekijäasemassa olevien arkea, on levinnyt lähes koko työtätekevään väestöön. Siltä ei suojaa korkea koulutus, ei edes valtion virka.

Työelämä on muuttunut yhtäältä parempaan ja toisaalta huonompaan suuntaan. Kehitys näyttäisi jatkuvan samalla tavalla eikä yleistä, kaikkia koskevaa kehitystrendiä ole. Selvä enemmistö tämän tutkimuksen kyselyyn vastanneista katsoo työelämän jakautuvan yhä voimakkaammin kahtia arvostukseltaan hyviin ja huonoihin töihin. SAK:n Hyvän työn mittarista näemme, että työyhteisöjen merkitys on keskeinen työelämän laatua arvioitaessa. Työpaikkakohtaiset tulokset voivat poiketa toisistaan merkittävästi yhden toimialan sisällä. Kysymys on työpaikan toimintatavoista ja työntekijöiden arvostamisesta tai arvostuksen puuttumisesta. Siinä piilee myös paremman työelämän siemen: asioihin voi vaikuttaa!

Juha Antila
kehittämispäällikkö / SAK

4 TYÖELÄMÄN ARVOSTUKSET JA HUOLENAIHEET



TIIVISTELMÄ TULOKSISTA

- Suomalaiset arvostavat ihannetyöpaikassaan erityisesti hyvää työilmapiiriä (73 %), hyvää johtamista (62 %) ja kilpailukykyistä palkkaa (61 %).
- Yleisimmät huolenaiheet työelämässä ovat henkinen jaksaminen (55 %) ja huono johtaminen (45 %). Työn sisällöllinen merkityksellisyys, tylsistyminen ja työtehtävien yksitoikkoisuus eivät nouse esille kovin suurina huolenaiheina. Näistä huolestuneita on vain vajaa viidennes (17 %).
- Noin kolmannes suomalaisista (36 %) pitää työelämässä johtamista keskimäärin korkeatasoisena, enemmistö on toista mieltä (55 %).
- Haastatteluissa painotettiin, että onnistunut muutosjohtaminen edellyttää selkeää viestintää muutoksen tavoitteista ja tarkoituksista sekä henkilöstön näkökulmien huomioimista.
- Enemmistö suomalaisista (67 %) kokee, että työelämää uudistetaan liikaa työnantajien ehdoilla. Työntekijät (73 %) ovat ajattelevat näin selvästi useammin kuin johtavassa asemassa työskentelevät (45 %).

Suomalaisten näkemys työelämän tähänastisesta ja tulevasta kehityksestä on monella mittarilla tarkasteltuna synkkä. Kielteisillä tai pessimistisillä näkemyksillä työelämästä voi olla kauaskantoisia seurauksia esimerkiksi siihen, kuinka mielekkääksi työ koetaan ja kuinka töissä jaksetaan. Jotta ei-toivotut kehityskulut voidaan välttää, on tärkeää ymmärtää, mitä suomalaiset arvostavat työelämässä ja mitkä asiat aiheuttavat tässä ajassa erityistä huolta.

Tässä luvussa tarkastellaan, mitä suomalaiset arvostavat ihannetyöpaikassaan ja toisaalta, mikä heitä tällä hetkellä huolettaa työelämässä. Lisäksi luvussa valotetaan suomalaisten käsityksiä johtamisesta: kuinka korkeatasoisena johtamista työpaikoilla pidetään ja millaisia kehityskohteita johtamisessa nähdään? Lisäksi luvussa pureudutaan suomalaisten näkemyksiin liittyen työnantajiin ja työmarkkinajärjestöihin.

4.1 Hyvää työilmapiiriä arvostetaan eniten

Kuvio 6 osoittaa, että suomalaiset arvostavat ihannetyöpaikassaan eniten **hyvää työilmapiiriä** (73 %). Tutkimusten mukaan myönteisen ilmapiiriin syntyyn vaikuttaa työntekijöiden yhdessä viettämä aika sekä sen myötä syntyvä tunne siitä, että työntekijä kuuluu joukkoon ja pystyy solmimaan ystävyys-suhteita ja tuntemaan yhteenkuuluvuutta muiden kanssa.⁶⁹

Hyvän ilmapiirin ohella suomalaiset arvostavat ihanne työpaikassaan **hyvää johtamista** (62 %) ja **kilpailukykyistä palkkaa** (61 %). Hyvään työilmapiiriin ja johtamiseen kytkeytyy myös **esihenkilöiden ja työntekijöiden mutkatot välit** (55 %), joka on neljänneksi yleisin vastausvaihtoehto. Työilmapiiriin kytkeytyvien arvostusten jälkeen esiin nousevat työhyvinvointia ja jaksamista tukevat asiat, kuten **työaikojen joustavuus** (55 %), **kattavat työterveyspalvelut** (54 %) ja **työn sopiva kuormittavuus** (51 %).

Alle puolet suomalaisista painottaa omaan ammatilliseen kehittymiseen liittyviä vaihtoehtoja. **Mahdollisuuden kehittyä ammatillisesti** valitsee 41 prosenttia ja **uralla etenemisen mahdollisuudet** 31 prosenttia kansalaisista. **Monipuolinen työnkuva** on tärkeä alle puolelle (40 %) ja harvempi kuin joka kolmas painottaa sitä, että **työn vaativuus vastaa koulutusta** (27 %).

Työn merkityksellisyyttä sen sijaan arvostaa erityisesti ihannetyöpaikassaan puolet (47 %) suomalaisista. Etenkin nuorten työntekijöiden on arvioitu odottavan työltä entistä enemmän juuri merkityksellisyyttä⁷⁰. Tämän tutkimuksen tuloksissa nuoret eivät ryhmänä korostu, vaan merkityksellisyyttä arvostetaan kaikissa ikäryhmissä samansuuntaisesti.

Työturvallisuutta arvostaa työpaikassaan erityisesti vajaa puolet (44 %). Työpaikkojen monimuotoisuus on viime vuosina ollut pinnalla julkisessa keskustelussa⁷¹, mutta ihannetyöpaikan ominaisuuksissa **moninaisuuden arvostaminen** (22 %) jää listan hännille. Vähemmistöihin kuuluvat (29 %) arvostavat sitä kuitenkin hieman keskimääräistä enemmän.

Kuvio 6. ”Jos ajattelet ihannetyöpaikkaasi, mitä asioita erityisesti arvostat?” (%)



Myös työpaikan **perheystävällisyys** (22 %) jää listan häntäpäähän, joskin elämäntilanne vaikuttaa ratkaisevasti arvostuksiin. Lapsiperheissä asuvista lähes puolet (46 %) nostaa perheystävällisyyden yhdeksi ihannetyöpaikkansa kriteeriksi.

Naiset ovat valinneet listalta selvästi useampia vastausvaihtoehtoja kuin miehet ja käytännössä naiset arvostavat lähes kaikkia lueteltuja asioita hieman useammin kuin miehet. Naiset painottavat miehiä useammin erityisesti hyvää työilmapiiriä sekä työntekijöiden ja esihenkilöiden mutkattomia välejä, työn merkityksellisyyttä, työn

kuormittavuuden sopivaa tasoa sekä sitä, että työn arvot vastaavat omia arvoja.

Ikäryhmien näkemykset eivät suuresti poikkea toisistaan. Työaikojen joustavuus ja etätyömahdollisuus painottuvat hieman keskimääräistä useammin 40–49-vuotiailla, kun taas yli 60-vuotiaille kumpikin ominaisuus on vähemmän keskeinen tekijä. Alle 30-vuotiaat painottavat ihannetyöpaikassaan keskimääräistä useammin vähäistä riskiä jäädä työttömäksi. Tulos kertonee nuorten työllistymisvaikeuksista ja työuran alkua värittävästä epävarmuudesta. Alle 30-vuotiaat arvostavat muita ikäryhmiä useammin myös sitä, että työn vaativuus vastaa koulutustasoa.

Työmarkkina-aseman mukainen tarkastelu tuo vastauksiin hajontaa. Työntekijät ja yrittäjät painottavat keskimääräistä useammin hyvää työilmapiiriä, johtavassa asemassa olevat hyvää johtamista ja toimihenkilöt kilpailukykyistä palkkaa. Johtajilla ja yrittäjillä myös työn merkityksellisyys nousee arvostusten kärkeen. Lisäksi he painottavat työntekijöitä ja toimihenkilöitä enemmän sitä, että työnantajan arvot vastaavat heidän omiaan.

Etätyömahdollisuus on toimihenkilöille ja johtajille keskeisempi tekijä kuin työntekijöille ja yrittäjille. Johtavassa asemassa olevat painottavat lisäksi moninaisuuden arvostamista työpaikalla hieman useammin kuin työntekijät, yrittäjät tai toimihenkilöt.

Kuten edellä todettiin, työturvallisuutta arvostaa ihannetyöpaikassaa noin puolet. Lukema on korkea, mutta se voisi olla vieläkin korkeampi, jos työturvallisuudessa olisi suuria puutteita. Työturvallisuuteen panostaminen on sekä työnantajan että työntekijän etu. Se tuli myös esille etenkin teollisuudessa ja logistiikassa työskentelevien esihenkilöiden ja luottamusmiesten haastatteluissa. Teollisuudessa työskentelevä luottamusmies kuvasi työturvallisuuteen ja työergonomiaan liittyvää myönteistä kehitystä seuraavasti:

Jos ajatellaan automaation tuomaa ihmisten työtä, niin kyllähän työturvallisuus on muuttunut ihan erilaiseksi. Turvallisuus on muuttunut paljon parempaan suuntaan. Se ei pelkästään ole ollut työsuojeluvaltuutettuja hyvää työtä, vaan ehkä enemmänkin myös sitä, että laitteet muuttuu turvallisemmaksi, vähemmän on mahdollisuutta tunkea käsiä liikkuvien terien luokse ja muuta, mutta siis tekniikka kehittyy turvallisemmaksi. Se on sellainen, mikä näkyy, [ja] on muuttunut työelämässä paljon parempaan.

Satamassa pitkään työskennellyt luottamusmies painotti, että työturvallisuuteen kiinnitetään enemmän huomiota kuin menneinä vuosikymmeninä. Luottamusmies kuvasi aikojen muutosta seuraavasti.

Silloin, kun olen tullut 90-luvulla [satamaan töihin], niin silloin on ollut sellainen meininki... Meille perehdytyspäivänä sanottiin, että kun katsot tammikuun ensimmäinen päivä pyhäkeikalla työkavereita, niin vuoden viimeinen päivä joku on kuollut työtapaturmassa. Sellaista ei [enää] ole.

Tilastokeskuksen tilastot palkansaajien kuolemaan johtaneista kuolemista 1970-luvun puolivälistä lähtien tarjoavat selkeän mittarin työturvallisuuden myönteisestä kehityksestä Suomessa⁷². Työssä kuolemaan johtaneiden työtapaturmien määrä on melko tasaisesti vuosi vuodelta pudonnut murto-osaan siitä, mitä se oli mitausjakson alussa. Samoin työstä poissaolon aiheuttaneet työtapaturmat ovat vähentyneet tuntuvasti 1980-luvulta⁷³. Syitä myönteiseen kehitykseen ovat työturvallisuuteen panostamisen lisäksi ammattirakenteen muutos.

4.2 Henkinen jaksaminen ja huono johtaminen huolettavat

Yli puolet (56 %) suomalaisista arvioi yhdeksi suurimmista huolenaiheistaan työelämässä oman henkisen jaksamisen ja hieman vajaa puolet (45 %) huonon johtamisen (**kuvio 7**).

Huolenaiheiden kärjessä ovat myös liialliset vaatimukset (36 %), oma fyysinen jaksaminen (35 %), työehtojen heikentyminen (34 %) ja työttömyys (32 %). Suurimmat huolet ovat linjassa edellisessä luvussa esiteltyjen työelämän kehityssuuntien kanssa: kiireen ja epävarmuuden koettu lisääntyminen näkyy huolina jaksamisesta ja työnteon huonoista puitteista.

Kuvio 7. ”Mitkä ovat suurimpia huolenaiheitasi työelämässä?” (%)



Sen sijaan työn sisältöihin liittyvät asiat jäävät työelämän huolenaiheiden hännille. Noin joka viides pitää suurimpana huolenaiheenaan oman osaamisen vanhentumista (19 %). Tylistymistä ja työtehtävien yksitoikkoisuutta (17 %) sekä työn sisällöllistä merkityksettömyyttä (17 %).

Se, että työn sisällön merkityksettömyys huolettaa suhteellisen pientä osaa suomalaisista on myönteinen tulos etenkin, koska työn sisällön merkitys suomalaisille on kasvanut koulutustason kohoamisen myötä jo vuosikymmeniä. Tilastokeskuksen työolotutkimuksen mukaan vuonna 2018 palkansaajista 61 prosenttia (naiset 69 %, miehet 53 %) piti työn sisältöä ehdottomasti tai jossain määrin tärkeämpänä kuin palkkaa, kun vuonna 1984 näin ajatteli 48 prosenttia.⁷⁴

Huoli omasta henkisestä jaksamisesta yhdistää suomalaisia laajasti taustasta riippumatta. Se nousee kärkihuoleksi lähes kaikissa tarkastelluissa taustaryhmissä, mutta painotuksessa on eroja. Henkisen jaksamisen kanssa kamppailevat eniten opiskelijat (64 %), sen sijaan johtavassa asemassa olevista alle puolet (47 %). Myös iän merkitys on suuri: alle 30-vuotiaista noin kaksi kolmesta (67 %) on huolissaan henkisestä jaksamisestaan, yli 60-vuotiaista alle puolet (46 %).

Kuten aikaisempi tutkimus⁷⁵ osoittaa, kuormittuneisuuden tunteet ja henkinen jaksaminen ovat kiinteästi yhteydessä siihen, miten työtä koetaan johdettavan. Kansalaiskyselyssä huono johtaminen nousi toiseksi yleisimmäksi huolenaiheeksi työelämässä.

Oma asema työmarkkinoilla vaikuttaa merkittävästi siihen, miten suurena huolenaiheena johtamisen ongelmat näyttäytyvät. Puolet (50 %) työntekijöistä kokee huonon johtamisen yhtenä suurimmista huolenaiheistaan työelämässä, mutta johtavassa asemassa olevista näin ajattelee vain alle kolmannes (29 %). Huonosta johtamisesta ovat huolissaan kaikenikäiset, mutta muita harvemmin sitä murehtii nuorin ikäryhmä (38 %).

Omaan jaksamiseen ja työkuormaan liittyvien huolten rinnalla myös pelko työehtojen heikentymisestä nousee suomalaisten työelämän kärkihuolien joukkoon. Omien työehtojen heikentymisen yhdeksi työelämän suurimmista huolenaiheista valitsee noin joka kolmas (34 %) suomalainen. Näin ollen se on kansalaisten viidenneksi yleisin huolenaihe työelämässä.

Pelko työehtojen heikentymisestä koskettaa selvästi useammin työntekijöitä kuin johtavassa asemassa olevia. Työntekijöistä vajaa puolet (40 %) arvioi omien työehtojen heikentymisen suurimmaksi huolenaiheekseen työelämässä. Johtavassa asemassa olevista näin ajattelee noin joka yhdeksäs (11 %). Huoli myös yleistyy, mitä huonommaksi vastaaja arvioi oman taloudellisen tilanteensa. Muutoin eri taustamuuttujaryhmien välillä ei ole suuria näkemyseroja. Miesten ja naisten näkemykset ovat lähellä toisiaan, samoin eri ikäryhmien.

Työuransa loppukaarteessa olevat yli 60-vuotiaat ovat kuitenkin muita ikäryhmiä harvemmin huolissaan työehtojensa heikkenemisestä. Yli 60-vuotiaiden kohdalla huolta laskenee tieto lähestyvistä eläkkeistä, jolloin mahdolliset työehtojen heikennykset eivät enää samalla tavalla kosketa heitä. Sen sijaan huoli osaamisen

vanhentumisesta ja työelämän liian nopeista muutoksista yleistyy vanhimmassa ikäryhmässä: yli 60-vuotiaista 31 prosenttia on huolissaan työelämän liian nopeista muutoksista, nuorimmasta ikäryhmästä 15 prosenttia. Työttömyys askarruttaa etenkin opiskelijoita (52 %) ja nuorinta ikäryhmää (46 %). 50–59-vuotiaista työttömyydestä on huolissaan joka kolmas (34 %), yli 60-vuotiaista enää vajaa neljännes (23 %).

4.3 Johtamisessa edelleen kehitettävää

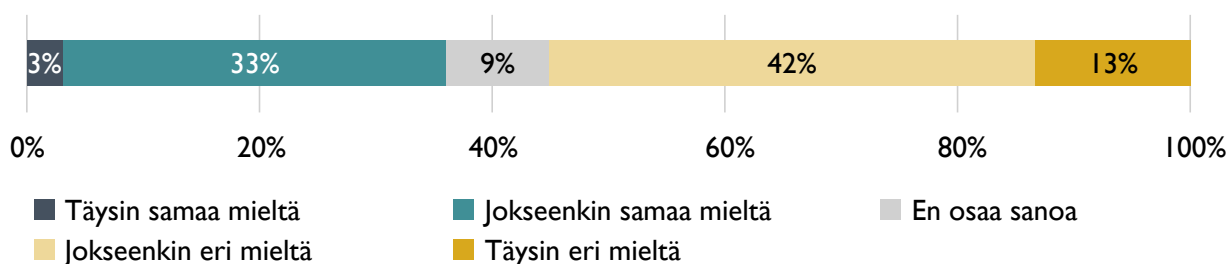
Johtamisen opit ovat vuosikymmenien saatossa luonnollisesti muuttuneet. 2000-luvulla johtamisen ideologioissa korostuvat työntekijöiden osallisuus, joka viittaa vuorovaikutteiseen johtamistapaan ja huomioi työntekijän vaikutusmahdollisuuksia⁷⁶. Nämä ihanteet näkyivät myös tämän tutkimuksen aineistossa. Seuraava avovastaussitaatti kansalaiskyselystä kuvaa tällaista johtamisfilosofiaa;

Työnjohto on alkanut ymmärtää: yhteistyöllä parempaan päämäärään, ei pomottamalla!

Työelämän muutokset eivät ole suoraviivaisia. Siihen, miten muutokset näkyvät työpaikkojen arjessa ja työntekijöiden hyvinvoinnissa, voidaan vaikuttaa johtamisella. Hyvällä johtamisella on mahdollista lieventää työelämän muutosten kielteisiä vaikutuksia ja vahvistaa myönteisiä. Hyvä johtaminen vaikuttaa sekä työpaikkojen että toimialojen pito- ja vetovoimaan, mikä on seikka, jonka tärkeys korostuu työvoimapulasta kärsivillä työpaikoilla ja toimialoilla.

Puhuttaessa työelämän muutoksesta ei siis ole syytä sivuuttaa johtamista. Edellä huomattiin (ks. kuvio 7), että suomalaiset nostavat yhdeksi ihannetyöpaikan tärkeimmäksi ominaisuudeksi hyvän johtamisen. Kuvio 8 osoittaa, että suomalaisten mielestä johtamisessa on kuitenkin edelleen paljon kehitettävää. Reilu kolmannes (36 %) pitää työelämässä johtamista korkeatasoisena, kun yli puolet (55 %) on eri mieltä väittämän kanssa.

Kuvio 8. ”Työelämässä johtaminen on keskimäärin korkeatasoista” (%)

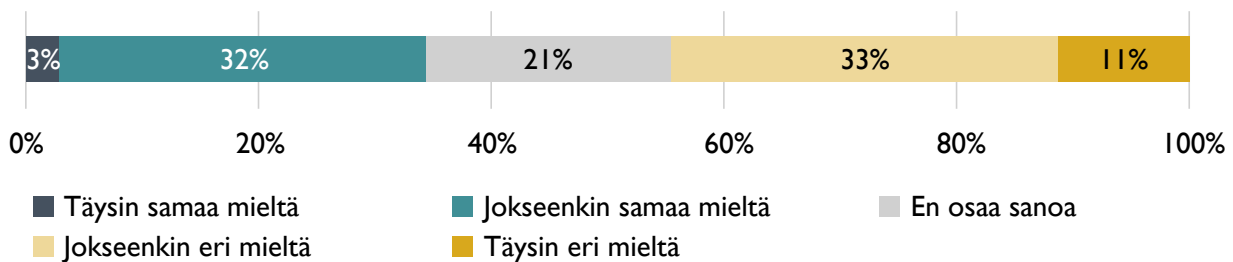


Alle 30-vuotiaat erottuvat ryhmänä, sillä heistä noin puolet (49 %) pitää johtamista korkeatasoisena. Naiset ja miehet arvioivat asiaa samansuuntaisesti, mutta toi-

menkuvien välillä on eroja: johtavassa asemassa olevista 61 prosenttia pitää työelämän johtamista korkeatasoisena, työntekijöistä näin ajattelee 35 prosenttia.

Vastaukset kallistuvat siis keskimäärin kielteisen puolelle. Sen sijaan odotukset johtamisen kehittymisestä jakautuivat tasaisemmin sekä kielteisiin että myönteisiin odotuksiin (**kuvio 9**): 44 prosenttia odottaa johtamisen kehittyvän huonompaan suuntaan ja 35 prosenttia odottaa päinvastaista. Noin viidennes (21 %) ei osannut ottaa asiaan kantaa.

Kuvio 9. ”Johtaminen työpaikoilla kehittyy nykyistä parempaan suuntaan” (%)



Alle 30-vuotiaat erottuvat keskimääräistä myönteisemmällä näkemyksellä johtamisen kehittymisestä. Heistä noin puolet (46 %) yhtyy väittämään. Vieläkin myönteisemmin asian näkevät johtavassa asemassa olevat, heistä selvästi yli puolet (66 %) arvioi johtamisen kehittyvän nykyistä parempaan suuntaan. Samoin ajattelee noin kolmannes työntekijöistä (32 %) ja toimihenkilöistä (37 %). Sukupuolten näkemyksissä asiasta ei ole juurikaan eroa.

Siihen nähden, että johtamiseen kiinnitetään työelämässä entistä enemmän huomioita ja esihenkilökoulutukset ovat usealla työpaikalla arkipäivää, on ristiriitaista, että kansalaiskysely antaa näin kriittisen kuvan johtamisesta työelämässä. Onko niin, että koettu kiireen lisääntyminen työssä syö mahdollisuuksia hyvältä johtamiselta silloinkin, kun hyvän johtamisen opit on tiedostettu? Ja onko niin, että kokemukset kuormituksen lisääntymisestä vaikeuttavat johtamista sekä johtajan että johdettavan näkökulmasta? Vai onko kenties myös niin, että suomalaisten odotukset johtamisen laadusta ovat nousseet, mutta johtamisen laatu ei ole vastaavalla tasolla?

Tämän tutkimuksen laadullinen haastatteluaineisto luo kuvaa onnistuneista ja vähemmän onnistuneista tavoista johtaa muutosta. Se, minkä haastateltavat käsittävät muutokseksi vaihtelee kuitenkin haastateltavan mukaan. Jotkut painottivat arkipäiväisempiä muutoksia, kun toiset nostivat esille kattavampia rakenteellisia, toimialakohtaisia muutoksia. Luottamusmiesten ja esihenkilöiden (tästä eteenpäin: ”haastateltujen”) käsitykset ja kokemukset hyvästä johtamisesta olivat samankaltaisia. Luottamusmiehet esittivät kuitenkin jonkin verran esihenkilöitä kriittisempiä näkemyksiä hyvän johtamisen toteutumisesta käytännössä. Tämä

liittynee siihen, että erityisesti luottamusmiesten toimenkuvaan kuuluu epäkoh-
tien nostaminen esille.

Hyvään johtamiseen sisältyy haastateltujen mukaan selkeä muutoksen tavoit-
teiden ja tarkoituksen viestintä sekä henkilöstön näkökulmien huomioiminen
mahdollisuuksien mukaan. Haastatellut antavat melko myönteisen kuvan muutos-
ten johtamisesta työpaikoilla. Kukaan heistä ei arvioinut johtamisen kehittyneen
huonompaan suuntaan vuosien tai vuosikymmenien saatossa. Toistuva teema oli,
että johtamiseen kiinnitetään aikaisempaa enemmän huomiota, ja että esihenki-
löille on tarjolla johtamiskoulutusta, mikä ainakin jossain määrin näkyy myönteis-
esti johtamisen laadussa. Tilastokeskuksen Työolotutkimus vuodelta 2019 antoi
samansuuntaisia signaaleja: palkansaajien tyytyväisyys ”esihenkilöiden johtamista-
paan” muuttui paremmaksi vuosien 1997 ja 2018 välillä: vuonna 1997 erittäin
tyytyväisiä oli 21 prosenttia, vuonna 2018 puolestaan 29 prosenttia.⁷⁷

Luottamusmiehet ovat usealla työpaikalla keskeisessä roolissa henkilöstön ja
työnjohdon välisessä viestinnässä, ja haastateltujen kokemuksen mukaan luotta-
musmiesten ja esihenkilöiden välinen vuorovaikutus sujuu pääosin hyvin heidän
työpaikoillaan.

Erään hoivakodin esihenkilö kuvasi onnistunutta vuorovaikutteista muutosjoh-
tamista seuraavasti:

*Hyvä muutoksen johtaminen. Ekanakin se, että kuunnellaan niitä työntekijöitä.
Vaatimuksia tulee paljon tuolta muualta, oli ne sitten omasta organisaatiosta, vi-
ranvalvojilta, viranomaisilta, tilaajatahoilta. Niitä pitää osata sovittaa, että kun
meidän on pakko tehdä ne hommat [muutokset], niin ne pitää henkilökunnalle
viedä ne asiat, samalla kun kuunnellaan henkilökuntaa. Pitää osata avata ne asiat,
että minkä takia me tehdään näin. Herkällä korvalla kuunnellaan, että mitä ku-
kanenkin työntekijä haluaa tai pystyy tekemään.*

Haastatteluissa tuli toistuvasti esille, että huonoimmissa tapauksissa esihenkilöt
eivät onnistu viestimään muutoksen tavoitteista ja toteutuksesta, jolloin johtami-
nen kohtaa vastarintaa, joka olisi ollut vältettävissä paremmalla viestinnällä ja
työntekijöiden osallistamisella.

Sykäykset muutoksiin voivat tulla myös henkilökunnalta esimerkiksi luotta-
musmiesten välityksellä. Teollisuudessa työskentelevä luottamusmies nosti esille
onnistuneen esimerkin, jossa työaikoja järjesteltiin uudelleen henkilökunnan
aloitteesta:

*Kyllä se [kaksivuorotyöhön siirtyminen] lähti ihan työntekijöistä itsestään. Me ha-
luttiin luopua tästä vanhasta vuorojärjestelmästä, jossa oltiin neljä aamua, neljä
iltaa, neljä yötä [työssä] tähän uuteen malliin. Työnantaja oli siinä kohtaa viisas ja
ei torpanut ollenkaan, vaan sanoi, että lähdetään kokeilemaan...nyt se on voi-
massa oleva meillä.*

Haastattelusitaatti kuvaa hyviä neuvottelusuhteita työnjohdon ja työntekijöiden edustajien välillä sekä työntekijöiden osallistamisen merkitystä. Luottamusmiehet painottivat kuitenkin, että se, missä määrin ja miten luottamusmiehiä (ja työsuojeluvaltuutettuja) osallistetaan muutoksien suunnitteluun ja toteuttamiseen, on pitkälti työpaikan kulttuurista ja työnjohdon asenteista kiinni.

Suuri osa muutoksista saa sykäyksensä yrityksen tai organisaation toimintaympäristön muutoksista, jolloin koetaan, että jotain on tehtävä eri tavoin kuin aikaisemmin. Toimintaympäristön muutokset voivat liittyä esimerkiksi yhteiskunnalliseen taloustilanteeseen, lainsäädäntöön, työehtosopimuksiin, muuttuneeseen kilpailutilanteeseen tai odottamattomiin kriiseihin. Joskus muutokset eivät suoraan liity toimintaympäristön muutoksiin, vaan organisaation sisäisiin muutostarpeisiin esimerkiksi työtehtävien uudelleenjärjestelyissä.

Myönteisiä signaaleja johtamisen kehittymisestä parempaan suuntaan on saatu vuoden 2023 työ- ja elinkeinoministeriön Työolobarometrissa⁷⁸: palkansaajien näkemykset avoimesta tiedonkulusta työpaikalla sekä työntekijöiden tasapuolisesta kohtelusta ovat muuttuneet jokseenkin johdonmukaisesti myönteisempään suuntaan 2000-luvulla. Eräs kansalaiskyselyyn vastannut kommentoi seuraavasti:

Työturvallisuus, tasa-arvo yms., tällaisiin asioihin kiinnitetään enemmän huomiota kuin aikaisemmin.

Vaikka avoin tiedonkulku ja tasapuolinen kohtelu eivät liity pelkästään johtamiseen, lienee johtamisella osuutta siihen, että edellä mainittuun Työolobarometriin vastanneet palkansaajat kokevat työelämän parantuneen tältä osin. Myös haastattelujen perusteella hyvän johtamisen oppeja on sisäistetty työpaikoilla ja johtamista pyritään kehittämään koulutuksen avulla

Onnistuneessa muutosjohtamisessa on haastateltujen mukaan keskeistä hyvä viestintä. Viestintä pitää sisällään muutostarpeiden ja tavoitteiden viestimisen henkilöstölle oikea-aikaisesti sekä työntekijöiden osallistamisen muutoksen läpiviemisessä. Näin voidaan ennaltaehkäistä vääristä oletuksista ja huhupuheista syntyvää tarpeetonta muutosvastarintaa.

Haastatellut kertoivat, että ainakin isoimmilla työpaikoilla luottamusmiehet ja työsuojeluvaltuutetut ovat kiinteä osa muutoksenhallintaa. Kiire vaikeuttaa muutosjohtamista, mutta toisaalta osa luottamusmiehistä koki, että työnjohto käytti toisinaan kiirettä myös verukkeena sille, ettei muutoksista viestitty avoimesti luottamusmiehille ja henkilöstölle.

Vaikka tämän tutkimuksen kyselyaineiston perusteella suomalaisilla on vahvoja epäilyjä johtamisen yleisestä tasosta työelämässä, haastattelut osoittavat, että työpaikoilla johtamista mietitään entistä enemmän, eikä tilanne välttämättä ole työpaikkatasolla niin heikko kuin mitä kyselyn tulokset antavat ymmärtää.

4.4 Suomalaiset kokevat uudistuksia tehtävän liikaa työnantajan ehdoilla

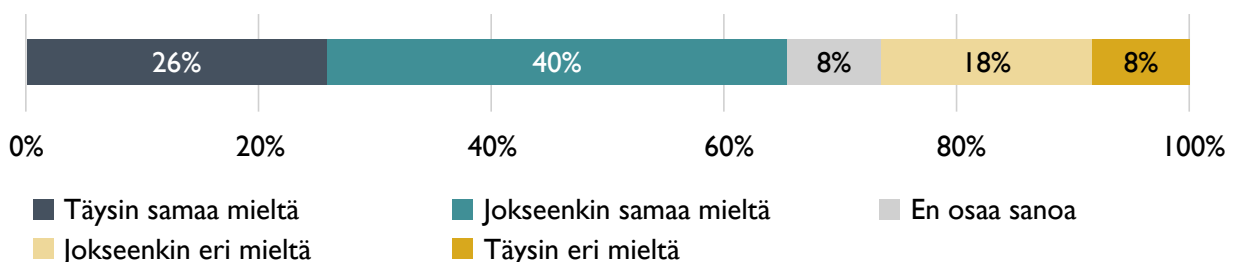
Suomessa ja muissa Pohjoismaissa työelämää on kehitetty vuosikymmenien saatossa työnantajien ja työntekijöiden edustajien yhteistyönä, jolloin ristiriidat on tyypillisesti ratkaistu neuvottelemalla. Ammattiyhdistysliikkeen on ollut helppoa antaa tukensa strategioille, joissa tuottavuutta ja kilpailuetua on haettu innovaatioista, osaamisesta, osallistumisesta ja sitoutumisesta vaihtoehtona palkkakustannuksia pienentäville ja sosiaalisia turvaverkkoja purkaville kilpailustrategioille.⁷⁹

Yhteistyön perinnettä kuvaa, että Suomessa on ollut jo vuosikymmeniä erilaisia työelämän kehittämisohjelmia, jotka yhdistävät eri toimijoita ja intressejä, kuten ministeriöitä, työmarkkina- ja yrittäjäjärjestöjä sekä muita työelämän tutkimuksen ja kehittämisen organisaatioita⁸⁰.

Toisaalta viime vuosina suomalaiseen sopimisjärjestelmään on kohdistunut voimakkaita muutospaineita, ja työmarkkinajärjestöjen asema on muuttunut sekä sopimusosapuolten että hallituksen toimien seurauksena. Elinkeinoelämän keskusliitto vetäytyi sopimustoiminnasta jo vuosia sitten ja on edistänyt paikallista sopimista. Petteri Orpon hallitus toimeenpani (tai suunnittelee toimeenpanevansa) lukuisia lakimuutoksia liittyen esimerkiksi lakko-oikeuteen, paikalliseen sopimiseen, irtisanomissääntöihin ja määräaikaissuhteiden perusteisiin. Keväällä 2024 oli lakkojen aalto, kun työntekijäjärjestöt vastustivat hallituksen uudistuksia. Tämän hankkeen kyselyaineisto kerättiin lakkokevään jälkeen kesällä 2024.

Kuten edellä (ks. **kuvio 7**) havaittiin, noin kolmannes suomalaisista on huolissaan työehtojensa heikentymisestä. Pelko työehtojen heikentymisestä ei nouse aivan suomalaisten kärkihuolien joukkoon, vaikka asia monia huolettaakin. Kun suomalaisilta kysytään tarkemmin heidän näkemyksiään työehdoista ja työehtosopimisesta, huomataan, että moni kannattaa nykyistä työehtosopimisjärjestelmää. Enemmistö kansalaisista (66 %) yhtyy väittämään ”työmarkkinajärjestöjen käymät työehtosopimusneuvottelut ovat paras tapa huolehtia pelisäännöistä työmarkkinoilla” (**kuvio 10**).

Kuvio 10. ”Työmarkkinajärjestöjen käymät työehtosopimusneuvottelut ovat paras tapa huolehtia pelisäännöistä työmarkkinoilla.” (%)

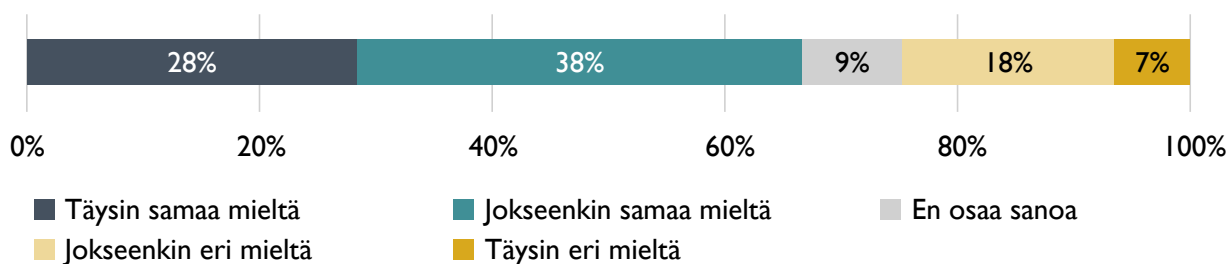


Vastaajien työmarkkina-asema vaikuttaa näkemyksiin. Johtavassa asemassa olevista (44 %) ja yrittäjistä (48 %) vajaa puolet on väittämän kansa samaa mieltä, työntekijöistä selvä enemmistö (69 %). Naiset (70 %) arvioivat hieman miehiä (61 %) useammin, että työmarkkinajärjestöjen käymät työehtosopimusneuvottelut ovat paras tapa huolehtia pelisäännöistä työmarkkinoilla.

Täysin tai jokseenkin samaa mieltä olevien osuudet ovat samansuuntaisia kaikissa ikäryhmissä, mutta väittämästä täysin samaa mieltä olevien osuus on sitä suurempi, mitä varttuneempi vastaaja on. Alle 30-vuotiaiden myönteinen suhtautuminen työmarkkinajärjestöjä kohtaan näyttää jonkin verran yleistyneen vuodesta 2021, mutta aiemmassa kyselyssä⁸¹ vastausvaihtoehdot olivat hieman erilaiset, minkä vuoksi tulokset eivät ole täysin vertailukelpoisia.

Enemmistö suomalaisista (66 %) on vähintään jokseenkin samaa mieltä väittämästä ”työelämää uudistetaan liikaa työnantajien ehdoilla” (**kuvio 11**).

Kuvio 11. ”Työelämää uudistetaan liikaa työnantajien ehdoilla” (%)



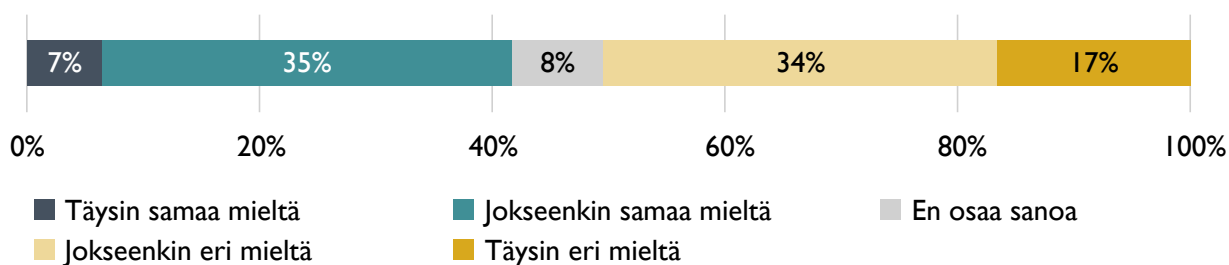
Naiset (70 %) yhtyvät hieman useammin väittämään kuin miehet (63 %). Alle 30-vuotiaista samaa mieltä väittämästä on hieman keskimääräistä harvempi (57 %). Muiden ikäryhmien näkemykset vastaavat keskiarvoa.

Ammattiaseman mukainen tarkastelu tuo näkemyksiin hajontaa. Työntekijöistä selvä enemmistö (73 %) kokee työelämää uudistettavan liikaa työnantajien ehdoilla. Johtavassa asemassa olevista (45 %) näin ajattelee vajaa puolet. Ero näkemyksissä johtajien ja työntekijöiden välillä on suuri, mutta tuloksen perusteella työntekijöiden näkemys saa ymmärrystä myös suurelta osalta johtoa.

Päätöksenteosta työpaikoilla ja käytäntöjen uudistamisesta keskusteltiin myös työntekijöiden, luottamusmiesten ja työnjohdon haastatteluissa. Tarkastelu kiinnittyi pääosin oman työpaikan tasolle, eikä niinkään koko työelämään, mutta haastateltujen kokemuksia on kiinnostavaa verrata kansalaiskyselyn tuloksiin. Haastatteluissa osa luottamusmiehistä nosti kansalaiskyselyn vastauksien tapaan esille huolensa siitä, että työelämää uudistetaan tällä hetkellä heidän mielestään liikaa työnantajien ehdoilla, vaikka heidän mukaansa työnjohdon ja ay-liikkeen edustajien välit heidän työpaikoillansa ovat edelleen pääosin hyvällä tasolla.

Vajaa puolet suomalaisista (42 %) kokee oman työnantajansa kuitenkin ajattelevan pääsääntöisesti työntekijöiden parasta (**kuvio 12**).

Kuvio 12. ”Koen työnantajani ajattelevan pääsääntöisesti työntekijöiden parasta” (%)



Sukupuolten välillä ei ole suurta eroa, mutta alle 30-vuotiaista selvästi keskimääräistä useampi (56 %) uskoo siihen, että oma työnantaja ajattelee pääsääntöisesti työntekijöiden parasta. Johtavassa asemassa olevista enemmistö (72 %) kokee työnantajan ajattelevan työntekijöiden parasta, työntekijöistä vajaa puolet (45 %).

Myös tulotaso vaikuttaa näkemyksiin: mitä enemmän ansaitsee, sitä todennäköisemmin ajattelee työnantajan ajattelevan työntekijöiden parasta. Erityisen selviä näkemyserot ovat, kun taustamuuttujana käytetään vastaajien arviota omasta taloudellisesta tilanteestaan. Niistä suomalaisista, jotka kokevat oman taloudellisen tilanteensa erittäin huonoksi, joka neljäs (25 %) uskoo työnantajan ajattelevan pääsääntöisesti työntekijän parasta. Taloudellisen tilanteensa erittäin hyväksi kokevista näin ajattelee yli puolet (54 %).

Tulokset osoittavat, että työmarkkinoiden muutokset jakavat suomalaisia ja voivat aiheuttaa polarisaatiota. Nämä kokemukset voivat heijastua myös näkemyksiin työelämän suunnasta.

Työehtosopimukset voivat olla ratkaisu moniin työelämän haasteisiin

Suomen työmarkkinat ovat mainettaan ketterämmät. Suomessa ja Pohjoismaissa lainsäädännön merkitys on työmarkkinoiden sääntelyssä yleensä varsin suppea, kun sitä verrataan työmarkkinaosapuolten – eli työntekijöiden ja työnantajien – keskinäisistä sopimuksista tuleviin sääntöihin. Nämä sopimukset kirjataan yleensä työehtosopimukseen (TES), joiden piirissä on noin 89 % Suomessa työskentelevistä palkansaajista (**TEM 2024**).

Työehtosopimukset tunnetaan kenties parhaiten palkankorotuksista, joita neuvottelukierroksilta jännitetään. Työehtosopimusneuvottelut pitävät sisällään paljon muutakin, kuten työelämän laadullista sääntelyä. Sopimusten vahvuus on sovittujen sääntöjen tarkoituksenmukaisuus, joka syntyy työntekijöiden ja työnantajien yhteisen alakohtaisen näkemyksen ja tietämyksen pohjalta.

Monet tässä raportissa nousevat teemat ovat sellaisia, joihin työehtosopimuksilla voidaan vaikuttaa. Neljännen luvun työelämän huolenaiheista työehtosopimusasioita voivat palkan lisäksi olla esimerkiksi työaikojen joustavuus, työn kuormittavuuden sääntely, työturvallisuus, mahdollisuudet ammatilliseen kehittymiseen, etätyösäännöt, lomat ja muut työsuhte-edut sekä työn, vapaa-ajan ja perheen yhteensovittamiseen liittyvät kysymykset.

Vastaavasti myös seuraavan luvun megatrendit ovat sellaisia, joihin työehtosopimuksilla voidaan – ja kannattaa vaikuttaa. Miten muuttuvassa ilmastossa järjestetään tarkoituksenmukainen vaatetus ulkotyötä tekeville? Miten tekoälyn ja digitalisaation potentiaali voidaan parhaiten hyödyntää?

Maailma ja työmarkkinat ovat muutoksessa, siksi näihin teemoihin tulee kiinnittää huomiota. Käsillä olevan tutkimuksen mukaan kaksi kolmasosaa vastaajista pitää työmarkkinajärjestöjen käymiä työehtosopimusneuvotte-luja parhaana tapana huolehtia työelämän pelisäännöistä. Vaikka Suomen työehtosopimusjärjestelmää nykyisestä muutettaisiin, tarve aitoon vuoropuheluun ja kaikkien osapuolten kuulemiseen ei poistu työpaikoilta.

Samuli Sinisalo
erityisasiantuntija
JHL

5 TYÖELÄMÄN RAKENTEELLINEN MUUTOS JA MEGATRENDIT



TIIVISTELMÄ TULOKSISTA

- Suomalaisen enemmistön mielestä työelämää tulevat muuttamaan erityisesti tekoälyn lisääntyvä vaikutus (59 %), työvoimapula (57 %) sekä digitalisaation ja automatisaatio (53 %).
- Vain viidennes ajattelee, että ilmastonmuutos (18 %) tai ilmastotoimet (18 %) kuuluvat suurimpia muutoksia työelämässä aiheuttavien asioiden joukkoon.
- Alle puolet suomalaisista (41 %) tunnistaa edellä mainittujen muutostrendien näkyvän omassa työssään.
- Sekä kysely että haastattelut osoittavat, että muutostrendit tunnistetaan ja niiden vaikutusta pohditaan enemmän toimihenkilöiden ja johtavassa asemassa työskentelevien kuin työntekijöiden keskuudessa.
- Digitalisaation vaikutukset koetaan kaksijakoisina. Moni (57 %) kokee digitalisaation sujuvoittavan työntekoa, mutta yhtä moni (56 %) ajattelee, että uudet tietojärjestelmät ja ohjelmistot ovat tehneet työnteosta aiempaa monimutkaisempaa.
- Neljännes (25 %) suomalaisista on hyödyntänyt tekoälyä jollain tavoin työssään. Alle kolmannes (30 %) arvioi tekoälyn tekevän työnteosta mielekkäämpää.

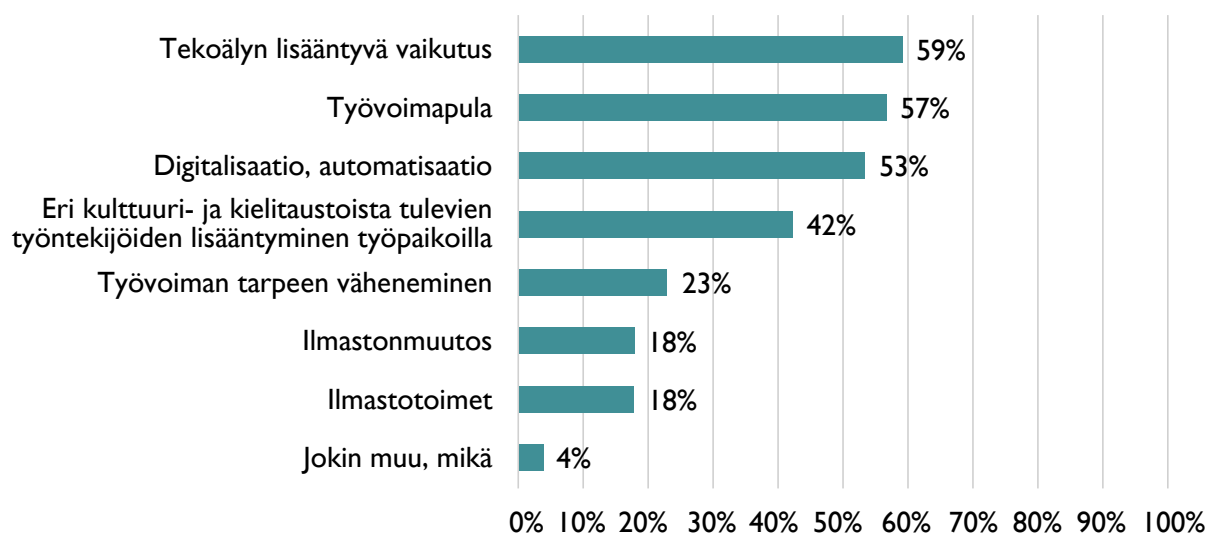
Suomalaisen työelämän tulevaan suuntaan vaikuttavat paikallisten ilmiöiden ja tapahtumien lisäksi myös maailmanlaajuiset suuret kehityslinjat, niin kutsutut megatrendit, jotka muokkaavat työnteon lähtökohtia rakenteellisella tasolla. Megatrendeilla viitataan laajoihin kehityskulkuihin, joilla on suuria ja pitkäkestoisia vaikutuksia yhteiskuntaan⁸². Se, miten megatrendit ilmenevät työelämässä, vaihtelee toimialoittain.

Esimerkkejä työelämän megatrendeistä ovat muun muassa ilmastonmuutos, digitalisaatio, väestön ikääntyminen ja työvoiman kansainvälinen liikkuvuus. Megatrendit ovat kokoluokaltaan mittavia muutoksia, jotka ovat usein esillä myös mediassa. Työn arjessa muutokset voivat kuitenkin jäädä huomaamattomiksi. Tässä luvussa selvitetään, minkä suomalaiset uskovat muuttuvan työelämässä tulevaisuudessa ja miten työelämän megatrendit ovat heidän arjessaan näkyneet.

5.1 Tekoäly, digitalisaatio ja työvoimapula suomalaisten mielestä työelämän suurimpia muutostrendejä

Kuviossa 13 tarkastellaan suomalaisten näkemyksiä työelämää muuttavista suurista muutostrendeistä. Kuten kuvio osoittaa, enemmistö suomalaisista arvioi tekoälyn, työvoimapulan sekä digitalisaation ja automaation aiheuttavan suurimpia muutoksia suomalaiseen työelämään.

Kuvio 13. ”Mitkä seuraavista tulevat arviosi mukaan aiheuttamaan suurimpia muutoksia suomalaiseen työelämään seuraavan kymmenen vuoden aikana?” (%)



Naiset ja miehet sekä eri ammattiasemassa olevat arvioivat tekoälyn lisääntyvää vaikutusta samansuuntaisesti. Sen sijaan työvoimapulan merkitystä painotetaan eri ryhmissä hieman eri tavoin. Naiset (61 %) näkevät sen hieman miehiä (52 %) keskeisempänä muutostekijänä. Johtavassa asemassa olevat puolestaan painottavat (63 %) työvoimapulaa hieman useammin kuin työntekijät (54 %). Työvoimapulan merkitystä yhtenä suurimmista muutoksista korostavat etenkin yrittäjät, joista enemmistö (71 %) valitsee vaihtoehdon.

Vajaa puolet (42 %) uskoo, että eri kulttuuri- ja kielitaustoista tulevien työntekijöiden määrän lisääntyminen vaikuttaa merkittävästi suomalaiseen työelämään. Naiset ja miehet ajattelevat asiasta samansuuntaisesti. Alle 30-vuotiaat (33 %) ajattelevat näin keskimääräistä harvemmin. Työntekijät (45 %) ja johtavassa asemassa olevat (52 %) arvioivat kulttuurisen moninaisuuden lisääntymisen vaikutukset merkittävimmäksi kuin yrittäjät (33 %) ja toimihenkilöt (34 %).

Ilmastomuutos, yksi keskeinen työelämää ja yhteiskuntaa muokkaavista megatrendistä, on kenties vaikutuksiltaan vaikeammin havaittavissa työpaikkojen arjessa. Tähän viittaa se, että kansalaiskyselyssä vain viidennes (18 %) suomalaisista arvioi ilmastomuutoksen ja ilmastotoimien olevan suurimpia muutoksenaiheuttajia työelämässä tulevaisuudessa. Voi olla, että ilmastomuutoksen ja ilmastotoimien ajatellaan vaikuttavan pidemmällä aikaperspektiivillä, sillä kysymyksenasettelussa on pyydetty arvioimaan suurimpia muutoksia seuraavan kymmenen vuoden sisällä.

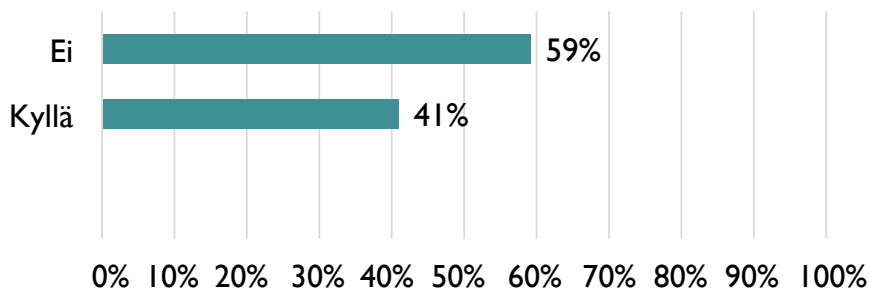
Sukupuolten ja ikäryhmien väliset erot ovat vähäisiä, mutta johtavassa asemassa oleville ilmastomuutos ja ilmastotoimet näyttäytyvät keskimääräistä useammin merkityksellisinä. Johtajista yli kolmannes (35 %) näkee ilmastotoimien vaikutukset suurina, ilmastomuutoksen hieman alle kolmannes (29 %).

Työelämän megatrendit luovat uutta työtä, mutta myös tekevät osasta nykyisistä töistä tarpeettomia tai vähemmän kysyttyjä⁸³. Kansalaiskyselyn tulosten perusteella megatrendien vaikutukset näkyvät kuitenkin verrattain vähän työpaikkojen arjessa. Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan suomalaisten arjen kokemuksia ilmastotoimista ja digitalisaatiosta työelämässä.

5.2 Ilmastomuutos tai ilmastotoimet eivät juuri näy työpaikoilla

Koska megatrendit ovat hitaasti eteneviä ja laajoja kehityskulkuja, voi ihmisten olla vaikea tunnistaa niiden vaikutuksia omassa elämässään. Alle puolet suomalaisista (41 %) kokee työelämän suurten muutosten kohdistuneen itseensä (**kuvio 14**).

Kuvio 14. ”Julkisuudessa puhutaan paljon työelämän muutoksesta (ilmastotoimet/vihreä siirtymä, digitalisaatio, automatisaatio, työntekijöiden taustojen moninaistuminen jne.) Onko muutosta tapahtunut sinun kohdallasi?” (%)



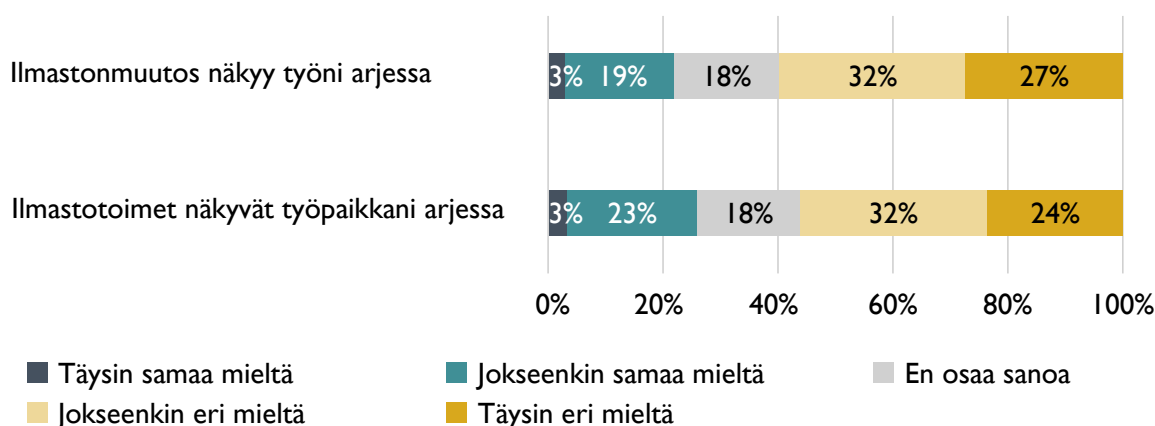
Suhteessa siihen, miten paljon työelämän murroksesta tai muutoksesta puhutaan julkisuudessa, on mielenkiintoista, että peräti 59 prosenttia suomalaisista ei koe, että niin sanotut työelämän megatrendit kuten vihreä siirtymä ja digitalisaatio näkyvät heidän työnsä arjessa. Haastattelu- ja kyselyaineiston perusteella vaikuttaa siltä, että kansalaiset hahmottavat työelämän muutokset pienempien ja arkisten työpaikoilla tapahtuvien muutosten kautta.

Naisten ja miesten omakohtaiset kokemukset muutoksesta ovat samansuuntaiset. Iän mukaan tarkasteltuna kokemukset megatrendien vaikutuksista yleistyvät varttuneemmissa ikäryhmissä. Työmarkkina-aseman mukainen tarkastelu paljastaa, että johtavassa asemassa olevien ja toimihenkilöiden kokemukset muutoksesta ovat selvästi keskimääräistä yleisempiä. Molemmista ryhmistä yli puolet (johtajat 61 %, toimihenkilöt 65 %) kokee muutosten näkyvän omalla kohdallaan. Työntekijöistä näin ajattelee alle puolet (43 %). Kenties tulos liittyy siihen, että johtotehtävissä työskentelevien pitää usein miettiä koko edustamansa toimialan muutostrendejä, kun taas työntekijöille olennaisempia ovat työpaikkatason muutokset.

Yksi aikamme suurimmista megatrendeistä on ilmastonmuutos, sillä sen vaikutukset ovat globaaleja ja kattavia. Vaikutukset ovat kielteisiä usealta kannalta. Esimerkiksi yleistyvät hellejaksot heikentävät työntekijöiden työhyvinvointia ja tuottavuutta.⁸⁴ **Kuviossa 15** tarkastellaan ilmastonmuutoksen ja ilmastotoimien näkymistä työpaikoilla. Ilmastonmuutoksella viitataan ilmastonmuutoksen suoriin vaikutuksiin, kuten hellejaksojen yleistymiseen. Ilmastotoimilla puolestaan viitataan toimiin, jotka työpaikoilla liittyvät ilmastonmuutoksen kanssa elämiseen tai ilmastonmuutoksen hillitsemiseen tai jopa torjumiseen. Ilmastotoimet vaativat uusia taitoja: esimerkiksi autokorjaamoissa tarvitaan autojen sähköakkuihin liittyvää osaamista.

Kokonaisuudessaan noin neljännes suomalaisista kokee ilmastonmuutoksen (22 %) tai ilmastotoimien (26 %) näkyvän työnsä arjessa. Kansalaisista yli puolet on eri mieltä sekä ilmastonmuutosta (59 %) että ilmastotoimia (56 %) koskevasta väittämästä.

Kuvio 15. Arvioi seuraavia väittämiä.



Sukupuolten näkemyksissä ei ole juuri eroa kummankaan vaihtoehdon kohdalla. Alle 30-vuotiaista noin kolmannes kokee sekä ilmastonmuutoksen (32 %) että ilmastotoimien (32 %) näkyvän työnsä arjessa. Ilmastonmuutoksen kohdalla nuorten näkemykset poikkeavat keskiarvosta, mutta ilmastotoimien kohdalla nuoret eivät erotu.

Yrittäjistä lähes puolet (41 %) ajattelee ilmastonmuutoksen näkyvän työnsä arjessa, johtavassa asemassa olevista reilu kolmannes (36 %). Toimihenkilöiden ja työntekijöiden näkemykset ovat keskimääräiset.

Vaikka lähes puolet yrittäjistä kokee ilmastonmuutoksen näkyvän työnsä arjessa, sama ei kuitenkaan päde ilmastotoimiin: lähes viidennes (17 %) yrittäjistä on vähintään jokseenkin samaa mieltä väittämästä. Sen sijaan johtavassa asemassa olevista yli puolet (54 %) katsoo ilmastotoimien näkyvän työpaikkansa arjessa. Myös toimihenkilöistä keskimääräistä useampi (43 %) on laittanut ilmastotoimet merkeille. Työntekijöiden näkemykset ovat lähellä suomalaisten keskiarvoa.

Oletettavasti nuorten korkeampaa prosenttia selittää nuorten vanhempia ikäluokkia suurempi ilmastotietoisuus, sillä ei ole oletettavaa, että nuoret työskentelisivät ikääntyneitä useammin työpaikoilla, joissa ilmastotoimiin panostettaisiin enemmän.

Kansalaiskyselyn avovastauksista selviää, että vastaajat liittävät ilmastotoimet hyvin käytännönläheisiin toimiin kuten kierrätykseen, aurinkopaneeleihin ja vihreiden arvojen huomioimiseen liikkumisessa tai etätööhön. Etätöy esiintyy vastauksissa oletettavasti siksi, että se vähentää työmatkailua.

Jotkut vastaajista saattoivat tulkita pitkät hellejaksot ilmastonmuutoksesta johtuvaksi, kun toisille hellejaksot saattoivat tarkoittaa normaalia sään vaihtelua. Esi-

merkiksi eräs haastateltu, hoiva-alalla työskentelevä vastaaja liitti hellejaksot ilmastomuutokseen siten, että se näkyy asiakkaiden arjessa:

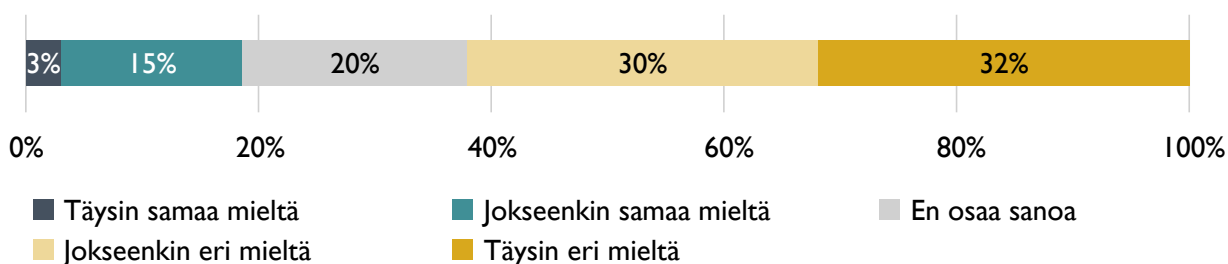
Kuumat kaudet lämmittävät sisätiloja ja heikentävät vanhusten vointia.

Toinen vastaaja koki, että ilmastomuutos heikentää myös työntekijöiden työoloja:

Lämpimämpi ilma johtaa lämpimämpään työpaikkaan ja huonompiin työolosuhteisiin.

Toistaiseksi ilmastotoimet eivät kuitenkaan näy suomalaisten enemmistön (62 %) mielestä uusina osaamistarpeina työelämässä (**kuvio 16**). Noin joka viides vastaaja (18 %) kokee heidän työpaikallaan tarvittavan ilmastotoimiin liittyvää uutta osaamista.

Kuvio 16. ”Ilmastotoimet ovat vaikuttaneet siihen, minkälaista osaamista työpaikallani tarvitaan” (%)



Sukupuolten näkemykset työpaikan osaamistarpeista ovat samansuuntaiset, mutta ikäryhmittäin tarkasteltuna alle 30-vuotiaat (29 %) arvioivat keskimääräistä useammin ilmastotoimien vaikuttaneen heidän työpaikkansa osaamistarpeisiin.

Työntekijöistä hieman keskimääräistä harvempi (13 %) kokee ilmastotoimien vaikuttaneen omalla työpaikallaan vaadittavaan osaamiseen. Yli puolet (54 %) johtavassa asemassa olevista kokee ilmastotoimien näkyvän työpaikkansa arjessa, mutta työpaikalla vaadittuun osaamiseen niiden arvioi vaikuttavan noin neljännes johtajista (24 %). Toimihenkilöistä hieman useampi, kuitenkin alle kolmannes (28 %), ja yrittäjistä noin kolmannes (34 %) sen sijaan kokee ilmastotoimien vaikuttaneen omalla työpaikallaan vaadittuun osaamiseen.

Haastatteluaineistossa ilmastotoimet eivät nousseet vahvasti esille. Poikkeuksen muodostavat teollisuudessa työskentelevien esihenkilöiden ja luottamusmiesten haastattelut. Tämä osoittaa eri toimialoilta edellytettävän erilaista ja erilaisista ilmastotoimien toteuttamista. Teollisuudessa ilmastotoimien huomioiminen on jo pitkän aikaa ollut arkipäivää ja edellytys yritysten pärjäämiselle kilpailussa.

Sen sijaan esimerkiksi sosiaali- ja terveysalalla ilmastotoimet eivät nousseet esille. Ilmastotoimiin liittyvät toimet eivät kuitenkaan välttämättä näy lattiatason tehtävissä teollisuudessa, vaan ovat enemmänkin johdon työpöydällä. Kuten haastateltu luottamusmies totesi:

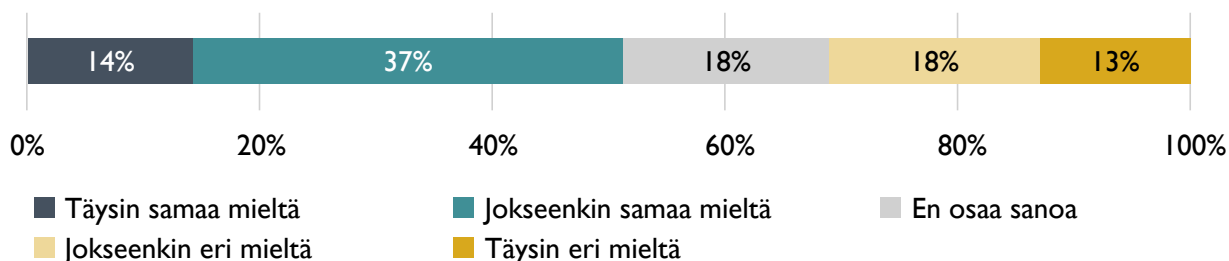
Itse olen sellainen, joka seuraa näitä [ilmasto- ja energiakysymyksiä], ja olen jonkun verran ollut ilmastoporukassa [työryhmä yrityksessä] mukana, sehän [ilmastokysymykset] on sellainen trendi, joka näkyy myös teollisuusyritysten toiminnassa. Kestävämpiä energiamuotoja [hyödynnetään yrityksessä] muutoksena. Se näkyy nimenomaan yrityksen linjoissa, valinnoista tällöisen yrityksen käytännön politiikassa. Siellä se näkyy, mutta se mikä mun mielestä on harmi, että se ei näy lattiatasolla, koska tämähän [ilmastonmuutos/ilmastotoimet] on taas niin iso asia.

Myöhemmin samassa haastattelussa luottamusmies nosti esille, että ilmastotoimien huomioiminen ja julkituominen parantaa yritysten kilpailukykyä siten, että niiden on helpompi rekrytoida nuoria osaavia ja ympäristötietoisia insinöörejä sekä muita työntekijöitä.

Toisaalta esimerkiksi ilmastotoimiin liittyvä autokannan sähköistyminen vaatii uudenlaista osaamista jo nyt myös joissain suorittavan tason työtehtävissä, kuten autokorjaamoissa. Jotkut teollisuudessa työskentelevät esihenkilöt nostivat esille, että ilmastotoimiin liittyvä vihreä siirtymä vaatii henkilökunnalta uudenlaista innovointikykyä, kansainvälisen toimintaympäristön muutoksen ymmärtämistä ja ennakointia.

Vaikka ilmastonmuutos tai ilmastotoimet eivät vielä näy kovin monen työpäivän arjessa, noin puolet suomalaisista (51 %) ajattelee, että työnantajien pitäisi tehdä enemmän ilmastonmuutoksen torjumiseksi (**kuvio 17**).

Kuvio 17. ”Työnantajien pitäisi tehdä enemmän ilmastonmuutoksen torjumiseksi.”



Naiset painottavat työnantajien roolia hieman miehiä useammin. Naisista vähintään jokseenkin samaa mieltä on yli puolet (56 %), miehistä alle puolet (46 %). Ikäryhmittäin tarkasteltuna alle 30-vuotiaat (60 %) peräänkuuluttavat työnantajien ilmastotoimia hieman keskimääräistä useammin.

Työntekijöiden, johtavassa asemassa olevien ja toimihenkilöiden näkemykset työnantajien toimista ovat varsin keskimääräiset. Sen sijaan yrittäjistä hieman keskimääräistä harvempi (43 %) katsoo, että työnantajien pitäisi tehdä enemmän ilmastonmuutoksen torjumiseksi.

Vaikka ilmastonmuutoksen vaikutukset lienevät Suomen viileähdössä ilmastossa ainakin toistaiseksi vähemmän dramaattisia kuin monessa muussa osassa maailmaa, on sillä vaikutuksia myös suomalaiseen työelämään. Epäsuorasti ilmastonmuutos voi vaikuttaa kielteisesti työntekijöiden hyvinvointiin myös ilmastoahdistuksen muodossa. Ilmastoahdistusta ilmenee erityisesti nuorten kohdalla, sillä nuorten suurimmat turvattomuuden kokemukset liittyvät maailmanlaajuisiin kysymyksiin, kuten ilmastonmuutokseen ja globaaleihin ympäristöuhkiin⁸⁵.

Ilmastonmuutos muuttaa myös eri toimialojen toimintaympäristöä. Useat alat, kuten maatalous ja talviurheiluturismi kohtaavat ongelmia. Toisaalta ilmastonmuutoksen torjunta ja ilmastotoimet eli ilmastonmuutokseen sopeutuminen myös luovat työtä ja mahdollisuuksia. Kysyntää syntyy esimerkiksi sellaisille teollisuus- ja rakennusalan yrityksille, joilla on kykyä tarjota ratkaisuja ilmastonmuutoksen torjumiseksi.

5.3 Kahdenlaisia kokemuksia digitalisaatiosta

Työolobarometrin mukaan ainoastaan 6 prosenttia palkansaajista ei käytä digitaalisia ja teknisiä välineitä lainkaan työssään⁸⁶. Digitalisaatio luo uutta työtä, mutta tekee samalla useita ihmisen panosta vaativia työtehtäviä tarpeettomiksi. Digitalisaatiolla ei ole vaikutusta vain työtehtäviin, vaan myös työn organisointiin ja kommunikaatioon työssä.⁸⁷

Koronapandemia johti digitaalisten ratkaisujen entistä laajempaan soveltamiseen työelämässä. Vaikka digitalisaation hyödyt ovat kiistattomia, eivät seuraukset ole yksinomaan myönteisiä. Digitalisaatio voi johtaa työn kuormituksen lisääntymiseen, toistuviin keskeytyksiin, työtehtävien päällekkäisyyteen, kiireen lisääntymiseen ja näistä tekijöistä seuraavaan stressiin⁸⁸.

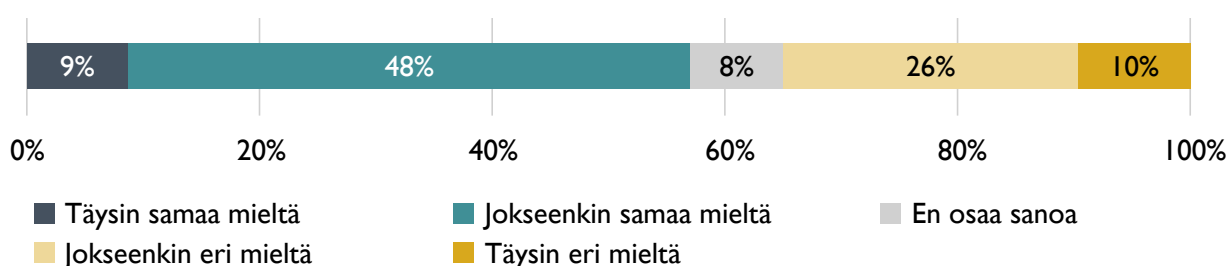
Suomalaisten digitaaliset taidot ovat kansainvälisesti verrattuna huipputasolla⁸⁹. Tämä mahdollistaa sen, että digiajan hyödyt saadaan lähtökohtaisesti työelämässä hyvin irti. Yritysten ja julkisen sektorin valmiudet hyödyntää digitalisaatiota ovat nekin korkealla tasolla.⁹⁰ Työnteon sujuvuus ei ole kiinni vain osaamisesta, sillä työnteon sujuvuuteen ja nopeuteen liittyy myös eri järjestelmien ja sovellusten laadukkuus – tai sen puute.

Työelämän digitalisaatioon liittyy perusteltuja huolia siitä, että kaikki työntekijät eivät pysy kehityksessä mukana. Työolotutkimus (2019) kuitenkin osoittaa, että vain 4 prosenttia tietotekniikkaa työssään käyttävistä kokee digitaalisten riittämättömyyden hidastavan tehtäviensä suorittamista ”paljon tai melko paljon”.

Toisaalta noin kolmasosa katsoi, että digitaitojen puute hidasti heidän työnte-koaan ”jonkin verran”, mitä voi pitää melko suurena ongelmana. Tämä osoittaa, että verrattain hyvästä tilanteesta huolimatta työelämässä ja yhteiskunnassa riit-tää tekemistä digitaitojen ja helposti omaksuttavien digitaalisten ratkaisujen kehit-tämisessä.

Digitalisaation edetessä työpaikoilla tarvitaan siis uutta osaamista, mutta digi-talisaatio voi myös yksinkertaistaa työtehtäviä. Reilu puolet (57 %) suomalaisista kokee digitalisaation tehneen työnteosta aiempaa sujuvampaa (**kuvio 18**).

Kuvio 18. ”Digitalisaatio on tehnyt työn tekemisestä aiempaa sujuvampaa” (%)



Naiset ja miehet arvioivat digitalisaation vaikutuksia samansuuntaisesti. Ikäryh-mistä etenkin kaksi nuorinta suhtautuvat asiaan myönteisesti: noin kaksi kol-masosaa 18–29-vuotiaista (67 %) ja 30–39-vuotiaista (63 %) yhtyy väittämään. Tämä ei ole yllättävää, sillä työelämän nuorimman, ”diginatiivin” sukupolven digi-taaliset valmiudet ovat paremmat kuin vanhempien sukupolvien⁹¹. Tutkimushaas-tatteluissa eri sukupolvien väliset valmiudet käyttää esimerkiksi digitaalisia sovel-luksia nousivat esille: nuorille uuden teknologian oppimisen ajateltiin olevan lähtökohtaisesti helpompaa, kuten esimerkiksi haastateltu luottamusmies totesi:

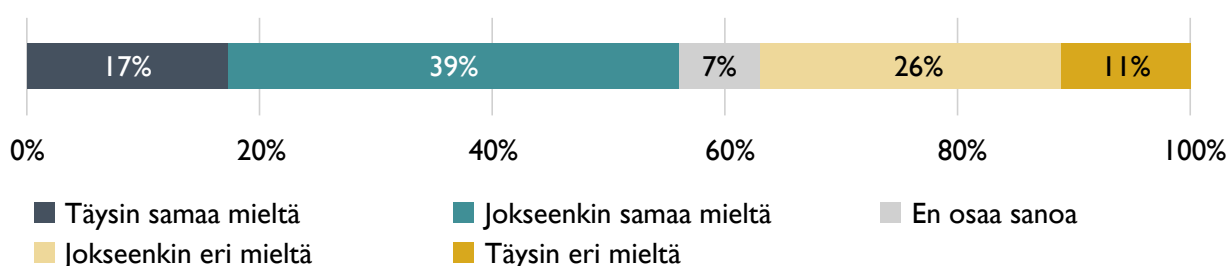
Jos puhutaan rekrytoinnissa, pääsääntöisesti meidän uudet työntekijät ovat aika nuoria. Siellä alkaa olla jo ihmisiä, joilla se [digiosaaminen] on käytännössä hallus-sa. Sitä varsinaista digiosaamista ei tarvitse kouluttaa, se on ehkä vaatinut van-hemmilta työntekijöiltä, jotka ovat olleet pitempään tällä alalla, sitä opettelua. Siellä [heidän joukossaan] voi olla paljon ihmisiä, joilla ei ole kovin luontevaa käyttää verkkopankkiakaan; he ovat joutuneet opettelemaan enemmän, on järjes-tetty koulutuksia.

Monet haastateltavat olivat kuitenkin haluttomia yleistämään eroja ikäryhmien välillä ja painottivat sen sijaan yksilökohtaisia eroja digitaitojen osaamisessa. On huomionarvoista, että kansalaiskyselyn perusteella myös varttuneemmista ikäluo-kista puolet kokee digitalisaation sujuvoittaneen työskentelyä. Ero nuorempiin ei lopulta ole kovin suuri.

Työntekijöistä noin puolet (52 %) kokee digitalisoitumisen sujuvoittaneen työntekoa. Johtavassa asemassa olevista (72 %), yrittäjistä (65 %) ja toimihenkilöistä (67 %) näin ajattelee selvä enemmistö.

Vaikka enemmistö suomalaisista (57 %) arvioi digitalisaation yleisellä tasolla sujuvoittavan työntekoa (kuvio 18), niin samaan aikaan yli puolet (56 %) suomalaisista kokee uusien tietojärjestelmien ja ohjelmistojen monimutkaistavan sitä (**kuvio 19**). Noin neljännes suomalaisista (26 %) on molempien väittämien kanssa samaa mieltä eli ajattelee digitalisaation samanaikaisesti sekä sujuvoittavan että monimutkaistavan työntekoa.

Kuvio 19. ”Uudet tietojärjestelmät ja ohjelmistot ovat tehneet työnteosta monimutkaisempaa” (%)



Kokemus työnteon monimutkaistumisesta uusien tietojärjestelmien ja ohjelmistojen myötä on yleisempää varttuneemmissa ikäluokissa. Alle 30-vuotiaista tätä mieltä on alle puolet (44 %), yli 60-vuotiaista noin kaksi kolmasosaa (65 %). Sukupuolten näkemykset ovat samansuuntaiset.

Näkemykseen vaikuttaa myös toimenkuva: johtavassa asemassa olevista reilu kolmasosa (35 %) arvioi, että uudet tietojärjestelmät ovat tehneet työnteosta monimutkaisempaa, kun taas yli puolet työntekijöistä (56 %), yrittäjistä (59 %) ja toimihenkilöistä (57 %) ajattelee samoin.

Kokemus monimutkaistumisesta liittyy todennäköisesti uusien ohjelmistojen käytettävyyteen liittyvään kuormitukseen, ei suoranaisesti digitalisaation aikaansaamaan vastarintaan. Seuraava kansalaiskyselyn avovastaus kuvaa digitalisaation tätä puolta:

Tietokonejärjestelmät muuttuvat/vaihtuvat usein. Enemmän muistettavia asioita.

Tietoturvaan liittyvät kysymykset saattavat myös lisätä monimutkaistumisen kokemuksia. Johtavassa asemassa oleville digitalisaation mahdollistama monipaikkainen työ aiheuttaa uusia johtamiseen liittyviä, mahdollisesti monimutkaisiksi koettuja kysymyksiä. Tämä tuli esille joidenkin esihenkilöiden haastatteluissa. Näin työhön tulee uusi työn hallintaa monimutkaistava digitaalinen ulottuvuus.

Työntekijä voi luonnollisesti kokea digitalisaation molempia puolia siten, että hyvin toimivat tietojärjestelmät helpottavat työntekoa ja saattavat vähentää yksitoikkoiseksi koettuja työtehtäviä, kuten asiakaspalveluja kehittävä esihenkilö totesi:

[Digitalisaation myötä] työntekijät pääsee ehkä mielekkäämpiin tehtäviin siirtymään niistä rutiinitehtävistä, että tähän on tietysti tää digitalisaation hyvä puoli.

Vastaavasti hankalakäyttöiset tietojärjestelmät hidastavat työntekoa ja lisäävät kuormitusta. Monimutkaistumisen kokemus saattaa myös viitata siihen, että työtehtäviä, joiden suoritteita on ennen kirjattu ja raportoitu manuaalisesti kynällä ja paperilla kirjataankin digitalisaation myötä sähköisesti. Varhaisjakelussa työskentelevä luottamusmies kuvasi digitalisoitumisen etenemistä hänen edustamallaan alalla seuraavasti:

Aikaisemmin oli pahvikirja [mihin kynällä merkattiin], missä oli osoitteet, [ja] siinä jakojärjestyksessä paikat, mihin mentiin, oli osoitteita sinne, kirjaimellisesti kaikki osoitteet sinne oli merkattu sitten, että mitä tuotteita sinne menee. Sähköinen jakokirja on täsmälleen sama. Eli toisin sanoen siellä on pitkä luettelo siitä, että miten se reitti etenee, mihin osoitteisiin. Siellä voi olla jako-ohjeita, että käy nyt siellä vasemmalla, ja varo jotain kohtaa, ja tämän tyyppistä. Ja se näyttää sitten, mitkä tuotteet siihen paikkaan menevät...käytännössä älykännykässä.

Digitalisaation yhteydessä on käyty paljon keskustelua siitä, pysyvätkö kaikki työntekijät mukana kehityksessä. Kuten aikaisemmin on todettu, lähtökohtaisesti Suomi on hyvässä asemassa kohtaamaan työelämän digitalisaatiota kansalaisten keskimäärin hyvien digitaitojen ansiosta.

Keskustelussa on kannettu huolta etenkin vanhempien ikäluokkien kyvystä pysyä mukana digitalisoituvassa työelämässä. Harvassa ovat ne työtehtävät, joissa ei tarvita yhtään digiosaamista. Digi- ja väestötietoviraston Digitaitoraportin mukaan alle 45-vuotiailla on keskimäärin erinomaiset digitaidot. Kuitenkin 55-vuotiaiden ja sitä vanhempien ikäryhmässä digitaitoisten osuus alkaa selvästi vähentyä, etenkin yli 65-vuotiaiden joukossa. Myönteistä on kuitenkin, että mittausvuosien 2021 ja 2023 välillä digiosaaminen nousi kaikissa ikäryhmissä.⁹²

Toisaalta tämän tutkimuksen haastattelut antavat melko huojentavan kuvan työpaikoilla tarvittavista digitaidoista. Työelämän digitalisoituminen on ollut korona-aikaa lukuun ottamatta verrattain hitaasti etenevä prosessi. Haastatellut esihenkilöt ja luottamusmiehet eivät kokeneet, että työntekijöiden puutteelliset digitaidot olisivat aiheuttaneet merkittäviä haasteita työpaikkojen arjessa: pereh-

dytyksellä ja uudelleenkoulutuksella oli selvitty tilanteista, joissa taidoissa oli ollut puutteita. Hoiva-alalla työskentelevä esihenkilö totesi:

Meillä on esimerkiksi tämä meidän koulutus-, perehdytysalusta. Se on tosi simp-peli käyttää. Sieltä löytyy tosi simppelisti nämä meidän perehdytysmateriaalit ja koulutusmateriaalit. Ne on tehty just silleen, ettei tarvii hiuksia repiä sen kanssa, että löydät jotain. En koe, en ole nähnyt, että sen kanssa ois mitään semmosta isompaa [ongelmaa]. Yleensä on sitten tämmösiä, että miten minä kirjaudun min-nekin ja tämän tyyppisiä ongelmia.

Sukupolvien välinen yhteistyö korostuu digiosaamiseen liittyvissä ongelmissa. Usealla haastatellulla oli kokemusta tilanteista, joissa nuoret olivat opastaneet ja auttaneet varttuneempia työntekijöitä käyttämään tarvittavia digitaalisia sovelluk-sia.

Jotkut haastatellut esihenkilöt mainitsivat digitalisaation etuna sen, että asian-tuntijatyössä digitalisoitumisen kehitys mahdollistaa rekrytoinnit ympäri Suomen. Useat tehtävät kun voidaan tehdä etänä.

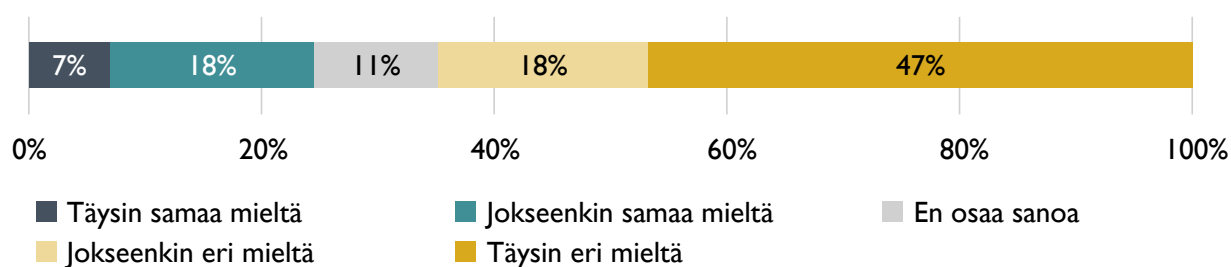
Yksi digitalisaatioon liittyvä kehityskulku on tekoälyn lisääntyvä käyttö. Tekoä-lyllä tarkoitetaan koneen kykyä käyttää perinteisesti ihmisen älyyn liitettyjä taito-ja, kuten päättelyä, oppimista, suunnittelemista tai luomista. Tekoälyn myötä tek-niset järjestelmät voivat havainnoida ja käsitellä havaintojaan sekä ratkaista ongelmia saavuttaakseen tietyn päämäärän. Tietokone vastaanottaa dataa, jota se on kerännyt ja käsittelee sitä. Tekoälyjärjestelmät kykenevät työskentelemään itsenäisesti ja pystyvät muokkaamaan toimintaansa tiettyyn pisteeseen asti siten, että ne analysoivat aiempien toimien vaikutuksia.⁹³

Tekoälyn mahdollisuuksiin ja uhkiin on kiinnitetty paljon huomiota. Tekoälyn myönteisiin puoliin työelämässä luetaan muun muassa, että sen avulla voidaan kehittää parempia tuotteita ja palveluja, lisätä tuottavuutta, helpottaa koneiden ja laitteiden ylläpitoa, parantaa asiakaskokemusta sekä helpottaa oppimista ja pe-rehdytystä työpaikoilla. Tekoäly voi myös auttaa työntekijöitä ja organisaatioita päätöksenteossa⁹⁴. Tekoälyn avulla voidaan myös tehostaa työtehtävien aikatau-lutusta ja kohdentamista⁹⁵. Elinkeinoelämän keskusliiton jäsenyrityksilleen vuonna 2023 tekemän kyselyn mukaan tekoälypohjaisten ratkaisujen mahdollistama kil-pailuetu korostuu sitä enemmän, mitä suurempi yritys on.

Tekoälyn uhkiin puolestaan kuuluu sen hallitsemattomuus. On myös vaara, että automatisaatio tekee etenkin alhaisesti koulutetuista työntekijöistä tarpeet-tomia. Se taas lisäisi yhteiskunnallista polarisoitumista⁹⁶.

Kansalaiskyselyssä sekä esihenkilöiden että luottamusmiesten haastatteluissa kysyttiin kokemuksia ja näkemyksiä tekoälystä. **Kuvio 20** osoittaa neljänneksen (25 %) suomalaisista hyödyntäneen tekoälyä työssään.

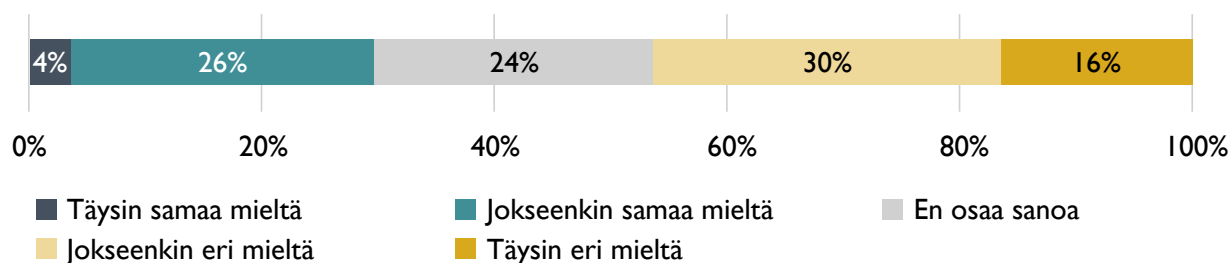
Kuvio 20. ”Olen hyödyntänyt tekoälyä työssäni” (%)



Alle 30-vuotiaista tekoälyä on hyödyntänyt työssään 40 prosenttia, yli 60-vuotiaista 13 prosenttia. Sukupuolet yleisesti ottaen ovat asiassa lähellä toisiaan, mutta nuorten naisten ja miesten välillä on kuitenkin selvä ero. Alle 30-vuotiaista naisista noin kolmannes (32 %) kertoo hyödyntäneensä tekoälyä työssään, saman ikäryhmän miehistä lähes puolet (47 %). Lisäksi toimenkuvien välillä on merkittäviä eroja: johtavassa asemassa olevista noin puolet (49 %) ja toimihenkilöistä vajaa puolet (44 %) kertoo hyödyntäneensä tekoälyä työssään, kun työntekijöistä näin sanoo tehneensä neljännes (25 %).

Tekoälyn käytön yleisyyden rinnalla on kiinnostavaa tarkastella myös sitä, miten sen arvioidaan vaikuttavan työtehtävien mielekkyyteen. Lähes kolmasosa (30 %) ajattelee tekoälyn tekevän työtehtävistä nykyistä mielekkäämpiä (**kuvio 21**).

Kuvio 21. ”Tekoäly tekee työtehtävistä nykyistä mielekkäämpiä” (%)



Tätä mieltä ovat erityisesti 18–29-vuotiaat (45 %), opiskelijat (44 %), johtavassa asemassa olevat (48 %) sekä toimihenkilöt (44 %). Keskiarvon alapuolelle jäävät työntekijät (26 %) sekä vanhemmat ikäluokat, erityisesti 50–59-vuotiaat (23 %) sekä yli 60-vuotiaat (25 %). Miehet (35 %) ovat väittämästä vähintään jokseenkin samaa mieltä hieman naisia (25 %) useammin.

Haastatelluilta esihenkilöiltä ja luottamusmiehiltä kysyttiin myös heidän näkemyksiään ja kokemuksiaan tekoälystä. Tulokset ovat yhdenmukaisia sen kanssa, mitä tutkimuskirjallisuudessa ja julkisessa keskustelussakin tulee ilmi: toistaiseksi tekoälyn näkyvyys työn arjessa on keskimäärin verrattain vähäinen. Yhteistä oli myös, ettei haastatelluilla ollut selkeää kuvaa siitä, miten tekoäly muokkaa työelämää.

Toisaalta haastateltavat olivat, kuten kansalaiskyselyn vastaajatkin, yhtä mieltä siitä, että tekoälyn merkitys kasvaa työelämässä. Haasteltavien kokemukset tekoälystä olivat luonnollisesti paljon kiinni siitä, millä toimialalla ja minkälaisissa työtehtävissä he työskentelivät. Monilla ei ollut vielä kokemusta tekoälystä, mutta joillakin työpaikoilla tekoäly teki tuloaan. Esimerkiksi puhelinneuvontaa tarjoavassa yrityksessä puheluita käsiteltiin osittain tekoälyn avulla.

Varastossa työskentelevä luottamusmies kuvasi, että tekoäly tekee tuloaan hänen edustamalleen toimialalle, mikä vähentänee jossain määrin työvoiman tarvetta. Teollisuudessa työskentelevä esihenkilö painotti hyötyjen lisäksi tekoälyn uhkia:

Tekoäly on uhka ja mahdollisuus. Uskotaan. Meillä on monta kymmentä tuhatta toimittajaa. Tekoälynkin myötä tulee oleen enemmän kyberhyökkäyksiä, huijauksia, väärennöksiä, mitkä aiheuttaa toimitusketjussa haasteita.

Yhteistä haastatelluille oli näkemys tekoälyn työelämää muokkaavista, mahdollisesti huomattavista muutoksista. Yhteistä oli myös epävarmuus muutosten luonteesta.

6 MAAHANMUUTTO, MONIKIELISYYS JA -KULTTUURISUUS MUOVAAVAT TYÖELÄMÄÄ



TIIVISTELMÄ TULOKSISTA

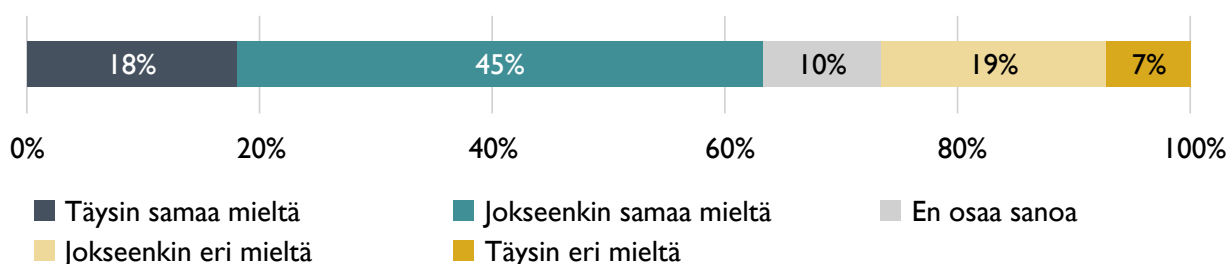
- Enemmistö suomalaisista suhtautuu työelämän kansainvälistymiseen myönteisesti: kaksi kolmesta (63 %) katsoo, että eri kulttuuritaustoista tulevien työntekijöiden määrän kasvu työpaikoilla on myönteinen asia. Korkeakoulutetut ajattelevat näin keskimääräistä useammin.
- Toisaalta noin puolet (47 %) arvioi, että eri kulttuuritaustoista tulevien työntekijöiden määrän kasvu aiheuttaa yhteentörmäyksiä työpaikoilla. Arkiset kohtaamiset ulkomaalaistaustaisten kanssa näyttäisivät kuitenkin vähentävän huolia. Ne, joilla on ulkomaalaistaustaisia työkavereita, uskovat yhteentörmäyksiin keskimääräistä harvemmin.
- Koulutustaso ja ammatillinen asema vaikuttavat asenteisiin. Korkeasti koulutetut suhtautuvat myönteisemmin työpaikkojen kansainvälistymiseen. Haastatteluiden perusteella yksi erilaista suhtautumista selittävät tekijä voi olla kieli. Asiantuntijatehtävissä englanti toimii usein luontevasti työyhteisön kielenä, kun taas suorittavan tason töissä yhteistä kieltä ei välttämättä aina löydy.
- Haastateltujen luottamusmiesten ja esihenkilöiden mukaan maahanmuuttajien sopeutuminen työelämää on kaksisuuntainen prosessi, joka saattaa edellyttää toimia työpaikoilla, etenkin mitä tulee perehdyttämiseen ja kielikysymyksiin.
- Haastatteluiden perusteella maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden määrän lisääntyessä työnjohdolta tarvitaan panosta rekrytointi- ja perehdytyskäytäntöjen kehittämiseen. Myös kielikysymykset vaativat huomiota johtavassa asemassa olevilta.

Tässä luvussa tarkastellaan suomalaisten näkemyksiä maahanmuuttajista työelämässä sekä sitä, mitä maahanmuuttajien lisääntynyt määrä tarkoittaa työpaikan toimintamallien ja ilmapiirin kannalta. Yhä useammalla työpaikalla maahanmuuttajat ovat kiinteä osa työvoimaa. Kielellinen ja kulttuurinen moninaisuus on lisääntynyt maahanmuuton seurauksena. Se on parhaimmillaan voimavara, mutta muutokseen liittyy myös yhteentörmäysten ja väärinkäsitysten vaara. Työnjohdolta vaaditaan yhä useammalla työpaikalla herkkyyttä ja taitoa johtaa yhä moninaisempaa henkilöstöä.

6.1 Työpaikkojen kansainvälistyminen jakaa mielipiteitä

Tutkimuksen kyselyaineistossa selvitettiin työikäisen väestön näkemyksiä maahanmuutosta ja kulttuurisesta moninaisuudesta osana työelämän muutosta. Näkemykset työpaikkojen kulttuurisesta moninaistumisesta kallistuivat keskimäärin myönteisen puolelle (**kuvio 22**).

Kuvio 22. ”Eri kulttuuritaustoista tulevien työntekijöiden määrän kasvu työpaikoilla on myönteinen asia” (%)



Lähes kaksi kolmasosaa (63 %) pitää työpaikkojen monikulttuurisuutta myönteisenä asiana. Toisaalta noin neljännes (26 %) suhtautuu asiaan kielteisesti. Sukupuolella ja iällä ei ole suurta vaikutusta, joskin alle 30-vuotiaista hieman keskimääräistä useampi on väittämän kanssa täysin samaa mieltä (28 %). Koulutustaso sen sijaan vaikuttaa: yliopistokoulutuksen saaneet suhtautuvat asiaan keskimääräistä myönteisemmin. Heistä enemmistö (80 %) näkee kulttuuritaustojen monipuolistumisen myönteisenä asiana. Ammattikoulun käyneistä tätä mieltä on vain hieman yli puolet (54 %).

Vastaavia koulutustasoon liittyviä eroja on havaittu myös aikaisemmissa kansainvälisissä tutkimuksissa. Syyksi on yleensä esitetty, että matalan koulutuksen omaavat kokevat korkeasti koulutettuja useammin maahanmuuton ja etnisen monimuotoisuuden taloudellisena tai kulttuurisena uhkana⁹⁷.

Toisaalta tutkimuksissa on myös viitteitä siitä, että korkeasti koulutetuilla vastaajilla on kyselyissä taipumus antaa jonkin verran vähemmän koulutettuja useammin sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia. Tämä tarkoittaa sitä, että ihminen vas-

taa kyselyyn niin kuin olettaa olevan omassa viiteryhmissä odotettua ja hyväksyttyä. Tästä syystä todelliset erot suhtautumisessa etniseen monimuotoisuuteen ja ulkomaalaisiin eivät välttämättä ole aivan niin suuria kuin kyselytutkimukset antavat ymmärtää⁹⁸.

Lisäksi taustamuuttajien tarkastelu osoittaa, että myös arkipöydällä kanssakäymisellä ulkomaalaistaustaisten kanssa on vaikutusta näkemyksiin. Niistä, joilla on työkaverina ulkomaalaistaustaisia työkavereita, 24 prosenttia on väittämän ”eri kulttuuritaustoista tulevien työntekijöiden määrän kasvu työpaikoilla on myönteinen asia” kanssa täysin samaa mieltä. Niistä, joilla ei ole ulkomaalaistaustaisia työkavereita, väittämän kanssa täysin samaa mieltä on vain 13 prosenttia.

Osassa työpaikkoja työntekijäkunnan kulttuurinen moninaistuminen oli tämän tutkimuksen haastatteluaineiston mukaan jo pitkään jatkunut asteittainen muutos, joka ei aiheuttanut erityisiä kysymyksiä. Tästä huolimatta niin sanottujen syntyperäisten suomalaisten työntekijöiden epäluulot ja maahanmuuttajataustaisten kollegojen syrjintä nousivat esille. Erityisen ongelmallista on, jos esihenkilö syylistyy rasistiseen kohteluun, koska se vaikeuttaa asiaan puuttumista. Filippiineiltä lähtöisin oleva työntekijä kertoi seuraavaa:

Hän [esihenkilöni] oli hieman syrjivä. Hän aina jakoi kevyimmät tehtävät suomalaiselle sairaanhoitajalle ulkomaalaisten sairaanhoitajien sijaan - - hän kohteli ulkomaalaisia [työntekijöitä] eri lailla. Hän jopa kertoi kollegalleni, joka on ulkomaa-lainen, että nyt kun minä olen johtaja täällä, meidän tulisi päästä eroon ulkomaalaisista täällä.

Eriarvoistava kohtelu ei välttämättä näy pelkästään kaltoinkohteluna. Eräs haastateltu syntyperäinen suomalainen työntekijä arvioi ulkomaalaistaustaisille sallittavan enemmän virheitä kuin taustaltaan suomalaisille:

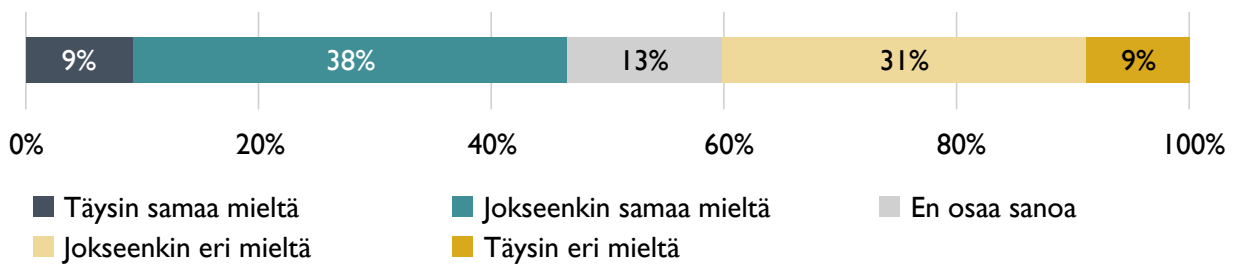
Sanoisin, että siinä [ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden huomioimisessa] on omasta näkökulmasta pieni eroavaisuus sillä, että annetaan paljon enemmän virheitä ja ongelmia anteeksi, kuin mitä annettaisiin välttämättä kantasuomalaiselle. Täällstä on huomattu. Suositaan tiettyjä ihmisiä enemmän.

Työntekijä arvioi työnjohdon katsovan ulkomaalaistaustaiselta työntekijältä enemmän virheitä läpi sormien sillä oletuksella, että maahanmuuttajataustaisen voi olla vaikeampi omaksua ohjeita tai tehtäviä. Tilanteiden toistuessa tämä työnjohdon ymmärtävyisyys synnytti kokemuksia eriarvoisesta kohtelusta kantasuomalaisissa työntekijöissä. Tällaiset kokemukset saattavat vaikeuttaa ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden asemaa työyhteisössä.

6.2 Kulttuurinen moninaisuus ja yhteentörmäykset

Enemmistö (63 %) suomalaisista kokee eri kulttuuritaustoista tulevien työntekijöiden määrän lisääntymisen myönteisenä asiana (**kuvio 22**). Tästä huolimatta lähes puolet (47 %) ajattelee ilmiön aiheuttavan yhteentörmäyksiä työpaikoilla (**kuvio 23**).

Kuvio 23. ”Eri kulttuuritaustoista tulevien työntekijöiden määrän kasvu aiheuttaa yhteentörmäyksiä työpaikoilla” (%)



Sukupuolten näkemyksissä ei ole juuri eroja. Alle 30-vuotiaat ja yli 60-vuotiaat erottuvat muista ikäryhmistä. Molemmat ikäryhmät ovat väittämän kanssa keskimääräistä harvemmin täysin tai jokseenkin samaa mieltä (alle 30-vuotiaat: 43 %, yli 60-vuotiaat: 39 %, muut ikäryhmät yli 50 %).

Tulokset myös osoittavat, että arkisilla kohtaamisilla eri kulttuureista tulevien ihmisten kanssa vaikuttaisi olevan huolia heikentävä vaikutus: ne, joilla on ulkomaamaalaistaustaisia työkavereita (45 %), uskovat yhteentörmäyksiin harvemmin kuin ne, joilla ei ole ulkomaalaisia työkavereita (56 %).

Yli puolet työntekijöistä (54 %) ja johtavassa asemassa olevista (54 %) arvioi, että eri kulttuuritaustojen yleistyminen aiheuttaa yhteentörmäyksiä työpaikoilla. Yrittäjien näkemys vastaa suomalaisten keskiarvoa, mutta toimihenkilöt jakavat muita harvemmin (40 %) väittämän näkemyksen.

Koulutustason mukainen tarkastelu paljastaa eroja ammatillisen ja yliopistokoulutuksen saaneiden välillä. Yli puolet ammatillisen koulutuksen saaneista (55 %) ja ammattikorkeakoulun käyneistä (52 %) yhtyy väittämään siitä, että eri kulttuuritaustoista tulevien työntekijöiden määrän kasvu lisää yhteentörmäyksiä työpaikoilla. Yliopistotutkinnon suorittaneista kolmasosa (33 %) ajattelee näin.

Kyselyaineisto ei kerro, mitä vastaajat mieltävät yhteentörmäyksiksi. Haastateltujen mukaan yhteentörmäyksiä voivat aiheuttaa esimerkiksi ennakoluulot, mutta aina ei kuitenkaan ole kyse niistä. Esimerkiksi kielierot ja eriävät käsitykset työn teon tavoista voivat aiheuttaa tahattomia väärinkäsityksiä. Hoivakodin esimies nostaa juuri kielestä johtuvat seikat keskeisiksi.

Kielitaito on haaste. Mitä enemmän heitä tulee tänne, sitä enemmän tulee myös niitä haasteita täällä päässä. Hehän ovat ihan samalla lailla ihmisiä kuin mekin, ja meilläkin on keskenämme esimerkiksi konflikteja, niin ihan samalla lailla heilläkin, että mitä enemmän heitä tulee, niin sitten tulee näitä muita ilmiöitä kuin kielitaito [tulee] myös mukaan [tekijäksi]. Mutta se kielitaitohan on se isoin.

Haastateltava viittaa sitaatissa tilanteeseen, jossa hänen johtamaansa hoivakotiin rekrytoitiin kerralla useita ulkomaalaisia työntekijöitä. Alussa heidän suomen kielien taitonsa oli puutteellinen, mikä vaikeutti henkilökunnan välistä kommunikointia. Tilanne koheni hoivakodin esihenkilön mukaan sen myötä, kun ulkomailta rekrytoitujen työntekijöiden suomen taito karttui. Tilanteessa auttoi myös perehdytysmateriaalien kääntäminen englanniksi.

Kielitaitokysymysten lisäksi joissain esihenkilöiden ja luottamusmiesten haastatteluissa nousi esille syntyperäisten suomalaisten ja maahanmuuttajien erilaiset käsitykset työhön liittyvistä käytännöistä. Hoiva-alalla työskentelevä esihenkilö kertoi, että hänelle tuottaa ylimääräistä työtä perehdyttää maahanmuuttajatyöntekijöitä, kuten seuraavasta sitaatista ilmenee:

Kun sä sanot suomalaiselle, että tämä asia hoidetaan tällä lailla, esimerkiksi lomajärjestelyt, niin se on silloin näin. Mutta, sitten kun tulee näitä ulkomaalaisia, välillä tuntuu siltä, et sä joudut monta kertaa selittään, ettei meillä voi toimia näin. Esimerkiksi, yksi on semmoinen, että he saattavat suunnitella lomat silleen itseksensä. He ostavat lentoliput ja kaikki valmiiksi ja sitten he tulee yksi, kaksi ilmoittaa, että hei, minä haluan loman tuohon, että mulla on jo lentoliput siellä. Niin kuin tämmöisiä kulttuurillisia eroja. Niin, että vaikka useamman kerran jo on joutunut selittämään tämmöistä, että meillä ei voi toimia näin, niin tämän tyyppisiä asioita on heidän kanssa.

Aina ei ollut kysymys syntyperäisten suomalaisten ja ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden välisistä yhteentörmäyksistä. Joskus myös asiakkaiden ennakkoaluut maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä kohtaan nousivat esille.

Perehdyttämisessä oli jossain määrin havaittavissa alueellisia eroja, kuten yllä siteerattu luottamusmies totesi:

Niitä [ulkomailta rekrytoituja työntekijöitä] tuli tonne Kotkaan, niin sitten siinä työyhteisössä sitten englannin kieli ei ollut sillä lailla [hallussa]. Helsingissä, pääkaupunkiseudulla, työyhteisössä saattaa olla hyvinkin englannin kielen osaajia [mikä helpottaa perehdyttämistä ja vähentää yhteentörmäyksiä].

Maahanmuuttajat, monikielisyys ja -kulttuurisuus työelämässä

Maahanmuuttojen määrä ulkomailta Suomeen oli vuonna 2023 tilastohistorian korkein ([Tilastokeskus 2023](#)). Vaikutukset työelämään ovat merkittäviä. Työelämän kansainvälistymiseen suhtaudutaan tämän tutkimuksen mukaan varsin myönteisesti. Mitä enemmän työskentelemme eri taustoista tulevien henkilöiden kanssa, sitä luontevampaa se on. EU:n perusoikeusviraston vuoden 2022 [tutkimuksessa](#) Suomi on kuitenkin yksi Euroopan rasisisimmista maista. Tyypillisesti syrjintää koettiin työssä ja työnhaussa.

Yhteentörmäykset ovat arkipäivää myös monen vastaajan työyhteisössä. Usein unohtuu, että työnantajalla on lakisääteinen velvollisuus ennaltaehkäistä syrjintää ja puuttua siihen osana työn kehittämistä. Monimuotoisten työyhteisöjen toimintaa voidaan kehittää yhdenvertaisuussuunnittelulla yhdessä työntekijöiden kanssa, ja siten parantaa työilmapiiriä, vähentää yhteentörmäyksiä ja helpottaa asiakaskohtaamisia.

Kielitaidon puutetta käytetään usein tekosyynä uuden työntekijän heikkoon vastaanottamiseen. Työnjohdon velvollisuus on varmistaa perehdytyksen yksilöllinen räätälöinti huomioiden aloittavan työntekijän ja työyhteisön ennakkotiedot, kielitaito ja kulttuurinen osaaminen. Perehdytykseen tulisikin varata riittävästi aikaa ja osaamista, jotta työntekijä suoriutuu perehdytyksen päätyttyä tehtävistään. Hyödyllistä olisi myös varmistaa, että ohjeet ovat kirjallisia ja riittävän monelle kielelle käännettyjä.

Kulttuuriset kömmähdyksetkin on helpompi sulattaa, jos niiden pohjalla on vilpitön halu saada asiat sujumaan. Kielteiset asenteet ovat vahingollisia, jos ne pohjautuvat ylemmydentuntoon tai välinpitämättömyyteen. Asenteita voidaan muuttaa yhdessä.

Taina Vallander
johtaja
STTK ry

Jossain tapauksissa myös eri kansallisuuksia edustavien maahanmuuttajaryhmien välillä esiintyi kansainvälisiin konflikteihin liittyviä työpaikoille heijastuneita kahnauksia. Satamassa työskentelevä luottamusmies kertoi seuraavaa:

Kun alkoi Irakin sota, niin mä muistan kun ne [ulkomaalaistaustaiset työntekijät] sitten rupesivat pitämään rukoiluhetkeä laivan kannella. Mä sitten jututin niitä kavereita ja mä sanoin, että... he olivat hiukan, sanotaan poikkeavalla kannalla siitä, mitä tapahtuu. Mä sanoin heille siitä, että nyt tämä [sota] voi olla vähän herkkä puheenaihe pari viikkoa, että yrittäkää pitää vähän pienempää liekkiä. Älkää käykö keskustelua Persianlahden tilanteesta. Se rauhoittui se tilanne.

Osa haastatelluista luottamusmiehistä ja esihenkilöistä myös koki, että yhteiskunnalliset asenteet ovat kärjistyneet viime vuosien aikana, mikä lisää yhteentörmäyksien riskiä työpaikoilla, kuten teollisuudessa työskentelevä luottamusmies kuvasi:

Jotenkin tuntuu, että yhteiskunnan polarisoituminen näkyy näissäkin [työntekijöiden] ajatuksissa. Valitettavasti se näkyy ennakkoasenteina. Ei kaikissa tapauksissa, mutta vaikka ollaan entistä kansainvälisempiä, niin tuntuu, että ulkomaalaisvihamielisyys kasvaa samassa tahdissa. Tämä on mututuntuma, mutta se on tietyllä tavalla näkyvä asia.

Luottamusmiehet ja esihenkilöt kuitenkin ilmaisivat, että rasistiseen käytökseen tulee, ja voi, puuttua. Satamassa työskentelevä luottamusmies painotti, että rasistiseen käytökseen tulisi puuttua aikaisessa vaiheessa, ja että työntekijöitä tulee kannustaa ilmoittamaan epäasiallisesta käytöksestä:

Mä oon yrittänyt maahanmuuttajataustaisia rauhoittaa, että täällä jos koette jotain vääryyttä, niin heti mun puheille ja mä sitten selvitän...Kyllä on selvästi rasismi [työpaikalla] on noussut esiin...Mutta meilläkin on myös se, että meillä on matala kynnyks siihen, että jos joku kokee [rasistista käytöstä], niin meillä on sillain, että meillä on päätoiminen työsuojeluvaltuutettu ja meillä on yhteydet toimistolle, niin sinne heti, jos kokee että nyt tämä menee yli. Niin me [luottamusmiehet/työsuojeluvaltuutetut] puututaan siihen, koska se on hirveän tärkeää. Meillä on [satamassa] ollut aina eri maista ihmisiä.

Tutkimusta varten haastatellut esihenkilöt ja luottamusmiehet olivat selvästi pohjineet maahanmuuttoa osaratkaisuna työvoiman ikääntymiseen aiheuttamaan ongelmaan. Vastaavasti E2 Tutkimuksen tuore raportti, jossa haastateltiin pienten ja keskisuurten yritysten edustajia, osoittaa, että monelle pk-yrittäjälle ulkomaalaisen työvoiman rekrytointi on ainut keino turvata toiminnan jatkuvuus.⁹⁹ Suoma-

laisia työntekijöitä ei aina ole saatavilla. Tämä nousi esiin myös suomalaisen hoi-vakodin johtajan haastattelussa:

Vaikka siitä on puhuttu, että kun ihmiset ikääntyy, työntekijät ikääntyy, niin se kuitenkin tulee yllättäen. Sitten kun niitä työntekijöitä ei enää ollutkaan, kun esi-merkiksi porukkaa jää eläkkeelle, niin sitten piti konsernitasolla nopeasti miettiä, että no, miten me ratkaistaan nää [työvoimapula]ongelmat. Jos ajatellaan työnte-kijätasoa, he olivat tottuneet tietynlaiseen [ja], niin tulee esimerkiksi tämä moni-kulttuurisuus tässä kohtaa. Se ei ole niin yksinkertaista...henkilökunta on tottunut niihin kantasuomalaisiin, ja sitten kun tulee ulkomailta hirveästi, yhtäkkiä työnte-kijöitä, niin sehän on shokkireaktio koko työyhteisölle.

Tutkimuksen haastatteluaineistossa tuli esille, että työpaikkojen johdossa ja luot-tamusmiesten parissa tiedostetaan, että maahanmuuttajia tarvitaan enenevässä määrin työpaikoilla väestön ikääntymisen takia.

6.3 Syrjintään pitää puuttua työpaikoilla

Työpaikkatasolla on vielä paljon tehtävää eri ryhmien välisten yhteentörmäyksien ennaltaehkäisemisessä ja ratkaisemisessa. Maahanmuuttajien sopeutuminen työ-paikoille on kaksisuuntainen prosessi, joka vaatii työpaikkatasolla myös työpaik-kojen omien käytäntöjen ja asenteiden tarkistelua. Haastatteluaineiston mukaan tämä tiedostetaan, mutta kielitaitoerot, asenteet ja ajoittainen kiire vaikeuttavat käytännön toimia.

Myönteisenä signaalina työelämän kannalta voidaan pitää sitä, että nuoret suh-tautuvat kyselyn perusteella hieman muita ikäryhmiä myönteisemmin työpaikko-jen kulttuuriseen moninaistumiseen.

Kielteiset asenteet vaikuttaisivat korostuvan suorittavan tason työtehtävissä työskentelevien työntekijöiden parissa. Kyselyn mukaan ammattikoulun käyneet suhtautuvat kielteisemmin eri kulttuuritaustoista tulevien työntekijöiden määrän kasvuun työpaikoilla kuin yliopistokoulutuksen saaneet (**ks. sivu 60**). Aikaisem-pien tutkimusten perusteella tämä ei ole yllättävä tulos; tutkimuksissa toistuu koulutuserojen yhteys maahanmuuttoon ja monikulttuurisuuteen liittyvissä kysy-myksissä.

Toisaalta olisi liian yksinkertaistavaa tehdä tulkinta, että eroissa olisi kyse yk-sinomaan rasismista tai vieraanpelosta. Maahanmuuttajat ovat nimittäin yliedus-tettuina matalaa koulutusta edustavissa työtehtävissä. Tällaisissa työtehtävissä työkielenä on yleensä suomi, tai joillain alueilla ruotsi. Matalan koulutustason töissä sekä syntyperäisen väestön että maahanmuuttajien englannin taito on hei-kompaa kuin asiantuntijatoissa. Työn arjen hankaluudet selittyvät joskus yhteisen kielen puuttumisella.

Myöskään monikielisillä työpaikoilla maahanmuuttajien välillä ei aina ole yhteistä kieltä, jolla kommunikoida. Terveystieteiden tutkimuksessa työskentelevä luottamusmies antoi esimerkin:

Laitoshuollon puolellahan meillä on vielä suurempi ongelma toi, et siellä saattaa olla yksikössä esimerkiksi eri kulttuuritaustaisia laitoshuoltajia, joilla ei oo yhteistä kieltä osalla keskenään, ja osalla ei sitten sen muun henkilökunnan kanssa... ja sit tulee kulttuurisia ristiriitoja.

Kuten haastatteluaineistosta, ja joistain kansalaiskyselyn vastauksista ilmenee, kielitaitokysymykset ovat keskeisessä asemassa työpaikoilla, joilla työskentelee maahanmuuttajia. Kuten yllä kävi ilmi, yhteisen kielen puute voi aiheuttaa väärinkäsityksiä ja yhteen törmäyksiä, joiden selvittäminen vaatii toimenpiteitä.

Sen sijaan korkeaa ammattitaitoa vaativissa työtehtävissä hyvä suomen tai ruotsin kielen taidon vaatimus on yleensä edellytys työpaikan saannille. Näihin tehtäviin työllistyvät maahanmuuttajat ovat paremmassa asemassa kielitaidon suhteen, ja kielestä johtuvat kommunikointiongelmien ovat sellaisilla työpaikoilla lähtökohtaisesti vähäisiä. Lisäksi kansainvälisissä yrityksissä, tai esimerkiksi IT-alalla työkieli on joskus englanti, mikä myös vähentää kielikysymysten merkitystä¹⁰⁰.

Kielikysymykset näyttäytyvät erilaisina eri toimialoilla ja työtehtävissä. On mahdollista, että kielikysymys vaikuttaa korkeasti koulutettujen nopeampaan asenteeseen työpaikkojen monikulttuurisuutta kohtaan. Eräs kansainvälisen yrityksen asiantuntijatehtävissä työskentelevä esihenkilö kuvaa ongelmatonta kielikysymystä seuraavasti:

Mun oma alainen Suomessahan on puolalainen. Puhutaan englantia ja hän puhuu kaikkien kanssa englantia. Kaikki dokumentaatio englanniksi, niin meillä se on kyllä mennyt aika hyvin. Ei oo ollut ongelmia.

Suorittavan tason töissä ongelmaksi muodostui ajoittain se, että työnjohdolla ja työntekijöillä ei ollut yhteistä kieltä, jos esimerkiksi molempien osapuolten englannin kielen taito oli puutteellinen. Teknologinen kehitys avittaa osaltaan kielikysymysten ratkaisua. Esimerkiksi varastossa työskentelevä luottamusmies kertoi, että hänen työpaikallaan varastotyöntekijöillä on käytössä lukuisilla kielillä toimivia ohjelmia ja sovelluksia, jotka vähentävät suomen kielen osaamisen tarvetta.

Hankkeessa järjestetyssä monikielistä ja -kulttuurista työelämää käsitelleessä työpajassa osallistujat painottivat, että vaikka työyhteisössä pärjäisi englannin kielellä -tai vähäisellä suomen tai ruotsin kielellä, vaikeuttaa uuden maan kielen osamattomuus sopeutumista työelämään ja uralla etenemistä. Työpajan osallistujat toivat esille, että työpaikkojen tulisi tiedottaa maahanmuuttajille suomen tai ruotsin kielen oppimisen tärkeydestä ja mahdollisuuksista.

Aikaisemmassa kansainvälisessä tutkimuksessa on tullut esille, että työpaikkojen etninen, kielellinen ja kulttuurinen moninaisuus voi tuoda taloudellisia etuja yrityksen tai organisaation toimintaan¹⁰¹. Työntekijöiden moninainen tausta voi parhaimmillaan auttaa tiimejä tekemään innovatiivisempia ratkaisuja, kuin mihin homogeenisen henkilökunnan työpaikat kykenevät¹⁰². Työntekijöiden moninainen tausta voi myös auttaa yrityksiä laajentamaan asiakaskuntaansa¹⁰³.

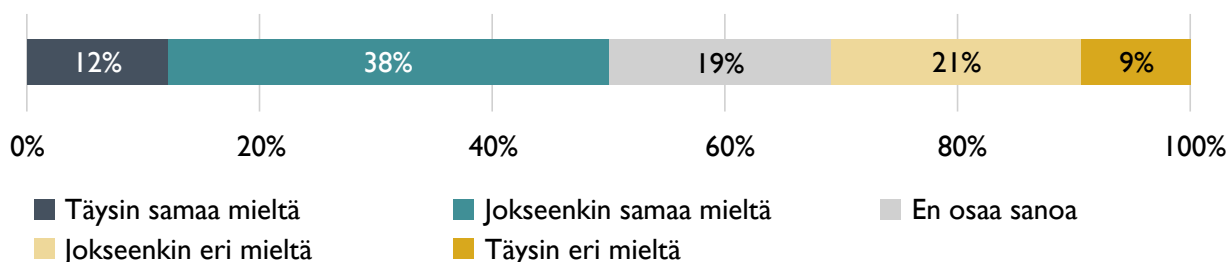
Tätä tutkimusta varten tehdyissä haastatteluissa etniseen, kielelliseen ja kulttuuriseen moninaisuuteen liitetyt edut eivät juuri tulleet esille. Tämä johtunee siitä, että haastatellut henkilöt työskentelivät pääosin suorittavan tason tehtävissä, esimerkiksi siivous- ja hoivatyössä tai suorittavan tason työssä logistiikassa tai valmistavassa teollisuudessa, eivätkä esimerkiksi sellaisissa työtehtävissä, joissa ei-kotimaisten kielten osaamisesta olisi hyötyä työssä.

Työpaikkojen luottamusmiesten ja työsuojeluvaltuutettujen rooli kulttuuristen ja kielellisten yhteentörmäysten ennaltaehkäisemisessä ja ratkaisemisessa on tärkeä. Joissain tapauksissa, kuten haastatteluaineistosta ilmenee, asenteet työpaikoilla haittaavat arjen mutkatonta sujumista.

Etenkin luottamusmiehet nostivat esille, että maahanmuuttajat kohtaavat syrjintää ja rasismia työelämässä. Jotkut heistä painottivat, että yhteiskunnassa on kiristyneitä asenteita maahanmuuttajia kohtaan. Se heijastuu välillä työpaikoille epäasiallisena kielenkäyttönä, mihin luottamusmiehet ovat välillä joutuneet puuttumaan.

Suomalaisista puolet (50 %) on sitä mieltä, että maahanmuuttajia syrjitään työelämässä (**kuvio 24**). Lukua voi pitää melko alhaisena siihen nähden, että maahanmuuttajien kohtaamat ongelmat ovat säännöllisesti esillä mediassa. Toisaalta syrjintää voi olla vaikea tiedostaa, ellei itse joudu sen kohteeksi. Voi myös olla, että monella vastaajalla ei ole kontaktia maahanmuuttajiin, mikä selittäisi sitä, että vain puolet vastaajista arvioi maahanmuuttajia syrjittävän.

Kuvio 24. ”Maahanmuuttajia syrjitään työelämässä” (%)



Erityisesti nuoret ovat väittämän kanssa samaa mieltä: alle 30-vuotiaista näin ajattelee 69 prosenttia, muissa ikäryhmissä selvästi alle puolet. Työntekijät (44 %) ovat väittämän kanssa samaa mieltä johtavassa asemassa työskenteleviä (58 %) ja toimihenkilöitä (55 %) harvemmin. Myös koulutustaso vaikuttaa: ammattikoulun käyneet (39 %) ovat väittämän kanssa samaa mieltä keskimääräistä harvemmin.

Epäasiallinen kohtelu ja häirintä ovat edelleen ongelmia työelämässä. Ne eivät liity yksinomaan maahanmuuttajiin. Esimerkiksi vuoden 2018 työolotutkimuksen mukaan viimeisen vuoden aikana seksuaalista häirintää työpaikallaan oli kokenut 10 prosenttia naisista ja 2 prosenttia miehistä. Siinä missä seksuaaliseen häirintään syylistyvät yleensä asiakkaat, työpaikkakiusaajina ovat edellä mainitun työolotutkimuksen mukaan lähinnä työtoverit. Sukupuolinen häirintä saattaa muiden ikävien seurausten lisäksi johtaa työntekijöiden hakeutumiseen pois omalle sukupuolelle epätyypilliseltä toimialalta¹⁰⁴.

Vaikka epäasiallinen kohtelu ja häirintä ovat edelleen ongelmia, oli monen haastattelun mukaan kehittynyt parempaan suuntaan: Heidän mukaansa nykytyöelämässä siedetään aiempaa vähemmän häirintää ja muuta epäasiallista käytöstä. Tärkeää myös on, että esihenkilöt ja luottamusmiehet tiedottavat maahanmuuttajille kenen puoleen kääntyä, mikäli he kohtaavat rasismia ja syrjintää tai kärsivät ulkopuolisuuden tunteesta. Joillakin työpaikoilla on käytetty maahanmuuttajien työhön perehdyttämisessä ja kieliongelmiensa ratkaisemisessa mentoreita. Kokemukset ovat olleet hyviä. Maahanmuuttajataustaisilla työntekijöillä on ollut matala kynnyks kääntyä heidän puoleensa.

Luottamusmiesten ja esihenkilöiden haastatteluista välittyy kuva, että tietynlainen kulttuurinen muutos on tapahtunut siinä, miten epäasialliseen käytökseen ja häirintään suhtaudutaan ja puututaan työelämässä. Varastossa pitkään työskennellyt luottamusmies kuvasi, miten käsitykset soveliaasta kielenkäytöstä olivat kehittyneet hänen pitkän työuransa aikana parempaan suuntaan.

Semmonen äijäkulttuuri tai semmonen, mitä ehkä ne juttujen taso [oli] joskus sillon, kun ittekin oon tullu, on ollut tietynlainen, niin ehkä se on vähän siistiytynyt. Nuoret on fiksumpia ehkä näissä [puhetapoihin liittyvissä] asioissa. Jos mietitään yleistä suvaitsevaisuutta ja tämmöstä, niin kyllä mun oma kokemukseni on se, et nuoret huomattavan paljon paremmin käsittää sen kuin 50–60-vuotiaat.

Sitaatti kuvaa kulttuurin muutosta. Loukkaavaa kielenkäyttöä ei enää suvaita entiseen tapaan. Varsinkin työelämään astuvat nuoret ovat kasvaneet erilaisiin puhetapoihin kuin vanhemmat sukupolvet.

6.4 Johtaminen monikielisessä ja -kulttuurisessa työelämässä

Tässä luvussa ”monikulttuurinen” viittaa useasta eri kulttuuri- ja kielitaustasta tulevien ihmisten läsnäoloon yhteiskunnassa ja työelämässä. Suomi on toki ollut aina kulttuurisesti moninainen maa, mutta Suomi eroaa myös useasta muusta maasta siinä, että maahanmuuttajaväestön osuus on kansainvälisessä vertailussa

edelleen suhteellisen pieni. Tämän takia kulttuuriseen moninaisuuteen liittyvät kysymykset ovat vielä monella toimialalla ja työpaikalla uusia.¹⁰⁵

Kuten edellä todettiin, kielikysymykset ovat yksi keskeisimmistä aiheista monikulttuurisissa työyhteisöissä. Muita erityisesti johtamisen näkökulmasta tärkeitä teemoja ovat rekrytointi- ja perehdyttämiskäytännöt.

Rekrytointi

Rekrytointi on osa moninaisuuden johtamista, sillä työnantajat rekrytoivat työntekijöitä yhä useammin eri kulttuurisista, kielellisistä ja kansallisista taustoista tulevia työntekijöitä.

Rekrytointikysymykset nousivat esille erityisesti niissä tapauksissa, joissa työntekijöitä rekrytoitiin suoraan ulkomailta. Tämä on tavallista etenkin työvoimapolusta kärsivillä työpaikoilla sote-alalla sekä teollisuudessa. Ulkomailta rekrytoinnin yhteydessä toiminnan eettisyys on tärkeää: on kaikkien etu, että ulkomailta rekrytoituille työntekijöille annetaan mahdollisimman kattava ja realistinen kuva Suomessa työskentelystä, eikä katteettomia lupauksia anneta.

Ulkomailta rekrytoinnin käytännöt ovat haastatteluiden perusteella hyvin kirjavat eri toimialoilla. Sosiaali- ja terveysalalla esimerkiksi Filippiineiltä rekrytoitaville työntekijöille annetaan jo lähtömaassa koulutusta suomen kielessä ja suomalaisesta yhteiskunnasta, ja työntekijöitä välittävät yritykset avustavat työntekijöitä käytännönjärjestelyissä. Monella muulla toimialalla ulkomailta rekrytointi ei ole yhtä organisoitua ja vakiintunutta. Maahanmuuttajien haastatteluissa esille nousi myös esimerkkejä ulkomailta rekrytoituille työntekijöille annetuista katteettomista lupauksista.

Usein perhekysymykset liittyvät ulkomailta rekrytointiin. Ulkomailta rekrytoitavat työntekijät kysyvät toisinaan työnantajilta, miten he saavat perheensä Suomeen sekä miten perheenjäsenen kotoutuminen on järjestettävissä. Perheenjäsenen viihtyminen voi ratkaista, jääkö ulkomaalaistaustainen työntekijä Suomeen. Rekrytoinneista vastaavalla henkilöstöllä on usein lisätarvetta lisäkoulutukselle: kokemusta ja tietoa ulkomailta rekrytoinneista ei välttämättä ole. Mikäli työpaikalle rekrytoidaan kerralla usea työntekijä ulkomailta, saattaa työnjohdolle syntyä tarve viestiä henkilökunnalle muutoksesta. Etenkin, jos rekrytoitujen puutteellinen suomen (tai ruotsin) kielen taito edellyttää työtehtävien muokkaamista.

Hoiva-alalla työskentelevän esihenkilön mukaan ulkomailta rekrytointi voi olla iso kysymys myös hoivakodin asiakkaille ja henkilökunnalle, varsinkin kulttuurisesti ja kansallisesti homogeenisilla paikkakunnilla. Pelkoja ja väärinkäsityksiä voidaan vähentää kaikille asianomaisille suunnatulla tiedottamisella. Se on tärkeää erityisesti silloin, kun ulkomailta rekrytoidaan kerralla useita työntekijöitä.

Tutkimusaineistosta käy myös ilmi, että Suomessa jo asuvien maahanmuuttajien rekrytointia tulisi tehostaa julkaisemalla työpaikkailmoituksia usealla kielellä. Ilmoituksessa olisi hyvä mainita, mikäli ollaan hakemassa työntekijöitä tehtäviin,

joissa pärjää vajavaisellakin kielitaidolla tai jopa kokonaan ilman suomen (tai ruotsin) kielen taitoa. Tämä kannustaisi maahanmuuttajia hakemaan nykyistä laajemmin tarjolla olevia työpaikkoja. Se toimisi osaratkaisuna työvoimapulaan ja auttaisi maahanmuuttajia etenemään työelämässä.

Myönteisenä seikkana nousi esille, että työnantajille on tarjolla runsaasti tietoa ulkomaalaistataustaisen henkilökunnan rekrytoinnista. Suomeen saapuvien saattavilla on myös paljon eri kielillä julkaistua tietoa Suomessa asumisesta ja tšekäläisestä työelämästä. Tosin aiemman tutkimuksen mukaan tieto ei aina tavoita kohderyhmää¹⁰⁶.

Perehdyttäminen

Perehdyttäminen on työnjohdon vastuulla. Onnistunut perehdyttäminen hyödyttää sekä työnantajaa että työntekijää. Perehdyttäminen auttaa työntekijää saavuttamaan parhaan mahdollisen osaamistason ja tehokkuuden. Perehdyttämisessä työntekijää opastetaan hyväksi havaittuihin toimintamalleihin ja –tapoihin. Häntä tuetaan työyhteisöön sopeutumisessa¹⁰⁷. Onnistuneen perehdytyksen seurauksena työntekijä oppii tuntemaan oman roolinsa ja häneen työpaikalla kohdistetut odotukset¹⁰⁸.

Useassa haastattelussa tuli esille, että maahanmuuttajien perehdyttäminen vaatii joskus erityistä huomiota. Erityishuomiota perehdyttämiseen ei välttämättä tarvita, mikäli rekrytoitu on työskennellyt aikaisemmin Suomessa ja mikäli hän osaa riittävästi suomen (tai ruotsin) kieltä.

Perehdyttämiseen tulisi haastateltujen mukaan kiinnittää erityistä huomiota silloin, kun ulkomaalaistaustainen henkilö rekrytoidaan suoraan ulkomailta tai mikäli hänen työssä tarvitsemansa kielitaito on puutteellinen. Yhteisen kielen puute kielen puute oli keskeinen perehdyttämistä vaikeuttava tekijä. Myös suomalaiset toimintatavat voivat olla vieraita. Maahanmuuttaja saattaa tuolloin perehdytystä asioihin, jotka saattavat olla itsestään selviä Suomessa kasvaneelle työntekijälle.

Tehtaassa työskentelevä luottamusmies kertoi, että yhteisen kielen puute pakottaa työpaikkoja suuntaamaan joskus isoja resursseja ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden perehdyttämiseen:

Siellä [perehdyttämisessä] kyllä mitataan sitä englannin kielen osaamista [perehdyttäjältä ja perehdytettävältä] ja käydään ihan kädestä pitäen ja viittomakielellä kaikki [läpi]...aikaa ja resursseja kyllä käytetään täysin ummikkoon. [haastateltava viittaa viittomakielellä tilanteeseen, jossa käsiä käytetään puhutun kielen tehostamiseksi]

Perehdyttämiseen liittyvissä haasteissa työpaikoilla oli joskus otettu käyttöön luovia ratkaisuja, mihin edellisessä sitaatissa mainittu ”viittomakielen” käyttö viittaa.

Joillain työpaikoilla perehdytysoppaita oli käännetty vieraille kielille tukemaan perehdytystä. Joissain tapauksissa myös samasta maasta olevat jo työpaikalla olevat työntekijät oli otettu avuksi perehdytyksessä, kuten hoiva-alalla työskentelevä esihenkilö kuvasi.

Kun meille tulee filippiiniläinen [työntekijä], ja meillä on jo ennestään näitä filippiiniläisiä, niin tavallaan he tekevät sen alkuperehdytyksen toisillensa, sitten semmoiset, jotka on meillä ollut jo pitempään, ja sitten se [perehdytys] jatkuu siitä ihan samalla lailla kuin kellä tahansa muullakin uudella työntekijällä, se perehdytys.

Samasta maasta saapuvien tai samaa äidinkieltä puhuvien työntekijöiden omat kokemukset Suomeen mahdollisesti jopa ummikkona saapumisesta auttavat heitä tunnistamaan vastatulleiden maahanmuuttajien uudessa työpaikassa kohtaamat erityishaasteet.

E2 Tutkimuksen vuonna 2023 järjestämässä työpajassa johtamisen ammattilaiset nostivat myös esille, että maahanmuuttajien perehdytyskäytännöt ovat vakiintuneempia pitkään ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä rekrytoineissa yrityksissä. Perehdyttämisen käytännöt ovat usein vakiintuneita myös sellaisissa yrityksissä, jotka rekrytoivat ulkomailta työntekijöitä ryhmänä. Joillekin ryhmille, kuten filippiiniläiset sote-alan työntekijät, suomalaisen työelämään liittyvää tietoa ja perehdytystä annetaan jo lähtömaassa. Sen sijaan yksin Suomeen töihin tulevat eivät usein tule organisoidusti, ja heidän rekrytointiprosessinsa tapahtuu joskus epävirallisten sosiaalisten verkostojen kautta, jolloin heidän tietonsa suomalaisesta työelämästä voivat olla hyvin puutteellisia. Näissä tapauksissa perehdyttämisen merkitys korostuu.

Haastatteluaineiston mukaan keskeinen perehdyttämisen onnistumista ennakoi tekijä on työpaikan asenteet ei-syntyperäisiä suomalaisia työntekijöitä kohtaan. Myönteiset asenteet lisäävät onnistuneen perehdytyksen ja työpaikalle integroitumisen edellytyksiä. Mahdollisuuksien mukaan perehdyttämässä tulisi myös tuoda esille suomalaisen työelämään liittyvää niin sanottua hiljaista tietoa. Hiljainen tieto on sanatonta ja määrittelemätöntä tietoa, joka näkyy toiminnassa erilaisina käytäntöinä, tapoina sekä rutiineina¹⁰⁹. Hiljaisen tiedon avulla työssä pystytään välttämään virheitä, tekemään oikeita ratkaisuja sekä myös luomaan uutta tietoa ja uusia käytäntöjä¹¹⁰. Hiljaisen tiedon välittäminen ei luonnollisesti koske pelkästään maahanmuuttajien perehdytystä, vaan kaikkia uusia työntekijöitä. Hiljaisen tiedon välittäminen kuitenkin korostuu sellaisten maahanmuuttajien kohdalla, joilla ei ole suomalaisen työelämän ja työkultuurin tuntemusta.

Mahdollisuuksien mukaan työnantajat olivat ottaneet käyttöön myös varsinaiseen työhön kuulumatonta, paikkakunnalle ja suomalaiseen yhteiskuntaan sopeutumista edistävää perehdytystä, kuten kieliopinnoista ja harrastusmahdollisuuksista tiedottamista. Tämä on johdonmukaista, tuottavathan rekrytoinnit, etenkin

ulkomailta tehdyt rekrytoinnit, työnantajalle kustannuksia. On työnantajan intressissä, että työntekijä integroituu sekä työpaikalle että paikkakunnalle.

Joissain tapauksissa maahanmuuttajien perehdyttämisestä koituvat erityistehävät koettiin myös rasitteeksi. Hoiva-alalla työskentelevä esihenkilö koki, että hänen vastuulleen on säilytetty sellaisia ulkomailta rekrytoitujen työntekijöiden kotouttamiseen liittyviä tehtäviä, jotka kuuluisivat hoivakodin omistavalle konsernille:

Silloin kun ne [ulkomailta rekrytoidut työntekijät] tuli Suomeen, niin [yrityksen] piti huolehtia siitä kotouttamisesta, siis [konsernin]. Ei niin, että täällä paikallisesti [kotoutetaan], vaan heillä piti jonkun huolehtia siitä. Mutta loppupeleissä se homma meni niin, että täällä yksiköiden esimiehet huolehtivat siitä, että he saivat kaikki Suomen pankkikortit, henkilötunnukset, kaikki mitä tarvitsee täällä ollakseen. Yksiköiden esimiehet teki tosi suuren työn siinä, että ne sai kaikki asiat hoidettua.

Maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden perehdyttämistä häirtasi toisinaan työpaikkojen kiireinen työtahti, kuten terveydenhoitajana työskentelevä luottamusmies kertoi:

Työrytmi tai kuormitus on niin nopeaa, ettei jakseta tavallaan vielä varmistaa, et onko [perehdytettävä ulkomaalaistaustainen työntekijä] ymmärtänyt.

Perehdyttämisvastuuseen asetetut työpaikkojen esihenkilöt ja luottamusmiehet työsuojeluvaltuutetut kaipaisivat joissain tapauksissa tukea työnantajayritykseltään tai -organisaatioltaan maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden perehdyttämisessä, sillä monella paikkakunnalla ja työpaikalla maahanmuuttajiin liittyvät kysymykset ovat uusia.

7 SUKUPOLVET MUUTTUVASSA TYÖELÄMÄSSÄ



TIIVISTELMÄ TULOKSISTA

- Noin puolet (47 %) suomalaisista ajattelee, että kaikissa ikävaiheissa on omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Noin puolet (52 %) sen sijaan arvioi jonkin tietyn ikävaiheen muita ihanteellisemmaksi.
- Noin kolme neljästä (72 %) on sitä mieltä, että työelämässä ei arvosteta tarpeeksi varttuneiden työntekijöiden osaamista. Puolet (50 %) ajattelee, että nuorten osaamista ei arvosteta.
- Etenkin nuoret ja varttuneet itse kokevat, ettei heidän ikäryhmänsä osaamista arvosteta riittävästi. Haastatteluiden perusteella tämä saattaa luoda työpaikoille vastakkainasettelua ikäryhmien välille.
- Reilu kolmannes (36 %) ajattelee, että ikääntyneet työntekijät eivät pysy mukana työelämän muutoksessa. Enemmistö (58 %) on toista mieltä.
- Yli puolet suomalaisista (53 %) uskoo työelämän olevan nykynuorille kuormittavampaa kuin aiemmille sukupolville. Näin ajattelevat etenkin nuoret naiset.
- Alle 30-vuotiaista vajaa puolet (43 %) työskentelisi mieluiten omanikäistensä kanssa. Yli 50-vuotiaista näin ajattelee joka viides (18 %).

Tässä luvussa tarkastellaan työntekijän ikään liittyviä kysymyksiä sekä sukupolvien näkemyksiä työelämän muutoksesta. Työmarkkinoille tulevat uudet sukupolvet ovat varttuneet erilaisessa maailmassa kuin edeltävät sukupolvet, mikä saattaa heijastua esimerkiksi työhön liittyviin arvoihin, arvostuksiin ja tapoihin viestiä työpaikalla. Osa nuorten kokemista haasteista, kuten työelämän pelisääntöjen opettelu, eivät ole vanhemmille työntekijöille välttämättä enää ajan-kohtaisia. Samaan aikaan iäkkäämmät työntekijät kokevat välillä tulevansa epäedullisesti määrittelyiksi ikänsä kautta työpaikalla tai työtä hakiessaan.

Myös yksilön elämänvaihe vaikuttaa siihen, miten ihminen kohtaa työelämässä tapahtuvat muutokset. Parhaimmillaan eri sukupolvien välinen yhteistyö voi olla voimavara työpaikalla. Mikäli asenteet tai johtaminen eivät kuitenkaan tue sukupolvien välistä kanssakäymistä, eri-ikäisten erilaiset toiveet ja odotukset voivat voimien antamisen sijaan kuormittaa työyhteisöä. Tässä luvussa tarkastellaan, millä tavoin suomalaiset suhtautuvat eri-ikäisiin ja erityisesti nuoriin ja varttuneisiin työntekijöihin.

7.1 Ikäsyrrjintä vaikeuttaa nuorten ja varttuneiden työpanoksen hyödyntämistä

Väestön ikääntymisen vuoksi työuria on pyritty pidentämään muun muassa myöhentämällä eläkkeelle siirtymistä. Kansalaisten asenteet ja uskomukset ikäryhmien työkyvystä muuttuvat kuitenkin eri tahdissa kuin lainsäädännön keinoin toteutetut muutokset. Ennakkoluulot varttuneiden, mutta myös nuorten osaamista ja kyvykkyyttä kohtaan näkyvät ikäsyrrjintänä työelämässä.

Työ- ja elinkeinoministeriön Työolobarometrin mukaan seitsemän prosenttia suomalaisista on havainnut ikään perustuvaa syrrjintää tai epäasiallista kohtelua työpaikallaan¹¹. Syrrjinnän arvioidaan kohdistuvan hieman useammin ikääntyneisiin työntekijöihin kuin nuoriin. Syrrjintää voi kuitenkin olla vaikea tunnistaa ja osa siitä jää tilastojen ulkopuolelle. Myös tämän tutkimuksen haastatellut kertoivat kohtaamastaan ikäsyrrjinnästä. Näin eräs varttunut työntekijä kuvasi omia kokemuksiaan työuransa ajalta:

Sanotaa, että ku sä täytät 50, mäki olin työttömänä tossa tosi pitkään. Mä tein ensin sijaisuuksia, hain töitä, ni mulle sanottii ihan kylmästi, et sä oot liian vanha. Nuorempia tulee. Mulle on ihan suoraan sanottu.

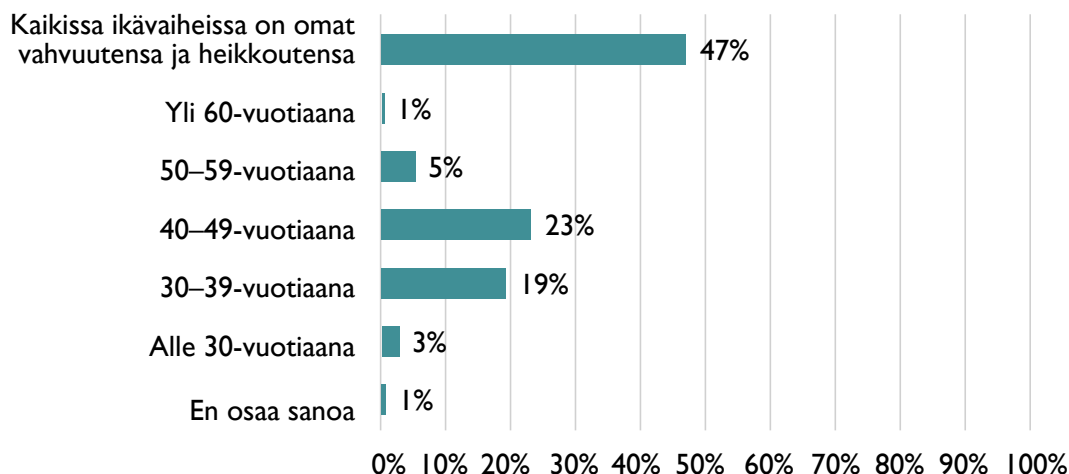
Nuoret haastatellut arvioivat varttuneiden aseman pääosin hyväksi työelämässä ja kokivat näiden vakiinnuttaneen oman paikkansa, mikä joissain tilanteissa saattoi vaikeuttaa nuorten etenemistä omilla työurillaan. Haastatellut epäilivät, että vakituksia työpaikkoja tarjottiin helpommin varttuneille kuin nuorille työntekijöille. Nuoret kuitenkin tunnistivat, että tietyn, noin viiteenkymmeneen ikävuoteen

ajoittuvan rajapyykin jälkeen varttuneiden tilanne muuttui. Pikaruokaravintolassa työskennelleen nuoren sanoin:

Haluaako työnantaja ehkä sellaista. Että jos otetaan nyt jotain plus 50-vuotiaita niin sitten ahaa, että viiden vuoden päästä pitää ottaa uusia työntekijöitä. Että ehkä etsitään semmoisia niinku pitkäaikaisia työntekijöitä.

Kansalaiskyselyn tulokset vahvistavat kuvaa siitä, että työelämässä ei aina osata arvostaa työntekijöitä heidän työuransa alku- ja loppuvaiheessa. Kysyttäessä työntekijän ihanneiästä lähes puolet suomalaisista (47 %) arvioi, että kaikissa ikävaiheissa on omat vahvuutensa ja heikkoutensa (**kuvio 25**). Toinen puoli (52 %) kuitenkin katsoo, että työntekijä on parhaimmillaan tietyssä ikävaiheessa, joka useimmiten sijoittuu 30–49 ikävuoteen.

Kuvio 25. ”Milloin työntekijä on mielestäsi ihanneiässä?” (%)



Kullakin ikäluokalla on taipumusta nähdä omanikäisensä hieman myönteisemmin kuin muut ikäryhmät. Nuorten ikäluokkien näkemykset työntekijän ihanneiästä sijoittuvat työuran alkuun. Kaikista alle 40-vuotiaista noin kolmannes (34 %) ajattelee, että työntekijä on ihanneiässä 30–39-vuotiaana. Kaikista yli 40-vuotiaista reilu neljännes (28 %) ajattelee, että ihanneiässä ollaan 40–49-vuotiaina. Lisäksi kaikenikäiset näkevät oman ikäkohorttinsa edustajat hieman keskimääräistä myönteisemmässä valossa. Esimerkiksi alle 30-vuotiaista joka kymmenes (10 %) arvioi oman kohorttinsa iältään ihanteelliseksi, yli 30-vuotiaista vain harva (2 %).

Kun verrataan työntekijöiden ja johtavassa asemassa olevien näkemyksiä, huomataan, että johtajista yli puolet (55 %) ajattelee kaikissa ikävaiheissa olevan vahvuuksia ja heikkouksia. Johtajat ovat tällä kannalla keskimääräistä useammin. Työntekijöistä näin ajattelee alle puolet (43 %). Sen sijaan niistä johtajista, jotka arvioivat työntekijällä olevan jokin tietty ihanneikä, vain hyvin harva näkee alle 30-vuotiaat tai yli 50-vuotiaat iältään ihanteelliseksi.

Yliopistokoulutuksen saaneet (58 %) painottavat keskimääräistä useammin kaikissa ikävaiheissa olevan omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Alle puolet (44 %) ammatillisesti koulutetuista ajattelee samoin. Tämä saattaa selittyä sillä, että yliopistosta valmistuneet työskentelevät monesti asiantuntijatehtävissä, joissa esimerkiksi fyysinen kunto ei rajaa työntekoa samalla tavalla kuin suorittavassa työssä.

Väestön ikääntyessä ja syntyvyyden laskiessa yhteiskunta tarvitsee jokaisen työkykyisen panosta. Puolet suomalaisista ajattelee, että kaikissa ikävaiheissa on omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Tämä on merkittävä joukko, mutta yhtä merkittävää on sekin, että puolet ajattelee yhden tietyn ikävaiheen työntekijälle ihan teillisimmaksi. Useimmiten ihanneikä ajoittuu työuran puoliväliin. Ikävaiheisiin liitetyt stereotyyppiset käsitykset näkyvät myös siinä, miten eri-ikäisten työntekijöiden osaamista arvostetaan työelämässä. Tätä tarkastellaan kahdessa seuraavassa alaluvussa.

7.2 Suomalaiset luottavat ikääntyneiden pysyvän työelämän muutoksessa mukana

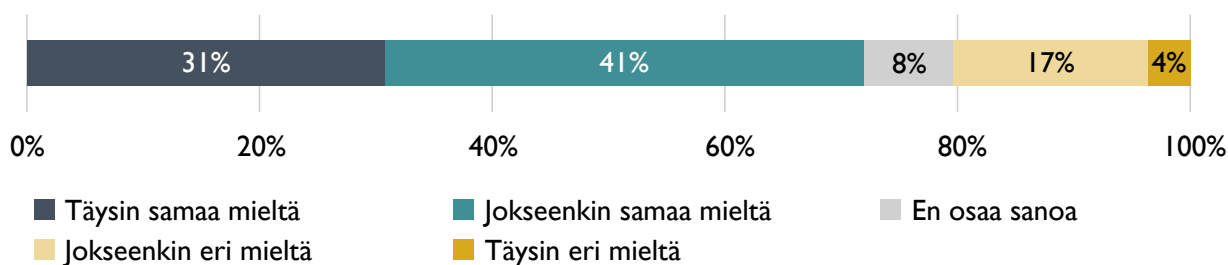
Työpaikkojen arjessa ei ole aina helppo eritellä, mitkä työntekijöiden ominaisuuksista liittyvät näiden ikään, mitkä työkokemukseen ja uravaiheeseen, mitkä persoonallisuuteen. On ehdotettu, ettei ikää, kokemusta, työuran vaihetta ja sukupolvea ole edes mielekästä tarkastella toisistaan irrallaan, sillä ne kietoutuvat toisiinsa niin tiiviisti¹². Näiden ominaisuuksien tarkasteleminen rinnakkain selittää myös sen, miksi jotkin ikään liittyvät käsitykset vaikuttavat toisinaan olevan keskenään ristiriitaisia.

Aiemmassa tutkimuksessa on havaittu, että esimerkiksi samaistuminen sukupolveen tai vaihtoehtoisesti omaan ikäkohorttiin vaikuttavat varttuneen työntekijän kokemukseen omasta toimijuudestaan eri tavoin¹³. Käytännössä tämä tarkoittaa, että työntekijä voi kokea myönteisenä ja kannustavana asiana samaistumisen työelämän konkarisukupolveen, johon suomalaiset yhdistävät esimerkiksi sellaisia luonnehdintoja kuin korkea työmotivaatio ja tunnollisuus¹⁴. Sen sijaan ikä ja ikääntyminen saattaa yhdistyä heikkenevään fyysiseen ja kognitiiviseen suorituskyykyyn, mikä heikentää kokemusta toimijuudesta.

Ristiriidat näkyvät myös siinä, että yleisesti ottaen ikääntyneiden työntekijöiden kokemusta arvostetaan, mutta tästä huolimatta monet varttuneet työntekijät kohtaavat ikäsyrrjintää¹⁵. Se, miten ikääntyneiden osaamista arvostetaan, riippuu kuitenkin myös siitä, keneltä asiaa kysytään.

Enemmistö (72 %) suomalaisista ajattelee, ettei varttuneiden työntekijöiden osaamista arvosteta riittävästi työelämässä (kuvio 26). Noin joka kolmas (31 %) on väittämistä täysin samaa mieltä ja melkein puolet (41 %) jokseenkin samaa mieltä. Asiasta eri mieltä on noin joka viides (21 %).

Kuvio 26. ”Työelämässä ei arvosteta riittävästi varttuneiden työntekijöiden osaamista” (%)



Etenkin varttuneet itse kokevat, ettei heidän ikäistensä osaamista arvosteta. Yli 50-vuotiaista noin 80 prosenttia on väittämästä vähintään jokseenkin samaa mieltä. Myös alle 30-vuotiaista yli puolet (54 %) yhtyy väittämään. Miesten ja naisten näkemyksissä ei ole juuri eroja. Johtavassa asemassa olevat ovat väittämästä samaa mieltä keskimääräistä harvemmin (55 %), kun taas työntekijöiden näkemys noudattelee suomalaisten keskiarvoa.

Myös haastatellut olivat huomanneet, etteivät pitkä ura ja vuosien varrella kertynyt osaaminen aina helpottaneet varttuneiden työntekijöiden asemaa työmarkkinoilla. Eräs nuori työntekijä pohti asiaa seuraavasti:

Sit kun lähetään 55 ylöspäin, sit ne alkaa olla... Vähän ne putoo nuoren tasolle, että ”Etkö sä lähe jo eläkkeelle, eikö susta pääse eroon?”

Arvostuksen puute voi näkyä esimerkiksi työtä hakiessa. Varttuneet työntekijät kokivat, että joutuessaan kilpailemaan samoista paikoista nuorten kanssa, työpai-
kat menevät erään haastatellun sanoin ”[–] kyllä melkein 99 vastaan 1, niin menee sinne nuorempaan päähän”.

Eri-ikäisten työntekijöiden ja työnjohdon edustajien haastatteluissa kävi ilmi, että yhtenä keskeisenä erona nuorten ja varttuneiden välillä nähtiin ikäryhmien erilaiset valmiudet omaksua uutta, etenkin uutta teknologiaa tai ohjelmistoja. Kyselyaineiston perusteella varttuneet ikäluokat kokevat nuoria useammin uusien tietojärjestelmien ja ohjelmistojen tehneen työstä aiempaa monimutkaisempaa (ks. 5.3). Lisäksi Digi- ja väestötietoviraston digitaitoraportin havaintojen perusteella digitaidot alkavat laskea yli 55-vuotiailla¹¹⁶. Eräs tätä tutkimusta varten haastateltu teollisuudessa työskennellyt luottamusmies pohti asiaa seuraavasti:

Kyllä sen huomaa, että kun tuolla on semmoisia 60-vuotiaita vuorotyötä ikänsä tehneitä, niin kyllä sen [tietotekniikan osaamisen puutteen] näkee. Muutenkin vanhempänä on vaikeampi oppia uusia taitoja, niin kyllä se joissakin kohdissa näkyy tällainen tekninen puoli, että siellä on haasteita.

Kuten sitaatista ilmenee, varttuneilla työntekijöillä saatetaan ajatella olevan laajemminkin vaikeuksia oppia uusia taitoja. Oppimista kuitenkin tapahtuu kaikissa ikävaiheissa, vaikka se muuttaakin muotoaan iän myötä. Ikääntyessä yksilön kognitiivisissa kyvyissä tapahtuu muutoksia, ja vaikka tietyt oppimisen osa-alueet voivat heikentyä, vastaavasti toiset vahvistuvat¹⁷. Oppiminen on uusien asioiden yhdistämistä aiempaan tietoon, ja omaksumisen kompastuskivet eivät välttämättä aina olekaan kyvyttömyyttä oppia, vaan voivat olla myös kriittisyyttä uutta asiaa kohtaan.

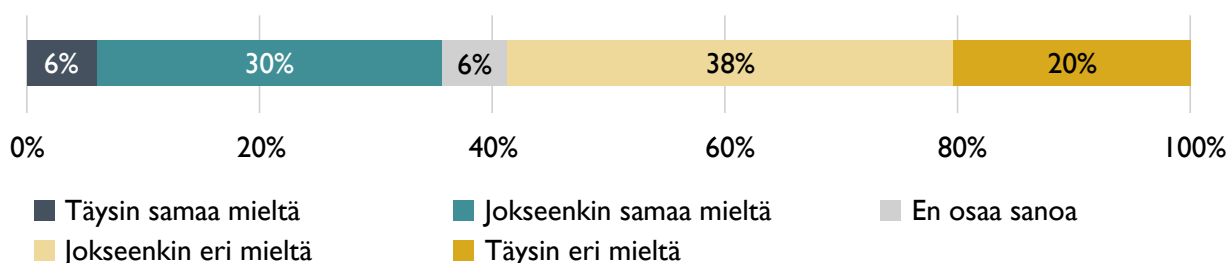
Haastatellut toivat esiin, että toisinaan uuden omaksumisen esteenä varttuneilla voi olla eräänlainen varovaisuus tai suoranainen haluttomuus totuttujen toimintatapojen muuttamiseen. Tämä voi turhauttaa etenkin nuoria työntekijöitä, kuten hoivapalvelutyöntekijän haastattelusta käy ilmi:

Vanhempi porukka on ehkä vähän tapoihin kangistunutta ja ei mielellään haluta opetella uusia asioita. Tai asiat on aina tehty tietyllä tavalla, niin ei voida kokeilla mitään uutta. Ollaan aika tiukkoja, eikä haluta mielellään joustaa ja kokeilla eri näkemyksiä tai tapoja.

Haastatteluaineiston perusteella työpaikkojen arjessa varttuneiden varovaisuus tai harkitsevuus uusia asioita kohtaan saattaa helposti sekoittaa oppimisen hitauteen. Näiden kahden asian rajan hämärtyminen saattaa pahimmillaan kääntyä epäluuloksi sitä kohtaan, miten varttuneet työntekijät pärjäävät työelämän nopeasti muuttuvissa tilanteissa. Haastatteluiden ja kyselyaineiston perusteella nuoret ajattelevat näin herkemmin kuin varttuneet itse.

Kuvio 27 kertoo, että reilu kolmannes (36 %) suomalaisista uskoo ikääntyvien työntekijöiden olevan vaarassa pudota työelämän muutoksen kyydistä. Enemmistö (58 %) on asiasta toista mieltä.

Kuvio 27. ”Ikääntyneet työntekijät eivät pysy mukana työelämän muutoksessa” (%)



Naiset ja miehet ajattelevat asiasta samansuuntaisesti, mutta ikä tuo esiin näkemyseroja. Noin puolet alle 40-vuotiaista (51 %) arvioi, etteivät ikääntyneet työn-

tekijät pysy työelämän muutoksessa mukana. Yli 50-vuotiaista selvä enemmistö on asiasta eri mieltä (70 %).

Ikääntyneiden työntekijöiden työllistymisen kannalta myönteinen signaali on, että suuri enemmistö johtavassa asemassa olevista (70 %) ei jaa näkemystä ikääntyneiden vaikeuksista pysyä työelämän muutoksessa mukana. Vain 30 prosenttia on väittämän kanssa samaa mieltä.

Myös muut kyselyn väittämät tukevat ajatusta siitä, että vaikka ikääntyvien teknologiataidoille saatetaan esimerkiksi kahvipöytäkeskusteluissa vähän naureskella, etenkin varttuneet itse eivät ole erityisen huolissaan osaamisensa vanhentumisesta. Huoli oman osaamisen vanhentumisesta jää myös kahdessa vanhimmissa ikäryhmässä huolilistan häntäpäähän (luku 4.2). Moni muu huolenaihe, kuten huoli henkisestä ja fyysisestä jaksamisesta, huonosta johtamisesta ja liiallisista vaatimuksista menee osaamiseen liittyvien huolten ohi.

Vaikka varttuneiden työntekijöiden asemasta on puhuttu Suomessa jo pitkään, työelämässä on edelleen paljon tekemistä sen edistämiseksi, että varttuneet työntekijät kokisivat osaamistaan arvostettavan. Myönteistä kuitenkin on, että yli puolet suomalaisista ei usko ikääntyvien työntekijöiden putoavan muutoksen kyydistä. Varttuneiden rinnalla työelämässä tulee huolehtia nuorten kiinnittymisestä työmarkkinoille. Seuraava luku tarkastelee työelämää nuorten näkökulmasta.

7.3 Työelämän uskotaan olevan nykynuorille kuormittavampaa kuin aiemmille sukupolville

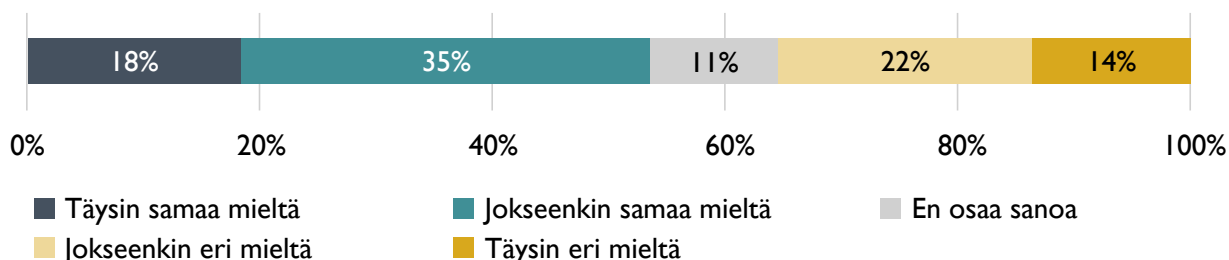
Ikäsyrrjintä saatetaan helposti ajatella etenkin ikääntyvien työntekijöiden ongelmaksi, mutta myös nuoret voivat kohdata ikäsyrrjintää työmarkkinoilla. Kuten varttuneiden kohdalla, tämä voi tulla esiin esimerkiksi työllistymisen vaikeuksina. Haastatellut varttuneet työntekijät pohtivat, kuinka odotukset nuoria työntekijöitä kohtaan ovat koventuneet heidän omasta nuoruudestaan ja osa nuorista kamppailee tilanteessa, jossa työllistyminen edellyttäisi aiempaa työkokemusta, jota ei nuorelle ole voinut vielä kertyä. Näin tilannetta kuvaa eräs varttunut työntekijä:

Nyt miettii sitä, että enää ei oteta alle 18-vuotiaita mielellään töihin. Ja sitte kun 18-vuotias hakee töihin, ni sitte vaaditaan työkokemusta. No mistä se saa työkokemusta, jos ei sitä alle 18-vuotiaana pääse tekemään töitä.

Viime vuosikymmenten taloudelliset kriisit näyttävät vaikeuttaneen juuri nuorten asemaa työmarkkinoilla, ja vähentäneen heille sopivien, vähäistä kokemusta vaativien aloituspaikkojen määrää¹⁸. Myös nuorten henkinen pahoinvointi on lisääntynyt. Esimerkiksi alkuvuodesta 2024 mielenterveysperusteella haetuista työkyvyttömyyseläkkeistä 37 prosenttia on alle 35-vuotiaiden hakemia¹⁹.

Yli puolet (54 %) suomalaisista ajattelee työelämän olevan nykynuorille kuormittavampaa, mitä se oli aiemmille sukupolville (**kuvio 28**). Reilu kolmannes (36 %) ajattelee päinvastoin.

Kuvio 28. ”Työelämä on nykynuorille kuormittavampaa kuin mitä se oli aiemmille sukupolville” (%)

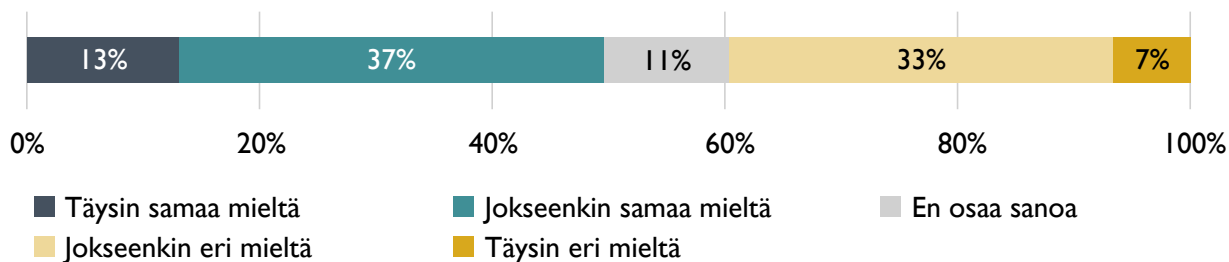


Naiset (60 %) arvioivat työelämän olevan nykynuorille kuormittavampaa miehiä (47 %) useammin. Näin kokevat etenkin alle 40-vuotiaat (69 %) naiset, joista selvä enemmistö on väittämästä vähintään jokseenkin samaa mieltä. Myös alle 30-vuotiaat miehet yhtyvät väittämään hieman keskimääräistä useammin, mutta muutoin miesten näkemykset ovat lähempänä suomalaisten keskiarvoa. Muut taustamuuttajat eivät juuri vaikuta näkemyksiin nykynuorten kohtaamasta kuormituksesta.

Tulos on linjassa aiempien tutkimusten kanssa. Myös niissä on havaittu naisten ja etenkin nuorten naisten olevan miehiä huolestuneempia jaksamisestaan¹²⁰. Työelämä näyttäytyy naisille entistä kiireisempänä, kuormittavampana ja vaativampana. Myös Tilastokeskuksen työolotutkimukset osoittavat naispalkansaajien jaksamisongelmien lisääntyneen 2010-luvun alusta¹²¹. Kokemusten taustalla on monia syitä. Osa toimialoista, joilla työskentelee erityisen paljon naisia kuten sosiaali- ja terveystieteillä, tiedetään psykososiaalisesti kuormittaviksi¹²². Lisäksi naiset tekevät palkkatyönsä ohella monesti edelleen enemmän kotitöitä kuin miehet, mikä voi lisätä kuormitusta¹²³.

Moni (53 %) siis ajattelee työelämän olevan nuorille aiempaa kuormittavampaa. Lähes yhtä moni (50 %) arvioi, ettei nuorten osaamista arvosteta työelämässä riittävästi (**kuvio 29**). Tulokset osoittavat, että monen mielestä työelämä ei ole kaikilta osin oikeudenmukainen nuorille työntekijöille. Toisaalta selvästi useammin (72 %) suomalaiset ajattelevat aliarvostuksen kohdistuvan ikääntyneisiin (**kuvio 26**).

Kuvio 29. ” Työelämässä ei arvosteta riittävästi nuorten työntekijöiden osaamista” (%)



Arvostuksen puutteesta samaa mieltä ovat etenkin nuoret itse. Alle 30-vuotiaista selvä enemmistö (77 %) ajattelee, ettei työelämässä arvosteta riittävästi nuorten tekijöiden osaamista. Naiset ja miehet ajattelevat asiasta samansuuntaisesti, mutta nuoret naiset kokevat arvostuksen puutetta hieman useammin kuin nuoret miehet. Alle 30-vuotiaista naisista väittämstä vähintään jokseenkin samaa mieltä on 82 prosenttia, saman ikäryhmän miehistä 72 prosenttia.

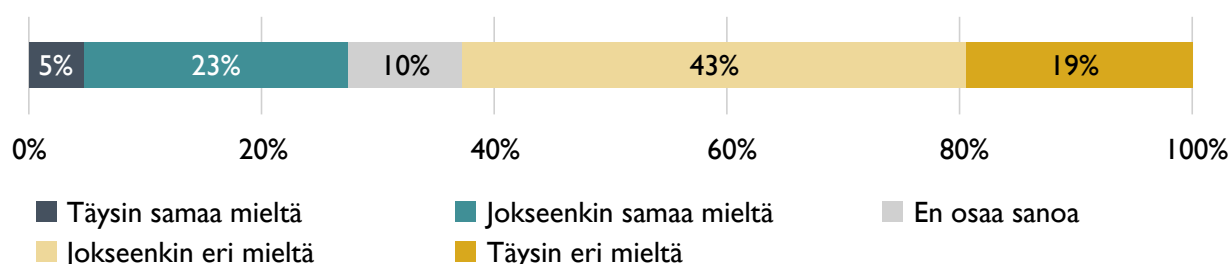
Johtavassa asemassa olevat (41 %), yrittäjät (39 %) ja toimihenkilöt (42 %) arvioivat nuorten osakseen saamaa arvostusta samansuuntaisesti, kun työntekijöistä hieman useampi (52 %) ajattelee, ettei nuorten osaamista arvosteta riittävästi.

Sekä nuoret että varttuneet ajattelevat muita ikäryhmiä useammin, ettei heidän osaamistaan arvosteta työelämässä riittävästi. Kokemukset arvostuksen puutteesta saattavat synnyttää kilpailuasetelmia nuorten ja varttuneiden työntekijöiden välille, mikä voi hankaloittaa yhteisiin tavoitteisiin pääsemistä työpaikoilla. Esimerkiksi varttuneiden epävarmuus omasta asemasta saattaa näkyä epäluulona nuorempia kollegoita kohtaan ja johtaa tiedon pimittämiseen ja ulossulkemiseen¹²⁴. Varttunut työntekijä kertoi omista havainnoistaan metsäalalla seuraavasti:

Joskus on tullut semmoista ilmi, että sitä seurataan, paljonko [töitä] toinen tekee. Sitä ainakin itse olen pyrkinyt välttämään. Mää pyrin kyllä antamaan sille nuoremmallekin sen kaiken tiedon, mitä minä tiedän, että se kehittyisi sitten [ammattilaisena] kumminkin. Se on ehkä semmoinen, niin kun tiedon panttaus tavallaan, ettei anneta vanhemmalta nuoremmalle kaikkea, mitä tiedetään.

Haastatellut kertoivat myös huomanneensa, että joillakin työpaikoilla eri-ikäisillä työntekijöillä oli taipumusta hakeutua omanikäistensä seuraan. Tämä saattaa pahentaa epäluottamusta eri ikäryhmien välillä¹²⁵. Kyselyn perusteella näyttää kuitenkin siltä, etteivät suomalaiset ainakaan tietoisesti suosi omanikäisiään. Vain reilu neljännes (28 %) työskentelee mieluiten omanikäistensä kanssa, lähes kaksi kolmesta (62 %) on vähintään jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa (**kuvio 30**).

Kuvio 30. ”Työskentelen mieluiten omanikäisten ihmisten kanssa” (%)



Nuoret kaipaavat omanikäistensä seuraa työelämässä varttuneita useammin. Alle 40-vuotiaista lähes puolet (42 %) työskentelisi mieluiten ikäistensä kanssa. Yli 50-vuotiaista näin ajattelee joka viides (18 %). Tämä on erityisen tärkeää tiedostaa nuorten ikäluokkien pienentyessä ja työikäisen väestön keski-ikä nouseessa. Itseä iäkkäämmät työtoverit eivät välttämättä tarjoa nuorille työntekijöille uudessa elämänvaiheessa samaistumispintaa tai vertaistukea nuorten kaipaamalla tavalla. Terveystieteiden tutkimuksessa työskentelevä nuori kuvasi vuorovaikutusta varttuneempien kollegoiden kanssa seuraavasti:

Elämäntilanne tietenkin, mä en pysty samaistumaan, kun siellä on sitten näitä mummoja ja kaikkia, niin totta kai heil on sit ne omat juttunsa ja saavat vertaistukea toisiltaan. Ehkä se on siitä elämäntilanteestakin kiinni, kun ollaan erilaisessa kohtaa elämässä.

Naisten ja miesten näkemykset asiasta ovat samansuuntaiset. Ammattiasema vaikuttaa: noin viidennes johtavassa asemassa olevista (19 %) ja yrittäjistä (23 %) on väittämän kanssa samaa mieltä eli työskentelee mieluiten omanikäisten kanssa. Työntekijöistä (31 %) ja toimihenkilöistä (29 %) näin ajattelee hieman vähemmän. Eroavaisuutta näkemyksissä voi selittää johtajien ja yrittäjien toimikuvan itsenäisyys. Työntekijä- ja toimihenkilöasemassa työskentelevät tekevät useammin töitä tiimeissä, jolloin päivittäisen vuorovaikutuksen merkitys korostuu.

Aiemmassa tutkimuksessa on havaittu työntekijöiden vuorovaikutuksen olevan tiiviimpää ikäryhmien sisällä kuin niiden välillä¹²⁶. Tätä tutkimusta varten haastatellut työntekijät toivat esiin, että kanssakäyminen eri-ikäisten työntekijöiden kesken ei aina ole sujunut ongelmitta. Nuorten ja varttuneiden työntekijöiden odotukset vuorovaikutukselta eivät aina kohdanneet. Tämä näkyi haastateltavien mukaan erilaisissa tilanteissa: kollegoiden huomioon ottamisessa taukojen aikana, kohtaamisissa käytävillä tai annettaessa palautetta työstä¹²⁷. Osa vuorovaikutuksen ongelmista liitettiin älylaitteiden käyttöön työpäivän aikana, kuten eräs terveydenhuollossa työskennellyt nuori työntekijä kuvasi:

Mitä noita nyt seuraa, niin kännykkähän noilla nuoremmilla on kovasti nenän edessä. Siinä ehkä vähän tulee närää noissa yksiköissä, että jos siellä on oikeasti nuoria, niin niillä useasti on se kännykkä esillä, niin sitten niihin ei ehkä välttämättä saa semmoista kontaktia.

Nuorten ja varttuneiden yhteistyön sujuminen ei ole itsestäänselvyys, vaan iän, kokemuksen ja elämänvaiheen tuomat eroavaisuudet voivat synnyttää väärinkäsityksiä eri ikäryhmien välille. Kuormituksen lisääntyessä myös työyhteisön sisäiset ristiriidat voivat kärjistyä herkemmin. Tämän vuoksi työpaikoilla tulee panostaa myös ikäjohtamisen käytäntöjen kehittämiseen muun monimuotoisuuden johtamisen rinnalla. Tätä tarkastellaan seuraavassa alaluvussa.

7.4 Ikärakenteen muutos edellyttää joustavaa johtajuutta

Ja se, että tunnistaa sen, että meillä on useampaa sukupolvea [–] Se vaatii työnjohdolta, esimiestyöltä, enemmän tällä hetkellä. Se on semmoinen murros.

Henkilöstön ikärakenteen muutos edellyttää työpaikoilla ikäjohtamisen käytäntöjen päivittämistä. Tätä kuvaa myös yllä oleva metsäalan työnjohdon sitaatti. Henkilöstön ikähaitarin kasvaessa johtajilta kysytään taitoa huomioida eri-ikäisten ja eri elämäntilanteissa olevien työntekijöiden tarpeet. Samalla johtajien vastuulla on luoda työpaikalle sukupolvien yhteistyötä vahvistavia toimintamalleja ja mahdollistaa se, että kukin ikäpolvi pääsee antamaan työelämässä täysimääräisen panoksensa.

Suomessa ikäjohtaminen nousi keskusteluun suurten ikäluokkien lähestyessä eläkeikää ja painottui alussa ikääntyvien työntekijöiden työkyvyn tukemiseen ja osaamisen kehittämiseen¹²⁸. Myöhemmin näkökulmat ovat kuitenkin monipuolistuneet ja nykyisin ikäjohtaminen kuvaa työpaikan kaikki ikäryhmät huomioivaa johtamisen strategiaa¹²⁹.

Tutkimuksessa on havaittu, että jo pelkkä eri ikäryhmien läsnäolo työpaikalla voi saada työntekijät tuntemaan ikäryhmiä kohdeltavan eriarvoisesti¹³⁰. Tämän on arvioitu olevan seurausta eri-ikäisten työntekijöiden taipumuksesta hakeutua omanikäistensä seuraan ja sen myötä ikään pohjautuvien ryhmien muodostumisesta työpaikalle. Ryhmät voivat suhtautua toisiinsa epäluuloisesti, mikä vahvistaa kokemusta eriarvoisesta kohtelusta. Näitä monimuotoisilla työpaikoilla työnjohdolta vaaditaan huomiota mahdollisten ristiriitojen lähteiden tunnistamiseen, purkamiseen ja eri-ikäisten työntekijöiden yhteistyön edellytysten vahvistamiseen.

Jännitteitä ikäryhmien välille voivat synnyttää muun muassa erilaiset odotukset työltä ja sen suhteelta muuhun elämään, ennakoluulot muiden ikäryhmien osallisuudesta ja ominaispiirteitä kohtaan, työpaikan sisäiset kilpailuasetelmat ja erilaiset odotukset vuorovaikutukselta¹³¹. Työnjohdon tehtävää helpottaa se, että mah-

dollisista jännitteistä huolimatta eri-ikäiset työntekijät pitivät sukupolvien yhteistyötä tärkeänä. Varttunut työntekijä kuvasi nuorten rinnalla kulkemista seuraavasti:

Mä ainakin tykkään työskennellä niiden [nuorten] kanssa, että puolin ja toisin, niin kyllä siinä pystyy neuvomaan ja opastamaan puolin ja toisin. Ne on nuoria, ne on koulusta tulleet just, niillä on se viimeisin tieto sitten kaikista asioista.

Myös nuoret työntekijät arvioivat ikäpolvien yhteistyön vahvistavan työyhteisöä:

Nuorilla on sitä, sanotaan teknologiatietämystä. Tällaista uusien asioiden, jotka on noussut nyt viime vuosina pinnalle, esimerkiksi sometietämystä. Sitten vanhemmat ikäpolvet tai melkein eläkkeellä olevat ihmiset, niin niillä on sitten se kokemus, tausta, tieto. Sitten sen yhdistää ja sitten siitä tulee semmoinen moniammatillinen työyhteisö, niin se on se, se olisi unelma.

Toivottuihin tuloksiin pääseminen edellyttää työnjohdolta sukupolvien yhteistyön mahdollistavien käytäntöjen luomista ja vahvistamista. Vaikka sukupolvien yhteistyön hyödyt lähtökohtaisesti tunnistetaan työyhteisöissä, tarkastelluilla työpajoilla toimintamallit eivät juuri tukeneet yhteistyön muodostumista. Yhteistyön edistäminen oli monesti työntekijöiden oman aktiivisuuden varassa, mutta työpajoilla ei kannata nojata tässä asiassa pelkästään työntekijöiden oma-aloitteisuuteen, sillä ihmisillä on taipumusta hakeutua mieluummin itsensä kaltaisten seuraan kuin päinvastoin¹³².

Eräällä työpaikalla nuorten ja varttuneiden työntekijöiden yhdistäminen työpareiksi oli kuitenkin huomattu toimivaksi käytännöksi. Työparit mahdollistivat sen, että kokeneempi työntekijä pystyi tukemaan nuoren ammatillista kasvua esimerkiksi suuntaamalla oppimista työn kannalta keskeisiin sisältöihin ja samalla varttuneiden ammattitaito päivittyi nuorten tuodessa omasta koulutuksestaan uusia näkökulmia ja ratkaisuja työpaikalle.

Työparikäytäntö nousi esiin myös osana tutkimusta järjestetyssä, asiantuntijoille suunnatussa työpajassa. Mallia oli laajennettu siten, että vasta-aloittanutta työntekijää oli mukana perehdyttämässä aina tämän omasta iästä poikkeava työyhteisön jäsen. Näin ollen myös nuoret, työpaikalla pitempään olleet työntekijät pääsevät jakamaan omaa osaamistaan työssä aloittaville, varttuneemmille kollegoille. Malli tukee eri-ikäisten työntekijöiden osaamisen tunnistamista sekä purkaa ikään ja kokemukseen liittyviä stereotypioita.

Vastaavaa työparimallia on mahdollista hyödyntää laajemminkin työpaikkojen monimuotoisuuden vahvistamisessa. Tutkimushankkeen toisessa, maahanmuuttajia työelämässä tarkastelevassa työpajassa nousi esiin käytäntö, jossa ulkomaa-laistaustaiselle työntekijälle oli osoitettu vastaavalla tavalla erityinen henkilö tukemaan työpaikalle asettautumista. Arjen kohtaamiset purkavat ennakkoluuloja ja

nopeuttavat työyhteisön toimintatapoihin sisään pääsemistä¹³³. Työelämän tulevaisuutta on myös se, että yhä useammin erilaiset moninaisuuden muodot yhdistyvät samalla kertaa. Esimerkiksi ikä- ja sukupolvikysymykset saavat vielä uuden ulottuvuuden, kun työpaikalla kohtaavat eri ikäpolvien maahanmuuttajat.

Ikäjohtamisen suurimpia haasteita ovat eri-ikäisten työntekijöiden osaamiseen ja kokemukseen liittyvät ennakkoluulot. Ikäsyrrjinnän mielletään edelleen näkyvän etenkin varttuneiden työntekijöiden työllistymisen haasteissa ja siinä, miten heidän osaamistaan arvostetaan. Tilastojen mukaan yli 50-vuotiaiden työllisyysaste on kaikesta huolimatta parantunut tasaisesti pitkän aikaa, mutta nuorten työllisyyskehityksestä on saatu huolestuttavia signaaleja¹³⁴. Työuransa alussa oleville nuorille sopivia, vähäistä kokemusta vaativia aloituspaikkoja on tarjolla entistä vähemmän. Myös tämän tutkimuksen haastatellut pohtivat nuorilta odotettavan kohtuuttomia:

He [nuoret] tulevat kyllä kohtaamaan jatkossa yhä enemmän kiristäviä määräyksiä. Työelämä menee koko ajan tiukemmaks. Siellä taistellaan kohta kuule verissä päin paikoista ja muusta.

Eri ikäpolvien yhdessä oppimista tehokkaammin hyödyntämällä voitaisiin nuorille luoda uusia väyliä työelämään. Työnjohdon edustajat tunnistivat, että panostamalla jo varhain nuoriin työntekijöihin, työpaikalle oli mahdollista saada tarvetta vastaavaa, innokasta työvoimaa:

Kyllä itsekin mietin niitä 16-vuotiaita, että vaikka ne ei tee paljon työtä silloin tullessaan, mutta jos niiden kanssa saa luotua sellaisen pitkän, yhtenäisen polun, niin ehkä heihin pitää uhrata aikaa vähän enemmän silloin kun he tulevat, mutta jos siitä tulee pitkä työsuhte, niin sehän hyödyttää molemmin puolin.

Ikäjohtamista parantamalla voitaisiin helpottaa nuorten kiinnittymistä työelämään ja samalla vahvistaa ikääntyvien työntekijöiden menestymistä työssään. Siinä, missä nuoret tarvitsevat tukea ammatillisessa kehittämisessä, varttuneiden kohdalla painottuu sopeutuminen ikääntymisen tuomiin muutoksiin, jotka voivat olla turhauttavia ja aiheuttaa huolta työntekijässä. Näin terveydenhuollon työnjohdon edustaja kuvasi varttuneita työntekijöitä:

Heiltä [varttuneilta] ei mene ohi mikään. Enempikin he ovat huolissaan siitä, että ehtivätkö he tämän kaiken tekemään, mitä he huomioi. Mutta selvästi he itse turhautuvat siihen, että se ei enää sujukaan se kaikki, vaikka liikkuminen niin nopeasti, että kun sä ennen pujahdit vaan, niin se ei enää käykään niin nopeasti.

Nuorten ja varttuneiden yhteistyö voi edesauttaa molempia menestymään, mutta näiden mahdollisuuksien hyödyntäminen edellyttää etenkin rekrytoinneista vas-

taavilta kykyä tunnistaa omia ennakkoluulojaan ja mahdollisia asennevinoumiaan. Kyselyaineisto vahvistaa aiemman tutkimuksen havaintoja siitä, että ihmisillä on taipumus suhtautua tiettyjen ominaisuuksien perusteella itsensä kaltaisiin ihmisiin suopeammin kuin muihin¹³⁵. Tähän on syytä havahtua, sillä työurien pidentyessä myös johtavassa asemassa olevat jatkavat työssään pidempään, mikä saattaa lisätä työuransa alussa oleviin nuoriin kohdistuvia ennakkoluuloja ja vaikeuttaa näiden työllistymisen mahdollisuuksia.

Haastatelluille työnjohdon edustajille nuoren sukupolven johtaminen edellytti oman osaamisen päivittämistä. Työpaikan käytännöt muotoutuvat vähitellen, ja siten on luonnollista, että työpaikalla pisimpään työskennelleet ovat päässeet vaikuttamaan niihin eniten. Nuoren sukupolven kohdalla johdon edustajat ovat joutuneet miettimään uusiksi perehdytyksen, palautteenantamisen, vuorovaikutuksen sekä työntekijän ja työnantajan välisen suhteen kysymyksiä:

Ja sitten oltiin ihan hiukset kiharalla miettimässä, että mitä me tehdään, mitä me tehdään, kunnes oivallettiin se, että ei meidän kuulu tehdä mitään, vaan just se, että miten me autetaan ennemmin niitä työyhteisöjä itseään rakentumaan sellaiseksi, mitä he tarvitsevat.

Tulevaisuudessa johtaminen näyttäytyy entistä vähemmän työtehtävien jakamisena ja entistä enemmän tehokkaan työskentelyn esteiden poistamisena. Työurien pidentyessä tämä tarkoittaa erilaisten ikävaiheiden huomioimista ja joustomekanismien luomista erilaisten elämäntilanteiden tarpeisiin, eri-ikäisten vahvuuksien tunnistamista ja niiden hyödyntämistä, yhteistyön paikkojen luomista ja ennakkoluulojen purkamista, sekä vuorovaikutuksen vahvistamista eri ikäpolvien välillä.

Jokaisen tulisi tuntea olevansa työpaikalla arvostettu, mutta tämän tutkimuksen tulosten perusteella moni nuori ja varttunut työntekijä kokee, ettei heidän ikäpolvensa osaamista arvosteta riittävästi. Jotta pääsemme yhteiskuntana työurien pidentämisen osalta asettamiimme tavoitteisiin, yhä useamman tulisi nähdä kaikkien ikävaiheiden vahvuudet ja heikkoudet työelämässä

Sukupolvet muuttuvassa työelämässä

Tutkimus vahvasti aiempia käsityksiä siitä, että ikä on yksi ihmistä voimakkaasti määrittävä tekijä työpaikoilla. Tämä on ymmärrettävää, sillä ikääntyminen näkyy meistä kaikista ulospäin ja ihmisen lajityypillinen ominaisuus on kanssaihminen lokeroiminen mitä erilaisimmilla perusteilla. Tämän tutkimuksen myötä kävi selväksi, että yli 50-vuotiaisiin työntekijöihin liitetään edelleen ajatus uuden oppimisen vaikeudesta tai muutoshaluttomuudesta. Nuoriin työntekijöihin puolestaan liitetään ajatus osaamattomuudesta. Tutkimuksen mukaan nuoret ja varttuneet itse kokevat, ettei heidän ikäryhmänsä osaamista arvosteta riittävästi.

Miten eri-ikäisten vastakkainasettelua voidaan vähentää työpaikoilla? Ohjauksen lisäksi muutos lähtee omista asenteistamme. Tiedämme itse, miten erilaisia me samanikäiset olemme keskenämme. Sukupolvikokemus on hämmäinen perusta ihmisten jakamiseen tässä yksilöiden maailmassa. On surullista ja kaikin puolin kestäväntöntä, jos ainoat suomalaiseen työelämään hyvin kelpaavat työntekijät ovat iältään 30–50-vuotiaita.

Oli lohdullista kuitenkin huomata, että tutkimuksen perusteella noin puolet suomalaista ajattelee, että kaikissa ikävaiheissa on omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Olisi mielenkiintoista tutkia sitä, ovatko eri-ikäisistä työntekijöistä koostuvat työyhteisöt resilientimpiä muutoksissa kuin muut. Luulen, että eri-ikäisten kollegoiden kokemukset ja osaaminen täydentävät toisiaan ja tekevät koko työyhteisöstä vahvemman.

Mikko Koskinen

viestintä- ja yhteiskuntasuhdejohtaja

Työeläkevakuuttajat Tela ry

8 YHTEENVETO

Tutkimustulosten perusteella suomalaisten näkemys työelämän kehityksestä viimeisen kymmenen vuoden aikana on melko synkkä: reilusti yli puolet (59 %) kokee työelämän menneen huonompaan suuntaan. Myös odotukset työelämän kehityksestä ovat useimmilla kielteisiä. Suomalaisten yleisin huolenaihe työelämässä on oma henkinen jaksaminen. Monia huolettaa myös huono johtaminen ja lisääntynyt kiire. Näyttäisi siltä, että kovinkaan monella työpaikalla tuottavuuden lisäästä ei voi enää hakea työtahdin kiristämällä, vaan pikemminkin paremmalla johtamisella ja työtehtävien priorisoinnilla.

Työelämän muutos ei kohtelee kaikkia samalla tavalla. Miehet näkevät työelämän muutokset hieman myönteisemmässä valossa kuin naiset. Tämä liittyy siihen, että naiset kokevat miehiä useammin kiirettä ja työskentelevät useammin kuormittaviksi koetuissa työtehtävissä. Lisäksi naisten ansiot ovat keskimäärin pienemmät kuin miehillä¹³⁶. Niin ikään vahvassa työmarkkina-asemassa olevat suhtautuvat työelämän muutoksiin keskimääräistä myönteisemmin: hyvin toimeentulevat ja johtavassa asemassa näkevät työelämän suunnan keskimääräistä positiivisemmin. Kielteiset näkemykset ovat yleisempiä pienituloisten ja työntekijöiden keskuudessa.

Kielteisten näkemysten yleisyyttä voidaan pitää osin yllättävinä, sillä kansainvälisessä vertailussa suomalainen työelämä on laadultaan hyvää. Suomessa on esimerkiksi verrattain pitkät lomat ja vanhempainvapaat, jotka molemmat tukevat työntekijöiden jaksamista. Myös työntekijän asema ja oikeudet ovat kehittyneet vuosikymmenien saatossa parempaan suuntaan.

Toisaalta arviot työelämän laadusta ovat aina kiinni ajassa. Vertailut menneisiin vuosikymmeniin tai muihin maihin voivat olla merkittäviä työelämän tutkijoille, mutta monella muulla aikaperspektiivi lienee huomattavasti lyhyempi ja paikallisempi: mitä omalla työpaikalla tapahtuu parhaillaan ja miltä toimialan viimeaikainen kehitys näyttää. Myös julkinen keskustelu voi vaikuttaa: suomalainen työelämäkeskustelu on usein mollivoittoista.

Myös taloudelliset ja poliittiset suhdanteet vaikuttavat kansalaisten arvioihin muutoksen suunnasta. Tulevaisuuden näkymät eivät tällä hetkellä ole kovin valoisat. Työllisyystilanne on heikentynyt, inflaatio on ollut viime vuosina korkealla tasolla ja Venäjän hyökkäyssota Ukrainassa jatkuu. Samanaikaisesti työmarkkinoilla on ollut runsaasti turbulenssia. Kevättä 2024 värjäsivät lakot ja ammattiliittojen kriittiset näkökulmat hallituksen toteuttamiin ja kaavailemiin lakimuutoksiin työelämässä.

Tilannekohtaisten asioiden lisäksi suomalaisilla työmarkkinoilla on rakenteellisia ongelmia: Väestö ikääntyy. Monet toimialat kärsivät työvoimapulasta ja saman-

aikaisesti monella on vaikeuksia työllistyä. Työpaikat ja työntekijät eivät kohtaa. 1990-luvun lamasta nousuun Suomea auttoi Nokian menestyksen siivittävä talouskasvu. Nyt samanlaista, kansakunnan nousuun johdattelevaa menestystarinaa ei ole näköpiirissä, vaikka esimerkiksi vihreän siirtymän investointeihin liittyy paljon toiveita.

Toisaalta edellä mainitut yhteiskunnalliset seikat eivät yksin selitä suomalaisten keskimäärin kielteisiä näkemyksiä työelämän suunnasta. Kyselyn perusteella moni kokee kiireen ja kuormituksen lisääntyneen ja samankaltaisia tuloksia on saatu monissa muissakin tutkimuksissa. Näitä työelämän laadullisia muutoksia tarkasteltaessa huomio kiinnittyy johtamiseen.

Pitkän aikavälin tarkastelu osoittaa, että palkansaajien tyytyväisyys “esihenkilöiden johtamistapaan” lisääntyi vuosien 1997 ja 2018 välillä.¹³⁷ Toisaalta tämän tutkimuksen perusteella suomalaiset suhtautuvat työelämän johtamisen tähänhetkiseen tasoon melko kriittisesti ja samalla hyvä johtaminen on yksi yleisimmistä ihannetyöpaikan kriteereistä. Osin tuloksia voi selittää se, että suomalaiset asettavat nyt johtamiselle suurempia odotuksia kuin menneinä vuosikymmeninä. Kenties on myös niin, ettei johtamisen laatu työpaikoilla ei ole kehittynyt samaa tahtia kuin johtamiselle asetetut odotukset. Myös kokemukset kiireen ja kuormituksen lisääntymisestä ovat johtamisen haasteita. Kiire kuormitus vaikeuttavat johtamista ja toisaalta huonosta johtamisesta voi aiheutua ylimääräistä kiirettä ja kuormitusta.

Myönteisenä tuloksena voidaan pitää sitä, että noin puolet suomalaisista kokee autonomian työssä lisääntyneen ja vain viidennes kokee sen vähentyneen. Johtavassa asemassa työskenteleville sekä toimihenkilöille ja asiantuntijoille itsenäisyyden lisääntyminen näkyy konkreettisimmin esimerkiksi lisääntyneen etätöön kautta. Toisaalta myös autonomian lisääntyminen voi aiheuttaa johtamisen haasteita. Kuten tämänkin tutkimuksen tulokset osoittavat, moni kokee yhteisöllisyyden heikkenemistä työelämässä.

Positiivinen tulos on myös se, että työn sisällön yksitoikkoisuus ja merkityksettömyys jäävät suomalaisten huolenaiheina melko vähäisiksi. Tämä on tärkeää, sillä työn sisällön merkitys suomalaisille on kasvanut koulutustason kohoamisen myötä jo vuosikymmeniä¹³⁸. Suomalaisten työhön liittyvät ongelmat eivät siis vaikuttaisi löytyvän työn merkityksettömyydestä tai tylsyydestä, vaan niistä kiireiseksi ja kuormittaviksi koetuista puitteista, joissa työtä tehdään.

Myönteisiä signaaleja työelämän muutoksesta on luettavissa myös hanketta varten tehdyistä työntekijöiden, luottamusmiesten ja esihenkilöiden laadullisista tutkimushaastatteluista. Ne antavat selvästi monisymptomista ja optimistisemmän kuvan työelämän muutoksesta kuin kyselyaineisto: työelämässä on tapahtunut runsaasti myönteistä kehitystä mitä tulee esimerkiksi työturvallisuuteen, suhtautumiseen naisten työllistymiseen miesvaltaisille aloille sekä digitaalisuuden ja etätöiden tuomiin mahdollisuuksiin.

Vaikka johtamisessa on kiistatta parantamisen varaa työpaikoilla, kiinnitetään hyvään johtamiseen aikaisempaa enemmän huomiota ja johtamiskoulutusta on runsaasti tarjolla. Häirinnälle ja epäasialliselle kohtelulle ei haastateltujen mukaan ole samalla tavalla sijaa kuin menneinä vuosikymmeninä, vaikka ongelmat ovat edelleen arkipäivää liian monella työpaikalla.

Myönteisenä seikkana ilmenee myös se, että maahanmuuttajat ovat nykyään kiinteä osa useiden tätä tutkimusta varten valittujen toimialojen henkilöstöstä ja kyselynkkin mukaan enemmistö suomalaisista suhtautuu myönteisesti eri taustoista tuleviin työkavereihin. Vaikka maahanmuuttajien asemasta työelämässä keskustellaan usein ongelmalähtöisesti, tutkimusta varten haastattelut maahanmuuttajat nostivat esille paljon myönteistä: heidän mukaansa Suomessa on kansainvälisesti verrattuna matalat hierarkiat työelämässä ja moneen muuhun maahan verrattuna helposti lähestyttävät esimiehet. Työntekijöiden kohtelu ja oikeudet ja työn ja vapaa-ajan välinen tasapaino ovat heidän mukaansa myös paremmalla tolalla kuin monessa muussa maailman kolkassa.¹³⁹

Haitalliseen kiireeseen ja kuormitukseen liittyvät ongelmat sekä huono johtaminen saavat paljon tilaa mediassa, kun taas pitkän aikavälin myönteiset ja asteittaiset myönteiset kehityskulut näyttävät saavan vähemmän huomiota. Jossain määrin median toistuvasti esille nostamat kielteiset seikat saattavat lisätä suomalaisten kriittistä suhtautumista työelämään. Voidaan kysyä, onko Suomessa median tavassa kuvata työelämää jotain samaa kuin sen tavassa käsitellä lapsiperheä kiireen ja kuormituksen kautta, jolloin perhearjen merkitykselliset ja myönteiset seikat jäävät helposti varjoon.

Riippumatta siitä, mikä median rooli on suomalaisten työelämäkokemusten ja -näkemysten muokkaajana, ei kansalaiskyselyssä ja tutkimushaastatteluissa esille nousseita ongelmia voida väheksyä, koska ne ovat varsin yksiselitteisiä ja koetut ongelmat ovat todellisia niiden syntymekanismeista huolimatta.

Työelämän muutoksen suunta ei ole kuitenkaan luonnonlaki. Tutkimushaastattelut antoivat esimerkkejä siitä, miten työelämän suuntaan voi oikeanlaisilla toimenpiteillä vaikuttaa työpaikkatasolla. Tutkimustulosten pohjalta raportissa esitellään työpaikoille suunnattuja ennakointi- ja toimenpide-ehdotuksia, joiden avulla työelämän muutosta pystyttäisiin johtamaan sekä työntekijää että työnantajaa hyödyttävällä tavalla. Näitä käsitellään seuraavassa toimenpideluvussa.

TOIMENPIDESUOSITUKSET TYÖPAIKOILLE

Toimenpidesuosituksia työpaikoille

Tulevaisuuden Suomen tekijät -tutkimushankkeessa on selvitetty, miten suomalaiset kokevat työelämän muutoksen sekä millaisissa asioissa muutosten arvioidaan erityisesti näkyvän. Hankkeen aikana on toteutettu suomalaista aikuisväestöä edustava kyselytutkimus, tehty lähes 100 haastattelua ja kuultu hankkeen työpajoissa kymmeniä työelämän asiantuntijoita yrityksistä ja työmarkkinajärjestöistä.

Tutkimuksesta nousee esille useita työelämän muutokseen liittyviä ongelmakohtia. Ongelmien tunnistamisen lisäksi aineisto tarjoaa myös runsaasti hyviä käytäntöjä, oppeja ja ideoita siitä, millaiset työpaikan toimintamallit auttavat muutokseen sopeutumisessa. Nämä opit on tiivistetty näihin toimenpidesuosituksiin. Suositukset pohjautuvat työelämätoimijoiden haastatteluihin, hankkeen työpajojen oppeihin sekä kansalaiskyselyyn.

Työpaikkojen arki vaihtelee paljon toimialoittain, työpaikan koon, henkilöstön koostumuksen ja alueellisen sijainnin mukaan. Tämän takia kaikki opit eivät sovi sellaisenaan kaikille työpaikoille. Toimenpidesuosituksien on kuitenkin kirjoitettu siten, että ne ovat tarpeeksi yleisluonteisia sopiakseen mahdollisimman monelle työpaikalle. Toimenpidesuosituksissa kiinnitetään huomiota erityisesti rekrytointikäytäntöihin, työntekijöiden perehdyttämiseen sekä työn arjen hyviin käytäntöihin.

Suositukset on ensisijaisesti kohdennettu työpaikkojen esihenkilöille ja muulle työnjohdolle sekä luottamusmiehille ja työsuojeluvaltuutetuille. Toimenpidesuosituksien pitävät sisällään sekä uusia ehdotuksia että toimintatapoja ja malleja, jotka ovat jo käytössä työelämässä. Tavoitteena on kiinnittää huomiota toimiviin käytäntöihin ja edesauttaa niiden käyttöönottoa työpaikoilla eri puolilla Suomea.

I. Työelämän muutos edellyttää rekrytointikäytäntöjen päivittämistä

Monet yritykset kärsivät työvoimapulasta. Osin kyse on siitä, että työpaikat ja työntekijät sijaitsevat eri paikoissa, osin kyse on vaikeuksista löytää sopivaa erityisosaamista. Työelämän ja työntekijöiden taustojen moninaistuessa työvoimapulaa voidaan taklata kehittämällä uudenlaisia rekrytointikäytäntöjä sekä laajentamalla rekrytointikanavia, jolloin työnantajat voivat tavoittaa uusia työntekijäryhmiä ja löytävät mahdollisimman sopivan työntekijän.

Rekrytointikanavat kannattaa miettiä uusiksi. Tietoa avoimista työpaikoista kannattaa levittää sellaisissa medioissa ja muissa kanavissa, jotka tavoittavat eri ikäryhmiä ja esimerkiksi maahanmuuttajaväestöä nykyistä tehokkaammin. Eri ammattiryhmillä, kieliryhmillä, opiskelijoilla ja maahanmuuttajilla on lukuisia Facebook-kanavia, jotka liittyvät työhön ja työnhakuun Suomessa. Lisäksi sosiaalisessa mediassa toimii monia naisille suunnattuja työnhakuun liittyviä verkostoja.

Korkeakouluilla ja oppilaitoksilla on opiskelijoiden asioista vastaavia henkilöitä, jotka saattavat olla halukkaita tiedottamaan avoimista työpaikoista verkostoissaan. Näin tieto avoimista työpaikoista tavoittaa mahdollisimman monen potentiaalisen työnhakijan ja auttaa työvoiman kohtaanto-ongelman ratkaisemissa.

Mikäli pyrkimyksenä on tavoittaa myös maahanmuuttajataustaisia työnhakijoita, työnantajien kannattaa harkita työpaikkailmoitusten laatimista suomen ja ruotsin lisäksi vierailla kielillä. Toinen suositeltava keino on anonyymi rekrytointi. Sen on osoitettu vähentävän eri ikäryhmiin ja taustoista kuuluvien työntekijöiden tiedostamatonta ja tiedostettua syrjintää työhaussa. Anonyymi rekrytointi vähentää myös työnhakijoiden epäilyjä siitä, että heitä on syrjitty työhaussa esimerkiksi iän perusteella. Poliittisten päättäjien ja työmarkkinajärjestöjen tulisi jatkaa anonyymien rekrytoinnin hyötyjen (ja mahdollisten haittojen) selvittämistä.

Työpaikkailmoituksen laatimiseen kannattaa kiinnittää erityistä huomiota. Työpaikkailmoitukset tulisi laatia siten, että ne houkuttavat mahdollisimman monen potentiaalisen työnhakijan hakemaan avoinna olevaa työpaikkaa. Työpaikkailmoituksen kuvituksessa voi näkyä sukupuolista moninaisuutta ja eri-ikäisiä ja näköisiä työntekijöitä eri työtehtävissä, jotta hakijoiden kynnys hakea työpaikkaa madaltuu. Tämä voi esimerkiksi kannustaa naisia

hakeutumaan miesvaltaisille aloille, ja miehiä naisvaltaisille. Mikäli työyhteisö on kansainvälinen tai se on suunta, johon yhteisöä halutaan kehittää, myös tämän kannattaa näkyä kuvituksessa. Mikäli työnantaja arvostaa moninaisuutta ja toimii sen edistämiseksi, se kannattaa tuoda esiin työpaikkailmoituksessa.

Työpaikka-ilmoituksissa kannattaa mainita, mikäli työssä ei vaadita hyvää suomen (tai ruotsin) kielen osaamista, mutta yhtä lailla on tärkeää kertoa kielivaatimuksista tarkkaan. Harvinaista ei nimittäin ole sekään, että todelliset kielitaitovaatimukset selviävät hakijalle vasta haastattelutilanteessa. Mikäli työnantaja on valmis tukemaan valituksi tulleen suomen tai ruotsin opintoja tavalla tai toisella, tämän kannattaa kertoa. Se voi olla vetovoimatekijä ja kannustaa kielenoppimisesta motivoituneita hakemaan työpaikkaa.

Suoraan ulkomailta rekrytoitaessa olisi mahdollisimman tarkasti kuvailtava millaiseen työpaikkaan ulkomainen työntekijä on tulossa sekä työtehtävään liittyvät odotuksen ja työehdot. Suomalainen työelämä voi poiketa näitä osin paljon siitä, mikä tilanne on työntekijän kotimaassa. ulkomailla. Ulkomainen työnhakija ei ole lähtökohtaisesti yhtä tietoinen suomalaisesta työelämästä kuin koko ikänsä Suomessa asunut työnhakija. Ulkomailta rekrytoinnissa korostuvat eettiseen rekrytointiin liittyvät seikat, joihin kuuluu avoimuus ja katteettomien lupauten välttäminen.

Viranomaisten, työnantajajärjestöjen, ammattiliittojen ja kansalaisjärjestöjen tulisi kehittää ulkomaalaisille suunnattua neuvontaa Suomessa työskentelystä, jotta rekrytoinnit ja työhön sopeutuminen sujuisi kaikkia osapuolia palvelevalla tavalla.

2. Työyhteisöt moninaistuvat ja osaamistarpeet muuttuvat: perehdyttämisessä otettava uudet keinot käyttöön

Työntekijäkunta on aiempaa moninaisempaa. Tietotaso ja odotukset työnteosta vaihtelevat. Samanaikaisesti työelämä muuttuu ja työpaikoilla tarvitaan uudenlaisia taitoja. Tämä asettaa uudenlaisia vaatimuksia perehdyttämisprosessille. Sama perehdyttämisen malli ei välttämättä sovellu kaikille ryhmille.

Työpaikoilla on paljon niin sanottua hiljaista tietoa, jonka välittäminen uusille työntekijöille voi olla perinteisiillä menetelmillä puutteellista. Perinteisten perehdyttämisoppaiden ja perehdyttämiskoulutusten lisäksi **työpaikoilla kannattaa harkita mentoreiden käyttämistä**. Mentori on nimetty henkilö, jonka puoleen uusi työntekijä voi kääntyä matalalla kynnyksellä kysyäkseen neuvoja työpaikan toimintatavoista ja työkuluttuurista. Käytännössä tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että kokeneempi työntekijä mentoroi uutta työntekijää tai maahanmuuttaja mentoroi toista samaa kieltä puhuvaa maahanmuuttajaa. Tärkeää on myös varmistaa, että tehtävään nimetylle henkilölle on varattu riittävästi työaikaa mentorointiin, eikä sitä oleteta tehtävän muiden töiden ohessa.

Vastaavaa oppimista voidaan toteuttaa työparijärjestelyillä. Mentoroinnista poiketen työparin kanssa tehdään töitä yhdessä ja hiljainen tieto siirtyy työnteon lomassa. Työpareja valittaessa on tärkeää varmistaa, että molemmat osapuolet ovat motivoituneita yhteistyöhön.

Tärkeä osa onnistunutta perehdyttämistä on myös yhteisistä pelisäännöistä sopiminen. Yhteiset pelisäännöt voivat liittyä esimerkiksi sukupuolten tasa-arvoon tai syrjimättömyyteen, mutta ne voivat olla myös yksityiskohtaisempia toimenpidesuosituksia. Kuten tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, älypuhelimien käyttö työpäivän aikana aiheuttaa ristiriitoja monilla työpaikoilla ja se voi heikentää työntekijöiden välistä kanssakäymistä. Näin ollen yhteisissä pelisäännöissä voidaan sopia esimerkiksi älypuhelimien ei-työhön liittyvän käytön periaatteista. Olennaista on, että toimintatavat ja erilaiset linjaukset tulee myös pystyä perustelemaan työntekijöille.

Pelisääntöjen lisäksi on tärkeää, että uusille työntekijöille kerrotaan selkeät toimintamallit, miten toimia, jos epäilee tullessa syrjityksi työpaikalla tai jos mielestään havaitsee syrjintää. On tehtävä selväksi, kenen puoleen voi

tarvittaessa kääntyä (esim. esihenkilö, luottamusmies, työsuojeluvaltuutettu tai mentori). Lisäksi on tärkeää, että koko työyhteisö saadaan sitoutettua siihen, että uudet työntekijät tuntevat itsensä tervetulleeksi.

Uusia teknologioita ja esimerkiksi älypuhelinta voidaan myös hyödyntää osana perehdytystä. Monissa yrityksissä on kehitetty erilaisia sovelluksia ja tuotu perehdytykseen sovelluksia ja pelillisiä elementtejä, joiden avulla asioiden omaksuminen voi olla helpompaa. Joissain yrityksissä on otettu perehdytyksen tueksi käyttöön pelillisiä elementtejä sisältäviä mobiilisovelluksia. Niiden avulla työpaikan toimintamalleihin tutustuminen on helppoa ja motivoivaa. Sovelluksia on hyödynnetty myös kielenopiskelussa monikielisissä työyhteisöissä.

Omia haasteitaan perehdytykselle voi tuottaa työntekijäkunnan moninaistuminen ja erityisesti kielitaitoon liittyvät kysymykset. **Perehdytys-oppaiden selkokielistäminen ja kääntäminen eri kielille on hyvä lähtökohta,** mutta lisäksi tärkeää huomioida, että ulkomaalaistaustaisilla työntekijöillä voi olla **puutteita suomalaisen työelämän erityispiirteistä ja kulttuurisista toimintamalleista.** Näiden asioiden huomioon ottaminen on tärkeä osa onnistunutta perehdyttämisprosessia.

Maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden ohella myös nuorilla saattaa olla puutteelliset tiedot työelämän pelisäännöistä ja esimerkiksi ammattiliittojen ja työsuojeluvaltuutettujen roolista. Luottamusmiesten ja esihenkilöiden tulisikin sisällyttää näistä tiedottaminen perehdytykseen.

Maahanmuuttajia on tarpeen tullen hyvä tiedottaa suomalaisen työelämän erityispiirteistä: suomalaisessa työelämässä on verrattain matalat hierarkiat ja esihenkilöiden, luottamusmiesten ja työsuojeluvaltuutettujen puoleen on lupa kääntyä ilman että siitä koituu työntekijälle ongelmia – toisin kuin joissain muissa maissa voi käydä. Suomalaiseen työelämään liittyy myös tietynlainen oma-aloitteisuuden arvostaminen, jota saatetaan vierastaa hierarkkisemmissä kulttuureissa.

Mikäli mahdollista, esihenkilöt voivat tiedottaa hiljattain Suomeen saapuneita maahanmuuttajia suomen tai ruotsin kielen oppimisen mahdollisuuksista. Maahanmuuttajille tulisi oppimisen vuoksi antaa mahdollisuus puhua vajavaistakin suomen (tai ruotsin) kieltä ilman, että työpaikan keskustelut automaattisesti muutetaan englannin kielelle.

3. Johtamista parantamalla voidaan puuttua haitalliseen kiireeseen ja vahvistaa yhteisöllisyyttä

Kuormituksen ja kiireen kokemukset ovat kasvaneet työn arjessa. Haitalliseen kiireeseen ja kuormitukseen ei tulisi suhtautua luonnonlakina, vaan ilmiönä, johon voi puuttua.

Haitallisen kiireen syyt on selvitettävä. Jatkuva haitallinen kiire voi liittyä esimerkiksi esihenkilöiden ja työntekijöiden kyvyttömyyteen priorisoida työtehtäviä. Tässä esihenkilöiden kyky asettaa työtehtävät tärkeysjärjestykseen on keskeistä. Myös selkeiden tavoitteiden asettaminen vahvistaa työntekijöiden kykyä johtaa omaa työtään. Tärkeää myös on, että luottamusmiehet, työsuojeluvaltuutetut ja henkilöstö otetaan mukaan tunnistamaan ongelmakohtia ja kehittämään ratkaisuja. Lisäksi pitää vaalia työkuultuuria, jossa kiirettä ja työpainetta ei ihannoida nostamalla jalustalle pisinpiä työpäiviä ja eniten kuormittuneita työntekijöitä. Sen sijaan huomiota täytyy kiinnittää aikaansaannoksiin ja henkilökunnan hyvinvointiin.

Muutosten keskellä myös yhteisöllisyyden vaaliminen on tärkeää. Tutkimusten mukaan työpaikan yhteisöllisyys vahvistaa työhyvinvointia, työssä viihtymistä ja työmotivaatiota. Hyvä työilmapiiri on eniten arvostettu tekijä suomalaisten ihannetyöpaikassa, mutta samanaikaisesti moni kokee, että yhteisöllisyys työelämässä on heikentynyt. Tämän takia **työpaikoilla tulisi pohtia, miten yhteisöllisyyttä voi ylläpitää ja kehittää.** Tämä edellyttää asian kartoittamista työpaikalla. Jos yhteisöllisyydessä koetaan puutteita, tulee pohtia, miten asiaan voisi puuttua. Lähityössä yhteisöllisyyttä tukevia käytäntöjä ovat esimerkiksi yhteiset kahvitauot ja lounaat. Myös älypuhelinien käyttöä rajoittavat toimintasuositukset voivat vahvistaa työntekijöiden välistä kasvokkaista kanssakäymistä.

Etätyövaltaisilla työpaikoilla yhteisöllisyyteen pitää kiinnittää erityistä huomiota. Yhteiset toimistopäivät vahvistavat yhteisöllisyyttä ja esimerkiksi kameroiden pitäminen päällä yhteisissä online-palavereissa voi olla yllättävän tärkeää. Yhteisöllisyyttä voidaan vahvistaa myös kehittämällä olemassa olevien viestintäkanavien käyttötapoja.

Yhteisöllisyyden vahvistamisessa työpaikan sosiaalisilla tilaisuuksilla on suuri merkitys. Mikäli työntekijöiden välinen kanssakäyminen on arjessa vähäistä, erilaisten vapaamuotoisempien kohtaamisten merkitys korostuu. Nämä kannattaa suunnitella niin, että niissä huomioidaan työntekijöiden erilaiset taustat ja varmistetaan, ettei kukaan ei tunne oloaan ulkopuoliseksi.

Yhteisen vapaa-ajan vieton suunnitteluun kannattaa osallistaa eri-ikäisiä ja taustaisia työntekijöitä, jotta yhteinen tekeminen on kaikille mielekästä.

Tärkeää on vahvistaa avointa ja luottamuksellista ilmapiiriä työpaikoilla, sillä myös se vahvistaa työpaikan yhteisöllisyyttä. Avoimessa ja luottamuksellisessa toimintakulttuurissa epäkohtien esille nostaminen on hyväksyttyä ja työntekijöitä kannustetaan kehittämään työpaikan toimintatapoja. Lisäksi työpaikoille kannattaa luoda käytäntöjä, jotka mahdollistavat puuttumisen epäasialliseen käytökseen, syrjintään, ulossulkemiseen ja rasismiin aikaisessa vaiheessa.

Työelämän muutokset ja työvoiman moninaistuminen asettavat myös johtamistyölle uusia haasteita. Eri ikäisillä, eri taustaisilla ja eri elämäntilanteissa olevilla työntekijöillä saattaa olla toisistaan poikkeavia työhön liittyviä tarpeita ja arvostuksia. Myös teknologinen kehitys ja työ monipaikkaistuminen luovat haasteita johtamiseen. Näiden haasteiden taklaaminen edellyttää, että **esihenkilötehtävissä toimiville tulee antaa mahdollisuuksia kehittyä ja kouluttautua esihenkilötyössä, tarjota johtamiseen tukea ja tarvittavat resurssit.**

Työn ja toimintaympäristön muuttuessa työnjohdolla on tärkeä rooli muutoksen syiden ja tavoitteiden oikea-aikaisessa viestimisessä. Tämä korostuu erityisesti vaikeissa tilanteissa, kuten irtisanomiset ja lomautukset. Esihenkilöiden, luottamusmiesten, työsuojeluvaltuutettujen ja henkilöstön tulisi mahdollisuuksien mukaan osallistua muutosten läpiviintiin. Tällä tavoin tehdyt päätökset saavat mahdollisimman laajan hyväksynnän ja muutosten läpivieminen on helpompaa. Yhteisöllisessä ja avoimuutta vaalivassa työpaikassa on myös tilaa henkilöstöstä lähteville muutosehdotuksille.

Esihenkilön tehtävä on kielellisen ja kulttuurisuuden huomioiminen siten, että moninaisuus muodostuu parhaimmillaan voimavaraksi sekä pyrkiminen siihen, että jännitteitä ja turhia väärinkäsityksiä vältetään työpaikan arjessa. Esihenkilöiden, ja koko työyhteisön, tulisi pyrkiä siihen, että työpaikalla on työntekijöiden –taustasta riippumatta – kaikki tervetulleeksi toivottava ja erilaisuutta kunnioittava kulttuuri. Työyhteisön vastaanottavuus uusia ja erilaisista taustoista tulevia työntekijöitä kohtaan on avainasemassa. Ilman sitä hyvätkin johtamiskäytännöt jäävät tuloksiltaan vajavaisiksi.

VIITTEET

- ¹ Rautajoki 2018
- ² Toikkanen & Virtanen 2018
- ³ Marx ym. 2007
- ⁴ Tekijä -lehti 2020
- ⁵ Tässä tutkimuksessa maahanmuuttajanmääritelmänä oli ulkomailta syntyneet Suomeen muuttaneet ulkomaan kansalaiset
- ⁶ Alho 2023.
- ⁷ ks. Hirsjärvi & Hurme 2001, 47
- ⁸ menetelmästä ks. Niska & Olakivi 2023
- ⁹ Tutkimuseettisten periaatteiden mukaisesti haastateltaville kerrottiin tutkimuksen tavoitteet sekä painotettiin, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja että haastattelukysymyksiin ei ole pakko vastata. Periaatteisiin kuuluu myös tutkimusaineistoon liittyvä asianmukainen tietosuojatietojen suoja. Haastatteluaineisto on säilytetty siten, että se on ollut ainoastaan hankkeen tutkijoiden saatavilla. Haastateltaville kerrottiin ennen haastattelua tutkimuksen tavoitteet ja heille annettiin mahdollisuus esittää siihen liittyviä kysymyksiä. Haastateltaville taattiin anonymiteetti, eli heidän nimensä eivät tule tutkimuksessa julki, eivätkä he muutenkaan ole tunnistettavissa. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että sitaateissa ei kerrota kaikkia haastateltujen taustatietoja, jolloin he saattaisivat olla tunnistettavissa. Kysely- ja haastatteluaineisto ovat käsitelty ja analysoitu hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen. Kyselyssä ei kerätty tunnistetietoja, joiden avulla vastaajat olisivat yksilöitävissä. Asia varmistettiin erikseen myös avovastauksista.
- ¹⁰ Jakonen 2017
- ¹¹ Murphy ja Tierney 2017
- ¹² Pyöriä 2019
- ¹³ svt 2019b
- ¹⁴ ks. Pyöriä 2019
- ¹⁵ Tadakuma ym. 2021
- ¹⁶ Warren 2021
- ¹⁷ Tilastokeskus 2023a; Sutela ym. 2009
- ¹⁸ Sokka 2024
- ¹⁹ Julkunen 2008
- ²⁰ emt.
- ²¹ Juutti 2009
- ²² Työterveyslaitos 2024b
- ²³ Pyöriä 2018; Julkunen 2009
- ²⁴ Julkunen 2008
- ²⁵ Julkunen 2008
- ²⁶ Julkunen 2008
- ²⁷ Sutela ym. 2019.
- ²⁸ Työolotutkimus 2018
- ²⁹ ks. Pyöriä 2019
- ³⁰ ks. Jakonen 2014; Koistinen 2019
- ³¹ Johnson ym. 2009; Julkunen 2008, 88–95

- ³² Handel 2005
- ³³ Gallie ym. 2004; Kalleberg ym. 2009; White ym. 2003
- ³⁴ Siltala 2004
- ³⁵ Hochschild 2015
- ³⁶ Kettunen 2021
- ³⁷ Julkunen 2008
- ³⁸ Pyöriä ym. 2009
- ³⁹ emt.
- ⁴⁰ Alho & Helander 2016; Lillie & Sippola 2013; Mustosmäki 2017
- ⁴¹ Eläketurvakeskus 2024
- ⁴² Välimäki ym. 2023; Ahmad 2020; Alho 2020; Alho & Helander 2016
- ⁴³ Mustosmäki 2017
- ⁴⁴ Taulukossa asteikon arvoja 1–2 sekä arvoja 4–5 on tarkasteltu yhdessä. Asteikon arvo 3 tarkoittaa, että asiassa ei ole tapahtunut muutosta.
- ⁴⁵ ks. Rytönen 2018
- ⁴⁶ Tilastokeskus 2024
- ⁴⁷ Hallituksen ajamiin työmarkkina ja sosiaaliturvauudistusehdotuksiin kuuluivat muun muassa ensimmäisen sairauspoissaolopäivän muuttaminen palkattomaksi, ellei työehto- tai työsopimuksessa ole toisin sovittu, työttömyysturvan lapsikorotuksen poistaminen, henkilöperusteisen irtisanomisen helpottaminen niin, että työsopimus voidaan irtisanoa ilman painavaa syytä, vientivetoinen työmarkkinamalli, jonka myötä valtakunnansovittelija ei saisi ylittää palkoissa yleistä linjaa työriitojen sovittelussa, vuorotteluvapaajärjestelmän lopettaminen, poliittisten mielenilmausten keston rajaaminen enintään yhteen vuorokautteen, ansiosidonnaisen työttömyysturvan porrastus, työsopimuksen tekeminen määräaikaisena ilman erityistä perustetta vuoden ajaksi, paikallisen sopimisen laajentaminen kaikkiin yrityksiin sekä laittomien lakkojen hyvityssakkojen korottaminen.
- ⁴⁸ Rytönen 2018
- ⁴⁹ Foundation for European Progressive Studies 2024.
- ⁵⁰ ks. Pekkarinen ym. 2004; Rytönen 2018
- ⁵¹ Työ- ja elinkeinoministeriö 2024
- ⁵² Hackman & Oldman 1976
- ⁵³ Eatough & Spector 2014; Sia & Appu 2015; Seki, Ishikawa & Yamazaki 2017
- ⁵⁴ Ruysseveldt & van Dijke 2011
- ⁵⁵ ks. Ala-Laurinaho & Kokkinen 2020
- ⁵⁶ Työterveyslaitos 2024a
- ⁵⁷ Tilastokeskus 2018.
- ⁵⁸ Sutela ym. 2019
- ⁵⁹ Renshaw 2002
- ⁶⁰ Rinta-Seppälä 2022; Manka 2011
- ⁶¹ Paasivaara & Nikkilä 2011
- ⁶² Rinta-Seppälä 2022
- ⁶³ Rinta-Seppälä 2022
- ⁶⁴ ks. Työterveyslaitos 2024a
- ⁶⁵ ks. Pekkarinen ym. 2004; Rytönen 2018
- ⁶⁶ Sutela ym. 2019

- ⁶⁷ Sutela 2019
- ⁶⁸ ks. Sutela ym. 2019
- ⁶⁹ ks. Graham ym. 2023; Rovai 2002
- ⁷⁰ ks. KT 2021; Hakkarainen 2021
- ⁷¹ ks. Yle 2022; HS 2024; IL 2024
- ⁷² Tilastokeskus 2021
- ⁷³ Sutela ym. 2019
- ⁷⁴ Sutela ym. 2019.
- ⁷⁵ ks. Sutela ym. 2019
- ⁷⁶ ks. Kettunen 2021
- ⁷⁷ Tilastokeskus 2019
- ⁷⁸ Työ- ja elinkeinoministeriö 2024.
- ⁷⁹ Kettunen 2021
- ⁸⁰ Mustosmäki 2017
- ⁸¹ Simonen ym. 2021
- ⁸² ks. Lebedeva 2022
- ⁸³ ks. Winston 2019
- ⁸⁴ ks. Kjellstrom ym. 2019
- ⁸⁵ Myllyniemi & Kiilakoski 2019
- ⁸⁶ Työ- ja elinkeinoministeriö 2024
- ⁸⁷ Korunka & Hoonaker 2014
- ⁸⁸ Staniec 2022
- ⁸⁹ Liikenne- ja viestintäministeriö, Elinkeinoelämän keskusliitto EK, Sitra ja Business Finland.
- ⁹⁰ Etlä 2023
- ⁹¹ Digi- ja väestötietovirasto 2023
- ⁹² Digi- ja väestötietovirasto 2023
- ⁹³ Euroopan Parlamentti 2023
- ⁹⁴ Euroopan Parlamentti 2023; Demos 2017.
- ⁹⁵ Työterveyslaitos 2023
- ⁹⁶ ks. Zarifhonarvar 2024
- ⁹⁷ ks. Korol ym. 2023
- ⁹⁸ Ostapczuk ym. 2009
- ⁹⁹ Niemi ym. 2024
- ¹⁰⁰ ks. Alho 2020
- ¹⁰¹ ks. Ahmed 2019
- ¹⁰² Hunt ym. 2015
- ¹⁰³ Hunt ym. 2015
- ¹⁰⁴ Teräsaho ym. 2023
- ¹⁰⁵ Tämän alaluvun tutkimusaineisto koostuu luottamusmiesten ja esihenkilöiden haastattelusta sekä E2 Tutkimuksen lokakuussa 2023 järjestämään työpajaan, jonka aiheena oli maahanmuuttajat työelämässä. Työpajaan osallistui E2 Tutkimuksen tutkijoiden lisäksi työelämäkysymysten parissa työskenteleviä ammattilaisia yrityksistä, kansalaisjärjestöistä ja julkiselta sektorilta.
- ¹⁰⁶ Alho & Helander 2016

- ¹⁰⁷ esim. Ketola 2010
- ¹⁰⁸ Viitala 2021
- ¹⁰⁹ Virtainlahti 2009
- ¹¹⁰ Virtainlahti 2009
- ¹¹¹ Työ- ja elinkeinoministeriö 2024
- ¹¹² North, 2019
- ¹¹³ Weiss ja Lang, 2012
- ¹¹⁴ Simonen ym. 2021
- ¹¹⁵ North, 2019
- ¹¹⁶ Digi- ja väestövirasto, 2023
- ¹¹⁷ Boulton-Lewis 2010; Purdie ja Boulton-Lewis 2010
- ¹¹⁸ Junna ym. 2024
- ¹¹⁹ Elo 2024
- ¹²⁰ Simonen ym. 2021; Eronen ym. 2024; Työ- ja elinkeinoministeriö 2024
- ¹²¹ Sutela 2020
- ¹²² Varma 2023
- ¹²³ Tilastokeskus 2022
- ¹²⁴ Heikkilä 2023
- ¹²⁵ Kunze ym. 2011; Kunze ym. 2013; Boehm ja Kunze 2015
- ¹²⁶ Zenger ja Lawrence 1989
- ¹²⁷ Heikkilä 2023
- ¹²⁸ STM 2002
- ¹²⁹ esim. Andersson ym. 2013; Työkaari kantaa -hanke; Gerhardt ym. 2021
- ¹³⁰ Kunze ym. 2011; Kunze ym. 2013; Boehm ja Kunze 2015
- ¹³¹ Heikkilä 2023
- ¹³² Ertug ym. 2022; McPherson ym. 2001
- ¹³³ ks. Pettigrew ja Tropp 2006
- ¹³⁴ Junna ym. 2024
- ¹³⁵ ks. Roberson ym. 2007
- ¹³⁶ ks. Tilastokeskus 2018
- ¹³⁷ Sutela ym. 2019
- ¹³⁸ ks. Sutela ym. 2019
- ¹³⁹ Maahanmuuttajien kokemuksista on raportoitu yksityiskohtaisemmin hankkeen ensimmäisessä osajulkaisussa, ks. Alho 2023.

LÄHTEET

Ahmad, A. (2020). Ethnic discrimination against second-generation immigrants in hiring: empirical evidence from a correspondence test. *European societies*, 22(5), 659-681.

Ahmed, M. (2019). Ethnic diversity in the workplace: the good, the bad, and the ugly. *Aisthesis: The Interdisciplinary Honors Journal*, 10(1), 10-17.

Ala-Laurinaho, A., & Kokkinen, L. (2020). Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. *Työterveyslaitos*. Hyvinvointia työstä 2030-luvulla: skenaarioita.

Alho, R. (2020). 'You need to know someone who knows someone': international students' job-search experiences. *Nordic journal of working life studies*, 10(2), 3-22.

Alho, R., & Helander, M. (2016). Foreign Seasonal Farm Workers' Strategies at the Margins of the Finnish Welfare State. *Nordic journal of migration research*, 6(3), 148-157.

Andersson, B., Haggrén, K., Haring, K., Lantto, P., Marttila, O., Schugk, J. ja Työläjärv, R. (2013). Työkaarimallilla kohti pidempiä työuria - opas ikäohjelman laatimiseen. <https://vm.fi/documents/10623/307719/Työkaarimallilla+kohti+pidempiä+työuria+Opas+ikäohjelman+laatimiseen/e2af9d90-4a6a-4700-b9ac-9846e8f3afdc/Työkaarimallilla+kohti+pidempiä+työuria+Opas+ikäohjelman+laatimiseen.pdf>. Viitattu 30.10.2024.

Boehm, S.A., Kunze, F. (2015). Age Diversity and Age Climate in the Workplace. In: Bal, P., Kooij, D., Rousseau, D. (eds) *Aging Workers and the Employee-Employer Relationship*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-08007-9_3

Boulton-Lewis, G. M. (2010). Education and Learning for the Elderly: Why, How, What. *Educational Gerontology*, 36(3), 213-228. <https://doi.org/10.1080/03601270903182877>

Digibarometri (2023). Liikenne- ja viestintäministeriö, Elinkeinoelämän keskusliitto EK, Sitra ja Business Finland.

Digi- ja väestötietovirasto (2023). Digitaatoraportti 2023. <https://dvv.fi/documents/16079645/141915645/Digitaatoraportti+2023.pdf/f7288a2c-d75b-7587-6038-880fa61df978/Digitaatoraportti+2023.pdf?t=1705916914546>. Viitattu 28.10.2024.

Eatough, E. & Spector, P. (2014). The Role of Workplace Control in Positive Health and Wellbeing. Teoksessa Chen, P. & Cooper, C. *Work and wellbeing: A Complete Reference Guide*, Volume III, Work and Wellbeing. Chichester: Wiley-Blackwell.

Työeläkeyhtiö Elo (2024). Mielenterveysperusteilla haetuista työkyvyttömyyseläkkeistä 37 % koskee alle 35-vuotiaita – suurinta kasvu on nuorilla, joilla menee paperilla hyvin. Uutinen 5.8.2024. <https://www.elo.fi/fi-fi/uutiset/2024/mielenterveysperusteilla-haetuista-tyokyvyttömyyseläkkeista-37-koskee-alle-35-vuotiaita>. Viitattu 30.10.2024.

Eläketurvakeskus. Mielenterveyden sairaudet yleisin työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymisen syy. Mielenterveyden sairaudet yleisin työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymisen syy - Eläketurvakeskus (etk.fi) (luettu 2.4.2024).

Eronen, E., Manninen, A., Pitkänen, V., Simonen, J., & Väyrynen, T. (2024). Hyvän elämän edellytykset Itä-Suomessa: Alle 30-vuotiaiden nuorten näkemyksiä. Nuoret Itä-Suomen tulevaisuuden tekijöinä -hankkeen loppuraportti. E2 Tutkimus: Helsinki.

Ertug, G., Brennecke, J., Kovács, B. ja Zou, T. (2022). What Does Homophily Do? A Review of the Consequences of Homophily. *Academy of Management Annals*, 16, 38–69, <https://doi.org/10.5465/annals.2020.0230>

Elinkeinoelämän keskusliitto 13.11.2023. Digikysely. EK:n digikysely: Tekoälyssä suurin potentiaali liiketoiminnan kasvulle – pullonkaulana osaaminen - Elinkeinoelämän keskusliitto.

European Commission. (2018). Report on equality between women and men in the EU 2018. <https://doi.org/10.2838/21655>

Euroopan Parlamentti (2023). Mitä tekoäly on ja mihin sitä käytetään?

Erämetsä, T. (2009). Teoriasta todeksi – Esiimiestyö käytännössä. Helsinki: Talentum.

Gerhardt, M., Nagemson-Ekwall, J. ja Fogel, B. (2021). *Gentelligence: the revolutionary approach to leading an intergenerational workforce*. Lanham: Rowman & Littlefield.

Graham, M., Lambert, K. A., Weale, V., Stuckey, R., & Oakman, J. (2023). Working from home during the COVID 19 pandemic: a longitudinal examination of employees' sense of community and social support and impacts on self-rated health. *BMC Public Health*, 23(1), 11.

Hackman, R. & Oldham, G. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational behavior and human performance*, 16 (2), 250-279. Viitattu 20.7.2021. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0030507376900167>

Hakkarainen, K. (2021). Mitä nuori työntekijä odottaa johtamiselta? Blogi. <https://www.keva.fi/blogi-kirjoitukset/mita-nuori-tyontekija-odottaa-johtamiselta/>. Viitattu 30.10.2024.

Heikkilä, A. (2023). Nuorten ja varttuneiden yhteistyö työpaikoilla. E2 Tutkimus.

Helsingin Sanomat HS (2024). Topi Borgilla tärpäsi 200 työ-hakemuksen jälkeen: ”Laitoin työ-hakemukseen, että olen autisti”. Uutinen. <https://www.hs.fi/suomi/art-2000010699701.html>. Viitattu 30.10.2024.

Hunt, V., Layton, D., & Prince, S. (2015). Diversity matters. *McKinsey & Company*, 1(1), 15-29. McKinsey Reports: Diversity Matters-Vivian Hunt, Dennis Layton & Sara Prince-201502201501 (ca.gov)

Hochschild, A. R. (2015). Global care chains and emotional surplus value. In *Justice, politics, and the family* (pp. 249-261). Routledge.

Iltaalehti IL (2024). Kyltti pikaruokaravintolan kassalla jakaa mielipiteitä: ”Suomessa pitäisi saada palvelua suomeksi” – Näin vastaa ketjujohtaja. Uutinen. <https://www.iltalehti.fi/kotimaa/a/75b6c20a-b1e2-44e5-a687-dbe29dee050d>. Viitattu 31.10.2024.

Jakonen, M. (2017). Prekarisaatiotutkimuksen seuraava askel?: keskustelua Työelämän myytit ja todellisuus (toim. Pasi Pyöriä) kirjasta. *Työelämän tutkimus*, 15(2).

Junna, L., Tarkiainen, L., Leinonen, T. Korhonen, K. & Martikainen, P. (2024). Trends in working life expectancy by education and occupational social class in Finland, 1991–2020. Eläketurvakeskus. <https://www.julkari.fi/handle/10024/149888>

Ketola, H. U. (2010). *Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi: perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietotalan yrityksissä* (Doctoral dissertation, Jyväskylän yliopisto).

Kettunen, P. (2021). Johdanto: Osallisuus ratkaisuna—millaisiin ongelmiin. Teoksessa P. Kettunen (toim.) *Työntekijän osallisuus*. Helsinki: Gaudeamus, 11–35.

Koistinen, P. (2019). Näyttöön perustuva politiikka—odotukset ja tutkijan vastuu. *Mihin työelämä on menossa?: Tutkimuksen näkökulmia*. <https://library.oapen.org/bitstream/id/0b8fce34-eea7-4782-9f7a-a7773eda7c5c/978-952-359-006-9.pdf>

Korol, L., Bevelander, P. Does young adults’ life satisfaction promote tolerance towards immigrants? The role of political satisfaction and social trust. *Curr Psychol* 42, 5599–5610 (2023). <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01923-0>

Korunka, Christian & Hoonakker, Peter (2014). Introduction. Teoksessa C. Korunka & P. Hoonakker (toim.) *The impact of ICT on quality of working life*. Dordrecht: Springer, 1–9.

Kjellstrom, T., Kovats, R. S., Lloyd, S. J., Holt, T., & Tol, R. S. (2009). The direct impact of climate change on regional labor productivity. *Archives of environmental & occupational health*, 64(4), 217–227.

Kunta- ja hyvinvointityönantajat KT (2021). Nuoret aikuiset odottavat työltä merkityksellisyyttä ja vaikutusmahdollisuuksia. Uutinen. <https://www.kt.fi/uutiset-ja-tiedotteet/2021/nuoret-odottavat-tyolta-merkityksellisyytta-vaikutusmahdollisuuksia>. Viitattu 30.10.2024.

Kunze, F., Boehm, S. and Bruch, H. (2011). Age diversity, age discrimination climate and performance consequences—a cross organizational study. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 264–290. <http://doi.org/10.1002/job.698>

Kunze, F., Boehm, S., & Bruch, H. (2013). Organizational Performance Consequences of Age Diversity: Inspecting the Role of Diversity-Friendly HR Policies and Top Managers’ Negative Age Stereotypes. *Journal of Management Studies*, 50:3, 413–442. <https://doi.org/10.1111/joms.12016>.

Lebedeva in Lebedeva, M. M., & Kuznetsov, D. A. (Eds.). (2022). *Megatrends of World Politics: Globalization, Integration and Democratization*. Taylor & Francis. Megatrends and their reverse waves | 1 | Megatrends of World Politics (taylorfrancis.com)

Marx, S.M., et al. (2007). Communication and mental processes: experiential and analytic processing of uncertain climate information. *Global Environmental Change* 17, 47–58.

McPherson, M., Smith-Lovin, L., & Cook, J. M. (2001). Birds of a feather: Homophily in social networks. *Annual Review of Sociology*, 27, 415–444. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.27.1.415>

Murphy K., Tierney W. (2020). What Has Changed and What Has Not? W: B. Hoffman, M. Shoss, L. Wegman (red.). *The Cambridge Handbook of the Changing Nature of Work*, Cambridge: Cambridge University Press, 42–66.

Mustosmäki, A. (2017). Pohjoismainen työelämän laatu Euroopan parasta: mutta kuinka kauan? *Työelämän tutkimus*, 15(3).

Newton, R. (2007). *Managing change step by step – all you need to build a plan and make it happen*. Pearson Business.

Niska, M., & Olakivi, A. (2023). Laatu sisällönanalyttiseen työelämän tutkimukseen. *Työelämän tutkimus*, 21(2), 175–180.

North, M. (2019). A GATE to understanding "older" workers": Generation, age, tenure, experience. *Academy of Management Annals* 13(2), 414–443.

Niemi, M.K., Välimäki, M., Niskanen V. (2024). PK-yritykset ja kansainvälinen rekrytointi: kokemuksia, tukea, ratkaisuja. PK-yritykset ja ulkomaalainen työvoima Suomessa (PIKEUS) -hankkeen loppuraportti. E2 Tutkimus: Helsinki.

Ostapczuk, M., Musch, J., & Moshagen, M. (2009). A randomized-response investigation of the education effect in attitudes towards foreigners. *European Journal of Social Psychology*, 39(6), 920–931.

Pekkarinen, Lauri, Sinervo, Timo, Elovainio, Marko, Noro, Arto, Finne-Soveri, Harriet & Laine, Juha (2004). Asiakkaiden toimintakyky, työn organisointi ja henkilöstön hyvinvointi vanhusten pitkäaikaisessa laitoshoidossa. *Stakes, Aiheita* 11(2004). Helsinki: Stakes.

Pettigrew, T. F., & Tropp, L. R. (2006). A meta-analytic test of intergroup contact theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90(5), 751–783. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.90.5.751>

Purdie, N., & Boulton-Lewis, G. (2003). The learning needs of older adults. *Educational Gerontology*, 29(2), 129–149. <https://doi.org/10.1080/713844281>

Renshaw. (2002). Learning and community. *Australian Educational Researcher*, 29(2), 1–13.

Rinta-Seppälä, H. (2022). Yhteisöllisyys hajautetussa työssä: yhteisöllisyyden kokemus uuden työntekijän näkökulmasta. Pro-gradu työ. Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT.

Roberson, L., Galvin, B. M., & Charles, A. C. (2007). 13. When Group Identities Matter: Bias in Performance Appraisal. *Academy of Management Annals*, 1:1, 617–650. <https://doi.org/10.1080/078559818>

Rovai, A. P. (2002). Building sense of community at a distance. *International Review of Research in Open and Distance Learning*, 3(1), 1-16.

Rytönen, Arja & Reisbacka, Anneli (2014). Ikäihmisten arkea helpottavia tuotteita ja ratkaisuja. TTS:n tiedote: Asuminen, teknologia ja palvelut 2/2014 (681).

Seki, K., Ishikawa, H. & Yamazaki, Y. (2017). Participative Climate as a Key for Creating Healthy Workplaces. Teoksessa Biron, C., Burke, R. & Cooper, C. *Creating Health Workplaces: Stress Reduction, Improved Well-Being, and Organizational Effectiveness*. E-kirja- United Kingdom: Gower Publishing Company.

Staniec, I., Kaczorowska-Spychalska, D., Kalinska-Kula, M., & Szczygiel, N. (2022). The study of emotional effects of digitalised work: The case of higher education in the sustainable development. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(1), 576.

Sia, S. K., & Appu, A. V. (2015). Work autonomy and workplace creativity: Moderating role of task complexity. *Global business review*, 16(5), 772-784.

Simonen, Jenni & Heikkilä Aino & Westinen, Jussi (2021) Työn sukupolvet. Tutkimus nuorten ja keski-ikäisten työelämänäkemyksistä. E2 Tutkimus. <https://www.e2.fi/media/julkaisut-ja-alustukset/sukupolvienhuolet-ja-voimat/tyon-sukupolvet/tyon-sukupolvet-raportti-final%2012.4.2021.pdf>.

Sokka, Laura. Sitaatti Työterveyslaitoksen ”Miten puhumme työelämästä? Työelämäpuhe mediassa vuosina 2019 ja 2023” -raportissa.

Sosiaali- ja terveysministeriö STM (2002). Ikäohjelman monet kasvot. Kansallisen ikäohjelman 1998–2002 loppuraportti. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2002:3. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/70122>. Viitattu 30.10.2024.

Sosiaali- ja terveysministeriö. (2024). Häirinnän ja epäasiallisen kohtelun hallinta.

Sutela, H. (2020). Naispalkansaajien jaksamisongelmien roima kasvu yllätti myös työolotutkijan. Blogiteksti. <https://stat.fi/tietotrendit/blogit/2020/naispalkansaajien-jaksamisongelmien-roima-kasvu-yllatti-myos-tyoolotutkijan>

Sutela, H., Pärnänen, A., & Keyriläinen, M. (2019). *Digiajan työelämä–Työolotutkimuksen tuloksia 1977–2018*. Tilastokeskus.

Tadakuma, K., Maruyama, T., Mori, K., & Fujiki, N. (2021). Subjective and objective assessments after a change from a 4-crew, 12-h shift to a 3-crew, 12-h shift schedule: an observational study. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 94, 77-83.

Tekijä -lehti. 21.10.2020. Kenen ääni kuuluu mediassa? Duunari saa harvoin puheenvuoron.

Teräsaho, M. & Soronen, S. (2023). Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2023:5.

Teräsaho, M., Tanhua I., & Rantanen, E. (2023). Tasa-arvon edistäminen työpaikoilla. Keinoja sukupuolen mukaisen segregaaation purkamiseen. Sosiaali- ja terveysministeriö.

Tilastokeskus. 129 - Työtapaturmat 2008–2022.

Tilastokeskus (2018). Työolotutkimus 2018 12bj -- Palkansaajien työtehtävien fyysinen ja henkinen rasittavuus, 1977–2018.

Tilastokeskus (2018). Työoloprofiilit paljastavat jakautumisen: miehet selvästi yleisemmin ”hyvissä töissä” kuin naiset | Tieto&trendit (stat.fi)

Tilastokeskus (2022). Naisten ja miesten kokonaistyöaika ensimmäistä kertaa samalla tasolla 2020–2021. Katsaus. <https://stat.fi/julkaisu/cku2d1we88fu70b506ua4x5tp>. Viitattu 29.10.2024.

Tilastokeskus (2023b). Maahanmuuttajien työllisyys Suomessa yli EU-keskitason – työmarkkina-asema heikempi kuin suomalais-taustaisilla.

Työ- ja elinkeinoministeriö TEM (2021). Työolobarometri 2020. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2021:36.

Työ- ja elinkeinoministeriö TEM (2024). Työolobarometri 2023. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2024:16.

Työkaari kantaa – tuottavaa työhyvinvointia. n.d. Teknologiateollisuus ry. Verkkosivu. <https://tyokaari.fi/>. Viitattu 30.10.2024.

Työterveyslaitos (2023). Tekoälyn hyödyntämien työn johtamisessa.

Työterveyslaitos (2024a). [Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ. Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ | Työterveyslaitos \(ttl.fi\)](#)

Työterveyslaitos (2024b). Miten puhumme työelämästä? Työelämäpuhe mediassa vuosina 2019 ja 2023.

Varma (2023). Sosiaali- ja terveysala – tutkittua tietoa ja keinoja työn kuormituksen hallintaan. Tietoa työkyvystä 2023:1. www.varma.fi/globalassets/tyonantaja/tietoa-tyokyvysta-sosiaali-ja-terveysala.pdf. Viitattu 29.10.2024.

Viitala, R. (2021). Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita. E-kirja.

Virtainlahti, Sanna (2009). Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Vuori, J. (2021). Laadullinen sisällönanalyysi. *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*.

Väestötietovirasto (2023). Digibarometri 2023: Data, tekoäly ja talouskasvu, Taloustieto Oy, Helsinki. Ali-Yrkkö, Kassi, Pajarinen, Rouvinen.

Välimäki, M., Pitkänen, V., Niemi, M.K., Veijola, R. (2023). Kansainväliset osaajat ja Suomi: Mielikuvat, kotiutuminen, työelämä ja tuen tarpeet Kansainvälisten osaajien Suomi -tutkimushankkeen loppuraportti. E2 Tutkimus.

Warren, T. (2021). Work–life balance and gig work: Where are we now and where to next with the work–life balance agenda?. *Journal of Industrial Relations*, 63(4), 522-545.

Weiss, D., & Lang, F. R. (2012). The two faces of age identity. *GeroPsych: The Journal of Gerontopsychology and Geriatric Psychiatry*, 25(1), 5–14. <https://doi.org/10.1024/1662-9647/a000050>

Yle (2022). Työntekijöiden kirjavat taustat hyväksyvä kulttuuri on yritykselle kilpailuetu, sanoo monimuotoisuutta tutkiva Katja Toropainen. Uutinen. <https://yle.fi/a/3-12464719>. Viitattu 30.10.2024.

Zarifhonarvar, A. (2024). Economics of chatgpt: A labor market view on the occupational impact of artificial intelligence. *Journal of Electronic Business & Digital Economics*, 3(2), 100-116.

Zenger, T. R., & Lawrence, B. S. (1989). Organizational Demography: The Differential Effects of Age and Tenure Distributions on Technical Communication. *Academy of Management Journal*, 32:2, 353–376. <https://doi.org/10.2307/256366>.