

# SUOMALAISEN TYÖN INDIKAATTORI - TIIVISTELMÄ



2020

SUOMALAISEN  
TYÖN LIITTO



## SUOMALAISEN TYÖN INDIKAATTORI - TIIVISTELMÄ

Tausta.....	3
Suomalaisen työn indikaattori - kehitys.....	5
Suomalaisen työn indikaattori yhteiskunnan, työnantajan ja työntekijän näkökulmasta.....	7
Suomalaisen työn indikaattori sen osatekijöiden kautta .....	10
Lopuksi.....	12

## SUOMALAISEN TYÖN TULEVAISUUS

Miltä näyttää suomalaisen työn tulevaisuus?.....	15
Työn tekemisen tapojen muuttuessa johtamisen merkitys kasvaa.....	16
Osaamisen murros koventaa kilpailua työvoimasta.....	17
Arvojen murros pakottaa viestimään harkitummin.....	18
Murrosten vaikutukset riippuvat kyvystämme sopeutua .....	20
Yritysten on kyettävä reagoimaan murrokseen.....	22

## TAUSTA

Suomalainen työelämä on ollut useamman vuoden noususuhdanteessa. Pitkään jatkuneesta taantumasta toivuttiin, ja talous ja työelämä olivat nosteessa. Jos katsotaan suomalaisen työelämän tunnuslukuja, niin työelämän ja talouden positiivinen kehitys näyttää taittumisen merkkejä. Sekä yritysten että työntekijöiden luottamus talouteen ja työmarkkinoihin on heikentynyt ja kilpailukykyemme kasvu suhteessa kilpailijamaihimme tasaantui. Paineet eivät todennäköisesti tule ainakaan hellittämään, sillä maailmanlaajuisten megatrendien myötä suomalainen työelämä on murroksessa: työn tekemisen tavat, osaaminen ja arvot ovat muutoksen tiellä. Työelämämme tulee tulevina vuosina ja vuosikymmeninä muuttumaan merkittävästi, ja tähän muutoksen on pystyttävä vastaamaan.

Suomalaisen Työn Liitto aloitti vuonna 2014 Merkityksellisen työn ohjelman, jonka tavoitteena on selvittää työhön vaikuttavia muutosvoimia ja niiden avaamia mahdollisuuksia yrityksille ja työyhteisöille. Ohjelman lähtökohtana on tarkastella sekä työelämän laadullisia että määrällisiä muutosvoimia, joiden avulla saadaan tietoa siitä, millainen on suomalaisen työn tila ja mihin suuntaan suomalainen työ kehittyy. Ohjelman tueksi Suomalaisen Työn Liitto on luonut Suomalaisen työn indikaattorin, joka kuvaa näitä muutosvoimia.



Suomalaisen Työn Liitto on Merkityksellisen työn ohjelmassaan määritellyt, että työ on työntekijöille, työnantajille sekä yhteiskunnalle merkityksellistä ja arvokasta silloin kun se on:

### TUOTTAVAA

Merkityksellinen ja arvokas työ parantaa työn tuottavuutta, luo työtä, uudistaa työtapoja ja perustuu asiakkaan tarpeiden ymmärtämiseen eli se tuottaa uutta arvoa.

### KESTÄVÄÄ

Merkityksellinen ja arvokas työ on kestävä, koska se synnyttää arvoa pitkäkestoisesti kestävien arvoketjujen ja pitkäaikaisten lojaalisuuteen perustuvien asiakassuhteiden muodossa.

### OSALLISTAVAA

Merkityksellinen ja arvokas työ on osallistavaa, koska se synnyttää jaettua arvoa osakkeenomistajien lisäksi työntekijöille ja yhteiskunnalle.

Tuottavan, kestävän ja osallistavan työn yhdistelmä luo merkityksellistä työtä. Merkityksellisen ja arvokkaan työn idea piilee siinä, että investoidaan sekä ihmisiin että yritykseen työntekijöiden sitoutuneisuuden syventämiseksi. Mitä mielekkäämpi työ on, sitä motivoituneempi, sitoutuneempi ja lopulta tuottavampi on sen tekijä.



## SUOMALAISEN TYÖN INDIKAATTORI - KEHITYS

Suomalaisen työn indikaattori on mittari, joka mahdollistaa suomalaisen työn ja työelämän kehityksen monipuolisen seuraamisen. Mittarissa suomalaisen työn osatekijöitä eli tuottavuutta, osallistavuutta sekä kestävyyttä tarkastellaan niin työntekijän, työnantajan kuin yhteiskunnan näkökulmasta. Mittariston pohjana on käytetty useita eri tilastoaineistoja ja se pohjautuu 41 taustamuuttuutaan. Kaikille muuttujille on asetettu kiinteä perusvuosi 2006, jossa ne saavat arvon 100. Historiallisessa tarkastelussa vuosi 2006 soveltuu perusvuodeksi, koska se ajoittuu melko neutraalin ajankohtaan Suomen talouden kehityksessä. Vuonna 2006 elimme talouden nousukautta, mutta emme olleet vielä korkeasuhdanteen huipulla.

Kuviossa 1 on esitelty Suomalaisen työn indikaattorin kehitys vuodesta 2004 vuoden 2019 loppuun. Kuviosta huomataan, että vuonna 2019 indikaattori on lähes samalla tasolla kuin edeltävänä vuonna 2018. Kolme vuotta jatkunut vauhdikas kasvu on siis hyytynyt.

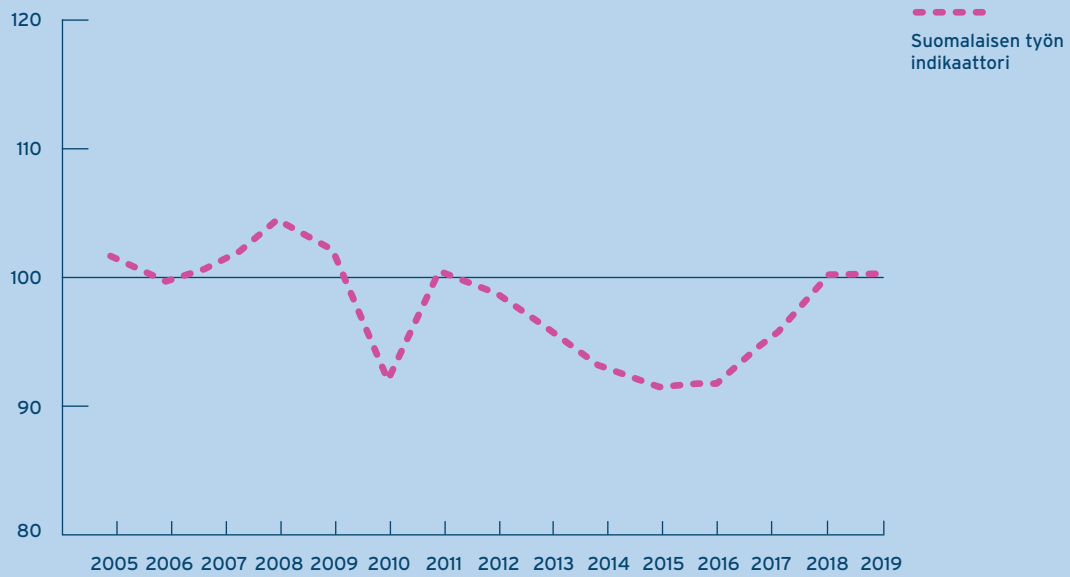
Suomalaisen työn tila kehittyi positiivisesti nousukauden aikana ja vielä vuonna 2009 työn ja työelämän tila oli selvästi parempi kuin perusvuonna 2006. Kuitenkin finanssikriisin jälkeen vuonna 2010 Suomessa koettiin poikkeuksellisen radikaali työn tuottavuuden ja tuotannon romahdus, mikä näkyy voimakkaasti myös indikaattorissa. Vaikka toivuumme nopeasti ensimmäisestä romahduksesta, vuodesta 2010 eteenpäin Suomen talous ja työelämän kehitys näyttäytyi pitkään heikkona. Vuonna 2016 indikaattori kääntyi viimein nousuun, mutta tuo nousu näyttäisi nyt hyytynen.



<sup>1</sup>Aiemmin julkaistuissa indikaattoreissa perusvuosi on ollut 2005, joka on perustunut kyseisen loppuvuoden taustamuuttujadataan. Esitysteknisistä syistä muutimme indikaattorin perusvuodeksi 2006, joka perustuu 2005 loppuvuoden taustamuuttujadataan. Vuoden 2019 tulokset pohjautuvat tällöin 2018 loppuvuonna kerättyihin tietoihin.

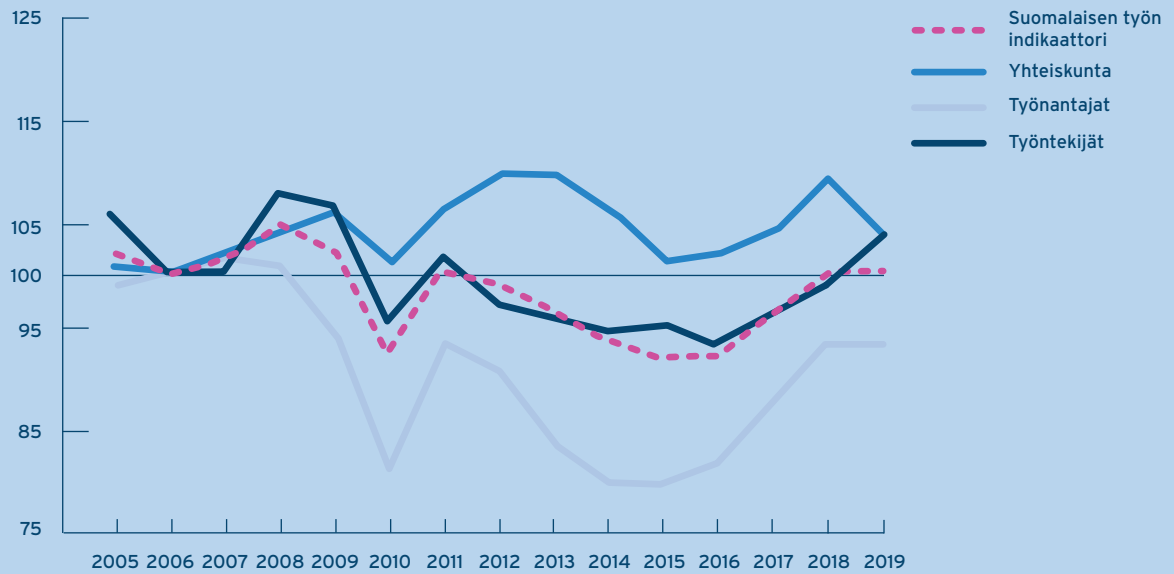
**Kuvio 1**

**SUOMALAISEN TYÖN INDIKAATTORI**



**Kuvio 2**

**SUOMALAISEN TYÖN INDIKAATTORI YHTEISKUNNAN, TYÖNANTAJAN JA TYÖNTEKIJÄN NÄKÖKULMASTA**



## SUOMALAISEN TYÖN INDIKAATTORI YHTEISKUNNAN, TYÖNANTAJAN JA TYÖNTEKIJÄN NÄKÖKULMASTA

Tarkasteltaessa suomalaisen työn tilan kehitystä yhteiskunnan, työnantajan ja työntekijän näkökulmasta, havaitaan että erityisesti työntekijöiden osalta mittarit ovat edelleen vahvassa kasvussa. Sen sijaan yhteiskunnalliset mittarit ovat kääntyneet huolestuttavaan laskuun, ja yritysmittareiden voimakas kasvu on pysähtynyt, minkä myötä yritysmittarit ovat edelleen matalalla tasolla.

Työntekijöiden ja työnantajien osalta mittarit noudattelevat pitkällä aikavälillä samankaltaista kehitystä, jossa näkyy muun muassa globaali finanssikriisi ja siitä toipuminen sekä toisaalta sittemmin alkanut toinen alamäki. Yhteiskunnallisten muuttujien osalta kehitys ei ole ollut samansuuntaista, eikä yhteiskunnan mittari ole vajonnut alle lähtötason edes finanssikriisin tai taantuman yhteydessä. Viimeisen vuoden aikana yhteiskunnallisissa muuttujissa on tapahtunut kuitenkin varsin huolestuttavia muutoksia.

### *Yhteiskunnalliset mittarit kääntyivät laskuun*

Kuviosta 2 havaitaan, että pitkällä aikavälillä kaikista positiivisinta suomalaisen työn kehitys on ollut yhteiskunnan tasolla. Tämä on kiinnostavaa jo siksi, että yhteiskunnallisella tasolla tarkastellaan paljon määrällisiä mittareita, kun taas esimerkiksi työntekijöiden osalta laadullisemmat mittarit ovat suuressa roolissa. Kahden heikon vuoden jälkeen vuonna 2016 alkoi kolme vuotta kestänyt nousu yhteiskunnallisissa mittareissa, kunnes tänä vuonna mittari kääntyi laskuun. Suomen BKT:n kasvuvauhti painui alle euroalueen keskiarvon ja Suomen kilpailukyky suhteessa kilpailijamaihimme heikentyi. Lisäksi yhteiskunnan tasolla heikkoutena on julkinen velkaantumisen. Julkisen velan kasvu ei ole vielä taittumassa ja vaikeiden vuosien aikana kasvanut velkataakka tulee painamaan indikaattoria vielä pitkään. Vuonna 2019 yhteiskunnal-

lisiä mittareita painaa alas myös työtaisteluiden suuri määrä verrattuna aiempiin vuosiin.

Toisaalta yhteiskunnan tasolla vahvuuksina ovat työllisyysasteen vahva kehitys sekä pitkäaikaistyöttömyyden voimakas lasku. Pitkäaikaistyöttömyys kasvoi vuosina 2012-2016 voimakkaasti vuosi vuodelta, kunnes kahtena viime vuotena pitkäaikaistyöttömyys on kääntynyt laskuun. Lisäksi sairauspäivien, työtapaturmien ja työkyvyttömyyden matala taso vahvistaa yhteiskunnallisia mittareita.

Kaiken kaikkiaan suomalaisen työn tila yhteiskunnan näkökulmasta on vuonna 2019 edelleen korkeammalla tasolla kuin vuonna 2006. Kuitenkin heikko kehitys-suunta useammalla mittarin osa-alueella luo epävarmat tulevaisuudennäkymät.

### *Yrityssektori edelleen murheenkryyninä*

Yrityspuolen mittareissa talouden pitkään jatkunut matalasuhdanne näkyy yhä, yritysten osalta mittari on edelleen hyvin selvästi alle lähtötason. Kuviosta 2 nähdään, kuinka vuodesta 2008 yrityssektori on sukeltanut kahteen otteeseen. Jälkimmäinen, pidempikestoinen taantuma piti trendiä yrityspuolella laskevana aina vuoteen 2016 saakka, jolloin mittari viimein kääntyi nousuun. Trendin taittumiseen vaikuttivat muun muassa maltillinen yritysten tuloslukujen nousu sekä investointien määrän voimakas lisääntyminen.

Yritysmittareiden nousu pysähtyi kuitenkin tänä vuonna, jääden samalle tasolle viime vuoden lukemien kanssa. Yritysten tuottavuudessa tapahtui pientä laskua ja yritysten tulevaisuuden odotukset kääntyivät pitkästä ajasta laskuun. Yritysten kestävyysmittareissa tapahtui pientä nousua, joka selittyy erityisesti yritysinvestointien määrän kasvulla. Yritysten investoinnit ovat kasvaneet jo viidettä vuotta peräkkäin ja ovat nyt selvästi korkeammalla kuin perusvuonna 2006. Investointien lisäksi myös yritysten kannattavuus- ja vakavaraisuusodotukset nousivat edellisvuodesta. Nämä luovat positiivista kuvaa tulevaisuuteen.

Yritysten osallistavuutta kuvaavat mittarit luovat kuvaa siitä, miten yritykset pystyvät luomaan arvoa ympäröivään yhteiskuntaan. Nämä mittarit pysyvät samalla tasolla kuin



- × Työllisyysasteessa vahvaa nousua
- × Pitkäaikaistyöttömyydessä voimakas lasku

- × Suomen BKT:n kasvuvauhti painui alle euroalueen keskiarvon
- × Suomen kilpailukyky suhteessa muihin kehittyneisiin maihin heikentyi
- × Tuloerot kasvoivat



kahtena edellisenäkin vuonna. Yritysten T&K-panostuksissa on havaittavissa pienehköä nousua, mutta samanaikaisesti tulevaisuuden tuotekehitysodotukset ovat puolestaan hieman laskeneet. Yritysten työllistävyysodotuksissa ei tapahtunut suuria muutoksia, jolloin osallistavuusmittarissa kokonaisuudessaan ei yritysten osalta tapahtunut juuri muutosta.

Huomattavaa on, että suomalaisen työn yritysneköku-  
maa luotaavista muuttujista valtaosa on edelleen heikom-  
malla tasolla kuin perusvuonna 2006. Yritysinvestoinnit  
nousivat tänä vuonna, mutta yrityssektorilla huolta aiheut-  
taa erityisesti luottamuksen ja tulevaisuudennäkymien  
heikentyminen. Suurimpana ongelmana yritysmuuttujissa  
on edelleen T&K-panostuksien erittäin matala taso. Vaikka  
T&K-panostuksissa oli havaittavissa tänä vuonna pientä  
piristymistä, ovat ne edelleen selvästi pitkän aikavälin keski-  
arvon alapuolella. Yhä nopeatempoisemmassa taloudessa ja  
työn murroksen keskellä elettäessä tuotekehityspanostuksia  
tarvitaan, jotta pysymme mukana muuttuvassa maailmassa.

### *Työntekijämittarit jatkoivat nousuaan*

Työntekijänäköku-  
maa luotaava mittari on ollut nousussa  
vuodesta 2016 alkaen, eikä tämäkään vuosi tuonut poik-  
keusta, vaan mittarit vahvistuivat edelleen. Työntekijöiden  
osalta indikaattorin eri osatekijöistä kaikki osa-alueet ovat  
vahvistuneet. Parantuneita lukemia on havaittavissa erityi-  
sesti osallistavuudessa ja kestävyudessa, kun taas työnte-  
kijöiden tuottavuus on suurin piirtein samalla tasolla kuin  
viime vuonna. Huomionarvoista kuitenkin on, että työvoi-  
man tuottavuus heikkeni kilpailijamaissamme, joten suh-  
teellisesti Suomen tilanne ei ole ainakaan heikentynyt.

Sen sijaan usean positiivisen vuoden jälkeen työnteki-  
jöiden luottamus työelämään ja työmarkkinoihin heikkeni.  
Arviot yleisestä työllisyystilanteesta ja oman työpaikan  
taloustilanteesta laskivat edelliseen vuoteen verrattuna.  
Tätä kuitenkin kompensoi hieman se, että työntekijöiden  
kokema irtisanomisen tai lomautuksen uhka laski sekä se,  
että usko ammattia ja työkokemusta vastaavan työn saantiin  
työttömyyden kohdatessa vahvistui.



- × Yritysinvestointien määrä lisääntyi
- × Yritysten T&K-panostukset lisääntyivät

- × Yritysten yksikkötyökustan-  
nukset ovat edelleen korkealla  
tasolla
- × Yritysten tuotekehitysodotukset  
heikkenivät
- × Työnantajien luottamusindikaat-  
tori laski

Vuonna 2018 työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet suhteessa työtehtäviin, työnjakoon ja työtahtiin painuivat ennätyskellisen matalalle tasolle, mutta tänä vuonna mittarit ovat olleet nousussa näiden tekijöiden osalta. Työn murroksesta puhuttaessa usein nousee esille, että tulevaisuuden työelämässä työntekijät haluavat ja saavat yhä enemmän vaikuttaa työhönsä. Nyt nousseet mittarit kulkevat vihdoin tähän suuntaan.

Työn murros on myös herättänyt keskusteluja osaamistarpeiden muutoksesta, ja siitä miten Suomessa vastataan muutokseen. Koulutus on yksi ilmiselvä keino varmistaa työntekijöiden osaaminen myös tulevaisuudessa ja tämä näkyy myös indikaattorissa, sillä koulutukseen käytettyjen työpäivien lukumäärä on noussut selvästi viime vuodesta. Lisäksi työntekijät näkevät yhä voimakkaammin työpaikojensa olevan sellaisia, joissa on mahdollista oppia uutta ja kehittyä.

## SUOMALAISEN TYÖN INDIKAATTORIN OSATEKIJÖIDEN KAUTTA

Siirryttäessä tarkastelemaan suomalaisen työn tilan kehitystä sen eri osatekijöiden kautta (kuviot 3) voidaan nähdä, että samalla kun usean peräkkäisen vuoden kestänyt tuottavuuden ja kestävyuden nouseva trendi on kääntynyt laskuksi, suomalaisen työn osallistavuus on edelleen nousussa.

Suomalaisen työn tuottavuus kääntyi vahvan nousukaudon jälkeen laskuun. Työntekijöiden osalta tuottavuus pysyi samalla tasolla, mutta yritys- ja yhteiskunnallisella tasolla tuottavuus heikentyi. Tuottavuuden heikentymistä selittävät Suomen BKT:n heikentynyt kasvuvauhti suhteessa kilpailijamaihimme sekä se, että yritysten luottamus talouteen on laskusuunnassa. Lisäksi työvoiman tuottavuus heikkeni sekä Suomessa että kilpailijamaissamme.

Myös kestävyysmittarit kääntyivät laskuun. Kestävyysmittarit ovat merkittävä osa suomalaisen työn tilaa, sillä ne mittaavat työelämän ja yhteiskunnan vakautta ja tulevai-

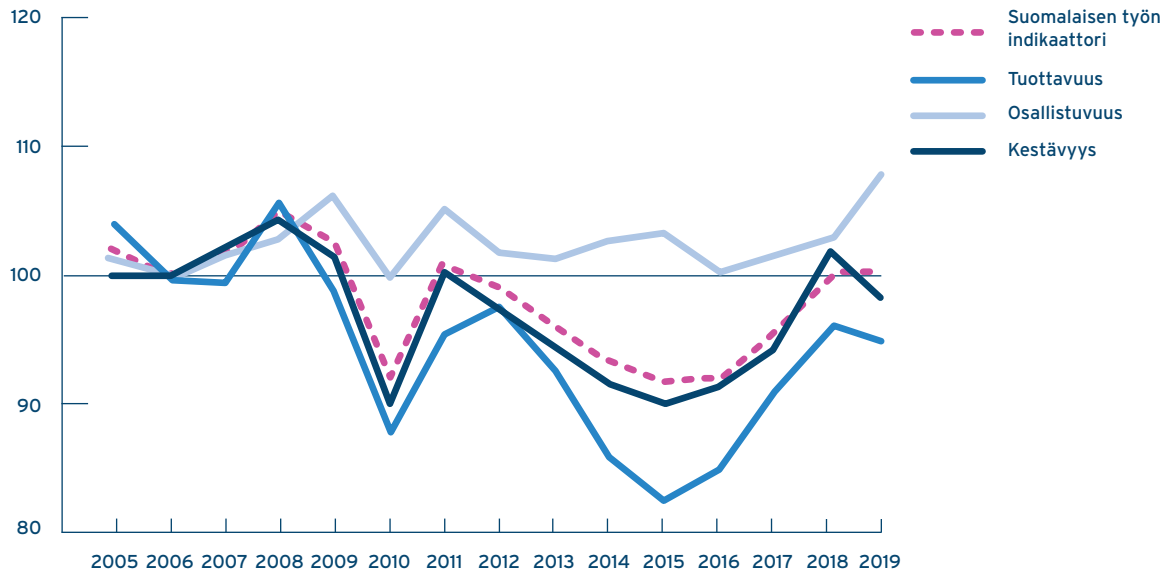


- × Työntekijöiden näkemykset vaikutusmahdollisuuksistaan työtehtäviin, työnjakoon ja työtahtiin paranivat
- × Koulutukseen käytettyjen työpäivien lukumäärä kasvoi
- × Usko ammattia ja työkokemusta vastaavan työn saantiin mahdollisessa työttömyystilanteessa nousi
- × Näkemys irtisanomis- tai lomautusuhasta laski

- × Arvio yleisestä työllisyystilanteesta heikkeni
- × Arvio oman työpaikan taloustilanteesta heikkeni

Kuvio  
3

## SUOMALAISEN TYÖN INDIKAATTORI SEN OSATEKIJÖIDEN KAUTTA



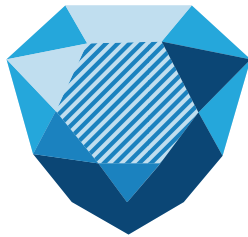
suutta. Kestävyysmittarin laskua selittää yhteiskunnallisten mittareiden romahdus. Tätä selittää ennen kaikkea työtaistelut, tuloerojen kasvu ja Suomen rankingin heikentyminen Ease of doing business -vertailussa. Niin työntekijöiden kuin yritystenkin osalta kestävyysmittarit nousivat viime vuodesta.

Pidemmän aikavälin tarkastelussa huomataan kuitenkin, että kuten tuottavuus, myös suomalaisen työn kestävyys on heikentynyt verrattuna vuoden 2006 lähtötilanteeseen.

Suomalaisen työn osallistavuus on pitkään ollut suomalaisen työelämän valopilkkuja. Kun työelämän tuottavuutta ja kestävyttä luotaavat mittarit ovat olleet pitkän aikavälin keskiarvojen alapuolella, on osallistavuuden osalta pysytely verrattain korkealla tasolla. Osallistavuusmittari on nyt ollut noususuunnassa kolmena peräkkäisenä vuotena. Tähän vaikuttavat erityisesti työllisyysasteen vahva kehitys ja pitkäaikaistyöttömyyden vähentyminen sekä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien kasvu.

## LOPUKSI

Kolme vuotta jatkunut vauhdikas kasvu on hyytynyt ja suomalaisen työn tila on lähes samalla tasolla kuin vuonna 2018. Tästä huolimatta työelämässämme menee paremmin nyt kuin aiempina vuosina, ja yritysten kestävyyttä ilmentävät mittarit ovat edelleen korkealla tasolla. Käynnissä olevan työelämän murros asettaa omat vaateensa, mutta suomalainen työ ja työelämä ovat rakentuneet vahvoille perustuksille. Meillä on vakaa ja turvallinen yhteiskunta sekä hieno työkuulttuuri. Olemme onnistuneet viime vuosina nostamaan työllisyysastetta sekä vähentämään pitkäaikaistyöttömyyttä. Työntekijät kokevat voivansa oppia työssään uutta ja koulutukseen käytettyjen työpäivien lukumäärä on nousussa. Nämä tekijät ovat tärkeässä roolissa, kun vastaamme muuttuvan työn asettamiin vaateisiin.





# SUOMALAISEN TYÖN TULEVAISUUS



2020

SUOMALAISEN  
TYÖN LIITTO

## MILTÄ NÄYTTÄÄ SUOMALAISEN TYÖN TULEVAISUUS?

Suomalaisen työn indikaattorissa keskitytään tarkastelemaan suomalaisen työn tilaa tässä ajassa. Kuten aiemmin todettiin, Suomi ja koko maailma elää työn murroksen aikaa. Emme täysin tiedä, mitä tuo murros tuo mukanaan, mutta voimme esittää valistuneita arvauksia. Tämän vuoksi indikaattoriin nostettiin tänä vuonna uutena komponenttina mukaan myös tulevaisuusnäkökulma. Miltä työn tulevaisuus näyttää eri skenaarioiden kautta tarkasteltuna? Mitä yritysten tulisi tehdä, jotta suomalainen työ porskuttaisi vahvana myös tulevaisuudessa?

Kutsuimme asiantuntijat pohtimaan kanssamme tulevaisuuden työelämän muutosvoimia ja työelämän murroksen vaikutuksia työntekijöihin ja työnantajiin. Keskusteluissa mukana oli 22 asiantuntijaa yhteiskunnan eri sektoreilta: yritysten edustajia ja yrittäjiä, tutkijoita yliopistoista ja tutkimuslaitoksista sekä elinkeinoelämän- ja palkansaajajärjestöjen edustajia. Näiden keskustelujen pohjalta loimme kaksi skenaariota suomalaisen työn tulevaisuudesta. Skenaarioiden tarkoituksena on antaa yritykselle suuntaviivoja sen suhteen, millaisia toimenpiteitä yritysten kannattaisi tehdä varmistukseksi kasvun edellytykset myös tulevaisuudessa.

Laaditut skenaariot eivät ole mallipohjaisia dataan perustuvia mallinnuksia. Skenaariot ovat kvalitatiivisen prosessin päätteeksi syntyneitä hahmotelmia mahdollisista tulevaisuuksista. Skenaariotyön tarkoituksena on antaa uusia oivalluksia ja toimia päätöksenteon apuvälineenä. Olemme pyrkineet kuvaamaan suomalaiseen työelämään vaikuttavia globaaleja ja lokaaleja ilmiöitä ja niitä kehityskulkuja, jotka määrittävät tulevaisuuttamme.

Määrittelimme työpajoissa kolme keskeistä suomalaiseen työelämään vaikuttavaa muutosvoimaa, jotka ovat työn tekemisen tapojen murros, osaamisen murros ja arvojen murros. Nämä murrokset vaikuttavat yrityksiin ja työntekijöihin eri tavoin ja niiden ymmärtäminen on tärkeää yrityksille, jotta ne pystyvät menestymään muuttuvassa maailmassa.



## TYÖN TEKEMISEN TAPOJEN MUUTTUESSA JOHTAMISEN MERKITYS KASVAA

Työsuhteet pirstaloituvat ja monipuolistuvat. Työsuhteiden kesto lyhentyä ja työn tekeminen samanaikaisesti usealle eri taholle yleistyy. Alustatalouden kasvu pirstaloi työntekijöiden työsuhteita ja toimeentuloa. Lisäksi työn tekemisen luonne muuttuu, on tapahtumassa muutos selkeästi aikaan, paikkaan ja työnantajaan sidotusta työstä kohti monimuotoista, itseohjautuvaa ja monitilaista työtä. Samalla työelämä muuttuu entistä itseohjautuvammaksi.

Yritysten kannalta itseohjautuvuuden lisääntyminen vaatii yhä enemmän myös henkilöstöjohtamiselta ja tulevaisuudessa johtamisosaamisen merkitys kasvaa. Esimerkiksi työkykyjohtamista vaaditaan tulevaisuudessa yhä enemmän ja erityisesti lähiesimiesten rooli korostuu. Riskinä myös on, että työn muuttuessa pirstaleisemmaksi työn kehittäminen jää paitsioon. Lyhyissä työsuhteissa toimivilla työntekijöillä on matalammat intressit työnkuvan ja sisältöjen kehittämiseen

Yritysten kannalta tämä murros tarkoittaa myös kilpailun koventumista osaavasta työvoimasta. Osaavimpia työntekijöitä joudutaan houkuttelemaan ja sitouttamaan yksilöllisten diilien kautta, jotta parhaat osaajat saataisiin taloon ja pidettyä talossa. Samalla myös työnantajamielikuvan merkitys kasvaa. Hyvien työskentelyolosuhteiden merkitys kasvaa ja vaatimus lisääntyvistä joustoista työssä tulee vaatimaan työpaikoilta ja johtamiselta yhä enemmän resilienssiä. Systemaattinen brändi- ja yrityskuvatyon rakentaminen muodostuu yhä tärkeämmäksi yrityksissä ja tämän seurauksena yrityskulttuuria pitää kehittää systemaattisemmin.

Työntekijöiden näkökulmasta murros näyttäytyy hyvin eri tavoin eri sektoreilla ja eri työntekijäryhmissä. Työelämä polarisoituu ja muuttuu monikerroksisemmaksi. Kaikki eivät ole itseohjautuvia huippuosaajia. Mikäli työntekijällä on luottoa omaan osaamiseensa ja sille osaamiselle löytyy kysyntää, voi työelämää tarkastella luottavaisin mielin. Mutta suuressa osassa työelämää epävarmuus kasvaa ja esimerkiksi alustataloudessa tämä epävarmuuden kasvu on jo näkyvissä.

Työn tekemisen tapojen murroksen myötä myös työelämän



ja vapaa-ajan yhteensovittaminen nousee keskeisempään roolin ja tämä asettaa myös uudenlaisia vaatimuksia työntekijöiden osaamisprofiileihin. Tulevaisuudessa ainakin osa työntekijöistä pääsee vaikuttamaan yhä vahvemmin työtehtäviin, työtapaan sekä työpaikkaan. Joustot työtöihin lisäävät parhaimmillaan hyvinvointia ja jaksamista, mutta vaatii samalla enemmän itseohjautuvuutta työntekijältä. Osalle sopii itseohjautuvuus, osalle ei. Tämä saattaa aiheuttaa henkisen kuormittumisen lisääntymistä ja jopa syrjäytymisvaaraa. Toisaalta työntekijöiden näkökulmasta työtapojen muutos mahdollistaa myös omien vaikutusmahdollisuuksien kasvun.

## OSAAMISEN MURROS KOVENTAA KILPAILUA TYÖVOIMASTA

Uudet ammatit ja työtehtävät korvaavat vanhoja. Automaatio ja digitalisaatio korvaa sekä rutiinitehtäviä että tietointensiivisiä töitä. On sanottu, että ”Kaikki automatisoitavissa olevat työtehtävät tullaan automatisoimaan”. Samanaikaisesti teknologinen murros kuitenkin synnyttää kokonaan uusia työtehtäviä ja ammatteja.

Työelämän monipuolistuessa ja monimutkaistuessa osaamisen päivittämisen ja jatkuvan oppimisen merkitys korostuu. Teknologian yhä nopeampi kehittyminen pakottaa jatkuvaan oppimiseen, jolloin työntekijöiden pitää pystyä päivittämään ammattitaitoaan tai jopa omaksumaan uusi ammatti suhteellisen nopeasti. Opiskelu tulee enenevässä määrin osaksi työtä ja pirstoutuu pienemmiksi kokonaisuuksiksi.

Osaamisen murros koventaa kilpailua osaavasta työvoimasta. Toimialojen väliset raja-aidat hajoavat ja eri alojen yritysten välinen kilpailu parhaimmista osaajista johtaa osaamisen arvon kasvuun. Erityisesti tiettyjä spesifejä osaamisprofiileja omaavat henkilöt ovat murroksen voittajia. Toisaalta yritysten halukkuus investoida henkilöstöön ja sen osaamiseen tulee kasvamaan. Organisaatioiden osaamisen



kasvu mahdollistaa tuottavuuden yhä nopeamman kasvun. Yhteiskunnan tarjoama formaali koulutus ei pysty enää samalla tavoin vastaamaan yritysten tarpeisiin, jolloin työssäoppimisen merkitys tulee kasvamaan. Tarve yritysten omalle täsmäkoulutukselle tulee siis kasvamaan ja tästä on jo nähtävissä esimerkkejä. Yritykset ovat tulevaisuudessa pakotettuja ottamaan yhä enemmän vastuuta työntekijöidensä osaamisen kehittämisestä ja kouluttamisesta. Osaamisen murros avaa samalla markkinat osaamisen ja oppimisen organisoimiseen erikoistuneille yrityksille.

Osaamisen murros avaa mahdollisuuksia sekä suomalaisille yrityksille että työntekijöille. Suomessa on rakennettu vahva pohja oppimiselle ja osaamisen kehittämiselle ja Suomessa työntekijöillä on myös korkea halukkuus kehittää osaamistaan. Sen vuoksi osaamisen murros avaa Suomelle valtavia mahdollisuuksia menestyä kansainvälisessä kilpailussa.

Työntekijöiden näkökulmasta osaamisen murros pakottaa työntekijät uudelleenmiettämään sitä, miten osaaminen nähdään ja miten omaan osaamisen suhtaudutaan. Tulevaisuudessa työntekijät tarvitsevatkin ennen kaikkea työkaluja oman osaamisen hallitsemiseksi ja sen kehittämiseksi. Keskeisemmäksi nousee ne tavat, joilla tunnistetaan mahdolliset kehityskohdat henkilökohtaisessa osaamisessa. Onnistumalla tässä työntekijät pystyvät nostamaan tuottavuuttaan ja sitä kautta arvoaan työmarkkinoilla, työstä voi tulla mielekkäämpää ja työntekijät pystyvät parantamaan vaikutusmahdollisuuksiaan suhteessa työn sisältöihin ja työn kehittämiseen.

## ARVOJEN MURROS PAKOTTAA VIESTIMÄÄN HARKITUMMIN

Työntekijöiden arvot ovat murroksessa. Nuoret kokevat työn merkityksellisyyden yhä tärkeämmäksi tekijäksi työpaikan valinnassa. Tulevaisuudessa työntekijät työskentelevät enenevässä määrin sellaisten asioiden parissa, jotka he itse kokevat merkityksellisiksi ja joihin he haluavat sitou-

tua. Vastuullisuuskysymykset ja esimerkiksi huoli ilmastosta korostuu myös työelämässä. Työtä halutaan tehdä kestävästi.

Yritysten näkökulmasta suuri murros on se, miten vastuullisuus korostuu sekä B2B- että B2C-puolella tuotteiden ja palveluiden valintakriteerinä. Tämä on mahdollisuus yrityksille kehittää toimintaansa vastuullisemmaksi, viestiä vastuullisuudesta paremmin ja luoda sitä kautta haluttuja ja merkityksellisiä työpaikkoja. Suomessa yritykset toimivat jo kansainvälisesti vertailtuna erittäin vastuullisesti ja näin ollen vastuullisuuden korostuminen paitsi Suomessa, myös ulkomailla luo kotimaisille yrityksille uusia markkinoita ja uusia mahdollisuuksia.

Arvojen murros korostaa työnantaja- ja vastuullisuusviestinnän näkökulmaa, sillä työntekijät painottavat työnantajan arvopohjaa yhä enemmän työpaikan valinnassa. Vielä tällä hetkellä yrityksissä nähdään eri tavoin panostukset vastuullisuuteen, osa näkee ne kuluna, osa investointina. Tulevaisuudessa osaavan työvoiman houkuttelemiseksi yritykset ovat kuitenkin pakotettuja tekemään aitoja investointeja. Arvomuuutos pakottaa työelämän ja työpaikat myös avoimemmiksi. Strategia, visio, missio ja näiden perusteet on tulevaisuudessa avattava aiempaa laajemmin ja selkeämmin. Yrityksen strategian ja vision avaaminen työntekijöille nähdään osaksi vastuullisuustyötä ja työntekijöiden näkökulmasta kokemukseen työn merkityksellisyydestä vaikuttaa myös tieto työpaikan tulevaisuuden suuntaviivoista.

Toisaalta arvomurros osaltaan saattaa lisätä polarisatiota työntekijöiden välillä. Saattaa käydä niin, että vain vähemmistö työntekijöistä pääsee työssään kokemaan merkityksellisyyden tunnetta. On työpaikkoja, joissa mahdollisuus itsensä ja arvojen mukaiseen työn toteutumiseen parantuu, mutta on myös työpaikkoja, joissa arvomuutokset tai ylipäänsä arvot eivät näy.

Samanaikaisesti kun työntekijöiden arvot ovat muuttuneet ja muuttumassa, myös yritysten arvot ovat murroksessa. Kansainvälinen keskustelu kapitalismin tilasta on rantautunut myös Suomeen. Omistajille tuotetun arvon lisäksi yhä tärkeämmäksi nousee tulevaisuudessa se, miten



yritykset tuottavat jaettua arvoa myös ympäröivään yhteiskuntaan. Tämä keskustelu on vielä Suomessa ollut melko hiljaista, mutta sen odotetaan kiihtyvän tulevaisuudessa.

## MURROSTEN VAIKUTUKSET RIIPPUVAT KYVYSTÄMME SOPEUTUA

Murrosten vaikutuksia on vaikea ennustaa, emmekä edes yritä antaa tarkkoja ennusteita viiden, kymmenen saatikka 20 vuoden päähän. Sen sijaan murrosten todennäköisistä vaikutuksista voidaan tehdä valistuneita arvioita.

Työn tekemisen tapojen murroksen seurauksena näyttää todennäköiseltä, että suomalaisen työn ja työelämän monet määrälliset mittarit kehittyvät positiiviset. Uudet työtavat kehittävät tehokkuutta ja nostavat työn tuottavuutta. Tämän tulisi johtaa yksikkötyökustannusten laskuun ja vauhdittaa Suomen taloutta. Työelämän laadullisia mittareita arvioitaessa analyysin tekeminen vaikeutuu huomattavasti, koska työelämän polarisaatio jakaa toimialoja ja työtehtäviä myös työn tekemisen tapojen osalta. Korkean osaamisen töissä voidaan olettaa vaikutusmahdollisuuksien parantuvan ja työntekijöiden luottamuksen suhteessa työhön ja työmarkkinoihin paranevan. Joustojen myötä ihmisten työssä jaksaminen paranee ja työurat pidentyvät sekä sairauspoissaolot vähentyvät. Kysymysmerkkinä kuitenkin on, mitä tapahtuu suorittavassa työssä, matalamman osaamisen aloilla ja esimerkiksi alustataloudessa. Jo nyt on nähtävissä viitteitä, että murrokset kohtelevat hyvin eri tavoin eri sektoreita ja ammattinimikkeitä. Murroksen vaikutukset riippuvat ennen kaikkea teknologisen kehityksen tasosta sekä johtamisen ja työn organisoinnin laadusta.

Myös osaamisen murroksen todennäköisin seuraus on työn määrällisten mittareiden positiivinen kehitys. Osaamisen murros tulee johtamaan lisääntyviin innovaatioihin, teknologiseen kehitykseen ja sitä kautta työn tuottavuuden ja talouden kasvuun. Suomi on osaamisyhteiskunta ja suomalaisilla yrityksillä keskimääräistä paremmat valmiudet

sopeutua murrokseen ja kehittää toimintaansa. Huolenaiheena on kuitenkin jo pitkään jatkunut T&K-panostusten matalataso yrityssectorillamme.

Osaamisen murroksen vaikutukset työntekijöihin ovat pääosin positiivisia. Työntekijöillä, joilla on mahdollista ylläpitää ja päivittää osaamista, on kysyntää. Heille avautuu paremmat mahdollisuudet vaikuttaa oman palkkauksen kannustavuuteen sekä mahdollisuus vaikuttaa työhönsä ja sen kehittämiseen. Osaamisen murroksen seurauksena työssä oppimisen rooli tulee kasvamaan ja halutuimmat työntekijät pääsevät yhä useammin työhön liittyvän koulutuksen piiriin. Kolikon kääntöpuolena on se, että kaikissa tehtävissä ei ole mahdollisuutta tarjota osaamisen päivittämistä, jonka takia riskinä on osaamisen vanhentuminen ja työttömyyden uhkan kasvu.

Kirstyvä kilpailu osaajista voi myös vähentää tietyillä sektoreilla yritysten motivaatiota kouluttaa henkilöstöään, koska yritykset saattavat pelätä kouluttamiensa työntekijöiden siirtymistä kilpailijoille. Osaamisen murroksen vaikutukset tarjoavat mahdollisuuksia ja ovat suurella todennäköisyydellä pääosin positiivisia Suomelle, suomalaisille yrityksille ja työntekijöille. Avoimeksi jää kuitenkin vaikutusten voimakkuus.

Arvomurros ja vastuullisuuden korostuminen palvelee suomalaisia yrityksiä, joissa vastuullisuuskysymykset ovat kansainvälisessä vertailussa hyvin huomioitu. Arvomurros kuitenkin koventaa yritysten välistä kilpailua osaajista. Tässä tapauksessa kilpailu tapahtuu erityisesti laadullisilla tekijöillä. Työntekijöille tarjotaan laajempia vaikutusmahdollisuuksia ja mahdollisuuksia kehittää työtä, työpaikkaa ja tuotteita ja palveluita merkityksellisempään suuntaan. Yritykset kilpailevat osaajista paitsi työnantajakuvalla, mutta myös yhä enenevässä määrin konkreettisella toiminnalla. Nuori sukupolvi on valistuneempi ja kriittisempi esimerkiksi vastuullisuusviestintää kohtaan. Nuoret vaativat enemmän konkreettisia toimenpiteitä, tuotekehitystä ja investointeja.

Nostamalla työn merkityksellisyyttä on mahdollista parantaa työntekijöiden motivaatio, työtehoa ja lopulta myös yritysten kannattavuutta. Vastuullinen liiketoiminta tuottaa paremmin niin yrityksille, työntekijöille kuin yhteis-



kunnallekin. Toisaalta yrityskentässä tämä saattaa johtaa polarisaatioon. Vastuullisuuden korostuessa sekä B2B- että B2C- kentällä edelläkävijäyritykset saavat parhaat osaajat ja paremmat mahdollisuudet menestykseen, kun samalla osa yrityksistä taantuu. Tämä aiheuttaa haasteita erityisesti pk-yrityskentässä, jossa resurssit ja osaaminen voivat olla heikolla tasolla vastuullisuusaspektien pohtimiseksi. Pääsääntöisesti arvomurros ja vastuullisuuden korostuminen luo suomalaisille toimijoille enemmän mahdollisuuksia kuin uhkia.

## YRITYSTEN ON KYETTÄVÄ REAGOIMAAN MURROKSIIN

Eri murrosten tarjoamat mahdollisuudet näyttäytyvät suomalaisen työelämän näkökulmasta pääasiassa positiivisina. Uhkia muodostavat erityisesti polarisaatio niin yritysten kuin työntekijöidenkin näkökulmasta. Odotusarvoisesti murrosten seurauksena työelämämme kehittyi positiivisempaan suuntaan. On kuitenkin epäselvää, parantuuko kilpailukykyämme ja työelämän laatu suhteessa kilpailijamaihimme. Se riippuu ennen kaikkea meidän suhteellisesta kyvystämme reagoida ja sopeutua murrokseen. Suomessa työelämässä on perinteisesti ollut matala hierarkia, ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet ovat olleet paremmat kuin monissa kilpailijamaissamme. Olemme myös omaksuneet uusia teknologioita ja työn tekemisen tapoja suhteellisen nopeasti. Olemme osaamisyhteiskunta ja meillä on pitkät perinteet vastuullisessa liiketoiminnassa. Näiden pohjalta voimme olettaa Suomen pärjäävän kansainvälisessä vertailussa myös tulevaisuudessa.

Positiivisen kehityksen voimakkuus riippuu kuitenkin pitkälti siitä, mitä valintoja me teemme työntekijöinä, yrityksinä ja yhteiskuntana. Olemmeko murroksen keskellä aktiivisia omaksujia vai passiivisia seuraajia. Aktiivisina omaksujina reagoimme murrokseen ja pyrimme täysimääräisesti hyödyntämään murroksen tarjoamia mahdollisuuksia ja torjumaan uhkia, joita kaikkiin kolmeen mainittuun murrokseen liittyy.



Olemme listanneet alle joitakin keskeisiä skenaariotyöpajoissamme nousseita keskeisiä kysymyksiä, joihin vastaamalla pystymme hyödyntämään paremmin murrosten tuomia mahdollisuuksia niin työntekijä- kuin yritystasolla. Mitä useampi yrityksistä valitsee aktiivisen omaksujan roolin, sitä vankemmalle pohjalle tulevaisuuden suomalainen työelämä rakentuu.

## SUOMALAISEN TYÖN INDIKAATTORI SEN OSATEKIJÖIDEN KAUTTA

### TYÖNTEKIJÄNÄKÖKULMASTA KESKEISIKSİ KYSYMYKSIKSİ NOUSEVAT:

1. Mitä työkaluja työntekijöille on tarjolla itseohjautuvuuden tukemiseksi?
2. Kuinka paljon vaikutusmahdollisuuksia työntekijöillä on työssään tapaan, aikaan ja paikkaan?
3. Kuinka aktiivisesti työntekijät pääsevät osallistumaan työpaikan ja työn sisältöjen kehittämiseen?
4. Millaiset valmiudet yksilöillä on elinikäiseen oppimiseen ja kuinka näitä valmiuksia pystytään kehittämään?
5. Miten yksilöt onnistuvat päivittämään osaamistaan erityisesti työelämän taitekohdissa?
6. Kuinka hyvin työntekijät pääsevät vaikuttamaan yrityksen strategiaan ja arvoihin ja sitä kautta kehittämään kokemusta työn merkityksellisyydestä?

### YRITYSNÄKÖKULMASTA KESKEISIKSİ KYSYMYKSIKSİ NOUSEVAT:

1. Onko yrityksellä tarvittava johtamisosaaminen ja rakenteet, joilla tuetaan muuttuvia työtapoja ja työn sisältöjen kehittämistä?
2. Onko yrityksellä tarjota kannustavan palkkauksen lisäksi sellaisia joustoja ja rakenteita, joilla voidaan kilpailla markkinoilla osaavasta työvoimasta?
3. Onko yrityksessä valmius ottaa tulevaisuudessa suurempi vastuu työntekijöiden kouluttamisesta?
4. Miten yrityksessä on varauduttu osaamisrakenteen hallittuun muutokseen? Miten työntekijöitä motivoidaan oppimaan työhön liittyviä uusia vaatimuksia?
5. Tarjoaako työpaikka merkityksellisyyden kokemuksia? Onko vastuullisuus päälle liimattua vai aidosti osa yrityksen toimintaa?
6. Miten hyvin työnantajamielikuvasta on pidetty huolta? Kuinka terävästi yritys osaa viestiä vastuullisuudesta?

