

# HUMAK<sup>®</sup>

# Työelämän muutostrendit 2024



Koostanut Anu Suoranta

Koostanut Anu Suoranta

# Työelämän muutostrendit 2024

ISBN 978-952-456-472-4 (verkko)

ISSN 2343-0664 (painettu)

ISSN 2343-0672 (verkkojulkaisu)

Humanistinen ammattikorkeakoulu. Julkaisuja 188.  
©Tekijät ja Humanistinen ammattikorkeakoulu 2025.

Taitto: Emma-Karoliina Reponen

# Sisällys

Anu Suoranta

**Esipuhe: Näkyvää voi kehittää** ..... 4

**Hyvinvointi ja ammattitaito** ..... 5

Mirka Huotilainen, Eveliina Torro, Markku Karvo & Hanna Sarén

**Digitalisaatio ja työhyvinvointi**  
**- Miten teknologialla voidaan kehittää työhyvinvointia?** ..... 6

Tiina Hiltunen, Marianna Hoikkala, Henna Korkeakangas,  
Saara Kuurne & Minna Oksman

**Kuka lohduttaisi vakkaria? Vakituksessa työsuhteessa  
olevan työntekijän kuormitustekijät työpaikoilla,  
joissa käytetään paljon määrä- ja osa-aikaisia työntekijöitä**..... 17

Sanna Heikkinen, Sanna Heinonen, Hilda Palmén & Hanna-Kaisa Rokkanen  
**Kuka jaksaa ja kuka maksaa? Osaamisvaatimusten ja  
oman osaamisen kehittämisen haasteita hoitoalalla** ..... 30

**Osallisuus ja johtaminen** ..... 39

Toni Haavisto, Topi Karppinen, Anna Koivula & Aarni Lyhty  
**Lean henkilöjohtamisessa** ..... 40

Venla Heikkinen, Riku Mäkilä, Riikka Nousiainen & Venla Onnismaa  
**Osallisuus nykypäivän hybridityöyhteisössä.**  
**Toimistotyöntekijän näkökulma**..... 50

Hanna Kuttilainen, Marja Råbergh, Pauliina Salminen & Katja Seppänen  
**Työkykyjohtaminen ja psykologinen turvallisuus** ..... 59

Leena Heikkinen, Leena Karjalainen, Laura Piri & Minna-Kaisa Snygg  
**Valmentava ote ja johtajuus**  
**- tulevaisuuden ammatillisen opettajan avaintaidot**..... 68

# Näkyvää voi kehittää

Anu Suoranta

Työelämä on kaikkina aikoina alituudessa muutoksessa. Samalla työelämä sisältää paljon pysyvyyttä. Oleellista työelämän ymmärrystä on tunnistaa esiin nousevia trendejä, mutta myös signaaleja, heikkojakin. Humanistisen ammattikorkeakoulun opintojaksolla *Muuttuva työelämä* opiskelijat syventyivät ryhmätöissään tarkastelemaan ja tunnistamaan työelämän trendejä ja niiden vaikutuksia. Tuloksena syntyi tämä julkaisu, *Työelämän muutostrendit 2024*, jossa käsitellään kahden keskeisen teeman kautta työelämän ajankohtaisia kysymyksiä: hyvinvointi ja ammattitaito sekä osallisuus ja johtaminen.

Ensimmäisessä teemassa pureudutaan työhyvinvoinnin ja ammattitaidon kehittämisen haasteisiin. Opiskelijat tarkastelevat digitalisaation merkitystä työhyvinvoinnin kehittämisessä, vakituisen työntekijän kuormitustekijöitä työyhteisöissä, joissa käytetään paljon määräaikaista työntekijöitä sekä hoitoalan jaksamisen ja osaamisvaatimusten sekä oman osaamisen kehittämistä.

Toinen teema keskittyy osallisuuteen ja johtamiseen. Osiossa pohditaan, miten Lean-ajattelua voidaan soveltaa henkilöjohtamisessa, mitä osallisuus tarkoittaa toimistotyöntekijälle hybridityöyhteisöissä ja kuinka työkykyjohtaminen ja psykologinen turvallisuus voivat luoda hyvinvoivaa työympäristöä. Lisäksi tarkastellaan valmentavaa otetta ja johtajuutta ammatillisen opettajan keskeisinä taitoina.

Opintojakson tavoitteena oli antaa opiskelijoille mahdollisuus analysoida työelämän trendejä sekä pohtia, kuinka nämä ilmiöt vaikuttavat nykyiseen ja tulevaan työelämään. Tämä teos on osoitus opiskelijoiden kyvystä yhdistää ajankohtainen tieto, itsenäinen ajattelu ja omien näkökulmien esittäminen. Teoksen esseet tuovat työyhteisön kehittäjiksi opiskelevien näkökulman ajankohtaisiin työelämän teemoihin. Tärkeää julkaisussa on paitsi se mitä kirjoitetaan, myös mistä kirjoitetaan. Esimerkiksi vakituisessa työssä olevien uupuminen työssä, jossa joustavuutta haetaan osa- ja määräaikaisten työvoiman käyttötavoilla on terävä havainto. Se mikä havaitaan, tehdään näkyväksi, sitä voidaan myös kehittää.

# **Hyvinvointi ja ammattitaito**

# Digitalisaatio ja työhyvinvointi - Miten teknologialla voidaan kehittää työhyvinvointia?

Mirka Huotilainen, Eveliina Torro,

Markku Karvo & Hanna Sarén

## Johdanto

Digitalisaatio on muuttanut työelämää ja tulee olemaan mukana työelämässä myös tulevaisuudessa. Teknologiset laitteet ja erilaiset järjestelmät toimivat työvälineenä ja tukena ihmisen tekemässä työssä. Erilaisia digitaalisia järjestelmiä ja sovelluksia voidaan hyödyntää työhyvinvoinnin mittaamiseen ja kehittämiseen sekä teknologisia välineitä helpottamaan työkuormaa. Tässä artikkelissa työhyvinvoinnin käsite jaetaan kahteen osa-alueeseen psykososiaaliseen kuormitukseen ja fyysisen kuormituksen aiheuttamiin tekijöihin. Artikkelissa tarkastellaan digitalisaation tuomia mahdollisuuksia ja haasteita yksilön ja työyhteisön näkökulmasta. Lisäksi pohditaan mitä työyhteisön kehittäjän olisi hyvä huomioida tulevaisuuden kehittämistyössään.

Miten teknologian avulla voidaan kehittää työhyvinvointia ja helpottaa kuormitusta eri osa-alueilla? Tässä artikkelissa keskitytään digitalisaation vaikutuksiin erityisesti hoitoalan työhyvinvointiin. Hoitoala on yksi niistä yhteiskunnan sektoreista, joissa teknologiset innovaatiot, kuten sähköiset potilastietojärjestelmät ja älykkäät laitteet, ovat muuttaneet työn luonnetta. Aihetta sivutaan myös lyhyesti vertailevasti yleisempien toimialojen näkökulmasta, jotka koskevat esimerkiksi asiantuntijatyötä ja aloja, joissa etätyö on keskeisessä roolissa. Etä- ja hybridityö nousee keskusteluun, kun puhutaan digitalisaatiosta. Digitalisaatio mahdollistaa erilaisten sähköisten järjestelmien avulla etä- tai hybridityön. Hoiotyöhön peilattaessa etätyöllä voitaisiin puhua etävastaanotosta ja puhelimitse tai verkossa tapahtuvasta konsultaatiosta. Kun puhutaan digitalisaatiosta, ja sen keinoista, on aina myös huomioitava toimiala.

Artikkelissa nostetaan esiin teknologian tuomat keinot, joiden avulla voidaan tukea työn fyysistä ja psyykkistä kuormitusta, sekä seikkoja, joita tulisi kehittää työyhteisön toimivuutta edistäen ja yksilön palautumista. Samalla tuodaan esiin digitalisaation tarjoamat mahdollisuudet ja haasteet työhyvinvoinnin kannalta.

## Mikä ihmeen digitalisaatio?

Nykyajan työelämässä digitalisaatio on noussut keskeiseksi teemaksi, joka vaikuttaa merkittävästi työhyvinvointiin. Työterveyslaitoksen verkkosivuilla on teemasivusto ”Työelämän muutos”, kyseisen teemasivuston kohdassa ”Digitalisaatio ja työ” mainitaan, että digitalisaatio muuttaa työn tekemisen tapoja eri toimialoilla ja tehtävissä. Työterveyslaitoksen vuonna 2020 julkistamasta raportista ”Digitaaliset kuilut ja digivälineiden erilaiset käyttäjät Suomen työelämässä” laaditun tiedotteen mukaan noin puolet (49,5 %) digivälineitä käyttävistä palkansaajista pärjää hyvin digitalisoituvassa työelämässä. Digitalisaation vaikutukset työhön ja työhyvinvointiin eivät ole kuitenkaan suoraviivaisia. Niihin vaikuttaa tapa, jolla uusia teknologioita otetaan käyttöön ja sovelletaan. Digitalisaatio ei ole puhtaasti teknologinen vaan ennen kaikkea sosiotekninen muutos, jonka yhteydessä on tärkeää tukea ihmisten vaikutusmahdollisuuksia ja toimijuutta. (Työterveyslaitos, 2020.)

Teknologian kehitys ja sen tuominen työpaikoille tarjoaa valtavasti uusia mahdollisuuksia kehittää työntekijöiden työhyvinvointia. Työterveyslaitoksen verkkosivuilla on opas ”Yrittäjän digitieto. Opas digiajan yritykselle”. Kyseisen oppaan mukaan digitalisaatio muuttaa työtä monella tapaa. Muutos on mahdollisuus myös työnhyvinvoinnin lisääntymiseen. Digitalisaatio vaikuttaa työhön ja työhyvinvointiin. Digiväline, kuten uusi tietojärjestelmä voi vaikuttaa esimerkiksi: työtehtävien sisältöön tai määrään, työssä tarvittavaan osaamiseen, kontaktien vähenemiseen tai lisääntymiseen, työn sujuvuuteen tai häiriöiden lisääntymiseen (Työterveyslaitos, n.d.-a).

Se mitä digitalisaatio on, ei ole tarkkaa määritelmää. Sosiaali- ja terveysministeriö on verkkojulkaisussaan määritellyt digitalisaation liittyvän toimintatapojen muutokseen, prosessien sähköistämiseen sekä palveluiden sähköistämiseen (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2016, luku: Digitalisaatio muuttaa maailmaa). Terveystieteillä tämä voi esimerkiksi tarkoittaa asiakkaalle näkyvän palveluiden muuttamista sähköisiksi, ja sitä kautta tämä näyttäytyy prosessin muutoksena sekä uusien toimintatapojen käyttöönottamista tuotannossa, eli asiakastyössä. Kuten hoitoalla, myös muilla toimialoilla tämä tarkoittaa työyhteisön kehittämistyössä toimintakulttuurin sekä henkilöstön osaamisen kehittämistä sähköisten järjestelmien parissa.

## Psykososiaalinen kuormitus digitalisaation keskellä

Työsuojeluhallinnon verkkopalvelussa psykososiaalinen kuormitus määritellään työnsisältöön ja järjestelyihin sekä työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyviksi tekijöiksi, jotka voivat aiheuttaa työntekijälle kuormitusta (Työsuojelu.fi, n.d.-a). Työturvallisuuskeskuksen verkkosivujen mukaan psykososiaalisella kuormituksella tarkoitetaan työtehtävän, työn mitoituksen ja suunnittelun, työjärjestelyjen, johtamisen, työyhteisön ja vuorovaikutuksen sekä työympäristön ja organisaation ominaisuuksia tai piirteitä, jotka vaikuttavat ihmiseen. Ne ovat asioita, jotka kuormittavat huolimatta siitä, kuka on tekijänä. Kuormitustekijöitä ilmenee kaikilla työpaikoilla toimialasta ja työpaikan koosta riippumatta. (Työturvallisuuskeskus, n.d.-a.)

Työterveyslaitoksen verkkosivulla esitellään tutkimus ”Työn Suomi”. Kyseinen tutkimus toteutettiin vuosien 2022–2023 aikana ja siihen osallistui yli 7000 työssäkäyvää henkilöä. Kyseisessä ”Työn Suomi” -raportissa kuvataan Suomessa asuvan työssäkäyvän väestön työoloja, työkykyä, työhyvinvointia, palautumista, työn ja kodin rajoja, fyysistä ja psyykkistä kuormitusta sekä työterveyspalvelujen käyttöä. (Työterveyslaitos, 2024.)

Miten psykososiaalinen kuormitus ilmenee ja miten sen määrää voitaisiin arvioida työpaikoilla? Kyseisen ”Työn Suomi” -raportin mukaan psyykkisen ja kognitiivisen kuormituksen osalta ylemmissä toimihenkilöammateissa erityisesti naisilla kuormitusta aiheuttavat päällekkäiset työtehtävät sekä tietotulva (Työterveyslaitos, 2024). Työturvallisuuskeskuksen vuonna 2015 julkaiseman oppaan ”Työn henkisten kuormitustekijöiden hallinta” mukaan psykososiaalisen kuormituksen merkitys on kasvanut, sillä panostaminen ainoastaan fyysiseen kuormittamiseen ja hyvinvointiin ei riitä (Työturvallisuuskeskus, 2015). Työsuojeluhallinnon vuoden 2017 julkaisun ”Psykososiaalinen kuormitus työpaikalla” mukaan työturvallisuuslaki edellyttää, että työnantaja antaa työntekijöille riittävät tiedot työpaikan psykososiaalisista kuormitustekijöistä. Julkaisun mukaan psykososiaalisia kuormitustekijöitä voidaan hallita yhtä järjestelmällisesti kuin fyysisen työympäristön epäkohtia. Keskeinen väline on työn vaarojen selvittäminen ja arviointi. Huolellisesti tehty arviointi auttaa työnantajaa tunnistamaan ne työn kuormitustekijät joihin toimet tulee kohdistaa. Lisäksi Työsuojeluhallinnon verkkosivuilta löytyy kysely ”Työn psykososiaaliset kuormitustekijät- kysely”, jonka avulla voidaan muodostaa yleiskuva työntekijöiden kokemasta kuormituksesta. (Työsuojelu.fi, n.d.-a.)

Työterveyslaitoksen verkkosivulla ”3. Miten tunnistan mielenterveyden riskejä?” on kuvattu seuraavia menetelmiä psykososiaalisen kuormituksen arvioimiseksi työpaikoilla: työterveyshuollon tekemä työpaikkaselvitys, työntekijän ilmoitus tai selvityspyyntö kuormituksesta, lakisääteinen riskinarviointi, henkilöstökyselyt,

työsuojelun yhteistoiminta. Lisäksi Työterveyslaitoksen kyseisillä verkkosivuilla mainitaan, että kaiken riskeistä saatavan tiedon hyödyntämisessä tärkeää on tunnistaa olennaisimmat kehittämiskohteet, tehdä konkreettinen suunnitelma toimenpiteistä ja seurata niiden toteutumista. Kokonaistilanteen arvioinnissa on tärkeää huomioida voimavaratekijöiden merkitys vaarojen ja kuormitustekijöiden rinnalla. (Työterveyslaitos.fi, n.d.-b.)

## **Digitalisaation tuomat muutokset fyysiseen kuormitukseen**

Työturvallisuuskeskus mainitsee erilaisia työn fyysisiä kuormituksia kuten työasennot, työliikkeet ja fyysisen voiman käyttö sekä sen, että henkilön omiin voimavaroihin suhteutettuna fyysistä kuormitusta tulisi olla sopivasti (Työturvallisuuskeskus, n.d.-b). Työturvallisuuslaki 738/2002 velvoittaa työnantajan huomioimaan työn kuormittavuudet sekä työntekijöiden henkilökohtaiset edellytykset (Finlex.fi, 738/2002). Työnantajan on annettava esihenkilöille riittävä perehdytys huomioimaan kuormituksen vaarat sekä niiden ehkäisyyn ja tukeen riittävät työkalut. Työn tauotus on erittäin tärkeää ja sen tarve vaihtelee jonkin verran työn mukaan. Jatkuvat toistoliikkeet, melu sekä kuormittava lämpötila lisäävät taukojen määrän tarvetta. Varman sivuilla kuvataan liiallisen fyysisen kuormituksen aiheuttamia seurauksia, joita voivat olla työtapaturmille altistumiset sekä työtyytyväisyyden ja – motivaation lasku (Varma, n.d).

Fyysisen kuormittavuuden seurantaan on kehitetty erilaisia teknologian välineitä kuten sähköinen työaikaseuranta. Sen avulla pystytään saamaan dataa työntekijän työmäärästä sekä lepoajoista. Työkuormituksen mittaamiseksi on myös kehitetty erilaisia digitaalisia datankeruu ohjelmistoja tai kyselyjä, joilla organisaatioissa voidaan analyttisesti tarkastella työntekijöiden ja tätä kautta koko työyhteisön keskimääräistä hyvinvointia.

Työntekijöiden työtä on onneksi pystytty helpottamaan erilaisilla teknologian välineillä, joista sähköpöytä on varmasti monelle tuttu. Sen avulla voidaan työtaso asettaa jokaiselle sopivalle tasolle ja hartialinjan sekä käsien kuormittavuus vähenee huomattavasti. Toinen hyvin yleinen fyysisestä kuormittavuutta aiheuttava asia työpisteissä on lämpötila. Työsuojeluhallinto mainitsee esimerkiksi liiallisen kuumuuden aiheuttamista vaaroista sydämen sykkeen nousun, elimistön kuivumisen vaaran sekä lämpö uupumuksen (Työsuojelu.fi, n.d.-b). Nämä elimistön rasitukset voivat kohdata muitakin, kuin ulkona työskenteleviä. Vanhojen rakennusten puutteelliset ilmanvaihdot sekä suurien koneiden tuottama lämpö esimerkiksi laboratorioissa aiheuttavat sen, että lämpötila sisällä varsinkin kesäisin, voi nousta liian korkealle. Teknologia on tuonut tähänkin apua erilaisten ilmastointikoneiden kautta.

Työturvallisuuskeskuksen mukaan hoitotyössä suurinta fyysistä kuormitusta aiheuttaa potilaiden liikuttaminen, runsas kävely ja seisominen sekä huonot työasennot (Työsuojelu.fi. n.d.-c). Näihin teknologian avulla on saatu monia helpotuksia. Erilaiset potilaiden liikuttamiseen tehdyt sähköiset nostolaitteet sekä sähkökäyttöiset sängyt helpottavat huomattavasti hoitotyön aiheuttamaa fyysistä kuormitusta. Vaikka teknologia onkin erittäin hyvä apu fyysisiin kuormituksiin, on yksilön muistettava myös oma vastuunsa. Kunnollinen perehtyminen ja perehdyttäminen uusiin teknologian välineisiin sekä oman fyysisen hyvinvoinnin ylläpitäminen riittävän levon lisäksi on jokaisen työntekijän omalla vastuulla. Yksilön liiallinen fyysinen kuormitus vaarantaa monesti yksittäisen työntekijän lisäksi työyhteisön jaksamista ja siksi kuormituksen vähentäminen yksilöltä on aina koko työyhteisön etu. Kun kaikki kantavat oman osansa fyysisistä asioista, ei kenenkään toisen tarvitse kuormittua liikaa.

## **Digitalisaation mahdollisuudet ja haasteet työhyvinvoinnille**

Jotta voidaan tarkastella digitalisaation mahdollisuuksia ja haasteita, on ensin ymmärrettävä mitä digitalisaatiolla tarkoitetaan. Kuten aiemmin mainittiin sen liittyvän toimintatapamuutokseen ja sähköisten järjestelmien käyttöönottoon, myös Työterveyslaitos listaa digitalisaatiota seuraavasti: tekoäly, robotiikka, algoritmit, esineet ja välineet sekä virtuaalinen maailma (Työterveyslaitos, n.d.-c). Teknologia on kautta aikojen muuttanut työn tekemistä. Hyvinvointia työstä 2030-luvulla julkaisussa kirjoitetaan, että työtä muuttavat teknologimuutokset ovat sosioteknisiä muutoksia, jossa yhdistyy digitaalisen järjestelmän tuomat uudet tavat, yritysten toimintastrategiat ja käytännöt sekä ihmisen oma tekeminen (Kokkinen, 2020, s.6).

Tekoälyn voidaan sanoa olevan vallalla olevan muutoksen keskiössä. Suuri osa digitaalisesta teknologiasta tarvitsee taustalleen tekoälyä. Kuten jokin tietokoneohjattu automaattisesti toimiva järjestelmä tai laite tarvitsee taustalleen tekoälyä. (Myllymäki, 2021, s. 12–14.) Voidaankin todeta, että tekoäly ja juuri tekoäly on tällä keskiössä, kun tarkastellaan digitalisaation vaikutuksia työn muuttumisessa. Esimerkiksi tekoälyä ja data-analytiikkaa hyödyntämällä yritykset voivat tehdä entistä tarkempia ennusteita ja päätöksiä, mikä auttaa heitä vastaamaan esimerkiksi asiakkaiden tarpeisiin tehokkaammin tai henkilöstön seuraamiseen liittyviä keskeisiä mittareita seurattaessa. Työntekijöistä ja työtehtävistä kerättyä dataa syötetään erilaisiin järjestelmiin, ja järjestelmistä luodulla datalla saadaan erilaisia raportteja tai päätöksiä liittyen työnsuorituksen arviointiin, aikatauluihin, työn jakamiseen liittyviin päätöksiin (Työterveyslaitos, n.d.-d). Hoitotyössä erilaiset sähköiset järjestelmät mahdollistavat myös esimerkiksi potilastietojen nopean siirron ja näin digitalisaation ansiosta työn tehokkuus ja tuottavuus voivat parantua merkittävästi. Toisaalta vaikka tekoälyalgoritmeilla voidaan ohjata

päätöksentekoa organisaatiossa tehokkaasti, niihin liittyy riskejä, kuten päätöksenteon läpinäkyvyyden heikkeneminen sekä päätösten perusteiden jääminen epäselviksi (Kokkinen, 2020, s.39.) Tämä herättää eettisiä ja inhimillisyyteen liittyviä kysymyksiä, jotka voivat heikentää yksilön asemaa työyhteisössä ja vähentää työn merkityksellisyyden kokemusta, mikäli päätöksenteossa ei huomioida inhimillistä näkökulmaa.

Automaatio ja tekoälypohjaiset järjestelmät voivat myös hoitaa prosessien rutiinitehtäviä, mikä vapauttaa työntekijän aikaa ja energiaa luovempiin ja vaativampiin tehtäviin. Tekoäly ja automaatio mahdollistavat toistuvien, monotonisten työtehtävien automatisoinnin. Esimerkiksi taloushallinnossa automaatio voi auttaa laskujen tiliöinnissä. Tekoälypohjainen järjestelmä pystyy analysoimaan laskun tietoja ja päättämään, miten se tulisi tiliöidä, jotta prosessi etenee sujuvasti ja kirjanpito on tarkkaa. Tämän kaltaisella geneerisen oppivan tekoälyn tuottamalla automatiikalla saadaan myös apua hoitotyön hallinnollisissa tehtävissä, automaattiset järjestelmien avulla voidaan seurata hoitajien työkuormaa tai auttaa tehtävien muistuttamisessa tai priorisoinnissa.

Toisaalta tarkasteltaessa erilaisia tuotantolinjoja tai hoitotyön fyysistä työtä, automaatio ja robotiikka voivat vähentää fyysistä kuormitusta ja parantaa työturvallisuutta. Esimerkiksi tuotantolinjoilla tai potilastyössä robotit voivat hoitaa tai olla apuna raskaissa ja toistuvissa nostotehtävissä, mikä vähentää ihmisten riskiä tapaturmiin ja tuki- ja liikuntaelinten sairauksiin. Tämä voi parantaa fyysistä hyvinvointia ja vähentää sairauspoissaoloja. Tämä ei vain paranna työn sujuvuutta, mutta myös lisää työn mielekkyyttä, mikä puolestaan edistää työhyvinvointia.

Digitaaliset työkalut mahdollistavat työn tekemisen joustavammin paikasta ja ajasta riippumatta, mikä voi parantaa työn ja vapaa-ajan tasapainoa yksilön näkökulmasta, joka tukee työstä palautumista. Toisaalta etätyö haastaa työyhteisön vuorovaikutus ja työyhteisön kehittämisen taitoja. Kun puhutaan työhyvinvoinnista, on työyhteisötaidot merkittävässä roolissa (Mönkkönen & Roos, 2023, s. 17). Työelämän merkittäviä muutoksia viime vuosina on ollut etätyön vakiintuminen ja erilaisten digitaalisten välineiden käyttö (Mönkkönen & Roos, 2023, s. 19). Etätyössä kohtaamiset toisten työtovereiden kanssa voivat jäädä vähäisiksi tai ainakin kohtaaminen on muuttanut muotoaan. Etätyö- ja hybridityöllä asiantuntijatyössä tarkoitetaan työtä paikasta riippumattomasti, mutta myös sosiaalili- ja terveydenhoitoalla enemmässä määrin on nähtävissä erilaisten potilastyön siirtymistä erilaisiin sähköisiin etäpalveluihin, jolloin voidaan myös puhua etä- ja hybridisti tapahtuvasta hoitotyöstä. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi lääkäreiden etävastaanottoa tai vanhustyössä kotihoidossa lähihoitajan kontaktointia asiakkaan kanssa sähköisten järjestelmien avulla perinteisen kotikäynnin sijaan eli etähoivaa (Innokylä, 2023). Myös etänä tapahtuvassa potilastyössä haasteena on hoitavan henkilöstön kyky havainnoida potilaan kunto. Eli kohdataan saman-

kaltainen vuorovaikutukseen ja kohtaamiseen liittyvä haaste kuin muuten etänä tapahtuvassa toiminnassa. Sosiaali- ja terveysministeriö nostaa esiin sosiaali- ja terveydenhuollon digitalisaation strategiatyön tavoitteeksi digitalisoitumisen asettamisen kaiken keskiöön (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2023, s.19).

Sähköiset järjestelmät voivat olla apua hoitoalan resurssivajeeseen, sekä sotealan taloudelliseen tilanteeseen, kun potilaita voidaan ohjata sähköisten tai etäpalveluiden piiriin. Aikaisemmin on nostettu huoli tällaisten palveluiden aiheuttamasta eriarvoistumisesta potilaiden hoidon saamisessa, mutta tätä pyritään vähentämään tulevaisuudessa tukemalla henkilöiden osallisuutta omissa palveluissaan ja hoidoissaan, kehittämällä digitaalista lukutaitoa sekä asiakkaiden ja ammattilais-ten digitalisaatiokyvykkyyksiä. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2023, s.25.) Tämä edellyttää sitä, että organisaatio kehitystyössään panostaa henkilöstön osaamiseen sähköisten työvälineiden käytössä.

Muutosvauhti työelämässä kiihtyy, vaikka kiihdytyskaista olisi loppumassa. On kuitenkin olemassa joitakin peruselementtejä, jotka kaikesta huolimatta säilyvät. Yksilön psykologiset perustarpeet, kuten tarve olla itsenäinen toimija, saada kehittää osaamistaan sekä kuulla yhteisöön eivät muutosten keskellä ole muuttuneet. Myös työn tuottavuuden kannalta työyhteisötaitoista juuri yhteistyö on onnistumisen kannalta tärkeää. Näiden tarpeiden täyttäminen on erityisen haasteellista monipaikkaisessa työssä, jossa ihmisten välinen vuorovaikutus on usein vähäisempää. Etätyö ja monipuoliset viestintäkanavat tuovat mukanaan uusia toimintatapoja, jotka työyhteisön on hyvä oppia ja omaksua sujuvan yhteistyön varmistamiseksi. Toisaalta viestintäkanavien runsas käyttö voi myös kuormittaa, erityisesti jos työntekijät kokevat painetta olla jatkuvasti tavoitettavissa. (Mönkkönen & Roos, 2023, s. 17–27.)

Vaikka digitalisaation tuomat hyödyt ovat kiistattomia, sen mukanaan tuomat muutokset edellyttävät kuitenkin myös uusien taitojen oppimista ja mukautumista muuttuvaan työympäristöön. Digitalisaation myötä työtehtävät voivat muuttua nopeasti, mikä edellyttää työntekijältä jatkuvaa uuden oppimista ja oman osaamisen kehittämistä. Monissa työtehtävissä osaamisvaatimukset ovat kasvaneet, sillä ne edellyttävät uudenlaisia taitoja sekä joustavuutta ja itseohjautuvuutta. (Kokkinen, 2020, s.36). Tämä voi aiheuttaa stressiä ja paineita, erityisesti niille, jotka kokevat haasteita pysyä teknologian kehityksen perässä. Teknologian jatkuva muutos ja uusien työkalujen opettelu voivat lisätä kuormitusta ja pahimmillaan johtaa uupumukseen ja ahdistukseen, mikä vaikuttaa haitallisesti työhyvinvointiin. Toisaalta teknologia mahdollistaa osaamisen kehittämisen verkko-oppimisympäristöjen ja digitaalisten kurssien kautta. Tämä taas tukee työntekijöiden ammatillista kehittymistä, laajentaa ammattitaitoa ja edistää urakehitystä. Työntekijöiden kokiessa jatkuvan oppimisen ja kehittymisen mahdollisuuksia, heidän työhyvinvointinsa ja työtyytyväisyytensä paranee.

Kun mietitään kokonaisuutta digitalisaation mukanaan tuomista mahdollisuuksista, olisikin tärkeää pohtia, mihin sitä hyödynnetään. Se on jo nyt tuonut mukanaan hyödyllisiä asioita, mutta jotta osaamme suunnata oikein siitä saatavan hyödyn esimerkiksi työhyvinvoinnin edistämiseen ja työn sujuvuuden parantamiseen, olisi tärkeää tehdä tietoisia valintoja sen käytöstä. Tämä tarkoittaa, että digitalisaation käyttökohteet tulee suunnitella tarkkaan, jotta ne vastaavat työntekijöiden tarpeisiin, parantavat työolosuhteita ja tukevat organisaation tavoitteita. Jotta varmistettaisiin teknologian kehittymisen työpaikoillamme ihmisläheisesti, olisikin tärkeää tehdä jatkuvaa arviointia kehittämisestä. Lisäarvo digitalisaation kehittämisestä organisaatiolle tulisi siitä, että ymmärrämme ohjata kehittämistyö tukemaan ja täydentämään ihmisen työtä. (Kokkinen, 2020, s.39.)

## **Miten digitalisaatio vaikuttaa työyhteisön kehittäjän työnkuvaan?**

Työhyvinvointi on olennainen osa menestyvää työyhteisöä ja sen edistäminen on yksi työyhteisön kehittäjän roolin osa-alueista. Artikkelissa aiemmin käsitellyt fyysinen ja psykososiaalinen kuormitus ovat työhyvinvoinnin osa-alueita, jotka yhdessä luovat perustan työntekijöiden terveydelle, tyytyväisyydelle ja tehokkuudelle.

Digitalisaation sekä esimerkiksi tekoälyn kehitys tuo mukanaan merkittäviä muutoksia työelämään, joilla on suuria vaikutuksia myös työhyvinvointiin. Näin ollen työyhteisön kehittäjän on hyvä seurata digitalisaation vaikutuksia työyhteisössä esimerkiksi keräämällä palautetta työntekijöiltä ja tehdä tarvittaessa muutoksia toimintatapoihin. Jatkuva kehittämisprosessi varmistaa sen, että työyhteisössä pystytään reagoimaan ja sopeutumaan muutoksiin työntekijöiden hyvinvointia unohtamatta.

Teknologian kehitys voi tehostaa työprosesseja ja vapauttaa aikaa rutiininomaisista tehtävistä, mutta samaan aikaan se vaatii työntekijältä jatkuvaa uuden oppimista ja sopeutumista. Tämän seurauksena työntekijä voi kokea stressiä ja kuormitusta, joten muutoksille on varattava tarpeeksi aikaa sekä koulutusta. Työyhteisön kehittäjän on varmistettava riittävä tuki uusien järjestelmien ja toimintatapojen omaksumiseen muutoksen keskellä.

Digitalisaation myötä työn ja vapaa-ajan rajat hämärtyvät helposti, mikä voi johdattaa riittämättömään palautumiseen ja lisääntyneeseen stressiin. Työyhteisön kehittäjän tehtävänä on edistää toimintamalleja, jotka tukevat työn ja vapaa-ajan erottamista. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi joustavien työaikojen ja etätyökäytäntöjen hyödyntämistä.

Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää ylläpitää toimivaa vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyttä, jotta digitalisaatio ei heikennä työyhteisön dynamiikkaa. Työyhteisön kehittäjän tulee osata edistää avointa ja kannustavaa ilmapiiriä, joka osallistaa työntekijöitä ja antaa heille vaikuttamismahdollisuuksia. Tämä voi tapahtua esimerkiksi päivittämällä viestintätaitoja sekä -strategiaa varsinkin etätyöskentelyn ja digitaalisten viestintävälineiden yleistyessä.

Uusiin haasteisiin vastaaminen edellyttää myös työyhteisön kehittäjältä jatkuvaa osaamisen kehittämistä esimerkiksi kouluttautumalla tekoälyn parissa ja opitun soveltamista työhyvinvoinnin tueksi. Tärkein tehtävä työyhteisön kehittäjällä digitalisaation keskellä on varmistaa, että teknologiset muutokset tukevat sekä työyhteisön tehokkuutta että työntekijöiden hyvinvointia. Tämä vaatii tasa-painottelua ihmisten hyvinvoinnin ja yrityksen tuottavuuden välillä.

## **Yhteenveto**

Digitalisaatio on muuttanut ja tulee edelleen muuttamaan suomalaista työelämää ja työskentelytapoja. Digitalisaatio aiheuttamat muutokset työelämässä ovat myös globaaleja. Digitalisaatioon ja erityisesti tekoälyn lisääntyneeseen käyttöönottoon on viime vuosina liitetty erilaisia urbaaneja niin sanottuja kauhutarinoita, siitä kuinka esimerkiksi tekoälyn algoritmien perusteella rekrytoidaan uusia työntekijöitä tai lopetetaan työsuhteita. Eri lähteissä esimerkiksi Työterveyslaitos kuitenkin todetaan, että digitalisaatio voi koetun uhan lisäksi olla myös mahdollisuus esimerkiksi työntekijöiden työhyvinvoinnin edistämiseksi. Digitalisaation avulla voidaan organisoida ja toteuttaa työntekijöiden työ uusilla sekä enemmän joustavilla tavoilla. Tällöin on mahdollista myös kehittää työntekijöiden ammattitaitoa ja uudistaa heidän työnkuvaansa. Digitalisaatio edellyttääkin työntekijältä enemmän itseohjautuvuutta ja laajemman vastuun ottamista omasta tehtäväkentästään.

Tällaisten mahdollisuuksien hyödyntäminen edellyttäisi kuitenkin sitä, että kaikki osapuolet työyhteisöissä osallistuisivat työn ja työmenetelmien suunnitteluun ja kaikkien osapuolten näkökulmat tulisivat digitalisaation käytännön suunnittelussa ja toteutuksessa esille. Työntekijöille tulisi osoittaa riittävät aikaresurssit uusien työvälineiden ja työmenetelmien opiskelemiseen ennen niiden täysimääräistä käyttöönottamista.

Digitalisaatio voi aiheuttaa työntekijöissä erilaisia huolia ja stressiä sekä epävarmuuden tunteita. Tällöin työntekijän antama tuki on myös ensiarvoisen tärkeää. Lisäksi työntekijöiden näkemyksiä toteutuksen onnistumisesta ja sen vaikutuksista heidän työhyvinvointiinsa tulisi aktiivisesti sekä säännöllisin väliajoin kartoittaa. Tässä prosessissa yhteisöpedagogeilla ja erityisesti työyhteisön

kehittäjillä voisi olla hyvinkin merkittävä rooli. Vanha sanonta kuuluu “jos et voi voittaa heitä, niin liity heihin”. Digitalisaation osuus työelämän muutoksessa on niin merkittävä, että sitä ei voida ohittaa tai “voittaa” millään tavalla. Digitalisaation merkitys ja teknologiset työvälineet tulisikin aina huomioida, kun kehitetään suomalaista työelämää ja työntekijöiden työhyvinvointia.

## Lähteet

Finlex.fi. Työturvallisuuslaki 738/2002. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Innokylä. (2023). *Etähoiva kotihoidossa*. Haettu 15.11.2024 osoitteesta <https://innokyla.fi/fi/toimintamalli/etahoiva-kotihoidossa-0>

Kokkinen, Lauri (toim.) 2020. *Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä*. Työterveyslaitoksen raportti. Haettu 4.11.2024 osoitteesta <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-943-3>

Myllymäki P. (2021). *Tekoälyn älykkydestä*. Teoksessa *Älykäs Huominen* (ss. 9–31). Gaudeamus. Mönkkönen, K., & Roos, S., (2023). *Työyhteisötaidot digiajassa*. Gaudeamus.

Sosiaali- ja terveysministeriö, (2016). *Digitalisaatio terveyden ja hyvinvoinnin tukena: Sosiaali- ja terveysministeriön digitalisaatiolinjaukset 2025*. Haettu 1.11.2024 osoitteesta <https://verkkojulkaisut.valtioneuvosto.fi/stm/zine/2/article-41>

Sosiaali- ja terveysministeriö, (2023). *Digitaalisuus sosiaali- ja terveydenhuollon kivijalaksi Sosiaali- ja terveydenhuollon digitalisaation ja tiedonhallinnan strategia 2023–2035*. Haettu 1.11.2024 osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-9889-6>

Työsuojelu.fi. (n.d.-a.). *Työn psykososiaaliset kuormitustekijät kysely*. Haettu 11.10.2024 osoitteesta <https://tyosuojelu.fi/tyosuojelu-tyopaikalla/tyoolosuhdemittarit/tyon-psykososiaaliset-kuormitustekijat-kysely>

Työsuojelu.fi. (n.d.-b). *Lämpöolot*. Haettu 13.10.2024 osoitteesta <https://tyosuojelu.fi/tyoolot/fyysikaaliset-tekijat/lampoolot>

Työsuojelu.fi. (n.d.-c). *Fyysinen kuormitus*. Haettu 12.10.2024 osoitteesta <https://tyosuojelu.fi/tyoolot/fyysinen-kuormitus>

Työterveyslaitos. (2020). *Puolet suomalaisista palkansaajista pärjää hyvin digitalisaation kanssa työelämässä - yli neljäsosalla digikuilu uhkaa voimistaa epätasa-arvoa*. Haettu 15.10.2024 osoitteesta <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/puolet-suomalaisista-palkansaajista-parjaa-hyvin-digitalisaation-kanssa-tyoelamassa-yli-neljasosalla>

Työterveyslaitos. (2024). *Työn Suomi. Työolot, työkyky ja työhyvinvointi Terve Suomi -tutkimus*. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-157-4>

Työterveyslaitos. (n.d.-a.). *Vaikutukset työhyvinvointiin*. Haettu 9.10.2024 osoitteesta <https://www.ttl.fi/yrittajan-digitieto-opas-digiajan-yritykselle/teema-1-digi-muuttaa-tyota/vaikutukset-tyohyvinvointiin>

Työterveyslaitos. (n.d.-b.). 3. *Miten tunnistan mielenterveyden riskejä?* Haettu 1.11.2024 osoitteesta <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/hyvan-mielen-tyopaikka/3-miten-tunnistan-mielenterveyden-riskaja>

Työterveyslaitos. (n.d.-c.). *Digitalisaatio ja työ*. Haettu 28.10.2024 osoitteesta <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/digitalisaatio-ja-tyo?form=MG0AV3>

Työterveyslaitos. (n.d.-d.). *Tekoälyn hyödyntäminen työn johtamisessa*. Haettu 30.10.2024 osoitteesta <https://www.ttl.fi/digiajan-tyo/tekoalyn-hyodyntaminen-tyon-johtamisessa?form=MG0AV3>

Työturvallisuuskeskus. (2015). *Työn henkisten kuormitustekijöiden hallinta*. Haettu 11.10.2024 osoitteesta <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/04/Tyon-henkisten-kuormitustekijoiden-hallinta.pdf>

Työturvallisuuskeskus. (n.d.-a.). *Psykososiaalinen kuormitus*. Haettu 12.10.2024 osoitteesta <https://ttk.fi/tyoturvaluus/tyoympariston-turvallisuus/tyokuormituksen-hallinta/psykososiaalinen-kuormitus/>

Työturvallisuuskeskus. (n.d.-b.). *Fyysinen kuormitus*. Haettu 14.10.2024 osoitteesta <https://ttk.fi/tyoturvaluus/tyoympariston-turvallisuus/tyokuormituksen-hallinta/fyysinen-kuormitus/>

Varma. (n.d.). *Työkyky. Tunnista työn fyysiset kuormitustekijät ja tue henkilöstösi työkykyä*. Haettu 12.10.2024 osoitteesta <https://www.varma.fi/tyokyky/tyokykyjohtaminen/tyon-kuormitustekijat/tyon-fyysiset-kuormitustekijat/>

# Kuka lohduttaisi vakkaria? Vakituisessa työsuhteessa olevan työntekijän kuormitustekijät työpaikoilla, joissa käytetään paljon määrä- ja osa-aikaisia työntekijöitä

Tiina Hiltunen, Marianna Hoikkala, Henna Korkeakangas,

Saara Kuurne & Minna Oksman

## Johdanto

*Olipa kerran pikku vakkari työntekijä,  
hän ihan yksin kantoi vastuitaan  
ja työpaikka oli niin kovin kiireinen.  
Siis kaksin kerroin yksin väsyissään  
hän neuvoi aina kävijää  
ja ryömi kahvipöytään nuokkumaan  
kun kuului käypäläisten tassuttelu käytävällä  
ja asiakas huusi pitkään pimeässä siellä.  
Ja kaikkialla lamput syttyvät ja ovet lukitaan  
kun kaikki kävijät lohduttavat toisiaan.  
Vaan kuka lohduttaisi vakkaria, vaikka tällä näin:  
vielä on tarpeeksi vakkareita joku päivä, tai sitten tosinpäin.*

Epätyyppillisissä työsuhteissa työskentelevien asemaa ja kuormittumista on nostettu viime aikoina paljon esille julkisessa keskustelussa. Vähemmälle huomiolle on jäänyt vakituisissa työsuhteissa työskentelevien kuormittuminen, jos työpaikalla käytetään paljon määrä- ja osa-aikaisia työntekijöitä. Ryhmässämme löytyi tästä ilmiöstä esimerkkejä niin sosiaalialalta, opetustoimesta kuin logistiikka-alalta. Artikkelia kirjoittaessamme havaitsimme, että tutkittua tietoa löytyy huomattavasti vähemmän vakituisten työntekijöiden näkökulmasta kuin epätyyppillisissä työsuhteissa työskentelevien perspektiivistä tarkasteltuna.

## Nykyajan työelämän erityispiirteet

Työelämässä puhutaan tällä hetkellä murroksesta. Historiallisesta näkökulmasta tarkasteltuna työelämä on kuitenkin enemmän tai vähemmän ollut aina muutoksessa. Tämän päivän tietoyhteiskunta on keskiluokkaistunut ja tietoistunut. Toimihenkilötyöt ovat yli kaksinkertaistuneet vuosien 1970–2009 välillä muiden ammattiryhmien, kuten työntekijöiden ja maatalouden parissa työskentelevien, määrän kutistuessa (Pyykkönen & Pajunen, 2012). Jokainen työntekijä seisoo enemmän omillaan – työ on subjektivoitunut (Julkunen, 2008, s. 118–120). Julkunen (2008) luonnehtii, että uudessa työssä ”työ tähtää suoraan yksilöön”. Erityisesti viime vuosina teknologinen kehitys ja kommunikaatio ovat loikanneet vauhdilla eteenpäin, mikä on muuttanut ja myllertänyt työn tekemisen tapoja ja kommunikointia kaikkialla, etenkin tietotyössä (Vuorenmaa ym., 2023, s. 256–257).

Muihin EU-maihin verrattuna Suomen työelämälle luonteenomaista on kiire ja paine työpäivien sisällä (Manka & Manka, 2023, s. 34). On aikapaineita suorittaa tehtäviä määräaikaan mennessä ja samanaikaisesti on reagoitava usein monesta viestintävälineestä tuleviin viesteihin. Työntekijän osaamisvaatimukset ovat myös kasvaneet, minkä huomaa nopeasti avoimia työpaikkoja ja niiden vaatimuksia selatessa. Samaan aikaan työ- ja elinkeinoministeriö (2023) kertoo työpaikkojen ja työntekijöiden välillä olevan kohtaanto-ongelmia suuressa osassa Suomea. Avoimet työpaikat ja työnhakijat eivät siis kohtaa.

Tässä ajassa tyypillistä työpaikoilla on myös kulttuurinen kontrolli. Sen sijaan että esimies tarkkailisi ja valvoisi alaistensa työn jälkeä, vallalla on ajatusmalli, että työntekijän pitää sisäistää työnantajansa tavoitteet niin, että niistä tulee hänen omiaan ja työn jäljellään hän pyrkii edistämään tavoitteita parhaalla mahdollisella tavalla (Julkunen, 2008, s. 188–191, 193–195). Työ on myös epätyypillistynyt. Aiemman yhden lineaarisen työuran ovat korvanneet tai ovat korvaamassa useat peräkkäiset työurat (Koskinen, 2019). Vaikka keskimäärin kaksi kolmasosaa työväestöstä työskentelee täysipäiväisissä vakituisissa työsuhteissa, yksi kolmasosa työskentelee määrä- ja osa-aikaisissa tehtävissä (Tilastokeskus, 2023), eivätkä kaikki suinkaan omasta tahdostaan. Tässä taloussuhdanteen tilanteessa uutiset yt-neuvotteluista eivät ole harvinaisia, eikä vakituisiakaan työsuhteita voi pitää varmoina. Luottamusta ei lisää poliittinen ilmapiiri, jossa korostuu uusliberalistinen yksilön vastuu.

Yritysmaailmaa leimaa yhä suurempi tuottavuuden vaade – osakkeenomistajien pääoman on kasvettava. Myös muut organisaatiot kuin yritykset joutuvat rahoituksen kaventuessa painimaan tehostamisvaateiden kanssa (esim. Juntunen, 2024). Yhä pienemmiltä resursseilta vaaditaan yhä suurempaa tuotosta.

## **Mikä työelämässä kuormittaa?**

Perinteisesti työn kuormittavuuteen liitetään seikka, että niin töitä kuin aikapaineitakin on liikaa. Nykyään on alettu ymmärtää, että myös työn tekoa estävät asiat kuormittavat, kuten huono johtaminen, toimimattomat tietojärjestelmät tai kankea vuorovaikutus. Näin luonnehtii tutkimusprofessori Jari Hakanen työn kuormittavuustekijöitä Lyytisen (2023) Psykopodiaa-podcastissa. Edellä mainittujen lisäksi löytyy muitakin kuormitustekijöitä. Esimerkiksi työn autonomian tärkeyttä korostaessa piiloon jäävät usein puutteet organisaation johtamisessa ja tuen tarjoamisessa työntekijöille. Perinteinen fyysinen kuormituskaan ei ole kadonnut mihinkään työelämästä. (Lyytinen, 2023).

On alettu tunnistaa myös uusia kuormituksen tyyppejä: kognitiivinen, affektiivinen, eettinen, emotionaalinen ja psykososiaalinen kuormitus (Työturvallisuuskeskus, n.d.-a). Esimerkiksi kun töitä ei ole mahdollisuus tehdä niin hyvin kuin ammattietiikka edellyttäisi tai etiikka on ristiriidassa omien arvojen kanssa, puhutaan eettisestä kuormittumisesta. Tämä on tyypillistä muun muassa soitealoilla, joissa esimerkiksi kiire voi määrittää sitä, ehtiikö kohdata asiakasta vai pelkästään tehdä pakolliset hoitotoimenpiteet. Kognitiivinen kuormittuminen taas muodostuu useista eri suunnista tulevasta tietotulvasta ja suurien tietomäärien hallinnan vaatimuksesta. Etätöiden, itseohjautuvuuden ja työn autonomiaa alleviivaavana aikana myös työyksinäisyys on todellisuutta. Sitä kokee noin 200 000 ihmistä (HelsinkiMissio, 2024).

Laajasti ajateltuna työn kuormittavuuteen vaikuttavat niin yksilö ajatusmalleineen ja asenteineen, työyhteisö ajatusmalleineen ja rakenteineen kuin myös yhteiskunnalliset tuulahdukset, kuten uusliberalistinen ajattelu, jossa kärjistettynä kunnan kansalainen jaksaa aina vaan painaa ja lepääkin vain palautuakseen työn tekoa varten.

## **Määrä- ja osa-aikaisena työntekijänä työelämässä**

Työn merkitys on toimeentulon takaamisen lisäksi myös osa ihmisen identiteettiä ja elämän tarkoitusta (Koivunen ym., 2023, johdanto). Suhtautuminen työhön on hyvin yksilöllistä: jollekin se on se elämän merkityksen antava asia ja jollekin se taas mahdollistaa elämän merkityksen löytämisen työn ulkopuolelta. Ennen puhuttiin leipäpapeista, nyt voidaan puhua esimerkiksi leipäsairaanhoitajista, jotka voivat olla hyvin tyytyväisiä työhönsä. Erityisesti hoitoalalla on odotettu ja pidetty hyvänä asiana, että työntekijöillä on kutsumus alaan. Sillä voi olla kuitenkin vaikutusta työntekijöiden matalaan palkkaan, uupumiseen ja jopa hyväksikäyttöön.

Epätavallinen työ tarkoittaa työtä, joka eroaa normaalista ja toistaiseksi sovitusta työstä. Se eroaa tyypillisestä muun muassa työsuhteen muodon, työajan tai työn sijoittumisen suhteen. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi määräaikaista työtä, osa-aikaista työtä, keikkatyötä, etätyötä, mobiilityötä tai freelancerina tehtyä työtä. Määräaikainen työ on tietyn kestoisen urakkatyö tai työtä, jonka kesto päätetään etukäteen. Pätkätyö voi tarkoittaa näitä edellä mainittuja määräaikaista ja tilapäisluonteisia töitä. (Miettinen, 2007, s. 7.)

Sillä, onko määräaikainen työ vapaaehtoista tai vastentahtoista, on tutkimusten mukaan iso ero. Kirves ym. (2010, s. 3) tutkivat työn piirteitä ja hyvinvointia yliopistotyössä vapaaehtoisesti ja vastentahtoisesti määräaikaisten sekä vakinaisten työntekijöiden joukossa. Tutkimustulokset osoittivat, että vapaaehtoisesti määräaikaisten työntekijät antoivat myönteisempiä arvioita omasta työstään ja omasta hyvinvoinnistaan. Vastentahtoisesti määräaikaisten työntekijät kokivat eniten työn epävarmuutta ja harkitsivat työpaikan vaihtamista ja tunsivat myös vähiten tarmokkuutta omassa työssään. (Kirves ym., 2010, s. 11.) Määräaikainen työ tuo myös haasteita, kuten epävarmuutta toimeentulosta ja tulevaisuudesta. Tämän epävarmuus voi vaikuttaa esimerkiksi perheen perustamiseen sekä elämisen ja asumisen suunnitteluun. Myös lasten hankinta voi siirtyä eteenpäin. (Miettinen, 2007, s. 21.) On hyvin yksilöllistä, miten työntekijä suhtautuu vaihtuviin työpaikkoihinsa: joillekin työpaikan vaihtuminen tai työtapoihin ja työkavereihin tutustuminen on etu ja joillekin se on haaste. Työpaikkaan kiinnittyminen jää myös usein muodostumatta määräaikaista työsuhteita tehdessä. (Miettinen, 2007, s. 22.)

Nykyisin useat jo eläkeiän ohittaneet vanhemmat työntekijät tekevät myös keikkatyötä. Työpaikkojen ja työmahdollisuuksien räätälöinti siten, että se vastaa työntekijöiden toiveita ja toimintakykyä on tulevaisuutta. Tämä parantaa erityisesti osatyökykyisten työhönsijoittumista esimerkiksi mielenterveys- sekä tuki- ja liikuntaelinhaasteita potevien keskuudessa.

Työn määräaikaisuus voi epävarmuuden ja tietynlaisen pitkän tähtäimen elämän suunnittelun ohella tuoda myös hallinnan tunnetta ja tietynlaista vapauttakin. Tämä muutos on selvästi havaittavissa, koska aiemmin on puhuttu enemmän vain osa-aikatyön haitoista, mutta nyt osa-aikaisuus nähdään myös työntekijän valintana eikä pakkotilanteena työllistyä. Nykyään koetaan enemmänkin, että minkä esimerkiksi palkassa menettää, sen voi voittaa elämänlaadussa ja perheen ja läheisten kanssa vietetyssä ajassa. Aihetta voi tarkastella myös osallisuuden kautta, jolloin voidaan miettiä, miten määräaikainen työntekijä saisi silti kokea olevansa yhdenvertainen työyhteisön jäsen.

Takala (2010, s. 78) kirjoittaa pro gradu -tutkielmassaan, miten hoitajat voivat valita keikkatyöhön siirtymisen ja samalla luopuvat tietynlaisesta lojaalisuudesta työnantajaa kohtaan. Tällöin he ajattelevat enemmän omaa uraa, jossa tärkein toimija on minä itse ja työsuhde jatkuu niin kauan kuin työpaikka pystyy vastaamaan työntekijän tavoitteisiin. Keikkalainen tekee siis töitä omilla ehdoillaan ja hallitsee itse omaa elämäänsä. Tämä on osuva esimerkki siitä muutoksesta, mihin ollaan keikkatyön suhteen menossa: se ei ole pakkotilanne, vaan voi olla elämänlaatua lisäävä oma valinta.

## **Jos et jaksaa, niin koeta vaan jaksaa**

Tässä artikkelissa päähenkilönä on vakituinen työntekijä. Hän, joka kantaa vastuuta. Hän, joka näkee työvuoronsa hyvissä ajoin. Hän, joka venyy ja joustaa, kun muut eivät enää jaksaisi. Hän, joka tarvittaessa jää ylitöihin ja luopuu omasta illan harrastuksestaan. Hän, jolle esihenkilö sanoo, että ”otahan nyt sijaiset hyvin vastaan, koska ilman heitä tämä talo ei pyöri”. Hän, joka perehdyttää perehdyttämistä päästyäänkin.

Minkälaisia vaikutuksia vaihtuvalla työvoimalla sitten on vakituisiin työntekijöihin ja heidän hyvinvointiinsa? Kun työpaikalle tulee uusi määräaikainen tai keikkatyötä tekevä työntekijä, esihenkilön on järjestettävä perehdytys, jossa hänet opastetaan työhön, työympäristöön ja työyhteisöön (Työturvallisuuslaki, 738/2002, 14 §). Kun perehdytys tehdään hyvin, myöhemmät keskeytykset vähenevät. Jos taas perehdytyksestä tingitään, vakiotyöntekijän työ keskeytyy useita kertoja hänen opastaessaan uutta työntekijää. Perehdyttämisen laiminlyöminen kiireen takia itseasiassa lisää kiirettä keskeytysten ja jatkuvan opastuksen muodossa. Vakituisen työntekijän voi olla myös vaikea motivoitua perehdyttämiseen silloin, kun määrä- ja osa-aikaiset työntekijät sekä sijaiset mielletään eräänlaisia ”käypäläisinä”, jotka tulevat ja menevät.

Työpaikalla ilmenevä epävarmuus, työmäärän kasvu ja kiire näkyvät psyykkisenä kuormituksena, fyysisenä oireiluna ja sairastumisina. Jatkuvat keskeytykset työpäivän aikana rasittavat ja henkilökunnan vähyydestä johtuva kiire on yleistä. Kiire saa aikaan stressiä, jolla on suuria ihmisen hyvinvointia ja terveyttä alentavia vaikutuksia. Teknostressistä puhutaan silloin kun tarkoitetaan avoimien digilaitteiden vaikutusta aivoihin. (Manka, 2012.)

Julkusen (2008, s. 238) mukaan stressiä työelämässä saa aikaan muun muassa työmäärä ja työn paineisuus, ristiriitaiset vaatimukset, jatkuva uusien taitojen oppiminen, tiheä tarkkailu ja valvonta sekä työn turvattomuus ja epävarmuus. Jos työntekijä tekee työtä, jossa on kireät vaatimukset mutta ei mahdollisuuksia vaikuttaa työtapaan tai työtahtiin, hän kokee helposti stressiä (Julkunen, 2008,

s. 240). Vakituinen työntekijä on usein tällaisessa ristipaineessa. Oma työ pitää hyvin ja samalla huolehtia sijaisten ja määräaikaisten työntekijöiden selviämisestä sekä työn etiikan ja laadun säilymisestä. Vaatimuksia tulee esihenkilöltä, sijaiselta, määräaikaiselta työntekijältä, asiakkaalta ja ehkä eniten myös itseltä. Riittämättömyyden tunne voi olla jatkuva.

Vakituinen työntekijä voi myös masentua monista syistä: riittämättömyyden tunne, henkinen kuormittavuus, kiire, vaatimukset, kilpailu, vertailu ja vuorovaiikutustyö voivat aiheuttaa masennusta. Masennus voi olla työpaikalla myös yhteisöllistä, psyykkistä pahoinvointia, joka syntyy vuorovaikutussuhteissa ja saa aikaan käsityksen omasta kelpaamattomuudesta. Tunnustuksen puute ja työyhteisö voivat siis sairastuttaa ihmisen masennukseen. (Julkunen, 2008, s. 250.) Työuupumukseen liittyvät puolestaan esimerkiksi emotionaalinen uupumus, kyynistyminen ja ammatillisen tehokkuuden väheneminen (Julkunen, 2008, s. 252). Masennusta on pidetty useimmiten henkilön itsensä sairautena, mutta sen tarkasteleminen myös yhteisöllisenä ilmiönä haastaa työpaikat miettimään, miten masennukseen voi vaikuttaa. Vakituinen työntekijä kaipaa tunnustusta ja arvostusta muulloinkin kuin kehityskeskusteluissa, juhlapuheissa ja eläkkeellejäämispuheissa. Riittämättömyyden tunne uuvuttaa. Kiirepiikit kestetään, mutta jos joudutaan jatkuvasti työskentelemään vajaalla työporukalla, valoa tunnelin päässä on vaikea nähdä.

Peussa (2022, s. 22–29) kuvaa opinnäytetyössään, miten vakituudessa sairaanhoitajan työssä työskentelevät kokivat kuormittavansa ja joutuvansa tekemään tavallista enemmän välillistä hoitotyötä silloin, kun keikkahoitajia on paljon. Välillinen hoitotyö tarkoittaa esimerkiksi huoneiden siivousta, pyykkihuoltoa, ruuan valmistusta tai jakamista, hallinnollisia töitä ja muita hoitoa mahdollistavia töitä. Vakiotyöntekijöiden työn tekeminen muuttui sitä raskaammaksi, mitä enemmän keikkatyöläisiä oli ja mitä pidempään keikkalaiset olivat osastolla. Vakituiset työntekijät kertoivat kuormittavansa ja uupuvansa alati läsnä olevasta vastuusta sekä jatkuvasta uusiin työntekijöihin tutustumisesta ja heidän perehdyttämisestään ja opastamisestaan. Sosiaalinen kuormitus siis lisääntyi. Lisäksi välitön hoitotyö kasaantui usein vakituisten työntekijöiden vastuulle, mikä sai aikaan myös fyysistä kuormitusta. Esihenkilöt saattavat jopa lisätä painetta pyytäessään, että vakituiset työntekijät kohtelisivat sijaisia tai keikkatyöntekijöitä erittäin hyvin, jotta työpaikan vetovoima vahvistuisi. Siinä rinnalla on kuitenkin erittäin tärkeää tukea kaikkien työhyvinvointia ja erityisesti sen vakituisen työntekijän, joka salaa haaveilee tuplavapaista ja säännöllisestä harrastusillasta.

Myös Koiviston ja Vallivaaran (2019, s. 6–9) mukaan hoitotyössä työn suurimpia kuormitustekijöitä ovat työn keskeytykset ja kiire. Keskeytykset ovat tilanteita, joissa työn tekeminen keskeytyy joko työkavereiden, yhteistyökumppaneiden tai asiakkaiden toimesta. Myös itse voi keskeyttää itsensä, kun puhelin tai tietokone

ilmoittaa viestin tulleen – aika moni tarkistaa sen kesken töiden. Keskeytykset voivat häiritä suurestikin vakituisen työntekijän työn tekemistä: työn sujuminen pysähtyy ja aivokuorma lisääntyy, työaika venyy, muisti pätkee ja menee aikaa ennen kuin pääsee kunnolla keskittymään aiemmin tehtyyn asiaan. Myös virheiden mahdollisuus kasvaa, kuormittuneisuus lisääntyy ja palautuminen heikentyy. Määräaikaiselle työntekijälle tai sijaiselle ei voi sanoa ”nyt en ehdi auttaa”, vaan vakituinen työntekijä keskeyttää usein oman työnsä ja palaa siihen myöhemmin. Vakituinen työntekijä alkaa helposti kiireen keskellä myös multitaskamaan, mikä ei oman kuormittuneisuuden ja työn tuloksellisuuden kannalta ole kuitenkaan toimiva ratkaisu.

Sijaisten saaminen on usein ongelma erityisesti sosiaali- ja terveysaloilla. Keskusteluissa on jopa noussut esiin, että vakituiset työntekijät suunnittelevat irtisanomisia, jotta pääsisivät tekemään keikkatyötä, jota voivat itse hallita. Keikkatyössä kokonaisuuden vastuuta on vähemmän, itseään ei tarvitse kehittää sen enempää kuin työ vaatii, ei tarvitse olla omahoitaja, paperityöt ovat vähäisempiä ja omaisyhteistyökin on vähäisempää. Perheen ja työn yhteensovittaminenkin on helpompaa, kun keikkalaisena työvuoroihinsa voi itse vaikuttaa. Toivottavasti tämä ei kuitenkaan ole tulevaisuuden skenaario.

## **Jaxuhaleista jaksamisen tukeen**

Kokkinen (2020) listaa toimittamassaan Työterveyslaitoksen julkaisussa työelämän skenaarioksi 2030-luvulla neljä suurta muutosvoimaa: ajattelu- ja toimintatapojen muutos, teknologinen muutos ja työ, ikääntyvä ja monimuotoistuva työväestö sekä ilmastonmuutos ja työ. Tulevaisuuden työelämä tulee vaatimaan organisaatioilta, työntekijöiltä ja koko yhteiskunnalta monenlaisia kykyjä. Lehtisen (2021) mukaan tällaisia ovat muun muassa omien vahvuuksien ja kehittämistarpeiden tunnistaminen, itsetuntemus, resilienssi, verkostoitumistaidot, kokonaisuuksien hallinta ja jatkuva valmius oppia. Kehittyminen ja osaamisen päivittäminen kuuluvat kaikille tasoille, ja niihin tarvitaan aikaa, toimintamalleja ja tukirakenteita.

Organisaatioilla on käytössään monenlaisia keinoja työntekijän jaksamisen tukemiseen. Työturvallisuuslaissa (738/2002) määritellään niin työnantajan kuin työntekijän lakisääteiset velvoitteet työympäristön ja työolosuhteiden parantamiseen sekä työntekijän fyysisen ja psyykkisen työkyvyn edistämiseen. Työhyvinvointia määrittäviin tekijöihin voidaan sisällyttää organisaation rakenne ja toimintatavat, johtamiskäytänteet, työyhteisön ilmapiiri ja työn organisoinnin tapa sekä työntekijän henkilökohtainen vastuu omasta hyvinvoinnista (Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä, n.d.). Kysymykseksi nouseekin, kuinka selkeät ja toteutettavissa olevat toimintamallit ja -tavat organisaatio on rakentanut näiden

tekijöiden toteutumiseen muuttuvassa työelämässä. Onko Työturvallisuuskeskuksen (n.d.-b) kartoittamat psyykkiset ja sosiaaliset kuormitustekijät pyritty minimoimaan? Onko pystytty luomaan otolliset olosuhteet ja mahdollistamaan riittävät resurssit, jotta konkreettisiin toimenpiteisiin voidaan tarpeen vaatiessa ryhtyä eivätkä asiat jäisi vain kauniiden puheiden tasolle?

Tällä hetkellä työkyvyttömyyseläkkeiden suurimmat syyt ovat tuki- ja liikuntaelinsairauksien ohella masennus ja mielenterveysongelmat (Eläketurvakeskus, n.d.). Tästä on pääteltävissä, että työelämän kuormittavuudessa ja siinä vallitsevissa ajatusmalleissa ja rakenteissa on selvä epäsuhta. Työssä uuvuttavat erilaiset fyysiset, psyykkiset ja kognitiiviset vaatimukset. Esimerkiksi sote-alalla myös eettinen stressi on usein suurta, kun lisääntyvä työmäärä, kiire ja henkilöstön vaihtuvuus kuormittavat työyhteisöä (Airila & Savinainen, 2023, s. 53).

Työhyvinvoinnin tutkimusryhmän (n.d.) mukaan työntekijöiden hyvinvoinnin, hyvän työilmapiirin, osaamisen ja työmotivaation edistämällä ja tukemisella on vaikutusta siihen, että työstä suoriutuminen on sujuvampaa, työhön sitoutuminen lisääntyy, sairauspoissaolot vähenevät sekä työn tuloksellisuus ja tuottavuus lisääntyvät. Koska jo päivän sairauspoissaolosta aiheutuu työnantajalle keskimäärin 370 euron kustannus (Tanskanen, 2024), tätä kokonaisvaltaista jaksamista pitää etenkin vakituisten työntekijöiden osalta tukea.

Soininen (n.d.) korostaa, että dialogisen ja vuorovaikutteisen keskustelukulttuurin rakentaminen ja vaaliminen työyhteisössä on entistä tärkeämpää repaleisen työelämän keskellä. Ongelmat tulisi pystyä nostamaan turvallisesti esiin ja niihin tulisi saada tukea sekä esimies- että työyhteisötasolta. Avoin keskustelu organisaatiossa tukee ja vahvistaa osalliseksi tulemisen kokemusta työyhteisössä sekä helpottaa uusien työntekijöiden vastaanottamista ja perehdyttämistä turvalliseen ja hyvinvoivaan työympäristöön.

Määrä- ja osa-aikaisten työntekijöiden perehdytyksen tulisi jakaantua tasapuolisesti etenkin sellaisissa työyhteisöissä, joissa vaihtuvuutta on paljon. Vastuu laadukkaasta perehdytyksestä on sekä yrityksellä että yksilöllä, ja perehdytyksen tulisikin läpäistä koko organisaatio esihenkilöistä työntekijätasolle saakka (Kokko, 2024). Näin perehdytys ei kuormittaisi kohtuuttomasti yksittäisiä vakituisia työntekijöitä. Kun perehdytysprosessi on selkeä ja se tehdään onnistuneesti, uusi työntekijä sitoutuu työrooliinsa ja yhteisiin toimintakäytänteisiin helpommin sekä kokee olevansa tärkeä osa työyhteisöä (Kokko, 2024). Hyvin toteutuessaan perehdytys mahdollistaa myös jatkuvan oppimisen työyhteisössä, auttaa hiljaisen tiedon käyttöönottossa ja kirkastaa työn merkityksellisyyden tunnetta. Asikainen ja Hoffrén (2022) esittävät, että erilaisten virallisten prosessien ja asiakirjojen (esimerkiksi perehdytyskansioiden sekä laatu- ja toimintakäsikirjat) lisäksi työyhteisöissä tulisi panostaa hiljaisen tiedon tiedostamiseen,

tunnistamiseen, sanoittamiseen ja jakamiseen. Työyhteisöjen käytännöt, rutiinit ja tavat sisältävät usein valtavasti työntekijöiden kokemusasiantuntijuutta, joka sujuvoittaa työtehtäviä, auttaa tekemään oikeita ratkaisuja ja luo uutta tietoa ja toimintakulttuuria. Mielestämme perehdytyksen organisoinnin tulisi olla järjestelmällisempää, perehdytyspolkujen yksityiskohtaisempia ja perehdytyskansioiden kokonaisvaltaisempia – ohjeiden tulisi olla siellä missä työ tehdään.

Työturvallisuuskeskuksen (n.d.-c) mukaan vastuiden ja velvoitteiden selkeä ja tasapuolinen jakaantuminen työyhteisössä edistää työhyvinvointia ja ehkäisee työuupumusta. Kun jokainen työyhteisön jäsen tietää oman työkuvansa ja vastualueensa, töitä on vaivattomampi siirtää oikeille paikoilleen ja tekijöilleen ja sitoutuminen oman työtehtävän hoitamiseen on helpompaa. Kun työtehtävät jakaantuvat oikeudenmukaisesti, työn tekemisen tavat on hyvin organisoitu, johtajuus on osallistavaa ja mahdollistavaa ja dialogiseen työilmapiiriin on panostettu, työyhteisöllä on hyvät mahdollisuudet luovia haastavien ja vaihtuvien tilanteiden läpi yhteistyöllä.

Organisaation on tärkeä panostaa myös hyvään johtajuuteen ja esihenkilöstön tukemiseen. Esihenkilöä ei pidä jättää nopeasti muuttuvassa työelämässä yksin, vaan hän tarvitsee sekä johdon että työyhteisön tuen puolelleen. Tjäderin (2017) artikkelissa esimiestyötä tutkinut Krista Pahkin työterveyslaitokselta tuo esiin, kuinka johtajuudessa tärkeintä on huolehtia jokaisen työntekijän mahdollisuuksista onnistua työssään ja saada arvostusta osaamisestaan. Hyvä johtajuus kiteytyy Pahkinin mukaan kolmeen K:hon: Kysy, Kuuntele ja Kannusta. Tulevaisuudessa Pahkin näkee johtajuuden muuntuvan enemmän jaetuksi koko työyhteisön kesken, jolloin jokainen työyhteisön jäsen on yhteisön aktiivinen toimija ja asioiden edistäjä ja johtaja on työn perinteisen johtamisen sijaan enemmän työyhteisön suunnannäyttäjä ja työyhteisöä koossa pitävä voima.

Julkunen (2008, s. 242–243) muistuttaa, että jokaisella – niin vakituisella kuin määrä- ja osa-aikaisella – työntekijällä on toki myös oma vastuu jaksamisestaan, stressinkäsittelytaidoistaan ja työhyvinvoinnistaan. Työntekijänä omaan työjaksamiseen voi vaikuttaa kehittämällä sellaisia ominaisuuksia, jotka ehkäisevät työpahoinvointia ja stressiä. Näitä ominaisuuksia ovat muun muassa itsearvostus, koherenssi ja optimismi. Myös omat sosiaaliset verkostot ja sosiaalinen pääoma tukevat työhyvinvointia. Työn kuormitustekijöistä ulos johtavilla erilaisilla toimintatavoilla on myös vaikutusta omaan jaksamiseen. Työpaikalla esihenkilöiden tulisi tukea työntekijöiden työstä palautumista. Vaikka palautuminen on yksilöllinen kokemus, siihen voi vaikuttaa organisoimalla työtä monipuolisesti: varmistamalla yhdessä työn sujuvuus ja työyhteisön toimivuus, kehittämällä työtä yhdessä, kirkastamalla työn tavoitteet ja vastuut, auttamalla keskittymään olennaiseen, vahvistamalla psykologista turvallisuutta, perehtymällä yhdessä organisaation työkyvyn tuen malleihin ja jakamalla yhdessä

työyhteisön jäsenten omia keinoja edistää palautumista työpäivän aikana (Korpihalkola, 2023; Työterveyslaitos, n.d.).

Tämän artikkelin kirjoittajilta löytyy kokemusta sekä vakituisista että määrä- ja osa-aikaisista työsuhteista. Pohtiessamme vakituisena työntekijänä olemisen haasteita tunnistimme muutamia tilanteita, joissa lohdutus olisi ollut tarpeen. Jos olet ihmisläheinen persoona, jolta on helppo tulla kysymään kaikkea, altistut usein työn keskeytyksille. Jos lisäksi työpisteesi sijaitsee työtilassa keskeisellä paikalla, teet työtä jatkuvan hälyn ympäröimänä. Jos et ole ensisijainen määrätai osa-aikaisen työntekijän perehdyttäjä, tarvitsisit asiantuntevan työparin, joka osaisi kertoa työssä tarvittavat tiedot mahdollisimman luotettavasti ja nopeasti. Jos olet hyvä henkilöjohtaja, tulisiko sinun saada keskittyä siihen vai hoitaa samalla myös kaikki työjohtaminen? Koemme, että tällaisten konkreettisten asioiden huomioinnilla on iso merkitys sekä vakituisten että määrä- ja osa-aikaisten työntekijöiden työpöyvyteen.

## Lopuksi

Työelämä on siis jatkuvassa muutoksessa. Vaikka epätyypillisistä työsuhteista puhutaan paljon, suurin osa työskentelee kuitenkin vakituisissa työsuhteissa. Varsinkin sosiaali- ja terveysalalla on välillä se tilanne, että lähiesimiesten työajasta suuren osan vie sijaisten etsiminen ja siihen liittyvät työtehtävät, eikä aikaa riitä vakituisten työntekijöiden tukemiseen työssään tai työpaikan kehittämiseen.

Tulevaisuudessa työpaikoilla tulisi huomioida kaikki työntekijät tasa-arvoisesti riippumatta heidän työsuhteensa laadusta. Kaikille tulisi kuulua samat oikeudet ja velvollisuudet. Haasteita työpaikoille tuovat esimerkiksi tietojärjestelmät, joihin saattaa olla pääsy vain vakituisilla työntekijöillä. Toisissa työpaikoissa esimerkiksi tunnukset potilastietojärjestelmiin voi kuitenkin saada jo lyhyessä työsuhteessa. Tämä osoittaa, että samat oikeudet on halutessa mahdollista antaa nopeastikin – onko kyse osaamattomuudesta, piittaamattomuudesta vai ajattelemattomuudesta?

Perehdyttäminen nousee entistä suurempaan rooliin ja sitä tulee kehittää suunnitelmallisesti ja järjestelmällisesti kaikilla työpaikoilla. Perehdyttämisessä tulee erityisesti huomioida myös epätyypillisissä työsuhteissa olevat eikä vain vakituisiksi palkattavia työntekijöitä. Lähdeaineistoissamme perehdyttäjäksi mainitaan usein lähiesimies, mutta kokemuksemme mukaan usein ainakin osa perehdytyksestä jää uuden työntekijän kollegoille – ellei jopa koko perehdytys. Parhaimmillaan perehdytys voi kiinnittää epätyypillisissä työsuhteissa olevia lujemmin osaksi työyhteisöä sekä siirtää tehokkaasti niin sanottua hiljaista tietoa eteenpäin.

Myös työhyvinvointiin tulee työyhteisöissä panostaa, jotta työntekijät jaksavat ja palautuvat työn kuormituksesta. Työhyvinvointia tulee tukea erilaisilla keinoilla, koska resilienssi ja palautuminen vaihtelevat työntekijöiden välillä. Hyvinvoiva työyhteisö on myös tuottava ja houkutteleva työnhakijoille. Arvostuksella ja kannustuksella on todetusti suuri merkitys työhyvinvointiin, mutta näiden osoittaminen on suomalaisilla työpaikoilla harmittavan vähäistä.

*Ja vakkari ruusut sai ja kauniin palautteen luki,  
ja niin tarkkaan hän sen tavasi.  
Ah, lähiesihenkilö häntä tuki  
ja palkkapussin nyörejä avasi,  
ja kuiskas: unohda jo kiire ja kamaluus,  
on edessämme kaikki rauha ja ihanuus:  
on aikaa olla läsnä ja perehdyttää  
ja työn saa tehdä ilman että kukaan keskeyttää.  
Kaikki vakkarit olivat onnessaan  
ja kaikki määräaikaiset hurrasivat heille innoissaan,  
nyt hymyt valaisevat kahvipöytää.  
Nyt lohdutamme toisiamme, taisimme työhyvinvoinnin löytää!*

## Lähteet

Airila, A., & Savinainen, M. (2023). *Tietoa työkyvystä 1/2023. Sosiaali- ja Terveysala – tutkittua tietoa ja keinoja työn kuormituksen hallintaan*. Varma. <https://www.varma.fi/globalassets/tyonantaja/tieto-tyokyvysta-sosiaali-ja-terveysala.pdf>

Asikainen, P., & Hoffrén, M. (2022). *Savonia-artikkeli: Hiljaisen tiedon jakamisen merkitys työelämässä*. Haettu 17.11. osoitteesta <https://www.savonia.fi/artikkelit/savonia-artikkeli-hiljaisen-tiedon-jakamisen-merkitys-tyoelamassa/>

Eläketurvakeskus (n.d.) *Työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneet*. Haettu 4.11.2024 osoitteesta <https://www.etk.fi/tutkimus-tilastot-ja-ennusteet/tilastot/avainluvut/tyokyvyttomyyselakkeelle-siirtyneet/>

HelsinkiMissio. (2024). *Työelämän yksinäisyys 2024 -barometri*. [https://www.helsinkimissio.fi/wp-content/uploads/2024/05/Work-to-Belong-Tyo%CC%88ela%CC%88ma%CC%88n-Yksina%C-%88isyys-2024-barometri\\_HelsinkiMissio.pdf](https://www.helsinkimissio.fi/wp-content/uploads/2024/05/Work-to-Belong-Tyo%CC%88ela%CC%88ma%CC%88n-Yksina%C-%88isyys-2024-barometri_HelsinkiMissio.pdf)

Julkunen, R. (2008). *Uuden työn paradoksit: keskusteluja 2000-luvun työprosess(e)ista*. Vastapaino.

Juntunen, E. (24.10.2024). *Verottajan irtisanomiset toteutuvat täysimittaisina, ja se osuu tavan kansalaisiin*. Helsingin sanomat. <https://www.hs.fi/talous/art-2000010783837.html>

Kirves, K., Kinnunen, U., Mauno, S., Mäkikangas, A., Rantanen, J., Siponen, K., & Nätti, J. (2010). *Työn piirteet ja hyvinvointi yliopistotyössä: vapaaehtoisten ja vastentahtoisten määräaikaisten ja vakinaisten työntekijöiden vertailu*. *Työelämän tutkimus*, 8(3), 225–236. <https://journal.fi/tyoelaman-tutkimus/article/view/87383/46292>

Koivisto, S., & Vallivaara, S. (2019). *Työn keskeytysten vaikutukset sairaanhoitajien työhyvinvointiin*. [AMK-opinnäytetyö, Seinäjoen ammattikorkeakoulu.] Theseus. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201901161316>

Koivunen, T., Sippola, M., & Melin, H. (2023). *Työ elää: murroksia, trendejä ja muutoksen suuntia Suomessa*. Gaudeamus.

Kokkinen, L. (toim.) (2020). *Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä*. Työterveyslaitos. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%c3%b6st%c3%a4%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Kokko, J. (2024). *Perehdytys on tärkein voimavara tulevaisuuden työyhteisöissä. Parempi työkuultuuri (PAKU)*. Haettu 11.11.2024 osoitteesta <https://www.parempityokulttuuri.fi/blog/perehdytys-on-tarkein-voimavara-tulevaisuuden-tyoyhteisossa>

Korpihalkola, E. (2023). *Palautuminen päivystysluonteisessa työssä*. [Opinnäytetyö, ylempi AMK, Satakunnan ammattikorkeakoulu.] [https://www.theseus.fi/bitstream/10024/819107/2/Korpihalkola\\_Eija.pdf](https://www.theseus.fi/bitstream/10024/819107/2/Korpihalkola_Eija.pdf)

Koskinen, M. (2019). *Tulevaisuuden työ vaatii oppimisketteryyttä, kriittistä ajattelua ja sosiaalisia taitoja*. Aalto University Executive Education and Professional Development. Haettu 4.11.2024 osoitteesta <https://www.aaltoee.fi/aalto-leaders-insight/2019/tulevaisuuden-tyo-vaatii-oppimisketteryytta-kriittista-ajattelua-ja-sosiaalisia-taitoja>

Lehtinen, S. (2021). *Millä taidoilla pärjää työelämässä 2030-luvulla? Työpiste*. Haettu 17.11.2024 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyopiste/milla-taidoilla-parjaa-tyoelamassa-2030-luvulla>

Lyytinen, N. (Juontaja) (2023). *Mikä työssä uuvuttaa? Vieraina Jari Hakanen ja Minja Koskela. [Podcast-jakso] Psykopodiaa-podcast #135*. <https://www.ninalyytinen.fi/psykopodiaa/mika-tyos-sa-uuvuttaa>

Manka, M-L. (2012). *Työnilo*. Sanoma Pro.

Manka, M.-L., & Manka, M. (2023). *Työhyvinvointi (3., uudistettu painos)*. Alma Talent.

Miettinen, A. (2007). *Pätkätöiden tulevaisuus? Asiantuntijanäkemyksiä määräaikaisten työn kehittämistarpeista ja tulevasta kehityksestä Suomessa*. Väestöliiton Väestöntutkimuslaitos katsauksia E 27/2007. <https://www.vaestoliitto.fi/uploads/2020/12/f4491aed-patkatyon-tulevaisuus.pdf>

Peussa, A. (2022). *Epätavalliset työsuhteet hoitotyössä – Osa-aikaisen, määräaikaisten ja keikkatyösuhteen vaikutukset työhyvinvointiin*. [AMK-opinnäytetyö, Metropolia Ammattikorkeakoulu.] Theseus. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202204114872>

Pyykkönen, T., & Pajunen, A. (2012). *Toimihenkilöiden määrä kaksinkertaistunut 40 vuodessa*. Haettu 4.11.2024 osoitteesta [https://stat.fi/tup/vl2010/art\\_2012-09-11\\_001.html](https://stat.fi/tup/vl2010/art_2012-09-11_001.html)

Soininen, J. (n.d). *Dialogisuus*. Haettu 13.11.2024 Osoitteesta <https://ttk.fi/tyoturvaluisuus/tyohyvinvointi/tyoyhteiso/vuorovaikutustaidot/dialogi-mahdollistaa-turvallisen-yhteistyon/>

Takala, S. (2010). *Liian hyvä vakituiseksi. Hoitajien kokemuksia määräaikaisen työn vaikutuksista elämäntilanteeseen*. [Pro gradu, Tampereen yliopisto]. Trepo. <https://urn.fi/urn:nbn:fi:uta-1-20870>

Tanskanen, A. (2023). *Päivän sairauspoissaolosta aiheutuu työnantajalle keskimäärin 370 euron kustannus*. Haettu 24.11.2024 osoitteesta <https://ek.fi/ajankohtaista/uutiset/paivan-sairauspoissaolosta-aiheutuu-tyonantajalle-keskimaarin-370-euron-kustannus/>

Tilastokeskus. (2023). *Vuonna 2022 työllisiä ja työvoimaa enemmän, työttömiä ja työvoiman ulkopuolisia vähemmän kuin edellisvuonna*. Haettu 4.11.2024 osoitteesta <https://stat.fi/julkaisu/cl8e9iaj0j1y70avukedyye4c>

Tjäder, J. (2017). *Hyvä johtaja kysyy, kuuntelee ja kannustaa. Työpiste*. Haettu 13.11.2024 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyopiste/hyva-johtaja-kysyy-kuuntelee-ja-kannustaa>

Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä. (n.d.). *Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen malli*. Tampereen yliopisto ja Tampereen ammattikorkeakoulu. Haettu 11.11.2024 osoitteesta <https://www.tyohyvinvointi.fi/>

Työ- ja elinkeinoministeriö. (2023). *Suurin osa Suomesta kärsii kohtaanto-ongelmasta*. Haettu 4.11.2024. osoitteesta <https://tem.fi/-/tyovoimabarometri-suurin-osa-suomesta-karsii-kohtaanto-ongelmasta>

Työterveyslaitos. (n.d.). *Ennen muutosmyllerrystä – palautumisen perusrakenteet kuntoon*. Haettu 17.11.2024 osoitteesta <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/johda-palautumista-soten-muutosmyllerryksessa/ennen-muutosmyllerrysta-palautumisen-perusrakenteet-kuntoon#:~:text=Varmistakaa%20yhdyess%C3%A4%20ty%C3%B6n%20sujuvuus%20ja%20ty%C3%B6yhteis%C3%B6n%20toimivuus%20kehitt%C3%A4k%C3%A4%20ty%C3%B6kyvyn%20tuen%20malleihin%20Hy%C3%B6dynt%C3%A4k%C3%A4%20ty%C3%B6yhteis%C3%B6n%20keinoja%20edist%C3%A4%20palautumista>

Työturvallisuuskeskus. (n.d.-a). *Työkuormituksen hallinta*. <https://ttk.fi/tyoturvaluisuus/tyoympariston-turvallisuus/tyokuormituksen-hallinta/>

Työturvallisuuskeskus. (n.d.-b). *Psykososiaalinen kuormitus*. <https://ttk.fi/tyoturvaluisuus/tyoympariston-turvallisuus/tyokuormituksen-hallinta/psykososiaalinen-kuormitus/>

Työturvallisuuskeskus. (n.d.-c). *Työyhteisö*. <https://ttk.fi/tyoturvaluisuus/tyohyvinvointi/tyoyhteiso/>

Työturvallisuuslaki 738/2002, 14 §

Vuorenmaa, H., Mäkelä, E., & Sumelius, J. (2023). Tietotyö myllerryksessä, kyvyt kateissa. Teoksessa T. Koivunen, M. Sippola, & H. Melin (Toim.), *Työ elää: murroksia, trendejä ja muutoksen suuntia Suomessa* (ss. 256–272). Gaudeamus.

# Kuka jaksaa ja kuka maksaa? Osaamisvaatimusten ja oman osaamisen kehittämisen haasteita hoitoalalla

Sanna Heikkinen, Sanna Heinonen

Hilda Palmén & Hanna-Kaisa Rokkanen

## Johdanto

Työelämässä on eletty suurten muutosten keskellä viimeisten viiden vuoden aikana. Muutoksiin ovat vaikuttaneet sekä globaalit yhteiskunnalliset kriisit, kuten koronapandemia, sodat ja ilmastonmuutoksen aiheuttamien luonnonkatastrofien lisääntyminen, että hallituksen ajamat työelämän uudistukset. Korona-aika mullisti etenkin terveydenhuoltoalaa, jossa töitä tehtiin kirjaimellisesti "oman henkensä uhalla". Henkilöstöä sairastui, uupui ja vaihto alaa. Kun koronapandemian vaikeimmista vuosista selvitettiin, alkoivat perusterveydenhuollon siirtymiset kunnilta hyvinvointialueille ja niistä poikineet yt-neuvottelut ympäri Suomen. Kaiken tämän keskellä ovat hoitoalan ammattilaiset, jotka pitävät huolen meistä, kun me sairastumme tai loukkaamme itsemme.

Kiireen, taloudellisten mullistusten ja resurssipulan keskellä, hoitoalan työntekijän olisi lisäksi pystyttävä ylläpitämään osaamistaan muuttuvassa työelämässä. Osaamisen kehittäminen on keskeisessä roolissa tulevaisuuden työelämän vaatimusten sekä yksilön työssäjaksamisen kanssa.

Pohdimme tässä artikkelissa, mitä käytännössä tarkoittaa, kun yhteiskunnan tuki osaamisen kehittämiseen vähenee vuorotteluvapaan ja aikuisopintotuen päättyessä. Miten toimii yhtälö, jossa vastuuta yksilön oppimisesta ja kehittämisestä siirretään yksilöille itselleen sekä työnantajille, vaikka samalla työelämän megatrendien kuvaamat tulevaisuuden kehitystarpeet liittyvät vahvasti oman osaamisen jatkuvaan päivittämiseen ja muutoksen pysyvyyteen.

## Oppimisesta 80-90 % tapahtuu työpaikalla

Muuttuva työelämä ja yhteiskunta edellyttävät jatkuvaa osaamisen kehittämistä, ja osaamisen kehittäminen on ollut jo vuodesta 2020 yksi työelämän megatrendeistä (Dufva, 2020, s. 48). Uuden oppimisen, luovuuden, kokonaisuuksien hahmottamisen ja taitojen merkitys kasvaa jatkuvasti. Osaamisen kehittämisen rakenteisiin ja käytäntöihin kohdistuu kasvavaa muutospainetta. Teknologian kehityksellä on merkittävä vaikutus osaamisen kehittämiseen tarpeeseen. Uudet teknologiset ratkaisut muuttavat työelämää, kun uusia sovelluksia ja järjestelmiä otetaan käyttöön. Teknologia helpottaa asioita, mutta sen käyttöönotto vaatii osaamista ja resursseja, jotta ne aidosti sujuvoittavat työn tekemistä eivätkä päinvastoin lisää työntekijöiden kuormitusta. Samalla kun rutiininomaisia töitä automatisoidaan, se muuttaa tapoja, joilla ihmiset ovat tottuneet toimimaan sekä lisää yksilöiden tietoteknisiä osaamisvaatimuksia. (Dufva, 2024.)

Osaamista osoittavat tunnusluvut esitetään määrällisinä: montako koulutuspäivää työpaikalla on henkilöä kohti vuodessa, paljonko euroja on investoitu koulutukseen tai montako prosenttia esihenkilöistä on käynyt kehityskeskustelun. Tunnusluvut eivät kuitenkaan kerro koko totuutta osaamisen kehityksestä ja on tärkeää tunnistaa, että jopa 80–90 % oppimisesta tapahtuu työpaikalla eikä koulutuksissa. Oppiminen edellyttää päivittäisiä kohtaamisia työyhteisön jäsenten ja asiakkaiden kanssa. Erityisesti kokemustieto vaatii välittyäkseen epämuodollista ilmapiiriä. Tarvitaan siis myös ajatustenvaihtoa työpaikan käytävillä ja kahvipöydissä, virallisten koulutusten ja itse työn oheen. (Manka & Manka, 2023, s. 261.)

Osaamista edistäviä tekijöitä ovat yksilötasolla hoitotyön substanssi- eli sisältöosaaminen, kiinnostuneisuus uuden oppimiseen, tavoitetietoisuus oppijana ja kehittäjämainen ote työhön, johon liittyy myös itseohjautuvuus. Työyhteisötasolla osaamista edistää avoin tiedonkulku, toimivat tietojärjestelmät ja työyhteisön tuki. Osallistuminen työnantajan järjestämiin mielekkääksi koettuihin koulutuksiin puolestaan edistää osaamisen kehitystä sekä yksilö- että työyhteisötasolla. (Rajalahti, Kallioinen & Saranto, 2014, s. 190–194.)

Estäviä tekijöitä osaamisen kehittämiseksi työyhteisötasolla ovat esimerkiksi johtamisosaamisen puute. Johtamisosaamisen puute näkyy tiedonkulun heikkoutena ja resurssoinnin hallinnan puutteena, mikä heijastuu sijaisten saamiseen ja tarpeelliseen henkilöstö resurssointiin. Yksilötasolla estäviä tekijöitä ovat oman osaamisen puutteet, ohjeistuksen puutteet ja uuden tiedon omaksumisen haaste. (Rajalahti, Kallioinen & Saranto, 2014, s. 190–194.)

Osaamisen kvalifikaatioluokituksen kolme tasoa ovat; Geneeriset taidot, jotka ovat oppimisen ja osaamisen perustana olevia kognitiivisia taitoja, metataitoja

sekä muita ominaisuuksia, joita tarvitaan yleisesti työelämässä. Tällaista osaamista ovat esimerkiksi kommunikaatio-, ryhmätyö- ja ajankäyttötaidot, kriittinen ajattelu, ongelmanratkaisutaidot, resilienssi sekä elinikäinen oppiminen. Yleiset työelämäosaamiset ovat kaikilla toimialoilla tarvittavia ja yleisesti työelämässä tarvittavia taitoja kuten asiakaspalvelutaidot, liiketoimintaosaaminen ja digitaalisten ratkaisujen hyödyntämisaosaaminen. Ammattialakohtaiset osaamiset ovat tietoja ja taitoja, joka ovat luonteeltaan spesifiä ja mitattavaa osaamista, ne sisältävät erilaisia työssä vaadittavia ammattialakohtaisia tietoja ja taitoja. (Opetushallitus, 2019). Hoitoalalla osaamisvaatimuksia määrittää oman toimialan ja työtehtävän mukaan määräytyvä perus- ja erityisosaaminen. Sen perustana on laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä (559/1994, § 18).

Lähtökohtana on ajatus siitä, että osaamisrakenteessa on paljon osaamisia, joiden luonne ja merkitys muuttuu tulevaisuudessa. Toisaalta on olemassa myös hyvin hitaasti ajassa muuttuvia perusosaamisia, jotka ovat tärkeitä tällä hetkellä ja jotka tulevat olemaan merkityksellisessä roolissa myös tulevaisuudessa. (Opetushallitus, 2019, s. 19.)

## **Haasteita jatkuvan oppimisen tiellä**

Muutokset lainsäädännössä tällä hallituskaudella ovat koskeneet mahdollisuuksia työuran aikana tapahtuvaan jatkuvaan kouluttautumiseen ja työurien pidentämiseen, työssä jaksamista parantamalla. 31.7.2024 lakkautettiin aikuis-koulutustuki, ammattitutkintostipendi sekä vuorotteluvapaa (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2024a, s. 7). Aikuiskoulutustuki oli työuran aikaisten opintojen suorittamisen tukimuoto, jota rahoittivat Työllisyysrahaston kautta työntekijät ja työnantajat (Työllisyysrahasto, 2024). Aikuiskoulutustuen lakkauttaminen onkin herättänyt arvostelua, sillä leikkauksella ei ole ollut vaikutusta valtion budjettiin (Turunen, 2024). Aikuiskoulutustukea korvaamaan on hallitus esittämässä hoitoalan osalta työvoimatarpeeseen vastaavaa mallia. Kokeilu koskisi vuosia 2025–26. Kuntatyönantaja pitää kuitenkin tälle varattua 10 miljoonan euron määrärahaa riittämättömänä. Uudistus koskisi alustavien tietojen mukaan n. 1900 henkilöä vuoden 2025 aikana. (Kuntatyönantajat, 2024.)

Työllisyysrahasto (2024) teki kuluneena vuonna tutkimuksen työurien aikaisesta oppimisesta. Sen mukaan tärkeimpinä motivaatiotekijöinä opiskelulle olivat alanvaihdon harkitseminen, nykyisen työn kuormitus, tarpeen hankkia korkeampi tutkinto työuralla etenemiseksi sekä halu kehittyä nykyisessä työssä. Vastaa-jista suurin osa koki opintojen vaikuttaneen palkkakehitykseen, työssä jaksami- seen ja työllisyyteen.

Samantyyppisiä havaintoja esitti Työterveyslaitoksen tutkija Anu Järvensivu Sosiaali- ja terveysministeriön työryhmälle, joka selvitti työuran aikaista jatkuvaa oppimista. Hänen mukaansa työuran aikainen kouluttautuminen on vaikutuksiltaan positiivista muun muassa työssä jaksamisen, työhyvinvoinnin, työkyvyn ja työurien pituuden kannalta, mutta työn ja koulutuksen samanaikainen suorittaminen voi helposti kuormittaa yksilöä. Järvensivun näkemyksen mukaan työpahoinvointi ja uupuminen ovat merkittäviä syitä työuran aikaiseen kouluttamiseen tai alanvaihtoon. Siinä mielessä voisi nähdä aikuiskoulutuksen merkityksen työurien pidentäjänä, jos se mahdollistaa uupumisen sijaan uusia näköaloja työhön eri työtehtävissä. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2024b, s. 29.)

Hoitoalan työntekijöitä edustavat ammattiliitot ovat kommentoineet aikuiskoulutustuen lakkauttamisen vaikutuksia hoitoaloilla ja jakavat yhteisen huolen siitä, miten aloille enää saadaan työntekijöitä. Myös suuri hoitoalan työnantajaliitto Kuntatyönantajat ry. on esittänyt huolensa työvoiman saatavuudesta jatkossa (Kuntatyönantajat, 2023.) Herää kysymys, miten nopeasti korvaava malli voidaan oikeasti ottaa käyttöön, kun opintoihin olisi alkuvuoden osalta jo hakeutua syksyllä? Jos tiedossa on vain vuoden tai kahden verran rahoitusta, ei hoitoalalla ole siinä raamissa mahdollista valmistua uuteen ammattiin, kun otetaan huomioon hakeutumisprosessit, mahdollisuudet irrottautua omasta työstään opiskelemaan uutta alaa, byrokratian hitaus ja pitkät pakolliset työharjoittelujaksot. Esimerkiksi sairaanhoitajan tutkinnosta työharjoittelut muodostavat suuren osan opintokokonaisuutta, opinnäytetyö mukaan lukien työharjoittelua on yhteensä 90 opintopisteen verran, eli lähes puolet koko tutkinnosta (Opintopolku, 2024).

TE-palvelut 2024 –uudistuksen myötä 1.1.2025 työvoimakoulutus siirtyy valtiolta 45 työllisyysalueelle. Yksi keskeisin kysymys koko uudistuksen osalta koulutustakin koskien on järjestää kaikille yhdenvertaiset mahdollisuudet palvelujen saatavuudessa. Työ- ja elinkeinoministeriön mukaan yhdenvertaisten palveluiden turvaamiseksi tullaan järjestämisvastuulliselle taholle asettamaan palvelujen varmistamiseksi kriteerit. Mitkä nämä kriteerit ovat, ei ole vielä julkisessa tiedossa, kun uudistuksen aloitukseen on alle 2 kk aikaa. (Valtioneuvosto, 2023.) Kun nyt tiedotetaan hyvinvointialueiden muutosneuvottelujen tuloksena irtisanomisista ympäri maata, joudutaan hoitajien työvoimakoulutuksen tarvetta työllistymisen edistämiseksi ehkä miettimään nykyistä laajemmin myös uusilla TE-alueilla. Työvoimakoulutusta voidaan jatkossakin järjestää mutta vasta käytäntö vuonna 2025 näyttää, mitä tämä kaikki yksilölle tarkoittaa. Kun TE-palvelut siirtyvät kuntien muodostamiin yksiköihin ja budjetti päätetään kuntien poliittisessa hallinnossa, kasvaa riski kansalaisten eriarvoistumisesta.

## Hoitaminen vaatii vankkaa tietopohjaa

Perustutkintopohja ei usein riitä työssä suoriutumiseen, vaan tarvitaan ammattikohtaista lisä- ja täydennyskoulutusta. Näin on myös hoitoalalla. Ammattitutkintojärjestelmä tukee jo tällä hetkellä tämänkaltaista moduulikohtaista ja osaa- misperusteista täydennyskoulutusta, jossa tutkinnon osilla voi täydentää omaa aiempaa tutkintoaan, päästäkseen uuteen, vaativampaan rooliin. Koulutuksen järjestäjän ei kuitenkaan kannata rahoituksen vuoksi välttämättä tarjota pienempiä osia. Tällaisissa tapauksissa työnantaja voisi halutessaan rahoittaa lyhyemmän koulutuksen. (Opetushallitus, 2019, s. 39.)

Työelämästä on tullut hektisempää. Työnantajat tarvitsevat työntekijöitä, jotka ovat omatoimisia ja kykeneviä itseoppimiseen. Työntekijöiltä vaaditaan resilienssiä, joka etenkin hoitoalalla on tärkeä ominaisuus, koska pienikin virhe voi olla kohtalokas. (Yle, 2022.)

Harjoittelulle ja uuden oppimiselle ei ole työelämässä mitoitettu aikaa. Digitaalisuus on siirtänyt katseen fyysisestä ergonomiasta informaatio- ja kognitiivisen, aivoja kuormittavan ergonomian puolelle. Myös työn aiheuttamaan tunnekuorman on alettu kiinnittää huomiota.

*Jännittynyt ilmapiiri, kiire ja henkinen kuormittuneisuus eivät puolestaan edistä oppimista vaan johtavat sairastamiseen sekä puolustavaan käyttäytymiseen ja sen myötä oppimisilmapiirin köyhtymiseen. Huhujen ilmapiirissä keskitytään omien reviirien varjelemiseen, tiedon pimittämiseen ja syyllisten hakemiseen. (Manka & Manka, 2023, s. 113).*

Hoitoalalla toimitaan usein vuorotyössä, joka on kuormittavaa yksilölle niin fyysisesti kuin psyykkisesti. Vapaa-aika kärsii epäsäännöllisestä vuorokausirytmistä ja se saattaa aiheuttaa henkilökohtaisessa elämässä haasteita.

Kun sote-alueilla leikataan nyt henkilöstömäärärahoista, syntyy vahva epäily siitä, että työpaikoilla jää tämän seurauksena opastamiselle ja oppimiselle enintään vähemmän aikaa. Haastattelimme yli 30 vuoden kokemuksen omaavan, tällä hetkellä vanhustyössä sairaanhoitajana työskentelevän Merja-Leenan, jolla on kokemusta sairaanhoitajan työstä niin koti- kuin ulkomailta, julkiselta ja yksityiseltä sektorilta. Hän on aikaisemmin toiminut myös esihenkilötehtävissä. Hän pitää jatkuvaa osaamisen kehittämistä hoitoalalla tärkeänä, koska hoitokäytännöt kehittyvät koko ajan ja osaavia hoitajia tarvitaan. (Merja-Leena, henkilökohtainen tiedonanto, 2.11.2024.)

Kolmessakymmenessä vuodessa hoitotyö on muuttunut paljon. Merja-Leenalle jatkuva osaamisen kehittäminen on oman ammattitaidon ylläpitämistä, ajan

hermolla pysymistä ja tae laadukkaan, tutkittuun tietoon perustuvan sekä tavoitteellisen hoidon tarjoamiseen. Tutkimustietoon perustuva hoitaminen tuo turvallisuutta, asiakaslähtöisyyttä ja hyvän tuen työskentelylle. Nykyisellä työnantajalla, joka on yksi Suomen hyvinvointialueista, on tarjolla paljon erilaisia koulutuksia ja niiden suorittamiseen kannustetaan, ja osa koulutuksista on lain edellyttämiä pakollisia koulutuksia. Tällaisia ovat esimerkiksi ensiapu, toimintakykyarvio, kirjaamiskäytännöt ja hygieniapassi. (Merja-Leena, henkilökohtainen tiedonanto, 2.11.2024.)

Kaikenlaisiin koulutuksiin kannustetaan sekä julkisella että yksityiselläkin puolella, mutta haasteena kokemuksen mukaan ovat aika ja resurssit. Työhön liittyvään pakolliseenkaan koulutukseen ei välttämättä ole osoitettu resurssia. Esimerkkinä työssä pakollinen ensiapukoulutus, jonka ajaksi hänet oli laskettu hoitajamitoitukseen eikä poissaolevaksi. Tämä aiheuttaa sen, että esimerkiksi etäkoulutuksiin on haasteellista irrottautua työvuorosta. Usein myös työmatkat kuluvat opiskellen työtehtävissä tarvittavia asioita. (Merja-Leena, henkilökohtainen tiedonanto, 2.11.2024.)

Merja-Leenan (2024) mielestä paljon esillä ollut hoitajapula on todellinen. Hän ei näe aikuiskoulutustuen ja ammatillisten koulutuspaikkojen vähentämisen parantavan lähihoitajien kouluttautumista sairaanhoitajiksi. Lähihoitajaksi voi opiskella oppisopimuksella, mutta sairaanhoitajaksi ei. Hän muistuttaa erityisesti siitä, että oppisopimusopiskelijan mahdollisuudet saada opiskelurauha ovat vähäisemmät, koska suorittavan työn osuus opinnoista on suuri. Hoitamiseen tarvitaan vankkaa tietopohjaa.

Oman tulevaisuutensa sairaanhoitajana Merja-Leena näkee mieluusti oman osaamisen kehittämisen kautta. Hän perusteli haavettaan asiantuntijatehtäviin siirtymisestä tulevaisuudessa sillä, että hänellä olisi paljon annettavaa omalla erityisalallaan muistisairauden puhkeamisvaiheessa ja omaisten tukemisessa. Lisäksi eläkeiän nostamisen kaavailut vaikuttavat myös asiaan, sillä perussairaanhoido sisältää raskasta nostelua eikä keho välttämättä sitä kestä samalla lailla lähes 70-vuotiaaksi asti. Oman haaveensa edistämiseksi Merja-Leena on aloittanut koulutuksen, jota nykyinen työnantaja tukee palkallisten lähiopintopäivien muodossa. Tämä koulutus on monimuotokoulutusta. Jättäytyminen esimerkiksi opintovapaalle ei ollut taloudellisesti mahdollista. (Merja-Leena, henkilökohtainen tiedonanto, 2.11.2024.)

Huoli hoitoalan hoitaja- ja resurssipulasta mietityttää Merja-Leenaa, sillä ne hänen mukaansa luovat aikapainetta, josta seuraa käytännössä vähemmän aikaa käytettäväksi asiakkaan asioihin perehtymiseen, hoidon suunnitelmallisuuteen sekä myös vähemmän aikaa opiskella eli kehittää omaa osaamistaan.

*”Sitten voi tulla kadultakin hoitamaan. Jos tavoitteellisesta ja ammatillisesta työotteesta siirrytään suorittavaan työhön, mitä hoitaja tekee? Poliittiset päätökset työntävät hoidon laadun alenemiseen. Kiire ja aikapaine tekee sen, ettei ehdi tekemään havaintoja tai jos ehtii tehdä, niin ei ehdi prosessoida niitä ja asioiden edistäminen jää. Toivoisin jatkossakin kiinnostusta hoitotyön kehittämiseen, tehdä työtä perustuen tutkittuun tietoon. Ylpeys ammatista, ammatillisuudesta eikä niin, että ajatellaan hoitotyön olevan loputon kuluerä.” (Merja-Leena, 2024).*

## Pohdinta

Alati muuttuvassa työelämässä jatkuvasta osaamisen kehittämisestä on tullut edellytys ammattitaidon ylläpitämiseen ja työntekijän mahdollisuuteen uralla etenemiseen. Työvoimakoulutuksen siirtyessä kunnilta työllisyysalueille, huolella on eriarvoiset aluekohtaiset mahdollisuudet osallistua jatkokoulutuksiin ja ylläpitää omaa ammattitaitoa.

Jatkuvan oppimisen toteutumiseksi työpaikalla tulee huomioida ja tukea yksilön edellytyksiä työssä oppimiseen, eli huomioida hänen elämäntilanteensa sekä hyvinvointinsa ja toimintakykynsä vaatimukset, jotka vaikuttavat oppimiskykyyn ja –mahdollisuuksiin. Yksilön näkökulmasta on tärkeää, että työnantaja kiinnittää huomiota yhteisön kykyyn tukea jäseniään ja edesauttaa kannustavan ilmiympäristön syntymistä. Myös kannustaminen ja motivointi oppimiseen, oppimiseen liittyvien positiiviset tunteet ja kokemukset onnistumisesta niin yksilö- kuin yhteisötasolla, johtamisen laatu sekä yksilön itseohjautuvuuden ja aktiivisuuden tukeminen mahdollistavat jatkuvan oppimisen työpaikalla. (Rintala, Postareff & Ryymin, 2023, s. 51.)

Oppimisen mahdollistaminen monipuolisesti erilaisissa oppimisympäristöissä työn ohella olisi yksi vaihtoehto osaamisen kehittämiseen. Keinoja ovat esimerkiksi etä-, monimuoto- ja virtuaaliopetus, sidosryhmä- ja asiakasverkostoista oppiminen, vertaisoppiminen, työtiimin tai alan työntekijöiden yhteiset oppimisprosessit, opiskelijoiden opinnäytetöihin liittyvä osaamisen vaihto ja mentorointi. Näillä keinoin jatkuva oppiminen näyttäytyy nimensä veroisena ja yhä vähemmän tutkintokeskeisenä. (Opetushallitus, 2019, s. 39.)

Lisäksi ehdotetaan henkilökunnan täsmäkouluttamisen laajentamista, hyödynnäen työnantajien ja koulutusten järjestäjien yhdessä rakentamia osaamiskokonaisuuksien, jossa yrityksen tehtävät ja uuden oppiminen yhdistyy. Työpaikoilla tarvitaan myös lisäpanostusta työpaikkaohjaajien osaamisen kehittämisen ja tutkintovaatimusten tuntemiseen. (Opetushallitus, 2019, s. 19.)

Kun kyseessä on yhteiskunnan toimintojen sekä kansalaisten hengen ja terveyden kannalta erityisen tärkeä ala, jossa jo nyt kärsitään samanaikaisesti työntekijäpuolasta sekä resurssien leikkauksista, on tärkeää, että yksilön osaamisvaatimusten kasvuun ja henkilöstön uupumiseen puututaan koko maan tasolla. Hyvinvointialueilla, jotka tarvitsevat osaavaa työvoimaa lakisääteisten tehtäviensä tehokkaaseen ja laadukkaaseen hoitamiseen, olisi erityisesti syytä panostaa siihen, että työntekijät saavat riittävää täydennys- ja tutkintokoulusta ja heidän työssä jaksamisensa varmistetaan. Joskin tuore tieto kuluvalta marraskuulta Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin päättyneistä muutosneuvotteluista ja noin 800 henkilön vähennyksestä kertoo toisenlaista tarinaa. (Tehy, 2024.) Näyttäisi siltä, että tässä hetkessä puuttuu oikeanlainen yhteiskunnallinen keskustelukulttuuri, jossa vastuuta ei sysätä pelkästään yksilöille, oppilaitoksille tai työnantajille taloudellisine vaikeuksineen. Hoitoalan työympäristöjä ja -oloja on kehitettävä kestävämpään suuntaan, niin että alalta ei katoa lisää osaamista ja ammattitaitoa ja jotta alalle on mahdollista houkutella uusia työntekijöitä.

## Lähteet

Dufva, M. (2020). Megatrendit 2020. Sitra. Haettu 13.10.2024 osoitteesta <https://www.sitra.fi/wp/wp-content/uploads/2019/12/megatrendit-2020.pdf>

Dufva, M. (2024). Megatrendit 2024. Sitra. Haettu 13.10.2024 osoitteesta <https://www.sitra.fi/blogit/megatrendit-2024/>

Kuntatyönantajat. (2023). Aikuiskoulutustuen lakkauttaminen pahentaa kuntien ja hyvinvointialueiden työvoimapulaa. Tiedote. 21.9.2023. Haettu 24.11.2024 osoitteesta <https://www.kt.fi/uutiset-ja-tiedotteet/2023/aikuiskoulutustuen-lakkauttaminen-pahentaa-tyovoimapulaa>

Kuntatyönantajat. (2024). "Hallitus tukee työn ohessa opiskelua työvoimapula-aloilla". Uutinen. 29.4.2024. Haettu 24.11.2024 osoitteesta <https://www.kt.fi/uutiset-ja-tiedotteet/2024/hallitus-tukee-tyon-ohessa-opiskelua-tyovoimapula-aloilla>

Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä 559/1994, §18

Manka, M-L., & Manka, M. (2023). Työhyvinvointi. (3. painos). Alma Talent.

Opetushallitus. (2019). Osaaminen 2035. Raportit ja selvitykset 2019:3. Haettu 19.10.2024 osoitteesta [https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaaminen\\_2035.pdf](https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaaminen_2035.pdf)

Opintopolku. (2024). Sairaanhoitaja (AMK). Haettu 19.10.2024 osoitteesta <https://opintopolku.fi/konfo/fi/koulutus/1.2.246.562.13.00000000000000000249>

Rajalahti, E., Kallioinen, O., & Saranto, K. (2014). Hoitotyön tiedonhallinnan osaamisen kehittäminen terveydenhuollon organisaatioissa ja ammattikorkeakouluissa. Finnish Journal of EHealth and EWelfare. 6(4). 186–199. Haettu 19.10.2024 osoitteesta <https://journal.fi/finjehew/article/view/48212>

Rintala, H., Postareff, L., & Ryymin, L. (2023). Sitoudun, siis opin – miten edistää jatkuvaa oppimista työssä? Työelämän tutkimus artikkeli 21:2023. 33–57. Haettu 10.11.2024 osoitteesta <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/107998/77906>

Sosiaali- ja terveysministeriö. (2024a). Aikuiskoulutustuki, ammattitutkintostipendi ja vuorotteluvapaa lakkautetaan. 30.5.2024. Sosiaali- ja terveysministeriön tiedote. Haettu 13.10.2024 osoitteesta <https://stm.fi/-/aikuiskoulutustuki-ammattitutkintostipendi-ja-vuorotteluvapaa-lakkaute-taan>

Sosiaali- ja terveysministeriö. (2024b). Työuran aikaista jatkuvaa oppimista kehittävän työryhmän loppuraportti. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2024:11. Haettu 10.11.2024 osoitteesta [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165627/STM\\_2024\\_11\\_rap.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165627/STM_2024_11_rap.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Tehy ry. (2024). HUSin törkeä pommi järkyttää - HUS sotkemassa toimintansa ennennäkemättömällä tavalla. Tiedote. Haettu 22.11.2024 osoitteesta <https://www.tehy.fi/fi/tiedote/tehy-hus-sotkemassa-toimintansa-ennennakemattomalla-tavalla>

Turunen, V. (2024). Aikuiskoulutustuki toi viime vuonna sote-alalle reilusti enemmän väkeä kuin vei alalta pois. Tehy-lehti. Haettu 11.11.2024 osoitteesta <https://www.tehylehti.fi/fi/uutinen/aikuiskoulutustuki-toi-viime-vuonna-sote-alalle-reilusti-enemman-vakea-kuin-vei-alalta-pois>

Työ- ja elinkeinoministeriö. (2024). Te-palvelut 2024 –uudistus. Työ- ja elinkeinoministeriö. Haettu 11.11.2024 osoitteesta <https://tem.fi/te-palvelut-2024-uudistus>

Työllisyysrahasto. (2024). Asiakkaan ääni. Aikuiskoulutustuen koettu vaikutus -tutkimus 15.6.2024. Haettu 10.11.2024 osoitteesta <https://www.tyollisyysrahasto.fi/globalassets/etuuk-sien-liitteet/tyollisyysrahastomediatiedoteliite22062023.pdf>

Valtioneuvosto. (2023). TE-palvelut 2024 uudistus yleisesittely. 3/2023. Haettu 24.11.2024 osoitteesta [https://tem.fi/documents/1410877/163302938/TE2024-yleisesitys\\_maaliskuu2023\\_suomi.pdf/63a2c14c-c4f5-ee29-ecd5-4bab5cdefce8/TE2024-yleisesitys\\_maaliskuu2023\\_suomi.pdf?t=1685356634486](https://tem.fi/documents/1410877/163302938/TE2024-yleisesitys_maaliskuu2023_suomi.pdf/63a2c14c-c4f5-ee29-ecd5-4bab5cdefce8/TE2024-yleisesitys_maaliskuu2023_suomi.pdf?t=1685356634486)

Yle. (2022). Nyt haetaan työntekijöitä, joilla on vahva resilienssi -tätä se tarkoittaa. Haettu 19.10.2024 osoitteesta <https://yle.fi/a/74-20001142>

# **Osallisuus ja johtaminen**

# Lean henkilöjohtamisessa

Toni Haavisto, Topi Karppinen,

Anna Koivula & Aarni Lyhty

## Johdanto

Tässä artikkelissa pohdimme miksi työelämässä suosittu Lean-filosofia saattaa näyttäytyä työntekijöille työhyvinvoinnin esteenä, vaikka sen tarkoitus on saada niin yritys kuin yhteisö yrityksen sisällä menestymään. Lean-filosofia on kokonaisvaltainen ja iso kokonaisuus, joka on kehitetty vastaamaan alun perin auto-teollisuuden tarpeita (Vuorinen, 2013, s. 71–75).

Lean-ajattelua kuitenkin sovelletaan lähes alalla kuin alalla, vaikka kaikkia sen osa-alueita ei pystyttäisikään toteuttamaan. Lean tähtää muun muassa prosessien tehokkuuteen ja poistamaan resurssien hukkaa.

Voidaan ajatella, että Lean itsessään on kuin television mukana toimitettu käyttöohjekirja. Lähes kaikilla on ennestään ollut televisio tai ainakin kaikki ovat joskus kuulleet siitä ja tietävät mitä sen tulisi tehdä. Televisio asennetaan sille paikalle, jossa vanha televisio sijaitsi, ja sitä ruvetaan soveltamaan tuotantoon. Aluksi käytetään kaukosäätimen jokaista nappia ja kokeillaan mitä kaikkia ominaisuuksia käyttöohjeet lupaavat. Lopulta käytössä on vain muutama nappi, ja käyttöohjeeseen tuskin palataan. Muiden television käyttäjien kanssa ei käyttöohjeista yleensä puhuta, ja jos puhutaan, niin heille kerrotaan vain tarpeelliseksi koettu tieto.

Kuinka moni käyttäjä edes vilkaisee television käyttöohjekirjaa, jos toimintaperiaate on ennalta tuttu ja ominaisuudet näyttävät toimivan kuten on toivottu? Mitä hienompi televisio, sen enemmän ominaisuuksia lopulta jää käyttämättä. Ominaisuuksien käyttäminen tai käyttämättä jättäminen on käyttäjän mieltymysten varassa. Leania suositellaan soveltamaan omaan tarpeeseen vastaavaksi. Emmehän me kaikki autotehtaita ole tai siellä työskentele.

## Lean- Leanin historiaa

Johtamisoppi, filosofia vai toimintaohjelma? Leania voidaan tarkastella näinä kaikkina.

Leanin tarina alkaa 1940-luvun lopun Japanista, Toyotan autotehtaalla työskentelevän päätuotantoinisööri Taiichi Ohnolle (1912–1990) annetun tehtävän, tehtaan tuotantokapasiteetin merkittävän nostamisen myötä. Ohno lähti kehittämään ideaansa ensin vertaamalla Toyotaa automaailman silloiseen menestyjään, Fordiin. Fordilla oli käytössään todella tehokas liukuhihnatuotanto, joka kuitenkin tarkoitti sitä, että tehtaalla tuotettiin vain yhtä samaa automallia, yhden värisenä ja samoilla varusteilla. Asiakkaat olisivat kuitenkin kaivanneet jotain muutakin, ja tähän tarpeeseen Ohno keksi vastauksen amerikkalaistyylisten supermarkettien toimintaperiaatteesta; asiakas on koko toiminnan ytimessä, jolloin valikoimat ovat laajat, jokaiselle löytyy jotakin. Lopulta Ohno yhdisti Fordin tehtaalta tutuksi tulleen liukuhihnatuotannon ja amerikkalaistyylisten supermarkettien toimintaperiaatteet ja valikoiman, jota myöhemmin kutsuttiin nimellä Toyota Production System (myös Just-In-Time-tuotanto). Tästä kehkeytyi ajan saatossa lopulta Lean-johtamisoppi, jota sovelletaan nykyisin useilla eri toimialoilla. Lean saavutti suuren yleisön tietoisuuden James Womackin ja Danien Jonesin kirjoittaman *The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production* (1990) kirjan myötä. Kirjassa käsitellään Toyotan nousua omalla teollisuudenalallaan uudenlaisen johtamistavan, Leanin, avulla. Asiakasarvon kasvattaminen, prosessien tehostaminen ja ns. turhan työn minimoiminen leimasivat tätä uudenlaista johtamistapaa. (Vuorinen, 2013, s. 71.)

## Lean käytännössä

Lean koostuu useista eri näkemyksistä, jotka on kaikki koottu yhteen johtamisjärjestelmään. Leanin ensisijainen tarkoitus on tuottaa asiakkaalle lisäarvoa hukkan ja virheiden vähentämisen myötä. Hukaksi katsotaan kaikki sellainen toiminta, joka ei tuota asiakkaalle lisäarvoa. Alkuperäiset Toyotan Production System –mallin mukaiset seitsemän hukkaa olivat ylituotanto, odottelu, tarpeeton kuljettaminen, turha käsittely, ylimääräiset varastot, tarpeeton liikkuminen ja virheet. Myöhemmin kahdeksanneksi hukaksi lisättiin käyttämättä jätetty työntekijän luovuus. Organisaation on mahdollista tuottaa pienemmillä resursseilla lisäarvoa laadun, valikoiman, hinnan tai toimitusajan puitteissa, mikäli nämä hukat on poistettu. (Vuorinen, 2013, s. 72.)

Lean voidaan jakaa viiteen eri pääperiaatteeseen, jotka ovat: asiakkaan arvon miettiminen, arvoketjun tunnistaminen, tuotannon virtaus, imuohjauksen toteuttaminen ja täydellisyyteen pyrkiminen. Koko kehitystyön ydin on asiakasarvossa,

joka määrittelee sen, mihin organisaatiossa pitää keskittyä. Tämän selvittämiseksi organisaation on tiedettävä, mitä asiakas haluaa ja mistä on myös valmis maksamaan. Toisena vaiheena tunnistetaan arvoketju, jonka avulla pystytään määrittelemään ne toiminnot, jotka luovat asiakkaalle arvoa. Tämän jälkeen poistetaan lisäarvoa tuottamattomat toiminnot. Kolmannessa vaiheessa keskitytään tuotannon virtauksen lisäämiseen; tavoitteena on toteuttaa tuotanto niin, että materiaalivirta on jatkuva, selkeä ja lyhyt. Tähän tavoitteeseen päästään turhan odottelun, käsittelyn ja siirtelyn poistamisen myötä. Tässä vaiheessa kiinnitetään huomiota myös informaatiovirtoihin, joissa pyritään virheettömyyteen. Neljännessä vaiheessa voidaan toteuttaa tuotannon imuohjaus: tuotteiden ja sen komponenttien valmistaminen asiakkaan tekemän tilauksen perusteella. Viimeisessä, viidennessä, vaiheessa korostetaan prosessien jatkuvan kehittämisen tärkeyttä, koko henkilökuntaa osallistaen. Laadukkuus ja tehokkuus ohjaavat kaikkea toimintaa organisaatiossa. Työntekijöiden katsotaan olevan päävastuussa laadun ja tuottavuuden kehittämisestä. (Vuorinen, 2013, s. 73.)

Asiakaskeskeisyys leimaa Leania perinteisen teollisuuden liitetyn tuotanto-keskeisyyden sijasta. Tuotantomäärien sijaan tarkoitus on keskittyä nopeuteen ja joustavuuteen tuotannon virtauksen ja imuohjauksen keinoin. Virheet tulisi huomata aikaisin, jotta laatua ja tuotannon joustavuutta saataisiin parannettua. Tämän ohessa säästetään myös kustannuksissa. Tuotannon läpimenoaikojen lyhentäminen perustuu odotusaikojen poistamiseen työtahdin lisäämisen sijasta. (Vuorinen, 2013, s. 74.)

Lean on yhdistelmä monesta tuotannon prosessien kehittämisen työkaluista, kuten tuotannosta juuri oikeaan aikaan (Just-in-Time), jatkuvasta parantamisesta (Kaizen), imuohjauksesta (Kanban), laatujohtamisen ajatuksista (Total Quality Control) ja tilastolliseen analyysiin perustuvista kehitysmenetelmistä (Statistical Process Control). Näiden lisäksi Leanissa käytetään arvovirran tarkastelua (Value Mapping), asiakasarvon analyysiä ja usein myös parhaiden käytänteiden benchmarkingia. Mittarit, joita Leanissa hyödynnetään, keskittyvät useimmiten tuottavuuteen, laatuun, läpimenoaikoihin, keskeneräisen tuotannon määrään ja hukkaan. (Vuorinen, 2013, s. 74.)

Ihanteellisesti toteutuessaan Lean yhdistää uudenlaisen tuotantojärjestelmän ja uudenlaisen organisaatiokulttuurin. Tätä ylläpidetään jatkuvan kehittämisen ja täydellisyyteen pyrkimisen avulla. (Vuorinen, 2013, s. 75.)

Organisaatiokulttuurin ymmärtäminen ja muutoksen johtaminen ovat keskiössä Leanissa, sillä suurin muutos saavutetaan ihmisten ajattelun muutoksen ja sitoutumisen myötä. Lean-ajattelua pitää siirtää myös oman organisaation ulkopuolelle, jolloin koko arvoketju toimii samojen periaatteiden mukaisesti. (Vuorinen, 2013, s. 75.)

Lean voidaan jakaa viiteen eri pääperiaatteeseen, jotka ovat: asiakkaan arvon miettiminen, arvoketjun tunnistaminen, tuotannon virtaus, imuohjauksen toteuttaminen ja täydellisyyteen pyrkiminen. Koko kehitystyön ydin on asiakasarvossa, joka määrittelee sen, mihin organisaatiossa pitää keskittyä. Tämän selvittämiseksi organisaation on tiedettävä, mitä asiakas haluaa ja mistä on myös valmis maksamaan. Toisena vaiheena tunnistetaan arvoketju, jonka avulla pystytään määrittelemään ne toiminnot, jotka luovat asiakkaalle arvoa. Tämän jälkeen poistetaan lisäarvoa tuottamattomat toiminnot. Kolmannessa vaiheessa keskitytään tuotannon virtauksen lisäämiseen; tavoitteena on toteuttaa tuotanto niin, että materiaalivirta on jatkuva, selkeä ja lyhyt. Tähän tavoitteeseen päästään turhan odottelun, käsittelyn ja siirtelyn poistamisen myötä. Tässä vaiheessa kiinnitetään huomiota myös informaatiovirtoihin, joissa pyritään virheettömyyteen. Neljännessä vaiheessa voidaan toteuttaa tuotannon imuohjaus: tuotteiden ja sen komponenttien valmistaminen asiakkaan tekemän tilauksen perusteella. Viimeisessä, viidennessä, vaiheessa korostetaan prosessien jatkuvan kehittämisen tärkeyttä, koko henkilökuntaa osallistaen. Laadukkuus ja tehokkuus ohjaavat kaikkea toimintaa organisaatiossa. Työntekijöiden katsotaan olevan päävastuussa laadun ja tuottavuuden kehittämisestä. (Vuorinen, 2013, s. 73.)

## **Lean työntekijöiden näkökulmasta - Työntekijän näkemys: Onko Lean utopiaa?**

Lean on kaikkea sitä mitä omistaja voisi toivoa yritykseltään. Yrityksen tarkoitus on tuottaa voittoa omistajalleen. Yritys on työkalu, jolla saavutetaan haluttu tulos, varmistetaan elintaso. Omistajan näkökulmasta on helppoa seurata tulostilannetta rahaa, kun sitä tulee ja mitä tehokkaammin sitä tulee, niin on helppoa sanoa, että myös elintaso nousee. Yritys toimii siis kuten Lean-työkalun on suunniteltu toimivankin. Sitten kun kysytään, miten siihen on päästy vastaus voi olla esimerkiksi, nykyaikaisen liikkeenjohdon avulla, meillä noudatetaan Lean-filosofian periaatteita. Tosin yritys ei välttämättä ole autotehdas, joten vastaus saattaa kuulua, olemme joutuneet muokkaamaan Lean-filosofiaa meidän organisaatioomme sopivaksi.

Leanissa on osatekijöitä, joiden tulosta ei pelkästään rahalla voi mitata. Rationalisoinnin ja tehokkuusajattelun aikana, nämä muut osatekijät saattavat jäädä varjoon. Työntekijän näkökulmasta Lean-filosofia saattaa siis näyttäytyä varsin tunteettomalta. Työnkurjistamiselta, jotta sitä voidaan tehokkaammin johtaa. (Kettunen, 2021, luku: Rationaalinen ideologia johtamisoppaissa: koneiston osa ja prosessin noudattaja.)

Harva yrittäjä haluaa sanoa ääneen, että revimme voitot työntekijöiden selkänahasta keinolla millä hyvänsä, jolloin on helppoa piiloutua esimerkiksi Lean-

filosofian taakse, vaikka sitä noudatettaisiin vain tehokkuusajattelun kannalta. Yhtä hyvin voitaisiin sanoa, että yrityksessämme noudatetaan kommunismin periaatetta, mutta olemme soveltaneet sitä organisaatiomme tarpeiden mukaisesti. Kommunistisessa ajattelussa, kun myös korostuu työntehokkuuden merkitys.

Kommunistisessa maassa johtamisideologiaa on kiillotettu, tasa-arvoa ja kansalaisen asemaa määritetty yhteisen hyvän saavuttamiseksi. Utopiassa kommunismi olisi työntekijän unelmaa, jossa ei nähtäisi nälkää ja kaikki työskentelisivät yhteisen päämäärän eteen. Hyvin toteutettu Lean ajaa saman asian. Tällöin työpaikalla koettaisiin työnimua ja merkityksellisyyttä, mutta kun valitaan johtaa pelkästään prosessi ja tehokkuus edellä nämä arvot harvoin toteutuvat. Enemmän Lean alkaa näyttämään työntekijän näkökulmasta diktaattorijohtoiselta kommunismilta. Mitä korkeammalla olet hierarkiassa, sitä kauniimmalta ideologia näyttää. Tämä toimii niin kauan, kun valta säilyy hierarkian huipulla. Todellisessa kommunismissa ja pelkästään rationaalisen johtamisajattelun työpaikassa kukaan ei halua olla valtapiramidin pohjalla. Siellä kun todellisuudessa ei tarvitse itse ajatella ja merkityksellisyys on saneltu valmiiksi ylhäältäpäin. Merkityksellisyys on filosofiaa, jota on muokattu jonkin agendan edistämiseksi.

## **Työntekijöiden näkökulmia Lean-tuotannonjohtamisesta**

Olen työskennellyt koko työurani ajan valmistavan prosessiteollisuuden eri tehtävissä. Vanerinvalmistajana, josta edennyt tiiminvetäjäksi ja työnopastajaksi. Hetken olin kokoonpanijana, kunnes siirryin työnjärjestäjäksi. Nykyään toimin hitsausoperaattorina ja pääluottamusmiehenä. Minulla on aina ollut jokin henkilöedustajan rooli, jossa ollut vastuuta myös muista työntekijöistä. Itse tehtäviin olen aina saanut koulutusta, mutta työnkuvaani ei ole koskaan kuulunut tietoista Lean-osallistumista. Yhteistä kaikilla yrityksillä on se, että Lean on ollut mukana johtamisessa, mutta Lean-filosofiaa ei ole työntekijöille kokonaisuudessaan avattu, ei edes omaa roolia Lean-kulttuurissa. Ei edes niille, joiden keskeinen rooli olisi olla tukemassa lattiataason Leanin soveltamista.

Kaikissa tehtaissa on työntekijöiden näkökulmasta sovellettu 5S-metodia, Six sigmaa, JIT:iä, ja tehtaan virtausta on parannettu layout muutoksin. Työntekijät ovat myös päässeet kehittämään omaa työtään jatkuvan parantamisen, ideoinnin ja aloitteiden myötä. Jatkuvan parantamisen merkitystä ei tosin ole avattu, että se on keskeistä Leanin toteuttamisessa.

Lean-työkalujen käytöstä johtuvat toimet ovat näyttäneet työntekijöiden näkökulmasta yksittäisiltä toimilta, joille ei ole löytynyt yhteistä selittäjää, miksi jokin tehdään, miten tehdään. Info on järjestetty yksittäisestä muutoksesta, mutta

kokonaiskuva on jätetty kokonaan harmaalle alueelle. Näin jälkikäteen ajateltuna, kuinka helppoa se olisi ollut järjestää koulutusta henkilöstölle koko Lean-filosofiasta. Lean-filosofiaan kuitenkin kuuluu Lean-ajattelun juurruttaminen koko toimintaan. Miksi ollaan kuitenkin tehty tietoisia valintoja, ettei filosofiaa avata kuin johtamisen seurauksien kautta. Miksi työntekijät eivät ole saaneet oikeita työkaluja arvioida omaa työtään ja esimiestensä työtä, jotta yhteiseen päämäärään olisi kivuttomampaa päästä. Kuitenkin puhutaan työntekijöiden jatkuvan oppimisen velvollisuudesta, mutta oikeutta oppimiseen ei tosiasiasa ole.

Työtä ollaan tehostettu yksinkertaistamalla sitä, palastelemalla sitä osiin ja annettu ohjeaikoja, normeja, mitä työntekijältä odotetaan. Ollaan aikaansaatu jatkuva paine yksinkertaiseen työhön, johon kuitenkin täytyy antaa koko keskittyminen. Itsenäinen ajattelu on ajettu ahtaalle. Esimiesten työ on ollut puuttua kaikkeen toimintaan, joka ei kuulu varsinaiseen työtehtävään. Työntekijän työnantajalle myyty kahdeksan tunnin aika ulosmitataan tehokkaasti. Palkkio omaan asemaan alistumisesta ja osallistumisesta on ollut muutamia euroja tuntipalkan päälle, kun parhaassa tapauksessa yrityksessä tulosta tehdään miljoonia. Ja mitä ylemmäs organisaation hierarkiassa mennään, sitä isommat ovat palkinnot. Yritä siinä sitten olla osa tasa-arvoista yrityskulttuuria ja olla onnellinen yhteisestä menestyksestä.

Tehdas virtaa, prosessit ovat normeja, joista vaihtelu on poistettu. Koneet ja niiden osat huolletaan aikataulussa. Työntekijöitä on vain tarvittava määrä. Se määrä mikä on laskettu tehokkaaseen työnsuorittamiseen. Yritys voi hyvin, mutta työntekijät voi pahoin. Sitten vielä ihmetellään, miksi on vaikeaa löytää sopivaa työvoimaa. Miksi työntekijät eivät jaksa. Miksi uuvutaan ja ajaudutaan työkyvyttömiksi. Miksi nykyajan nuoret eivät sopeudu huippuunsa viritettyyn koneistoon, jota kutsutaan työelämäksi. Työelämään, joka on tehty niin helpoksi, ettei itse välttämättä ole edes tarve ajatella. Työelämässä työnantaja määrää säännöt. Nykyajan koulussa korostetaan yksilön itsemääräämisoikeutta. Aika vuori kiivettäväksi tulevaisuuden sukupolvilla.

Tulevaisuuden työelämässä toivotaan, että työntekijä johtaa omaa työtään, sioutuu työpaikkaansa, on joustava ja muutoskykyinen. Parhaimmassa tapauksessa arvot ohjaavat työtä. Henkilöstöjohtaminen nostetaan strategisen ja operatiivisen johtamisen kanssa yhtä tärkeään asemaan. Ihmistä aletaan pitää jonain muuna kuin koneiston osana. Työntekijä löytää työn imun ja työn merkityksellisyys korostuu. Yhteisön aikaansaama tulos jakautuu paremmin yhteisönjäsenten kesken. Lean-filosofian osat jäävät elämään taustalle, mutta tasapaino saavutetaan. Työhyvinvoinnin ja tuloksen keskinäisriippuvuuden merkitys ohjaa muutosta. Kuulostaa utopialta, mutta itse työskentelen kuvaamassani organisaatiossa.

Toisella työntekijällä on työkokemusta metalliteollisuudesta 24 vuoden ajalta. Tässä hänen kokemuksensa. Yrityksessä missä työskentelen, oli aikakausi 2010-luvulla, jolloin Leanin nimissä ensimmäisenä hitsauslinjoilta kerättiin pois työkaluja. Myös tarpeellisia, mikä paitsi lisäsi hiukan siisteyttä, hankaloitti työn tekemistä huomattavasti. Tämä oli Leaniin sisältyvän 5S-menetelmän läpiajo tuotantoon. (LeanThinking, 2024.)

Seuraavaksi esihenkilöt kuvailivat tuotannossa tehtävän työn olevan aiempaan verrattuna huomattavasti helpompaa, olihan tuotanto juuri "leanattu". Syy tähän menettelyyn vaikutti selkiytyvän, kun palkkarakenneneuvottelut (PARAKE) alkoivat.

Kun työ ei enää ollutkaan niin vaativaa, se voitaisiin luokitella töiden vaativuusryhmittely (TVR) kautta halvemmaksi teettää laskemalla työntekijöiden palkkoja. Työnantajan vakaa pyrkimys oli päästä työehtosopimuksen taulukkopalkkojen mukaisiin palkkoihin käytössä olevien henkilökohtaisten sopimuspalkkojen sijasta. (Palkkarakenneopas, 2023, s. 14–36.)

Työn määrää ei ollut missään vaiheessa tarkoitus vähentää, vaan kilpailukykyyn vedoten päinvastoin lisätä hiljalleen jatkuvasti.

Neuvotteluja käytiin pitkään ja hartaasti. Lopulta mukana niissä olivat myös molempien, sekä työnantaja- että työntekijäliittojen edustajat. Sopua palkkojen laskusta ei silti löytynyt. Molemmilla osapuolilla oli sinänsä hyvät ja pitävätkin perusteet näkemyksilleen. Tulkinta kuitenkin kallistui työntekijöiden eduksi heikomman osapuolen turvaan perustuen.

Nämä neuvottelut ja se että työntekijöiltä pyrittiin ottamaan pois jo saavutettuja etuja, aiheutti suurta hämmennystä ja vihaakin työntekijöissä. Samaan aikaan palkattiin uusia työntekijöitä taulukkopalkalla, joten kokonaisuutena palkkakulut eivät laskeneet, vaan kasvoivat. Myös tuotannon sujumisessa alkoi ilmentyä haasteita ja vanhat, osaavat työntekijät eivät juuri halunneet joustaa, kokivathan he itsensä petetyiksi. Uudet työntekijät eivät puolestaan vielä aivan kaikkea osanneet ja heidän työnsä oli hitaampaa koska rutiiniakaan ei ollut ehtinyt kertyä.

*-“Miksi emme tekisi työtä helpommaksi ja mielenkiintoisammaksi niin ettei ihmisten tarvitse hikoilla? Toyotan tyyli ei ole tehdä tulosta kovalla työllä. Se on systeemi missä ihmisten luovuudella ei ole rajoja. Ihmiset eivät tule Toyotalle töihin, he tulevat sinne ajatellakseen.”  
(Hyvinvoinnin suurlähettiläät, 2022.)  
-Taiichi Ohno. Leanin ”isä”.*

Vapaasti suomennanut Aarni Lyhty

Kuinka kaukana tuo kokemani "leanaus" olikaan leanin alkuperäisestä ajatuksesta ja silti sen nimissä tehty? Aivan kuin Leania olisi käytetty piiloagengan ajamiseen, jonkinlaisena vallankäytön välineenä. Tässä löytyy samankaltaisuus kommunismiin, mikä sekin on varsin hierarkkinen valtajärjestelmä.

Tämän Leanin käyttämisen alkuperäisen ajatuksen vastaisesti on huomannut myös Wasedan yliopiston professori Hiroshi Kanno, jonka mukaan Toyotan tuotantomenetelmää, leania ja kanbania ei ymmärretä maailmalla useinkaan oikein. Hänen kokemuksensa mukaan muualla maailmassa käytetyt oppikirjat aiheesta eivät tavoita sitä oleellista asiaa, että tuotannon kehittäminen on myös ihmisten kehittämistä. (YLE, 2024.)

## **Korjausliike riittävällä koulutuksella - Tietouden merkitys**

Kuten todettu, televisiosta jää ohjekirja lukematta ja näin suurin hyöty jää hyödynnettämättä. Lähdetään liikkeelle siitä, että yritysten hierarkian alimmassa tasossa on eniten ihmisiä ja vähiten tietoutta saaneet ihmiset. Suomessa perehdyttämistä määrittää mm työturvallisuuslaki, joka määrittää perehdytyksen kuuluvaksi uusille ja vanhoille työntekijöille uusiin työtehtäviin ja/tai muuttuneisiin työmenetelmiin. Eli lakimme määrää lukemaan ohjekirjan, mutta kuinka moni voi hyvällä omalla tunnolla sanoa saaneensa ohjekirjan Leanin perehdytykseen?

Työturvallisuus laki 23.8.2002/738 14 § [työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista.] Varsinkin Leanissa perehdyttäminen työhön ja uuteen tuotantomenetelmään tulisi olla suunnitelmallista ja tavoitteellista, jossa otetaan huomioon uuden työntekijän tiedot ja taidot ja jossa annetaan tietoa oikea määrä oikeaan aikaan (Kekäle & Kivikangas, 2013).

Perehdyttämiseen tulisi olla perehdyttämismalli ja -pohja, jota voidaan seurata, jotta kaikki mahdollinen tieto on annettu. Ennen työn aloittamista, perehdytys tulisi aloittaa organisaatioon tutustumalla ja työmalliin ohjaamisella (esim. Lean). Työn alettua, perehdytetään työhön ja työpisteeseen sekä työympäristöön. Työn aikana, perehdytetään työn kehittämiseen, kouluttautumiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen (ks. Lean). Perehdytyksen mallintaminen on vaikein osuus suunnitelmallisessa perehdytyksessä, toteavat Kekäle ja Kivikangas, koska työelämä muuttuu koko ajan ja perehdytysmallia tulisi uudistaa jatkuvasti.

Kuten työturvallisuuslaki määrittelee, tulisi myös uusiin työ- ja tuotantomene-  
telmiin perehdyttää ennen käyttöön ottamista. Yrityksen päätös ottaa käyttöön  
Lean tulisi siis perehdyttää kaikille.

Saako uusi työntekijä tarpeeksi tietoa Leanista? Saako vanha työntekijä pereh-  
dytystä Leaniin?

## Leanin korjausliike

Valuviat voidaan korjata teipillä tai rakkaudella vai sittenkin henkilöstön kehit-  
tämällä. Tämän aikakauden trendisana ”elinikäinen kouluttautuminen” on tär-  
keää yrityksen ja työntekijän kehityksen kannalta. On pysyttävä mukana, siitä  
mitä tapahtuu nyt ja tulevaisuudessa, jotta voidaan reagoida muutoksiin ja jotta  
yrittötoiminta pysyy kannattavana.

Katri Pennanen ja Emilia Saksa tutkivat kehittämishankkeessaan, Henkilöstön  
kehittäminen – kulu vai investointi, tutkimuksen tuloksia. Hankkeessa tehtiin  
haastattelukysely neljään eri yritykseen seitsemälle eri tasoilla oleville johtajil-  
le. ”Tutkimustuloksia analysoitaessa selvisi, että yrityksissä henkilöstön kehit-  
tämisestä ajatellaan positiivisesti ja työntekijöitä halutaan kehittää. Jokaisen  
mielestä elinikäinen oppiminen on äärimmäisen tärkeää, varsinkin nykypäivän  
teknologiamuutosten keskellä. Yritykset myös tiedostavat hyvin sen tosiasian,  
että mikäli henkilöstön kouluttamista laiminlyö ei pärjää tämän päivän eikä tule-  
vaisuuden markkinoilla.”

Perusopetuksen opetussuunnitelman mukaisesti saamme saman määrän tie-  
toa peruskoulussa. Yhtä lailla yritykset voisivat kouluttaa kaikki työntekijät Lea-  
nilla, sekä vanhat että uudet ja tulevat työntekijät. Artikkelissamme ehdotamme  
siis, että jokaisen yrityksen jokaisella työntekijällä tulisi olla koulutussuunnitel-  
ma. Koulutussuunnitelmassa jokainen työntekijä kävisi samat koulutukset Lea-  
nista, jotta kaikilla olisi sama tietotaso ja ymmärrys tulevasta muutoksesta. Ja  
jos jokin muuttuu, niin uusi koulutus tästäkin kaikille. Tämä lisäisi sitoutumista,  
työhyvinvointia ja syyseuraus-suhteen ymmärtämistä. Kun työntekijät ymmär-  
tävät Leanin syyseuraus-suhdetta paremmin, he saavat kokonaiskuvan omasta  
roolistaan. Tämä lisää sitoutumista yritykseen ja työhyvinvointia sekä vähentää  
ennenaikaista eläkkeellä jäämistä.

Lisäksi ehdotamme, että jokaisen työntekijän henkilökohtainen koulutussuunni-  
telma tähtäisi tehokkuuden, hyvinvoinnin ja pysyvyyden lisäämiseen. Yrityksillä  
tulisi olla käsitys olemassa olevista koulutuksista, jotka tukevat yrityksen tuot-  
tavuutta. Koulutussuunnitelman avulla investoidaan henkilöstöön, joka tuottaa  
yritykselle voittoa. Tulevaisuudessa menestyvän yrityksen tunnistaa siitä, että

henkilöstön todella näkee voimavarana. Kouluttaminen tukee hyvinvointia, jolloin työn laatu ja jälki ovat paremmalla tasolla. Koulutettu työntekijä maksaa aikanaan itsensä takaisin työnantajalle pysyvyytenä ja sitoutumisena.

Kuten alussa totesimme, mitä hienempi televisio, sen enemmän ominaisuuksia lopulta jää käyttämättä. Pitäisikö ominaisuudet jakaa tasaisesti kaikille ja käydä sitä ohjekirjaa jokaisen käyttäjän kanssa läpi? Koetaanko se kuluna vai investointina?

## Lähteet

Hyvinvoinnin suurlähettiläät. (n.d.). *Lean-johtaminen-Toyotan tapaan*. Haettu 26.10.2024 osoitteesta <https://www.hyvinvoinninsuurlahettilaat.com/lean-johtaminen-toyotan-tapaan/>

Kettunen, P. (2021). *Työntekijän osallisuus. Mitä se on ja mitä sillä tavoitellaan*. Gaudeamus.

Kivikangas, M. & Kekäle, S. (2013). *Perehdyttäminen ja perehdyttämissuunnitelman laadinta*. Laurea.

LeanThinking (n.d.). Haettu 26.10.2024 osoitteesta <https://leanthinking.fi/sanasto/5s/>

Palkkarakenneopas, teknologiateollisuus. (n.d.). Haettu 25.10.2024 osoitteesta <https://jasenille.teknologiateollisuus.fi/wp-content/uploads/sites/1/2024/09/Palkkarakenneopas-2023-Teknologiateollisuuden-tyoehtosopimus.pdf>

Pennanen, K. ja Saksa, E. (2019). *Henkilöstön kehittäminen - kulu vai investointi*. Laurea.

Työturvallisuus laki 23.8.2002/738 14 §

Vuorinen, T. (2013). *Strategiakirja – 20 työkalua*. Talentum.

YLE. (6.7.2024). Haettu 2.11.2024 osoitteesta <https://yle.fi/a/74-20093335>

# Osallisuus nykypäivän hybridityöyhteisössä - Toimistotyöntekijän näkökulma

Venla Heikkinen, Riku Mäkilä,

Riikka Nousiainen & Venla Onnismaa

## Johdanto

Osallisuus käsitteenä ei ole kaikista yksiselitteisin ja selvin. Tai ainakin se on laaja. Sosiaali- ja terveysministeriössä sitä käytetään aktivoinnin ja yhdenvertaisten palvelujen näkökulmasta (STM, 2014, s.16–19); oikeusministeriössä se nähdään demokratian osana ja ihmisoikeutena (OM, 2014 s. 9–13); opetus- ja kulttuuriministeriössä korostetaan mahdollisuuksia ja merkityksellisyyttä (OKM, 2016, s. 1–5). Osallisuuden voidaan sanoa olevan sateenkaarikäsite, joka koostaa alleen erilaisia näkökulmia ja lähestymistapoja (Leemann & Hämäläinen 2016, 589–592).

Osallisuus on kuulumista, yhteisyyttä, liittymistä, suhteissa olemista, yhteensopivuutta ja mukaan ottamista. Se on demokratiaa, osallistumista ja siihen vaikuttamista (representaatio). Lisäksi se on kaiken edellisen järjestämistä ja johtamista. (Isola ym. 2017 s. 3). Osallisuus on noussut keskeiseksi teemaksi yhteiskunnalliseen keskusteluun. Vuoden 2017 uudenvuodenpuheessaan presidentti Sauli Niinistö kuvasi Suomea ”osallisen kansallistuntoon” perustuvaksi yhteisöksi ja 2019 muodostettu hallitus otsikoi ohjelmansa ”osallistava ja osaa-va Suomi”. (Kettunen, 2021, s. 11.)

Vanhastaan osallisuudesta on puhuttu, kun on tarkoitettu esimerkiksi yhdistyksen jäsenyyttä tai yrityksen osakkuutta, mutta uudemmassa osallisuuspuheessa sanaa käytetään toisin ja sitä voidaan käyttää määreettä, eli kertomatta mihin tai mistä ollaan osallisia. Osallisuus on osa toimijuutta, johon kuuluu tunne omien toimien merkityksellisyydestä. Tällöin kyseessä ei niinkään ole osakkuus tai etu vaan yksilöllinen vaikuttavuus ja sitoutuminen. Kuitenkin osallisuus herättää mielikuvan kokonaisuuden osasesta. (Kettunen, 2021 s. 12.)

Osallisuus ei ole henkilökohtainen tai rakenteellinen ominaisuus, vaan se syntyy vuorovaikutuksena ihmisten tai ihmisen ja ympäristön välillä. Merkityksellisyyden tunteiden lähteitä löytää tilanteissa, joissa kokee hallitsevansa aikaansa ja elämäänsä. Isola ja muut jakavat osallisuuden kolmeen osaan: Osallisuus omassa elämässä, vaikuttaminen ja vaikuttuminen, paikallinen osallisuus. Osallisuus omassa elämässä sisältää henkilökohtaisen autonomian, riittävän toimeentulon ja tarpeisiin vastaavien palveluiden kaltaisia kokonaisuuksia ja taustalla vaikuttaa ajatus siitä, että ihmisen pitää olla ensin arvokas muiden silmissä, jotta hän voi olla arvokas omissa silmissään. Vaikuttaminen ja vaikuttuminen sisältää yksilön tarpeen tuntea itsensä tarpeelliseksi ja erilaiset vuorovaikutukset, niin ihmisten kanssa kuin esimerkiksi tarinoiden muodossa. Paikallinen osallisuus kuvaa ihmisen mahdollisuutta vaikuttaa elinympäristöönsä. (Isola ym., 2017, s. 16, 23–24, 29–30 ja 38.)

## **Hybridityö ja itseohjaavuus siirtävät esihenkilön taustarooliin**

Teollistumisen myötä työntekijöiden elämäntapa mukautui työpaikan aikataulujen mukaisesti ja työnantajan rooli oli vahvasti läsnä myös töiden ulkopuolella. Työnantajan perinteinen rooli onkin ollut hallitsevaa, kun taas työntekijän asema oli huomattavasti heikompi.

1800-luvulla alettiin kehittää työehtosopimuksia. Niiden tarkoitus oli luoda tasapainoa työnantajan ja työntekijän välille. Työehtosopimusten tarkoitus oli turvata työntekijöiden oikeuksia ja määritellä reunaehdot työnteolle. Työnantajan aktiivisen toimijan roolia sääntöjen ja rajojen asettamiselle korostettiin, kun taas esihenkilön rooli oli valvoa ja ohjata työntekijöitä. Esihenkilön rooli näkyi johtamiskäytännöissä siten, että he vastasivat työntekijöiden ohjaamisesta, valmentamisesta ja motivoimisesta. (Kettunen, 2021, luku: Työvoiman myyjä palkkatyön yhteiskunnassa.)

Hybridityöyhteisössä työntekijät saavat tehdä työtä usein itsenäisesti etätöiden muodossa, joka vaatii työntekijän suurempaa kykyä itseohjautuvuuteen. Hierarkkisen johtamismallin purkaminen on johtanut siihen, että työnantajan ja esihenkilön rooli on muuttunut huomattavasti. Työntekijöille on annettu enemmän valtaa ja vastuuta oman työnsä organisoimisessa. Muutos on osa suurempaa trendiä, jossa työntekijöiden motivaatiota ja hyvinvointia pyritään kasvattamaan tietoisemman johtamisen kautta. Haasteita tälle luo työhyvinvoinnin mekaniismien tunnistaminen ja löytäminen. Työn pitäminen mielenkiintoisena työtä lisäämällä, voi lisätä motivaatiota ja oppimista mutta lisätä myös stressiä ja kuormittumista. Hyviä johtamiskäytäntöjä ei voidakaan pitää yleispätevinä, vaan niiden tulisi aina sopia paikallisesti jokaisella työpaikalla. Esihenkilöiden rooli työhyvinvoinnin edellytysten kehittämisessä korostuu hybridityössä. (Heikkilä-Tammi & Larjovuori, 2024, s137-138.)

Työntekijöiden itseohjautuvuus ja autonomia lisäävät osallisuutta ja hyvinvointia, esihenkilön rooli on muuttunut kuitenkin passiivisemmaksi. Hybridityössä esihenkilön ohjaus ja tuki jää helposti vähemmälle, kun vastuu siirtyy entistä enemmän työntekijälle itselleen. Uhkana onkin, että esihenkilö siirtyy taustatoimijaksi, joka tarjoaa ohjausta ja tukea, muttei aktiivisesti osallistu työntekijöiden päivittäiseen johtamiseen. Tällöin haasteita tuovat etätöiden hallitsemattomuus ja odotukset työntekijöitä kohtaan jäävät epäselviksi. Fyysinen etäisyys luo helposti tunteen siitä, että työntekijä jää yksin suoriutumaan tehtävistään. Työntekijä voikin kokea, ettei hänellä ole resursseja suoriutua työstä, jolloin vastuu ja autonomia muuttuu kuormittavaksi ja uhkana on uupuminen (mt.,158).

Esihenkilön onkin löydettävä tasapaino passiivisen taustaroolin ja aktiivisen taustatuen välillä. Työntekijöille on annettava tilaa toimia itsenäisesti, mutta myös mahdollisuus riittävään tukeen ja resursseihin, työssä suoriutumiseen.

## **Hybridityö velvoittaa ja vapauttaa**

Koronapandemia käynnisti toimistotyöntekijöiden joukkosiirtymisen etätöihin (Koivunen, 2023, luku: Työn tekemisen paikat). Ajan myötä käytäntö muokkautui monessa yrityksessä ja työyhteisössä hybridimalliksi, joissa etä- ja lähityöskentely on joko työnantajan määrittelemä yhdistelmä tai työntekijän itsensä päätettävissä. Pohjimmiltaan työn olemus on edelleen säilynyt samana, vaikka nopea siirtyminen osoittikin työn nopean muuttumisvauhdin (Sippola, Koivunen & Melin, 2023). Hybridityössä työntekijöiltä odotetaan yhä enemmän joustavuutta ja itsenäisyyttä, mutta samaan aikaan osallistumisen ja yhteisöllisyyden merkitys on korostunut.

Hybridimalli tarjoaa työntekijöille vapauden valita työskentelytapansa ja -paikkansa, mutta tämä vapaus tuo mukanaan myös velvollisuuden tuottavaan itsensä johtamiseen sekä vastuun osallistua aktiivisesti työyhteisön toimintaan. Vapauden ja vastuun tasapaino vaikuttaa työntekijän hyvinvointiin sekä yhteisön menestykseen, ja vaikka hybridityö edistääkin itsenäisyyttä, se voi myös lisätä eristäytymisen riskiä (Järvensivu, 2021, s. 138). Tästä syystä yhteydenpito tiimiin on oltava kaiken tekemisen ytimessä, jolloin varmistetaan jokaisen olevan ajan tasalla meneillään olevista projekteista ja tehtävistä. Selkeä ja tehokas viestintä ehkäisee väärinkäsityksiä ja luo yhteenkuuluvuuden tunnetta, vaikka fyysinen läsnäolo ei olisikaan mahdollista. Aron, Ahon, Kedonpään, Lapin ja Rämön (2018, s. 129) mukaan turvallisessa tiimissä on voimakas koheesio, paljon kommunikaatiota ja vahva yhteinen näkemys, jotka sallivat luovuuden ja vapaan toiminnan. Turvattomassa tiimissä yhteinen näkemys puuttuu, kommunikaatio on vähäistä sekä johtajakeskeistä ja tiimissä on paljon kilpailua (Aro ym., 2018, s. 129). Vuorovaikutuksen ja osallisuuden avulla muotoutuvat myös

työntekijöiden käyttäytymissäännöt, moraaliset sitoumukset, sanktiot, sisäinen hierarkia, yksilöllisen käyttäytymisen vapausasteet eli poikkeavan käyttäytymisen sieto sekä jäsenten ja ulkopuolisten välisen vuorovaikutuksen säännöt. (Rauramo, 2012, s. 104.) Työntekijöiltä veloitetaan aktiivista osallistumista kokouksiin ja päätöksentekoon riippumatta siitä, työskentelevätkö he etänä vai toimistolla. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi kameran käyttöä videopuheluissa, jotta osallisuuden ja läsnäolon tunne säilyy.

Työntekijöiltä odotetaan myös kykyä pysyä teknologiamuutoksessa mukana, uusien tietojärjestelmien korvatussa edellisiä ja käsin tehtävien työvaiheiden korvautuessa digitaalisiin tai robottijärjestelmiin (Turja, 2023, luku 12). Digitaalisilla alustoilla työskentely tulee hyvin todennäköisesti edelleen lisääntymään, jolloin työn vuoksi matkustaminen todennäköisesti vähenee, mikä voi helpottaa työn ja perheen tai vapaa-ajan yhteensovittamista (Järvensivu, 2019, s. 253–354). Uudet tekniset ratkaisut lisäävät sellaistenkin työntekijöiden vuorovaikutusmahdollisuuksia, joiden liikunta- tai matkustamisrajoitteet ovat aiemmin olleet yhteisöllisyyden ja osallisuuden esteenä (Turja, 2023, luku 12). Osallisuus hybridityössä sisältää työntekijän pyrkimyksen edistää yhdenvertaista työskentelyilmapiiriä, jossa kaikkien ääni tulisi kuuluviin. Tämä on erityisen tärkeää, jotta fyysisesti eri paikoissa olevat työntekijät eivät kokisi eriarvoisuutta.

Hybriditiimit eivät kuitenkaan ole ongelmattomia. Etätö saattaa asettaa tiimin yhteistoiminnan, moraalien ja tehokkuuden koviin, edellyttäen taitavaa johtamista. Lisäksi työn irrottaminen paikasta voi korostaa työn ja ajan sekoittumisen kielteisiä vaikutuksia ja lisätä entisestään työntekijän painetta olla jatkuvasti saatavilla. (Vuorenmaa, Mäkelä & Sumelius, 2023, Tietotyön luonne muuttuu.) Teknologia voi myös vähentää yhteenkuuluvuuden tunnetta sen kutistaessa ihmisten välistä vuorovaikutusta etätöissä (Turja, 2023, luku 12). Hybridityössä työntekijät ottavatkin yhä enemmän itse vastuuta omasta työskentelystään ja panoksestaan tiimiin. Tämä itseohjautuvuus edellyttää, että työntekijät hallitsevat omat aikataulunsa ja varmistavat työpanoksensa olevan tasapainossa muiden kanssa (Hiila, Hakola & Tukiainen, 2019). Itseohjautuvuus voi puolestaan lisätä painetta ja kuormitusta, mikä korostaa työnantajan roolia tukemassa työntekijöiden hyvinvointia (Kärrylä, 2021). Lindströmin ja Taipaleen (2021) mukaan henkilöstöresurssien johtamisajatteluun on tullut mukaan ajatus ihmisen ”koko elämän” alistamisesta työlle, jossa työntekijöiltä vaaditaan uudenlaista autenttisuutta ottaa enemmän vastuuta teoistaan ja niiden seurauksista. On kuitenkin itsestään selvää, että hybridityössä työntekijän on otettava suurempi vastuu omasta työskentelystään, aikatauluistaan ja priorisoinneistaan. Osallisuuden ylläpitäminen edellyttää, että työntekijä sitoutuu tehtäviinsä ja vastuuseensa.

## Etänä, mutta ei erillään

Rovio, Innanen ja Juuti (2010, s. 87) nostavat esiin, kuinka yksilön tunne kuulumisesta työyhteisöön on haasteellista. Tämä vaikeutuu entisestään, kun mukaan lisätään etäpäivien osallistumiskokemukset. Toimistolla yksilön on esimerkiksi mahdollista oppia enemmän seuratessaan muiden jäsenten toimintaa eri tilanteissa (Hiila ym., 2019, luku 5). Hybridityössä olisi tärkeä muistaa, että oma toiminta vaikuttaa koko tiimin toimintaan joko positiivisesti tai negatiivisesti. Työntekijöiden panoksesta toimintojen sekä tuotteiden ja palvelujen kehittämiseen on tullut entistä tärkeämpi kilpailutekijä, jonka myötä osallistuminen on sekä työntekijän oikeus että velvollisuus (Alasoini, 2021). Osallistamisella voi olla hyvinvoinnin ja työn kokemuksen osalta myös kielteisiä vaikutuksia. Esimerkiksi osallistumisen pyrkimyksissä on havaittu yhteys lisääntyneeseen työkuormitukseen ja stressiin, jotka voivat johtaa ahdistukseen, loppuun palamiseen ja hyväksikäyttöön. (Lindström & Taipale, 2021.) Toimiessaan osallisuus ja yhteisöllisyys synnyttää sosiaalista pääomaa, joka vahvistaa yhteisön toimintaa edistävää luottamusta, tiiviyyttä ja vastavuoroisuutta. Se kasvaa käytettäessä ja syntyy hyvästä johtamisesta sekä toimivasta työyhteisöstä. Sosiaalisen pääoman kertyminen edellyttää yhteisön jäsenten aktiivisuutta ja uskallusta tuoda mielipiteensä julki esimerkiksi kokouksissa. (Rauramo, 2012, s. 111.)

Hakasen ja Kaltiaisen (2023) mukaan tietyissä elämäntilanteissa etätyöskentely säästää aikaa ja voimia, mutta jatkuvana mallina siinä voi ilmetä tylsistymistä ja mielekkyydenvajetta. Tätä selittävät esimerkiksi vähäisemmät kokemukset työn myönteisistä vaikutuksista muihin ihmisiin. Hybridi- ja etätyön työhyvinvointi on kehittynyt osin eri suuntiin. Aluksi näytti siltä, että työhyvinvointia tukee parhaiten hybridityö eli osittainen etätyö, mutta vuoden 2023 Työterveyslaitoksen tutkimuksessa erot tasoittuivat ja hybridityössä työn imu laski samalla tasolle kuin etätyössä (Hakanen & Kaltiainen, 2023). Samalla kuitenkin vuoden 2023 työolobarometrin mukaan työntekijöiden yhteisöllisyyden kokemukset olivat lähes samalla tasolla kuin edellisvuosina (Lyly-Yrjänäinen, 2024, s. 96). Vuoden 2024 tulosten mukaan yhteisöllisyyttä koetaan lähityössä ja etätyössä saman verran, mutta vähemmän kuin hybridityössä (Kaltiainen, Hakanen & Suutala, 2024b.). Lisäksi ainoastaan hybridityössä terveys ja elämäntyytyväisyys eivät ole heikentyneet (Suutala, Kaltiainen & Hakanen, 2023, s. 38).

Tutkimukset osoittavat yhteisöllisyyden kokemusten vaihtelevan eri työmuodoissa ja hybridimallissa yhteisöllisyys koetaan usein etätyöskentelyä vahvemmaksi (Kaltiainen, Hakanen & Suutala, 2024a.). Hybridityöntekijöiden velvollisuutena on aktiivisesti edistää yhteisöllisyyttä ja osallisuutta sekä tukea toisiaan, auttaen luomaan psykologisesti turvallinen työympäristö. Sen avulla varmistetaan, että jokainen voi tuoda itsensä kokonaisena taustallaan, osaamisellaan ja ominaisuuksillaan (Rinne, 2021, s. 28). Psykologinen turvallisuus on yksilöiden

jaettu käsitys siitä, miten paljon tiimissä on turvallista ottaa riskejä, suhtaudutaanko työtovereihin myönteisesti, käydäänkö avointa keskusteltua ja kunnioitetaan toisten osaamista (Sutela, Keyriläinen ja Pärnänen, 2019, s. 163). Tämä voi tarkoittaa mm. avun tarjoamista teknologisissa ongelmissa, joustavuutta työaikojen suhteen tai empaattista asennetta työtilanteisiin. Lisäksi työntekijöiden tulisi olla valmiita sekä antamaan että vastaanottamaan palautetta rakentavasti. Näin varmistetaan jokaisen mahdollisuus tuntea olonsa kuulluksi ja arvostetuksi. Hybridityössä työntekijöiden osallistuminen on siis avainasemassa organisaation toimivuuden ja tiimidynamiikan kannalta. Kaikkien tulisi kokea olevansa osa työyhteisöä riippumatta työskentelypaikastaan.

## **Yhteenveto**

Hybridityö on tuonut mukanaan uudenlaisen työskentelykulttuurin, jossa työntekijöiden osallisuus rakentuu itseohjautuvuuden ja autonomian varaan. Tämä vapaus mahdollistaa joustavat työskentelytavat ja parantaa työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista, mikä voi lisätä työntekijöiden hyvinvointia ja sitoutumista. Samalla työntekijöille on kuitenkin annettu entistä enemmän vastuuta omasta työskentelystään sekä aktiivisesta osallistumisesta työyhteisön toimintaan.

Esihenkilöiden rooli on muuttunut ja heidän tulee löytää uusi tasapaino aktiivisen tuen ja itsenäisyyden välillä. Hybridityössä esihenkilöiden tulee varmistaa, että työntekijät saavat tarvitsemansa tuen ilman, että he menettävät itsenäisyyden tuomaa vapautta. On tärkeää, että esihenkilöt olisivat saatavilla ja pystyvät antamaan suuntaa sekä resursseja, vaikka heidän päivittäinen osallistumisensa työntekijöiden johtamiseen olisi vähäisempää.

Hybridityön suurimpia etuja on mahdollisuus valita työskentelypaikka ja -aika joustavasti, mikä voi parantaa työn ja muun elämän tasapainoa sekä edistää työmotivaatiota. Tämä joustavuus voi auttaa erityisesti työntekijöitä, joilla on perhe- tai elämäntilanteisiin liittyviä tarpeita, ja se voi lisätä työssä viihtymistä. Vapauden rinnalla työntekijöiden tulee kuitenkin osata johtaa itseään tehokkaasti, jotta he voivat ylläpitää tuottavuutta ja osallistua aktiivisesti työyhteisön toimintaan.

Yhteisöllisyyden ja osallisuuden tunne voi olla kriittinen hybridityöyhteisössä, ja fyysisesti erillään työskentelevien työntekijöiden tasa-arvoinen kohtelu on avainasemassa. Tähän liittyy paitsi päivittäinen yhteistyö, myös kaikkien äänien kuuleminen ja huomioon ottaminen, jotta etätyötä tekevät eivät tuntisi jäävänsä sivuun tai eristäytyvänsä tiimistä.

Haasteistaan huolimatta hybridityö voi lisätä innovatiivisuutta ja tehokkuutta, kun työntekijät saavat vapauden työskennellä heille parhaiten sopivissa olosuhteissa. Tiimien yhteishenki ja tehokkuus voivat kuitenkin heikentyä, jos esihenkilö ei pysty tarjoamaan riittävää tukea tai jos työn ja vapaa-ajan rajat hämärtyvät liikaa. Pitkäaikainen etätyö voi myös johtaa tunteeseen työn mielekkyyden puutteesta ja eristäytymisestä, mikä edellyttää jatkuvaa vuorovaikutusta ja yhteisön tukea.

Yhteenvedona voimme todeta, että hybridityömalli saattaa tarjota uusia mahdollisuuksia työntekijöiden osallisuuden kehittämiseksi, mutta myös haasteita, jotka on ratkaistava yhteisöllisyyden säilyttämiseksi. Osallisuus hybridityössä ei synny itsestään, vaan vaatii aktiivista panostusta niin työntekijöiltä kuin esihenkilöiltäkin. Työntekijöiden itsenäisyys ja vastuu voivat tuoda vapautta, mutta myös velvollisuuden osallistua tasavertaisesti työyhteisön toimintaan. Esihenkilöiden tehtävänä on edistää osallistavaa ilmapiiriä, jossa jokaisen ääni kuuluu ja jossa fyysinen etäisyys ei estä yhteenkuuluvuuden tunnetta. Yhteisöllisyyden ja osallisuuden tukeminen on avainasemassa hybridityöyhteisöjen menestyksessä, ja sen toteutuminen edellyttää avointa vuorovaikutusta, tasa-arvoa ja jatkuvaa tukea kaikille osapuolille.

## Lähteet

Alasoini, Tuomo 2021. Työntekijöiden muuttuva rooli työelämän kehittämisspuheissa. Teoksessa Tuomo Alasoini & Pauli Kettunen. *Työntekijän Osallisuus: Mitä Se on Ja Mitä Sillä Tavoitellaan*. (E-kirja.) Helsinki: Gaudeamus, luku 2.

Aro, Antti & Aho, Jussi & Kedonpää, Kimmo & Lappi, Timo & Rämö, Ari 2018. *Työilmapiiri kuntoon*. (E-kirja.) Helsinki: Alma Talent Oy.

Hakanen, Jari & Kaltiainen, Janne 2023. *Suomalaisten työhyvinvointi jämähti koronan heikentämälle tasolle*. Työterveyslaitoksen mediatiedote. Viitattu: 1.10.2024. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/suomalaisten-tyohyvinvointi-jamahti-koronan-heikentamalle-tasolle>

Heikkilä-Tammi, Kirsi & Larjovuori Riitta-Liisa (2024). *Työhyvinvoinnin rakentuminen ja edistäminen itseohjautuvassa organisaatiossa* 137-138,158. Työelämän tutkimus - Arbetslivsforskning julkaisu vol 22 nro 2 (2024). Viitattu 4.10.2024. <https://doi.org/10.37455/tt.131483>

Hiila, Ilona & Hakola, Ida & Tukiainen, Maaretta 2019. *Tiimiäly: Opas muuttuvaan työelämään*. (E-kirja.) Jyväskylä: Tuuma.

Isola A., Kaartinen H., Leemann L., Lääperi R., Schneider T., Valtari S. & Keto-Tokoi A. (2017). Mitä osallisuus on? Osallisuuden viitekehyksiä rakentamassa. THL.

Järvensivu, Anu 2021. Teoksessa Mikko Jakonen, Pia Houni, Arto Mutanen & Ilpo Halonen (toim.) *Työ ja järki*. Jyväskylä: Sophi, 112–139. Viitattu 6.10.2024. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/78982/SoPhi%20148.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Kaltiainen, Janne & Hakanen, Jari & Suutala, Sampo 2024a. *Miten Suomi voi? Tuloksia yhteisöllisyydestä työssä*. Työterveyslaitos. Viitattu: 2.10.2024. <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomi-voi>

Kaltiainen, Janne & Hakanen, Jari & Suutala, Sampo 2024b. *70 % kokee yhteisöllisyyttä työssä – muilla kokemukset heikentyivät entisestään*. Työterveyslaitoksen mediatiedote. Työterveyslaitos. Viitattu: 2.10.2024. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/70-kokee-yhteisollisyytta-tyosaa-muilla-kokemukset-heikentyivat-entisestaan>

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

Koivunen, Tuija 2023. Työ ja sen tekijät. Teoksessa Markku Sippola, Tuija Koivunen & Harri Melin. Työn muutokset ja pysyvydet. Teoksessa Tuija Koivunen, Markku Sippola, Harri Melin & Tuomo Alasoini. *Työ Elää: Murroksia, Trendejä Ja Muutoksen Suuntia Suomessa*. (E-kirja.) Helsinki: Gaudeamus, luku 1.

Kärriylä, Ilkka 2021. Työntekijöiden osallistumista vai pakotettua Joustavuutta? Teoksessa Tuomo Alasoini & Pauli Kettunen. *Työntekijän Osallisuus: Mitä Se on Ja Mitä Sillä Tavoitellaan*. (E-kirja.) Helsinki: Gaudeamus, luku 3.

Leemann, L. & Hämäläinen, R. (2016). *Asiakasosallisuus, sosiaalinen osallisuus ja matalan kynnyksen palvelut. Pohdintaa käsitteiden sisällöstä*. Yhteiskuntapolitiikka YP, 81:5, 586–594.

Lindström, Sara & Taipale, Tiina 2021. Koneiston osa prosessin noudattaja ja tunteella mukana. Johtamistutkimuksen ja johtamisoppaiden osallisuus 1980-luvulta 2010-luvulle. Teoksessa Tuomo Alasoini & Pauli Kettunen. *Työntekijän Osallisuus: Mitä Se on Ja Mitä Sillä Tavoitellaan*. (E-kirja.) Helsinki: Gaudeamus, luku 5.

Lyly-Yrjänäinen, Maija 2024. *Työolobarometri 2023*. Työ- ja elinkeinoministeriö. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Viitattu: 6.10.2024. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165554/TEM\\_2024\\_16.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165554/TEM_2024_16.pdf)

OKM (2016). *Merkityksellinen Suomessa. Ohjelma vihapuheen ja rasismien estämiseksi ja yhteiskunnallisen osallisuuden edistämiseksi*. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö.

OM (2014). *Avoin ja yhdenvertainen osallistuminen. Valtioneuvoston demokraatiopoliittinen selonteko 2014*. Selvityksiä ja ohjeita 14/2014. Helsinki: Oikeusministeriö.

Rauramo, Päivi 2012. *Työhyvinvoinnin portaat: Viisi vaikuttavaa askelta*. 2., uud. p. (E-kirja.) Helsinki: Edita.

Rinne, Nina 2021. *Rohkea organisaatio: Turvallinen työyhteisö menestyy*. (E-kirja.) Helsinki: Alma Talent.

Rovio, Esa & Innanen, Mikko & Juuti, Pauli 2010. *Keskusteleva johtaminen*. (E-kirja.) Helsinki: Otava.

Sippola, Markku & Koivunen, Tuija & Melin, Harri 2023. Johdanto: Työn muutokset ja pysyvydet. Teoksessa Tuija Koivunen, Markku Sippola, Harri Melin & Tuomo Alasoini. *Työ Elää: Murroksia, Trendejä Ja Muutoksen Suuntia Suomessa*. (E-kirja.) Helsinki: Gaudeamus, johdanto.

STM (2014). *Sosiaalihuollon työelämäosallisuutta tukevan lainsäädännön ja palvelujärjestelmän uudistamistarpeita arvioivan työryhmän loppuraportti*. Raportteja ja muistioita 2014: 32. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

STM (2014). *Sosiaalihuollon työelämäosallisuutta tukevan lainsäädännön ja palvelujärjestelmän uudistamistarpeita arvioivan työryhmän loppuraportti*. Raportteja ja muistioita 2014: 32. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Sutela, Hanna & Keyriläinen, Marianne & Pärnänen, Anna 2019. *Digiajan työelämä: Työolotutkimusten tuloksia 1977–2018*. (E-kirja.) Helsinki: Tilastokeskus.

Suutala, Sampo & Kaltiainen, Janne & Hakanen, Jari 2023. *Miten Suomi voi? -tutkimus: Työhyvinvoinnin kehittyminen loppuvuoden 2019 ja kesän 2023 välillä*. Työterveyslaitos. Viitattu 6.10.2024. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/suomalaisten-tyohyvinvointi-jamahti-koronan-heikentamalle-tasolle>.

Turja, Tuuli 2023. Digitalisointi ja robotisointi sosiaalisina suhteina. Teoksessa Markku Sippola, Tuija Koivunen, Harri Melin & Tuomo Alasoini. *Työ Elää: Murroksia, Trendejä Ja Muutoksen Suuntia Suomessa*. Helsinki: Gaudeamus, luku 12.

Vuorenmaa, Hertta & Mäkelä, Elina & Sumelius, Jennie 2023. Tietotyö myllerryksessä, kyvyt kateissa. Teoksessa Markku Sippola, Tuija Koivunen, Harri Melin & Tuomo Alasoini. *Työ Elää: Murroksia, Trendejä Ja Muutoksen Suuntia Suomessa*. Helsinki: Gaudeamus, luku 13.

# Työkykyjohtaminen ja psykologinen turvallisuus

Hanna Kutilainen, Marja Råbergh,

Pauliina Salminen & Katja Seppänen

## Johdanto

Aloittaessamme tätä artikkelia, keskustelimme monesta työelämään, työyhteisöihin ja niiden käytäntöihin liittyvistä asioista, kunnes huomasimme, että keskustelu kiertyy toistuvasti samoihin aiheisiin työssä uupumiseen, työkykyjohtamiseen ja psykologiseen turvallisuuteen. Aihepiirit ovat itsessään varsin laajat, mutta tiivistimme niitä omien kokemusten ja pohdintojen pohjalta.

Globaalit uhat, maan poliittinen ilmapiiri, vaikea taloudellinen tilanne sekä perheiden ja yhteisöjen epävarmat tulevaisuuden näkymät ovat suuria haasteita, joihin on usein lähes mahdoton vastata. Kuormitusta syntyy organisaatio- ja yksilötasolla usealla elämän alueella. Työssä uupuminen onkin uusi suomalainen kansantauti, vilahtipa jossain maininta, jonka mukaan ihmisiä kirjoitetaan sairauslomalle jo työhöntulotarkastuksista. Työssä uupumisen vähentämiseksi kehitetään muun muassa työkykyjohtamista, jonka osa psykologisesti turvallisen työilmapiirin luominen on.

Maslown tarvehierarkiassa turvallisuuden tunne on sijalla kaksi, heti fyysisten tarpeiden jälkeen. Ilman turvallisuuden tunnetta ihminen on lähes toimintakyvytön tai pakene-taistele tilassa.

Psykologinen turvallisuus on itseään isompi ja laajempi käsite, se on kokonaisvaltainen, kokemuksellinen ja kehittyvä prosessi, jonka saa ja voi luoda jokaisessa kontekstissa, ryhmässä ja palaverissa alusta tai uudelleen. Se myös edellyttää organisaatioilta muutoksia tavoissa ajatella ja toimia ja johtajilta tunteälytaitoja, inhimillisyyttä ja empatiaa.

## Työkykyjohtaminen

Työkykyjohtamisessa on kyse työkyvyn ymmärtämisestä laaja-alaisena kokonaisuutena ja sen johtamista suunnitelmallisesti sekä tehtyjen toimenpiteiden seuraamista. Työkykyjohtamiseen liittyy myös ennakoiva toiminta, minkä tavoitteena on työssä jaksamisen ja työhön paluuta tukevat toimet, joihin lukeutuvat: työntekijöiden ja työyhteisössä olevien voimavarojen tunnistaminen sekä vahvistaminen, työkykyä, turvallisuutta tai terveyttä uhkaavien riskien ennakointi ja tunnistaminen sekä työntekijän työhön paluun ja jaksamisen tukeminen yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa.

Työkykyjohtaminen on niin ihmisten kuin asioiden johtamista ja jälkimmäisen perustana ovat organisaation arvot, visiot sekä strategiat, joiden pohjalta organisaatiolle asetetaan tavoitteet, prosessit toiminnan toteuttamiselle sekä seuraamisen mittarit ja arvioinnit. Mitään valmista pohjaa työkykyjohtamiselle ei löydy, vaan jokaisessa organisaatiossa on itse laadittava sopiva malli yhdessä kaikkien organisaation tasojen kanssa. Jokaisen tason tulisi tietää ylemmän ja alemman tason vastuut ja tehtävät, jotta he voivat toimia ketjussa ja osaavat raportoida oikeaan paikkaan sekä oikeaan aikaan. (Forma, 2023.)

## Psykologinen turvallisuus

Psykologisen turvallisuuden käsite ei ole uusi, vaan se esiteltiin jo 1960-luvun organisaatiotutkimuksissa, silloin sitä tarkasteltiin lähinnä yksilön näkökulmasta ja kuvattiin jo silloin tärkeäksi osaksi organisaation oppimisen kannalta. Tultaessa 1990-luvulle käsite sai uutta virtaa, vaikka sitä yhä lähinnä käsitettiin yksilön näkökulmasta korostaen miten psykologinen turvallisuus edistää yksilön työn imua sekä sitoutumista työhön. Kuitenkin tultaessa 1990-luvun lopulle käsite ymmärretään ryhmän ilmiönä yksilön sijaan.

Suomessa psykologista turvallisuutta on tutkittu vähän, vaikka tiedetään, että siitä tulevat hyödyt ovat työntekijälle sekä työyhteisölle merkittäviä ja se on vahvasti esillä ja siihen kohdistuu mielenkiintoa. Vasta vuonna 2018 työolotutkimuksessa psykologisen turvallisuuden tilaa kartoitettiin Suomessa.

Nykypäivän työelämässä psykologinen turvallisuus on erittäin tärkeää työnteon muuttuessa mm. ennakoimattomaksi, jolloin rutiininomaiset tehtävät katoavat ja epävarmuus lisääntyy. Tähän liittyy se, miten ennen työntekijällä saattoi olla omat selkeät työtehtävät, mutta nykyään projektityöt sekä työtiimit vaihtuvat. Osansa muutokseen tuovat myös työn muuttuminen etä- ja virtuaalityöksi, mikä vähentää työntekijän tunnetta ryhmään kuulumisesta.

Psykologinen turvallisuus tarkoittaa työpaikolla olevaa ilmapiiriä, missä on turvallista ottaa sosiaalisia riskejä, kysyä, erehtyä sekä olla oma itsenä ilman pelon tunnetta. Psykologisesti turvallisessa ilmapiirissä työyhteisöistä tulee toimivampia, uudistuvampia, tehokkaampia, oppivampia sekä toimivia verrattuna työpaikoille, joissa työskentelyilmapiirissä on ongelmia. Toimivan työyhteisön piirteisiin kuuluvat tasa-arvo, oikeudenmukaisuus, hyvä vuorovaikutus ja työtehtävät, jotka kuormittavat sopivasti, sekä tuen saaminen ja antaminen, kaikki tämä lähtee koko henkilöstöstä. (Toivanen, 2021.)

Hyvin toimivan työyhteisön piirteisiin kuuluvat myös, että siellä vallitsee turvallinen, terveellinen, tuloksellinen, tuottava sekä hyvinvoiva ilmapiiri, jossa johtaminen ja organisointi toimivat, tavoitteet ovat selkeitä sekä kaikilla on tiedossa omat roolit, vastuut sekä valtuudet. Psykologisessa turvallisuudessa ei ole kyse siitä, että kaikkia ideoita ja oivalluksia lähdetään toteuttamaan, kyse on melkein juuri päinvastaisesta. Psykologisesti turvallisessa ilmapiirissä mahdollistetaan rakentavan erimielisyyden, konflikteista oppimisen, ajatusten vaihdon sekä niistä uuden oppimisen. Termi ei myöskään tarkoita, että epäpätevyys olisi hyväksyttävää vaan uuden kokeilu tapahtuu tiettyjen ennalta sovittujen raamien sisällä, mitkä rajaavat mitä kokeillaan, miten ja miksi. Työterveyslaitoksen mukaan ”Korkea psykologinen turvallisuus 1. Tukee uudistumista, luovaa ajattelua, innovaatioiden tuottamista ja riskien ottamista 2. Edistää oppimista, kun ideoita, ajatuksia ja huolia tuodaan esiin ja virheistä kerrotaan 3. Edistää toiminnan tehokkuutta ja tuloksellisuutta 4. Vahvistaa työtyytyväisyyttä ja työhön ja organisaatioon sitoutumista” (Työterveyslaitos, 2021).

Psykologista turvallisuutta työpaikoilla edistää tunne kuulluksi tulemisesta ja sisäisen kilpailun välttäminen sekä matala hierarkia, missä työkavereiden välisillä suhteilla on merkitystä, koska työn kehittäminen ja suoritusten arvioiminen on vähemmän esihenkilöiden vastuulla. Turvallisessa ympäristössä työntekijät kokevat kuuluvansa joukkoon, he ovat aktiivisia osallistujia ja he uskaltavat sanoa mitä ajattelevat. Tällaisen ilmapiirin mahdollistaa kunnioitus kaikkia kohtaan, jaettu tieto sekä jo todettu virheiden näkeminen oppimistilanteena, mitä ei kannata piilottaa, mutta missä ei myöskään haeta syyllisiä. Esihenkilön kannattaa aloittaa psykologisen turvallisuuden kartoittaminen omasta tavasta työskennellä, miettimällä vallitseeko esim. johtoryhmässä pelon ilmapiiri, vai avoin ja kunnioittava ilmapiiri.

Etätyöt luovat haasteen psykologiselle turvallisuudelle, mm. miten kasvokkain kohtaaminen on vähentynyt ja vähentänyt yhden turvallisuuden peruspilareista eli tuttuuden tunteen. Virtuaalisessa maailmassa myös muut ei sanalliset viestinnän tavat kuten eleet, ilmeet ja tapa kohdata toinen jäävät vähemmälle huomiolle kuin kasvokkain kohdatessa. Etätöissä on mahdollisuus tunteesta, että jää yksin ja ryhmän ulkopuolelle, mikä vähentää psykologista turvallisuutta.

Nykyään etätöihin ei riitä pelkät hyvät välineet ja toimiva verkkoympäristö, vaan huomiota täytyy kiinnittää myös ihmisten välisiin vuorovaikutuksiin. Korona aikana psykologisen turvallisuuden väheneminen tuli ilmi Työterveyslaitoksen tekemän, Miten Suomi voi –seurantatutkimuksen mukaan mm. Sillä, miten työntekijät toivoivat matalamman tason yhteydenottoa niin työkavereilta kuin esihenkilöiltä, myönteistä palautetta niin itselle kuin muille ylläpitämään työn positiivisuutta sekä työn yhteisen tarkoituksen kertaamista.

## **Mikä horjuttaa**

Työpaikan psykologista turvallisuutta voi horjuttaa monenlaiset asiat, kuten työelämän kiihtyvät muutokset, epävakaa maailmantilanne, Suomen työvoimapolitiittinen tilanne, yksittäisen organisaation epävakaa tulevaisuuden näkymät sekä palkkatyön monimuotoistumisen tuomat haasteet. Globaaleihin epävarmuuksiin ei juurikaan voi vaikuttaa yksilötasolla. Palkkatyön monimuotoistuminen voi johtaa toimeentulon hankkimiseen useasta paikasta, aiheuttaa epävarmuutta palkasta ja työsuhteiden pysyvyydestä, sosiaalisesta asemasta ja uralla etenemisestä. Psykologista turvallisuutta voi uhata myös lisääntynyt etä- ja hybridityö. (Työterveyslaitos n.d.;Sitra 2021).

Organisaation sisällä turvallisuuden tunteen horjumisen voi muun muassa johtua kilpailuhenkisyydestä, johtamisesta ja sosiaalisista suhteista tai huonosta viestinnästä. Kun esihenkilötyössä ja johtamisessa korostuu negatiivisuus, osaamattomuus, hierarkkisuus tai kontrollointi, syntyy helposti epäluottamuksen ja pelon ilmapiiri. Tätä ilmapiiriä ruokkivat avoimuuden puute, viestinnän epäjohtonmukaisuus ja epätarkkuus. Kontrolloiva ja määräilevä esihenkilö voi suhtautua virheisiin syyllistäen, alentuvasti tai rankaisemalla esimerkiksi sijoittamalla ”huonoihin” työvuoroihin tai jättämällä huomiotta. Myös johtamisen epätasa-arvoisuus ja suoranainen syrjintä vaikuttavat psykologista turvallisuutta heikentävästi, silloin toiset työntekijät kokevat olevansa toisia huonommassa, asemassa esimerkiksi sukupuolen, etnisen taustan, iän tai muun henkilökohtaisen ominaisuuden vuoksi, toisten saadessa etuuksia tai etuoikeuksia. (Työterveyslaitos 2019; ChatGPT 2024).

Yksi esimerkki viestinnän epätarkkuudesta on suomen kielen asiantuntija Laura Niemen esittämä ajatus siitä, että ammatillisen erikoissanaston eli jargonin puhumisen lopettamien ja asianmukaisen kielikeskustelun aloittaminen toisille sen, että moni työelämässä tehty asia on turhaa. Työelämän jargon eli tyhjä puhe nousee pinnalle eritoten työelämän vaikeissa muutoksessa ja epävarmassa taloudellisessa tilanteessa. (Rissanen 2024).

Edellä mainittujen psykologista turvallisuutta horjuttavien ja epävarmuutta lisäävien ilmiöiden lisäksi mainittakoon oikean työpaikan sisäiseen viestintää ja toimintatapaan liittyvä esimerkki, vääränlainen olettaminen. Esihenkilö tai työ-kaveri olettaa, että työntekijä osaa, ymmärtää ja ehtii suorittamaan työtehtävän ja työntekijä puolestaan olettaa esihenkilön viestien tai määräysten tarkoittavan jotakin, mitä ne eivät tarkemmin tarkasteltuna tarkoitaakaan. Tämä väärin oletta-minen lisää väärinymmärryksiä ja konflikteja, heikentää luottamuksen tunnetta ja vähentää halukkuutta kysyä ja keskustella tilanteessa, jossa esihenkilöltä pi-täisi esimerkiksi saada lisätietoa tai ohjeita.

## **Psykologisen turvallisuuden tukeminen**

Työkykyjohtamisella voidaan lisätä tai ylläpitää psykologisen turvallisuuden tunnetta työyhteisössä. Työkykyjohtamista tukevat työpaikan avoin ilmapiiri ja yhteinen keskustelu, kehittämismyönteinen organisaatio sekä johdon aito halu kehittää työhyvinvointia yleisesti. (Visuri, Ruokolainen, Kaleva & Visuri 2022, 78). Psykologisen turvallisuuden tukeminen vaatii johtamista ja työyhteisöä, jossa on luottamusta, myönteistä vuorovaikutusta ja toisista huolehtimisen kulttuuri (Yli-Kaitala & Toivanen 2021, 32). Työkykyjohtaminen ja psykologinen turvalli-suus tarvitsevat samoja asioita kehittyäkseen myönteisesti.

Psykologisen turvallisuuden näkökulmasta huoli työkyvyn riittävydestä ja työn jatkumisesta ovat merkittäviä ja laaja-alaisemmin työhyvinvointia heikentäviä tekijöitä. Varhaisen tuen malli on yksi tapa toteuttaa työkykyjohtamista. Siinä pyritään varhaisessa vaiheessa huomaamaan tuen tarve ja tukemaan työntekijää työkyvyn edistämiseksi. Esihenkilön ja työntekijän keskustelussa kartoitetaan mm. työolojen, motivaation ja osaamisen sekä toimintakyvyn tilannetta suhteessa työhön. Keskustelun tavoitteena on löytää kehittämisenkohteet, joilla voidaan tukea työkykyä. (Työterveyslaitos 2024a.) Työkyvyn menettämisen uhka heikentää psykologista turvallisuuden tunnetta. Työ on useimmille meistä toimeentulon lähde ja työkyvyn heikkeneminen heikentää toimeentulon mahdollisuuksia. Moni sinnittelee työssään heikenneestä työkyvystä huolimatta.

Työkykyjohtamisen keinoihin kuuluu työn erilainen muokkaaminen muuttuneeseen työkykyyn sopivaksi. Työsuhteessa olevan työntekijän on mahdollista siirtyä osa-aikaiseen työskentelyyn sosiaalisin tai terveydellisin perustein tai halutessaan siirtyä varhennetulle vanhuuseläkkeelle tai osatyökyvyttömyyseläkkeelle. Järjestely sovitaan yhdessä työnantajan kanssa huomioiden molempien tarpeet. Työnantaja voi perustellusta syystä kieltäytyä järjestämästä osa-aika-työtä. (Työaikalaki 872/2019,15 §) Työote- toimintamallissa työkyvyn tuki on osa lakisääteistä työterveyshuoltoa. Työnantajan ja työterveyshuollon yhteistyönä etsitään sopivimmat tavat tukea työntekijää työkyvyn heikentyessä ja tuetaan töihin paluuta työtä muokkaamalla. (Työterveyslaitos 2024b.)

Osatyökyky tarkoittaa tilannetta, jossa henkilöllä on osa työkyvystä jäljellä, mutta se ei riitä kokoaikatyöhön tai kaikkiin työtehtäviin. Työkykyä pitäisi tarkastella suhteessa työtehtävissä tarvittavaan työkykyyn. Osatyökykyisyys voi olla tilapäistä tai pysyvää. Syitä ovat esim. tuki- ja liikuntaelin sairaudet sekä mielen- terveyden ja käyttäytymisen häiriöt, pitkäaikaissairaudet, vamma tai sosiaaliset syyt. (THL 2019; TEM 2023,12-13.) Osatyökykyiselle henkilölle osa-aikatyö on mahdollisuus pysyä mukana työelämässä. Työnteko tukee yksilön hyvinvointia, osallisuuden kokemusta ja sosioekonomista tilannetta. Tämänhetkinen hallitus haluaa nostaa työllisten määrää sadalla tuhannella työllisellä vuoteen 2027 mennessä. Osatyökykyisten työllistymisen tukeminen on yksi keino tähän tavoitteeseen pääsemisessä. (Gorschkow 2023.)

Osatyökykyisten potentiaali työelämässä aktiivisina työntekijöinä on nostettu esille Petteri Orpon hallitusohjelman linjauksissa. Osatyökykyisten ja aliedustettujen ryhmien kuten vammaisten osallistumista työelämään halutaan tukea monin tavoin. IPS- toimintamallia mielen-terveyden häiriöihin sairastuneiden tukemiseksi työmarkkinoilla ja työelämässä laajennetaan. Osatyökykyisten ja työkyvyttömyyseläkkeellä olevien mahdollisuuksia osallistua työelämään halutaan edistää ja parantaa esimerkiksi tietoisuuden lisäämisellä ja kehittämällä työolosuhteiden järjestelytukea ja kannustimia. Työkyvyttömyyseläkettä kehitetään lineaarimalliseksi niin, että se tekee työn teosta kannattavaa osatyökykyisille ja helpotetaan työhön paluuta työkyvyttömyyseläkkeeltä vakinaistamalla lepäämissäännös. Hallitusohjelmassa huomioidaan myös ennaltaehkäisevät toimenpiteet työhyvinvoinnin tukemiseksi. Niiden joukossa on useamman vuoden kestävä työkykyohjelma, jonka yhtenä tavoitteena on työssäjaksamisen tukeminen ja työkyvyttömyyseläkkeiden väheneminen. (Valtioneuvosto 2023.)

## **Tulevaisuus**

Lähitulevaisuuden työelämään tulee vaikuttamaan niin väestörakenteen ja teknologian muutokset kuin ekologisen jälleenrakennuksen tarve yhteiskunnassamme. Isot muutokset osuvat työyhteisöihin väkisinkin, jolloin on tärkeää kehittää työkykyjohtamista ja psykologista turvallisuutta tulevaisuuden tarpeisiin. Väestörakenteen muutokset näkyvät ikääntyvän ja ulkomaalaistaustaisen työväestön osuuden kasvamisena. Työkykyjohtamisen ja organisaatioiden muutosprosessien tulee olla luonteva osa työntekijöiden osaamisen kehittämistä. (Bergbom, Lantto, Leino-Arias, Ruokolainen, Tarvainen & Varje 2020,53).

Jotta ekologinen jälleenrakennus onnistuu, se edellyttää muun muassa, että eri toimijat löytävät toisensa ja työskentelevät yhteisen tavoitteen eteen fokusoidusti. Muutaman viime vuosikymmenen aikana on ollut puhetta verkostostrategiasta ja avoimista innovaatioista, joita yhdistää ajatus julkisen sektorin, yliopistojen ja yritysmaailman toimijoiden yhteistyöstä. (eko.bios.fi).

Tulevaisuudessa työskentelemme yhä useammin kulttuurisesti moninaisissa ja monikielisissä työyhteisöissä, ja näin siis monimuotoisen työyhteisön toimivuudesta tulee yhä tärkeämpi tekijä sekä työntekijöiden hyvinvoinnin että työyhteisön tuloksellisuuden näkökulmista (Bergbom, Lantto, Leino-Arias, Ruokolainen, Tarvainen & Varje 2020, 62). Tulevaisuudessa on tärkeää tarjota työntekijöille entistä enemmän työaikajoustoja ja vaikutusmahdollisuuksia työaikojen suunnitteluun. Nämä parantavat ikääntyvien, lapsiperheellisten sekä niiden työntekijöiden, joilla on tarve huolehtia ikääntyvistä läheisistään, jaksamista ja hallinnan tunnetta työelämässä.

Esihenkilötehtävissä olevat henkilöt luovat psykologisesti turvallista ilmapiiriä esimerkiksi ottamalla huomioon eri ikäisten ja eri kulttuureista tulleiden työyhteisön jäsenten tarpeet sekä olemalla yhdenvertainen työyhteisössä.

Psykologinen turvallisuus on työelämässä koetuksella globaalien uhkien horjuttaessa työmarkkinoita Suomessa. Perinteiset työt etsivät uusia muotoja ja moninaistuvat, jolloin työelämän muuttuvat osaamisvaatimukset edellyttävät uusiutumiskykyä. Perinteisen koulutuksen rinnalle tarvitaan uuden oppimiseen joustavia toimintamalleja ja tukirakenteita, mutta näiden puuttuessa kehitymisodotukset kasvattavat yksilöiden psyykkistä taakkaa. (Kokkinen, Ala-Laurinaho, Alasoini, Varje, Väänänen & Toppinen-Tanner 2020, 95). Psykologisen turvallisuuden takaamiseksi on tärkeää ottaa huomioon työyhteisön tarpeet uuden oppimiseen. Työelämän moninaistumisen tulevaisuus vaatii työkykyjohtamiselta ja psykologiselta turvallisuudelta paljon. Ne ihmiset, jotka tekevät eri työnantajille töitä, voivat kokea olevansa irrallaan kaikista työpaikoista ja työyhteisöistä. Varsinkin, jos he tekevät työnsä verkossa, mikä lisääntynee yhä tulevaisuudessa.

Työ elää -teoksessa Hannele Seeck miettii, nouseeko neurojohtaminen uudeksi johtamisparadigmaksi. Johtamisparadigma on järjestelmä, joka koostuu toisiinsa sidoksissa olevista ajatuksista ja menetelmistä, ja esittää sekä analyysin että ratkaisun käsillä oleviin ongelmiin. Seeck esittää aivotutkimuksen kolme soveltusta työpaikalle. Nämä ovat liikunta, uni ja ravinto. Seeck esittää, että työpaikoilla voidaan liikunnan avulla tukea aktiivisesti aivojen toimintaa muun muassa jakamalla tietoa liikunnan ja aivojen yhteydestä, esimerkiksi tuomalla viikkopalaveriin kiinnostavia luennoitsijoita. Riittävä uni vaikuttaa positiivisesti muistiin, oppimiseen, taitojen hankkimiseen ja tiedon hankintaan Seeck kertoo. Hän esittääkin, miten työaikoilla voitaisiin edistää työntekijöiden uniryhtiä, esimerkiksi ehdottamalla tärkeän ideapalaverin jälkeen päiväunia työpaikalla. Sopivien päiväunien pituus on 10–20 minuuttia. Seeck toteaa aivojen tarvitsevan tasaisesti energiaa. Ravinnon vaikutuksesta aivojen toimintaan ja oppimiseen voisi jakaa materiaalia luettavaksi sekä tarjota aamiaista työpaikoilla säännöllisesti, joka parantaisi säännöllisen syömisen mahdollisuuksia. Työntekijöille voisi ehdottaa koulutuksia, joissa opetellaan ravintoaineita sekä lukemaan tuotteiden

ravintosisältöjä ja pakkausmerkintä kriittisesti ja aivoterveystietoisesti. (Seeck 2023, 227–230).

Voidaan todeta, että tulevaisuuden työkykyjohtaminen vaatii enemmän ymmärrystä moninaisuudesta ja monikielisestä työyhteisöstä sekä digitaalisuuden lisääntymisen haasteista. Tulevaisuudessa työkykyjohtaminen tulee yhä enemmän sisältämään neurotieteiden sisältämää tietoa siitä, miten työntekijöiden työkyky ja työhyvinvointi saadaan entistä paremmaksi ja kestävämmäksi kauemmin.

Tämän lisäksi tulevaisuuden työelämässä työn muodot ja arvot on ajateltava uusiksi. Tarvitaan tunneälykästä johtamista, inhimillisyyttä turbokapitalistisen tehokkuusajattelun tilalle.

## Lähteet

Barbara Bergbom & Eero Lantto & Päivi Leino-Arjas & Mervi Ruokolainen & Kimmo Tarvainen & Pekka Varje 2020. Ikääntyvä ja monimuotoistuva työväestö. Teoksessa *Hyvinvointia työstä 2030-luvulla – Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä*. Viitattu 4.11.2024 <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%c3%b6st%c3%a4%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Dufva, Mikko & Solovjew-Wartiovaara Anna & Vataja, Katja. Sitra, 2021. *Työn tulevaisuus megatrendien valossa*. Viitattu 28.10. 2024. <https://www.sitra.fi/artikkelit/tyon-tulevaisuudet-megatrendien-valossa/>

Ekologinen jälleenrakennus, BIOS- tutkimusyksikkö. Viitattu 4.11.2024. <https://eko.bios.fi/>

Forma, Pauli 2023. *Johtajan työkykykirja*. Alma Talent. Viitattu 14.10.2024 <https://www.ellibslibrary.com/book/9789521448638>

Gorschkow, Elena 2023. *Osa ratkaisua – STTK:n tavoitteet osatyökykyisten työllistämiseksi*. STTK. Viitattu 23.10.2024. <https://www.sttk.fi/2023/12/14/osa-ratkaisua-sttkn-tavoitteet-osatyokykyisten-tyollistamiseksi/>

Koivunen, Tuija & Sippola, Markku & Melin Harri 2023. *Työ elää - Murroksia, trendejä ja muutoksen suuntia Suomessa*. Gaudeamus.

Kokkinen, Lauri & Ala-Laurinaho & Arja, Alasoini & Tuomo, Varje & Pekka, Väänänen & Ari & Toppinen-Tanner, Salla 2020. Yhteenveto. Teoksessa *Hyvinvointia työstä 2030-luvulla – Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä*. Viitattu 4.11.2024 <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%c3%b6st%c3%a4%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rissanen, Jose, 2024. *Tyhjä puhe valtasi työelämän*. Helsingin Sanomat. Viitattu 28.10, 2024. <https://www.hs.fi/tiede/art-2000010440964.html>

OpenAI, 2024. ChatGPT ohjelmisto. Viitattu 1.11. 2024. <https://chatgpt.com/>

Työaikalaki 872/2019

Työterveyslaitos. 2021. *Pelotta töissä - psykologinen turvallisuus työyhteisössä*. Viitattu 14.10.2024. [Pelotta töissä – psykologinen turvallisuus työyhteisössä.pdf](#)

Työterveyslaitos. 2019. *Voiko psykologista turvallisuutta johtaa?* Viitattu 14.10. 2024. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/blogi/voiko-psykologista-turvallisuutta-johtaa>

Työterveyslaitos 2024a. *Työkyvyn varhainen tuki*. Viitattu 14.10.2024 <https://www.ttl.fi/teemat/tyoterveys/tyoterveyshuolto/tyokyvyn-tuki/tyokyvyn-varhainen-tuki>

Työterveyslaitos 2024b. *TYÖOTE tukee työkykyä ja lisää tuottavuutta*. Viitattu 14.10.2024 <https://www.ttl.fi/teemat/tyoterveys/tyoterveyshuolto/tyoote-toimintamalli>

Valtioneuvosto 2023. *Työelämän kehittäminen ja työhyvinvointi. Vahva ja välittävä Suomi Pääministeri Petteri Orpon hallituksen ohjelma*. Valtioneuvoston julkaisuja 2023:58. Viitattu 23.10.2024. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-763-8>

Visuri, Susanna & Ruokolainen, Mervi & Kaleva, Simo & Nyberg, Mika 2022. *Johdetaan työkykyä mikroyrityksissä. Mikroyritykset työkyvyn johtamista kehittämässä: tutkimus työkykyjohtamisen käytännöistä*. Työterveyslaitos. Viitattu 14.10. 2024 <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/144531/TTL-978-952-391-021-8.pdf?sequence=1>

Yli-Kaitala, Kirsi & Toivanen, Minna 2021. *Psykologinen turvallisuus vapauttaa työyhteisön potentiaalin*. Työn tuuli. 30 vsk. 29–36. Viitattu 14.10. 2024 [https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli\\_012021\\_a4\\_20210602\\_.pdf#page=29](https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_012021_a4_20210602_.pdf#page=29)

# Valmentava ote ja johtajuus - tulevaisuuden ammatillisen opettajan avaintaidot

Leena Heikkinen, Leena Karjalainen

Laura Piri & Minna-Kaisa Snygg

## Ammatillisen koulutuksen muuttuva maisema

Ammatillisesta koulutuksesta valmistuvan työllistymistä parantavat kommunikointitaidot, täsmällisyys ja sosiaaliset taidot (Virtanen 2022). Löfgrenin (2023) mukaan ammattiin opiskeleva parantaa työllistymismahdollisuuksia oppiessaan laaja-alaisia kompetensseja, kuten asenteita, motivaatiota sekä sosiaalisia ja oppimisen taitoja. Tärkeimmiksi työelämätaidoiksi nousevat ns. pehmeät taidot, kuten vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot, ongelmanratkaisu- ja viestintätaidot (Paananen 2023). Paanasen (2023) mukaan työelämätaitoja, joita tulisi vahvista opintojen aikana, olivat mm. sopeutumiskyky, epävarmuuden sietokyky, nöyryys, joustavuus, asenne, kulttuurituntemus ja moninaisuuden ymmärtäminen. Kaikki työelämässä ensisijaisesti odotettavat taidot ovat ns. metataitoja. Substanssi-osaaminen nähdään myös tärkeänä, mutta sen osalta odotetaan riittävää alakohtaista perustaitotasoa, joka kehittyy edelleen työtehtävissä (Löfgren 2023, Paananen 2023, Virtanen 2022). Jotta ammatillisessa koulutuksessa pystytään kehittämään työelämän odottamia taitoja, edellyttää se muutoksia nykyisessä tavassa opettaa.

Opiskelijoiden työelämätaidoissa on isoja eroja, toteaa myös noin kahdenkymmenen vuoden ajan opiskelijoiden työpaikkaohjaajana toiminut ajoneuvomekaniikko. Sekä yleisiä työelämätaitoja, että ammatillista osaamista leimaa kahtia jakautuneisuus, jonka työpaikkaohjaaja kokee syventyneen entisestään vuoden 2018 ammatillisen koulutuksen reformin jälkeen. Autoalalla sekä työelämätaitojen, että ammatillisen osaamisen moottoriksi hän kuvailee harrastuneisuutta ja yleistä kiinnostusta autoihin ja tekniikkaan. Kun opiskelija on innostunut ammatillisen osaamisensa kehittämisestä, hän pärjää yleensä myös työelämätaidoissa mainiosti. Tämä toimii myös toisin päin, jos ammatillisen osaamisen kehittäminen ei motivoi, ovat työelämätaidotkin usein heikompia. Kokenut ajoneuvomekaniikko nostaakin tärkeimmiksi työelämätaidoiksi vuorovaikutustaidot sekä työaikojen ja kellon ymmärtämisen. Oikeanlainen asenne auttaa pitkälle. Näiden taitojen osaaminen muodostaa pohjan muulle oppimiselle ja ohjaamiselle (Haastattelu: työpaikkaohjaaja 2024).

Sekä työelämän edustajat että opettajat ovat sitä mieltä, että ammatillisten opiskelijoiden työelämävalmiudet ovat heikommalla tasolla kuin mitä voisi valmistuvalta ammattilaiselta odottaa. Lisäksi koettiin, ettei ole ohjauksellisia keinoja, joilla oppijoita voisi ohjata kohti toivottuja työelämävalmiuksia (Virtanen 2022). Hänen mielestään, tärkeää on lisätä myös nuoret osallistavaa, opetushenkilöstön ja työnantajien välistä rakentavaa dialogia, mikä mahdollistaa ylipäätään työelämävalmiuksien kehittymisen työelämän toivomaan suuntaan. Kaikki Virtasen (2022) esittämät työelämävalmiuksia kehittävät keinot ovat hyviä, mutta edellyttävät koulutuksen järjestäjiltä ja erityisesti opettajilta kykyä muuttaa oppimisen rakenteita ja käytänteitä sekä uudenlaista pedagogista ajattelua.

Työssäoppimisjakson lopussa käytävä oppimiskeskustelu on hyvä esimerkki nuoria osallistavasta koulun ja työelämän edustajan välisestä dialogista, kertoo pitkään autoalalla työskennellyt työpaikkaohjaaja. Haastattelun työpaikalla on hyvin poikkeuksellinen työskentelytapa autokorjaamoksi, ja tämä on aiheuttanut haastetta oppilaitosyhteistyöhön. Ajoneuvomekaanikon työ ei aina sisällä asiakaspalvelutyötä, mutta haastattelun työpaikkaohjaajan työpaikalla näin on. Joissakin tilanteissa työssäoppimisjakso on keskeytynyt opiskelijan asiakaspalveluhaluuden puuttumiseen. Tämä on hyvä esimerkki siitä, kuinka tärkeää on, että oppilaitos ja työpaikat käyvät säännöllistä keskustelua työtavoista ja -olosuhteista. Näin varmistetaan, että opiskelijalle löytyy omiin vahvuuksiin ja kiinnostuksen kohteisiin sopiva harjoittelupaikka. (Haastattelu: työpaikkaohjaaja 2024)

Valmentava ohjaus auttaa oppijaa tunnistamaan omat vahvuutensa ja kiinnostuksen kohteensa, joiden pohjalta voidaan rakentaa yksilöllinen opintopolku. Tämä mahdollistaa oppimisen kohdentamisen juuri niihin taitoihin ja tietoihin, joita oppija työelämässä tarvitsee. Valmentava opettaja toimii linkkinä oppilaitoksen ja työelämän välillä. Hän luo verkostoja ja yhteistyömahdollisuuksia, joiden avulla oppija pääsee soveltamaan oppimaansa käytännössä ja tutustumaan työelämään jo opintojen aikana (Ylisuvanto 2020). Valmentava ohjaus auttaa oppijaa rakentamaan ammatillista identiteettiään ja vahvistamaan uskoa omiin kykyihinsä. Kun oppija tuntee osaavansa ja tietää, mihin on menossa, hän on itsevarmempi ja valmiimpi kohtaamaan työelämän haasteet (Hieta & Frantsi 2021).

Haastattelussa työpaikkaohjaaja korosti keskustelun ja palautteen merkitystä oppimisessa. Hän koki, että nykyisin opiskelijat odottavat saavansa palautetta enemmän, kuin aikaisemmin. Ammatillisesta osaamisestaan kiinnostuneet opiskelijat kysyvät neuvoa ja keskustelevat työpaikkaohjaajan kanssa työhön liittyvistä asioista. He myös uskaltavat kysyä, miksi joku asia tehdään juuri noin. Vuorovaikutustaitojen merkitys korostuu juuri tässä. Työpaikkaohjaaja kertoi, että heikommalla vuorovaikutustaidoilla omaava opiskelija jää helposti vaille tarvit-

tavaa oppia hektisessä ja työtä täynnä olevassa päivässä. (Haastattelu: työpaikkaohjaaja 2024)

Opettajat voivat hyödyntää vuorovaikutustaitojaan fasilitoidessaan oppimista ja ohjatessaan opiskelijoita yhteistyöhön. Hyvät vuorovaikutustaidot auttavat opettajaa luomaan luottamuksellisen suhteen opiskelijoihin ja tukemaan heidän yksilöllisiä tarpeitaan (Kotamäki & Malinen 2024). Valmentavassa opettajuudessa opiskelija on aktiivisessa roolissa ja opettaja toimii ohjaajana ja mentorina. Vuorovaikutustaidot ovat tässä mallissa keskeisiä, sillä ne mahdollistavat avoimen dialogin opettajan ja opiskelijan välillä (Ylisuvanto 2020). Vuorovaikutustaidot ovat olennainen osa oppimista ja niillä on positiivinen vaikutus oppimistuloksiin. Ne auttavat luomaan myönteisen oppimisilmapiirin, tukevat yhteisöllistä oppimista ja mahdollistavat valmentavan opettajuuden.

On tärkeää muistaa, että oppijan työelämävalmiuksien kehittyminen on monimutkainen prosessi, johon vaikuttavat monet tekijät. Valmentava ohjaus on yksi tärkeä työkalu tässä prosessissa.

## **Valmentava ote – mitä se tarkoittaa opettajan työssä?**

Opettajan rooli on monelta osin muuttunut, verrattuna nykyisten oppilaiden isovanhempien kouluaikeihin. Maailman muuttuessa tulevaisuudessa opettajalta odotetaan uutta luovaa asiantuntijuutta ja aktiivista toimijuutta. Myös ammatillisen opettajan rooli on muutoksessa. Laki ammatillisesta koulutuksesta määrittää, että ammatillisen koulutuksen tarkoitus on valmistaa opiskelija ammattiin ja antaa hänelle edellytykset itsenäiseen ammatin harjoittamiseen mutta myös tukea opiskelijoita ja kasvattaa heistä tasapainoisia yhteiskunnan jäseniä (Laki ammatillisesta koulutuksesta 630/1998).

Opettajan rooli on siis muuttunut valmentavaksi kanssakulkijaksi ylhäältä tietoa opiskelijan päähän kaatajan sijaan. Valmentavassa otteessa korostuu kuuntelu, keskustelu ja kannustaminen. Kunkin opiskelijan vahvuuksiin ja mielenkiinnon kohteisiin kiinnitetään myös huomiota. Työelämän rajapinta sivustolla Veli-Matti Hemmo vertaakin ammatillista opettajaa urheilijan valmentajaan ja pohtii, onko ammattiin valmistuvan ja urheilijan valmennuksella eroa, sillä kummassakin tapauksessa valmennuksen tavoite on ohjata opiskelija saavuttamaan omat tavoitteensa (Hemmo 2023). Erona urheiluvalmentajan ja ammatillisen opettajan kohdalla ehkä lienee se, että ammatillisen opettajan harteille jää ammatillisten taitojen opettamisen lisäksi yhteiskunnan jäseneksi kasvattaminen. Ammatillisen opettajan tulee tukea opiskelijoiden kehitystä sivistyneiksi yhteiskunnan jäseniksi ja antaa opiskelijoille tarpeellista tietoa niin jatko-opintoja ajatellen mutta myös persoonallisuuden kehityksen näkökulmasta (Laki ammatillisesta

koulutuksesta 630/1993). Yhteiskunnassa tarvittavia sosiaalisia taitoja oppii vain sosiaalisissa tilanteissa, siksi valmentava ote on ammatillisen opettajan kohdalla toimiva työväline.

Valmentava ote vaatii opettajalta kuitenkin monia asioita. On oltava oman alansa osaamista mutta myös mielenkiintoa kouluttautua ja pitää taitojaan yllä koska työelämän vaatimukset muuttuvat jatkuvasti. Tärkeää on myös kouluttautua valmentavan johtajuuden osalta, sillä opettaja on opiskeluryhmänsä johtaja ja hänen on hallittava ryhmä opettamisen lisäksi. Myös neuropsykiatriset piirteet ovat asia, johon nykypäivän opettajalla on oltava tietämystä. Oppilaalla saattaa olla esimerkiksi autismin kirjoja, eikä se tarkoita, etteikö hän voisi opiskella neurotyypillisten opiskelijoiden kanssa samassa ryhmässä. Tärkeää siis huomioida kouluttautumisessa myös tämä osa-alue.

Tärkeitä yhteiskunnasta nousevia osaamishaasteita ovat mm. osallisuuden ja aktiivisen kansalaisuuden vahvistaminen sekä yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon huomioiminen. Osaamistarpeet myös muuttuvat jatkuvasti, mikä edellyttää kykyä jatkuvaan oppimiseen. Tässä pääseekin suureen arvoon itsensä johtaminen ja kyky rajata työtä. Opettajan on osattava paitsi kehittää itseään myös rajata omaa työtään ja olla itselleen armollinen. On osattava arvioida mikä on sopiva määrä kouluttautumista, joka palvelee siinä määrin, että se antaa opettajalle uusia valmiuksia työhön ja lisää näin työn imua. Kuitenkin huomioitava, että opettajan työ jo sinällään on työllistävää ja kuormittavaa. Opettajalta edellytetään oman osaamisen kehittämisen lisäksi kykyä lisätä yhteisöosaamista ja kehittää yhteisöllistä toimintakulttuuria. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2022). Työtaakansa alle uupunut opettaja ei kuitenkaan kehitä mitään.

Opiskelijalla on oikeus saada tarvitsemaansa tukea ammatillisessa koulutuksessa. (Opetus ja kulttuuriministeriö 2022). Tämä tuki edellyttää kaikilta opiskelijan kanssa toimivilta aikuisilta mutta eritoten opettajalta ymmärrystä erilaisuudesta ja yksilöllisestä tavasta oppia. Opettaja tekee työtään suurelta osin omalla persoonallaan. Opettaja, joka kokee positiivisen pedagogiikan osaksi työtään, kohtelee oppijoita tasavertaisesti, jakaa tunnustusta ja luo myönteisen oppimisilmapiirin, mahdollistaa näin laaja-alaisen oppimisen. Ammatillisessa opettajuudessa korostetaan alan substanssiosaamista ja pedagogisen osaamisen vaatimus on selvästi vähäisempi (Asetus opetustoimenhenkilöstön kelpoisuusvaatimuksista 986/1998). Opettajan laaja-alainen perus- ja yhteisöosaaminen jää helposti opettajan oman aktiivisuuden ja innostuneisuuden varaan. Kuitenkin lain mukaan ammatillisen koulutuksen yksi tavoite on yhteiskunnan jäseneksi kasvattaminen. (Laki ammatillisesta koulutuksesta 630/1993). Tästä päästään taas työn rajaamiseen. Mikä on riittävästi maailmassa, jossa ajoittain näyttää, että opettajan roolin vastuulle jätetään monen ammattinimikkeen työt? Miten valmentava ote sitten näkyy ammatillisessa koulutuksessa?

Ajoneuvoalalla työskentelevä ammatillinen opettaja vastasi haastattelussa kysymykseen, että oppilaita kannustetaan tekemään ja kokeilemaan. Opettaja ja ammatilliset ohjaajat ovat aina läsnä ja huolehtivat, että vaaratilanteita ei pääse sattumaan. Oppiminen tapahtuu valvotussa, turvallisessa oppimisympäristössä mutta yrityksen ja erehdyksen kautta oppiminen sallitaan. Opinnoissa huomioidaan myös yksilöllisyys ja yksilöllinen eteneminen ja kiinnostuksen kohteet. Opettaja kertoo, että oppilas, joka on osoittanut osaamisensa, saa tuoda, vaikka oman auton tai sen osia halliin ja työstää niitä aina kun on aikaa. Opetuksessa pyritään näin huomioimaan, että aiempaa kokemusta omaavat saavat omatoimisesti kehittää itseään ja tätä kautta pysyy myös kiinnostuneisuus opiskeluun. Opiskelijoita kannustetaan myös oma-aloitteisuuteen ja tuetaan heidän yhteisötaitojaan muun muassa siten, että opiskelijat huolehtivat itse työpaikalla tapahtuvasta oppimisestaan ottamalla itse yhteyttä haluamaansa työpaikkaan. Opiskelijat myös hoitavat työssäoppimisjakson sopimuspapereiden kirjoituksen yhdessä työpaikan kanssa. Tämän on huomattu tuovan suuria onnistumisen kokemuksia ja sosiaalisten taitojen vahvistumista, kun opiskelija on hoitanut prosessin itse. Yhteisöosaaminen on taito, jota jokainen nuori tarvitsee nyt ja tulevaisuudessa. Siksi on hienoa, että ammatillinen koulutus tarjoaa paikkoja tätä harjoitella.

## **Mitä amisope hyötyy valmentavasta otteesta?**

Valmentava ote ja opit valmentavasta, uuden ajan johtajuudesta tarjoavat ammatilliselle opettajalla useita hyötyjä, jotka ulottuvat sekä henkilökohtaiselle että ammatilliselle tasolle. Valmentavalla otteella on positiivinen vaikutus opettajan työhyvinvointiin ja ammatilliseen kehittymiseen. Sen lisäksi opettajajohtoisesta opettamisesta siirtyminen valmentavan opettajan rooliin edistää yhteisöllisyyttä ja työhyvinvointia koko oppimisympäristössä.

Valmentava ote voi lisätä ammatillisen opettajan työtyytyväisyyttä monella tapaa. Se lisää vuorovaikutusta ja läheisempää yhteistyötä opiskelijoiden kanssa. Opettaja toimii enemmän rinnalla kulkijana ja tukihenkilönä kuin perinteisen auktoriteetin roolissa. Hän pääsee todistamaan opiskelijoiden kehittymistä ja onnistumisia yksilöllisillä oppimispoluillaan (Ylisuvanto 2020). Parhaimmillaan tämä tuo opettajalle syvää tyydytystä ja vahvistaa kokemusta työn merkityksellisyydestä tehden opettajan työstä innostavampaa ja palkitsevampaa.

Valmentava ote vahvistaa opettajan yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja. Opettajatiimeissä on onnistuttu lisäämään yhteistyötä ja avoimuutta sekä opettajien keskinäistä jakamista (Hieta & Frantsi 2021). Yhteistyö, vuorovaikutus sekä yhdessä tekeminen auttavat opettajaa hänen työssään ja opiskelijoiden ammatillisen kasvun tukemisessa (Paaso 2022). Onkin nähtävissä, että valmentava

otteella työskentely yhdessä toisen opettajan kanssa ja pariopettajuus voi parantaa työssäjaksamista ja lisätä työn imua.

Ammatillisen koulutuksen ja työelämän muuttuessa jatkuvasti opettajan on tärkeää pitää oma osaamisensa ajan tasalla. Valmentavan johtajan tavoin opettajan tulee olla aktiivinen tiedonhankkija ja itsensä kehittäjä. Opettajan tulee seurata oman alansa kehitystä, osallistua täydennyskoulutukseen ja etsiä uusia tapoja soveltaa osaamistaan työssään (Paaso 2022). Valmentava ote antaa opettajalle myös enemmän tilaa käyttää ja kehittää omaa ammattitaitoaan monipuolisesti. Opettaja voi soveltaa erilaisia opetusmenetelmiä ja työkaluja ja toimia aktiivisesti myös työelämän verkostoissa (Ylisuvanto 2020). Perinteisesti opettajat työskentelevät melko yksin, myös ammatillisella puolella. Lisäämällä opettajien tiimityöskentelyä ja jakamalla osaamista tiimeissä voidaankin tehostaa opettajien osaamisen kehittymistä, kun yksittäisen opettajan saamat opit saataisiin kaikkien käyttöön.

Johtajuus on murroksessa ja vaatii uudenlaisia taitoja ja lähestymistapoja. Perinteinen auktoriteettiin perustuva johtaminen on väistymässä ja tilalle on tulossa valmentavampi, vastuullisempi ja ihmisläheisempi johtajuus (TYÖ2030 -ohjelma 2024). Myös ammatillisen opettajan rooli on muuttumassa opettajajohtoisesta valmentavammaksi korostaen opiskelijoiden yksilöllistä ohjausta ja kannustaen heitä ottamaan vastuuta omasta oppimisestaan. Valmentavan johtajuuden opit auttavat opettajaa ymmärtämään tätä muutosta ja sopeutumaan siihen. Opettaja voi oppia uusia työkaluja ja menetelmiä, joilla hän voi tukea opiskelijoiden oppimista ja kehittää omaa johtajuuttaan.

Onkin nähtävissä, että monet valmentavan johtajan ominaisuudet, kuten vastuullisuus, rohkea uudistaminen, ihmisläheisyys, yhteistyökyky ja jatkuva oppiminen, ovat erittäin hyödyllisiä myös ammatillisessa opettajuudessa. Molemmissa rooleissa korostuvat yksilöllinen tuki ja ohjaus, tavoitteellisuus ja palautteen tärkeys. Olipa sitten johtaja tai opettaja, niin on tärkeää kohdata ihmiset, oppijat yksilöinä ja tukea heidän kehittymistään kohti omia tavoitteitaan. Soveltamalla valmentavan johtajuuden ominaisuuksia omaan työhönsä ammatillinen opettaja voi edistää omaa ammatillista kasvuaan ja työhyvinvointiaan. Ja mikä tärkeintä: samalla edistää opiskelijoiden oppimista ja koko työyhteisön kehittymistä.

## **Johtajuus ilman titteliä – jokainen opettaja voi olla johtaja**

Opettaja on johtaja suhteessa opiskelijoihin, jolloin johtajuuden toteutuminen tapahtuu ohjaavassa, kannustavassa ja motivoivassa hengessä kohti tavoitteita ja tutkinnon suorittamista, yksilöiden ja ryhmien kanssa yhdessä työskenneltynä. Tätä voidaan kutsua ohjaavaksi johtajuudeksi, jossa keskeisessä roolissa on

luottamus ja määrätietoinen työote, jossa opettajalla kykyä ilmaista toiminnan reunaehdot ja pitää niistä kiinni. Taito hyödyntää opiskelijan resursseja ja ohjata ryhmää niin, että kaikki tietävät mitä ollaan tekemässä, missä aikataulussa ja millä tavoitteilla.

Opettajan pedagoginen johtajuus (teacher leadership) on sateenvarjokäsi-te opettajuudelle, jossa aktiivisesti kehitetään omaa osaamista, tehdään yhteistyötä ja kehitetään organisaatiota. Pedagogista johtajuutta tarvitaan kaikissa ammatti- ja työrooleissa, joissa yksilön on kyettävä avaamaan kokonaisuutta muille toimijoille, edistettävä yhteisten tulkintojen tekemistä, tiedon jakamista ja vastaanottamista sekä yhteistyötä eri toimijoiden välillä.

Opettaja voi myös johtaa kollegaa, mutta ennen kaikkea opettaja toimii työelämän yhteistyökumppaneiden ohjaajana, auttajana ja palvelijana. Valvot, että yhteistyössä pidetään reunaehdoista kiinni ja noudatetaan koulutukselle asetettuja normeja. (Ylivero 2017).

Opettajat luovat ympäristön, jossa opiskelijat voivat vapaasti jakaa ajatuksiaan ja kysymyksiään. Opettaminen ei ole vain yksinpuhelua, vaan tarkoituksena on osallistaa oppilaita.

Palautteen antaminen ja refleктоimisen tärkeys on avainasemassa valmentavassa opettajuudessa. Säännöllinen, rakentava palaute on keskeisessä roolissa ja opettajan on tärkeä kannustaa opiskelijoita refleктоimaan omaa oppimistaan.

## **Enemmän kuin pelkkä valmentaja – tulevaisuuden opettajan osaamisprofiili**

Pelkkä valmentava ote ei riitä, jolloin tulevaisuuden opettajan on hallittava laaja kirjo erilaisia taitoja ja osaamisalueita. Oppivan kulttuurin luominen vaatii uudenlaista johtamista. "Autoritäärinen ja hierarkkinen ylhäältä alas suuntautuva johtajuus ei tue aitoa oppimista." (Kotamäki & Malinen 2024) Sen sijaan johtajien tulisi toimia oppimisen fasilitoijina, jotka tukevat ja mahdollistavat alaistensa oppimista. Fasilitoijan tavoitteena on toimia alaistensa oppimisen mahdollistajina ja sparraajina. Oppimisen fasilitointi vaatii osallistamisen menetelmiä, valmentavan johtajuuden taitoja, sekä hyviä dialogi- ja vuorovaikutustaitoja.

Oppiva organisaatio muodostuu aina oppivista yksilöistä, eikä oppivaa työyhteisöä ole ilman oppimishaluisia ja oppimiskyvykkäitä yksilöitä. Oppimismotivaation sytyttäminen, sekä oppimisen ja kasvun mahdollistaminen ovat johdon ja esimiehen avaintehtäviä. (Kotamäki, Malinen 2024).

Ammatilliselta opettajalta odotetaan asiantuntijuutta ja kokemuspohjaa, johon peilata ilmiöitä sekä näkemyksellisyyttä tulevaisuudesta. Motivaatio ja kehittämisen palo niin omaa ammatillisuutta, kuin opetettavaa alaa kohtaan on keskeinen edellytys pedagogisen johtajuuden toteutumiseksi. (Ström 2017).

Oppiminen ei tapahdu tyhjiössä. Yhteistyö ja verkostoituminen ovat keskeisiä menestystekijöitä oppivassa organisaatiossa. ”Yhteisöllisyyteen liittyvät tekijät: avoin toimintaympäristö ja alojen välinen yhteistyö sekä vertaisoppiminen, verkottuminen työelämän ja muiden oppilaitosten kanssa.” (Ylittervo 2017). Ammatillisen koulutuksen yhteydessä tämä tarkoittaa tiivistä yhteistyötä työelämän kanssa. Työpaikalla järjestettävä koulutus (TJK) ja työharjoittelut tarjoavat opiskelijoille mahdollisuuden soveltaa oppimaansa käytännössä ja hankkia työelämässä tarvittavaa osaamista.

Arviointimenetelmänä OPS (=opetussuunnitelma) toimii opettajan johtajuuden toteutumisen välineenä, jonka työstäminen on luovaa opetussuunnitelmajohtajuutta. Keskeinen tekijä opettajan pedagogisen johtajuuden toteutumisessa edellyttää, että hän ymmärtää opetussuunnitelman merkityksen, toteuttaa sitä sisällöllisesti erilaisilla pedagogisilla menetelmillä, sekä osallistuu sen ideointiin ja kehittämiseen (Ylittervo 2017).

## Lähteet

Asetus opetustoimen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista 986/1998, 13 §. Viitattu 28.2.2024 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980986#L5P13>

Haastattelu: autoalan työpaikkaohjaaja 2024. Tehty 12.11.2024

Haastattelu: ammatillisen koulutuksen opettaja 2024. Tehty 8.11.2024

Hemmo, Veli-Matti 2023. *Valmentava opettajuus opiskelijan tukena kohti työelämää. Työelämän rajapinta*. Viitattu 22.11.2024 <https://www.tyoelamanrajapinta.fi/valmentava-opettajuus-opiskelijan-tukena-kohti-tyoelamaa/>

Hietä, Saija & Frantsi, Tapani 2021. *Valmentava johtajuus – ammatillisesta opettajasta ohjaajaksi -hanke VALMENTAVAA JOHTAJUUTTA, OPETTAJIEN OHJAUKSELLISTA ROOLIA JA TYÖELÄMÄYHTEISTYÖTÄ KEHITTÄMÄSSÄ* Viitattu 16.11.2024 <https://oma.tsr.fi/api/projects/d8bf9007-fb08-4e74-80fe-84ad0fde873c/attachment/e3bb3192-bd6f-4107-9949-cdeeee5df196>

Kotamäki, Maija & Malinen, Liisa-Maija 2024. *Oppiva työyhteisökulttuuri rakennetaan yhdessä*. Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisu OIVA-sarja 62. Helsinki. Viitattu 28.2.2024 <https://osallistuen.metropolia.fi/materiaalit/strateginen-fasilitointi-ja-yhteiskehittaminen/>

Laki ammatillisesta koulutuksesta 630/1993. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1998/19980630>

Löfgren, Sami 2023. *Learning domain-general competencies in upper-secondary initial vocational education and training: student, employer and teacher perspectives*. Kasvatustieteellinen tiedekunta, Helsingin yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 28.10.2024 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-51-9946-1>

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2022. *Opettajankoulutuksen kehittämisohjelma 2022-2026*. Viitattu 26.2.2024 <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022051234795>

Paananen, Aura 2023. *Kansainvälistyvässä työelämässä tarvittavat taidot*. Palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma, Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Viitattu 18.2.2024 <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2023060116851>

Paaso, Aila. 2022. *Osaava ammatillinen opettaja 2020*. Ammattikasvatuksen aikakauskirja, 14(3), 46–56. Viitattu 16.11.2024 <https://journal.fi/akakk/article/view/114481>

Ström, Minna 2017. *Ammatillisen opettajan pedagoginen johtajuus oppivan työyhteisön rakentajana*. Kasvatustieteiden progradu- tutkielma. Kasvatustieteiden yksikkö. Tampereen yliopisto. Viitattu 16.11.2024 <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/101735/GRADU-1499424682.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

TYÖ2030-ohjelma 2024. *TYÖN JA TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISOHJELMA* Viitattu 16.11.2024 <https://hyvatyo.ttl.fi/tyo2030-huomisen-johtajuus>

Virtanen, Lauri 2022. *Työelämävalmiudet rakennusallalla*. Ammattikoulusta valmistuvien työelämävalmiudet Pirkanmaalla. Terveys- ja hyvinvointialat. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Viitattu 18.2.2024 <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202204155253>

Ylisuvanto, Asta 2020. *Valmentava opettajuus toisen asteen ammatillisessa koulutuksessa*. Opinnäytetyö Tekniikka ja liikenne Teknologiaosaamisen johtaminen Insinööri (YAMK). Viitattu 16.11.2024 <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/352838/Opinn%c3%a4ytety%c3%b6YlisuvantoYAMK.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Ylittervo, Ritva 2017. *Opettajan johtajuus. Verkostosta voimaa*. JAMK Ammatillinen opettajakorkeakoulu. Viitattu 16.11.2024 [https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/ritva\\_ylittervo\\_opettajan\\_johtajuus\\_10102017.pdf](https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/ritva_ylittervo_opettajan_johtajuus_10102017.pdf)

**HUMAK<sup>®</sup>**