

# Työn murroksen seurannan yhteenveto

## 12.4.2019

### 1. Johdanto

Kunta-alan työmarkkinaosapuolet, KT ja kunta-alan pääsopijajärjestöt käynnistivät loppusyksystä yhteisen prosessin kunta-alan työn murroksen seuraamiseksi. Tarkoituksena on rakentaa yhteistä muutokuvaa ja vahvempaa tietopohjaa, jota on mahdollista hyödyntää kunta-alan työmarkkina- ja kehittämistoiminnassa.

Yhteenvedossa esitellään helmi-maaliskuussa 2019 toteutetun ensimmäisen seurantakerroksen tulokset ja pohditaan niiden avulla työn murrosta ilmiönä sekä työn murroksen etenemistä erilaisilla kuntatyöpaikoilla.

Työn murroksen seurantaan sopii hieman muokattuna hyvin tieteiskirjailija William Gibsonin ajatus siitä, *että tulevaisuus on jo keskellämme, jos vain osaamme sen havaita*.<sup>1</sup> Tarkoitus ei ole siis ennustaa tai rakentaa tulevaisuusskenaarioita, vaan selvittää konkreettisesti, miten työ on (tai ei ole) muuttunut tai muuttumassa työpaikoilla. Sitä kysyttiin parhailta asiantuntijoilta: Johdolta, kehittäjiltä, henkilöstöltä ja niiltä, jotka muuten työnsä puolesta toimivat hyvillä näköalapaikoilla jonkin alan kuntatyöpaikoille.

Kunta-alalla työskentelee noin viidesosa kaikista palkansaajista. Kiinnostavaa työn murroksen seurannan kannalta on myös kuntien ja kuntayhtymien monialaisuus, mikä mahdollistaa ensimmäistä kertaa murroksen tarkastelun erilaisissa toiminnoissa ja ammateissa.

Seuranta ei pääty tähän. Siksi yhteenvedon ja siihen liittyvien asiakokonaisuuden kuvauksien otsikossa on mukana päivämäärä, joka kertoo, milloin kuvausta on viimeksi päivitetty. Ensimmäisellä seurantakerroksella näitä asiakokonaisuuksia oli yhteensä 21 kappaletta.

### 2. Mitä työn murroksella tarkoitetaan

Työn murroksella tarkoitetaan vuosia ja vuosikymmeniä kestävää muutosta kohti uudenlaista ja monipuolisempaa työn maailmaa.

Nykyisin murrosta vauhdittavat uuden teknologian, kuten digitaalisten palvelujen, robottien, tekoälyn ja alustojen hyödyntäminen mutta myös toimintatapojen uudistaminen ja kehittäminen työyhteisöissä ja työpaikoilla, sekä resurssien rajallisuus.

Vilkasta keskustelua aiheesta on käyty viimeistään sen jälkeen, kun pääministeri Juha Sipilä valtioneuvoston tulevaisuusselonteossa vuonna 2017 totesi työn murroksen olevan Suomen suurin haaste. Kun valtion tulevaisuuskatsauksissa on pohdittu työn, toimeentulon ja turvaverkkojen muutoksia, työssäkäyvien katseet kääntyvät omalle työpaikalle: joko murros on täällä ja mistä sen edes huomaa?

---

<sup>1</sup> Tarkasti Gibsonin siteeraus kuuluu: "Tulevaisuus on jo keskellämme, mutta se ei ole jakautunut kovin tasaisesti." Sekin kuvaa osuvasti sitä, miten monet uudenlaiset toimintatavat ja teknologiat vähitellen yleistyvät työpaikoilla.

## Mistä työn murroksen huomaa?

Ei sitä välttämättä huomaakaan, onhan työ muuttunut aina ennenkin. Vähitellen on kuitenkin kertynyt huomattava määrä asioita, jotka yksin ja yhdessä muuttavat töiden sisältöä, toimintatapoja ja työn organisointia (kuva 1). Kenties ne ovat jo ehtineet niin tehdäkin.



Kuva 1. Työn murroksen ajureita kunta-alalla.

"Vuosia ja vuosikymmeniä kestävä muutos" asettaa ajalliset raamit työn murrokselle. Se on tarpeen, kun joutuu lukemaan yliampuvia otsikoita siitä, miten robotit vievät työt ja miten nopeasti kaikki muuttuu tekoälyn vuoksi. Todellisuudessa kukaan ei etukäteen tiedä millä nopeudella ja millä tavoin muutokset etenevät. Lisäksi meillä on taipumus yliarvioida muutoksia lyhyellä aikavälillä ja aliarvioida niitä pitkällä aikavälillä.

Varmaa on kuitenkin, että

- Sotien jälkeiset suurten ikäluokkien (1945–64 syntyneiden) sukupolvi siirtyy vähitellen eläkkeelle
- Jo vuonna 2020 noin puolet työvoimasta on vuosina 1977–97 syntyneitä, niin sanottua Y-sukupolvea
- Ihmisten terveys on parantunut, keskimääräinen eläkkeellä oloaika on noussut vuodesta 1980 yli kymmenellä vuodella
- Kymmenen suurimman kaupunkiseudun osuus väestöstä on jo nyt yli 60 % ja kasvaa edelleen
- Viimeisen noin kymmenen vuoden aikana syntyneiden määrä on laskenut 60 000:sta vuodessa alle 50 000:n

Työn murros muuttaa työtehtäviä, toimintatapoja ja työn organisointia. Syntyy kokonaan uusia ammatteja, tehtäviä ja osaamistarpeita, samalla kun osa vanhoista tehtävistä häviää tai siirtyy muulla tavoin hoidettavaksi. Toistaiseksi liian vähän huomiota on kiinnitetty siihen, että työn murroksen suurimmat vaikutukset kohdistuvat juuri organisaatioihin ja työyhteisöihin. Sieltä vaikutukset heijastuvat edelleen esimerkiksi tarvittavaan osaamiseen. Merkittävää on myös, että työn murros vaikuttaa eri tavoin eri ammatteihin ja toimialoihin

On ennakoitu, että jatkossa yhä tärkeämmiksi nousevat kyky työskennellä ja oppia vuorovaikutuksessa toisten kanssa sekä kyky hyödyntää uutta teknologiaa. Se on kuitenkin vain osa kokonaisuutta: Työtehtävät ja ammatit ovat edelleen erilaisia. Luonnollisesti myös työntekijät ovat edelleen valmiuksiltaan, kiinnostuksen kohteiltaan ja oppimisvalmiuksiltaan erilaisia. Liian vähän on pohdittu sitä, miten työyhteisöt voisivat paremmin tukea erilaisia työntekijöitään työn murroksessa.

### 3. Kunta-ala valmistautuu työn murrokseen

”Kunta-ala valmistautuu työn murrokseen. Kunta-alan työmarkkinaosapuolet käynnistävät työn murroksen pitkäjänteisen seurannan kunta-alalla. Tavoitteena on pitää huolta julkisen sektorin kunnosta ja toimintaedellytyksistä.” Näin alkoi KT:n ja kunta-alan pääsopijajärjestöjen yhteinen tiedote 11.10.2018.

Murroksen ja siihen liittyvän uuden teknologian käyttöönoton arveltiin vähitellen muuttavan töiden sisältöä kaikissa tehtävissä, mahdollisesti myös työn organisointia. Tietoa ei ollut kuitenkaan siitä, millä tavoin töiden sisältö muuttuisi eri ammateissa ja eri aloilla ja miten se muuttaisi osaamistarpeita. Puuttui myös käsitys vauhdista, jolla muutos on tähän asti edennyt, ja miten se konkreettisesti näkyy (tai ei näy) eri alojen työpaikoilla.

Näistä syistä kunta-alan työmarkkinaosapuolet päättivät ryhtyä yhdessä seuraamaan työn murrosta – ensimmäisenä toimialana<sup>2</sup> Suomessa:

”Työn ja teknologian uudistuessa kunta-alan työmarkkinaosapuolet haluavat olla aktiivisesti mukana edistämässä ja tukemassa työn ja sen organisointitapojen kehittämistä kuntatyöpaikoilla ja sopimusaloillaan sekä parantamassa kunta-alan arvostusta ja toimintaedellytyksiä. Jatkossa tämä koskee myös maakuntatyöpaikkoja, mikäli niitä koskevat lakiuudistukset hyväksytään.”

Työpaikoilla tapahtuvan kehityksen lisäksi työn murroksen katsottiin kytkeytyvän muun muassa

- kunta-alan sopimus- ja neuvottelujärjestelmän uudistuksiin
- julkisten palvelujen rahoituksen ja talouden turvaamiseen
- kunta-alan suositusten uudistamiseen ja päivittämiseen
- käynnissä oleviin valtakunnallisiin osaamisen ja työelämän kehittämishankkeisiin
- työelämän yhteistoiminnalliseen kehittämiseen kunta-alalla, esimerkkinä mahdollisen uuden työn kehittämisohjelman valmistelu ennen Kunteko 2020 -ohjelman päättymistä

### 4. Monta näkökulmaa työn murrokseen

Vanha tarina kertoo Elannon hevostmiehistä, jotka menivät lakkoon estääkseen työnantajaa ottamasta kuorma-autoja käyttöön. Nykyisin barrikadeille ei enää niin helposti noustaisi vastustamaan jotain uutta teknologiaa sinänsä. Esimerkiksi digitalisaatiota pidetään tavallisesti väistämättömänä kehityksenä, josta seuraa pääasiassa hyvää ja jota ei ole mitään syytä yrittää estää. Huolehdittava on kuitenkin siitä, että tapa, jolla uutta teknologiaa hyödynnetään, on asiakkaiden kannalta järkevä ja henkilöstön näkökulmasta kohtuullinen. Kun tehdään työn tulevaisuutta, tarvitaan järjestelmällistä harkintaa ja vuoropuhelua.

---

<sup>2</sup> Lähimmäksi kunta-alan työn murroksen seurantaan yltäneen Hyvinvoiva finanssiala -hanke, jossa alan työmarkkinaosapuolet ovat vuodesta 2014 lähtien yhdessä tarkastelleet työhyvinvoinnin, tuottavuuden ja kilpailukyyn lisäämistä työn ja asiakaskäyttötymisen muuttuessa. Haasteena on nykyisin myös alan ulkopuolelta tuleva kilpailu.

Työn murrosta on lähestytty julkisessa keskustelussa hämmentävän erilaisista näkökulmista käsin. Seuraavassa on niistä viisi:

1. **Robotit vievät työn!** Sensaationhakuinen uutisointi työelämästä perustuu tavallisesti siihen, mitä jollain aikavälillä on teknisesti mahdollista toteuttaa. Se ei perustu siihen, missä ajassa ja miten uutta teknologiaa ja toimintatapoja tullaan todellisuudessa ottamaan käyttöön, koska sitä ei vielä tiedetä. Pitäisikö olla huolissaan?
2. **Liioittelua!** Työelämä tutkimus ja -tilastot eivät tue sensaatiouutisia eivätkä kerro erityisen nopeasta muutoksesta – ainakaan vielä.
3. **Kaikki muuttuu!** Yritysten johdossa on runsaasti innostusta. Google, Amazon, Apple ja muut teknologiayritykset ovat nousseet maailman arvokkaimmiksi yhtiöiksi ja muuttaneet maailmaa. Se on vasta alkua.
4. **Kilpailua odottamattomalta taholta!** Disruptiot yleistyvät eri toimialoilla ja toiminnoissa, kun asiakkaan kannalta selvästi parempi ratkaisu tekee vanhan järjestelmän tarpeettomaksi.
5. **Kotisohvalta maailmalle** – oman yrityksen toimitusjohtajaksi tai median päätoimittajaksi! Koskaan aiemmin yksilöillä ei ole ollut mahdollisuutta päästä omalta päätelaitteeltaan käsiksi koko ihmiskunnan tietoon ja pitää yhteyttä toisiinsa.

Työn murrokseen liittyviä kiinnostavia raportteja ja kirjoja on viime aikoina julkaistu runsaasti. Yhteistä niille on se, että ne eivät kovin hyvin yllä siihen, mitä tavallisilla työpaikoilla ja työyhteisöissä tapahtuu. Sen sijaan pohditaan uuden teknologian mahdollisuuksia ja vaikutuksia, sekä tarvittavaa yhteiskunnallista ohjausta. Ne ovat toki tärkeitä. Syytä on kuitenkin pitää mielessä, että mikä tahansa työn murros toteutuessaan kohdistuu ensimmäisenä ja voimakkaimmin juuri työpaikkoihin ja työorganisaatioihin.



Kuva 2. Esimerkkejä työn murrokseen liittyvistä raporteista ja kirjoista vuosilta 2017 ja 2018.

Uuden teknologian käyttöönotto vauhdittaa työn muuttumista. Tutkimusprofessori Tuomo Alasoini on arvioinut, että merkittäviä vaikutuksia työhön tuovat seuraavaksi esimerkiksi big data, esineiden internet, joukkoistamisen ja alustatalous, ja tulevana vuosina tekoäly, koneoppiminen, autonominen liikenne ja genomiikka. Laajemmin erilaisten uusien teknologioiden mahdollisuuksia on käsitelty esimerkiksi eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisussa "Suomen sata uutta mahdollisuutta 2018 – 2037", jonka ovat koonneet Risto Linturi ja Osmo Kuusi.

## Mitä disruptiot ovat?

- Kaliforniassa kauppakeskukset joutuivat pulaan, kun uusi kilpailija toimitti ruokaostokset niitä halvemmalla hinnalla – kotiovelle saakka
- Ennen Spotifyta piti ostaa koko levy saadakseen haluamansa kappaleen. Nyt tekoäly suosittelee kappaleita, joista saatat pitää
- Verkkokauppajätti Amazon toimii myyntikanavana myös muiden yritysten tuotteille – keskimäärin 15 prosentin välityspalkkiota vastaan

Disruptiossa jokin uuteen teknologiaan tai uusiin toimintatapoihin perustuva innovaatio haastaa ja syrjäyttää alan perinteisen toiminta- tai palvelutuotantotavan. Lappeenranta-seminaarissa 2018 Perttu Pölönen määritteli disruption systeemiksi, joka toimii asiakkaan kannalta niin paljon paremmin, että se saa vanhan systeemin näyttämään tarpeettomalta. Disruptiolle ei löydy suomen kielessä toista aivan samaa tarkoittavaa sanaa.

Kokonaisten alojen sijaan disruptio voi kohdistua vain joihinkin toimintoihin. Esimerkiksi sähköinen veroehdotus on korvannut vanhan veroilmoituksen ja reittiopas.fi paperiset bussiaikataulunivaskat. Kiinnostava kysymys on, millaisia disruptioita on tulossa ja voisi olla tulossa kunta-alalle. Kiinnostavaa on myös, syntyvätkö ne henkilöstön omin voimin, julkinen-yksityinen yhteistyössä, useamman kunnan yhteistyönä vai esimerkiksi säädösmuutosten tai innovatiivisten hankintojen seurauksen?

Seuraava tarina osoittaa, että disruptiot voivat perustua myös toimintatapojen ja toimintakulttuurin uudistamiseen, ei vain uuteen teknologiaan.



Hollannissa muutama kotisairaanhoidaja kyllästyi siihen, että heidän työtään johdettiin maksimoimalla suoritteiden määrää. He perustivat voittoa tavoittelemattoman yrityksen, Buurtzorgin, jossa pyrittiin maksimoimaan suoritteiden sijasta asiakkaiden toimintakyky.

Nykyisin 10–12 hengen Buurtzorg-tiimit vastaavat 2/3 Hollannin kotisairaanhoidosta. Asiakkaat ovat tyytyväisempiä ja voivat paremmin. Buurtzorg on valittu useita kertoja peräkkäin Hollannin parhaaksi hoitoalan työpaikaksi. Kotisairaanhoidon kustannukset sen tuottamana ovat laskeneet jopa kolmanneksella. Kukin hoitajatiimi päättää hyvin pitkälle itse, miten se palvelee asiakkaitaan.<sup>3</sup>

Tämän tyyppisiä organisaatioita toimii nykyisin monilla aloilla ja myös Suomessa<sup>4</sup>. Niissä ihmiset toimivat itseohjautuvasti, usein ainakin osittain ilman perinteistä esimiestä ja johtoa. Niiden osuus kaikista organisaatioista on kuitenkin vielä vähäinen hyvistä tuloksista huolimatta.

## 5. Mitä ei tiedetä työn murroksesta?

<sup>3</sup> Hollannin kotisairaanhoido on puitteiltaan erilaista kuin suomalainen, laaja-alaisempi kotihoito. Itseohjautuvuutta työn organisoinnissa on kokeiltu ja parhaillaan kokeillaan useissa kunnissa, esimerkiksi <http://www.e-julkaisu.fi/jarvenpaa/itseohjautuvaa-yhteispelia/mobile.html#pid=1>

<sup>4</sup> Lisätietoa esim. Laloux, F. (2016) Reinventing organizations. Martela, f. & Jarenko, K. (2017) Itseohjautuvuus – Miten organisoitua tulevaisuudessa. Alma Talent.

Eikö olisi täsmällisempää puhua työn muuttumisesta murroksen sijasta, varsinkin kun muutosten aikataulu ei ole tiedossa? Vastaus on kyllä. Tietenkin työn murroksessa on kysymys työn muuttumisesta ja työn tulevaisuudesta. Inhimillistä lienee se, että oman aikakauden merkitystä pyritään korostamaan puhumalla murroksesta pelkän muutoksen sijaan. Siitä ei ole haittaa, jos se kohdistaa nykyistä enemmän huomiota työpaikkoihin ja niiden tarpeisiin. Toisaalta hyvin mahdollista on sekin, että käynnissä todella on tavallista merkittävämpi ja uuden teknologian käyttöönoton vauhdittama muutos.

Kun tarkasteluun otetaan jokin yksittäinen uusi toimintatapa tai teknologia, astutaan lähemmäksi konkretiaa. Uutisoinnissa tyydytään usein kertomaan se, milloin jokin vielä valmisteilla oleva teknologia on otettavissa käyttöön. Esimerkiksi tekoälyn arvioidaan ajavan kuorma-autoa paremmin kuin ihmiset vuoteen 2027 mennessä (Merilehto 2018). Se tuskin tarkoittaa, että juuri vuonna 2027 ihmiset siirtyvät kuorma-autoissa kartanlukijan paikalle. Toimintamalleina esimerkiksi valmentava johtajuus, tiimityö ja itseohjautuvuus ovat olleet otettavissa käyttöön jo vuosia, jopa vuosikymmeniä sitten. Se ei silti ole tarkoittanut, että organisaatiot olisivat sankoin joukoin ja saman tien rynnistäneet niiden käyttäjiksi. Ei, vaikka tutkimukset olisivat osoittaneet sellaiset toimintatavat kannattaviksi.

On useita syitä, miksi niin ei tapahdu. Syynä voivat olla esimerkiksi organisaation johdon tai poliittisten johdon päätökset tai säädösympäristö. Meyer ja Alasoini<sup>5</sup> nimesivät joukon filttäreitä, jotka asettavat rajoja tai hidastavat uuden teknologian tai uuden toimintatavan käyttöönottoa. Niitä ovat

1. Taloudellinen filtti: Kannattaako uuden teknologian käyttöönotto? Edellyttääkö se kallista kokeilua ja riskin ottamista? Häiritseekö se nykyistä liiketoimintaa?
2. Eettinen filtti asettaa tyypillisesti poliittisen prosessin tuloksena rajoituksia uudelle toimintatavalle, esimerkkinä terveysdatan avoimuus ja yksityisten hoivayritysten voitot
3. Sosiaalinen filtti: ihmiset ja organisaatiot toiminnallaan asettavat rajoituksia uuden toimintatavan soveltamiselle, esimerkkinä Airbnb:n majoitustoimintaa rajoittamaan pyrkivät kaupungit ja majoitusala
4. Institutionaalinen filtti muodostaa pullonkauloja teknologian soveltamiselle, esimerkkeinä koulutusjärjestelmä, työmarkkinajärjestelmä, pitkät koulutusajat ja tiukasti rajatut tehtäväkuvat. Mistä ja millä nopeudella saadaan tekijät uuden teknologian mahdollistamiin uudenlaisiin töihin?
5. Säädöksellinen filtti: lainsäädäntö, oikeuskäytäntö ja sosiaaliturva asettavat rajoja ja hidasteita uuden soveltamiselle. Kuka vastaa, kun robottiauto ajaa kolarin tai hoivarobotti annostelee lääkkeen väärin? Voidaanko niiden käyttö sallia, ennen kuin tämä on ratkaistu? Onko Uber-kuljettaja yrittäjä vai työntekijä?
6. Kulttuurinen filtti asettaa rajat sille, mitä organisaatiot, verkostot, ryhmät ja yksilöt kykenevät tekemään. Uskallammeko ryhtyä tähän? Osaammeko tehdä tämän? Onko lupa kokeilla ja malttia ennakoita - vai olisiko sittenkin mieluisampaa jatkaa kuten tähänkin saakka?

Tiedossa ei siis ole,

- missä laajuudessa jokin uusi toimintatapa ja uusi teknologia lopulta otetaan käyttöön. Jääkö se vain jonkin erityisen yritys- tai organisaatioryhmän käyttöön, vai leviääkö sen käyttö merkittävään, jopa valtaosaan työpaikoista?
- millä tavoin jokin uusi toimintatapa tai teknologia vaikuttaa työtehtäviin ja työn organisointiin eri ammattiteissa ja eri aloilla

---

<sup>5</sup> Mukaillen mm: Alasoini, T. (2017) Tekoäly ja työelämän muutos – näkökulmia ”Tekoälytyöryhmän” työtä ajatellen. Sekä Meyer, H. (2016) Five filters moderate the technological revolution. <http://blogs.lse.ac.uk/businessreview/2016/07/05/five-filters-moderate-the-technological-revolution/>

- millaisella aikataululla jokin uusi teknologia tai toimintatapa otetaan käyttöön eri ammateissa ja eri aloilla

Näiden kysymysten selvittämiseksi kunta-alan työn murroksen seurannassa kysyttiin asiantuntijoilta, mitä uusia toimintatapoja tai teknologioita heidän työpaikoillaan on otettu käyttöön viimeisen 4-5 vuoden aikana ja mitä parhaillaan on suunnitteilla tai kokeiltavana.

## 6. Julkinen arvo ja kuntatyön kilpailukyky

Millaista lisäarvoa, *julkista arvoa*, kuntapalvelut ja julkiset palvelut tuovat Suomelle, kunnassa toimiville yrityksille, kuntalaisille ja heidän perheilleen? Pohjoismaisissa hyvinvointivaltioissa tuo arvo on huomattavasti suurempi kuin pelkkä oikeuslaitos, poliisi, armeija ja vankilat. Monissa kansainvälisissä vertailuissa katseet kääntyvät nykyisin pohjoismaihin, kun etsitään esikuvia.

Pohjoismaisten hyvinvointivaltioiden julkiset palvelut rahoitetaan pääosin viennistä ja yritystoiminnasta kertyvillä verotuloilla. Siksi niiden menestyminen on oleellista julkisten palvelujen kannalta. Niiden tuomien työpaikkojen ja verotulojen ohella tärkeää on myös, miten verotulot käytetään. Kun yritykset kilpailevat markkinoilla tuotteillaan ja palveluillaan, julkiset organisaatiot ponnistelevat tuottaakseen julkista arvoa. Millainen se on Suomessa? Mikä on sen arvo kansalaisille ja kansakunnalle? Mikä on sen merkitys yritystoiminnan edellytysten luojana? Mitä julkisesta arvosta kertovat kansainväliset vertailut? Niiden tuloksia on sivuilleen koonnut Tilastokeskus.

### Suomi maailman kärjessä<sup>6</sup>

Suomi on maailman vähiten epäonnistunut maa. Suomi on maailman turvallisin maa. Suomessa on maailman paras hallinto. Suomessa on maailman kolmanneksi vähiten korruptiota. Suomessa viranomaistiedon saatavuus on EU:n parasta. Suomi on inhimillisen hyvinvoinnin vertailussa maailman paras maa. Helsinki on Euroopan tasa-arvoisin kaupunki.

Suomi on maailman onnellisin maa. Suomalaiset ovat eurooppalaisista toiseksi tyytyväisimpiä elämäänsä. Suomen peruskoulutus on maailman parasta. Suomalainen koulutus vastaa tulevaisuuden tarpeisiin kolmanneksi parhaiten maailmassa. Suomi on maailman lukutaitoisin maa. Suomalaiset ovat Euroopan toiseksi ahkerimpia kirjaston käyttäjiä. Suomessa on EU:n parhaat julkiset digitaaliset palvelut. Suomessa osallistuminen työnantajan tarjoamaan koulutukseen on Euroopan korkeinta. Suomi on Euroopan kolmanneksi paras maa yritystoiminnalle. Suomessa äitien ja lasten hyvinvointi on maailman toiseksi parasta. Suomessa on EU-maiden toiseksi alhaisin kokonaiskuolleisuus syöpään.

Keskustelussa työn murroksessa julkisten palvelujen merkitystä ja roolia on ollut välillä vaikea hahmottaa. Julkisen arvon tuottaminen jää taka-alalle, jos sektori näyttäytyy vain tehostuksen kohteena tai alustana, jonka tehtävä on edistää yritysten vientiponnisteluja avaamalla tietovarantojaan ja osia palveluistaan kilpailulle. Se ei tee oikeutta julkisille organisaatioille ja niiden ammattitaitoiselle henkilöstölle maassamme.

Taloustieteen emeritusprofessori Matti Pohjola totesi 10.4.2019, että julkinen talous voi olla suuri talouskasvua edistävällä tavalla. ”Koulutuksesta, tutkimuksesta, terveydestä ja muista talouskasvua edistävästä julkisista menoista leikkaaminen heikentää talouskasvua, lisää tuloeroja ja vähentää hyvinvointia.” (HS)

<sup>6</sup> <http://www.stat.fi/ajk/satavuotiassuomi/suomimaailmankarjessa.html>

Kun markkinasektorin rooli koko kansakunnan elintason ja onnellisuuden tavoittelussa on tuottavuuden kasvusta huolehtiminen, on julkisen sektorin ja poliittisen päätöksenteon rooli luoda sille hyvät edellytykset mutta huolehtia myös laajemmin julkisesta arvosta ja kestävästä kehityksestä. Vientisektorin menestys on kansakunnalle elintärkeää, mutta *yhtä tärkeä sille on vaikuttava, kustannustehokas, tehtäviensä tasalla oleva ja toimintaansa kehittävä julkinen sektori.* Tähän on tarpeellista kiinnittää nykyistä enemmän huomiota. Työn murroksen seuranta kunta-alalla on yksi tapa tehdä niin.

Tor Dahl on sanonut, että tuottavuus on kasvun mahdollistamista yksilöissä, organisaatioissa ja kansakunnissa<sup>7</sup>. Siinä on merkittävä rooli sekä yrityksillä, kolmannella sektorilla että julkisilla organisaatioilla.

---

<sup>7</sup> Tor Dahl Euroopan tuottavuuskongressissa 2009



# Yhteenveto seurannan tuloksista

1. Tietotekniikan käytöstä kuntatyössä on tullut arkipäiväistä. Digitaalisia palveluja ja sähköistä asiointia on otettu viime vuosina käyttöön kiihtyvällä vauhdilla kaikilla toimialoilla.
2. Digitalisaatio on muuttanut tapoja opiskella, tehdä työtä, olla asiakkaana ja viettää vapaa-aikaa.
3. Yllättäen työn murros näkyi vuonna 2019 selvimmin työn sisältöjen ja toimintatapojen muutoksissa.
4. Mahdollinen selitys on se, että tuottavuushyödyt ja palvelujen parantuminen eivät tule uuden teknologian käyttöönotosta vaan sen soveltamisesta ja siihen liittyvistä toimintatapojen muutoksista.
5. Työn murrosta on tarkasteltava enemmän sekä uuden teknologian että uusien toimintatapojen näkökulmasta, ei vain uuden teknologian.
6. Työn murros on jo täällä. Seurantaan lähdetessä mahdollisena tuloksena pidimme myös sitä, että työn murros ei näkyisi työpaikoilla. Muutokset olivat selvästi näkyvissä kaikilla seurattavilla aloilla.
7. Merkittäviä muutoksia työssä ovat aiheuttaneet muutokset asiakkaiden tarpeissa ja käytöksessä, esimerkkinä kotihoito ja peruskoulut.
8. Työn murros ei ole päättymässä. Moni uusi teknologia on vasta tulossa. Moni uusi toimintatapa ei ole vielä levinnyt laajasti.
9. Keskustelu siitä, mikä voisi disruptoida jonkin kuntapalvelun, on vielä kesken. Kun julkisten palvelujen laatu ja saatavuus säilyvät hyvinä, ei ole välttämätöntä turvautua esimerkiksi maksullisiin valmennuskursseihin tai sairauskuluvakuutuksiin.
10. Kuvaukset vahvistavat sen, että työn murros etenee eri tavoin eri ammateissa ja eri toimialoilla.
11. Työpaikan ja työyhteisön näkökulmasta kysymys on toiminnan ja tarvittavan osaamisen uudistamisesta ja kehittämisestä.
12. Kokeilemalla kehittäminen soveltuu monissa tapauksissa hyvin uuden teknologian ja uusien toimintatapojen käyttöönottoon.
13. Säädosmuutokset voivat saada julkisilla aloilla aikaan isoja muutoksia, esimerkkinä ammatilliset oppilaitokset ja sote-uudistuksen valmistelu.
14. Isot uudistukset kestävät vuosia ja muutosvaihe vaatii organisaatioilta ja henkilöstöltä paljon.
15. Uusien toimintatapojen ja uuden teknologian käyttöönoton merkitys asiakkaille ja henkilöstölle arvioitiin tyypillisesti suureksi tai erittäin suureksi.
16. Kunta-alalle tarvitaan tulevina vuosina selvästi aiempaa suurempia tutkimus-, kehitys- ja innovaatiopanostuksia.
17. Yksioikoinen säästäminen ja tehostaminen uhkaa julkisia palveluja, johtaa palvelujen heikentymiseen ja kuormituksen liialliseen kasvuun.
18. Uudistuksissa on kuunneltava johtoa, esimiehiä ja henkilöstöä, sekä asiakkaita ja kuntalaisia.
19. Tarvittavan osaamisen kehittämiseen ja uusien työntekijöiden tukemiseen tarvitaan uusia ratkaisuja. Useimmin mainittuja keinoja olivat hyvä perehdytys, mentorointi, ja tutor-toiminta työpaikoilla.
20. Suomen julkinen sektori on monessa asiassa maailman kärkeä - julkisesta arvosta on huolehdittava työn murroksessa.
21. Vaikuttava, jatkuvasti kehittyvä ja kustannustehokas julkinen sektori on Suomelle ja kansalaisille yhtä tärkeä kuin vientisektorin menestys.
22. Säätelyllä ei pidä estää vaan edistää kuntatyön kehittämistä ja uudistamista.
23. Haasteista selviäminen vaatii koko kunta-alan osaamista (kaikki kehittävät) ja laajalle ulottuvaa yhteistyötä.
24. Ihminen - asiakas ja työntekijä - pitää nostaa työn ja teknologian murroksessa keskiöön, kun halutaan onnistua.

25. Lisää ohjeita ja neuvoja siihen, mitä tarvitaan lupauksen lunastamiseksi (paremmat julkiset palvelut, parempi työpäivän arki, tuloksellisuusloikka) on koottu kunkin asiakokonaisuuden kuvauksiin.

## Seurannan toteutus kunta-alalla

### Menetelmällisiä lähtökohtia työn murroksen seurantaan

- Megatrendien, hallinnollisten reformien ja visioiden sijasta seuranta pyritään suuntaamaan konkreettiseen toimintaan kuntatyöpaikoilla. Mitä tapahtuu jo nyt? Mitä on näköpiirissä? Miten asiakokonaisuutta kannattaa seurata?
- Matala kynnyks osallistua, mahdollisimman kevyt organisointi ja eteneminen kokeilujen kautta
- Hyödynnetään aina, mikäli se on mahdollista, jo olemassa olevia ryhmiä, verkostoja ja tilaisuuksia
- Käydään rakentavaa vuoropuhelua ilman sitoumuksia, tavoitteena yhteisen ymmärryksen parantaminen
- Paperi, jota ei lueta, on merkityksetön, vaikka se olisi sisällöltään hyvä. Siksi seurantatieto pitää saada pelkkää julkaisua paremmin osapuolten ja työpaikkojen käyttöön
- Nopea intuitiivinen tulkinta yleensä vain vahvistaa olemassa olevia käsityksiä. Tulevaisuuden havaitsemisessa ja ennakoimisessa tarvitaan hitaampaa, harkitsevaa ja järkeen perustuvaa ajattelua
- Ei kannata satsata siihen, että saadaan kaksi ihmistä keskustelemaan alustalla. Mieluummin satsataan näyttäviin yhteisiin seminaareihin ja tekemisiin, joilla työn muuttuminen saadaan näkyviin ja ajatuksiin
- ”Kannattaa unohtaa työmarkkinaroolit ja sensuuri, parempi on, että ei ole kiellettyjä puheenaiheita. Ei etukäteen liian fiksattua mielipidettä. Annetaan itsellemme mahdollisuus heittäytyä mukaan työhön ja lopputulosten muotoutua prosessin aikana.”
- Tavoitteeksi asetettiin jatkuva rullaava seuranta ja hyvä ja hyödyllinen keskustelu työn muuttumisesta

### Mitä tehtiin?

- Valittiin 21 seurattavaa asiakokonaisuutta<sup>8</sup>. Ne sisältävät vähintään yhden ison ammattiryhmän jokaiselta suurelta toimialalta ja toisaalta työn murroksen kannalta kiinnostavia teemoja ja kuntatyöpaikkoja

Seurattavat asiakokonaisuudet vuonna 2019	
1. Tarinoiden kirjastot	12. Kehittyvä ja innovatiivinen kuntatyö
2. Hallinto- ja toimistotyön arvo ja muutos	13. Asiakaslähtöiset kuntapalvelut
3. Digitalisaation ja uusien toimintatapojen hyödyntäminen kotihoidossa	14. Robotit ja tukiäly ihmisten apuna
4. Uudistuva sosiaali- ja terveyskeskus	15. Itseohjautuvuus ja tiimityöskentely kunta-alalla
5. Sairaalat teknologian ja työn murroksessa	16. Monimuotoiset työyhteisöt
6. Sosiaaliryöy uudet ratkaisut	17. Asiakkaana koko kansakunta
7. Uudistuva kaavoitus, rakennusvalvonta ja kiinteistöhoito	18. Työssä oppiminen ja ohjaus
8. Tärkeät ateria- ja puhtauspalvelut	19. Etätyö
9. Maailman paras peruskoulu	20. Liikkumisen ja logistiikan uudet ratkaisut
10. Uudistuva ammatillinen koulutus	21. Varhaiskasvatus työn murroksessa
11. Digitalisaation ja uusien toimintatapojen hyödyntäminen lukiossa	

<sup>8</sup> Seurattavat asiakokonaisuudet eivät kata kuntatyön kaikkia toimintoja.

- Järjestettiin helmi-maaliskuussa 2019 kaikista seurattavista aiheista asiantuntijakeskustelut, joihin osallistujina kuntaorganisaatioiden johtoa, kehittäjiä ja henkilöstöä sekä alan muita asiantuntijoita. Yhteensä asiantuntijakeskusteluihin osallistui 140 henkilöä
- Toteutettiin maaliskuussa 2019 seurantakysely, johon piti ilmoittautua ja valita asiakokonaisuudet, joiden seurantaan haluaa osallistua. Kyselyyn vastasi 1001 henkilöä eri puolilta maata, pääasiassa kuntaorganisaatioiden johtoa, kehittäjiä, henkilöstöä ja henkilöstön edustajia
- Kuntatyöntajien HR-verkosto avusti muun muassa koko organisaation kattaviin teemakysymyksiin vastaamisessa. Kukin työmarkkinaosapuoli mainosti seurantakyselyä omien kanaviensa kautta
- Laadittiin jokaisesta seurattavasta asiakokonaisuudesta kuvaus, jossa hyödynnettiin asiantuntijakeskustelujen ja seurantakyselyn tuloksia. Kuvausten tarkoitus ei ole muodostaa käsiteltävästä ja seurattavasta asiasta valokuvantarkkaa pysäytyskuvaa, vaan kuvata työn murrosta kiinnostavien esimerkkien ja tietojen avulla keskustelujen pohjaksi<sup>9</sup>
- Laadittiin yhteenveto tuloksista (tämä raportti)

## Mitä 21 asiakokonaisuuksien kuvausta sisältävät?

- Otsikosta näkee, minä ajankohtana kuvaus on viimeksi päivitetty.

### 12. Kehittyvä ja innovatiivinen kuntatyö

- kuvaus päivitetty 9.4.2019

- Luvussa 1 kuvataan työn murroksen etenemistä alueella

#### 1. Työn murroksen edelläkävijä

Työn- ja teknologian murroksessa kirjastoala on yksi edelläkävijöistä. Niistä ajoista, kun tämän kirjoittaja pikkupoikana sai ensimmäisen kirjastokorttinsa, on moni asia ehtinyt muuttua. Kirjastot eivät ole enää samanlaisia hiljaisia suljettuja saarekkeitä, vaan ne ovat vähitellen avautuneet ympäröivään yhteiskuntaan, verkostoituneet ja hyödyntävät monipuolisesti uutta teknologiaa ja uudenlaisia toimintatapoja

- Luvussa 2 käydään lävitse parin tekstikappaleen verran aiheeseen liittyviä tilastotietoja. Useimmiten ne ovat vuodelta 2017

#### 2. Terveystuomienot keskimäärin 3 700 euroa suomalaista kohden

Vuonna 2016 terveydenhuoltomenot olivat keskimäärin 3 700 euroa suomalaista kohden. Tuohon lukuun on laskettu mukaan paitsi sairaaloiden ja terveyskeskusten kulut, myös esimerkiksi ikääntyneiden ja vammaisten pitkäaikais- ja kotihoidon kulut. (THL)

- Luvussa 3 pohditaan, mikä toimialalla tai teemassa saa aikaan muutosta

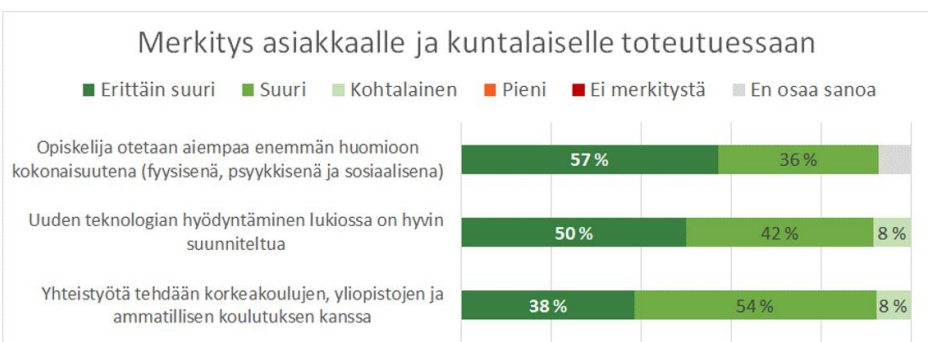
#### 3. Mikä saa aikaan muutosta ateria- ja puhtauspalveluissa?

- Tarve parantaa palveluja ja toimia samalla kustannustehokkaasti
- Tarve tuottaa hyvinvointia kuntalaisille, esim. kouluruokailun Sydän-merkki
- Asiakatarpeet ovat muuttuneet, tietoisuus ja vaatimustaso nousseet
- Kouluruokailu on muuttunut ravinnon tarjoamisesta kokonaisvaltaiseksi ruokakasvatustapahtumaksi
- Henkilöstön monimuotoisuus (eri kulttuuritaustoja, sukupuoliä, eri ikäisiä, erilaisia ihmisiä)
- Kokemus itseohjautuvuuden ja osallistavan kehittämisen hyödyistä
- Toisten kuntien kehitysteot (esimerkiksi Järvi-Saimaan Palvelut <https://www.kunteko.fi/katso/614>, Kouvolan kaupunki <https://www.kunteko.fi/katso/664>, Hämeenkyrö <https://www.kunteko.fi/katso/622>, Ikaalisten kaupunki <https://www.kunteko.fi/katso/864>,

- Luvussa 4 tarkastellaan kyselyvastauksia, ensin arvioita erilaisten toimintatapojen yleisyydestä, sitten arvioita niiden leviämisenopeudesta kuntakentässä, ja lopuksi arvioita toimintatavan merkityksestä asiakkaalle ja henkilöstölle

<sup>9</sup> Asiakokonaisuuksien kuvauksissa on hyödynnetty asiantuntijoiden näkemyksiä ja vastauksia sekä aiheeseen liittyviä tutkimus- ja tilastotietoja. Tarkoituksena ei ole ollut kirjoittaa laadullista tutkimusraporttia vaan kuvata työn murrosta siten, että myös alan ulkopuoliset saisivat käsityksen siitä, miten työ on muuttumassa.

#### 4. Esimerkkejä uudenaikaisista toimintatavoista ja arvioita niiden yleisyydestä ja merkityksestä



- **Kyselyvastauksista koottiin myös kunkin alan tai teeman Top5-lista**

**Top 5 -kyselyvastaukset: Mitä nostaisit merkittävimäksi uudeksi asiaksi työn murroksessa**

- Yhteisopetuksen ja parityöskentelyn, jotka ovat merkittävästi poikkeavia opetustapoja
  - Uudet opetusmenetelmät ja tavat oppia
  - Tekoälyn tai pelilliset opetusohjelmat, jotka tarjoavat välittömän palautteen oppimisesta
- Luvut 5 - 9 ovat asiantuntijakeskusteluista ja kyselyvastauksista poimittuja lyhyitä listauksia siitä, mitkä kyseisellä alalla ovat nousevia ammatteja ja osaamistarpeita, miten työn murrosta kannattaa seurata alalla, mitä on tarpeen tehdä, jotta onnistutaan työn murroksessa, ja mitä tekemällä epäonnistumisen riski kasvaa, sekä mahdolliset seuraukset ja kytkennät työmarkkina- ja kehittämistoimintaan. Viimeksi mainittu on useimmiten jätetty työ- ja neuvotteluryhmissä mietittäväksi keskustelun jatkuessa.

#### Työn murros -työryhmän kokoonpano

Hannu Freund, KT  
 Niilo Hakonen, KT, työryhmän sihteeri  
 Marko Heikkinen, Jyty  
 Mika Juutinen, KT  
 Marjo Katajisto, Talentia  
 Juha Kurtti, Tehy  
 Lauri Kurvonen, OAJ  
 Soili Nevala, Super  
 Sari Ojanen, KT  
 Jorma Palola, KT, työryhmän puheenjohtaja  
 Jorma Peussa, JHL  
 Virpi Taavitsainen, KT  
 Mirja-Maija Tossavainen, KT