

## **Työmarkkinat toimivat globaalisti**

Suomi menestyy globaalin talouden toimintaympäristössä, kun tuotamme laadultaan ja hinnaltaan kilpailukykyisiä tuotteita ja palveluita. Tähän pääseminen vaatii suomalaisen työelämän kehittämistä. Työelämä muuttuu jatkuvasti – työtehtäviä, jopa toimialoja, katoaa ja uusia syntyy. Muutos koskee myös töiden sisältöä, työvälineitä ja töissä tarvittavaa osaamista sekä fyysistä, henkistä ja älyllistä toimintakykyä. Yhä useammalla alalla tuotantoprosessit voidaan jakaa osiin ja teettää yksittäisiä työtehtäviä globaaleilla työmarkkinoilla. Tietoteknologian mahdollistamat hajautetut, virtuaaliset työt yleistyvät. Työtä tehdään eri kansallisuuksista koostuvissa tiimeissä, joiden jäsenet voivat vaihtua tiuhaankin. Esimerkiksi hoitotyöhön liittyvää valvontaa voidaan tehdä päivätyönä eri aikavyöhykkeiltä. Myös asiantuntijatyötä, kuten lakipalveluja tai lääkärityötä, voidaan osin automatisoida, korvata tietotekniikalla ja tehdä etänä. Toisaalta suomalaisillakin on mahdollisuus menestyä globaalisti monipuolisuudella ja eri osaamisten yhdistelyllä, tai kapealla erityisosaamisella. Suomen vahvuus on ihmisten osaamisessa ja kyvyssä motivoida ihmiset tekemään työtä yhteisten tavoitteiden ja päämäärien eteen.

## **Jokainen voi antaa työpanoksensa kykyjensä ja elämäntilanteensa mukaan**

Työ pirstoutuu yhä pienempiin osiin, ja projektimainen työnteko yleistyy. Tulevaisuuden työelämä vaatii ihmisiltä epävarmuuden sietokykyä, muutosvalmiutta ja henkistä joustavuutta. Työhön kehitetään uusia malleja, räätälöityjä työsuhteita ja työaikaratkaisuja, jotta jokainen yhteiskunnassa voi antaa panoksensa työelämään, kykyjensä ja elämäntilanteensa mukaan. Suomalaisten vahvuus on ollut luottamuspääoma, joka mahdollistaa helpon kontaktien luomisen, sopimusten tekemisen ja pitämisen sekä uudenlaisen yhdessä tekemisen eri toimijoiden välillä. Tätä uhkaa nyt muun muassa epäoikeudenmukaiseksi koettu palkkaerojen kasvu. Rapautumassa olevan luottamus- ja talkoopääoman palauttaminen vaatii uutta yhteiskuntasopimusta. Sen tärkeimpiä rakennuspalikoita ovat muun muassa reilu palkkapolitiikka ja matalapalkkatyön parempi arvostus. Kaiken työn pitää olla arvostetumpaa ja kannattavampaa kuin työttömyystuella eläminen.

Työtä pitää voida tehdä erikokoisina palasina kykyjen, jaksamisen ja elämäntilanteen mukaan. Työelämään otetaan mukaan myös ihmiset, jotka ovat eri syistä vajaakuntoisia tai vain osaksi työkykyisiä. Suvaitsevaisuus lisääntyy, kun

työyhteisöissä työskentelee yhä enemmän eri-ikäisiä, eri kansallisuuksia, eri uskontoja ja eri taustoja edustavia ihmisiä. Jopa yli 80-vuotiaita on mukana työelämässä. Työnteko tuo elämään osallisuutta ja hyvinvointia. Työn merkityksellisyys on keskeinen yksilön hyvinvoinnin lähde. Eläkeläiset voivat jakaa elämäkokemuksiaan nuorille, ja eri-ikäiset tukevat toisiaan. Luottamuksen ilmapiirissä, jonka syntymiseen kaikki vaikuttavat, osaamista jaetaan ihmisten kesken. On ymmärretty, että epäoikeudenmukainen johtaminen johtaa siihen, että ihmiset eivät anna työlle parastaan.

Tulevaisuudessa kansalaisilta edellytetään hyvää itsetuntoa ja oman identiteetin ymmärtämistä suhteessa työhön ja kaikkiin elämän valintoihin. Koululaitoksella on tässä merkittävä rooli, sen pitää auttaa lapsia ja nuoria kehittämään itsetuntoa ja identiteettiä. Kansalaiset osaavat arvostaa reilua työpaikkaa. Työelämässä on otettu käyttöön reilun työpaikan laatukriteerit ja niiden arviointimenetelmä.

### **Projekteja, verkostoja ja vuorovaikutusta**

Palkkatyön, yrittäjyyden ja opiskelun väliset rajat hälvenevät, ja näiden yhdistäminen helpottuu. Perinteinen ammattiin valmistava muodollinen koulutus muuttaa muotoaan. Työssä oppiminen liittyy kaikkeen työn tekemiseen. Kun työ on järjestetty oikein, sekä yksilö että koko työyhteisö oppivat jatkuvasti yhdessä. Ammattitaidon jatkuva päivittäminen on tärkeää. Työ on entistä monimuotoisempaa, ja yhdellä ihmisellä voi olla monta työuraa. Aikaan ja paikkaan sitomaton työ lisääntyy. Projektimaiseksi muuttuva työ vaatii kykyä työskennellä monimutkaisissa verkostoissa ja muuttuvissa tilanteissa, joihin ei ole valmiita menetelmiä.

Teknologia on yhä luontevampi osa työnteon arkea, mutta työssä säilyy myös paljon ihmisten keskinäistä vuorovaikutusta. Jotta työnkuvista tulee monipuolisempia, keksitään keinoja yhdistää keskenään esimerkiksi henkinen ja suorittava työ sekä käsillä tekeminen. On tärkeää synnyttää tapoja, joilla pystymme luomaan työskentelymahdollisuuksia kaikkialle Suomeen. Globaalisti tehtävien töiden vastapainoksi lisääntyvät myös erilaiset ihmisten perustarpeisiin liittyvät lähityöt, ympäristöä ja viihtyvyyttä edistävät palvelut sekä ihmisten hyvinvointiin liittyvät palvelut. Niin sanottujen taidealojen merkitys suomalaisen työn ja elinkeinoelämän vauhdittajina on oivallettu nykyistä paremmin.

### **Eroon vastakkainasettelusta ja kohti yhteistä etua**

Työelämän rakenteiden on muututtava hallitusti. Työntekijän ja työnantajan pitää tulevaisuudessa hakea yhteistä etua paikallisesti neuvotellen. Työelämän vastakkainasetteluista pitää päästä eroon. Tulevaisuuden työelämässä kaikilla toimijoilla on yhteiset päämäärät kansallisen kilpailukyvyn edistämiseksi. Eri ryhmät eivät aja lyhytnäköisesti omaa etuaan. Mitä paremmin laivan potkurin lavat on säädetty toisiinsa nähden, sitä tehokkaampaa vauhti ja talouden eteneminen ovat kaikkien kannalta.

Työntekijöiden pitää myös saada osansa yrityksen hyvästä tuloksesta. Työelämän pitää tulevaisuudessakin olla kuitenkin sopivasti säädeltyä. Työn tekemisen järjestelyissä pitää voida sovittaa yhteen työntekijän ja työnantajan tarpeita. Esimerkiksi työnkuvia voi räätälöidä yksilön kykyjen ja elämäntilanteen sekä organisaation tilanteen mukaan. On työntekijän vastuulla huolehtia siitä, että työ ja vapaa-aika ovat tasapainossa.

Tuottavuuden lisääminen on tulevaisuudessa ensiarvoisen tärkeää. Tuottavuus paranee, kun yksilöt kokevat työnsä merkitykselliseksi ja motivoivaksi ja saavat itse valita tavan, jolla työnsä toteuttavat. Arvostavalla johtamisella ja positiivisella vuorovaikutuksella on tässä merkittävä rooli. Tulevaisuudessa keskeisen osan johtajan tulospalkkausta muodostaakin työntekijöiden arvio johtajan johtamiskyvyn oikeudenmukaisuudesta.

### **Lisää vastuuntuntoa ja hyvää itsensä ja ihmisten johtamista**

Työelämä vaatii tulevaisuudessa kaikilta enemmän vastuuntuntoa ja itsensä johtamista. Yksilöllä on enemmän vapautta ja vastuuta työnteosta, omista valinnoista, viihtymisestä ja hyvinvoinnista. Eriyisen tärkeällä sijalla työelämässä on johtamisen laatu. Organisaatioiden johtajien täytyy pystyä johtamaan ihmisiä muutosten keskellä. Tarvitaan hyväksyvää ja ihmistä arvostavaa johtajuutta eli rinnalla kulkemista ja virheidenkin hyväksymistä. Jokaisen työyhteisön jäsenen vastuulla on synnyttää positiivista ilmapiiriä omalla käyttäytymisellään. Tarvitaan myös lähiesimiehiä, jotka keskittyvät työntekijöiden tukemiseen ja valmentamiseen. Toisaalta työntekijäkään ei voi linnoittautua poteroonsa ja kieltäytyä näkemästä suuria muutoksia, jotka koskevat kaikkia. Tulevaisuudessa kaikki tarvitsevat nykyistä parempia työelämätaitoja, kuten kykyä yhteistyöhön, neuvottelemiseen ja sopimiseen. Työelämän vaatimia valmiuksia pitää opettaa jo koulussa, jotta siirtyminen työelämään sujuu joustavasti. Tarvittavien työelämätaitojen oppimiseksi

pitää lisätä aktiivista opinto-ohjausta sekä yritysten ja koulujen välistä yhteistyötä. Työyhteisöissä pitää ymmärtää myös tunteiden merkitys, koska tunteet ohjaavat ihmisen käyttäytymistä, vuorovaikutuksen laatua ja sitä kautta tuottavuutta. Jotta nämä valmiudet kehittyvät, luokkahuoneopetuksen lisäksi tarvitaan esimerkiksi dialogiryhmiä ja ryhmävalmennusta.

Erityisesti vasta työuransa alkuvaiheessa olevat nuoret tarvitsevat tukea, jonka avulla he löytävät oman paikkansa yhteiskunnassa. Nuorille pitäisi järjestää mahdollisuuksia tutustua eri ammatteihin ja siihen, miten teoria ja käytäntö yhdistyvät toisiinsa. Työpaikkojen pitää tukea henkilöstöä henkisen ja fyysisen hyvinvoinnin ylläpitämisessä. Näitä edistävät esimerkiksi henkisen hyvinvoinnin valmennukset sekä työ-, kokous- ja taukokäytännöt, jotka vähentävät muun muassa liian pitkää paikallaan istumista ja lisäävät kävelyä. Myös riittävä liikunta, nukkuminen ja terveellinen ruoka ovat tärkeitä.

### **Osaamiset ja edellytykset**

Työelämän toivottu tulevaisuuskuva edellyttää hallinnon keventämistä. Säädöksiin tarvitaan lisää joustavuutta, jotta erilaiset kokeilut ja yrittäjäyys voivat kukoistaa. Esimerkiksi julkisia hankintoja säätelevää hankintalakia ja sen tulkintoja pitää muuttaa ja hankintaosaamista vahvistaa, jotta tarjoavien yritysten kilpailusta tulee reilumpaa. Esimerkiksi referenssejä ja suosituksia pitäisi voida osoittaa uusien keinoin.

Työmarkkinoiden jäykkiä rakenteita pitää keventää ja työehtosopimusten yleissitovuutta väljentää, jotta työntekijät ja työnantajat voivat nykyistä enemmän sopia paikallisesti työehdoista ja järjestelyistä. Myös työn tuottama taloudellinen kakku pitää jakaa tasaisemmin omistajien, johdon ja työntekijöiden kesken. Hyvinvointivaltion rakenteita kuitenkin tarvitaan tuomaan muutosturvaa niille, jotka tarvitsevat turvaverkkoja epävarmuuden keskellä. Lisääntyvän vapauden ja joustavuuden vastapainoksi yksilöt tarvitsevat lisää vastuunkantoa, muutosvalmiutta, sopeutumiskykyä ja riskinottoa. Myös erityisryhmät, joiden työkyky on eri syistä alentunut, pitää pystyä ottamaan mukaan työelämään.

Koulutuksen sisältöjä kehittäessä on huomioitava, että työelämässä tarvitaan lisääntyvästi monia teoreettisia ja käytännön taitoja. Nuoret tarvitsevat myös opetusta työelämätaidoissa, tukea uravalintoihin ja vastuunottoa omasta elämästään.

Työelämässä tarvitaan lisää johtamistaitoja, vuorovaikutustaitoja ja yrittäjyyskasvatusta, joita pitäisi opettaa jo koulussa. Tähän tarvitaan mukaan yrityksiä, jotka tuovat koulumaailmaan oman panoksensa. Ammattiopintoja pitäisi muuttaa enemmän työssä oppimisen ja mestari-kisälli-mallin suuntaan ja osaamista pitäisi voida osoittaa erilaisilla näyttötutkinnoilla. Työelämässä tarvitaan myös enemmän palveluhenkisyttä, systeemiajattelua, oman työmarkkinavalmiuden ylläpitoa ja oman osaamisen esiintuomista. Yksilö voi valita ammatissaan esimerkiksi monitaitoisuuden tai tiukan erikoistumisen.

Kehitettäessä ihmisenmittaista, hyvää työelämää, joka on samalla kansainvälisesti kilpailukykyinen, on ymmärrettävä sekä ihmistä että työtä. Työn arkeen kuuluvat vahvasti toimintamallit, joissa korostuu vuorovaikutus työntekijän, hänen esimiehensä, henkilöstöhallinnon ja työterveyshuollon välillä. Näin välittämisen kulttuurissa tunnustetaan jo varhain sellaiset työntekijät, joita uhkaa työkyvyn menetys, joiden osaaminen vaatii päivitystä tai jotka tarvitsevat sairauden vuoksi erityisjärjestelyjä töissä. Näillä toimenpiteillä työurien pidentämisestä ei enää tarvitse käydä poliittista keskustelua.

## **Vahvuudet**

- Väestön korkea koulutustaso ja osaaminen luovat valmiutta muutoksiin
- Hyvät teknologiataidot ja korkea jalostusaste
- Rakenteiden ja hallinnon keventäminen luo työtä ja yritteliäisyyttä
- Eläkeläiset ja monet muut työelämän ulkopuolelle jääneet pystyvät ja haluavat tehdä töitä, kun mallit ja kannustimet ovat sopivat
- Suomalaiseen kulttuuriin sopii ajatus kaikkien työpanoksen tärkeydestä
- Suomalaisten luotettavuus, työmoraali, aikataulujen pitävyys ja työn hyvä laatu ja luottamuspääoma ovat valtteja globaaleilla työmarkkinoilla
- Opiskelujen ja työn rytmitys luovat jo nyt pohjaa elinikäiselle oppimiselle
- Koulutusjärjestelmä antaa hyvän pohjan jatko-opinnoille

## **Heikkoudet**

- Työmarkkinajärjestelmän halukkuus uudistuksiin on heikkoa
- Joustavien urapolkujen järjestäminen on vaikeaa koulutusjärjestelmässä
- Koululaitos seuraa ja mittaa lähinnä virheitä, ei onnistumisia

- Julkisen sektorin uudistuminen on hidasta
- Työnantajilla on niukasti halua luoda rajattuja ja helposti opittavia työkokonaisuuksia, joita voi tehdä matalalla koulutustasolla
- Työnantajilla ei ole riittävästi halua luoda työtehtäviä osatyökykyisille
- Jatkuva oman osaamisen ja työmarkkinavahvuuden kehittäminen ei sovi kaikille
- Yhteiskunnan eri toimijoiden osa-optimointi ei palvele Suomen menestystä

## **Mahdollisuudet**

- Yhteinen kansallinen tahtotila tekee Suomen työelämästä maailman parhaan
- Suomalainen asiantuntijatyö menestyy globaalisti eri sektoreilla
- Virtuaalinen oppiminen ja verkkomenetelmät tuovat tehoa ja vientimahdollisuuksia
- Hallinnon keventäminen mahdollistaa kokeiluja ja lisää yrittäjyyttä ja työtä
- Ikääntyneiden ja eläkeläisten työpanos kasvaa
- Paikallisen tuotannon ja lähipalvelujen edut ovat käytössä
- Kasvualoja ovat esimerkiksi hoivatyöt, eri ikäryhmien tarpeisiin suunnatut palvelut, vihreä talous, muotoilu ja käsityöläisyys
- Ajasta ja paikasta riippumaton työnteko vähentää liikennettä ja tuo säästöjä
- Vapaaehtoistyö ja vaihdantatalous täydentävät työelämää

## **Uhat**

- Eriarvoistuminen ja polarisaatio lisääntyvät työmarkkinoilla ja yhteiskuntarauha järkkyy
- Ihmisen huonot työtaidot, motivaation puute ja työllistymisen vaihtoehtojen rajallisuus synnyttävät syrjäytymisen vaaran
- Kannustava työvoimapolitiikka epäonnistuu
- Elinkeinoelämän eri toimialat eivät pysty uudistumaan riittävän nopeasti, ja kilpailukyky kärsii
- Osa asiantuntijatyöstä siirtyy halvemmän työvoiman maihin
- Koulutusjärjestelmä ei vastaa osaamistarpeita

- Työelämän investoinneissa keskitytään liiaksi teknologian kehittämiseen, ihmiset ja osaamisen kehittäminen unohtuvat
- Yllättävät globaalit ja yhteiskunnalliset kriisit luovat epävarmuutta