



# Työelämä kestävän hyvinvoinnin lähteeksi

SITRA

**Suomi on isojen uudistusten edessä. Käsillä olevat haasteet jättävät julkisessa keskustelussa helposti varjoon sen, mihin suuntaan yhteiskuntaamme tulisi kehittää. Tulevaisuusorganisaationa Sitra on halunnut hahmotella Suomelle uutta, myönteistä päämäärää, jota kohti pyrkiä.**

Kestävä hyvinvointi on hyvän elämän tavoittelua maapallon kantokyvyn rajoissa. Se tarkoittaa, että:

**Hyvinvointiin tartutaan kokonaisvaltaisesti**

**Maapallon kantokykyyn sopeudutaan**

Kestävän hyvinvoinnin yhteiskunta rakentuu näille periaatteille:

**Yksilöille ja yhteisöille vaikutusmahdollisuuksia**

**Talous uudistavaksi ja yhteisölliseksi**

**Osaamista monimutkaiseen maailmaan**

**Hallinto osallistavaksi ja uudistumiskykyiseksi**

Lisäksi yhteiskunnalta edellytetään resilienssiä, eli kykyä hyödyntää yllättäviä muutoksia uuden oppimisen ja vahvistumisen välineenä.

Miltä näyttää tulevaisuuden työelämä, jossa kaikkia näitä periaatteita toteutetaan samanaikaisesti?

## **Työn, toimeentulon ja hyvinvoinnin suhde ymmärretään uudella tavalla**

Talouden rakenteisiin ja totuttuihin toimintatapoihin kohdistuu paineita kaikkialla kehittyneissä länsimaissa. Kyse on perustavanlaatuisesta murroksesta, johon sopeutuminen muuttaa myös työelämää. Teollista tuotantoa siirtyy halvempiin maihin, ja keskiluokan työtä korvautuu automaatiolla ja digitalisaatiolla. Tulevaisuuden talous ei välttämättä luo työpaikkoja entisessä määrin.

Perinteinen materialistinen työelämän malli natisee liitoksissaan. Teemme töitä hankkiaksemme rahaa, jonka sitten kulutamme itse kukin haluamallamme tavalla. Henkisten hyvinvointitarpeiden korostuessa työn merkityksellisyys ja itsensä toteuttamisen tarve nousevat pinnalle. Tämä nostaa työn itsessään – siitä saatavan korvauksen ohella – keskeiseksi yksilön hyvinvoinnin lähteeksi.

Arvot vaikuttavat yhä enemmän siihen, millaista työtä haluamme tehdä. Yhä useampi meistä alkaa miettiä työelämän valintoja esimerkiksi ympäristön näkökulmasta. Energiatehokkaat toimistot ja ympäristöystävällisyyden huomioiminen työtavoissa, kuten työmatkailussa, ovat organisaatioille erottautumistekijä kilpailussa parhaista työntekijöistä.

Yhteiskunnan näkökulmasta työ on merkittävä lähde veroille, joilla hyvinvointivaltion palvelut rahoitetaan. Työn kansantaloudellinen rooli on kuitenkin ymmärrettävä laajemmin. Työnteon ja muun merkityksellisen tekemisen mahdollistaminen on nähtävä jo itsessään hyvinvointia lisäävänä ja yhteiskunnan sosiaalista ja inhimillistä pääomaa uudistavana investointina. Innostuneet työntekijät ovat aikaansaavempia, mikä korostuu etenkin asiantuntijatyössä.

Kun työstä tulee yhä keskeisempi osa ihmisen hyvinvointia, on merkityksellisen tekemisen jakauduttava yhteiskunnassa paljon nykyistä tasaisemmin.

## **Työelämä tunnistamaan monta tapaa ansaita tuloja**

Nykyisestä, tarkkaan säännellystä työelämästä siirrytään kohti työn tekemisen laajempaa kirjoa. Tämä näkyy niin työyhteisö-, työsuhde- kuin järjestelmätasolla.

Kansainvälinen kilpailu siirtyy yksilö- ja tehtävätasolle. Siksi laajoista sopimuksista siirrytään työpaikkakohtaiseen sopimiseen ja yksilöllisiin ratkaisuihin työajasta, palkasta ja työn järjestelystä. Ne lisäävät työntekijän vapautta, mutta edistävät työajan ja vapaa-ajan sekoittumista, mikä voi heikentää yksilön elämänhallintaa.

Työyhteisöjä murtaa työn jakautuminen paloihin, joita hankitaan joustavasti organisaation ulkopuolelta. Työpaikka- ja ammattikuntalähtöisten yhteisöjen tilalle muodostuu uudenlaisia verkostoja. Tulevaisuuden työyhteisöt ovat yhä useammin eri alojen ammattilaisista koostuvia itsensä työllistäjien verkostoja, jotka tekevät töitä samantyyppisten asioiden parissa, yhteisin tavoittein ja toisiaan tukien. Sekä työnantajat että työmarkkinatoimijat sopeutuvat työelämän muuttuviin konteksteihin, samalla kun työntekijät pohtivat sitä, missä yhteisöissä he ylipäättään haluavat olla jäseninä.

Työn ja toimeentulon turvaa ei enää ylläpidetä vanhoilla rakenteilla. Palkansaajan ja yrittäjän raja hälvenee, epätyypillisistä työsuhteista tulee tyypillisiä ja itsensä työllistämisen tapoja on useita. Rakenteet ja pelisäännöt, jotka on luotu palkansaajayhteiskunnan tarpeisiin ja työntekijän turvaksi, menettävät merkityksensä. Ihmisten luottamus työmarkkinajärjestelmää kohtaan rapautuu, jos sääntöjä ei uudisteta huomioimaan sitä kasvavaa joukkoa, joka ansaitsee tulonsa eiperinteisin keinoin.

Työmarkkina- ja toimeentulojärjestelmän tulee tunnistaa, että työllisyys-, opiskelu- ja työttömyysjaksot eivät tapahdu ihmisen elämässä enää vain peräkkäin, ne voivat tapahtua myös rinnakkain. Sen on myös tasoitettava kuilua työelämän sisä- ja ulkopuolella olevien välillä tekemällä kannattavaksi työn tekemisen monipuoliset muodot.

Työelämän jäykät rakenteet ja käytännöt sekä kasvava moniulotteisuus edellyttävät uudenlaista johtamista, jossa uusia käytäntöjä kehitetään yhteistoiminnallisesti ja kokeilevasti. Kokeilevassa kehittämisessä jäykkyyksiä voidaan purkaa hyviä käytäntöjä tunnistamalla, kokeilemalla ja levittämällä.

### **Työelämätaidot korostuvat kaikenikäisillä**

Uudessa työelämässä suunnistaminen edellyttää elinikäistä oppimista, verkostojen hyödyntämistä sekä entistä parempia

elämänhallintataitoja. Mitä nopeammin teknologia kehittyy, sitä vaikeampi koulutusohjelmien tai työnantajaorganisaatioiden on pysyä perässä, minkälaisia taitoja työelämässä tarvitaan. Ja mitä ennakoimattommaksi työelämä muuttuu, sitä suurempaa valmiutta yksilöltä itseltään vaaditaan liikkuvaan työn perässä, opetella uusia taitoja tai kokonaan uusi ammatti.

Oppimistaidot nousevat tällöin keskeiseksi. Koulutus kehittyy varmojen totuuksien opettelusta tiedon soveltamisen ja ongelmanratkaisutaitojen suuntaan. Tämä auttaa tunnistamaan ja tukemaan erilaisia lahjakkuuksia. Koulutuksen eri vaiheissa valmistetaan ihmistä entistä paremmin sietämään muuttuvaa maailmaa ja työelämän epävarmuutta.

Toimeentulojärjestelmän tulee kannustaa elinikäiseen oppimiseen sisältämällä kannusteen kouluttautua uuteen ammattiin myös työuran myöhemmässä vaiheessa, jos vanhalle osaamiselle ei enää löydy kysyntää. Oman ammattitaidon ylläpitämisen ja täydentämisen tulee toisaalta olla taloudellisesti mahdollista ja kannustavaa myös niille, joiden toimeentulo koostuu useista eri lähteistä.

Kun yksi elämänkaari jatkossa sisältää yhä useampia, erityyppisiä työsuhteita ja monia ammatteja, valmiudet tarttua uusiin mahdollisuuksiin korostuvat. Todistettavissa olevat taidot osin korvaavat tiedot, kun pelkkä tutkinto ei riitä työelämän kiristyvässä kilpailussa. Tämä tekee työelämästä toisaalta tasa-arvoisempaa: koulutuksen rinnalla tunnustetaan monenlaiset työssä oppimisen muodot.

Työyhteisöissä fokus siirtyy hierarkisesta johtamisesta itsenäisiin tiimeihin, ja ulkoisesta mittaamisesta sisäisiin motivaatio-tekijöihin. Tämä antaa yksittäiselle työntekijälle suuremman vapauden organisoida itse oman työnsä, mutta myös suuremman vastuun työn tuloksista. Kokeilevassa kehittämisessä työntekijäkin muuttuu organisaation alamaiseksi aktiiviseksi työelämän kehittäjäksi.