

"Mikään ei muutu yhdessä yössä, mutta kaikki muuttuu koko ajan."

Työelämäntutkijoiden näkemyksiä
asiantuntijatyön muutoksesta

Selvitys Akava Worksille

AKAVA
WORKS

22

TUTKIMUS

"Mikään ei muutu yhdessä yössä, mutta kaikki muuttuu koko ajan." Työelämäntutkijoiden näkemyksiä asiantuntijatyön muutoksesta.

© E2 Tutkimus

E2 Tutkimuksen työryhmä: Aino Heikkilä, Jenni Simonen ja Ville Pitkänen

E2 Tutkimus on laatinut selvityksen Akava Worksin toimeksiannosta.

Akava Works -selvitys 1/2026

ISBN 978-952-7281-88-8

Tiivistelmä

Tämä raportti tarkastelee keskeisiä työelämän muutosvoimia ja niiden vaikutusta asiantuntijatyöhön erityisesti työn tuottavuuden, hyvinvoinnin ja tulevaisuuden näkökulmasta. Raportti perustuu Suomen kärkijoukkoon kuuluvien työelämän tutkijoiden ja asiantuntijoiden haastatteluihin.

Raportissa asiantuntijatyön tulevaisuutta tarkastellaan erityisesti kolmen muutosvoimien leikkauspisteen kautta: osaamisvaatimusten lisääntymisen, johtamisen muutoksen ja yhteiskunnallisten rakenteiden. Tarkastelu on rajattu näihin kolmeen kokonaisuuteen asiantuntijoiden haastatteluiden pohjalta – vaikka kukin haastateltu nosti tarkasteluun hiukan erilaisen yhdistelmän työelämän muutosvoimia, ne leikkasivat toisiaan näissä kolmessa asiantuntijatyön solmukohdassa.

Haastatteluiden perusteella korkean osaamisen vaaliminen ja sen aiempaa täysmääräisempi hyödyntäminen ovat kriittisen tärkeitä Suomen talouskasvulle. Tuottavuuden haasteet eivät ratkea työsuoritteiden määrää lisäämällä, vaan tukemalla uuden osaamisen kehittymistä sekä työn laatua ja johtamista parantamalla. Asiantuntijatyön arjessa tämä tarkoittaa kykyä hallita työn kuormitusta, mahdollisuuksia oppia ja uudistua sekä rakenteita, jotka mahdollistavat korkeasti koulutettujen osaamispotentiaalin täysimääräisen hyödyntämisen.

Samalla asiantuntijatyön johtamisen on uudistuttava. Aiempi

työsuorituksen valvontaan pohjautuva johtaminen istuu yhä huonommin asiantuntijatyön arkeen ja työelämän murroksen muovaamiin toimintatapoihin. Kun vastuu työsuorituksesta siirtyy yhä enemmän asiantuntijalle itselleen, johtajuudessa korostuu yhteisen suunnan asettaminen ja siitä viestiminen, yhteistyön ja vuorovaikutuksen vahvistaminen sekä kehittymisen mahdollistavien rakenteiden turvaaminen. Samalla asiantuntijayhteisöissä tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota myös alaistaitoihin, sillä menestys rakentuu tiimien yhteisestä panoksesta, ei yksilösuorituksista.

Lopulta yksilöiden ja työnantajien mahdollisuudet luoda uutta kasvua ovat kuitenkin rajalliset, ja siihen tarvitaan tukea myös yhteiskunnalta. Raportin tulosten perusteella korkeasti koulutettujen liikkuvuutta työmarkkinoilla tulee parantaa, ja varmistaa, että työpaikoilla osataan luoda puitteet korkean osaamisen täysimääräiselle hyödyntämiselle.

Kehittämistoimet on siten hahmotettava kolmella tasolla: yksilön mahdollisuudet kehittää osaamistaan, työnantajien vastuu rakentaa oppimista tukevia toimintamalleja sekä yhteiskunnan rooli osaamisen liikkuvuuden ja jatkuvan oppimisen rakenteiden varmistajana. Kun nämä tasot kohtaavat, korkeasti koulutettujen potentiaali voidaan hyödyntää täysimääräisesti ja rakentaa pohjaa Suomen tulevalle kasvulle, kilpailukyvyille ja hyvinvoinnille.

Sisällysluettelo

<u>1. Selvityksen tausta</u>	6
<u>2. Muutosvoimat asiantuntijatyössä – työn intensifikaatio leikkaa läpi työn murroksen</u>	10
<u>3. Asiantuntijatyön muutoksen solmukohdat: Osaamisvaatimukset, asiantuntijatyön johtaminen ja yhteiskunnalliset rakenteet</u>	16
<u>3.1 Osaamisvaatimukset: Asiantuntijat eivät ole keskenään samalla viivalla työelämän muutoksessa</u>	18
<u>3.2 Johtaminen: Digitalisaatio ja yksilönvastuun lisääntyminen monimutkaistavat asiantuntijatyön johtamista</u>	24
<u>3.3 Yhteiskunnalliset rakenteet: Kasvun rakentamisessa tarvitaan korkeaa osaamista ja yhteistä panosta</u>	30
<u>4. Yhteenvedoa ja tulkintaa tuloksista: Mihin asiantuntijatyön muutoksessa tulisi havahtua?</u>	35
<u>5. Ratkaisuehdotukset: Mitä yksilö, työnantaja, työmarkkinajärjestöt ja yhteiskunta voivat tehdä?</u>	44
<u>Lopuksi</u>	56

Saatesanat

Työelämä on murroksessa, joka vaikuttaa voimakkaasti korkeasti koulutettujen tekemään asiantuntijatyöhön. Digitalisaatio, osaamisvaatimusten nopea muutos sekä työn organisoinnin uudet muodot muokkaavat tapaa, jolla asiantuntijatyötä tehdään ja hyödynnetään. Samalla Suomen talouskasvun ja kilpailukyvyn edellytykset kytkeytyvät yhä tiiviimmin siihen, miten hyvin korkeasti koulutettujen osaamispotentiaali saadaan käyttöön ja asiantuntijatyön tuottavuutta vahvistettua.

Etenkin teknologian nopea kehitys kiihdyttää työelämän muutoksen vauhtia. Tämä edellyttää asiantuntijatyötä tekevältä korkeasti koulutetulta jatkuvaa uuden opetteluja ja osaamisen ylläpitämistä. Osaamisvaatimukset lisääntyvät koko ajan ja niihin vastaaminen muuttuu vaikeammaksi. Työelämän rakenteet eivät ole kaikilta osin pysyneet tämän muutoksen mukana.

Tässä raportissa tarkastellaan, miten työelämän johtavat tutkijat ja asiantuntijat kuvaavat keskeisiä muutostrendejä korkeakoulutetun työntekijän näkökulmasta. Huomio kohdistuu erityisesti siihen, mitkä tekijät heidän arvionsa mukaan ovat ratkaisevia työelämän murroksessa – ja mihin Suomessa tulisi kiinnittää huomiota, jotta asiantuntijatyön tuottavuus vahvistuu ja sen edellytykset säilyvät myös tulevaisuudessa. Raportin loppupuolella pohditaan, mitä voidaan tehdä, jotta työelämän muutokseen liittyviä myönteisiä kehityskulkuja voidaan vahvistaa ja kielteisiä ehkäistä. Tavoitteena on muodostaa kuva niistä edellytyksistä, joiden varassa asiantuntijatyön tuottavuus, työelämän laatu ja Suomen kilpailukyky voivat vahvistua myös tulevaisuudessa.

Raportin on tuottanut E2 Tutkimus Akava Worksin toimeksiannosta.



1. SELVITYKSEN TAUSTA

Selvityksen tavoitteet

Työelämää tutkitaan Suomessa paljon. Tämä selvitys kokoaa yhteen keskeisten asiantuntijoiden ja työelämäntutkimuksen kärkinimien näkemyksiä työelämän tämänhetkisistä muutosvoimista ja niiden vaikutuksista korkeasti koulutettujen tekemään asiantuntijatyöhön.

Analyysissa pääpainon saavat ne tekijät, joihin haastateltavien mielestä pitää kiinnittää erityistä huomiota ajatellen asiantuntijatyön tuottavuutta ja tulevaisuutta sekä yksilön hyvinvointia.

Selvityksen pääkysymykset ovat:

1. Mitkä ovat työelämäntutkijoiden ja -asiantuntijoiden mielestä keskeisimmät työelämän muutostrendit korkeakoulutetun työntekijän näkökulmasta ja miten ne linkittyvät toisiinsa?
2. Mihin asiantuntijoiden mukaan työelämän muutoksessa tulee kiinnittää erityistä huomiota ajatellen asiantuntijatyön tuottavuutta ja tulevaisuutta?
3. Miten työelämän myönteiset trendejä voidaan vahvistaa ja kielteisiä ehkäistä ja mitä eri tahot (yksilö, työnantaja, työmarkkinajärjestöt, yhteiskunta) voivat tehdä?



Selvityksen aineisto

Yksilöhaastattelut Teamsissa loka-joulukuun 2025 aikana (N=17): Haastatellut kuuluivat suomalaisen työelämä tutkimuksen kärkeen (N=11) ja työtehtäviensä kautta työelämäkysymyksiin syvällisesti perehtyneisiin johtaviin asiantuntijoihin (N=6).

Haastateltavien joukko oli taustoiltaan monipuolinen ja sisälsi mm. yhteiskuntatieteilijöitä, taloustieteilijöitä, eläkealan asiantuntijoita sekä työmarkkina- ja työoikeuden asiantuntijoita.

Haastattelut olivat kestoaltaan n. 30–60 minuuttia. Litteroitua aineistoa kertyi 180 sivua.

Selvitykseen on nostettu sitaatteja haastateltavilta. Haastatelluille on annettu satunnaistunniste (Haast.1–Haast. 17). Sitaattien yhteydessä haastattelunumeron perään on merkitty, onko haastateltu tutkija vai asiantuntija.

Sitaatteja on muokattu luettavuuden helpottamiseksi, mutta sisältöä ja merkitystä muuttamatta.



Selvityksen toteutus

Työelämä on jatkuvaa muutosta. Tätä selvitystä varten suomalaisen työelämän johtavia tutkijoita ja asiantuntijoita pyydettiin arvioimaan, mitkä muutosvoimat ovat erityisen keskeisiä korkeasti koulutettujen tekemän asiantuntijatyön kannalta ja miten ne muovaavat asiantuntijoiden työtehtäviä, työhyvinvointia ja työn tuottavuutta.

Haastateltuja pyydettiin valitsemaan ennalta määriteltyjen ilmiöiden listalta omasta mielestään kolme merkittävintä teemaa, joita syvennettiin haastattelun aikana. Lyhyemmissä haastatteluissa tarkasteltavia teemoja oli kaksi. Useimmissa haastatteluissa sivuttiin lyhyesti myös niitä muutosvoimia, jotka eivät tulleet valituksi varsinaiseen tarkasteluun. Lisäksi haastatellut saivat haastattelun alussa tilaisuuden kertoa omin sanoin työelämän keskeisimmistä muutosvoimista.

Työelämän muutosvoimat, joista haastatellut valitsivat:

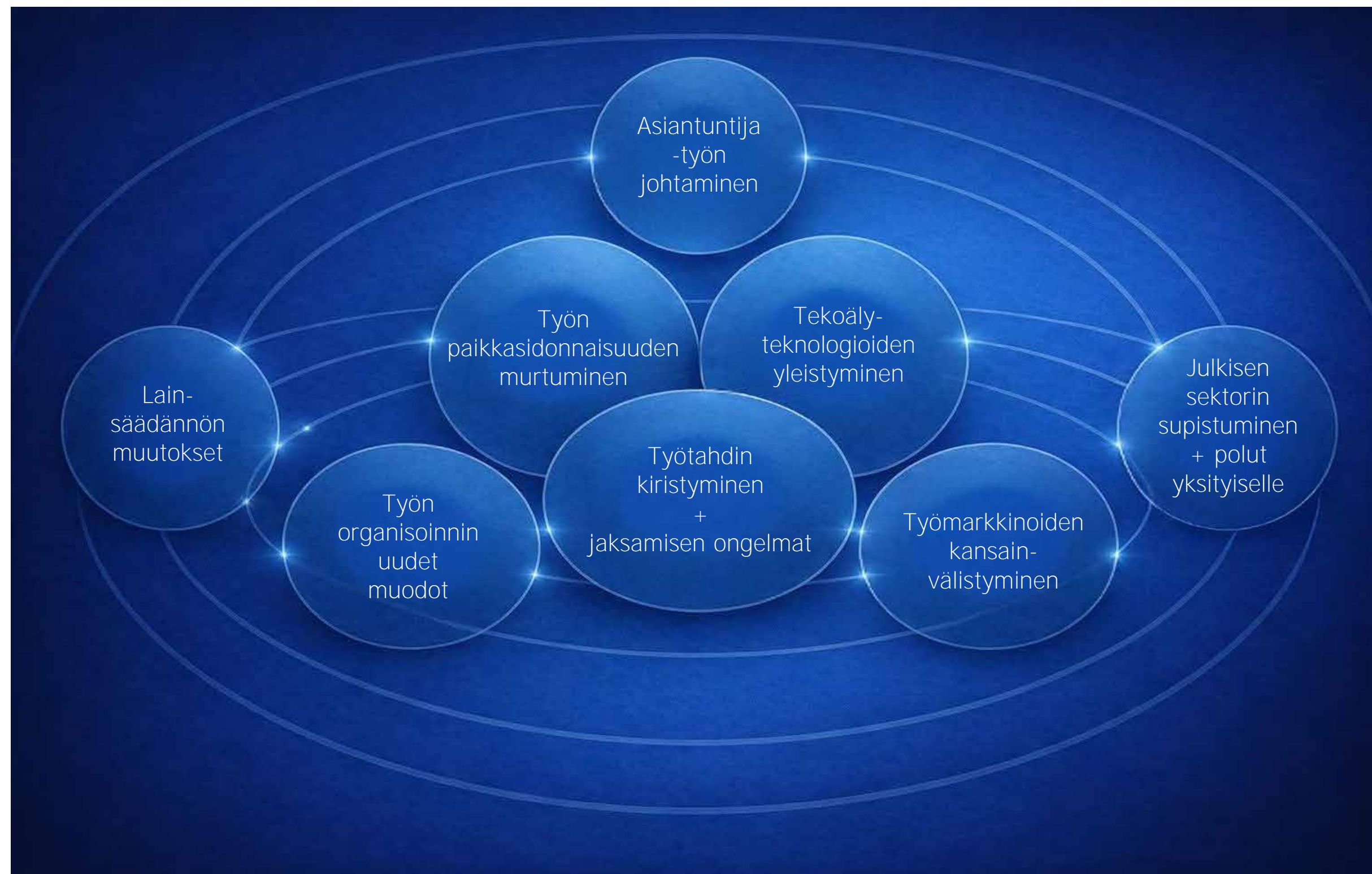
- työtahdin kiristyminen ja vaatimusten lisääntyminen
- työhyvinvoinnin ja jaksamisen ongelmat
- julkisen sektorin työpaikkojen vähentyminen
- korkeakoulutettujen väylät yksityiselle sektorille (ml. työllistyvyyden polarisoituminen)
- muutokset siinä, mitä asiantuntijatyön johtaminen edellyttää
- työelämän lainsäädännön muutokset, ml. Orpon hallituksen työmarkkinareformit
- työmarkkinoiden kansainvälistyminen
- työn paikkasidonnaisuuden murtuminen ja hybridityö
- työn organisoinnin uudet muodot (alustatyö, kevytyrittäjäyys)
- tekoälyteknologioiden yleistyminen



2. MUUTOSVOIMAT ASIANTUNTIJATYÖSSÄ – TYÖN INTENSIFIKAATIO LEIKKAA LÄPI TYÖN MURROKSEN

Asiantuntijat nostavat työelämän muutoksessa keskiöön hybridityön, tekoälyn ja jaksamisen ongelmat

Kuvio 1. Haastateltujen arvio työelämän muutosvoimien keskinäisestä suhteesta.



Asiantuntijahaastattelussa työn paikkasidonnaisuuden murtuminen, tekoälyteknologioiden yleistyminen sekä työtahdin kiristymiseen ja jaksamisen ongelmat sijoittuivat työelämän muutoksen ytimeen. Näihin limittyivät olennaisesti asiantuntijatyön johtamisen kysymykset, työmarkkinoiden kansainvälistyminen ja työn organisoinnin uudet muodot. Nämä muutosvoimat vaikuttavat olennaisesti asiantuntijatyön sisältöihin, kun taas lainsäädännön muutokset sekä korkeasti koulutettujen työllistymisen edellytykset yksityisellä ja julkisella sektorilla muodostavat työn rakenteelliset puitteet.

Keskeisimmiksi valitsemiaan työelämän muutosvoimia haastatellut perustelivat sillä, että ne ovat laaja-alaisia ja pysyviä työelämän muutoksia, jotka vaikuttavat suoraan asiantuntijatyön arkeen. Lisäksi kyseisillä muutosvoimilla arvioitiin olevan selkeä yhteys asiantuntijatyön tuottavuuteen, osaamiseen ja hyvinvointiin. Moni haastatelluista kuitenkin painotti, että muutosvoimat nivoutuvat tiiviisti toisiinsa ja kaikki niistä ovat tärkeitä korkeasti koulutettujen kannalta.

Työelämän intensifikaatio ja hyvinvoinnin kysymykset leikkaavat läpi muutoksen eri tasojen

Työtahdin kiristyminen ja vaatimusten lisääntyminen oli yksi niistä työelämän muutosvoimista, joita haastatellut pitivät keskeisimpinä ajatellen asiantuntijatyötä. Tutkimuskirjallisuudessa ilmiötä on kuvattu työelämän intensifikaation käsitteellä, ja moni haastatelluista nosti sen asiantuntijatyön muutoksen ytimeen. Osa vastaajista viittasi intensifikaatioon myös epäsuoremmin kuvatessaan muita muutosilmiöitä, kuten jatkuvaa osaamisen kehittämisen tarvetta ja vastuun siirtymistä oman työn johtamisesta yhä vahvemmin yksilölle.

Haastatteluiden perusteella intensifikaatio leikkaa läpi asiantuntijatyön muutoksen. Se lisää työssä koettua kuormitusta ja heikentää korkeasti koulutettujen hyvinvointia. Haastatellut puhuivat ikuisuusongelmasta, joka on tunnistettu jo kauan aikaa sitten, mutta tyydyttävä ratkaisu vaikuttaa silti olevan vielä kaukana:

Niissä [työhyvinvoinnin ja jaksamisen ongelmassa] ei ole mitään uutta. Ne on jo kauan aikaa sitten tunnistettu ja niitä on paljon tutkittu, mutta kaikesta siitä työelämän kehittämistyöstä huolimatta, mitä tässä on tehty, niin tuntuu siltä, että erilaiset työhyvinvoinnin ja jaksamisen ongelmat on semmoinen ikuisuuskysymys, joka kuormittaa. No, melkein niinku kaikilla aloilla, mutta tietysti erityisesti asiantuntijatyössä korostuu sitten työhön liittyvät henkiset ongelmat. (Haast. 1, tutkija)

Haastattelujen perusteella asiantuntijatyön intensifikaatioon on syytä kiinnittää erityistä huomiota, sillä se muokkaa ratkaisevasti yksilöiden ja työyhteisöjen edellytyksiä vastata työelämän muutosvaatimuksiin.

Jatkuva kiire ja kuormitus heikentävät oppimisen ja uudistumisen edellytyksiä, kaventavat tilaa osaamisen kehittämiseksi ja lisäävät uupumisen riskiä, mikä pitkällä aikavälillä murentaa asiantuntijoiden työkykyä ja työn tuloksellisuutta.

Näin kyse on myös Suomen talouden tulevista kasvuedellytyksistä. Kestävä kasvu rakentuu uuden kehittämiseksi ja osaamisen jatkuvalla uudistumiselle – tässä korkeasti koulutettujen panos on ratkaisevan tärkeä. Viime vuosien voimakas kasvu mielenterveysperustaisissa sairauspoissaoloissa kertoo kuitenkin asiantuntijatyön liiallisesta kuormittavuudesta. Työelämän intensifikaatio heikentää asiantuntijan työkykyä ja kaventaa mahdollisuuksia uudistua, ja osuu siten suoraan tuottavuuskehityksen ytimeen. Seuraavilla sivuilla tarkastellaan haastateltavien esiin nostamia kehityskulkuja, jotka osaltaan vaikuttavat asiantuntijatyön intensivoitumiseen.



Työelämän intensifikaatio (Kubicek ym. 2015)*:

1. Kiristynyt työtahti ja päällekkäisten työtehtävien lisääntyminen
2. Päätöksentekovastuun lisääntyminen
3. Itsenäisen urasuunnittelun lisääntyminen
4. Tietojen päivittämiseen liittyvien vaatimusten lisääntyminen

*Kubicek, B., Paškvan, M. & Korunka, C. (2015) Development and validation of an instrument for assessing job demands arising from accelerated change: the intensification of job demands scale (IDS). *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 898–913.

Muutos edellyttää jatkuvaa uuden oppimista – arjen kiire vie tilaa kehittymiseltä ja nakertaa hyvinvointia

Asiantuntijatyön intensifikaatio ei ole yhden kehityskulun seuraus, vaan useiden samanaikaisten muutosten yhteisvaikutus.

Haastateltujen mukaan taustalla vaikuttaa muun muassa kiihtyvällä tahdilla etenevä teknologinen ja yhteiskunnallinen muutos, mikä pakottaa asiantuntijat omaksumaan uusia taitoja, päivittämään tietojaan ja sopeutumaan nopeasti muuttuviin toimintaympäristöihin.

Haastateltavat korostivat erityisesti teknologisen kehityksen nopeutta. Vaikka uusi teknologia voi toisaalta keventää asiantuntijan työtaakkaa, se pitää kuitenkin ensin ottaa käyttöön ja omaksua. Lisäksi työmarkkinoille tulee jatkuvasti uutta sääntelyä, joka asiantuntijan tulee tuntea, ja omaa substanssiosaamista olisi myös pidettävä yllä. Maailma ja teknologia muuttuvat sellaista vauhtia, että ilman jatkuvaa kehittämistä huippuosaaminenkin vanhenee nopeasti.

Kun työtahti kiristyy, asiantuntijan mahdollisuudet omaksua uutta ja innovoida heikkenevät. Vaikeassa taloussuhdanteessa moni työpaikka on pyrkinyt vahvistamaan kustannustehokkuuttaan lisäämällä työsuoritteiden määrää yksittäistä työntekijää kohden. Tämä ei kuitenkaan tue asiantuntijatyön tuottavuuskehitystä pitkäjänteisesti, sillä yksilön jaksaminen asettaa inhimilliset rajat työtahdin kiristämisestä saatavalle hyödyllä:

Innovaatiothan syntyy laiskuudesta tai se, että on aikaa ja tilaa ja oikeat ihmiset ympärillä. Jos siis pystyy funtsimaan ja miettimään asioita, että valtava kiire, niin mä luulen, että siitä tulee ihan ihmisen fyysiset ja biologiset rajat vastaan. (Haast. 7, tutkija)

Moni haastatelluista oli huolissaan asiantuntijoiden työssä uupumisten yleistymisestä. Lisäksi haastatellut varoittivat kiireen syövän tilaa myös luovuudelta ja arjen innovoinnilta. Kiireessä pienetkin työtä helpottavat ja tuottavuutta parantavat ideat jäävät keksimättä, ja kehitys junnaa paikallaan.

Työn sivukuorman lisääntyminen ei paranna tuottavuutta. Moni asiantuntija hoitaa tehostamisen nimissä aiempaa sirpaleisempaa tehtäväkenttää, joka voi turhauttaa ja lisätä koettua kuormitusta:

Enemmän kuin työmäärä, niin työuupumuksen riskitekijänä korostuu nykypäivänä työturhakkeet. [...] Sillä viitataan sellaisiin ei tietenkään voi sanoa, että on turhia työtehtäviä, mutta se viittaa sellaiseen kokemukselliseen asiaan, että minun työpöydälläni on tehtäviä, jotka minun mielestä ei kuulu minulle, vaan ne kuuluu jollekin toiselle. Että jonkun toisen pitäisi tehdä ne. (Haast. 14, tutkija)

Haastatellut arvioivat työn sivukuorman vievän huomion pois ydintehtävistä aikana, jolloin työltä edellytetään tuloksellisuutta ja toisaalta uuden innovointia. Osaamisen kehittäminen on vahvasti yksilön itsensä vastuulla, mutta kiireisessä arjessa sille jää niukasti aikaa.

Korkeasti koulutettujen keskinäinen kilpailu lisää kuormitusta ja epävarmuutta

Kilpailu osaamisesta on kiristynyt niin kotimaassa kuin kansainvälisesti. Kun väestön koulutustaso nousee ja työmarkkinoille tulee aiempaa osaavampaa työvoimaa, asiantuntijoiden on pyrittävä yhä korkeampaan suoritustasoon erottuakseen. Haastatellut huomauttivat, että osaamisvaatimusten rinnalla myös koettu epävarmuus lisääntyy työelämässä. Korkeakoulututkinto ei samalla tavalla takaa työllistymistä kuin aiemmin. Tämä heijastuu asiantuntijatyön arkeen työn vaatimustason ja työpanoksen kasvuna: jatkuva osaamisen päivittäminen, suorituskyvyn näkyväksi tekeminen ja kilpailukyvyn ylläpitäminen lisäävät työn intensiteettiä.

Yleinen koulutustason kasvu kirittää kilpailua ja asettaa osaamisvaatimukset entistä korkeammalle. Asiantuntijalta odotetaan yhä enemmän, kun väestön koulutustaso kasvaa:

Meillä on korkeakoulutettujen määrä noussut yksinkertaisesti, ja nyt on mahdollista laittaa vaikka työpaikkailmoitus, jossa on paljon isompi litania osaamisvaatimuksia. Jopa niin, että siinä työtehtävässä ei tarvitse niin useita, mutta sillä tavalla rankataan ne valmistuneet tai alalla olevat ihmiset, jotka on muutenkin hirmu hyvin koulutettuja, joilla on tosi hyvä, monipuolinen osaaminen. (Haast. 7, tutkija)

Asiantuntijatyössä ei siten enää riitä, että hallitsee työtehtävän kannalta riittävät taidot, vaan sen päälle tulee osoittaa oma erityisosaaminen. Maaliviiva uhkaa karata koko ajan kauemmas, kun muutkin kehittävät osaamistaan, mikä voi lisätä epävarmuutta ja koettua kuormitusta. Kilpailu ei silti takaa työn tuloksellisuuden

paranemista, jos kehittämispanokset ovat ulkoisesti motivoituja eivätkä tähtää konkreettiseen suorituksen parantamiseen.

Korkeasti koulutettujen on pärjättävä lisäksi kansainvälisessä kilpailussa. Kansainvälisten huippujen osaaminen on aiempaa helpommin suomalaisen työelämän hyödynnettävissä. Tämä osaltaan lisää korkeasti koulutettujen kilpailua työmarkkinoilla. Haastatteluiden perusteella Suomelta kuitenkin puuttuu yhtenäinen, laajempi näkemys kansainvälistymisestä ja sen myötä ymmärrys, mitä kansainvälisessä toimintaympäristössä menestyminen edellyttää:

*Kansainvälistyminen, niin se on musta sekä sitä, että meidän pitäisi enemmän miettiä ulospäin Suomesta tätä tekemistä, niinku kv-**markkinoille tuotteita ja palveluita ja liikkua joustavasti [...]** Sitten se on tosi paljon sitä, että meillä on erilaista porukkaa työmarkkinoilla ja eri puolilta tulleita ihmisiä, että jollain tavalla tällöinen kulttuurien ihana fuusio työelämässä, niin sitten ne valmiudet siihen on meillä vielä aika lapsen kengissä kuitenkin täällä, että me ollaan aika supisuomalaisia kyllä työelämässä ja myös työelämän kehittäminen on tosi Suomi-vetoista. (Haast. 2, tutkija)*

Ilman yhteistä suuntaa yksilön on vaikea tietää, millaisia taitoja hänen tulisi kerryttää. Tämä voi pitkällä aikavälillä heikentää suomalaisen asiantuntijaosaamisen kilpailukykyä ja Suomen edellytyksiä menestyä globaaleilla markkinoilla.

Tekoäly ja hybridityö voivat helpottaa tai lisätä asiantuntijatyön kuormaa entisestään

Nykyinen kehitys näytti haastateltujen silmissä mahdottomuudelta. Vaatimuksia ei voi lisätä loputtomiin ilman, että jostakin myös luovutaan. Haastatellut suhtautuivat toiveikkaasti uuden teknologian ja sen sovellusten tuomiin mahdollisuuksiin. Tekoäly voisi keventää työtaakkaa, ja hybridityö taas parhaimmillaan helpottaisi jännitteitä, joita syntyy työn ja muun elämän yhteensovittamisesta. Lopputulos riippuu kuitenkin siitä, suunnataanko teknologian vapauttama aika palautumiseen vai työsuoritteiden lisäämiseen.

Tekoäly – henkilökohtainen avustaja vai uusi työn kirittäjä? Haastatellut toivoivat tekoälystä helpotusta asiantuntijan työpöydän hallintaan. Parhaimmillaan tekoäly voisi toimia henkilökohtaisena avustajana, joka hoitaa helpot rutiinitehtävät, lisää työn merkityksellisyyttä ja parantaa työn virtausta:

Mä toivon, että me pystyttäisiin hyödyntämään jatkossa tekoälyä sillä tavalla, että tietyllä kysymyksillä tai jostakin tekoäly voisi analysoida, että mikä se meidän tilanteemme on työkyvyn kannalta ja sitten organisoisi työtä niin, että se hyödyttäisi meitä parhaalla mahdollisella tavalla [...] [Tekoäly pystyisi] räätälöimään niitä työtehtäviä niin, että me pystyisimme pääsemään parhaimpaan sen hetkiseen tulokseen ilman, että meidän täytyy aina olla 100 lasissa. (Haast. 13, asiantuntija)

Pahimmillaan tekoäly voi olla yksi kuormitustekijä lisää, joka tiivistää työtahtia entisestään rutiinitehtävien karsiutuessa pois, jättäen asiantuntijan ratkottavaksi aiempaakin vaativampia suoritteita.

Hybridityö lisää työn joustavuutta, mutta edellyttää asiantuntijalta vastuunkantoa. Haastatellut pitivät uuden teknologian ja etätyön tuomaa joustavuutta tärkeänä asiantuntijan työkyvyn vahvistajana. Moni odotti asiantuntijatyöhön kohdistuvien vaatimusten lisääntyvän tulevaisuudessa entisestään, minkä vuoksi työelämässä pitää panostaa muiden kuormitustekijöiden poistamiseen, jotta kokonaisuus säilyy hallittavana. Äärimmäisessä asiantuntijan suorituskyvyn optimoinnissa esimerkiksi työmatkojen poisjäänti voi vaikuttaa lopputulokseen:

Tyypillistä on, että asiantuntijatyössä se etätyöpäivä on vähän pitempi ja työpanos vähän isompi kun lähityöpäivänä. Varsinkin, jos se matka työpaikalle on pitkä, niin silloinhan koko se työmatkahan on tavallaan hukattua työaikaa, ellei sitä pysty sitten jotenkin käyttämään työntekoon, mutta yleensä se nyt ei ole kovin helposti mahdollista esimerkiksi liikennevälineissä. (Haast. 10, tutkija)

Etätyön yleistymisen voi kuitenkin myös kuormittaa asiantuntijaa, sillä se lisää yksilön vastuuta oman työnsä johtamisesta samalla, kun työyhteisön ja työnjohdon tuki on loitompana. Yksi malli ei haastateltujen mukaan sovi kaikille, vaan ratkaisut tulee räätälöidä kunkin asiantuntijan, työyhteisön ja tehtävänkuvan tarpeisiin.



3. ASIANTUNTIJATYÖN MUUTOKSEN SOLMUKOHDAT:
OSAAMISVAATIMUKSET, ASIANTUNTIJATYÖN JOHTAMINEN JA
YHTEISKUNNALLISET RAKENTEET

Muutosvoimat nivoutuvat toisiinsa – niitä yhdistävät muutokset osaamisvaatimuksissa, johtamisessa ja yhteiskunnallisissa rakenteissa

Johdatus lukuun:

Haastatellut työelämän tutkijat ja asiantuntijat tarkastelivat kukin hieman erilaista yhdistelmää työelämän muutosvoimia. Haastatteluissa ilmiöt kuitenkin kietoutuivat toisiinsa ja niiden pohjalta esiin nousi kolme asiantuntijatyön solmukohtaa, joissa eri ilmiöt leikkasivat toisiaan ja jotka keskeisesti määrittävät sitä, mihin suuntaan asiantuntijatyö sekä korkeasti koulutettujen hyvinvointi ja työn tuottavuus tulevaisuudessa kehittyvät.

Haastatellut arvioivat ensinnäkin nykyisten muutosvoimien lisäävän merkittävästi asiantuntijatyön osaamisvaatimuksia. Korkeasti koulutetuilla on kuitenkin keskenään erilaiset lähtökohdat vaatimukseen vastaamisessa, ja haastatellut varoittivat osaamiskuilujen repeämisestä.

Asiantuntijatyön toisena solmukohtana painottui kyky uudistaa johtamista vastaamaan työelämän muutoksen vaatimuksia. Suomalaisen työelämän rakenteet on valettu teollistuvan yhteiskunnan ehdoilla eivätkä ne kaikilta osin ole pysyneet nopean muutoksen mukana.

Kolmantena solmukohtana erottuivat yhteiskunnalliset rakenteet, jotka hidastavat korkeasti koulutettujen liikkuvuutta yli sektori- ja toimialarajojen. Jähmeästi järjestyneillä työmarkkinoilla tieto ei leviä ja kunkin sektorin asiantuntemus yksipuolistuu, mikä syö pohjaa kehitykseltä, uusilta innovaatioilta ja siten talouskasvulta.

Seuraavassa osiossa tarkastellaan haastateltavien näkemyksiä näistä asiantuntijatyön solmukohdista.



A woman with her hair in a bun, wearing a striped shirt, is sitting at a desk and working on a laptop. The background shows a modern office environment with large windows and a whiteboard. The entire scene is overlaid with a semi-transparent blue filter.

3.1 OSAAMISVAATIMUKSET: ASIAANTUNTIJAT EIVÄT OLE KESKENÄÄN SAMALLA VIIVALLA TYÖELÄMÄN MUUTOKSESSA

Asiantuntijatyön uudet osaamisvaatimukset

Johdatus lukuun:

Osaamisvaatimusten lisääntyminen on yksi keskeinen osa työn intensifikaatiota. Haastatellut nostivat nyt käynnissä olevasta kehityksestä esiin lukuisia eri puolia, jotka edellyttävät asiantuntijalta oman osaamisen kehittämistä ja uusien taitojen opettelua.

Hybridityön yleistyminen korostaa oman työn johtamisen merkitystä asiantuntijatyössä. Tekoälyn käyttöönotto edellyttää uuden teknologian opettelua ja sen soveltamista osaksi päivittäistä työtä. Työmarkkinoiden kansainvälistyminen vahvistaa kielitaidon ja kulttuurisen sensitiivisyyden merkitystä sekä lisää tarvetta ymmärtää kansainvälistä sääntelyä. Samanaikaisesti yksityisen sektorin merkityksen kasvu korkeasti koulutettujen työllistäjänä lisää vaatimuksia yrittäjämäisen ajattelun omaksumiselle. Lisäksi työn organisoinnin uudet muodot, kuten mahdollisesti asiantuntijatyössäkin yleistyvä alustatalous ja yksinyrittäisyys, pakottavat yksilön pohtimaan omaa suhdettaan työhön ja asemaansa työmarkkinoilla.

Korkeasti koulutetut ovat keskenään kuitenkin hyvin eri arvoisessa asemassa näihin vaatimuksiin vastaamisessa. Haastatellut varoittivat osaamiskuilujen syventymisestä ja pohtivat niiden merkitystä asiantuntijatyön pitkän aikavälin tuottavuuskehityksen kannalta. Kokoneiden erityisasiantuntijoiden asema nähtiin suhteellisen turvattuna ja tämän ryhmän arvioitiin hyötyvän suhteellisesti eniten esimerkiksi tekoälyteknologioiden yleistymisestä. Sen sijaan vastavalmistuneiden nuorten ja perustason tekijöiden tilanne huolestutti monia.

Hybridityö ja tekoälyteknologiat edellyttävät asiantuntijalta vahvaa digiosaamista

Haastatellut nostivat hybridityön ja tekoälyteknologioiden yleistymisen asiantuntijatyön muutoksen ytimeen. Nämä ilmiöt vaikuttavat voimakkaasti siihen, millaista osaamista asiantuntijalta edellytetään. Asiantuntijatyössä korostuu yhä vahvempi digitaalisten hallinta, mutta toisaalta myös yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot, sillä kehittyvä teknologia ei korvaa inhimillistä kohtaamista.

Etätyö edellyttää asiantuntijalta uudenlaisia vuorovaikutustaitoja. Virtuaalinen vuorovaikutus on lisääntynyt merkittävästi asiantuntijatyössä, ja yhä suurempi osa työtehtävistä hoidetaan digitaalisissa ympäristöissä. Erilaisten verkkoympäristöjen ja digitaalisten alustojen käyttö edellyttää asiantuntijoilta uudenlaisia vuorovaikutus- ja viestintätaitoja, kuten kykyä rakentaa luottamusta ilman fyysistä läsnäoloa. Haastatellut kuitenkin korostivat, että näiden taitojen rinnalla perinteisistä, kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa tarvittavista yhteistyötaitoista on pidettävä kiinni:

Heiltä [koronaoloissa opiskelleilta nuorilta] puuttuu semmoisia normaaleja sosiaalisen kanssakäymisen taitoja ja myös sitä, että millä tavalla työyhteisö toimii, että siellä on hyvin erilaisia, erikäisiä ihmisiä, joilla on erilaista osaamista, erilaisia valmiuksia ja me vähän niinku hioudutaan toisiamme vasten. Että saattaa olla, että ei enää oikein osata toimiakaan ja tämä on musta semmoinen ehkä iso huoli. (Haast. 3, asiantuntija)

Juuri ihmisten välinen vuorovaikutus, yhteinen ideointi ja moninäkökulmainen keskustelu muodostavat asiantuntijatyössä

olennaisen lisäarvon, jota digitaaliset alustat tai tekoäly eivät kykene korvaamaan, ja joka on keskeistä myös asiantuntijatyön tuottavuuden ja uudistumiskyvyn kannalta.

Mitä on asiantuntijuus tekoälyn aikana? Tekoälyn hyödyntäminen vaatii kykyä esittää oikeanlaisia kysymyksiä ja ohjata tekoälyä tarkoituksenmukaisesti. Tämä edellyttää laajojen kielimallien toimintalogiikan tuntemista ainakin alkeellisella tasolla sekä kykyä arvioida analyttisesti ja kriittisesti tekoälyn tuotoksia:

Tekoäly toimii tasan niin hyvin kuin sitä ohjeistetaan tai nykykielellä sanottuna promptataan, ja toiseksi tekoäly on niin, en nyt ehkä käyttäisi sanaa viisas, [vaan se] on niin osaava kuin on se opetusaineisto, josta se tekoäly sitten sen datan ammentaa. (Haast. 1, tutkija)

Tekoäly ei korvaa ihmisen asiantuntemusta, vaan sen käyttö vaatii kykyä erottaa relevantti tieto epäolennaisesta sekä ymmärtää tekoälyn rajoitukset ja mahdolliset virhelähteet. Tulevaisuudessa tekoälyn yleistyminen voi hämärtää asiantuntijuuden rajoja, kun osa tiedon tuottamisesta ja analysoinnista siirtyy koneille. Asiantuntijan onkin entistä tärkeämpää erottautua inhimillisellä osaamisella, kuten kriittisellä ajattelulla, eettisellä harkinnalla ja vuorovaikutustaidoilla.

Asiantuntijalta vaaditaan uudenlaista ajattelua, kun työmarkkinat kansainvälistyvät ja yksityistyvät

Siinä, missä hybridityö ja tekoälyteknologioiden yleistymisen vaativat konkreettisesti uusien digitaalisten taitojen omaksumista, työmarkkinoiden kansainvälistyminen, yksityisen sektorin merkityksen vahvistuminen korkeasti koulutettujen työllistäjänä ja työn organisoinnin uudet muodot, kuten alustatalous ja kevytyrittäjäyys, edellyttävät asiantuntijoilta uudenlaisten ajattelutapojen omaksumista.

Kansainvälisiä taitoja tarvitaan roolissa kuin roolissa. Kansainvälistyminen on yksi keskeisistä työelämän muutosvoimista, joka läpäisee yhä useampia asiantuntijatyön osa-alueita ja tehtävärooleja. Suomen nivoutuessa tiiviimmin osaksi globaalia toimintaympäristöä asiantuntijatyö edellyttää laaja-alaista kansainvälistä kyvykkyyttä, mukaan lukien kansainväliseen sääntelyyn liittyvän lainsäädännön tuntemusta sekä ymmärrystä ylirajaisten ilmiöiden keskinäisistä riippuvuuksista:

Pitää tietää ne yleiset eurooppalaiset säännöt, mutta myös, miten niitä on kansallisesti sovellettu. (Haast. 9, tutkija)

Tämän seurauksena myös kotimaisilla markkinoilla toimivien asiantuntijoiden työssä korostuvat kansainväliset taidot, joiden puute voi hidastaa työn sujuvuutta ja heikentää asiantuntijatyön tulosta.

Työllistyminen yksityiselle sektorille edellyttää yrittäjämäistä ajattelua. Työllistyminen yksityiselle sektorille edellyttää asiantuntijoilta yhä useammin yrittäjämäisen ajattelun omaksumista, kuten kykyä tunnistaa työnsä tuottama arvo, hahmottaa oman suorituksen kytkeytyminen liiketoiminnan tavoitteisiin sekä toimia tulos- ja asiakaslähtöisesti:

*Meillä on korkeakoulutuksen tai asiantuntijatyöhön tähtäävän koulutuksen osa-**alueita, jotka on tosi työelämälähtöisiä.** [...] Mutta sitten meillä on myös paljon aloja, että ei ole oikeastaan kauheasti semmoista siihen liiketoimintaan kytkeytyviä kiinniottopaikkoja.* (Haast. 2, tutkija)

Yrittäjämäiseen ajatteluun kuuluu myös kyky asettaa tavoitteet omalle työlle ja osoittaa sen vaikuttavuus. Ajattelutavan muutos voi lisätä asiantuntijatyön vaativuutta, mutta samalla tukea työn tuottavuutta, kun asiantuntijan panos kytkeytyy aiempaa tiiviimmin organisaation strategiaan tavoitteisiin ja resurssien kohdentaminen tehostuu.

Uudet työn organisoinnin muodot edellyttävät asiantuntijalta kykyä oman osaamisen tuotteistamiselle. Työn organisoinnin uudet muodot, kuten alustatalous ja kevytyrittäjäyys, edellyttävät asiantuntijoilta uudenlaista ajattelua ja osaamista. Asiantuntijan on kyettävä toimimaan aiempaa itsenäisemmin, ottamaan vastuuta oman työnsä organisoinnista ja jatkuvasta osaamisen kehittämisestä:

Yksinyrittäjänä sun pitää myös itse maksaa kaikesta sun koulutuksesta. Sun pitää itse huolehtia sun osaamisesta. (Haast. 9, tutkija)

Tämä tarkoittaa myös valmiutta työskennellä erilaisissa verkostoissa ja projekteissa, joissa yhteistyötaidot, joustavuus ja kyky sopeutua nopeasti muuttuviin tilanteisiin korostuvat. Lisäksi tarvitaan kykyä tuotteistaa omaa osaamista ja tunnistaa sen markkina-arvo.

Kokeneet erityisasiantuntijat ovat etulyöntiasemassa, kun osaamisvaatimukset syvenevät

Haastatellut arvioivat muutoksen tuomien potentiaalisten hyötyjen jakautuvan epätasaisesti uravaiheeltaan ja taidoiltaan eri asemassa olevien asiantuntijoiden kesken. Moni nykyisistä etätyö- ja hybridi-aikaan sekä digitalisaatioon liittyvistä kehityskuluista hyödyttää etenkin kokeneita, oman alansa erityisasiantuntijoita, jotka ovat jo pohjaosaamisensa puolesta lähellä vaadittua osaamistasoa. Tämä etulyöntiasema näkyy esimerkiksi edellytyksissä soveltaa tekoälyä vaativien asiantuntijatehtävien tukena ja itsevarmuutena oman työn johtamisessa.

Paras tuottavuushyöty tekoälystä saadaan irti, kun se täydentää asiantuntijan omaa substanssiosaamista. Haastatellut eivät uskoneet tekoälyn tekevän asiantuntijoita tarpeettomiksi, mutta tunnistivat sen muuttavan työtehtäviä ja työn tekemisen tapoja:

Se [tekoäly] on semmoinen tietynlainen laajennus tavallaan sille asiantuntemukselle, että se on jonkinlainen tämmöinen asiantuntija 2.0. Että sulla on itsellä substanssiosaaminen ja sitten, kun sä tiedät, niin sitten sä pystyt hyödyntämään tätä tekoälyä sillä tavalla, että se tavallaan buustaa sun osaamista ja, en nyt sano älyä, mutta kuitenkin sitä semmoista aikaansaannoskykyä. (Haast. 15, asiantuntija)

Asiantuntijatehtävät edellyttävät entistä syvempää, laaja-alaista asiaosaamista, joka mahdollistaa tekoälyn tuotosten kriittisen arvioinnin ja tehokkaan hyödyntämisen. Haastatellut uskoivat näitä syväosaajia pidettävän tulevaisuudessakin työelämässä arvossa ja

näille olevan tarjolla mielekkäitä työtehtäviä keskeisissä rooleissa.

Kokemus helpottaa etätyössä menestymistä ja uusiin uramahdollisuuksiin tarttumista. Haastatellut kuvasivat etätyön edellyttävän asiantuntijalta vahvaa itsensä johtamisen taitoa. Yksilön tulee kyetä asettamaan työn kannalta mielekkäät tavoitteet, priorisoida ja seurata suorituksen etenemistä:

Siinä asiantuntijatyössä on tärkeintä se työn tulos eikä se, mihin aikaan se tehdään. Mutta toki se sitten vaatii kovasti ihmisiltä itseltään. Tai se vaatii tiettyä semmoista kurinalaisuutta ihmisiltä itseltään. (Haast. 4, tutkija)

Vaikka etätyö vaatii suurempaa itseohjautuvuutta, se avaa myös uudenlaisia uramahdollisuuksia, kun työnantaja voi sijaita eri puolella maata tai kokonaan toisessa maassa. Asiantuntijat ovat kuitenkin keskenään eriarvoisessa asemassa näihin mahdollisuuksiin tarttumisessa. Etätyössä menestymistä helpottaa vankka kokemus asiantuntijatehtävistä, jolloin esimerkiksi työnjohdon tuelle ei välttämättä ole samanlaista tarvetta kuin uran alkuvaiheessa.

Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että urallaan pidemmälle ehtineet asiantuntijat olisivat suojassa tarpeelta päivittää osaamistaan. Esimerkiksi digitaidot ja tekoälyn tehokas käyttö voivat haastaa asiantuntijan osaamisen rajoja missä tahansa uran vaiheessa. Osaamisvaatimusten lisääntyminen edellyttää osaamisen jatkuvaa ylläpitoa.

Talouskasvulta murenee pohja, jos osa putoaa kyydistä

Siinä, missä kasvavat osaamisvaatimukset näyttävät vahvistavan kokeneiden erityisasiantuntijoiden asemaa ja lisäävän kysyntää näiden osaamiselle, haastatellut näkivät monia epävarmuuksia vastavalmistuneiden ja työelämän peruspuurtajien tulevaisuudessa. Erityisen huolestuneita haastatellut olivat vastavalmistuneiden nuorten työllistymismahdollisuuksien heikkenemisestä. Haastatellut esimerkiksi arvioivat tekoällyn lisäävän kysyntää syvälle asiantuntemukselle, mutta karsivan yksinkertaisia, helposti tekoälyllä automatisoitavissa olevia aloitusvaiheen asiantuntijatehtäviä.

Kun osaamisvaatimukset kasvavat, vastavalmistuneiden nuorten työllistymismahdollisuudet heikkenevät. Haastatellut arvioivat tekoälyteknologioiden, etätyökäytäntöjen ja julkisen sektorin supistumisen horjuttavan etenkin vastavalmistuneiden nuorten asemaa. Heikko taloussuhdanne on vähentänyt tarjolla olevia työpaikkoja, mikä on lisännyt korkeasti koulutettujen keskinäistä kilpailua työmarkkinoilla samaan aikaan, kun teknologinen kehitys karsii työtehtäviä, jotka soveltuisivat hyvin vastavalmistuneelle nuorelle:

Varsinkin nyt, kun meille tulee koko ajan niin paljon uusia tehokkaita ratkaisuja. Niin se tulee olemaan niin merkittävä nimenomaan siihen alkuvaiheen työuralle, että se mun iso huoli on se, että nämä korkeakoulusta valmistuvat, niin mitä ne on enää ne alkupaikat. (Haast. 2, tutkija)

Asiantuntijan odotetaan olevan moniosaaja, jota harva nuori työelämäkokemuksensa puolesta vielä valmistuttuaan on. Lisäksi työmarkkinoiden kansainvälistymisen myötä nuoret kilpailevat samoista työpaikoista myös ulkomaalaistaustaisten huippuosajien kanssa.

Asiantuntemus ei kartu, jos työelämään ei pääse. Haastattelujen perusteella nuorten työllistymisvaikeuksilla voi olla kauaskantoiset seuraukset. Työelämässä, jossa tekoäly ja hybridityö ovat vakiinnuttaneet asemansa, asiantuntijalta odotetaan vahvaa substanssiosaamista ja itseohjautuvuutta. Nämä taidot kertyvät osittain vasta ajan kanssa työnteon ohessa. Haastatellut pohtivat, että tekoällyn hallitsemattoman käyttöönotto voi alkaa rapauttaa nuorten mahdollisuuksia pärjätä työelämässä jo opiskeluvaiheessa, jos syvälinen substanssiosaaminen jää opintojen aikana kovin kapeaksi:

Kun on riittävä asiantuntemus niin se tekoäly nostaa tuottavuutta. Mutta sitten on mun mielestä ilmiselvä vaara, että ne tulevaisuuden asiantuntijat ei ole niin asiantuntijoita kuin niiden pitäisi olla, koska ne käyttää tekoälyä väärin opiskeluvaiheessa. (Haast. 17, tutkija)

Jos vaatimustaso kasvaa eikä päätepistettä näy, voi kysyä, onko rima asetettu liian korkealle ja kuinka moni todellisuudessa tavoittaa kriteerit. Työn rakenteiden muutos yhdistettynä henkilökohtaisiin valmiuksiin uhkaavat tiputtaa monta korkeasti koulutettua muutoksen kyydistä, mikä murentaa pohjaa myös tulevalta kasvulta.



3.2 JOHTAMINEN:
DIGITALISAATIO JA YKSILÖNVASTUUN LISÄÄNTYMINEN MONIMUTKAISTAVAT
ASiantuntijatyön johtamista

Työnjohdon rooli suunnannäyttäjänä korostuu

Johdatus lukuun:

Digitalisaatio on muokannut perusteellisesti sitä, miten ja missä asiantuntijatyötä tehdään. Työ on yhä useammin ajasta ja paikasta riippumatonta, ja työyhteisön vuorovaikutus tapahtuu hajautuneissa, digitaalisissa ympäristöissä. Tämä kehitys on siirtänyt asiantuntijatyötä pois perinteisen työnjohdollisen valvonnan piiristä ja muuttanut samalla olennaisesti asiantuntijatyön johtamisen edellytyksiä.

Haastatellut arvioivat työnjohdollista vastuuta siirtyneen aiempaa enemmän asiantuntijalle itselleen, kun työntekijät vastaavat yhä laajemmin oman työnsä tavoitteiden asettamisesta ja etenemisen seurannasta. Tämän seurauksena työnjohdon rooli siirtyy työsuorituksen valvonnasta kohti yhteisten päämäärien asettamista, työn tavoitteellisuuden tukemista sekä edellytysten luomista työssä onnistumiselle. Johdon tehtävissä painottuvat esimerkiksi resurssien tarkoituksenmukaisen kohdentaminen ja osaamisen pitkäjänteisen kehittäminen.

Haastatteluiden perusteella asiantuntijatyön johtamista haastaa työelämän yksilökeskeisyyden vahvistuminen, joka muokkaa odotuksia työstä, johtamisesta ja työyhteisöistä. Tämä korostaa johtamisen merkitystä yhteisen suunnan, luottamuksen ja yhteistyön rakentajana. Ilman yhteistä suuntaa asiantuntijoiden yksittäiset panokset uhkaavat hajautua, mikä heikentää työn tuottavuutta.

Työelämän monimuotoistuminen ja muutoksen nopeutuminen edellyttävät asiantuntijatyön johtamiselta entistä monipuolisempaa osaamista. Haastatellut varoittivat liian yksipuolisten taustojen ja kapea-alaisen kokemuksen voivan heikentää johtamisen laatua, mikä vaikeuttaa erilaisten asiantuntijaroolien, työn tekemisen tapojen ja osaamistarpeiden tunnistamista ja yhteensovittamista.

Johtamisen vanhat säännöt eivät enää päde

Haastatellut arvioivat asiantuntijoilla aina olleen hieman enemmän vapautta oman työnsä suhteen kuin suorittavan työn tekijöillä, mutta digitalisaation myötä asiantuntijan itsenäisyyden katsottiin lisääntyneen entisestään. Asiantuntijatyön johtaminen edellyttää perinteisen työnjohdollisen valvonnan sijaan kykyä asettaa selkeitä tavoitteita ja tukea asiantuntijan työvaiheita ja hyvinvointia, jotta työllä on selkeä suunta ja se säilyy tuloksellisena.

Työnjohdollista valtaa siirtyy esihenkilöltä asiantuntijalle. Työelämän muutosvoimat ja asiantuntijatyön erityisluonne tekevät sen johtamisesta vaikeaa. Haastateltujen mukaan työnjohdolla ei aina ole tarkkaa käsitystä asiantuntijatyön sisällöstä, sillä digitalisaatio ja etätyön yleistymisen ovat siirtäneet työn tekemisen suurelta osin perinteisen työnjohdollisen valvonnan ulottumattomiin:

Isoissa organisaatioissa myöskin se näkymä, mikä vaikka ylimmällä johdolla on asiantuntijatyöhön, niin se on summentunut jotenkin, että sitä ei tavallaan enää oikein sillä lailla hahmoteta, mitä siellä konkreettisesti tehdään ja miten tehdään. (Haast. 10, tutkija)

Samalla vastuu työn suunnittelusta, etenemisen seurannasta ja tavoitteiden saavuttamisesta on siirtynyt yhä selvemmin asiantuntijalle itselleen. Kehitys edellyttää työnjohdon roolin uudistumista, mutta haastatteluiden perusteella vanhoista käytännöistä irti päästäminen voi olla vaikeaa. Perinteiset valvontaan perustuvat toimintatavat ovat edelleen osa työpaikkojen kulttuuria, vaikka ne heikentävät työyhteisön ja sen jäsenten kykyä vastata

joustavasti asiantuntijatyön vaatimuksiin. Tämä voi puolestaan näkyä suoraan työn tuottavuudessa.

Asiantuntijatyön johtamisessa pehmeät keinot toimivat pakkoa paremmin. Yksittäisellä asiantuntijalla on usein työnjohtoa heikompi näkymä työyhteisön ja organisaation prosesseihin. Omaa roolia osana kokonaisuutta voi olla vaikea hahmottaa, mikä saattaa heikentää työn koettua merkityksellisyyttä ja sitä kautta myös työn tuloksellisuutta. Haastatellut pitivät asiantuntijan hyvinvoinnin kannalta tärkeänä mahdollisuutta muovata omaa työtä, mutta tunnistivat samalla, ettei asiantuntija ole aina paras oman työnsä johtaja. Työn imu voi viedä mukanaan, eikä prioriteetteja aina tunnisteta:

Ketään ei pakoteta meillä töihin ja se pitäisi nousta sisäisestä intohimosta ja tyydytyksestä ja se pitäisi pystyä pitämään yllä. Ja kun näkee ympärillä kuitenkin, että kollegat kaatuu sen työuupumuksen johdosta, että mikä on se balanssi. (Haast. 7, tutkija)

Työnjohto tasapainoileekin kahden ääripään välillä: toisaalta asiantuntijalle tulee antaa riittävästi tilaa omaehtoiseen työskentelyyn, toisaalta tarvittaessa on osattava asettaa selkeitä rajoja. Haastatellut arvioivat jyrkkien rajoitusten ja pakon toimivan kuitenkin huonosti asiantuntijoiden kohdalla, ja johtamisen tapahtuvan pikemminkin tuen ja työskentelyn priorisoinnin kautta.

Työnjohto luo puitteet osaamisen kehittämiseksi ja kasvulle

Haastateltujen mukaan yksilöä vastuutetaan voimakkaasti oman osaamisensa ylläpitämisestä ja urasuunnittelusta. Nämä kysymykset eivät kuitenkaan ole irrallisia työpaikan rakenteista, ja ilman työnantajan tukea osaamisvaatimukset voivat nopeasti kääntyä kuormitukseksi ja uupumukseksi. Työnjohto voi vaikuttaa merkittävästi asiantuntijan hyvinvointiin ja edellytyksiin onnistua työssään harkitulla tavoitteenasettamisella ja organisaation yhteisten resurssien kohdentamisella.

Työnantajan lyhyen aikavälin tarpeet haastavat pitkäjänteistä osaamisen kehittymistä. Asiantuntijalta vaaditaan jatkuvaa uuden oppimista. Haastattelujen perusteella asiantuntijoiden mahdollisuudet kehittää omaa osaamistaan työn ohessa ovat kuitenkin heikentyneet, kun organisaatioiden niukentuneita voimavaroja on taloudellisesta haastavassa tilanteesta kohdennettu ensisijaisesti välittömiin työsuoritteisiin pitkäjänteisen oppimisen ja kehittämistyön kustannuksella:

Oliko se jopa joka kolmas naispalkansaaja tuossa vuonna 2023, niin sanoj, että heillä ei ole työssään aikaa uusien ideoiden soveltamiseen. Tai siis he voisi soveltaa työssään uusia ideoita, mutta siihen ei ole aikaa. (Haast. 4, tutkija)

Osaamisen kehittyminen ei palvele pelkästään yksittäistä asiantuntijaa, vaan muodostaa keskeisen perustan organisaation uudistumiselle ja tulevaisuuden kilpailukyvyille. Tämän vuoksi myös työnantajan intressissä on huolehtia siitä, että työntekijöillä on tosiasialliset mahdollisuudet osaamisensa kehittämiseen. Tämä edellyttää paitsi koulutautumisen tukemista myös työn mitoittamista siten, että oppiminen ja kehittyminen ovat aidosti mahdollisia osana työn arkea.

Tehokkain yksilö ei voi paikata työpaikan toimintamallien tehottomuutta. Haastatteluiden perusteella työnjohdon tulisi tunnistaa paremmin oma roolinsa sopivien olosuhteiden luomisessa kasvulle ja kehitykselle. On ajatusharha, että merkittävä tuottavuuden kasvu olisi saavutettavissa ensisijaisesti yksilöiden ponnistuksia lisäämällä ilman samanaikaista rakenteellista uudistumista. Vaikka yksittäinen asiantuntija olisi poikkeuksellisen tuottelias ja tehokas, kokonaistuottavuus ei kasva, mikäli työn organisointiin, johtamiseen ja toimintamalleihin liittyvät rakenteet laahaavat perässä. Tällä hetkellä esimerkiksi tekoälyn hyödyntäminen on pitkälti asiantuntijoiden oman kiinnostuksen ja kokeilujen varassa minkä seurauksena käyttö painottuu yksittäisten työvaiheiden tehostamiseen:

Varmaan eletään nyt sellaista vaihetta, että hirveän paljon on sellaista, että yksittäiset ihmiset, yksittäiset tiimit kokeilee ja hakee [tapoja hyödyntää tekoälyä]. [...] Ja mä uskon, että tältä osin niin tilanne varmaan muuttuu jossain vaiheessa ja opitaan organisaatioissa siihen, että jos tekoälyä halutaan hyödyntää, niin se olisi hyvä tehdä jotenkin systemaattisesti. (Haast. 8, tutkija)

Tekoälyn pistemäinen hyödyntäminen tuottaa vain rajallista tuottavuuden kasvua, mikä haastateltujen arvion mukaan alkaa saavuttaa nopeasti kattonsa. Haastatellut arvioivat, että merkittävämpi tuottavuusloikka edellyttäisi työnantajien aktiivista roolia, strategista ohjausta ja sitoutumista tekoälyn käyttöön ottoon osana työn kokonaisvaltaista uudistamista.

Yksilökeskeinen aika vaatii työnjohdolta kykyä rakentaa yhteistyötä

Aikamme yksilökeskeisyys näkyi haastatteluissa kahdella tavalla: Toisaalta yksilöön kohdistuvina vaatimuksina, toisaalta työelämän ilmiöiden ja muutosvoimien tarkasteluna yksilön oikeuksien ja toiveiden kautta. Yksilökeskeisyys voi kuitenkin heikentää työyhteisön kollektiivista osaamis pääomaa ja uudistumiskykyä, ja työnjohdolla on aiempaa suurempi vastuu yhteistyön edellytysten rakentamisesta.

Etätyöaika ja teknologinen kehitys ruokkivat yksilökeskeisyyttä. Haastatteluiden perusteella etä- ja hybridityön yleistyminen on ollut viime vuosien merkittävin asiantuntijatyön rakenteita muovaava tekijä, ja tekoälyteknologioiden yleistyminen tulevien vuosien. Molempia ilmiöitä tarkastellaan haastateltujen mukaan usein liian yksilökeskeisesti, jolloin rakenteelliset muutokset jäävät herkästi huomaamatta ja mahdollisuudet hyödyntämättä. Etätyömahdollisuus ja tekoäly voivat parantaa yksittäisen asiantuntijan hyvinvointia ja lisätä tuottavuutta, mutta vielä suurempi merkitys on sillä, miten ne vaikuttavat asiantuntijoiden yhteistyötaitojen kehittymiseen ja kollektiiviseen oppimiseen:

Mä itse ajattelen, että ammattitaitoon kuuluu myös se kyky tehdä töitä yhdessä muiden kanssa. Ei vain sitä omaa poteroaan hoitaa, vaan nimenomaan se, että on työyhteisön osa ja on valmis ja velvollinen kehittämään myös sitä toimintaa siellä. (Haast 3., asiantuntija)

Etätyössä työyksikkö muodostuu yksilöstä itsestään, ja asiantuntijan voi haastateltujen mukaan olla vaikea hahmottaa omaa rooliaan suhteessa koko organisaatioon ja sen päämääriin. Tulevaisuudessa tekoäly mahdollistaa asiantuntijan vetäytymisen entisestään muusta yhteisöstä, kun neuvoa ongelmien ratkomisessa voi kysyä tekoälyltä kollegan sijasta. Tämä uhkaa rapauttaa yhteistyötaitoja, millä voi olla

suuria vaikutuksia yhteiseen ideointiin ja asiantuntijatyön tuottavuuden kehittymiseen.

Työnjohdolta vaaditaan tietoista yhteistyön rakentamista. Etätyöaika vähentää osittain sattumaan pohjautuvia epämuodollisen oppimisen ja hiljaisen tiedon siirtymisen mahdollisuuksia työpaikoilla, jolloin osa työyhteisöön kumuloituneesta kollektiivisesta asiantuntemuksesta on vaarassa kadota. Tekoäly ei korvaa ihmistä uusien ideoiden sparraajana ja mentorina, sillä se ei tue syvällistä oppimista ja uusien yhteyksien oivaltamista samalla tavalla kuin ihmisten välinen vuorovaikutus. Haastatellut varoittivat, että asiantuntemus on vaarassa kapeutua, ja vaikka korkeakoulututkinnot lisääntyisivät, osaaminen voi silti supistua:

Jos sinne [työelämään] edes pääsee, niin sitten siellä voi olla paljon haasteita, kiirettä, niin ei kerkeä itse myöskään hankkimaan sitä asiantuntemusta, mikä ehkä siinä työssä nimenomaan tarvittaisiin. (Haast. 11, tutkija)

Toimistolle paluu ei kuitenkaan ole automaattinen ratkaisu tilanteeseen, sillä asiantuntijatyön rakenteet ovat jo muuttuneet perustavanlaatuisesti. Työtä tehdään pääosin digitaalisissa ympäristöissä riippumatta siitä, onko asiantuntija etä- vai lähityössä. Työpaikoilla tarvitaan paljon syvällisempiä toiminta- ja ajattelutapojen muutosta ja keskustelua siitä, millainen vastuu yksilöllä on oman työyhteisönsä, tulevien sukupolvien ja asiantuntijayhteisön kollektiivisesta osaamisen kertymisestä. Tämä liittyy oleellisesti myös alaistaitojen kehittämiseen, joita haastatteluissa peräänkuulutettiin. Koko työyhteisön tuloksellisuus ei riipu vain johtajasta, vaan on yhteinen asia.

Työelämän muutos vaatii myös työnjohdolta monipuolista osaamista

Siinä, missä työelämän muutosvoimat edellyttävät uutta osaamista ja taitojen kehittämistä työntekijäasemassa olevilta asiantuntijoilta, ne edellyttävät sitä myös työnjohdolta. Työnjohdon tulee osata ottaa huomioon työntekijöiden erilaisia lähtökohtia ja tarjota tukea näiden osaamisen kehittämiseen, jotta työ säilyy tuottavana ja kuormitus pysyy hallinnassa. Työnjohdolta edellytetään myös kulttuurista sensitiivisyyttä ja oman osaamisen päivittämistä teknologisessa muutoksessa.

Työnjohdossa tarvitaan monialaista kyvykkyyttä. Haastatellut arvioivat johtamistaitojen olevan Suomessa hyvällä tasolla, mutta totesivat sen olevan myös varsin kapeaa, sillä johtajat ovat taustoiltaan usein hyvin homogeenista joukkoa:

Ehkä sitten tavallaan se ongelma suomalaisessa organisaatiossa on ylipäätään se, että varsinkin ylimpään johtoon, niin sinne valikoituu aika yksipuolisesti tiettyjen koulutustaustojen ihmisiä. (Haast. 10, tutkija)

Yksipuoliset taustat voivat kaventaa ajattelua ja heikentää kykyä vastata mielekkäällä tavalla työelämän muutosvoimien vaatimuksiin. Asiantuntijatyön muuttuessa intensiivisemmäksi työnjohdon osaamisvaatimuksissa korostuu yhä monimutkaisempiin, toisiinsa kietoutuvien ongelmien ratkominen, mikä edellyttää myös työnjohdolta monialaista osaamista. Tämän tulisi näkyä työnjohdon erilaisissa taustoissa niin koulutuksen, kokemuksen, iän kuin muiden sosiodemografisten taustojen osalta.

Asiantuntijatyö hyötyisi toimintamallien virtaviivaistamisesta. Moni haastateltu kiinnitti huomiota erilaisten raportointivelvoitteiden ja hallinnollisen työn lisääntymiseen asiantuntijatyössä. Osittain velvollisuuksien lisääntyminen kertoo yhteiskunnallisen sääntelyn lisääntymisestä, mutta toisaalta se voi kertoa myös työnjohdollisista valinnoista. Vaikka asiantuntijatyön vapaus ja itsenäisyys ovat lisääntyneet digitalisoitumisen myötä, tilalle on tullut erilaisia raportointivelvoitteita:

Jotenkin tällaiset raportoinnit: mitä meinaat tehdä, mitä teet, mitä olet tehnyt. Tällainen kaikki ylimääräinen, niin varmasti on ikään kuin vähemmän aikaa niihin työtehtäviin, jotka ei välttämättä ole sen vähäisempiä. (Haast. 4, tutkija)

Haastatellut arvioivat tällä olevan suuri merkitys asiantuntijatyön tuottavuuden ja koetun mielekkyyden kannalta. Työnjohdossa tulisikin pohtia tarkasti hallinnollisten suoritteiden määrää ja miten niitä voitaisiin keventää. Mikään määrä työn tehostamista tai suoritusta helpottavia työkaluja ei paranna asiantuntijatyön tuloksellisuutta, jos työpanos kohdistuu organisaation sisäisiin suoritteisiin.

A woman with her hair in a bun is sitting at a desk, working on a laptop. The background shows a modern office environment with large windows and a whiteboard. The image is overlaid with a semi-transparent blue rectangle containing text.

3.3 YHTEISKUNNALLISET RAKENTEET: KASVUN RAKENTAMISESSA TARVITAAN KORKEAA OSAAMISTA JA YHTEISTÄ PANOSTA

Yhteiskunnan rakenteet asettavat reunaehdot yksilöiden ja työnantajien pyrkimyksille

Johdatus lukuun:

Työelämän muutokseen sopeutumisessa ja mahdollisuuksiin tarttumisessa yhteiskunnan rakenteilla ja toimijoilla on keskeinen rooli. Yksilöiden mahdollisuudet vaikuttaa kehityksen suuntaan ovat lopulta rajalliset, eivätkä yksittäisten työnantajien resurssitkaan ole ehtymättömiä. Toimintamallien uudistaminen ja korkeasti koulutettujen osaamisen kytkeminen kestävästi talouskasvun tekijäksi edellyttävät myös yhteiskunnallisten rakenteiden uudistamista ja laajempaa tukea työpaikoille.

Haastatteluiden perusteella yksi keskeinen talouskasvuun kytkeytyvä kysymys on se, kuinka hyvin yhteiskunta kykenee hyödyntämään korkeasti koulutettujen osaamista. Erityisenä heikkoutena pidettiin korkeasti koulutettujen vähäistä liikkuvuutta sektorirajojen yli – niin julkisen ja yksityisen sektorin kuin myös eri toimialojen välillä. Eri sektorit ja toimialat tunnistavat puutteellisesti muualla hankittua osaamista, mikä kaventaa käytettävissä olevaa asiantuntemusta, hidastaa uusien ideoiden leviämistä työelämässä ja heikentää sellaisten yllättävien näkökulmien kohtaamista, joista voi syntyä uusia innovaatioita.

Lainsäädännöllä on työelämän kehityksen suuntaamisessa oma osansa. Haastateltujen mukaan sen avulla voidaan ilmaista yhteiskunnallinen tahtotila, vaikka suurten muutosvoimien kulkua ei olekaan sääntelyllä helppoa kääntää. Lainsäädännöllä voidaan kuitenkin ohjata kehitystä, luoda kannustimia ja asettaa tavoitteita, jotka vaikuttavat ihmisten ajatteluun ja siihen, millaisia valintoja työelämän arjessa tehdään.

Sektorirajat heikentävät korkeasti koulutettujen liikkuvuutta työmarkkinoilla

Suomen kilpailukyvyn näkökulmasta ei riitä, että kehitys ja menestys kasaantuvat yksittäisille yrityksille, vaan uudistumisen on ulotuttava mahdollisimman laajasti eri sektoreille ja toimialoille. Korkeasti koulutettujen heikko liikkuvuus sektori- ja toimialarajojen yli hidastaa tiedon ja osaamisen siirtymistä organisaatiosta toiseen sekä kaventaa sellaisten uusien innovaatioiden syntyedellytyksiä, jotka rakentuvat erilaisten näkökulmien ja osaamisten kohtaamiselle.

Asiantuntemuksen yksipuolistumista on varottava. Haastatellut arvioivat suomalaisen työelämän suureksi heikkoudeksi työmarkkinoiden siiloutumisen ja korkeasti koulutettujen heikon liikkuvuuden sektoreiden välillä. Tämä koskee niin yksityistä ja julkista sektoria kuin siirtymiä eri toimialojen välillä. Haastateltujen näkemyksen mukaan yhdellä sektorilla hankittua osaamista ei kunnolla tunnisteta muualla:

Yrityspuolelta jotenkin se puhe, mikä on, että julkiselta ei jotenkin pääse sitten sinne yksityiselle. Että siellä [julkisella puolella] menee niinku pilalle. Että meillä on musta tosi vaarallisia tällöisiä narratiiveja näihin liittyen. (Haast. 2, tutkija)

Heikon liikkuvuuden seurauksena kunkin toimialan osaaminen yksipuolistuu ja muutoksessa menestymisen edellytykset heikkenevät, sillä uudet innovaatiot syntyvät usein erilaisten taustojen, näkökulmien ja kokemusten kohtaamisista. Yhtenä ratkaisuehdotuksena haastatteluissa tuotiin esiin mahdollisuus tukea uudenlaista ongelmanratkaisua kehittämällä eri alojen asiantuntijoita yhteen kokoavia alustoja, joiden avulla kunkin haasteen kannalta relevantti osaaminen olisi löydettävissä toimialasta tai aiemmasta työkokemuksesta riippumatta. Kaiken kaikkiaan haastatellut pitivät

kasvun kannalta tärkeänä monialaisen ja -tieteisen osaamisen monipuolisempaa hyödyntämistä.

Korkeakoulutus antaa enemmän kuin pelkkää asiaosaamista. Haastatellut arvioivat, ettei korkeakoulutuksen arvoa aina tunnisteta työmarkkinoilla. Työnantajat saattavat esimerkiksi epäillä, että akateemisesti koulutetuilta puuttuu käytännönläheistä osaamista. Tällöin jää helposti huomaamatta ne valmiudet, jotka ovat juuri nyt ratkaisevia työelämän muutoksessa menestymiseksi: kyky oppia nopeasti uutta, hahmottaa laajoja kokonaisuuksia, arvioida kriittisesti tietolähteitä sekä omaksua ja soveltaa uusia teknologioita ja työskentelytapoja:

Kyse ei ole pelkästään siitä, että korkeasti koulutetut keksii uusia ideoita, se on yksi osa, mutta se ei ole ehkä edes se tärkein, vaan tärkeämpi on se, mitä korkeakoulutetut osaa. [...] Kyse ei ole pelkästään itse keksimisestä, vaan se, miten tää homma täällä organisoidaan, ja jos meillä on korkeasti koulutettuja ihmisiä, niin ne tuntee niitä ilmiöitä pikkaisen syvemmin, jolloin ne osaa sieltä hyllystä valita paremmin sille yritykselle sopivia teknologioita. (Haast. 6, tutkija)

Haastattelujen perusteella korkeasti koulutetut pystyvät paitsi tunnistamaan esiin nousevia ilmiöitä myös tukemaan koko työyhteisöä muutoksiin sopeutumisessa ja luomaan uusia tapoja tehdä työtä. Näiden taitojen systemaattisempi hyödyntäminen olisi keskeistä suomalaisten työpaikkojen kilpailukyvyn ja uudistumiskyvyn vahvistamisessa.

Korkeasti koulutettujen osaamista tarvitaan Suomen kansainvälistymisessä

Työelämän muutosvoimat horjuttavat totuttuja tekemisen tapoja, mutta muutos voi tuoda myös työkaluja nykyisellään kestävämmien rakenteiden vahvistamiseksi. Haastatellut toivoivat työelämän muutosvoimista helpotusta esimerkiksi heikentyvän huoltosuhteen tuomiin ongelmiin. Työmarkkinoiden kansainvälistyminen tuo Suomeen uusia työntekijöitä, mutta myös uusia ideoita ja sitä kautta kasvua. Lisäksi työnantajien on mahdollista rekrytoida ja asiantuntijoiden hakea työtä entistä laajemmalta alueelta, mikä osaltaan voi ratkaista osaajapulaa ja toisaalta parantaa työllistymisen mahdollisuuksia.

Työmarkkinoiden kansainvälistyminen on välttämätöntä. Haastatellut arvioivat, että Suomeen tarvitaan sekä lisää tekijöitä että kokonaan uusia ideoita:

Vaikka meillä on miten hyvä pohjaosaaminen Suomessa, niin me tarvittaisiin kyllä tällaista huippuasiantuntemusta erilaisista asioista rohkeammin vaan muualta. Että kaikkea ei tarvitsisi itse yrittää keksiä. (Haast. 2, tutkija)

Tässä korkeasti koulutettujen rooli nähtiin keskeisenä. Heillä on valmiuksia, joita tarvitaan sekä kotimaisten työmarkkinoiden kansainvälistymisessä että suomalaisten työpaikkojen kytkemisessä osaksi globaaleja osaaja- ja innovaatioverkostoja. Korkeasti koulutetut voivat tuoda työyhteisöihin uusia toimintatapoja, näkökulmia ja kansainvälistä ymmärrystä, mutta tämän potentiaalinen hyödyntäminen edellyttää myös työnantajilta rohkeutta avautua

ulospäin. Haastateltujen mukaan pelkästään kotimaisiin markkinoihin nojaava toimintamalli rajaa kasvumahdollisuuksia, kun taas kansainväliset verkostot ja markkinat tarjoavat väyliä sekä tuottavuuden että uudistumiskyvyn vahvistamiseen.

Asiantuntijan ei tarvitse muuttaa ulkomaille ollakseen kansainvälinen. Teknologinen kehitys ja etätyökäytäntöjen vakiintuminen avaavat uusia mahdollisuuksia Suomen työmarkkinoiden kansainvälistymiselle. Kyse ei ole ainoastaan ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden määrän kasvusta, mitä pidettiin välttämättömyytenä Suomen kilpailukyvyllä, vaan myös siitä, että kansainvälisiä urapolkuja ja yllirajaisia osaajaverkostoja voidaan rakentaa entistä helpommin Suomen rajojen sisällä. Työntekijän ei tarvitse enää fyysisesti sijaita samassa maassa kuin työnantajan, mikä laajentaa yritysten maantieteellistä rekrytointialuetta ja voi osaltaan tuoda helpotusta väestön ikääntymisen mukanaan tuomaan osaajapulaan:

Ensinnäkin ne [organisaatiot] voi laajentaa rekrytointipohjaansa, eli voi etsiä parhaita asiantuntijoita mistä tahansa ja sen ei välttämättä tarvitse olla edes Suomessa. Voi olla, että joku asiantuntija pystyy tekemään sitä työtä jostain muualtakin ja sama koskee sitten tätä sijaintia Suomessa. (Haast. 10, tutkija)

Kasvun kannalta kriittistä olisi oppia hyödyntämään kansainvälistä osaamista nykyistä paremmin ja helpottaa ulkomaalaistaustaisten asiantuntijoiden reittejä suomalaiseen työelämään.

Kehityksen suuntaa voi pyrkiä ohjaamaan lainsäädännön keinoin

Haastateltavien mukaan lainsäädäntö heijastaa kulloistakin yhteiskunnallista arvoilmapiiriä ja asettaa ne perusraamit, joiden puitteissa työelämää kehitetään. Lainsäädäntö toimii eräänlaisena turvaverkkona, jota ilman työelämän tilanne olisi todennäköisesti huomattavasti epävakampi, sillä se määrittää vähimmäisehdot, joiden varaan työn tekeminen ja työhyvinvointi rakentuvat. Samalla haastateltavat korostivat, että työelämlainsäädännön tulisi tunnistaa nykyistä paremmin asiantuntijatyön erityispiirteet. Esimerkiksi työtunti ei välttämättä ole mielekkäin asiantuntijatyön tuloksen mitta.

Lainsäädäntö kuvaa ensisijaisesti yhteiskunnan reaktioita työelämän muutosvoimiin. Haastatellut näkivät lainsäädännön usein reaktiivisena: se seuraa työelämän laajempia muutosvoimia, kuten teknologista kehitystä, kansainvälistymistä ja väestörakenteen muutoksia. Nämä muutosvoimat ovat niin laaja-alaisia, että lainsäädäntö ei pysty niitä juurikaan ohjaamaan tai muuttamaan niiden suuntaa:

Mun tulkinta on se, että noi dominoi tosi paljon enemmän nuo isot asiat, mitä on taloudessa ja työmarkkinoilla tapahtunut. Siis tää tekoäly sinänsä, sitten meidän kansantaloudelle tää sopeutumisongelma, joka on asia, joka ei ole tämän hallituksen aikana tapahtunut. Sitten tää alustapuoli, ne on isompia asioita. Sitten toisaalta ainakin osa näistä työelämän lainsäädännön muutoksista on reaktioita näihin. (Haast. 6, tutkija)

Päätöksenteko tulee väistämättä jälkijunassa ja on usein poliittisten kompromissien tulosta – ei kokonaisnäkemys siitä, mihin suuntaan työelämää tulisi pitkäjänteisesti kehittää. Haastatellut toivoivat, että päätöksiä tehtäisiin nykyistä vahvemmin tutkimusnäytön varassa,

jotta lakiuudistukset voisivat aidosti ohjata työelämää kestävämpään suuntaan sen sijaan, että ne vain reagoivat jo syntyneisiin ongelmiin.

Asiantuntijatyön erityispiirteet tulee tunnistaa nykyistä paremmin lainsäädännössä. Asiantuntijatyössä tulos ratkaisee – ei paikka tai kellonaika. Haastatteluissa todetaan, että asiantuntijatyö on jo pitkään ollut luonteeltaan rajatonta ja perustunut luottamukseen työntekijää kohtaan (mm. työ tehdään siellä ja silloin, kun se sujuu parhaiten). Nykyinen työelämlainsäädäntö ei kuitenkaan kaikilta osin tunnista esimerkiksi asiantuntijatyölle leimallista rajattomuutta, mikä voi näkyä työpaikoilla suoranaisine lainsäädännön rikkomuksina:

Jos me puhutaan korkeakoulutetuista, niin esimerkiksi työaikalaki saattaa olla eniten rikottu laki Suomessa. Että jos me noudatettaisiin jo olemassa olevia lakeja, mitä on asetettu työlle, niin mä ajattelen, että asiat olisi aika hyvällä tolalla. Mutta mä ajattelen, että monessa organisaatiossa niiden yli sitten kävellään ja tämä erityisesti koskee korkeakoulutettuja ja sitä työn ylipursuavuutta. (Haast. 14, tutkija)

Työn arjessa organisaatiokulttuurilla ja työpaikan epävirallisilla käytännöillä on monesti suuri vaikutus asiantuntijan työehtoihin, työaikaan ja työn organisointiin. Työaikalainsäädäntöä ei esimerkiksi useissa asiantuntijatehtävissä sovelleta tiukasti, vaan työaika "liukuu" työn ja elämäntilanteen mukaan, ja rajattomuus on sisäänrakennettu osa työn luonnetta. Nämä puolet olisikin tärkeää tunnistaa paremmin myös työlainsäädännössä korkeasti koulutettujen kuormituksen rajaamiseksi ja hyvinvoinnin parantamiseksi.



4. YHTEENVETOA JA TULKINTAA TULOKSISTA: MIHIN ASIAANTUNTIJATYÖN MUUTOKSESSA TULISI HAVAHTUA?

Johdatus lukuun:

Edellä on käyty läpi niitä työelämän ilmiöitä ja muutosvoimia, joita haastatellut työelämän tutkijat ja -asiantuntijat pitivät oleellisina asiantuntijatyön tuottavuuden ja tulevaisuuden kannalta.

Seuraavaksi vedetään yhteen asioita, joihin aineiston perusteella asiantuntijatyön muutoksessa olisi erityisesti syytä havahtua.

Asiantuntijatyötä muokkaavat ilmiöt – työn intensifikaatio, osaamisvaatimusten kasvu, johtamisen muuttuminen ja yhteiskunnalliset rakenteet – eivät ole irrallisia toisistaan, vaan kytkeytyvät tiiviisti yhteen. Näiden kehityskulkujen risteyskohdissa ratkaistaan, millaiset edellytykset korkeasti koulutetuilla on onnistua työssään, kehittyä ja osallistua Suomen tulevan kasvun rakentamiseen. Luku nostaa esiin ne kipupisteet ja mahdollisuudet, joihin haastatteluiden perusteella tulisi havahtua.

Tavoitteena ei ole vain kuvailla muutosta, vaan tunnistaa ne kriittiset tekijät, joista riippuu, säilyykö asiantuntijatyö Suomessa kilpailukykyisenä, houkuttelevana ja inhimillisesti kestäväenä myös tulevaisuudessa.



Korkean osaamisen tuoma lisäarvo tulee tunnistaa nykyistä paremmin

Suomi joutuu ratkaisemaan vaikeita rakenteellisia kysymyksiä turvatakseen talouskasvun myös tulevaisuudessa: työikäisen väestön määrä ei kasva, ja kilpailu osaamisesta kiristyy kansainvälisesti. Työn tuottavuuden parantamisella onkin yhä keskeisempi merkitys kasvun rakentamisessa. Asiantuntijatyössä tuloksellisuus ei tarkoita vain työsuoritteiden määrää, vaan yhä enenevässä määrin työn tuottamaa lisäarvoa: uusia oivalluksia, toimintatapoja ja innovaatioita. Suomen menestyminen globaalissa kilpailussa edellyttää sitä, että panostukset osaamiseen kehittämiseen nähdään investointina tulevaisuuteen, ei ylimääräisenä ylellisyytenä. Kysymys ei ole pelkästään siitä, onko väestö riittävän koulutettua, vaan myös siitä, miten hyvin osaamme hyödyntää olemassa olevaa osaamista. Tällä on suuri vaikutus siihen, mihin suuntaan asiantuntijatyön tuottavuus kehittyy, ja sen mukana Suomen kasvu ja kilpailukyky.

Korkeakoulutuksen asemaa on vaalittava. Suomi investoi merkittävästi korkeakoulutukseen, mutta ei kykene hyödyntämään tätä osaamista täysimääräisesti työelämässä. Korkeakoulutuksen rooli Suomen menestyksessä on kuitenkin keskeinen. Korkeakoulujen ja työelämän välisestä yhteydestä on pidettävä huolta, jotta koulutusinvestoinnit muuttuvat uusiksi osaajiksi työelämän tarpeisiin ja sitä kautta innovaatioiksi ja talouskasvuksi. Tämä edellyttää yhteistyötä, joustavia oppimispolkuja ja parempaa osaamisen tunnistamista.

Tuottavuus ei parane määräänsä enempää työtahtia kiristämällä. Suomalainen työelämä kaipaa rakentavaa, sektorirajat ylittävää vuoropuhelua siitä, mistä kasvu syntyy, millaista osaamista se edellyttää ja miten osaamista työelämässä hyödynnetään. Nyt vaarana on osaamisen yksipuolistuminen, mikä nakertaa pohjaa luovuudelta ja uusilta innovaatioilta. Työelämässä korkeasti koulutettujen tuomaa lisäarvoa ei aina tunnisteta. Työnantaja saattaa mitata asiantuntijan tuottavuutta työtehtävien määrällä, mikä ei kuitenkaan aina tuo esiin asiantuntijan aikaansaamaa lisäarvoa parhaalla mahdollisella tavalla. Korkeakoulutus antaa edellytykset uuden oivaltamiselle ja omaksumiselle, mutta sille pitää olla työn arjessa myös tilaa.

Korkea osaaminen on Suomen arvokkain raaka-aine, mutta osaamisen jatkuvuus on turvattava

Korkean osaamisen jatkuvuuden turvaaminen työelämän nopeassa muutoksessa on kasvun kannalta yhtä oleellista kuin korkean osaamisen tuoman lisäarvon tunnistaminen ja sen täysimääräinen hyödyntäminen. Osaamisen jatkuvuudesta huolehtimalla varmistetaan yhteisen, kollektiivisen osaamisen kertyminen ja sitä kautta mahdollisuudet uusille innovaatioille ja tuottavuuden parantumiselle. Tämä on kriittistä Suomen menestymiselle tilanteessa, jossa kasvu ei enää nojaa työvoiman määrän lisääntymiseen. Jos osaamisen jatkuvuus katkeaa, organisaatioiden kehittämis- ja uudistumiskyky heikkenee ja samalla horjuu Suomen talouskasvun pohja.

Työyhteisöissä on huolehdittava osaamisen siirtymisestä myös etätyöaikana. Koronasulkujen jälkeen yhteiskunta palasi monella tapaa nopeasti pandemiaa edeltäneeseen aikaan, mutta etätyö jäi monessa asiantuntijaorganisaatiossa vallitsevaksi käytännöksi. Vaikka työmuoto on monelle mieluinen, etätyön vaikutuksista työelämän käytäntöihin tulee keskustella monipuolisemmin. Hiljainen tieto siirtyy heikommin digitaalisia kanavia pitkin, ja osa asiantuntijoille kertyneestä osaamispääomasta uhkaa kadota. Asetelma on hankala etenkin vastavalmistuneiden nuorten ja organisaation uudistumisen kannalta. Ilman kasvokkaisia kohtaamisia osaamisen ja hiljaisen tiedon siirtyminen tulee varmistaa toisella tapaa.

Innovoinnille ja kehittämiselle on oltava edellytykset myös etä- ja hybridityön aikana. Työpaikoilla tulee kiinnittää erikseen huomiota sellaisten olosuhteiden luomiseen, joissa on tilaisuuksia satunnaisille kohtaamisille ja uusien ideoiden syntymiselle erilaisten näkökulmien yhteentörmäyksissä. Monilla työpaikoilla korona-aikana vakiintuneet työrytmit ja -käytännöt ovat siirtyneet myös lähityöhön, minkä seurauksena fyysinen läsnäolo samassa tilassa ei takaa tiimin jäsenten keskinäistä vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Työpaikoilla on tarpeen määritellä selkeämmin yhteiselle ajalle asetettavat tavoitteet sekä niitä tukevat käytännöt. Tämä edellyttää toimintamallien suunnitelmallista tarkastelua ja kehittämistä työnantajan ja työntekijöiden yhteistyönä.

Suomen kilpailukyky murenee, jos työelämä ei mahdollista osaamisen kehittämistä

Osaamisen uudistuminen on asiantuntijatyön tuottavuuden ja Suomen kilpailukyvyn keskeinen ehto. Kehityksen pohjana on yhä useammin kyky oppia, soveltaa ja uudistaa, sillä olemassa oleva tieto ja osaaminen vanhentuvat nopeasti. Siksi panostuksia jatkuvaan oppimiseen on tarkasteltava strategisena investointina: näin voidaan varmistaa, että korkeasti koulutettujen osaaminen pysyy tuoreena, uusia vaatimuksia vastaavana ja kansainvälisesti kilpailukykyisenä.

Suomen taantuvaa koulutustasoa kauhistellaan, mutta nykyiset puitteet tekevät vähän tilanteen korjaamiseksi. Taloudellisesti vaikeina aikoina on tehtävä tulevaisuuteen katsovia ratkaisuja. Moni työelämän tämänhetkinen muutosvoima nakertaa korkeasti koulutettujen edellytyksiä pitää yllä osaamistaan. Muutoksen vauhti kiihtyy ja työikäisen väestön osaamisen on pysyttävä sen mukana vastatakseen globaalin markkinan asettamiin vaatimuksiin. Kansainvälisessä kilpailussa ei pärjää vanhanaikaisin välinein.

Osaamisen yksipuolistuminen vaarantaa kyvyn ratkaista viheliäisiä ongelmia. Kun teknologia, toimintaympäristöt ja työn sisällöt muuttuvat nopeasti, aiemmin hankittu osaaminen ei yksin riitä ylläpitämään työn laatua tai synnyttämään uutta kasvua. Oppiminen avartaa ajattelua ja auttaa yhdistelemään tuttuja asioita uudella tavalla. Ilman tilaisuutta uuden oppimiselle asiantuntijoiden kyky ymmärtää kokonaisuuksia ja tarkastella ongelmia monipuolisesti eri kanteilta heikkenee. Tämä rampauttaa työpaikkojen ja Suomen kykyä vastata nykypäivän monisyisiin ongelmiin.

Jäykät urapolut eivät vastaa nykypäivän nopeasti muuttuviin osaamistarpeisiin. Pätevän työvoiman varmistamiseksi osaamisen päivittäminen tulisi olla työn ohessa nykyistä helpompaa, jotta asiantuntemus voisi liikkua eri sektoreiden välillä jouhevasti. Tämä edellyttää myös työnantajilta kykyä rekrytoida aiempaa ennakkoluulottomammin.

Menestykseltä putoaa pohja, jos enemmistö osaajista jätetään jälkeen

Asiantuntijatyön tuottavuus ja Suomen kilpailukyky rakentuvat osaamispääomasta, joka syntyy sekä kokemuksen syvenemisestä että jatkuvasta uudistumisesta. Asiantuntijatyön tuloksellisuuden kannalta oleellista on, miten eri uravaiheissa olevat asiantuntijat pysyvät mukana kehityksessä. Osaamisen kehittäminen on nähtävä koko työuran mittaisena investointina: nuorille on rakennettava väyliä kasvaa asiantuntijoiksi, ja kokeneille varmistettava mahdollisuudet pysyä teknologian ja työn muutoksen mukana.

Tulevaisuuden osaamistarpeisiin vastaaminen edellyttää pitkäjänteisyyttä päätöksenteossa. Syvä kokemuksen tuoma asiantuntemus ei rakennu yhdessä yössä – ei, vaikka tutkintoja olisi mahdollista suorittaa kuinka nopeasti. Muutosvoimat kuljettavat työelämää suuntaan, jossa asiantuntijoilta edellytetään yhä syvempää osaamista. Muutokset avaavat innostavia mahdollisuuksia oman alansa erityisasiantuntijoille, mutta vastavalmistuneilta odotukset uhkaavat karata tavoittamattomiin. Suomen ja yritysten tulevan menestyksen kannalta on kriittistä varmistaa, että työmarkkinoilla on tarjolla nuorille soveltuvia työtehtäviä, joiden kautta he pääsevät kartuttamaan omaa asiantuntemustaan ja kasvamaan työelämän tuleviksi osaajiksi.

Asiantuntija ei voi yksin kantaa vastuuta muutoksen mukana pysymisestä. Työelämän muutosvoimat vaativat asiantuntijoilta yhä enemmän, mutta kaikilla ei ole edellytyksiä tarttua mahdollisuuksiin. On tärkeää tunnistaa, että työvoiman moninaisuus edellyttää kohdennettua tukea: työnohjausta, digitaitojen kehittämistä ja verkostoitumisen mahdollisuuksia. Ilman näitä tukitoimia osa asiantuntijoista jää muutoksen ulkopuolelle, mikä heikentää sekä yksilön että organisaation kykyä uudistua ja menestyä.

Kasvu ei ole kestävällä pohjalla, jos se rakennetaan asiantuntijoiden hyvinvoinnin kustannuksella

Haastattelut piirsivät kuvaa asiantuntijasta, jonka odotetaan olevan samanaikaisesti itseohjautuva, oppimiskykyinen, teknologisesti ketterä, kansainvälisesti verkottunut ja jatkuvasti omaa osaamistaan päivittävä. Asiantuntijan tulisi ratkaista yhä monimutkaisempia ongelmia, hyödyntää tekoälyä tarkoituksenmukaisesti ja samalla huolehtia omasta hyvinvoinnistaan.

Asiantuntijatyölle asetetut odotukset laajenevat nopeasti – ihmisen kognitiiviset ja ruumiilliset rajat eivät. Haastatteluissa piirtyi kuva asiantuntijan ihanteesta, jota harva todellisuudessa pystyy täysimääräisesti saavuttamaan. Haastattelut varoittivat, että vaatimusten kasvu ja asiantuntijoiden keskenään erilaiset lähtökohdat niihin vastaamiseksi uhkaavat synnyttää osaamiskuiluja, joilla voi olla kauaskantoisia vaikutuksia asiantuntijatyötä tekevien työn tuloksellisuuteen ja hyvinvointiin. Jos työelämä rakentuu oletukselle, että jokainen yksilö selviytyy jatkuvasti kasvavista odotuksista omin voimin, voi taakka kasvaa monelle liian suureksi. Tämä heikentää paitsi yksilöiden hyvinvointia myös Suomen tuottavuus- ja kasvupotentiaalia.

Kasvua ei voi rakentaa kohtuuttomien vaatimusten varaan. Asiantuntijatyön tulevaa kasvua ei voi rakentaa yksilöiden äärimmäisen venymisen ja omien rajojen rikkomisen varaan. Panokset tulisi sen sijaan kohdentaa siihen, miten hyvin työelämän ja työpaikkojen rakenteet tukevat yksilöiden ja työyhteisöjen onnistumista. Jotta muutosvoimien mahdollisuudet voidaan hyödyntää, työelämässä on tunnistettava asiantuntijatyön inhimilliset rajat ja varmistettava, että yksilöillä on realistiset edellytykset tehdä työnsä hyvin, palautua ja kehittyä. Vain työkykyinen, kognitiivisesti virkeä ja hyvinvoiva asiantuntija pystyy tuottamaan sen lisäarvon, joka rakentaa Suomen tulevaa kilpailukykyä.

Pelkkä yksilöön keskittyminen ei riitä – johtamisen on uudistuttava muutoksen mukana

Suomen menestyminen ja kasvu nojaavat yhä vahvemmin korkean osaamisen jatkuvaan uudistumiseen, kykyyn hyödyntää uutta teknologiaa ja asiantuntijatyön tuottavuuden vahvistumiseen. Samalla taito johtaa asiantuntijatyötä tavalla, joka tukee yksilön ja työyhteisöjen edellytyksiä tarttua muutoksen tuomiin mahdollisuuksiin, nousee keskeiseksi kilpailukykytekijäksi. Hybridi- ja etätöiden sekä digitalisaation myötä asiantuntijan autonomia on kasvanut, ja työnjohdollista valtaa on siirtynyt esihenkilöiltä asiantuntijoille. Muuttuneessa tilanteessa perinteinen valvontaan perustuva työn johtaminen on menettänyt tehoaan.

Hyvä johtaminen tukee asiantuntijatyössä onnistumista ja luo lisäarvoa. Suomen menestys nojaa kykyyn luoda uutta: tuotteita, palveluja, liiketoimintamalleja ja tehokkaampia toimintatapoja. Se vaatii rohkeutta kokeilla uutta, tietoon nojaavaa päätöksentekoa ja jatkuvaa osaamisen kehittämistä. Jotta tulevaisuus rakennettaisiin kestäväälle pohjalle, on tärkeää tunnistaa, ettei merkittävää kasvua saavuteta ensisijaisesti yksilöiden ponnistuksia lisäämällä – tehokkainkaan asiantuntija ei voi paikata tehottomia toimintamalleja. Johtamiselta vaaditaan tietoista yhteistyön rakentamista ja kehittymisen mahdollistamista, sillä pitkäjänteinen kilpailukyky syntyy asiantuntijayhteisön jakamasta kollektiivisesta osaamis pääomasta, ei vain yksittäisten asiantuntijoiden suorituksista. Johtamisessa tulee kiinnittää huomiota työn virtaviivaistamiseen, jotta asiantuntijan työpanos kohdistuu aidosti lisäarvoa tuottaviin tehtäviin.

Johtamisella on kriittinen rooli hyvinvoinnin turvaamisessa asiantuntijatyössä. Hyvä johtaminen yhdistää työn tavoitteellisuuden asiantuntijan hyvinvointiin. Asiantuntijatyö on kognitiivisesti kuormittavaa, ja riittämätön palautuminen voi pitkittyessään heikentää kykyä oppia ja innovoida uutta. Asiantuntijatyön tuloksellisuus edellyttää johtamiselta yksilön työpanoksen järkevää ja pitkäjänteistä suuntaamista. Johtaminen asettaa työn suunnan ja prioriteetit, mahdollistaa oppimisen arjessa, tukee yhteistyötä sekä vie teknologian käyttöönoton yksilökokeiluista yhteisiksi toimintatavoiksi. Hyvä johtaminen tukee yksittäisen asiantuntijan panoksen nivoutumista osaksi yhteistä tuotosta ja Suomen talouskasvua.

Nykyinen työelämäpuhe korostaa yksilöä – myös yhteistä vastuuta tarvitaan

Työelämän murroksesta puhutaan usein yksilön näkökulmasta: miten työntekijän pitäisi jaksaa, sopeutua ja kehittyä – tai mitä työnantajan pitäisi tehdä paremmin. Tämä kehys kaventaa kuvaa: asiantuntijatyön tuottavuus ja Suomen menestys eivät synny vain yksittäisistä huippusuorituksista, vaan yhteisestä tekemisestä, osaamisen jakamisesta ja toisiaan tukevista rakenteista. Siksi vastuuta on kannettava myös yhdessä. Tämä pätee myös korkeasti koulutettuun asiantuntijaan, joka ei ole vain oman uransa rakentaja, vaan myös työyhteisönsä osaamispääoman kartuttaja ja yhteiskunnan kilpailukyvyn vahvistaja.

Menestys ei rakennu pelkistä yksilösuorituksista – nykyinen työelämäpuhe asettaa kuitenkin yksilön usein keskiöön. Työelämä voisi hyötyä yhteisvastuun nostamisesta takaisin agendalle. Esimerkiksi pohdittaessa etätöiden mahdollisuuksia, kyse ei ole pelkästään siitä, missä asiantuntija kokee olevansa tuottavimmillaan tai missä työnantaja haluaisi työntekijän olevan, vaan siitä, millainen merkitys yksilöllä on osana yhteisöään. Työelämässä tulisi kiinnittää enemmän huomiota siihen, mikä on yksilön vastuu kollegoitaan, seuraavaa sukupolvea ja yhteisen osaamispääoman kertymistä kohtaan. Yksittäinen huippuyksilö voi saada paljon aikaa, mutta tiimien, yritysten tai kansakunnan menestys ei rakennu pelkistä yksilösuorituksista, vaan joukkuepelistä. Monessa asiantuntijatehtävässä esimerkiksi tekoälyn nykyisistä sovelluksista saatava henkilökohtainen tuottavuushyöty on todennäköisesti jo saavuttanut lakipisteensä. Seuraavaksi tarvitaan työnantajien panosta ja organisaatiotasot läpäiseviä ratkaisuja. Tämä edellyttää kokeilemisen rohkeutta ja myös yhteiskunnan tukea yrityksille, jotta uuden teknologian hyödyt saadaan käyttöön läpi yrityskentän.

Korkeasti koulutettujen on otettava vastuuta Suomen menestyksen rakentamisesta. Korkeakoulututkinon ei pitäisi olla päämäärä itsessään yksilölle tai yhteiskunnalle, vaan sen, mitä saadulla koulutuksella voi saada aikaan. Tämä pitäisi huomioida jo korkeakouluopintojen aikana. Nuoren voi olla vaikea hahmottaa, millainen merkitys omalla panoksella työelämässä voi olla, mutta tähän koulutuksen tulisi tarjota työkaluja. Yksi konkreettinen esimerkki on Suomen kansainvälistyminen. Talouskasvua ja sen tuomaa hyvinvointia ei saada aikaan keskittymällä pelkästään Suomen markkinoihin. Suomi voisi hyötyä muualla jo tehdyistä innovaatioista ja niiden tuomisesta yrityksiin. Lisäksi suomalaisille tuotteille ja palveluille pitäisi löytää reittejä kansainvälisille markkinoille. Tässä korkeasti koulutettujen rooli on kriittinen. Koulutus antaa kielitaitoa ja kulttuurisia valmiuksia toimia kansainvälisessä ympäristössä. Tässä on tilaa yhteisvastuulle: kyse ei ole vain henkilökohtaisista valinnoista, vaan siitä, miten yksilöiden osaaminen kytkeytyy yhteisiin kansainvälistymistä edistäviin tavoitteisiin ja koko maan kasvun edellytyksiin.

5. RATKAISUEHDOTUKSET:

MITÄ YKSIÖ, TYÖNANTAJA, TYÖMARKKINAJÄRJESTÖT JA YHTEISKUNTA VOIVAT TEHDÄ?

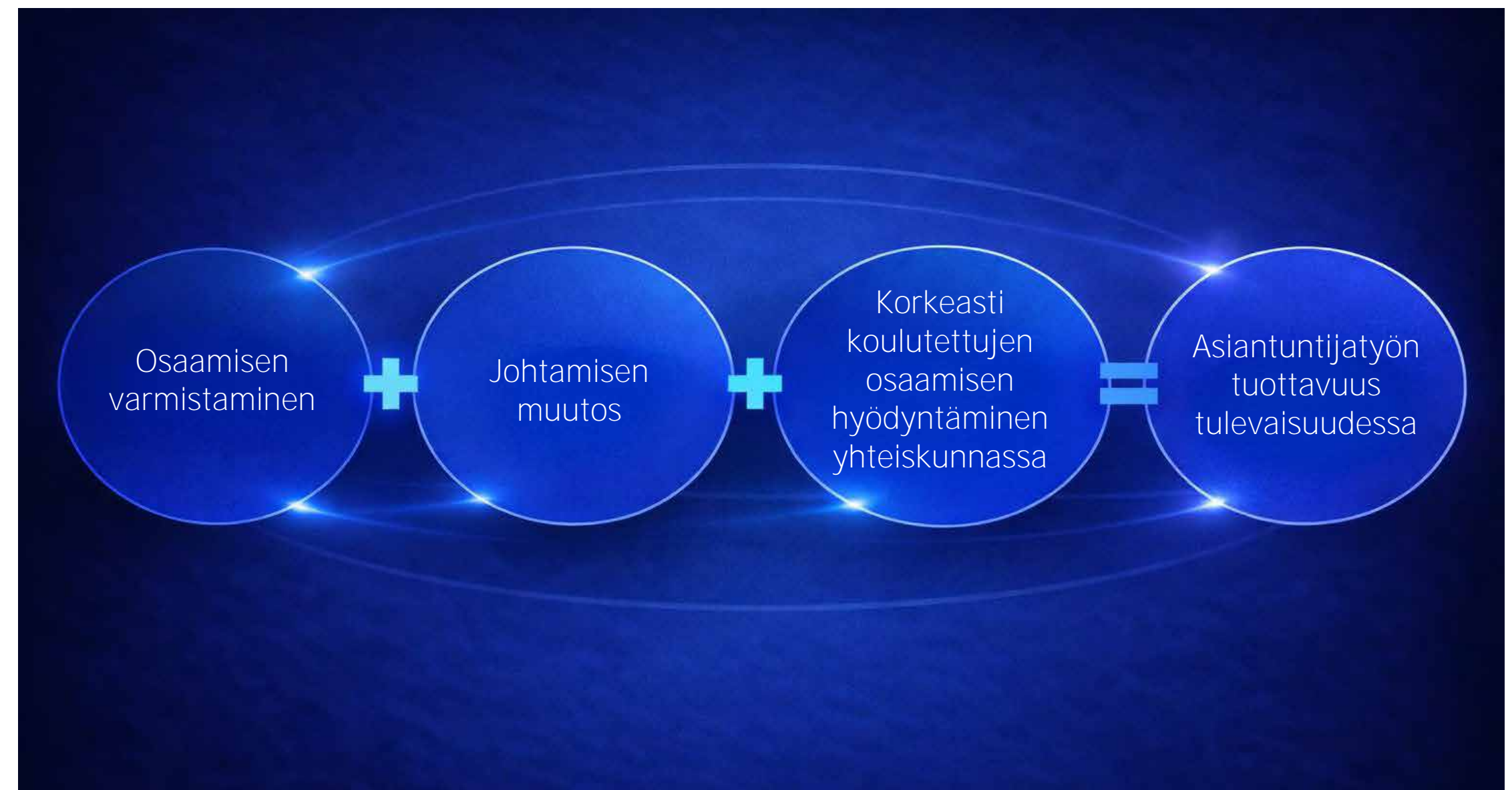
Miten työelämän myönteisiä suuntia voidaan vahvistaa ja kielteisiä kehityskulkuja ja uhkia ehkäistä?

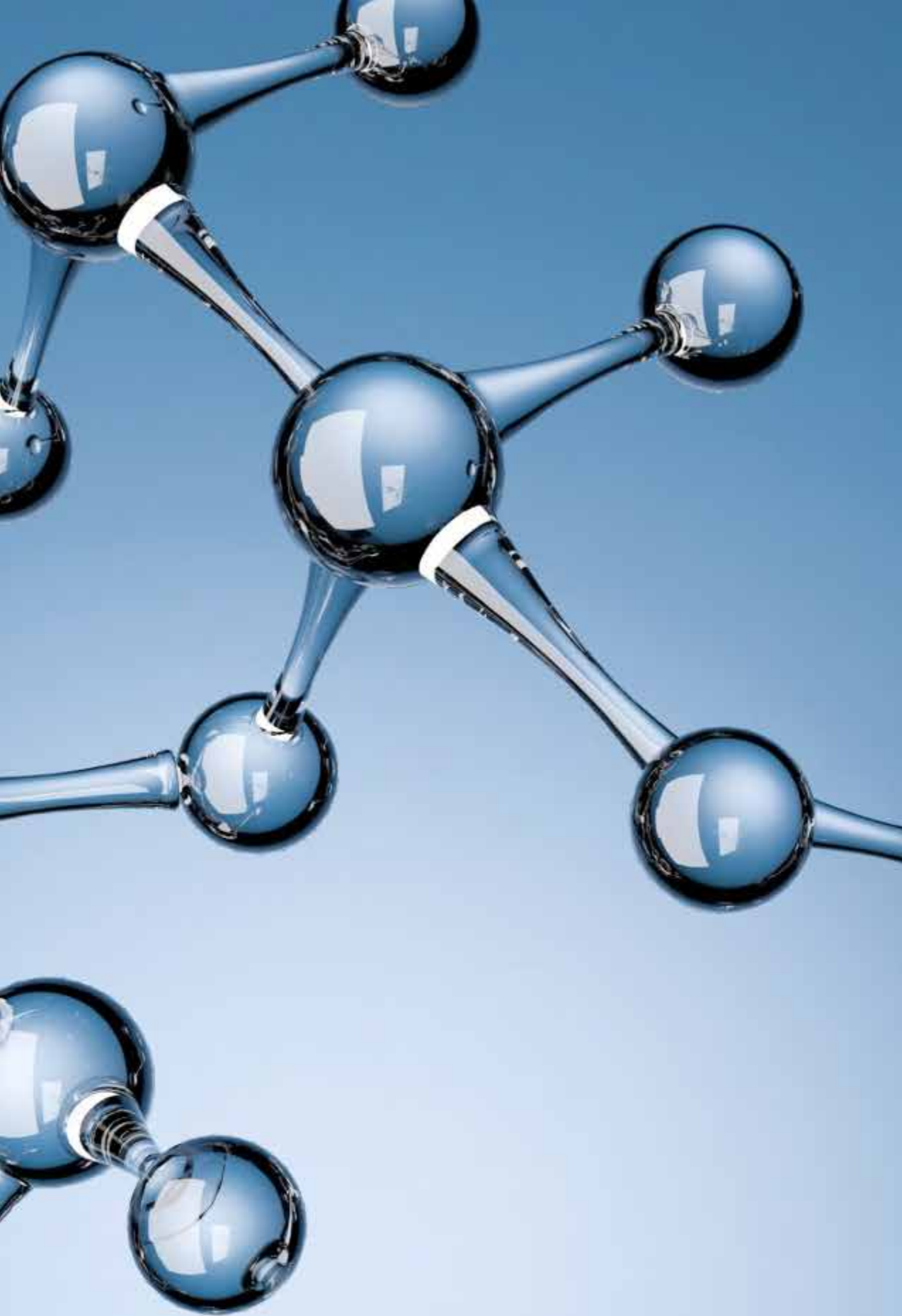
Johdatus lukuun:

Edellä on tarkasteltu työelämän keskeisiä muutosvoimia. Haastateltujen näkemysten pohjalta tunnistettiin kolme toisiinsa kietoutuvaa kokonaisuutta, joihin on syytä kiinnittää erityistä huomiota asiantuntijatyön tuottavuuden ja tulevaisuuden kannalta: osaamisen varmistaminen intensivoituvassa työelämässä, johtamisen murros sekä korkeasti koulutetun osaamisen täysimääräinen hyödyntäminen yhteiskunnassa.

Haastateltavien tunnistamiin, asiantuntijoiden työn tulevaisuuden kannalta keskeisiin työelämäkysymyksiin liittyy sekä myönteisiä että kielteisiä kehityskulkuja. Seuraavaksi tarkastellaan, miten työelämän myönteisiä muutosvoimia voitaisiin vahvistaa ja kielteisiä ehkäistä. Tarkastelua tehdään eri tasoilla ja pohditaan, miten yksilö, työnantaja, työmarkkinajärjestöt ja yhteiskunta voisivat vahvistaa niitä edellytyksiä, joiden varassa asiantuntijatyön tuottavuus, työelämän laatu ja Suomen kilpailukyky voisivat parantua myös tulevaisuudessa.

Kuvio 2. Asiantuntijatyön tuottavuus tulevaisuudessa.





Miten korkea osaaminen varmistetaan myös tulevaisuudessa?

Lähtötilanne:

Asiantuntijatyön intensifikaatio näkyy etenkin kiristyvänä työtahtina, tarpeena oppia jatkuvasti uutta ja yksilönvastuun lisääntymisenä. Toimintaympäristön muutos ja teknologinen kehitys on niin nopeaa, että se edellyttää yhteistä vastausta yksilöiltä, työnantajilta, työmarkkinajärjestöiltä ja yhteiskunnalta. Osaamisen kehittymisestä on huolehdittava, vaikka työn intensifikaatio vähentää arjessa luonnollisia mahdollisuuksia oppimiselle.

Työn rakenteita, jotka mahdollistavat asiantuntijalle keskittymisrauhan ja tilaisuuksia oppia ja ottaa uutta teknologiaa käyttöön tarkoituksenmukaisesti tulisi vahvistaa. Tarvitaan osaamisen kehittämistä ja vaikuttamista työelämän sääntelyyn, jotta asiantuntijatyön kuormitustekijät tunnistettaisiin paremmin. Työtä tulee tehdä koko yhteiskunnan tasolla. Seuraavassa pohditaan, mitä asian eteen voidaan tehdä eri tasoilla.

Ratkaisuehdotukset: Mitä yksilö, työnantaja, työmarkkinajärjestöt ja yhteiskunta voivat tehdä korkean osaamisen varmistamiseksi?

1. Osaamisvaatimusten kasvu edellyttää osaamisen järjestelmällistä kehittämistä ja kuormituksen rajaamista.

- Yksilö: Yksilön on tärkeää ottaa aktiivinen rooli oman osaamisensa kehittämisestä. Oppimisen ei aina tarvitse olla muodollista, vaan arjessa esimerkiksi vertaisoppiminen on yhtä tärkeää. Lisäksi erilaiset digitaaliset ja tekoälyavusteiset työkalut tarjoavat mahdollisuuksia syventää ymmärrystä ja kehittää asiantuntijuutta nopeasti muuttuvissa tilanteissa.

Arjen kiireessä oppimiselle voi olla niukasti tilaa. Asiantuntijan on rajattava työtään määrätietoisesti ja kyettävä kyseenalaistamaan työtehtäviä, jotka vievät aikaa ilman selkeää lisäarvoa. Yksilön on tehtävä rajansa näkyväksi myös työnjohdolle.

- Työnantaja: Työnantajan olisi tärkeää rakentaa organisaatiossaan pitkäjänteisiä kehittymispolkuja ja mahdollistaa oppiminen työajalla. Osaamisen kehittymistä ja asiantuntijan hyvinvointia tulisi tarkastella yhtenä kokonaisuutena, sillä liiallinen kuormitus hankaloittaa uuden omaksumista ja nakertaa näin pohjaa myös tuottavuuden kasvulta.

Erytystä huomiota kannattaisi kiinnittää tarpeettoman hallinnollisen kuorman purkamiseen. Asiantuntijat käyttävät usein merkittävän osan työajastaan hallinnollisiin rutiineihin, teknisten ongelmien selvittelyyn ja päällekkäiseen raportointiin.

- Työmarkkinajärjestöt: Työmarkkinajärjestöillä on mahdollisuus

vaikuttaa koulutusjärjestelmään ja muihin rakenteisiin, jotka tukevat jatkuvaa oppimista ja kehittymistä asiantuntijatyössä. Niiden tulisi edistää sellaisia ratkaisuja ja malleja, jotka tukevat aikuiskoulutusta, osaamisen päivittämistä ja sujuvia siirtymiä työtehtävien ja uravaiheiden välillä.

Työmarkkinajärjestöjen olisi tärkeää pitää esillä julkisessa keskustelussa sellaisia työelämäkäytäntöjä, jotka heikentävät asiantuntijatyön tuottavuuden edellytyksiä. Esimerkiksi tukipalveluiden leikkaamisesta saatavat näennäiset säästöt voivat johtaa laajempaan tehottomuuteen, kasvavaan kuormitukseen ja heikentyvään työn laatuun.

- Yhteiskunta: Yhteiskunnassa tulisi mahdollistaa korkeasti koulutettujen osaamisen nopea päivittäminen ja tarvittaessa uudelleen suuntaaminen ilman kohtuutonta taloudellista riskiä. Tämä on välttämätön investointi kasvun edellytyksiin.

Samalla lainsäädäntöä ja sääntelyä olisi tärkeää kehittää suuntaan, joka tunnistaa asiantuntijatyön erityispiirteet, psyykkiseen ja kognitiiviseen kuormitukseen vaikuttavat tekijät, ja tietotyön inhimilliset rajat. Nykyinen työelämäsääntely painottuu kuitenkin edelleen vahvasti työajan määrälliseen tarkasteluun.

Yhteistä: Kaikilla tasoilla tulee varmistaa, että asiantuntijoilla on aidot edellytykset oppia, päivittää osaamistaan ja keskittyä olennaiseen nopeasti muuttuvassa työelämässä.

2. Hiljaisen tiedon siirtymistä ja kollektiivista osaamisen karttumista on vaalittava.

- Yksilö: Vertaisoppiminen on keskeinen, mutta usein aliarvioitu osa osaamisen kehittämistä. Etä- ja hybridityö ovat harventaneet spontaaneja kohtaamisia, joissa hiljainen tieto siirtyy luontevasti lähes huomaamatta. Yksilön tuleekin ottaa yhä enemmän itse vastuuta ammatillisten verkostojen aktiivisesta rakentamisesta ja ylläpitämisestä.
- Työnantaja: Asiantuntijatyön lisääntynyt joustavuus on vahvistanut yksilön autonomiaa, mutta samalla heikentänyt työyhteisöjen arjen vuorovaikutusta. Työnantajan vastuulla on vahvistaa yhteisöllisyyttä ja luoda tilaisuuksia hiljaisen tiedon siirtymiselle erilaisissa olosuhteissa. Tärkeää on työntekijöiden keskinäisen tiedonjakamisen ja yhteisen ongelmanratkaisun vahvistaminen.
- Työmarkkinajärjestöt: Yhteistyötaidot kuuluvat olennaisesti asiantuntijatyön osaamisvaatimuksiin. Työmarkkinajärjestöt voivat tarjota mentorointia, vertaistukea ja uravalmennusta tilanteessa, jossa perinteiset urapolut ja työyhteisöt pirstoutuvat. Erityisesti nuoret korkeasti koulutetut kaipaavat selkeitä väyliä työelämään ja näkymiä asiantuntemuksensa kerryttämiseen. Samalla työmarkkinajärjestöt voivat tukea ammatillisen identiteetin muodostumista aikana, jolloin tekoäly määrittää uusiksi sitä, mitä asiantuntijuus on.
- Yhteiskunta: Yhteiskunnassa on edistettävä sellaista työelämäkulttuuria, joka tunnistaa hiljaisen tiedon ja yhteisöllisen kehittymisen arvon yksilösuoritusten rinnalla. Julkisella keskustelulla on suuri merkitys arvo- ja asenneilmapiirin

muovaajana, minkä vuoksi muutos lähtee siitä, millaisia teemoja keskustelussa nostetaan esiin ja millä tavalla työelämän ilmiöitä käsitellään. Henkilökohtaisten sankaritarinoiden esiin nostamisen rinnalla julkisessa keskustelussa kaivattaisiin lisää esimerkkejä siitä, mitä työyhteisöt ovat yhdessä saavuttaneet.

Yhteistä: Kaikilla tasoilla tulee kiinnittää huomiota siihen, että asiantuntijayhteisöt eivät rapistu, vaan että yhteistyö, vertaistuki ja osaamisen jakaminen toteutuvat myös digitalisaation aikakautena.

3. Osaamisen kehittäminen on varmistettava rakenteellisilla ratkaisuilla.

- Yksilö: Lopulta tilan luominen kehittymiselle ja uuden oppimiselle intensiivisessä asiantuntijatyössä edellyttää kokonaisvaltaista lähestymistapaa, jossa oppiminen, työkyky ja tuottavuus nähdään kokonaisuutena. Yksilön aktiivinen rooli ei poista työnantajan, liittojen tai yhteiskunnan vastuuta, mutta ilman yksilön omaehtoista ja tietoista panosta rakenteelliset ratkaisut eivät auta.

Työnantaja: Johtaminen on ratkaisevassa asemassa asiantuntijatyön tuottavuuden parantamisessa. Hybridityö ja hajautuneet tiimit edellyttävät uutta johtamisotetta, jossa painopiste on työn sisällöllisessä ohjaamisessa, priorisoinnissa ja oppimisen tukemisessa.

- Työmarkkinajärjestöt: Työmarkkinajärjestöjen rooli korkean osaamisen varmistamisessa ei rajoitu edunvalvontaan, vaan ulottuu työelämän rakenteiden kehittämiseen. Jottei osaamisen kehittäminen jäisi

hajanaiseksi, työmarkkinajärjestöjen tulisi lisätä ymmärrystä tulevaisuuden osaamistarpeista.

- Yhteiskunta: Yhteiskunnassa tulee kehittää osaamis-, koulutus- ja työelämäpolitiikkaa, joka tukee asiantuntijatyön tuottavuutta laadun eikä suoritemäärien kautta. Jos osaamista kehitetään hajanaisesti, reaktiivisesti ja yksilöiden vastuulle sysäten, tuottavuus ja kasvu jäävät vaimeiksi. Jos taas yhteiskunta rakentaa ennakoivat ja kunnianhimoiset puitteet korkeasti koulutettujen osaamisen vahvistamiseksi, Suomella on edellytykset menestyä globaalissa kilpailussa myös tulevana vuosikymmeninä.

Yhteistä: Kaikilla tasoilla osaamisen kehittäminen tulee nostaa yhteiseksi, ennakoivaksi ja rakenteisiin sisäänrakennetuksi kokonaisuudeksi, jossa oppiminen, työhyvinvointi ja tuottavuus kulkevat käsi kädessä.



Miten johtamista pitäisi kehittää työelämän muutoksessa?

Lähtötilanne:

Asiantuntijatyön johtamisen muutos kumpuaa laajasta työn murroksesta, jossa paikkasidonnaisuuden murtuminen ja intensifikaatio ovat hämärtäneet työn rajoja ja tehneet perinteisistä hierarkkisista johtamismalleista riittämättömiä. Taustalla vaikuttavat vuorovaikutuksen siirtyminen digitaalisiin kanaviin sekä kasvavat vaatimukset jatkuvalla oppimiselle ja epävarmuuden sietämiselle.

Nämä rakenteelliset muutokset siirtävät johtamisvastuuta yksilöille ilman, että työelämän käytännöt ja sääntely ovat täysin mukautuneet siihen. Johtamisen painopiste siirtyy tilanteessa työsuorituksen valvonnasta kohti työyhteisön vuorovaikutuksen tukemista ja yhteisten päämäärien asettamista. Työpaikoille tarvitaan tukirakenteita, jotka parantavat kuormituksen hallintaa ja asiantuntijatyön erityispiirteiden tunnistamista.

Ilman näitä riski kuormituksen kasvusta, työn pirstaloitumisesta ja vastuun kasautumisesta yksilöille lisääntyy, kun taas onnistunut uudistuminen voi vahvistaa asiantuntijan tuottavuutta, hyvinvointia ja työelämän kestävyyttä.

Seuraavaksi ehdotetaan, mitä eri toimijat voivat asian eteen tehdä.

Ratkaisuehdotukset: Mitä yksilö, työnantaja, työmarkkinajärjestöt ja yhteiskunta voivat tehdä johtamisen kehittämiseksi?

1. Johtamisen tulee tähdätä kuormituksen hallinnan parantamisen kaikilla tasoilla.

- Yksilö: Yksilön tulee panostaa oman työn jäsentämiseen ja rajojen asettamiseen sekä tehdä näkyväksi työn kuormitusta ja prioriteetteja. Ilman yksilön omaa aktiivista roolia hyvinvoinnilla ja työkyvyllä on suuri riski murentua, sillä työnjohto ei välttämättä tunne yksittäisen työntekijän kuormitustekijöitä. Itsensä johtaminen ei ole pelkkää tehokkuuden optimointia, vaan myös kykyä suojata omaa keskittymistä ja palautumista.
- Työnantaja: Asiantuntijatyössä johtaminen ei enää tarkoita yksityiskohtaista työsuoritteiden ohjausta, vaan kykyä selkeyttää tavoitteita, prioriteetteja ja odotuksia. Ilman tätä työ uhkaa pirstaloitua ärsykeisiin reagoimiseksi, jossa kiire ja keskeytykset ohjaavat toimintaa enemmän kuin suunnitelmalliset tavoitteet. Työnantajan tehtävänä on varmistaa, että työnjohto tarjoaa asiantuntijoille selkeän suunnan ja realistiset raamit työn tekemiselle.
- Työmarkkinajärjestöt: Työmarkkinajärjestöjen rooli korostuu erityisesti tilanteissa, joissa johtamisvastuuta on siirtynyt yksilöille, mutta ilman sen edellyttämiä tukirakenteita, resursseja tai päätösvaltaa. Työmarkkinajärjestöt voivat nostaa esiin tilanteita, joissa johtamisen puutteet näkyvät kohtuuttomana kuormituksena, epäselvinä odotuksina tai jatkuvana kiireenä, ja tuoda nämä osaksi työmarkkinakeskustelua ja neuvotteluja.

- Yhteiskunta: Nykyinen työelämää koskeva sääntely nojaa pitkälti perinteiseen hierarkkiseen johtamismalliin ja työsuoritteiden ajalliseen mittaamiseen. Asiantuntijatyössä vastuu usein kuitenkin hajautuu, ja työn ja vapaa-ajan raja hämärtyy. Yhteiskunnassa työelämän pelisääntöjä tulisi kehittää siten, että ne tunnistavat muutoksen ja sen riskit. Tämä tarkoittaa sääntelyä ja ohjausta, joka huomioi työn sisällöllisen kuormituksen ja vastuun kasautumisen yksilöille.

Yhteistä: Kaikilla tasoilla tulee tähdätä siihen, että vastuu työn johtamisesta ei valu kohtuuttomasti yksittäiselle asiantuntijalle, vaan työssä on selkeät rajat, realistiset odotukset, toimivat tukirakenteet ja reilut pelisäännöt.

2. Johtamistaidoissa korostuu vuorovaikutus, luottamus ja yhteinen ymmärrys.

- Yksilö: Etä- ja hybridityö ovat vähentäneet tilaisuuksia spontaaneille kohtaamisille ja epämuodollisen palautteen saamiselle. Yksilön vastuulle jää entistä useammin palautteen hakeminen ja organisaatiota koskevan tiedon etsiminen. Tämä edellyttää viestintä- ja vuorovaikutustaitoja, jotka rakentavat luottamusta ja yhteistä ymmärrystä hajautuneissa työyhteisöissä.
- Työnantaja: Asiantuntijat työskentelevät yhä useammin itsenäisesti irrallaan työyhteisöstä, vaikka työn lopputulos kuitenkin edellyttää yhteistyötä tiimijäsenten kesken.

Työnantajan tehtävänä on luoda rakenteita, jotka tukevat epämuodollista vuorovaikutusta, työntekijöiden keskinäistä sparrausta ja hiljaisen tiedon siirtymistä. Ilman tätä yksilön vastuu uhkaa kasvaa ilman riittävää työnjohdon ja -yhteisön tukea.

- Työmarkkinajärjestöt: Liittojen tehtävänä on tarjota työkaluja johtamisosaamisen kehittämiseen käytännön tasolla. Itsensä johtamista ja vuorovaikutustaitoja tukevat koulutukset auttavat sekä esihenkilöitä että asiantuntijoita menestymään työelämässä. Samalla vertaistuki ja verkostot tarjoavat tilan jakaa kokemuksia johtamistyön kuormituksesta ja hyvistä käytännöistä. Näin liitot voivat vahvistaa johtamisen laatua ja hyvinvointia asiantuntijatyössä.
- Yhteiskunta: Koulutus- ja osaamispolitiikalla on keskeinen merkitys johtamisen muutoksessa. Johtamistaitoja tarvitaan yhä useammassa asiantuntijatyön toimenkuvassa. Yhteiskunnan tulisi tukea johtamis-, vuorovaikutus- ja itsensä johtamisen taitojen muodostumista osana korkeakoulutusta ja muuta täydentävää koulutusta. Tämä ei tarkoita johtamiskoulutuksen laajentamista kaikille, vaan jokapäiväisten johtamisvalmiuksien kehittämistä.

Yhteistä: Kaikilla tasoilla on pyrittävä siihen, että johtaminen tukisi niiden taitojen ja tukiverkkojen muodostumista, joiden varassa yhteistyö, tiedon jakaminen ja johtaminen toimivat.

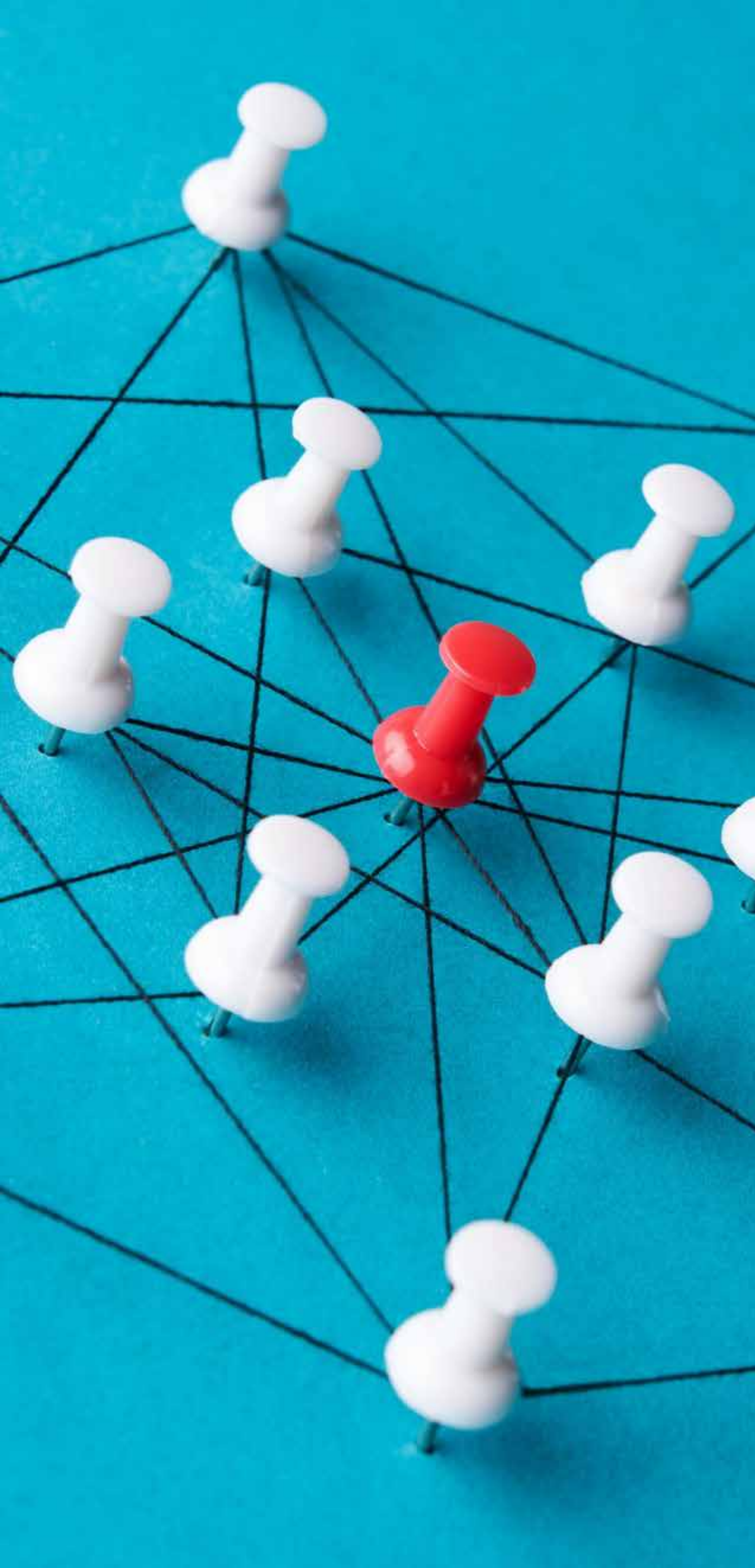
3. Johtamisen kehittämisessä korostuu tarve ajantasaisille rakenteille ja sääntelylle.

- Yksilö: Yksilön tulee arvioida työpaikan toimintatapoja myös

kriittisesti. Johtaminen ei ole vain teknistä ohjausta, vaan arvovalintoja, jotka näkyvät arjen käytännöissä. Yksilön tulee arvioida omaa toimintaansa, sietää epävarmuutta ja kyetä toimimaan ilman täydellistä kuvaa tilanteesta.

- Työnantaja: Työnjohdon keskeinen tehtävä on työhyvinvoinnin ja jaksamisen tukeminen. Työnantajien on rakennettava johtamiskulttuuria, jossa työn rajaaminen ja kuormituksesta puhuminen nähdään osana ammattimaista työntekoa, ei ongelmakäytöksenä.
- Työmarkkinajärjestöt: Työmarkkinajärjestöt voivat vaikuttaa johtamiskulttuuriin julkisen keskustelun kautta. Niiden tehtävänä on tuoda esiin realistinen kuva siitä, mitä asiantuntijatyön johtaminen edellyttää: se on arjen tekoja, vuorovaikutusta ja suunnan asettamista. Lisäksi niiden tulee tarjota päätöksentekijöille ja työnantajille ymmärrystä johtamisen muutoksesta ja sen vaikutuksista asiantuntijatyön tuloksellisuuteen ja työkykyyn.
- Yhteiskunta: Yhteiskunnallinen keskustelu muokkaa käsityksiä johtamisesta. Jatkuvan tehokkuuden ja yksilön pärjäämisen ihannoiti normalisoi johtamisen puutteita ja siirtää vastuuta pärjäämisestä yksilöille. Yhteiskunnan tulisi edistää työelämäkulttuuria, jossa hyvä johtaminen ymmärretään rakenteellisena ja yhteisenä kysymyksenä, ei yksilöiden ominaisuutena.

Yhteistä: Kaikilla tasoilla hyvä johtaminen tulee ymmärtää yhteiseksi, rakenteelliseksi vastuuksi, ei yksilön ominaisuudeksi tai taakaksi.



Miten korkeasti koulutettujen osaamispotentiaali saadaan vapautettua kasvun moottoriksi?

Lähtötilanne:

Yksi Suomen keskeisistä työelämähaasteista on se, ettei korkeasti koulutettujen osaamista hyödynnetä täysimääräisesti rakenteiden, asenteiden ja osaamisen heikon tunnistamisen vuoksi. Osaamisen hyödyntämistä voi rajoittaa liian tutkintokeskeinen ajattelu, työtehtävissä suoriutumisen kannalta perusteettomat tai liian jäykät osaamisvaatimukset ja sektorirajat, jotka estävät osaamisen liikkumista tehtävien, organisaatioiden ja toimialojen välillä.

Samalla koulutus- ja työelämärakenteet eivät vielä riittävästi tue jatkuvaa oppimista tai joustavia urasiirtymiä, vaikka työvoiman supistuminen ja talouden kestävyysvaje edellyttäisivät tarjolla olevan työvoiman täysimääräistä hyödyntämistä. Myös kansainvälisen osaamisen hyödyntämistä hidastavat tunnistamisen ja lupaprosessien esteet, minkä lisäksi asenneilmasto voi vähätellä asiantuntijaosaamisen taloudellista ja yhteiskunnallista arvoa.

Seurauksena sekä tuottavuus että talouskasvu jäävät jälkeen potentiaalistaan, osaamista valuu hukkaan, ja työmarkkinoiden uudistumiskyky heikkenee, vaikka juuri osaamisen parempi hyödyntäminen olisi yksi vaikuttavimmista keinoista vahvistaa kasvua ja kilpailukykyä.

Seuraavaksi tarkastellaan, mitä eri tasoilla voidaan tehdä korkeasti koulutettujen osaamispotentiaalin täysimittaiseksi hyödyntämiseksi.

Mitä yksilö, työnantaja, työmarkkinajärjestöt ja yhteiskunta voivat tehdä tuodakseen korkeasti koulutetun työvoiman osaamisen esiin?

1. Osaaminen on tehtävä näkyväksi.

- Yksilö: Yksilön tulee itse kyetä tunnistamaan ja kuvaamaan osaamistaan laajemmin kuin muodollisen tehtäväkuvan tai tutkintonimikkeen kautta. Asiantuntijatyössä lisäarvo syntyy kyvystä yhdistää tietoa, nähdä kokonaisuuksia ja soveltaa osaamista uusiin tilanteisiin, mutta tämä potentiaali jää helposti piiloon niin yksilöltä itseltään kuin työnantajalta.
- Työnantaja: Työnantajan tulisi tunnistaa systemaattisemmin työelämätaidot substanssiosaamisen sijasta niillä aloilla, missä substanssi on mahdollista oppia myös työn ohessa. Tämä voisi tarkoittaa siirtymistä pois kapeista tutkintoperusteisista ajattelumalleista kohti osaamisperusteista rekrytointia. Rekrytointikäytäntöjä voisi kehittää esimerkiksi siten, että ne sisältävät systemaattisia osaamisen arviointeja, jotka tekevät näkyväksi hakijoiden keskeiset työelämävalmiudet, kuten oppimiskyvyn, yhteistyötaidot ja motivaation. Tämä monipuolistaisi organisaatiossa olevaa osaamista ja vähentäisi virherekrytointien riskiä.
- Työmarkkinajärjestöt: Korkeasti koulutetut asiantuntijat eivät aina osaa itse tehdä näkyväksi osaamistaan tavalla, joka on työmarkkinoilla helposti ymmärrettävää. Työmarkkinajärjestöt voisivat auttaa yksilöitä ja työnantajia omien ajattelutapojensa muuttamisessa ja työelämän muutoksessa tarvittavan osaamisen tunnistamisessa. Keinoja voisivat olla esimerkiksi siirtymä- ja uraneuvontapalveluiden sekä ulkomaisten tutkintojen ja

osaamisen tunnistamisen työkalujen tarjoaminen.

- Yhteiskunta: Yhteiskunnallisten toimijoiden tulisi panostaa rakenteellisten esteiden purkamiseen, jotka heikentävät osaamisen tunnistamista, kuten työtehtävissä suoriutumisen kannalta perusteettomia osaamisvaatimuksia, liian jäykkiä tutkintorakenteita sekä joustamattomia sektori- ja toimialarajoja. Yhteiskunnassa tulisi edistää osaamisperusteista ajattelua, jossa pätevyys määrittyy työtehtävissä vaaditulle osaamiselle eikä yksinomaan muodollisille taustatekijöille.

Yhteistä: Kaikilla tasoilla korostuu tarve tehdä osaaminen näkyväksi, ymmärrettäväksi ja vertailukelpoiseksi.

2. Osaamisen liikkuvuutta työmarkkinoilla tulee parantaa.

- Yksilö: Yksilön kannattaa tarjota osaamistaan ennakkoluulottomasti erilaisiin hankkeisiin, laajentaa verkostojaan ja hakeutua rohkeasti uusiin ympäristöihin. Tässä tärkeä taito on kyetä kertomaan omasta osaamisesta kohdesektorin kielellä.
- Työnantajat: Työnantajien tulisi tunnistaa paremmin, miten eri sektorilla tai toimialalla hankittu osaaminen täydentää työyhteisössä jo olevaa tietotaitoa ja tuo kilpailuetua esimerkiksi palvelumuotoilun tai sidosryhmäyhteistyön alueilla. Työntekijöiden erilaiset taustat ja näkökulmien moninaisuus auttavat organisaatioita uudistumaan ja rakentavat kilpailuetua.

- Työmarkkinajärjestöt: Työmarkkinajärjestöt voisivat toimia sillanrakentajina, jotka yhdistävät asiantuntijoita ja työnantajia, sekä edistävät sektoreiden välistä liikkuvuutta esimerkiksi luomalla yhteisiä foorumeita eri toimijoiden välille sekä vahvistamalla yhteistyötä korkeakoulujen ja työelämän välillä. Tämä tukee osaamisen virtaamista sinne, missä siitä on eniten hyötyä.
- Yhteiskunta: Yhteiskunnalliset toimijat voisivat parantaa korkeasti koulutettujen liikkuvuutta sektorirajojen yli vahvistamalla jatkuvan oppimisen rakenteita, jotka tekevät siirtymistä joustavampia eri tehtävien, toimialojen ja sektoreiden välillä. Tämä edellyttää rahoitus- ja ohjausmalleja, jotka kannustavat osaamisen päivittämiseen läpi työuran. Samalla yhteiskunnan tulee uudistaa työelämän urarakenteita siten, että ne mahdollistavat poikkialaisen liikkuvuuden.

Yhteistä: Korkeasti koulutettujen tuottavuuspotentiaalin vapauttamiseksi osaamisen on päästävä liikkumaan yli organisaatio-, sektori- ja toimialarajojen.

3. Osaamisen liikkuvuus tulee nähdä tuottavuuden ja kasvun kysymyksenä.

Yksilö: Yksilön näkökulmasta oman osaamisen alikäyttö on työhyvinvointikysymys. Kun asiantuntija kokee, ettei pääse hyödyntämään osaamistaan täysimääräisesti, työn mielekkyys ja sitoutuminen heikkenevät. Vaarana on työelämästä ja kehityksestä syrjään jääminen. Aktiivinen ote tukee urakehitystä sekä työn tuottavuutta ja laatua.

- Työnantaja: Työnantajien tulisi tunnistaa ja palkita

monialaisuutta, liikkuvuutta ja rohkeutta ottaa haltuun uusia tehtäviä. Tämä monipuolistaa organisaatiossa olevaa osaamista ja luo pohjaa uusille innovaatioille sekä kilpailukyvyn kasvulle. Organisaatiot, jotka onnistuvat tässä, pystyvät uudistumaan nopeammin, vastaamaan muutoksiin ketterämmin ja rakentamaan kestäväää kasvua.

- Työmarkkinajärjestöt: Suomalaisessa työelämässä tietyt tutkinto- ja sektoritaustat ohjaavat edelleen voimakkaasti käsityksiä osaamisesta ja pätevyydestä. Työmarkkinajärjestöt voivat aktiivisesti purkaa näitä stereotyyppioita kampanjoimalla osaamisen monimuotoisuuden, monialaisuuden ja sektorirajat ylittävän liikkuvuuden puolesta. Asenneilmaston muutos on edellytys sille, että rakenteelliset uudistukset voivat toteutua käytännössä. Lisäksi palkansaajajärjestöjen tehtävänä on varmistaa, että erilaisten osaajien ääni kuuluu työmarkkinakeskustelussa.
- Yhteiskunta: Jos korkeasti koulutettu asiantuntijatyö nähdään kustannuseränä tai etuoikeutena, sen kehittämiseen ja hyödyntämiseen suhtaudutaan varauksella. Yhteiskunnassa tulisi edistää keskustelua, jossa osaaminen tunnustetaan keskeiseksi tuotannontekijäksi ja kasvun mahdollistajaksi. Tämä luo pohjaa päätöksenteolle, joka tukee pitkäjänteisesti työelämän uudistumista.

Yhteistä: Osaamisen parempi hyödyntäminen ei ole vain yksilön tai organisaation etu, vaan koko yhteiskunnan kannalta keskeinen kasvun ja kilpailukyvyn ajuri.

Lopuksi

Raportti osoittaa, että asiantuntijatyön tuottavuus ja Suomen tuleva kilpailukyky rakentuvat korkean osaamisen vahvistamisesta, johtamisen uudistamisesta ja korkeasti koulutettujen osaamisen hyödyntämisestä yhteiskunnassa. Nämä kolme osa-aluetta eivät ole erillisiä, vaan muodostavat toisiinsa kietoutuvan kokonaisuuden, jonka varassa asiantuntijatyön laatu, työhyvinvointi ja uudistumiskyky joko vahvistuvat tai murenevat.

Raportti paljastaa työelämän murroksen kaksoisluonteen: muutos luo mahdollisuuksia asiantuntijatyön sujuvoitumiseen ja tuottavuuden paranemiseen, mutta voi samalla lisätä kuormitusta ja epävarmuutta. Korkeasti koulutetuilta odotetaan yhtä aikaa osaamisen jatkuvaa kehittämistä, teknologista ketteryyttä, itseohjautuvuutta ja kykyä toimia kansainvälisissä verkostoissa – vaatimuksia, joihin on vaikea päästä ilman työnantajan ja yhteiskunnan rakenteellista tukea. Siksi tärkeää onkin tunnistaa ettei asiantuntijatyön tuottavuutta voi rakentaa yksilöiden jatkuvan venymisen varaan, vaan työelämän pitkäjänteiseen kehittämiseen sen eri tasoilla.

Osaamisen varmistaminen edellyttää riittävää työrauhaa, työn ohessa oppimisen mahdollistavia rakenteita ja työkuultuuria, jossa osaamisen liikkuvuus, monialaisuus ja kokemuksen siirtyminen tunnustetaan kasvun kannalta ratkaiseviksi. Johtamisen on puolestaan rakennettava edellytyksiä pitkäjänteiselle kehittymiselle ja tiiminjäsenten keskinäiselle yhteistyölle. Hyvä johtaminen on kriittinen kilpailutekijä: ilman selkeää suuntaa, realistisesti asetettuja tavoitteita ja rakenteita, jotka tukevat asiantuntijan hyvinvointia ja tiimien yhteistyötä, yksittäisellä asiantuntijalla ei ole edellytyksiä menestyä.

Yhteiskunnallisella tasolla tarvitaan rakenteita, jotka tukevat osaamisen joustavaa hyödyntämistä, mahdollistavat jatkuvan oppimisen ja edistävät sektorirajojen ylittävää liikkuvuutta. Korkeakoulutettujen osaamis pohja on Suomen tärkeä strateginen resurssi, ja sen vajavainen käyttö on yksi kasvun esteistä.