



UNIVERSITY OF
EASTERN FINLAND

UEF | SPATIA

ALUE- JA KUNTATUTKIMUSKESKUS

SPATIA RAPORTTEJA 2/2021

Työn ja osaamisvaatimusten muutokset työn siirryttyä kunnasta yhtiöön

Arja Kurvinen, Arja Jolkkonen ja Virpi Lemponen

Itä-Suomen yliopisto
Alue- ja kuntatutkimuskeskus SPATIA

SPATIA RAPORTTEJA 2/2021

Työn ja osaamisvaatimusten muutokset työn siirryttyä
kunnasta yhtiöön

Arja Kurvinen, Arja Jolkkonen ja Virpi Lemponen

ISBN 978-952-61-4328-6 (PDF)
ISBN: 978-952-61-4329-3 (Print)
ISSNL: 1795-9594
ISSN: 1795-9594, Spatia raportteja

Julkaisija: Itä-Suomen yliopisto, Alue- ja kuntatutkimuskeskus SPATIA
<https://www.uef.fi/spatia>

Paino: PunaMusta Oy, Joensuu 2021

ALUKSI

Kuntien tukitoimintojen ulkoistamisella kuntaomisteisiin osakeyhtiöihin tavoitellaan toimintojen tehostamista ja säästöjä sekä yhtiöiden erikoistumista ydintoimintaansa. Tämä tukitoimintojen ulkoistaminen on jäänyt vähälle huomiolle, vaikka työn siirtyminen julkiselta sektorilta kuntaomisteisiin osakeyhtiöihin koskettaa laajaa työntekijäjoukkoa.

Tässä tutkimuksessa selvitetään, miten työn siirtyminen kunnista ja kuntayhtymistä kuntaomisteisiin osakeyhtiöihin muuttaa työtä ja minkälaisia osaamisvaatimuksia uudet työtävät edellyttävät työntekijöiltä. Tutkimuksen kohteena oli kahden kuntaomisteisen yhtiön henkilöstö. Tutkimuksessa selvitettiin, miten työntekijät kokivat siirtymän, miten he pääsivät osallistumaan siirtymän valmisteluun, miten työ ja osaamisvaatimukset muuttuivat, miten tehostamispyrkimykset ilmenivät työssä sekä minkälaisia riskejä ja kipukohtia siirtymään liittyi. Tutkimuksessa selvitettiin myös koronapandemian vaikutuksia työhön.

Tutkimuksessa haastateltiin kunnista ja kuntayhtymistä eri vaiheissa osakeyhtiöihin liikkeenluovutuksella siirtyneitä työntekijöitä sekä ulkopuolelta rekrytoituja työntekijöitä. Lisäksi toteutettiin kysely yhtiöiden henkilöstölle.

Kiitokset tutkimuksessa mukana olleille yhtiöille, koska tutkimusta ei olisi ollut mahdollista toteuttaa ilman tutkittujen yhtiöiden myötävaikutusta. Kiitokset kaikille haastatteluille ja kyselyyn vastanneille. Tutkimuksen kommentoinnista kiitokset tutkija Riitta Kilpeläiselle ja apulaisprofessori Marjo Ylhäiselle. Työsuojelurahasto on rahoittanut tutkimusta. Kiitos rahoittajalle ja hankkeen valvoja Mikael Saariselle.

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
2	TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS	8
3	TAVOITTEET, AINEISTOT JA MENETELMÄT	14
4	TULOKSET	19
4.1	SIIRTYMÄN VALMISTELU JA SIIRTYMÄAIKA.....	19
4.2	TYÖN MUUTOKSET SIIRTYMÄN JÄLKEEN	20
4.2.1	<i>Työn muutos yhtiössä</i>	20
4.2.2	<i>Entinen työnantaja asiakkaana</i>	23
4.2.3	<i>Työtä tehostetaan</i>	24
4.2.4	<i>Työn tekemisen tavat muuttuvat</i>	26
4.2.5	<i>Työ digitalisoituu</i>	29
4.3	OSAAMISEN MUUTOS JA OSAAMISEN KEHITTÄMINEN	30
4.3.1	<i>Työssä tarvittavan osaamisen muutos</i>	30
4.3.2	<i>Osaamisen kehittäminen työssä</i>	32
4.3.3	<i>Osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia ja esteitä</i>	37
4.3.4	<i>Kiinnostus oman osaamisen kehittämiseen ja oppimistapojen soveltuvuus</i>	41
4.4	KORONAPANDEMIAN VAIKUTUS TYÖHÖN JA TYÖSSÄOPPIMISEEN	46
4.4.1	<i>Koronapandemian vaikutukset työhön</i>	46
4.4.2	<i>Koronapandemian vaikutukset työssäoppimiseen ja osaamisen kehittämiseen</i>	49
5	TULOSTEN NOSTOJA JA SUOSITUKSIA	51
6	KIRJALLISUUS	54

KUVIOT

Kuvio 1. Aineiston analyysin eteneminen	15
Kuvio 2. Kyselyyn vastaajien ikäjakauma	17
Kuvio 3. Työuran pituus ammattialalla	17
Kuvio 4. Aiempi työnantaja	18
Kuvio 5. Kokemukset työn muutoksesta.....	21
Kuvio 6. Työssä tarvittavan osaamisen muutos	31
Kuvio 7. Mahdollisuudet osaamisen kehittämiseen yhtiöittäin	34
Kuvio 8. Mahdollisuudet tukeen ja neuvoihin työssä	36
Kuvio 9. Osaamisen kehittämiseen liittyvät väittämät.....	38
Kuvio 10. Väittämät kiinnostuksesta oman osaamisen kehittämiseen.....	41
Kuvio 11. Eri oppimistapojen soveltuvuus.....	43
Kuvio 12. Etätöiden tekeminen koronapandemian aikana.....	46
Kuvio 13. Koronapandemian ajan vaikutukset työhön.....	47
Kuvio 14. Koronapandemian vaikutuksia osaamisen kehittämiseen.....	50

1 JOHDANTO

Tämän tutkimuksen alkusysäyksenä oli havainto siitä, että kuntien tukitoimintojen ulkoistaminen kuntaomisteisiin osakeyhtiöihin on lisääntynyt. Ulkoistamisen taustalla on pyrkimys toimintojen tehostamiseen, säästöihin ja erikoistumiseen. Tukipalvelujen ulkoistaminen on jäänyt sosiaali- ja terveysalan uudistuksen varjoon, vaikka työn siirtymä julkiselta sektorilta yksityiselle koskettaa laajaa joukkoa työntekijöitä. Kunnista ja kuntayhtymistä kuntaomisteisiin osakeyhtiöihin siirtyvät usein talous- ja henkilöstö-, tieto- ja viestintä-, ateria- ja puhtauspalvelujen sekä laitoshuollon palvelut ja työtyöntekijät.

Tukipalvelujen ulkoistaminen ei kuitenkaan ole täysin uusi ilmiö, vaan liittyy jo 1980-luvulla alkaneeseen julkisen sektorin tehostamispyrkimykseen (Yliaska 2014; Lehto 2003). Julkisen sektorin tehostamisen tavoitteena on ollut tuottaa palveluja mahdollisimman taloudellisesti, ja tehokkuuteen on uskottu päästävän ulkoistamalla tai yhtiöittämällä palveluja. Ensimmäisenä tukipalveluja ulkoistivat yksityiset yritykset ja vasta sen jälkeen julkinen sektori. Vaikka tukipalvelujen ulkoistaminen on jatkunut jo pitkään, sen vaikutuksia on tutkittu enimmäkseen organisaatioiden tasolla (Järvi 2018; Hirvonen & Mankki 2017), mutta ei juuri lainkaan työntekijöiden kannalta. Aiempien tutkimusten perusteella on saatu viitteitä siitä, että työn siirtymä kunnista yhtiöihin aiheuttaa ongelmia muun muassa uusien ohjelmistojen, uusien toimintatapojen ja henkilöstön uuden roolin opettelussa ja omaksumisessa (Järvi 2018).

Palvelujen yhtiöittämisillä tavoitellaan tehokkuutta prosessien ja toimintojen kehittämistä, suurista volyymeistä, digitalisaation paremmasta hyödyntämisestä, henkilöstön osaamisen kehittämistä ja työn organisoinnin uusista muodoista (Lorenz & Valeyre 2005; Oinas ym. 2016; Brynjolfsson & McAfee 2014). Muutoksen myötä osalla henkilöstöstä työtehtävät voivat muuttua ja henkilöstöltä odotetaan joustavuutta, halua ja valmiutta oppia uutta sekä ottaa vastaan uusia tehtäviä. Henkilöstön osaaminen yhdessä digitalisaation paremman hyödyntämisen kanssa on tärkeä osa työn tehokkuuden lisäämistä. Palvelujen keskittämisen taustalla on etenevä työn digitalisoituminen, mutta digitalisaation konkreettisista vaikutuksista työhön on kuitenkin vähän tutkimustietoa (Keyriläinen 2017; Keyriläinen & Sutelä 2018).

Palvelujen ulkoistaminen julkisella sektorilla ei ole uusia asia, joten tutkimustiedon vähäisyys muutoksen vaikutuksista henkilöstöön on yllättävää. Julkisten palvelujen yksityistämisen vaikutuksia työntekijöihin on kansainvälisestikin tutkittu lähinnä 1990-luvulla (Lawther 1999). Henkilöstösiirtymät kunnista kuntaomisteisiin osakeyhtiöihin ovat kuitenkin voineet koskea kerrallaan satoja julkisen sektorin työntekijöitä.

Tämä tutkimus tuottaa uutta tietoa siitä, mitä työn ulkoistaminen kunnissa tarkoittaa työntekijöiden näkökulmasta, ja millaista sopeutumista se edellyttää erityisesti osaamisen näkökulmasta. Tutkimuksen kohteena on kaksi kuntaomisteista osakeyhtiötä, joista toinen tuottaa ateria- ja puhtauspalveluja ja toinen talous- ja henkilöstöhallinnon palveluja. Tutkimuksessa tarkastellaan ensinnäkin työn ja henkilöstön siirtymistä kunnista ja kuntayhtymistä julkisomisteisiin osakeyhtiöihin ja sitä, kuinka siirtymä henkilöstön näkökulmasta sujui. Lisäksi tutkimuksessa tarkastellaan työn muutosta siirtymän jälkeen. Tutkimuksessa etsitään

vastauksia siihen, miten kuntaomisteisiin osakeyhtiöihin¹ siirtynyt henkilöstö kokee työnsä ja roolinsa muuttumisen ja millaisia riskejä tai mahdollisuuksia muutokseen sisältyy. Toiseksi tutkimuksessa tarkastellaan osaamisen muutosta. Millaista uutta osaamista henkilöstöltä vaaditaan sekä millaisia mahdollisuuksia tai esteitä osaamisen kehittämiseen yhtiöissä liittyy? Kolmanneksi tutkimuksessa selvitettiin, miten korona-aika muutti henkilöstön työtä ja osaamisen kehittämistä työssä.

¹ Jatkossa käytetään nimitystä yhtiö.

2 TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS

Yhtiöittämisellä pyritään toimintojen tehostamiseen

Julkista sektoria on tehostettu New Public Management (NPM) -opin pohjalta (Lehto 2003; Yliaska 2014). NPM-opissa markkinasektorille ominaisia periaatteita sovelletaan julkiseen toimintaan, mikä on yhtäältä johtanut yksityistämisiin ja markkinaperiaatteiden soveltamiseen julkisella sektorilla sekä toisaalta yksityisistä yrityksistä ja teollisuudesta omaksuttujen johtamis- ja organisaatiomallien soveltamiseen julkisen sektorin organisaatioissa (Lähdesmäki 2003; Kapucu 2006; Julkunen 2008; Oinas ym. 2016). NPM:n taustalla on näkemys julkisen sektorin tehottomuudesta ja yksityisen kilpailulle perustuvan sektorin oletetusta paremmuudesta (Kapucu 2006; Eskelinen ym. 2017).

NPM-reformissa, kuten yhtiöittämisessä, palvelut siirtyvät tilaaja-tuottajamalleihin. Niihin kohdistuu toiminnan tulospohjaisuuden, tehokkuuden seurannan ja arvioinnin sekä jatkuvan organisaation tehostamisen vaatimuksia (Julkunen 2017). Myös hallinnon ja byrokratian keventämisen tavoitteet kuuluvat osaksi tehostamista (Kuusela & Ylönen 2013).

Palvelureformien taustalla on taloustieteen lupaus kilpailun ja markkinoiden tehokkuudesta ja kustannusten kontrollista, mutta seuraukset ovat olleet monimutkaisia. Markkinaistetut palvelut synnyttävät lukuisia uusia transaktiokustannuksia, sillä ne vaativat kilpailutuksen toimeenpanoa, laadun valvontaa ja varmennusta, tietojärjestelmiä, informaatiokanavia ja palveluohjausta. (Yliaska 2014; Julkunen 2017). Työpaikkatasolla tämä tarkoittaa uudenlaista organisointitarvetta: standardointia, dokumentointia, raportointia, laadunarviointia ja tilin-tekoa. Julkista sektoria kritisoidaan byrokraattiseksi ja tehottomaksi, mutta ulkoistamiseen kuuluvat sopimukset ja kilpailutukset vahvistavat uudelleen byrokratiaa (Oinas ym. 2016). NPM:n tehokkuushyötyjä ei olekaan kiistattomasti pystytty osoittamaan (Yliaska 2014).

Palvelujen yhtiöittämisen odotetaan tuovan tehokkuutta toimintojen keskittämällä ja vo-lyymihyödyillä. Tehostamispyrkimyksiin liittyvät myös uudet työn organisoinnin muodot ja johtamistavat sekä uusien teknologioiden soveltaminen ja osaamisen kehittäminen.

Työn uudelleen organisointi tehostamisen välineenä

Keskeisiä tekijöitä kilpailukyvyille, tuottavuudelle ja innovaatioille ovat uudet työn organi-soinnin muodot, joita hieman yksinkertaistaen voidaan pitää vastakohtana "vanhoille" taylo-ristisille, ositetuille ja rutiininomaisille työn organisointitavoille (Lorenz & Valeyre 2005; Oinas ym. 2016). Uusilla muodoilla tarkoitetaan työn organisoinnin tapoja, joissa työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa muun muassa oman työnsä tekemisen tapaan, päätöksentekoon organisaatiossa, tiimityöhön ja sen itseohjautumiseen (European Commission 2002; Ylösta-alo 2005). Työntekijöiltä vaaditaan uusien roolien hallintaa sekä itsensä johtamisen taitoja, kun jaetaan päätösvaltaa ja vastuuta ja siirrytään valmentavan johtamisen malliin.

Yhä useammin työt organisoidaan itseohjautuviin tiimeihin, joissa työntekijät voivat päättää yhdessä esimerkiksi aikatauluista ja työtavoista. Organisaatiot hakevat joustavuutta toimintaansa tiimityöllä sekä työntekijöiden autonomialla ja tehtäväkierrolla (Anttila ym. 2016). Tiimityö ja työkierto ovat työn organisoinnin muotoja, jotka mahdollistavat työssäoppimisen

ja osaamisen jakamisen, mutta organisaation kannalta myös tuotantovarmuuden, työvoiman joustavan käytön ja osaavan työvoiman saatavuuden (Julkunen 2008; Haapakorpi 2020). Tiimityö edellyttää työntekijöiltä kykyä ratkaista ongelmia sekä hyviä vuorovaikutustaitoja (Kalleberg ym. 2009).

Uudet työn organisointimuodot ja roolit eivät ole ristiriidattomia, sillä kaikki työntekijät eivät halua laajentaa työnkuvaansa tai omaksua uutta rooliaan. Onkin kysytty, muodostuvatko työn vastuukysymykset kohtuuttomiksi suhteessa vaikutusmahdollisuuksiin (Julkunen 2008; Haapakorpi 2020). Uusiin työn organisointimuotoihin, kuten itseohjautuviin tiimeihin, sisältyy lupaus paremmasta tuottavuudesta ja työelämän laadusta, mutta ne voivat aiheuttaa myös työntekijöiden hyvinvoinnin heikkenemistä (Kalleberg ym. 2009). Työskentelyä tiimeissä tulisi tutkia paitsi työhön sitoutumisen ja työtyytyväisyyden, myös työn aiheuttaman stressin, työn ja perheen yhteensovittamisen, palkkauksen sekä työn epävarmuuden kannalta (Batt & Doellgast 2009).

Julkista sektoria on tehostettu autoteollisuuden johtamisopeilla ja työn organisointivoilla kuten lean-johtamisella ja siihen liittyvällä 5S-tekniikalla². Leanissa resurssien mahdollisimman tehokas johtaminen pyritään saavuttamaan virtaukseen perustuvalla tuotannosuunnittelulla, hukka-aikaa vähentämällä ja ennustettavuutta lisäämällä. (Modig & Åhlström 2013.) Mallin soveltamista on perusteltu julkisella sektorilla palvelujen laadun säilyttämisellä ja tuottavuuden lisäämisellä sekä resurssien käytön tehostamisella. (Heikkilä & Martinsuo 2015). Kokemukset leanin vaikutuksista työoloihin ovat ristiriitaisia riippuen mallin käytännön sovelluksista ja monista kontekstitekijöistä, kuten työtehtävistä, teknologiasta ja muutoksen johtamisesta (Hasle ym. 2011; Håkansson ym. 2017; Hirvonen ym. 2020).

Digitalisaatiolla lisää tehokkuutta

Digitalisaatio, robotiikka ja uusi teknologia ovat tärkeitä toimintojen taloudellisen tehokkuuden ja tuottavuuden lisäämisessä (Brynjolfsson & McAfee 2014; Kauhanen 2016). Usein digitalisaatio ja automatisaatio nähdään työpaikkoja tuhoavana, mutta koneiden kykyä korvata ihmistyövoimaa on myös yliarvioitu (Autor 2015). Työtä voidaan tehostaa siirtämällä rutiininomaisia töitä roboteille, mutta osassa tehtävistä ihmisellä on suhteellinen etu koneisiin nähden. Tuottavuuden kasvussa keskeistä voikin olla automaation ja työvoiman vuorovaikutus (Autor ym. 2003; Pajarinen & Rouvinen 2014). Jos teknologia pystyy tulevaisuudessa hoitamaan yhä useammat kognitiiviset ja manuaaliset rutiinitehtävät, niin ihmisten työtehtäviin sisältyy yhä enemmän luovaa ongelmanratkaisukykyä ja sosiaalisten taitojen hyödyntämistä. (Autor 2015; Deming 2017; Parviainen ym. 2017; Asplund & Kauhanen 2018).

Robottien käyttöä yleisempää on työvälineiden ja työtapojen muuttuminen teknologian kehityksen myötä (Lyly-Yrjänäinen 2014). Uuden teknologian käyttöönotto edellyttää uuden tekniikan ja sovellusten hallinnan osaamisen lisäksi sosiaalista älykkyyttä, hyviä

² 5S koostuu viidestä työn tehostamisen vaiheesta, jotka toteutetaan järjestyksessä helposta vaikeaan. Suomeksi vaiheet ovat nimetty lajitelte, järjestä, puhdistä, standardoi ja ylläpidä.

viestintätaitoja ja erilaisten tilanteiden tunnistamista (Deming 2017; Keyriläinen 2017; Jyrkiäinen & Hiilamo 2020).

Tukipalvelujen ulkoistaminen ja keskittäminen yhtiöihin johtaa usein myös kuntaomisteisten yhtiöiden toiminta-alueen laajenemiseen. Yhtiön työntekijät työskentelevät eri puolilla maakuntaa tai maata, kun ennen yhtiöittämistä he työskentelivät yhden kunnan tai kuntayhtymän palveluksessa. Organisaation laajeneminen ja hajautuminen tuovat haasteita erityisesti tiedon jakamiseen ja osaamisen varmistamiseen (Heiskanen ym. 2019). Hajauteissa organisaatiossa saman tiimin jäsenet työskentelevät fyysisesti eri paikoissa, jolloin keskiössä ovat johtaminen, luottamus sekä vuorovaikutuksen toimivuus sähköisten ja viestintäteknisten sovellusten avulla (Connaughton & Daly 2004).

Siirtymän vaikutus työn muutokseen ja osaamiseen työntekijöiden näkökulmasta

Suurella osalla ihmisistä koko elämänkaaren aikaiset työurat ovat muuttuneet jatkumoiksi, joihin sisältyy siirtymiä työsuhteesta toiseen, ajoittaisia työttömyysjaksoja, siirtymiä työvoiman ulkopuolelle ja takaisin työvoimaan. Puhutaan siirtymien työmarkkinoista, jossa huomio kiinnittyy työmarkkinoiden dynamiikkaan ja elämänkulkuun kuuluviin siirtymiin (Schmid 2007). Työmarkkinasiirtymät on jaettu kolmeen tyyppiin: integroiviin, työllisyyttä ylläpitäviin ja eksklusiivisiin siirtymiin (esim. Schmid 2002; Schmid & Gazier 2002; Schmid 2007; Brzinsky-Fay 2010). Työmarkkinoille integroivia ja työllisyyttä ylläpitäviä siirtymiä voidaan vahvistaa erilaisilla tukitoimilla ja osaamisen kehittäminen on yksi tärkeimpiä keinoja työmarkkinoille integroinnissa. Siirtyminen lineaarisesta elämänkaarimallista jälkimodernin yhteiskunnan sirpaleiseen ja erilaisia työn siirtymiä sisältävään elämänkulun malliin edellyttää myös uudenlaisia opiskelupolkuja ja jatkuvaa oman osaamisen kehittämistä. Kouluttautuminen ja osaamisen jatkuva kehittäminen ei kytkeydy vain työmarkkinasiirtymiin, vaan työn muutos esimerkiksi digitalisoitumisen seurauksena edellyttää uutta osaamista kaikilta työntekijöiltä.

Jatkuvalla oppimisella tarkoitetaan erilaisia formaalin, informaalin ja non-formaalin oppimisen muotoja (Tissot 2004). Koulutuspoliittisessa keskustelussa elinikäinen oppiminen viittaa koko elämänkaaren aikaiseen oppimiseen ulottuen varhaiskasvatuksesta ikääntyneiden oppimiseen. Jatkuva oppiminen puolestaan keskittyy työuran aikaiseen oppimiseen (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019). Jatkuvan oppimisen ymmärretään toteutuvan ensisijaisesti työssäoppimisena työntekijän ammattitaidon ja sen kehittämisen kautta. Usein jatkuva oppiminen ymmärretään myös ratkaisuna työelämän ja yhteiskunnan jatkuvassa muutoksessa (Siirilä ym. 2021).

Työurien epävakaus ja siirtymät koskettavat yhä useammin myös julkisen sektorin työntekijöitä, kun julkisen sektorin tuottamat palvelut ovat joutuneet tehostamisen kohteeksi. Julkisen sektorin toimintojen yhtiöittämisessä työntekijät siirtyvät kuntaomisteisen osakeyhtiön palvelukseen ns. vanhoina työntekijöinä. Tällainen työmarkkinasiirtymä on pakotettu, mutta se on kuitenkin työstä työhön siirtymä, johon ei välttämättä sisälly samanlaisia riskejä kuin toimipaikkojen lakkauttamisiin tai työvoiman vähentämisiin. (Jolkkonen & Kurvinen 2009; Jolkkonen ym. 2017; Virtanen ym. 2021).

Siirtyminen perinteisestä julkisen sektorin hallinnosta markkinaperiaatteen mukaisesti toimivaan yritykseen muuttaa työntekijöiden ammatillisen osaamisen vaatimuksia, työkäytäntöjä ja eettisiä toimintaperiaatteita. Perinteisen julkisen sektorin hallinnon arvoina on pidetty täsmällisiä prosesseja, tasapuolista kohtelua, ohjeiden noudattamista ja myös virheiden välttämistä, kun taas markkinaperiaatteeeseen kuuluvat itsenäinen päätöksenteko ja riskien ottaminen (Horton 2006). Tällöin uusiksi ammatillisiksi arvoiksi nousevat palvelujen laatu, joustavuus, innovaatiot, luovuus ja tehokkuus (Caron & Giauque 2006). Työntekijöiltä odotetaan yrittäjämäistä asennetta, asiakaslähtöisyyttä ja tulosohjautuvuutta (Horton 2006). Perinteisen julkisen sektorin hallinnon työhön on liitetty psykologinen sopimus, jossa lojaalisuus, turvallisuus ja työuran jatkuvuus korvautuvat yksityiselle sektorille ominaisella psykologisella sopimuksella, johon kuuluu odotus työntekijän omistautumisesta työlle ja joustavuudesta sekä työn tuloksesta palkitseminen (Willems ym. 2006).

Työn siirtyminen kunnasta kuntaomisteiseen osakeyhtiöön voi tarkoittaa työntekijöille suurta työkuulttuurin muutosta, vaikka julkisen sektorin palveluja olisikin uudistettu jo ennen niiden yhtiöittämistä. Tutkimukset (Berg 2006) todistavat, että työntekijöiden suhtautuminen julkisen sektorin muutokseen vaihtelee turhautumisesta, epäilystä ja aktiivisesta vastustamisesta passiiviseen hyväksymiseen ja muutoksen ymmärtämiseen mahdollisuutena. Muutosten myötä työntekijöiden kokemus epävarmuus lisääntyy, jolloin työntekijät voivat hakeutua työhön muualle, jos heille on vaihtoehtoja työmarkkinoilla.

Osaamisen kehittäminen työssä

Suuri osa tukipalvelujen työtehtävistä on sellaisia, joissa työssäoppimisella on tärkeä merkitys osaamisen kehittämisessä. Työssäoppiminen voidaan jakaa suunniteltuun oppimiseen ja spontaaniin epämuodolliseen oppimiseen (informal learning). Suunniteltu työssäoppiminen on aiottua, tavoitteellista ja siihen voi liittyä oppimateriaaleja ja oppimisen tunnistamista. Suunnitellun ja epämuodollisen oppimisen välinen raja on kuitenkin häilyvä. Molemmilla oppimistavoilla kyse on työpaikalla tapahtuvasta oppimisesta.

Epämuodollista oppimista on määritelty monin eri tavoin. Epämuodollisen oppimisen pioneereja ovat Victoria Marsick ja Karen Watkins, jotka kehittivät epämuodollisen oppimisen mallin. Mallin perusideana oli havainto, että ihmiset oppivat kokemuksistaan kohdatessaan uusia haasteita. Epämuodollisen oppimisen malli on syklinen prosessi, johon kuuluvat kokemukset, reflektointi ja konteksti (Marsick & Watkins 2001; Marsick ym. 2006; Marsick ym. 2008; Lohman 2009). Usein epämuodollista oppimista määritellään suhteessa muodolliseen oppimiseen (Tynjälä 2008; Segers ym. 2018). Erilaisista epämuodollisen oppimisen määritelmistä (Tynjälä 2008; Kyndt ym. 2018; Segers ym. 2018) voidaan todeta seuraavaa:

1) Epämuodollista oppimista voi tapahtua missä tahansa päivittäisissä rutiineissa, mihin aikaan tahansa ja missä paikassa tahansa. Toisin sanoen mihin tahansa toimintaan työpaikalla voi sisältyä mahdollisuus oppimiseen

2) Epämuodollista oppimista kuvataan usein strukturoimattomaksi oppimistavoitteiden, oppimisen tunnistamisen ja oppimateriaalien osalta. Tästä on myös erilaisia näkemyksiä, sillä esimerkiksi Margaret Lohman (2006) määritteli, että epämuodollinen oppiminen voi olla joko suunniteltua tai suunnittelematonta tai strukturoitua tai strukturoimatonta.

3) Epämuodollinen oppiminen määritellään luonteeltaan spontaaniksi, millä tarkoitetaan sitä, että sitä ei ole etukäteen huolellisesti suunniteltu. Osa tutkijoista pitää epämuodollista oppimista pääosin tarkoittamattomana, mutta oppimisen näkökulmasta epämuodollinen oppiminen voi olla joko aiottua tai tarkoittamatonta. Epämuodollista oppimista työssä tulisi kuitenkin tukea tietoisilla toimilla.

4) Useissa tutkimuksissa epämuodollista oppimista pidetään tiedostamattomana oppimisena (tai ainakaan se ei ole täysin tietoisia). Usein oppijat havaitsevat oppineensa uutta vasta jälkepäin. Epämuodollinen oppiminen on työntekijöiden välistä tai työntekijöiden itsensä aikaansaamaa.

Stephen Billetin (1995) mukaan työssäoppimiseen kannattaa investoida neljästä syystä. Ensinnäkin työpaikalla oppimisella voidaan kompensoida osaamisen kehittämistä, jota ei ole tarjolla muodollisena koulutuksena. Toiseksi työpaikalla oppiminen voi vastata muodollista koulutusta joustavammin muuttuvan työelämän osaamistarpeisiin. Kolmanneksi epämuodollinen työssäoppiminen on kustannuksiltaan halvempaa kuin muodollinen koulutus. Neljänneksi työpaikalla, autenttiossa ympäristössä oppiminen edistää myös laajemmin työn kehittämistä ja tiedonsiirtoa työyhteisössä.

Epämuodollisen oppimisen mahdollistamisessa työympäristöllä on ratkaiseva merkitys (Billett 2001 ja 2002; Skule 2004; Tynjälä 2008). Eva Kyndtin ym. (2018) mukaan tutkimuksissa on tunnistettu epämuodollista työssäoppimista mahdollistavia ja estäviä tekijöitä kolmelta tasolta: yksilön, työn/työtehtävien ja työympäristön tasoilta. Työympäristön tasolla on saatu vahvaa näyttöä siitä, että epämuodollista työssäoppimista voivat estää ajanpuute, puutteelliset työntekijöiden väliset vuorovaikutusmahdollisuudet, muutosten nopeatahtisuus, kasvokkaisen vuorovaikutuksen korvautuminen teknologiavälitteisellä vuorovaikutuksella tai tiedonsaannin vaikeudet. Työympäristössä oppimista edesauttavia tekijöitä ovat oppimiseen sitoutunut organisaation johto, johdon antama roolimalli sekä oppimisen arvostaminen ja tukeminen organisaatiossa. Lisäksi oppimista tukevat työkavereiden sosiaalinen tuki ja luottamus sekä mahdollisuus tiedonvaihtoon paitsi heidän niin myös esimiesten, muiden organisaation asiantuntijoiden ja asiakkaiden kanssa.

Joustavat organisaatiot näyttävät tukevan paremmin epämuodollista työssäoppimista kuin hierarkkiset organisaatiot (Kyndt ym. 2018). Itseohjautuvissa (hierarkialtaan matalissa) organisaatioissa työntekijöillä on enemmän vastuuta oman osaamisensa kehittämisestä, mutta niihin liittyy myös työssäoppimisen haasteita. Itseohjautuvan organisaation epäselvät vastuut ja työssäoppimisen epäselvät rakenteet ja roolit heikentävät pitkäjänteistä osaamisen kehittämistä, oppimisen ohjausta ja tukea sekä vaikeuttavat oppimiseen liittyvien työtehtävien organisointia ja tärkeysjärjestyksen arviointia (Collin ym. 2021).

Työtehtäviin liittyviä oppimista estäviä tekijöitä ovat esimerkiksi liian suuri työtaakka (vähentää mahdollisuuksia vuorovaikutukseen) sekä osaamiseen nähden liian helpot tai vaativat työtehtävät. Mahdollisuus itsenäiseen oman työn organisointiin, työn vaihtelevuus, sopiva työ määrä ja työn sopiva haasteellisuus ovat työssäoppimista mahdollistavia tekijöitä. (Kyndt ym. 2018.)

Yksilöllisistä tekijöistä pitkän työuran on todettu olevan este epämuodolliselle työssäoppimiselle. Työyhteisö tai työnjohto ei välttämättä tue riittävästi pitkän työuran tehneiden

oppimista, eikä heillä ole samanlaisia mahdollisuuksia osallistua valmennukseen kuin esimerkiksi määräaikaisilla työntekijöillä (Goetzer 2007; Kyndt ym. 2009). Tutkimuksissa on myös havaittu, että vanhimmat työntekijät oppivat työssään vähemmän, koska heidän työtehtävänsä eivät välttämättä ole yhtä haastavia kuin muilla (Tikkanen 2020) tai he saavat ympäristöltä muita vähemmän tukea oppimiseen (Goetzer 2007). Tutkimuksista on saatu vastakkaisiakin tuloksia, joiden mukaan iäkkäimmät työntekijät sitoutuvat nuoria useammin epämuodolliseen oppimiseen (Kyndt ym. 2018). Ikään voi liittyä myös erilaisia tapoja oppia, joten vanhimmat työntekijät voivat nuoria useammin etsiä tietoa ammattikirjallisuudesta, kun taas nuoret herkemmin tekevät yhteistyötä ja verkostoituvat työyhteisön jäsenten kanssa (Richter ym. 2011). Nuorille työntekijöille myös tarjotaan herkästi valmennusta ja tukea (Kyndt ym. 2009). Ikääntyminen ja työskentely pitkään samassa organisaatiossa voi johdattaa myös siihen, että ammattitaito karttuu rajallisella tehtäväalueella, jolloin reflektiivinen ote työssä vähenee (Woerkom ym. 2002)

Osaamisen muutosta ja osaamisen kehittämistä kuntaomisteisissa osakeyhtiöissä tarkasteltiin kyselyn avulla. Muodollisen koulutuksen ohella kyselyssä selvitettiin epämuodollisen työssäoppimisen mahdollisuuksia ja esteitä. Kyselyn kysymysten asettelussa hyödynnettiin työssäoppimista koskevista tutkimuksista saatuja tuloksia.

3 TAVOITTEET, AINEISTOT JA MENETELMÄT

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten työn siirtyminen kunnista ja kuntayhtymistä kuntaomisteisiin yhtiöihin sujui henkilöstön näkökulmasta. Tutkimuksessa kysytään, miten työntekijät pääsivät osallistumaan siirtymän valmisteluun ja muuttuiko työ, kun se siirtyy kunnasta kuntaomisteiseen yhtiöön sekä sisältyikö siirtymään riskejä ja kipukohtia. Lisäksi tutkimuksessa tarkastellaan, miten tehostamispyrkimykset ilmenevät työssä ja miten henkilöstö kokee muutokset. Tutkimuksessa selvitettiin myös, millaista uutta osaamista ja taitoja työssä tarvitaan sekä millaisia mahdollisuuksia ja esteitä työntekijöillä on kehittää omaa osaamistaan. Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin koronapandemian vaikutuksia työhön. Henkilöstöllä tarkoitetaan tässä kuntaomisteisten yhtiöiden johtajia, päälliköitä, esimiehiä ja työntekijöitä.

Tutkimuksen kohteena on kaksi 2010-luvun lopulla perustettua julkisomisteista osakeyhtiötä, joissa on kunnista ja kuntayhtymistä eri vaiheissa osakeyhtiöihin liikkeenluovutuksella siirtyneitä sekä ulkopuolelta rekrytoituja työntekijöitä. Toinen kuntaomisteisesta yhtiöstä tuottaa ateria- ja puhtauspalveluja ja sen palveluksessa on yli 500 työntekijää. Toisessa kuntaomisteisessa yhtiössä tuotetaan talous- ja henkilöstöhallinnon palveluja ja yritysfuusioiden jälkeen se työllistää yli 400 työntekijää. Molempien kuntaomisteisten yhtiöiden perustamishetkellä suurin osa niiden työntekijöistä oli naisia ja henkilöstön keski-ikä oli noin 50 vuotta.

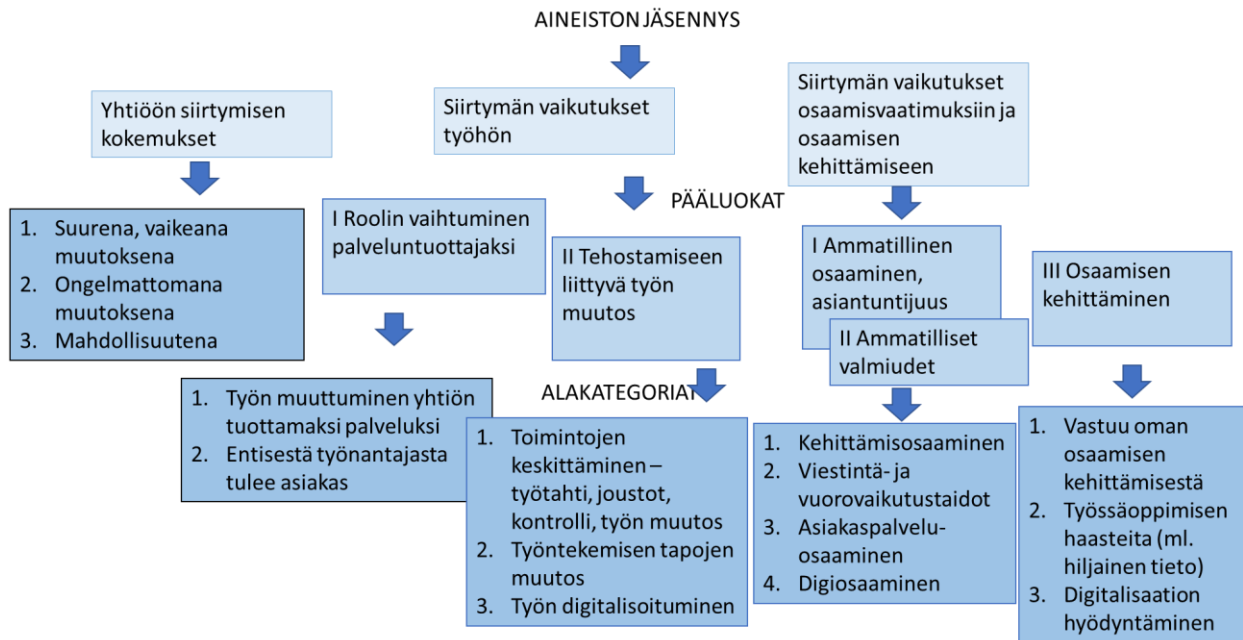
Molemmat yhtiöt ovat in-house-periaatteella palveluja tuottavia voittoa tavoittelemattomia yhtiöitä. Yhtiöiden asiakkaina olevat kunnat ja kuntayhtymät ovat myös yhtiöiden omistajia. Tämä tarkoittaa sitä, että yhtiöiden omistajat voivat ostaa yhtiöiden palveluja in-house-hankintoina ilman hankintalainsäädännön mukaista kilpailutusta. Yhtiöitä omistavat kunnat ja kuntayhtymät ovat yhtiöissä työskentelevien entisiä työnantajaorganisaatioita. Tutkimuksen aineistoina ovat henkilöstön haastattelut sekä henkilöstölle suunnattu kysely. Aineistoja ja niiden analysointia kuvataan tarkemmin seuraavaksi.

Haastatteluaineisto ja sen analysointi

Tutkimuksen yhtenä aineistona ovat kahden kuntaomisteisen yhtiön henkilöstön teema-haastattelut. Tutkimuksessa haastateltiin 21 henkilöä. Molemmissa yhtiöissä haasteltiin johtajia, päälliköitä, esimiehiä ja työntekijöitä. Tutkimukseen etsittiin vapaaehtoisia haastateltavia, jotka olivat siirtyneet kunnasta tai kuntayhtymästä yhtiöihin. Haastateltavina oli myös yhtiöihin myöhemmin rekrytoituja henkilöitä. Haastatelluista 21 henkilöstä kolme oli miehiä. Nuorin oli alle 30-vuotias ja vanhin yli 60-vuotias.

Haastattelujen pääteemoina olivat siirtymä kunnista ja kuntayhtymistä yhtiöön, työn ja osaamisvaatimusten muutokset, digitalisaation vaikutukset ja osaamisen kehittäminen työssä. Haastattelut kestivät alle tunnista lähes kahteen tuntiin. Haastattelut litteroitiin ja ne analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä, koska etukäteen ei ollut käytettävissä yksiselitteistä teoreettista viitekehystä, kuinka työn ja osaamisen muutos ilmenisivät aineistossa. Aineistolähtöisyys kunnioittaa aidosti haastateltavien kokemuksia. Litteroitua tekstiä on 220 sivua. Haastattelutekstejä luettiin useita kertoja ja ilmaisuja luokiteltiin ja yhdisteltiin teemoittain. Vasta aineiston lukuvaiheessa selvisi esimerkiksi se, kuinka vahvasti

toimintojen tehostamisen vaikutukset työhön nousivat esille. Tavoitteena ei ollut ilmaisujen lukumäärien laskeminen, vaan eritellä ilmaisujen yhtäläisyyksiä ja variaatiota. Käytännössä sisällönanalyyysissä aineiston alkuperäisilmaisuja pelkistetään ja samaa kuvaavat ilmaukset yhdistetään samaan kategoriaan eli luokkaan. Kategoriat nimetään ja yhdistellään pää- ja alakategorioita (ks. Stake 2011; ks. Tuomi & Sarajärvi 2018).



Kuvio 1. Aineiston analyysin eteneminen

Aluksi aineistosta jäseneltiin yhtiöön siirtymisen kokemuksiä sekä siirtymän vaikutuksia työhön ja osaamiseen (Kuvio 1). Seuraavaksi tunnistettiin näihin pääteemoihin liittyviä ilmaisuja, joita pelkistettiin ja kategorisoitiin. Kunnasta yhtiöön siirtymän kokemuksissa erotettiin kolme suhtautumistapaa: 1) siirtymä suurena ja vaikeana muutoksena 2) siirtymä ongelmattomana (työt jatkuivat kuten ennenkin) ja 3) siirtymä mahdollisuutena. Työn muutoksen teemassa nousi kaksi pääluokkaa: 1) roolin vaihtuminen palveluntuottajaksi ja 2) tehostamiseen liittyvä työn muutos. Roolin vaihtumisen ensimmäisenä alakategoriana on työn muutos yhtiön tuottamaksi palveluksi, johon liittyy sopimuksellisuus, vastuut, tuotteistaminen, rajapinnat ja maksullisuus. Toisena alakategoriana on se, että entisestä työnantajasta tulee asiakas. Uuden roolin omaksumiseen liittyy myös asiakaspalvelutaitojen osaaminen.

Toisen pääluokan, tehostamiseen liittyvän työn muutoksen, ensimmäisenä alakategoriana on toimintojen keskittäminen ja volyymien lisääminen, jotka ilmenevät työmäärien kasvuna, työtehtävien muutoksena, kontrollin lisääntymisenä ja jouston vaatimuksina. Toiseksi edellistä merkittävämmäksi alakategoriaksi aineistosta nousee toimintaprosessien uudistaminen, mikä ilmenee työntekemisen tapojen muuttumisena. Kehittämishankkeet, kuten lean-hankkeet, toimivat toimintaprosessien uudistamisen välineinä. Työn tehostamiseen liittyvän oman alakategoriensa muodostaa digitalisaation ja teknologian hyödyntäminen, ja niiden vaikutukset työhön.

Kolmantena pääteemana on työn edellyttämän osaamisen muutos ja osaamisen kehittäminen työssä. Osaamisen muutoksessa tunnistettiin kaksi pääluokkaa, josta toisessa käsiteltiin

ammattillisen osaamisen muutosta ja toisessa yleisten ammatillisten valmiuksien (geneeristen taitojen) muutosta. Geneeristen taitojen, kuten oman työn kehittämisosaaminen, yhteistyö- ja viestintätaidot tai digitaidot, merkitys aineistossa nousi tärkeäksi. Ammatillisessa osaamisessa korostui asiantuntijuus. Osaamisen kehittämisessä taas oli tunnistettavissa alakategorioina vastuu oman osaamisen kehittämisestä, työssä oppimisen haasteet (ml. hiljainen tieto) ja digitalisaation hyödyntäminen.

Haastatteluaineistosta esitetään esimerkkejä, mutta alkuperäiset ilmaukset on pelkistetty ja anonymisoitu tunnistamisen estämiseksi.

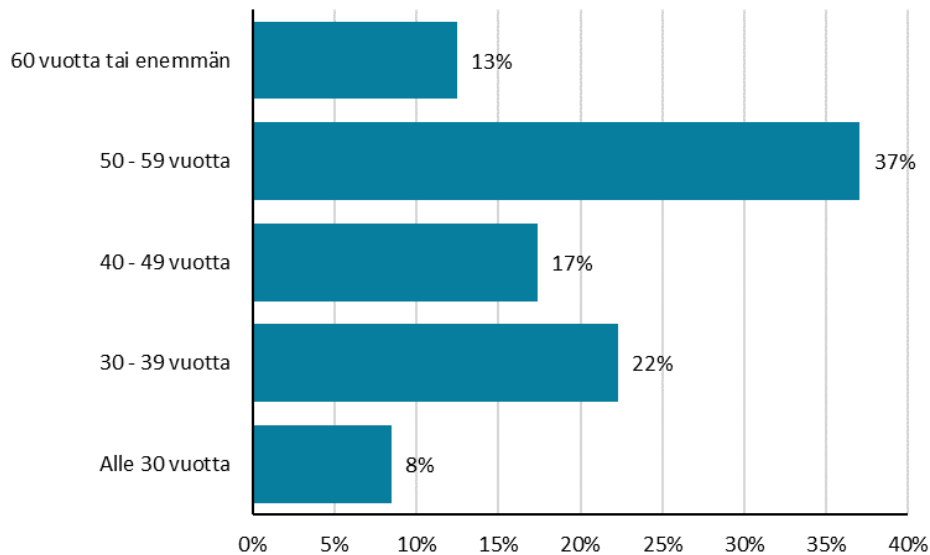
Kyselyaineisto ja sen analysointi

Tutkimuksen toisen aineiston muodostaa kysely, joka toteutettiin Webropolilla. Kyselyn tavoitteena oli selvittää kohdeyhtiöiden henkilöstön kokemaa työn muutosta, työssä tarvittavan osaamisen muutosta sekä osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia ja esteitä. Lisäksi kyselyssä selvitettiin korona-ajan vaikutuksia työhön ja työssäoppimisen edellytyksiin. Kyselyn viitekehyksenä käytettiin työssäoppimisen ja jatkuvan oppimisen näkökulmia.

Kysely toteutettiin maaliskuussa–huhtikuussa 2021. Ravitsemus- ja puhtauspalveluja tuottava yhtiö lähetti kyselyn linkin sisältäneen saatekirjeen suoraan henkilöstön sähköpostiosoitteisiin, ja talous- ja henkilöstöhallinnon palveluja tuottavassa yhtiössä kyselyn saatekirje ja linkki julkaistiin yhtiön intranetissä. Vastausmuistutusten jälkeen vastausten kokonaismäärä oli yhteensä 224 ja vastausprosentti oli molemmissa yhtiöissä hieman yli 20.

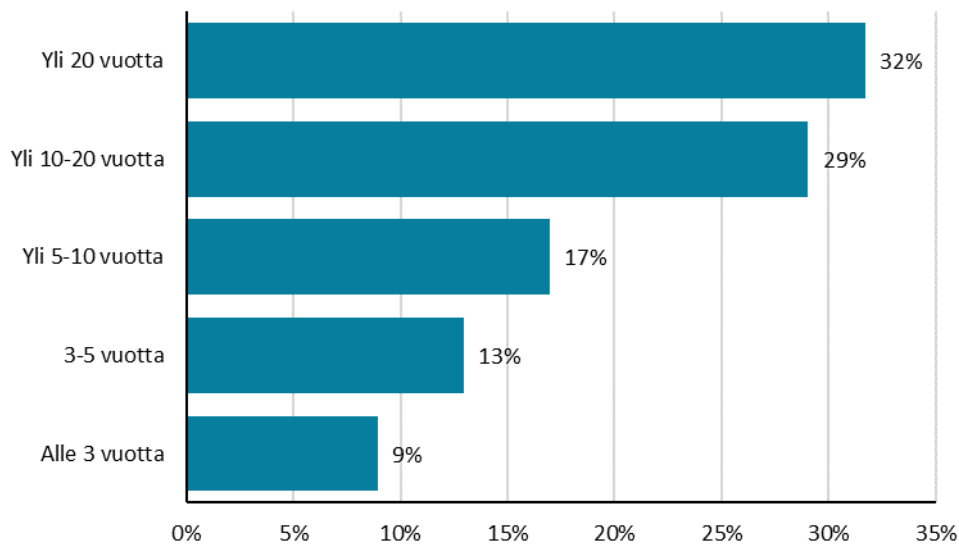
Kyselyyn vastanneista lähes 40 prosenttia kuului ikäryhmään 50–59 vuotta ja toiseksi suurin (23 %) vastaajaryhmä oli 30–39-vuotiaat (Kuvio 2). Naisia kaikista vastaajista oli lähes 80 prosenttia. Ateria- ja puhtauspalveluja tuottavan yhtiön vastaajista yli 90 prosenttia oli naisia. Lähes puolella (46 %) oli ammatillinen koulutus ja noin kolmasosalla ammattikorkeakoulu- tai opistotutkinto.

Suurin osa vastaajista (90 %) työskenteli työntekijäasemassa ja yhtä suuri osa vakinaisessa kokoaikaisessa palvelussuhteessa. Osa-aikaisia työntekijöitä vastaajista oli noin kahdeksan prosenttia ja määräaikaisena työskenteli vain muutama vastaaja. Vastanneista lähes puolet (47 %) teki hallinto- tai toimistotyötä ja yli puolet muuta työtä.



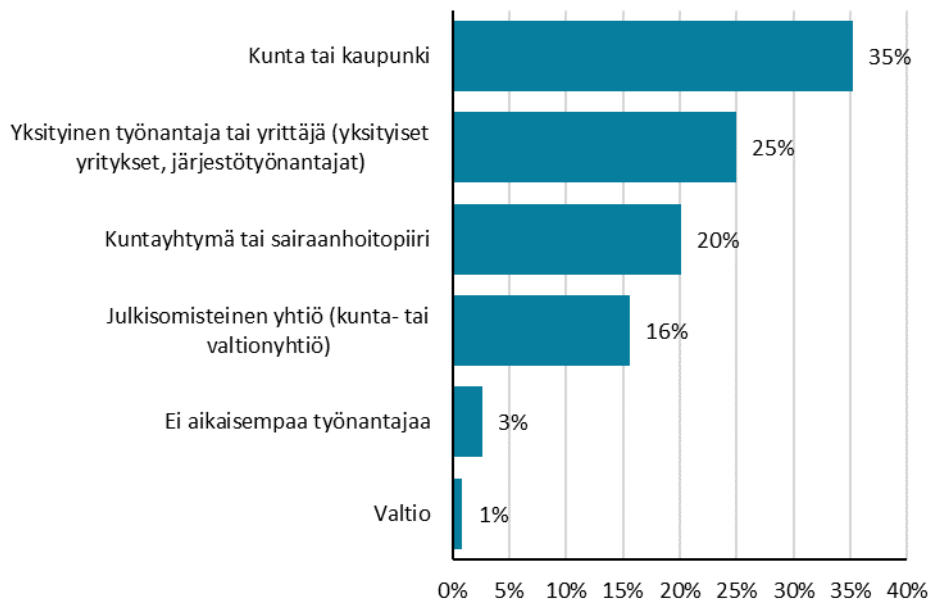
Kuvio 2. Kyselyyn vastaajien ikäjakauma

Suurella osalla vastaajista oli pitkä työkokemus ammattialalta. Lähes kolmasosa (32 %) oli työskennellyt yli 20 vuotta ja reilu neljäsosa (29 %) 10–20 vuotta samalla ammattialalla (Kuvio 3).



Kuvio 3. Työuran pituus ammattialalla

Yli kolmasosa (35 %) oli siirtynyt yhtiöihin kunnan tai kaupungin palveluksesta ja viidennes kuntayhtymän tai sairaanhoitopiirin palveluksesta. Neljäsosa kyselyyn vastanneista oli työskennellyt yksityisen työnantajan palveluksessa ja vajaa viidesosa (16 %) julkisomisteisen yhtiön palveluksessa ennen siirtymistään nykyisen työnantajan palvelukseen (Kuvio 4).



Kuvio 4. Aiempi työnantaja

Kyselyyn vastaajista 73 prosenttia siirtyi yhtiöiden palvelukseen ns. vanhoina työntekijöinä, joten heidän työsuhteistaan johtuvat oikeudet ja velvollisuudet pysyivät ennallaan työnantajan vaihtumisesta huolimatta. Toisin sanoen kolme neljäsosaa kyselyyn vastaajista oli kokenut siirtymän julkisen sektorin työnantajalta kuntaomisteiseen osakeyhtiöön ja siirtymän aiheuttaman muutoksen työssä. Kyselyyn vastanneista 88 prosenttia oli ollut yhtiöiden palveluksessa yhtiöiden perustamisvuosina.

Kyselyaineiston voidaan siis arvioida edustavan hyvin tutkimuksen tavoitteiden kannalta keskeisiä henkilöstöryhmiä. Kyselyaineiston muuttujia on luokiteltu uudelleen ja aineistoa on analysoitu tilastollisin menetelmin SPSS-ohjelmistolla (suorat jakaumat, ristiintaulukoinnit, merkitsevyytestit). Avointen kysymysten vastausten analysointiin on käytetty sisällysanalyysiä. Tässä raportissa haastatteluaineiston ja kyselyaineiston tuloksia esitellään rinnakkain.

4 TULOKSET

4.1 SIIRTYMÄN VALMISTELU JA SIIRTYMÄAIKA

Yhtiöiden tulevat johtajat valmistelivat yhtiöiden perustamista ja siirtymää kunnista ja kuntayhtymistä kuntayhtiöihin oman työnsä ohella osa-aikaisesti, mikä jälkeensä arvioitiin virheeksi. Yhtiöiden toiminnan alkua vaikeutti myös se, että valmisteluvaiheessa ei tiedetty tarkalleen ketkä siirtyvät kunnista ja kuntayhtymistä yhtiöihin.

Tehtiin kaikki oman toimen ohella uutta yhtiötä, mikä ei ole kauhean suositeltavaa. Pitäisi irrottaa joku kokoaikaisesti. H21/yhtiön johto

Välttämättä ne (henkilöt), jotka valmistelivat aluksi muutosta, eivät siirtyneetkään uuteen organisaatioon... Aikalailla hypättiin uuteen vuodenvaihteessa, kun yhtiö aloitti virallisesti toiminnan. Valmistelua tehtiin myös omien tehtävien ohella... ja sitten oli tämä uusi, et se oli vähän semmoista puuhastelua... H22/yhtiön johto

Tutkimuksessa tehdyt haastattelut kohdennettiin nimenomaan kunnasta yhtiöihin siirtyneille henkilöille. Osalla työt jatkuivat entisellään kuten aiemman työnantajan palveluksessa, mutta osalla työ saattoi muuttua paljonkin esimerkiksi työssä käytettävien uusien ohjelmistojen myötä. Siirtyvien henkilöiden oli tarkoitus opetella uusien ohjelmien käyttöä työnsä ohella jo ennen yhtiöihin siirtymistä. Kuitenkin järjestetty koulutus tuntui heistä riittämättömältä eikä heillä myöskään ollut riittävästi aikaa ohjelmien opetteluun. Työntekijät kaipasivat uusien ohjelmien käyttöön myös käytännönläheistä ohjausta.

... syksyllä sieltä oli (palkkaohjelman) toimittaja, niin oli ihmisiä pitämässä meille koulutusta, mutta siis eihän siellä oppinut mitään, et sinulle se näkyvä tuli tutuksi... Ehdottomasti olisi pitänyt olla enemmän sitä koulutusta ja sitä just, että olisi saanut tekemällä (opetella), että siinä olisi ollut vierellä istujaa, joka näyttää millä tavalla, mutta kun ei siinä ollut aikaa sellaiseen. H9/työntekijä

... (koulutus olisi pitänyt olla) ihan toisentyyppinen. Aloittaa paljon aikaisemmin eikä ihan viime tipassa, et kun sinä teet siinä sivussa koko ajan sitä suorittavaa työtä, tarkastat konversioita, opettelet uutta... H8/työntekijä

Yhtiöissä työskentely vaikutti alkuun kaoottiselta ja kuormittavalta. Työn kuormittavuutta lisäsi se, että kaikki työntekijät eivät hallinneet työssä tarvittavia uusia ohjelmistoja. Työntekijöiden aikaa kului odotettua enemmän uusien asioiden opetteluun ja esihenkilöt joutuivat opastamaan työntekijöitä. Lisäksi siirtynyttä henkilöstöä oli lopulta liian vähän ja sitä jouduttiin palkkaamaan lisää. Työntekijät joutuivat joustamaan sekä tekemään huomattavan paljon ylitöitä. Ongelmia aiheutti myös se, että uusien yhtiöiden työ- ja toimintakäytännöt olivat vasta muotoutumassa. Henkilöstö uupui ja osa hakeutui muualle töihin.

... siinä alkukuukausien aikana ja alkuvuodenkin aikana, että sitten lähtivät pois, ihmiset vaihtoivat työpaikkaa just sen takia, kun nämä paineet olivat tämmöiset. Ja tavallaan, kun se esimiesjuttukin oli silleen, että meiltä lähti pois ne väliesimiehet... H7/työntekijä

Työntekijöitä siirtyi yhtiöihin eri organisaatioista ja työyksiköistä. Yhtiöihin siirtyvien työntekijöiden siirtymää valmisteltiin eri organisaatioissa eri tavoin. Osassa organisaatioita siirtynyttä henkilöstöä oli valmennettu muutokseen. Osassa organisaatioita työntekijöitä oli

tiedotettu muutoksesta ja yhtiöittämisen etenemisestä, mutta heitä ei otettu mukaan muutoksen valmisteluun tai he saivat korkeintaan vain vähän muutosvalmennusta.

... se ongelma tän muutoksen läpiviennissä on, et henkilöstölle ei ole jäänyt aikaa tarpeeksi pureskella asioita....ehkä niihin uusiin asioihin mitä otettiin käyttöön koulutettiin tai pyrittiin kouluttamaan ja perehdyttää henkilöstöä, mut se itse muutoksen käsittelyn kouluttaminen on mikä on varmaan jäänyt kaikista huonoimmalle. H5/yhtiön johto

Haastatteluissa kävi ilmi, että osa työntekijöistä oli otettu jopa mukaan uudistusten suunnitteluun. Tämä osallisuuden kokemus uudistuksen suunnittelussa helpotti yhtiöön siirtymistä.

Ennen (yhtiöön) muuttamista, meitä tsemppattiin kovasti. Oli työyhteisöpsykologia ja oli monia tilaisuuksia... Se on älytön prosessointi. Jotkut ovat älyttömän innostuneita jostakin uudesta, kokeillaan. Toiset ei millään. Se on laidasta laitaan. H14/lähiesimies

Me olemme saaneet sen itse kehittää (uusi keittiö)....meillä oli ne omat ryhmät ja me työntekijät saatiin olla mukana kehittämässä.... Minä olen ollut ihan ensimmäisestä päivästä lähtien siellä...ne, jotka joutuivat siirtymään (työhön keittiöön) myöhemmin, pelkäsivät enemmän. H19/työntekijä

Työntekijöiden tiedontarve ja halukkuus osallistua muutosten suunnitteluun vaihtelevat. Oleellista olisi tarjota vaikuttamismahdollisuuksia niille, jotka haluavat osallistua.

4.2 TYÖN MUUTOKSET SIIRTYMÄN JÄLKEEN

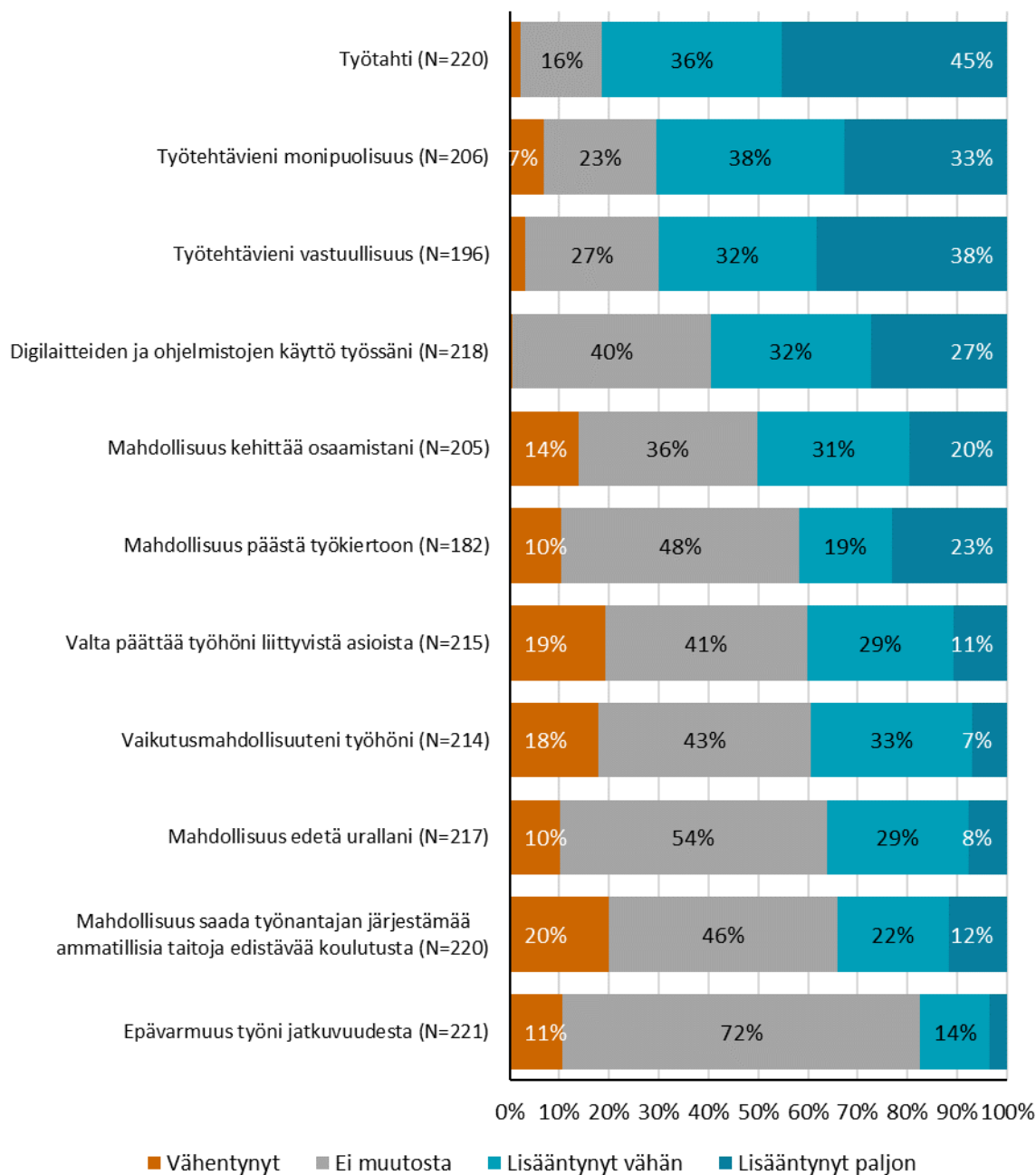
4.2.1 Työn muutos yhtiössä

Muutoksia työssä siirtymäaikana ja siirtymän jälkeen selvitettiin henkilöstön haastatteluilla ja kyselyllä. Suurella osalla työntekijöistä työt siirtyivät kunnasta yhtiöön sellaisenaan ja suurimmat työn muutokset koettiin siirtymän jälkeen, kun yhtiön toimintoja ja organisaatiota järjesteltiin uudelleen. Osalla työntekijöistä työt muuttuivat paljon jo heti kunnasta yhtiöön siirtymisen jälkeen. Kyselyn tulosten perusteella yhtiössä työskentelyn aikana työ on muuttunut paljon. Merkittävin muutos oli työtahdin kiristyminen. Peräti 45 prosenttia vastaajista kokee työtahdin kiristyneen paljon yhtiössä työskentelyn aikana (Kuvio 5).

Vastaajat kokivat, että vastuullisuus työssä lisääntyi, erityisesti talous- ja henkilöstöhallinnon alalla toimivassa yhtiössä vastaajat kokivat työtehtävien vastuullisuuden lisääntyneen paljon (41 % vastaajista) (yhtiöiden välinen ero ei ole kuitenkaan tilastollisesti merkitsevä). Työtehtävien koettiin monipuolistuneen molemmissa yhtiöissä. Yhteensä noin kolmannes arvioi työtehtävien monipuolistuneen merkittävästi. Digitalisaation kasvava merkitys työssä näkyy selvästi, sillä lähes 60 prosenttia vastaajista arvioi, että digilaitteiden ja ohjelmistojen käyttö oli lisääntynyt yhtiössä työskentelyn aikana (Kuvio 5).

Kyselyyn vastanneista lähes kolme neljäsosaa arvioi, että epävarmuus työn jatkuvuudessa ei muuttunut oleellisesti yhtiössä. **Ainoastaan noin 17 prosenttia arvioi epävarmuuden lisääntyneen ja 11 prosenttia vähentyneen** (Kuvio 5). Yhtiöiden välillä ei ollut eroja työn epävarmuuden kokemuksessa. Kuitenkin vanhoina työntekijöinä yhtiöön siirtyneet kokivat muita useammin lisääntynyttä epävarmuutta työn jatkuvuudesta. Yhtiöiden perustamisen

jälkeen rekrytoidut kokivat vanhoina työntekijöinä³ siirtyneitä useammin epävarmuuden vähentyneen (ero on tilastollisesti merkitsevä $p=0.001$).



Kuvio 5. Kokemukset työn muutoksesta

³ Vanhana työntekijänä siirtymisellä tarkoitetaan periaatetta, jonka mukaan työntekijän työsuhteesta johtuvat oikeudet ja velvollisuudet pysyvät entisellään siitä huolimatta, että työnantaja vaihtuu. Toisin sanoen esimerkiksi palkka pysyy samana ja lomien keräytyminen entiseen tapaan. Tämä periaate liittyy ennen kaikkea ns. liikkeen luovutuksiin. <https://ek.fi/ajankohtaista/uutiset/mita-tarkoitaa-vanhana-tyontekijana-siirtyminen/>

Ennakkohypoteesi siitä, että työn siirtyminen kunnasta yhtiöön lisäisi työntekijöiden epävarmuutta työn jatkuvuudesta, ei näytä tässä saavan tukea. Silti vanhoina työntekijöinä julkiselta sektorilta tai julkisomisteista yhtiöistä siirtyneet kokivat epävarmuuden lisääntyneen selvästi enemmän kuin yhtiöiden palvelukseen niiden perustamisen jälkeen rekrytoidut.

Yli puolet vastaajista koki, että heidän mahdollisuutensa kehittää omaa osaamista on lisääntynyt yhtiöissä työskentelyn aikana. Osaamisen kehittämismahdollisuuksiensa koki heikentyneen ainoastaan 14 prosenttia (Kuvio 5). Mahdollisuus tehtäväkiertoon lisääntyi erityisesti ateria- ja puhtauspalveluja tuottavassa yhtiössä (ero yhtiöiden välillä ei ollut kuitenkaan tilastollisesti merkitsevää). **Vanhoina työntekijöinä julkiselta sektorilta tai julkisomisteista yhtiöistä siirtyneet kokivat myöhemmin rekrytoituja useammin, että mahdollisuudet kehittää omaa osaamista olivat vähentyneet.** Myöhemmin yhtiöiden palvelukseen rekrytoidut kokivat vanhoina työntekijöinä siirtyneitä useammin, että mahdollisuudet oman osaamisen kehittämiseen olivat lisääntyneet (ero on tilastollisesti merkitsevää $p=0.034$).

Tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että vanhoina työntekijöinä yhtiöiden palvelukseen siirtyneet suhtautuivat työn muutokseen kriittisemmin ja kokivat enemmän epävarmuutta työn jatkuvuudesta kuin myöhemmin yhtiöihin rekrytoidut työntekijät. Havainnot henkilöstön haastatteluista tukevat kyselyn tulosta. Haastatteluissa toistuu näkemys siitä, että pitkään kunnassa työskennelleille siirtymä yhtiöön ja siirtymää seurannut työn muutos oli vaikein ja he kokivat eniten epävarmuutta tulevaisuudesta.

"... sitä kun ajatteli silloin kun (kunnalle) pääsi töihin niin tässä nyt on niin sanottu eläkevirka... Mutta nyt yksityinen firma, ikinä ei tiedä mitä tulee vastaan... se on epävarmempaa, ikinä ei tiedä, ja nyt kun mennään aina vaan suurempaan ja suurempaan yksikköön, niin sitä ei tiedä mitä se loppupelissä on." H7/työntekijä

"Jos ajattelee (kunnan) ihmisiä, jotka ovat olleet siellä 30–40 vuotta, jotka ovat tuolla (yhtiössä) niin he hirveen negatiivisesti suhtautuvat. Kai se pelottaa ja tämä on hirmu ahistavaa nämä muutokset. Niillä on hirmu raskasta, vaikka niillä ei ohjelma muutu eikä asiakkaat muutu, ne on varmaan kokenut hirveen jotenkin tämä yhtiön ja kaiken (muutoksen) raskaana... H6/työntekijä

Kyselyssä vastaajia pyydettiin myös kertomaan tarkemmin työn muutoksista. Vastauksissa toistui useasti työmäärän kasvu ja työtahdin kiristyminen, jotka aiheuttavat stressiä ja kuormitusta työssä. Vastaajat mainitsivat myös hallinnollisen työn, työn seurannan ja mittareiden käytön lisääntymisestä työssä. Tietokonetyö ja digitaalisuus ovat entistä tärkeämpiä kaikissa työtehtävissä. Toisilla kiire on kausiluontoista ja toisilla työmäärä on kasvanut organisaation muutosten myötä. Osalla kiirettä aiheuttaa erityisesti työn jatkuvat muutokset, kehittämisprojektit ja uusien ohjelmien ja ohjelmistojen käyttöönotot sekä uusien ohjelmistojen ja työtehtävien opettelu työn ohessa. Toiset taas kokivat, että henkilöstöä on vähennetty, vaikka työmäärä on kasvanut eikä kiireellisiin aikoihin työssä osata varautua riittävästi. Työn muutos on jatkuvaa ja työntekijöiltä odotetaan entistä enemmän joustavuutta. Yhteistyö yhtiön asiakkaiden kanssa on tullut aikaisempaa tärkeämmäksi osaksi työtä.

Monilla vastaajilla työtehtävät olivat monipuolistuneet ja laajentuneet, kun taas toisilla kaivatuneet. Vastauksissa toistuu myös työn vastuun ja haastavuuden lisääntyminen. Työn

monipuolisuuden ja vastuun lisääntyminen saa positiivisia merkityksiä, kun osaamista voi käyttää entistä paremmin hyväksi työssään. Myös työntekijöiden kehitysehdotusten aiempaa parempi huomioiminen sekä työkierron ja koulutusmahdollisuuksien parantuminen koettiin myönteisenä.

4.2.2 Entinen työnantaja asiakkaana

Haastattelujen aluksi syntyi vaikutelma, että työt siirtyivät yhtiöihin sellaisenaan. Lähempi tarkastelu osoitti monien asioiden muuttuneen. Yksi merkittävimmistä työn muutoksista oli työntekijän siirtyminen palveluntuottajaksi ja tämän uuden roolin omaksuminen. Tukipalvelujen yhtiöittämisessä kunnassa tehty työ vaihtui yhtiön tuottamaksi palveluksi. Samalla muodostui palvelun ostaja ja myyjä tai palvelujen tilaaja ja tuottaja. Yhtiöiden johto on tehnyt paljon työtä, jotta työntekijät ymmärtäisivät sen, että työntekijän entinen työnantaja on nykyisen työnantajan asiakas.

Työntekijöille muutos tarkoitti sitä, että entisestä työnantajaorganisaatiosta tuli asiakas, entisistä työkavereista asiakkaan edustajia ja että palveluja tuotetaan asiakkaan ehdoilla. Yhtiön johdon mielestä on tärkeää, että työntekijät sisäistävät, että entinen työkaveri on asiakas.

... rooli on muuttunut. Me kun oltiin kaupungilla, niin se oli tosi jännää, että ne ihmiset ne yhteyshenkilöt, me oltiin samaa työnantajaa, niin ne ovat työkavereita tavallaan. Ja sitten kun yhtiö, niin .. ne oli meidän asiakas. H6/työntekijä

Työn siirtymisessä yhtiöön ja palveluntuottajan roolin omaksumisessa ongelmia on aiheuttanut tehtävien jakaminen ja rajaaminen silloin, kun aiemmasta työntekijän suorittamasta työstä osa jäi kuntaorganisaatioon. Kunnan tukipalveluissa työntekijöiden tehtäväkuvat saattoivat olla laajoja, joten palkanlaskija oli voinut hoitaa myös henkilöstöasioita tai laitoshuoltaja oli tehnyt yksikön toimintoihin kuuluneita yleistehtäviä. Tukipalvelujen siirryttyä yhtiöön, tuotettavista palveluista sovitaan yhtiön johdon ja asiakasorganisaation johdon kanssa käydyissä neuvotteluissa ja sopimuksissa sekä määritellään, mitä palvelua asiakas ostaa. Edellä mainituissa tapauksissa yhtiöiden tuotettavaksi sovittiin pelkästään palkanlaskentaa tai puhtaanapitoa.

Nyt tuottaja-tilaajamallissa, lähes kolmen vuoden jälkeen voi sanoa, että nyt on ymmärretty se, että yhtiöltä ostetaan palvelua.... Suurin on varmaan se, että kun on laskettu jokin htv-määrä jollekin osastolle, ei voida tehdä kaikkea sitä, mitä on aiemmin tehty. Opettelu siihen, että tuotamme puhtautta. H12/yhtiön johto

Tässä kannattaa myös muistaa asiakas. Heillekin oli iso muutos. Tosi vaikea oli ymmärtää eikä ole edelleenkaan selvä tämä tilaaja-tuottaja -malli. H12/yhtiön johto

Tilaajan ja tuottajan roolin omaksumisessa on ollut vaikeuksia sekä yhtiöissä että asiakasorganisaatioissa. Työntekijät voivat kokea hankalina tilanteet, joissa heihin kohdentuu odotuksia, toivomuksia tai jopa käskyjä asiakkaan taholta sellaisista työtehtävistä, joita he aiemmin tekivät tilaajaorganisaatioissa, mutta jotka jäävät nyt palvelusopimusten ulkopuolelle. Esimerkiksi tilaajaorganisaatioissa voitiin odottaa edelleen, että palvelua tuottavan yhtiön työntekijä olisi palvelun tilaajan määräysvallassa. Töiden jakautuminen kahteen organisaatioon tuo esiin myös vastuisiin ja tietosuojaan liittyviä asioita.

... työntekijöille voi tulla hankalia tilanteita, missä työntekijälle joudutaan toteamaan, että näitä tehtäviä ei voi enää jatkossa tehdä. Ne eivät kuulu sinun tehtäviin, että maksaja ei halua niistä maksaa. Voivat olla arjessa yllättävän kimurantteja... Siinä pohjamutien kautta mitattiin roolin ja sopimusohjatun maailman toimintatapaa. Siitä ehkä opittiin jotain. H11/yhtiön johto

Yhtiöiden tarjoamia palveluja yhdenmukaistetaan ja saatetaan määrämuotoon. Esimerkiksi asiakaspalvelua keskitetään yhteiseen puhelinpalveluun ja yhtiön tai tiimien yhteisiin sähköposteihin, sillä "asiakkaalle halutaan näkyä yhtenä kokonaisuutena" (H2/yhtiön johto). Samalla työ anonymisoituu, kun palvelu ei henkilöidy tiettyihin työntekijöihin.

... tavoitellaan yhtenäisiä, tasalaatuisia palveluita. Ehkä sellaista anonymimpää palvelua tietyllä lailla eli se kontaktipinta asiakkaalle on joku tietty ja asiakkaan ei tarvitse tietää kuka meillä hoitaa niitä hänen asioitaan, vaan että se tiimi toimii siellä taustalla... H5/yhtiön johto

... me ollaan vaan semmonen pimee ryhmä, joka vaan tekee niitä hommia, tavallaan semmonen, että meistä ei saisi kuulua eikä näkyä mitään... H7/työntekijä

Aiemmin, kun kaikki toimivat saman työnantajan palveluksessa, työtehtävistä voitiin sopia joustavasti. Yhtiöiden tavoitteena on virtaviivaistaa toimintaa ja vähentää byrokratiaa, mutta samanaikaisesti syntyy uutta byrokratiaa, mihin työntekijät törmäävät työssään.

... Tilataan tavallaan töitä ja kaikki on maksullista puolin ja toisin... Kaikki pitää tilata virallista kautta. Siinä tulee viivettä työlle. H13/työntekijä

Ennen voitiin vaihtaa työtä työhön tai palvelua palveluun työntekijöiden kesken, mutta eri organisaatioissa työskenneltäessä se ei ole enää mahdollista, koska tuotettaville palveluille on määritelty hinta. Palvelujen yhtenäistämässä tarjottavia palveluja tuotteistetaan, mikä synnyttää uutta työtä, vaikka tavoitteena onkin työn tehostaminen. Lisäksi erilainen asiakastyö ja sopimusneuvottelut ovat yhtiöissä syntyvää uutta työtä ja edellyttävät henkilöstöltä uudenalaista osaamista.

4.2.3 Työtä tehostetaan

Monilla työtehtävät jatkuivat aluksi entisellään yhtiöön siirtymisen jälkeen, mutta sekä kysely- että haastatteluaineiston tulokset osoittavat, että työ muuttui pian siirtymisen jälkeen. Kun yhtiön toimintoja uudistettiin ja tehostettiin, työntekijät kokivat, että heidän työmääränsä kasvoi, työprosessit muuttuivat, uusia työvälineitä otettiin käyttöön ja työn digitalisointuminen eteni.

Yhtiöissä tehtiin organisaatiomuutoksia ja toteutettiin kehittämistoimia mahdollisimman tehokkaan ja toimivan organisaatiomallin saavuttamiseksi. Maksaja-asiakkaat vaativat toiminnan tehostamista. Yhtiöiden olemassaolo perustuu odotukseen kuntaa tehokkaammasta toiminnasta, jolloin yhtiöiden johdon mukaan "pitää käyttää veronmaksajien rahoja viisaasti, tehokkaasti ja taloudellisesti".

Tehokkuutta tavoitellaan toimintojen keskittämisestä, suuremmista kokonaisuuksista, volyymeistä ja prosessien uudistamisesta. Toimintojen keskittäminen voi yhtäällä johtaa työnkuvan kapeutumiseen, mutta samalla ainakin yhtiöiden johdon näkökulmasta mahdollisuuksien syventää ydinosaamista. Toisaalta esimerkiksi ateriapalveluissa tuotannon

keskittäminen, teknologian hyödyntäminen ja volyymien kasvattaminen ovat muuttaneet työtä merkittävästi.

Samalla tavallahan me tehdään ruokaa kuin Saarioisen tehtaalla... Moni ei hyväksy ihan periaatteesta tällaista ruuanvalmistustapaa. H19/työntekijä

Työn muutos aiheuttaa muutosvastarintaa. Toimintojen keskittäminen lisää usein työmäärää ja kiirekokemusta sekä kiristää työtahtia (Lehto 2006; vrt. Sutela ym. 2019).

Nyt on tuotantoa lisätty... Työtahti on erilainen ja siinäkin on sitä kipuilua... Työntekijöillä oli enemmän aikaa suoriutua tehtävistä kuin tällä hetkellä. Nykytilanteessa ollaan aika tiukoilla. H18/lähiesimies

Työn tehostaminen johtaa aiempaa tarkempaan työajan seurantaan, kontrolliin työajan tehokkaasta käyttämisestä. Toiminnan tehokkuuden seuraaminen ja mittaaminen luovat myös uusia työtehtäviä.

Ainahan siitä seuraa joku uusi työtehtävä monesti, kun on kehitetty jotain. Harvemmin ne vähenee ne työtehtävät.... Seurantaan ollaan lisätty. Ollaan kehitetty ydinmittareita, joilla mitataan omaa toimintaa. Nehän lisää aina sitä työtä. H20/lähiesimies

Kuntien talousongelmat heijastuvat yhtiöihin, mikä tarkoittaa säästöjen etsimistä ja yt-neuvotteluja. Tämän seurauksena henkilöstö kokee epävarmuutta työn jatkuvuudesta ja muutoksista. Säästötoimenpiteet lisäävät henkilöstön vaihtuvuutta ja työn kuormittavuutta, josta voi seurata tuotettujen palvelujen laadun heikkenemistä, vaikka NPM-oppiin perustuvaan uudistamiseen ja yhtiöittämiseen liittyy vahva odotus asiakaslähtöisyydestä ja palvelujen laadun paranemisesta suhteessa julkisen sektorin tuottamiin palveluihin (vrt. Lähdesmäki 2003).

Aika paljon kysymyksiähän se (yt-neuvottelut) on herättänyt työntekijöissä, mutta kun minä sen tiesin, että ne työt ei siitä häviä minnekään ja mitoituksessa ei oo hirveen paljon ylimäärästä missään... Paljon pienemmällä porukalla, jos ruvetaan tekemään, lähtee varmaan ne (työntekijät) loputkin....aika vaikeata on. H20/lähiesimies

Ketään ei oteta lisää. Pikkusen kuulostaa siltä, että joku kärsii varmasti. Laatu kärsii ja varmasti kuormittuu ihmiset... H14/lähiesimies

Työntekijöiltä odotetaan aikaisempaa enemmän joustavuutta. Työn uudelleenorganisointi voi muuttaa fyysistä työpaikkaa ja työaikoja, kun palveluja halutaan tarjota tehokkaasti tarpeen ja kysynnän mukaan. Kaikki työntekijät eivät ole tottuneet kuntaorganisaation työssä joustamaan, ja uudet työn vaatimukset aiheuttavat myös vastarintaa.

... Yhtiössä kun tehdään työsopimus, jokaisen kohdalla lukee, että työpiste voi muuttua. Se pitää jokaisen muistaa ja nyt kerrotaankin. H14/lähiesimies

Nyt kun ollaan tilaaja-tuottaja -mallissa, meidän pitää tuottaa se palvelu toimintaympäristön mukaan... Että sitäkö ei voisi muuttaa? Tiedetään ihan tarkasti, että toiminta painottuu iltapäiviin yhä enemmän. Se muutos, että työaika lähdetään venyttämään, muuttamaan jonnekin on valtavan iso (työkulttuurin muutos). H12/yhtiön johto

Toimintojen keskittäminen on johtanut myös toimipaikkojen sulkemisiin, jolloin työntekijöiden on vaihdettava fyysistä työskentelypaikkaa, jos haluavat jatkaa yhtiön palveluksessa. Muutokset eivät aina suju kivuttomasti. *"Ei, ei ilman itkua. Tosi raskaita juttuja on. (Työmatkat) pitenee huomattavasti."* (H14/lähiesimies).

Muutoksessa tuli toki esille myös positiivisia tulkintoja. Yhtiöittäminen ja yhtiöiden sulautumiset suurempiin yksiköihin voivat myös lisätä turvallisuutta työn jatkumisesta.

Minä itse ainakin koen, että parempi vaan mitä isommat puitteet, et se kuitenkin jotenkin ja siellä on nuorta, nuoria johtajia ja jotenkin semmoista kehittämisen makua ja eteenpäin viemistä niin minusta se on ihan positiivinen asia, että mentiin tuollaiseen isompaan (yhtiöön). H6/työntekijä

Työn siirtyminen yhtiöön merkitsee myös sitä, että uudelle organisaatiolle siirtynyt työ (esimerkiksi ateria- ja puhtauspalvelut tai taloushallinnon palvelut) on ydintehtävää toisin kuin kuntaorganisaatiossa, jossa työ oli tukitehtävien sivuroolissa (vrt. Berndtson 2018).

Minun mielestä ehkä me oltiin ennen vähän näkymättömiä, sellaisia tukipalvelujen tuottajia. Nyt me ollaan ehkä, se (yhtiö) on ainakin minun näkökulmasta, se brändi on vähän parantunut. Noustu siitä, että me ollaan vaan jossakin tuottamassa niitä tukipalveluja. Hyvin ollaan pystytty tuomaan sitä (yhtiötä ja siellä tuotettavia palveluja) esille... H20/lähiesimies

4.2.4 Työn tekemisen tavat muuttuvat

Henkilöstö siirtyi yhtiöihin organisaatioista, joilla oli erilaiset toimintatavat. Toimintatapojen yhdenmukaistaminen ja uuden toimintatavan luominen oli haasteellista. Eri organisaatioiden toimintatapojen ja työkultuurien yhteensovittamisessa oli yhteentörmäyksiä ja muutostarintaa, kun yhtiöissä kehitettiin uusia toimintatapoja.

... tultiin kahdesta eri organisaatiosta, joissa oli omat toimintatavat ja sitten luodaan se yksi toimintatapa, jolla toimitaan. Se oli alussa haasteellisin. H17/lähiesimies

... työkaverit muuttuivat ja kahden erilaisen työkuultuurin yhteen sovittaminen niin on ollut se haaste meillä... ja kysynyt paljon kärsivällisyyttä puolin ja toisin. H8/työntekijä

Tukitoimintojen irrottaminen kuntaorganisaatiosta merkitsi sitä, että kunnan keskushallinnon, kuten henkilöstö-, talous- tai it-hallinnon, palvelut eivät siirtyneet perustettuihin yhtiöihin. Yhtiöiden toiminnan käynnistyminen olikin aluksi haasteellista, kun niiden tuli laatia itselleen toimintatavat ja ohjeet. Alkuvaiheessa piti uudistaa toimintaprosesseja, jolloin "ihmiset ovat kipuilleet sen kanssa, että pitäisi itse luoda ne prosessit" (H15/yhtiön johto).

... Ideaalitilanne siinä alussa olisi ollut, että moni asia olisi jo ollut selvä, että mitenkä toimitaan. Toimintamalleja ja ohjeistuksia ja yhteisiä toimintatapoja tulee ripotellen tai vasta sitten kun on tilanne päällä, että mites toimitaan? Onko mulla valtuudet päättää näin, toimia näin? H18/lähiesimies

Yhtiöissä tavoitellaan tehokkuutta pyrkimällä eroon vanhoista toimintatavoista ja *turhasta työstä*. Tehokkuutta ei välttämättä saavuttu niin nopeasti kuin toivottiin, koska työntekijät toimivat entisten organisaatioidensa toimintamallien mukaisesti.

Meidän omistajilla ... on isot taloushaasteet. Sieltä ne kysymykset on, että mitä me voisimme tehdä toisella tapaa. Miten me voisimme uudistua ja kehittyä? ... me tehdään mielellään niin kuin aikaisemminkin. Nykyisten käytänteiden haastaminen, siellä on oppimista. H15/yhtiön johto

Tää on pettymyksen kohta (toimintatapojen muutos), koska ajateltiin, että 2 vuotta ja ollaan maailman nykyaikaisin organisaatio. Ne odotukset ei ole täyttyneet.... Tää on vaikea juttu... H11/yhtiön johto

Työkokemuksen kautta kertyneen ns. hiljaisen tiedon merkitys on tärkeää ja muutostilanteissa osaamista ja kokemukseen perustuvaa hiljaista tietoa voidaan menettää, jos työntekijät siirtyvät muualle työhön. Yhtiöön siirtyvän henkilöstön tuntemus asiakkaan eli kuntien ja kuntayhtymien käytännöistä, palvelutarpeista ja tilaajan henkilöistä on yhtiölle tärkeää hiljaista tietoa, kun palveluja kehitetään asiakkaiden tarpeisiin. Hiljainen tieto voi muutostilanteessa muodostua myös rasiiteeksi, kun toimintakäytäntöjä ja työtapoja halutaan uudistaa ja luopua osasta entisistä työtavoista.

Ehdottomasti toivon (että kaikki hiljainen tieto ei siirry). Hiljaisen tiedon siirtäminen on minusta yliarvostettua. Tämä oli yleinen huomio. H11/yhtiön johto

Hiljaisen tiedon siirtäminen nuorille tai uusille työntekijöille ei myöskään ole aina helppoa ja vailla ristiriitoja, jos he eivät ole valmiita ottamaan vastaan pitkän työuran tehneiden kokemustietoa tai jos he haluavat uudistaa työtapoja tekemällä asioita toisin.

... Tämän päivän nuoret ei oo kaikki hirveen kiinnostuneita siitä hiljaisesta tiedosta, mitä meillä on. Ne tekee vaan sen, mitä koulussa on opetettu.... H19/työntekijä

Yhtiöiden johdon tavoitteena on lisätä työn tehokkuutta uusilla organisointitavoilla, esimerkiksi itseohjautuvilla tiimeillä. Ne edellyttävät työntekijältä oman työn kehittämisosaamista, tiimityötaitoja ja kykyä ratkaista työssä eteen tulevia kysymyksiä. Itseohjautuvassa mallissa työtavat ovat erilaiset verrattuna perinteiseen ylhäältä päin johdettuun kuntaorganisaatioon.

.. sun pitää olla asiantuntija siinä mitä sä teet,... ja sit semmonen avoimuus ja halu kehittää omaa työtä. Ja tavallaan se kyseenalaistamisen taito, että vaikka me olemme näin aina tehneet niin voisimmeko me tehdä sen toisin. H5/yhtiön johto

Työntekijät taas kokevat, että heillä ei ole välttämättä mahdollisuuksia kehittää työtään ja vaikuttaa työtehtäviensä hoitamiseen. Esteinä voivat olla työnantajan määräämät tehtävät ja niiden hoitaminen.

... Että sinä et pysty, vaikka kauniisti sanotaan että sinä voit kehittää omaa tekemistäsi, sitten sivulauseessa, mutta ne toimet ovat nämä, nämä ja nämä. H8/työntekijä

Työntekijöiden kokemusten mukaan työtä määrittävät ja raamittavat työn rutiinit heikentävät vaikutusmahdollisuuksia työssä.

... mutta toisaalta taas tuo palkanlaskenta on sitä tiettyä kaavaa, kun sinulla on ne tietyt päivämäärät, jotka on kriittiset että tietyt asiat pitää tehdä tiettyinä päivinä ... siihen (työhön) ei oikeistaan pysty vaikuttamaan... H9/työntekijä

Lisäksi myös asiakkaiden toiveet rajoittavat työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä ja sen kehittämiseen, koska ”asiakas sanelee sen mitä he haluavat ja mitä tehdään” (H8/työntekijä).

Niin esimiehiltä kuin työntekijöiltä odotetaan aiempaa enemmän itseohjautuvuutta ja kykyä ratkaista eteen tulevia kysymyksiä. Yhtiöiden johdon näkökulmasta ”on vielä pitkä matka itseohjautuvuuteen”, kun henkilöstö odottaa ylhäältä päin tulevia ohjeita. Ratkaisuvallasta ja vaikuttaminen työhön ovat monelle työntekijälle uutta, ja siksi vastuun ottaminen on aluksi vaikeaa ja pelottavaa.

... yllättävän paljon meillä on sellaista porukkaa, joka tykkää, että kaikki olisi tiukasti ohjeistettua ja toimitaan vaan sen annetun ohjeen mukaan... tähän asiantuntijuuteen toivotaan kaikilta kehittymistä... H4/yhtiön johto

Uusien toimintatapojen omaksuminen vaikutti olevan muita helpompaa yksityiseltä sektorilta rekrytoituille ja äskettäin koulutuksesta työelämään siirtyneille. Suurelle osalle henkilöstöstä vaikutusmahdollisuuksien lisääntyminen näyttäytyy myös mahdollisuutena ja myönteisenä työn muutoksena.

On kyllä (vaikutusmahdollisuudet omaan työhön). Se on yksi asia, että en olisi heti hepposilla perusteilla vaihtamassa omaa työtäni. Tässä pystyy itse sekä hyvässä että pahassa vaikuttamaan ja olla tekemässä sitä. H20/lähiesimies

Vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön on pyritty lisäämään. Kysely osoitti, että suuri osa henkilöstöstä haluaa vaikuttaa omaan työhönsä ja olla mukana kehittämässä työtään. Yhtiöissä on tunnistettu myös työntekijöiden muutosvastarintaa tai haluttomuutta osallistua oman työn kehittämiseen.

Suurin osa kyllä (haluaa vaikuttaa työnsä kehittämiseen), mutta onhan siellä niitä, jotka eivät koskaan sano mitään. Ovat vaan kahdeksasta neljään ja lähden kotiin ja palkka tulee. Sepä on ihan sama mitä sitä teen... H19/työntekijä

Siirtyminen yksityiseltä sektorilta tai palvelukeskuksista yhtiöihin voi näyttäytyä myös ajassa ja toimintatavoissa menneisyyteen palaamisena. Yhtiöiden tulisi ottaa toisten toimijoiden etumatka kiinni muutamalla nopeasti työtapoja ja digitalisoimalla palveluja. Henkilöstö joutui kohtaamaan työssään jatkuvia muutoksia, missä työnantajan vaihtuminen ja siirtyminen yhtiön palvelukseen oli vasta alkua muutoksille.

... kun minä tulin (palvelukeskuksesta yhtiöön), niin minusta tuntui, että minä kävelin kymmenen vuotta ajassa taaksepäin... on maksimissaan kaksi vuotta aikaa ajaa tänne se muutos mitä muissa organisaatioissa on työstetty kymmenen vuotta, eli se muutosvauhti mihin henkilöstö joutuu on hurja... on hirveen kova paine muuttaa työtapoja, sähköistää palveluita ja... H5/yhtiön johto

Tämän syksyn perusteella monet sanoo, että tapahtuu liian paljon liian lyhyessä ajassa. Ei oo rauhaa toipua edellisestä, kun tulee jo jotain uutta ja taas mennään. Ei kerkee omaksua. H18/lähiesimies

Molemmissa tutkituista yhtiöstä oltiin toteuttamassa useita toimintojen kehittämishankkeita, joiden tavoitteina oli tehostaa ja sujuvoittaa työprosesseja. Toisessa tutkimuksen kohteena olevassa yhtiössä oli toteutettu useita lean-hankkeita mahdollisimman tehokkaiden

toimintaprosessien saavuttamiseksi. Kun esimerkiksi keittiön työvälineet on järjestetty 5S-tekniikalla, virtaus prosessissa paranee. *"Kun avaat laatikon, ei pitäisi olla niin, että kaikkia erilaisia kapustoja, vaan tietty määrä tietyntyyppisiä"* (H20/lähiesimies).

... ollaan ostettu ulkoa lean-kehittämistä yrityksestä.... Esim. (X:n) iso keittiö. Kaikki prosessit on käyty läpi yksityiskohtia myöden ja hiottu, että ne ovat valmiit. Tehty innovaatioita, joita kelpaa tulla muualtakin katomaan. Todella korkealaatuista kehittämistyötä.... H11/yhtiön johto

Kehittämishankkeissa on käytetty yhtiöiden ulkopuolisia asiantuntijoita, mutta muutoksen aikaansaaminen edellyttää myös henkilöstön sitoutumista kehittämiseen. Henkilöstöllä voi olla yhtiöittämiseen ja siihen liittyvien monien muutosten aikaansaamaa muutosvastarintaa tai muutosväsymystä. Esimiehet totesivat, että osa henkilöstöstä kuormittuu ja "menee tukkoon" jatkuvista muutoksista. Lean-johtamisen filosofia tarkoittaa toiminnan jatkuvaa kehittämistä ja työntekijöiden osallistamista kehittämistyöhön, minkä oletetaan luovan kehittämismyönteistä kulttuuria organisaatiossa ja pohjan järjestelmätason, tekniikoiden ja käytäntöjen kehittämiseen (Modig & Åhlström 2013).

... Siihen ois tarvinnut enemmän työaika. Me tehdään kaikki tällaiset asiat aina siinä oman työn ohessa. Se keskittyminen. Se on luovaa työtä, niin se ajan repiminen jostakin. Tarkoitus oli tosi hyvä. Ja me saatiin tuloksiakin aikaan... H18/lähiesimies

Prosessien kehittäminen vaatii aikaa ja mahdollisesti myös investointeja osaamiseen, välineisiin tai tiloihin. Se voi tarkoittaa keittiössä esimerkiksi astioiden standardointia, laitteiden uusimista ja muutoksia tuotantotiloissa. Tavoiteltuun tehokkuuteen pääseminen tarkoittaa ainakin aluksi kustannusten kasvua.

4.2.5 Työ digitalisoituu

Yhtiöittämisen jälkeen digitaaliset työvälineet ja ohjelmistot vaihtuivat, kun toimintoja yhdenmukaistettiin. Tämä muutti kaikkien työtä. Yhtiöiden laaja toiminta-alue ja suuri henkilömäärä edellyttävät digitaalisten välineiden käyttöä yhteydenpidossa, kokouksissa ja koulutuksissa. Työn tehostamisen suurimman potentiaalın ajatellaan liittyvän automatisaatioon ja robotiikkaan. Digitalisaatio ulottuu kaikkeen työhön, esimerkiksi ruuan valmistuksessa reseptiikkaan, ruokalistoihin, omavalvontaan, tuotannon ja palvelujen ohjaukseen sekä tilauksiin. Siivousrobotit, jotka jaksavat tehdä työtä tauotta, tehostavat työtä puhtaanapidossa. Talous- ja henkilöstöhallinnossa käytetään ohjelmistorobotteja ja tämän odotetaan myös laskevan asiakkailta perittäviä maksuja. Yhtiön prosessien tehostaminen edellyttää, että myös palvelujen tilaajat kehittävät omaa osaamistaan sekä hankkivat uusia laitteita ja ohjelmistoja. (H2/yhtiön johto).

Asiakkaiden odotukset (tehokkuudesta) ovat suuret. Sitä meiltä odotetaan. Mutta se vaatii myös siellä asiakkaiden suunnassa, että prosesseja täytyy muuttaa. Tarvitaan tietoa monesti sähköisessä muodossa, että pystytään siirtämään meidän järjestelmiin. Paperilla ei voi enää ne tehtävät kulkea, että asiakkaankin päässä pitää ottaa sähköisiä kanavia käyttöön. H1/yhtiön johto

Robotiikan hyödyntämisessä yhtiöt haluavat olla kehityksen kärjessä ja odottavat, että henkilöstö osallistuu kehittämistyöhön mieltämällä työnsä automatisoitavia vaiheita.

... pyydettiin koko henkilöstöä tuomaan ideoita, mitä ois jokaisen omassa työssä niitä työnkulkuja, joissa voitaisiin hyödyntää automatisaatiota. H1/yrityksen johto

Työntekijöiden kiinnostus osallistua kehittämishankkeisiin vaihtelee. Kaikki työntekijät eivät halua osallistua kehittämistyöhön aktiivisesti oman työnsä ohella. Haastateltavat suhtautuivat robotiikkaan melko levollisesti, koska kehitys on ollut suhteellisen hidasta. Lisäksi on huomattu se, etteivät koneet ainakaan vielä suoriudu kaikista tehtävistä, kuten palkanlaskentaan liittyvistä lainsäädännön tulkinnoista tai potilaille tuotettavasta palvelusta.

... vaikka yt-neuvottelut on käynnissä, perustieto siitä, että robotit ei vielä meidän alalla täysin pysty korvaamaan. Ympäristö on kuitenkin riippuvainen meidän tekemästä työstä. H17/lähiesimies

Robotiikka ei aiheuta pelkoja, mutta se mietityttää, vähentääkö automatisaatio pitkällä aikavälillä henkilöstön tarvetta.

Kyllähän se (robotiikka) sen puoleen vähän mietityttää, että tuoko se sitten henkilöstövähennyksiä, kun jos ei tarvii enää niin paljon sitä tekijää.... H10/työntekijä

Haastatellut työntekijät tunnistivat automatisaatioon liittyvänä hyvänä puolena tylsien rutiinien vähenemisen ja mahdollisuuden keskittyä mielekkäisiin työtehtäviin tai osaamisen kehittämiseen.

Kyllä minä todella positiivisesti ajattelen sitä, että jos meillekin tulisi automatiikkaa just siihen rutiinityöhön, että jäisi sellainen tylsä rutiini pois. Se antaisi mahdollisuutta tehdä sitten jotakin muuta. Ja just ehkä siihen kouluttautumiseen ja muuhun jäisi enemmän aikaa... H9/työntekijä

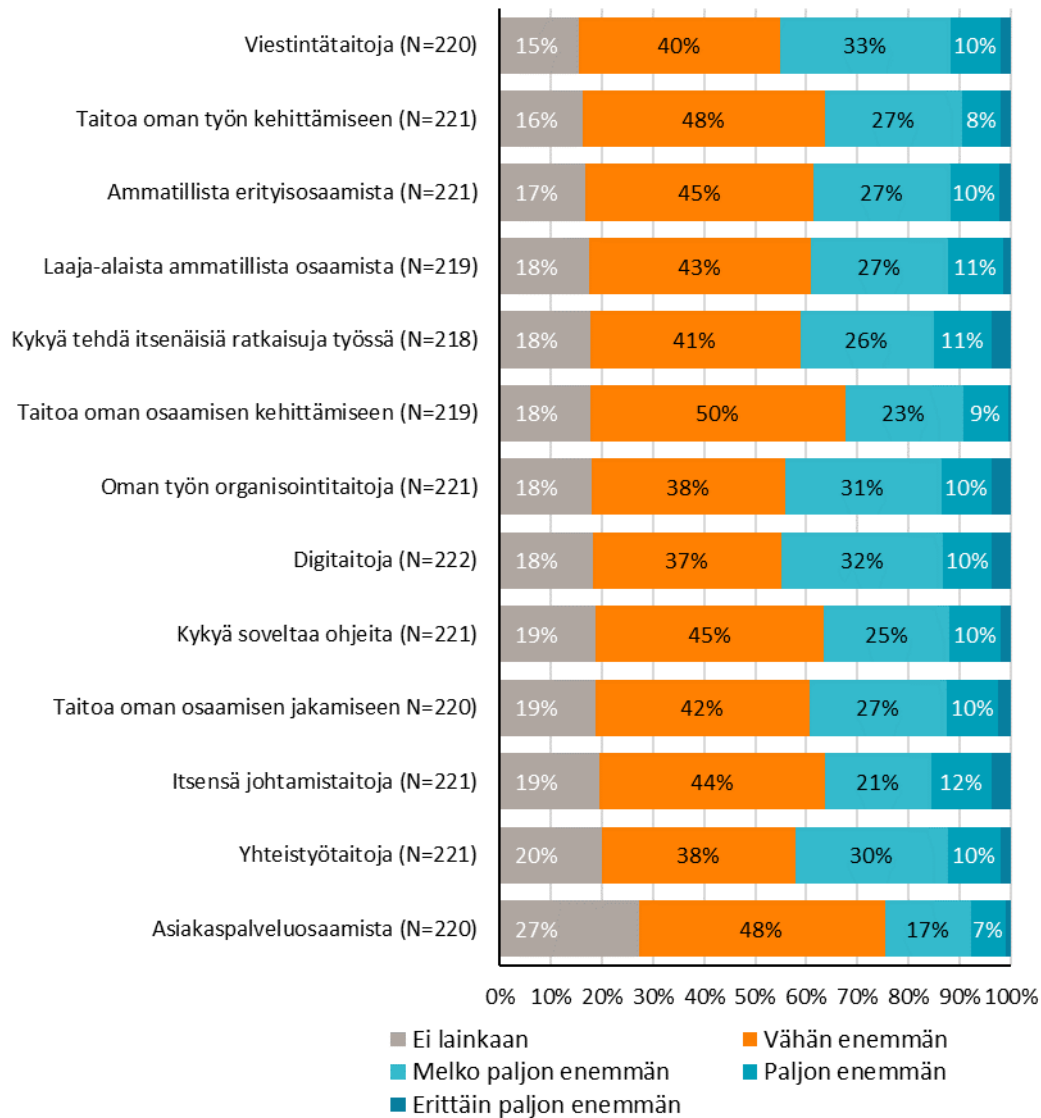
4.3 OSAAMISEN MUUTOS JA OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

4.3.1 Työssä tarvittavan osaamisen muutos

Työn muuttuessa työssä tarvitaan monenlaista osaamista ja taitoja entistä enemmän. Suurin osa kyselyyn osallistujista arvioi kaikkien kyselyssä kysytyjen työn osaamisalueiden ja taitojen kohdalla, että niitä tarvitaan työssä ainakin vähän enemmän kuin aiemmin. Kyselyn tulosten perusteella työssä tarvitaan vähintään melko paljon aiempaa enemmän erityisesti viestintätaitoja, digi- ja tietotekniikkataitoja, yhteistyötaitoja sekä oman työn organisointitaitoja ja kykyä tehdä itsenäisiä ratkaisuja työssä (Kuvio 6). **Toisin sanoen geneeristen eli yleisten taitojen tarve on kasvanut vastaajien kokemusten mukaan jopa enemmän kuin ammatillisen osaamisen.**

Vastaajista noin 45 prosenttia koki tarvitsevansa työssään vähintään melko paljon aiempaa enemmän digiosaamista sekä viestintätaitoja. Iäkkäämmät vastaajat kokivat nuoria useammin tarvitsevansa enemmän digiosaamista (ero on tilastollisesti melkein merkitsevä $p=0.063$). Vähintään melko paljon aiempaa enemmän koki tarvitsevansa oman työn organisointitaitoja (44 %) ja yhteistyötaitoja (42 %). Johtavassa asemassa tai esimiesasemassa olevat vastaajat kokivat tarvitsevansa työntekijöitä useammin aiempaa enemmän oman työn organisointitaitoja (ero on tilastollisesti merkitsevä $p=0.000$). Kykyä tehdä itsenäisiä ratkaisuja työssä arvioi tarvitsevansa vähintään melko paljon enemmän 41 prosenttia vastaajista. Vajaa 40 prosenttia vastaajista tunnisti tarvitsevansa vähintään melko paljon aiempaa

enemmän laaja-alaista ammatillista osaamista tai ammatillista erityisosaamista (Kuvio 6). Eri yhtiöiden vastaukset olivat samankaltaisia eikä yhtiöiden välillä ollut tilastollisesti merkitseviä eroja



Kuvio 6. Työssä tarvittavan osaamisen muutos

Työssä tarvitaan uusia taitoja

Jos työtehtävät säilyivät siirtymässä ennallaan, työn ammatilliset osaamisvaatimukset eivät juurikaan muuttuneet. Henkilöstön ammattitaidon kehittäminen korostui, koska yhtiöillä oli työprosessien ja osaamisen kehittämisessä kunnianhimoisia tavoitteita.

... ammattitaito pitää olla. On muodostettu se (tiimi) yhtiön aikana ja tarkoitus on, että se on Suomen paras (puhtausalan) tiimi ja että meiltä tullaan oppimaan. Siihen ollaan kovaa vauhtia menemässä. H12/yhtiön johto

Työntekijöiltä odotetaan ydinosaamisen kehittämistä ja asiantuntijuutta omassa työssään, kun työ ja tuotanto keskittyvät sekä palvelut erikoistuvat. Kun rutiinitehtävät vähenevät

esimerkiksi automatisaation seurauksena, työntekijöiden tehtäväksi jää prosessien valvontaa ja ohjausta sekä ongelmanratkaisua. Yhdessä yhtiössä korostettiin työntekijöiden asiantuntijuutta.

Koko ala on muutoksessa, tarvitaan enemmän asiantuntijuutta. Perustehtävät jää pikkuhiljaa pois. Visaiset kysymykset jää jäljelle. Vaatii entistä suurempaa ammattitaitoa ja kouluttautumista. Ajan hermolla pysymistä.... H21/yhtiön johto

Vahvakaan ammatillinen osaaminen ei yksinomaan riitä, sillä työssä tarvitaan yhä enemmän oman työn kehittämistä sekä tahtoa ja kykyä oman osaamisen kehittämiseen.

... osataan laittaa ruokaa ja siivota, mutta jos puhutaan, että osataanko me johtaa projekteja tai kehittää prosesseja, sillä puolella on ollut haasteita. H15/yhtiön johto

Yksi meidän organisaation suurempia osaamisvajeita, ehkä uuden oppiminen ja uuteen heittäytyminen on tosi heiveröistä. H11/yhtiön johto

Työtä tehdään tiimeissä, työkaverit ja esimiehet vaihtuvat, jolloin ammattiosaamisen lisäksi tarvitaan hyviä vuorovaikutustaitoja. Hyviä viestintä- ja vuorovaikutustaitoja tarvitaan myös silloin, kun työssä eteen tulevia ongelmatilanteita ratkotaan yhdessä asiakkaiden kanssa.

... sosiaaliset taidot, viestintä- ja vuorovaikutustaidot, tämän tyyppiset korostuu, kun ihmisten pitäisi pystyä niissä haastavissa ongelmatapauksissa palvelemaan asiakkaita. Ja selvittää niitä (ongelmia), ratkoa yhdessä eri tahojen kanssa. H5/yhtiön johto

Yhtiöissä henkilöstön tulee opetella palvelutuottajan roolia ja asiakaspalvelutaitojen merkitys korostuu enemmän kuin kuntaorganisaatiossa.

... sanonko, että yrittäjähenkisyyttä ja enempi palvelualltiutta (yhtiössä tarvitaan). Me ollaan asiakaspalvelijoita. Ehkä se oli kunnan aikana, että me ollaan täällä vaan töissä, tyliin... H14/lähiesimies

Jo ennen siirtymää, ja erityisesti sen jälkeen, piti opetella uusien tietojärjestelmien ja ohjelmistojen käyttöä. Digitalisaatio on läsnä yhä vahvemmin kaikessa työssä, mikä edellyttää työntekijöiltä uusien taitojen opettelua.

... On laaja toimialue eikä nähdäkään toisiamme. Ollaan paljon Skype ja Teams-kokouksissa. Tehdään työtä Teamsin yli, verkostomainen työskentely ja kun tekee työtänsä osana tiimiä. Sekin haastaa itse kuttakin. Enemmän se menee ammatillisten valmiuksien puolelle. H2/yhtiön johto

4.3.2 Osaamisen kehittäminen työssä

Työn osaamisvaatimusten muuttuessa on tärkeää, millaisia mahdollisuuksia työntekijöillä on kehittää osaamistaan työssä ja millaista tukea he saavat osaamisensa kehittämiseen. Osaamista voidaan kehittää paitsi muodollisella koulutuksella niin myös työpaikalla tapahtuvana oppimisena. Oletuksena oli, että tutkimuksissa yhtiöissä työpaikalla tapahtuva oppiminen on tärkeässä osassa osaamisen kehittämisessä. Tutkimuksen taustakirjallisuuden perusteella muodostettiin hypoteeseja siitä, mitkä tekijät edesauttavat tai estävät osaamisen kehittämistä työssä. Aikaisempien tutkimusten mukaan esimerkiksi ajan puute työssä on merkittävä osaamisen kehittämisen este.

Mahdollisuudet osaamisen kehittämiseen

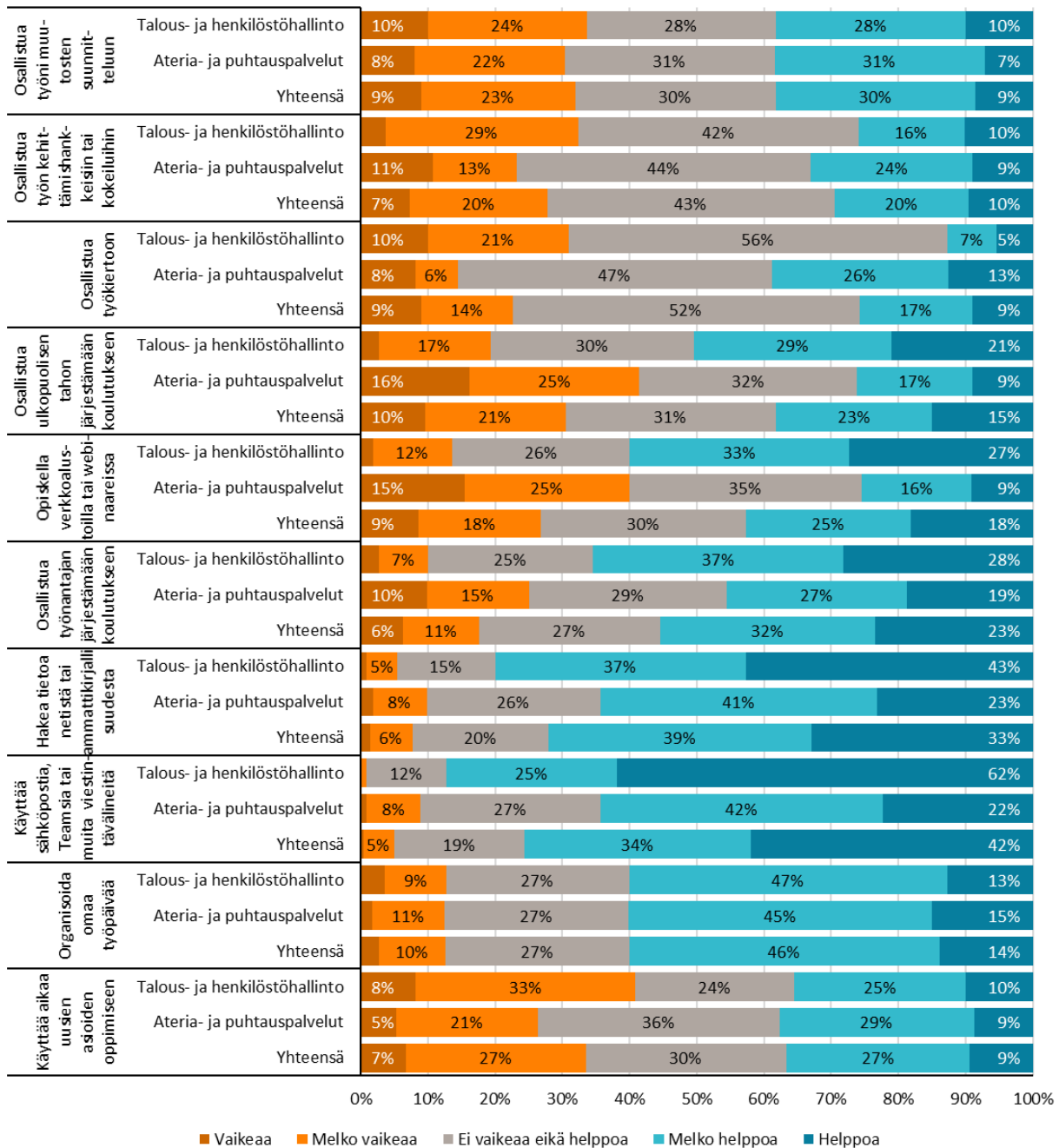
Kun vastaajat arvioivat ajan riittämistä uusien asioiden opetteluun työssä, niin vastaukset eriytyivät siten, että reilu kolmannes (36 %) vastaajista arvioi, että työssä oli helppoa käyttää aikaa uusien asioiden oppimiseen, mutta lähes yhtä moni (34 %) arvioi sen vaikeaksi. Noin 30 prosenttia vastaajista arvioi, ettei ajankäyttö uusien asioiden oppimiseen ollut helppoa eikä vaikeaa. Oman työpäivän organisointi koettiin yleisesti helpoksi (60 % vastaajista piti työpäivän organisointia vähintään melko helppona) (Kuvio 7). Yhtiöiden välillä ei tässä ollut merkittäviä eroja.

Sähköpostin, Teamsin tai muiden viestintävälineiden käyttö työpäivän aikana oli odotetusti helpompaa talous- ja henkilöstöhallinnon palveluja tuottavan yhtiön (62 % arvioi tämän helpoksi) kuin ateria- ja puhtauspalveluja tuottavan yhtiön henkilöstölle (22 % arvioi helpoksi) (yhtiöiden välinen ero on tilastollisesti merkitsevä $p=0.000$). Kyselyn tulosten mukaan nuorille digitaalisten viestintävälineiden käyttö oli helpompaa kuin iäkkäimmille. Yli 60-vuotiaista viidennes arvioi, että digitaalisten viestintävälineiden käyttö työpäivän aikana oli vaikeaa tai melko vaikeaa (ero on tilastollisesti merkitsevä $p=0.000$). Lisäksi korkea-asteen suorittaneille oli muita helpompaa käyttää digitaalisia viestintävälineitä työpäivän aikana (ero on tilastollisesti merkitsevä $p=0.000$). (Kuvio 7).

Kolmannes vastaajista arvioi, että tiedon hakeminen internetistä tai ammattikirjallisuudesta on helppoa ja lisäksi lähes 40 prosenttia, että tiedon hakeminen on melko helppoa (Kuvio 7). Tiedon hakeminen oli helpompaa talous- ja henkilöstöhallinnon palveluja tuottavassa yhtiössä oleville kuin ateria- ja puhtauspalveluyhtiön vastaajille (yhtiöiden välinen ero on tilastollisesti merkitsevä $p=0.009$). Tiedon hakeminen internetistä tai ammattikirjallisuudesta oli muita vaikeampaa (ero on tilastollisesti merkitsevä $p=0.013$) 60-vuotiaille tai sitä vanhemmille.

Työnantajan järjestämään koulutukseen osallistuminen arvioitiin myös helpoksi (32 % arvioi melko helpoksi ja 23 % helpoksi) (Kuvio 7). Eniten vaikeuksia koulutukseen osallistumisessa kokivat ateria- ja puhtauspalveluyhtiön työntekijät (15 % arvioi melko vaikeaksi ja lähes 10 % vaikeaksi) (yhtiöiden välinen ero on tilastollisesti merkitsevä $p=0.009$). Vailla ammatillista tutkintoa olevat kokivat muita vaikeammaksi osallistua työnantajan järjestämään koulutukseen (ero on tilastollisesti merkitsevä $p=0.001$).

Digitaalisilla alustoilla ja webinaareissa opiskelu oli odotetusti helpompaa talous- ja henkilöstöhallinnon palveluja tuottavan yhtiön kuin ateria- ja puhtauspalveluyhtiön vastaajille. Talous- ja henkilöstöhallinnossa työskennelleistä vastaajista kolmannes arvioi opiskelun digitaalisilla alustoilla olevan melko helppoa ja reilu neljännes koki opiskelun olevan helppoa. Sen sijaan ateria- ja puhtauspalveluyhtiön vastaajista neljännes arvioi opiskelun digitaalisilla alustoilla olevan melko vaikeaa ja 16 prosenttia vaikeaa (ero on tilastollisesti merkitsevä $p=0.000$) (Kuvio 7). Korkea-asteen tutkinnon suorittaneille digitaalisilla alustoilla opiskelu oli helpompaa kuin muille, ja vailla ammatillista tutkintoa oleville se oli muita vaikeampaa (ero on tilastollisesti merkitsevä $p=0.000$).



Kuvio 7. Mahdollisuudet osaamisen kehittämiseen yhtiöittäin

Ulkopuolisen tahon järjestämään koulutukseen osallistumisessa kokivat enemmän vaikeuksia ateria- ja puhtauspalveluyhtiön kuin toisen yhtiön vastaajat. Talous- ja henkilöstöhallinnon vastaajista vajaa kolmannes (30 %) arvioi ulkopuolisen tahon järjestämään koulutukseen osallistumisen melko helpoksi ja viidennes (21 %) helpoksi. Ateria- ja puhtauspalveluissa taas neljännos vastaajista arvioi osallistumisen melko vaikeaksi ja 16 prosenttia vaikeaksi (ero on tilastollisesti merkitsevä $p=0.000$) (Kuvio 7). Vailla ammatillista koulutusta olevat kokivat muita vaikeammaksi osallistua ulkopuolisen tahon järjestämään koulutukseen (ero on tilastollisesti merkitsevä $p=0.006$).

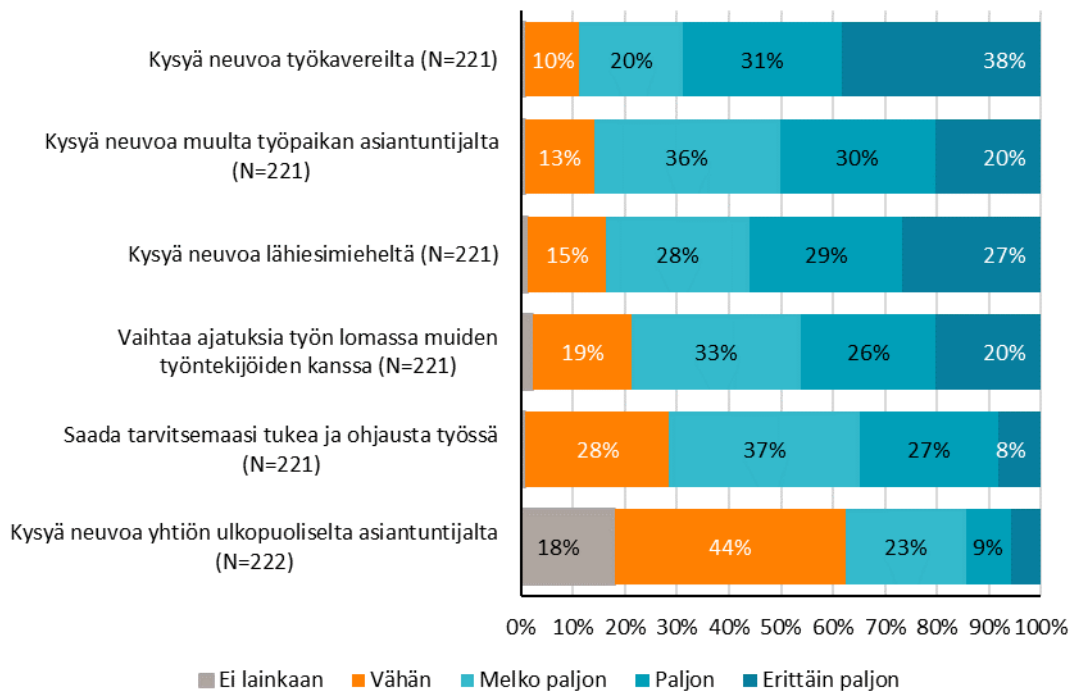
Työkiertoon osallistuminen taas arvioitiin ateria- ja puhtauspalveluja tuottavassa yhtiössä helpommaksi kuin talous- ja henkilöstöhallinnon palveluja tuottavassa yhtiössä (ero on tilastollisesti merkitsevä $p=0.000$) Tosin noin puolet arvioi, ettei se ole helppoa eikä vaikeaa (Kuvio 7).

Kyselyn tulosten mukaan osaamisen kehittämisen mahdollisuudet eriytyvät jossain määrin yhtiöittäin. Yhtenä yhtiöiden välistä eroa selittävänä tekijänä on yhtiöissä tuotettavien palvelujen ja niissä tehtävän työn erot. Digitaalisten viestintävälineiden käyttö, tiedon hakeminen internetistä tai koulutukseen osallistuminen digitaalisilla alustoilla on oletettavasti helpompaa työkseen tietokonetta käyttäville toimisto- ja hallintotyöntekijöille kuin ateria- ja puhtauspalvelujen työntekijöille. Työstä koulutukseen irrottautuminen voi olla toimisto- ja hallintotyössä helpompaa kuin muussa työssä. Tulokset antavat viitteitä myös siitä, että **ikäntyneillä työntekijöillä on muita enemmän vaikeuksia sähköpostin, Teamsin tai vastaavien viestintävälineiden käytössä, tiedon hakemisessa internetistä tai osallistumisessa koulutukseen digitaalisilla alustoilla.**

Tulokset vahvistavat myös aiempien tutkimusten havaintoja, että **työntekijän taustakoulutuksella on merkitystä osaamisen kehittämässä myöhemmin. Vailla ammatillista koulutusta olevilla oli muita suurempia vaikeuksia osallistua koulutukseen ja taas korkea-asteen koulutuksen suorittaneille se oli monessa kohtaa helpompaa. Ammatillista koulutusta vaille oleville esimerkiksi osallistuminen työnantajan tai ulkopuolisen tahon järjestämiin koulutuksiin sekä digitaalisilla alustoilla tapahtuvaan koulutukseen oli selvästi muita vaikeampaa.**

Tuen ja neuvojen saaminen työssä

Aikaisemmissa tutkimuksissa saatujen tulosten mukaan epämuodollista työpaikalla oppimista edesauttaa se, että työntekijöillä on mahdollisuus kysyä neuvoa ja saada ohjausta. Työssä oppiakseen työntekijöillä tulisi olla mahdollisuus epäviralliseen ajatustenvaihtoon työhön liittyvistä kysymyksistä työn lomassa muiden työntekijöiden kanssa. Yksi oleellinen tekijä työpaikalla oppimisessa on se, työskenteleekö samassa tilassa tai muuten fyysisesti lähellä muita samaa työtä tekeviä. Työskentely lähellä toisia työntekijöitä mahdollistaa keskustelun ongelmatilanteista ja kehittämismahdollisuuksista. Yhtiöiden henkilöstölle tehdyn kyselyn mukaan reilusti yli puolet (66 %) vastanneista työskenteli sellaisessa tilassa, jossa työskenteli useita samaa työtä tai lähes samaa työtä tekeviä työntekijäitä. Lähes neljäsosa (23 %) työskenteli yksin tai erillään muista samaa työtä tekevistä ja 11 prosenttia työskenteli yhdessä työparin kanssa. Suurimmalle osalle kyselyyn vastanneista oli näin ollen teoreettiset mahdollisuudet epämuodolliseen ajatustenvaihtoon ja työkaverilta neuvojen kysymiseen työn lomassa molemmissa yhtiöissä. (Kuvio 8.)



Kuvio 8. Mahdollisuudet tukeen ja neuvoihin työssä

Talous- ja henkilöstöhallinnon palveluja tuottavassa yhtiössä 43 prosenttia vastaajista arvioi, että heillä on erittäin paljon mahdollisuuksia ja kolmannes vastaajista arvioi, että heillä on paljon mahdollisuuksia kysyä neuvoa työkavereilta. Ateria- ja puhtauspalveluyhtiössä kolmannes vastaajista katsoi, että heillä on erittäin paljon mahdollisuuksia kysyä neuvoa työkavereilta ja lähes 30 prosenttia arvioi, että mahdollisuuksia kysyä neuvoa on paljon.

Yhtiöihin myöhemmin rekrytoidut uudet työntekijät arvioivat vanhoina työntekijöinä yhtiöihin siirtyneitä useammin, että neuvojen kysymiseen muilta oli paljon mahdollisuuksia (ero on tilastollisesti merkitsevä $p=0.003$). Tätä voi selittää se, että vanhoina työntekijöinä siirtyneillä oli paljon työkokemusta, joten heillä ei ollut yhtä paljon tarvetta neuvojen kysymiseen. Yhtiöihin myöhemmin rekrytoidut tarvitsivat luultavasti enemmän ohjausta ja neuvoja ja olivat myös alttiimpia neuvojen vastaanottamiseen.

Edellytykset vaihtaa ajatuksia työn lomassa muiden työntekijöiden kanssa ovat hyvät molemmissa yhtiöissä, sillä 47 prosenttia talous- ja henkilöstöhallinnon palveluja tuottavan yhtiön ja 45 prosenttia ateria- ja puhtauspalveluyhtiön vastaajista arvioi, että mahdollisuudet ajatustenvaihtoon muiden työntekijöiden kanssa ovat hyvät. Ainoastaan muutamat vastaajat kokivat, etteivät pysty lainkaan vaihtamaan ajatuksia muiden työntekijöiden kanssa työn lomassa. Lähes kaikilla kyselyyn vastaajilla oli mahdollisuus ainakin jonkin verran vaihtaa ajatuksia toisten työntekijöiden kanssa. Yhtiöihin myöhemmin rekrytoidut uudet työntekijät kokivat muita useammin, että epämuodolliseen ajatustenvaihtoon oli hyvin mahdollisuuksia (ero on tilastollisesti merkitsevä $p=0.005$).

Myös neuvojen kysymiseen lähiesimiehiltä oli mahdollisuuksia (Kuvio 8). Neuvojen kysymiseen lähiesimieheltä oli ateria- ja puhtauspalveluyhtiössä hieman enemmän mahdollisuuksia kuin talous- ja henkilöstöhallinnon palveluyhtiössä (yhtiöiden välinen ero on tilastollisesti

merkitsevä $p=0.048$). Talous- ja henkilöstöhallinnon palveluja tuottavan yhtiön vastaajista puolet ja ateria- ja puhtauspalvelun yhtiön vastaajista 62 prosenttia arvioi, että neuvon kysymiseen lähiesimieheltä oli paljon mahdollisuuksia. Talous- ja henkilöstöhallinnon yhtiön vastaajista viidesosa koki, että mahdollisuuksia neuvon kysymiseen oli vain vähän.

Neuvon kysymiseen myös muulta työpaikan asiantuntijalta oli melko hyvin mahdollisuuksia molemmissa tutkituissa yhtiöissä. Edellistä vaikeampaa sen sijaan oli kysyä neuvoa joltakin työpaikan ulkopuoliselta asiantuntijalta (Kuvio 8). Neljännes ateria- ja puhtauspalveluyhtiön vastaajista arvioi, että neuvoa työpaikan ulkopuoliselta asiantuntijalta ei pysty kysymään lainkaan ja kymmenen prosenttia talous- ja henkilöstöhallinnon palveluja tuottavan yhtiön vastaajista koki, ettei pysty kysymään lainkaan neuvoa ulkopuolisilta asiantuntijoilta (yhtiöiden välinen ero on tilastollisesti merkitsevä $p=0.000$). Kuitenkin ateria- ja puhtauspalveluyhtiön vastaajista lähes puolet ja 40 prosenttia talous- ja henkilöstöhallinnon palveluyhtiön vastaajista koki, että pystyy kysymään neuvoa vähän myös ulkopuoliselta asiantuntijalta. Korkea-asteen koulutuksen suorittaneet arvioivat muita useammin pystyvänsä kysymään neuvoa ulkopuoliselta asiantuntijalta (ero on tilastollisesti merkitsevä $p=0.026$).

Talous- ja henkilöstöhallinnon palveluja tuottavan yhtiön vastaajista 68 prosenttia ja ateria- ja puhtauspalveluyhtiön vastaajista 75 prosenttia koki saavansa tarvitsemaansa tukea ja ohjausta vähintään melko paljon. Vain muutama vastaaja koki jääneensä täysin vaille tarvitsemaansa tukea ja ohjausta. Ne vastaajat, jotka olivat siirtyneet yhtiöihin vanhoina työntekijöinä, kokivat yhtiöihin myöhemmin rekrytoituja työntekijöitä useammin jäävänsä vaille tarvitsemaansa tukea ja ohjausta (ero on tilastollisesti merkitsevä $p=0.010$).

Kunnista, kuntayhtymistä ja julkisomisteisista yhtiöistä vanhoina työntekijöinä siirtyneillä oli myöhemmin yhtiöiden perustamisen jälkeen palvelukseen rekrytoituja työntekijöitä enemmän vaikeuksia saada tarvitsemaansa tukea työhönsä, vähemmän mahdollisuuksia neuvojen kysymiseen työkavereilta ja vapaamuotoiseen ajatustenvaihtoon muiden kanssa.

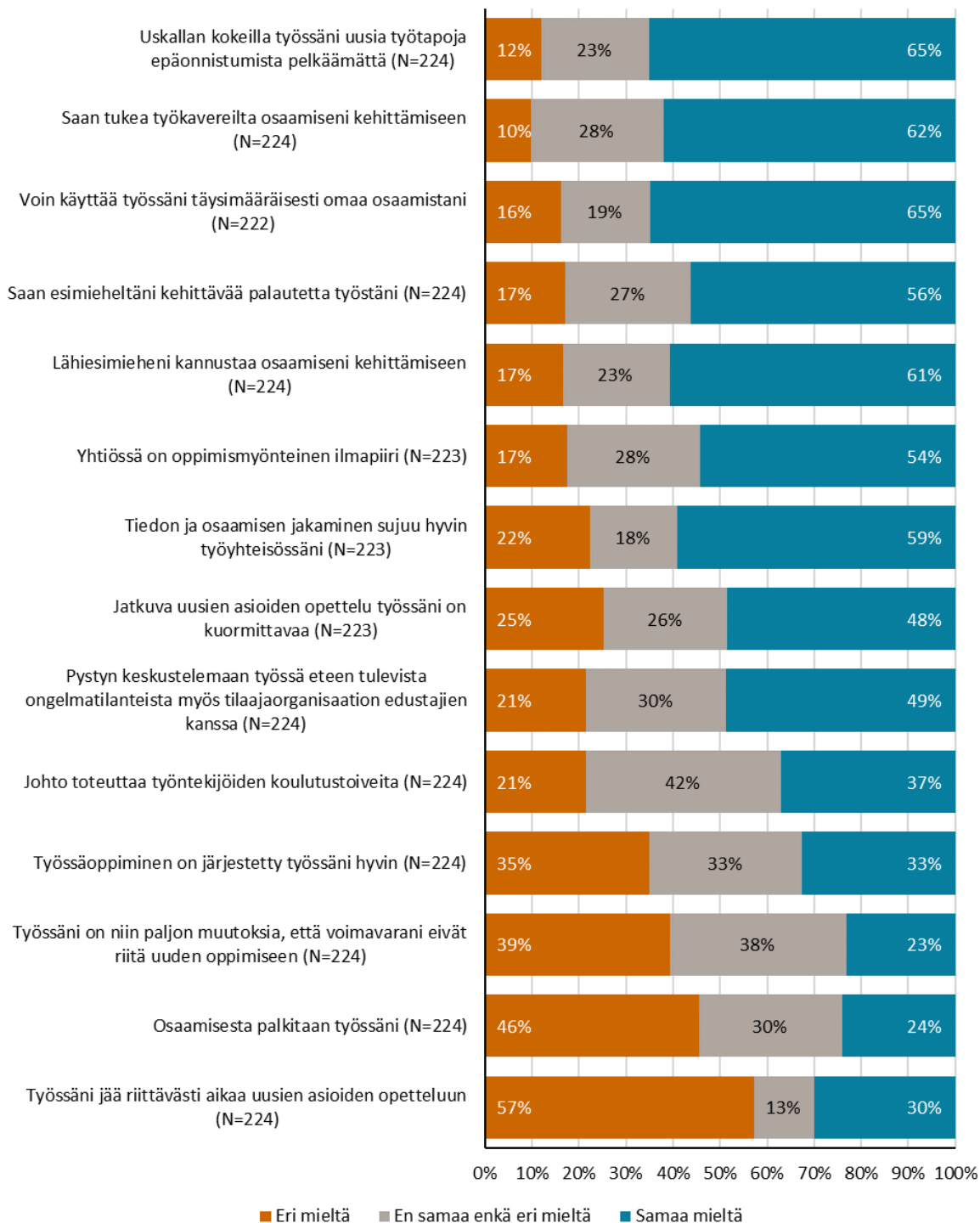
4.3.3 Osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia ja esteitä

Osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia ja esteitä selvitettiin kyselyssä myös väittämien avulla. Odotetusti suurin este työssäoppimisessa liittyy ajan puutteeseen (Kuvio 9). Erityisesti talous- ja henkilöstöhallinnon palveluja tuottavan yhtiön vastaajat kokivat ajan puutteen oppimisen esteeksi. Yhteensä 67 prosenttia yhtiön vastaajista oli eri mieltä väittämästä, että työssäni jää riittävästi aikaa uusien asioiden opetteluun. Ateria- ja puhtauspalveluyhtiön vastaajista vajaa puolet (47 %) oli eri mieltä väittämästä (ero on tilastollisesti merkitsevä $p=0.008$).

Kyselyn vastaajat kokivat, ettei osaamisesta palkita riittävästi yhtiöissä. Lähes puolet (46 %) oli eri mieltä väittämästä "osaamisesta palkitaan työssäni". Kyselyn perusteella jatkuva uusien asioiden opettelu koettiin usein kuormittavana. Lähes puolet (48 %) oli samaa mieltä väittämästä "jatkuva uusien asioiden opettelu työssäni on kuormittavaa" (Kuvio 9). Tässä yhtiöiden vastaukset olivat samankaltaisia.

Työn muutoksista huolimatta lähes 40 prosenttia vastaajista arvioi, että heillä oli voimavaroja uuden oppimiseen. Vajaa neljännes (23 %) arvioi, että työssä on niin paljon muutoksia,

etteivät voimavarat riitä uuden oppimiseen (Kuvio 9). Voimavarojen puutetta koettiin enemmän talous- ja henkilöstöhallinnon palveluyhtiössä (30 % samaa mieltä väittämästä, että työssä on niin paljon muutoksia, etteivät voimavarat riitä uuden oppimiseen) kuin ateria- ja puhtauspalveluja tuottavassa yhtiössä (17 % samaa mieltä väittämästä) (ero on tilastollisesti melkein merkitsevä $p=0.060$).



Kuvio 9. Osaamisen kehittämiseen liittyvät väittämät

Haasteista huolimatta tutkituissa yhtiöissä kannustettiin osaamisen kehittämiseen ja työsaoppimiseen. Yli puolet (54 %) kyselyyn vastaajista oli samaa mieltä väittämästä, että yhtiöissä on oppimismyönteinen ilmapiiri. Oppimista mahdollisti myös se, että työssä uskallettiin kokeilla uusia työtapoja. Vastaajista 65 prosenttia oli samaa mieltä siitä, että he uskaltavat kokeilla työssään uusia työtapoja epäonnistumista pelkäämättä (Kuvio 9). Erityisesti ateria- ja puhtauspalveluyhtiön vastaajat arvioivat, että he uskaltavat kokeilla uusia asioita epäonnistumisia pelkäämättä (yhtiöiden välinen ero on tilastollisesti merkitsevä $p=0.010$). Lisäksi suurin osa (65 %) vastaajista koki, että he voivat käyttää täysimääräisesti omaa osaamistaan työssään. Työuran pituudella oli yhteys osaamisen hyödyntämiseen työssä. Ammattialalla 5–20 vuotta työskennelleet olivat muita (vrt. alle 5 vuoden ja yli 20 vuoden työura alalla) useammin sitä mieltä, etteivät pysty käyttämään täysimääräisesti omaa osaamistaan työssään (ero on tilastollisesti merkitsevä $p=0.035$).

Molemmissa yhtiöissä työntekijät kokivat, että lähiesimiehet kannustavat heitä osaamisen kehittämiseen. Vastaajista 61 prosenttia oli yhtä mieltä siitä, että lähiesimies kannustaa osaamisen kehittämiseen. Esimiehiltä saatu palaute koettiin kehittävänä. Yhteensä 56 prosenttia vastaajista oli samaa mieltä siitä, että he saavat lähiesimieheltään kehittävää palautetta työstään (Kuvio 9). Yhtiöiden työntekijöiden vastaukset olivat hyvin samankaltaisia.

Molemmissa yhtiöissä työkaverit tukivat osaamisen kehittämistä. Yhteensä 62 prosenttia vastaajista oli samaa mieltä väittämästä, että he saavat tukea osaamisen kehittämiseen työkavereilta. Vain yksi kymmenestä vastaajasta oli eri mieltä väittämästä. Pääsääntöisesti tiedon ja osaamisen jakamisen koettiin sujuvan hyvin työyhteisössä, sillä lähes 60 prosenttia vastaajista oli samaa mieltä siitä, että tiedon ja osaamisen jakaminen sujuu hyvin työyhteisössä. Reilu viidennes kuitenkin arvioi, että tiedon ja osaamisen jakamisessa työyhteisössä on ongelmia (Kuvio 9).

Työn ongelmatilanteista vastaajat pystyivät keskustelemaan melko hyvin myös tilaajaorganisaation edustajien kanssa. Lähes puolet oli samaa mieltä siitä, että he pystyvät keskustelemaan eteen tulevista ongelmatilanteista myös tilaajaorganisaation edustajien kanssa ja reilu viidennes oli eri mieltä (Kuvio 9). Työuran kesto oli yhteydessä siihen, pystyivätkö vastaajat keskustelemaan työssä eteen tulevista ongelmatilanteista palvelujen tilaajien kanssa. Vastaajat, jotka olivat olleet 5–20 vuotta ammattialalla, kokivat muita (vrt. alle 5 vuoden tai yli 20 vuoden työura) useammin voivansa keskustella työhön liittyvistä ongelmista tilaajaorganisaation edustajien kanssa (ero on tilastollisesti merkitsevä $p=0.024$).

Vastaajien näkemykset eriytyivät väittämästä, jossa esitettiin, että johto toteuttaa henkilöstön koulutustoiveita. Yli 40 prosenttia ei osannut arvioida toteuttaako johto henkilöstön koulutustoiveita. Hieman useampi (37 %) oli kuitenkin väittämästä samaa kuin eri mieltä (21 %) (Kuvio 9). Talous- ja henkilöstöhallinnon palveluja tuottavassa yhtiössä vastaajat (46 % samaa mieltä väittämästä) arvioivat ateria- ja puhtauspalveluyhtiön (28 % samaa mieltä) vastaajia useammin, että johto toteuttaa henkilöstön koulutustoiveita (yhtiöiden välinen ero on tilastollisesti merkitsevä $p=0.007$). Lisäksi korkea-asteen suorittaneet vastaajat arvioivat muita useammin, että johto toteuttaa henkilöstön koulutustoiveita (ero on tilastollisesti melkein merkitsevä $p=0.051$).

Työssäoppiminen on järjestetty työssäni hyvin -väittämän vastaukset eriytyivät siten, että reilu kolmannes (35 %) oli eri mieltä väittämästä, vajaa kolmannes oli samaa mieltä ja vajaa kolmannes ei osannut ottaa kantaa (Kuvio 9).

Työssäoppimista estäviä ja mahdollistavia tekijöitä

Ajankäyttöön liittyvät haasteet tulivat hyvin vahvasti esille, kun vastaajat kuvailivat työssäoppimista vaikeuttavia ja mahdollistavia tekijöitä. Kiireen, suuren työmäärän, ajan puutteen ja vaikeuden hallita omaa työaika (työn aikataulut, rutiinit tai yllättävät asiat) koettiin hankaloittavan työssäoppimista. Kiireen takia myöskään samaa työtä tekevät tai ohjaajat eivät aina ehdi neuvoa tai opettaa uusia asioita.

Työssäoppimisen esteenä mainittiin esimerkiksi yksintyöskentely, joka ei mahdollista neuvon kysymistä työkaverilta. Työssäoppimista estävät asiat liittyivät usein työyhteisöön, kuten huonoon työilmapiiriin, kehitysvastaisuuteen, esimiesten asenteisiin, työyhteisön negatiiviseen suhtautumiseen uusien asioiden opetteluun, työkavereiden muutosvastarintaan tai muutoksiin turhautumiseen. Toistuvat muutokset koettiin kuormittaviksi ja työssäoppimista vaikeuttaviksi. Lisäksi työssäoppimista vaikeuttivat ongelmat tiedon saamisessa ja puutteelliset ohjeistukset.

Edellä mainittujen asioiden lisäksi työssäoppimisen esteiksi tunnistettiin ikäänntyminen ja alhainen koulutustaso, joiden vuoksi uusien asioiden oppiminen voi olla hidasta. Kokemuksena oli, ettei työssä ja uuden oppimisessa huomioida tarpeeksi vanhimpien työntekijöiden tarpeita.

Avoimella kysymyksellä haluttiin saada tietoa, mitkä asiat mahdollistavat työssäoppimisen. Vastauksissa toistui, että uusien asioiden oppimiselle on varattava aikaa. Vastauksista voi tulkita, että työaika olisi pystyttävä käyttämään uuden oppimiseen. Vastaajat toivoivat rauhallista työtahtia, joustavaa työaika ja riittävää työntekijöiden määrää. Uuden oppiminen koetaan hankalaksi, jos samanaikaisesti on suoriuduttava päivittäisistä rutiineista. Työssäoppimista edistäisi vastaajien mukaan se, että he pystyisivät keskittymään uusien asioiden opetteluun riittävän pitkään sekä saisivat hyvät ohjeet ja riittävää ohjausta.

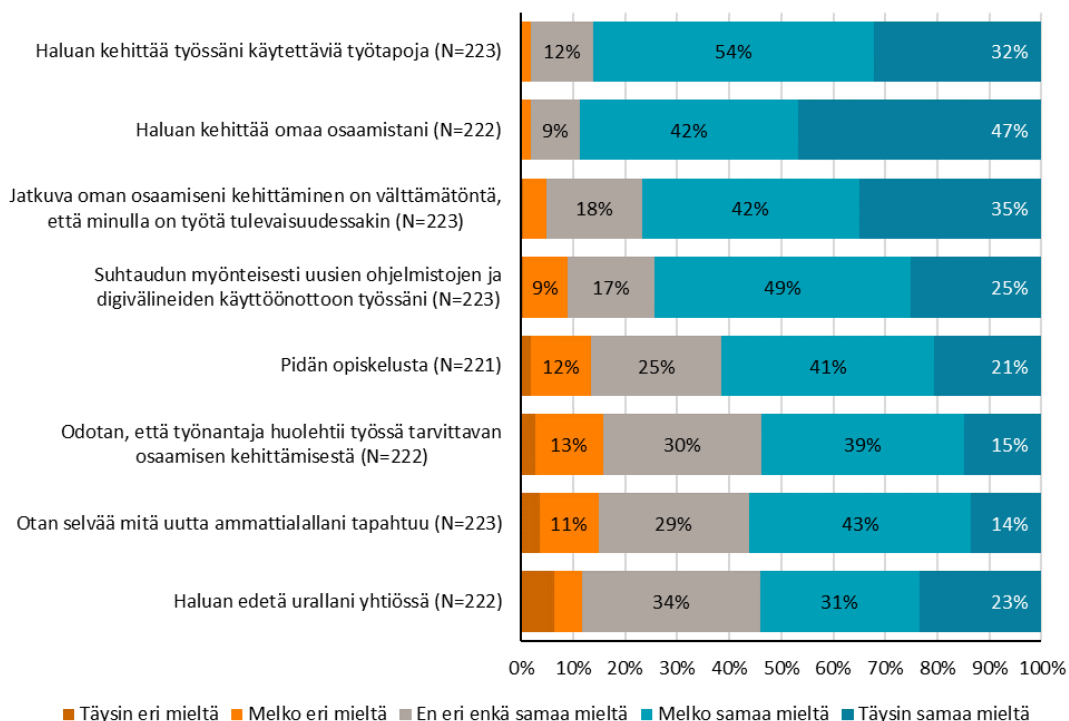
Työyhteisön ilmapiiri ja esimiesten asenne koettiin myös tärkeiksi oppimisen mahdollistajiksi. Työssäoppimista mahdollistavina tekijöinä nostettiin esille työnantajan, työntekijän ja työyhteisön myönteiset asenteet ja sujuva yhteistyö, kuten työnantajan myönteinen suhtautuminen, johdon ja esimiesten tuki, avoin ja hyvä työilmapiiri, sujuva yhteistyö työkavereiden kanssa sekä halu oppia uutta.

Kyselyn tulosten perusteella voidaan sanoa, että molemmissa tutkituissa yhtiöissä oli oppimismyönteinen ilmapiiri. Työpaikalla oppimista tuki mahdollisuus vaihtaa ajatuksia työkavereiden kanssa, kysyä neuvoa työkavereilta, saada tukea esimiehiltä tai muilta työyhteisön asiantuntijoilta. Työssä uskalletaan myös kokeilla uusia asioita epäonnistumisista pelkäämättä. Merkittäviä työpaikalla oppimista hankaloittavia tekijöitä ovat kiire ja ajan puute, joihin toivottiin ratkaisuja ja uusia toimintatapoja, joilla työpaikalla osaamisen ja kokemuksen siirtäminen voidaan varmistaa. Kyselyssä tuli esille myös se, että työyhteisön hyvä työilmapiiri on yllättävän tärkeä

työssäoppimisessa. Yhteisöllisyyden ja työpaikan ilmapiirin kehittämällä voi olla välillisiä myönteisiä vaikutuksia myös työssäoppimisen vahvistamiseen.

4.3.4 Kiinnostus oman osaamisen kehittämiseen ja oppimistapojen soveltuvuus

Kyselyyn vastanneilla oli halua kehittää omaa osaamistaan, sillä lähes puolet oli täysin samaa mieltä siitä, että he haluavat kehittää omaa osaamistaan ja 42 prosenttia vastaajista oli lähes samaa mieltä väittämästä. Molemmissa yhtiöissä työskentelevien vastaukset olivat samansuuntaisia (Kuvio 10). Ne vastaajat, jotka oli rekrytoitu yhtiöihin myöhemmin, halusivat jonkin verran useammin kehittää omaa osaamistaan kuin vanhoina työntekijöinä siirtyneet (ero ei ole kuitenkaan aivan tilastollisesti merkitsevä $p=0.077$). Korkea-asteen tutkinnon suorittaneet työntekijät halusivat muita useammin kehittää omaa osaamistaan (ero on tilastollisesti merkitsevä $p=0.026$).



Kuvio 10. Väittämät kiinnostuksesta oman osaamisen kehittämiseen

Yli 60 prosenttia kaikista vastanneista ilmoitti pitävänsä opiskelusta (Kuvio 10). Ateria- ja puhtauspalveluissa oli useammin heitä, jotka eivät pitäneet opiskelusta tai eivät osanneet sanoa kantaansa väittämään (ero on tilastollisesti merkitsevä $p=0.010$). Odotetusti ne, joilla on enemmän koulutusta pitävät myös eniten opiskelusta. Korkea-asteen tutkinnon suorittaneet pitivät muita enemmän opiskelusta (ero on tilastollisesti merkitsevä $p=0.034$).

Uusien ohjelmistojen ja digivälineiden käyttöönottoon suhtauduttiin yleensä myönteisesti. Lähes kolme neljäsosaa vastanneista suhtautui myönteisesti uusien ohjelmistojen ja digivälineiden käyttöönottoon työssään (Kuvio 10). Talous- ja henkilöstöhallintopalveluyhtiön vastaajat suhtautuivat myönteisemmin uusiin ohjelmistoihin ja digivälineisiin kuin ateria- ja

puhtauspalveluyhtiön vastaajat (ero on tilastollisesti merkitsevä $p=0.000$). Korkea-asteen koulutuksen suorittaneet suhtautuivat muita myönteisemmin digivälineiden käyttöön (ero on tilastollisesti merkitsevä $p=0.002$).

Yli puolet kaikista vastaajista arvioi ottavansa selvää, mitä uutta omalla ammattialalla tapahtuu eikä yhtiöiden välillä ei ole eroa vastauksissa (Kuvio 10). Johtavassa ja esimiesasemassa olevat ottivat odotetusti muita useammin selvää, mitä uutta alalla tapahtui (ero on tilastollisesti merkitsevä $p=0.006$).

Yli puolet kyselyyn vastanneista oli samaa mieltä siitä, että he odottavat työnantajan huolehtivan työssä tarvittavan osaamisen kehittämistä (Kuvio 10). Ateria- ja puhtauspalveluyhtiön vastaajat odottivat talous- ja henkilöstöhallintopalveluyhtiön vastaajia useammin, että työnantaja huolehtii osaamisen kehittämistä. (ero on tilastollisesti merkitsevä $p=0.015$). Korkea-asteen tutkinnon omaavat odottivat harvemmin, että työnantaja huolehtii osaamisen kehittämistä (ero on tilastollisesti merkitsevä $p=0.021$). Etätyössä korona-aikana työskennelleet odottivat harvemmin, että työnantaja huolehtii työssä tarvittavan osaamisen kehittämistä (ero on tilastollisesti merkitsevä $p=0.002$).

Haastattelujen perusteella yhtiöiden johto koki, että työntekijöiden oman työn kehittämisessä oli paljon toivomisen varaa. Osalla työntekijöistä ei johdon näkökulmasta ollut tarpeeksi rohkeutta, halua tai osaamista kehittää oman työnsä työtapoja. Kyselyn perusteella suurin osa kuitenkin haluaa kehittää työssä käytettäviä työtapoja, sillä jopa 86 prosenttia vastaajista oli samaa mieltä, että he haluavat kehittää työssään käytettäviä työtapoja (Kuvio 10). Molempien yhtiöiden työntekijöiden vastaukset olivat hyvin samanlaisia.

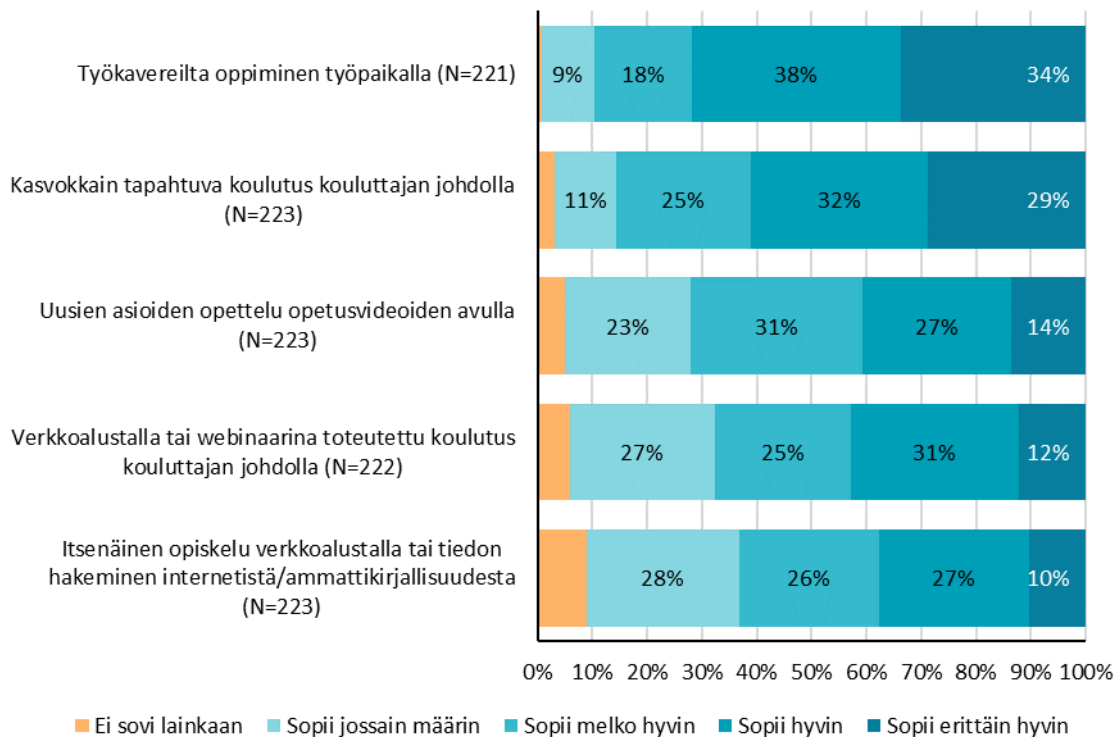
Haastatteluissa tuli usein esille se, että yhtiössä on kuntaorganisaatioon verrattuna paremmat mahdollisuudet työuralla etenemiseen, mutta myös se, että kaikki eivät välttämättä halua edetä urallaan. Kyselyn perusteella yli puolet henkilöstöstä haluaa edetä urallaan nykyisessä työpaikassaan, mutta yli kolmasosalla ei ollut kantaa asiaan (Kuvio 10). Talous- ja henkilöstöhallintopalveluja tuottavassa yhtiössä oli enemmän niitä, jotka halusivat edetä urallaan kuin ateria- ja puhtauspalveluja tuottavassa yhtiössä (ero on tilastollisesti merkitsevä $p=0.036$). Nuoret ja vähän aikaa yhtiöissä työskennelleet halusivat vanhimpia työntekijöitä ja pitkään alan tehtävissä toimineita selvästi useammin edetä urallaan yhtiössä (ikäryhmittäinen ero on tilastollisesti merkitsevä $p=0.000$ ja työuran pituuden suhteen ero on myös tilastollisesti merkitsevä $p=0.030$).

Jatkuva oman osaamisen kehittäminen ymmärrettiin välttämättömäksi, jotta työtä riittäisi myös tulevaisuudessa. Yhteensä reilu kolmeneljäsosaa vastaajista oli samaa mieltä siitä, että työn jatkumisen kannalta oman osaamisen kehittäminen on välttämätöntä (Kuvio 10). Talous- ja henkilöstöhallintopalveluja tuottavan yhtiön vastaajat olivat useammin samaa mieltä tästä kuin ateria- ja puhtauspalveluja tuottavan yhtiön vastaajat (ero on tilastollisesti merkitsevä $p=0.023$).

Oppimistapojen soveltuvuus

Parhaiten vastaajille näyttäisivät sopivan työkavereilta oppiminen työpaikalla tai kouluttajan johdolla tapahtuva oppiminen kasvokkain. Heikoimmin soveltuviksi arvioitiin oppiminen verkkoalustalla joko itsenäisesti tai kouluttajan johdolla (Kuvio 11). Yhtiöiden välillä oli jonkin

verran eroja oppimistapojen soveltuvuudessa, mutta analyysi osoitti, että yhtiöiden väliset erot eivät olleet tilastollisesti merkitseviä.



Kuvio 11. Eri oppimistapojen soveltuvuus

Korkea-asteen tutkinnon suorittaneille itsenäinen opiskelu sopi paremmin kuin muille (ero on tilastollisesti merkitsevä $p=0.014$) ja etätyötä korona-aikana tehneille itsenäinen opiskelu sopi paremmin kuin niille, jotka eivät tehneet etätyötä (ero on tilastollisesti merkitsevä $p=0.006$).

Avoimeen kysymykseen, jossa kysyttiin missä tilanteissa oppii parhaiten työssä, eniten mainintoja saivat seuraavanlaiset ilmaisut: ”käytännössä tekemällä”, ”työtä tekemällä ja ohjausta tarvittaessa saamalla”, ”työkaverin kanssa tekemällä”, ”itse tekemällä mallin/ohjeen mukaan”, ”työkaverin opastamana”, ”virheistä oppimalla”, ”ongelmia ratkomalla”, ”koulutuksessa ja samalla itse tekemällä”, ”työkavereilta kysymällä” ja ”kokeilemalla”. Toisin sanoen vastauksissa korostuu oppiminen työssä tekemällä sekä oppiminen kokeilemalla ja ongelmatilanteita ratkomalla. Myös työkaverin ohjaus ja opastus koetaan tärkeiksi oppimisessa. Molempien yhtiöiden työntekijät vastasivat avoimeen kysymykseen hyvin samankaltaisesti.

Monet vastaajat kokivat oppivansa parhaiten silloin, kun he tekevät työtehtäviään itse ja saavat samanaikaisesti opastusta tai ohjausta. Myös talous- ja henkilöstöhallinnon palveluissa työskentelevien haastatteluissa itse työtehtävien tekeminen työkaverin neuvoessa vierellä koettiin selvästi tehokkaimmaksi oppimistavaksi. ”Se on parasta, että itse tekee ja vieressä toinen vähän seuraa, et mitä sinä teet. Minä ainakin sillä tavalla opin.” (H6/työntekijä). Oppimista auttaa myös se, että voi soveltaa oppimaansa heti käytäntöön. Joistakin vastaajista myös toisen työntekijän työskentelyn seuraaminen ja sen jälkeen saman mallin mukaan toimiminen on hyvä tapa oppia.

Osaamisen kehittämisen haasteita

Osaamisen kehittämisen haasteita käsiteltiin myös haastatteluissa. Yhtiöiden johto korosti koulutusmyönteisyyttä, mutta käytännössä osaamisen kehittämiseen liittyi monia haasteita ja ongelmia. Henkilöstön koulutustoiveita pyrittiin kuuntelemaan ja toteuttamaan, jos ne hyödyttävät yhtiötä ja henkilöstöä työssään.

Työn tuottavuuden vahvistaminen edellyttää osaamisen lisäämistä ja yhtiöiden johto suhtautui kannustavasti koulutukseen, mutta joutui rajaamaan mahdollisuuksia, koska ”taloudellisuutta, tehokkuutta ja tuottavuutta kun pitää miettiä, pitää rajata johonkin se” (opiskelumahdollisuus) (H15/yhtiön johto). Yhtiöiden toimintojen tehostaminen ulottui näin myös koulutukseen.

Yksi tapa tehostaa osaamisen kehittämistä on valita vain osa työntekijöistä koulutukseen. Koulutukseen osallistuneiden tehtävänä on jakaa tietoa muille. Työntekijöiden näkökulmasta tiedon jakamiseen ja ajankäyttöön liittyy ongelmia.

.... täytyy anoa lupa erikseen ja mielellään sillä tavalla, että yksi tiimistä käy ja kouluttaa loput sitten. Jakaa materiaalin ja olkaa hyvä lukekaa – missä välissä? Et tällä systeemillä. H10/työntekijä

Osaamisen kehittämistä voidaan tehostaa myös digitalisaatiota hyödyntämällä. Tehokkuuden nimissä digitalisaation hyödyntäminen ulottuu myös koulutuksiin, joita järjestetään etänä verkossa esimerkiksi MS Teamsillä tai opetusvideoilla.

.... Työntekijäjoukko on iso, niin videot (QR-koodista avautuvat) ovat koulutusnäkökulmasta tehokkaampi ja parempi ja helpompi tapa. Tähän asti tyypillisin tapa on ollut, että kutsutaan ihmiset saliin... Se aikaansaa paljon kulkemista, pysäköiminen, tilakustannukset, siirtyminen... Nykymaailma korvannut webinaarien muodossa... H11/yhtiön johto

Opetusvideoiden tuottamiseen vaaditaan työntekijöiden osaamista, aikaa ja motivaatiota. QR-koodista avautuvien opetusvideoiden katseluun tarvitaan älylaitetta ja sen hallintaa. Digitaalisista taidoista on tullut perusedellytys muiden taitojen opettelulle työelämässä (vrt. Mattila 2015).

... meillä on sellainen nettiohjelma, jossa on, en nyt muista mikä sen nimi on, joka sitä järjestää, siellä olisi mahdollista kuunnella luentoja, mutta kun se on se aika. Työajalla sitä saisi tehdä, mutta kun milloin on aikaa. H9/työntekijä

Opiskelun tietoteknistyminen ja etäopiskelun vaatima itsenäisyys eivät kuitenkaan houkuttele kaikkia työntekijöitä kehittämään omaa osaamistaan.

Nyt on viimeset opiskelut opiskeltu, että se mitä työnantaja pakottaa, niin ne käyn, mutta en lähde vapaaehtoisesti kyllä enää uutta oppimaan, et kaikki on mennyt niin tietotekniseksi opiskelussakin, itseopiskeluksi paljon, pitää itse hakea se tieto ja sinä täytät vain papereita ja käyt ehkä tenteissä ja sit se on siinä. H8/työntekijä

Yhtiöiden johdon näkökulmasta on ”yllättävän paljon niitä ihmisiä, jotka eivät mielellään lähde uuden oppimiseen tai syventämään omaa osaamistaan”. Yhtiöissä odotettiin, että

työntekijät ottavat vastuuta paitsi omasta työstä ja sen kehittamisestä, niin myös vastuuta oman osaamisen ylläpitämisestä ja kehittamisestä.

Osa työntekijöistä oli omaksunut ajatuksen vastuun osaamisensa kehittamisestä ja hankki työssä tarvittavaa tietoa aktiivisesti myös vapaa-ajallaan ja ajatteli, "että työntekijän pitää kehittää koko ajan omia taitojaan".

... Eihän työnantaja voi niin paljon kouluttaa, siinä pitää olla vähän oma-aloitteinenkin. Olla vähän kiinnostusta siihen tietokoneeseen muutenkin.... Sellaisia taitoja pitää opetella. H19/työntekijä

Osa työntekijöistä taas kokee osaamisen kehittämisen vastuun olevan työnantajalla ja odottaa koulutusten tapahtuvan työajalla. Työn edellyttämän osaamisen kehittämiseen vapaa-ajalla liittyy haasteita. Kaikki eivät jaksaa, pysty tai halua opiskella vapaa-aikanaan.

... minulla ei ole intoa niin pitkälle siihen koneeseen, että. Aina osaan ja opin joka päivä jotain uutta, mutta se riittää, minun ei tarvii viedä töitä kotiin. H8/työntekijä

Molemmissa yhtiöissä pääosa työtehtävistä oli sellaisia, joiden oppiminen tapahtui käytännössä työpaikalla työkaverin, työnohjaajan tai muun asiantuntijan opastuksella. Uusien taitojen oppimista ja opettamista vaadittiin erityisesti uusien työtiimien muodostamisessa. Tiimityön tavoitteena oli, että tiimien jäsenet opettelevat ja tarvittaessa tekevät toistensa työtehtäviä. Näin kaikkiin työtiimiin osallistuvien osaaminen lisääntyy. Yhtiöiden näkökulmasta muutoksen tavoitteena oli vähentää haavoittuvuutta ja helpottaa esimerkiksi lomien sijaistamista. Työntekijät suhtautuivat tulevaan muutokseen pääosin innostuneesti, mutta osaa muutos ahdisti.

... oon ajatellut, että minä en enää hirveästi tässä uralla etene, niin minusta on kiva että oppii edes jotain uutta. Onhan tämä nähty jo tämä (työ) silleen.... minä en koe sitä silleen mitenkään ahdistavana, kun toisista se on ihan hirveetä. H6/työntekijä

... se (tiimit) on siinä mielessä ihana asia, että kuitenkin on koko ajan mahdollista oppia uutta, että vaikka se on vähän pelottavaakin, mutta se on myös hirveän mielenkiintoista. Että tuota on tommonen mahdollisuus. Pääsee niin kuin turvallisesti oppimaan uutta aluetta. Haastavaa, pelottavaa mutta äärimmäisen mielenkiintoista. H9/työntekijä

Uusien tiimien muodostaminen tarkoitti paitsi työtehtävien muutosta ja uusien taitojen opettelua, niin myös erilaisten työtapojen ja rutiinien yhteensovittamista. Muutokseen ja uuden opetteluun innostuneesti suhtautuvatkin odottivat hieman pelolla työtapojen yhteentörmäyksiä ja henkilöstön yhteistyön sujuvuutta.

En kyllä luule (että tiimien muodostaminen menisi kivuttomasti). On niin erilaisia ihmisiä ja erilaisilla ajatuksilla siihen. Moni ei kauhean innoissaan ole siitä, mutta kun on pakko niin eihän se auta. Ei se negatiivinenkaan ajattelu vie yhtään eteenpäin. H6/työntekijä

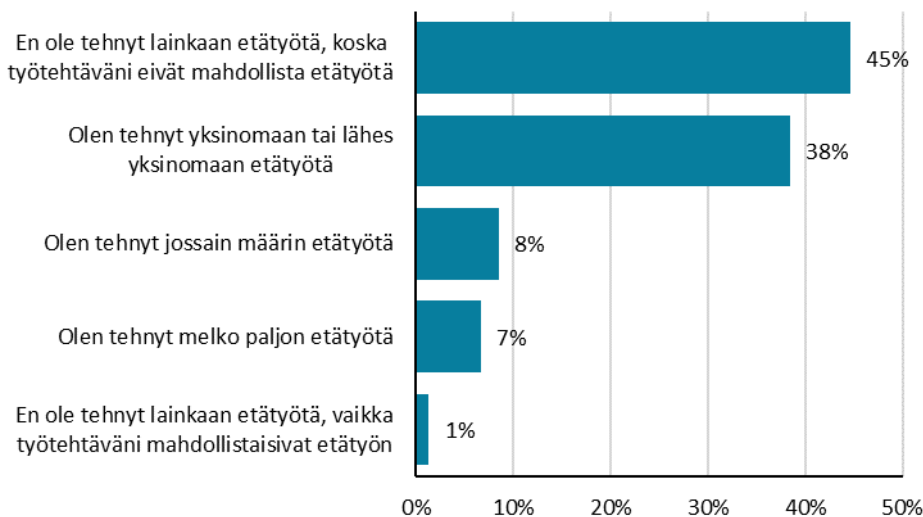
Työntekijöiden näkökulmasta kyse oli isosta muutoksesta, koska heidän täytyi selittää yksityiskohtaisesti omia työtapojaan ja -rutiinejaan sekä opettaa omia työtehtäviään muille ja samalla opetella toisten työtehtävien tekemistä. Jälleen kerran pohdittiin, miten työaika riittää uuden opettamiseen ja opetteluun.

Pitäisi ohjeita kirjoittaa ja kaikki työvaiheet avata ja silleen muille... ohjeistukset kirjoitetaan, että toinenkin osaisi tehdä, mutta sitä vaan ajattelee, että kyllähän se päiviä pidentää sitten, että kun nyt rupeaa niitäkin miettimään niitä ohjeita. H7/työntekijä

4.4 KORONAPANDEMIAN VAIKUTUS TYÖHÖN JA TYÖSSÄOPPIMISEEN

4.4.1 Koronapandemian vaikutukset työhön

Kyselyyn vastanneista 45 prosenttia ei ollut tehnyt lainkaan etätyötä koronapandemian aikana, koska työtehtävät eivät olleet mahdollistaneet etätyötä. Vastaajista 38 prosenttia oli tehnyt yksinomaan tai lähes yksinomaan etätyötä, seitsemän prosenttia oli tehnyt melko paljon etätyötä ja noin kahdeksan prosenttia jossain määrin. Ainoastaan muutama vastaaja ei ollut tehnyt etätyötä, vaikka työtehtävät olisivat sen mahdollistaneet (Kuvio 12). Etätyön tekeminen koronapandemian aikana eriytyi selvästi yhtiöittäin. Ateria- ja puhtauspalveluyhtiössä työskentelevistä pääosa (87 %) ei ollut tehnyt etätyötä koska työtehtävät eivät sitä mahdollistaneet. Talous- ja henkilöstöhallinnon palveluyhtiössä työskentelevistä puolestaan kolme neljäsosaa oli tehnyt pääosin tai yksinomaan etätyötä pandemian aikana. Korkea-asteen tutkinnon suorittaneet tekivät muita enemmän etätyötä.



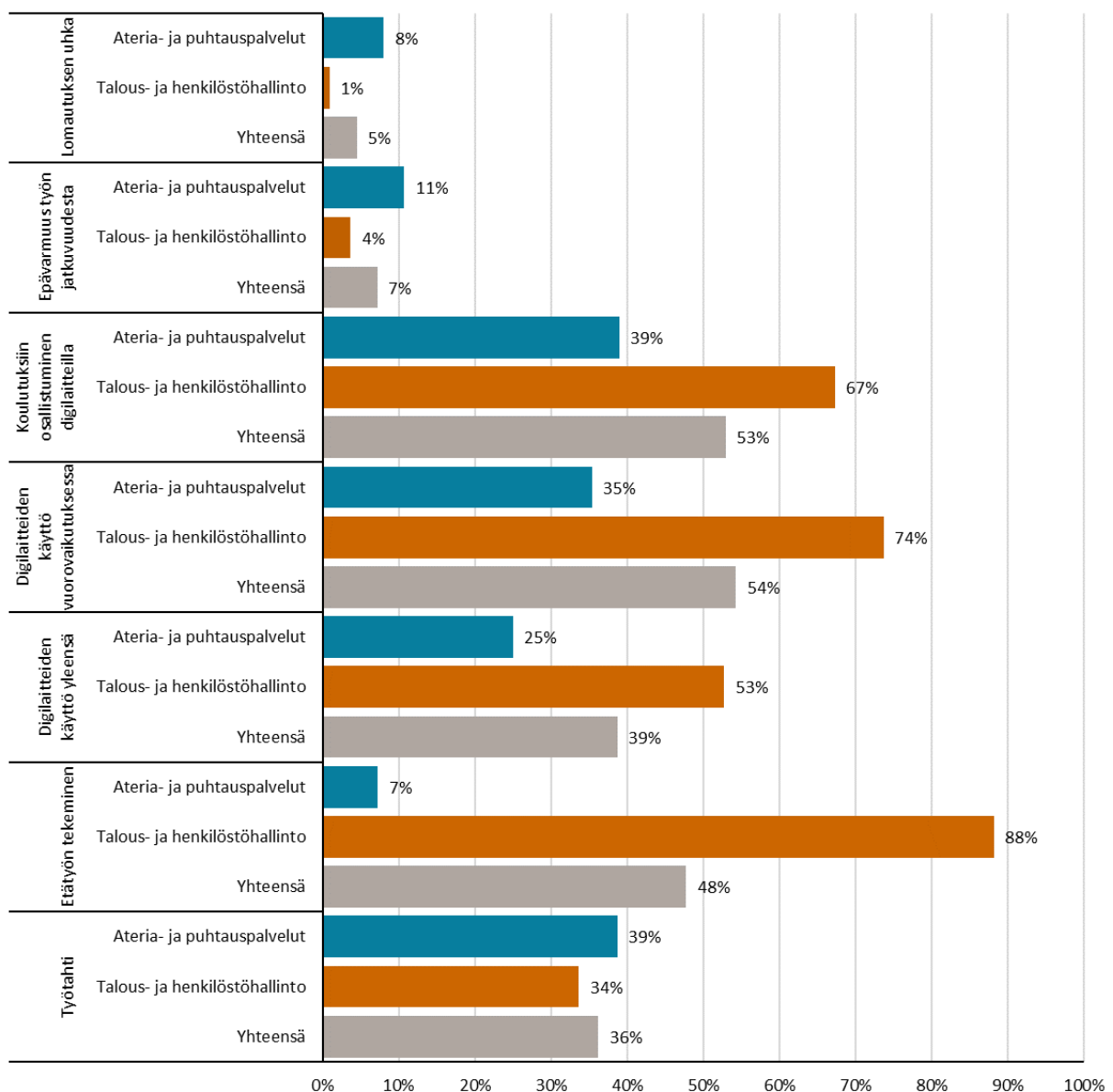
Kuvio 12. Etätyön tekeminen koronapandemian aikana

Koronapandemia vaikutti työhön monella tavalla. Eniten se lisäsi työtahtia ja digilaitteiden käyttöä erityisesti vuorovaikutuksessa ja koulutuksessa. Yli puolet arvioi sekä digilaitteiden käytön vuorovaikutuksessa että koulutukseen osallistumisen digilaitteilla lisääntyneen vähintään melko paljon. Talous- ja henkilöstöhallintopalveluyhtiössä useammat olivat kokeneet digilaitteiden käytön lisääntyneen enemmän kuin ateria- ja puhtauspalveluyhtiön vastaajat, mutta molemmissa yhtiöissä digilaitteiden käyttö vuorovaikutuksessa ja koulutuksessa oli lisääntynyt pandemian aikana (Kuvio 13).

Odotetusti koronapandemia oli lisännyt etätyötä, mutta vaikutukset eriytyivät yhtiöittäin. Ateria- ja puhtauspalveluissa etätyö ei juurikaan lisääntynyt, koska monet työtehtävistä edellyttävät työpaikalla työskentelyä. Sen sijaan talous- ja henkilöstöhallintoyhtiössä

etätöyön tekeminen lisääntyi merkittävästi. Koronapandemian vuoksi työtahdin koettiin kiihtyneen erityisesti ateria- ja puhtauspalveluissa (yhtiöiden välinen ero on tilastollisesti merkitsevä $p=0.004$).

Koronapandemian koettiin lisänneen vain vähän työpaikan menettämisen tai lomautuksen uhkaa (Kuvio 13). Ateria- ja puhtauspalveluyhtiön vastaajat kokivat enemmän lomautuksen uhkaa tai epävarmuutta työn jatkuvuudesta kuin talous- ja henkilöstöhallintopalveluyhtiön vastaajat (yhtiöiden välinen ero on tilastollisesti merkitsevä $p=0.041$). Työn epävarmuuden kokeminen oli yhteydessä koulutukseen siten, että korkea-asteen tutkinnon suorittaneet kokivat muita vähemmän epävarmuutta työn jatkuvuudesta (ero on tilastollisesti merkitsevä $p=0.025$). Lomautuksen uhkaa kokivat erityisesti vailla ammatillista koulutusta olevat tai ammatillisen koulutuksen suorittaneet, kun taas korkea-asteen suorittaneet kokivat, ettei lomautus uhannut heitä (ero on tilastollisesti merkitsevä $p=0.023$).



Kuvio 13. Koronapandemian ajan vaikutukset työhön (vähintään melko paljon vaikutuksia) (N=220–222)

Koronapandemian vaikutukset työhön vastaajien kuvaamana

Vastaajia pyydettiin kuvaamaan sitä, miten koronapandemia oli vaikuttanut heidän työhönsä. Kokemukset erosivat yhtiöittäin siinä määrin, että vastauksia tarkastellaan erikseen. Ateria- ja puhtauspalveluissa korostui vahvasti työmäärän lisääntyminen. Esimerkiksi tehostettu siivous oli lisännyt työmäärää. Erityisesti poikkeustilanteen alkuaikana uusia ohjeistuksia tuli usein, muutokset työssä olivat toistuvia ja tiedonkulussa koettiin ongelmia. Yksin työtä tekevät kokivat jääneensä entistä enemmän yksin ja että kaikki tiedonvälitys ei saavuttanut heitä. Ajoittain oli ongelmia kasvomaskien ja -suojainten, käsidesien ja muiden tarvikkeiden saannissa. Työskentely kasvomaskien kanssa oli raskasta sekä huoli, epävarmuus ja stressi lisääntyivät. Pelko koronaviruksesta ja sen tartunnan saamisesta oli jatkuvasti läsnä työssä. Työntekijät joutuivat joustamaan, vaihtamaan työpistettä ja tehtäviä, mikä tuntui raskaalta. Koronapandemia vähensi yhteydenpitoa esimiehiin ja toisiin työntekijöihin, kun yhteisiä kokouksia ei voitu järjestää. Poikkeuksellinen tilanne merkitsi joillekin myös lomautusta.

Vaikeuksien lisäksi kyselyyn vastaajilla oli myös positiivisia kokemuksia koronapandemian vaikutuksesta heidän työhönsä. Koronapandemian myötä työn arvostuksen koettiin parantuneen ja ateria- ja puhtauspalvelujen vastaajat kokivat tekevänsä tärkeää työtä. Koronasulun aikana ja sen jälkeenkin työtä on tehty talkoohengellä. Vastaajat kokivat positiivisena, että työnantaja palkitsi työntekijöitä muun muassa joululahjalla korvauksena poikkeustilanteen vaatimasta ylimääräisestä työstä ja joustamisesta. Koronapandemia on mitä ilmeisimmin opettanut myös kärsivällisyyttä ja lisännyt muutosten sietokykyä. Epävarmuuteen on totuttu eivätkä muutokset välttämättä enää aiheuta stressiä niin paljon kuin koronapandemian alussa. Poikkeusoloista aiheutui osalle työntekijöistä myös aivan uusia työtehtäviä.

Talous- ja henkilöstöhallinnon palveluja tuottavan yhtiön työntekijöiden vastauksissa tuli esiin etätyöhön yleisesti liitetyt edut ja haitat. Koronapandemia vauhditti etätyöhön siirtymistä ja paperittoman toimiston toteutumista. Etätyöstä on tullut monelle tavanomaista, ja sitä halutaan ainakin osittain jatkaa tulevaisuudessa. Etätyön etuna vastaajat mainitsivat työmatkoihin kuluvan ajan säästymisen, jolloin vapaa-aika lisääntyi. Etätyö tuo joustoa työpäiviin ja työntekoa on voinut rytmittää itselleen sopivalla tavalla paremmin kuin työpaikalla. Etätyön tekeminen on helpottanut työn ja muun elämän yhdistämistä. Etätyön koetaan lisäksi myös työnteon tehokkuutta.

Etätyön ongelmaksi koettiin vapaamuotoisen kanssakäymisen ohentuminen ja muuttuminen. Verkkovälitteisesti toteutetut kahvihetket, työhyvinvointipäivät tai muut tapahtumat eivät korvaa ihmisten fyysisiä kohtaamisia. Sosiaalisten kontaktien puute ja yksinäisyyden tunteet olivat etätyössä yleisiä. Työntekijät kokivat, että etätyössä hiljaisen tiedon siirtäminen hankaloitui ja yhteisöllisyys työssä väheni. Uusien työntekijöiden työhön perehdyttäminen oli erityisesti koronapandemian alkuvaiheessa haastavaa. Neuvojen kysyminen työkaverilta oli etätyössä vaikeampaa kuin samassa tilassa toimiessa.

Etätyö voi myös tiivistää tiimityötä ja yhteydenpitoa verkon välityksellä. Eri paikkakunnilla työskentelevien tiimin jäsenten yhteydenpito voi parantua, kun kaikki ovat samassa tilanteessa etätyössä. Koronapandemia vauhditti paikkariippumatonta tiimiytymistä. Etätyössä

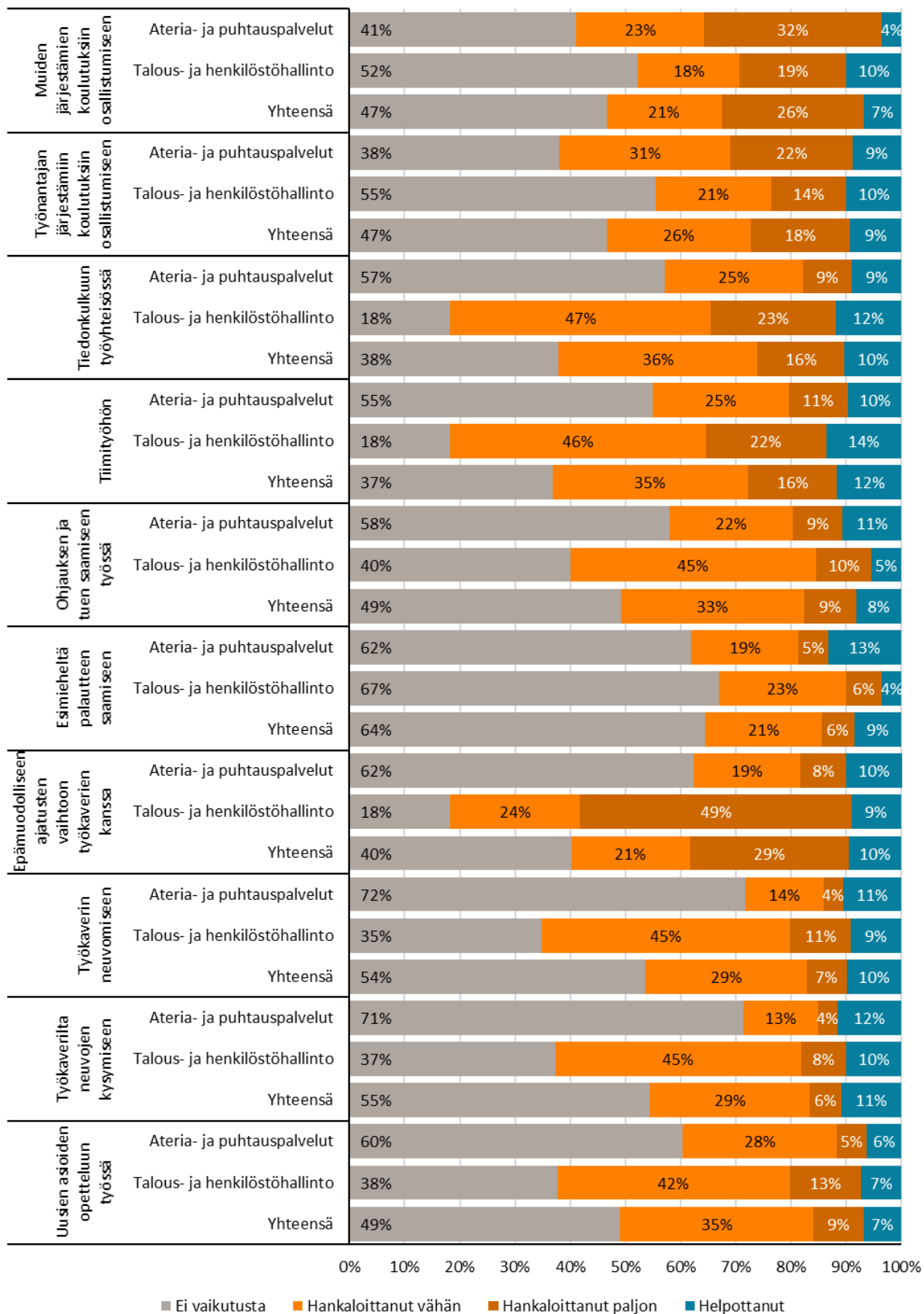
työyhteisön tiedonkulku voi myös tasapuolistua. Etätyön aikana kehitettiin uusia toimintatapoja esimiesten ja työntekijöidenväliseen yhteydenpitoon. Työntekijät ovat tavanneet toisiaan myös työajan ulkopuolella verkon välityksellä.

4.4.2 Koronapandemian vaikutukset työssäoppimiseen ja osaamisen kehittämiseen

Kyselyn tulosten mukaan koronapandemia hankaloitti eniten tiimityötä, epämuodollista ajatustenvaihtoa työkaverien kanssa, uusien asioiden opettelua ja tiedonkulkua työyhteisössä. Vastaajista yli puolet koki, että koronapandemia vaikeutti tiimityötä ja noin puolet vastaajista arvioi, että epämuodollinen ajatustenvaihto työkaverien kanssa hankaloitui. Lisäksi yli puolet koki, että pandemia vaikeutti tiedonkulkua työyhteisössä ja hieman alle puolet koki uusien asioiden opetteluun hankaloituneen. (Kuvio 14.)

Koronapandemia vaikutti erityisesti talous- ja henkilöstöhallintopalveluja tarjoavan yhtiön työntekijöihin, jotka tekivät paljon etätyötä. Pandemian aikainen etätyö vaikeutti esimerkiksi työkaverin neuvomista, työkaverilta neuvon kysymistä sekä epämuodollista ajatustenvaihtoa (Kuvio 14). Lisäksi etätyö vaikeutti tiimityötä ja tiedonkulkua (tilastollisesti merkitsevät erot $p=0.000$ etätyön tekemisen ja yhtiöiden välillä). Etätyö vaikeutti myös uusien asioiden opettelua (ero on tilastollisesti merkitsevä $p=0.006$) sekä ohjauksen ja tuen saamista (ero on tilastollisesti merkitsevä $p=0.006$). Ateria- ja puhtauspalveluja tuottavassa yhtiössä vaikutukset edellä mainituissa asioissa olivat lievemmat kuin talous- ja henkilöstöhallinnon palveluja tuottavassa yhtiössä.

Ateria- ja puhtauspalveluja tuottavassa yhtiössä koronapandemia vaikeutti työntekijöiden koulutuksiin osallistumisia enemmän kuin talous- ja henkilöstöhallintopalveluyhtiössä. Poikkeusajalla oli vähiten vaikutuksia palautteen saamiseen esimieheltä. **Tuloksista voi päätellä sen, että etätyö on vaikeuttanut työpaikalla oppimista ja osaamisen kehittämistä. Erityisen kielteinen vaikutus etätyöllä on ollut epämuodolliseen ajatustenvaihtoon työkaverien kanssa (Kuvio 14), mitä pidetään erittäin oleellisena tekijänä työssäoppimisen ja kokemustiedon siirtymisen kannalta.**



Kuvio 14. Koronapandemian vaikutuksia osaamisen kehittämiseen (N=219–222)

5 TULOSTEN NOSTOJA JA SUOSITUKSIA

Yhtiöiden perustamiset ja henkilöstön siirtyminen julkisen sektorin organisaatioista yhtiöihin oli työntekijöille haastavaa aikaa. Eri organisaatioissa ja työyhteisöissä siirtymää valmisteltiin eri tavoin. **Henkilöstön hyvä muutosvalmennus ja osallistaminen muutoksen suunnitteluun olisivat helpottaneet siirtymää.** Osalla henkilöstöä työt jatkuivat entisellään eikä yhtiöihin siirtyminen ainakaan aluksi muuttanut työtä, kun taas osalla tehtävät muuttuivat ja vaativat uusia taitoja, esimerkiksi uusien ohjelmistojen hallintaa. Henkilöstöä pyrittiin kouluttamaan, mutta käytäntö osoitti, **että ennen siirtymää saatu koulutus oli riittämätöntä eikä esimerkiksi uuden ohjelmiston käytön harjoitteluun varattu aika ollut riittävä.** Tämä virhearvio kuormitti toiminnan alkuvaiheissa erityisesti talous- ja henkilöstöhallintopalveluja tuottavan yhtiön henkilöstöä. Lisäksi siirtynyttä henkilöstöä oli liian vähän suhteessa siirtyneisiin töihin. Ateria- ja puhtauspalvelujen tuottamisessa eniten muuttuivat esimiesten tehtävät, koska palvelujen tuottaminen organisoitiin yhtiössä kokonaan eri tavalla kuin aiemmin kunnissa ja kuntayhtymässä. Työtä kuormittivat vanhoista työtavoista irti pääseminen, päätösvallan hajauttaminen ja ohjeistusten puuttuminen. Molemmissa yhtiöissä jotkut työntekijät kokivat työn muutoksen ja paineet liian suurina ja vaihtoivat työpaikkaa.

Johtajat valmistelivat yhtiöiden perustamista osin oman työnsä ohella ja kaikki muutoksen valmistelijat eivät siirtyneet perustettuihin yhtiöihin. **Jälkeenpäin arvioituna yhtiöiden perustaminen ja siirtymän valmistelu olisi pitänyt hoitaa päätoimisena työnä.** Monet yhtiöiden toiminnan kannalta oleelliset osa-alueet jäivät ulkoistaneisiin organisaatioihin. Toiminnan alkuvaiheessa yhtiöistä puuttui ulkoistaneisiin organisaatioihin jäänyttä asiantuntemusta sekä resursseja ja monia toimintaa ohjaavia ohjeistuksia.

Suurin työn muutos tapahtui kuitenkin vasta siirtymän jälkeen, kun toimintoja uudistettiin ja tehostettiin. Toinen tutkituista yhtiöistä fuusioitui muutaman pienemmän julkisomisteisen yhtiön kanssa suuremmaksi yhtiöksi, joten henkilöstö koki lyhyen ajan sisällä kaksi siirtymää. Aluksi henkilöstö siirtyi kunnasta ja kuntayhtymästä yhtiöön ja myöhemmin vielä toiseen yhtiöön. Myös toisessa tutkituista yhtiöistä muutokset olivat suuria, kun tuotantoa ja toimintoja keskitettiin ja yhtiön koko organisaatiota muutettiin useampaan kertaan.

Tutkimustulosten mukaan epävarmuus työn jatkuvuudesta ei lisääntynyt oleellisesti yhtiöittämisen myötä, mutta yhtiöissä tehdyt toimintojen uudelleenjärjestelyt ja niihin liittyneet yt-neuvottelut lisäsivät henkilöstön epävarmuuden kokemuksia ainakin hetkittäin. Toimintojen tehostaminen tarkoitti organisaatioiden ja tiimien uudelleenmuotoilua, jolloin työnkuvat, työkaverit ja esimiehet vaihtuivat. Tehostaminen lisäsi työmäärää, työtehtävien uudelleenmuotoilua ja digitalisaation aiempaa parempaa hyödyntämistä, mutta joillekin se merkitsi myös työn suorittamisen paikan vaihtumista tai muutoksia työaikoihin. Kunnista tai kuntayhtymistä vanhoina työntekijöinä yhtiöön siirtyneille siirtymä lisäsi epävarmuuden kokemuksia enemmän kuin myöhemmin yhtiöön rekrytoituille työntekijöille. **Tulokset vahvistavat sitä, että muutosvalmennukseen olisi pitänyt kohdistaa enemmän resursseja ja aikaa.**

Yksi suurimmista työn muutoksista liittyi roolin muuttumiseen palvelujen tuottajaksi, jolloin entisestä työnantajasta tuli asiakas ja palvelujen tilaaja. Alkuvaiheessa roolien muuttuminen

palvelujen tilaajaksi ja tuottajaksi aiheutti melko paljon hankausta yhtiöiden ja kuntaorganisaatioiden välillä. Yhtiöiden tuottamat palvelut hinnoiteltiin ja palvelujen tuottaminen perustuivat tilaajan ja tuottajan väliseen sopimukseen. Uuteen roolin opettelu vaati totuttelua yhtiöissä, mutta tilaaja–tuottajamallin ymmärtäminen oli vaikeaa myös palvelujen tilaajaorganisaation henkilöstölle. **Valmennusta uuteen roolin olisi tarvittu myös tilaajaorganisaation eli kuntien ja kuntayhtymien henkilöstölle.**

Työn ja työntekijöiden siirtyminen kahdesta tai useammasta organisaatiosta yhteen yhtiöön tarkoitti erilaisten työkuultuurien ja toimintatapojen uudistamista ja uuden yhtiön toimintatavan luomista. Tästä seurasi mielipiteiden ja näkemysten yhteentörmäyksiä. Toimintojen uudistamisen ja tehostamisen tavoitteena oli päästä eroon vanhoista työtavoista ja turhasta työstä. Työtapojen uudistuminen ei tapahtunut niin nopeasti kuin toivottiin. Työprosessien uudistamiseksi toteutettiin erilaisia kehittämishankkeita, kuten lean-ajattelua tai työvaiheiden automatisointia. Yhtiöillä oli kunnianhimoisia tavoitteita olla kehityksen kärjessä omalla alallaan. Uudistaminen edellytti työntekijöiden hyvää sitoutumista muutokseen, mutta se edellytti myös asiakkaiden, kuntien tai kuntayhtymien, prosessien automatisointia, osaamisen kehittämistä sekä investointeja laitteisiin tai ohjelmistoihin. **Paradoksaaliselta voi vaikuttaa se, että kun toiminnoissa tavoitellaan tehokkuutta ja kustannusten säästöjä, muutos edellyttää merkittäviä investointeja laitteisiin, ohjelmistoihin ja osaamiseen. Ainakin aluksi kustannukset lisääntyvät eivätkä vähene.**

Uudet työtavat, kuten itseohjautuvat tiimit edellyttävät työntekijöiltä uudenlaista osaamista. Ammatillisen osaamisen ohella työssä tarvitaan entistä enemmän yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja, oman työn kehittämisosaamista sekä tietoteknisiä taitoja. Tulokset osoittivat, että vähemmän koulutetuilla ja pitkään työelämässä olleilla oli muita enemmän vaikeuksia oman osaamisensa kehittämisessä. Oletusten mukaisesti enemmän koulutusta saaneet olivat muita valmiimpia kehittämään osaamistaan koulutuksen avulla. **Toimintojen yhtiöittämissä ja osaamisen kehittämisessä tulisi panostaa enemmän erityisesti pitkään työelämässä olleiden ja matalan koulutustason omaavien osaamisen ja muutosvalmiuden tukemiseen.**

Yhtiöt tukivat henkilöstön osaamisen kehittämistä, mikä auttoi työssä suoriutumista. Henkilöstöltä odotettiin paitsi omaa aktiivisuutta ja kiinnostusta oman osaamisen kehittämiseen, niin myös vastuuta omasta osaamisesta ja sen kehittämisestä. Ulkoistamisen taustalla on pyrkimys tehokkuuteen, mikä välittyy kaikkeen toimintaan. Osaamisen kehittämiseen liittyvässä tiedonsiirrossa oli ongelmia, sillä tieto ei aina siirtynyt toivotusti työntekijältä toiselle. Esimerkiksi vain osa henkilöstöstä pääsi koulutukseen ja koulutukseen osallistuneiden oletettiin vievän oppia edelleen muille työntekijöille. **Tiedon siirtymiseen työyhteisössä tulisi varata oma aikansa ja kehittää tiedon siirtämisen tapoja.** Yhtiöiden koulutuksissa haluttiin hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti digitaalisia oppimisalustoja ja verkkokoulutusta, mutta nämä oppimistavat eivät olleet välttämättä työntekijöiden näkökulmasta kaikkein parhaimpia. **Digitaaliset taidot ovat perusedellytys myös osaamisen kehittämiseksi, joten näiden taitojen kehittäminen on tärkeää. Tehokkuuden tavoittelu voi kuitenkin joissakin tilanteissa muodostua osaamisen kehittämisen jarruksi.**

Erilaisista työtehtävistä huolimatta molempien yhtiöiden työntekijät pitivät itselleen sopivimpana oppimistapana työpaikalla oppimista. Yhtiöissä oli työssäoppimista tukeva

ilmapiiri, sillä suurin osa henkilöstöstä voi vaihtaa epämuodollisesti ajatuksia työkaverien kanssa sekä sai tarvitsemaansa tukea ja ohjausta työssään. Suurin työpaikalla oppimista vaikeuttava tekijä oli kiire ja ajan puute. **Ajan järjestäminen pelkäänsä oppimiselle edesauttaisi osaamisen siirtymistä työyhteisössä. Lisäksi työyhteisön asenteilla ja ilmapiiirillä on merkitystä työssäoppimisen kannalta, joten yhteisöllisyyden vahvistamisella ja asenteisiin vaikuttamisella voidaan ainakin välillisesti luoda parempia edellytyksiä myös työssäoppimiselle.**

Siirtymään kunnasta yhtiöön ja yhtiössä työskentelyn aikaan sisältyi paljon muutoksia, joista osa oli vaikeita ja ongelmallisia, mutta muutoksissa oli myös paljon myönteisiä asioita ja uusia mahdollisuuksia. Osa yhtiöiden henkilöstöstä vakiinnutti asemansa ja pääsi osaamistaan vastaavaan työhön tai etenemään urallaan. Osalle yhtiöiden palvelukseen siirtyminen lisäsi turvallisuuden tunnetta työn jatkuvuudesta sekä entistä parempia mahdollisuuksia oman osaamisensa ja työnsä kehittämiseen.

Monien työn muutosten lisäksi työntekijöiden työskentelyä muutti koronapandemia, joka vaikutti eri tavoin yhtiöihin ja niiden työntekijöihin. Ateria- ja puhtauspalveluissa työtehtävien luonne ei mahdollistanut juurikaan etätyötä, kun taas talous- ja henkilöstöhallintopalveluissa pääosa työntekijöistä siirtyi etätyöhön. Koronapandemia lisäsi työmäärää ja kiirettä erityisesti ateria- ja puhtauspalveluissa, mutta myös epävarmuutta ja lomautusten uhkaa. Koronapandemia lisäsi myös digilaitteiden käyttöä kaikessa vuorovaikutuksessa ja koulutuksessa. Etätyössä koettiin siihen tyypillisesti liitettyjä hyviä ja huonoja puolia. Etätyö ja yhteydenpito digilaitteilla vaikeutti huomattavasti työntekijöiden epämuodollista vuorovaikutusta ja ajatustenvaihtoa. Siten se vaikutti myös kielteisesti työpaikalla oppimisen mahdollisuuksiin. **Etätyön vakiintuessa työpaikkojen normaaliksi käytännöksi tulisikin kehittää uusia tapoja työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen vahvistamiseen, jotta työssäoppiminen ja osaamisen siirtäminen mahdollistuisi.**

6 KIRJALLISUUS

- Anttila, T. & Oinas, T. & Mustosmäki, A. (2016) Työn organisointi, yhteistoiminta ja työntekijöiden hyvinvointi Suomessa ja Euroopassa. Tutkimushankkeen loppuraportti 29.4.2016. Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-6669-0> (luettu 12.8.2020)
- Asplund, R. & Kauhanen, A. (2018) Teknologinen kehitys, ammattirakenteiden muutos ja osaaminen. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja* 20 (1), 91–98.
- Autor, D. H. & Levy, F. & Murnane, R. J. (2003) The Skill Content of Recent Technological Change: An Empirical Exploration. *The Quarterly Journal of Economics* 118 (4), 1279–1333.
- Autor, D. H. (2015) Why Are There Still So Many Jobs? The History and Future of Workplace Automation. *Journal of Economic Perspectives* 29 (3), 3–30.
- Batt, R. & Doellgast, V. (2009) Groups, Teams, and the Division of Labor: Interdisciplinary Perspectives on the Organization of Work. In Stephen Ackroyd, Rosemary Batt, Paul Thompson, & Pamela S. Tolbert (ed.) *The Oxford Handbook of Work and Organizations*, 138–161.
- Berg, A.M. (2006) Transforming the public services – transforming the public servant? *International Journal of Public Sector Management* 19 (6), 556–568.
- Berndtson, T. (2018) Siirtyvä henkilöstö muuntuu taloushallinnon erityisosajiksi. *Kuntatyönantaja-lehti* 4. <https://www.kuntatyönantajalehti.fi/2018/4/siirtyva-henkilosto-muuntuu-taloushallinnon-erityisosajiksi> (luettu 21.2.2020)
- Billett, S. (1995). Workplace learning: Its potential and limitations. *Education & Training*, 37 (5), 20–27.
- Billett, S. (2001). Learning through work: Workplace affordances and individual engagement. *Journal of Workplace Learning*, 13 (5), 209–214.
- Billett, S. (2002). A critique of workplace learning discourses: Participation and continuity at work. *Studies in the Education of Adults* 34 (1), 56–67.
- Brzinsky-Fay, C. (2010) The Concept of Transitional Labour Markets. A Theoretical and Methodological Inventory. WZB Discussion Paper SP I 2010-507 SP I 2010-507. Berlin: WZB.
- Brynjolfsson, E. & McAfee, A. (2014) *The Second Machine Age. Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. New York: W.W. Norton and Company.
- Caron, D.J. & Giauque, D. (2006) Civil servant identity at the crossroads: new challenges for public administrations. *International Journal of Public Sector Management* 19 (6), 543–555.
- Collin, K.M. & Keronen, S. & Lemmetty, S. & Auvinen, T. & Riivari, E. (2021) Self-organised structures in the field of ICT: challenges for employees' workplace learning. *Journal of Workplace Learning* 33 (2), 95–108.
- Connaughton, S. L. & Daly, J. A. (2004) Identification with leader. A comparison of perceptions of identification among geographically dispersed and co-located teams. *Corporate Communications: An International Journal* 9 (2), 89–103.
- Deming, D. J. (2017) The Growing Importance of Social Skills in the Labor Market. *The Quarterly Journal of Economics* 132 (4), 1593–1640.

- Eskelinen, T. & Harjunen, H. & Hirvonen, H. & Jokinen, E. (2017) Alkusanat. Teoksessa T. Eskelinen & H. Harjunen & H. Hirvonen & E. Jokinen (Toim.) Tehostamistalous. SoPhi 134. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. 5–15.
- European Commission (2002) New Forms of Work Organisation: The Obstacles to Wider Diffusion. Final Report. DG Employment and Social Affairs. Business Decisions Limited. <http://www.whp-training.ro/resources/new-forms-of-work-organisation.pdf> (luettu 1.9.2020)
- Haapakorpi, A. (2020) Miten varmistaa osaaminen työelämän muutoksessa? Työelämän tutkimus 18 (1), 63–67.
- Hasle, P. & Bojesen, A. & Langaa Jensen, P. & Bramming, P. (2012) Lean and the working environment: a review of the literature. International Journal of Operations & Production Management 32 (7), 829–849.
- Heikkilä, J. & Martinsuo, M. (2015) Lean-tuotanto ja sen johtaminen: onnistuminen, haasteet ja soveltuminen Suomen yrityksiin ja muihin organisaatioihin. Työpoliittinen Aikakauskirja 58 (3), 18–24.
- Heiskanen, T. & Otonkorpi-Lehtoranta, K. & Leinonen, M. (2019) Työprosessien ja sosiaalisen vuorovaikutuksen merkitys tiedon jakamiseen mahdollisuusrakenteissa. Työelämän tutkimus 17 (3), 219–234.
- Hirvonen, H. & Mankki, L. (2017) Kunnallisen liikelaitoksen yhtiöittäminen: kun köksäys ja kuuraus kilpailutettiin. Teoksessa T. Eskelinen & H. Harjunen & H. Hirvonen & E. Jokinen (toim.) Tehostamistalous. SoPhi 134. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. 100–119.
- Hirvonen, H. & Mankki, L. & Lehto, I. & Jokinen, E. (2020) Ammatillinen toimijuus Lean-ajattelussa. Teoksessa A. Elomäki & J. Kantola & P. Koskinen Sandberg & H. Ylöstalo (toim.) Tasa-arvopolitiikan suunnanmuutoksia: talouskriisistä tasa-arvon kriiseihin. Helsinki: Gaudeamus.
- Håkansson, M. & Dellve, L. & Waldenström, M. & Holden, R. J. (2017) Sustained lean transformation of working conditions: A Swedish longitudinal case study. Human Factors and Manufacturing & Service Industries 27 (6), 268–217.
- Horton, S. (2006) New Public Management: its impact on public servant's identity. An introduction to this symposium. International Journal of Public Sector Management 19 (6), 533–542.
- Jolkkonen, A. & Koistinen, P. & Kurvinen, A. & Lipiäinen, L. & Nummi, T. & Virtanen, P. (2017) Labour Market Attachment Following Major Workforce Downsizings: A Comparison of Displaced and Retained Workers. Work, Employment & Society 32 (6), 992–1010.
- Jolkkonen, A. & Kurvinen, A. (2009) Joustavuus ja turvallisuus irtisanomistilanteessa – Tapaustutkimus Perlos Oyj:n tuotannon lopettamisesta Joensuun seudulla. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 72/2009. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Julkunen, R. (2008) Uuden työn paradoksit. Keskusteluja 2000-luvun työprosesseista. Tampere: Vastapaino.
- Julkunen, R. (2017) Muuttuvat hyvinvointivaltiot. Eurooppalaiset hyvinvointivaltiot reformoitavina. SoPhi 137. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Jyrkiäinen, J. & Hiilamo, H. (2020) Automaatio tulee – onko virkamies valmis? Valtion henkilöstön kokemat valmiudet kohdata työelämän murros. Yhteiskuntapolitiikka 85 (3), 233–246.

- Järvi, S. (2018) Kunnan talous- ja palkkahallintopalvelujen ulkoistaminen. Kokemuksia ulkoistamisen eduista ja kriittisistä tekijöistä. Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Lisensiaatintutkimus.
- Kalleberg, A. L. & Nesheim, T. & Olsen, K. M. (2009) Is Participation Good or Bad for the Workers? Effects of Autonomy, Consultation, and Teamwork on Stress among Workers in Norway. *Acta Sociologica* 52 (2), 99–116.
- Kapucu, N. (2006) New Public Management: Theory, Ideology and Practice. In A. Farazmand & J. Pinkowski (eds.) *Handbook of Globalization, Governance and Public Administration*. Hoboken: Routledge. 890–902.
- Kauhanen, A. (2016) Uusi työnjako. Viisi syytä, miksi robotisoituminen ei johda työn loppumiseen. Teoksessa *Robotit töihin. Koneet tulivat – mitä tapahtuu työpaikoilla?* Anderson, Christina & Haavisto, Ilkka & Kangasniemi, Mari & Kauhanen, Antti & Tikka Taneli & Tähtinen, Lauri & Törmänen, Antti. EVA raportti 2. Helsinki: EVA, 8–33.
- Keyriläinen, M. (2017) Muuttuva työ vaatii palkansaajilta uusien roolien hallintaa. *Tieto & Trendit*. Talous- ja hyvinvointikatsaus 3, Tilastokeskus. <https://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2017/muuttuva-tyo-vaatii-palkansaajilta-uusien-roolien-hallintaa/> (luettu 27.5.2020)
- Keyriläinen, M. & Sutela, H. (2018) Suomalaisten palkansaajien kokemuksia työn digitalisaatiosta. *Työelämän tutkimus* 16 (4), 275–288.
- Kyndt, E. & Govaerts, N, & Smet, K. & Dochy F. (2018) In G. Messman & M. Segers & F. Dochy (eds.) *Informal Learning at work: Triggers, antecedents, and consequences*. Abingdon, Oxon; New York, NY: Routledge.
- Kyndt, E., Dochy, F. & Nijs, H. (2009) Learning conditions for non-formal and informal workplace learning. *Journal of Workplace Learning* 21 (5), 369–389.
- Kuusela, Hanna & Ylönen, Matti (2013) *Konsulttidemokratia. Miten valtiosta tehdään tyhmä ja tehoton*. Helsinki: Gaudeamus.
- Lawther, W.C. (1999) The Role of Public Employees in the Privatization Process. *Personnel and Transition Issues. Review of Public Personnel Administration*. Winter 1999, 28–40.
- Lehto, A-M. (2006) Työpaineet ja kiirekokemukset. Teoksessa A-M. Lehto & H. Sutela & A. Miettinen (toim.) *Kaikilla mausteilla. Artikkeleita työolotutkimuksesta*. Helsinki: Tilastokeskus. 249–272.
- Lehto, J. (2003) Uusi julkissektorin hallinta ja kilpailuttaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa. Teoksessa E. Ollila & M. Ilva & M. Koivusalo (toim.) *Kilpailuttaminen sosiaali- ja terveystalouden näkökulmasta*. Raportteja 276. Helsinki: Stakes. 35–49.
- Lohman, M.C. (2006) Factors influencing teachers' engagement in informal learning. *Journal of Workplace Learning*, 18 (3), 141–156.
- Lohman, M.C. (2009) A survey of factors influencing the engagement of information technology professionals in informal learning. *Informal Technology Learning & Performance Journal*, 25 (1), 43–53.
- Lorenz, E. & Valeyre, A. (2005) Organisational Innovation, Human Resource Management and Labour Market Structure: A Comparison of the EU-15. *The Journal of Industrial Relations* 47 (4), 424–442.
- Lähdesmäki, K. (2003) *New Public Management ja julkisen sektorin uudistaminen. Tutkimus tehokkuusperiaatteesta, julkisesta yrittäjyydestä ja tulostavasta sekä niiden*

- määrittelemistä valtion keskushallinnon reformeista Suomessa 1980-luvun lopulta 2000-luvun alkuun. Acta Wasaensia No 113. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Lyly-Yrjänäinen, M. (2014) Työpaikkojen toimintatapojen uudistuksiin liittyy oppimismahdollisuuksia ja kuormitustekijöitä. Työpoliittinen Aikakauskirja 57 (2), 69–77.
- Marsick V.J. & Watkins, K. E. (2001). Informal and incidental learning. *New Directions for Adult Continuing Education*, 89,25–34.doi:10.1002/ace.5
- Marsick, V.J. & Watkins, K.E. & Wilson Callahan, M. & Volpe, M. (2006) Reviewing Theory and Research on Informal and Incidental Learning. <https://eric.ed.gov/?id=ED492754> (luettu 24.9.2021)
- Marsick, V.J. & Watkins, K.E. & Wilson Callahan, M. & Volpe, M. (2008) Informal and Incidental Learning in the Workplace. *Handbook of Research on Adult Learning and Development*. New York: Routledge.
- Mattila, A. (2015) Taustaselvitys digitalisaatiosta johtuvista muutoksista työympäristössä, osaamisvaatimuksissa ja työn tekemisessä valituissa rooleissa. Laurea-ammattikorkeakoulu. <http://ek.fi/wp-content/uploads/Taustaselvitys-digitalisaatiosta-Anssi-M.pdf> (luettu 1.9.2020)
- Modig, N. & Åhlström, P. (2013) Tätä on Lean. Ratkaisu tehokkuusparadoksiin. Tukholma: Rheologica Publishing.
- Oinas, T. & Anttila, T. & Mustosmäki, A. (2016) Työn organisoinnin muutos yksityisellä ja julkisella sektorilla. Lisääntyvätkö uudet työn organisoinnin muodot Pohjoismaissa? *Yhteiskuntapolitiikka* 81 (6), 670–680.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö (2019) Jatkuvan oppimisen kehittäminen. Työryhmän väliraportti. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2019:19.
- Pajarinen, M. & Rouvinen, P. (2014) Uudet teknologiat ja työ. Teoksessa L. Pentikäinen (toim.) *Katsaus suomalaisen työn tulevaisuuteen*. Työ ja yrittäjyys 30. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. 33–52.
- Parviainen, P. & Federley, M. & Grenman, K. & Seisto, A. (2017) Osaaminen ja työllisyys digimurroksessa. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 24. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia.
- Richter, D. & Kunter, M. & Klusmann, U. & Lüdtke, O. & Baumert, J. (2011) Professional development across the teaching career: Teachers' uptake of formal and informal learning opportunities. *Teaching and Teacher Education*, 27, 116–126.
- Schmid, G., (2002) Towards a theory of transitional labour markets. In G. Schmid & B. Gazier (2002) *Dynamics of full Employment. Social integration through transitional labour markets*. Edward El-gar. Cheltenham UK. 151-196.
- Schmid, G. (2007) *Transitional Labour Markets and Flexicurity: Managing Social Risks over the Lifecourse*. Paper presented to the workshop "Working towards Integrated Approaches in Active Labour Market and Social Policies and Services". Helsinki 13–15. February 2008. STAKES.
- Schmid, G. & Gazier, B. (toim.) (2002) *The dynamics of full employment – Social integration through transitional labour markets. Labour markets and employment policy*. Edward Elgar. Cheltenham.
- Segers, M. & Messmann, G. & Dochy, F. (2018) Emergence, theoretical foundation, and conceptualization of informal learning. In G. Messman & M. Segers & F. Dochy (eds.) *Informal Learning at work: Triggers, antecedents, and consequences*. Abingdon, Oxon; New York, NY: Routledge.

- Siirilä, J. & Mäki, K. & Kinnari, H. (2021) Jatkuva oppiminen oppilaitosten ulkopuolella – yhteisiä tulkintoja ja merkityksiä rakentamassa. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja* 23 (2), 65–82.
- Skule, S. (2004) Learning conditions at work: A framework to understand and assess informal learning in the workplace. *International Journal of Training and Development* 8 (1), 8–20.
- Stake, R. E. (2011) *Qualitative Research. Studying How Things Work*. New York: The Guilford Press.
- Sutela, H. & Pärnänen, A. & Keyriläinen, M. (2019) *Digiajan työelämä – Työolotutkimuksen tuloksia 1977–2018*. Suomen virallinen tilasto. Helsinki: Tilastokeskus.
- Tikka, T. (2016) Kun kone ottaa ohjat - tekoäly litistää organisaatiot, mutta myös voimaannuttaa työntekijät. Teoksessa C. Anderson & I. Haavisto & M. Kangasniemi & A. Kauhainen & T. Tikka & L. Tähtinen & A. Törmänen (toim.) *Robotit töihin. Koneet tulivat – mitä tapahtuu työpaikoilla?* EVA raportti 2. Helsinki: EVA. 56–80.
- Tissot, P. (2004) *Terminology of vocational training policy: multilingual glossary for an enlarged Europe*. Office for Official Publications of the European Communities Publishing.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.
- Tynjälä, P. (2008) Perspectives into learning at the workplace. *Educational Research Review* 3, 130-154.
- Virtanen, P., Jolkkonen, A., Koistinen, P., Kurvinen, A., Lipiäinen, L. & Nummi, T. (2021) Are the early leavers the lucky ones? A longitudinal analysis of labor market attachment of early leavers. *Nordic Journal of Working life studies* 11 (1), 23–43.
- Willems, I. & Janvier, R. & Henderickx, E. (2006) New pay in European civil services: is the psychological contract changing? *International Journal of Public Sector Management* 19 (6), 609–622.
- Woerkom, M. van & Nijhof, W.J. & Nieuwenhuis, L.F.M. (2002) Critical reflective working behaviour: a survey research. *Journal of European Industrial Training*, 26 (8), 375–383.
- Yliaska, V. (2014) *Tehokkuuden toiveuni. Uuden julkisjohtamisen historia Suomessa 1970-luvulta 1990-luvulle*. Helsinki: Into Kustannus.
- Ylöstalo, P. (2005) *Työn uudet organisointitavat. Käyttö ja käytön esteet yksityisellä ja julkisella sektorilla*. Tykes raportteja 39. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.

Tutkimus on toteutettu Työsuojelurahaston tuella
