

TEM raportteja 35/2013

Suomalaisen työelämän kehittämisen arvopohja v. 2020

Novetos Oy
Tapio Aaltonen, Eeva Pitkänen,
Satu Vainio, Paula Kirjavainen

Työelämä ja markkinaosasto
Työelämä 2020 -hanke
7.10.2013



Tämä selvitys liittyy Suomen hallituksen kärkihankkeeseen, Työelämä 2020 -hankkeeseen. Sen visioksi on muotoiltu **Suomalaisesta työelämästä Euroopan paras vuonna 2020**. Kyseessä on yhteistyöhanke, johon on koottu yhteen työelämän toimijoiden tietotaito.

Nyt käsillä oleva selvitys keskittyy työelämän arvoihin. Lähtökysymyksenä oli: ”Millaisten arvojen varassa uskomme suomalaisen työelämän olevan Euroopan parasta vuonna 2020?”

Päämääränä oli tunnistaa ja kuvata suomalaisen työelämän arvopohja vahvistamaan työelämästrategian tavoitteita

- työyhteisöjen ja työpaikkojen innostamiseksi mukaan,
- työelämätoimijoiden sitoutumiseksi hankkeen tavoitteisiin,
- helpottamaan hankkeen tavoitteiden viestintää ja
- auttamaan hankkeen tavoitteiden jalkautumista ja laajentumista.

Vähimmäistavoitteeksi asetettiin, että työelämän kansallinen yhteistyöhanke voisi nojata näihin yhteisiin arvoihin ainakin vuoteen 2020 asti. Arvopohja voisi parhaimmillaan tukea Suomen kansainvälistä brändiä Euroopan parhaana maana tehdä työtä.

Arvopohjan tunnistamiseksi käynnistettiin keskustelu työelämän arvoista eri sidosryhmien ja kansalaisryhmien kesken. Välittömänä tavoitteena oli tehdä kiteytetty arvoehdotus sekä kuvata lyhyesti kullekin arvolle ajateltua sisältöä.

Selvitys alkoi huhtikuussa 2013 ja päättyi elokuussa 2013. Selvitystä ohjasi hankkeen valmisteluryhmä, jonka puheenjohtajana toimii hankejohtaja Margita Klemetti. Selvityksen toteuttajaksi valittiin kilpailutuksen kautta Novetos Oy.

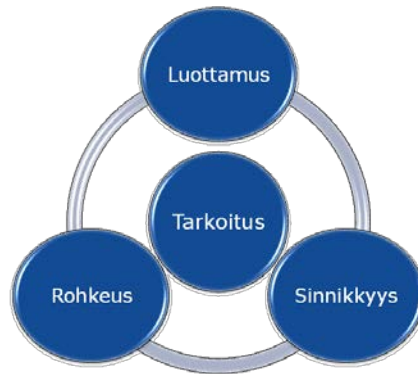
Tuloksena neljä arvojuurta

Työskentelyn motoksi tuli **ihmisen mittainen työ**. Millaiset arvot auttaisivat meitä näkemään työn arvostettuna osana arvokasta elämää? Tämän tiimoilta pohdittiin esimerkiksi seuraavia teemoja:

- Elämän tasapaino
- Työ tärkeänä osana elämää
- Tasa-arvo
- Vähemmistöjen, ikääntyneiden ja nuorten työllistyminen
- Oikea eläkeikä
- Työn kannustavuus ja palkitsevuus
- Työelämän joustavuus

Kuvauksesta ilmenee, että työskentelyn painopisteenä olivat hyvän työn tekemiseen liittyvät edellytykset, ei niinkään itse työsuoritteeseen liittyvä pohdinta. Huomiota kiinnitettiin esimerkiksi toimintakulttuuriin, työyhteisöihin, työhön suhtautumiseen, johtamiseen, kommunikointiin ja arvostukseen. Arvot nähtiin hyvän työn mahdollistajana.

Työskentelyn aikana syntyi arvoehdotus, jota tässä vaiheessa kutsumme työelämän kehittämisen *arvojuuriksi*. Arvojen lopulliset ilmaisut vaativat vielä viestinnällisen työstämisen.



Tarkoitus eli merkityksellisyyden ja mielekkyyden kokemus oli keskustelujen suuri teema, jopa siinä määrin, että loppukeskustelussa sen katsottiin olevan lähes *superarvo*, kaikkia muita arvoja yhdistävä arvo. Sen taustateemoja olivat keskusteluissa:

- Työorganisaation olemassaolon tarkoitus, myös suuremmassa kuvassa – irti osaoptimoineista
- Päivittäisen työn merkityksellisyys
- Motivaatio, työstä saatava tyydytys ja palkitsevuus
- Hyvinvointi, elämän tasapaino
- Yhteinen päämäärä, kokonaiskuva työstä

Rohkeus-sana kasvoi ajatuksesta, että työelämää on uudistettava ennakkoluulottomasti. Vanhoilla rutiineilla ei selvitä tulevaisuuden maailmassa. Tämän ajatuksen taustalla näkyi kriittisyyttä sitä kohtaan, että työpaikoilla ei riittävästi kannusteta oma-aloitteisuuteen ja että työntekijät pitäytyvät turhan helposti vanhoihin toimintatapoihin. Tämän arvon teemoja ovat:

- Kestävä uudistuminen, uuden kokeilu, uskallus kyseenalaistaa totut kuvat
- Positiivisuus, luovuus
- Eettinen selkäranka, hankalienkin asioiden nostaminen keskusteluun
- Yrittäjäjyys, riskien ottaminen, tavoitteellisuus, oma-aloitteisuus

Sinnikkyys eli sisu kumpusi suomalaisesta perusarvosta, jonka mukaan vaikeina aikoina ei anneta periksi. Mielenkiintoista kyllä tämä piirre (*resilience*) esiintyy keskeisesti psykologisen pääoman tutkimuksissa. Vahvan työyhteisön tuntomerkki on, että epäonnistumisenkin jälkeen yritetään uudestaan. Sinnikkyyteen liittyviä teemoja ovat esimerkiksi:

- Odotusten ja todellisuuden kohtaaminen
- Osaamisen jatkuva vahvistaminen
- Kehittyminen, kasvu
- Pikavoittojen tavoittelusta pitkäjänteiseen suunnitteluun
- Tahtotila, energisointi
- Tarkoituksenmukaisuus

Luottamus vaikutti itsestään selvältä työelämäarvolta. Sen lähikäsitteet vastuullisuus, oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo saivat pitkin matkaa vahvaa kannatusta. Luottamuksen teemoja ovat:

- Turvallisuus
- Vastuullisuus, vastuu, yhteiskuntavastuu
- Arvostus, oikeudenmukaisuus
- Yhteisöllisyys
- Tasa-arvo
- Vaikutusmahdollisuudet

Selvityksen vaiheet

Arvoselvityksessä oli kolme vaihetta, joita koordinoi valmisteluryhmä.

1. Arvopajat, yhteensä kuusi plus valmisteluryhmän kaksi pajaa
2. Sosiaalisen median keskustelu arvopajojen aikana
3. Peilaus työelämätutkimuksiin arvojen vahvistajana tai kyseenalaistajana

Arvopajat koostuivat seitsemästä ryhmästä:

1. Senioripaja (pitkän työuran tehneet, eläkeikää lähestyvät, 55+)
2. Nuorten paja (työuran alkuvaiheessa olevat, 18–25 -vuotiaat)
3. Ei työelämässä olevien paja (työttömät, ajoittaisia pätkätöitä tekevät, eri-ikäisiä)
4. Ruuhkavuosiopaja (henkilöt, joiden työura on kiireisessä vaiheessa, ja samalla muu elämä kuormittaa vahvasti)
5. Maahanmuuttajien paja (työssä olevia ja työtä etsiviä)
6. Diversiteettipaja (eritaustaisia henkilöitä)
7. Valmisteluryhmän kaksi arvopajaa

Osanottajat edustivat eri ikä- ja kokemusryhmiä. Pääosa tuli pääkaupunkiseudulta, osa Keski-Suomesta ja Oulusta. Eri toimialat olivat edustettuina, tosin asiantuntijaorganisaatioiden ja toimihenkilöiden osuus korostui. Mukana oli yksityisen, julkisen ja kolmannen sektorin edustajia, koki-joita sekä muutama asiantuntija. Myös vammaisten ihmisten näkökulma tuli esille. Johtavassa asemassa olevia oli muutama. Naisia oli enemmän kuin miehiä. Valmisteluryhmä edusti vahvasti työelämän koko kirjoa.

Pajat olivat luonteeltaan keskustelevia ja toiminnallisia, tavoitteena tunnistaa työelämän uudistamisen kannalta tärkeitä teemoja. Teemat vaihtelivat hieman pajan mukaan. Jokaisessa arvopajassa luodattiin sekä nykytilannetta että tulevaisuutta. Myös historia ja työelämän eri sidosryhmät saivat huomiota.

Diversiteettipajan tehtävänä oli tehdä valintoja eri arvopajojen tuotoksista. Valmisteluryhmä teki loppuhiomisen ottaen huomioon myös sosiaalisessa mediassa käydyn keskustelun.

Taustalla arvopajojen arvoehdotukset

Arvot syntyivät arvopajojen ja sosiaalisen median keskustelun pohjalta. Taulukkoon on koottu eri pajojen arvoehdokkaat.

Ryhmä	Tori ¹	Torni	Temppeli	Vihreät niityt
Seniorit	<ul style="list-style-type: none"> • Yrittäjäyys • Työvoiman tehokas käyttö • Palkitseminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Hyvinvointi • Ympäristö • Yhteisöllisyys 	<ul style="list-style-type: none"> • Yhteisöllisyys • Luottamus • Vastuun tunne 	<ul style="list-style-type: none"> • Rohkeus • Elämän tasa-paino • Luottamus
Ruuhkavuodet	<ul style="list-style-type: none"> • Työssä hyvinvointi on taloudellisesti kannattavaa • Pikavoittojen tavoittelusta pitkäjänteiseen suunnitteluun • Reilun kaupan työ 	<ul style="list-style-type: none"> • Tasa-arvo • Joustavuus • Yhteinen pää-määrä 	<ul style="list-style-type: none"> • Yhteisöllisyys • Elämän arvostus • Suvaitsevaisuus 	<ul style="list-style-type: none"> • Elämän arvostus • Luovuus • Positiivisuus
Maahanmuuttajat	<ul style="list-style-type: none"> • Oma-aloitteisuus 	<ul style="list-style-type: none"> • Yhteiskuntavastuu • Tasa-arvoisuus • Demokratia 	<ul style="list-style-type: none"> • Luottamus • Ymmärrys 	<ul style="list-style-type: none"> • Rohkaiseminen • Välittäminen
Nuoret	<ul style="list-style-type: none"> • Huippuosaaminen • Tarkoituksenmukaisuus • Tehokkaampi hyvejohtajuus 	<ul style="list-style-type: none"> • Oikeudenmukaisuus • Vastuullisuus • Joustavuus • Yhdenvertaisuus 	<ul style="list-style-type: none"> • Joustavuus • Hyvä työyhteisö • Luottamus 	<ul style="list-style-type: none"> • Merkityksellisyys • Osallisuus (vapaus valita + vaikutusmahdollisuus = • Luottamus (arvostus)
Ei työ-elämässä olevat	<ul style="list-style-type: none"> • Tavoitteellisuus • Tuottavuus 	<ul style="list-style-type: none"> • Tasa-arvoisuus • Työnantaja-inhimillisuus • Monimuotoisuus 	<ul style="list-style-type: none"> • Inhimillisuus • Yhdessä tekeminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Ihmisen mitainen • Vapaus valita • Työviihtyvyys
Diversiteettipaja	<ul style="list-style-type: none"> • Työvoiman mielekäs käyttö 	<ul style="list-style-type: none"> • Luottamus 	<ul style="list-style-type: none"> • Yhdenvertaisuus 	<ul style="list-style-type: none"> • Ihmisen mitainen työ

¹ Symbolit liittyvät pajoissa käytettyyn Arvoavaruus-malliin. Tori = tehokkuuden, talouden ja saavutusten kenttä. Torni = periaatteiden, sääntöjen ja oikeudenmukaisuuden kenttä. Temppeli = idealismin, etiikan ja välittämisen kenttä. Vihreät niityt = yksilön, hyvinvoinnin ja mielihyvän kenttä. Taustalla ovat akselit *rationaalinen - emotiivinen* (vaaka-akseli) sekä *toiminnalliset arvot - eettiset ja esteettiset arvot* (pystyakseli).

Sosiaalisen median arvoehdotukset

Sosiaalisessa mediassa käytiin keskustelua pitkän matkaa, erityisesti jokaisen arvopajan yhteydessä. Myös sen tulokset vaikuttivat lopullisiin arvoehdotuksiin.

Yhteistä diversiteettipajassa kiteytetyille arvokandidaateille oli ihmisen mittaisen työn, joustavuuden, luottamuksen ja merkityksellisyyden nouseminen keskustelussa eniten painotettujen arvojen joukkoon. Näiden lisäksi muissa arvopajoissa käydyissä keskusteluissa paljon esiintyneet yhteiskuntavastuu, työvoiman mielekäs käyttö ja yhdenvertaisuus esiintyivät runsaasti.

Vaikkei keskustelijoiden taustoja tiedetä, voitaneen olettaa, että suurin osa keskustelijoista oli nuoria tai keski-ikäisiä.

Arvopajojen keskustelusta eroten some-keskustelu korosti selvästi enemmän seuraavia arvojuuria:

- Vastuunotto omasta työstä
- Työn selkeys ja tuloksellisuus
- Nuorten ottaminen huomioon

Valmisteluryhmän arvopajojen arvoehdotukset

Valmisteluryhmä 1. arvopaja	<ul style="list-style-type: none">• Ahkeruus• Nokat samaan suuntaan• Kestävä uudistuminen	<ul style="list-style-type: none">• Luottamus• Vastuullisuus• Oikeudenmukaisuus	<ul style="list-style-type: none">• Yhteisöllisyys• Arvostus• Rehellisyys	<ul style="list-style-type: none">• Luottamuksen kokemus• Onnistumisen tunne työssä• Odotusten ja todellisuuden kohtaaminen
Valmisteluryhmä 2. arvopaja	Tarkoitus	Rohkeus	Luottamus	Sinnikkyys
	Ihmisen mittainen työ			
Valmisteluryhmä 3. tapaaminen	Tarkoitus (ylimpänä arvona)	Rohkeus	Luottamus	Sinnikkyys

Peilausta työelämä tutkimuksiin

Työelämän arvopohdintojen kannalta oleellista on erilaisten tutkimusten todistusaineisto siitä, kuinka tärkeää on työ keskimäärin suomalaisille. Se, millaiset arvot työelämässä vallitsevat ja miten työ täyttää siihen ladatut odotukset, on keskeinen osa suomalaisten elämismaailmaa.

Työelämä tutkimusten² välittämät käsitykset hyvästä työstä tuottavat arvovalintoja vahvistavaa ja täydentävää tietoa.

Tarkoituksen kokeminen nousee korkealle tutkimusten toivelistoilla. Tutkimustulosten mukaan suomalaiset kantavat huolta työelämän kuormittavuudesta – tosin ehkä enemmän yleiseen keskusteluun, tutkimustietoon ja kuulopuheisiin kuin omaan kokemukseen perustuen. Esimerkiksi palkan suuruus ei ole tärkein työviihtyvyyden lähde.

Luottamus voidaan nähdä olevan yhteydessä toimivan työyhteisön ja hyvän esimiestyön toiveisiin. Työntekijät kokevat enimmäkseen, että heidän työnantajansa luottaa heihin. Toisaalta työntekijöiden ja työnantajien koetaan tuntevan epäluuloa toistensa ehdotuksia kohtaan.

Sinnikkyydelle on vaikea löytää vastinetta työhön liittyvistä odotuksista. Se kytkeytyy selkeämmin koko suomalaisen työn kehittämisen läpiviennissä välttämättömiin työkaluihin. Sinnikkyyskeskustelussa tuli esille sana sisu, jota pidetään yhtenä suomalaisena perusarvona. Sillä on todennäköisesti käyttöä tulevinakin vuosina. Jo lähes lentäväksi lauseeksi on tullut ilmaisu: ”Suomalaiset ovat parhaimmillaan kriiseissä ja tiukoissa paikoissa.”

Rohkeus-arvoon pätee suunnilleen sama kuin sinnikkyyteen. Se ei juurikaan esiinny työelämän tutkimuksissa. Sekä arvopajoissa että some-keskustelussa ilmeni, että työelämältä odotetaan uudelleenajattelua. Jotta työelämä voisi olla Euroopan parasta, on kaikkien sen osapuolten kyettävä ajattelemaan totuttuja ajatusmallejaan uusiksi. Työelämässä noin puolet ei koe, että työnantaja kannustaisi kokeilemaan uusia asioita.

On tärkeä huomata, että suomalaisen työn - ja siten koko yhteiskunnan - tulevaisuuteen vaikuttava ilmapiiri ei synny annettuna. Nyt ehdotettujen arvojen pohjalta voidaan käydä aktiivista keskustelua siitä, millaisena käyttäytymisenä niille perustuva työelämä näkyy. Samalla ne suuntaavat katsemme parempaan työelämään.

² EVA:n arvo- ja asennetutkimus Työelämän kulttuurivallankumous 2010 (Haavisto), SAK:n jäsentutkimus Luottamusta liikkeessä 2011 (Alho, Antila, Suoranta, Kaukovaara), TEM raportteja 6/2013 Työolobarometri 2012 ennakkotietoja (Lyly-Yrjänäinen)

Arvot käytäntöön

Valmisteluryhmä kävi keskusteluja arvoselvityksen hyödyntämisestä jatkossa. Seuraavassa on esitettyjä näkökohtia.

- On hyvä tarkistaa, että arvot sopivat kaikille toimialoille ja kaiken kokosiin työyhteisöihin.
- Arvot on tärkeä jalkauttaa eli viedä osaksi työpaikkojen arkea. Siihen tarvitaan oma suunnitelma ja omia työkaluja.
- Työpaikkoja kannustetaan käymään omia arvokeskustelujaan.
- Arvot toimivat jatkossa keskustelun pohjana ja innostavat keskusteluun.
- Arvot on tärkeä esittää ymmärrettävässä muodossa.
- Hyviä esimerkkiyrityksiä kannattaa tunnistaa ja esitellä.

Monet työpaikat ovat käyneet arvokeskusteluja. Turhan usein arvot ovat hautautuneet arjen kii-reiden alle, vaikka toisenkinlaisia esimerkkejä löytyy. On myös huomattava, että on lukuisia työ-paikkoja, joissa on vahva arvopohja, vaikkei arvoista olisi erikseen keskusteltu.

Tämä Työelämän kehittämisen arvopohja 2020 kannustaa työpaikkoja pysähtymään aina välillä miettimään toimintansa taustalla olevia arvoja sekä niiden vaikutusta arjen työhön.

Jokainen työpaikka miettii arvojaan omista lähtökohdistaan käsin ja tunnistaa omat arvonsa. Tar-koituksena ei ole, että tässä esitetyt arvot kopioitaisiin sellaisenaan työpaikoille. Nämä toimivat virikkeinä ja maamerkkeinä.

Vaikka tässä kuvattu prosessi muistuttaa työpaikkojen arvokeskusteluja, kyseessä oli kuitenkin ainutlaatuinen hanke sen kansallisen ulottuvuuden takia. Käytetyt menetelmät olivat periaattees-sa samoja, joita on käytetty työyhteisöjen arvokeskusteluissa.

Tämän selvityksen lopullinen arvo on siinä, miten monipuolisesti työpaikat hyödyntävät sitä. Selvi-tys antaa purtavaa henkilöstöpäiviin, esimiesvalmennuksiin, tiimipalaveriinhin ja erilaisiin työpai-kan kehittämishankkeisiin.

Tässä esitetyt arvot ovat lähtökohta jatkokeskustelulle. Puheenvuorot tässä esitetyistä ajatuksista ovat enemmän kuin tervetulleita.

Tästä raportista on laadittu laajempi taustoittava versio, joka on tilattavissa työ- ja elinkeinoministeriöstä (anne.vainio@tem.fi).

Lisätietoa:

Työelämä 2020 –hankkeen verkkosivuilta osoitteesta: <http://www.tyoelama2020.fi>

hankejohtaja Margita Klemetti margita.klemetti@tem.fi

valmentaja Eeva Pitkänen eeva.pitkanen@novetos.fi