

Työn tuuli

2 | 2023

Teknologia
työkaverina
hybridityössä

Työn tuuli

2 | 2023

Työn Tuuli -aikakauskirjan toimitusneuvosto:

Virpi Einola-Pekkinen, kehittämisspäällikkö, VM

Liisa Mäkelä, professori, Vaasan yliopisto, johtamisen yksikkö

Terttu Pakarinen, organisaatioiden ja johtamisen kehittäjä, TkT

Inkeri Ruuska, valmentaja ja tietokirjailija, TkT, Inspiraatiopaja

Marita Salo, toiminnanjohtaja, Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry

Marika Tammeaid, kehitysjohtaja, Itsenäisyyden juhluvuoden lastensäätiö (Itla)

Matti Vartiainen, professori, Aalto-yliopiston perustieteiden korkeakoulu

Hertta Vuorenmaa, tutkijatohtori, Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu, Kansainvälinen liiketoiminta,
Johtamisen laitos

Ulkoasu ja kannet: Marsa Pihlaja | Taitto: Pirta Mikkola

Kustantaja: Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry

ISSN 2343-2055

32. vuosikerta

Tässä numerossa:

Matti Vartiainen – Pääkirjoitus

4Dialogilla eroon kuplista

Lauri Järvilehto

7Inhimillinen tekoäly – Mistä uusissa tekoälyratkaisuihin on kyse ja miten ne muuttavat työelämää?

Marko Kesti

16Tekoälyn hyödyntäminen HR-johtamisessa: Kohti eettisesti kestävää liiketoimintahyötyä

Anna-Mari Wallenberg

23Tekoälyn etiikka: Hyödytön, hampaaton vai keskeneräinen?

Liisa Mäkelä

28Teknologia työkaverina ja työksinäisyyden tutkiminen hybridityössä

Tiina Kähkönen

34Katsaus työntekijöiden etätyökokemuksiin Covid-19 pandemian aikana

Leena Nissilä ja Pirkko Vartiainen

42Voimaannuttava johtaminen tekoälyn aikakaudella

Miia Kosonen

47Yhteisöllisyys ja sen johtaminen etätöiden aikakaudella

Reetta Oksa ja Kaisa Pekkala

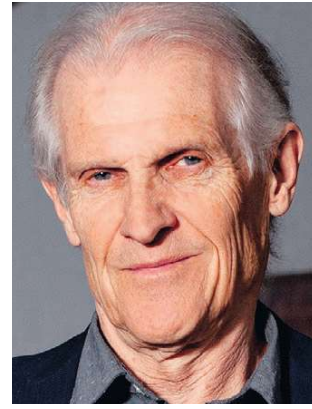
52Yhä useampi tekee viestintätöitä somessa: mitkä ovat vaikutukset hyvinvointiin ja millaista tukea työntekijät tarvitsevat?

Sini Jämsén, Johanna Maaniemi ja Harri Hietala

59Samanarvoinen työ ja palkkauksen läpinäkyvyysdirektiivin vaikutukset Suomessa

pääkirjoitus

Matti Vartiainen



Dialogilla eroon kuplista

'Uutta normaalia' on tänä päivänä vaikeaa löytää, siksi turbulentiksi toimintaympäristö on muuttunut työelämässä ja yhteiskunnassa. Tosin tutut teemat toistuvat keskustelussa. Päivälehti- ja sosiaalisen median teemat lainehtivat päivittäisistä sodan kauheuksista ja syyllisistä hybridisodankäyntiin ja pakolaisaaltoihin, puhumattakaan maan sisäisistä jännitteistä työmarkkinoilla ja terveydenhuollossa. Keskustelua luonnehtii vastakkainasettelu tai sitten sopuisa ja samanmielinen keskustelu oman "kuplan" sisällä. 'Kupla-ajattelussa' yhden sosiaalisen ryhmän jäsenet usein pitävät totena sitä, että kilpailevalta sosiaaliselta ryhmältä tuleva informaatio on automaattisesti väärää. Eli, jos "he" sanovat X, on se "meille" syy uskoa, että X ei ole totta. Kupla-ajattelusta tulee mieleen sen sukulaisajatteluna ns. *ryhmäajattelu*. Siinä ryhmän jäsenet mukautuvat ryhmän ajatteluun, eivätkä ajattele asioita ja päätelmiä itsenäisesti. Sosiaalisen ryhmän tai jopa yhteiskunnan kiinteytys ilman kriittistä ajattelua kasvaa niin voimakkaaksi, että se sokaisee. Ryhmän jäsenet tuntevat tarvetta "mennä joukon mukana", koska pelkäävät "keinuttavansa venettä" tai sitä, että joutuvat ryhmän ulkopuolelle. Tämän seurauksena kriittinen ja itsenäinen ajattelu vaimenee, aiheuttaa itsesensuuria ja viime kädessä pitkällä aikavälillä irrationaalisia tai huonoja päätöksiä.

Kuplia ja ryhmäajattelua syntyy myös organisaatioiden sisällä, jos niissä ei ole avoimuutta ja riittävää psykologista turvallisuutta paitsi ajatella itsenäisesti myös esittää oma kanta keskustelussa. Tällä keskustelulla on välillinen vaikutus organisaatioiden sisäisen toiminnan kannalta. Mikä on totta ja mikä valhetta ja vääristelyä? Elämme pienissä maailmoissa, joissa osa keskusteluteemoista on kiellettyä tai vaiettua, koska puhe niistä nostaa esiin epämiellyttäviä tuntemuksia. Itse asiassa myös organisaation sisäisessä viestinnässä voi-

daan 'puhe', 'väittely', 'keskustelu' ja 'dialogi' erottaa toisistaan. Puhe on yksisuuntaista omien uskomusten välittämistä totena ilman odotusta vastareaktiosta. Väittelyssä kaksi osapuolta vastustaa toisiaan ja yrittää todistaa toisen osapuolen olevan väärässä; tarkoitus on voittaa. Toisia kyllä kuullaan, mutta ei kuunnella. Myös keskustelussa halutaan muiden hyväksyvän omat ajatukset. Dialogissa osallistujat tutkiskelevat asioita vapaasti ja luovasti, kuullen ja kuunnellen muita sekä rakentavat yhteistä näkemystä asiasta. Dialogisuus on vaikea taito. Pitää uskoa, että se on mahdollista ja omien arvojen mukaista. Saatavilla olevan tiedon arviointi on vaikeaa, sillä ensi käden tietoa on saatavilla vain omasta elämästä. Muu on pääosin välittyntä ja muodostuu eri puolilta tulvivasta informaatiosta ja tiedosta, joiden todenperäisyyttä voi vain arvailla. On siis tutustuttava erilaisiin tietolähteisiin, myös itseä häiritseviin sekä vertailtava niitä arvioiden niiden todenperäisyyttä ja näyttöjä. Näin tehdään periaatteessa tutkimusmaailmassa lukuun ottamatta poliittisesti motivoituja ja ohjattuja tutkimusinstituutteja ja ajatushautomoita.

Tämän lehden sisältö

Tämän lehden teemoja on ollut lähes mahdotonta välttää, sillä hybridityö ja tekoäly ovat raamittaneet työelämäkeskustelua Suomessa tänä vuonna. Työn tuuli on käsitellyt niitä useiden vuosien aikana. Molemmissa on kuitenkin menty eteenpäin, kuten tämän numeron artikkelit osoittavat. Hybridityö on pelkistetty päätyöpaikalla ja muualla – erityisesti kotona – tehtävän työn yhdistelmäksi. Sen täysi potentiaali on kuitenkin toistaiseksi käyttämättä, sillä hybridityökäsite mahdollistaa muitakin vaihtoehtoja. Tekoälyteema on puolestaan räjäyttänyt tutkijoiden aiheeseen liittyvien julkaisujen määrän

globaalisti kymmeniin kenties muutamaa sataan tuhanteen kirjoitukseen. Konsulteille on löytynyt leipäpuuta sovellus-ehdotusten kehittämisessä ja niiden käytön kouluttamisessa. Yritykset ja muut organisaatiot ovat puolestaan jatkaneet sovellusten kehittämistä. Ja HR:lle tekoäly on mahdollistanut rutkasti erilaisia tapoja hyödyntää apuvälineitä ja keinoja oman työn tueksi ja kehittämiseen. Vankka uskomus on, että sekä hybridityö että tekoäly ovat tulleet jäädäkseen.

LAURI JÄRVILEHTO kirjoittaa monipuolisella tavalla tekoälyn mahdollisuuksista artikkelissaan **Inhimillinen tekoäly – Mistä uusissa tekoälyratkaisuisa on kyse ja miten ne muuttavat työelämää?** Kirjoituksessa tarkastellaan, miten generatiivisen tekoälyn esiinmarssi muuttaa työelämää, ja minkälaisia vaikutuksia sillä on työmarkkinarakenteisiin. Tarkastelun kohteena on myös, mistä uusissa tekoälyratkaisuisa oikeasti on kyse, mitkä tällä hetkellä markkinoilla olevista tekoälyratkaisuisa toimivat parhaiten ja miten niitä kannattaa käyttää. Artikkelin mukaan generatiivisilla tekoälyratkaisuisa on merkittävä vaikutus tietotyön luonteeseen jo nyt. Tämä tapahtuu sekä automatisoiden nykyään tarvittavia osaamisalueita että synnyttäen uudenlaisia osaamistarpeita.

MARKO KESTI puolestaan paneutuu tekoälyn vaikutuksiin henkilöstöjohtamisessa artikkelissaan **Tekoälyn hyödyntäminen henkilöstöjohtamisessa: Kohti eettisesti kestävää liiketoimintahyötyä.** Artikkelissa käydään läpi tekoälyn peruserätyöt henkilöstöjohtamisessa, kuten työtehtävien tehostaminen, prosessien valvonta, päätöksenteko analytiikan avulla sekä jatkuva oppiminen.

Artikkeli tutkii myös liiketoiminnallisen hyödyn saamista tekoälyn avulla. Myös tekoälyn haasteita käsitellään erityisesti työntekijäkokemuksen mittaamisessa ja datavetoisen tekoälyn näkökulmasta. Yhteenvetona artikkeli painottaa tekoälyn vaikutuksia ja sudenkuoppia henkilöstöjohtamisessa sekä korostaa tarvetta jatkotutkimukselle ja pitkäjänteiselle strategiselle lähestymistavalle tekoälyn hyödyntämisessä henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden muokkaamisessa.

ANNA-MARI WALLENBERG pureutuu haasteelliseen aiheeseen kirjoituksessaan **Tekoälyn etiikka: Hyödytön, hampaaton vai keskeneräinen?** Kirjoittajan mukaan älykkäät teknologiat nostavat esiin mutkikkaita kysymyksiä niiden yhteiskunnallisista ja eettisistä vaikutuksista. Tekoälyjärjestelmät voivat muokata käytäntöjä, rakenteita ja toimintaympäristöä tavoilla, jotka nostavat esiin uudenlaisia kysymyksiä oikeusvaikutuksista, oikeudenmukaisuudesta ja hyvinvoinnin jakautumisesta. Viime vuosina tekoälyn eettisiä periaatteita ja käytön ohjeistuksia on tehty esimerkiksi EU:ssa (AI Act). Eettisiä ohjeita on kuitenkin arvosteltu kirjoittajan mukaan hyödyttömydestä ja hampaattomuudesta. Kirjoituksessa ehdotetaan, että kyse on pikemminkin etiikkatyön keskeneräisyydestä.

LIISA MÄKELÄ kuvaa hausalla tavalla omia kokemuksiaan tekoälyn käytöstä artikkelissaan **Teknologia työkaverina ja työyhteisöön tutkiminen hybridityössä.** Artikkelissa käsitellään kokemuksia teknologiasta kirjoituskumppanina sekä esitellään tutkimustuloksia uusien ja kokeneiden työntekijöiden työyhteisötyöstä hybridityössä. Kaksi Työn tuulen

teemaa siis nivoutuvat sujuvasti yhteen. Teknologia tarjoaa nopeasti vastauksia sekä apua tekstintuottamiseen, mutta sen rooli työkaverina on monimutkaisempi. Mitä tulee yksinäisyyden kokemuksiin hybridityössä, tutkimus osoittaa uusien työntekijöiden kokevan työyhteisötyöstä enemmän kuin kokeneiden työntekijöiden. Tulokset viittasivat siihen, että esihenkilöltä saatu tuki oli erityisen tärkeää uusille työntekijöille, kun taas kollegoiden tuki oli merkittävämpää kokeneille.

TIINA KÄHKÖSEN artikkeli **Katsaus työntekijöiden etätökokemuksiin Covid-19 pandemian aikana** on hyvä luotaus etätötyä koskeviin tutkimusartikkeleihin vuosilta 2020–2023. Kirjoittaja vetää niiden pohjalta yhteen tuloksia työntekijöiden etätökokemuksista. Tutkimushavainnot ovat erittäin hyödyllisiä, kun hybridityötä suunnitellaan nyt ja tulevaisuudessa. Korona-ajan etätö tarjosi ikään kuin luonnollisen kokeen selvittää etätökokemuksia. Niiden ymmärtäminen parantaa työyhteisöjen mahdollisuuksia kehittää joustavia työnteon muotoja entistä tehokkaammin.

LEENA NISSILÄN JA PIRKKO VARTIAISEN artikkeli **Voimaannuttava johtaminen tekoälyn aikakaudella** paneutuu johtamistapaan, jossa johtajan käyttäytyminen omalta osaltaan joko vahvistaa tai heikentää henkilöstön voimaantumisen tunnetta. Tekoälyn soveltamisessa voimaannuttavalla johtamisella on suuri merkitys muun muassa sille, kuinka nopeasti tai hitaasti työyhteisössä voidaan soveltaa tekoälyä ja miten toiveikkaasti siihen suhtaudutaan. Kun yhteisön ammatillinen osaaminen on sopusoinnussa tekoälypohjaisten ratkaisujen soveltamisen kanssa, voi johtaminen olla voimaannuttavaa myös tekoälyn aikakaudella. Johdon tuki on tärkeää muun muassa arvion tekemisessä, milloin tekoälyä tarvitaan työn uudistumisen tukena.

MIIA KOSONEN kirjoittaa artikkelissaan **Yhteisöllisyys ja sen johtaminen etätöajan aikakaudella** yhteisöllisyyden haasteista, jotka etätö ja työskentely tietotekniikan välityksellä ovat nostaneet esille. Kirjoittajan mukaan suoritus- ja tehtäväkeskeisyys ja oman ruudun ääreen muraautuminen ovat omiaan rapauttamaan sekä yhteisöllisyyttä että hiljaisen tiedon välittymistä. Pandemia-ajasta ja etätöystä on hänen mukaansa tahattomasti tullut syypäitä ongelmille, joiden juuret ovat kuitenkin syvemmällä. Yhteisöjä ja yhteisöllisyyden kokemusta ravitsee parhaiten toimintatapa, jossa tarkkaavaisuus suunnataan vain yhteen asiaan kerrallaan pitkäksi aikaa, ja vapaalle, ohjelmoimattomalle tekemiselle on riittävästi aikaa ja tilaa. Yhteisöllisyyden vaaliminen on digitalisaatio-osaamista, joka ei vanhene koskaan – ei varsinkaan tekoälyn aikakaudella, sanoo kirjoittaja.

REETTA OKSAN JA KAISA PEKKALAN artikkeli **Yhä useampi tekee viestintätöitä somessa: mitkä ovat vaikutukset hyvinvointiin ja millaista tukea työntekijät tarvitsevat?** käsittelee työn muutosta työelämän viestinnällistymisen – viestintätöiden merkityksen ja määrän lisääntymisen – näkökulmasta. Viestintäympäristön nopeat muutokset ovat koskettaneet laajasti etenkin asiantuntijatyötä tekeviä työntekijöitä. Muutokset ovat tuoneet mukanaan uusia mahdollisuuksia ja haasteita, jotka on tärkeä huomioida henkilöstöjohtamisessa. Oksan ja Pekkalan tutkimusten mukaan viestinnällistymisen

on tuonut mukanaan voimavaratekijöitä, kuten yhteys korkeampaan työn imuun sekä kannustus, tiedon ja sosiaalisen tuen saavutettavuus. Ne voivat edistää työntekijöiden hyvinvointia. Toisaalta kuormitustekijät, kuten epäselvät pelisäännöt, sosiaalinen paine, teknostressi ja psyykkinen kuormittuneisuus, voivat haastaa työntekijöiden hyvinvointia.

SINI JÄMSËN, JOHANNA MAANIEMI JA HARRI HIETALA paneutuvat artikkelissaan **Samanarvoinen työ ja palkkauksen läpinäkyvyysdirektiivin vaikutukset Suomessa** yhteen suomalaisen työelämän ilmiöön eli palkkaeroihin naisten ja miesten välillä. Palkkaerot Suomessa ovat säilyneet suurin piirtein samalla tasolla kolmen vuosikymmenen ajan: vuonna 1995 ero oli 18 prosenttia, ja vuonna 2022 se oli 15,7 prosenttia. Kirjoittajat kuvaavat kaksivuotisen (2021–2022) tutkimus- ja kehityshankkeensa tuloksia. He kuvaavat artikkelissaan keskeisiä havaintojaan samapalkkaisuusperiaatteen toteutumisesta Suomessa sekä EU:ssa äskettäin hyväksytyyn palkkauksen läpinäkyvyyttä lisäävän direktiivin mahdollisia vaikutuksia säätelyyn ja käytännön toimintaan työpaikoilla. Kaiken kaikkiaan syyt eroihin ovat systeemisiä, eli monen tekijän summa.



Melkoinen lukupaketti on siis jälleen tarjolla. Turbulenssi jatkuu ja HR:n työkenttä sen kuin laajenee. Onneksi rakentavia vaihtoehtoja on aina olemassa, joihin omalla toiminnalla voi käytännössä vaikuttaa.

Työn tuulen toimitus toivottaa lukijoilleen onnellista joulunaikaa ja parempaa Uutta Vuotta 2024!

Lauri Järvilehto



Inhimillinen tekoäly – Mistä uusissa tekoälyratkaisuissa on kyse ja miten ne muuttavat työelämää?

Kirjoituksessa tarkastellaan, miten generatiivisen tekoälyn esiinmarssi muuttaa työelämää, ja minkälaisia vaikutuksia sillä on työmarkkinarakenteisiin. Tarkastelun kohteena on myös, mistä uusissa tekoälyratkaisuissa oikeasti on kyse sekä mitkä tällä hetkellä markkinoilla olevista tekoälyratkaisuista toimivat parhaiten ja miten niitä kannattaa käyttää.

Generatiivisilla tekoälyratkaisuilla on merkittävä vaikutus tietotyön luonteeseen jo nyt. Tekoälyratkaisut vaikuttavat etenkin tietotyön osalta työmarkkinarakenteisiin ja osaamisen kysyntään. Tämä tapahtuu sekä automatisoiden nykyään tarvittavia osaamisalueita että synnyttäen uudenlaisia osaamistarpeita.

AVAINSANAT: tekoäly, generatiivinen tekoäly, kielimallit, työmarkkinarakenteet, ChatGPT

Johdanto

Jos joku olisi kysynyt maailman johtavilta tekoälytutkijoilta keväällä 2022, milloin ihmisen kanssa kilpailukykyiset uutta luovat tekoälyratkaisut tulevat markkinoille, arviot olisivat luultavasti liikkuneet vuosissa, ellei vuosikymmenissä. Ennen vuotta 2022 työelämän murroksen yhteydessä puhuttiin tekoälystä tai koneoppimISRatkaisuksista ennemminkin suorittavaa työtä yhä laajemmin automatisoivina teknologioina. Keynote-puheenvuoroissa vilistivät itseohjautuvat autot ja robotisiivoajat. Tietotyön uskottiin laajalti olevan turvassa tekoälyratkaisuilta.

Vuonna 2022 läpimurron tehneet generatiivisen eli uutta luovan tekoälyn uudet ratkaisut, etunenässä ChatGPT ja Midjourney, ovat kuitenkin keikauttaneet asetelman päällelleen.

Siivoajat ja rekkakuskit tekevät yhä töitään vanhaan malliin – mutta jo alle vuodessa uusien ratkaisujen julkaisusta tietotyö on muuttunut lähtemättömästi. Tällä hetkellä tekoälyteknologian kehitysvauhti on niin päätähuimaavaa, että on todennäköistä, että siinä vaiheessa, kun tämä kirjoitus julkaistaan, markkinoilla on jo uusia ratkaisuja, joita en tässä pysty edes vielä kuvailemaan.

Tässä kirjoituksessa tarkoitukseni on avata näkökulmia siihen, miten generatiivisen tekoälyn esiinmarssi muuttaa juuri nyt työelämää, ja minkälaisia nähtävissä olevia vaikutuksia sillä on työmarkkinarakenteisiin. Tarkastelen myös sitä, mistä uusissa tekoälyratkaisuissa oikeasti on kyse. Lopuksi tarkastelen vielä käytännönläheisemmin sitä, mitkä tällä hetkellä markkinoilla olevista tekoälyratkaisuista toimivat parhaiten ja miten niitä kannattaa käyttää.

Erityisesti valtavirtamediassa viljellään paljolti harhaanjohtavia väittämiä generatiivisten tekoälyratkaisujen luonteesta ja niiden yhteiskunnallisista vaikutuksista. Tässä kirjoituksessa pyrin katkomaan siivet ainakin joiltakin osin valtavirtakäsitusten pseudototuksilta. Tarkoitukseni on osoittaa, miten generatiivinen tekoäly oikeasti toimii ja että nämä uudet teknologiat eivät suinkaan ole uhka nykytyölle, vaan ennen kaikkea mahdollisuus kehittää työelämää ennen näkemättömän inhimilliseen suuntaan.

Tekoäly työelämässä

On jo pitkään tiedetty, että erilaiset automaatioteknologiat muuttavat työmarkkinarakenteita (Frey & Osborne, 2013; Bessen, 2016). Mille osaamiselle on kysyntää kullakin ajanhetkellä, määrityy myös sen mukaan, minkälaisia työtehtäviä on mahdollista automatisoida. Automaatioteknologioiden kehittymisen myötä ihmiselle jää yhtäältä enemmän kaistaa keskittyä niihin tehtäviin, jotka vaativat inhimillistä osaamista, mutta toisaalta yksikkötuottavuuden kasvaessa työvoimatarve voi muuttua toimialakohtaisesti radikaalistikin.

Oxfordin yliopistossa tehdyssä tutkimuksessa esitettiin jo vuonna 2013, että noin 47 % analysoiduista 702 työnkuvasta voi kadota lähitulevaisuudessa automaatioteknologioiden johdosta (Frey & Osborne, 2013, s. 1). Vastaavia tutkimuksia on tehty viime vuosina paljon. OECD:n 2016 julkaisema analyysi päättyi konservatiivisempaan arvioon ja esittää, että noin 9 % silloisista työtehtävistä voidaan automatisoida (Arntz, Gregory & Zierahn, 2016). McKinseyn 2017 julkaiseman analyysin mukaan automaatiouhan alaisia on lähes puolet ammateista (Manyika et al., 2017). Goldman Sachs arvioi puolestaan hiljattain, että generatiiviset tekoälyratkaisut voivat korvata jopa 300 miljoonaa työpaikkaa (Hatzius, Briggs, Kodnani & Pierdomenico, 2023).

Automaatioteknologian vaikutuksia työmarkkinarakenteiden muutokseen voidaan tarkastella kahdella tavalla: työpaikka-automaation ja työtehtäväautomaation näkökulmista. Freyn ja Osbornen tutkimus tarkastelee automaatiopotentialia ensimmäisestä näkökulmasta, eli kokonaisten osaamisalojen kannalta. Tämä on kuitenkin ongelmallinen tarkastelutapa ennen kaikkea siksi, että todellisuudessa harva ammattiala katoaa kokonaan automaation tuloksena. Professori James Bessen esittää jopa, että itse asiassa vuoden 1950 USA:n väestölaskennassa tunnistetuista työnkuvista vain yksi on onnistuneesti automatisoitu täysin tarpeettomaksi: hissioperaattori (Bessen, 2016, s. 5).

Hedelmällisempi tarkastelutapa on arvioida itse työtehtävien automaatiopotentialia. Kun toimenkuvaan liittyviä tehtäviä automatisoidaan, tekijän kokonaistuottavuus kasvaa ja automaatioteknologioiden lisääntyessä kasvavat myös mahdollisuudet optimoida työtehtäviä sen mukaan, missä ovat suurimmat hyödyt – tai sen mukaan, mitkä ovat tekijälleen motivoivimpia. Kokonaistuottavuuden kasvu voi jopa johtaa työllisyyden lisääntymiseen kun tuotteen tai palvelun hin-

ta laskee ja kysyntä kasvaa (Bessen, 2016). Tämä voi kasvattaa markkinaosuuksia tai johtaa jopa kokonaismarkkinan kasvuun.

Vuoteen 2022 asti valtavirtakeskustelu keskittyi enemmän suorittavan työn automaatiopotentialiin. Merkittävä työmarkkinarakenteita koskeva uhkatekijä on ollut se, miten voidaan muuntokouluttaa kasvavassa määrin suorittavan työn tekijöitä tietotyön osaajiksi (Järvilehto, 2019). Muun muassa mainitussa Oxford-tutkimuksessa esimerkiksi esitetään, että suurimman automaatioteknologian alaisia ammattialoja ovat muun muassa tuotanto- ja kuljetusalat, tukipalvelut ja myyntityö. Vähäisen automaatioteknologian alaisiksi Frey ja Osborne katsoivat muun muassa opetuksen, taiteen, mediatyön, ohjelmoinnin ja liikkeenjohdon (Frey & Osborne, 2013, s. 37).

Nyt generatiivisen tekoälyn uudet ratkaisut ovat keikauttaneet tilanteen päälaelleen. Valtavia tuottavuushyötyjä nähdään nimenomaan esimerkiksi liikkeenjohdon, ohjelmoinnin ja opetuksen alalla. Boston Consulting Groupin ja Harvardin tekemän analyysin mukaan liikkeenjohdon konsulttien kokonaistuottavuus kasvoi 17–43 % kun he pystyivät hyödyntämään GPT4-teknologiaa työssään sellaisissa tehtävissä, joihin tekoäly soveltuu kuten ideoinnissa (Dell’Acqua ym., 2023). MIT:n, Githubin ja Microsoftin tutkimuskatsauksen mukaan puolestaan ohjelmoijien kokonaistuottavuus kasvoi 55.8 % kun heillä oli käytössään Github Co-Pilot, joka hyödyntää myös GPT-teknologioiden kehittäjän OpenAI:n ratkaisuja (Sida ym., 2023). Samalla taiteen ja opetuksen alalla syntyy yhä kiihtyvällä tahdilla uusia tekoälyratkaisuja virtuaalivalokuvaamisesta tekoälytuutoreihin. Todellisuus on siis lähes päinvastainen kuin Frey ja Osborne kymmenen vuotta sitten linjasivat.

Generatiivisilla tekoälyratkaisuilla on merkittävä vaikutus tietotyön luonteeseen jo nyt. Lähitulevaisuudessa tämä vaikutus tulee kasvamaan entisestään. Samalla tekoälyratkaisut vaikuttavat etenkin tietotyön osalta työmarkkinarakenteisiin ja osaamisen kysyntään. Tämä tapahtuu sekä automatisoiden nykyään tarvittavia osaamisalueita esimerkiksi teollisesta kuvittamisesta somepostautusten laatimiseen että synnyttäen uudenlaisia osaamistarpeita syötemuotoilusta tekoälykonsultointiin.

Yllä mainittujen tutkimusten nojalla on kuitenkin syytä huomata, että todennäköisyydet siihen, että tekoäly korvaisi kokonaan ihmisen jollakin toimialalla ovat melko pienet. Sen sijaan toimialojen sisällä työtehtäväautomaatio muuttaa jo nyt radikaalisti tietotyön luonnetta. Jotta pystymme hyödyntämään näitä uusia teknologioita hyvin nykytyössä, on tärkeää ensinnäkin ymmärtää, mistä generatiivisessa tekoälyssä tosiasiassa on kyse, mitkä ovat oikeasti toimivia tekoälyratkaisuja ja mitä seikkoja tulee huomioida tekoälyn käyttämisessä osana tietotyötä.

Mitä uudet tekoälyratkaisut oikeasti ovat?

Vuonna 2019 Slushin jatkoille siirryttäessä keskustelin ruotsalaisen sijoittajan kanssa silloin käynnissä olleesta tekoälyhypetyksestä. Hän totesi näin: “Lauri, jos joku puhuu tekoälystä, hän on markkinointi-ihminen. Jos koneoppimisesta, kyseessä on projektipäällikkö. Jos joku sen sijaan puhuu tilastotieteestä, hän on koodari.” Lausahduksen takana on tärkeä huomio tekoälyratkaisujen todellisuudesta. Vaikka monet nykyaikaiset tekoälyratkaisut perustuvatkin ihmisen aivotoimintaa nykykäsityksen mukaan jäljitteleviin neuroverkkoihin, ei kyse ole kuitenkaan ainakaan toistaiseksi varsinaisesta älystä tai mielen toiminnasta samassa mielessä kuin ihmisellä. Todellisuudessa tekoälyratkaisujen taustalla toimivat neuroverkot koostuvat laajoista tilastollisista yhteyksistä, jotka on esimerkiksi suurten kielimallien tapauksessa määritelty tekoälymallin rakentamisessa käytetyn harjoitusdatan pohjalta.

Neuroverkkojen ensimmäiset määritelmät ovat peräisin jo 1940-luvulta (McCulloch & Pitts, 1943). Varsinainen generatiivisen tekoälyn läpimurto tapahtui kuitenkin vasta 2017, kun pääosin Googlen tutkijoista koostunut joukko julkaisi mullistavan paperin nimeltä “Attention Is All You Need” (Vaswani ym., 2023). Tässä paperissa esiteltiin niin sanottu muuntajateknologia (eng. transformer). Muuntajateknologia mahdollistaa erittäin hienovaraisen kielellisen merkityksen määrittelemisen kontekstin perusteella. Siinä, missä entisaikojen käännöspalvelut eivät välttämättä tienneet, tarkoittako sana “bank” lauseessa pankkia vai joenpenkkaa, muuntaja kykenee muuttamaan sanan merkityssisältöä sen suhteen, minkälaisessa lauseessa sitä käytetään.

ChatGPT on generatiivinen tekoälyratkaisu, jonka toiminta perustuu suureen kielimalliin (eng. Large Language Model, LLM) nimeltä GPT. Lyhenne tulee sanoista generative pre-trained transformer. Generative tarkoittaa, että malli kykenee synnyttämään jotain uutta. Pre-trained tarkoittaa, että se on koulutettu ennen käyttöä, tässä tapauksessa laajalla internetaineistolla sekä ihmisten antamalla käyttäjäpalautteella. Ja transformer tarkoittaa sitä, että sen matemaattinen arkkitehtuuri perustuu muuntajateknologiaan. ChatGPT:n käyttämien

kielimallien versiot ovat tätä kirjoitettaessa GPT 3.5 (ilmaisiversiona) ja GPT4 (maksullinen versio).

ChatGPT voi tuntua lähes taianomaiselta kyvyssään tuottaa inhimillistä tekstiä. Samalla se näyttäisi kykenevän myös vastaamaan valtavan vaativiin ja monimuotoisiin sisältökysymyksiin tai laatimaan vaikka kurssiesseen yliopistokurssille. Tästä monet ovat päättelleet sen olevan eräänlainen hakukone, joka tonkii tehokkaasti sen koulimisessa käytettyä harjoitusdataa. Todellisuudessa ChatGPT:n taustalla oleva kielimalli ei hae tietoa. Kielimallilla ei ole edes pääsyä harjoitusdataansa, jollei sen yhteydessä käytä erillisenä laajenuksena saatavilla olevaa verkkoseläinyhteyttä. GPT-kielimalli ei siis ole hakukone. GPT on sananarvauskone.

ChatGPT:n maksullinen nykyversio hyödyntää amerikkalaisen tekoäly-yhtiö OpenAI:n keväällä 2023 julkaisemaa GPT4-kielimallia. Tästä kielimallista tiedetään harmillisen vähän, koska OpenAI on toistaiseksi julkaissut melko vähän teknistä tietoa siitä. Sen edeltäjästä, GPT3:sta, sen sijaan tiedetään melko paljon, koska OpenAI julkisti aikoinaan monia siihen liittyviä yksityiskohtia. Tästä voi myös varovaisesti vetää joitakin johtopäätöksiä siitä, miten ChatGPT:n uudempi kielimalli toimii.

GPT3 on suuri kielimalli, jonka koko on 175 miljardia parametria (Brown ym., 2020). Nämä parametrit koodaavat pääasiassa kielimallin käyttämän sanaston merkityssisällön. Jokainen sana¹ koodataan käyttämällä vektoria, jolla on yhteensä 12288 “ulottuvuutta”. (Brown ym., 2020, s. 8). Jokainen ulottuvuus määrittelee sanalle jonkin merkityssisällön osan matemaattisesti. Osa näistä on ihmiskielellä tulkittavia, esimerkiksi koko tai väri. Suuri osa ei kuitenkaan saa mitään ihmiskielen merkitystä, vaan ne merkitsevät kielimallin harjoitusaineistonsa perusteella oppimia suhteita eri sanojen välillä hyvin hienosyisesti.

GPT3:n koulutusaineisto käsittää Common Crawl -verkkosivutietokannan (60 %), OpenAI:n oman laadullistetun Web-

¹ Tarkkaan ottaen GPT purkaa sanat tokeneihin eli lyhyisiin sanoihin tai sanan osiin. Kun viittaa tässä tekstissä sanojen merkityssisältöihin, se siis teknisesti ottaen tarkoittaa juuri tällaisia tokeneita.

Taulukko 1. Hypoteettinen esimerkki sanojen merkitysarvoista.

	1	2	3	4	5	...	12288
Kerro	0.304234	-0.003425	0.4325	0.243t5	0.41	...	-0.9241
Minulle	-0.34	0.89	-0.21	0.67	-0.55	...	0.00414
Satu	0.78	-0.47	0.36	-0.81	0.94	...	-0.29
Banaani	-0.68	0.51	-0.75	0.84	-0.31	...	0.97
Ajatus	0.43	-0.92	0.58	-0.64	0.76	...	-0.48

Text2-tietokannan (22 %), kaksi kirjatiekanta Books1 ja Books2 (8 % + 8 % [sic]) sekä Wikipedian (3 %) (Brown ym., 2020, s. 9). Koulutusaineiston nojalla kielimalli on siis opinut, miten sen sanaston sanoja käytetään erilaisissa yhteyksissä. Yhteensä koulutusaineistossa on noin 225 miljardia sanaa (Brown ym., 2020, s. 8).² Koulutusaineiston lisäksi ChatGPT:n taustalla toimivaa GPT3.5:sta on kouluttu myös ihmispalautteen nojalla, ja sitä myös jalostetaan jatkuvasti käyttäjien tekemien syötteiden ja käyttäjäpalautteen perusteella (Ouyang ym., 2022).

Kun käyttäjä syöttää kielimallille syötteen, esimerkiksi “Kerro minulle satu”, kielimalli purkaa syötteessä käytetyt sanat numeroiksi sen merkitysvektorien kautta (kuva 1). Sitten se laatii muuntaja-arkkitehtuurin laskutoimitusten kautta todennäköisyysjakauman siitä, mikä sana voisi seuraavaksi sopia syötteen jatkoksi. Seuraavaksi vekotin valitsee sattumanvaraisesti jonkin todennäköisimmistä sanoista ja liittää sen syötteen jatkeeksi. Sitten se syöttää koko senhetkisen syötteen uudestaan itselleen ja tekee saman uudestaan, kunnes lopputulos on sopivan mittainen.

Tästä voi syntyä vähättelevä kuva kielimallin kyvykkyydestä. Jotkut kirjoittajat ovat jopa irvailleet, että kyseessä on vain satunnaisuuksia lateleva papukaija (Bender ym., 2021). Tosiasiassa suuret kielimallit ovat avanneet aivan ainutlaatuisen nä-

kökulman siihen, miten kieli ylipäättään toimii. Voi hyvin olla, kuten koneoppimis pioneeri Stephen Wolfram toteaa ChatGPT-analysissään, että kielimallit voivat kertoa jotain olennaista siitä, miten ihmiskielen merkityssisällöt todellisuudessa syntyvät (Wolfram, 2023). Eihän ihminen kukaan muotoile todellisuudessa sanomaansa harkiten, vaan usein kieli syntyy viestintäkontekstissa enemmän tai vähemmän jonkinlaisena tajunnanvirtana. Ehkäpä ihminen on itsekin jonkinlainen opittuihin merkitysyhteyksiin nojaava “sananarvauskone”?³

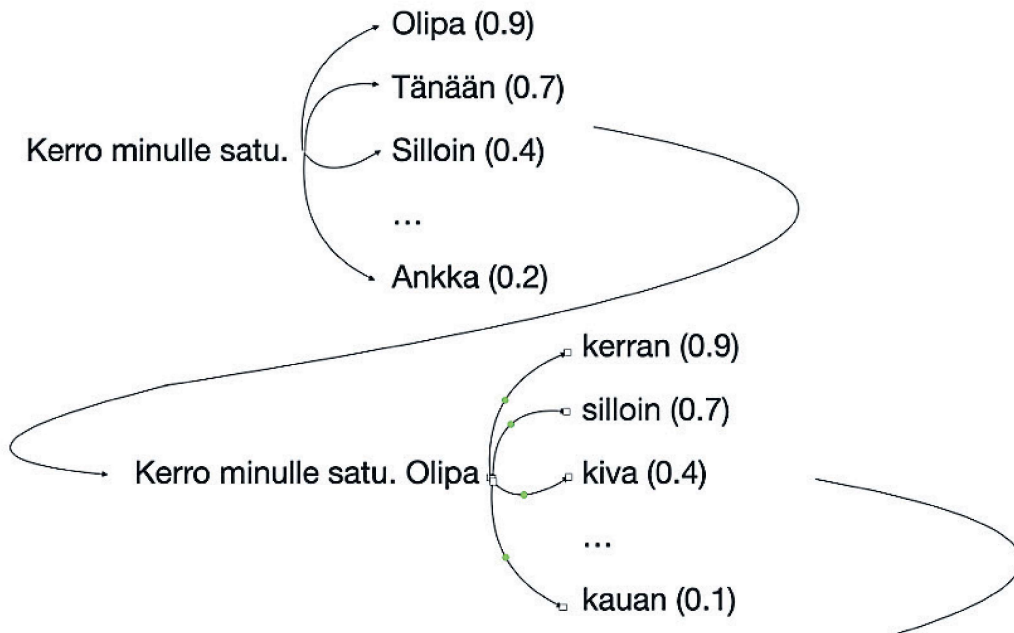
GPT4:stä ei tiedetä tarkkaan, kuinka laaja sen parametria-varuus on, mutta asiantuntijoiden arviot liikkuvat jossain tuhannen miljardin yläpuolella (Wikipedia contributors, 2023). Joka tapauksessa GPT4 on tietävästi huomattavasti GPT3:sta kyvykkäämpi kielimalli. Esimerkiksi OpenAI:n tekemät erilaiset loppututkintokokeilut ovat osoittaneet, että GPT4 suoriutuu esimerkiksi asianajotutkinnossa tai biologian olympialaisissa monelta osin huomattavasti keskimääräistä ihmiskokelasta paremmin (OpenAI, 2023).

Oleennaista kielimallien toiminnassa on ymmärtää, että ne synnyttävät käyttämänsä lauseet sana sanalta perustuen niiden harjoitusdatan kautta muodostettuun merkityssisältöön.⁴ Kielimalli ei siis hae tietoa Internetistä, ellei siihen ole kyt-

² Tarkkaan ottaen harjoitusdata kattaa 300 miljardia tokenia. Yksi token on n. 3/4 sanaa (<https://help.openai.com/en/articles/4936856-what-are-tokens-and-how-to-count-them>).

³ Ihmisielen irratiionalisuudesta on mittavasti empiiristä näyttöä. Esimerkiksi Daniel Kahnemanin merkkiteos *Thinking, Fast and Slow* on oivallinen läpivalaisu siitä, kuinka harvoin ihminen tosi asiassa toimii ratiionalisena päätöksentekijänä. (Kahneman, 2011.)

⁴ Samantapainen tilastollinen menetelmä mahdollistaa myös uudet kuvanluontitekoälyt, mutta niissä mallin harjoitusdatana on käytetty miljardeja kuvia.



Kuva 1. Havainnekuva ChatGPT:n sananarvausprosessista.

ketty erillistä hakutoimintoa. Se voi kuitenkin muodostaa pitkälti paikkansa pitäviä väittämiä harjoitusdatansa pohjalta, etenkin silloin kun tällaiset faktat ovat olleet riittävän laajasti edustettuina harjoitusdatassa. Tästä syystä kielimalleja käytettäessä pitääkin aina varmentaa sen esittämät väitteet luotettavasta lähteestä.

Toimivimmat tekoälyratkaisut

Kun tekoälybuumi kuumeni keväällä 2023 aivan uusiin mittoihin, ilmestyi parhaimmillaan satoja tekoälyratkaisuja kuu-kaudessa GPT:n kanssa kilpailevista kielimalleista äänisyntetisaattoreihin, kuva- ja videopalveluista musiikkiratkaisuihin. Vauhti on tällä hetkellä niin kova, että sekä teorian että käytännön osalta osaamista saa olla päivittämässä, ellei päivittäin niin ainakin viikoittain.

Mitkä sitten ovat aidosti toimivia generatiivisia tekoälyratkaisuja, joiden avulla yllä kuvattuihin tietotyön tuottavuushyötyihin on mahdollista päästä käsiksi? Luokittelen tässä suositteleni ratkaisut kolmeen kategoriaan: kypsät teknologiat, lupaavasti kehittyvät teknologiat sekä pioneeritekologiat.⁵ Huomioiden tekoälyteknologioiden ennennäkemättömän kehitystahdin on luultavaa, että tässä listatut teknologiat ovat jo osin vanhentuneet artikkelin julkaisuhetkellä. Ajantasaisin tieto löytyy esimerkiksi aktiivisesti päivittämästäni Tekoälyn pikaoppaasta (Järvilehto 2023).⁶

Kypsien teknologioiden osalta erityisesti OpenAI:n GPT4:ään perustuvat ratkaisut ovat ainakin tätä kirjoittaessa ylivoimaisia kilpailijoiden kielimallipohjaisiin ratkaisuihin nähden, kuten Googlen Bard tai Facebookin emoyhtiö Metan LLaMA. GPT4:een perustuvat muun muassa ChatGPT, GPT4-ohjelmointirajapinnan (API) avulla synnyttävät mukautetut ratkaisut, Microsoftin Bing AI -hakukone sekä Github Co-Pilot, joka laatii laadukasta ohjelmistokoodia luonnollisen kielen kehoitteiden perusteella.

ChatGPT:n maksullinen versio hyväksyy nykyään myös täysin multimodaalit syötteet, eli tekstin lisäksi sille voi antaa syötteeksi kuvan, PDF-tiedoston tai syötteen voi tehdä puhumalla. Maksullinen versio sisältää nyt myös integroidun data-analyysin, verkkohaut sekä kuvanluonnin Dall-E 3:n avulla. Lisäksi aivan hiljattain julkaistiin myös ChatGPT-agentit, eli räätälöidyt GPT-ratkaisut, jotka käyttäjä voi itse tehdä muutamassa minuutissa. Ratkaisun jo aiemmin huomattava etumatka kilpailijoihin nähden on siis tätä kirjoittaessa kasvanut viime viikkoina vielä entistäkin merkittävämmäksi.

Kiinnostava tulokas tekoälyrintamalla on iPhone-ohjelmisto Pi AI, jonka avulla voi käydä hämmästyttävän luontevia keskusteluita. Sen taustalla toimii lähes GPT:n veroinen kielimalli Inflection-1. Käyttökokemus muistuttaa takavuosien tekoälyelokuva Her:in päähenkilöiden keskusteluita lukuun

ottamatta pientä viivettä, jonka aikana Pi AI laskee vastauksensa tekstisisällön.

Kuvanluonnin osalta kypsä teknologioita ovat Stable Diffusion ja sen eri verkkoalustat, kuten Dreamstudio ja Stable Diffusion XL. Tätä kirjoittaessani laadullisesti tasokkain kullattajaratkaisu Midjourney sekä OpenAI:n uusin kuvanluontitekoäly Dall-E 3 ja sen vaihtoehtoinen käyttöliittymä Bing Image Creator. Näillä ratkaisuilla on mahdollista synnyttää erittäin monipuolisten syötteiden perusteella valokuvantarkkoja kuvia, jäljitellä olemassa olevia media- ja taidetyylejä tai kehittää kokonaan uusia tyylilajeja.

Hakukoneratkaisuissa ylivoimainen on ChatGPT:n maksullisen version Bing-laajennus, joka on nyt integroitu osaksi maksullista ChatGPT-ratkaisua. Myös Microsoftin oma Bing AI -käyttöliittymä on hyvin kehittynyt GPT4-pohjainen ratkaisu, jos kohta sen käytettävyyden on selkeästi ChatGPT:tä heikompi. You.com -hakukone on myös hiljattain päivitetty käyttämään GPT4:ää.

Kielenkääntämisessä ChatGPT toimii lyhyiden tekstien kohdalla erinomaisesti, mutta vielä laadukkaampaa jälkeä saatavilla olevista ratkaisuista tekee muuntajateknologiaan perustuva DeepL, joka kykenee kääntämään sujuvasti mittavia tekstejä tai jopa kokonaisia PDF- ja Word-dokumentteja säilyttäen dokumenttien fontit ja muotoilut.

Puhe- ja tekstisyntetisissä erinomainen ratkaisu on Eleven Labsin puhe- ja tekstisyntetisaattori. Matemaattisia ongelmia on mahdollista ratkoa puolestaan Wolfram Alphan avulla. Alustan voi myös ottaa käyttöön maksullisen ChatGPT:n lisäosana plugin-moodissa.

Lupaavasti kehittyviä teknologioita ovat muun muassa Googlen Bard, joka kuitenkin kielimallina on selvästi vielä heikkolaatuisempi kuin GPT4. Musiikin luomisessa erilaisia ääninäytteitä yhdistelevä Soundful on jo melko tehokas. Kiinnostava uusi tulokas generatiivisen tekoälyn kentällä on vitsikkäästi nimetty yleistekoäly FullJourney, jonka avulla on mahdollista luoda kuvaa, videota, ääntä ja puhetta.

Pioneeritekologioita ovat muun muassa tekstistä videoita luova Runway ML sekä musiikkialustat Stable Audio, MusicLM ja Riffusion. Näiden lopputuotosten laatu ei ole vielä kaupallisesti käytettävällä tasolla, mutta kuitenkin jo riittävän hyvää, jotta niillekin on löydettävissä sovelluskohteita. Samalla ne antavat myös näkymää siihen, miltä generatiiviset tekoälyratkaisut voivat näyttää vuodessa tai kahdessa kun nämä teknologiat kypsyvät kaupalliseen käyttöön.

Miten tekoälyä kannattaa käyttää tietotyössä?

Niin kuin kaikki uudet teknologiat, myös generatiiviset tekoälyratkaisut ovat kohdanneet laajaa vastustusta ja väheksyntää. Valtavirtamediat ovat täynnään artikkeleita siitä, kuinka tyhmä tekoäly oikeasti on (esim. Bridle, 2023; Mäkinen,

5 Linkit kaikkiin mainittuihin ratkaisuihin löytyvät artikkelin lopusta.

6 Oppaan voi ladata maksutta osoitteesta bit.ly/tekoalyn_pikaopas.

2023). Monet johtavat filosofit ja psykologit ovat kilpaa riennetneet julistamaan, kuinka tekoälyt eivät kuitenkaan oikeasti ymmärrä mitään (esim. Chomsky, 2023; Bender ym., 2021). Kaikissa näistä on kyse kuitenkin ennen kaikkea käyttäjän-ongelmasta, ei teknologian ongelmasta.

Kyse on hieman samanlaisesta ilmiöstä kuin jos hieman pianonsoittoa harrastellut istuisi 150 000 euron Steinway-flyygeelin ääreen, soittaisi yhdellä sormella Ukko Nooan ja toteaisi sitten, että onpa kökkö piano, kun tästä ei tule parempaa musiikkia. Samalla tavoin kuin pianonsoitto vaatii oikean soitotekniikan ja määrätietoista harjoittelua, myös tekoälyratkaisujen taitava käyttö vaatii perehtymistä. Hyvä puoli tässä kuitenkin on, että toisin kuin pianonsoitto, jonka oppiminen vaatii vuosia tai ainakin kuukausia sinnikästä harjoittelua, generatiivisten tekoälyratkaisujen kanssa pääsee jo pitkälle opettelemalla aivan muutamia perustekniikoita.

Generatiivisen tekoälyn käyttötarkoituksia tietotyössä on jo nyt lukemattomia tekstin synnyttämisestä sen analysointiin ja tiivistämiseen, kuvien luonnista niiden yhdistelemiseen. Tekoäly toimii erityisen hyvin sparrailukaverina ja suosittelijana ja voipa ChatGPT:stä koulua itselleen myös oivallisen opettajan tai tuutorin. Kuvaluontialustoilla voit luoda huikkeitä kuvituksia dioihin, lehtiartikkeleihin ja verkkosivuille. Yhdistelemällä videonluontia, tekstinluontia, kuvanluontia ja ääni- ja musiikigeneraattoreita voit rakentaa vaikka kokonaisen mainosvideon täysin tekoälyn voimin.

Tekoäly voi myös toimia viihdyttäjänä. Kerran rakensin ChatGPT-syötesarjan, jonka avulla pystyin pelaamaan tekoälyn kanssa Hermann Hessen klassikkoteoksesta tuttua lasihelmipeleä. Toisella kertaa Beatles-dokumentti Get Back:ia katsoessani rakensin puolestaan virtuaalisen Paul McCartneyn, jolta pystyin kyselemään kaikenlaista liittyen Beatlesin kuuluisiin äänityssessioihin. Pi AI:n kanssa voi puolestaan käydä ”puhelin-keskusteluja” aiheesta kuin aiheesta vaikkapa autoilla.7

Sekä tekstin että kuvan luomiseen tarkoitettujen generatiivisten tekoälyratkaisujen keskeisin tekniikka on syötemuotoilu (eng. prompt engineering). Se tarkoittaa taitoa muodostaa toimivia syöteratkaisuja, ohjata tekoälyä sille ominaisin komennoin ja parametrein sekä kyvykkyyttä muokata ja kohdentaa toimimattomia syötteitä.

Syötemuotoilun keskeisin oppi on, että syöte pitää rakentaa mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Jos generatiiviselle tekoälylle antaa yleisluontaisen syöteen, esimerkiksi ”kerro vitsi” tai ”piirrä koira”, on lopputulos luultavasti banaali ja tyhjäänpäiväinen. Jos sen sijaan ohjaat tekoälyä tarkentamalla mahdollisimman yksityiskohtaisesti, mitä haluat, on mahdollista päästä nopeasti erittäin käyttökelpoisiin lopputuloksiin.

Esimerkiksi: Kuvitellaan, että olet brittikoomikko Ricky Gervais, joka on Helsingissä standup-keikalla. Kerro Gervais-

7 Pi:n käyttöliittymäsuunnittelussa on tehty nerokas oivallus ja tekoälyn kanssa jutellessa puhelin tai auton Bluetooth-järjestelmä näyttää ikään kuin käynnissä olisi puhelu. Tämä lisää entisestään illuusiota siitä, että keskustelukumppani olisi oikea henkilö, ei vain tietokoneohjelma.

tyyppinen vitsi, joka irvailee suomalaisuuden, tekoälyyn hurautaneiden ja pikaruoan kustannuksella tavalla, joka on yllättävä ja innostava. Sisällytä vitsiin jonkinlainen todella yllättävä käänne ja päättää se koko vitsin summaavaan sutkaukseen.

TAI

Piirrä kultainen noutaja, joka makoilee aamuauringossa rannalla nautiskellen auringonpaisteessa. Palmut heijastuvat liplattavasta vedestä ja vaaleankeltainen aamuauringo valaisee pehmeästi koko näkymän. Käytä kuvassa kamerana Canon EOS -kameraa, suljinnopeus 1/250sek ja valotusaika 1/1000sek. Kuvasuhde 16:9.⁸

Tärkeä osa syötemuotoilua on syöte-vastaus -tekniikka. Usein tekoälyä ensi kertaa kokeilevat antavat sille jonkun syöteen ja pettyvät sitten lopputulokseen. Yleensä parhaaseen tulokseen pääset, kun muotoilet ensin alkuperäisen syöteen niin yksityiskohtaisesti kuin pystyt – mutta jatkat sen jalostamista vastaamalla ChatGPT:n antamaan ensituotokseen. Kertomalla, mitä haluaisit tuotoksessa muuttaa, lisätä tai vähentää, ohjaat kielimallia synnyttämään tarkemmin haluamiasi tuloksia. Samaa tekniikkaa ei voi suoraan käyttää nykyisten kuvanluontipalveluiden kanssa tämän kirjoitushetkellä, lukuun ottamatta ChatGPT:n kautta käytettyä Dall-E:ta, mutta niiden kohdalla voit puolestaan muunnella käyttämäsi syötettä niin pitkään, että tulos on toivotunlainen. Midjourney sisältää myös monia tapoja varioida kuvaa tai kuvan osia.

Generatiivisella tekoälyllä on mahdollista synnyttää tekstiluonnoksia vaikkapa blogikirjoituksiin tai lehtiartikkeleihin. Haastatteluaineistosta on mahdollista pullauttaa hetkessä artikkelin ensiluonnos. Erilaisten markkinointitekstien laatiminen tai somepostausten kehittäminen onnistuu ChatGPT:llä silmänräpäyksessä. Ohjelmointikoodin synnyttäminen joko Github CoPilotilla tai ChatGPT:lla tai koodin laaduntarkistus onnistuvat monin verroin nopeammin kuin ilman tekoälyä.

Kielimallipohjainen tekoäly on parhaimmillaan silloin, kun käytettävää omaa aineistoa on riittävästi. Erilaisten laajojenkin tekstien tiivistäminen tai niiden asiasisällön analysointi on tehokasta ChatGPT:n avulla. Sen sijaan kielimallien tehokkuus on selvästi heikompi silloin, kun sen pitää luoda kylmiltään faktasisältöä. Myös tähän kielimalliratkaisuja voi tuki käyttää, ja esimerkiksi erilaiset kurssiesseeet tai muut koulutehtävät onnistuvat toki vekottimella helposti, mutta jokainen fakta täytyy kuitenkin käydä varmentamassa uskottavasta lähteestä. Vaikka kielimalli olisi kuinka kehittynyt tahansa, ainakin nykyisellä muuntaja-arkkitehtuurilla on aina olemassa merkittävä hallusinaatoriski. Kielimallit ovat myös keinoja tekemään laskutoimituksia (paitsi jos käytät esimerkiksi Wolfram Alphaa laajennusosana) ja onnistuvat loogisissa päättelyssä vaihtelevasti.

8 Kumpaakin syötettä voi käyttää sellaisenaan ChatGPT:n maksullisessa versiossa. Kuvasyötettä voi käyttää myös muissa kuvanluontiohjelmissa, mutta tällöin syöte täytyy kääntää ensin englanniksi. Toisin kuin Midjourney, Dall-E ei ainakaan toistaiseksi ymmärrä tarkkoja kuvaukseen liittyviä ohjeita kuten valotusaikaa, mutta piirtää kuitenkin ihan mallikkaan kuvan esimerkkisyötteellä.

Kuvanluonnissa pätevät samat säännöt: mitä tarkemmin kuvaillet kuvatekoälylle mitä haluat nähdä, sitä todennäköisemmin saat miellyttäviä tuloksia. Voit kuvailla kuvan sisältöä, värejä, valon luonnetta, tapahtumia, tyyllilajeja, määrittellä maalaustekniikat tai valokuvatyyppit tai valita tyyllilajiksi elokuvan. Voit viitata olemassa oleviin medioihin, tyyllilajeihin tai taiteilijoihin. Kokeile vaikkapa Picassoa tai Kandinskyä inspiraationa. Yhdistelemällä syötteessä erilaisia tyyllilajeja on puolestaan mahdollista synnyttää jotain kokonaan uutta, mitä maailma ei ole koskaan nähnyt.

Kehittyneimpiin kuvatekoälyihin kuuluva Midjourney ymmärtää jopa monipuolisesti erilaisia valokuvaamiseen liittyviä määreitä valon väristä ja luonteesta kamera- ja filmityyppiin, valotusaikaan ja suljinnopeuteen, joilla kuvan laatuun voi vaikuttaa aika ajoin merkittävästi (kuva 2). Lisäksi se tunnistaa useamman sivun verran erilaisia tarkenneparametreja, joilla kuvan sisältöä voi säätää entisestään. Vielä kehittyneempi kuvanluominen on mahdollista Stable Diffusionin avulla, jos kohta se edellyttääkin jo pidemmälle vietyä teknistä osaamista. Hyviä esimerkkejä siitä, mitä ammattivalokuvaaja voi saada Stable Diffusionin avulla aikaiseksi löytyy esimerkiksi palkitun valokuvaaja Antti Karppisen kotisivulta (www.anttikarppinen.com).



Kuva 2. Midjourneyn avulla voi luoda jo lähes aidon näköisiä valokuvia.⁹

Tekoälyn käyttöön liittyvät läheisesti myös tekijänoikeuskysymykset. Mediassa paljon viljelty väärinkäsitys, että tekoäly vain yhdistelee internetistä löytämäänsä, ei pidä paikkaansa. Silti on periaatteessa mahdollista, että tekoäly luo jotain, joka on niin lähellä olemassa olevaa, että kyseessä on tekijänoikeusrikos. Tästä syystä kannattaakin varmistua etenkin kauppal-

⁹ Syöte: a happy labrador sitting by a puddle in Central Park New York, reflection in the pool, early morning, bright yellow light, lensbaby photo.

lissa käytössä tekstin ja kuvien alkuperäisyys käyttämällä internethakua ja esimerkiksi Googlen käänteistä kuvahakua. Lisäksi syötemuotoilussa pitää huomioida, että mitä tarkemmin pyydät tekoälyä noudattamaan jonkun olemassa olevan tekijän tyyliä, sitä suurempi riski on, että lopputulos on liian lähellä olemassa olevaa. Siksi syötteissä käytettyjä tyyllilajeja ja inspiraation lähteitä kannattaakin yhdistellä rohkeasti.

Parhaatkin asiantuntijat ovat vasta lähtökuopissa sen osalta, mitä kaikkea näillä teknologioilla on mahdollista tehdä. Erityisesti nyt korostuu toimialakohtainen osaaminen. Eri toimialojen sovellusala tekoälyn yhteydessä vaihtelee valtavasti ja tästä syystä yksi suurimmista mahdollisuuksista on luoda organisaatioosi käytäntöjä ja rakenteita, joiden avulla juuri omalla toimialalla on yhtäältä mahdollista kokeilla laajasti uusia ratkaisuja ja toisaalta jakaa hyväksi havaittuja toimintaperiaatteita. Tämä edellyttää kolmea asiaa: ensinnäkin, työnantajien tulee tuoda laajasti uusia tekoälyratkaisuja rohkeasti työntekijöiden saataville; toiseksi, työntekijöitä tulee kannustaa omaehtoiseen ja itsenäiseen kokeiluun huomioiden tekoälyratkaisujen käyttöön liittyvät rajoitteet; ja kolmanneksi, tiedonjakamiseen tulee rakentaa toimivia käytäntöjä esimerkiksi säännöllisten tapaamisten tai Teams/Slack-kanavien kautta omassa organisaatiossa ja omalla toimialalla.

Olemme kaikki vasta vallankumouksen alkumetreillä – mutta nämä teknologiat tulevat olemaan osa arkeamme jo pikemmin kuin ehkä juuri nyt kuvittelemme. Siksi on tärkeää pitää yhtäältä utelias ja kokeileva asenne samalla kuitenkin uusia ratkaisuja ja sovelluksia kriittisesti tarkastellen.

Lopuksi

Generatiivinen tekoäly on jo nyt muuttanut tietotyön tekemistä merkittävästi. Huomioiden, että myös tekoälyn kehittäminen on tietotyön osa-alue, johon tekoälyllä on välittömiä vaikutuksia, on luultavaa, että kehitys tulee lähiaikoina kiihtymään vielä nykyisestäkin. Etenkin erilaisten reaaliaikaisten ja multimodaalisten eli ääntä ja kuvaa käsittelevien ratkaisujen lisääntyminen tuo tekoälyn yhä saumattomammin osaksi arkea.

Tekoälykirjallisuudessa käytetään usein kolmikantaista jaottelua eri tekoälytyyppeihin: kapea tekoäly (ANI), yleinen tekoäly (AGI) ja supertekoäly (ASI). Tällä hetkellä kaikki saatavilla olevat tekoälyratkaisut ovat ANI-ratkaisuja. Toisin sanoen, ne eivät kykene itsenäiseen päätöksentekoon ja ne toimivat vain jollakin suhteellisen kapealla tehtäväkentällä. AGI-ratkaisut tarkoittaisivat itsenäiseen päätöksentekoon kykeneviä järjestelmiä, joiden kyky toimia ja mukautua eri tilanteissa olisi ihmisen kaltainen. ASI-ratkaisut puolestaan tarkoittaisivat merkittävästi ihmisen osaamisen ylittäviä järjestelmiä, jotka voisivat teoriassa jopa syrjäyttää ihmisen. Kuitenkin toistaiseksi sekä AGI- että ASI-ratkaisut ovat yhä puhtaasti tieteiskirjallisuutta, ja voi olla, että ne ovat sitä yhä pitkään. Samaan aikaan huomioiden näiden teknologioiden kehitysvauhdin on kuitenkin myös mahdollista, että etenkin AGI-tyyppisiä hyvin ihmismäisiä tekoälyratkaisuja voidaan nähdä hyvinkin pian. Haastavaksi tilanteen tekee se, että te-

koälyyn liittyy usein ennalta-arvaamattomia laskennallisia haasteita, joiden ennakointi on vaikeaa ellei mahdotonta.

Generatiiviset tekoälyratkaisut ovat kuitenkin nyt todellisuutta ja niiden vaikutukset arkeen ja työhön ovat jo nyt mittavat, puhumattakaan siitä, miten ne muokkaavat tietotyön luonnetta lähitulevaisuudessa. Kehittyi tekoäly miten tahansa, olennaista on uskaltaa rohkeasti kokeilla uusia ratkaisuja ja säilyttää utelias optimismi mutta samalla myös kriittinen asenne etenkin alalla vallitsevaa hypetystä kohtaan.

Uudet tekoälyratkaisut tarjoavat ennennäkemättömän mahdollisuuden kehittää työtä kiinnostavampaan ja inhimillisempään suuntaan räätälöimällä yhä useammalle työnkuva, jossa ihminen voi keskittyä siihen, missä on parhaimmillaan ja kone voi hoitaa loput.

Tulevaisuuden työ on inhimillisen tekoälyn tukemaa työtä, jossa ihminen ja kone työskentelevät saumattomasti yhdessä. ■

Hyödyllisiä linkkejä

Tekoälyn pikaopas: bit.ly/tekoalyn_pikaopas

Tekoälyjä:

Teksti, keskustelu ja haku: chat.openai.com

Teksti, keskustelu ja haku: pi.ai

Teksti, keskustelu ja haku: bard.google.com

Haku: bing.com

Kuva: www.midjourney.com

Kuva: www.dreamstudio.ai

Kuva: openai.com/dall-e-2

Kuva: stablediffusionweb.com

Kuva: www.bing.com/create

Käännökset: www.deep.com

Puhe: elevenlabs.io

Video: runwayml.com

Musiikki: stableaudio.com

Musiikki: www.riffusion.com

Kuva, video, puhe: www.fulljourney.ai

Lisää osoitteessa www.allthingsai.com

Resurssit ja oppiminen:

Ajattelun työkalut: www.ajatteluntyokalut.fi

TLDR AI Newsletter: tldr.tech/ai

Snack Prompt: snackprompt.com

ChatGPT Tips & Tricks:

www.facebook.com/groups/1208729370067516

Midjourney Official:

www.facebook.com/groups/395755276049376

Midjourney Parameter List:

<https://docs.midjourney.com/docs/parameter-list>

Elements of AI -verkkokurssi: www.elementsofai.com

Building AI -jatkokurssi Elements of AI:lle:

buildingai.elementsofai.com

AI-vaikuttajia:

Allie K. Miller: twitter.com/alliekmiller

Chase Curtis: twitter.com/realchasecurtis

Cohere: twitter.com/cohere

FCAI: twitter.com/FCAI_fi

Geoffrey Hinton: twitter.com/geoffreyhinton

Greg Brockman: twitter.com/gdb

Lauri Järvilehto: twitter.com/laurijarvilehto

Linus Ekestam: twitter.com/LinusEkestam

Midjourney: twitter.com/midjourney

Open AI: twitter.com/OpenAI

Risto Linturi: twitter.com/ristolinturi

Robert Scoble: twitter.com/Scobleizer

Sam Altman: twitter.com/sama

LÄHTEET

Arntz, M., Gregory, T. & Zierahn, U. (2016). The risk of automation for jobs in OECD countries: A comparative analysis. OECD Social, Employment and Migration Working Papers, 189.

Bender, E. M., Gebru, T., McMillan-Major, A. & Shmitchell, S. (2021). On the dangers of stochastic parrots: Can language models be too big? 🦜. FAccT'21: Proceedings of the 2021 ACM Conference on Fairness, Accountability, and Transparency..

Bessen, J. (2016). How computer automation affects occupations: Technology, jobs, and skills. Boston Univ. School of Law, Law and Economics Research Paper No. 15-49.

Bridle, J. (2023). The stupidity of AI. The Guardian, March 16, 2023.

Brown, T. B., Mann, B., Ryder, N., Subbiah, M., Kaplan, J., Dhariwal, P. et al. (2020). Language models are few-shot learners. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2005.14165>.

Chomsky, N. (2023). Noam Chomsky: The false promise of ChatGPT. The New York Times, March 8, 2023.

Dell'Acqua, F., McFowland, E., Mollick, E. R., Lifshitz-Assaf, H., Kellogg, K., Rajendran, S. et al. (2023). Navigating the jagged technological frontier: Field experimental evidence of the effects of AI on knowledge worker productivity and quality. Harvard Business School Technology & Operations Mgt. Unit Working Paper No. 24-013.

Frey, C. B. & Osborne, M. A. (2013). The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? Oxford Martin Programme of Technology and Employment.

Hatzius, J., Briggs, J., Kodnani, D. & Pierdomenico, G. (2023). The potentially large effects of artificial intelligence on economic growth (Briggs/Kodnani). Goldman Sachs Economics Research, 26, March 2023.

Järvilehto, L. (2019). Palikkamallista aaltomalliin. Visio suomalaisesta sisäisesti motivoituneesta työstä, jatkuvasta oppimisesta ja oikeudenmukaisesta sosiaaliturvasta. Filosofian Akatemia.

Kahneman, D. (2011). Thinking, fast and slow (Kindle Edition). Penguin Books.

McCulloch, W. & Pitts, W. (1943). A logical calculus of the ideas immanent in nervous activity. Bulletin of Mathematical Biology, 5, 115-133.

Mäkinen, E. (2023). Keskinertainen tekoäly helpottaa keskinertaisia töitä. Helsingin Sanomat, 21.10.2023.

Manyika, J., Chui, M., Miremadi, M., Bughin, J., George, K., Willmott, P. et al. (2017). A future that works: Automation, employment and productivity. McKinsey & Company.

OpenAI. (2023). GPT-4 is OpenAI's most advanced system, producing safer and more useful responses. OpenAI Website Retrieved October 30, 2023, <https://openai.com/gpt-4>.

Ouyang, L., Wu, J., Jiang, X., Almeida, D., Wainwright, C. L., Mishkin, P. et al. (2022). Training language models to follow instructions with human feedback.

Sida, P., Eirini, K., Peter, C. & Mert, D. (2023). The impact of AI on developer productivity: Evidence from GitHub Copilot. <https://arxiv.org/abs/2302.06590>.

Vaswani, A., Shazeer, N., Parmar, N., Uszkoreit, J., Jones, L., Gomez, A., N. et al. (2023). Attention is all you need. <https://doi.org/10.48550/arXiv.1706.03762>.

Wikipedia contributors. (2023). GPT-4. Wikipedia, The Free Encyclopedia Retrieved October 30, 2023, <https://en.wikipedia.org/wiki/GPT-4>.

Wolfram, S. (2023). What Is ChatGPT doing... and why does it work? <https://writings.stephenwolfram.com/2023/02/what-is-chatgpt-doing-and-why-does-it-work/>.

LAURI JÄRVILEHTO FT, on Aalto-yliopiston työelämäprofessori, filosofi, tutkija, tietokirjailija ja muusikko. Hän on Filosofian Akatemian perustaja ja on toiminut Suomen Unicefin hallituksessa. Hän on kirjoittanut monia bestseller-teoksia ajattelusta ja oppimisesta ja luennoi säännöllisesti ympäri maailmaa. Tällä hetkellä Laurin päätutkimuskohteena on ihmismielen ja uusien tekoälyratkaisujen väliset yhteydet.

Web: www.ajatteluntyokalut.fi

Twitter: @laurijarvilehto

Marko Kesti



Tekoälyn hyödyntäminen HR-johtamisessa: Kohti eettisesti kestäväää liiketoimintahyötyä

Artikkeli tarkastelee tekoälyn (AI) vaikutuksia henkilöstöjohtamiseen ja siihen liittyviä moninaisia muutoksia. Artikkelissa käydään läpi tekoälyn peruseriaatteet henkilöstöjohtamisessa, kuten työtehtävien tehostaminen, prosessien valvonta, päätöksenteko analytiikan avulla sekä jatkuva oppiminen.

Artikkeli tutkii myös liiketoiminnallisen hyödyn saamista tekoälyn avulla, ja kuinka se edellyttää digitaalista muutosta käytännön liiketoimintaedun luomiseksi.

Myös tekoälyn haasteita käsitellään erityisesti työntekijäkokemuksen mittaamisessa ja datavetoisen tekoälyn näkökulmasta. Käytännön tarinat valottavat erilaisia haasteita, kuten tasapainoilua valvonnan ja työhyvinvoinnin välillä sekä tuottavuuden ja kestäväen kehityksen optimoinnin vaikeuksia.

Yhteenvetona artikkeli painottaa tekoälyn vaikutuksia ja sudenkuoppia henkilöstöjohtamisessa sekä korostaa tarvetta jatkotutkimukselle ja pitkäjänteiselle strategiselle lähestymistavalle tekoälyn hyödyntämisessä henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden muokkaamisessa.

AVAINSANAT: Tekoäly, henkilöstöjohtaminen, työelämän laatu, kestäväkehitys, henkilöstötuottavuus

Johdanto: Tekoäly muuttaa henkilöstöjohtamista monella tapaa

Tekoälyn asteittainen, mutta väistämätön, esiinmarssi on jo pitkään herättänyt huomioita eri toimialoilla. Keskustelut keskittyvät usein koneoppimisen ja automaation vaikutukseen tuotantolinjoihin, logistiikkaan ja kuluttajapalveluihin. Tekoälyn potentiaali ihmisten johtamisessa, HR-toiminnoissa ja henkilöstöhallinnossa on kuitenkin saanut yllättävän vähän huomiota. Tämä on erityisen yllättävää ottaen huomioon, että henkilöstöresurssien johtaminen on yksi niistä liiketoiminnan osa-alueista, jotka suoraan vaikuttavat organisaation tuottavuuteen, kilpailukykyyn ja innovaatiokykyyn.

Tekoälyn tuoma mullistus (disruptio) ei ole pelkästään teknologinen ilmiö. Sen vaikutukset ulottuvat organisaation kulttuuriin, johtamiskäytäntöihin ja erityisesti siihen, miten organisaatio luo ja ylläpitää liiketoiminta-arvoa. Kysymykset ovat moninaiset:

- Kuinka tekoäly voi tukea HR-toiminnoissa niin, että se luo liiketoiminta-arvoa ja tehostaa kestäväää kehitystä?
- Kuinka tekoälyn avulla voidaan ratkaista organisaation sisäisen toiminnan laadun vaihteluun eli hajontaan liittyviä ongelmia?
- Mikä rooli tekoälyllä on strategisessa päätöksenteossa, ja kuinka sitä voidaan hyödyntää työkyvyn ja kriisien hallinnassa?
- Entä mitkä ovat tekoälyn eettiset ulottuvuudet henkilöstöjohtamisessa?

Tekoäly ei ainoastaan tehosta HR-toimintoja suoraan, vaan sillä on myös välillisiä vaikutuksia. Teknologian hyödyntäminen muuttaa henkilöstörakennetta ja luo uusia osaamisvaatimuksia, jotka vaativat strategista ennakoitua ja joustavuutta. Välillinen vaikutus on usein monimutkaisempi ja saattaa olla pitkällä aikavälillä merkittävämpi kuin suora vaikutus.

Tämän artikkelin tavoitteena on tarjota lukijalle kattava, mutta käytännönläheinen näkemys tekoälyn hyödyntämisestä HR-toiminnoissa. Artikkelissa käsitellään eri tekoälyn sovel-lusalueita, niiden potentiaalisia hyötyjä ja riskejä, ja annetaan konkreettisia esimerkkejä siitä, miten erilaiset organisaatiot ovat onnistuneet tai epäonnistuneet tekoälyn avulla luomaan liiketoiminta-arvoa. Erityistä huomiota kiinnitetään eettisiin näkökohtiin, sillä pyrkimyksenä on varmistaa, että tekoälyn käyttö on paitsi tehokasta myös eettisesti ja sosiaalisesti kes-tävää pitkällä aikavälillä.

Tekoälyn perusteet HR-johtamisessa

Tekoäly ei ole vain työkalu tai tekninen ratkaisu; se on muutosvoima, joka voi auttaa organisaatioita toteuttamaan HR-toimintojaan tehokkaasti ja strategisesti. Seuraavaksi kä-sitellään neljää keskeistä aluetta, joilla tekoäly voi tuoda merkittävää lisäarvoa HR-johtamiseen.

Työtehtävien tehokkuuden parantaminen

Tekoälyllä voidaan automatisoida rutiinitehtäviä. Monien org-anisaatioiden toiminnassa on lukuisia rutiinitehtäviä, mu-kaan lukien tuotanto- ja palveluprosessit sekä henkilöstöhal-linnon toiminnot, kuten palkanlaskenta, hakemusten käsittely ja erilaisten raporttien laatiminen. Esimerkiksi chatbotit voi-vat ottaa vastaan työhakemuksia ja tehdä alustavia haastat-teluja, jolloin henkilöstöhallinto voi keskittyä hakijoiden soveltuvuuden syvällisempään arviointiin. Tuotanto- ja pal-veluprosessien automatisointi vapauttaa työaika, jolloin sa-mat toiminnot voidaan tehdä pienemmillä henkilöstöresurs-seilla. Myös asiantuntijatyö tulee tehostumaan merkittävästi organisaatioiden sisäisten ChatGPT-tyyppisten sovellusten avulla. Työn tehostuminen vaikuttaa HR-johtamiseen, jonka tehtävänä on ylläpitää ja kehittää henkilöstöresursseja.

Prosessien, tilojen ja laitteiden valvonta

Tekoäly voi tehostaa organisaation sisäisten prosessien ja lai-teiden valvontaa. IoT-laitteiden ja tekoälyn yhdistäminen voi tuottaa arvokasta dataa esimerkiksi työtilojen käyttöasteesta ja ilmanlaadusta. Tämä data voidaan hyödyntää työympäris-tön optimoinnissa, mikä puolestaan vaikuttaa myönteisesti työntekijöiden hyvinvointiin. Tekoälyn avulla voidaan val-voa, että jokainen esihenkilö toteuttaa hyviä lähijohtamisen käytäntöjä, jotka ovat organisaatiossa sovittuja. Esimerkiksi kehityskeskustelujen toteutumista ja vaikuttavuutta voidaan seurata ja tarvittaessa ohjata esihenkilöä parantamaan vuo-

rovaikutustehojaan. Järjestelmä voi automaattisesti mitata työntekijäkokemusta ennen ja jälkeen kehityskeskustelujen käymisen ja raportoida anonyymin yhteenvedon vaikuttavuudesta esihenkilölle.

Data-analytiikka päätöksenteon tueksi

Yksi tekoälyn vahvuuksista on sen kyky käsitellä suuria tie-tomääriä ja tehdä monimutkaisia analyyseja. Yksi oleellinen asia on data, jota tekoäly käyttää analyyseissa. Puutteellinen data voi tuottaa virheellisiä analyyseja ja vääristää syy-seuraussuhteita. Henkilöstötuottavuuden tutkijoiden näkemys painottaa, että analysoitavaan dataan pitää sisällyttää myös ”pehmeämpiä” mittareita, kuten esimerkiksi työntekijöiden kokemaa työelämän laatu sekä näkemyksiä ja arvioita osaa-misista, palkitsemisjärjestelmästä ja erilaisista vuorovaiku-tuskäytännöistä.

Organisaation toiminnan vaikuttavuutta kannattaa siis ana-lysoida monimuuttuja-periaatteella, jossa on mukana myös työntekijäkokemus, sillä työntekijäkokemuksen huomioimi-nen voi paljastaa merkittäviä yhteyksiä ja vaikutuksia, jotka voivat vaikuttaa organisaation menestykseen ja pitkän aika-välin kehitykseen. Esimerkiksi henkilöstöriskejä voidaan en-nakoivasti ja anonyymisti tunnistaa työntekijäkokemuksesta ja analysoida riskien vakavuutta henkilöstödatan avulla.

Jatkuvan oppimisen parantaminen

Tekoäly voi myös auttaa henkilöstöä kehittämään osaamis-taan jatkuvasti. Algoritmit voivat tunnistaa yksilölliset op-pimistarpeet ja ehdottaa räätälöityjä koulutusohjelmia. Esi-merkiksi kun kehityskeskusteluissa on tunnistettu osaamisen kehittämistarpeita, niin tekoäly luo välittömästi henkilökoh-taisen kehittämissuunnitelman tälle työntekijälle. Suunnitel-ma sisältää verkko-oppimateriaaleja, virtuaalisia koulutus-tilaisuuksia ja harjoitustehtäviä kyseisestä osaamisalueesta. Lisäksi algoritmi ehdottaa, että henkilö työskentelisi tietyissä projekteissa, jotka tarjoavat mahdollisuuden soveltaa oppimi-aan taitoja käytännössä.

Tekoäly voi kerätä dataa koulutusten ja henkilöstön kehittä-misen vaikuttavuudesta. Tulosten perusteella voidaan vahvis-taa organisaation oppimista eli jatkuvasti parantaa koulutuk-sia sekä organisaation toimijoiden vuorovaikutusta.

Yksi merkittävimmistä ratkaisua vaativista haasteista on esi-henkilöiden toiminnan laadun parantaminen (Bersin, 2014). Tekoäly tarjoaa tehokkaita ratkaisuvaihtoehtoja tähän ongel-maan, edistäen esihenkilötyön laatua skaalautusti. Tämä tar-koittaa, että suurekin organisaation esihenkilötyön laatua voidaan kehittää nopeasti ja tehokkaasti. Tällaiset sovelluk-set voivat tukea esihenkilöitä ja tiimejä tunnistamaan sekä kehittämään aineetonta henkilöstöpääomaansa, kuten työn-tekijöiden motivaatiota, osaamista ja yhteistyötä. Lisäksi ne tarjoavat ennakoivaa tukea työkyvyn ylläpitämiseen. Näiden

sovellusten avulla organisaatiot voivat saavuttaa paremman johtamisen ja henkilöstötuottavuuden tasot, jotka ovat keskeisiä menestykselle nykypäivän osaamisintensiivisillä liiketoiminta-alueilla.

Liiketoimintahyödyn saavuttaminen tekoälyn avulla

Digitaalinen transformaatio

Liiketoiminta-arvojen saavuttaminen tekoälyä hyödyntämällä on monimutkainen prosessi, joka edellyttää huomattavaa yhteistyötä eri toimijoiden kesken (kuva 1). Alkuvaiheessa organisaation on kerättävä ja integroitava dataa eri lähteistä, kuten HR-, työvuoro-, talous- ja palkkahallintojärjestelmistä. Datan kokoaminen ei kuitenkaan yksinään riitä; organisaatiolla on oltava myös data-analytiikkaosaamista, joka mahdollistaa kerätyn datan hyödyntämisen.

Analytiikka ei ole vain tekninen haaste, vaan se vaatii ymmärrystä myös organisaation toimintaympäristöstä. Data-analytikkojen on tehtävä tiivistä yhteistyötä organisaatioasiantuntijoiden kanssa, jotka tuntevat toimialan kausaaliset suhteet ja pitkäaikaiset vaikutusmekanismit. Yhteistyö on välttämätöntä, jotta analyyseistä saadaan mahdollisimman kattavia ja kontekstisidonnaisia. Hyviä muutosjohtamisen käytäntöjä tekoälyn hyödyntämiseen on kiteytetty Lauri Paloheimon artikkelissa Työn Tuuli 1/2023 (Paloheimo, 2023).

Tekoälyn tuottaman datan analysointi on kuitenkin vain yksi osa kokonaisuutta. Analyysit ovat hyödyllisiä vain, kun johto osaa ja on halukas hyödyntämään niitä päätöksenteossa. Tässä vaiheessa usein kohtaamme käytännön haasteen: johdolla voi olla taipumus luottaa liikaa omaan kokemukseensa

ja sivuuttaa tekoälyn avustamat analyysit ja ennusteet. Johtajalla saattaa olla taipumus suosia omaa intuitiotaan tekoälyn tarjoaman tiedon sijaan. Tämä aiheuttaa riskin, sillä se voi johtaa huonoihin päätöksiin ja resurssien tuhlaamiseen, mikä puolestaan heikentää organisaation kilpailukykyä.

Liiketoimintahyötyjen luominen

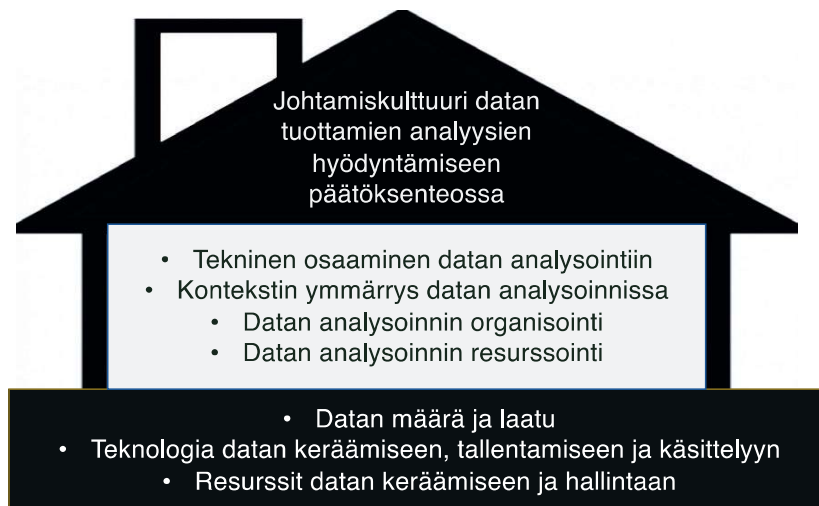
Liiketoimintahyötyjen saavuttaminen tekoälyn avulla edellyttää siis paitsi teknologista osaamista myös kulttuurista muutosta johtamisessa. Johdon on omaksuttava analytiikka osaksi päätöksentekoprosessia ja tunnistettava sen arvo organisaation menestykselle. Kyse on ennen kaikkea johtamiskulttuurin ja -järjestelmän kehittämisestä, joka mahdollistaa tekoälyn tuoman datan hyödyntämisen täysimittaisesti.

Varsinaisen liiketoimintahyötyjen luomisessa voidaan nähdä kolme osa-aluetta:

1. Hajonnan hallinta laadun parantamisessa
2. Koko organisaation suorituskyvyn parantaminen skaalautusti
3. Analytiikkatuki strategisten valintojen tekemiseen

Hajonnan hallinta laadun parantamisessa

Organisaatioissa esiintyy usein suurta hajontaa monissa asioissa, kuten työhyvinvoinnissa ja toiminnan laadussa. Hajonnan heikoin neljäsnes tuottaa paljon kustannuksia, jotka heikentävät tuottavuutta ja kilpailukykyä. Tähän hajontaan on mahdollista pureutua tekoälyn avulla. Hajonta saadaan paremmin hallintaan kohdentamalla optimaalisia toimenpiteitä hajonnan riskiryhmiin. Tekoälyn monimuuttuja-analyysin avulla voidaan tunnistaa riskejä ennakoivasti jo ennen kuin ongelmia syntyy. Esimerkiksi työkykyriskien ennakoiva hallinta on mahdollista hoitaa nykyistä paremmin tekoälyn



Kuva 1. Digitaalisen transformaation rakentumisen osa-alueet.

avulla. Työkykyriski ja sen vakavuusaste voidaan tunnistaa työntekijäkyselyn ja HR-datan analyysissä, jolloin toimenpiteitä voidaan kohdentaa tiimeihin ja osastoihin, joissa riskejä esiintyy. Työntekijätasolla voidaan informoida, että riski on mahdollinen ja ohjata työntekijä vapaaehtoisien matalan kynnyksen tukipalvelujen piiriin. On tärkeää huomioida, että riskien ennakoinnissa tulee noudattaa eettisiä periaatteita ja yksityisyyden suojaa.

Koko organisaation suorituskyvyn parantaminen skaalatusti

Toinen osa-alue on koko organisaation suorituskyvyn parantaminen datan ja ketterien avustavien sovellusten avulla. Tekoölyn avulla voidaan esimerkiksi ohjata kaikkia esihenkilöitä käyttäytymään siten, että oman tiimin tehokkuus paranee kestäväällä tavalla. Tähän on jo kehitetty kontekstin ymmärtävä AIMO-tekoöly, joka sparraa esihenkilöitä johtamaan tiimiään paremmin niin, että työhyvinvointi ja talous tukevat toisiaan (<https://leadermind.fi/fi/aimo/>). Kyseisessä sovelluksessa oleva tekoöly hyödyntää tiimikohtaista simulaatiomallia, jonka avulla se analysoi parhaat johtamiskäytännöt kestävän kehityksen kannalta (Kesti, 2021). Tämän esimerkin lisäksi on useita niche-luokan tekoölyratkaisuja, jotka auttavat skaalaamaan tuottavuutta läpi organisaation, esimerkiksi työvuoro-suunnittelu, rekrytointi, perehdytys ja prosessien tehostaminen.

Analytiikkatuki strategisten valintojen tekemiseen

Kolmas osa-alue on strategisten valintojen tukipalvelu, jonka avulla johto tekee parempia valintoja, joiden vaikutukset ovat kauaskantoisempia. Tekoöly voi simulaatiomallia käyttäen analysoida tekijöitä, joiden avulla organisaatio kasvattaa liiketoiminta-arvoaan optimaalisesti strategisilla valinnoilla, kuten henkilöstömitoitus, investoinnit, ostopalvelut ja panostukset aineettomaan henkilöstöpääomaan. Simulaatiomalli sisältää monimuuttuja-analyysin, joka käsittelee organisaation kaikki keskeiset tuotantotekijät, mukaan lukien henkilöstön kokeman työelämän laadun. Analytiikassa olevalla organisaation taloutta simuloivalla mallilla johto voi esimerkiksi testata kriisinsietokykyään. Voidaan esimerkiksi simuloida kasvuun tehtävien investointien vaikutuksia tilanteessa, jossa investoinnin jälkeen tulee kriittisellä hetkellä markkinahäiriö. Tekoöly voi auttaa löytämään keinoja riskien välttämiseen ennakolta ja tekemään varautumisen suunnitelmaa, jonka avulla selvittää, vaikka riski realisoituisi. Tekoöly voi esimerkiksi seurata useita yrityksen talousmittareita ja hälyttää kun se tunnistaa kassakriisiriskien tilanteessa, jossa kustannukset nousevat odotettua enemmän.

Liiketoiminta-arvon luominen on pitkäjänteistä

Organisaatio voi tuottaa digitalisaation ja tekoölyn avulla merkittävää liiketoiminta-arvoa, joka vaikuttaa monella tasolla. Tekoölyn avulla voidaan kohdentaa optimaalisia toimenpiteitä hajonnan riskiryhmiin ja näin parantaa organisaation

suorituskykyä ja vähentää kustannuksia. Organisaation tilanteen ymmärtävä tekoöly ja niche-luokan ratkaisut tarjoavat keinoja parantaa tuottavuutta ja suorituskykyä koko organisaatiossa. Lisäksi tekoölyn avulla johto voi tehdä parempia, kauaskantoisia päätöksiä, jotka vaikuttavat myönteisesti organisaation tulevaisuuteen.

Tekoöly kehittyi asteittain tuottaen monenlaisia sovelluksia, joilla organisaatiot voivat parantaa tuottavuutta. Näitä teknologioita on lähdeävä soveltamaan rohkeasti, sillä kyse on myös organisaation oppimisesta ja kulttuurin muuttamisesta. Tekoölyn hyödyntäminen vaatii organisaation muutoskyvykkyyden kehittämistä siten, että tekoöly nähdään enemmänkin mahdollisuutena kuin uhkana. Muutoskyvykkyyden kehittäminen vaatii aikaa ja on hyvä aloittaa välittömästi. Jos kilpailijat saavat tässä kolmen vuoden etumatkan, tarkoittaa se suhteellista kilpailukyvyn menettämistä.

Tekoölyn avulla voidaan avata mahdollisuuksia kestävään henkilöstötuottavuuden kehittämiseen. Lapin yliopiston kehittämä henkilöstötuottavuuden skenaarioanalyysi tarjoaa välineen liiketoiminnan taloudellisten vaikutusten arviointiin (Kesti & Syväjärvi, 2015). Esimerkiksi 1000 hengen liike-elämän palveluita tarjoava yritys voi realistisesti odottaa kerryttävänsä kolmessa vuodessa seitsemän miljoonan euron kumulatiivisen kassavarojen kasvun verrattuna kilpailijoihinsa. Tämä tarkoittaa noin 7000 euron tuloksen parannusta työntekijää kohti kolmessa vuodessa. Tällainen parannus luo merkittävää kilpailuetua ja vahvistaa yrityksen asemaa markkinoilla.

Tekoölyn Akilleen kantapäät: työntekijäkokemuksen mittaaminen ja dataohjatun tekoölyn virhe

Yksi merkittävä ja mahdollinen virhelähde tekoölyn käytössä on työntekijäkokemuksen mittaaminen. Henkilöstön osaaminen, jaksaminen ja motivaatio toimivat aineettomina tuotantotekijöinä. Niiden mittaaminen on kriittistä, jos tekoölyn on tarkoitus antaa luotettavia neuvoja. On huomioitava, että ihminen on moniulotteinen psykofyysinen kokonaisuus, jolloin yksinkertainen keskiarvolaskenta voi johtaa virheelliseen analyysiin ja toimenpiteisiin. Esimerkiksi, jos työntekijöiden enemmistö määrää kehittämisen painotuksen, voi se aiheuttaa vähemmistössä epäoikeudenmukaisuuden tunnetta ja lisätä haitallista hajontaa työkykyriskien hallinnassa ja toiminnan laadussa. Kuvitellaan tilanne, jossa enemmistö organisaatiossa pitää liikuntatukea tärkeänä hyvinvoinnin tekijänä, kun taas vähemmistö korostaa tarvetta tasapuoliseen työkuorman jakamiseen. Valitettavasti vähemmistön mielipide ei välttämättä tule kuulluksi, sillä enemmistön näkemys dominoi päätöksentekoa.

Työntekijäkokemuksen mittaamisen haasteena on datan oikea-aikaisuus ja laatu. Perinteiset henkilöstökyselyt eivät ole riittävän dynaamisia, ja niiden tulokset saattavat vääristää or-

ganisaation todellista suorituskykyä. Yksinkertaisella työhyvinvoinnin ja sitoutumisen keskiarvolaskennalla on taipumus aliarvioida aineettoman henkilöstöpääoman kehittämispotentiaalia. Tällainen virheellinen data johtaa siihen, että tekoälyä koulutetaan epäluotettavilla tiedoilla. Seurauksena voi olla tulosjohtamisen harha: lyhyen aikavälin tulosten maksimointi työntekijäkokemuksen kustannuksella.

Väärään dataan perustuva analytiikka ei ole vain tekninen ongelma, vaan myös eettinen haaste. Epäluotettava analytiikka voi johtaa vääriin tai epäoikeudenmukaisiin päätöksiin, jotka vaikuttavat kielteisesti työntekijöiden hyvinvointiin ja urakehitykseen. Tämä korostaa tarvetta tarkastella huolellisesti työntekijäkokemuksen mittaamisen menetelmiä ja varmistaa, että käytetty data on ajantasaista ja luotettavaa. Tekoälyn ja analytiikan avulla voidaan saada arvokasta tietoa, mutta sen perustana oleva datan määrä, laatu ja oikea-aikaisuus sekä analysointimenetelmät ovat avainasemassa, jotta päätöksenteko voi perustua totuuteen ja tukea organisaation pitkän aikavälin menestystä.

Työntekijäkokemuksen mittaamiseen liittyviä ongelmia on ratkaistu Lapin yliopiston tutkimuksessa. On kehitetty teollisesti validi ratkaisu työhyvinvoinnin mittaamiseen tuottantotekijänä. Menetelmä on nimeltään QWL (Quality of Work Life) -indeksi eli työelämän laadun -indeksi (Kesti ym., 2016). Siinä käytetään motivaatioteoriaa, jonka mukaisesti analysoidaan työntekijäkokemus. Näin saadaan luotettava tieto (QWL-indeksi) siitä, kuinka tehokkaasti organisaatio hyödyntää aineetonta henkilöstöpääomaansa (Kesti, 2017).

QWL-kyselyn etuna on sen luotettavuus sekä kyselyn ketteryys. Menetelmä tarjoaa monipuolisen tavan arvioida henkilöstön aineettoman pääoman arvoa organisaatiolle. QWL-menetelmä on osoittautunut arvokkaaksi tiedolla johtamisen välineeksi, jolla voidaan sekä ennakoivasti vähentää henkilöstöriskkejä että parantaa organisaation tehokkuutta kestäväällä tavalla. QWL-indeksin avulla voidaan tehdä tekoälyn analytiikasta tarkempaa ja eettisesti kestävämpää.

Toinen sudenkuoppa liittyy siihen, miten dataa analysoidaan henkilöstöpääoman kehittämisessä. Tekoälymallit voidaan markeasti jakaa kahteen pääkategoriaan: dataohjattuun ja malliohjattuun. Dataohjatut tekoälymallit hyödyntävät historiallista dataa tehdäkseen ennusteita. Ne ovat erityisen hyödyllisiä tilanteissa, joissa menneisyys on hyvä indikaattori tulevaisuudesta. Kuitenkin, joskus tulevaisuus on joko pakosta tai omasta halusta erilainen kuin historiatieto. Yritys voi ajautua ennen kokemattomaan kriisiin tai muuttaa liiketoimintalogiikkaa, jotta voi paremmin hyödyntää uusia mahdollisuuksia. Molemmassa tapauksissa dataohjattu tekoäly voi antaa vääriä neuvoja, sillä historiatieto ei enää sovellu käytettäväksi uudessa tilanteessa. Historiatiedon yksinomaisen hyödyntäminen voi olla haitallista riskien hallinnalle tai uudistuksille, sillä siinä mallinnetaan tulevaisuutta menneisyyden sääntöjen ja rajoitteiden mukaan.

Yksi malliohjatun tekoälyn pioneereista, Markov, on sanonut: ”tulevaisuus on riippumaton menneisyydestä, kun ote-

taan huomioon nykyisyys”. Sanontaan kiteytyy malliohjatun tekoälyn idea, joka korostaa, että ei pidä keskittyä vain menneeseen tietoon, vaan otetaan huomioon nykytilanne ja lainalaisuudet, jotka ohjaavat järjestelmää (Bellman, 1957). Tämä on erityisen tärkeää, kun tavoitteena on toteuttaa ennennäkemättömiä muutoksia tai innovaatioita. Toki on sanottava, että luotettavan mallin rakentaminen on erittäin vaikeaa, kun konteksti on monimutkainen. On kuitenkin todennäköistä, että jatkuvasti kehittyvät analyysimenetelmät ja tutkimus avartavat mahdollisuuksia mallintaa organisaatioita niin, että myös ennennäkemättömiä tilanteita voidaan tutkia simuloimalla.

Käytännön tarinoita tekoälyn sudenkuopista

Tarkastellaan kahta kuvitteellista saman toimialan yritystä, MAKSIMITUOTTO ja KESTÄVÄTUOTTO. Yritykset ovat omaksuneet tekoälyn hyödyntämisen, mutta erilaisin lähtökohdin ja johtamisperiaattein. MAKSIMITUOTTO on datavetoinen yritys, joka pyrkii maksimoimaan tuottavuutta tekoälyn avulla. Yritys nojaa vankasti historiatietoon, kuten erilaisten tuloskorttien, sairauspoissaolojen ja henkilöstön vaihtuvuuden dataan. KESTÄVÄTUOTTO sen sijaan painottaa työntekijöiden hyvinvointia ja näkee tekoälyn työkaluna parantaa tiedolla johtamista ja kestäväää tuottavuuden parantamista. KESTÄVÄTUOTTO mittaa aktiivisesti työntekijöiden kokemaa työelämän laatua, joka onkin yksi johdon keskeisistä suoritusmittareista.

Näiden kahden yrityksen tarinat antavat oivalluksia siitä, miten erilaiset lähestymistavat ja johtamisperiaatteet vaikuttavat tekoälyn onnistuneeseen soveltamiseen HR-toiminnoissa.

Tarina 1: Valvontaa vai työhyvinvoinnin kehittämistä

MAKSIMITUOTTO päätti ottaa käyttöön tekoälypohjaisen järjestelmän, joka valvoo työntekijöiden työsuorituksia reaaliaikaisesti. Järjestelmä kerää dataa työntekijöiden tietokoneiden käytöstä, näppäimistön aktiivisuudesta ja jopa ruudulla olevista sovelluksista. Tarkoituksena on tunnistaa tuottavuuden pulonkaulat ja keskittyä niiden eliminointiin. Tulokset ovat vaikuttavia mittareissa: tuottavuus on kasvanut 10 prosenttia ja sairauspoissaolot ovat vähentyneet. Kuitenkin yrityksen sisäisen ilmapiiri on kärsinyt. Työntekijät tuntevat olevansa jatkuvasti valvottuja, mikä on johtanut luottamuksen rapautumiseen ja lisääntyneeseen stressiin ja vaihtuvuuden kasvuun.

KESTÄVÄTUOTTO on ottanut käyttöön tekoälypohjaisen järjestelmän, joka mittaa työntekijöiden kokemaa työelämän laatua. Siinä käytetään säännöllisiä lyhyitä kyselyitä ja palautmekanismeja, jotka tekoäly analysoi. Tämä data yhdistetään anonymiteettia noudattaen työsuorituksiin, asiakaspalautteisiin ja muihin HR-mittareihin. KESTÄVÄTUOTTO yrityksen johto käyttää näitä analyseja aktiivisesti päätöksenteossa ja esihenkilöiden tuessa. He ovat huomanneet, että kun työntekijöiden työelämän laatu on korkea, myös tuottavuus ja

asiakastytyväisyys nousevat. Yrityksen ilmapiiri on hyvä ja avoin, mikä näkyy myös siinä, että työntekijöiden vaihtuvuus on huomattavasti alhaisempi kuin toimialalla keskimäärin.

Tarina 2: dataohjattu vs. malliohjattu tekoäly

MAKSIMITUOTTO, joka on tunnettu nopeasta toiminnasta ja päätöksenteosta, päätti ottaa käyttöön dataohjatun tekoälyn. Tekoälyalgoritmit kaivautuivat syvälle yrityksen tuloskortteihin ja HR-dataan. Analyysi tuotti selkeitä suosituksia: tulosyksiköt, joissa oli henkilökohtainen bonusmalli ja vähemmän esihenkilöitä, olivat tehokkaampia suhteessa henkilöstökuluihin.

Innostuneena MAKSIMITUOTTO päätti laajentaa tätä mallia kaikkiin tulosyksiköihin. Aluksi tulokset näyttivät lupaavilta: voitto nousi ja vaikutti siltä, että malli oli oikea. Kuitenkin tämä oli lyhytaikaista. Henkilökohtaiseen suoritukseen perustuva bonusjärjestelmä loi kilpailullisen ilmapiirin, joka tukahdutti yhteistyön. Tiimit alkoivat eriytyä, kommunikaatio hajosi ja tehottomuus levisi. Virheet lisääntyivät, asiakastytyväisyys laski ja kustannukset nousivat, mikä kaiken kaikkiaan johti tuottavuuden laskuun.

KESTÄVÄTUOTTO valitsi toisenlaisen lähestymistavan ja päätti hyödyntää mallipohjaista tekoälyä. Johto ymmärsi, että organisaation toiminta on monimutkaista. KESTÄVÄTUOTTO yrityksen tekoälyjärjestelmä huomioikin useita tekijöitä, mukaan lukien henkilöstön aineettomat voimavarat. Analyysin tuloksena yritys panosti laadukkaisiin HR-käytäntöihin ja tiimijohtajien kyvykkyyksien kehittämiseen. He ottivat käyttöön uudenlaisen bonussysteemin, joka palkitsi tiimejä yhteisten työpaikkauudistusten toteuttamisesta.

Aluksi investointien vuoksi taloudellinen tulos laski, mutta tämä oli tilapäistä ja odotettua. Tulos alkoi parantua, pääasiassa asiakasuskollisuuden kasvun ansiosta. Työntekijöiden sitoutuminen nousi, sairauspoissaolot vähenivät ja myös vaihtuvuus pieneni merkittävästi. KESTÄVÄTUOTTO yrityksen tekemät investoinnit mallipohjaiseen tekoälyyn ja tiimityöhön johtivat yhtenäiseen, innovatiiviseen ja kannattavaan työympäristöön. Taloudellinen tulos parantui, lisäksi yritys sai myös mainetta hyvänä ja huolehtivana työnantajana, mikä teki osaajien rekrytoinnista helppoa.

Tarina 3: Tuottavuuden maksimointi vai kestävä kehittäminen optimointi

MAKSIMITUOTTO päätti ottaa käyttöön Robottiohjatun Prosessien Automatisoinnin (RPA) ja sisäisen chatbot-avustimen. Mittarit kertoivat selkeästi, että työn tehokkuus parantui huomattavasti: tehtävät suoritettiin nopeammin ja virheet vähenivät. Kuitenkin markkinoiden ollessa alavireiset yritys ei pystynyt muuttamaan lisääntynyttä työaikaan liikevaihdoksi. Päätettiin vähentää henkilöstöä tuottavuuden parantamiseksi.

Henkilöstövähennyksen myötä tuottavuus parantui, mutta ongelma nousee työntekijöiden jaksamisen ja työmotivaation

heikentyminen. Sairauspoissaolot lisääntyivät ja henkilöstön motivaatio hyödyntää tekoälyä väheni. Uudet tuottavuutta parantavat työkalut ja menetelmät kohtasivat hiljaista vastustusta.

KESTÄVÄTUOTTO valitsi erilaisen tien. He ottivat myös käyttöön RPA:n sekä sisäisen Chatbot-avustajan. Mutta toisin kuin MAKSIMITUOTTO, he eivät käyttäneet tehokkuuden parantumista henkilöstön vähentämiseen. Koska työntekijöillä oli nyt enemmän aikaa ja markkinat olivat alavireiset, yritys ehdotti siirtymistä keveämpään työaikaan.

Tämä lähestymistapa sai työntekijät innostumaan ja se motivoi heitä hyödyntämään tekoälyä vielä enemmän. He kehittivät uusia, tuottavuutta parantavia käytäntöjä. Kun markkinatilanne koheni, työntekijöillä oli sekä energiaa että motivaatiota palvella uusia asiakkaita.

Nämä kaksi hieman kärjistettyä tapausta tarjoavat oivalluksia siitä, miten erilaiset johtamisvalinnat ja teknologian hyödyntäminen voivat vaikuttaa yrityksen suorituskykyyn ja työntekijöiden hyvinvointiin. MAKSIMITUOTTO yrityksen lyhytnäköinen lähestymistapa johti väliaikaisiin voittoihin, mutta pitkäaikaiset seuraukset olivat negatiiviset. KESTÄVÄTUOTTO, toisaalta, valitsi ihmiskeskeisen lähestymistavan, joka ei ainoastaan parantanut tuottavuutta, vaan myös piti huolta työntekijöiden hyvinvoinnista, joka pitkällä aikavälillä osoittautui kestäväksi strategiaksi.

Yhteenveto

Tekoäly on vallankumouksellinen työkalu, joka tarjoaa lukemattomia mahdollisuuksia HR-toiminnoille, kuten rekrytoinnissa, osaamisen kehittämisessä ja työntekijäkokemuksen optimoinnissa. Lisäksi tekoälyn avulla voidaan tehostaa organisaation toimintaa ja luoda kilpailuetua. Tulemme varmasti näkemään erilaisia tapoja, miten organisaatiot kanavoivat tehokkuuden parantumista. Tässä strategisesti tärkeässä valinnassa suosittelen arvioimaan vaikutuksia etenkin henkilöstöpääomaan ja pitemmälle kuin kvartaalin tai kahden päähän.

Vaikka tekoälyn potentiaali on suuri, se ei ole sitä ilman haasteita ja ongelmia. Etenkin työntekijäkokemuksen mittaaminen on alue, joka vaatii erityistä huomiota. Perinteiset henkilöstökyselyt ja niiden tuottamat keskiarvot eivät ole riittäviä tekoälyn kouluttamiseen, ja epäluotettava data voi jopa haitata päätöksentekoa. Lapin yliopiston kehittämä QWL (Quality of Working Life) -menetelmä tarjoaa yhden ratkaisun, joka voisi ratkaista tämän ongelman.

Avainasemassa on jatkuva kehitys ja sopeutuminen, johon liittyy myös oikeanlaisen datan kerääminen ja analysointi. Tekoälyn ja ihmisen yhteistyö voi olla erittäin hedelmällistä, mutta se vaatii huolellista suunnittelua, ymmärrystä ja jatkuvaa arviointia. Kokeilun ja oppimisen kautta voidaan löytää uusia, tehokkaita tapoja hyödyntää tekoälyä HR-toiminnoissa ja samalla minimoida siihen liittyvät riskit. Olen vakuuttunut,

että tekoälyä hyödyntämällä voidaan rakentaa inhimillisesti kestäviä työyhteisöjä, joiden avulla organisaatiot voivat kukoistaa. ■

LÄHTEET

Kesti, M. (2021). The digital twin of an organization by utilizing reinforcing deep learning. Teoksessa P. L. Mazzeo & P. Spagnolo (toim.) *Deep Learning Applications*, (ss. 37-55). IntechOpen. DOI: 10.5772/intechopen.96168. Saatavilla: <https://www.intechopen.com/chapters/75193>

Bersin, J. (2014). *Global human capital trends 2014: Engaging the 21st-century workforce*. A report by Deloitte Consulting LLP and Bersin by Deloitte, Deloitte University Press.

Kesti, M., Leinonen, J. & Syväjärvi, A. (2016). A multidisciplinary critical approach to measure and analyze human capital productivity. Teoksessa M. Russ (toim.), *Quantitative multidisciplinary approaches in human capital and asset management* (ss. 1-22). Hershey, PA: IGI Global. doi:10.4018/978-1-4666-9652-5.

Kesti, M. & Syväjärvi, A. (2015) Human capital production function in strategic management. *Technology and Investment*, 6(1), 12-21. doi: 10.4236/ti.2015.61002.

Kesti, M. (2017). Työelämän laatuun perustuva johtaminen tuo kilpailuetua. *Työn tuuli*, 26(2), 48-57.

Paloheimo, L. (2023). Tekoälyn hyödyntäminen henkilöstöjohtamisessa: Kohti eettisesti kestäväää liiketoimintahyötyä. *Työn tuuli*, 32(1), 14-18.

Bellman, R. (1957). A Markovian decision process. *Journal of Mathematics and Mechanics*, 6(5), 679-684.

MARKO KESTI Dosentti, HTT, DI on Lapin yliopiston tutkija, yrittäjä ja tietokirjailija. Kesti on erikoistunut työelämän laadun mittaamiseen sekä liiketoiminta-analytiikkaan, jossa huomioidaan työhyvinvointi tuotantotekijänä. Kestin luoma henkilöstötuottavuuden teoria ja analytiikka on hyväksytty kansainvälisessä tiedeyhteisössä. Kestin tutkimustiimin kehittämät menetelmät ovat laajasti käytössä julkisissa organisaatioissa ja yrityksissä. Uusin tutkimusalue on tekoälyavusteinen organisaation kehittäminen.

Anna-Mari Wallenberg



Tekoälyn etiikka: Hyödytön, hampaaton vai keskeneräinen?

Älykkäät teknologiat nostavat esiin mutkikkaita kysymyksiä niiden yhteiskunnallisista ja eettisistä vaikutuksista. Monimutkaiset, aiempaa itsenäisemmin oppivat tekoälyjärjestelmät ovat kognitiivisesti aktiivisia tavoilla, jotka erottavat ne muusta teknologiasta. Tekoälyjärjestelmät voivat muokata käytäntöjä, rakenteita ja toimintaympäristöä tavoilla, jotka nostavat esiin uudenlaisia kysymyksiä oikeusvaikutuksista, oikeudenmukaisuudesta ja hyvinvoinnin jakautumisesta. Perinteinen teknologian arviointi toimivuuden, käytettävyyden, tehokkuuden tai teknisen luotettavuuden näkökulmasta ei riitä. Sen sijaan lisääntyvän tekoälyn käyttö herättää tarpeen sen eettisestä arvioinnista. Viime vuosina tekoälyn etiikkaa, ja erityisesti tekoälyn eettisiä ohjeistuksia, on kuitenkin arvosteltu hyödyttömyydestä ja hampaattomuudesta. Kirjoituksessa ehdotetaan, että kyse on pikemminkin etiikkatyön keskeneräisyydestä.

AVAINSANAT: Tekoälyn etiikka, algoritmit, teknologian arviointi

Miksi tekoälyn etiikasta puhutaan?

Keinotekoiisiin, ajatteleviin tai älykkäisiin koneisiin on liitetty paljon odotuksia ja pelkoja. Filosofi Gottfried Leibniz haaveili 1700-luvulla “universaalista laskukoneesta”, joka olisi yhteydessä yleiseen, kaiken tieteellisen tiedon sisältävään tieteen ensyklopediaan. Kone kykenisi päättämään vastaukset mihin tahansa kysymykseen (Roinila, 2021). Pari sataa vuotta myöhemmin chatGPT konkretisoi sekä Leibnizin haavetta, että sen ongelmia. Kone kyllä päättelee vastauksia, mutta ei osaa arvioida, pitävätkö ne paikkansa.

ChatGPT, ja generatiivinen tekoäly ylipäänsä, osoittaa myös, miksi realistinen keskustelu teknologiasta on tärkeää. Se havainnollistaa, kuinka nopeasti ja räjähdysmäisesti algoritmit teknologiat voivat arkipäiväistyä. Vielä vuosi sitten suu-

rin osa ihmisistä ei ollut edes kuullut koko teknologiasta. Nyt kielimallit ja kuvaeditorit ovat internetyhteyden päässä.

Älykkäät teknologiat nostavat esiin hankalia kysymyksiä niiden yhteiskunnallisista ja eettisistä vaikutuksista. Monimutkaiset, koko ajan itsenäisemmin oppivat tekoälyjärjestelmät ovat kognitiivisesti aktiivisia tavoilla, jotka erottavat ne muista teknologioista. Tekoälyjärjestelmät voivat muokata käytäntöjä, rakenteita ja toimintaympäristöä. Ne nostavat esiin uudenlaisia kysymyksiä oikeusvaikutuksista, oikeudenmukaisuudesta, ja hyvinvoinnin jakautumisesta.

Perinteinen teknologian arviointi toimivuuden, käytettävyyden, tehokkuuden tai teknisen luotettavuuden näkökulmasta ei riitä. Viime vuosina onkin toistuvasti todettu, että lisääntyvästä tekoälyn käytöstä seuraa tarve sen eettiselle arvioinnil-

le. On puhuttu paljon tekoälyn etiikasta ja siitä, mitä tekoälyn eettisesti hyväksyttävä kehittäminen, käyttäminen ja hyödyntäminen edellyttävät.

Tekoälyn etiikan lyhyt historia: eettiset ohjeistukset

Kun kymmenisen vuotta sitten kone-oppimiseen (ML) ja syväoppiviin verkkoihin (DNN) perustuvat kaupalliset sovellukset yleistivät, nousivat esiin huolet niihin liittyvistä riskeistä ja mahdollisista haitoista. Eettisiä ohjeita ja periaatteita alettiin laatia, koska uskottiin, että niiden avulla haittoja voitaisiin ehkäistä ennalta. Toivottiin, että esitetyt periaatteet toimisivat abstraktioina, joiden pohjalta algoritmien kehitystä ja käyttöä voitaisiin ohjata ja rajoittaa.

Nykyinen tekoälyn etiikka ei varsinaisesti perustu akateemiselle tutkimukselle, vaan on syntynyt näiden ohjeistusten ja periaatteiden pohjalta. Ohjeistukset ovat rajanneet ja synnyttäneet viitekehyksen, jonka sisällä viime vuosien keskustelu tekoälyn etiikasta on pitkälti käyty. Ohjeistukset ovat valikoineet käsitteet, kuten “läpinäkyvyys” tai “vastuullisuus”, joilla tekoälyn etiikasta keskustellaan sekä sanallistaneet periaatteet, joiden nojalla tekoälysovellusten hyväksyttävyyttä edelleen arvioidaan.

Tällä hetkellä ohjeistuksia on jo yli 200. Niitä ovat julkaisseet niin kansalliset (esim. Kanadan hallitus) kuin monikansalliset organisaatiot (Euroopan komissio, OECD, Unesco), yleishyödylliset toimijat ja järjestöt (mm. IEEE), erilaiset virastot ja yksiköt (Suomessa esim. Vero ja Kela, Helsingin kaupunki), akateemiset (Future of Life Institute) ja uskonnolliset yhteisöt (mm. katolinen kirkko) sekä yritykset (mm. Microsoft, Google, Facebook).

Suosituksen laatimisprosesseja ei ole juurikaan tutkittu. Tiedetään, että tyypillisesti suositukset on laadittu ns. ad hoc -työryhmissä (esim. EU:n High Level Expert Group). Ryhmistä, niiden kokoonpanosta tai työskentelystä ei kuitenkaan ole kokonaisuutena. Ryhmien tehtävänannoista, käsiteltyjen aiheiden valikoinnista tai työtavoista ei myöskään ole tutkimustietoa. Ei myöskään tiedetä, kuinka ryhmissä on hahmotettu tekoälyohjeistusten tehtävä, onko ja jos on, niin miten mahdollinen laadunvarmistus on tehty, tai missä määrin ryhmissä on keskusteltu, vastaavatko ohjeistukset tosiasiallisia tekoälyn käyttöön liittyviä haasteita.

Ohjeistuksien laatu vaihtelee lisäksi varsin paljon. Osa sisältää heikosti toisiinsa kytkettyjä yksittäisiä sääntöjä. Niissä käytettyjä käsitteitä ei määritellä, taustoja ei avata, eikä periaatteiden välillä ole ilmeistä yhteyttä. Osa taas on varsin korkealaatuisia ja hyvin muodostettuja, toisiinsa kytkettyjä ja jäseneltyjä periaatekokoelmia. Ohjeita on esimerkiksi perusteltu laajoilla, osittain asiantuntijatyönä koostetuilla yksityiskohtaisilla ja monitieteisillä selvityksillä, joiden laatimisprosessi on myös jossain määrin julkisesti raportoitu (esim. Unesco).

Eettisten ohjeistusten sisältö: Big Five

Ohjeistuksien sanasto ja painotukset vaihtelevat jonkin verran. Pinnallisista eroista huolimatta niissä kuitenkin käsitellään pitkälti samoja perusteemoja. Tavoiteltavina tekoälyn hyödyntämisen piirteinä useimmissa ohjeistuksissa nähdään mm. myönteinen demokratiakehitys, yhteiskunnallinen oikeudenmukaisuus ja yksilönsuoja (mm. Jobin, 2019; Morley ym., 2019). Ohjeistuksissa korostetaan ihmiskeisyyttä, luotettavuutta ja vastuullisuutta keskeisinä hyveinä. Niissä toistuu myös etiikan paikallisuus, eikä esimerkiksi tekoälykehityksen ilmastovaikutusten, globaalien tuotantoketjujen tai hyvinvoinnin jakautumisen kysymyksiä mainitse kuin kourallinen suosituksista (Wallenberg, valmisteilla).

Ohjeistuksissa heijastuu myös monia perinteisen eurooppalaisen yhteiskunta- ja moraalfilosofisen ajattelun piirteitä. Painotus ilmenee niin käytetyissä käsitteissä, keskeisissä päättelyissä kuin teemojen valikoinnissakin. Ohjeistuksissa esimerkiksi tulkitaan perusoikeudet länsimaisittain, ja korostetaan länsimaisille demokratioille keskeistä ajatusta valtion vallankäytön rajoittamisesta kansalaisen oikeuksien suhteen. Kansalais- ja yksilöoikeuksien painotus näkyy myös siten, että yhdenvertaisuus- ja omistusoikeuksia (esim. dataa koskeva omistusoikeus), psyykkistä ja fyysistä koskemattomuutta (algoritmien manipulaatio) sekä tieto- ja yksilönsuojaa tulkitaan pääsääntöisesti yksilöiden oikeuksien näkökulmasta.

Ohjeistuksille on leimallista myös niiden riskipohjaisuus. Tavoitteena on lähes aina ennaltaehkäistä harmeja ja haittoja. Tekoälyn mahdollisia myönteisiä vaikutuksia ei mainita kuin muutamassa ohjeistuksessa (Wallenberg valmisteilla; Rusanen, 2019). Tämä heijastuu myös ohjeistuksissa käytettyjen käsitteiden tulkintaan. Esimerkiksi perusoikeudet, kuten yhdenvertaisuus tai yksilönsuoja, tulkitaan ohjeistuksissa pääsääntöisesti ns. negatiivisesti. Painopiste on oikeuksiin kohdistuvien loukkauksien, kuten yhdenvertaisuutta rikkovan syrjinnän ennaltaehkäisyssä, ei oikeuksien toteutumista tosiasiallisesti tukevien velvoitteiden asettamisessa (ns. positiivisen tulkinta).

Taulukko 1. Tekoälyn etiikan keskeiset periaatteet (Jobin ym., 2019).

1. vahinkojen välttäminen, eli “älä aiheuta harmia-periaate” (Riskien ennaltaehkäisy).
2. vastuullisuus, eli “kuka kantaa vastuun tekoälyn toiminnasta” (Vastuun kantilainen tulkinta.)
3. läpinäkyvyys ja selitettävyyden, eli “miten tiedetään, kuinka tekoäly toimii” (Seuraa sekä vastuullisuudesta että yksilön oikeudesta saada selitys häntä koskevan päätöksen perusteluista.)
4. oikeudenmukaisuus ja yhdenvertaisuus eli “tekoälyn tulee toimia reilusti, eikä se saa syrjiä”
5. ihmisoikeuksien, kuten yksityisyyden ja turvallisuuden, kunnioittaminen.

Suosituksen peruskäsitteet rakentuvat pitkälti eurooppalaisen moraalifilosofian periaatteiden päälle. Esimerkiksi vastuullisuus (engl. accountability) tulkitaan ohjeistuksissa ns. perinteisen kantilaisen luennan pohjalta. Vastuu on aktiivisen toimijan vastuuta teoista ja valinnoista. Vastuu edellyttää toimijalta sekä valinnanvapautta että tiedollista kykyä ennakoida valintojen seurauksia. Toimija on vastuussa vain teoista (tai tekemättä jättämisistä), jotka hän valitsee vapaasti ja joiden kohdalla hän on kyennyt arvioimaan, mitä valitusta teosta voi seurata.

Ohjeistuksissa tiedollinen ennakoitivelvoite tulkitaan usein järjestelmien läpinäkyvyytenä ja selitettävyytenä. Päätteley etenee seuraavasti: Jos järjestelmän on oltava ennakoitava, sen toiminta on osattava selittää. Jotta järjestelmän toimintaa voidaan selittää, on sen oltava läpinäkyvää (esim. Morley ym., 2019). Toiminta on puolestaan läpinäkyvää, jos se voidaan kuvata riittävällä tarkkuudella askel askeleelta. Tästä tulkinnasta on kuitenkin keskusteltu varsin paljon viime vuosina. On esimerkiksi todettu, että aito läpinäkyvyys voi myös vaatia kuvauksen ymmärrettävyyttä. Sen mukaan myös henkilöiden, joilla ei ole tietoteknistä koulutusta, on kyettävä hahmottamaan, miten heitä koskevat päätökset on koneellisesti tehty. Lisäksi on huomautettu, että selitettävyyden ei välttämättä tarkoita samaa kuin yksilön oikeusturvan kannalta keskeinen läpinäkyvyys. Päätöksenteon kohteena olevan yksilön kannalta keskeisempää on usein päätöksen oikeutus kuin sen selitettävyyden (Robbins, 2019). Jos vaikkapa sosiaalietuus tai oleskelulupa evätään koneellisesti (tai ihmisen toimesta), yksilölle ei ole keskeistä se, millaisilla algoritmeilla (tai hermosoluilla) päätös on tehty. Keskeisempää on, perustellaanko päätös oikeilla pykälillä tai laintulkinnalla (Wachter ym., 2018; Robbins, 2019).

Myös vinouman käsitteen tulkinta on herättänyt arvostelua. Julkisissa keskusteluissa usein oletetaan, että monille koneoppiville järjestelmille, kuten luokittelualgoritmeille määritelmällinen, niiden matemaattisista ominaisuuksista johtuva vinoumaherkkyys on automaattisesti moraaliosessa mielessä syrjivää, tai johtaa syrjintään. Oletus toistuu monissa ohjeistuksissa. Vinoumia on kuitenkin useita eri lajeja, ja ne voivat johtua monista eri syistä (Belenguer, 2022). Kaikki vinoumat eivät syrji, sillä aidosti syrjivien vinoumien on oltava moraaliosessa merkityksellisiä esimerkiksi perusoikeusvaikutuksien vuoksi (Rusanen, 2020). Ne tyypillisesti ilmenevät käyttöyhteyksissä esimerkiksi mahdollisena epätasa-arvoisena kohteluna tai oikeuksien eväämisinä (Belenguer, 2022).

Vinoumaherkkyys ja läpinäkyvyys ovat esimerkkejä siitä, kuinka ohjeistuksissa ei ole aina ajateltu asioita aivan loppuun asti. Pinnallisuus näkyy myös epämääräisyytenä, eli ”tekoäly ei saa syrjiä”- tyyllisinä ohjeina, jotka eivät kiinnity mihinkään. Pahimmillaan ohjeistukset voivat olla sisäisesti ristiriitaisia. Saatetaan esimerkiksi kieltää yksilöiden erottelu luokittelualgoritmeilla syrjinnän estämiseksi yhdessä periaatteessa. Seuraavassa voidaan kuitenkin teknologian inkluusiivisuuden (eli erityispiirteiden huomioimiseen perustuvan teknologian) lisäämiseksi vaatia kuitenkin sitä, että luokittelualgoritmien tulee tunnistaa ja huomioida yksilöiden erot.

Ohjeistuksiin liittyy myös muita ongelmia. Eräs on niiden ruokkima virhetulkinta, että kyse olisi aivan uudesta, muusta moraalikoodistosta irrallisesta, vain tekoälyä koskevasta säännöstöstä. On jäänyt huomaamatta, että useimmat ohjeistusten teemoista, kuten yhdenvertaisuus, oikeudenmukaisuus tai vastuullisuus, eivät varsinaisesti ole tekoälyspesifejä, vaan pätevät mihin tahansa eettiseen arviointiin (Floridi ym., 2018). Seurauksena on mielikuva, että vain tekoälyn etiikka asettaisi eettisiä velvoitteita tekoälyn hyväksyttävälle käytölle. Mielikuva johtaa epärealistisiin odotuksiin tekoälyn etiikan tehtävistä ja synnyttää turhautumista, kun odotuksia ei kuitenkaan ohjeistuksien tasolla täytetä.

Turhautuminen tekoälyn etiikkaan?

Ohjeistuksia onkin viime vuosina arvosteltu ankarasti, että niiden tosiasiallinen vaikutus on suhteellisen heikkoa. Ohjeistuksia on kuvattu mm. abstrakteiksi periaatelistoiksi, jotka eivät kiinnity käytäntöihin tai ohjaa niitä (McNamara ym., 2018; Hagendorff, 2020). Ohjeistuksia on kutsuttu ”hyödyttömiiksi” ja tekoälyn etiikkaa ”hampaattomaksi” (Resseguier ym., 2020; Munn, 2022). Ongelma usein on, että ohjeet eivät itsessään yksilöi konkreettisia mekanismeja, työkaluja tai välineitä niiden toteuttamiseksi (Morley ym., 2019).

Abstraktien periaatteiden kytkeminen käytäntöön on haasteellista, olipa kyse mistä alasta tahansa. Normatiivisia sääntöjä on vaikeaa muuntaa teknistä kehitystyötä tai käyttöä ohjauviksi periaatteiksi siten, että ne säilyttäisivät normatiivisen luonteensa. Tekoälyn eettisten ohjeistusten epämääräisyys tekee muuntamisesta vielä vaikeampaa. Yritykset jalkauttaa eettiset ohjeistukset ”käännöstyökalujen” avulla ovatkin usein epäonnistuneet (Morley ym., 2021).

Ei kuitenkaan voida sanoa, että eettiset ohjeistukset olisivat olleet täysin turhia. Ohjeistukset ovat antaneet alustavan sanallisen ilmiänsuon toiveille, joita tekoälyn kehitykseen ja käyttämiseen liitetään (Morley ym., 2019). Niiden pohjalta on myös viime vuosina kehitetty lukemattomia erilaisia toimintamalleja, standardointialoitteita, etiikkatyökaluja ja arvioinnin menetelmiä kansalaispaneelista riskien arviointilomakkeisiin ja koulutusohjelmiin (Kinder ym., 2023). Eettiset teemat ovat myös jatkuvasti otsikoissa, ja niihin liittyvä yleinen osaamistaso on noussut valtavasti (Morley ym., 2021). Myös moni merkittävä sääntelyaloite, kuten EU:n tekoälysäädös (AI Act) on hakenut inspiraatiota eettisistä ohjeistuksista.

Lisäksi tekoälytutkimuksen ja -tuotekehityksen parissa on jo nyt paljon alueita, joilla on ainakin välillisesti edistytty eettistä päämääriä tukevien teknisten ratkaisujen kehittämisessä. Esimerkiksi algoritmista reiluutta lisääviä ratkaisuja on kehitetty useita, ja ala on vakiinnuttanut asemansa tutkimuskentällä (Ratra ym., 2021; Wang ym., 2022). Algoritmien yksityisyyden- ja tietosuojan on myös ottanut valtavia harppauksia nimenomaan teknisten ratkaisujen vuoksi (Xu ym., 2021). Viime vuosina on myös kehitetty aktiivisesti erilaisia teknisiä keinoja koneilla generoidun väärän tiedon tunnistamiseksi

(Naitali ym., 2023). Hiljattain on edistytty myös kielimallien hallusinoimintemielmien kitkemisessä (Li ym., 2022).

Teknosolutionismia?

Paradoksaalista sinänsä, mutta moni yhteiskuntatieteissä suosittu ns. kriittisen teknologiatutkimuksen edustaja näkee kuitenkin teknisten ratkaisujen kehittämisen paheksuttavana ”teknosolutionismina”. Teknosolutionismia syytetään siitä, että eettiset ongelmat tulkitaan ”vain” teknisinä ongelmina, joita yritetään ratkaistaan teknisten pikaratkaisujen avulla. Monimutkaiset, rakenteelliset yhteiskunnalliset ongelmat ”häivyttään” teknologisen keskeneräisyyden taakse, ja niitä ratkaistaan puuttuvina lisäosina, suunnittelu- tai ohjelmointivirheinä.

Kritiikin mukaan tämä ohjaa keskittymään ”liian kapeasti” läpinäkyvyyden, hallusinoiminnan ja vinoumien kaltaisiin ”prosessuaalisiin kysymyksiin” ja sivuuttamaan teknologian ”sosiotekninen konteksti” (Zalnieriute, 2021). Sosioteknisellä kontekstilla tarkoitetaan tässä yhteydessä ”yhteiskunnallisia valta-, rooliodotus-, identiteetti- ja sortorakenteita”, joissa teknologiaa tuotetaan, käytetään ja hyödynnetään (Zalnieriute, 2021).

Näkökulma on kuitenkin turhan yksipuolinen. On vaarallisen lähellä, että väitteissä sosioteknisen kontekstin sivuuttamisesta, se tosiasiaa sivuutetaan itse. Teknologian käyttöömpäristöt ovat aina kerroksellisia ja moniulotteisia. Teknologiaa ei käytetä, kehitetä tai hyödynnetä vain valtarakenteissa, identiteetti- tai rooliodotuksissa. Myös muut, aivan yhtä merkitykselliset tekijät, kuten juridinen normisto, informaatioympäristö, ihmisen ja koneen välinen tiedollinen vuorovaikutus tai siihen perustuva työnjako, määrittävät ja rakentavat sosioteknis-(kognitiivista) kontekstia (Wallenberg, valmisteilla). Eettisten ohjeistusten tehtävä voikin olla sosioteknisen normatiivisen kontekstin ylläpito, ei sen sivuuttaminen.

Eettisten ohjeistusten rooli julkisessa hallinnossa

Monilla tekoälyn käyttöalueilla, kuten julkisessa hallinnossa, on jo omat eettiset ja juridiset norminsa. Ne ovat keskeisiä julkiselle hallinnolle sosioteknisenä kontekstina. Tekoäly tai sen etiikka eivät itsessään kumoa, määrittele tai muuta julkisen hallinnon normiperustaa, sen tavoitteita tai ideoleja.

Jos julkisessa hallinnossa tai viranomaistyössä käytetään tekoälyteknologiaa, sitä koskee aivan samat säännöt ja periaatteet kuin kaikkea muutakin viranomais- tai hallintotoimintaa. Teknologia ei itsessään muuta sitä, että viranomaisen vastuulla on esimerkiksi toimia puolueettomasti, riippumattomasti ja tasapuolisesti. Ne eivät myöskään vaikuta siihen, että viranomaisen toiminnan on oltava avointa, tarkoituksenmukaista ja hyväksyttävää. Eivätkä ne kyseenalaista sitä, että viranomaisen on turvattava asianosaisten oikeusturva sekä virkavastuun toteutuminen myös silloin, kun algoritmeja käytetään.

Eettisten ohjeistusten tehtävä on tulkita, kuinka hyvän hallinnon periaatteet voidaan toteuttaa käytettäessä tekoälyä. Kyse ei siis ole sosioteknisen kontekstin häivyttämisestä, vaan sen täydentämisestä. Tekoäly voi esimerkiksi muokata hallintotoiminnan rakenteita ja käytäntöjä tavoilla, joita aiempi normisto ei tunnista. Tekoälyn käytöllä voi myös olla sellaisia välillisiä tai välittömiä vaikutuksia viranomaistoimintaan, joita aiemmilla tietoteknisillä laitteilla ei ole ollut. Eettisten ohjeistuksien tehtävä onkin taata, että tekoälyjärjestelmiä kehitetään ja käytetään olemassa olevan normipohjan kanssa yhteensopivalla tavalla.

Jos tekoälyn etiikan rooli nähdään ylläpitävänä ja täydentävänä, on luontevaa, että ohjeistuksien avulla ohjataan etsimään vastauksia ”prosessuaalisiin kysymyksiin”. Ohjeistuksien tehtävä ei ole kyseenalaistaa koko normipohjaa, vaan ohjata teknistä kehittämistä ja teknologian käyttöä niin, että niiden varassa tapahtuva viranomaistoiminta noudattaa hyvän hallinnon periaatteita. Ohjeistusten tehtävä on rakentaa viitekehys, jolla hallinnon periaatteet voidaan operationalisoida muotoon, joita voidaan soveltaa tekoälyn käytössä ja kehittämisessä.

Ovatko ohjeistukset onnistuneet tässä? Onko ohjeistuksia pystytty operationalisoimaan niin, että ne ovat – edes välillisesti – auttaneet esimerkiksi parantamaan julkisten palveluiden laatua?

Kysymykset eivät ole aivan yksinkertaisia, eikä niihin ole tyhjentyviä vastauksia. Kyse ei ole siitä, etteikö julkista hallintoa ja sen tekoälyn käyttöä olisi tutkittu ja selvitetty. On kymmeniä, ellei satoja raportteja ja tutkimuksia tekoälyn hyödyntämiseen liittyvistä odotuksista, eettisen tekoälyn hyödyntämisen malleista, niiden pilottikokeiluista ja vaikutuksista (Zuiderwijk ym., 2021). Tutkimukset ja selvitykset tarkastelevat kuitenkin tekoälyn käytön seurauksia ja tekoälyn käyttöön liittyviä riskejä usein esimerkiksi osallisuuden ja luottamuksen, niiden rakentamisen ja niihin kohdistuvien odotusten näkökulmista (Henman, 2020; Desouza ym., 2019). Eettisten ohjeistuksien operationalisointikysymyksiä ei kuitenkaan ole tutkittu, eikä kokonaiskuvaa ole (Gianni ym., 2022).

Aihepiiriä mutkistaa myös, että julkinen hallinto ei ole mono-liitti, vaan monikerroksinen rakenne. Useissa maissa julkisen hallinnon eri kerroksilla on omat lakisäätöiset toimialueensa, ja ohjeistukset ovat alisteisia myös näille rakenteille. Tonttijaon vuoksi ohjeistuksien on oltava sensitiivisiä kunkin toimijan toimialueelle ja sallittava, että kukin toimialue operationalisoi lopulta käytäntöjen tasolla ohjeistukset suhteessa niitä koskevaan sääntelyyn, käytännön vaatimuksiin ja tehtäviin. Toki julkisen hallinnon ylimmillä kerroksilla, kuten ministeriöillä, on käytössä vahvat välineet: Se voi omalla tasollaan operationalisoida eettiset ohjeistukset muotoon, jossa se käyttää rahoitusta, informaatio-ohjausta ja sääntelyä ohjaamisen mekanismeina. Teknologian tosiasialliseen käyttöön liittyvät kysymykset kuitenkin konkretisoituvat usein vasta virastojen tai kuntien tasolla.

Lopuksi

On totta, että julkinen hallinto on jossain määrin oma erityiskysymyksensä. Sen normistoa koskevia väitteitä ei voida automaattisesti yleistää koskemaan alueita, joilla ei ole yhtä samantilaista, usein lainsäädännöllä vahvistettua perustaa. Vastaavasti myöskään muita alueita koskevia huomioita ei voida suoraviivaisesti yleistää koskemaan julkista hallintoa. On toki myös totta, että julkinen hallintokanta ei ole vielä onnistunut operationalisoimaan eettisiä ohjeita aina niin, että ne olisivat hyödyllisiä tekoälyn kehittämisen tai käyttämisen näkökulmasta. Ohjeistukset ovat usein liian ympäröiväisiä ja ylimalkaisia. Niiden abstraktiotaso voi myös olla väärä, ja niistä puuttuu riittävä kohdennus tekijöihin, tekemisiin ja tekemisen kohteisiin. Ohjeistukset voivat tulkita väärin teknologiaan liittyvät haasteet ja ohittavat monia muita oleellisia tekijöitä. Nämä puutteet saattavat kuitenkin olla ennen kaikkea signaaleja etiikkatyön keskeneräisyydestä, eivät niinkään sen turhuudesta. ■

LÄHTEET

- Anderson, M. & Anderson, S. L. (2011). *Machine ethics*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Belenguer, L. (2022). AI bias: exploring discriminatory algorithmic decision-making models and the application of possible machine-centric solutions adapted from the pharmaceutical industry. *AI and Ethics*, 2, 771–787.
- Desouza, K.C., Dawson, G.S. & Chenok, D. (2020). Designing, developing, and deploying artificial intelligence systems: Lessons from and for the public sector. *Business Horizons*, 63(2), 205–213.
- Floridi, L., Cows, J., Beltrametti, M., Chatila, R., Chazerand, P. & Dignum, V. (2018). A14People—An ethical framework for a good AI society: Opportunities, risks, principles, and recommendations. *Minds and Machines*, 28(4), 689–707.
- Gianni, R., Lehtinen, S. & Nieminen, M. (2022) Governance of responsible AI: From ethical guidelines to cooperative policies. *Frontiers of Computer Sciences*, 48(7), 34–37.
- Hagendorff, T. (2020). The ethics of AI ethics: An evaluation of guidelines. *Minds & Machines*, 30, 99–120.
- Henman, P. (2020) Improving public services using artificial intelligence: possibilities, pitfalls, governance. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 42(4), 209–221.
- Li, H., Su, Y., Cai, D., Wang, Y. & Liu, L. (2022). A survey on retrieval-augmented text generation. arXiv preprint. arXiv: 2202.01110.
- McNamara, A., Smith, J. & Murphy-Hill, E. (2018). Does ACM's code of ethics change ethical decision making in software development? Proceedings of the 2018 26th ACM Joint Meeting on European Software Engineering Conference and Symposium on the Foundations of Software Engineering, October 2018, ss. 729–733. <https://doi.org/10.1145/3236024.3264833>.
- Morley, J., Floridi, L. & Kinsey, L. (2019). From what to how: An initial review of publicly available AI ethics tools, methods and research to translate principles into practices. *Science and Engineering Ethics*, 26, 2141–2168.
- Morley, J., Elhalal, A. & Garcia, F. (2021). Operationalisation of AI ethics. *Minds & Machines*, 31, 239–256.
- Munn, L. (2023). The uselessness of AI ethics. *AI and Ethics*, 3, 869–877.
- Naitali, A., Ridouani, M., Salahdine, F. & Kaabouch, N. (2023). Deepfake attacks: Generation, detection, datasets, challenges, and research directions. *Computers*, 12(10).

Ratra, R. & Gulia, P. (2020). Privacy preserving data mining: Techniques and algorithms. *International Journal of Engineering Trends and Technology*, 68, 56–62.

Rességuier, A. & Rodrigues, R. (2020). AI ethics should not remain toothless! A call to bring back the teeth of ethics. *Big Data Society*, 7(2).

Robbins, S. A. (2019). Misdirected principle with a catch: Explicability for AI. *Minds & Machines*, 29, 495–514.

Roinila, M. (2021). Tekoälyn varhaishistoriaa: laskevia koneita ja spirituaalisia automaatteja. Teoksessa P. Raatikainen (toim.), *Tekoäly, ihminen ja yhteiskunta: filosofisia näkökulmia* (ss. 21–37). Helsinki: Gaudeamus.

Rusanen, A-M. (2021). Algoritmien aakkoset. Teoksessa *Älykäs huominen - Miten tekoäly ja digitalisaatio muuttavat maailmaa?* (ss. 33–39). Helsinki: Gaudeamus.

Zalnieriute, M. (2021). “Transparency-Washing” in the digital age: A corporate agenda of procedural fetishism. *Critical Analysis of Law*, 8(1), 21–33.

Zuiderwijk, A., Chen, Y. & Salem, F. (2021). Implications of the use of artificial intelligence in public governance: A systematic literature review and a research agenda. *Government Information Quarterly*, 38(3), 101577.

Xu, R., Baracaldo, N. & James, J. (2021). Privacy-preserving machine learning: Methods, challenges and directions. arXiv preprint, arXiv:2108.04417.

Wachter, S., Mittelstadt, B. & Russell, C. (2017). Counterfactual explanations without opening the black box: Automated decisions and the GDPR. *Harvard Journal of Law & Technology*, 31(2), 842–887.

Wallenberg, A-M. (valmisteilla). *How Ethics of AI went wrong*.

ANNA-MARI WALLENBERG *Kognitiotieteen yliopistonlehtori, dosentti (Digitaalisten ihmistieteiden osasto, Helsingin yliopisto) tutkii älykkäiden järjestelmien tiedonkäsittelyominaisuuksia, sekä tekoälyteknologioiden yhteiskunnallisia seurauksia monitieteisestä näkökulmasta. Viime vuosina Anna-Mari on lisäksi työskennellyt tekoälyn etiikan ja tekoälyä koskevan sääntelyn parissa erityisasiantuntijana Valtiovarainministeriössä, sekä tutkinut mm. datalukutaidon merkitystä päätöksenteossa.*

Liisa Mäkelä

Teksti Liisa Mäkelä, ChatGPT & ChatPDF, kuvitus Craiyons.
Tutkimuksellinen sisältö Liisa Mäkelä, Jussi Tanskanen,
Aija Siiriäinen, Samu Kempainen & Laura Urrila.



Teknologia työkaverina ja työksinäisyyden tutkiminen hybridityössä

Artikkelissa käsitellään kokemuksia teknologiasta kirjoituskumppanina sekä esitellään tutkimustuloksia uusien ja kokeneiden työntekijöiden työksinäisyydestä hybridityössä. Teknologia tarjoaa nopeasti vastauksia sekä apua tekstintuottamiseen, mutta sen rooli työkaverina on monimutkaisempi. Tutkimuksemme osoittaa, että uusien työntekijöiden kokemus työksinäisyys oli korkeampaa kuin kokeneiden työntekijöiden. Uudet työntekijät saivat enemmän tukea esihenkilöiltään kuin kokeneet. Esihenkilön ja kollegoiden alhainen sosiaalinen tuki oli merkittävin työksinäisyyden riskitekijä. Tulokset viittasivat siihen, että esihenkilöltä saatu tuki oli erityisen tärkeää uusille työntekijöille, kun taas kollegoiden tuki oli merkittävämpää kokeneille. Tiiviimpi epävirallinen vuorovaikutus esihenkilöiden ja kollegoiden kanssa liittyi vähäisempään työksinäisyyteen. Sisäisen viestinnän kokonaismäärä ei vaikuttanut työksinäisyyteen, mutta autonomia ja yksintyöskentely lisäsivät työksinäisyyttä erityisesti uusilla työntekijöillä.

AVAINSANAT: tekoäly, teknologia, hybridityö, uudet työntekijät, työksinäisyys



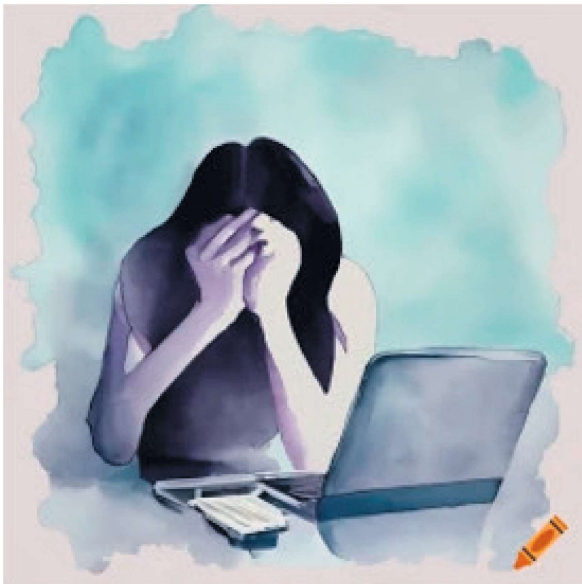
Johdanto

Teknologia on osa työelämäämme, ja yksi sen uusimmista ilmenemismuodoista on tekoäly. Tekoälyn käyttö työkumppanina herättää monia kysymyksiä ja mielenkiintoa siitä, millaista on työskennellä digitaalisen työkaverin kanssa – vai voiko teknologiaa työkaverina edes ajatella. Tässä artikkelissa tarkastelen omakohtaisia käytännön kokemuksia, kun työparina toimivat erilaiset teknologiset ratkaisut, kuten ChatGPT, Chat PDF ja Craiyons-työkalut. Esittelen vahvasti teknologiaa hyödyntäviin työntekijöihin liittyvän tuoreen tutkimuksen tuloksia. Tutkimustulokset pureutuvat uusien ja kokeneiden työntekijöiden kokemaan työksinäisyyteen hybridityön kontekstissa.

Tekstin tuottamisen apuna on hyödynnetty ChatGPT- ja ChatPDF-sovelluksia. Sitä kirjoittaessa on hyödynnetty Google translate -pal-

velua ja käytetty Mendelej-lähdeviittausohjelmistoa. Tekstiä on kirjoitettu MS Word -ohjelmistossa, ja kokonaisuuteen liittyvää viestintää on käyty Teams chat -kanavan ja sähköpostin kautta. Lisäksi Craiyons:n avulla on tuotettu muutama visuaalisointi artikkelin teemasta. Esitelty tutkimus puolestaan on kirjoitettu yhteistyössä humaaniälykollegoideni Jussi Tanskanen, Aija Siiriäisen, Samu Kempin ja Laura Urrilan kanssa. Sen tuottamisessa on hyödynnetty lukuisia teknologisia ratkaisuja, joita en tässä yhteydessä ryhdy erittelemään.

Kun kyselin ChatGPT:n näkemystä teknologiasta työkaverina seuraavalla kehoitteella: ”kirjoitetaan yhdessä avauskappale artikkeliin, jossa pohditaan teknologiaa työkaverina. Artikkelissa hyödynnetään chat gpt ja chat pdf työkaluja, ja tavoitteena on kokeilla, millaista on työskennellä tekoälyn kanssa ja toisaalta kertoa tutkimustuloksista, jotka koskevat uusien ja kokeneiden työntekijöiden eroja työyksiäisyydessä hybridityön kontekstissa. Lukijat ovat HR-ammattilaisia”. ChatGPT ehdotti jotakuinkin seuraavaa (vastausta lyhennetty): ”ChatGPT:n kaltaiset kielimallit pystyvät vastaamaan moniin kysymyksiin ja auttamaan tekstin tuottamisessa. ChatPDF puolestaan mahdollistaa helpomman tiedon hallinnan ja jakamisen monimutkaisten asiakirjojen parissa. Mutta mitä tapahtuu, kun esimerkiksi näitä digitaalisia työkaluja ajattelee työkaverina? Kun astuin ensimmäisen kerran tekoälyn maailmaan näiden nyt käyttämäni työkalujen kautta, mielessä oli epäilystä ja uteliaisuutta. Kuinka hyvin nämä työkalut voivat toimia kumppaneina ja tehdä monimutkaisesta työstä sujuvampaa? Ensimmäisenä oli, että ChatGPT vastasi kysymyksiini nopeasti ja tuotti sujuvaa tekstiä. ChatPDF taas auttoi minua löytämään tarvittavia tietoja dokumentista.” Itse jatkaisin, että ”Pettymyksiltä en voinut välttyä, sillä välillä asiatiiedoissa oli selkeitä virheitä tai annettua linkkiä tai julkaisujen DOI-numerot eivät johtaneet minnekään. Nämä työkaverit myös tekivät yhteistyöstä lopun kylmästi, kun päivää kohti asetettu kysymysten määrä oli saavutettu, eli ilmaisversioiden kanssa ei kovin kummoisesta *työkaveruudesta* voinut puhua.”



Tämä ensimmäinen ’yhteiskirjoittajaprojekti’ lähti liikkeelle ristipaineesta, jossa kerrottavana oli kiinnostavia tuoreita tutkimustuloksia, mutta oma ja etenkin kollegoiden käytettävissä oleva aika kirjoituksen tuottamiseen oli hyvin rajallinen. Ajattelin kokeilla, voisiko teknologiaa työkaverina käyttäen saada kirjoitusprosessista sujuvan ja tehokkaan. ChatPDF tiivistä tutkimuksellisen osuuden annin seuraavasti: ”Tässä tutkimuksessa tutkimme, koetaanko hybridityön sosiaalinen konteksti eri tavalla uusien ja kokeneiden työntekijöiden keskuudessa, ja toimivatko hybridityön sosiaalisen kontekstin elementit yksinäisyyden kokemuksen edeltäjinä eri tavalla näiden kahden ryhmän keskuudessa.” Artikkelijatkoo tutkimuksemme esittelyllä ja yhteenvedossa palaan vielä pohtimaan kokemusta teknologian kanssa kirjoittamisesta.

Työyksiäisyys hybridityössä – haaste erityisesti uusille työntekijöille?

Miksi etätyö voi olla riski työyksiäisyydelle?

Yksinäisyys on tunne, joka syntyy, jos tarve sosiaalisille suhteille ei toteudu (Hawkley & Cacioppo, 2010; Peplau & Perlman, 1982). Sosiaalisten suhteiden laatu, ei määrä, on ratkaiseva tekijä yksinäisyydelle ja yksinäisyyttä voi esiintyä myös työn kontekstissa (Ozcelik & Barsade, 2018; Wright, 2005; Wright & Silard, 2021).

Etätyön lisääntyessä työyhteisöjen tai -tiimien jäsenet eivät jatkuvasti työskentele fyysisesti samassa paikassa, esimerkiksi jaa yhteistä toimistoa, joten viestintä ja yhteistyö tapahtuu pääasiassa tietotekniikan (ICT) välityksellä. ICT-välitteinen viestintä on haastavaa, ja sitä on kuvattu vähemmän tyydyttäväksi ja laadukkaammaksi verrattuna kasvokkaiseen vuorovaikutukseen (Jämsen ym., 2022; Sias, 2005; Šmite ym., 2023; Wang ym., 2021). Esimerkiksi pandemian aikana on havaittu, että etätyöntekijöiden synkroninen viestintä väheni ja asynkroninen viestintä lisääntyi, ja tämä trendi esti sosiaalisen vuorovaikutuksen ylläpitoa työpaikalla (Yang ym., 2022). Intensiivinen etätyö tuo haasteita myös avun pyytämiseen (Wu ym., 2023). Lisäksi kokoukset ovat nykyään enimmäkseen virtuaalisia, ja videoneuvottelujen on raportoitu rajoittavan osallistujien kykyä ymmärtää ryhmän sosiaalista dynamiikkaa (Karl ym., 2022).

Teknologiavälitteisen kommunikaation on todettu johtavan epävirallisen viestinnän vähenemiseen (Jämsen ym., 2022; Mirowska & Bakici, 2023; Standaert ym., 2022), spontaanin palautteen ja vapaamuotoisen vuorovaikutuksen ehtymiseen, ja muiden sosiaalisten tilanteiden, kuten yhteisten saavutusten juhlistamisen vähenemiseen (Mirowska & Bakici, 2023). Epävirallinen kommunikointi organisaation jäsenten välillä näyttää olevan haaste etätyön kontekstissa (Šmite ym., 2023), ja väitetään, että se voisi olla jopa tärkeämpää etätyössä kuin

paikan päällä (Fay, 2011). Organisaatioiden tulisivat tarjota mahdollisuuksia epäviralliselle kommunikaatiolle etätöissä laadukkaampien työsuhteiden edistämiseksi (Knight ym., 2022; Van Zoonen & Sivunen, 2022). Tämä muutos kommunikointitavoissa saattaa lisätä eristyneisyyden ja yksinäisyyden tunnetta työntekijöiden keskuudessa (Yang ym., 2022). Vaikka etäviestinnällä onkin haittapuolensa, se voi antaa työntekijöille mahdollisuuden kehittää ja ylläpitää mielekkäitä työsuhteita etätöiden kontekstissa. Esimerkiksi usein tapahtuvan digiviestinnän on havaittu liittyvän laadukkaampiin ihmissuhteisiin (Nurmi & Hinds, 2020) ja heikompaan koettuun eristyneisyyden tunteeseen työssä (ts. työyksinäisyyteen) (Van Zoonen & Sivunen, 2022).

Laajamittainen etätö voi heikentää myös sosiaalista tukea organisaatioissa (George ym., 2022; Wang ym., 2021). Tämä on merkittävää, sillä sosiaalinen tuki on yhdistetty yksinäisyyden tunteiden vähenemiseen (Bentley ym., 2016). Erityisesti esihenkilöltä ja kollegoilta saadulla sosiaalisella tuella on tärkeä rooli etätöntyöntekijöiden kokemuksissa. Esimerkiksi Men ja hänen kollegansa (2022) tutkivat työntekijöitä pandemian aikana siten, että otos koostui pääasiassa kotoa työskentelevistä ihmisistä. He havaitsivat, että esimiehen myönteinen huomio hyvistä työsaavutuksista ja selkeät ohjeet työtehtävissä ovat välttämättömiä luottamukselle (Men ym., 2022), joka on rakennusaine kaikille ihmissuhteille. Toinen pandemian aikana tehty tutkimus korosti työtovereiden sosiaalisen tuen merkitystä ja osoitti sen olevan tärkeä etätöntyöntekijöiden hyvinvoinnin ennustaja (Straus ym., 2023). Lisäksi on myös havaittu, että etätöissä organisaation sosiaalinen tuki esihenkilöltä, kollegoilta ja organisaatiolta ylipäätään liittyi alhaiseen sosiaalisen eristäytymisen tunteeseen (Bentley ym., 2016). Lisäksi Wang kollegoineen (2021) osoitti negatiivisen yhteyden sosiaalisen tuen ja yksinäisyyden välillä etätöissä.

Uudet ja kokeneet työntekijät

Etä- ja hybridityömallien haasteet ihmisten väliselle kommunikoinnille ja sosiaalisen tuen saatavuus organisaatioissa voivat erityisesti vaikuttaa uusiin työntekijöihin, jotka ovat tulleet organisaatioon etätöiden yleistytessä. Uutena työntekijänä



aloittaminen etä- ja hybridityössä on erilaista verrattuna perinteiseen tiettyssä paikassa sijaitsevaan työympäristöön, jossa suurin osa aiemmista tutkimuksista on tehty. Uusien työntekijöiden alkutaival virtuaaliympäristössä voi haastaa etenkin uuden sosiaalisen kontekstin oppimisen. Tämä voi heikentää affektiivista sitoutumista ja sosiaalista integraatiota sekä vaikeuttaa uusien tulokkaiden laadukkaiden suhteiden solmimista kokeneiden työntekijöiden kanssa (Gruman & Saks, 2018). Etätöissä uudet työntekijät tuntevat epävarmuutta erityisesti vuorovaikutussuhteiden rakentamisesta ja joutuvat ponnistelemaan sosiaalisten siteiden muodostamisessa (Woo ym., 2022). Esihenkilöiden roolin on havaittu olevan erityisen tärkeä etäkontekstissa uusien työntekijöiden sopeutumisprosessin käynnistämiseksi (Ellis ym., 2017; Kim, 2022; Mazzei ym., 2023).

Erityisesti uusille työntekijöille, joilla ei ole työpaikalla vakiintuneita verkostoja, etä- ja hybridityössä voi syntyä voimakas tunne ulkopuolisuudesta (Cooper ym., 2021). Uusien työntekijöiden sosiaalistuminen organisaatioon ja työyhteisöön vaikuttaa heidän kokemuksiinsa (Bauer ym., 2007). Organisaation uusilla työntekijöillä voi olla suurempi riski työyksinäisyyteen, mutta tutkimus tästä aiheesta on vähäistä (Anand & Mishra, 2021; Van Zoonen & Sivunen, 2022). Uusien työntekijöiden ja kokeneiden työntekijöiden välillä voi olla eroja työyksinäisyyden kokemuksissa (Sias, 2005).

Tutkimuksen toteutus ja keskeiset löydökset

Tämän tutkimuksen poikkileikkausaineisto (n=1641) on kerätty Suomessa toimivan suuren teknologiateollisuuden yrityksen hybridityöntekijöistä. Aineisto kerättiin joulukuussa 2022. Lisäksi saimme yrityksen henkilöstörekisteristä demografisia taustatietoja. Vain 4 %:lla vastaajista joitakin taustatietoja puuttui, joten kuvailevissa analyyseissä käytettiin vastaajia, joilta tietoa ei puuttunut (n=1579).

Suurin osa vastaajista (n=1317, 83 %) oli kokeneita työntekijöitä ja lähes viidennes (n=262, 17 %) uusia työntekijöitä, jotka olivat aloittaneet työnsä COVID-19-pandemian aikana. Tarkastelimme työyksinäisyyden mahdollisina ennustajina yrityksen sisäisen viestinnän määrää, laatua (epämuodollinen vuorovaikutuksen määrä esihenkilön kanssa ja epämuodollisen vuorovaikutuksen määrä kollegoiden kanssa) ja sosiaalista tukea (esihenkilöltä ja kollegoilta). Kontrollimuuttujat olivat sukupuoli, ikä, tiimin koko, etätöiden määrä, yksin työskentelyn määrä, työn autonomia ja työn määrälliset vaatimukset. Aineistoa analysoitiin riippumattomien muuttujien t-testeillä sekä lineaarisella regressioanalyysillä, moniryhmävertailua hyödyntäen.

Keskeisimmät tutkimuslöydöksemme ovat:

- Uusien työntekijöiden työkykyisyys on korkeampaa kuin kokeneilla työntekijöillä
- Uudet työntekijät saavat enemmän tukea esihenkilöltään kuin kokeneet työntekijät
- Uusien ja kokeneiden työntekijöiden kommunikaation määrässä ja laadussa (epämuodollisen vuorovaikutuksen määrä esihenkilön/kollegoiden kanssa) tai kollegoilta saadussa sosiaalisen tuen määrässä ei ole eroja
- Epävirallinen työhön liittymätön vuorovaikutus on melko harvinaista, keskimäärin tätä tapahtui kerran viikossa kollegoiden kanssa ja vieläpä sitä harvemmin esihenkilön kanssa
- Esihenkilön ja työtovereiden alhainen sosiaalinen tuki on tärkeimpiä työkykyisyyden riskitekijöitä
 - Tulokset antavat viitettä siitä, että esihenkilöltä saatu tuki on työkykyisyyden kannalta merkittävämpää uusille kuin kokeneille työntekijöille, kun taas kollegoilta saatu tuki on kokeneille työntekijöille huomattavasti merkittävämpää kuin esihenkilön tuki
 - uusille työntekijöille esihenkilöltä ja kollegoilta saatu tuki on yhtä tärkeitä työkykyisyydeltä suojaavia tekijöitä
- Mitä tiiviimpää epävirallinen työhön liittymätön yhteydenpito esihenkilön ja kollegoiden kanssa on, sitä vähäisempää on työkykyisyys
- Sisäisen viestinnän kokonaismäärä ei ole yhteydessä työkykyisyyteen
- Lisäksi havaitsimme, että hyvin autonominen työ ja yksintyöskentely ovat riskitekijöitä työkykyisyydelle uusilla työntekijöillä

Johtopäätökset ja käytännön ehdotukset

Tutkimuksemme vahvistaa, että uudet työntekijät kokevat usein enemmän työkykyisyyttä kuin kokeneet työntekijät, joten hybridityötä hyödyntävissä organisaatioissa tulee kiinnittää erityistä huomiota uusien työntekijöiden sosiaaliseen integraatioon ja tukeen. Tulokset osoittavat, että esihenkilön tuki on merkittävä tekijä työkykyisyyden kannalta, erityisesti uusille työntekijöille. Vaikka kollegoilta saatu sosiaalisen tuen määrä ei vaihdellut merkittävästi uusien ja kokeneiden työntekijöiden välillä, sen merkitys työkykyisyyden vähentäjänä on avainasemassa niin uusille kuin vanhoillekin työntekijöille.

Tutkimus korostaa epävirallisen, työhön liittymättömän vuorovaikutuksen merkitystä työkykyisyyden vähentämisessä. Pelkkä informaation lisääminen ei myöskään ole ratkaisu työkykyisyyteen. Tämä on erityisen tärkeää etä- ja hybridityöskentelyssä, jossa kommunikaatio voi olla haastavampaa ja väärinkäsityksiä syntyy helposti. Myös työn autonomia ja yksin työskentely lisäävät työkykyisyyttä erityisesti uusilla työntekijöillä, joten myös työn tekemisen tapoihin huomiota kiinnittämällä, voidaan ehkäistä työkykyisyyttä.

Työpaikat voivat harkita työkykyisyyden vähentämistä erityisesti uusien työntekijöiden kohdalla seuraavasti:

1. **Esihenkilön rooli:** Koska esihenkilön tuki on merkittävä tekijä työkykyisyyden kannalta, organisaatiot voivat kouluttaa esihenkilöitä tukemaan uusia työntekijöitä paremmin, erityisesti heidän sosiaalisessa sopeutumisessaan. Esihenkilöt voivat ottaa aktiivisen roolin uusien työntekijöiden integroinnissa ja tarjota heille tukea.
2. **Kollegiaalisen tuen lisääminen:** Vaikka tuloksissa ei ole eroja kollegoilta saadussa sosiaalisen tuen määrässä uusien ja kokeneiden työntekijöiden välillä, organisaatiot voivat silti edistää kollegiaalista tukea ja vuorovaikutusta. Tämä voi sisältää tiimien rakentamista ja yhteistyömahdollisuuksien tarjoamista.
3. **Epävirallisen vuorovaikutuksen edistäminen:** Ottaen huomioon, että epävirallinen, ei työhön liittyvä vuorovaikutus on harvinaista, organisaatiot voivat kannustaa tällaista vuorovaikutusta esimerkiksi järjestämällä säännöllisiä virtuaalisia kahvitaukoja tai vapaamuotoisia osuuksia sisältäviä tapaamisia, joissa työntekijät voivat keskustella rennosti. Hybridityössä on tärkeää ainakin toisinaan tавata kasvokkain, ja näin edistää luonnollista vuorovaikutusta työyhteisössä.
4. **Sisäisen viestinnän parantaminen:** Vaikka sisäisen viestinnän kokonaismäärä ei ole suoraan yhteydessä työkykyisyyteen, organisaatiot voivat silti parantaa viestintäänsä selkeyden ja avoimuuden parantamiseksi. Tämä voi auttaa varmistamaan, että kaikki työntekijät, erityisesti etä- ja hybridityöntekijät, tuntevat olonsa osaksi organisaatiota.
5. **Itsenäisen työn tukeminen:** Koska autonomiset ja yksintyöskentelevät työntekijät saattavat kokea enemmän työkykyisyyttä, organisaatiot voivat harkita erilaisia toimenpiteitä, kuten lisääntynyttä vuorovaikutusta ja verkostoitumismahdollisuuksia näille työntekijöille. Tämä voi auttaa heitä tuntemaan olevansa osa suurempaa kokonaisuutta.

Nämä ehdotukset voivat auttaa organisaatioita luomaan työympäristön, joka tukee kaikkien työntekijöiden hyvinvointia ja vähentää työkykyisyyden riskiä, erityisesti uusien tulokaiden keskuudessa. On tärkeää, että organisaatiot arvioivat omia tarpeitaan ja resurssejaan ja sovittavat nämä ehdotukset olosuhteisiinsa sopiviksi.

Loppusanat teknologiasta työkaverina

Teknologian kanssa kirjoittaminen herätti lukuisia ajatuksia sekä teknologian mahdollisuuksista että rajoitteista. Useita työkaluja on tarjolla, joten niistä sopivimpien löytäminen ei ole aivan helppoa. Teknologisten ratkaisujen hyödyntäminen on hauskaa ja välillä turhauttavaa, ja vaatii monipuolista osaamista. Alkuun pääsee pienelläkin vaivalla, mutta kun päämotivaattorina on tehokas ajankäyttö, on helppo turvautua työkaluihin tai sovellusten ominaisuuksiin, joita osaa entuudestaan käyttää tai joiden käyttöönotto on hyvin intuitiivista. Tämän kirjoituksen tuottamisessa teknologiaa ja tekoälyä olisi voinut hyödyntää tehokkaammin, mikäli oma osaaminen olisi ollut laajempaa. Eniten tukeuduin tuttuun käännöstyökaluun, jonka avulla sain valitsemieni osuuksia artikkelistamme nopeasti suomenkieliseksi versioksi. Tiivistin ja työstin käännettyä tekstiä melko paljon. Täysin uusi tuttavuus itselle oli kuvien tuottaminen tekoälyn avulla. Toivotun visualisoinnin kuvailu oli haastavaa, mutta kiinnostavaa. En kuitenkaan ryhtynyt perehtymään Craiyon-ohjelmiston laajempiin mahdollisuuksiin, joten monia visualisoinnin mahdollisuuksia jäi käyttämättä.

Tärkeimmässä roolissa tämän kirjoituksen tuottamisessa toimi artikkelikäsitteilykirjoituksemme ja kirjoitusprosessin aikana kehittynyt ymmärrykseni tutkimuksen sisällöstä. Tekoälytyökalujen yhteenvedot artikkelin eri osioista vaativat huolellista tarkistamista ja lukuisia asiavirheiden korjauksia. Artikkelin rakenteen ideoinnissa ja yhteenvedon ja käytännön ehdotusten tuottamisessa ChatGPT toimi oivallisena apuna, joskaan ihan suoraan niitä ei voinut käyttää. Tämä kokeilun jälkeen suhtaudun entistäkin kriittisemmin siihen, miten ja missä tilanteissa ja tehtävissä tekoälyä voi ja kannattaa hyödyntää. Erilaiset teknologiset ratkaisut ehdottomasti nopeuttivat ja tehostivat kirjoittamista, mutta ilman edeltävää humaaniälykollegoiden kanssa tapahtunutta pitkäjänteistä työskentelyä tutkimuksen parissa tätä kirjoitusta ei olisi syntynyt. ■

LÄHTEET

Anand, P. & Mishra, S. K. (2021). Linking core self-evaluation and emotional exhaustion with workplace loneliness: does high LMX make the consequence worse? *International Journal of Human Resource Management*, 32(10), 2124–2149. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1570308>

Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M. & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707–721. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.707>

Bentley, T. A., Teo, S. T. T., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R. & Gloet, M. (2016). The role of organisational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach. *Applied Ergonomics*, 52, 207–215. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2015.07.019>

Cooper, D., Rockmann, K. W., Moteabbed, S. & Thatcher, S. M. B. (2021). Integrator or gremlin? Identity partnerships and team newcomer socialization. *Academy of Management Review*, 46(1), 128–146. <https://doi.org/10.5465/AMR.2018.0014>

Ellis, A. M., Nifadkar, S. S., Bauer, T. N. & Erdogan, B. (2017). Newcomer adjustment: Examining the role of managers' perception of newcomer proactive behavior during organizational socialization. *Journal of Applied Psychology*, 102(6), 993–1001. <https://doi.org/10.1037/apl0000201>

Fay, M. J. (2011). Informal communication of co-workers: A thematic analysis of messages. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 6(3), 212–229. <https://doi.org/10.1108/17465641111188394>

George, T. J., Atwater, L. E., Maneethai, D. & Madera, J. M. (2022). Supporting the productivity and wellbeing of remote workers: Lessons from COVID-19. *Organizational Dynamics*, 51(2), 100869. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100869>

Gruman, J. A. & Saks, A. M. (2018). E-socialization: The problems and the promise of socializing newcomers in the digital age. In *The brave new world of eHRM 2.0*. (pp. 111–139). IAP Information Age Publishing.

Hawkey, L. C. & Cacioppo, J. T. (2010). Loneliness matters: A theoretical and empirical review of consequences and mechanisms. *Annals of Behavioral Medicine*, 40(2), 218–227. <https://doi.org/10.1007/s12160-010-9210-8>

Jämsen, R., Sivunen, A. & Blomqvist, K. (2022). Employees' perceptions of relational communication in full-time remote work in the public sector. *Computers in Human Behavior*, 132(July 2021), 107240. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2022.107240>

Karl, K. A., Peluchette, J. V. & Aghakhani, N. (2022). Virtual work meetings during the COVID-19 Pandemic: The good, bad, and ugly. *Small Group Research*, 53(3), 343–365. <https://doi.org/10.1177/10464964211015286>

Kim, K. (2022). Supervisor leadership and subordinates' innovative work behaviors: Creating a relational context for organizational sustainability. *Sustainability*, 14(6). <https://doi.org/10.3390/su14063230>

Knight, C., Oлару, D., Lee, J. A. & Parker, S. K. (2022). The loneliness of the hybrid worker. *Sloan Management Review*, 63(4), 10–12. <https://hbr.org>

Mazzei, A., Ravazzani, S., Butera Alfonsa, Conti Sara & Fisichella Chiara. (2023). The affective commitment of newcomers in hybrid work contexts: A study on enhancing and inhibiting factors and the mediating role of newcomer adjustment. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.987976>

Men, L. R., Qin, Y. S. & Jin, J. (2022). Fostering employee trust via effective supervisory communication during the COVID-19 Pandemic: Through the lens of motivating language theory. *International Journal of Business Communication*, 59(2), 193–218. <https://doi.org/10.1177/23294884211020491>

Mirowska, A. & Bakici, T. (2023). Working in a bubble: technoisolation as an emerging techno-stressor in teleworkers. *Information Technology and People*. <https://doi.org/10.1108/ITP-09-2022-0657>

Nurmi, N. & Hinds, P. J. (2020). Work design for global professionals: Connectivity demands, connectivity behaviors, and their effects on psychological and behavioral outcomes. *Organization Studies*, 41(12), 1697–1724. <https://doi.org/10.1177/0170840620937885>

Ozcelik, H. & Barsade, S. G. (2018). No employee an island: Workplace loneliness and job performance. *Academy of Management Journal*, 61(6), 2343–2366. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.1066>

Peplau, L. A. & Perlman, D. (1982). Perspectives on loneliness. In L. A. Peplau & D. Perlman (Eds.), *Loneliness: A sourcebook of current theory, research, and therapy* (ss. Xx-yy). Wiley.

Sias, P. M. (2005). Workplace relationship quality and employee information experiences. *Communication Studies*, 56(4), 375–395. <https://doi.org/10.1080/105109705000319450>

Šmite, D., Moe, N. B., Klotins, E. & Gonzalez-Huerta, J. (2023). From forced working-from-home to voluntary working-from-anywhere: Two revolutions in telework. *Journal of Systems and Software*, 195. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2022.111509>

Standaert, W., Muylle, S. & Basu, A. (2022). Business meetings in

a postpandemic world: When and how to meet virtually. *Business Horizons*, 65(3), 267–275.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.047>

Straus, E., Uhlig, L., Kühnel, J. & Korunka, C. (2023). Remote workers' well-being, perceived productivity, and engagement: which resources should HRM improve during COVID-19? A longitudinal diary study. *International Journal of Human Resource Management*, 34(15), 2960–2990.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2075235>

Van Zoonen, W. & Sivunen, A. E. (2022). The impact of remote work and mediated communication frequency on isolation and psychological distress. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(4), 610–621.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.2002299>

Wang, B., Liu, Y., Qian, J. & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 Pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16–59.
<https://doi.org/10.1111/apps.12290>

Woo, D. J., Endacott, C. G. & Myers, K. K. (2022). Navigating water cooler talks without the water cooler: Uncertainty and information seeking during remote socialization. *Management Communication Quarterly*.
<https://doi.org/10.1177/08933189221105916>

Wright, S. (2005). *Loneliness in the workplace* [University of Canterbury]. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.26021/8420>

Wright, S. & Silard, A. (2021). Unravelling the antecedents of loneliness in the workplace. *Human Relations*, 74(7), 1060–1081.
<https://doi.org/10.1177/0018726720906013>

Wu, Y. J., Antone, B., DeChurch, L. & Contractor, N. (2023). Information sharing in a hybrid workplace: understanding the role of ease-of-use perceptions of communication technologies in advice-seeking relationship maintenance. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 28(4).
<https://doi.org/10.1093/jcmc/zmad025>

Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S., Suri, S., Sinha, S., Weston, J., Joyce, C., Shah, N., Sherman, K., Hecht, B. & Teevan, J. (2022). The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature Human Behaviour*, 6(1), 43–54.
<https://doi.org/10.1038/s41562-021-01196-4>

LIISA MÄKELÄ on henkilöstöjohtamisen professori ja työskentelee henkilöstöjohtamisen tutkimusryhmässä Vaasan yliopistossa. Liisa vetää etä- ja hybridityöhön keskittynyttä LEADIS-tiimiä. Liisan tutkimus suuntautuu ensisijaisesti työhyvinvointiin ja lähijohtajuuteen liittyviin aiheisiin erilaisissa konteksteissa, esimerkiksi etätyössä ja kansainvälisissä työtehtävissä.

Tiina Kähkönen



Katsaus työntekijöiden etätyökokemuksiin Covid-19 pandemian aikana

Etätyö lisääntyi Covid-19 pandemian vauhdittamana erityisesti vuonna 2020 ja vakiintui sen jälkeen moniin työorganisaatioihin. Samanaikaisesti työntekijöiden etätyökokemukset ovat herättäneet kasvavaa kiinnostusta niin tutkijoiden, yritysjohtajien kuin työelämän kehittäjienkin keskuudessa. Tässä artikkelissa tarkastellaan etätyötä koskevia tutkimusartikkeleita vuosilta 2020–2023 ja muodostetaan tulosten perusteella yhteenveto työntekijöiden etätyökokemuksista. Työntekijöiden etätyökokemusten ymmärtäminen parantaa työyhteisöjen mahdollisuuksia kehittää joustavia työnteon muotoja entistä tehokkaammin.

AVAINSANAT: etätyö, etätyökokemukset, Covid-19

Johdanto

Etätyö ei ole työelämässä uusi ilmiö. Silti vuonna 2020 alkanut koronapandemia räjäytti etätyön tekemisen ympäri maailmaa. Muun muassa Euroopassa noin 40 prosenttia työntekijöistä siirtyi tekemään kokoaikaista etätyötä pandemian pahimman vaiheen ajaksi, kun aiemmin vain 15 prosenttia työvoimasta EU-tasolla oli työskennellyt tehden myös etätyöpäiviä (Eurofound, 2020). Vaikka etätyötä ei alun perin ole otettu käyttöön terveydellisten tilanteiden vuoksi, työorganisaatioille konkretisoitui nopeasti strateginen, pakollinenkin tarve uudelleen ajatteluun ja uusien työnteon muotojen hyväksymiseen.

Etätyö voidaan määritellä ”*joustavaksi työjärjestelyksi, jossa työntekijät työskentelevät paikoissa, jotka sijaitsevat varsinaisen työpaikan ulkopuolella, eikä työntekijällä ole henkilökohtaista yhteyttä työtovereihinsa, mutta hän pystyy kommunikoidaan heidän kanssaan teknologian avulla*” (Di Martino & Wirth, 1990, s. 530). Etätyöstä on erityisesti kah-

den viime vuoden aikana julkaistuissa tutkimuksissa käytetty erilaisia nimityksiä, jotka kattavat kyseisen työskentelytavan ja toimivat etätyön synonyymeinä. Etätyön (*remote work; telework*) lisäksi muita termejä, jotka viittaavat työntekijöiden työn suorittamiseen osittain tai kokonaan toimiston ulkopuolella, ovat muun muassa työskentely kotoa käsin (*working from home*) ja sähköinen työskentely (*e-working*). Nämä muodostavat useimmiten ilmenevät terminologiat.

Kaikki käytetyt termit kattavat seuraavat pääasiat: 1) työ tapahtuu fyysisesti organisaation osoittamien työtilojen ulkopuolella ja 2) tietoteknisten ratkaisujen toimivuus edesauttaa suoritutamaan tehtävistä myös työtilojen ulkopuolella. Etätyöhön liittyy yleensä laaja tietotekniikan käyttö ja hyödynttäminen. Viestintäteknologian kehittymisen myötä etätyön tekemiseen liittyvät järjestelyt ovatkin lisääntyneet eri toimialoilla. Muun muassa etäkokoukset ovat yleistyneet tuoden samalla myös säästöjä työmatkustamisen osalta. Etätyötä hyödynnetään erityisen paljon tieto- ja asiantuntija-aloilla, joissa työskennellään muutenkin hyvin itsenäisesti. Etätyön

lisääntymisen on osoitettu vähentävän toimistokustannuksia. Säästöä voidaan saada esimerkiksi lämmitys- ja sähkökustannuksissa. On myös ollut mahdollista pienentää toimistojen kokoa ja muodostaa uudenlaisia tilaratkaisuja, jolloin on voitu saada säästöjä tiloihin liittyvissä kuluissa. Nämä säästöt ovat yhteydessä myös kestäväen kehityksen tuloksiin. Lisäksi työmatkojen harveneminen vähentää liikenneuhkia ja saasteita (Bailey & Kurland, 2002).

Joustavien työjärjestelyjen lisääntymisen yleistyessä etätyön avuksi on muodostunut hyväksi havaittuja etäkäytäntöjä. Etätyö vaatii luottamusta ja asioista sopimista. Siksi sovitut etätyökäytännöt helpottavat suuresti arjen sujumista ja vähentävät mahdollisten luottamusongelmien syntyä. Yksilötasolla etätyön on joustavuutensa takia sanottu vähentävän työntekijöiden stressiä ja työuupumusta sekä erilaisia työssä ja kotona esiintyviä konflikteja, jotka voivat aiheuttaa haasteita työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa (Raguram, Wiesenfeld & Garud, 2003). Myönteiset vaikutukset ja mahdollisuus vaikuttaa oman työn suunnitteluun parantavat sekä työntekijöiden sitoutumista työhön että työtyytyväisyyttä (Castellacci & Viñas-Bardolet, 2019). Tämä puolestaan heijastuu myönteisesti työntekijän tuottavuuteen ja sitä kautta koko organisaation suorituskykyyn (Bloom, Liang, Roberts & Ying, 2015).

Yhteenvedon voidaan todeta, että etätyöstä on jo paljon tietoa, mutta Covid-19 pandemian aikaisesta etätyöstä ja työntekijöiden kokemuksista on tarvetta tehdä katsaus, joka antaa aiheesta lisätietoa henkilöstöjohtajille, työelämän kehittäjille ja tutkijoille. On tärkeää saada tietämystä etätyön hyvien käytäntöjen pohjaksi, jotta etätyöjärjestelystä voisi tulla kestävä, hyvä vaihtoehto yksilöille ja organisaatioille. Havainnot Covid-19 etätyön työntekijäkokemuksista ovat vielä hieman hajallaan. Pandemian puhkeamisesta on vain vähän aikaa, joten tutkimusartikkelit eivät ole ehtineet pitkien julkaisuprosessien takia laajamittaisesti hyödynnettäviksi käytäntöön. Lisäksi yksittäisissä kirjallisuusartikkeleissa käsitellään usein vain muutamia etätyökokemuksia kerrallaan. Näistä syistä tämän artikkelin tarkoituksena on kartoittaa työntekijöiden etätyökokemuksia aiempaa kirjallisuutta läpikäyden ja tarjota alustava yhteenvedo niistä tuloksista, jotka ovat nousseet esiin vuosina 2020–2023 julkaistuissa tieteellisissä artikkeleissa. Yhteenvedo on dynaaminen ja täydennettävissä uusilla tutkimustuloksilla tutkimuskentän kehittyessä eteenpäin.

Menetelmät

Menetelmänä käytettiin systemoitua katsausta, joka on tarkoituksen mukainen silloin, kun tutkimuksen tekee vain yksi tutkija ja haussa käytetään vain yhtä tietokantaa. Systemoitu katsaus jättää systemaattista kirjallisuuskatsausta enemmän väljyyttä ja tutkijan omaa harkintaa sisällyttää tarkoituksenmukaista aineistoa arviointiin, analyysiin ja synteisiin. Tätä katsausta varten hyödynnettiin artikkelien etsinnässä ProQuest-tietokantaa. Artikkelien haku tietokannasta tehtiin syyskuussa 2022, joten loppuvuodesta 2022 sekä vuonna

2023 julkaistut artikkelit eivät ole enää mukana katsauksessa (joidenkin mukaan valikoituneiden artikkelien kohdalla vuosiluku on kuitenkin 2023, koska lehden painettuun versioon artikkeli on edennyt vasta vuoden 2023 puolella). Artikkelien seuloon mukaan hyväksyttiin ainoastaan sellaiset tutkimukset, joissa tarkasteltiin työntekijöiden etätyökokemuksia. Katsauksen tutkimuskysymys on: ”Mitkä olivat työntekijöiden etätyökokemukset? Tutkimusartikkelin mukaan oli täytettävä viisi hyväksymiskriteeriä: 1) kyseessä on empiirinen tutkimus, joka tarjoaa tietoa työntekijöiden etätyökokemuksista, 2) tutkimus on tehty todellisessa työelämäympäristössä, 3) artikkeli on vertaisarvioitu, 4) artikkeli on kirjoitettu englanniksi, ja 5) aineisto oli kerätty Covid-19 pandemian aikana. Pois suljettiin 1) konseptuaaliset ja kirjallisuuskatsausartikkelit, 2) laboratoriotutkimusympäristössä tehdyt tutkimukset ja 3) artikkelit, joista ei riittävän selvästi tullut esiin työntekijöiden etätyökokemuksia.

Tässä tutkimuksessa mukailtiin väljästi Tranfield, Denyer & Smart’in (2003) kehittämää strukturoitua kirjallisuuden tarkasteluprosessia, jonka mukaisesti kussakin prosessin vaiheessa valitaan olennaisia artikkeleita ennalta määriteltyjen kriteerien mukaisesti. Prosessi on esitetty kuvassa 1. Ensimmäisessä vaiheessa haettiin tietokannasta vuosien 2020–2022 aikana julkaistua kirjallisuutta. Haussa käytettiin hakusanoja ”remote work” TAI ”telework” TAI ”e-work” TAI ”working from home”. Hakusanat kohdistettiin artikkelien otsikoihin, tiivistelmiin ja avainsanoihin. Näiden perusteella tehtiin päätös ottaa tarkempaan tarkasteluun 602 artikkelia.



Kuva 1. Kirjallisuuden tarkasteluprosessi.

Toisessa vaiheessa avainsanojen ja tiivistelmien perusteella esiin nousi seuraavia poissulkemisaiheita: 1) tutkimukset olivat luonteeltaan konseptuaalisia tai kirjallisuuskatsauksia tai ne oli toteutettu laboratorioympäristössä, 2) tutkimukset eivät sijoittuneet työkontekstiin ja 3) tutkimuksista ei ilmennyt työntekijöiden etätyökokemuksia. Kolmannessa vaiheessa käytiin läpi jäljelle jääneet 51 tutkimusta koko artikkelin tekstisisällön osalta. Tässä vaiheessa 29 artikkelia suljettiin pois, koska ne eivät täyttäneet edellä mainittuja sisällyttämiskriteerejä. Näin ollen relevanttien artikkelien määrä oli tämän vaiheen jälkeen 22. Valintaprosessin viimeisessä vaiheessa käytiin läpi otokseen mukaan hyväksytyjen artikkelien lähdeluettelot, jonka aikana hyväksyttiin otokseen vielä yksi artikkeli. Tämän lisäyksen jälkeen hyväksytyjen artikkelien määrä oli 23, mikä muodosti lopullisen tässä tutkimuksessa käsitellyn tutkimusaineiston.

Tulokset

Kuvailevat tutkimuslöydökset

Taulukko 1 osoittaa, että valitussa kirjallisuudessa useimmiten käytetty menetelmä työntekijöiden etätyökokemusten tutkimiseen oli kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä (74 %). Tämä on ymmärrettävää, koska etätyön lisääntyessä räjähdysmäisesti koronapandemian aikana vuodesta 2020 lukien tarvittiin nopeasti ja laajalla skaalalla tilastollista tietoa etätyökokemuksista. Laadullinen tutkimus tulee luultavasti lisääntymään tulevaisuudessa määrällisen tutkimuksen kanssa rinta rinnan. Laadullista tutkimusta oli käytetty 17 prosentissa tarkastelluista artikkeleista. Laadullista ja määrällistä tutkimusta yhdisteleviä monimenetelmällisiä tutkimuksia oli 9 prosenttia tarkastelluista artikkeleista. Työntekijöiden etätyökokemusten tutkiminen on ollut erityisen vilkasta psykologiaan painottuvissa lehdissä. Kaikki mukaan valittu kirjallisuus on julkaistu Julkaisufoorumin tasoille 1–2 luokitelluissa lehdissä.

Kirjoittajat ja vuosi	Tutkimusmenetelmä (otoskoko)	Lehti (JUFO-taso)
Barbieri ym., 2021	kvantitatiivinen (N=293)	Frontiers in Psychology (1)
Blahopoulou ym., 2022	kvantitatiivinen (N=111)	Current Psychology (1)
Chi ym., 2021	kvantitatiivinen (N=517)	International Journal of Hospitality Management (1)
Ekpanyaskul & Padungtod, 2021	kvantitatiivinen (N=869)	Safety and Health at Work (1)
Hartner-Tiefenthaler ym., 2022	kvantitatiivinen (N=283)	Frontiers in Psychology (1)
Jämsen ym., 2022	kvalitatiivinen (N=1091)	Computers in Human Behavior (2)
Karatuna ym., 2022	kvalitatiivinen (N=26)	Frontiers in Psychology (1)
Kawakubo & Arata, 2022	kvantitatiivinen (N=198)	Building and Environment (1)
Kooli, 2022	kvalitatiivinen (N=16)	Journal of Public Affairs (1)
Kroesen, 2022	kvantitatiivinen (N=1912)	Transportation research Part A: Policy and practice (2)
Lal ym., 2023	kvalitatiivinen (N=29)	Information Systems Frontiers (2)
Liu ym., 2021	kvantitatiivinen (N=1309)	Psychology Research and Behavior Management (1)
Perry ym., 2023	kvantitatiivinen (N=391)	Journal of Business and Psychology (1)
Raišienė ym., 2021	kvantitatiivinen (N=384)	Human Technology (1)
Raňeses ym., 2022	kvantitatiivinen (N=96)	International Journal of Business and Administrative Studies (1)
Shimura ym., 2021	kvantitatiivinen (N=3123)	Frontiers in Psychology (1)
Stempel & Siestrup, 2021	kvantitatiivinen (N=599)	Frontiers in Psychology (1)
Troll ym., 2022	monimenetelmä (N=372)	Applied Psychology (1)
Villeneuve ym., 2021	kvantitatiivinen (N=278)	Canadian Public Policy (1)
Wang ym., 2021	monimenetelmä (N=561)	Applied Psychology (1)
Wöhrmann & Ebner, 2021	kvantitatiivinen (N=9165)	New Technology, Work, and Employment (1)
Zhang ym., 2020	kvantitatiivinen (N=188081, Microcensus tietokanta)	Transportation research Part A: Policy and practice (2)
Zürcher ym., 2021	kvantitatiivinen (N=238)	Frontiers in Psychology (1)

Taulukko 1. Kuvailevat tutkimuslöydökset

Laadullinen synteesi ja yhteenvetotaulukko

Tässä osiossa syntetisoidaan tähän katsaukseen sisällytettyjen tutkimusten tulokset yhteenvetotaulukkoon (taulukko 2). Tavoitteena on ymmärtää paremmin työntekijöiden Covid-19 etätyön aikaisia etätyökokemuksia ja muodostaa asiaankuuluvat teemat. Valittuja tutkimuksia tarkastellaan yhtäläisyyksien ja erojen valossa, jotta aiheesta on mahdollista rakentaa selkeä kokonaiskuva (Walsh & Downe, 2005). Yhteenvetotaulukko esittää etätyön myönteisinä ja kielteisinä koetut työntekijöiden etätyökokemukset. Suluissa on esitetty havaintojen eli asiaa käsitelleiden tutkimusten esiintymisen lukumäärä läpikäydyssä aineistossa. Yhteenveto on dynaaminen ja sitä voidaan edelleen laajentaa uusilla löydöillä etätyötutkimuksen edetessä.

Tunnistettut työntekijöiden etätyökokemukset

Seuraavaksi käydään tarkemmin läpi katsauksen artikkelien tutkimustuloksina esiin saadut ja taulukossa 2 esitetyt työntekijöiden etätyökokemukset teemoittain. Seuraavat teemat muodostettiin tutkimustulosten perusteella: 1) työhyvinvointi ja työtyytyväisyys, 2) työn- ja vapaa-ajan yhteensovittaminen, 3) sosiaaliset työsuhteet, 4) etätyön johtaminen, 5) tuottavuus ja itsensä johtaminen sekä, 6) aineelliset tekijät.

Kirjoittajat ja vuosi	Myönteiset vaikutukset (lukumäärä)	Kielteiset vaikutukset (lukumäärä)	Teema
Barbieri ym., 2021; Blahopoulou ym., 2022; Chi ym., 2021; Ekpanyaskul & Padungtod, 2021; Kroesen, 2022; Karatuna ym., 2022; Kooli, 2022; Lal ym., 2023; Perry ym., 2023; Raišienė ym., 2021; Shimura ym., 2021; Stempel & Siestrup, 2021; Wöhrmann & Ebner, 2021; Zürcher ym., 2021	Työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden lisääntyminen (9)	Työhyvinvoinnin heikentyminen (9)	Työhyvinvointi ja työtyytyväisyys
Hartner-Tiefenthaler ym., 2022; Rañeses ym., 2022; Zhang ym., 2020; Wang ym., 2021	Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen helpompaa tai ei tilastollisesti merkitseviä vaikutuksia (3)	Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen vaikeampaa (1)	Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen
Jämsen ym., 2022; Karatuna ym., 2022; Lal ym.2023; Stempel & Siestrup. 2021; Wang ym., 2021; Wöhrmann & Ebner, 2021; Zürcher ym. 2021	Vähemmän sosiaalisen toiminnan aiheuttamia työkeskeytyksiä (1)	Sosiaalisten suhteiden kaventuminen (6)	Sosiaaliset työsuhteet
Karatuna ym., 2022; Kooli, 2022; Raišienė ym., 2021; Wang ym., 2021		Heikkoudet etätyön johtamisessa ja viestinnässä (4)	Etätyön johtaminen
Blahopoulou ym., 2022; Kawakubo & Arata, 2022; Kooli, 2022; Liu ym., 2021; Raišienė ym., 2021; Rañeses ym., 2022; Shimura ym., 2021; Stempel & Siestrup, 2021; Troll ym., 2022; Wang ym., 2021; Zürcher ym., 2021	Lisääntynyt työn autonomia, organisoinnin joustavuus, tuottavuus ja suorituskyky (11)	Kokoaikainen etätyö tai henkilökohtaiset ominaisuudet voivat heikentää tuottavuutta (3)	Tuottavuus ja itsensä johtaminen
Villeneuve ym., 2021	Energiansäästö työpaikalla (1)	Lisääntynyt energiankulutus kotona (1)	Aineelliset tekijät

Taulukko 2. Yhteenveto työntekijöiden etätyökokemuksista

Työhyvinvointi ja työtyytyväisyys

Etätöiden aikainen työhyvinvointi ja työtyytyväisyys on teema, jota tähän katsaukseen valikoituneissa artikkeleissa on tutkittu kaikkein vilkkaimmin. Perry, Carlson, Kacmar, Wan & Thompson (2023) totesivat tutkimuksessaan, että perheen aiheuttamat keskeytykset työntekoon saattoivat aiheuttaa etätyöntekijöille stressiä, vaikuttaa kauaskantoisesti perhesuhteisiin ja aiheuttaa eripuraa. Haitallisia vaikutuksia voitiin kuitenkin estää sillä, että etätyöntekijällä oli mahdollisuus ja kyky katkaista omaa työtään tauoilla. Niiden aikana hän pystyi kohdistamaan huomionsa muuhun kuin työtavoitteisiin, esimerkiksi huomioimaan hetkeksi perheensä tai käyttämään hetken taukojumppaan. Kooli (2022) tutki naispuolisten etätyöntekijöiden kokemuksia. Hän sai tutkimustulokseksi – samankaltaisesti kuin Perry ym. (2023) –, että perheen aiheuttamat keskeytykset etätyöntekoon aiheuttivat stressiä tutkimuksessa mukana olleille naisille. Barbieri ym. (2021) toivat esiin, että erityisessä koronapandemiatilanteessa asetetut karanteeni- ja eristystoimenpiteet lisäsivät työntekijöiden ahdistuneisuutta, stressiä ja psyykkisiä ongelmia. Sen sijaan Shimura, Yokoi, Ishibashi, Akatsuka & Inoue, (2021) raportoivat päinvastaisesti, että etätöiden todettiin vähentävän psyykkistä ja fyysistä stressiä. Itse stressikokemus on psykologinen, mutta fyysisellä stressillä viitataan tässä siihen, että stressi usein ilmenee myös fyysisinä oireina kuten esimerkiksi päänsärkynä, huimauksena, vatsavaivoina tai flunssakierteenä.

Blahopoulou, Ortiz-Bonin, Montañez-Juan, Torrens Espinosa & García-Buades (2022) totesivat, että etätyötyytyväisyys vaikutti kaiken kaikkiaan myönteisesti hyvinvoinnin kokemukseen ja työntekijän koettuun suorituskykyyn. Kroesen (2022) tekemän tutkimuksen tulokset puolestaan osoittivat, että niiden naispuolisten työntekijöiden, joilla oli pitkä työmatka-aika ja jotka siirtyivät työskentelemään kotoa käsin, hyvinvointi lisääntyi. Hyvinvoinnin lisääntymisen kokemus oli merkittävä kuitenkin vain naisille; miesten osalta vaikutus jäi pienemmäksi. Karatuna, Jönssonin, & Muhosen (2022) tutkimuksen mukaan suurin osa tutkittavista oli kokenut kielteisiä työhyvinvoinnin seurauksia etätöissä muun muassa työn ylikuormituksen ja työskentelyn häiriöiden takia. Zürcher ym. (2021) tutkivat lisääntyntä etätöihin siirtymistä covid-19-pandemian aikana ja saivat tutkimustulokseksi, että tuottavuuden ja työtyytyväisyyden koettiin lisääntyneen etätöiden aikana.

Ekpanyaskul ja Padungtod (2021) tunnistivat etätöiden mahdollisia kielteisiä, työhyvinvointia haittaavia terveysvaikutuksia, jotka liittyvät kehon painon muutoksiin, ergonomiaongelmiin, sisätilojen ympäristöongelmiin ja psykososiaalisiin ongelmiin. Psykososiaalisilla kuormitustekijöillä tarkoitetaan 1) työn luonteeseen ja työtehtäviin liittyviä tekijöitä, kuten jatkuvia keskeytyksiä tai kohtuutonta työvastuuta, 2) työn järjestelyihin liittyviä kuormitustekijöitä, kuten työtehtävien suunnitteluun liittyviä tekijöitä, puutteita työvälineissä tai työskentelyolosuhteissa, ja 3) työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyviä haitallisia kuormitustekijöitä, kuten työskentelyä yksin ja huonoa tiedonkulkua.

Chi, Saldamli & Gursoy (2021) toivat esiin, että etätöskentely on kuin kaksiteräinen miekka, joka johtaa sekä myönteisiin että kielteisiin seurauksiin. He totesivat, että vaikka etätöissä koetaan suurempaa työn imua, se voi toisaalta johtaa myös suurempaan työuupumukseen. Samalla tavalla Karatuna ym. (2022) sekä Raišienė, Rapuano, Döry & Varkulevičiūtė (2021) toivat tutkimustuloksina esiin työntekijöiden mahdollisen altistumisen liiallisten työtehtävien aiheuttamalle ylikuormitukselle ja työuupumukselle. Myös Lal, Dwivedi & Haag (2023) raportoivat etätöissä lisääntyneestä työmäärästä ja jatkuvasti lisääntyvästä teknologian käytöstä, jotka lisäsivät työntekijöiden ylikuormitusta. Sen sijaan Stempel & Siestrup (2021) toivat päinvastaisesti esiin, että heidän tutkimukseensa osallistuneet työntekijät ilmoittivat ylitöiden vähenemisen etätöskentelyn selvänä etuna. Heidän tutkimustuloksensa osoittivat, että ylitöiden väheneminen vähensi myös henkistä uupumusta.

Työn- ja vapaa-ajan yhteensovittaminen

Työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen teemaa on käsitelty erityisesti neljässä artikkelissa. Hartner-Tiefenthaler, Zedlacher & El Sehity (2022) totesivat, että etätö voi parantaa sekä naisten että miesten kokemuksia työn ja perhe-elämän yhteensovittamisesta ja vähentää perhekonflikteja, joita voi syntyä muun muassa hektisten ruuhkavuosien kiireisinä aamuina, kun mietitään vaikkapa kumpi vanhemmista ehtii työmatkallaan viedä lapsia hoitopaikkaan, kumpi valitsee oman auton käytön ja kumpi puolestaan kiirehtii julkisiin kulkuvälineisiin, vaikkakin näihin kokemuksiin voi monilla tavoin vaikuttaa yksilöllinen perhetilanne. Rañeses, Nisa, Bacason & Martir (2022) puolestaan päätyivät siihen tulokseen, ettei etätöillä näytännä olevan tilastollisesti merkittävää vaikutusta työntekijöiden kokemaan työn- ja vapaa-ajan tasapainoon. Myös Zürcher ym. (2021) raportoivat, ettei etätö liittynyt merkittävästi työn- ja vapaa-ajan yhteensovittamisen tasapainon paranemiseen erityisessä Covid-19-pandemian kontekstissa. Wang, Liu, Qian & Parker (2021) toivat esiin, että liian suuri työkuorma vaikuttaa työn- ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen kielteisesti. Tämä voi tarkoittaa, yksilölliset ominaisuudet huomioiden, muun muassa sitä, että työ alkaa viemään liikaa aikaa vapaa-ajalta ja ajatukset askartelevat työhuolissa vielä silloinkin, kun olisi tarpeellista levätä ja viettää vapaa-aikaa.

Sosiaaliset työsuhteet

Työpaikan sosiaalisiin suhteisiin on keskitytty erityisesti seitsemässä tutkimusartikkelissa. Jämsen, Sivunen & Blomqvist (2022) huomasivat, että ihmisten välinen kommunikaatiotapa voi muuttua etätöiden takia, kun henkilökohtaisia suoria kontakteja ja kohtaamisia on vähemmän kuin työskenneltäessä fyysisesti samassa toimipaikassa. Informantit olivat kertoneet tuntevansa itsensä eristyneeksi ja yksinäiseksi etätöissä. He kokivat jäävänsä työyhteisön ulkopuolelle riittävän tiedonkulun osalta, sillä tiedon ei koettu soljuvan samalla lailla etätyöntekijöille kuin työskennellessä päätyöpaikalla. Tämä aiheutti myös tuntemuksia siitä, että etätöiläinen jäi ilman or-

ganisaation antamaa tukea. Tutkijat ehdottivat, että ihmisten välinen keskustelu on tärkeää hyvinvoinnille ja etätyössä selviytymiselle. Niinpä on tärkeää kehittää organisaatiokulttuuria, joka mahdollistaa ihmisten välisen aktiivisen viestinnän myös niissä organisaatioissa, joissa tehdään etätyötä. Toisaalta Jämsen, Sivunen & Blomqvist (2022) saivat tuloksissaan esiin, että jotkut työntekijät pitivät etätyötä mahdollisuutena jopa parempaan viestintään. Ehkä digitaalista viestintää on opittu hyödyntämään aktiivisesti ja etäkokousten pitämisessä on kehitytty tehokkaiksi. Myös Karatunan ym. (2022) akateemisessa ympäristössä tehdyn tutkimuksen tulokset osoittivat, että kasvokkain tapahtuvan kommunikaation ja akateemisen ympäristön puuttuminen koettiin haasteelliseksi. Toisaalta Lai ym. (2021) toivat esiin sen, että etätyössä on suurempi rauha keskittyä työtehtäviin, kun taas päätyöpaikalla sosiaalista vuorovaikutusta voidaan pitää myös häiriötekijänä.

Etätyön johtaminen

Neljässä tutkimusartikkelissa otettiin kantaa etätyön johtamiseen. Jämsen, Sivunen & Blomqvist (2022) toivat tutkimuksessaan esiin huolenaiheita, joita etätyössä aiheuttivat johtamistoimet sekä digitaalisuuden lisääntyminen ja siihen liittyvän koulutuksen puuttuminen. He kuitenkin näkevät, että tarjoamalla työntekijöille teknologista tukea sekä erityisesti lähijohtajan antamaa tukea, jossa yhdessä neuvotellut viestintäkäytännöt viedään käytäntöön, etätyö on hyvä vaihtoehto. Etätyön tekijöille täytyy antaa aikaa oppia muun muassa digitaalisten työvälineiden sujuva käyttö. Wang ym. (2021) toivat etätyöhaasteina esiin myös johtamiskäytäntöihin liittyviä huolenaiheita, joita olivat johtajien tehoton viestintä sekä siitä aiheutuva työntekijän yksinäisyyden tunne. Myös Raišienė ym. (2021) ehdottivat, että johtajien tulisi tehdä tehokkaampaa yhteistyötä etätyöntekijöiden kanssa pitääkseen heidät motivoituneina. Johtamisen haasteena voi nähdä myös tasapuolisuuden työntekijöiden kohtelussa. Kooli (2022) tutki naispuolisten etätyöläisten kokemuksia. Tutkittavat kokivat, että etätyöskentely saattoi haitata tasapuolista urakehitystä verrattuna toimistossa työskenteleviin.

Tuottavuus ja itsensä johtaminen

Tuottavuus ja itsensä johtaminen on ollut tutkimuksen alla mukaan valikoituneissa tutkimusartikkeleissa teemoista toiseksi eniten. Troll, Venz, Weizenegger & Loschelder (2022) huomasivat tutkimuksessaan, että ne työntekijät, joilla oli itsekontrollia työtavoitteissa pysymisessä, suunnittelussa ja aikataulutuksessa ja jotka pystyivät itsenäisesti motivoitumaan työhönsä, työskentelivät tuottavasti myös etätyössä. Rañeses ym. (2022) havaitsivat samansuuntaisesti, että etätyöllä on vahva myönteinen suhde työntekijöiden tuottavuuteen. Myös Kawakubo & Arata (2022) tutkivat työn tuottavuutta. Heidän saamansa tulokset viittaavat siihen, että tuottavuus kokonaisuudessaan parani etätyötä tehtäessä. He kuitenkin havaitsivat, että niiden työntekijöiden, joilla oli neuroottisia piirteitä, tuottavuus laski. Sen sijaan niiden, joiden luonteenpiirteisiin kuului avoimuus, sitkeys tai intohimo työhön, tuottavuus kasvoi. Tämä viittaa siihen, että jotkin persoonallisuuden piirteet soveltuvat kotona työskentelyyn toisia enemmän.

Koolin (2022) tutkimuksessa etätyön merkittävänä etuna oli koettu työn organisoimisen joustavuus ja hallinta. Raišienė ym. (2021) toivat esiin, että työn organisoimisen joustavuus on etätyön ainutlaatuinen työntekijöitä motivoiva ominaisuus. Myös Stempelin & Siestrupin (2021) mukaan autonomia on keskeinen resurssi, joka lisää työhön sitoutumista ja vähentää emotionaalista uupumusta. Wang ym. (2021) toivat esiin, että etätyön yksinäisyyden haittoja loivensi se, että työssä oli suurempi autonomia.

Aineelliset tekijät

Aineellisia tekijöitä on tutkittu yhdessä katsaukseen mukaan valikoituneista tutkimusartikkeleista. Villeneuve ym. (2021) tutkivat etätyötä aineellisten tekijöiden näkökulmasta. Tutkimuskohteena olivat toimistossa toteutettavat energiansäästötoimet, etätyöhön käytettävät laitteet, etätyön vaikutukset kodin energiankäyttöön sekä tietoisuus sähkön hinnoittelusta ja siihen vastaaminen. Muun muassa sähkön hinnan merkittävä nousu voi vaikuttaa kielteisesti joidenkin halukkuuteen tehdä etätyötä. Käytännön suosituksina tutkijat ehdottavat, että työnantajien on kehitettävä etätyöhön ja sen energiavaihtoihin liittyviä käytäntöjä. Päättyessään esimerkiksi kotona työskentelyn kustannusten korvauksista Villeneuve ym. (2021) näkevät, että työnantajien on pidettävä mielessä, että etätyöntekijöillä voi olla kohonneita energialaskuja. Etätyön mahdollistama muuttoliike tiheiltä kaupunkialueilta, joilla on pieniä koteja, suurempiin esikaupunkikoteihin, voi aiheuttaa myös kotitalouksen energiankulutuksen kasvua, sillä suuremmat kodit johtavat suurempaan energiankulutukseen henkilöä kohden. Organisaatioiden näkökulmasta toiminnasta päättävät tahot saattavat harkita myös työrakennusten käyttöasteen aletessa tilojen sopeuttamista ja jakamista uudella tavoin kustannussäästöjä saadakseen.

Keskustelu

Tämän katsauksen perusteella työntekijöiden etätyökokeimuksissa voitiin havaita myönteisiä ja kielteisiä kokemuksia, joita tutkijat ja käytännön työelämän toimijat voivat tulevaisuudessa hyödyntää, ja edelleen laajentaa uusilla löydöillä aiheen tutkimuskenttää. Useimmissa tuoreimmissa työntekijöiden etätyökokemuksista esiin tuovissa artikkeleissa etätyön myönteisinä vaikutuksina nähdään lisääntynyt työn tuottavuus ja suorituskyky (esim. Blahopoulou ym., 2022). Tuottavuuden lisääntyminen liittyy työntekijän mahdollisuuksiin päättää aiempaa vapaammin ja joustavammin työtekoonsa liittyvistä asioista ja työnsä organisoimista (esim. Raišienė ym., 2021), mikä lisää samalla etätyössä koettua työtyytyväisyyttä. Edellä mainitut löydökset ovat yhteneviä monien muiden – jo aiemmin etätyötä tutkineiden – tulosten kanssa siinä, että etätyö on suoraan yhteydessä työtyytyväisyyteen, tuottavuuteen ja suorituskykyyn (Bloom ym., 2015). Shimura ym. (2021) totesivat kuitenkin tutkimuksensa perusteella, että jatkuva kokoaikainen etätyö viitenä päivänä viikossa voi alkaa vaikuttaa päinvastaisesti ja johtaa työn tuottavuuden vähenemiseen. Käytännön suosituksena voisikin ehdottaa, että

etätyö sopivassa suhteessa päätyöpaikalla tehtävään työhön, niin sanottu hybridityö, voisi olla hyödyllinen työnteon muoto vähentäen psyykkisen ja fyysisen rasituksen reaktioita ja edistäen näin tuottavuutta.

Useat tutkijat ovat tuoneet esiin etätyön kielteisinä kokemuksina sosiaalisten suhteiden kaventumisen (mm. Jämsen ym., 2022; Karatuna ym., 2022). Tämä löydös ei näyttäisi olevan kiinni organisaatiotyypistä tai työntekijäryhmästä. Toisaalta joissakin tutkimuksissa tuli ilmi se, että päätyöpaikalla työskentelyssä koettiin joskus häiritsevää sosiaalisuutta (Lal ym., 2023), joka haittasi täysipainoista työhön keskittymistä. Etätyön parissa yksin puurtaminen voi joissakin tapauksissa aiheuttaa etätyöapatiaa, vaikeuttaa työn ja arjen rytmittämistä ja alentaa kynnystä työskennellä jopa sairaana (Shimura ym., 2021). Nämä löydökset asettavat haasteita lähijohtajan etäjohtamisosaamiselle ja käytännön suosituksena organisaatioille hyödyllistä voisi olla etätyöjohtamisen koulutuksen tarjoaminen lähijohtajille, jotta he pystyisivät ymmärtämään työntekijöiden yksilöllisiä etätyöhön liittyviä tarpeita muun muassa riittävän yhteydenpidon suhteen.

Kuten kaikissa tutkimuksissa, tässäkin katsauksessa on rajoitteensa. Ensimmäinen rajoite koskee tietokantojen valintaa. Kirjallisuushaku tehtiin ProQuest-tietokannasta. Se, että käytössä on yksi iso, monitieteinen tietokanta, jossa on paljon kokotekstilehtiä, arvioitiin kuitenkin suureksi eduksi artikkelien kartoituksessa. Toiseksi, artikkeleita tarkasteltaessa on aina olemassa riski, että valitut hakusanat saattavat rajata pois joitakin mahdollisesti relevantteja artikkeleja. Tätä mahdollista ongelmaa on yritetty ehkäistä laajentamalla hakutermejä. Kolmantena rajoitteena voidaan nähdä mahdollinen tutkijasidonnainen eroavuus artikkelien arvioinnissa ja valinnassa. Ennalta asetettuja kriteerejä ja selkeää valintaprosessia (Tranfield ym., 2003) noudattaen yritettiin vähentää tätä tutkija- ja henkilökohtaisten poissulkemis- ja sisällyttämisarvioiden vaikutusta. Vuoden 2023 aikana on todennäköisesti tullut runsaasti uutta kirjallisuutta etätyön teemoihin liittyen. Aika voisi olla siis kypsä laatimaan vastaavanlainen katsaus myös kansallisella tasolla suomalaisten tutkijoiden tutkimuslöydöksistä.

Katsaustulosten analysoinnin aikana havaittiin tutkimustarpeita, jotka tarjoavat tutkijoille hedelmällisiä uusia tutkimusmahdollisuuksia. Ensinnäkin, etätyön johtamista olisi tarpeen tutkia lisää. Karatuna ym., (2022) ja Wang ym., (2021) ovat tutkimuksissaan tunnistanet heikkouksia etätyön johtamisessa sekä viestinnässä. Myös henkilöstön tasapuolinen kohtelu etätyökäytännöissä on yksi johtamisen alaan sisältyvistä teemoista. Yksinomaan digitaalisuuden lisääntyminen ja virtuaalisen lähijohtamisen koulutuksen puuttuminen voivat aiheuttaa ongelmia. On huomattava, että Covid-19:n aiheuttama kokoaikainen etätyö loi monissa työtehtävissä nopeasti uudenlaisen tilanteen ja haasteen johtamiselle. Siihen ei oltu välttämättä vielä kovin hyvin perehdytty, varauduttu tai koulutauduttu. Toiseksi, lisääntyneen etätyön vaikutuksia organisaatiokulttuuriin ja sen mahdollisia muutoksia ei olla tutkittu erityisen paljon Covid-19 etätyön aikana ja jälkeen, mikä voisi olla mielenkiintoinen ja tärkeä tutkimusaihe. Organisaatiokulttuuri muuttuu hitaasti ja nyt olisi erittäin ajankohtainen

aika tutkia etätyön vaikutuksia organisaatiokulttuurin ympärillä oleviin teemoihin kuten esimerkiksi 1) organisaation ilmapiiriin, johon vaikuttavat työntekijöiden sosiaaliset arvot, organisaation sisäinen luottamus ja työntekijöiden kokemus arvostus ja 2) organisaation toimintamalleihin ja normeihin, jotka määrittelevän sen, miten organisaatiossa puhutaan muille työntekijöille ja millaiseksi vuorovaikutus muodostuu. Tutkittu tieto antaa mahdollisuuksia kehittää käytännön työelämää. Tutkijoiden tiivis yhteistyö työelämän johtajien, HR-ammattilaisten, työelämän kehittäjien ja lähijohtajien kanssa voi tarjota molemminpuolista hyötyä hyvien etätyökäytäntöjen ja etätyön myönteisiksi koettujen vaikutusten edistämisessä. ■

LÄHTEET

- Bailey, D. E. & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 383–400. <https://doi.org/10.1002/job.144>
- Barbieri, B. Balia, S., Sulis, I., Cois, E., Cabras, C., Atzara, S. & De Simone, S. (2021). Don't call it smart: Working from home during the pandemic crisis. *Frontiers in Psychology*, 12(741585), 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.741585>
- Blahopoulou, J., Ortiz-Bonin, S., Montañez-Juan, M., Torrens Espinosa, G. & Esther García-Buades, M. (2022). Telework satisfaction, wellbeing and performance in the digital era. Lessons learned during Covid-19 lockdown in Spain. *Current Psychology*, 41(5), 2507–2520. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-02873-x>
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J. & Ying, Z. J. (2015). Does working from homework? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165–218. <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>
- Castellacci, F. & Viñas-Bardolet, C. (2019). Internet use and job satisfaction. *Computers in Human Behavior*, 90(1), 141–152. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.09.001>
- Chi, O. H., Saldamli, A. & Gursoy, D. (2021). Impact of the COVID-19 pandemic on management-level hotel employees' work behaviors: Moderating effects of working-from-home. *International Journal of Hospitality Management*, 98(9), 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103020>
- Ekpanyaskul, C. & Padungtod, C. (2021) Occupational health problems and lifestyle changes among novice working-from-home workers amid the COVID-19 pandemic. *Safety and Health at Work*, 12(3), 384–389. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2021.01.010>
- Eurofound (2020). Living, working and COVID-19. COVID-19 series, Publications Office of the European Union, Luxembourg. Haettu 1.10.2022 osoitteesta <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2020/living-working-and-covid-19>
- Harter-Tiefenthaler, M., Zedlacher, E. & El Sehty, T. (2022). Remote workers' free associations with working from home during the COVID-19 pandemic in Austria: The interaction between children and gender. *Frontiers in Psychology*, 13(859020), 1–19. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.859020>
- Jämsen, R., Sivunen, A. & Blomqvist, K. (2022). Employees' perceptions of relational communication in full-time remote work in the public sector. *Computers in Human Behavior*, 132(107240), 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2022.107240>
- Karatuna, I., Jönsson, S. & Muhonen, T. (2022). Job demands, resources, and future considerations: Academics' experiences of working from home during the coronavirus disease 2019 (COVID-19) Pandemic. *Frontiers in Psychology*, 13(908640), 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.908640>
- Kawakubo, S. & Arata, S. (2022). Study on residential environment and workers' personality traits on productivity while working from home. *Building and Environment*, 212(108787), 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2022.108787>

- Kooli, C. (2022). Challenges of working from home during the COVID-19 pandemic for women in the UAE. *Journal of Public Affairs*, 23(1), 1–13. <https://doi.org/10.1002/pa.2829>
- Kroesen, M. (2022). Working from home during the corona-crisis is associated with higher subjective well-being for women with long (pre-corona) commutes. *Transportation research. Part A, Policy and Practice*, 156(2), 14–23. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2021.10.025>
- Lal, B., Dwivedi, Y. & Haag, M. (2023). Working from home during COVID-19: Doing and managing technology-enabled social interaction with colleagues at a distance. *Information Systems Frontiers: a Journal of Research and Innovation*, 25(5), 1333–1350. <https://doi.org/10.1007/s10796-021-10182-0>
- Liu, L., Wan, W. & Fan, Q. (2021). How and when telework improves job performance during COVID-19? Job crafting as a mediator and performance goal orientation as a moderator. *Psychology Research and Behavior Management*, 14(10), 2181–2195. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S340322>
- Martino, V. D. & Wirth, L. (1990). Telework: A new way of working and living. *International Labour Review*, 129(5), 529–554.
- Perry, S. J., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Wan, M. M. & Thompson, M. J. (2022). Interruptions in remote work: A resource-based model of work and family stress. *Journal of Business and Psychology*, 38(5), 1023–1041. <https://doi.org/10.1007/s10869-022-09842-y>
- Perry, S. J., Rubino, C. & Hunter, E. M. (2018). Stress in remote work: two studies testing the Demand-Control-Person model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(5), 577–593. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1487402>
- Raghuram, S., Wiesenfeld, B. & Garud, R. (2003). Technology enabled work: The role of self-efficacy in determining telecommuter adjustment and structuring behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 63(2), 180–189. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00040-X](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00040-X)
- Raišienė, A. G., Rapuano, V., Döry, T., & Varkulevičiūtė, K. (2021). Does telework work? Gauging challenges of telecommuting to adapt to a “new normal”. *Human Technology*, 17(2), 126–144.
- Rañeses, M., Nisa, N. Bacason, E. & Martir, S. (2022). Investigating the of remote working on employee productivity and work-life balance: A study on the business consultancy industry in Dubai, UAE. *International Journal of Business and Administrative Studies*, 8(1), 63–81. <https://dx.doi.org/10.20469/ijbas.8.10002-2>
- Shimura, A., Yokoi, K., Ishibashi, Y., Akatsuka, Y. & Inoue, T. (2021). Remote work decreases psychological and physical stress responses, but full-remote work increases presenteeism. *Frontiers in Psychology*, 12(730969), 1–10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.730969>
- Stempel, C. & Siestrup, K. (2021). Suddenly telework: Job crafting as a way to promote employee well-being? *Frontiers in Psychology* 12(790862), 1–14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.790862>
- Tranfield, D., Denyer, D. & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Troll, E., Venz, L., Weitzenegger, F. & Loschelder, D. (2022). Working from home during the COVID-19 crisis: How self-control strategies elucidate employees' job performance. *Applied Psychology*, 71(3), 853–880. <https://doi.org/10.1111/apps.12352>
- Villeneuve, H., Abdeen, A., Papineau, M., Simon, S., Cruickshank, C. & O'Brien, W. (2021). New insights on the energy impacts of telework in Canada. *Canadian Public Policy* 47(3), 460–477. <https://doi.org/10.3138/cpp.2020-157>
- Walsh, D. & Downe, S. (2005). Meta-synthesis method for qualitative research: A literature review. *Journal of Advanced Nursing*, 50(2), 204–211. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2005.03380.x>
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J. & Parker, S. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16–59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>
- Wöhrmann, A. & Ebner, C. (2021). Understanding the bright side and the dark side of telework: An empirical analysis of working conditions and psychosomatic health complaints. *New Technology, Work, and Employment*, 36(3), 348–370. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12208>
- Zhang, S., Moeckel, R., Moreno, A., Shuai, B. & Gao, J. (2020). A work-life conflict perspective on telework. *Transportation research. Part A, Policy and Practice*, 141(1), 51–68. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2020.09.007>
- Zürcher, A., Galliker, S., Jacobshagen, N., Lüscher Mathieu, P., Eller, A. & Elfering, A. (2021). Increased working from home in vocational counseling psychologists during COVID-19: Associated change in productivity and job satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 12(750127), 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.750127>

TIINA MARIANNE KÄHKÖNEN KTT, työskentelee erikoissuunnittelijana Puolustusvoimissa Maavoimien esikunnassa. Hän toimii väitöskirjatutkijana Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitoksella. Kähkönen toimii lisäksi Trust Tools Consulting Oy Ltd:n toimitusjohtajana sekä tietokirjailijana. Kähkönen on kiinnostunut johtamis- ja organisaatiotutkimuksesta aiheina erityisesti luottamus ja sen rakentaminen työyhteisöissä, organisaatioiden sisäisten prosessien ja työmuotojen kehittäminen sekä organisaatiomuutokset. Kähkönen artikkeleita on julkaistu muun muassa seuraavissa lehdissä: *Journal of Organizational Change Management*, *Journal of Business Research*, *Hallinnon tutkimus* ja *Journal of Advances in Management Research*.

Leena Nissilä
Pirkko Vartiainen



Voimaannuttava johtaminen tekoälyn aikakaudella

Voimaannuttavaa johtamista on tarkasteltu monista tieteellisistä lähtökohdista ja siitä on käytetty useita, esimerkiksi valtaistamisen, voimistamisen ja voimavarojen vapauttamisen käsitteitä. Voimaannuttava johtaminen on vakiintunut käyttöön 2000-luvulla, ja se tarkoittaa ennen kaikkea johtamistapaa, jossa johtajan käyttäytyminen voi omalta osaltaan joko vahvistaa tai heikentää henkilöstön voimaantumisen tunnetta. Voimaannuttavan johtamisen taustalla on toisaalta johtajan osoittama työntekijöiden osaamisen ja työtehtävien arvostus ja toisaalta työntekijän oma kokemus työssä onnistumisesta. Tekoälyn soveltamisessa voimaannuttavalla johtamisella on suuri merkitys muun muassa sille, kuinka nopeasti tai hitaasti työyhteisössä voidaan soveltaa tekoälyä ja miten toiveikkaasti siihen suhtaudutaan. Kun yhteisön ammatillinen osaaminen on sopusoinnussa tekoälypohjaisten ratkaisujen soveltamisen kanssa, johtaminen voi olla voimaannuttavaa myös tekoälyn aikakaudella. Johdon tuki on tärkeää muun muassa arvion tekemisessä, milloin tekoälyä tarvitaan työn uudistumisen tukena.

AVAINSANAT: voimaannuttava johtaminen, tekoäly, henkilöstön motivointi.

Voimaannuttavan johtamisen käsite

Voimaannuttava johtaminen on johtamistyyli, joka korostaa johtajan kykyä ja mahdollisuuksia koordinoida ja delegoida tehtäviä organisaatiossa siten, että se lisää työntekijöiden oma-aloitteisuutta ja motivaatiota. Asiaa on tutkittu monista tieteellisistä lähtökohdista, mutta erityisen paljon tutkimusta on ollut organisaatiopsykologian ja johtamistutkimuksen alueilla.

Esimerkiksi *itseohjautuvuus- eli itsemääräämisteoria* perustaa ajattelunsa ihmisten motivoitumisen kysymyksiin. Teorian mukaan ihmisten motivoitumista auttaa, kun heidän psykologiset perustarpeensa ovat kunnossa. Itseohjautuvuuteen

nojaava voimaannuttava johtajuus korostaa henkilöstön oman työn hallitsemisen ja itsenäisyyden vahvistamista. On nähty, että itsenäisyyden kokemus voi parantaa henkilöstön motivaatiota, sitoutumista ja suorituskykyä (Ryan & Deci, 2000).

Sosiaalis-kognitiivinen teoria korostaa oppimista esimerkiksi tarkkailun ja mallien kehittämisen avulla. Tätä periaatetta voidaan käyttää hyväksi voimaannuttavassa johtamisessa kehittämällä mahdollisuuksia toisilta oppimiseen, mentoointiin ja mallinnusten kehittämiseen. Teoriassa johtajien toiminta nähdään tällöin positiivisen roolimallin tuottajana. Käytännössä voi kuitenkin olettaa, että koko työyhteisö on osa toisilta oppimisen prosessia. (Sukoco ym., 2022.)

Transformationaalinen johtajuusteoria korostaa johtajien roolia inspiraation ja motivaation ylläpitäjinä. Tämä tapahtuu muun muassa selkeiden visioiden, strategioiden ja tavoitteiden asettamisella, mutta siten, että henkilöstölle annetaan mahdollisuus saavuttaa nämä tavoitteet luomalla olosuhteet tavoitteiden kannalta otollisiksi. Voimaannuttavassa johtamisessa tätä ajatusta toteutetaan jakamalla valtaa ja vastuuta, mikä on yksi edellytys itsenäiselle toiminnalle ja vastuun ottamiselle. (Esim. varhaiset Conger & Kanungo, 1988; Bass & Avolio, 1993.)

Suomessa voimaannuttavasta (empowerment) johtamisesta on käytetty useita käsitteitä, jotka ovat muodostuneet kulloisenkin tutkimusotteen mukaan. Käytössä ovat olleet muun muassa valtaistamisen, voimistamisen ja voimavarojen vapauttamisen käsitteet. Termi voimaannuttaminen on ollut tarkastelun kohteena Siitosen (1999) julkaisussa, minkä jälkeen käsite otettiin käyttöön useissa eri tutkimuksissa (esim. Heikkilä & Heikkilä, 2005). Laaksonen (2002) on käyttänyt sekä termiä valtaistaminen että voimistaminen. Hän pyrki vakiinnuttamaan voimistamisen käsitteen väitöskirjassaan vuodelta 2008 ja osoitti prosessimallissaan voimistavan johtamisen, henkilöstön voimistumisen ja työhyvinvoinnin keskinäisen yhteyden ja tuon yhteyden merkityksen esimerkiksi luottamuksen vahvistajana. Voimavarojen vapauttamisen käsitteellä viitataan prosesseihin, joiden tavoitteena on parantaa voimavarojen tehokasta käyttöä ja suorituskyvyn ylläpitämistä antamalla henkilöstölle osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksia.

Voimaannuttava johtaminen tässä artikkelissa

Empowerment-johtamisen monista käsitteistä huolimatta tulemme tässä kirjoituksessa käyttämään termiä voimaannuttava johtaminen. Tavoitteemme on pohtia, millaiset asiat ja ilmiöt työyhteisöissä ja organisaatioissa ovat voimaa antavia ja millaiset voimaa syöviä. Ymmärrämme voimaannuttavan johtamisen johtamistavaksi, jossa johtajan käyttäytyminen voi omalta osaltaan joko vahvistaa tai heikentää henkilöstön voimaantumisen tunnetta. Oletuksemme on, että johtamisympäristö ja -käyttäytyminen voivat luoda edellytykset henkilöstön voimaantumisenelle sekä omassa työssään että työyhteisössä. Näkemyksemme mukaan mahdollista on myös se, että johtamisympäristö ja -käyttäytyminen sisältävät tekijöitä, jotka eivät ole omiaan tuottamaan voimaantumista. Pyrimme myös pohtimaan, miten tässä artikkelissa kuvatut voimaannuttavan johtamisen periaatteet ja toimintatavat saattavat muuttua, kun työyhteisöissä yhä enemmän tullaan soveltaamaan tekoälyä.

Voimaannuttavan johtamisen keskeisenä perustana on luottamus ja avoin vuorovaikutus, jossa työyhteisöllä on mahdollisuus soveltaa osaamistaan, saada tukea osaamisensa kehittämiseen sekä oppia uutta. Jotta voimaannuttava johtaminen toimisi, on henkilöstön itsenäiseen (sekä yksin että ryhmässä) toimintaan luotava tilaa ja voimavaroja. Näiden avulla he voivat kokea työnsä merkitykselliseksi. Merkityksellisyyden

tunne puolestaan tuottaa voimaantumista, joka näkyy sekä työhyvinvointina että yhteistyön onnistumisena. Kysymys on tällöin enemmänkin organisaatiokulttuurin vahvistamisesta sekä henkilöstön motivaation ja sitoutumisen lisääntymisestä (esim. Laaksonen, 2008).

Edellisten lisäksi on esitetty (mm. Goleman, 2000), että voimaannuttavaa johtamista soveltavilla esihenkilöillä on merkittävä vaikutus organisaation suorituskyvyn lisäämisessä. Suorituskyvyn lisääntymiseen vaikuttavat monet aikaisemmin mainitut tekijät, kuten johtajan kyky vahvistaa keskinäistä luottamusta, korostaa työn merkitystä sekä mahdollistaa oman työn kehittäminen sekä yksilönä että ryhmänä.

Vaikka voimaannuttava johtaminen on johtamistyyli, on se samalla sekä yksilöön että työyhteisöön liittyvä ilmiö, jossa johtajan rooli on osa isompaa kokonaisuutta. Edellä sanotun perusteella näemme, että henkilöstön voimaantumiseen tai ei-voimaantumiseen vaikuttavat sekä johtamiskäytänteet että työyhteisön käytänteet. Eri työyhteisöissä käytänteet painottuvat eri tavoin, joissakin johtamiskäytänteillä on suurempi merkitys kuin työyhteisön käytänteillä ja päinvastoin. Tässä artikkelissa keskitymme tarkastelemaan johtamisen merkitystä henkilöstön voimaantumisenelle ja jätämme tarkastelun ulkopuolelle henkilöstön roolin osana voimaantumisprosessia.

Oletammekin, että onnistunut voimaannuttava johtaminen tuottaa henkilöstölle voimia selviytyä tehtävistään sekä edesauttaa työyhteisön hyvinvointia. Voimaannuttavan johtamisen kääntöpuolena voi kuitenkin olla tekijöitä, jotka ovat työyhteisön ja henkilöstön voimia syöviä. Erityisenä tarkoituksena tässä artikkelissa on pohtia, miten tekoäly muuttaa tulevaisuudessa voimaannuttavaa johtamista ja sen edellytyksiä. Millaista voimaannuttavaa johtamista tekoälyn aikakaudella tarvitaan?

Voimaannuttava johtaminen ja tekoäly

Tekoälyn merkitystä johtamiselle ja johtamistaitojen kehittämisenelle on tutkittu jo melko paljon. Davenport ja Fouty (2018) erottelivat erilaisia johtajien tarvitsemia valmiuksia sen mukaan, miten ne heidän mielestään reagoivat tekoälyn hyödyntämiseen. Heidän ensimmäinen havaintonsa oli, että johtajien tulee ymmärtää tekoälyn toimintaperiaatteita ja sen kehityskaarta syvällisesti, kun muun teknologian osalta riittää käytännöllinen ymmärrys. Esimerkiksi robottien tekniikan ymmärtäminen ei ole johtamisen kannalta merkittävää, sen sijaan robottien toimintakyvyn ja kulloiseenkin tehtävään soveltuvuuden ymmärtäminen on merkittävää. Lisäksi he korostavat, että johtajien pitäisi nähdä tekoäly osana jo olemassa olevaa infrastruktuuria ja toimintaympäristöä, ei kontekstin ulkopuolisena voimavarana tai tavoitteena. Käsitys uuden teknologian kytkemisestä olemassa olevaan toimintaympäristöön ja infrastruktuuriin on kiinnostava. Voimme pohtia, miten henkilöstön osallistaminen organisaation teknologiakehitykseen edesauttaa tai mahdollisesti estää henkilöstön voimaantumista.

Kun voimaannuttavan johtamisen periaatteisiin liittyy sekä avoin vuorovaikutus ja luottamus että autonomian ja osamisen vahvistaminen, olisi tekoälyn käyttöönotto hyvä toteuttaa mahdollisimman avoimien keskustelujen kautta. Tämä on erityisen tärkeää myös siksi, että uusiin teknologioihin liittyy monia eettisiä tekijöitä, joista vaikkapa hyvinvointipalvelujen osalta esiin nousee esimerkiksi palvelujen vahva yksilökeskeisyys ja tarve kohdata asiakkaat ja potilaat inhimillisesti.

Voimia tuovat ja kuluttavat tekijät työntekijöiden kokemana

Jokaisen työntekijän on melko helppo tunnistaa työelämässä tekijöitä, jotka joko tuovat voimia tai kuluttavat niitä. Lähetimme satunnaiselle joukolla eri alojen eri-ikäisiä työntekijöitä kyselyyn, jossa pyydettiin kertomaan muun muassa siitä, millaisia voimia antavia tekijöitä he kokevat olevan omassa työssään. Monet pitivät olennaisina muun muassa monipuolisia ja mielenkiintoisia työtehtäviä, mahdollisuutta oman työn suunnitteluun, uuden oppimista ja kehittämismyönteisyyttä sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista ja joustavia työaikoja. Myös työyhteisön ja kollegoiden merkitystä korostettiin. Tässä tärkeinä pidettiin erityisesti sitä, että tiimin ilmapiiri on aito, luottamuksellinen ja kannustava. Tällöin asioita voidaan kehittää yhdessä eteenpäin ja kaikki tuntevat saavansa arvostusta ja vastuuta. Lisäksi työtehtävien tulee olla riittävän haastavia. Myös toimivat työkalut ja tekniikka koettiin voimia antaviksi. Osa koki voimaantuvansa siitä, että voi antaa apua ja palvella asiakkaita. Lisäksi korostettiin sitä, että työ ei saisi viedä liikaa aikaa eikä hallita elämää ja ajatuksia koko ajan.

Kysyimme samassa kyselyssä myös voimia syövästä tekijöistä omassa työssä. Voimia kuluttavat muun muassa liian laaja ja hajanainen tehtäväkuva, liiallinen työmäärä ja liian suuri asiakasmäärä, kohtuuton aikapaine, päällekkäiset työt, näköalattomuus, pelko töiden lisääntymisestä ja monet samanaikaiset muutokset. Lisäksi mainittiin kiire, monen asian yhtäaikaista tekeminen, työn henkinen kuormittavuus, riittämättömyys ja hallinnan tunteen puute sekä oman työn organisoimattomuus. Näiden vuoksi henkilö voi joutua tilanteeseen, jossa mitään ei ehdi tehdä kunnolla valmiiksi. Myös kollegoiden negatiivisuuden, asioiden turhan murehtimisen, täydellisyyden tavoittelun ja liian pienistä asioista valittamisen koettiin imevän energiaa, vaikka itse olisi positiivinen. Voimasyöpöiksi koettiin myös erityisesti ihmisten väliset konfliktit ja ammatillisen käytöksen puute työpaikalla sekä haastavat asiakaskohtaukset ja asiakkaiden moninaiset ongelmat asiakaskäynneillä ja -tapaamisissa. Lisäksi ongelmaksi koettiin töiden valuminen vapaa-ajalle, ulkopuolisuuden tunne työyhteisössä ja erilaiset arvomaailmat kollegoiden kanssa sekä kielitaidon puute.

Mistä voimaannuttava johtaminen käytännössä syntyy?

Voimaannuttavan johtamisen taustalla on toisaalta johtajan osoittama työntekijöiden osaamisen ja työtehtävien arvostus ja toisaalta työntekijän oma kokemus työssä onnistumisesta. Näiden molempien syntymiseksi tarvitaan hyvää vuorovaikutuksen johtamista (Nissilä & Vartiainen, 2022).

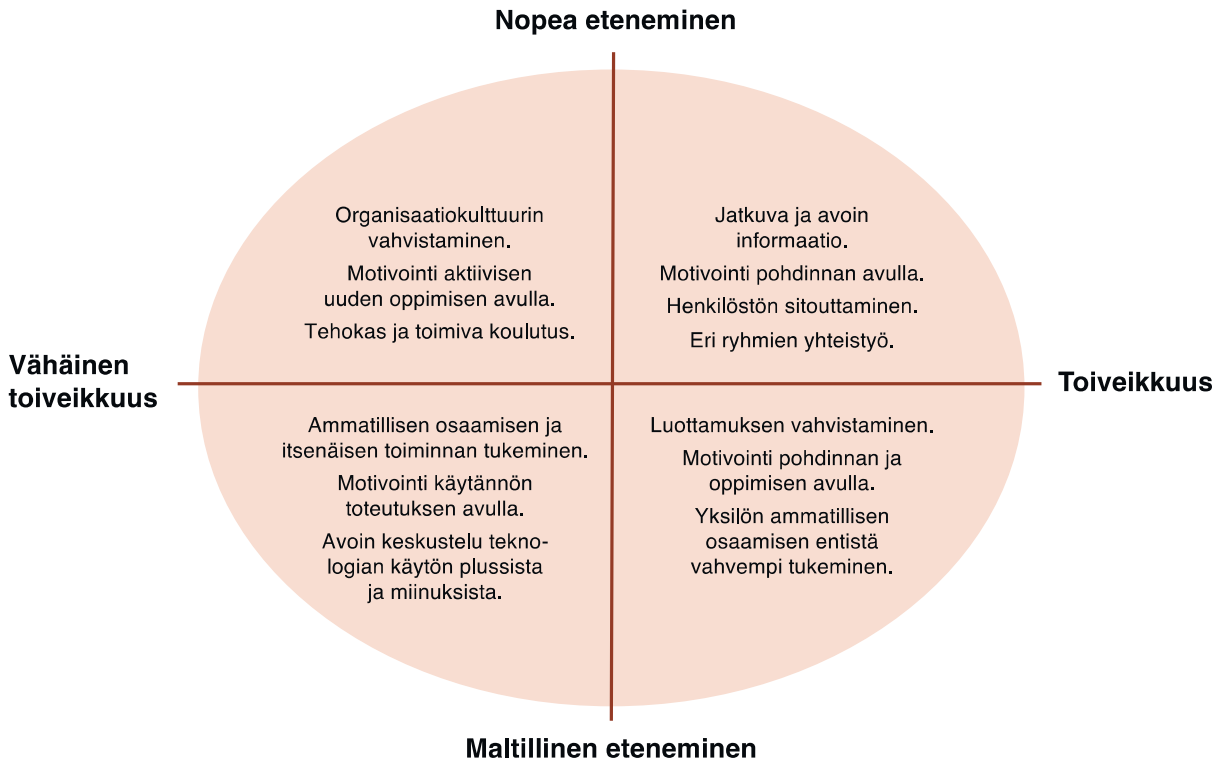
Jotta saimme tuoreen kuvan *voimaa antavista tekijöistä* myös sen johtamisessa, pyysimme samassa kyselyssä vastaajia kuvaamaan myös näitä. Vastauksissa mainittiin muun muassa avoin keskusteluyhteys, luottamus ja arvostus, johdon tuki, kannustus ja reiluus, mahdollisuus esittää ideoita ja ajatuksia sekä päättää tietyissä rajoissa työn tekemisen tavoista. Erittäin tärkeänä pidettiin sitä, että johto luottaa työntekijöiden asiantuntemukseen. Sen lisäksi tarvitaan asianmukaisia ja riittäviä voimavaroja. Voimaa antaa myös ratkaisukeskeinen lähestymistapa eli ratkaisujen löytäminen ongelmiin ja se, että esihenkilöllä on aidosti aikaa olla tarvittaessa mukana muun muassa haastavissa asiakastehtävissä. Johdolta toivottiin kokonaisvaltaista eri tehtävien tarkastelua eli ymmärryksen lisäämistä siitä, mihin kokonaisuuteen johdettavan työtehtävät linkittyvät. Erityisen tärkeänä pidettiin esihenkilön tasapuolisuutta, positiivisen palautteen antamista ja iloa onnistumisista. Myös jaetun ja valmentavan johtamisotteen koettiin voimaantuvan. Lisäksi jotkut toivoivat kaverillista juttutelia esimiesten ja johdon kanssa.

Voimia syöviksi tekijöiksi oman työn johtamisessa koettiin muun muassa epäselvät ohjeet ja vastuut, epätasainen työnjako työntekijöiden ja/tai yksiköiden välillä, johtamisen epäjohtamukaisuus ja huono johtaminen. Siiloutuneen organisaation koettiin hidastavan tiettyjen töiden edistymistä. Samoin sen, että työntekijät luokitellaan helposti johonkin tiettyyn ryhmään taustansa tai organisaationsa osan perusteella. Myös pelko estää joidenkin asioiden esille nostamista ja kehittämisideoiden esittämistä. Pelkoa saatetaan kokea myös turvallisuustekijöiden puutteen vuoksi (esim. asiakaskäynnillä hälyttimien puute). Voimia syöviksi koettiin myös yhteistyön ja vuorovaikutuksen puute, jolloin tiedon kulku kangertelee. Myös palautteen puute koettiin haasteeksi. Vuorovaikutuksen puutteesta voi puolestaan seurata myös se, että esihenkilö tai johto ei tunne työtilanteita eikä asiakkaiden tarpeita riittävästi. Voimaantumisen esteiksi luettiin myös työn kehittämiseen käytettävissä olevan ajan niukkuus ja lisätyöt. Johtajien osalta tämä voi viedä siihen, että vaikeisiin päätöksiin ja asiakastapauksiin ei saa riittävästi tukea. Jos taas asiat suunnitellaan huonosti, tärkeistäkin asioista joudutaan päättämään kiireellä. Kiire aiheuttaa usein sen, että johtajia voi olla vaikea tavoittaa.

Miten tekoälyn hyödyntämistä johdetaan?

Tekoälyn soveltaminen etenee yhteiskunnassa voimakkaasti. Vielä on kuitenkin melko vähän kokemusta siitä, miten tekoäly vaikuttaa tai muokkaa työyhteisöjä ja mitä erityistä se vaatii johtamiselta. Tästä syystä olemmekin koonneet kuvaan 1 näkemyksiämme artikkelin keskustelujen pohjalta oletetuille akseleille – tekoälyn soveltamisen nopea vs. maltillinen edistäminen ja tekoälyn lisääntymiseen toiveikkaasti vs. vähemmän toiveikkaasti suhtautuminen.

Eri työyhteisöt kohtaavat uuden teknologian ja tekoälyn hyvin eri tahdissa. Joissakin työyhteisöissä tekoälyn soveltaminen on jo lähes arkipäivää ja toiveet sen tuottamista hyödyistä ovat korkealla. Toisissa tekoälyn soveltaminen on vielä vähäistä, eikä sen soveltamiseen ole olemassa suurta innostusta. Vaikka suhtautuminen on erilaista eri organisaatioissa, on mahdollista, että sekä johto että henkilöstö ovat vielä tällä hetkellä epävarmoja siitä, miten työelämä kehittyy tekoälyn myötä. Olemmekin kuvassa 1 pohtineet, millaisia asioita ja toimintamalleja voimaannuttavan johtajan olisi hyvä ottaa käyttöön omassa organisaatiossaan. Kuvassa mainitut tekijät eivät ole toisiaan poissulkevia, mutta niiden esisijaisuus vaihtelee eri tilanteissa.



Kuva 1. Voimaannuttava johtaminen tekoälyn hyödyntämiseen siirtymisen tilanteissa.

Kaikkein riskialttein tilanne lienee silloin, kun organisaatio ottaa tekoälyn sovelluksia käyttöönsä nopeassa tahdissa, mutta työyhteisön odotukset ja toiveikkuus sovellusten hyödyistä ovat vähäiset. Tällaisissa tapauksissa voimaannuttavalta johtajalta vaaditaan tilanneherkkyyttä. Hänen on syytä ottaa käyttöön monia sellaisia toimintatapoja, jotka vahvistavat henkilöstön yhteenkuuluvuutta sekä edesauttavat henkilöstön uskoa omaan ammattitaitoon ja uusien sovellusten oppimiseen. Oppimista tuetaan toimivan koulutuksen ja riittävän opastuksen avulla.

Kuvassa esitetyt asiat voivat toimia sekä voimaannuttamista vahvistavina että sitä heikentävinä. Kuten kyselyyn vas-

tanneet henkilöt kertoivat, voi voimaantuminen heiketä, ellei yhteistyö toimi ja työnjaossa tai vuorovaikutuksessa on puutteita. Korostamme kuviossamme myös motivaation ja sitouttamisen merkitystä. Oletamme, että motivaation luominen ja ylläpitäminen tapahtuvat eri tilanteissa eri tavalla. Jos tekoälyn käyttöönottoon sisältyy työyhteisössä toiveikkuutta, mutta siinä etenemien on maltillista, kannattaa motivaation ylläpitämiseen käyttää aikaa. Voidaan esimerkiksi käydä pohtivia keskusteluja, joissa luodetaan tekoälyn mahdollisuuksia kunkin työssä ja työyksikössä. On tärkeää, että esiin nostetaan monipuolisesti sekä mahdollisuudet että uhat. Näin tehden johdolla on mahdollisuus vahvistaa henkilöstön voimaantumista uudessa tilanteessa.

Voimia antavaa johtamista sovellettaessa voi tekoäly toimia erilaisten johtamistehtävien tukena. Esimerkiksi tiedon hankkiminen ja jakaminen ovat vaativia ja aikaa vieviä tehtäviä. Mikäli osa tiedonhankinnasta voidaan antaa tekoälyn tehtäväksi, jää johtajalle enemmän mahdollisuuksia toimia tiedon välittäjänä eikä sen kerääjänä. Näin johtajat voivat parantaa tiedonvälitystään esimerkiksi erilaisten päätösten, toimintatapojen muutosten tai työtehtävien kehittämisen perusteista. Onnistuminen tässä voimaannuttaa henkilöstöä, kun erilaisten päätösten yms. tausta tiedetään ja kerrotaan avoimesta. Tällöin myös kyselyssämme esiin tulleita voimaantumista heikentäviä tekijöitä, kuten epäselvää ohjeistusta, työnjaon epätasapainoa tai johtamisen epäjohtamukaisuutta, on mahdollista vähentää.

Johtamisen kannalta tekoälyn hyötynä voi olla myös henkilöstön yksilöllisten vahvuuksien tunnistaminen, mikä auttaa rakentamaan toimivia työnkuvia ja toimivia tiimejä. Samalla henkilöstö voi saada parempaa tukea työssään kehittymiseen esimerkiksi koulutussuunnittelun avulla. Tekoälyn soveltaminen voimaannuttavan johtajan työkaluna saattaa sisältää myös monia haasteita. Yksi näistä on liiallinen nojaaminen tekoälyn sovelluksiin ja oletettuihin mahdollisuuksiin, mikä johdosta johtajien ja henkilöstön vuorovaikutus kärsii. Tämä taas aiheuttaa helposti luottamuksen puutetta ja väärinymmärryksiä, joista voi seurata monia työyhteisöä ja sen toimintaa haittaavia asioita ja ilmiöitä. On myös mahdollista, että uutena asiana tekoäly ottaa vallan (tapahtuu ns. automatisoimista) ja johtajat unohtavat voimaannuttavan johtamisen keskeiset tekijät eli henkilöstön osaamisen ja ammattitaidon vahvistamisen siten, että he entistä enemmän voivat ottaa vastuuta omasta työstään.

Tekoäly johtamisen tiedontuotannon välineenä voi myös olla riski, vaikka sen avulla säästettäisiinkin aikaa muilta johtamistehtäviltä. Erityisesti tietosuoja ja ihmisten yksityisyys on taattava silloinkin, kun tietoa kerätään tai jopa analysoidaan tekoälyn avulla. Jos ja kun tekoälyyn perustuvia sovelluksia tullaan käyttämään palkkaukseen tai urakehitykseen liittyvien asioiden hoitamisessa, on johtajalla suuri vastuu oikeasta tiedosta jokaista yksilöä koskien.

Tekoäly ja voimaannuttava työkuulttuuri

Jos tekoälyn hyödyntäminen organisaatiossa etenee siten, että yhteisön ammatillinen osaaminen on sopusoinnussa tekoälypohjaisten ratkaisujen soveltamisen kanssa, johtaminen voi olla voimaannuttavaa myös tekoälyn aikakaudella. Johdon tuki on tärkeää muun muassa arvion tekemisessä, milloin tekoälyä tarvitaan työn uudistumisen tukena. Arvioinnissa on tärkeää ottaa huomioon sekä työtehtävät että työyhteisön muu tilanne. Johtamisen rooli on merkittävä myös tekoälyn käyttöönoton eri prosesseissa ja vakiinnuttamisessa. Erityisen tärkeä johtajan rooli on tekoälyn hyödyntämisen eettisen perustan sekä tekoälypohjaisten ratkaisujen laadun ja turvallisuuden varmistamisessa.

Tekoälypohjaisten ratkaisujen kehittämisen ja soveltamisen lähtökohtana tulee olla, että tekoäly ei ala ohjata toimintaa liikaa. Tästä syystä juuri johtajan on tärkeää ymmärtää tekoälyn rooli tukiälynä, joka mahdollistaa organisaation toiminnan automatisaatiota. Tällöin johtaja voi myös omalla toiminnallaan, sanoituksellaan ja esimerkillään poistaa ennakkoluuloja, jotka liittyvät siihen, että tekoäly korvaisi ihmisen työn.

Voimaannuttavan johtamisen peruseriaate, työntekijöiden ja työyhteisön arvostaminen, antaa hyvän pohjan sille, että myös tekoälyn mahdollisuuksia voidaan työyhteisössä punnita avoimesti ja kiihkottomasti. Arvostava johtaminen antaa työyhteisölle psykologisen turvallisuuden tunteen ja työrauhan myös tilanteessa, jossa tekoälypohjaisia ratkaisuja selvitetään ja punnitaan, tuottavatko ne organisaatiolle sellaista lisäarvoa, jota sen asiakkaat arvostavat. Työyhteisön yhteistä onnistumista tukee se, että johtaminen antaa sopivasti tilaa työyhteisön yhdessä ohjautuvuudelle. Siten voidaan synnyttää yhdessä voimaannuttavaa työkuulttuuria myös tekoälyn aikakaudella. ■

LÄHTEET

- Bass, B. M. & Avolio, B. J (1993). Transformational Leadership and Organizational Culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-121.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *The Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*.
- Heikkilä, J. & Heikkilä, K. (2005). Voimaantuminen työyhteisön haasteena. Helsinki: WSOY.
- Laaksonen, H. (2002). Työyhteisöjen hyvinvointi. Tutkimus henkilöstötoimintojen vaikutuksista työyhteisöjen hyvinvointiin Suomen dementiayksiköissä. Vaasan yliopiston julkaisuja, tutkimuksia 244, sosiaali- ja terveyshallintotiede 3. Vaasa
- Laaksonen, H. (2008). Luottamukseen perustuvan voimistavan johtamisen prosessimalli ja työyhteisön hyvinvointi. Mallin testaus sosiaali- ja terveydenhuollon dementiayksiköissä. *Acta Wasaensia* No 187, Sosiaali- ja terveyshallintotiede 3. Vaasan yliopisto.
- Nissilä, L. & Vartiainen, P. (2022). Vuorovaikutuksen johtaminen. *Työn tuuli*, 31(2), 22–25.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Sii-tonen, J. (1999). Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelu. Oulun opettajakoulutuslaitos. Oulu: Oulun yliopisto.
- Sukoco, B. M., Choirunnisa, Z., Mudzakkir, M. F., Susanto, E., Nasution, R. A., Widianto, S., Fauzi, A. M. & Wu, W. Y. (2022) Empowering leadership and behavioral support for change: the moderating role of a diverse climate. *International Journal of Educational Management*, 36(3), 296-310.

LEENA NISSILÄ FT, on Kotimaisten kielten keskuksen johtaja ja

PIRKKO VARTIAINEN HTT, on sosiaali- ja terveysjohtamisen professori (emer.) Vaasan yliopistossa.

Miia Kosonen



Yhteisöllisyys ja sen johtaminen etätyön aikakaudella

Kun haluamme tietää, miten yhteisöllisyyden kokemukselle työyhteisöissä on viime vuosina käynyt, meidän kannattaisi kysyä sitä suoraan ihmisiltä itseltään – vakiintuneita yhteisöllisyyden mittareita apuna käyttäen. Ei ole perusteltua olettaa, että yksi yhteinen ”kahvihuoneyhteisöllisyys” sopii kaikille. Tästä muistuttavat verkko-yhteisöt, joihin ihmiset voivat kokea kuuluvansa jopa vahvemmin kuin omaan lähiyhteisöön. Viestintäteknologian vajaakäyttö työyhteisöissä puolestaan käynnistyi jo vuosikymmeniä ennen Covid-19-pandemiaa. Suoritus- ja tehtäväkeskeisyys ja oman ruudun ääreen muurautuminen ovat omiaan rapauttamaan sekä yhteisöllisyyttä että hiljaisen tiedon välittymistä. Pandemia-ajasta ja etätyöstä on siis tahattomasti tullut syypäitä ongelmille, joiden juuret ovat paljon syvemmällä. Yhteisöjä ja yhteisöllisyyden kokemusta ravitsee parhaiten toimintatapa, jossa tarkkaavaisuus suunnataan vain yhteen asiaan kerrallaan pitkäksi aikaa, ja vapaalle, ohjelmoimattomalle tekemiselle on riittävästi aikaa ja tilaa. Yhteisöllisyyden vaaliminen on digitalisaatio-osaamista, joka ei vanhene koskaan – ei varsinkaan tekoälyn aikakaudella.

AVAINSANAT: yhteisöllisyys, yhteisöt, verkkoyhteisöt, viestintäteknologia, etätyö, hiljainen tieto

Johdanto

2020-luvun alun pandemia-aika ja kohtaamisten siirtyminen lähes kokonaan verkkoon on herättänyt monissa yhteisöissä syvää huolta yhteisöllisyyden katoamisesta. Keskustelu ei ole sinänsä uutta: tietotekniikan kehityksen ja digitalisaation on nähty vaarantavan ihmissuhteet viimeistään 1990-luvulta alkaen, ja ennen sitä syypäitä olivat uudet mediat, kukin vuorollaan. Esimerkiksi sosiologi Robert Putnam päätteli klassikko-esseessään *Bowling alone: America's declining social capital* (1995), että television ja internetin mahdollistama yksilöllistynyt viihteen kuluttaminen on merkittävin yksittäinen tekijä sosiaalisen pääoman rapautumisessa.

Siinä missä 2020-luvun alun julkista keskustelua on domonoinut ylimalkainen huolipuhe yhteisöllisyyden hiipumisesta, huomattavasti vähemmän on raportoitu tutkittua tietoa siitä, kuinka ihmiset itse kokevat yhteisöllisyyden kokemukselleen käyneen – työssä tai vapaalla. Ikään kuin olisi olemassa jokin täysillä kahvihuoneilla tai kasvokkaisten tapaamisten voilyymillä mitattava ”oikea” yhteisöllisyys, jonka kaikenlaiset ihmiset kokevat yhtä tärkeänä ja jota kaikki tarvitsevat yhteisöön kuulumiseksi.

Verkkoviestinnälle tyypillinen sosiaalisten vihjeiden niukkuus ei ole ennenkään riittänyt yhteisöllisyyden esteeksi (Kosonen, 2008), korkeintaan hidasteeksi. Kuinka jokin fyysisen maailman virus olisi yhtäkkiä kääntänyt tilanteen pääläelleen?

Esitän tässä artikkelissa monelle ehkä yllättävänkin näkökulman yhteisöllisyydestä verkossa: sitä on ollut olemassa koko internetin historian ajan. Lisäksi väitän, että teknologia on vanhastaan helppo syypää koettuun yhteisöllisyyden hiipumiseen, mutta moitteilla on ollut väärä osoite.

Artikkelin väitteet ovat osin kärjistäviä, mutta niiden tukena on löydöksiä verkkoyhteisöjen ja tietokonevälitteisen viestinnän tutkimuksesta 1980-luvulta tähän päivään. Näkökulman juuret ovat viestintäteknologian kehityksessä, mutta teknologiakeskeiseksi sitä ei voi nimittää – päinvastoin. Jo varhain tutkijat kiinnostuivat siitä, kuinka erilaiset ihmiset näitä viestimiä todellisuudessa käyttävät, ja miten he tekevät niiden avulla yhteistyötä ajasta ja paikasta riippumatta. Aina käyttötavat eivät toki vastaa kehittäjien optimistisia visioita.

Yhteisöllisyys patenttilääkkeenä organisaatioiden ongelmiin

Yhteisöllisyys on empatian ja luottamuksen tavoin termi, johon on 2000-luvun johtamiskeskustelussa liitetty yhdeksän hyvää ja kymmenen kaunista. On kuitenkin muistettava, että yhteisöllisyys voi olla rakentavan sijaan myös tuhoavaa: sitäkin voi olla liikaa, jolloin yhteisö sulkeutuu muulta maailmalta ja uuden oppiminen estyy.

Yhteisöjen ylikorostamisen ohella voidaan myös havaita yhteisö-termin väärinkäyttöä, sillä mielikuva vahvasta yhteisöstä puhuttelee sidosryhmiä ja johtoa. Varsinkin suurille organisaatioille voi olla kivuliasta myöntää, että henkilöstöllä ei välttämättä ole juuri mitään muuta yhteistä nimittäjää kuin sama työnantaja ja mahdollisesti koulutustausta. Jos kaiken lisäksi töissä käydään vain ”rahan takii”, jotta asuntolaina saadaan maksettua, on epätodennäköistä, että syntyisi riittävä jaettu intressi luomaan ylitseutuavaa tunnetta yhteenkuuluvuudesta.

Markkinoinnin alalla monet kuluttajabrändit puolestaan korostavat sitä, että ne ovat luoneet sosiaalisessa mediassa tiiviin yhteisön, vaikka asiakkaat ovat hädin tuskin minkäänlaisissa tekemisissä keskenään. Tällöin olisi täsmällisempää puhua asiasta oikealla nimellä: sitoutumisesta brändiin, ja jopa kymmenien tuhansien ihmisten laajuisesta **yleisöstä** verkossa. Kun viestitään yritykseltä asiakkaille, kyseessä on yleisö;

kun ihmiset viestivät enemmänkin keskenään ja yritys tai organisaatio ainoastaan ruokkii keskustelua, kyseessä on yhteisö. Isot brändit ja kansainväliset pelurit ovat aina kasvottomampia, eikä niitä kohtaan synny samanlaista tunnesidettä kuin naapurikadun kivijalkamyymälään tai pikkukaupungissa 50 vuotta toimineeseen kahvilaan. Verkkokaupan tutkimuksissa onkin havaittu, että tunnepuolella verkon vaikutus on jopa kielteinen, mikä on pienyrityksille iso mahdollisuus. Vahva lähiyhteisö voi olla sitä myös verkossa: kenties ihmisten chatbot-vapaasta kohtamisesta ja yhteisöllisyydestä tulee vielä kilpailutekijä, joka on suurimpien toimijoiden ulottumattomissa?

Jos jotain ylipäätään on pakko organisaatioissa mitata, olkoon se **yhteisöllisyyden kokemus**. Vaikka käsite ei ole helpoin mahdollinen purkaa auki, tutkimus on tuottanut mittareita myös ihmisten yhteenkuuluvuudelle. Usein ne kuitenkin loistavat poissaolollaan esimerkiksi työyhteisö- ja asiakaskyselyissä. Käyn seuraavaksi läpi niitä elementtejä, joista koetun yhteisöllisyyden tiedetään rakentuvan.

Yhteisöllisyyden ainesosat

Lukuisissa fyysisen maailman yhteisöjen ja verkkoyhteisöjen tutkimuksissa on havaittu, että ihmisten kokeman yhteisöllisyyden tärkeimmät rakennusainekset ovat yhteydenpidon kanavista riippumatta 1) tunne yhteenkuuluvuudesta, 2) kokemus jäsenen merkityksestä yhteisölle ja toinen toisilleen sekä 3) jaettu usko siihen, että kuuluminen juuri tähän yhteisöön auttaa täyttämään jonkin tärkeän tarpeen (McMillan & Chavis, 1986; Blanchard, 2004, 2008; Kosonen, 2008; Tonteri, Kosonen, Ellonen & Tarkiainen, 2011).

Tarpeiden täyttymistä yhteisöllisyyden komponenttina on myös kritisoitu, sillä se on nähty pikemminkin yhteisöllisyyden välttämättömänä ennakkoehtona kuin sen yhtenä osa-alueena (Koh & Kim, 2004). Toisin sanoen ihmiset eivät edes hakeudu tiettyyn yhteisöön, elleivät he koe sen vastaavaan johonkin tärkeään tarpeeseen. Perustarpeiden sijaan McMillan & Chavis lienevät kuitenkin tulkinneet tarpeiden täyttymisen liittyvän toiminnan palkitsevuuteen, esimerkiksi jäsenyyden tuomaan statukseen. Yhteisö voi myös edistää jäsenelle tärkeitä arvoja. Taulukkoon 1 on koottu yhteisöllisyyden ainesosia.

Taulukko 1. Yhteisöllisyyttä rakentavat tekijät (McMillan & Chavis, 1986; Koh & Kim, 2004).

Jäsenyys	Vaikuttaminen	Integroituminen ja tarpeiden täyttyminen	Jaettu tunneyhteys
Yhteisön rajat	Kaksisuuntaista: jäsenet vaikuttavat yhteisön toimintaan ja yhteisö vaikuttaa jäseniinsä, mikä lisää koheesiota	Yksilön ja yhteisön yhteensopivuus	Vuorovaikutus ja sen laatu
Emotionaalinen turvallisuus		Status ja hyöty jäsenyydestä	Yhteenkuuluvuutta luovat kokemukset
Samastuminen		Jaetut arvot	Jäsenten kunnioittaminen
Henkilökohtainen panostus yhteisöön			Yhteisöhenki
Yhteinen symbolijärjestelmä			

Esimerkiksi subjektiivista jäsenyyden kokemusta voitaisiin arvioida seuraavilla väittämillä (Tonteri ym., 2011):

- Tuntuu hyvältä olla tämän ryhmän jäsen.
- Ryhmän jäsenyys merkitsee minulle paljon.
- Tunnen olevani kuin kotonani tässä ryhmässä.

Parhaassa tapauksessa subjektiivinen arvio ja objektiivinen data kertovat samaa viestiä. Kun takavuosina haastattelin suuren suomalaisyrityksen johtajaa, hän kertoi, että innokkaimmat asiakasyhteisön jäsenet viettävät verkkofoorumilla yli 8 tuntia päivässä jakaen ideoita, tietoa ja kokemuksia tuotteista.

Koetun yhteisöllisyyden hyödyt ovat monet: ryhmän luonteesta riippumatta yhteisöllisyys ilmenee muun muassa aktiivisena osallistumisena, tiedon ja tuen jakamisena, sitoutumisena, uskollisuutena ja suositteluina muille. Toisaalta yhteisöstä voi tulla myös liian tiivis, jolloin kaikki taulukon 1 osa-alueet ylikorostuvat. Yhteisön rajat sulkeutuvat ulkopuolisilta, vahvimmat jäsenet käyttävät hyvin suurta valtaa muihin, jäsenet sulautuvat yhteisöön niin tiiviisti että ”kadottavat itsensä” (kuten esimerkiksi joidenkin uskonnollisten yhteisöjen kohdalla) ja lopulta katoavat myös ympäröivän maailman lait ja eettiset normit (esimerkiksi mafiajärjestöjen tapauksessa).

Erilaisia yhteisöllisyyden kokemuksia

Kiinnostava yksityiskohta tieto- ja viestintäteknologian historiassa on se, että samaan aikaan kun osa työyhteisöistä kokee jatkuvien etäpalavereiden romahduttaneen kaiken yhteisöllisyyden, internetissä on jo viiden vuosikymmenen ajan muodostunut tiiviitäkin aihe- ja harrastusyhteisöjä, jotka toimivat lähes yksinomaan verkossa. Nämä yhteisöt ovat tarjonneet monelle ainutlaatuisen viiteryhmän ja sellaista sosiaalista tukea, jota omasta lähiyhteisöstä voi olla mahdotonta löytää. Tuttuuden luominen verkossa vie yleensä enemmän aikaa, mutta lopputuloksena voi olla hyvinkin läheisiä suhteita, jotka koetaan palkitsevina (Parks & Floyd, 1995) ja jotka voivat osoittautua jopa pysyvämmiksi kuin suhteet lähiyhteisöön (McKenna & Green, 2002).

Kärjistäen, siinä missä ennen kylä kasvatti lapsensa, nykyään lapsi voi valita itse kylänsä – toki vasta siinä vaiheessa, kun hänen ikänsä ja kehitystasonsa on riittävä verkon syövereihin.

Yhteisöllisyyden kokemuksesta puhuttaessa on muistettava, että ihmiset ovat persoonallisuudeltaan ja synnynnäiseltä temperamentiltaan hyvin erilaisia, eikä kaikenkattavaa reseptiä riittävälle yhteisöllisyydelle ole sen vuoksi mahdollista määrittellä. Siinä missä yhdelle riittää yhteenkuuluvuuden tunteen lisäämiseen jo tieto siitä, että toinen on kotoisin samalta paikkakunnalta, jollain toisella ihmisten kohtaamisen, jatkuvan keskusteluyhteyden ja palautteen jano on lähes samumaton. Samaa aikaan työympäristössä tulisi kyetä siirtä-

mään huomio tiimeihin, ei jokaisen työntekijän yksilöllisten mieltymysten täyttämiseen.

Yksilöllisiä tekijöitä ovat temperamentin lisäksi viestintäpreferenssit ja -rutiinit. Toiset meistä viihtyvät niissä digimaailman kanavissa, jotka mahdollistavat viestijälle pidemmän harkinta-ajan, ja toiset kaipaavat enemmän kasvokkaista yhteydenpitoa ja reaaliaikaista ihmisten kohtaamista. Osa taas ei halua viestiä kenellekään ja mieluiten vain hoitaa asialliset hommat alta pois. Taustalla vaikuttavat myös erilaiset elämäntilanteet ja mahdollisuus rauhoittaa tilaa ja aikaa arjen tekemiselle. On mahdotonta sanoa, mikä on sopiva suhde virtuaalista ja kasvokkaista kanssakäymistä. Se toki tiedetään, että tasapaino näiden välillä toimii usein ääripäitä paremmin.

Sosiaalisia tekijöitä yhteisöllisyyden taustalla ovat yhteisön senhetkinen ”koostumus” ja roolitus, henkilökemia, normit ja käytännöt, tuttuus ja sen kautta rakentunut luottamus. Työyhteisöissä tuttuus tarkoittaa sitä, kuinka hyvin jo tuntee kollegat ja heidän työtapansa. Kokoaikainen etätyökin on epäilemättä tuottavuudelle haitallista, jos kaikki tekijät ovat vasta aloittaneet työssään eivätkä tiedä toisistaan mitään, kuten yhdysvaltalaisen ekonomistin tuoreessa tutkimuksessa intialaisista tiedonsyöttäjistä (Atkin ym., 2023). Uutisotsikoista nämä kontekstin tarkennukset usein unohtuvat, joten tarkempi perehtyminen on tarpeen:

”Tämä on vain yksi tutkimus monien joukossa. Tutkimus on tehty tietyissä olosuhteissa ja tietyllä kohderyhmällä. Sen pohjalta ei kannata luoda yleistystä, että etä- tai hybridityö olisi vähemmän tuottavaa kuin lähityö.” (Aalto-yliopiston emeritusprofessori Matti Vartiainen, HS.fi 3.10.2023).

Yhdellä ihmisellä voi olla vain rajallinen määrä tiiviimpiä suhteita, ja yhteisöjen dynamiikassa jokainen uusi jäsen lisää merkitsee vähemmän edellytyksiä ryhmän koheesiolle – erilaisia tarpeita ja koordinoitavaa on enemmän. Laajemmissa ja hajautuneissa yhteisöissä yhteenkuuluvuuden perustana onkin usein jaettu **sosiaalinen identiteetti**, ei niinkään yksilöiden väliset suhteet ja tuttuus (mm. Rogers & Lea, 2005). Myös luottamus voi syntyä jaetun sosiaalisen kategorian pohjalta (Kramer, 1996). Digitaalisessa ympäristössä ryhmän jäsenyys voi luoda perustan jopa niin sanotuille hyperpersoonallisille suhteille (Walther, 1996), joissa keskustelukumppanista ei välttämättä tiedetä mitään muuta kuin oletettu jäsenyys itselle mieluisassa viiteryhmässä, mutta mielikuvissa toiseen ihmiseen liitetään silti runsaasti hyviä ominaisuuksia.

Lopuksi voidaan vielä nostaa esiin **teknologiaan liittyvät tekijät**, kuten kanavien yhteensopivuus yhteisön tarkoituksiin, sekä erilaiset **tilannetekijät**. Mitä yhteisö haluaa saavuttaa? Riittääkö epämuodollinen kokemusten ja tiedon jakaminen vertaisoppimista tukemaan, vai odottaako määränpäässä äärimmäisen tiukka projektitavoite ja tuotantovalmis palvelu? Mitä enemmän jäsenet kokevat tilanteessa riskiä, sitä enemmän heillä on pelissä myös tunnepuolella. Liian ristiriitaiset tavoitteet tai tavoitteiden epäselvyys ovat yhteen hiileen puhaltamisen esteitä.

Liian itsenäinen asiantuntijatyö?

Yhteisöllisyyden ainesosista keskeinen on kokemus jäsenten merkityksestä toinen toisilleen. Työyhteisökyselyiden ja -tutkimusten perusteella tietotyöläiset kokevat tänä päivänä olevansa varsin yksin tehtävineen. Asiantuntijoista on siis tullut itsenäisiä jopa siinä määrin, että yhteys laajempaan kokonaisuuteen hämärtyy. Käytännössä jokainen on oma substanssi-asiantuntijansa, assistenttinsa, matkasihteerinsä ja personal trainerinsa, joka huolehtii työkyvyn ja kunnollisen kansalaisen laatuleiman ylläpidosta. Näiden eri roolien tuottaman multitaskingin viidakossa ihmiset saattavat kokea, ettei heillä ole aikaa tehdä mitään kunnolla.

Eristäytyneiden työtapojen vuoksi emme myöskään kovin helposti opi sitä, kuinka toiset toteuttavat tietyn työvaiheen, tai ideoi spontaanisti uutta. Kaikki parhaat ideat syntyvät yleensä siinä vaiheessa, kun virallinen osuus on päättynyt – tämän voinee jokainen tutkimusta tai muuta luovaa työtä tehnyt allekirjoittaa.

Työpäivien aikana keskitymme ”miten” ja ”miksi” -kysymysten sijaan vastaamaan vain ”mitä”-kysymykseen. **Hiljaisen tiedon välittymisen kannalta** tämä on yksi suurimmista työyhteisöjen ongelmista, ei se, että pakolliset palaverit pidetään Teamsissa tai Zoomissa. Tosiasiassa verkkotapaamisissa voi olla jopa aiempaa paremmat mahdollisuudet havainnollistaa jaetulta ruudulta vaihe vaiheelta, miten tehtävässä kannattaa edetä ja mitkä ovat vältettäviä sudenkuoppia. Varsinkin uusiin asioihin perehtymisessä demot ja kokeilemalla oppiminen toimivat huomattavasti tehokkaammin kuin pitkän puheenvuoron kuunteleminen tai tehtävälistan tankkaaminen valmiista dokumentista.

Työn rakenteiden luhistuminen ja samanaikainen teknisten välineiden väärinkäyttö – millä viitataan siis jatkuvaan tehtäväkeskeiseen suorittamiseen kohtaamisen ja vapaamman yhdessäolon sijaan – näkyy hyvin esimerkiksi Acatiimi-lehden tuoreessa artikkelissa (Partti & Mustajoki, 2023):

”En muista, milloin viimeksi olisin ollut näiden työkavereiden kanssa samassa huoneessa; joitakin en ole tavannut elävissä elämässä kertaakaan. Kokouksen jälkeen jatkan kesken jääneen sähköpostiviestin kirjoittamista ennen seuraavan etäkokouksen alkua. Tältä tutkijoiden työpäivät nykyisin näyttävät. Voimme istua viitenä päivänä viikossa etänä työpisteellämme, ja pääasiallinen kommunikaatio kollegoiden kanssa tapahtuu sähköisten laitteiden välityksellä. Eräänä päivänä sanon sen ääneen itselleni: tunnen oloni yksinäiseksi.”

Tämä kehityskulku on ollut käynnissä jo useamman vuosikymmenen. Oman laitteen ääreen muurautuneena on vaikea hahmottaa sitä, millaisten haasteiden kanssa kollegat juuri sillä hetkellä painivat ja miten he ratkaisevat ne. Olemme oppineet olemaan niin vahvasti kiinni senhetkisten tehtävien läpiviennissä, että emme keskity muuhun kuin oman näyttöruudun tuijottamiseen, vaikka samassa tilassa olisi muitakin ihmisiä. Valitamme, että emme tiedä muiden tunnetiloista tai mielentiloista mitään, vaikka ’Miten menee’ on aivan yhtä

toimiva kysymys sekä etäpalavereissa että livetapaamisissa. Ensinnäkin sitä pitäisi vain muistaa käyttää.

Niin sanottu ruutu-aika ja laitekäyttö ovat kasvaneet rinta rinnan informaatiovyöryn kanssa. On kuitenkin huomattava, että ei ole olemassa mitään yhtenäistä digilaitteiden käyttöä, vaan pitäisi aina katsoa sitä, mitä laitteilla tosiasiaa tehdään ja kenen kanssa. Mihin kallis aikamme oikeastaan kuuluu? Jopa perheen tai muun lähiyhteisön sosiaalisissa tilanteissa on tänä päivänä tyypillistä, että kaikki tuijottavat omaa puhelintaan, sen sijaan että katsottaisiin yhteistä ruutua eli esimerkiksi perinteistä televisiolähetystä. Olisipa Putnam vuoden 1995 klassikkoessessään tiennyt, mitä on luvassa seuraavaksi.

Tarvitsemme keskittymiskyvyn ja läsnäolon palauttamistalkoita. Nähdäkseni yhteisöjä ja yhteisöllisyyden kokemuksesta ravitsee parhaiten toimintatapa, jossa tarkkaavaisuus suunnataan vain yhteen asiaan kerrallaan pitkäksi aikaa, ja vapaalle, ohjelmoimattomalle tekemiselle on riittävästi aikaa ja tilaa. Tuttavallisemmin voitaisiin puhua kiireettömyydestä. Johann Hari (2022) kuvailee nykyihmisen digisinkoilon problematiikkaa osuvin sanakääntein kirjassaan Kadonnut keskittymiskyky:

”Jos ihminen on kärsinyt pitkään arjessaan erilaisista toimintansa keskeyttämisistä, hän alkaa keskeyttää itse itseään, vaikka kaikki ulkoiset keskeytykset olisivatkin pois-tuoneet. Huomasin itsekin jatkuvasti katselevani asioita ja kuvittelevani, miten kuvailisin niitä Twitterissä, ja miten ihmiset sitten reagoisivat.” (Hari, 2022)

Leikillisuus on yhteisöllisyyden kovaa ydintä

Työyhteisöissä viestintäteknologiaa on vanhastaan käytetty varsin suorituskeskeisesti. Korona-aikana tehtävä- ja vaatimuslista vain kasvoi. Osa ihmisistä ajautui Partin ja Mustajoen edellä kuvaamalla tavalla limboon, jossa päivät muuttuivat toistensa kaltaisiksi ja työ loppumattomaksi digisuoritteiden sarjaksi. Kun entistä pienemmillä resursseilla tehdään yhä suurempaa työkuormaa, tasapaino ihmisten kohtaamisen ja tehtävien suorittamisen välillä jää jalkoihin, ja sen mukana tunne yhteisöllisyydestä voi heikentyä.

Menestyville verkkoyhteisöille tyypillinen leikillisuus ja keveys ovat jääneet vähemmälle huomiolle, samoin kuin yhteiseen tekemiseen motivointi, kannustaminen ja siitä palkitseminen. Verkkoyhteisöjen johtamisesta tiedetään, että johtava rooli tyypillisesti kiertää jäseneltä toiselle eikä ylhäältä annettu sanelu-politiikka toimi. Ihmisiin luottaminen mahdollistaa riittävän itseohjautuvuuden, vapauden ja ryhmän tarpeiden huomioimisen.

Kanavista riippumatta mikään ei liitä ihmisiä yhteen yhtä vahvasti kuin yhdessä nauraminen. Taannoin osallistuin etelä-savolaisten pk-yritysten digitaatoja edistävän Digiportaathankkeemme viikkopalaveriin Teamsissa. Tapaamisen aikana kollega muokkasi tuottamamme julkaisun kansikuvan hahmoa tekoälysovelluksen avulla. Lopputulos oli kerta kerralta

entistä hulttomampi. Nauroimme kuvahahmoille niin, että moni palaverin osallistujista joutui kyneleet silmissä sulkemaan mikin ja kameran hetkeksi. Kuinka ollakaan, sekä työtyytyväisyys että tulokellisuus ovat juuri tämän hankkeen tiimissä erinomaisen korkealla.

Edellä esitetyn opetus ei ole siinä, että seuraavassa HR-ammattilaisten tapaamisessa, tutkijaseminaarissa tai viranhaltijoiden päätöskokouksessa olisi tarkoitus saada kaikki nauramaan ja tiptahamaan tuoilta. Pikemminkin se alleviivaa tilannetajun merkitystä. **Yhteisöllisyyttä ei voi väkisin kantaa säkissä sinne, missä sille ei ole luontaisia edellytyksiä.** Kuten edellä käytiin läpi, kyse on viime kädessä ihmisten persoonallisuudesta, henkilökemiasta, psykologisesta turvallisuudesta ja usein myös onnellisista yhteensattumista siinä, että tiimin jäsenet uskaltavat luottaa toinen toisiinsa ja heittäytyä laittamaan oman itsensä kehään. Hyvässä yhteisössä kaikilla on paikkansa, eikä keneltäkään edellytetä roolia, joka ei heille luontaisesti sovi.

Yhteisöllisyyden unohtunut resepti

Lopuksi, onko olemassa jotain yksittäistä tekijää, joka korostuu yhteisöllisyyden johtamisessa ylitse muiden? Väitän, että vastaus on **aika**: omistautunut ja keskittynyt läsnäolo juuri kyseisessä yhteisössä. Kyseessä on yksinkertainen ainesosa, jonka olemme lähes kokonaan unohtaneet yhteisöllisyyden keitoksistamme.

Vain antamalla riittävästi aikaa toisille ihmisille voimme saada aikaan jaettua tunneyhteyttä ja molemminpuolista vaikuttamista, jotka molemmat ovat yhteisöllisyyden olennaisia elementtejä. Sosiaalisen median sisältötlvasta, nopeasta palaverisinkoilusta ja loputtomasta uusien projektien virrasta on voitava myös kieltäytyä – niin yksilöinä kuin yhteiskuntina.

Moderni yhteisöllisyys on erilaisten löyhien ja tiiviimpien yhteisöjäsenyyksien kudelmä. Paluuta vanhaan leirinuotioiden aikakauteen ei liene näköpiirissä, mutta digiajassakin voimme silti ammentaa sen tärkeimmistä antimista, kuten keskityneestä yhdessäolosta pienemmässä joukossa.

Tee nämä kolme asiaa ravitaksesi yhteisöllisyyden kokemusta:

- 1. Tunnista** työyhteisösi ja itsesi kannalta tärkeimmät yhteisöt ja fokusoi niihin. Muista, että yhdellä ihmisellä voi olla vain rajallinen määrä aktiivisia yhteisöjäsenyyksiä.
- 2. Sano rohkeasti ei.** Yhteisöllisyyttä ei rapauta viestintäteknologia itsessään, vaan tapamme käyttää sitä vain yhä useamman asian tekemiseen ja multitaskaukseen.
- 3. Anna ihmisille aikaa.** Jos pystyt sanomaan 'ei' kohdan 2 mukaisesti, todennäköisesti sinulla on myös enemmän aikaa. Arvostuksen tunne ei synny juhlapuheista, vaan toisen ihmisen kuuntelemisesta ja kohtaamisesta, kanavista riippumatta.

Vaikka lähtökohdat ovat erilaisia, ja erilaiset yhteisöt eivät ole yksi yhteen sovitettavissa toisiinsa, uskon, että yhteisöllisyyden korjaustalkoissa organisaatiot voivat hyötyä merkittävästi sisäistämällä tärkeimmät periaatteet, jotka aktiivisia verkkoyhteisöjä ohjaavat. Yhteisöllisyyden ravitseminen on digitalisaatio-osaamista, joka ei vanhene koskaan – ei varsinkaan tekoälyn aikakaudella. ■

LÄHTEET

- Atkin, D., Schoar, A. & Shinde, S. (2023). Working from home, worker sorting and development. NBER Working Paper Series, 31515. Saatavissa: https://www.nber.org/system/files/working_papers/w31515/w31515.pdf [viitattu 23.10.2023]
- Blanchard, A. & Markus, M. L. (2004). The experienced "sense" of a virtual community: characteristics and processes. The DATA BASE for Advances in Information Systems, 35(1), 65-79.
- Blanchard, A. L. (2008). Testing a model of sense of virtual community. Computers in Human Behavior, 24, 2107-2123.
- Hari, J. (2022). Kadonnut keskittymiskyky. Bazar Kustannus.
- Koh, J. & Kim, Y-G. (2004). Sense of virtual community: a conceptual framework and empirical validation. International Journal of Electronic Commerce, 8(2), 75-93.
- Kosonen, M. (2008). Knowledge sharing in virtual communities. Acta Universitatis Lappeenrantaensis, 335.
- Kramer, R. M., Brewer, M. B. & Hanna, B. A. (1996). Collective trust and collective action: the decision to trust as a social decision. Teoksessa R. Kramer & T. Tyler (toim.), Trust in organisations: Frontiers of theory and research, pp. 357-389. Thousand Oaks: Sage Publications.
- McKenna, K. & Green, A. (2002). Virtual group dynamics. Group dynamics: Theory, Research, and Practice, 6(1), 116-127.
- McMillan, D. W. & Chavis, D. M. (1986). Sense of community: a definition and theory. American Journal of Community Psychology, 14(1), 6-23.
- Parks, M. & Floyd, K. (1995). Making friends in cyberspace. Journal of Communication, 46(1), 80-97.
- Partti, H. & Mustajoki, H. (2023). Akateeminen yksinäisyys uhkaa tutkimuksen ja tutkijoiden kukoistusta. Acatiimi 15.6.2023. Saatavissa: <https://acatiimi.fi/2023/06/15/akateeminen-yksinaisyys-uhkaa-tutkimuksen-ja-tutkijoiden-kukoistusta/> [viitattu 22.9.2023].
- Putnam, R. (1995). Bowling alone: America's declining social capital. Journal of Democracy, 6(1), 65-78.
- Rogers, P. & Lea, M. (2005). Social presence in distributed group environments: the role of social identity. Behaviour & Information Technology, 24(2), 151-158.
- Tonteri L., Kosonen M., Ellonen H. & Tarkiainen A. (2011). Antecedents of an experienced sense of virtual community. Computers in Human Behavior, 27(2011), 2215-23.
- Walther, J. B. (1995). Computer-mediated communication: impersonal, interpersonal and hyperpersonal interaction. Communication Research, 23(1), 3-43.

MIIA KOSONEN KTT, on tietojohdamisen kehittäjä ja kouluttaja, joka työskentelee tutkimuspäällikkönä Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulussa tutkimuskeskus Digitaliassa. Miian ominta alaa ovat tietojohdamisen ohella verkkoyhteisöt ja sosiaalisten teknologioiden hyödyntäminen tiedon luomiseen ja jakamiseen. Työn lomassa Miia luotsaa oppimisyhteisö Tohtoriverkosto ry:n toimintaa, ja oppii joka päivä jotain uutta kissoiltaan Raunolta ja Irlanlta. LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/miiaikosonen/>

Reetta Oksa
Kaisa Pekkala



Yhä useampi tekee viestintätöitä somessa: mitkä ovat vaikutukset hyvinvointiin ja millaista tukea työntekijät tarvitsevat?

Tässä artikkelissa käsittelemme työn muutosta työelämän viestinnällistymisen – viestintätöiden merkityksen ja määrän lisääntymisen – näkökulmasta. Pohdimme käynnissä olevan muutoksen vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin ja henkilöstöjohtamiseen viimeaikaisen tutkimustyömme pohjalta. Viestintäympäristön muutokset ovat tapahtuneet verrattain nopeasti. Ne ovat edellyttäneet monilta työkäisiltä uusien viestintäteknologioiden käyttöönottoa ja uudenlaista tapaa toimia digitaalisessa viestintäympäristössä. Tutkimuksemme tulokset osoittavat, että työelämän viestinnällistyminen koskettaa laajasti etenkin asiantuntijatyötä tekeviä työntekijöitä ja tuo mukanaan uusia mahdollisuuksia sekä myös haasteita, jotka ovat tärkeä huomioida henkilöstöjohtamisessa. Viestinnällistymisen mukanaan tuomat voimavaratekijät, kuten yhteys korkeampaan työn imuun sekä kannustus, tiedon ja sosiaalisen tuen saavutettavuus voivat edistää työntekijöiden hyvinvointia. Toisaalta kuormitustekijät, kuten epäselvät pelisäännöt, sosiaalinen paine, teknostressi ja psyykinen kuormittuneisuus voivat haastaa työntekijöiden hyvinvointia.

AVAINSANAT: sosiaalinen media, viestintä, työhyvinvointi, asiantuntijatyö

Sosiaalisesta viestintäteknologiasta ja etenkin sosiaalisesta mediasta on tullut monelle asiantuntijalle työväline, joka mahdollistaa ammatillisen verkostoitumisen, jatkuvan yhteydenpidon kollegoiden ja alan toimijoiden kesken, ajankohtaisten asioiden seuraamisen sekä oman asiantuntijuuden näkyväksi tekemisen (Oksa ym., 2023; Pekkala, 2021). Sosiaalisen median myötä viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitys on kasvanut, ja etenkin asiantuntijaorganisaatiot ovat tulleet yhä riippuvaisemmiksi työntekijöidensä viestintäaktiivisuudesta- ja kyvykkyydestä (Pekkala, 2020). Nykyään onkin varsin yleistä, että työhön liittyvät viestit kulkevat eri sosiaalisen viestintäteknologia-alustojen, kuten Microsoft

Teamsin, Metan Workplacen tai Slackin kautta. Lisäksi erilaisia julkisia alustoja, kuten LinkedIn:iä, Facebookia ja X:ää käytetään työhön liittyvään viestintään ja vuorovaikutukseen ulkoisten sidosryhmien kanssa.

Sosiaalisen median lisääntynyt käyttö on muokannut työntekijöiden roolia työelämän viestinnässä (Andersson, 2019; Madsen & Verhoeven, 2019; Pekkala & Luoma-aho, 2017). Sosiaalisen median alustoilla yksittäiset käyttäjät ovat samalla myös sisällöntuottajia, ja sosiaalisen median logiikka perustuu pitkälti käyttäjien tuottamaan sisältöön ja käyttäjien väliseen vuorovaikutukseen. Tästä syystä yksilöillä ja heidän

viestintäkäyttäjätymisillään on keskeinen rooli nykyisessä verkottuneessa viestintäympäristössä (esim. Castells, 2009). Työelämän kontekstissa tämä näkyy siten, että viestintätyö on jakautunut organisaatioissa yhä enemmän yksittäisille työntekijöille, joiden odotetaan hyödyntävän sosiaalisen median alustoja omassa työssään yhä enemmän (Pekkala, 2020). Ilmiötä onkin kuvattu termillä työelämän viestinnällistyminen, jolla tarkoitetaan viestintätyön määrän ja merkityksen kasvua työelämässä (Pekkala, 2021).

Sosiaalisen median käyttö on yleistynyt nopeasti työelämässä ja Tilastokeskuksen mukaan 97 % yli 100 henkeä työllistävästä yrityksistä Suomessa käytti sosiaalista mediaa osana toimintaansa vuonna 2022 (Tilastokeskus, 2023). Viime vuosina digitaalisten työkalujen käyttö on kaiken kaikkiaan lisääntynyt merkittävästi. Koronapandemia vauhditti tätä muutosta, kun noin 60 % suomalaisista alkoi työskennellä etänä. Suomi olikin maa, jossa etätöihin siirryttiin erityisen nopeasti ja laajasti (Eurofound, 2020). Teknologisen edistyksen myötä merkittävä osa sosiaalisesta vuorovaikutuksesta, erityisesti tietotyöstä, on siirtynyt verkkoympäristöihin ja ravistellut organisaatiokulttuureja sekä perinteisiä työtapoja ja viestintää. Muutos on luonut monia mahdollisuuksia, mutta myös uhkia ja haittoja. Siksi tutkimuksissa onkin yhä enemmän pureuduttu siihen, millaisia vaikutuksia sosiaalisen median käytöllä työelämässä on työntekijöiden hyvinvointiin (Oksa, 2022).

Sosiaalisen median käyttö suomalaisilla työpaikoilla

Sosiaalinen media määrittellään tyypillisesti joukoksi internet-pohjaisia sovelluksia, joissa sisällön luominen, muokkaaminen ja jakaminen on mahdollista sosiaalisen median sovellusten käyttäjille (esim. Kaplan & Haenlein, 2010). Viestintä sosiaalisessa mediassa tapahtuu verkostoissa ja perustuu käyttäjien väliseen vuorovaikutukseen. Organisaatioiden sisäiset somealustat on tarkoitettu vain organisaatioiden työntekijöiden sisäiseen käyttöön ja sovellukset, kuten Microsoft Teams, Slack tai Meta-konsernin Workplace, kuuluvat tähän kategoriaan. Näiden lisäksi etenkin asiantuntijaorganisaatioissa on työntekijöitä kannustettu myös julkisten sosiaalisen median alustojen, kuten Facebookin, LinkedInin ja X:n, käyttöön työhön liittyvässä viestinnässä. Näitä alustoja käytetään, jotta voidaan kohdata ja keskustella muiden kanssa, luoda ja ylläpitää sosiaalisia verkostoja sekä tuottaa, muokata, seurata ja jakaa työhön liittyvää sisältöä sisäisille tai ulkoisille yleisöille, helposti ja milloin tahansa (Oksa, 2022).

Suomessa toteutetussa pitkittäistutkimuksessa sosiaalisen median käyttö työtarkoituksiin lisääntyi kaikilla toimialoilla koronapandemian aikana verrattuna koronaa edeltävään aikaan (Oksanen, Oksa ym., 2021). Tämä johtui luultavasti koronarajoitustoimista ja pakotetusta etätöystä sekä lisääntyneestä tarpeesta viestiä työssä. Suomalaisissa asiantuntijaorganisaatioissa työskentelevät henkilöt ja etenkin milleniaalisukupolvi käyttävät sosiaalista mediaa aktiivisemmin ja kokevat sen hyödyllisemmäksi kuin suomalaiset työntekijät

yleisesti (Oksa, Saari ym., 2021). Yhä useampi asiantuntija myös kokee sosiaalisen median käytön osaksi työnkuvaansa (Oksa ym., 2023; Pekkala, 2021). Tällä on vastikään julkaistun tutkimuksen mukaan vaikutusta sosiaalisen median käyttöaktiivisuuteen (Pekkala & van Zoonen, 2023).

Sosiaalista mediaa käytetään muun muassa mielenkiintoisten työsisältöjen seuraamiseen ja jakamiseen, keskusteluun kollegoiden ja alan toimijoiden kanssa sekä verkostoitumiseen esimerkiksi muiden ammattilaisten, asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa (Oksa, 2022; Pekkala, 2021). Tavat käyttää sosiaalista mediaa kuitenkin vaihtelevat. Osa käyttäjistä tuottaa omia sisältöjä ja osallistuu keskusteluihin, toiset käyttävät sosiaalista mediaa edelleen passiivisesti seuratakseen sieltä työhön ja omaan alaan liittyviä ajankohtaisia asioita ja henkilöprofileja ja tutustuakseen työhön liittyviin ihmisiin (Oksa, Saari ym., 2021; Pekkala, 2021). Osa työntekijöistä ei halua käyttää sosiaalista mediaa työssään ollenkaan, vaikka vapaa-ajalla sitä käyttäisikin (Oksa, 2022; Pekkala, 2021). Sosiaalisen median käyttöä ohjaavat erilaiset sisäiset motivaatiot, kuten työntekijän oma valinta ja kiinnostus sosiaalisen median käyttöön työssä, työnantajaorganisaatioon samaistuminen, käsitykset sosiaalisen median tärkeydestä työroolissa, sekä ulkoiset motivaatiot, kuten sosiaalisen median koulutukset, henkilöbrändin rakentaminen ja sosiaalinen paine esimerkiksi työnantajan, työtovereiden tai sidosryhmien taholta (Oksa, Saari ym., 2021; Pekkala & van Zoonen, 2022, 2023).

Sosiaalisen median positiiviset hyvinvointivaikutukset

Suomessa toteutettujen tutkimusten tuloksista näkyy, että sosiaalisen median työkäyttö tarjoaa ainutlaatuisia mahdollisuuksia, mutta tuo mukanaan myös uusia uhkia niin työntekijöille kuin organisaatioillekin. Nämä mahdollisuudet ja uhat ylittävät usein perinteisinä pidetyt yksityisen ja ammatillisen rajapinnat. Ensinnäkin sosiaalisen median alustoilla voidaan nopeasti vastaanottaa ja jakaa tietoa. Sosiaalista mediaa käytetään myyntiin, markkinointiin ja rekrytointiin. Voimme myös vaivattomasti verkostoitua kollegoiden, asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa (Oksa ym., 2023). Sosiaalisen median avulla voidaan myös rakentaa henkilöbrändiä (Oksa ym., 2023; Vallas & Cummins, 2015) tai niin kutsuttua ajatusjohtajuutta, jonka avulla yksilöt tai organisaatiot voivat profiloitua alansa syväosaajiksi ja siten kartuttaa niin yksittäisten ajatusjohtajien ja heidän edustamiensa organisaatioiden sosiaalista pääomaa (Barry & Gironda, 2019). Vastikään julkaistussa tutkimuksessa kävi ilmi, että tutkimukseen osallistuneet ajatusjohtajuuden aseman saavuttaneet henkilöt ovat päätyneet sosiaaliseen mediaan usein työnantajaorganisaatioidensa aloitteesta, mutta kehittyneet ajan saatossa varsin itsenäisiksi toimijoiksi, joiden toimintaa ohjaavat henkilökohtaiset tavoitteet (Forssel & Pekkala, 2023).

Organisatorinen kannustus ja johtajien esimerkit sosiaalisessa mediassa koetaan myönteisinä ja kannustavan somen käyttöön (Oksa ym., 2023; Pekkala & van Zoonen, 2023).

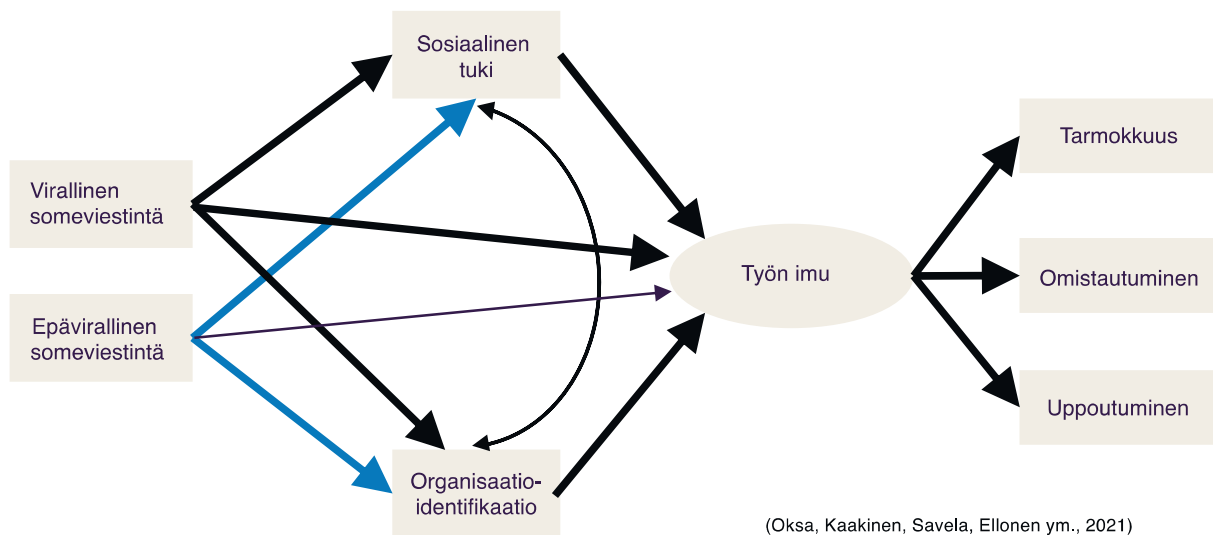
Sosiaalisen median käyttöön kannustetaan ja tuetaan, mutta ei pakoteta. Lisäksi johtajien viestintäaktiivisuuden koettiin lisäävän luottamuksen ja avoimuuden ilmapiiriä. (Oksa ym., 2023). Samoin työntekijöiden kokemus autonomiasta eli omaehtoisuudesta ja hallinnan tunteesta, liittyen siihen milloin ja mihin tarkoituksiin he sosiaalista mediaa käyttävät, voi vaikuttaa myönteisesti heidän hyvinvointiinsa (Oksa ym., 2023). Lisäksi parempi tiedon saavutettavuus, mahdollisuus kehittää omia taitoja ja ammatillista identiteettiä on tunnistettu sosiaalisen median käyttöön liittyviksi työn voimavaroiksi (Oksa ym., 2023). Vaikka työt saattavat sosiaalisen median vuoksi helposti valua vapaa-ajalle, näyttää siltä, että suomalaiset työntekijät kokevat, että sosiaalinen media auttaa heitä suoriutumaan paremmin työstään ja saavuttamaan enemmän sekä parantamaan työnsä laatua. Koettu sosiaalisen median tuottavuus on myös yhteydessä korkeampaan työn imuun eli positiiviseen affektiiviskognitiiviseen työhön liittyvään mieltä ja motivaatioon (Oksa, Pirkkalainen ym., 2022).

Suomalaiset työntekijät viestivät aktiivisesti sosiaalisessa mediassa. Viestintä työkavereiden ja työyhteisön kanssa työhön liittyvistä asioista on suoraan yhteydessä korkeampaan työn imuun. Kiinnostavaa kyllä, myös työhön suoraan liittymättömän ja epäformaalimman viestinnän on havaittu olevan yhteydessä organisaatioon samaistumisessa, kuinka työntekijät kokevat saavansa tukea kollegoiltaan ja esihenkilöiltään koki myös niiden välityksellä korkeampaa työn imua (Oksa, Kaakinen, Savela, Ellonen ym., 2021a) Näitä molempien sosiaalisen median viestinnän muotojen yhteyksiä korkeampaan työn imuun on havaittu myös kansallisessa pitkittäistutkimuksessa (Oksa, Kaakinen, Savela, Hakanen, ym., 2021b).

Sosiaalisen median negatiiviset hyvinvointivaikutukset

Sosiaalisen median käyttöön liittyy myös monia kielteisiä ilmiöitä ja vaikutuksia. Aiemmasta tutkimuksesta tiedetään, että sosiaalinen media voidaan kokea kuormittavaksi ja addiktoivaksi. Lisäksi se voi aiheuttaa keskittymisongelmia ja työ- ja perhekonflikteja, kun työ valuu sosiaalisen median kautta henkilökohtaiseen elämään, josta itse työn tekeminen voi myös kärsiä. (Oksanen, Oksa ym., 2021; Salo ym., 2019.) Siksi nykyteknologiat, kuten sosiaalinen media, voivat vaarantaa työntekijöiden psykososiaalista hyvinvointia. Psykososiaaliset vaarat ovat työn järjestelyyn, johtamiseen ja suunnitteluun sekä työympäristöön liittyviä tekijöitä, kuten esimerkiksi työmäärä, työn kontrolli, sosiaaliset suhteet, kodin ja työn rajapinta, jotka aiheuttavat mahdollisen uhan työntekijöiden psyykkiselle, fyysiselle ja sosiaaliselle hyvinvoinnille (Cox ym., 2000; Leka & Cox, 2010).

Sosiaalisen median käyttöä voi estää tai vähentää muun muassa alhainen luottamus omiin kykyihin hyödyntää sosiaalista mediaa ammatillisesti (Oksa ym. 2023; Pekkala & van Zoonen, 2022). Suomalaisten asiantuntijoiden keskuudessa tehdyssä tutkimuksessa selvisi, että vain alle viidesosa tutkimukseen osallistuneista lähes 1200 työntekijästä luotti kykyihinsä hyödyntää somea ammatillisesti (Pekkala & van Zoonen, 2022). Lisäksi epäselvät tai puuttuvat sosiaalisen median pelisäännöt ja ohjeistukset esimerkiksi siitä, mitä alustoja käytetään mihinkin tarkoituksiin ja kehen ollaan yhteydessä haastavissa tilanteissa, koetaan kuormittavina (Oksa ym., 2023; Pekkala & van Zoonen, 2023). Sosiaalisen median käyttöä työssä voikin estää epäselvyys, mitä työntekijänä ja organisaation tai tiimin edustajana somessa voi ja ei voi tehdä (Oksa ym., 2023; Pekkala, 2020).



(Oksa, Kaakinen, Savela, Ellonen ym., 2021)

Kuva 1. Virallisen ja epävirallisen sosiaalisen median viestinnän vaikutus hyvinvointiin.

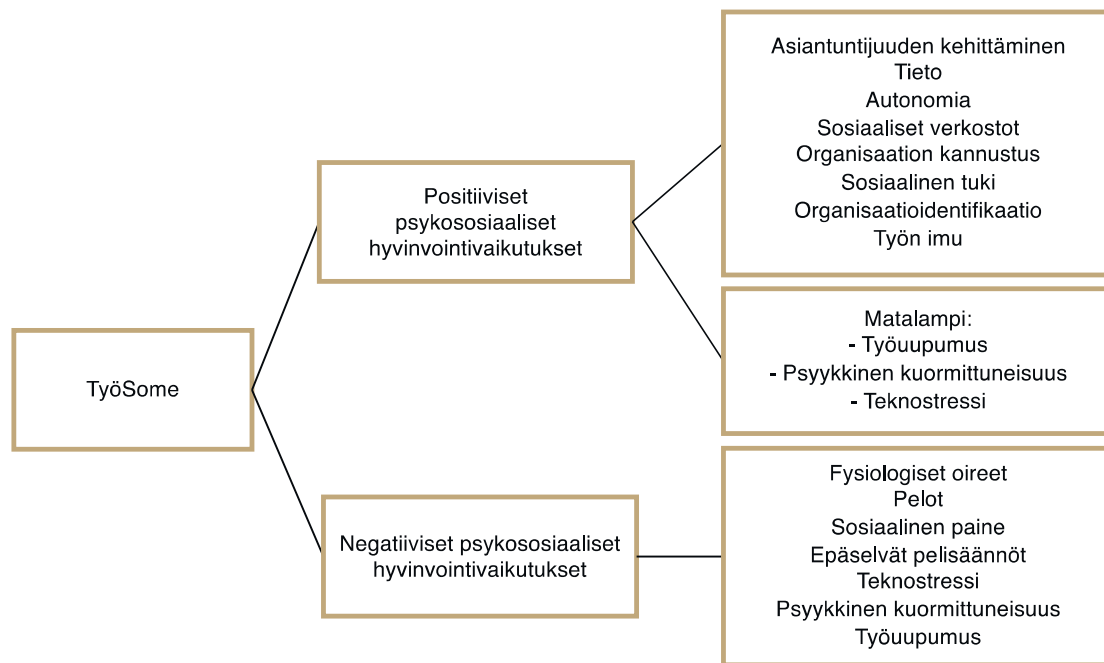
Sosiaalisen median käyttöön liittyy myös muita kuormitus-tekijöitä, joihin kuuluivat fysiologiset oireet, kuten niskakipu sekä työkavereilta, johdolta tai asiakkailta tuleva sosiaalinen paine olla läsnä sosiaalisessa mediassa. Lisäksi erilaiset pelot, kuten paitsi jäämisen pelko, pelko omasta osaamisesta ja pelko joutumisesta negatiivisiin keskusteluihin voivat vaikuttaa negatiivisesti hyvinvointiin (Oksa ym., 2023). Näiden lisäksi sosiaalisen median käyttö voi aiheuttaa teknologian käyttöön liittyvää stressiä eli teknostressiä, psyykkistä kuormittuneisuutta ja jopa työuupumusta (Oksa, Saari ym., 2021; Oksa, Kaakinen, Hakanen ym., 2021). Erityisesti korona-aikana teknologian käyttöön tottumattomat työntekijät ja sellaiset, jotka viestittivät sosiaalisessa mediassa työasioissa kollegoidensa kanssa erityisen paljon, kokivat korkeampaa teknostressiä ja työuupumusta, vaikka esimerkiksi työuupumus muuten oli pääosin laskussa (Oksanen, Oksa ym., 2021).

Monet tekijät vaikuttavat hyvinvointikokemukseen

Suomalaistutkimusten tulokset osoittavat, että ei ole yhtä oikeaa tapaa toteuttaa ja käyttää sosiaalista mediaa työyhteyksissä, koska olemme erilaisia ja tavoitteemme, motivaatiomme ja lähtökohtamme käyttää sosiaalista mediaa vaihtelevat (Oksa, 2022; Pekkala, 2021). Sosiaalisen median käyttötavat eli sisällön tuottaminen, sisällön jakaminen, informaation etsiminen työhön liittyviin ongelmiin, verkostoituminen ja viestintä ovat yhteydessä sekä parempaan että huonompaan psykososiaaliseen hyvinvointiin. Työntekijät ovat raportoineet sekä matalampaa että korkeampaa teknostressiä, työuupumusta ja

psyykkistä kuormittuneisuutta riippuen työntekijän iästä ja työympäristöstä (Oksa, Saari ym., 2021). Esimerkiksi asiantuntijaorganisaatioissa milleniaalit kokevat sisällön tuottamisen vähentävän heidän teknostressiään ja työuupumustaan, kun taas kansallisesti milleniaalit kokevat siitä korkeampaa teknostressiä. Kiinnostavaa on myös, että kansallisesti milleniaalit kokevat matalampaa teknostressiä työhön liittyvän informaation etsimisestä, kun taas vanhemmat ikäpolvet kokevat siitä korkeampaa teknostressiä (Oksa, Saari ym., 2021). Lisäksi esimerkiksi vanhemmat työntekijät ovat raportoineet korkeampaa työn imuja ja organisaatioon samaistumista (Oksa, Kaakinen, Hakanen ym., 2021), kun taas millennialityöntekijät kokevat vanhempia sukupolvia enemmän negatiivisia hyvinvoinnin vaikutuksia, kuten korkeampaa uupumusta ja teknostressiä sosiaalisen median käytöstä (Oksa, Saari, ym., 2021).

Etenkin päivittäinen sosiaalisen median käyttö, yksin asuminen, nuori ikä ja etätyö altistavat negatiivisille psykososiaalisille vaikutuksille (Oksa Saari ym., 2021). Naissukupuoli on yhteydessä korkeampaan teknostressiin ja psyykkiseen kuormitukseen, mutta myös korkeampaan työn imuun, sosiaaliseen tukeen ja organisaatioon samaistumiseen (Oksa, Kaakinen, Hakanen ym., 2021; Oksa Saari ym., 2021). Lisäksi pitkittyneet kriisit, kuten COVID-19, ja muuttuneet työolosuhteet voivat vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin kielteisesti. COVID-19:n alkuvaiheessa työn imu, joka on lähtökohtaisesti pitkäjänteinen hyvinvoinnintila, pysyi melko vakaana, mutta se lähti laskuun syksyllä 2020. Silloin vielä suurin osa tietotyöntekijöistä työskenteli edelleen etänä. Työn imun lasku oli voimakkaampi niillä, jotka kokivat lisääntyntä psyykkistä kuormittuneisuutta (Oksa, Kaakinen, Hakanen ym., 2021).



Kuva 2. Työsomeen käytön positiivisia ja negatiivisia psykososiaalisia hyvinvointivaikutuksia.

Verkkotyöpaikkakiusaaminen ja verkkoviha ja -häirintä uutena uhkana hyvinvoinnille

Verkkotyöpaikkakiusaamisesta ja verkkovihasta on tullut viimeaikainen ongelma myös työkontekstissa (Oksanen ym., 2020, Oksanen, Celuch ym., 2021; Celuch ym., 2022, 2023; Pekkala, 2020). Somen käyttöä työssä voikin estää mielikuvasta, että somessa joutuu verkkohäirinnän kohteeksi (Oksa ym., 2023; Pekkala, 2020). Ihmiset voivat helposti jäädä ulkopuolelle sosiaalisen median ryhmistä, joten somea voidaan käyttää alustana syrjintään tai jopa nettikiusaamiseen (Oksa ym., 2023; Oksanen ym., 2020). Kiinnostavaa kuitenkin on, että esimerkiksi jo ennen koronapandemiaa verkkotyöpaikkakiusaaminen lähti laskuun, ja lasku jatkui suomalaisten työntekijöiden keskuudessa myös koronapandemian aikana (Celuch ym., 2022). Tähän voi vaikuttaa se, että ihmiset ovat tietoisempia verkossa tapahtuvasta työpaikkakiusaamisesta. Sen lisäksi useat suomalaiset ovat työskennelleet etänä pandemia-aikana. Näin työpaikan ristiriitoinen saatu etäisyyttä. Huolestuttavaa kuitenkin on, että edelleen noin 9 % raportoi kohdanneensa verkkotyöpaikkakiusaamista kuukausittain ja lähes 5 % viikoittain. Verkkotyöpaikkakiusaamisen uhrikokemukset ovatkin yhteydessä heikentyneeseen hyvinvointiin, kuten työuupumukseen, psyykkiseen kuormitukseen ja teknostressiin (Celuch ym., 2022).

Verkkoviha ja -häirintä kuormittavat suomalaisia työntekijöitä (Celuch ym., 2022, 2023; Oksanen, Celuch ym., 2021). Esimerkiksi suomalaisten media-ammattilaisten keskuudessa lähes 60 % kertoi kohdanneensa verkkovihaa tai -häirintää edellisen puolen vuoden aikana. Loukkaavat ja vihamieliset viestit, ammattitaidon, iän, tai sukupuolen vuoksi vähätty sekä persoonaan, arvojen ja henkilökohtaisen elämän vastaiset hyökkäykset ovat tavallisimpia verkkohäirinnän muotoja. Tällaiset negatiiviset kokemukset voivat vaikuttaa voimakkaasti siihen, että työntekijät muuttavat tapaansa puhua työstään, vähentävät esiintymistään mediassa ja osallistumistaan yhteiskunnalliseen keskusteluun ja harkitsevat jopa työtehtävien tai työpaikan vaihtoa (Celuch ym., 2023). Työnantajilla on vastuu puuttua verkossa tapahtuvaan työpaikkakiusaamiseen, häirintään ja vihaan, mutta myös yksilöt voivat osaltaan yrittää vaikuttaa käyttäytymiseensä sosiaalisessa mediassa. Reagoimattomuus häiritseviin viesteihin on hyvin yleistä, koska voimakkaat tunnepitoiset reaktiot saattavat vain lisätä häirintää (Celuch ym., 2023).

Työnantajan rooli – millaista tukea työntekijöille voi tarjota?

Viimeaikaisissa tutkimuksissa nousee esiin monia käytännön työelämään vaikuttavia tekijöitä, jotka tarjoavat olennaista tietoa organisaatioiden ja viestinnän käytäntöjen kehittämiseen (Oksa, 2022; Pekkala, 2021). Organisaatiot eroavat toisistaan siinä, miten tärkeäksi työntekijöiden viestintärooli koetaan ja kuinka työntekijöitä tuetaan viestinnässä ja sosiaalisen medi-

an käytössä (Oksa, Saari ym., 2021; Pekkala, 2020). Joissakin organisaatioissa työntekijöiden osallistamisessa viestintään on tehty systemaattista työtä jo yli vuosikymmenen. Toisissa organisaatioissa taas ollaan vielä alkuvaiheessa siinä, kuinka työntekijöitä koulutetaan ja tuetaan sosiaalisen median käyttöön työssä ja valmistellaan myös kohtaamaan mahdollisia ongelmatilanteita somessa (Pekkala, 2020).

Riippuen organisaation toimintaympäristöstä ja sen odotuksista, tavoitteista ja toiminnan vakiintumisesta, organisaatiot voivat osallistaa työntekijöitään mahdollistamalla työntekijöiden viestijäroolissa toimimisen, esimerkiksi allokoidulla työaika viestintätöihin ja tarjoamalla koulutusta sekä tukea. Tämän lisäksi työntekijöitä voidaan motivoida osallistumaan someviestintään, esimerkiksi luomalla yhteisöllistä kulttuuria ja viestimällä selkeästi someviestintään liittyvistä mahdollisuuksista ja odotuksista (Pekkala, 2020, ss. 563–565). Tutkimustulokset korostavat selkeiden sosiaalisen median ohjeistusten, yhteisten toimintatapojen viestimisen merkitystä työpaikoilla (Oksa ym., 2023; Pekkala & van Zoonen, 2023). Selkeät ja riittävän väljät pelisäännöt auttavat työntekijöitä toimimaan somessa itsenäisesti ja vastuullisesti.

Suomalaistutkimuksissa on myös noussut esiin, että organisaatioilla ja etenkin johtamisella on tärkeä yhteys työntekijän kokemukseen omasta viestintäkyvykyydestään ja että organisaatioiden tuki, sosiaalisen median käyttöön liittyvien odotusten selkeys sekä koulutuksen tarjoaminen vahvistavat luottamusta osaamiseen (Pekkala & van Zoonen, 2022). Johdon esimerkki, sosiaalinen tuki ja organisatorinen kannustus somen käyttöön kannustaakin työntekijöitä sosiaalisen median hyödyntämiseen työssään (Oksa ym., 2023; Pekkala & van Zoonen, 2022).

Toisaalta organisaatioiden on tärkeä tunnistaa yksilöiden tavoitteiden, osaamisen, työnkuvien ja viestintätyylien erot ja tarjota erilaisia mahdollisuuksia osallistua viestintään sosiaalisen median alustoilla (Oksa ym., 2023; Pekkala, 2020; Pekkala, 2022). Organisaatioilla onkin myös tärkeä rooli työntekijöiden digitaalisen osallisuuden rakentumisessa (Pekkala, 2022). Digitaalisella osallisuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä tasa-arvoisia mahdollisuuksia osallistua ja työskennellä digitaalisissa ja vuorovaikutteisissa työympäristöissä (Pekkala, 2022, s. 4).

Tutkimustulokset osoittavat, että työpaikoilla on tehtävä töitä, koska viestintäympäristö ja siten etenkin asian- tuntijat työ on muutoksessa. Etenkin nuoret työntekijät kuormittuvat teknologisesta vuorovaikutuksesta, mutta myös vanhempia työntekijöitä on tärkeää tukea (Oksa ym., 2023). Lisäksi sosiaaliseen mediaan liittyvien pelkojen torjumiseksi ja työntekijöiden resilienssin parantamiseksi on suositeltavaa tarjota riittävästi emotionaalista tukea työntekijöille ja kouluttaa heidän itseohjautuvuuttaan, stressin- ja ajanhallintataitojaan. Työnantaja suositellaan myös tukemaan työntekijöiden autonomiaa työnsä ja sosiaalisen median käytön hallinnassa ja tarjoamaan mahdollisuuksia ammatilliseen kehittymiseen ja taitojen hyödyntämiseen (Oksa, 2022; Pekkala, 2021).

Vinkkilista työyhteisöille

- Kunnioita työntekijöiden erilaisuutta
→ ei ole yhtä oikeaa tapaa käyttää somea
- Kannusta epäviralliseen someviestintään, työhön liittyvän someviestinnän lisäksi
- Ota käyttöön ja kommunikoi selkeät somen käytön ohjeistukset, prosessit ja johtaminen (ml. kiusaaminen ja häirintä verkossa)
- Allokoi aikaa, mikäli somen käyttöä työssä odotetaan
- Tunnista johdon ja organisaatiokulttuurin rooli (auttaa vs. painostaa)
- Keskustele ja sovi työkäytännöistä esim. etä- ja hybridityö, saavutettavuus
- Tarjoa somekoulutusta kaikille – Jokaisen somessa toimivan työntekijän on tärkeä ymmärtää somen toimintalogiikka ja kuinka mahdollisessa häirintätilanteissa tulee toimia
- Verkkohäirintä, -viha ja -kiusaaminen ovat työturvallisuusasioita, joihin pitää puuttua
- Raportoi verkkohäirinnästä työnantajalle ja tarvittaessa poliisille
- Pysy rauhallisena ja asiassa, jos kohtaat verkkohäirintää
- Salaa omat yhteystiedot, jos mahdollista – henkilökohtaiset tiedot ovat arvokkaita hyökkääjille
- Säilytä todistusaineistoa verkkohäirinnästä esim. viestit ja ota ruutukaappauksia
- Tarjoa henkisen hyvinvoinnin tukea ja valmenna työntekijöiden minäpystyvyyden tunnetta ja stressin- ja ajanhallintataitoja
- Auta työntekijöitä kokemaan autonomiaa, kyvykkyyttä ja yhteenkuuluvuutta kasvattamalla heidän työnsä voimavaroja ja työn imua
→ somen käyttö voi auttaa

Lopuksi

Olemme tässä artikkelissa tarkastelleet työelämän viestinnällistymisen vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin ja pohtineet tutkimustuloksiamme etenkin henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Yhä useammat työorganisaatiot ja työntekijät käyttävät sosiaalista mediaa asiantuntijaviestintään. Esittelemämme tutkimustulokset korostavat sosiaalisen median työkäytön sosiaalisen ja psykologisen ulottuvuuden merkitystä ja käytännön arvoa. Sosiaalinen media ei ainoastaan auta meitä syventämään suhteita työkaveriimme ja saamaan tukea työyhteisöltä, vaan se on myös merkittävä väline työkäytäntöjen kannalta. Esimerkiksi tiedon saavutettavuudessa, verkostojen luomisessa, yhteisöllisyyden rakentamisessa ja tiimityö-

edistämässä fyysisestä työpaikasta riippumatta. Kuitenkin tasapaino on avainasemassa, eikä jatkuvaa online-läsnäoloa voida vaatia tai suositella. Tämän vuoksi selkeät sosiaalisen median pelisäännöt ja työntekijöiden monipuolinen kouluttaminen ja tukeminen ovat ensiarvoisen tärkeitä. Vaikka sosiaalisen median käytön hyvinvointivaikutukset voivat olla kaksiteräinen miekka – sekä auttaa meitä menestymään työssämme, mutta myös mahdollisesti kuormittaa meitä – sosiaalisessa mediassa on ehdottomasti myönteistä potentiaalia, jota voimme hyödyntää työelämässä. Jatkamme osaltamme paremman työelämän edistämistä ja tutkimustyötä näiden tärkeiden teemojen parissa. ■

LÄHTEET

- Andersson, R. (2019b). Employees as ambassadors: Embracing new role expectations and coping with identity-tensions. *Corporate Communications*, 24(4), 702–716.
- Barry, J. M. & Gironda, J. T. (2019). Operationalizing thought leadership for online B2B marketing. *Industrial Marketing Management*, 81(August), 138–159.
- Castells, M. (2009). *Communication power*. Oxford University Press.
- Celuch, M., Latikka, R., Oksa, R. & Oksanen, A. (2023). Online harassment and hate among media professionals: Reactions to one's own and others' victimization. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 100(3), 619–645.
- Celuch, M., Oksa, R., Savela, N. & Oksanen, A. (2022). Longitudinal effects of cyberbullying at work on well-being and strain: A five-wave survey study. *New Media & Society*.
- Cox, T., Griffiths, A. & Rial-Gonzalez, E. (2000). Research on work-related stress. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Forssell, J. & Pekkala, K. (2023). Vaikuttavaa viestintää Twitterissä. Teoksessa H. Reinikainen & S.-M., Laaksonen (Toim.), *ProComma Academic 2023, Vaikuttava viestintä* (ss. 149–166). Helsingin yliopisto. <https://doi.org/10.31885/9789526973746>
- Kaplan, A.M. & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! the challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53(1), 59–68.
- Leka, S. & Cox, T. (2010). Psychosocial risk management at the workplace level. Teoksessa S. Leka & J. Houdmont (Eds.), *Occupational health psychology* (ss. 124–156). Wiley-Blackwell.
- Madsen, V. T. & Verhoeven, J. W. M. (2019). Big ideas in public relations research and practice. Teoksessa F. Frandsen, W., Johansen, R., Trench & S. Romenti (toim.), *Advances in Public Relations and Communication Management* (ss. 143–162). Emerald Group Publishing.
- Oksa, R. (2022). Towards thriving or draining? Psychosocial well-being implications of social media use at Work. Väitöskirja, Tampereen yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-2578-7>
- Oksa, R., Kaakinen, M., Saari, T., Savela, N. & Oksanen, A. (2021). The motivations for and well-being implications of social media use at work among millennials and members of former generations. *International Journal of Environmental Research & Public Health*, 18(2), 803.
- Oksa, R., Kaakinen, M., Savela, N., Ellonen, N. & Oksanen, A. (2021). Professional social media usage – Work engagement perspective. *New Media and Society*, 23(8), 2303–2326.
- Oksa, R., Kaakinen, M., Savela, N., Ellonen, N. & Oksanen, A. (2023). Social media use in professional organizations: Boosting and draining the workforce. *Behavior & Information Technology*, 42(11), 1740–1757.

Oksa, R., Kaakinen, M., Savela, N., Hakanen, J. & Oksanen, A. (2021). Professional social among professionals in Finland before and during the COVID-19 Pandemic: A four-wave follow-up study. *Journal of Medical Internet Research*, 23(6), e29036.

Oksa, R., Pirkkalainen, H., Salo, M., Savela, N. & Oksanen, A. (2022). Professional social media-enabled productivity: a five-wave longitudinal study on the role of professional social media invasion, work engagement and work exhaustion. *Information Technology & People*, 35(8), 349–368.

Oksanen, A., Celuch, M., Latikka, R., Oksa, R. & Savela, N. (2021). Hate and harassment in academia: The rising concern of the online environment. *Higher Education*, 84(3), 541–567.

Oksanen, A., Oksa, R., Savela, N., Kaakinen, M. & Ellonen, N. (2020). Cyberbullying at work: Social media identity bubble perspective. *Computers in Human Behavior*, 109.

Oksanen, A., Oksa, R., Savela, N., Mantere, E., Savolainen, I. & Kaakinen, M. (2021). COVID-19 crisis and digital stressors at work: A nationwide longitudinal study. *Computers in Human Behavior*, 122, 106853.

Pekkala, K. (2020). Managing the communicative organization: A qualitative analysis of knowledge-intensive companies. *Corporate Communications: An International Journal*, 25(3), 551–571.

Pekkala, K. (2021). Social media and new forms of communicative work. *JYU dissertations 433*. Jyväskylä: University of Jyväskylä. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-8852-4>

Pekkala, K. & Luoma-aho, V. (2017). Looking back, looking forward: From spokespersons to employee advocates. The 20th International Public Relations Research Conference, March 2017, p. 268.

Tilastokeskus (2023). Tietotekniikan käyttö yrityksissä, 2002–2022. https://pxdata.stat.fi/PxWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin_ict/statfin_ict_pxt_13vg.px/table/tableViewLayout/

Pekkala, K. & van Zoonen, W. (2023). Work-related social media use and the shaping of communicative role perceptions. *European Management Review*.

Vallas S. P. & Cummins E. R. (2015). Personal branding and identity norms in the popular business press: Enterprise culture in an age of precarity. *Organization Studies*, 36(3), 293–319.

REETTA OKSA YTT, työskentelee yliopistotutkijana Tampereen yliopistossa. Akateemisella urallaan Oksa on työskennellyt eri sosiaalipsykologisissa tutkimushankkeissa osana *Emerging Technologies Labia*. Oksa on väitellyt sosiaalisen median työkäytöstä ja siihen liittyvistä psykososiaalisista hyvinvointivaikutuksista. Oksan tutkimusintresseihin kuuluu työelämän sosiaalipsykologia, työhyvinvointi, ihmisten välinen vuorovaikutus etenkin teknologisoituneessa maailmassa. Ennen akateemista uraa Oksa on työskennellyt yli kymmenen vuoden ajan osaamisen kehittämisen, muutosjohtamisen ja työhyvinvoinnin parissa yksityisellä ja julkisella sektorilla.

KAISA PEKKALA KTT, työskentelee viestintätieteiden tutkijana ja yliopisto-opettajana LUT-yliopistossa. Hän väitteli 2021 Jyväskylän yliopistossa viestinnän johtamisen oppiaineesta aiheenaan työelämän viestinnällistyminen,öntekijöiden muuttuvat viestintäroolit ja organisaatioiden viestintäkyvykyys. Tutkimuksessaan Kaisa on kiinnostunut digitaalisesta osallisuudesta, viestintäosaamisesta ja digitaalisten teknologioiden vaikutuksesta työelämän laatuun. Ennen akateemista uraa Kaisa työskenteli viestinnän johtamisen tehtävissä kansainvälisissä yrityksissä niin Suomessa kuin ulkomailla.

Sini Jämsén
Johanna Maaniemi
Harri Hietala



Samanarvoinen työ ja palkkauksen läpinäkyvyysdirektiivin vaikutukset Suomessa

Palkkauksen tasa-arvoisuus ja samapalkkaisuus on kestoaihe suomalaisessa työelämäkeskustelussa, koska yhteiskunnan tasolla palkkaero miesten ja naisten välillä on yhä olemassa. Tarkastelimme kaksivuotisessa tutkimus- ja kehityshankkeessamme Samanarvoinen työ (2021–2022) palkkausjärjestelmiä, työn vaativuuden arviointia ja ”sama palkka samanarvoisesta työstä” -periaatteen toteutumista oikeudellisesta näkökulmasta, työ- ja virkaehtosopimuksissa sekä pilottiorganisaatioissa. Juuri hankkeen loputtua EU:ssa hyväksyttiin uusi palkkauksen läpinäkyvyyttä lisäävä direktiivi. Artikkelissa käsittelemme keskeisiä havaintojamme samapalkkaisuusperiaatteen toteutumisesta Suomessa sekä uuden direktiivin tuomia muutoksia asian säätelyyn ja käytännön toimintaan työpaikoilla.

AVAINSANAT: palkkausjärjestelmät, samapalkkaisuus, palkkatasa-arvo, läpinäkyvyys, samanarvoinen työ

Tutkimus- ja kehittämishankkeemme Samanarvoinen työ -loppuraportti (Jämsén, Hietala & Maaniemi, 2022) julkaistiin 16.12.2022 Edellisenä päivänä 15.12.2022 Euroopan parlamentti ja EU-jäsenmaat olivat päässeet sopuun neuvotteluissa palkkauksen läpinäkyvyyttä koskevasta direktiivistä. Direktiivi miesten ja naisten samapalkkaisuuden periaatteen soveltamisen lujittamisesta palkkauksen läpinäkyvyyden ja täytäntöönpanomekanismien avulla hyväksyttiin lopulta keväällä 2023 ja tuli voimaan 6.6.2023. EU:n jäsenvaltioiden on saatettava se osaksi kansallista lainsäädäntöä viimeistään kesäkuussa 2026.

Sosiaali- ja terveysministeriön rahoittamassa Samanarvoinen työ -hankkeessa tarkasteltiin palkkausjärjestelmiä, työn vaativuuden arviointia ja ”sama palkka samanarvoisesta työstä”

-periaatteen toteutumista oikeudellisesta näkökulmasta, työ- ja virkaehtosopimuksissa sekä pilottiorganisaatioissa. Uusi EU-direktiivi muuttaa tilannetta joiltakin osin. Kaikki kansalliseen lainsäädäntöön ja käytäntöihin liittyvät muutokset eivät kuitenkaan vielä ole selvillä. Jo nyt voidaan kuitenkin ennakoita, mikä todennäköisesti suomalaisessa työelämässä tulee muuttumaan.

EU:ssa sukupuolten välinen palkkaero oli keskimäärin 12,7 prosenttia ja Suomessa 16,5 prosenttia vuonna 2021 (Eurostat 2023). Palkkaeroille on koko yhteiskunnan tasolla useita syitä, kuten segregatio, perhetilanteen vaikutus uraan, osa-aikatyö ja naisten pienempi osuus johtotehtävissä (esim. Euroopan parlamentti 2023). Työpaikkatasolla työn vaativuuden arviointiin perustuvien analyttisten palkkausjärjestelmien on

nähty olevan yksi keino lisätä palkkauksen tasa-arvoa (Acker 1989; Työmarkkinajärjestöjen työnarviointijärjestelmien seurantarayhmä TASE 2003; Huuhtanen, Jämsén, Maaniemi, Lahti & Karppinen 2005; Kangasniemi & Kauhanen 2011; Koskinen Sandberg, 2016). Analyttisissä vaativuuden arviointijärjestelmissä tehtäviä arvioidaan eri vaativuustekijöiden näkökulmasta. Arvioinnin tuloksena yhtä vaativat tehtävät sijoittuvat samaan vaativuusluokkaan. Suomessa vaativuuden arviointijärjestelmiä on käytetty 1940-luvulta alkaen ja niiden käytönotto kiihtyi selkeästi 1990-luvulta alkaen (Jämsén, 2017, 21). Palkkausjärjestelmän rakenteen lisäksi myös järjestelmien soveltamiskäytännöt vaikuttavat siihen, kuinka hyvin palkkausjärjestelmät lopulta toimivat (esim. Huuhtanen ym., 2005; Asplund & Lilja, 2010; Kangasniemi & Kauhanen, 2011).

Oikeudellisen sääntelyn tilanne ennen uutta direktiiviä

Oikeus tasa-arvoiseen palkkaukseen on kirjattu kansainvälisiin sopimuksiin, Euroopan unionin oikeuteen ja Suomen perustuslakiin. Samapalkkaisuuden periaate eli naisten ja miesten oikeus samaan palkkaan samasta ja samanarvoisesta työstä, on kirjattu jo vuonna 1951 kaikkia valtioita koskevaan, Kansainvälisen työjärjestö ILO:n sopimukseen numero 100. Sopimus velvoittaa valtioita toteuttamaan samapalkkaisuuden periaatteen maan lainsäädännön tuntemilla tavoilla (esim. Viitamaa-Tervonen, 2019; Bruun, 2019).

EU:n direktiivit edellyttävät, että miehille ja naisille maksetaan samasta tai samanarvoisesta työstä sama palkka. Samapalkkaisuusperiaatteen on tulkittu pitävän sisällään ne tilanteet, joissa naiset ja miehet tekevät samaa työtä, mutta myös ne tilanteet, joissa he tekevät erilaisia, mutta yhtä vaativia töitä (Viitamaa-Tervonen, 2019; Bruun, 2019). Jos palkka määritellään työtehtävien luokittelun mukaan, luokittelun tulee perustua samoihin arviointitekijöihin miehillä ja naisilla niin, että siihen ei sisälly sukupuoleen perustuvaa syrjintää. EU:n säännöstö ei ole tähän mennessä edellyttänyt palkkausjärjestelmän käyttämistä (Hietala, 2022).

Säännöstön mukaan itsensä loukatuksi katsova työntekijä voi esittää asiansa tuomioistuimessa ja samapalkkaisuusperiaatteen vastaiset määräykset voidaan julistaa mitättömiksi. Se edellyttää myös tarpeellisia toimenpiteitä samapalkkaisuuden vaatimukseen vedonneen työntekijän suojaamiseksi työsuhteen lakkauttamiselta (Hietala, 2022).

Tasa-arvoisen kohtelun periaate kattaa sekä välittömän että välillisen syrjinnän. EU:n säännöstö koskee myös todistustaakan jakamista sellaisissa tapauksissa, joissa henkilö esittää tuomioistuimessa tosiseikkoja, joiden perusteella voidaan olettaa, että kyseessä on välitön tai välillinen syrjintä. Tällöin vastaajan on näytettävä toteen, ettei tasa-arvoisen kohtelun periaatetta ole rikottu (Hietala, 2022).

EU:n direktiivien lisäksi suuri merkitys on Euroopan unionin tuomioistuimen (EUT) ennakkopäätöksillä, jotka ovat

täsmentäneet direktiivien sisältöä. Ne ovat vaikuttaneet myös Suomen tasa-arvolakiin (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986), jolla direktiivien vaatimukset on meillä toimeenpantu. Tasa-arvolaki sisältää muun muassa säännökset työnantajan velvollisuudesta edistää tasa-arvoa, tasa-arvosuunnitelman ja palkkakartoituksen laatimisesta sekä syrjinnän kiellosta työelämässä. Laki täyttää kaikki edellä selostetut aiempien direktiivien asettamat vaatimukset (Hietala, 2022).

Vuonna 2014 Euroopan unionin komissio antoi suosituksen miesten ja naisten samapalkkaisuuden periaatteen lujittamisesta läpinäkyvyyden avulla (2014/124/EU). Tällä suosituksella, joka ei ole sitova, annettiin jäsenvaltioille ohjeistusta samapalkkaisuuden periaatteen lujittamiseksi palkkauksen läpinäkyvyyttä lisäämällä. Sillä pyrittiin torjumaan palkkasyrjintää ja edistämään sukupuolten välisen palkkaeron poistamista. Suositeltuja toimenpiteitä olivat muun muassa työntekijöiden oikeus saada tietoja palkkatasosta, palkkausta koskeva tiedottaminen, ”samanarvoisen työn”- käsitteen selventäminen lainsäädännössä sekä työn sukupuolineutraalisen arviointi- ja luokittelujärjestelmien kehittäminen ja niiden käyttäminen (Hietala, 2022).

Koska edellä mainittu suositus ei johtanut toivottuihin tuloksiin, teki Euroopan komissio 5.3.2021 ehdotuksen direktiivistä miesten ja naisten samapalkkaisuuden periaatteen soveltamisen lujittamisesta palkkauksen läpinäkyvyyden ja täytäntöönpanomekanismien avulla, COM (2021) 93 final. Direktiivi hyväksyttiin vuonna 2023 (Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi (EU) 2023/970).

Työehtosopimusten palkkausjärjestelmät

Suomessa lainsäädännön lisäksi palkkauksen suunnitteluun ja toteuttamiseen työpaikoilla vaikuttavat vahvasti työehtosopimukset (Hakonen & Moisio, 2015). Samanarvoinen työ-hankkeeseen liittyneessä työehtosopimuksia koskevassa osassa käytiin läpi kaikki Suomessa 2021 syyskuussa voimassa olleet yleissitovat työehtosopimukset ja niissä sovellettavat tehtäväkohtaisen palkanosan määrittelyyn käytettävät palkkausjärjestelmät. Tunnistetut palkkausjärjestelmätyypit jakautuivat karkealla tasolla *analyttisiin työn vaativuuden arviointijärjestelmiin, vaativuusluokkien kuvauksiin perustuviin järjestelmiin ja nimikkeisiin perustuviin järjestelmiin*. Joissain työehtosopimuksissa sovellettiin samanaikaisesti useampaa järjestelmätyyppiä esimerkiksi eri henkilöstöryhmille (Maaniemi, 2022).

Analyttisissä työn vaativuuden arviointijärjestelmissä työn vaativuuteen pureuduttiin tarkimmalla tasolla. Vaativuuden arviointi tehtiin pisteyttämällä työtehtävä erikseen määriteltujen vaativuustekijöiden avulla. Pisteytyksen perusteella määriteltiin tehtävien vaativuushierarkia, -luokat ja vaativuusluokkien palkat. *Vaativuusluokkien kuvauksiin perustuvissa järjestelmissä* työn vaativuutta ei tehty pisteyttämällä, vaan arvioitava tehtävä sijoiteltiin siihen vaa-

tivuusluokkaan, jonka kuvaus vastasi parhaiten arvioitavan tehtävän sisältöä ja vaativuutta. Joskus vaativuusluokkien kuvauksissa oli esitetty myös esimerkkejä tehtävänimikkeistä luokituksen tueksi. *Nimikepohjaisissa järjestelmissä* vaativuutta ei erikseen kuvattu, vaan palkkaus perustui puhtaasti tehtävänimikkeiden hierarkiaan tai ainoastaan tehtävänimikkeisiin (Maaniemi, 2022).

Suurin osa työehtosopimuksissa esiintyneistä palkkausjärjestelmätyypeistä perustui jollain tavalla työn vaativuuden arviointiin, eli ne olivat joko analyttisiä tai vaativuusluokkien kuvauksiin perustuvia järjestelmiä. Nimikepohjaisia palkkausjärjestelmiä sovellettiin edelleen noin kolmanneksessa työehtosopimuksia. Selvitys osoitti, että työehtosopimukset pitivät sisällään erilaisia palkkausjärjestelmiä ja antavat erilaiset edellytykset työn vaativuuden tunnistamiseen ja arvioimiseen (Maaniemi, 2022).

Mikä muuttuu – palkkausjärjestelmät ja niiden käyttö

Koska palkkauksen läpinäkyvyyttä lisäävän EU-direktiivin käyttöönotto Suomessa on vasta alkamassa, emme vielä tiedä kaikkia yksityiskohtia, mitä uutta uusi direktiivi tuo mukanaan. Joitakin muutoksia nykytilanteeseen on jo selvillä.

Direktiivin mukaan työnantajilta edellytetään, että käytössä on palkkarakenteet, joiden avulla voidaan varmistaa, että naisille ja miehille maksetaan samasta tai samanarvoisesta työstä sama palkka. Direktiivissä puhutaan sukupuolineutraaleista työn arviointi- ja luokittelujärjestelmistä eli ainakin niiden yritysten, joilla ei vielä ole käytössä tällaisia välineitä, tulee ottaa ne käyttöön (Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi (EU) 2023/970).

Samanarvoinen työ -hankkeen loppuraportissa huomioimme, että yksi keino lisätä palkkauksen tasa-arvoisuutta on varmistaa, että käytössä olevat palkkausjärjestelmät soveltuvat työn sisällön tarkempaan arviointiin. Käytännössä tämä tarkoittaa sellaisten palkkausjärjestelmien lisääntyvää käyttöönottoa, jossa työn vaativuuden arviointikriteerit ovat erikseen ja selvästi määritellyjä, kuten esimerkiksi analyttisissä työn vaativuuden arviointijärjestelmissä (Jämsén, Hietala & Maaniemi, 2022, s. 130). On vielä jossain määrin epäselvää, kuinka tiukoja vaatimuksia uutta direktiiviä koskeva kansallinen lainsäädäntö tulee antamaan työpaikoilla käytettävien palkkausjärjestelmin osalta.

Nähtäväksi jää myös se, mitä direktiivi tarkoittaa työehtosopimusten palkkausjärjestelmien soveltamisen näkökulmasta. Ensimmäinen kysymys liittyy erilaisten työehtosopimusten rajapintoihin. Käytännössä monet yritykset noudattavat useita erilaisia työehtosopimuksia, joiden palkkaan liittyvät määritykset ovat erilaisia eri ryhmille. Lisäksi yrityksessä voi olla työehtosopimukseen kuulumattomia ryhmiä, esimerkiksi ylempiä toimihenkilöitä, joiden palkat määritellään työehtosopimusten ulkopuolella. Tällöin eri ryhmien välistä tilannet-

ta on vaikea vertailla johtuen erilaisista palkkausjärjestelmistä (Maaniemi, 2022, ss. 64–67; Jämsén, Hietala & Maaniemi, 2022, s. 131.)

Toinen haastava tilanne uuden direktiivin kannalta voi olla yhden työehtosopimuksen sisällä olevat useat eri henkilöstöryhmiä koskevat palkkausjärjestelmät (ns. palkkaliitteissä). Silloinkaan eri ryhmien palkkausjärjestelmät eivät ole välttämättä vertailukelpoisia palkkaperusteiden ja -tasojen osalta (Maaniemi, 2022, ss. 64–67; Jämsén, Hietala & Maaniemi, 2022, s. 132.)

Nykyisin työehtosopimukset eroavat siinä, kuinka paljon ne antavat työnantajalle soveltamisen varaa palkkausjärjestelmiin liittyvien valintojen suhteen. Uuden direktiiviin sanamuodot saattavat ohjata suuntaan, jossa yhdessä organisaatiossa olisi käytössä yksi koko henkilöstöä koskeva vaativuuden arviointijärjestelmä. Miten direktiivin määräyksiä ryhdytään Suomessa soveltamaan mm. suhteessa työ- ja virkaehtosopimuksiin, on vielä epäselvää.

Mikä muuttuu – työntekijän tiedonsaanti rekrytointitilanteissa ja työpaikalla

Uuden direktiivin mukaan työnantajan tulee rekrytointitilanteissa kertoa tehtävän alkupalkka tai vaihteluväli. Alkupalkka tai palkan vaihteluväli voidaan ilmaista esimerkiksi julkaistavassa työpaikkailmoituksessa tai ne voidaan toimittaa hakijalle muulla tavalla ennen työhaastattelua. Työnantaja ei saa rekrytointitilanteissa tiedustella hakijalta tämän aiempien työsuhteiden palkkahistoriaa (Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi (EU) 2023/970).

Suomessa ei aiemmin suuressa osassa työpaikkailmoituksissa ole ilmoitettu haettavan tehtävän lähtöpalkkaa tai palkkahaarukkaa. Kuitenkin viime vuosina keskustelu aiheesta on lisääntynyt. Jotkut työnantajat ovat ryhtyneet kertomaan tehtävän palkkahaarukan jo ilmoitusvaiheessa, ja sitä myös työnhakijat ilmoituksilta yhä enemmän toivovat (Duunitori, Kansallinen rekrytointitutkimus 2023).

Läpinäkyvyysdirektiivin mukaan myös organisaatiossa jo työskentelevillä työntekijöillä on oikeus pyytää ja saada tietoa ja ”yksilöllisestä palkkatasostaan ja keskipalkkatasoista sukupuolen mukaan eriteltyinä sellaisten työntekijäryhmien osalta, jotka tekevät samaa ja samanarvoista työtä kuin he.” (Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi (EU) 2023/970).

Jos organisaation palkkarakenne ja siihen liittyvät käytännöt ovat kunnossa, direktiivin tuomat uudet velvollisuudet henkilöstön palkkausta koskevaan tiedonsaantiin työpaikalla ja rekrytointitilanteissa voidaan pohjata olemassa olevaan rakenteeseen. Näin ne eivät välttämättä ole suuri muutos työpaikalle. Jos palkkausjärjestelmää ei organisaatiossa ole käytössä, täytyy palkkarakenne ensin määrittellä, ennen kuin

esimerkiksi työpaikkailmoituksissa voidaan ilmoittaa palkkatasvoja.

Mikä muuttuu – tilastolliset tarkastelut

Suomen tasa-arvolain mukaan yli 30 henkilöä työllistävien yritysten tulee tehdä tasa-arvosuunnitelmaan liittyvä palkkakartoitus ja tarkastella siinä sukupuolten välisten palkkaerojen tilannetta yrityksessä (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta, 6 b §). Tilastokeskuksen vuonna 2020 toteuttaman selvityksen mukaan 70 % yli 30 henkilöä työllistävästä työnantajista ilmoittivat tehneensä tasa-arvosuunnitelman, vaikka suunnitelma olisi lain mukaan ollut pakollinen kaikille (Attila & Koskinen, 2020). Tasa-arvosuunnitelmaan liittyvän palkkakartoituksen ilmoitti vastanneista työnantajista tehneensä vain 53 % (Attila & Koskinen, 2020, s. 68). Näitä muutaman vuoden takaisia lukuja voidaan pitää yllättävän alhaisina.

Uusi direktiivi tuo tilastollisiin tarkasteluihin lisämääräyksiä ja tarkennuksia yli 100 henkilöä työllistävälle työnantajille. Lisäksi raporttien julkaisuutta lisätään. Tietyt tarkastelut on julkaistava vuosittain helposti saatavassa muodossa organisaation verkkosivustoilla tai asetettava ne muulla tavoin julkisesti saataville. Työnantajan on lisäksi toimitettava nämä tiedot valvontaelimelle (Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi (EU) 2023/970).

Jos raportointi osoittaa, että missä tahansa työntekijäryhmässä on vähintään 5 prosentin ero keskipalkoissa miesten ja naisten välillä, on työnantajan perusteltava ero direktiivin hyväksymällä tavalla tai korjattava tilanne. Jos näin ei tapahdu, on työpaikalla laadittava yhteistyössä palkka-arviointi ja esitettävä korjaavat toimenpiteet. Palkka-arviointi on asetettava työntekijöiden saataville ja toimitettava myös valvontaelimelle (Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi (EU) 2023/970).

Käytännössä kasvava raportointivaade edellyttää yhä läpinäkyvämpiä palkkauksen perusteita, ts. sellaisen palkkausjärjestelmän olemassaoloa, josta käy ilmi tehtävien vaatuvuushierarkia ja tehtäviä tekevien henkilöiden suoriutumistasot. Muuten palkkaerojen perusteluita on vaikea antaa.

Tulevaisuus

Koska EU:n jäsenvaltioiden on saatettava uusi direktiivi osaksi kansallista lainsäädäntöä viimeistään vuonna 2026, joudumme vielä jonkin aikaa odottamaan tarkennuksia, millaiseksi Suomen lainsäädäntö ja käytännöt aiheeseen liittyen muotoutuvat. Paljon on jo kuitenkin tiedossa ja työnantajien on jo nyt syytä ryhtyä toimeen. Organisaatioiden palkkausjärjestelmien ja palkkarakenteiden tilannetta on syytä ryhtyä tarkastelemaan: onko käytössä palkkarakenteet, joiden avulla voidaan varmistaa, että naisille ja miehille maksetaan samasta

tai samanarvoisesta työstä sama palkka. Kun palkkausjärjestelmä on kunnossa, voidaan ryhtyä valmistelemaan mahdollisia uusia käytäntöjä rekrytointitilanteisiin ja lisäämään tietoisuutta palkkauksen perusteista organisaation sisällä. Huolella tehty tasa-arvosuunnitelma ja siihen liittyvä palkkakartoitus antaa hyvän pohjan edetä uusiin direktiivin vaatimiin raportointimuotoihin.

LÄHTEET

Acker, J. (1989). *Doing Comparable Worth*. Gender, Class, and Pay Equity. Philadelphia: Temple University Press.

Asplund, R. & Lilja, R. (2010). Kohti samapalkkaisuutta palkkausjärjestelmiä kehittämällä. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2010:25. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Attila, H. & Koskinen, H. (2020). Työpaikkojen tasa-arvosuunnitelmat ja palkkakartoitukset 2020. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2020:33. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Bruun, N. (2019). Samapalkkaisuuden perustaa säännöstävä kansainvälinen normisto. Teoksessa: Samapalkkaisuuden edistäminen. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2019:28. Sosiaali- ja terveysministeriö: Helsinki.

Duunitori, Kansallinen rekrytointitutkimus 2023. Haettu 19.10.2023 osoitteesta https://duunitori.fi/rekrytointi/rekrytointitutkimus?cq_src=google_ads&cq_cmp=1684044693&cq_term=&cq_plac=&cq_net=g&cq_plt=gp&gclid=EA1aIQobChMI5P69hLqWggMV5oVoCR1eogI8EAAYASAAEgJ0Lfd_BwE

Euroopan komission suositus miesten ja naisten samapalkkaisuuden periaatteen lujittamisesta läpinäkyvyyden avulla 2014/124/EU.

Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi (EU) 2023/970 miesten ja naisten samapalkkaisuuden periaatteen soveltamisen lujittamisesta palkkauksen läpinäkyvyyden ja täytäntöönpanomekanismien avulla.

Euroopan parlamentti 2023: Ajankohtaista. Sukupuolten välinen palkkakaukiu edelleen merkittävä EU:ssa. Haettu 27.10.2023 osoitteesta <https://www.europarl.europa.eu/pdfs/news/expert/2020/1/story/20200109STO69925/20200109STO69925.fi.pdf>

Eurostat 2023: Haettu 27.10.2023 osoitteesta https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender_pay_gap_statistics

Hakonen, N. & Moisio, E. (2015). Työehtosopimusten ja lainsäädännön vaikutukset palkitsemiseen. Teoksessa A. Hakonen & M. Nylander (toim.), *Palkitseminen ihmisten johtamisessa* (ss. 41–64). Jyväskylä: PS-kustannus.

Hietala, H. (2022): 2 Oikeudellinen osio. Teoksessa S. Jämsén, H. Hietala & J. Maaniemi: Samanarvoinen työ -hankkeen loppuraportti. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2022:28. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Huhtanen, M., Jämsén, S., Maaniemi, J., Lahti, C. & Karppinen, V. (2005). Palkkaus uudistus valtiosektorilla. Tutkimus työn vaatavuuden sekä henkilön pätevyyden ja suoriutumisen arviointiin perustuvien palkkausjärjestelmien toimivuudesta ja vaikutuksista sukupuolten välisiin palkkaeroihin. Espoo: Helsinki University of Technology. Laboratory of Work Psychology and Leadership. Report 2005/3.

Jämsén, S. (2017). Pay reform justifications and criticisms. Institutional logics in the legitimation and delegitimation of a new managerial practice. Doctoral Dissertation. Aalto University, School of Science. Department of Industrial Engineering and Management.

Jämsén, S., Hietala, H. & Maaniemi, J. (2022). Samanarvoinen työ -hankkeen loppuraportti. Sosiaali- ja terveysministeriön muistioita 2022:28. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Kangasniemi, M. & Kauhanen, A. (2011). Työn vaatavuuden arviointi ja sukupuolten palkkaerot. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos. Ajankohtaista taloudessa ja tutkimuksessa 3/2011.

Koskinen Sandberg, P. (2016). Intertwining gender inequalities and gender-neutral legitimacy in job evaluation and performance-related pay. *Gender, Work & Organization*, 24 (2), 156–170.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta. Tasa-arvolaki. 609/1986.

Maaniemi, J. (2022). Työehtosopimusten tarkastelu. Teoksessa S. Jämsén, H. Hietala & J. Maaniemi (2022): Samanarvoinen työ -hankkeen loppuraportti. Sosiaali- ja terveysministeriön muistioita 2022:28. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Työmarkkinajärjestöjen työnarvointijärjestelmien seurantaryhmä TASE (2003): Illuusiosta todelliseen. Helsinki.

Viitamaa-Tervonen, O. (2019). Samapalkkaisuudesta. Teoksessa: Samapalkkaisuuden perusteet ja edistäminen. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2019:28.

Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö

SINI JÄMSÉN *TkT, VTM, työskentelee Mandatumin Palkitsemispalveluissa johtajana, vastuualueenaan palkkausjärjestelmät ja palkkavertailut. Hän on ollut rakentamassa ja kehittämässä kymmenien organisaatioiden palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmiä erikoistuen nimenomaan peruspalkkausjärjestelmiin ja palkitsemisen tasa-arvokysymyksiin. Ennen konsultointiuraa ja sen ohella, hän on työskennellyt palkkausjärjestelmätutkijana ja väitellyt aiheesta Aalto-yliopistossa.*

JOHANNA MAANIEMI *TkT, VTM, toimii Haaga-Helia Ammatikorkeakoulun Master-opinnoissa Johtajuus ja henkilöstövoimavarat -suuntautumisen vetäjänä ja yliopettajana. Johanna on Suomen näkyvimpiä keskustelijoita palkitsemisesta ja suorituksen johtamisesta. Hän on väitellyt Aalto-yliopistosta palkan oikeudenmukaisuudesta ja toiminut konsulttina useiden vuosien ajan.*

HARRI HIETALA *Varatuomari, on Suomen kokeneimpia työläisjärjestöjen ja työmarkkinasopimusten asiantuntijoita (Sopla.fi) sekä hallitusammattilainen. Palkkatasa-arvokysymysten parissa Harri on työskennellyt jo vuosikymmenten ajan, ja hänellä on erinomainen tietämys Suomen tasa-arvolainsäädännön soveltamisesta. Hänellä on pitkä työkokemus mm. työnantajajärjestöissä sekä valtiolla yhteistoiminta-asiamiehenä. Hän on myös kirjoittanut useita työläisjärjestöä käsitteleviä teoksia.*

HENRYn kannatusjäsenet, oppilaitosjäsenet, platinajäsenet

Seuraavat organisaatiot tukevat hyvää suomalaista henkilöstöjohtamista ja antavat näin arvokkaan panoksen yhdistyksemme toiminnalle.

- Aalto University Executive Education Oy
- Academy of Brain Oy
- Accountor HR Solutions Oy
- Accountor Services Oy
- AEL-Amiedu Oy
- Ajantieto Oy
- Alma Media Oyj
- Ammattiopisto Luovi
- Auntie Solutions Oy
- Ava-akatemia
- Barona Oy
- Bridge Impact Oy
- CGI Suomi Oy
- Cherry Group Oy
- Compass Human Resources Group Finland Oy Ab
- Eezy Flow Oy
- Elinkeinoelämän keskusliitto EK ry
- Eläkevakuutusosakeyhtiö Veritas
- Esedu – Etelä Savon Ammattiopisto Etelä-Savon Koulutus Oy
- Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnia
- FCG Finnish Consulting Group Oy
- FIBS Yritysvastuuverkosto
- Finla Työterveys Oy
- Guidin
- Haaga-Helia ammattikorkeakoulu Oy
- HAUS Kehittämiskeskus Oy
- Helsingin Kamari Oy
- Helsingin Osuuskauppa Elanto
- HRS Advisors Oy
- Hyria koulutus Oy
- Ilmarinen Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö
- Integrata Oy
- Invalidiliitto ry
- Jobilla Oy
- Jyväskylän Yliopisto
- Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu XAMK
- Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö Elo
- Keski-Pohjanmaan koulutusyhtymä
- Keski-Uudenmaan Koulutuskuntayhtymä - Keuda
- Keva
- KPMG Oy Ab
- Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat KT
- Laura Rekrytointi Oy
- Laurea-ammattikorkeakoulu
- LEAD Henkilöstöratkaisut Oy
- Lexia Asianajotoimisto Oy
- Lidl Suomi Ky
- Linkity Oy
- LUT-yliopisto, Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT
- LähiTapiola Keskinäinen Vakuutusyhtiö
- Lääketeollisuus ry
- Lääketietokeskus Oy
- Management Institute of Finland MIF Oy
- Mandatum Life Palvelut Oy
- ManpowerGroup Oy
- Mercuri Urval Finland
- Merivoimien esikunta
- Nitor Group Oy
- Oikotie Oy
- Oulun yliopisto
- Peili Consulting Oy
- Pertec Consulting Oy
- Pohjois-Karjalan Koulutuskuntayhtymä Riveria
- Psycon Oy
- Puolustusvoimat
- Questback Oy
- Rastor-instituutti ry
- Rediteq Oy
- Renesans Consulting Oy
- Riihimäen-Hyvinkään kauppakamari ry
- Saarni Cloud Oy
- SAP Finland Oy
- Saranen Consulting Oy
- Savonia ammattikorkeakoulu Oy
- SD Worx Finland Oy
- Solaforce Oy
- Suomalainen Lääkäriseura Duodecim ry
- Suomen Taloushallintoliitto ry
- Sympa Oy
- TAKK – Tampereen aikuiskoulutuskeskus
- Talogy (Finland) Oy
- Taloustutkimus Oy
- Telia Finland Oyj
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL)
- TicTac Learn AB
- Tieto- ja viestintäteknikan ammattilaiset TIVIA
- Tulli
- Turun yliopisto
- UPM Plywood Oy
- Vaasan kaupunki
- Vaasan yliopisto
- Wakaru Oy
- Valtiovarainministeriö Valtionhallinnon kehittämisosasto
- Verohallinto
- Zalaris HR Services Finland



H•E•N•R•Y

Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry