

DIGITALISAATION AIHEUTTAMAT MUUTOKSET KUNTATYÖSSÄ

Anne Saarinen
Kandidaatintutkielma
Yhteiskuntapolitiikka
Yhteiskuntatieteiden ja
filosofian laitos
Jyväskylän yliopisto
Kevät 2022

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta Humanistis-yhteiskuntatieteellinen	Laitos Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos
Tekijä Anne Saarinen	
Työn nimi Digitalisaation aiheuttamat muutokset kuntatyössä	
Oppiaine Yhteiskuntapolitiikka	Työn laji Kandidaatintutkielma
Aika Kevät 2022	Sivumäärä 26
<p>Tiivistelmä</p> <p>Kunnat ovat julkisia organisaatioita, jotka järjestävät julkisia palveluita. Kuntien toimintaympäristöön vaikuttavat paikalliset ja globaalit ilmiöt. Digitalisaatio on teolliseen vallankumoukseen rinnastettava ilmiö, joka vaikuttaa laajasti yhteiskuntiin. Digitalisaatio on yksi työn murrosta aiheuttavista tekijöistä. Tutkimuksen tarkoituksena on saada tietää mistä työn murroksen teemoista kunta-alan digitalisaatiota käsittelevässä hankkeessa puhutaan sekä miten työn muuttumista kuvaillaan.</p> <p>Tutkimuksen aineistona on Kuntatyönantajien ja Kuntaliiton Digiä kuntatyössä-hanke ja sen 15 digitaupauksen kuvausta eri kunnista ja palvelusektoreilta. Tutkimusmenetelmä on teoriaohjaava sisällönanalyysi. Analyysin avulla pääteemoiksi muodostuivat työn tekemisen tapoihin liittyvät muutokset, työ ajan käyttöön liittyvät muutokset sekä työolosuhteisiin liittyvät muutokset.</p> <p>Tulokset kertoivat, mitkä työn murroksen teemat olivat aineistossa eniten nähtävillä. Aineistossa työn muuttumisen kuvailut olivat yhtenäisiä, mutta vastakkaisia näkemyksiä löytyi. Digitalisaatio on tehnyt työn tekemisestä helpompaa ja yhdenmukaisempaa. Se on myös vapauttanut ja säästänyt aikaa sekä muuttanut työnteon tahtia. Lisäksi muutoksia voi huomata työhyvinvoinnissa.</p>	
Asiasanat digitalisaatio, kunta-ala, työn murros, sisällönanalyysi	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto	

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	DIGITALISAATIO.....	3
3	KUNNAT SUOMESSA	5
3.1	Kuntien digitalisaatio	6
4	TYÖN MURROS DIGITALISAATION NÄKÖKULMASTA.....	8
4.1	Kunta-alan työ ja työn murros	10
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	12
5.1	Tutkimuskysymykset ja -aineisto	12
5.2	Teoriaohjaavan sisällönanalyysin toteutus	14
6	TULOKSET	16
6.1	Työn tekemisen tapoihin liittyvät muutokset.....	16
6.2	Työajan käyttöön liittyvät muutokset.....	17
6.3	Työolosuhteisiin liittyvät muutokset	18
7	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	20
	LÄHTEET	24

1 JOHDANTO

Suomessa julkiset organisaatiot jaetaan varsinaisiin valtio-organisaatioihin kuten valtion virastot ja laitokset sekä itsehallinnollisiin julkisiin organisaatioihin kuten Ahvenanmaan maakunta, yliopistot, maakunnat ja kunnat (Nyholm ym., 2016, 85). Kunnat ovat organisaatioita, joiden vastuulla ovat julkisten palveluiden järjestäminen kuntien asukkaille. Näihin palveluihin kuuluvat esimerkiksi huolehtiminen maankäytöstä, infrastruktuurista, liikenteestä, kulttuurista, vapaa-ajanpalveluista, opetuksesta ja terveyspalveluista. (emt., 2016, 128.) Kunnan palvelukenttä on laaja ja kunta-alalla onkin käytössä noin 7 500 erilaista ammattinimikettä (Kunta- ja hyvinvointialuetyönantajat, 2022). Nyholmin ym. mukaan kunnat tuovat yhteiskuntapolitiikkaan ”paikallisuuksien mosaiikin” (Nyholm ym., 2016, 132). Kunnat ovat siis mielenkiintoinen yhteiskuntapoliittinen tutkimuskohde.

Vaikka kunnat toimivat paikallisesti, niihin vaikuttavat myös laajemmat yhteiskunnalliset kehityskulut, esimerkiksi teknologian kehittyminen. Sen kehitys on nopeaa ja se aiheuttaa myös kuntiin suuria paineita. Se muuttaa niiden toimintaa, käytäntöjä ja palvelutuotantoa. Nyholmin ym. mukaan teknologista kehitystä ja sen vaikutuksia tulisi yrittää ymmärtää laaja-alaisesti. (Nyholm ym., 2016, 175–176.) Teknologinen kehitys voidaan kiteyttää digitalisaatio ilmiöön, joka vaikuttaa laajasti yhteiskuntaan. Sen vaikutus on huomattavissa yksilöissä, organisaatioissa ja yrityksissä. Tämä tarkoittaa sitä, että teknologia on tullut osaksi jokapäiväistä elämää niin arjessa kuin työelämässä (Neittaanmäki, Lehto & Savolainen, 2021, 9.)

Digitalisaatio on yksi työn murrosta vauhdittavista ilmiöistä. Sen on sanottu vaikuttavan kokonaisuudessaan työnkuviin, sen tekotapoihin, työn organisointiin, kommunikaatioon, työhyvinvointiin sekä sosiaalisiin suhteisiin. Palkansaajien työ on

muuttunut lähemmäksi tietotyötä, kun tieto- ja viestintäteknikka on muuttanut työvälineitä ja työnteon tapoja. (Keyriläinen & Sutela, 2018, 275.)

Tässä tutkimuksessa yhdistän siis kolme teemaa: kunta-alan organisaatiot, digitalisaation sekä työn murroksen. Tutkimusaineistona käytän Kuntatyönantajien ja Kuntaliiton *Digitalisaatio ja työn murros* -yhteishanketta vuodelta 2021. Hankkeessa kerättiin kunnissa kehitettyjä digitalisaatioon keskittyneitä digiratkaisuja, joista muodostettiin 15 digitapauksen kuvausta. Aineiston avulla haluan selvittää, miten hankkeessa kerrotaan siitä, miten digitalisaatio on muuttanut työtä kunta-alalla.

Aloitan tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen luomisella luvuissa kaksi-neljä. Tarkastelen ensin kuntia osana yhteiskuntaa ja kunta-alan työympäristöä. Tämän jälkeen siirryn yleisten digitalisaatiomääritelmien kautta kuntien digitalisaatioon. Sitten esittelen työn murrosta digitalisaation näkökulmasta ja miten se ilmenee kunnissa. Teorian jälkeen paneudun empiirisen tutkimuksen tekemisen tapoihin esittelemällä tutkimustehtävän, aineiston sekä teoriaohjaavan sisällönanalyysin. Loppupuolella esittelen tulokseni sekä kerron omat johtopäätökseni ja pohdintani analyysin tuloksista sekä tutkimuksen toteuttamisesta.

2 DIGITALISAATIO

Digitalisaation selittäminen ei ole yksinkertaista, koska sillä ei ole vakiintunutta määritelmää. Päinvastoin se on laaja ja moniulotteinen käsite. (Auvinen & Jaakkola 2018, 25.) Digitalisaatio-ilmio on nähtävissä yhteiskunnallisella, yksilö- sekä organisaatiotasolla. Näiden näkökulmien kautta avaan digitalisaatiota ymmärrettävämmäksi.

Riikka Palomäki toteaa Hallinnon tutkimus - lehden artikkelissa (2020, 174), että digitalisaatio selitetään monella eri tavalla niin tieteellisissä julkaisuissa kuin medioisakin. Ilmiön määrittelyä vaikeuttaa sen nopeasti muuttuva ja monisyinen luonne. Palomäki vertaa digitalisaatiota teolliseen vallankumoukseen, koska se on samanlainen toimintaympäristöä perusteellisesti muuttava yhteiskunnallinen ilmiö, joka pohjautuu uusiin teknologisiin innovaatioihin. (Palomäki, 2020, 174.)

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisun mukaan digitalisaatiossa on kyse teknologisen kehityksen murroksesta, joka muuttaa koko yhteiskuntaa. Tämä teknologinen kehitys on muuttanut ihmisten ja koneiden suhdetta, minkä voi huomata tarkastelemalla lähihistoriaa. Konkreettisia esimerkkejä digitalisaatiosta ovat pilvipalvelujen yleistyminen, laskentatehon kasvu, big datan hyödyntäminen, mobiili internet sekä tekoäly. (Koski & Husso, 2018, 13.)

Tihisen ym. Valtioneuvoston kanslian raportissa digitalisaation kuvaillaan olevan myös taloudellinen muutosprosessi, jonka lisäksi se viittaa erityisesti tiedon talentamiseen, siirtämiseen ja käsittelyyn tietokonevälitteisesti (Tihinen ym., 2019, 9). Digitalisaation kanssa rinnakkaisena käsitteenä käytetään myös termiä digitointi, joka

on käsitteenä selvästi rajallisempi ja liittyy myös tietoon. Se tarkoittaa tiedon muuttamista analogisesta muodosta digitaaliseen muotoon (Parviainen ym., 2017, 19).

Lähempänä yksilö- ja organisaatiotasoa Auvinen & Jaakkola (2018, 25) toteavat, että ”Digitalisaatiota ei ole uuden teknologian lisääminen vanhojen toimintatapojen päälle, vaan kyse on aidosti uudenlaisen toiminnan syntymisestä ja vanhasta luopumisesta.” Tämä tarkoittaa toimintamallien perusteellista muutosta, jossa niin ikään hyödynnetään uusia teknologioita. Myös toisessa Valtioneuvoston kanslian raportissa mainitaan digitalisaation olevan toimintatapojen muuttamista (Parviainen ym., 2017, 19). Kyseessä on muutos, joka laittaa meidät kyseenalaistamaan perinteisinä pidettyjä tapoja ja muokkaamaan niitä nykyajalle toimivampaan ja joustavampaan muotoon (Neittaanmäki ym., 2021, 11; Auvinen & Jaakkola 2018, 27).

Digitalisaatio on siis yhteiskunnan digitalisoitumista, eli digitaalisten laitteiden, yhteyksien, järjestelmien ja muiden digitaalisen ratkaisujen yleistymistä. Digitalisaatio on toimintaa, jota tekniset ratkaisut tukevat. (Auvinen & Jaakkola 2018, 33; 34.)

3 KUNNAT SUOMESSA

Vuoden 2022 alussa Suomessa on 309 kuntaa (Kuntaliitto, 2021). Kunnat toimivat viranomaisten roolissa, jossa ne toimeenpanevat kansallisen politiikan päätöksiä sekä järjestävät peruspalvelut. Kuntien vastuulla on asukkaiden hyvinvointi ja terveyden edistäminen. Kuntien ajatellaan olevan myös laajemmassa merkityksessä paikallisyhteisöjä. (Valtiovarainministeriö, 2022A, 20–21.) Kuntien tehtävät jakautuvat lakisääteisiin ja ei-lakisääteisiin tehtäviin eli erityiseen ja yleiseen toimialaan. Kuntalain 7 §:ssä (410/2015) määritellään kunnalle laissa säädetyt tehtävät, joiden lisäksi kunnilla on myös mahdollisuus itsehallinnon kautta ottaa itselleen muita tehtäviä. (Valtiovarainministeriö, 2015, 15.)

Kuntien lakisääteisiin tehtäviin kuuluva peruspalveluiden järjestäminen on ajankohtaisen muutoksen kohteena. Sote- ja pelastustoimen uudistus siirtää sosiaali- ja terveystalvet sekä palo- ja pelastustoimen kunnilta hyvinvointialueille. Kuntien palveluiksi jäävät koulutus ja varhaiskasvatus, kulttuuri-, nuoriso-, kirjasto- ja liikuntapalvelut, kaupunkisuunnittelu, maankäyttö, vesi- ja jätehuolto sekä ympäristöpalvelut. (Valtiovarainministeriö, 2022B.) Sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen siirtymistä voidaan pitää historiallisen suurena muutoksena, joka vaikuttaa kuntien toimintaan ja talouteen (Valtiovarainministeriö, 2022A, 20).

Näiden rakenteellishallinnollisten muutosten lisäksi kuntiin vaikuttavat myös kansalliset yhteiskuntapoliittiset ilmiöt. Niitä ovat esimerkiksi ikääntyneiden määrän kasvu, työvoiman väheneminen, työvoiman saatavuuden ongelmat sekä

syntyvyyden lasku. Näillä ilmiöillä on myös vaikutus kuntien taloustilanteeseen, joka puolestaan vaikuttaa palvelujen tarjoamiseen. Kunnat eivät ole eristyksissä globaaleistakaan ilmiöistä, kuten ilmastonmuutoksesta, vihreästä siirtymästä, maahanmuutosta tai digitalisaatiosta. (Valtiovarainministeriö, 2022A, 8.)

3.1 Kuntien digitalisaatio

Digitalisaatiolla katsotaan olevan suuri merkitys kuntien tulevaisuudessa ja sen kehittämistä pidetään kunnille elinehtona (Auvinen & Jaakkola 2018, 15). Parviainen ym. kuitenkin toteavat, että palvelut julkisella sektorilla ovat keskenään erilaisia, joten digitalisaation hyödyntäminen eroaa eri kuntasektoreilla (Parviainen ym., 2017, 14). Kuntien palvelut voidaan jakaa esimerkiksi sellaisiin palveluihin, joita ei suoraan voi digitalisoida, mutta jossa voidaan hyödyntää digitalisaatiota palvelujen organisoinnissa ja tukipalveluissa. Tällaisia ovat esimerkiksi opetuksen tai varhaiskasvatuksen palvelutehtävät. (Tihinen ym., 2019, 21.) Edellisessä luvussa johtuvista toimintaympäristön muutoksista johtuen kunnat ovat tällä hetkellä tilanteessa, jossa vähenevillä resursseilla pitäisi saada enemmän aikaan ja digitalisaatiota on esitetty ratkaisuksi siihen (Auvinen & Jaakkola 2018, 17).

Digitalisaation hyöty julkiselle sektorille, joka mainitaan usein, on juuri kustannusten väheneminen, joka saavutetaan työn tehostamisella (Parviainen ym., 2017, 19). Muita hyötyjä kunnille ovat mahdollisuus monipuolistaa ja avata toimintakulttuuria, ratkaista palvelutuottamisen ongelmia, auttaa kohdentamaan ihmisresursseja, tehdä päätöksenteosta avointa sekä tehostaa tiedonkulkua ja parantaa viestintää (Auvinen & Jaakkola 2018, 15). Digitalisaation uhkaksi Auvinen & Jaakkola toteavat järjestelmien määrällisen kasvun ja niiden yhteensopimattomuuden, mikä voi monimutkaistaa työtä (emt., 2018, 33).

Valtio on tukenut kuntien digitalisaatiota erilaisilla hankkeilla. Valtionvarainministeriöllä on kuntien digitalisaation kannustinjärjestelmä, joka tukee toimintatapojen uudistamista ja valtakunnallisten strategioiden toteuttamista

kuntalähtöisesti ja yhteistyössä muiden kuntien kanssa. (Valtiovarainministeriö, 2022C; Valtionvarainministeriö, 2022B.) Esimerkiksi Valtiovarainministeriön aloittama digikuntakokeilu (2016–2019) keskittyi digitalisaation, palveluiden ja toimintatapojen kehittämiseen kokeilukulttuurin avulla. Tuloksena oli digitalisaation keinoja ja työkaluja kunnille säästöjen saamiseksi. (Valtiovarainministeriö, 2022D.)

Suomessa on lähivuosina ollut muitakin kansallisia muutoshankkeita, jotka ovat vaikuttaneet kuntien digitaalisten tietojärjestelmien toimintaan, esimerkiksi lainsäädäntömuutokset (Tihinen ym., 2019, 12). Digitaalisten palvelujen tarjoamista koskeva laki (306/2019) määrää viranomaisten digitaalisten palvelujen olevan turvallisia ja laadukkaita eikä kansalaisia voida pakottaa vain digitaalisten palvelujen käyttöön. Myös digitaalisen julkisen hallinnon tiedonhallintalaki (906/2019) vaikuttaa kuntien digitalisaation kehitykseen. (Palomäki 2020, 177–178.)

4 TYÖN MURROS DIGITALISAATION NÄKÖKULMASTA

Kohti jaettua ymmärrystä työn tulevaisuudessa -raportissa työn murros selitetään kuuden teeman kautta. Työn sisältö muuttuu siten, että rutiinitehtävät ja tietointensiiviset työt korvataan koneilla. Muutosta tapahtuu myös organisaatioissa ja käytännön työssä. Aika-, paikka- ja työnantajaan sidottu työ muuttuu monimuotoiseksi ja itseohjautuvaksi työksi, joka tehdään monissa eri paikoissa. Työntekijöiden osaamisen ytimessä on jatkuva oppiminen ja metataitojen hyödyntäminen. Toimeentulo tulee useammasta lähteestä eli ihmisillä on monia eri työprojekteja. Kansantalouden näkökulmasta katsottuna työn murros vaihtaa jatkuvaan talouskasvuun keskittymisen kestävä kehityksen tavoitteluun. Näiden lisäksi ansiotyö ei tule enää olemaan ainut yhteisöllisyyden muoto, jolla työntekijä kuuluu yhteisöihin. Nämä ovat raportin mukaan hyvin yksinkertaistettuja muutuskulkuja. Muutos ei tule olemaan yksiselitteisesti nykyisestä tavasta toiseen, vaan nykyisestä tavasta moniin erilaisiin tapoihin tehdä ja ymmärtää työtä. (Dufva ym., 2017, 13.)

Digitalisaatio vaikuttaa omalta osaltaan työn murrokseen. Digitalisaation on sanottu automatisoivat työtä, korvaavan perinteisinä ajateltuja työtehtäviä sekä luoden uusia työtehtäviä (Parviainen ym., 2017, 19). Samaa toistaa Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu tekoälyn hyödyntämisestä. Erityisesti tekoälyn kohdalla voidaan pohtia siitä aiheutuvia työelämän laadullisia muutoksia, jotka koskevat muutoksia tehtävien

sisällä ja työnteon tavoissa kuten ajan, paikan ja organisoitumisen muutokset. (Koski & Husso, 2018, 16.) Myös Dufva ym. mukaan muutos työssä näkyy siinä missä ja miten työtä tehdään (Dufva ym., 2017, 17). Digitalisaation vaikutusten ennusteisiin kuuluvat lisäksi suorittavan työn määrän väheneminen ja asiantuntijätöiden sekä erikoisosaajien tarpeen kasvu (Palomäki 2020, 173).

Seuraavaksi käsittelen työn murrosta digitalisaation näkökulmasta yksityiskohteisempien vaikutuksien kautta. Työn laatua koskevat tutkimukset digitalisaation vaikutuksista nostavat esiin kaksi vastakkaista näkökulmaa. Uudet teknologiat saavat aikaan joustavuutta, joka näkyy etätöiden tai joustavien työaikajärjestelyjen hyödyntämisenä. Joustavat työajat saavat puolestaan aikaan myönteistä tasapainoa työn ja yksityiselämän välille. Tämä tasapaino vaikuttaa positiivisesti työtyytyväisyyteen. (Kortmann, Simonson, Vogel & Huxhold, 2021, 3.) Digitalisaatio, usein robottien kautta, vaikuttaa myös työn fyysisen kuormituksen vähenemiseen, joka voi parantaa työturvallisuutta tai työhön liittyvien sairauksien puhkeamista. Digitalisaation vaikutus työn laatuun ei ole kokonaan myönteinen, mikä tulee esiin työntekijöiden hyvinvoinnin ja teknologian käytön tutkimuksista. (emt., 2021, 3.) Näissä tutkimuksissa on havaittu teknostressiksi kutsuttu ilmiö, joka pitää muun muassa sisällään työntekijän riittämättömät taidot uuden teknologian käyttöönotossa tai pelon työn korvaamisesta. (Kortmann ym., 2021, 4.) Digitalisaatio on vaikuttanut työn tekemisen tehostumiseen ja nopeutumiseen, joka voi myös lisätä työntekijöiden stressiä. Työ- ja yksityiselämän eli työn ja vapaa-ajan erottaminen toisistaan vaikeutuu etätöiden ja teknologian käytön myötä. Teknologian kuten tietokoneen jatkuva käyttö voi vaikuttaa myös fyysiseen hyvinvointiin, jos työntekijä ei kiinnitä huomiota asentoihin näytön ääressä. (Kortmann ym., 2021, 4.)

Käsitys työn murroksesta ja muuttumisesta ovat yksimielisiä, mutta vastakkaisia näkemyksiä löytyy erityisesti työn laadullisen muuttumisen vaikutuksista.

4.1 Kunta-alan työ ja työn murros

Jotta työn murrosta olisi helpompi ymmärtää kunta-alalla, aluksi katsaus kunta-alan työvoimaan ja ammatteihin. Kunta- ja hyvinvointialue-työnantajien henkilötilastojen mukaan kunta-alalla työskenteli lokakuussa 2020 425 000 henkilöä. Näiden lisäksi palkattomalla virkavapaalla tai työlomalla oli 31 000 henkilöä. Henkilöstö on vähentynyt määrällisesti viime vuosien aikana. Vuonna 2020 henkilöstä naisia oli 80 %. (Kunta- ja hyvinvointialue-työnantajat, 2022A.)

Kunta-alan henkilöstön ammattiryhmiin kuuluivat vuonna 2020 seuraavat ryhmät suuruusjärjestyksessä. Erityisasiantuntijat-ryhmään (33 %) kuuluivat opettajat, lääkärit, lastentarhaopettajat ja sosiaalityöntekijät. Asiantuntijoiden (26 %) suurin yksittäinen ammattiryhmä oli sairaanhoitajat. Palvelu-, myynti-, ja hoitotyöntekijöihin (27 %) luokiteltiin lähihoitajat, lastenhoitajat, kotipalvelutyöntekijät sekä koulunkäynninohjaajat. Seuraavaksi suurin ryhmä oli muut työntekijät (9 %) eli siivoojat, keittiötyöntekijät ja maatalouslomittajat. Toimisto- ja asiakaspalvelutyöntekijät (3 %) koostuivat toimistohenkilöstön lisäksi myös toimistovahtimestareista. Viimeinen ryhmä oli johtajat ja ylimmät virkamiehet (2 %), joihin luetaan kuntien ja kuntayhtymien johdon lisäksi myös rehtorit ja päiväkotien johtajat. (Kunta- ja hyvinvointialue-työnantajat, 2022B.)

Kunta-ala on ollut kiinnostunut työn murroksen tutkimisesta omissa organisaatioissaan ja työntekijöidensä keskuudessa. Kunta-alan työmarkkinaosapuolilla on menossa kahden vuoden välein toteutettava seurantatutkimus työn murroksesta, jonka tarkoituksena on kerätä tietoa töiden sisällössä ja toimintatavoissa tapahtuneista ja tulevista muutoksista kuntien eri toimialoilla. Viimeisin seurantatutkimus on julkaistu vuonna 2021. Kyseisen tutkimuksen yhteenvedossa kerrotaan, että työn murroksella tarkoitetaan vuosikymmeniä kestävästä työn muutoksesta, jota vauhdittaa digitaalisten ratkaisujen hyödyntäminen, työyhteisöjen uudistaminen ja resurssien rajallisuus. Vuoden 2021 seurantatulosten mukaan työn murros on käynnissä koko kunta-alalla, mutta muutokset ja niiden suuruus poikkeavat toisistaan eri aloilla johtuen töiden

toimialasta, luonteesta, asiakaskunnasta, säätelystä ja lakiuudistuksista. Yhteistä on, että se muuttaa työtehtäviä, toimintatapoja ja työn organisointia. (Kunta- ja hyvinvointialueuetyönantajat, 2021.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Tutkimuskysymykset ja -aineisto

Tutkimuksen tarkoituksena on saada lisätietoa siitä, miten digitalisaatio on muuttanut työtä kunta-alalla. Tutkimuskysymysten taustaoletuksena on tieto siitä, että digitalisaatio muuttaa työtä ja työn murros on käynnissä. Tutkimuksen tehtävänä on saada tietää mihin työn muutoksiin kunta-alan hankkeessa erityisesti keskitytään ja miten muutokset näkyvät työnteossa. Tutkimuskysymykset, joiden kautta aineistoa tarkastelen ovat:

1. Mitä työn murroksen teemoja digitapauksien kuvauksissa esitellään?
2. Miten työn muuttumista kuvaillaan digitapausten kuvauksissa?

Tutkimuksen aineistona on Kuntatyönantajien (KT) ja Kuntaliiton *Digitalisaatio ja työn murros*-yhteishanke. KT on kunta-alan ja hyvinvointialueiden työnantajajärjestö, jonka tehtävänä on kuntien, kuntayhtymien ja hyvinvointialueiden etujen ajaminen työmarkkinoilla. Se toimii myös työmarkkinakeskusjärjestönä, joka edustaa jäseniä valtavaltakunnallisissa työmarkkinaneuvotteluissa sekä kolmikantayhteistyössä. (Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat, 2022C.) Hankkeen toisen osapuolen,

Kuntaliiton, palveluihin kuuluvat edunvalvonta, neuvonta, kehittämis- ja innovaatiopalvelut, tieto ja tietopalvelut, verkostot ja tapahtumat sekä viestinnän palvelut kunnille (Kuntaliitto, 2020).

Digitalisaatio ja työn murros-yhteishankkeesta eli myöhemmin nimellä *Digiä kuntatyössä*-hankkeesta, uutisoitiin Kuntatyönantajien nettisivuilla 21.1.2021 otsikolla *“Digitalisaatio ja työn murros -hanke etsii käytännön digioivalluksia kunnista”*. Hankkeen tarkoituksena oli kerätä kaikenkokoisia *“digioivalluksia”* kunnista. Uutisessa kerrottiin, että haluttiin myös vähemmän onnistuneita, mutta opettaneita tapauksia mukaan. Hankkeen ajatuksena oli kertoa, *“ettei digitalisaatio ole uhka vaan mahdollisuus kehittää kuntatyötä entistä houkuttelevammaksi, kiinnostavammaksi, nykyaikaisemmaksi ja mikseipä tehokkaammaksikin.”* Hankkeen avulla oli pyrkimys myös tuoda kuntatyötä ja digitalisaatiota näkyväksi johdon, henkilöstön sekä käyttäjien perspektiiveistä. Suunnitelmana oli esitellä parhaita ratkaisuja tarkemmin, joita muut kunnat voivat hyödyntää omassa toiminnassaan. (Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat, 2021A.)

Kuntaliiton sivuille julkaistiin kuvaukset 15 digitapauksesta 16.4.2021-2.2.2022 välisenä aikana. Jokaisessa tapauksessa esitellään kuntapalveluihin liittyviä digiratkaisuja. Neljä tapausta koskee toimintaa monilla eri paikkakunnilla, ja loput tapaukset esittelevät kuntatyötä Oulussa, Hyvinkäällä, Helsingissä, Hämeenlinnassa, Lahdessa, Kajaanissa, Vantaalla, Pohjois-Karjalan alueella, Espoossa ja Tampereella. Kunta-alan palveluista käsitellään terveydenhuoltoa, rakennusvalvontaa, nuorisotyötä, kirjastotyötä, opetustyötä, liikenneturvallisuutta, vanhustenhoitoa, ateria- ja puhtaanapito- palveluita, hallinto- ja toimistotyötä, matkailupalveluja sekä yleisesti kaupunkikehittämistä digitaalisesti. Tapauskuvauksien pohjana on käytetty sekä henkilöhaastatteluja kyseisen kunnan tai kunnan digiprojektien työntekijöiltä että internet-materiaaleja, esimerkiksi kuntien tai projektien nettisivuja. Nämä lähteen löytyvät jokaisen digitapauskuvauksen lopusta. Kuvaustekstit tapauksista ovat tuottaneet projektissa työskennelleet Anniina Tuomi (KT Kuntatyönantajat) ja Aino Lappalainen. (Kuntaliitto, 2021A.)

5.2 Teoriaohjaavan sisällönanalyysin toteutus

Kvalitatiivisen tutkimusaineiston vuoksi tutkimuksen menetelmäksi valitsin sisällönanalyysin. Sisällönanalyysin avulla on saavutettavissa tutkittavista ilmiöistä tiivis ja yleisesti hyväksyttävä kuvaus, mikä tukee tutkimukseni tavoitetta. Sisällönanalyysi on tekstianalyysia eli tekstin merkitysten etsimistä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 117.) Merkitysten etsiminen tapahtuu purkamalla teksti pienempiin osiin. Se muuttaa laajankin tekstin ymmärrettävämpään muotoon, jolloin johtopäätösten tekeminen on luotettavampaa. (emt., 2018, 122.)

Sisällönanalyysiin kolmesta suunnasta käytin teoriaohjaavaa sisällönanalyysia. Valitsin teoriaohjaavan sisällönanalyysin, koska olin tietoinen, että aikaisempi tieto voi ohjata analyysiani. Aikaisempi tieto ja teoria voi myös auttaa analyysin tekemisessä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 109). Toisin sanoen, hyödynsin analyysin ajatteluprosessin aikana aineistolähtöisyyttä sekä jo olemassa olevaa teoretietämystä joustavasti. Tuomi ja Sarajärvi mainitsevat tämän olevan toimiva päättelymuoto. (emt., 2018, 110).

Seuraavaksi selostan analyysini vaiheet, koska se on tyypillistä empiiriselle analyysille ja se auttaa arvioimaan tutkimusta ja sen uskottavuutta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 26). Analyysi oli 3-vaiheinen ja siihen kuuluivat aineiston redusointi, aineiston klusterointi sekä aineiston abstrahointi (emt., 2018, 122). Aloitin analyysin lukemalla aineiston useaan kertaan ja etsin sopivia ilmauksia aikaisemmin esittelemääni ensimmäiseen tutkimuskysymykseen liittyen. Käytin ilmausten järjestämisessä apuna Excel-taulukkoa. En lajitellut ilmauksia tapausten tai alojen mukaan, koska halusin yleisempää kuvausta työn muutoksesta. Kun kaikki tapaukset oli käyty läpi, alkuperäisiä ilmauksia muodostui 50. Tämän jälkeen aloin muokata alkuperäisistä ilmauksista yksinkertaisempia eli redusoida aineistoa. Redusoinnin jälkeen klusterointi eli ryhmitely oli helpompaa, joka tarkoittaa ilmausten jakamista samaa tarkoittaviin ryhmiin (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 123). Ilmauksista löytyi samanlaisia teemoja, jotka laitoin

saman otsikon alle, jolloin syntyi alateemat. Kolmannessa analyysin vaiheessa, abstrahoinnissa eli teoreettisten käsitteiden luomisessa käytin avuksi teoriaa (emt., 2018, 123). Olin lähestynyt aineistoa tähän asti aineiston ehdolla, ja tässä vaiheessa hyödynsin teoriaohjaavuutta, kun vertailin löytämiäni ilmaisuryhmiä teoriaan, jossa puhuttiin digitalisaation vaikutuksista työn muuttumiseen ja työn murrokseen.

Teoriatiedon avulla sain muodostettua ilmauksille 3 pääteemaa, jotka olivat: Työn tekemisen tapoihin liittyvät muutokset, Työajan käyttöön liittyvät muutokset ja Työolosuhteisiin liittyvät muutokset.

6 TULOKSET

Tässä luvussa avaan tarkemmin analyysin tuloksia eli löytämieni eri teemojen sisältöä. Löysin analyysin avulla 3 pääteemaa. Kunkin teeman sisältä löytyvät pääteeman muodostaneet alateemat. Alateemojen jälkeinen suluissa oleva numero kertoo, kuinka monta ilmausta kyseiseen teemaan kuului.

6.1 Työn tekemisen tapoihin liittyvät muutokset

Ensimmäisenä työn tekemisen tapoihin liittyvät ilmaukset, jotka koskivat digitalisten ratkaisujen aiheuttamia muutoksia. Ensimmäinen alateema oli työtehtävien hoitaminen paremmin, sujuvammin tai helpommin (8). Tälle alateemalle ei löytynyt vastaakohtaista teemaa, jossa olisi puhuttu siitä, että työn teko olisi muuttunut vaikeammaksi.

Tietoa yhteen kokoavien palvelujen, kuten BisLenzin, hyödyntäminen on helpottanut aiemmin manuaalisista lähteistä kerätyn datan käsittelyä. (Case 14: Digitaalinen löydettävyys keskiössä Espoon matkailun kehittämisessä)

Tämän teeman alle muodostui myös työprosessien yhdenmukaistumista (4) koskevat ilmaisut. Kolmessa ilmaisussa mainittiin työn tekemisen tapojen tai prosessien

yhdenmukaistuneen digitalisaation myötä. Neljännessä ilmauksessa yhdenmukaistuminen ilmaistiin toisesta näkökulmasta. Sen mukaan digiratkaisujen takia mahdollisuus varioida työtä yksilöllisesti vähenee. Tämä ilmaus tuo teemaan kaksi vastakkaisista näkökulmaa, yhdenmukaisuuden ja yksilöllisyyden.

6.2 Työajan käyttöön liittyvät muutokset

Analyysi paljasti, että hankkeessa puhuttiin paljon siitä, miten digitalisaatio on muuttanut työajan käyttöä. Ensimmäiseen alateemaan kuului työajan vapautumista (7) koskevat ilmaukset. Näistä viidessä käsiteltiin sitä, että digitaaliset ratkaisut ovat vapauttaneet henkilöstön työaika muihin tehtäviin, esimerkiksi asiakkaiden neuvonta- ja auttamistyöhön. Kahdessa ilmauksessa asiaa käsiteltiin näkökulmista, joita pidän vastakkaisina ensiksi mainitulle. Niiden mukaan digitalisaatio ei tarkoita lisää loppoaikaa, ja että työn painopisteiden muuttuminen työllistää. Merkkejä työajan vapautumisesta on, mutta vapautunut aika ei tarkoita sitä, ettei työntekijöillä olisi töitä tai työt loppuisivat, vaan vapautunut aika käytetään toisenlaisiin tehtäviin.

Jos kaikki asiakkaat olisivat soittaneet noin kuusi minuuttia vievään keskusteluun koronaneuvontapuhelimessa, se olisi tarkoittanut noin kuutta miljoonaa lisäminuuttia hoitajien työaika, joka nyt on voitu vapauttaa näytteenottoon, rokottamiseen tai tartuntojen jäljitystyöhön. (Case 1: Terveysten askeleet otetaan digihoitopoluilla)

Toinen alateema oli ajan säästäminen (7). Neljässä ilmauksessa puhuttiin digitalisaation, esimerkiksi robottien käyttämisen, säästävän aikaa. Yksi ilmaus koski myös sitä, että digitaalisten ratkaisujen avulla työaika voidaan käyttää optimaalisesti. Lopuissa ilmauksissa puhuttiin vastakkaisesta tilanteesta eli siitä, että digiratkaisujen käyttö vie enemmän työaika. Näissä ilmauksissa työajan viemisen syitä olivat lakien, säädösten ja ohjeiden sisäistäminen sekä digilaitteisiin tutustuminen.

Neljäs alateema koski työn tekemisen tahtia (7). Neljässä ilmauksessa oli kyse siitä, että digitalisaatio on nopeuttanut työtehtävien tekemistä tai kokonaisia

työprosesseja. Vähän eri näkökulmaa teemaan toi eräs ilmaus siitä, että työtahti on kiristynyt. Ajattelen työtahdin kiristymisen ulkopuoliseksi paineeksi tai vaatimukseksi tehdä työt nopeasti, kun taas työtehtävien nopeutumisen ilmauksissa tällaista vaatimusta ei ole. Tästä teemasta löytyi myös yksi vastakohtainen ilmaus, jonka mukaan digitalisaatio vaikuttaa työhön hidastavasti. Tässä ilmauksessa oli kyse hoitotyöstä, jossa eettisten periaatteiden toteutumisen takaamiseksi digitaalisuus hidasti työn tekemistä.

6.3 Työolosuhteisiin liittyvät muutokset

Kuten aikaisemmasta tutkimustiedosta ilmeni, työnteon tekemisen aika sekä paikka ovat muuttumassa joustavammiksi digitalisaation myötä. Ensimmäinen alateema onkin työn tekemisen aika ja paikka (6). Kolmessa ilmauksessa käsiteltiin sitä, että työtä voi digiratkaisujen vuoksi tehdä ajasta ja paikasta riippumattomasti. Lopuissa kolmessa esiteltiin työnkuvia, joihin kuuluu työn tekeminen konkreettisesti eri paikoissa. Puhuttiin muun muassa etätöskentelystä, jonka käyttöön oli vaikuttanut myös Korona-epidemia. Työnteon ajasta puhuminen jäi tässä alateemassa pienemmäksi. Ajallinen muutos ei välttämättä ole mahdollista ottaa käyttöön kaikissa ammattiryhmissä, mikä on myös yhteydessä työpaikalla suoritettavaan työhön. Esimerkiksi ateria- ja puhtaanapitopalvelun kohdalla tuli esiin, että näiden kahden hyödyntäminen oli mahdollista riippuen työluonteesta.

Digin hyödyntäminen on avannut Mamsellille tapoja tehdä työtä ajasta ja paikasta riippumattomasti niiden työtehtävien osalta, jotka eivät vaadi läsnäoloa tietyissä työpisteissä. (Case 10: Digi tukee ateria- ja puhtaanapitopalvelujen kehittämistä Kajaanissa)

Tähän pääteemaan otin mukaan myös työhyvinvointiin ja työssä viihtymiseen liittyvät ilmaukset (11). Digitalisaation avulla voi huolehtia työntekijöiden hyvinvoinnista ja työssä viihtymisestä. Digiratkaisut voivat parantaa toimintakykyä, parantaa

työturvallisuutta ja lisäävät joustavuutta ja uteliaisuutta työssä. Yhdessä ilmauksessa mainittiin se, että pääsee eroon töistä, jotka eivät motivoi tai kehitä työntekijää. Mainittiin myös se muutos, että työntekijät voivat kokea aiempaa enemmän onnistumisia työssään. Myös vastakkaisia ilmauksia löytyi. Niitä olivat esimerkiksi epävarmuuden ja pelon tunteet, joita digitaaliset ratkaisut voivat aiheuttaa. Nämä voivat olla esimerkki teoriassa mainitusta teknostressistä. Digitalisaatio karsii myös ”helpot työtävät”, jotka ovat merkinneet työntekijöille palauttavia taukoja, jolloin tällaiset tauotkin karsiutuvat. Yhtenä muutoksena pidettiin myös hallinnan menettämisen tunnetta, joka tuli työn monipuolistumisen ja sirpaloitumisen myötä.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli saada tietoa digitalisaation vaikutuksista työhön, tarkemmin ottaen miten digitaaliset ratkaisut ovat muuttaneet työtä ja miten työn murros näkyy kunta-alalla. Tutkimusaineistona oli kunta-alan eri osapuolien hanke, jossa oli kerätty tietoa kunta-alan digitalisaatiosta ja parhaista digiratkaisuista. Analyysini kohdistui hankkeessa kerättyihin digitapausten kuvauksiin. Tutkimuksessa hyödynsin teoriaohjaavaa sisällönanalyysia, jonka avulla löysin kolme pääteemaa. Analyysini perusteella hankkeessa puhuttiin muutoksista, jotka koskevat erityisesti työn tekemisen tapoja, työajan käyttöä sekä työolosuhteita. Tämä vastasi ensimmäiseen tutkimuskysymykseeni eli mitä työn murroksen teemoja digitapauksissa kuvauksissa esitellään. Toiseen tutkimuskysymykseeni eli siihen miten työn muuttamista kuvaillaan digitapausten kuvauksissa, löytyi vastaukset alateemoista. Alateemat selittävät muutosta suhteessa aiempaan tilanteeseen, tilanteeseen ennen digitaalisia ratkaisuja.

Tulokset vahvistavat työn murroksen teoriaa eli mitä sillä tarkoitetaan ja miten se muuttaa työtä. Löytyneet työn murroksen teemat mahdollistivat teoriaohjaavan sisällönanalyysin käytön eli pääteemojen syntymisen. Tulokset näyttävät millainen rooli erityisesti digitalisaatiolla on työn muuttumisessa ja millaiset muutokset kunta-alalla näkyvät.

Työajan käyttöön liittyvistä muutoksista muodostui lukumäärältään suurin teema. Muutokset koskivat työajan vapautumista, ajan säästämistä sekä työn tekemisen tahtia. Muutokset olivat melko yksimielisiä, mutta myös yksittäisiä vastakkaisia näkökulmia tuli esille. Työajan vapautuminen muihin tehtäviin onkin yksi digitalisaation puhutuimmista hyödyistä. Tuloksissa ei tullut suuresti ilmi neuvonta- ja auttamistyön lisäksi millaisiin töihin työntekijöiden aikaa vapautuu, mutta Auvilan ja Jaakkolan mukaan työtehtävien automatisaation avulla työntekijät vapautetaan tekemään tarkoituksenmukaisempaa ja luovempaa työtä (Auvinen & Jaakkola 2018, 26). Työajan käyttö liittyy siis vahvasti myös työtehtävien muutokseen, josta työn murroksessa puhutaan.

Digiajan haasteeksi työssä nostetaan ajanhallinta, oman tekemisen johtaminen sekä tavoitettavuuden tasapaino (Auvinen & Jaakkola 2018, 68). Kaksi ensimmäistä liittyvät suoraan työajan käyttöön. Tulokset kertoivat, että digitaaliset ratkaisut säästävät aikaa mutta myös vievät sitä. Ajanhallinnallisesti tämä tarkoittaa sitä, että työntekijän tulisi tietää tarkasti mihin hänellä kuluu paljon aikaa ja mihin ei. Työajan käyttöön liittyi myös työn tekemisen tahti, joka on nopeutunut. Tämä muutos oli näkyvissä myös aiemmissa tutkimuksissa. Tuloksista kävi ilmi, että työtehtäviä pystyy tekemään nopeammin, mutta samalla on huomattavissa vaatimus, että työtä pitäisi tehdä nopeasti. Tulokset ovat samansuuntaisia kunta-alan vuoden 2021 seurantatuloksien kanssa, joiden mukaan kunta-alalla työtahti ja kiireen haittaavuus ovat selvästi suurempia kuin muilla sektoreilla. (Kunta- ja hyvinvointialueuudistus, 2021). Työtahdin nopeudella on siis kaksi vastakkaista työn laatuun liittyvää muutosta. Toisaalta työ myös hidastuu, koska digitalisaation nykyiset ratkaisut eivät vielä palvele kaikkea toimintaa optimaalisesti. Työn hidastuminen voi puolestaan olla yksi syy työtahdin haittaavuuteen. Jos esimerkiksi yhtä työtehtävää ei pystykään hoitamaan tarvittavan nopeasti, vaikuttaa se seuraavien työtehtävien tekoon, jotka pitäisi hoitaa vähemmässä ajassa.

Kunta-alalla työntöön paikka oli kokenut muutoksia enemmän kuin työntöön aika. Yhtenä syynä tähän voi olla kaikkialle vaikuttanut koronaepidemia, joka

mainittiin myös tuloksissa. Se vaikutti pakottavasti etätyön tekemiseen. Kunta-ala oli kuitenkin tehnyt etätyötä koskevan raportin ennen koronaepidemian puhkeamista Suomessa. Joten täysin koronaepidemian takia etätyötä ei tehty. Vuoden 2019 alussa tehty raportti suositteli kuntatyöpaikkojen hyödyntävän etätyötä, koska sillä on vaikutuksia muun muassa tuloksellisuuteen, työhyvinvointiin sekä työvoiman saatavuuteen. Kunta-alalla on vaarana jäädä jälkeen muiden alojen kehityksestä, ja se on perässä etätyön käytössä esimerkiksi valtion virastoja. Vaikka tuloksissa tuli esille työntöön paikkariippumattomuus, kunta-ala sisältää myös sellaisia palvelutehtäviä, joissa edellytetään fyysistä läsnäoloa. (Kunta- ja hyvinvointialuetyönantajat, 2020, 5; 9.)

Tuloksissa erityiseksi muodostui se, että työn sanottiin helpottuneen eikä tälle löytynyt vastakohtaista näkemystä. Syy saattaa johtua siitä, että hankkeessa haluttiin löytää parhaita ratkaisuja, jotka inspiroisivat ja innostaisivat myös muita kuntia koetelemaan digiratkaisuja. Tästä syystä sellaiset tapaukset ovat saatettu jättää pois tapauksista ja kuvauksista. Tätä voi pitää tutkimusaineiston rajoitteena, joka näkyy suoraan tutkimustuloksissa. Toisenlaisessa aineistossa voisi tulla esiin myös digitalisaation työtä vaikeuttavat muutokset. Tutkimuksen aineistolla, hankkeella voi olla takanaan myös laajempi näkökulma siihen, miksi tapauskuvauksista ei löytynyt vastakohtaista näkemystä. KT:n työn murroksen seurannassa 2021 analysoitiin myös sitä, miten kuntatyöstä puhuttiin. Tulokseksi saatiin jaksamispuhe, merkityksellisyystarina ja vaikutus- ja onnistumistarinat. Samaisen seurannan yhteenvedossa mainittiin, että ”ilman kuntatyön myönteistä kuvaamista, siihen ei tulla panostamaan” sekä ”tärkeää on, että julkisesta työstä kyetään kertomaan muutenkin kuin kustannusten kautta”. (Kunta- ja hyvinvointialuetyönantajat, 2021.) Kun verrataan puhe- ja tarinatyyppejä tämän tutkimuksen aineistoon, kategorisoisin hankkeen kolmanteen puhumistyyppiin, sillä sen tarkoituksena oli tuoda esiin onnistumisia, ”digioivalluksia”. Kunta-ala uskoo siis siihen, että myönteisellä kuvalla saavutetaan enemmän, ja että kunta-ala on muutakin kuin kustannusten miettimistä. Tämä on mielestäni tärkeä nostaa esiin, sillä pelkistä kustannuksista puhuminen voi rajoittaa kunta-alan kehittämistä monipuolisesti.

Vaikka hanke esittelikin kunta-alan parhaita digiratkaisuja, eivät kuvaukset mielestäni tuottaneet yltiöpositiivista kuvaa digitalisaation aiheuttamista muutoksista työelämässä. Tutkimus antoi konkreettisten esimerkkien kautta lisäymmärrystä siitä, mitä tarkoittaa työtapojen, työajan ja työolosuhteiden muuttuminen työn murroksesta erityisesti digitalisaation näkökulmasta puhuttaessa. Käytin yleisesti käsitettä kunta-ala, koska kunta-ala itse käyttää sitä itsestään. Pitää kuitenkin muistaa, että kunta-ala sisältää erilaisia aloja ja ammattiryhmiä, joissa digitalisaation muutokset ovat erilaisia.

Tässä tutkimuksessa digitalisaation aiheuttamia työn muutoksia käsiteltiin vain kunta-alan näkökulmasta, joten voi olla tarpeen miettiä onko vastaavanlaisia muutoksia myös yksityisissä organisaatioissa. Suoraa rinnastusta en lähtisi näiden tuloksien valossa tekemään, vaan toteuttaisin oman analyysin yksityisiä organisaatioita koskevista aineistosta. Mielenkiitoista olisi esimerkiksi verrata julkisten ja yksityisten organisaatioiden muutoksia keskenään.

LÄHTEET

- Auvinen, T. & Jaakkola, M. (2018). *Käsikirja tulevaisuuden kuntien digitalisaatioon*. Pohjois-Savon liitto.
- Dufva, M., Halonen, M., Kari, M., Koivisto, T., Koivisto, R., Myllyoja, J. & politiikka-analyysiyksikkö. (2017). *Kohti jaettavaa ymmärrystä työn tulevaisuudesta*. Valtioneuvoston kanslia.
- Keyriläinen, M. & Sutela, H. (2018). *Suomalaisten palkansaajien kokemuksia työn digitalisaatiosta*. Työelämän tutkimus 16 (4), 275–288.
- Kortmann, L. K., Simonson, J., Vogel, C. & Huxhold, O. (2021). *Digitalisation and Employees' Subjective Job Quality in the Second Half of Working Life in Germany*. Social indicators research, 1-21. <https://doi.org/10.1007/s11205-021-02854-w>
- Koski, O. & Husso, K. (2018). *Tekoälyajan työ: Neljä näkökulmaa talouteen, työllisyyteen, osaamiseen ja etiikkaan*. Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat. (2020). *Raportti etätöistä ja sen hyödyntämisestä kunta-alalla*. Kunta-alan etätöryhmän raportti 2020. Helsinki: KT Kuntatyönantajat 2020.
- Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat. (2021). *Johdanto kunta-alan työn murroksen seurantaan ja yhteenveto tuloksista*. <https://www.kt.fi/sites/default/files/media/document/Ty%C3%B6n%20murroksen%20yhteenveto%20ja%20johdanto%202021.pdf>
- Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat. (2021A). *Digitalisaatio ja työn murros -hanke etsii käytännön digioivalluksia kunnista*. Uutinen. <https://www.kt.fi/uutiset-ja-tiedotteet/2021/digitalisaatio-ja-tyon-murros-hanke-etsii-digioivalluksia-kunnista>
- Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat. (2022). *Kunta-alan ammatit*. <https://www.kt.fi/tilastot-ja-julkaisut/henkilostotilastot/ammattit> Viitattu 20.5.2022.
- Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat. (2022A). *Henkilötilastot*. <https://www.kt.fi/tilastot-ja-julkaisut/henkilostotilastot> Viitattu 16.5.2022

- Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat. (2022B). *Ammatit*. <https://www.kt.fi/tilastot-ja-julkaisut/henkilostotilastot/ammattit>
Viitattu 16.5.2022
- Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat. (2022C). *KT on työnantajien etujärjestö*.
<https://www.kt.fi/kt-organisaationa/paatoksenteke>
Viitattu 16.5.2022
- Kuntaliitto. (2022). *Palvelut*. <https://www.kuntaliitto.fi/kuntaliitto/palvelut>
Viitattu 16.5.2022.
- Kuntaliitto. (2021). *Kaupunkien ja kuntien lukumäärät ja väestötiedot*.
<https://www.kuntaliitto.fi/tietotuotteet-ja-palvelut/kaupunkien-ja-kuntien-lukumaarat-ja-vaestotiedot> Viitattu 25.2.2022.
- Kuntaliitto. (2021A). *Digiä kuntatyössä*. <https://www.kuntaliitto.fi/kehittaminen-ja-digitalisaatio/digitalisaation-johtaminen/digia-kuntatyossa> Viitattu 18.4.2022.
- Neittaanmäki, P., Lehto, M. & Savonen, M. (2021). *Yhteiskunnan digimurros*.
Jyväskylän yliopisto.
- Nyholm, I., Stenvall, J., Airaksinen, J., Pekkola, E., Haveri, A., Ursin, K. a. & Tiihonen, S. (2016). *Julkinen hallinto Suomessa*. Helsinki: Tietosanoma.
- Parviainen, P., Kääriäinen, J., Honkatukia, J., Federley, M. & Poliitikka-analyysiyksikkö. (2017). *Julkishallinnon digitalisaatio – tuottavuus ja hyötyjen mittaaminen*. Valtioneuvoston kanslia.
- Palomäki, Riikka.(2020). *Julkisen hallinnon haasteita ja mahdollisuuksia digitaalisessa transformaatiossa*. Hallinnon Tutkimus 39 (3), 173–187.
- Tihinen, M., Federley, M., Hyvärinen, S., Karttaavi, T., Keskitalo, S., Korhonen, M., . . . Strategiaosasto. (2019). *Kuntien digitaalisen toiminnan ja päätöksenteon kehittäminen sekä digitalisaation mahdollistaman säästöpotentiaalnin tarkentaminen osana JTS-miljardia*. Valtioneuvoston kanslia.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Valtiovarainministeriö. (2015). *Kuntien itsehallinnolliset tehtävät ja niiden laajuus*. Valtiovarainministeriön julkaisu – 40/2015.

Valtiovarainministeriö. (2022A). *Kuntapolitiikka käännekohdassa?: Kuntien toimintaedellytysten vahvistaminen ja kuntapolitiikan tulevaisuuden skenaariot*. Valtiovarainministeriö.

Valtiovarainministeriö. (2022B). *Kuntien tehtävät ja toiminta*. <https://vm.fi/kuntien-tehtavat-ja-toiminta> Viitattu 25.2.2022.

Valtiovarainministeriö. (2022C). *Kuntien digitalisaation kannustinjärjestelmä*. <https://vm.fi/kuntien-digitalisaation-kannustinjarjestelma> Viitattu 11.4.2022

Valtiovarainministeriö. (2022D). *Kuntien tuottavuus ja digitalisaatio*. <https://vm.fi/kuntien-tuottavuus> Viitattu 11.4.2022.

