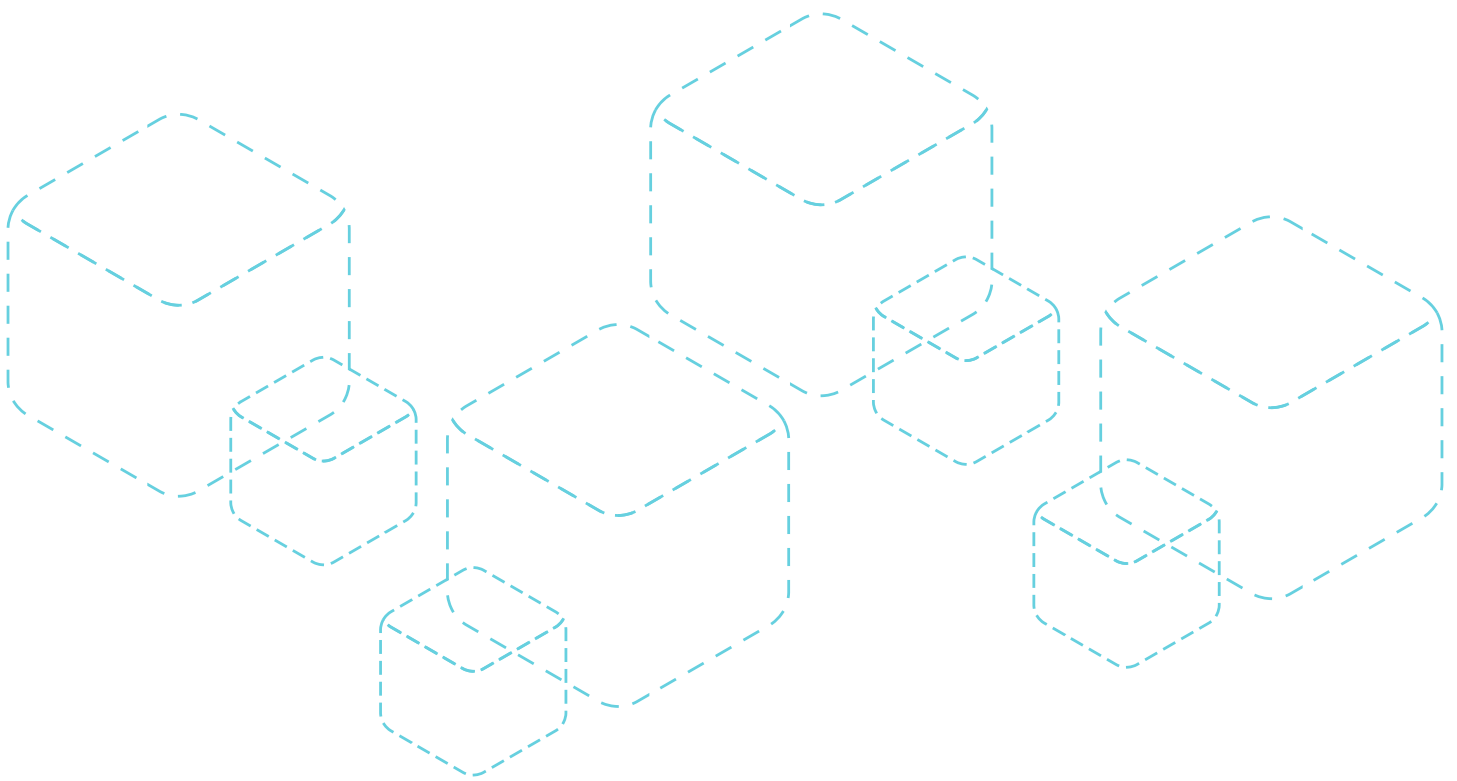


Työterveyslaitos

# HELP-katsaus: Työelämän muutosnäkömät



KIRJOITTAJA: SINIMAARIA RANKI  
TYÖTERVEYSLAITOS

Työterveyslaitos  
PL 40  
00032 Työterveyslaitos  
[www.ttl.fi](http://www.ttl.fi)

Kirjoittaja: Sinimaaria Ranki, Työterveyslaitos

© 2023 Työterveyslaitos ja kirjoittaja

Tämän teoksen osittainenkin kopiointi on tekijänoikeuslain (404/61, siihen myöhemmin tehtyine muutoksineen) mukaisesti kielletty ilman asianmukaista lupaa.

ISBN 978-952-391-067-6 (pdf)

PunaMusta Oy 2022

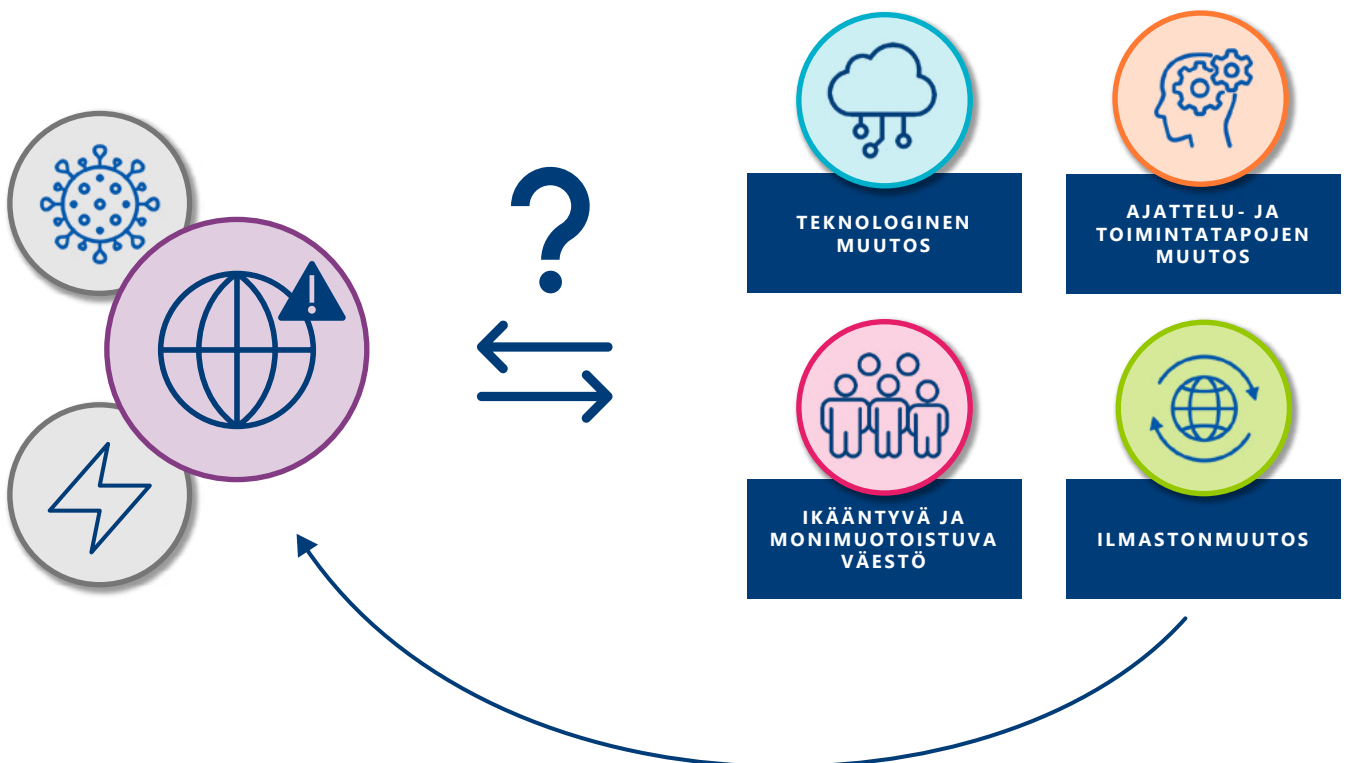
# SISÄLTÖ

<b>TAUSTA: KUN KRIISIT MURTAUTUIVAT MEGATRENDIEN KESKELLE.....</b>	<b>4</b>
Pandemia jakoi työelämän kahtia	5
Sota sumensi näkymän	7
Pandemialla, sodalla ja energiakriisillä kaksijakoiset vaikutukset ilmastokriisiin	9
Kriisien keskellä väestö ikääntyy	9
<b>TYÖELÄMÄN MUUTOSNÄKYMÄT .....</b>	<b>12</b>
1 Työ itsenäistyi, lähijohtaminen yksilöllistyi	12
2 Pandemia kiihdytti digitalisaatiota	14
3 Pitkään jatkuessaan yksinomainen etätö uuvuttaa osaajankin	17
4 Digitalisaatio kiihdytti jatkuvaa työssä oppimista	19
<b>PAREMPAA HYVINVOINTIA JA TUOTTAVUUTTA TULEVAISUUDEN TYÖELÄMÄSSÄ...21</b>	
Kokemus hyvinvoinnista syntyy työyhteisön vuorovaikutuksessa – hyvinvoivassa työyhteisössä vuorovaikutus synnyttää tuottavuutta	22
Laajentuneen etätöön ajassa: varmista riittävä vuorovaikutus ja yhteisöllisyys	24
Kriisien ajassa: varmista työyhteisön strateginen uudistuminen ja resilienssi	24
Lopuksi: hyvinvoiva ja tuottava työyhteisö rakentuu yhteisvoimin	26
<b>LINKKEJÄ TYÖTERVEYSLAITOKSEN AINEISTOIHIN.....</b>	<b>27</b>
<b>LÄHTEET.....</b>	<b>28</b>

## TAUSTA: KUN KRIISIT MURTAUTUIVAT MEGATRENDIEN KESKELLE

**AJATUS TYÖTERVEYSLAITOKSEN HYBRIDI-ETÄ-LÄHITYÖ-PROJEKTISTA (HELP)** sai alkunsa koronapandemian levittyä Suomeen. Haluttiin ymmärtää, miten pandemia muuttaisi työelämää. Tartuntariskiltä suojautuminen ja etätyösuositus olivat selkeitä, näkyviä ja väliaikaisiksi suunniteltuja muutoksia työn tekemisen tapoihin. Mutta jäisikö niistä elämään jotain pidempiaikaista, tai ilmenisikö jotain muita kehityskulkuja? Tätä tutkimustietoa ja työelämän eri toimijoiden näkemyksiä laaja-alaisesti kokoava HELP lähti selvittämään. Lähtökohtana oli Työterveyslaitoksen skenaariotyö suomalaisen työelämän kehityksestä 2030-luvulla (Kokkinen (toim.) 2020).

**Kuvio 1. Pandemia, Venäjän hyökkäys Ukrainaaan ja energiakriisi ovat yksi toisensa jälkeen murtautuneet teknologisen muutoksen, ajattelu- ja toimintatapojen muutoksen sekä ikääntyvän ja monimuotoistuvan väestön keskelle. Ilmaston tila on heikentynyt niin, että sen kohdalla ei voi enää puhua muutoksesta, vaan on puhuttava kriisistä.**



Matkan varrella tilanne kuitenkin muuttui odottamattomalla tavalla, kun Venäjä hyökkäsi häikäilemättömästi Ukrainaan. Sota Euroopassa seurauksineen laajensi kysymyksenasettelua: HELP pyrkii luomaan kokonaiskuvaa siitä, miten työelämä muuttuu, kun kriisi toisensa jälkeen murtautuu megatrendien keskelle. Oivaltavien tutkimuskysymysten muotoilu tässä työelämän ainutlaatuisessa murroskohdassa voi avata aivan uusia mahdollisuuksien näkymiä. Eri näkökulmia yhteen tuova dialogi työelämän eri toimijoiden, tutkimusyhteisön ja yhteiskunnan päätöksentekijöiden kanssa on avainasemassa, kun luodaan yhteistä ymmärrystä työelämän tulevaisuuteen vaikuttavien tekijöiden välisistä kytköksistä.

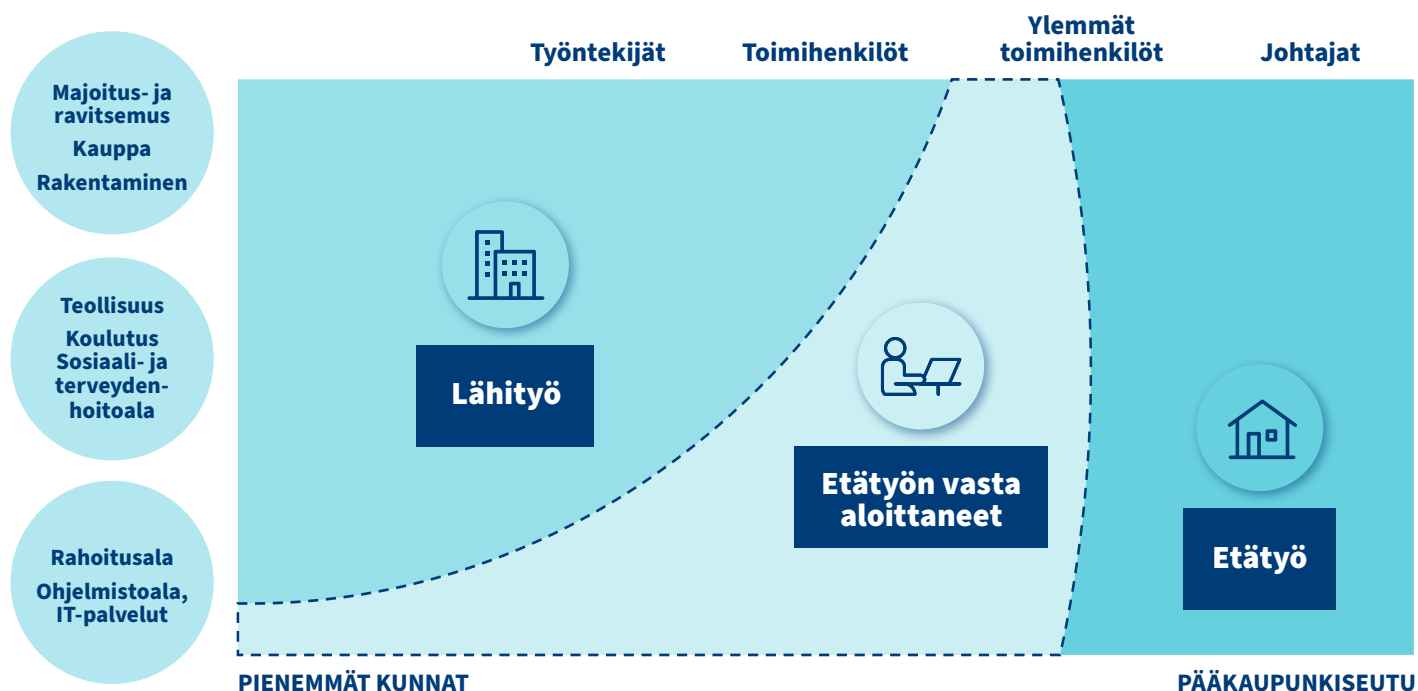
## **Pandemia jakoi työelämän kahtia**

Pandemian aikaiset vaikutukset työelämään olivat toimialasta riippuen erilaisia. Ne olivat edelleen organisaatiokohtaisia, tiimikohtaisia ja viime kädessä yksilöllisiä. Pandemia uhkasi terveyttä, työsuhteita ja toimintaedellytyksiä eri tavoin. Toisaalta ajan myötä suhtautuminen saattoi myös vaihdella, tai kokemukset olla ristiriitaisia. (Kooste pandemian ensimmäisen vuoden kokemuksista esitettiin Työterveyslaitoksen Työelämä uuteen vauhtiin -webinaarissa 1.11.2021. Esitysaineisto lähteineen on ladattavissa osoitteessa [Hybridityö, etätyö ja lähityö \(HELP\) | Työterveyslaitos \(ttl.fi\)](#)). Kun etätyösuosituksesta lopulta kevättalvella 2022 voitiin luopua ja liikkumisen mahdollisuudet taas palautuivat, pandemian aiheuttama merkittävin välitön muutos työelämään kävi ilmeiseksi.

Pandemia jakoi työelämän kahtia: noin puolet jäi tekemään lähityötä ja noin puolet siirtyi liikkumisrajoitusten vuoksi etätöihin. Jakautumista määrittä työluonne: lähityötä edellyttivät hoitotyö, henkilölliset palvelut, rakentaminen, kuljetus, laboratoriotyöt, valmistusprosesseihin liittyvät työt. Etätöihin siirryttiin kaikessa työssä, missä se suinkin oli mahdollista. Etätöihin siirtyneistä noin puolet aloitti etätöiden pandemian myötä, kun muut olivat tehneet etätöitä jo ennen pandemiaa. (Sutela ja Pärnänen 2021) Koska työtehtävien luonne määrittä, oliko etätö ylipäättään mahdollista, toimialojen välillä oli suuria eroja. Työntekijäammateissa yhdeksän kymmenestä jatkoi lähityötä, kun taas ohjelmisto- ja rahoitusalailla yhdeksän kymmenestä teki etätöitä. Kaiken kaikkiaan etätö yleistyi pandemian aikana lähes kaksinkertaiseksi verrattuna aiempaan. (Sutela ja Pärnänen 2021)

Etätöläisten joukko myös moninaistui. Ennen pandemiaa etätöitä tehneet olivat tyypillisesti ylempiä toimihenkilöitä ja korkea-asteen koulutuksen suorittaneita, mutta pandemia avasi etätöiden mahdollisuuden myös nuorille aikuisille, julkisen sektorin palkansaajille ja toisen asteen koulutuksen suorittaneille. Alkuvaiheessa selvä valtaosa koki etätöiden hyvinvointia ja tuottavuutta lisäävänä työnteon tapana. (Sutela ja Pärnänen 2021). Myös työnantajat olivat keskimäärin tyytyväisiä etätöihin (Selander ym. 2022).

**Kuvio 2. Pandemia jakoi työelämän lähityöhön ja etätöihin.**



Syksyllä 2021 etätöitä teki työolobarometrin mukaan päivittäin noin viidennes palkansaajista (ennen pandemiaa noin kolme prosenttia), viikoittain 11 prosenttia (saman verran kuin ennen pandemiaa) ja kuukausittain tai satunnaisesti 16 prosenttia. Lähityötä tehneiden osuus on yli puolet palkansaajista, 53 prosenttia (Työ- ja elinkeinoministeriö 2022). Vastaavasti 70 prosentissa vähintään kymmenen henkeä työllistävissä organisaatioissa tehtiin hybridityötä. 30 prosenttia organisaatioista kertoi, että niissä tehdään ainoastaan lähityötä. (Selander ym. 2022)

Työelämään syntyi uusi käsite: hybridityö. Sille ei ole muotoutunut yhteistä, vaikiintunutta määritelmää. Sillä tarkoitetaan hyvin laajalla skaalalla sitä, että osa työn tekemisestä tapahtuu työnantajan tiloissa (lähityö) ja osa jossain muualla, työntekijän valitsemissa paikoissa (etätö), joka on tyypillisesti koti. Se, miten aika jakaantuu etä- ja lähityöhön, voi kuitenkin vaihdella hyvin laajasti jatkuvasta etä-/lähityöstä satunnaiseen (esimerkiksi viikossa tai kuukaudessa).

Hybridityö vaikuttaisi tulleen jäädäkseen aiempaa yleisempänä työnteon muotona. Tilastokeskuksen kyselyaineiston mukaan kaksi kolmesta toivoo voivansa jatkaa etätöitä laajemmassa määrin kuin ennen pandemiaa (Sutela ja Pärnänen 2021). Työnantajista yli puolet antaa tiimien tai työntekijöiden itsensä päättää työn tekemisen tavasta (Selander ja Alasoini 2022).

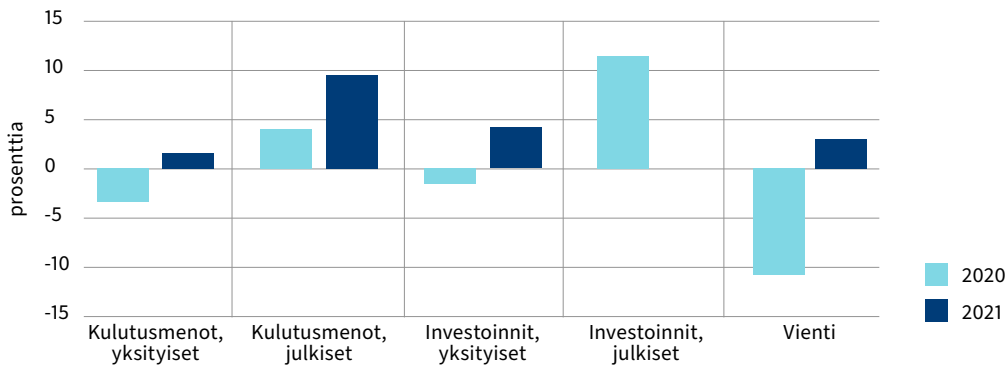
Työelämän jakautuminen lähi- ja etätyöhön on merkittävä ja historiallinen työelämän murros. Pandemian myötä otettu digiloikka on edistänyt digitalisaation jo ennestään työelämään aiheuttamia muutoksia, ja se on tuonut tullessaan myös uusia muutosnäkyviä. Syvennymme kuvaamaan näitä seuraavassa luvussa. Työelämän siirtymää pandemian jälkeiseen maailmaan ovat kuitenkin värittäneet tiheään tahtiin purskahdelleet uudet kriisit.

## Sota sumensi näkymän

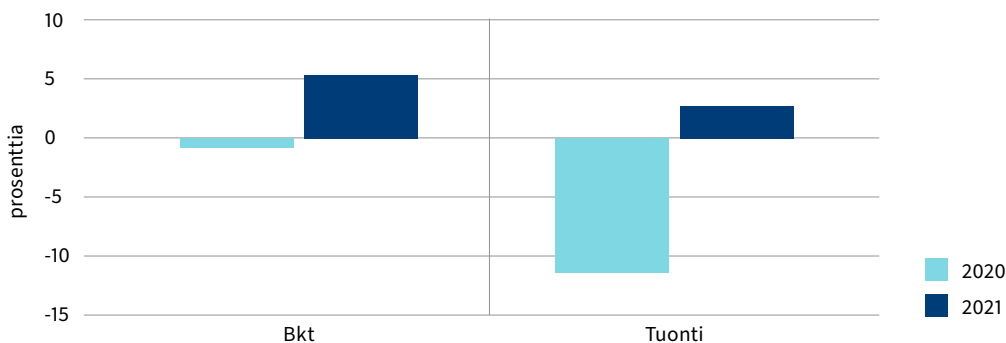
Pandemian aiheuttamasta iskusta talouteen oltiin juuri ehditty toipua, kun Venäjä hyökkäsi Ukrainaan 24.2.2022. Sota heitti synkän varjon koko maailmantalouteen ja nousi huolenaiheeksi myös ihmisten mielissä. Sodan synnyttämä epävarmuus heikentää maailmantalouden kasvua, pahentaa tarjontahäiriöitä ja nostaa raaka-aineiden, ruoan ja energian hintoja. Se on myös synnyttänyt uusia menotarpeita julkiselle sektorille.

**Kuvio 3. Kokonaiskysynnän ja kokonaistarjonnan erien muutokset ensimmäisenä ja toisena pandemiavuotena verrattuna aikaan ennen pandemiaa. Vuonna 2020 talous supistui voimakkaan elvytyksen ansiosta vain vähän. Seuraavana vuonna patoutunut kysyntä jo purkautui ja talous toipui reippaasti. (Lähde: Tilastokeskus, kansantalouden tilinpito)**

Kokonaiskysynnän muutos vuoteen 2019

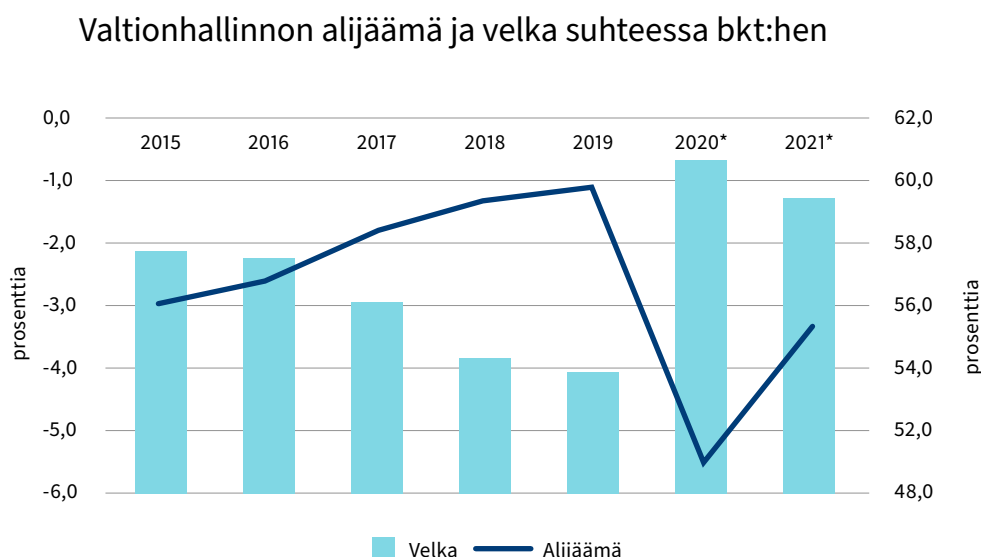


Kokonaistarjonnan muutos vuoteen 2019



Pandemian torjuntatoimet ja taloudelliset tuet yksityiselle sektorille lisäsivät julkisia menoja. Vuoden 2020 aikana hallitus teki seitsemän lisätalousarvioesitystä, yhteissummaltaan 13,7 miljardia euroa, mikä vastaa 24 prosenttia alkuperäisestä talousarviosta. Massiivisten tukitoimien seurauksena julkisyhteisöjen velka suhteessa bruttokansantuotteeseen pomppasi kymmenen prosenttiyksikköä. Sodan aiheuttamat lisämenot puolustukseen, huoltovarmuuteen, energiaomavai-suuteen ja vihreään siirtymään ovat kasvattaneet menoja edelleen ja nostaneet velan 71,6 prosenttiin suhteessa bruttokansantuotteeseen (Tilastokeskus, Julkisyhteisöjen velka neljännesvuosittain, 28.9.2022). Samaan aikaan julkisen sektorin suurin tulopohja, yritysten liiketoiminta ja palkansaajien ansiotulot, supistuivat sodan seurauksena.

**Kuvio 4. Pandemia kasvatti voimakkaasti valtion menoja ja velkaa.**  
(Lähde: Tilastokeskus, Julkisyhteisöjen alijäämä ja velka)



Vuoden 2022 mittaan sodan jatkuminen nosti pintaan energiakriisiin, joka sinkautti energian hinnan ennätyskorkeisiin lukemiin. Kohonneet tuotantokustannukset siirtyivät hintoihin sillä seurauksella, että myös inflaatio kiihtyi kaikkialla maailmassa lukemiin, joita on viimeksi nähty kolmekymmentä vuotta sitten. Sodan ja ilmastokriisin vaikutukset ovat vahvistaneet toisiaan: pula lannoitteista, viljasta ja energiasta on nostanut elintarvikkeiden hintaa. Keskuspankkien koronnostot inflaation hillitsemiseksi hidastavat myös talouskasvua. Vaarana on tilanne, jossa tarjontahäiriön vaivaama talous taantuu entisestään, mutta hinnat eivät silti laske ennen kuin sodan aiheuttama energiakriisi helpottaa.



## Pandemialla, sodalla ja energiakriisillä kaksijakoiset vaikutukset ilmastokriisiin

Odotukset pandemian vaikutuksista ilmastokriisiin olivat ensin positiiviset, kun työmatkaliikenne ja lentomatkat vähenivät kertaheitolla kautta maailman. Liikkumisrajoitusten poistuttua lentoliikenne piristyi, mutta on yhä vähäisempää kuin ennen pandemiaa. Myös tieliikenne vilkastui ja oli vuoden 2021 lopulla vielä hieman vähäisempää kuin ennen pandemiaa, mutta henkilöautoilun osuus liikkumisesta osoitti kasvua (Finntraffic 2022). Sodan ja energiakriisin vaikutukset ilmastokriisiin ovat nekin kaksijakoisia, mutta keskusteluissa usein esitetty pidemmän tähtäimen odotus on, että energiakriisin nopeuttama vihreä siirtymä tukee ilmastokriisin torjumista, vaikka sota itsessään välittömänä vaikutuksena pahentaa päästöjä ja tuhoaa ympäristöä.

Ilmastonmuutos vaikuttaa luontoon, ihmisten elämään ja infrastruktuuriin kaikkialla. Se vaikuttaa myös työelämään monin tavoin. Ilmastonmuutoksen sopeutumiseksi työpaikoilla tarvitaan toimia, joilla vaikutuksia työntekijöihin ja työn tekemiseen voidaan vähentää ja hallita. Lisäksi ilmastonmuutoksen hillitsemiseksi tarvitaan myös työpaikkojen toimia. Keväällä 2022 toteutettu kysely toi esiin, että työpaikoilla olisi tarpeen yhdessä työntekijöiden kanssa pohtia, miten työtapoja ja käytäntöjä omassa ammatissa voidaan muuttaa kestävään suuntaan (Moilanen 2022).

Ilmastokriisin odotetaan vaikuttavan työterveyteen, työturvallisuuteen ja työkykyyn, kun sään ääriolosuhteet lisääntyvät. Erilaiset taudit ja epidemiat voivat lisääntyä, tai lumettoman ja pilvisen talven pimeys aiheuttaa kaamosoireilua. Epäsuorempia vaikutuksia nähdään esimerkiksi kiertotaloudessa, kun uudensuorittamiseen valmistusprosesseihin voi liittyä uudensuorittamiseen tai biologisia altisteita. (Tilastoaineistoa työsuojeluhenkilöstön arvioista ilmastonmuutoksesta ja työsuojelusta on saatavilla osoitteessa <https://työelämätiето.fi/fi/dashboards/työsuojelupaneeli-climate>.)

## Kriisien keskellä väestö ikääntyy

Kriisien keskellä Suomen väestön ikääntyminen jatkuu. Tämä on työelämän kannalta merkittävä muutosvoima, joka etenee taustalla hitaasti mutta varmasti. Vaikka ikärakenteemme on ollut hyvin tiedossa ja sen kehityksen todennäköisyyttä voidaan kohtuudella ennakoida, sen vaikutukset ovat ilmenneet pikkuhiljaa. On vaikea sanoa, onko pandemia seurauksineen erityisesti voimistanut jo kaikille toimialoille levinnyttä työvoimapulaa. Pandemian aikana jotkut toimialat supistuivat voimakkaasti (erityisesti matkailu- ja ravintola-ala), ja tästä epävarmuudesta johtuen osa työntekijöistä siirtyi toiselle alalle. Jotkut alat kasvoivat läpi pandemia-ajan, ja liikkumisrajoitusten poistuttua kysyn-

tä kasvoi voimakkaasti monella alalla. On tyypillistä, että noususuhdanteessa taloudessa koetaan pulaa työvoimasta, mutta Suomessa – kuten muissakin ikääntyvissä maissa – osajapula on muuttunut taloussuhdanteesta riippumattomaksi, krooniseksi ongelmaksi, joka rajoittaa tuotantoa ja talouskasvua.

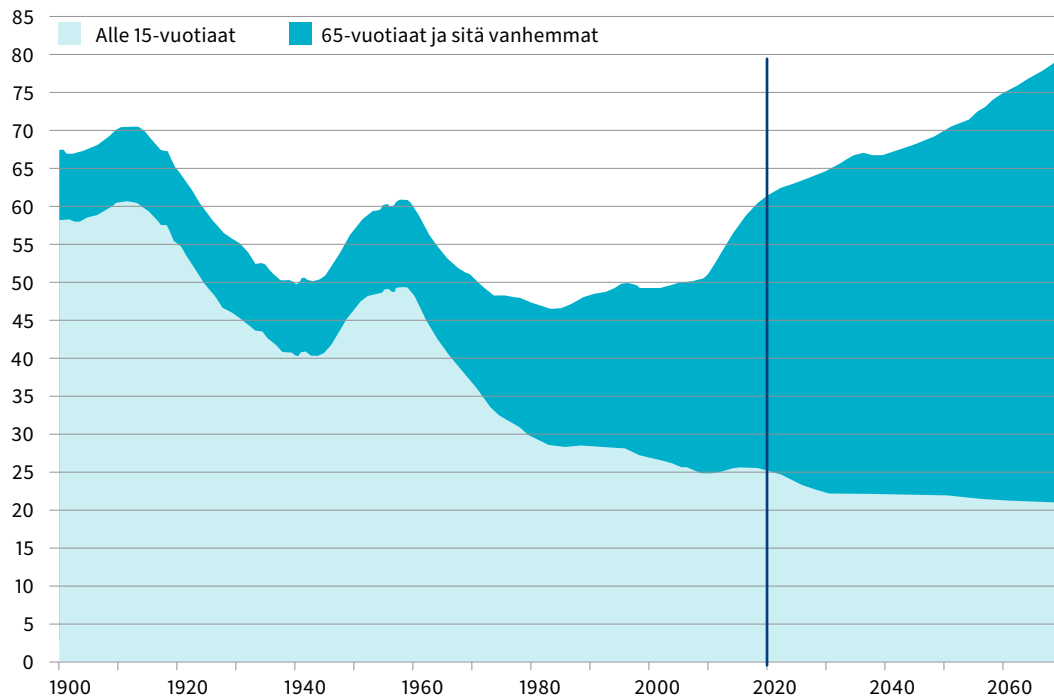
Työikäisen väestön määrän väheneminen ei johda suoraviivaisesti talouskasvun hidastumiseen. Se saa taloudessa aikaan monia muutosprosesseja, kun markkinat sopeutuvat väestön ikääntymiseen. Siihen liittyy työvoiman tarjonnan ja kysynnän heikko kohtaanto sekä alueellisesti että koulutuksellisesti, mikä hidastaa talouskasvua. (Työvoiman kohtaannon ongelmia käsittelevät mm. Alasalmi 2022, Kangasharju 2022, Pylkkänen 2022 sekä Ylikännö ja Räisänen 2022.) Toisaalta merkittävin kasvun hidastumista kompensoiva tekijä on työikäisen väestön osaminen. Myös työntekijöiden kokemuksen hyödyntämisellä on merkitystä sille, miten ikärakenne vaikuttaa tuottavuuden kasvuun. (Lassila & Valkonen 2005)

Samalla tavalla myös työvoiman määrän lisääminen maahanmuuttoa lisäämällä on pidemmän aikavälin prosessi, johon liittyy useita eri tekijöitä (Torvi 2008). Huomattavaa on myös, että ulkomaisesta työvoimasta kilpailevat muutkin ikääntyvän väestön maat (Pylkkänen 2022).

Tuottavuuskasvun kannalta kaikkein tärkeintä on työyhteisöjen kyky luoda ja hyödyntää tietoa, tunnistaa toiminnan tehottomuuden lähteitä ja luopua niistä, tai muilla tavoin saada enemmän aikaan nykyisillä laitteilla ja työvoimalla (Märliranta 2019, Pohjola 2021). Tähän kokonaistuottavuuden käsitteeseen palataan viimeisessä luvussa.

**Kuvio 5. Graafi kuvaa alle 15-vuotiaiden ja 65 vuotta täyttäneiden määrää 100 työkäistä kohden. Kuvio ennakoii selvästi yli 64-vuotiaiden suhteen 15–64 -vuotiaisiin kasvavan. Kun ikärakenteen vuoksi ns. vanhushuoltosuhte kasvaa, julkisen sektorin talouteen syntyy kestävyysvaje. (Lähde: Tilastokeskus - Väestöennuste 2021–2070)**

Väestöllinen huoltosuhte\* 1900–2020 ja ennuste vuoteen 2070



\*) Alle 15-vuotiaiden ja 65 vuotta täyttäneiden ja sitä vanhempien määrä 100 työkäistä kohden.

Väestön ikääntymisen aiheuttama suurin paine kohdistuu julkisen talouden tasapainoon, joka on vahvasti kytköksissä eläkeikäisten ja työkäisten määrien suhteeseen (Lassila ja Valkonen 2005, Vihriälä 2019). Tämän vanhushuoltosuhteen kasvaessa julkiseen talouteen kehittyy kestävyysvaje, kun ikääntyvä väestö aiheuttaa enemmän julkisia menoja ja tuottaa vähemmän verotuloja. Velkaantumisen hillitsemisen keinot ovat julkisten menojen vähentäminen tai verotulojen kasvattaminen. Koska verotuloista pääosa tulee palkansaajien ansiotuloveroista ja liiketoiminnan arvonlisäverosta, talouskasvu ja korkea työllisyysaste ovat hyvinvointiyhteiskunnan tärkeitä tavoitteita.

# TYÖELÄMÄN MUUTOSNÄKYMÄT

**SEURAAVAKSI ESITETTÄVÄT TYÖELÄMÄN** muutosnäkymät hahmottuvat tilanteessa, jossa yli kaksi vuotta kestänyt globaali poikkeustilanne on poikkeussittanut työelämän ja talouden aikajanan aikaan ennen pandemiaa ja jälkeen pandemian. Moni toimintamalli työelämässä muuttui pakon edessä, kun tartuntariskin torjuntatoimet eivät antaneet muita mahdollisuuksia. Pakon paine on väistynyt, ja vasta ajan kuluessa näemme, mitkä muutokset jäävät pysyviksi, tai millaisiksi ne kehittyvät. Seuraavassa esitetään neljä muutosnäkymää, jotka tällä hetkellä näyttäisivät olevan keskeisimpiä pandemian jälkeisessä työelämässä. Näkymät piirtävät isoa kuvaa, jonka pohjalta on hyvä tarkentaa tarkastelua eri toimialoille, joilla muutokset painottuvat eri tavoin.

## 1 Työ itsenäistyi, lähijohtaminen yksilöllistyi

Etätyöhön siirtyminen on mahdollistanut monelle aiempaa itsenäisemmän päätöksenteon oman työnteon suhteen. Monille koti on häiriötön työympäristö ja siellä keskittyminen on parempaa. Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen on koettu helpompana, ja työmatkaan kuluva aika voi käyttää muuhun. Ajan myötä moni on pystynyt parantamaan fyysistä työympäristöä ja käytössä olevaa etätyövälineistöä, usein työnantajan tuella. Oma osaaminen on kehittynyt erilaisten digitaalisten sovellusten ja välineiden aiempaa laajemmin käytön myötä. Kaikki tämä heijastuu tuottavuuteen: neljä viidestä etätyötä tekevästä kokee työskentelynsä olevan tuotteliasta. (Ruohomäki ym. 2020, Sutela ja Pärnänen 2021, Työ- ja elinkeinoministeriö 2022)

Omaa työtä koskevaa päätöksentekoa siirtyi pandemian seurauksena tiimeille ja yksittäisille työntekijöille myös monessa lähityöyhteisössä: esimerkiksi kaksi viidestä palvelualan työntekijästä teki aiempaa itsenäisemmin päätöksiä työssään. Kriisin keskellä oli löydettävä ratkaisuja, usein kiireessä tai asiakaspalvelutilanteissa. Saattoi olla, että esihenkilö oli joutunut etätyöhön. Pulmien ratkominen yhdessä ja yhteinen oppiminen ovat vahvistaneet yhteisöllisyyden tunnetta ja työyhteisön muutoskyvykkyyttä. Uusia, aiempaa parempia työtapoja opittiin kriisin seurauksena siis myös lähityössä. ([Kokemukset korona-ajasta polarisoituivat palvelualoilla – arvostus kasvoi, mutta osa kaipasi tukea | Työterveyslaitos \(ttl.fi\)](#))

Sinänsä työn itsenäistymisen kehityskulku ehti syntyä jo muutama vuosi ennen pandemiaa. Puhuttiin itseohjautuvuudesta, jolla viitattiin työntekijän tai tiimin autonomian lisäämiseen ja hierarkioiden purkamiseen. (Keskustelua itseohjautuvuudesta ja sen taustasta on avattu laajemmin esimerkiksi Työn tuuli -julkaisun numerossa 2/2020.) Koska etätyötä tekevien joukko on pandemian jälkeen aiempaa laajempi ja sama kehitys näkyy myös lähityössä, työn autonomian lisääntymistä voi

mittakaavansa vuoksi pitää pandemian jälkeisen työelämän yhtenä vahvistuneena kehityskulkuna. Tällä on vaikutuksia johtamiseen.

Ensiksi aiempaa itsenäisempi (etä)työ edellyttää työntekijöiltä kykyä itsensä johtamiseen. Etätyö korostaa kykyä ohjata omaa toimintaansa, suunnitella itsenäisesti työn kulkua, määritellä työskentelylle tavoitteita ja toisaalta kykyä itse arvioida onnistumistaan. Etätyö on usein luonteeltaan sellaista, että se sallii työn sisältöjen ja tekemisen tapojen muokkaamisen itselleen mieluisaksi ja omien vahvuuksien käyttöä tukevaksi. Silloin työ on motivoivaa ja sitä tehdessä voi tuntea työn imua, mikä edelleen vahvistaa hyvinvointia. (Mäkelä ym. 2020 viittaavat katsauksessaan itsensä johtamista etätyössä koskevaan aiempaan kirjallisuuteen, Sjöblom ym. 2022 ja Vilkmán 2020).

Etätyötä tekevien on myös itse huolehdittava sellaisista työoloista koskevista seikoista, joista työnantaja huolehtii silloin, kun työtä tehdään työpaikalla. Etätöissä jokainen vastaa käytännössä itse työympäristöstään, sen ergonomisuudesta ja turvallisuudesta. Erityisesti silloin, kun etätyö on yksinomainen työnteon muoto, työntekijän oma vastuu hyvinvoinnista ja työkyvystä korostuu (Vuorenmaa ja Ruohomäki 2020, Pekkarinen ja Korhonen-Yrjänheikki 2021).

Toiseksi aiempaa itsenäisempi (etä)työ heijastuu esihenkilötyöhön eli lähijohtamiseen. Suurelta osin etätyön johtamista koskevat kokemukset ja tutkittu tieto ovat hyödynnettävissä myös pandemian muuttamassa työelämässä. Kun lähijohtaminen tapahtuu digitaalisten välineiden välityksellä, vuorovaikutustaidot ja sosiaalinen taitavuus korostuvat.

Koska etäjohdettavien joukko on pandemian muuttamassa työelämässä laajempi kuin koskaan, etätyön lähijohtamisen taitojakin tarvitaan vastaavasti aiempaa useammin. Etätyötä tekevän lähijohtaminen on helposti myös ajankäytöllisesti vaativaa. Aiempaa itsenäisempää (etä)työtä johdettaessa on osattava kohdata erilaisia yksilöllisiä tarpeita ja odotuksia. Keskusteluja työn tavoitteista on muistettava käydä säännöllisesti, tai on järjestettävä riittävästi kohtaamisia tällaisille keskusteluille. (Vilkmán 2020, Vuorento ja Ruohomäki 2020, Luhtasaari 2022)

Säännöllisen vuorovaikutuksen merkitys etätyön lähijohtamisessa on tunnistettu tärkeäksi tavaksi tukea etätyötä tekevän itseohjautuvuutta jo ennen pandemiaa. Säännöllisen yhteydenpidon lähijohtajan kanssa ja myös muiden työntekijöiden kanssa on todettu olevan merkittäviä työn imuun vaikuttavia tekijöitä. Pandemian aikainen etätyö toi esiin lähityöyhteisön psykologisesti turvallisen ilmapiirin tärkeyden työn merkityksellisyyden kokemukselle ja pitkäaikaiselle työhyvinvoinnille. Tämä nostaa ihmisten yhdistämisen tärkeäksi lähijohtamisen tehtäväksi. (Vilkmán 2020, Sjöblom ym. 2022)

Pandemia ei kuitenkaan ole vaikuttanut siihen, miten johtaminen on työpaikoilla koettu. Vaikuttaisi siltä, että esihenkilöt ovat ymmärtäneet hyvin lähijohtamisen muutoksen ja panostaneet siihen etsimällä uusia, etätyössä toimivia malleja.

Sen sijaan huolestuttava on havainto johtajien itsensä työuupumusoireilun yleistyemisestä. Heidän työtyytyväisyytensä on matalampaa ja krooninen työväsytys yleisempää kuin työntekijöillä. (Miten Suomi voi? 2022)

Etätöiden suosiota selittävät sen positiiviset vaikutukset ajankäyttöön ja koettuun työtehoon. Toisaalta vaikka suuri osa pandemian etätöihin siirtäneistä haluaa jatkaa työn tekemistä muualla kuin työpaikalla enemmän kuin ennen pandemiaa, vain pieni osa toivoo työskentelyä yksinomaisesti etänä. Kohtaamisten merkitys on paljolti tunnustettu, mikä helpottaa lähijohtamisen haasteita verrattuna pandemian aikaiseen pakotettuun etätöaikaan.

Laaja ja nopea etätöihin siirtyminen onnistui Suomessa hyvin. Se oli mahdollista pitkälle edenneen digitalisaation ansiosta, mutta samalla etätöoloikka antoi lisää vauhtia digitalisaatiolle. (Selander ja Alasoini 2022 sekä Kovalainen ym. 2022 analysoivat tarkemmin työntekijöiden etätöihin siirtymisen sujuvuutta ja sitä selittäviä tekijöitä.)

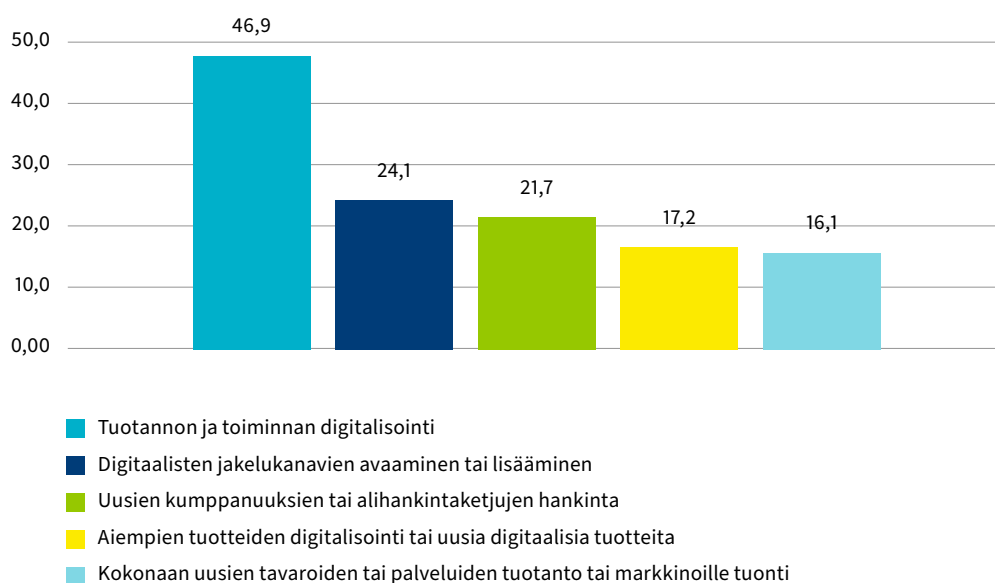
## 2 Pandemia kiihdytti digitalisaatiota

Kun suomalaisia [kevään 2022 aikana pyydettiin kertomaan](#) työelämän tulevaisuutta koskevista odotuksistaan ja kokemuksistaan työelämän muutoksista tähänastisella työurallaan, tietokoneiden tulo ja digitalisaatio mainittiin toiseksi yleisimpänä muutoksena. Kärkeen nousi kokemus työn vaatimusten kasvusta ja kiireen lisääntymisestä. Sen sijaan tulevaisuuden odotuksissa digitalisaation kehitys oli ykkösenä: sen uskotaan jatkuvan ja saavan uusia muotoja tekoälyn ja robotisaation kautta.

Digitalisaation vaikutuksia työhön on käsitelty laajalti tutkimuskirjallisuudessa, jota mm. Keyriläinen ja Sutela (2018) sekä Alasoini ja Tuomivaara (2020) esittelevät tutkimusartikkeleissaan. Kirjallisuus käsittelee kysymystä, minkälaista työtä ja miten paljon digitalisaatio tulee korvaamaan, sekä sitä, minkälaisista työstä digitalisaatio synnyttää. Digitalisaation ennakoituja vaikutuksia työelämään kuvataan monipuolisesti eri organisaatioiden tuottamissa skenaarioraporteissa. Esimerkiksi Työ- ja elinkeinoministeriön (2018) tulevaisuuskatso- us ennakoi digitalisaation merkittävänä seurauksena alustatalouden kasvun sekä teollisuudessa tekoälyohjatun robotisaation. Kehitys edellyttää jatkuvaa osaamisen päivittämistä. Työterveyslaitoksen skenaario näkee digitalisaatioon liittyvät mahdollisuudet uuden työn lähteenä suurina, mutta korostaa sosiaalisten ja eettisten näkökohtien huomioimista, kun esimerkiksi ihmisen työtoiminnasta ker- tyvää dataa hyödynnetään työn kehittämiseksi. Digitalisaation mahdollisuuksia ovat tekoälyn kehittäminen tukemaan ja täydentämään ihmisten toimintaa, tai algoritmien käyttö työprosessien tehokkuuden ja laadun parantamisessa. (Kok- kinen (toim.) 2020).

Pandemian pakottama etätyöhön siirtyminen oli ennen kaikkea viestintävälineiden läpimurto ja sellaisena mittava digiloikka. Vuoden 2021 työolobarometrin mukaan pandemian ensimmäisenä vuonna 2020 sähköisten työtilojen tai pikaviestintävälineiden käyttö pomppasi kymmenellä prosenttiyksiköllä: vuonna 2021 sellaisia käytti jo 77 prosenttia palkansaajista (Työ- ja elinkeinoministeriö 2022). Muutoksen mittaluokkaa kuvaa myös Microsoftin helmikuusta 2020 helmikuuhun 2021 keräämä data, joka näyttää työn intensiteetin lisääntyneen voimakkaasti: viikoittainen palaveriaika kasvoi 148 prosenttia, keskusteluviestejä lähetettiin 45 prosenttia enemmän ja digitaalisten dokumenttien kanssa työkenttelevien määrä kasvoi 66 prosenttia (Microsoft 2021). Pandemia kiihdytti myös tuotannon digitalisoitumista: pandemian vuoksi miltei puolet yrityksistä digitalisoi tuotantoaan ja toimintaansa ja neljännes avasi uusia tai lisäsi digitaalisia jakelukanavia (Suomen virallinen tilasto: Innovaatiotoiminta).

**Kuvio 6. Yli 10 henkeä työllistävien yritysten yleisimmät toimet koronapandemian vuoksi. (Lähde: Suomen virallinen tilasto: Innovaatiotoiminta)**



Kun tarkastellaan digitalisaation pidemmän ajan vaikutuksia työelämään, kokemukset ovat pääosin hyviä. Suurin osa on sitä mieltä, että digitalisaatio on tehostanut ja nopeuttanut työntekoa sekä lisännyt läpinäkyvyyttä. Noin kolmasosa digitaalisia laitteita ja sovelluksia käyttävistä oli sitä mieltä, että mahdollisuus käyttää luovuutta työssä oli parantunut. (Työolotutkimus 2018)

Toisessa ääripäässä on kokemus työn kuormittavuuden kasvusta. Kuormitusta aiheuttavat huonosti toimivat tietojärjestelmät ja tunne siitä, että oma työ on sovitettava järjestelmien mukaan eikä päinvastoin. Kun tieto- ja viestintäteknikka mahdollistaa välittömän tiedonkulun, kasvaa paine reagoida välittömästi



erilaisiin viesteihin. Paine olla jatkuvasti tavoitettavissa näkyy myös työn tunkeutumisenä vapaa-ajalle, kun se ajaa työntekijän katsomaan sähköposteja työajan ulkopuolellakin. Jatkuvan kommunikointitulvan ja -paineen on tutkimuksissa havaittu olevan yhteydessä uupumuksen tunteeseen. (Bardi ym. 2018)

Kun digitaalisia viestintäkanavia on useita, viestintä työssä sirpaloituu eri ohjelmistojen ja kanavien välillä hyppimiseksi. Aikaa kuluu myös digitaalisten viestintävälineiden käytön kanssa painiskellessa, sillä yleisesti kuvattu tilanne on, ettei uusien välineiden ja ohjelmistojen käytön opetteluun ole varattu riittävästi aikaa. Digitaalisten järjestelmien liiallisuus ja niiden käytön monimutkaisuus sekä puutteet osaamisessa voivat aiheuttaa tarpeetonta kuormitusta työssä. Se voi heikentää myös työhyvinvointia. (Alasoini ym. 2022.) Erityisesti etätöiden sujuvuuden kannalta järjestelmien toimiminen on tärkeää (Sostero ym. 2020).

Pandemian aikaansaama digiloikka muutti yhteydenpitoa niin työyhteisöjen sisällä kuin suhteessa asiakkaisiin. Se jakoi työelämää myös digitaalisten sovellusten ja välineiden käytön suhteen: kaikki etätöitä tekevät palkansaajat käyttävät työssään useita digisovelluksia, mutta lähityössä niiden käyttö on vähäisempää – digivälineen sijaan lähityössä kohdataan pikemmin asiakas (Sutela ja Pärnänen 2021). Tämä herättää pohtimaan, voiko digiosaamisesta tulla työelämää voimakkaammin jakava tekijä.

Digitalisaation eteneminen vaikuttaa osaamistarpeisiin kiihdyttäen digitaalisten taitojen kysyntää. Ihmisten mahdollisuuksissa, kyvyissä ja motivaatiossa hyödyntää digitalisaatiota sen eri muodoissa on kuitenkin suuria eroja. Vaikka digitaaliset ratkaisut leviävät laajalti eri toimialoille, digitaalisia välineitä ja ratkaisuja käytetään työssä vaihtelevilla tavoilla. Näin ollen myös osaamiseen liittyvät haasteet ja mahdollisuudet vaihtelevat.

Työmarkkinoilla on toistaiseksi edelleen töitä, joissa digivälineitä ei tarvita lainkaan. Tällaisissa tyypillisesti suorittavan tason tehtävissä työskentelevien mahdollisuudet nousta digivälineiden käyttökuilusta ja siirtyä digitaalisia taitoja edellyttäviin tehtäviin ovat heikot. (Tuomivaara ja Alasoini 2020)

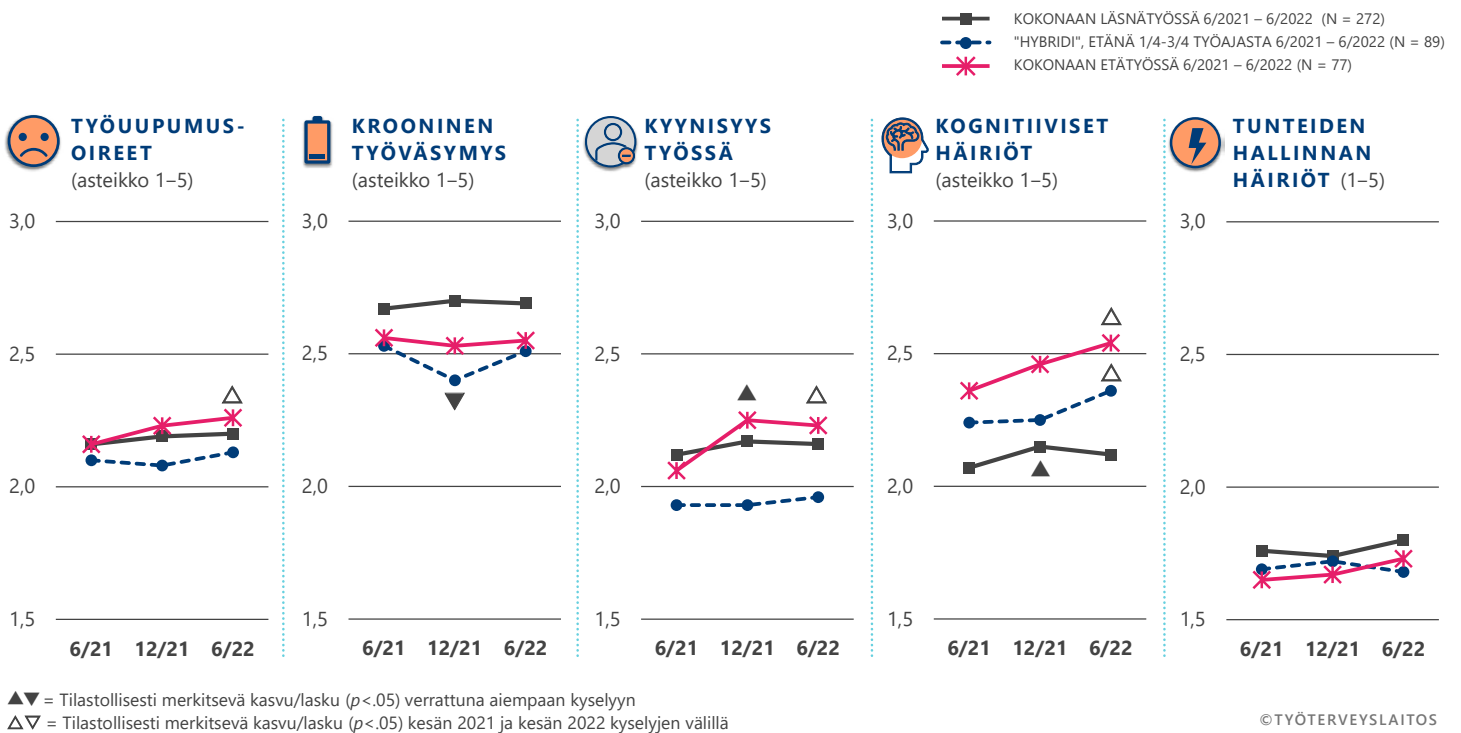
Toisessa ääripäässä erottuu työn digitalisaatiosta erityisesti hyötyneiden ryhmä. He ovat pitkälle digitalisoituneissa ammateissa työskenteleviä, tyypillisesti korkeasti koulutettuja ylempiä toimihenkilöitä tai johtajia, joilla on hyvät mahdollisuudet kehittyä työssään ja kehittää työtään. (Tuomivaara ja Alasoini 2020). He ovat myös niitä, jotka tekevät etätöitä huomattavasti keskimääräistä enemmän: ylemmistä toimihenkilöistä päivittäin etätöitä teki 41 prosenttia, kun työntekijöistä päivittäin etätöitä tekevien osuus oli vain yksi prosentti (Työ- ja elinkeinoministeriö 2022).



### 3 Pitkään jatkuessaan yksinomainen etätö uuvuttaa osaajankin

Toisaalta vaikka osaaminen olisi hyvääkin, etätö on tuonut esiin, ettei se aina suojaa yksinomaan teknologiavälitteisen työskentelyn uuvuttavilta vaikutuksilta. Etätöyöhön siirtyminen oli monen mielestä aluksi innostavaa, mutta aikaa myöden työssä tylsistyminen alkoi lisääntyä. Nyt tylsistyminen on osin vaihtunut työuupumusoireiluksi. Työuupumus on pitkittyneestä työstressistä johtuva oireyhtymä, jota luonnehtivat krooninen väsymys, kognitiiviset häiriöt, tunteiden hallinnan häiriöt sekä kynnistyminen eli henkinen etääntyminen töistä. Uupumusoireista erityisesti kognitiiviset häiriöt ovat hieman yleistyneet. Samaan aikaan työn imu ja tyytyväisyys työhön ovat hieman laskeneet, joskin muutokset ovat vain pieniä. (Miten Suomi voi? 2022)

**Kuvio7. Työuupumusoireet etätöyössä ovat lisääntyneet. (Lähde: Miten Suomi voi? 2022)**



Havainnot kertovat, että korona-ajalla on ollut passivoiva vaikutus työntekijöihin: omaan työhön vaikuttaminen erityisesti haasteita ja oppimista lisäämällä on laskenut läpi pandemia-ajan niin etä- kuin lähityöissäkin. Työn koettu kehittävyys ja oman työn tuunaaminen varsinkin haasteita ja oppimista lisäämällä ovat

kuitenkin tärkeitä paremman työhyvinvoinnin selittäjiä. Myös työtovereilta saadun tuen on koettu laskeneen ensimmäisen koronavuoden aikana niin etä- kuin lähityössä. (Virtanen ym. 2022)

Digitalisaation kiihdyttämä tietotyön kasvu on nostanut aivotyön ergonomian merkittäväksi työhyvinvoinnin tekijäksi fyysisen ergonomian rinnalle. Varsinkin etätöiden alettua, kun uusia sovelluksia otettiin käyttöön, niistä ja uusista käytännöistä tuli paljon uutta muistettavaa. Viestintäkanavien lisääntyminen toi työhön virtuaalisia keskeytyksiä, jotka kuormittavat aivoja. Lisäksi etätö on pitkälti tekstin välityksellä toimimista. Näin välitön palaute ja sosiaalinen vuorovaikutus työtovereiden kanssa jää helposti vähäiseksi.

Yksinomaaisessa etätöissä tyypilliset jatkuvat, pitkät työpäivät tietokoneen tai älylaitteen äärellä videopalavereissa istuen uuvuttavat syistä, jotka kaikki liittyvät tietotekniikan käyttöön. Ensinnäkin monien kasvojen yhtäaikainen tuijottaminen usein pienellä ruudulla on epäluonnollisuudessaan aivoja rasittavaa. Toiseksi uupumista lisää, kun joutuu pakotetusti katsomaan omaa kuvaansa ruudulla. Tämä koetaan ärsyttäväksi ja kriittisyyttä lisääväksi. Kolmanneksi tietokoneen kameran kautta keskusteleminen jäädyttää osallistujat paikoilleen, jolloin luonnollinen liikkuminen ja sen ajatuksenjuoksua edistävät vaikutukset jäävät pois. Neljäs väsymystä aiheuttava tekijä on videopalavereista puuttuva nonverbaalinen kommunikaatio, jota aivot kuitenkin hakevat. Tämä kuluttaa energiaa. (Bailenson 2021)

Kun etätö on vielä lisännyt istumista ja jos jaksamista edesauttava työpäivän aikainen hyötyliikunta jää kovin vähäiseksi, kokemus työkyvyn lievästä laskusta ja työuupumuksen sekä ennen kaikkea kognitiivisten häiriöiden lisääntymisestä pitkittyneen etätöiden aikana tuntuu ennakoitavissa olevalta seuraukselta.

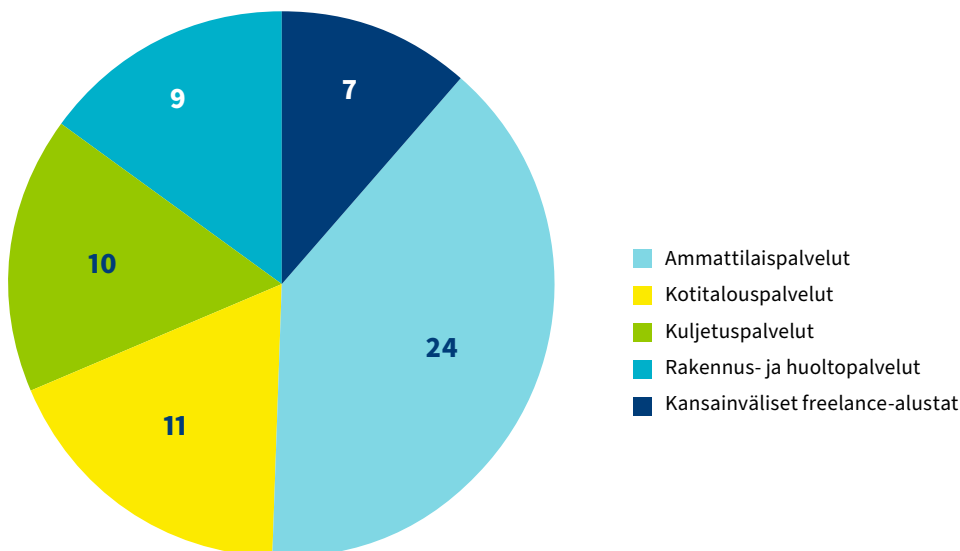
Toisaalta kognitiiviset häiriöt ovat yleistyneet myös hybridityötä tehneiden joukossa, vaikka hybridityössä on voinut yhdistää etätöiden ja lähityön hyvät puolet. Tämä voi liittyä pidemmän aikavälin kokemukseen työelämän kognitiivisten vaatimusten kasvusta ja työn intensiivisyyden lisääntymisestä (Kalakoski ym. 2022 siteeraa kirjallisuutta). Suuntaus näkyy myös työolobarometrissa: kahden viime vuosikymmenen aikana palkansaajien kokemus työn fyysisestä raskeudesta ovat pysyneet jotakuinkin samana, mutta aikaisempaa useammin palkansaajat kokevat työn olevan henkisesti rasittavaa (Työ- ja elinkeinoministeriö 2022). Monitekeminen, häly, keskeytykset tai ohjeiden epäselvyys kuormittavat ja vaikeuttavat aivotyötä kaikessa työssä. Nämä ovat myös vahvimmin yhteydessä matalampaan itsearvioituun työn tuottavuuteen, suurempaan määrään uupumusoireita ja kognitiivisia oireita sekä korkeampaan stressitasoon (Kalakoski ym. 2022).

## 4 Digitalisaatio kiihdytti jatkuvaa työssä oppimista

Digitalisaation eteneminen vaikuttaa osaamistarpeisiin kiihdyttäen digitaalisten taitojen kysyntää. Teknologisen kehityksen myötä osaamisvaatimukset ovat olleet jo pidempään kasvussa eri ammateissa. Tarvetta on yhä enemmän erikoisosaamiselle hyödyntää digitaalisia ratkaisuja, mutta myös perusosaamiselle (Cedefop 2022). Tietotekniikan kehitys näkyy Suomessa selkeimmin tehtäväsältöjen uusiutumisenä ammattien sisällä. Työmarkkinoiden ammattirakenteen muutos ilmenee hitaammin, kun kokonaisia työtehtäviä aikaa myöden häviää. Niiden tilalle tuleva uusi työ edellyttää korkeampaa osaamista. (Ojala ja Pyöriä 2021 ovat kirjassaan käyneet läpi työn muutosta käsittelevää kirjallisuutta.)

Etätöyöhön siirtymisen myötä otettu digiloikka kirittää jatkuvaa työssä oppimisen tarvetta entisestään. Tässä piilee työelämän polarisaation uhka. Etätöitä tehneet ja edelleen tekevät ovat digiloikkaa ottaessaan laajentaneet ja syventäneet digiosaamistaan samalla, kun lähityötehtävissä vastaavaa ei ole tapahtunut. Etätö on tyyppillisesti luonteeltaan hyvin autonomisesti muokattavissa olevaa, mikä vahvistaa työn imun tunnetta ja suojelee työuupumukselta niitä työntekijöitä, joilla on hyvät itsensä johtamisen taidot (Mäkelä ym. 2020). Korkea osaaminen ja monipuolisten digitaitojen hyödyntäminen avaavat pääsyn globaaleille työmarkkinoille ja erikoistuneisiin oppimisyhteisöihin erilaisten alustojen kautta. Alustat avaavat työmahdollisuuksia myös matalammin koulutetuille, joilla on riittävät digitaidot osallistua alustatyöhön. Työn ehdot ja laatu saattavat kuitenkin olla hyvin erilaisia kuin heillä, jotka pystyvät tarjoamaan alustoilla pitkälle erikoistunutta osaamista.

**Kuvio 8. Suomeen rekisteröidyt työtä välittävät alustayritykset luokiteltuna välitettävän palvelun mukaan. 31.8.2022 listattuna oli yhteensä 53 alustayritystä (Työelämätiето: Työelämän muutos). Kaikkiaan Suomessa on miltei 380 000 yritystä, joista 95 prosenttia on alle kymmenen hengen yrityksiä (Lähde: Tilastokeskus, Yritysten rakenne- ja tilinpäätöstilasto).**



Jatkuvan työssä oppimisen tarvetta syntyy myös ilmastokriisin torjumisesta. Ilmastotoimenpiteet edellyttävät uutta osaamista liittyen työterveyteen ja työturvallisuuteen, mutta myös kiertotaloudesta ja muista ilmastomuutoksen hillintätoimista. Pandemia antoi riskienhallinnasta ja terveystarpeiden torjunnasta paljon arvokasta oppia ja osoitti, että suomalaisilla työpaikoilla on hyvä valmius yhteisin toimin torjua riskejä. Ilmastokriisi, ympäristökriisi ja energiakriisi onkin tärkeää nähdä monipuolisesti suomalaisen osaamisen mahdollisuutena, jotka tarjoavat myös merkittäviä uusia liiketoimintamahdollisuuksia.

# PAREMPAA HYVINVOINTIA JA TUOTTAVUUTTA TULEVAISUUDEN TYÖELÄMÄSSÄ

**EDELLISESSÄ LUVUSSA ESITETTIIN** tulevaisuudennäkymiä työelämään, joka pandemian jäljiltä on jakaantunut kahtia etätöihin ja lähityöhön. Pandemian aiheuttama etätöoloikka oli myös digiloikka, joka kiihdytti digitalisaation muutosvoimia työelämään. Samalla väestörakenteen vuoksi työikäinen väestö vähenee hitaasti mutta vääjäämättä pahentaen pulaa osaavasta työvoimasta. Sota jatkuu ylläpitäen talouden epävarmuutta. Energiakriisi on nostanut hintoja ennätysnopeasti ja toisaalta vaikeuttanut työelämän toimintoja, mutta toisaalta kirittänyt etsimään energiaa säästäviä toiminta- ja tuotantotapoja. Ilmastokriisi kurittaa yhteiskuntia eri puolilla maailmaa. Mihin työelämän kehittämisessä pitäisi fokusoida tilanteessa, jossa kriisi toisensa jälkeen murtautuu megatrendien keskelle lisäten toimintaympäristön monimutkaisuutta ja yllätyksellisyyttä?

Selkeä yhteinen tarve ylläpitää ja entisestään vahvistaa suomalaisen työelämän hyvää laatua nousee yhteiskunnasta. Suomen vahvuus on demokratiaan perustuva halu ja kyky rakentaa ja ylläpitää hyvin toimivaa pohjoismaista hyvinvointiyhteiskuntaa. Talouskasvua tarvitaan elintason ylläpitämiseksi, sillä väestöllinen huoltosuhde Suomessa heikkenee ikärakenteen vuoksi kovaa vauhtia. Talouden kantokyvyn kasvattamiseksi tarvitaan tuottavuuden kasvua. Talousteorian mukaan elintaso kasvaa työn tuottavuuden kasvun ja työn määrän kasvun summana. Väestön vanhenemisen vuoksi työikäisten määrä vähenee, joten on äärimmäisen tärkeää

- huolehtia työikäisten työkyvystä ja turvata työurien jatkuvuus
- saavuttaa riittävän vahva tuottavuuden kasvu, jotta elintaso on mahdollista säilyttää

Tuottavuuskasvun kannalta työhyvinvoinnin vaaliminen ja parantaminen kaikilla työpaikoilla on olennaista. Työhyvinvoinnin ja tuottavuuden välinen yhteys on pystytty löytämään niin yksilön ja hänen työsuorituksensa kuin yritys- tai työyhteisötason työtyytyväisyyden ja tuottavuuden välillä. Tuottavuuden ja hyvinvoinnin yhteinen nimittäjä on osaaminen. Se on keskeinen työhyvinvoinnin ja monipuolinen yleisen hyvinvoinnin lähde sekä paras tae yksilön työllistymiselle ja työuran jatkuvuudelle. (Osaamisen muuntumista yrityksen tuottavuuskasvuksi on kuvattu artikkelissa Ranki 2022.) Myös hyvät työolot ja hyvin toimivaksi koettu työyhteisö vahvistaa yksilöiden työurien kestävyttä (De Vos ym. 2020).

Olemme Työterveyslaitoksen HELP-projektissa koonneet laajasti tutkimustietoa eri tieteenaloilta ja peilanneet sitä kriisien muokkaamiin työelämän muutoksiin. Eri tieteenalojen tarjoamat teoreettiset viitekehykset, tutkimus-

menetelmät ja tulosten tulkinnat luovat monipuolisen ja rikkaan kokonaiskuvan työelämän moniulotteisesta dynamiikasta ja keskeisistä piirteistä. Näin on suodattanut, mitkä ovat sellaisia perustekijöitä, jotka pysyvät melko lailla muuttumattomina riippumatta siitä, minkälainen kriisi iskee, millä toimialalla organisaatio toimii, tai minkä kokoinen se on. Tältä pohjalta seuraavaan on koottu kokonaiskuva siitä, mihin asioihin työelämässä ja sen kehittämisessä olisi erityisesti syytä kiinnittää huomiota, jotta voisimme edelleen vahvistaa työhyvinvointia ja näin turvata työurien jatkuvuutta sekä saavuttaa tuottavuuden kasvua. Organisaatiokohtaiset ratkaisut ja toimenpiteet valikoituvat työyhteisössä tai laajemmin toimialalla vallitsevan tilanteen mukaisesti. Koosteen lopussa on linkkejä aineistoihin, joita työyhteisöissä voi hyödyntää omia käytännön ratkaisuja rakentaessa.

## **Kokemus hyvinvoinnista syntyy työyhteisön vuorovaikutuksessa – hyvinvoivassa työyhteisössä vuorovaikutus synnyttää tuottavuutta**

Talusteorian mukaan työn tuottavuuteen vaikuttavat käytettävissä olevien työvälineiden määrä ja laatu (kiinteä pääoma), työntekijöiden koulutus (inhimillinen pääoma), kokonaistuottavuus eli teknologia sekä työn uudelleen kohdentuminen toimialojen kesken. (Työn tuottavuuden teoriataustaa ja Suomea koskevia empiirisiä tuloksia on avattu kattavasti mm. Seppo Honkapohjan ja Vesa Vihriälän (2019) toimittamassa teoksessa Suomen kasvusta sekä Tuottavuuslautakunnan raporteissa ja talouspolitiikan arviointineuvoston tausta-aineistoissa (Pohjola 2021).)

Kokonaistuottavuus tarkoittaa sitä työn tuottavuuden kasvua, joka selittyy muulla kuin investoinneilla henkiseen tai fyysiseen pääomaan. Kyse on aineettomasta tuotannontekijästä, joka koostuu siitä tiedosta, miten työn ja pääoman avulla raaka-aineista saadaan hyödykkeitä. Osaaminen on vahvasti kokonaistuottavuuden taustalla, sillä osaava työvoima osaa paremmin kehittää ja ottaa käyttöönsä uusia teknologioita. Työhyvinvoinnilla on keskeinen merkitys työyhteisössä tapahtuvalle oppimiselle ja työntekijöiden suoriutumiselle työssä. Nämä aineettomat tuotannontekijät muodostavat usein myös huomattavan osan organisaation arvosta, koska kilpailijoiden on vaikea kopioida niitä. Tekemisen ja vuorovaikutuksen tavat, joilla työyhteisössä toimitaan, ovat sidoksissa juuri kyseisen organisaation kulttuuriin ja työyhteisön jäsenten asenteisiin.

Kokonaistuottavuutta pidetään usein työn tuottavuuden osatekijöistä mielenkiintoisimpana, sillä se voi kasvaa teoriassa rajattomasti teknologisen kehityksen, paremmin toimivien työprosessien ja johtamisen sekä näiden kaikkien taustalla olevan osaamisen kehittymisen ruokkimana. Kokonaistuottavuus on tärkeä ja kiintoisa työn tuottavuuden osatekijä myös siksi, että suurin osa tuottavuuskasvusta tulee sen kasvusta. Tuottavuuslautakunnan (2021) mukaan peräti kaksi

kolmasosaa tuottavuuskasvusta tulee kokonaistuottavuuden kasvusta, toisin sanoen siitä, miten työoloilla vahvistetaan työhyvinvointia, miten olemassa olevaa tietoa osataan hyödyntää, miten työyhteisössä opitaan ja synnytetään uutta osaamista, tai minkälaisia verkostoja ja kumppanuuksia rakennetaan. Sen kasvun hidastuminen on myös suurin syy Suomen työn tuottavuuden kasvun hidastumiselle (Pohjola 2021, Tuottavuuslautakunta 2021).

Kokonaistuottavuuden kautta työhyvinvoinnin ja toiminnan taloudellisten tekijöiden yhteen kytkeytyminen tulee näkyviin. Kuvio 9 hahmottaa, miten työyhteisön vuorovaikutukseen perustuva toiminta ja (liike)taloudelliset tekijät muodostavat kokonaisuuden. Kaiken perustana on työkyky ihmisten perusedellytyksenä työn tekemiselle ja vastaavasti liiketoiminnan kannattavuus perusedellytyksenä markkinoilla toimivan yrityksen toiminnan jatkuvuudelle. Työyhteisön hyvinvointiin vaikuttavat työolot, työn sujuvuus, kannustava, positiivinen ilmapiiri ja työssä oppiminen. Nämä vaikuttavat siihen, miten liiketoiminnallisin perustein tehdyistä investoinneista ja muista toimintaa koskevista päätöksistä saadaan (kilpailijoita) tehokkaammin aikaiseksi tuotteita ja palveluita.

**Kuvio 9. Työyhteisön vuorovaikutukseen perustuva toiminta ja (liike)taloudelliset tekijät muodostavat kokonaisuuden. Työyhteisön vuorovaikutus vaikuttaa ilmapiiriin ja sitä kautta yhteiseen oppimiseen. Se taas vaikuttaa työyhteisön kykyyn luoda ja hyödyntää tietoa, tunnistaa toiminnan tehottomuuden lähteitä ja luopua niistä, tai muilla tavoin saada enemmän aikaan nykyisillä laitteilla ja työvoimalla. Tästä syntyy kokonaistuottavuuden kasvu, joka on talouskasvun keskeisin lähde.**

## Työyhteisön hyvinvointi ja tuottavuus kytkeytyvät yhteen



## Laajentuneen etätöön ajassa: varmista riittävä vuorovaikutus ja yhteisöllisyys

Pandemian jälkeisessä työelämässä ote työn kehittämiseen ja työssä oppimiseen näyttäisi jossain määrin heikentyneen. Pitkään jatkunut yksinomainen etätö on alkanut uuvuttaa. Kävi myös ilmi, että ne, jotka ovat kokeneet työyhteisönsä toimivan hyvin, ovat mielellään palanneet lähityöhön tai osittaiseen lähityöhön. Vastaavasti kuormittavaksi koettu työ ja heikko työhyvinvointi lisäävät haluja vetäytyä etätöihin. (Virtanen ym. 2022) Nämä ovat tärkeitä signaaleita työhyvinvoinnin, työssä oppimisen ja työn tuottavuuden kannalta, vaikka muutokset ovat vähäisiä.

Hyvinvoivassa työyhteisössä koetaan työn imua, opitaan työssä ja autetaan työtovereita (Albrecht 2010). Työn voimavarojen lisääminen työyhteisössä parantaa sekä työhyvinvointia että organisaation suorituskykyä (Nielsen ym. 2017). Itsensä hyvinvoivaksi kokeva työntekijä on luovempi, pystyy ratkaisemaan ongelmia paremmin, syventyy työhönsä ja vahvistaa sosiaalisia suhteita työyhteisössään (Bryson ym. 2017, Nielsen ym. 2017, Böckerman ja Ilmakunnas 2020, Eskelinen ym. 2022). Hajautetussa työssä yhteisöllisyyden kannalta on tärkeää, että tiimissä vallitsee hyvä yhteishenki ja keskinäinen kunnioitus (Lainema ym. 2021).

Työelämän laadun kehityssuunta on viimeisten kahden vuosikymmenen aikana ollut parempaan päin. Kaiken kaikkiaan noin puolet palkansaajista kertoo tuntevansa työn imua usein tai aina, noin kolmannes joskus. Yhteisöllisyyden ja yhdessä tekemisen tunnetta aina tai usein kokee noin puolet palkansaajista. Tärkeä signaali voi olla sekin vuoden 2021 työolobarometrin tulos, että korkean tuottavuuden asiantuntijatyötä tekevistä ylemmistä toimihenkilöistä vain kuusi prosenttia kokee yhteisöllisyyden ja yhdessä tekemisen tunnetta aina, kun työntekijöistä näin vastaa kokevansa 14 prosenttia (Työ- ja elinkeinoministeriö 2022). Ero liittyy varmasti osin työn itsenäiseen luonteeseen, mutta on mahdollista, että korkean osaamisen asiantuntijatyöhön olennaisesti kuuluva yhteinen ideointi ja kehittäminen ovat etätöissä heikentyneet (Sutela ja Pärnänen 2021). Tämä voi pidemmällä tähtäimellä heijastua työyhteisöjen yhteiseen oppimiseen, innovointiin ja uudistumiseen.

## Kriisien ajassa: varmista työyhteisön strateginen uudistuminen ja resilienssi

Kriisien värittämässä toimintaympäristössä koetellaan työyhteisöjen, yksilöiden ja yhteiskuntien kykyä kohdata erilaisia muutos- tai häiriötilanteita eli resilienssiä. Hyvinvoiva työyhteisö, jossa vallitsee oppimista ja yhteistyötä tukeva ilmapääpiiri, kykenee kriisinkin hetkellä ylläpitämään keskeiset toimintansa, toipuu häiriöistä ja sopeutuu uuteen tilanteeseen. Resilientti organisaatio kykenee myös katsomaan tulevaisuuteen ja näkemään kriisistä nousevia uusia mahdollisuuksia.



Resilienssin vahvistaminen työelämässä korostaa työyhteisön oppimisen ja kehittämisen merkitystä.

Yhteisöllisyyden vaaliminen on olennaista työyhteisön yhteisen oppimisen ja strategisten tavoitteiden uudistumisen kannalta. Sosiaalinen vuorovaikutus ja ihmisten kasvokkainen kohtaaminen ovat myös keskeisimpiä asiantuntijatyössä onnekkaiden sattumien lähteitä (Toivanen ym. 2021). Niistä syntyy parhaimmillaan tuottavuutta parantavia uusia toimintamalleja, tuotteita tai palveluita. Riittävät kasvokkaiset kohtaamiset ja niissä tapahtuva yhteinen ideointi, tiedon hyödyntäminen ja uuden tiedon synnyttäminen ovat kriittisiä pitkän tähtäimen tuottavuuskasvun kannalta. Nämä ovat yksinomaiseen etätööhön verrattuna hybridityön erityisiä vahvuuksia: tuen saanti työkavereilta ja esihenkilöiltä, luottamus työkavereihin sekä uuden oppimisen mahdollisuudet (Miten Suomi voi? 2022).

Työolobarometrin (Työ- ja elinkeinoministeriö 2022) mukaan osaamisen kehittämisen ja uusien ideoiden pohtimisen mahdollisuudet ovat suomalaisessa työelämässä kehittyneet koko ajan paremmiksi. Vuoden 2021 barometrissä neljä viidestä palkansaajasta kokee, että työpaikalla voi oppia koko ajan uutta. Kolme neljästä on sitä mieltä, että työpaikalla tuetaan yhteistä oppimista. Työelämässä oppiminen on tiedonhankintaa, vuorovaikutusta ja yhteisöllistä toimintaa, toiminnan yhteistä kehittämistä ja uuden tiedon luomista. Oppimisen edistämiseksi tarvitaan monipuolisia käytäntöjä ja -välineitä: vuorovaikutusta työyhteisön, asiakkaiden ja verkostojen kanssa, vertaistukea, yhteiskehittelyä, kehittävää arviointia ja digivälineitä. Laajassa mittakaavassa kokeilukulttuurin ja avoimuuden (läpinäkyvyyden) lisääminen edistää oppimista. (Kurki ym. 2022, Saari ym. 2022, Weiste ym. 2022) Työssä oppimisen erilaisia tapoja ja muita ulottuvuuksia avataan monipuolisesti Soila Lemmetyn ja Kaija Collinin (2022) toimittamassa teoksessa Jatkuva oppiminen ja aikuispedagogiikka työssä.

Työhyvinvoinnin vaaliminen ja työssä opitun hyödyntäminen toiminnan kehittämiseksi on lisäksi organisaatioille kriittistä väestön ikärakenteen kiristämällä työmarkkinoilla. Kiristynyt kilpailu osaavasta työvoimasta kasvattaa eroja työnantajien välillä: hyvät työpaikat vetävät puoleensa hyviä työntekijöitä, mikä kasvattaa toimialan yritysten välisiä tuottavuus- ja kannattavuuseroja (Hetemäki ja Pylkkänen 2022).

## Lopuksi: hyvinvoiva ja tuottava työyhteisö rakentuu yhteisvoimin

Hyvinvointi ja tuottavuus kulkevat työelämässä käsi kädessä. Jotta osaisimme valita niiden edistämiseksi toimenpiteitä, jotka vaikuttavat samaan suuntaan, on tärkeää ymmärtää, miten eri tasoilla hyvinvointiin ja tuottavuuteen vaikuttavat tekijät kytkeytyvät toisiinsa. Lähtökohta yksilön työuralle on hänen persoonallisuuteensa, kykynsä ja elämäolosuhteensa. Kokemus työhyvinvoinnista on yksilön kokemus, mutta se syntyy työyhteisössä. Työyhteisössä syntyy myös tuottavuus. Työelämää pitää kehittää siellä, missä työtä tehdään ja johdetaan: yrityksen sisäinen työn tuottavuuden kehitys ajaa kansantalouden tuottavuuskehitystä. Poliittisilla päätöksillä voidaan tukea yksilöiden työllistymisen edellytyksiä, tuottavuuskasvua edistäviä innovaatioita ja markkinoiden toimintaa niin, että toimialat uudistuvat. Kaikilla tasoilla tehtävien päätösten pohjaksi on tärkeää olla käytettävissä tutkittua tietoa työelämän toiminnasta ja kehittamisestä.

**Kuvio 10. Hyvinvointi ja tuottavuus kulkevat työelämässä käsi kädessä. Kuvio tiivistää yksilön, työyhteisön ja yhteiskunnan näkökulmista keskeisimmät seikat, jotka edistävät hyvinvoinnin ja tuottavuuden positiivista yhteyttä yksilön, työyhteisön ja yhteiskunnan näkökulmista. Tutkimustietoa hyödyntäen voidaan paremmin ymmärtää myös sitä, miten eri tekijät kytkeytyvät toisiinsa, jotta eri tasoilla tehtävät päätökset tukevat toisiaan.**



# LINKKEJÄ TYÖTERVEYSLAITOKSEN AINEISTOIHIN

## **Työhyvinvointi**

Työpaikoilla voidaan monin eri keinoin ylläpitää hyvää työkykyä, tunnistaa työkyvyn heikkenemisen riskiryhmiä ja tukea heikentyntä työkykyä. Täältä löydät tietoa työhyvinvointiin ja työkykyyn vaikuttavista asioista, muun muassa johtamisesta, mielenterveydestä, työajoista ja työn imusta.

<https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky>

## **Työterveys**

Hyvinvoiva henkilöstö on työpaikan tärkein voimavara. Työkykyinen työntekijä vaikuttaa organisaation kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen ja maineeseen. Täältä löydät tietoa muun muassa työterveyshuollosta, eri ammattialojen työterveydestä sekä tuki- ja liikuntaelinten terveydestä. Tutustu kattavaan sisältöön alla olevien linkkien kautta.

<https://www.ttl.fi/teemat/tyoterveys>

## **Työturvallisuus**

Työn tekemisen tulee lähtökohtaisesti olla terveellistä ja turvallista. Koska työ muuttuu jatkuvasti, työturvallisuuden hallinta edellyttää jatkuvaa kehittämistä. Perinteisten riskien rinnalle syntyy myös uusia kuormitus-, haitta- ja vaaratekijöitä. Täältä löydät neuvoja turvalliseen työskentelyyn.

<https://www.ttl.fi/teemat/tyoturvallisuus>

## **Työelämän muutos**

Digimurros muovaa uusiksi työn tekemisen paikat, ajat ja tavat sekä työn organisoitumisen muodot. Myös ilmastonmuutos vaikuttaa työhön ja työelämään monin tavoin. Täältä löydät tietoa ja tukea monimuotoiseen ja muuttuvaan työelämään.

<https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos>

## **Osaaminen ja oppiminen**

Työntekijät ja työyhteisöt tarvitsevat valmiuksia, joilla vahvistaa osaamistaan muuttuvassa työelämässä. Yhteiset käytännöt auttavat ratkaisemaan työuraan liittyviä haasteita. Täältä löydät välineitä yhdessä oppimiseen.

<https://www.ttl.fi/teemat/osaaminen-ja-oppiminen>

## LÄHTEET

Ammattibarometri. (2022). [Posterit \(ammattibarometri.fi\)](#)

Alasalmi, J. (2022) Selittävätkö alueellinen ja ammatillinen kohtaanto työmarkkinoiden kohtaannon heikentymistä? Työpoliittinen aikakauskirja 4/2022: 20–28

Alasoini, T., Ala-Laurinaho, A., Käsälä, M., Saari, E. & Seppänen, L. (2022) Työelämän digikuilujen yli: digitalisaatio kaikkien kaveriksi. Työterveyslaitos. [Työelämän digikuilujen yli \(julkari.fi\)](#)

Alasoini, T. & Tuomivaara, S. (2020) Digitaaliset kuilut ja digivälineiden erilaiset käyttäjät Suomen työelämässä. Helsinki: Työterveyslaitos

Albrecht, S. (toim.) (2010) Handbook of Employee Engagement. Perspectives, Issues, Research and Practice. Cheltenham: Edward Elgar

Bailenson, J. (2021). Nonverbal Overload: A Theoretical Argument for the Causes of zoom Fatigue [verkkojulkaisu]. Technology, Mind and Behavior, 2. Saatavilla DOI: 10.1037/tmb0000030

Bardi, L., Okkonen, J., Mäkinen, J.-P. & Heikkilä-Tammi, K. (2018). Communication in the Digital work Environment: Implications for Wellbeing at Work. Nordic journal of working life studies. 8: 29-48. Saatavissa <http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201805071639>

Bergbom, B., Toivanen, M. & Väänänen, A. (2020). Monimuotoisuusbarometri 2020. Fokuksessa rekrytointikäytännöt ja monikulttuurisuus. Työterveyslaitos. [Monimuotoisuusbarometri 2020 \(julkari.fi\)](#)

Blomgren, J. & Perhoniemi, R. (2022). Mielenterveyden häiriöihin perustuvien sairauspäivärahopäivien määrä kasvaa taas. Kela. [Mielenterveyden häiriöihin perustuvien sairauspäivärahopäivien määrä kasvaa taas - Tutkimusblogi \(kela.fi\)](#)

Bryson, A., Forth, J. & Stokes, L. (2017) Does employees' subjective well-being affect workplace performance? Human Relations, 8: 1017–1037

Cedefop (2022) Challenging digital myths. First findings from Cedefop's second European skills and jobs survey. Olicy Brief. [https://www.cedefop.europa.eu/files/9173\\_en.pdf](https://www.cedefop.europa.eu/files/9173_en.pdf)

Eleftherios, S. (2021). Environmental factors impacting the motivation to innovate: a systematic review. Journal of Innovation and Entrepreneurship, 10(1)

Eläketurvakeskus. (2020). Mielenterveyden sairaudet yleisin työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymisen syy. [Mielenterveyden sairaudet yleisin työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymisen syy - Eläketurvakeskus \(etk.fi\)](#)

Ervasti, J., Kausto, J., Leino-Arjas, P., Turunen, J., Varje, P. & Väänänen, A. (2022). Työkyvyn tuen vaikuttavuus. Tutkimuskatsaus työkyvyn tukitoimien työkyky- ja kustannusvaikutuksista. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisuja 2022:7.

Eskelinen, J., Ilmakunnas, P. & Kuula, M. (2022). Työhyvinvoinnin tuottavuusvaikutukset tutkimuksen valossa. AkavaWorks, Artikkelit 1/2022

Finntarfic (2022) Vuonna 2021 liikennemäärät ja liikennedatan käyttö kasvoivat edellisvuodesta – joukkoliikenne jäi yksityisautoilun jalkoihin. Tiedote 17.1.2022 [Vuonna 2021 liikennemäärät ja liikennedatan käyttö kasvoivat edellisvuodesta – joukkoliikenne jäi yksityisautoilun jalkoihin - ePressi](#)

Decuyper, A., & Schaufeli, W. (2020). Leadership and work engagement: Exploring explanatory mechanisms. *German Journal of Human Resource Management*, 34(1), 69–95.

Hakanen, J., Bakker, A. B. & Turunen, J. (2021). The relative importance of various job resources for work engagement: A concurrent and follow-up dominance analysis. *Business Research Quarterly*.

Hakanen, J., Rouvinen, P. & Ylhäinen, I. (2021). The Impact of Work Engagement on Future Occupational Rankings, Wages, Unemployment, and Disability Pensions—A Register-Based Study of a Representative Sample of Finnish Employees. *Sustainability*, 13, 1626. <https://doi.org/10.3390/su13041626>

Halme-Tuomisaari, M. & Rapin, A. (2021). Arvot, ideaalit ja muutos: Tulevaisuuden jälleenrakennuspalikoita etsimässä. Helsinki: Allegra Lab.

Hetemäki, Martti ja Pylkkänen, Elina (2022) Palkanmuodostus tienhaarassa. Työpoliittinen aikakauskirja 3/2022, 8-23. [Työpoliittinen aikakauskirja 3/2022 - Työ- ja elinkeinoministeriön verkkopalvelu \(tem.fi\)](#)

Honkapohja, S. & Vihriälä, V. (toim.) (2019) Suomen kasvu - mikä määrää tahdin muuttuvassa maailmassa? Helsinki: Taloustieto Oy

Härmä, M. & Karhula, K. (2020). Working hours, health, well-being and participation in working life. Työterveyslaitos. [Working hours, health, well-being and participation in working life \(julkari.fi\)](#)

Kalakoski, V., Lahti, H., Paajanen, T., Valtonen, T., Ahtinen, S., Kauppi, M., Turunen, J., Ojajärvi, A. & Luokkala, K. (2022) Viisi avausta aivotyöhön – Viisikko. Tutkimushankkeen loppuraportti. Työterveyslaitos, Tietoa työstä

Kangasharju, A. (2022) Hyvinvointi paranee kohtaamisilla. Työpoliittinen aika-kauskirja 4/2022: 9–19

Kannisto, H., Asikainen, I., Puro, V., Koskela, I., Ansio, H., Käpykangas, S., Paajanen, T., Valtonen, T. & Toivio, P. (2022). Turvaa tiimistä! – työryhmät turvallisuuden tekijöinä HANKKEEN LOPPURAPORTTI. Työterveyslaitos. Turvaa tiimistä! – Työryhmät turvallisuuden tekijöinä (julkari.fi)

Keyriläinen, M. & Sutela, H. (2018) Suomalaisten palkansaajien kokemuksia työn digitalisaatiosta. Työelämän tutkimus 16 (4), 275–288 [Suomalaisten palkansaajien kokemuksia työn digitalisaatiosta - pdf \(journal.fi\)](#)

Kokkinen, L. (toim.) (2020) Hyvinvointia työstä 2030 -luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Tampere: Työterveyslaitos [Hyvinvointia työstä 2030-luvulla – Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä \(julkari.fi\)](#)

Kovalainen, A., Poutanen, S. & Arvonen, J. (2022) Luottamus ja työn valvonta pandemian aikana. Työelämän tutkimus 20 (3): 333–363

Kurki, A-L., Toivanen, M., Yli-Kaitala, K., Koskela, I., Heusala, T., Luokkala, K., Gluschkoff, K & Kalakoski, V. (2022) Tekoäly työn kehittämisen tueksi! Tekoälyavusteinen kehittämistoiminta digitaalisilla oppimisalustoilla. Työterveyslaitos: Tietoa työstä

Lassila, J. & Valkonen, T. (2005) Väestö ja talouskasvu. Teoksessa A. Hyytinen & P. Rouvinen (toim.): Mistä talouskasvu syntyy? Helsinki: Taloustieto Oy

Lemmetty, S. & Collin, K. (toim.): Jatkuva oppiminen ja aikuispedagogiikka työssä. Jyväskylä: SoPhi <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-9443-3>

Luhtasaari, J-M. (2022) Virtuaalitiimien johtaminen. Esimiesten kokemuksia virtuaalisesta työskentelystä ja sen johtamisesta pandemian aikana. LUT: Pro gradu -tutkielma [Virtuaalitiimien johtaminen - LUTPub](#)

Maliranta, M. (2019) Mistä tekijöistä talouskasvu rakentuu? Teoksessa S. Honkapohja & V. Vihriälä: Suomen kasvu – mikä määrää tahdin muuttuvassa maailmassa? Helsinki: Taloustieto Oy

Microsoft (2021) The Next Great Disruption Is Hybrid Work – Are We Ready? 2021 Work Trend Index: Annual Report. March 22, 2021. Haettu 19.4.2022 osoitteesta [The Next Great Disruption Is Hybrid Work—Are We Ready? \(microsoft.com\)](#)

Miten Suomi voi? (2022) [Verkkosivu]. [Miten Suomi voi? | Työterveyslaitos \(ttl.fi\)](#)

Moilanen, F. (2022) Mitä työntekijät ajattelevat työpaikkansa ilmastoteoista? Työterveyslaitos: Blogikirjoitus 1.12.2022 [Mitä työntekijät ajattelevat työpaikkansa ilmastoteoista? | Työterveyslaitos \(ttl.fi\)](#)

Mäkelä, L., Kemppinen, S., Kangas, H., Lehtimäki, T. & Tanskanen, J. (2020) Itsensä johtamisella parempaa hyvinvointia myös koronakevään etätöissä. Työn tuutli 2/2020, 56-61

Mäkelä, L., Kangas, H., Lehtonen, S., Männistö, M., Havukainen, S., Filpus, A. & Grommi-Hukkanen, H. (2022). Johtajuusbarometri 2022. Suomen Nuorkauppakamarit ry.

Mäkikangas, A., Juutinen, S., Mäkinieniemi, J.-P., Sjöblom, K., & Oksanen, A. (2022). Work engagement and its antecedents in remote work: A person-centered view. *Work and Stress*, ahead-of-print(ahead-of-print), 1–25.

Nordic Diversity Trainers Oy. (2022). Monimuotoisuudesta menestystä – tietoa ja työkaluja työnantajalle. Työ- ja elinkeinoministeriö. [Työnantajan monimuotoisuusopas TEM by Nordic... - Flipsnack](#)

Ojala, S. & Pyöriä, P. (2021) Teknologian työllisyys- ja työuravaikutukset: Paljon populaareja oletuksia, vähemmän empiiristä tietoa. Teoksessa S.Ojala & P.Pyöriä (toim.): [Pirstoutuvatko työurat? Teollisuusalat talouden ja teknologian murroksissa.](#) Tampere: Tampere University Press. 15–24

Pekkarinen, L. & Korhonen-Yrjänheikki, K. (2021) Työhyvinvointi ja työkyvyttömyysriskin pienentäminen julkisen alan työpaikoilla. Akava Works: Artikkelit 12/2021

Pohjola, Matti (2021) Tuottavuus, rakennemuutos ja talouskasvu. Talouspolitiikan arviointineuvoston Katsaus talouspolitiikasta 2021 -raportin taustaraportti. Haettu 9.2.2022 osoitteesta [Microsoft Word - MP-Raportti-korjattu.docx \(talouspolitiikanarviointineuvosto.fi\)](#)

Pyllkkänen, E. (2022) Työmarkkinoiden muutoksesta analyysiin ja työvoimatietokartta -hankkeeseen. Työpoliittinen aikakauskirja 4/2022: 37–43

Ranki, S. (2022) Miten yksilöiden osaaminen muuttuu yrityksen tuottavuudeksi ja edelleen talouskasvuksi? Teoksessa S.Lemmetty ja K. Collin (toim.): Jatkuva oppiminen ja aikuispedagogiikka työssä. Jyväskylä: SoPhi



Ruohomäki, V., Tuomivaara, S., Mattila-Holappa, P., Monni, T-M., Perttula, P., Alanko, T. & Toppinen-Tanner, S. (2020) Etätyö koronaepidemian hallitsemisessa sekä vaikutukset työhyvinvointiin ja töiden sujumiseen. *Psykologia*, 55:5, 388–395

Saari, E., Koivisto, T. Koskela, I., Käsälä, M., Rydman, V. & Turunen, J. (2022) Enemmän aikaa empatialle? Hoivatyön teknologiavälitteinen viestintä ja työhyvinvointi. *Työterveyslaitos: Tietoa työstä*

Saari, T., Leinonen, M., & Tapanila, K. (2021). Sources of Meaningful Work for Blue-Collar Workers. *Social Sciences*, 11(1), 2.

Selander, K. & Alasoini, T. (2022). Digitaalinen kehittyneisyys, verkostot ja henkilöstön osallistuminen yritysten innovaatioaktiivisuuden avaintekijöinä. *Työterveyslaitos*. [Työnantajien näkemyksiä etätyöstä \[kirjan nimi\] \(julkari.fi\)](#)

Selander, K., Alasoini, T. & Hakonen, N. (2022). Työnantajien näkemyksiä etätyöstä. Kuinka etätyöstä päätetään koronapandemian jälkeen? *Työterveyslaitos*. [Työnantajien näkemyksiä etätyöstä \[kirjan nimi\] \(julkari.fi\)](#)

Sjöblom, K., Juutinen, S., & Mäkikangas, A. (2022). The Importance of Self-Leadership Strategies and Psychological Safety for Well-Being in the Context of Enforced Remote Work. *Challenges*, 13(1), 14–.

Sostero, M., Milasi, S., Hurley, J., Fernandez-Macías, E. & Bisello, M. (2020). Teleworkability and the COVID-19 Crisis: A New Digital Divide? JRC Working Paper Series on Labour, Education and Technology 2020/05. Seville: European Commission.

Sutela, H. & Pärnänen, A. (2021). Koronakriisin vaikutus palkansaajien työoloihin. *Tilastokeskus*.

Tilastokeskus. (2022). Työlliset työntajasektorin mukaan. [Työlliset, 15-74-vuotiaat muuttujina Työntajasektori ja Kuukausi. Työlliset, 1000 henkilöä.. PxWeb \(stat.fi\)](#)

Toivanen, M., Käsälä, M., Kalliomäki-Levanto, T., Kauppi, M., Tuomivaara, S., Yli-Kaitala, K. & Suorsa, T. (2021) Onnekkait sattu mat ja psykologinen turvallisuus. *Työterveyslaitos*. [Onnekkait sattu mat ja psykologinen turvallisuus uudistumisen lähteinä työpaikoilla \(julkari.fi\)](#)

Torvi, K. (2008) Maahanmuutto vastauksena työvoiman saatavuuteen – loppuraportti. TEM analyysija 2/2008



Tuomivaara, S. & Alasoini, T. (2020) Digitaaliset kuilut ja digivälineiden erilaiset käyttäjät Suomen työelämässä. Työterveyslaitos: Tietoa työstä [Digitaaliset kuilut ja digivälineiden erilaiset käyttäjät Suomen työelämässä \(julkari.fi\)](#)

Tuottavuuslautakunta. (2021). Tuottavuus ja voimavarojen kohtaanto – Digitaalisten palveluiden tuottavuuden taso ja kehitys Suomessa heikko. Helsinki: Valtionvarainministeriö.

Turunen, J. (2022). Korona näytti työntekijöiden valtavan muutoskyvyn. <https://www.pam.fi/blogi/korona-naytti-tyontekijoiden-valtavan-muutoskyvyn.html>

Työelämätiето. (2022). Työsuojelu ja ilmastonmuutos. [Työsuojelu ja ilmastonmuutos | Työelämätiето | www.tyoelamatiето.fi](#)

Työ- ja elinkeinoministeriö (2022) Työolobarometri 2021. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja: Työelämä 2022:46 [Työolobarometri 2021 \(valtioneuvosto.fi\)](#)

Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu. (2022). Etätyö. [Etätyö - Työsuojelu.fi - Työsuojeluhallinto](#)

Työ- ja elinkeinoministeriö (2018) Murroksesta uuteen kasvuun. Työ- ja elinkeinoministeriön tulevaisuuskatsaus, Valtioneuvoston julkaisusarja 20/2018

Vilkman, U. (2020) Etätyö ja etäjohtaminen – mitä voimme oppia tutkimuksista ja käytännöstä? Työn Tuuli 2/2020, 38–45

Virtanen, A., Kaltiainen, J. & Hakanen, J. (2022) Kimmoiset työntekijät muuttuvassa työelämässä. Työterveyslaitos: Tietoa työstä

Vuorento, M. & Ruohomäki, V. (2020) Etätyö haastoi esihenkilöt työkyvyn johtamiseen. Työn Tuuli 2/2020, 68–77

Weiste, E., Stevanovic, M. & Uusitalo, L-L. (2022) Expertise of experience in the co-development of social and health care services: Self-promotion and self-dismissal as clients' interactional strategies. *Sociology of Health and Illness* 44(4-5), 764-780. DOI: 10.1111/1467-9566.13457

Ylikännö, M. & Räisänen, H. (2022) Mitä työpaikkojen täyttö kertoo kohtaannon toimivuudesta? Työpoliittinen aikakauskirja 4/2022: 65–76