

Työelämä tietoa ja ratkaisuja työkyvyn tueksi

# Asiantuntija- ja tietotyö



Tiivistelmät



Työn arki – yleistä asiantuntija- ja tietotyöstä



Kuormitustekijät ja voimavarat



Ilmiöt ja trendit



Ratkaisuja työhön



Tilastot ja kuvaajat



Työelämä tietoa ja ratkaisuja työkyvyn tueksi -sarja tarjoaa tilasto- ja tutkimustietoon perustuvan koosteen asiakasyritysten työtehtävien, ammattien ja toimialojen tyypillisiin työoloihin, kuormitustekijöihin ja työkykyä tukeviin voimavaroihin.

Sisällöt perustuvat asiantuntija- ja tutkimustietoon, Elon dataan ja tutkimuslaitosten avoimeen dataan.

# Tiivistelmä työn arjesta

Digijajan myötä tiedolla työskentelyn odotetaan lisääntyvän monilla työpaikoilla. Tilastokeskuksen Työvoimatutkimuksesta (2024) käy ilmi, että viime vuosina tietotyön ammateissa työskentelevien määrä on kasvanut viime vuosina. Muun muassa eri toimialojen erityisasiantuntijoina ja asiantuntijoina työskentelevien määrät ovat nousussa. Näiden tehtävien ohella myös muihin ammattiryhmiin kuuluu tietotyön parissa työskenteleviä. Asiantuntija- ja tietotyötä voidaan tehdä toimialasta riippumatta esimerkiksi kaupan alalla, rahoitus- ja vakuutusosalalla, sosiaali- ja terveysalalla, teollisuudessa ja rakennusosalalla.

**Asiantuntija- ja tietotyö vaatii usein korkeaa koulutustasoa, minkä vuoksi nuorimman ikäluokan osuus yritysten henkilöstöstä on tieto- ja asiantuntijayrityksissä pienempi kuin muilla toimialoilla.\***

## Henkilöstön osuudet ikäluokittain

Lähde: Elon data (2023)

### Tieto- ja asiantuntijatyö



### Muut toimialat



0% 100%

### Henkilöstön osuudet ikäluokittain

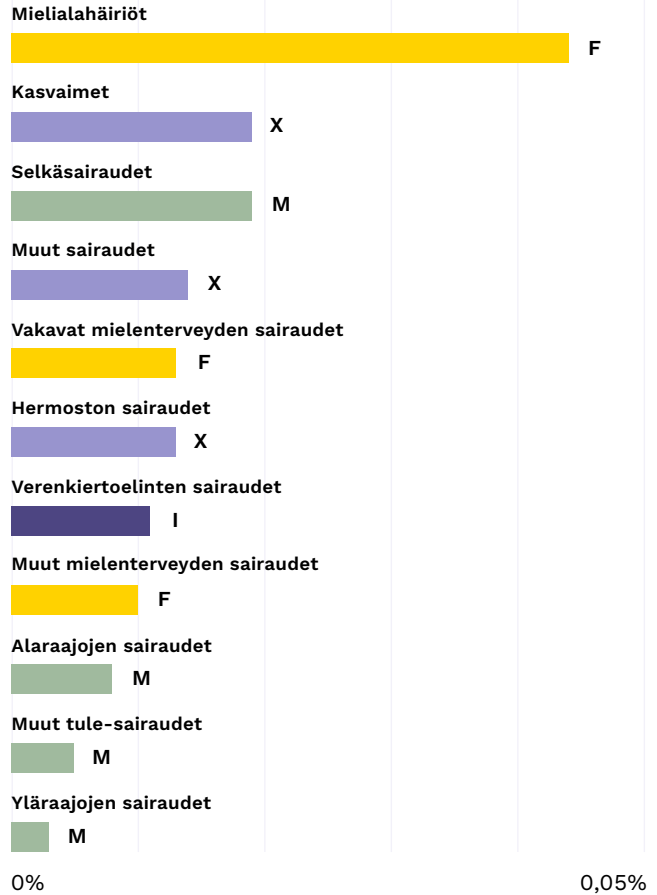
17-26 v 27-36 v 37-46 v 47-56 v 57-62 v

**Mielialahäiriöt ovat asiantuntija- ja tietotyössä yleisin työkyvyttömyyseläkkeen peruste.**

Työkyvyttömyyseläkkeiden alkavuus kuvaa myönnettyjen työkyvyttömyyseläkkeiden suhdetta asiantuntija- ja tietotyön parissa työskentelevien vakuutettujen kokonaismäärään. Mielialahäiriöt ovat asiantuntija- ja tietotyössä yleisin työkyvyttömyyseläkkeen syy. Asiantuntijatyössä työkyvyttömyyttä aiheuttavat kuitenkin myös muut tekijät, kuten selkäsairaudet.

## Työkyvyttömyyseläkkeiden alkavuus\*

Lähde: Elon data (2023)



### Diagnoosikategoriat

F = Mielenterveyden häiriöt  
I = Sydän- ja verenkiertoelinten sairaudet  
M = Tuki- ja liikuntaelinten sairaudet  
X = Muut sairaudet

\* Tämän raportin kuvaajat on rakennettu tarkastelemalla yrityksiä, joissa johtajien, asiantuntijoiden sekä erityisasiantuntijoiden osuus ylitti 80 % yrityksen henkilöstöstä vuonna 2023.

[Lue lisää työn arjesta >](#)

# Tiivistelmä kuormitustekijöistä ja voimavaroista

## Psykososiaalinen kuormitus

Asiantuntija- ja tietotyöhön voi sisältyä aikataulu- paineita, useamman eri työtehtävän rinnakkaisuutta, työtehtävien päällekkäisyydestä johtuvia työn keskeytyksiä, tietotulvaa, tarkkuutta vaativaa työtä sekä yksityiskohtien muistamista. Verkostoissa työskentely voi tuoda mukanaan myös eri tahojen asettamia ristiriitaisia odotuksia työlle. Haitallista kuormitusta voidaan ennaltaehkäistä työn vaatimuksia kohtuullistamalla ja työn voimavaroja lisäämällä.

## Fyysinen kuormitus

Tietotyötä tehdään pääsääntöisesti istuen ja istumatyön määrä voi kasvaa tietotyön lisääntyessä. Toimistotyössä istuminen vie usein suurimman osan työajasta. Jatkuva istumatyö ja näyttöpäätetyöskentely aiheuttavat haitallista kuormitusta tuki- ja liikuntaelimestölle. Toimistotyössä haitallista fyysistä kuormitusta aiheuttavat:

- Pitkäkestoinen ja yhtäjaksoinen istuminen ja paikallaanolo
- Näyttöpäätetyöskentelyssä samoina toistuvat pään tai käsien liikkeet, hankalat ja tukemattomat käden asennot
- Istumatyöhön liittyvä kumara, kiertynyt tai taaksepäin taipunut niskan asento, kumara ja tukematon selän asento

Haitallista fyysistä kuormitusta voidaan ennaltaehkäistä työergonomian avulla.

---

## Voimavarat

Asiantuntija- ja tietotyössä työkyvyn keskeisiä voimavaroja ovat erityisesti työn vaatimuksia vastaava osaaminen, kehittämis- ja vaikutusmahdollisuudet työhön, hyvä johtaminen ja työyhteisön tuki.



Palautuminen työstä



Työyhteisön tuki



Oikeudenmukainen kohtelu



Osaaminen ja vaikutusmahdollisuudet

[Lue lisää kuormitus- ja voimavaratekijöistä >](#)

# Tiivistelmä ilmiöistä ja trendeistä

Tieto- ja asiantuntijatyön keskeisiä muutostrendejä ovat työelämän kiihtyminen ja tehostuminen, työnteon tapojen muutoksen mukanaan tuomat vaikutukset työyhteisöjen rakentumiseen sekä tekoälyn kehitys.

Keskeisiä keinoja työkyvyn tukemiseen muutosten keskellä ovat oppimisen johtaminen, työskentelyä tukevat pelisäännöt, koko työyhteisön osallistaminen ja kannustavan ilmapiirin vaaliminen.

## Sujuva aivotyö

Tietotyön kasvavia vaatimuksia voidaan tarkastella työelämän kiihtymisen ja intensivistymisen kautta (työelämän intensifikaatio). Työn tehostuminen tarkoittaa, että työntekijän on investoitava työpäivään enemmän eli työtahti kiristyy, työtehtäviä suoritetaan samanaikaisesti ja työn jouto-aika vähenee. Työtahdin kiristymisen lisäksi vaatimukset itseohjautuvaan työskentelyyn, päätöksentekoon ja työuranhallintaan sekä osaamisen kehittämiseen ovat kasvaneet. Työn liiallinen tehostuminen heikentää työntekijöiden työssä suoriutumista sekä työhyvinvointia ja -motivaatiota. Hyvällä työkykyjohtamisella tähän on mahdollista vaikuttaa. Tässä osiossa tietotyön tehostumista tarkastellaan kasvavien oppimisvaatimusten, ajanhallinnan ja keskittymiskyvyn näkökulmista.

- Tietotyössä korostuu jatkuva työssä oppiminen ja sen johtaminen
- Ajanhallintaa tarvitaan niin organisaation, esihenkilöiden, työnteon yhteisöjen kuin yksittäisten työntekijöiden tasolla
- Yhteiset pelisäännöt keskeytyksettömästä ajasta sekä hiljaisista työtiloista tukevat keskittymiskykyä
- Työtehtävien priorisointi ja niihin kuluvan ajan hahmottaminen luovat työssä aikaa olennaiselle

## Työyhteisön sosiaalinen hyvinvointi

Etä- ja hybridityön yleistyttyä työyhteisöjen sosiaaliset käytännöt ovat murroksessa. Suomessa työssäkäyvien ihmisten kokemus yksinäisyys on lisääntynyt ja yhteisöllisyyden kokemukset ovat polarisoitumassa. Ihmisen yksi keskeinen perustarve on kokea yhteenkuuluvuutta eli kokea kuuluvansa osaksi yhteisöä. Yhteisöllisyys ja yhdessä tekeminen myös lisää parhaimmillaan työn imua, eli myönteistä motivaatio- ja tunnetilaa työssä. Työyhteisön tuki myös vähentää työuupumuksen riskiä. On tärkeää, että tunteiden ja vuorovaikutuksen laadun merkitys tunnustetaan työyhteisöissä. Yhteisöllisyyden vahvistamisen käytäntöihin tulee panostaa tietotyön johtamisessa.

- Ihminen haluaa kokea kuuluvansa yhteisöön / ihmisellä on luontainen tarve kuulua sosiaaliseen yhteisöön
- Suomessa työikäisten kokemus yksinäisyys on lisääntynyt
- Työpaikan kannustava ja rohkaiseva tunneilmapiiri vahvistaa yhteenkuuluvuutta ja ehkäisee työyksinäisyyttä
- Riittävän tuen saaminen (apu, neuvot, työtä tukeva tiedon saanti, palaute, käytännön tuki)

## Tekoäly ja työn murros

Tekoälyllä viitataan tietokoneisiin tai tietokoneohjelmiin, jotka kykenevät älykkäiksi miellettyihin tehtäviin. Tekoälyn ja automaation kehityksellä on laajoja vaikutuksia yhteiskuntaan ja työelämään. Teknologisen kehityksen vauhtia ja tarkkoja vaikutuksia on kuitenkin haastava ennakoida, sillä muutokset etenevät harvoin suoraviivaisesti. Toistaiseksi tekoäly on korvannut lähinnä rutiinomaisia ja toistuvia tehtäviä, mutta jatkossa myös tietotyön helposti ennustettavissa olevia toimintoja voidaan siirtää ihmiseltä tekoälylle. Vaikka osa tehtävistä onkin mahdollista automatisoida, tekoälyn kehitys voi synnyttää myös uudenlaista työtä. Murroksen keskellä tieto- ja asiantuntijatyön parissa työskentelevien työkykyä voidaan tukea varmistamalla riittävä osaaminen tarvittavien taitojen muuttuessa.

- Tekoälyn kehittyessä ihmisen osaamisessa korostuvat vuorovaikutustaidot, luovuus, empatia ja monialainen yhteistyö
- Tekoäly voi olla merkittävänä apuna tiedonsaannissa ja tiedon hallittavuudessa
- Työpaikkojen on hyvä kiinnittää huomioita työntekijöiden yksilöllisiin tuen tarpeisiin tekoälyn käyttöönotossa
- Tekoälyn myötä voi syntyä uusia työtehtäviä esimerkiksi eettisen asiantuntijuuden parissa

[Lue lisää ilmiöistä ja trendeistä >](#)

# Työn arki – yleistä asiantuntija- ja tietotyöstä

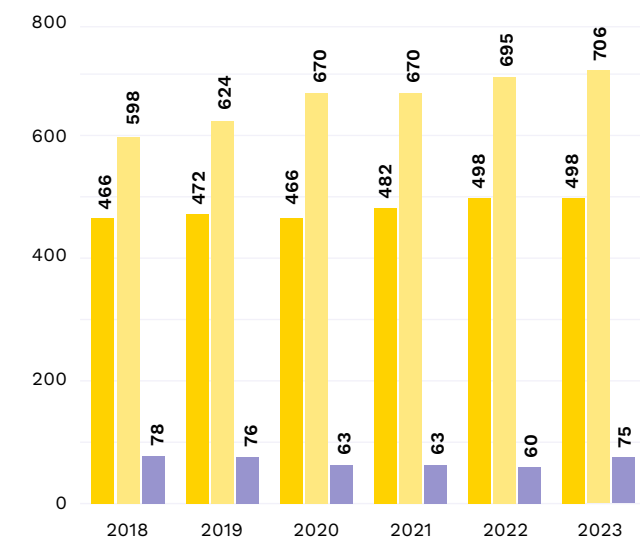
## Asiantuntija- ja tietotyö

Digijajan myötä tiedolla työskentelyn odotetaan lisääntyvän monilla työpaikoilla. Tilastokeskuksen Työvoimatutkimuksesta (2024) käy ilmi, että tietotyön ammateissa työskentelevien määrä on kasvanut viime vuosina. Muun muassa eri toimialojen erityisasiantuntijoina ja asiantuntijoina työskentelevien määrät ovat nousussa. Näiden tehtävien ohella myös muihin ammattiryhmiin kuuluu tietotyön parissa työskenteleviä. Tieto- ja asiantuntijatyötä voidaan tehdä toimialasta riippumatta esimerkiksi kaupan alalla, rahoitus- ja vakuutusosalalla, sosiaali- ja terveysalalla, teollisuudessa ja rakennusosalalla.

**Asiantuntijatyön parissa johtajina, erityisasiantuntijoina tai asiantuntijoina työskentelevien määrä on kasvussa.**

Lähde: Tilastokeskus, Työvoimatutkimus (2018–2023)

Työllisten määrä, tuhatta henkilöä



Ammattiryhmä

- Asiantuntijat
- Erityisasiantuntijat
- Johtajat

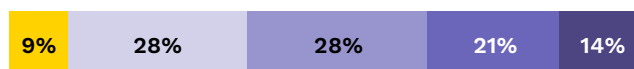
Asiantuntija- ja tietotyölle on tyypillistä vaatimus korkeasta koulutustasosta sekä tiedolla työskentelyn merkittävä rooli työn arjessa. Työ sisältää usein runsaasti tiedon käsittelyä, uuden tiedon omaksumista ja tuottamista, ongelmanratkaisua ja päätöksentekoa. Päivittäiset työtehtävät voivat muodostua esimerkiksi kokouksiin osallistumisesta, tiimityöstä, digitaalisten sovellusten välityksellä kommunikoinnista, reagoinnista työtä ympäröivän verkoston toimintaan, tiedon hankkimisesta, suunnittelutyöstä ja omaksutun tiedon soveltamisesta ongelmien ratkaisuun.

**Tieto- ja asiantuntijatyö vaatii usein korkeaa koulutustasoa, minkä vuoksi nuorimman ikäluokan osuus yritysten henkilöstöstä on tieto- ja asiantuntijayrityksissä pienempi kuin muilla toimialoilla.\***

Henkilöstön osuudet ikäluokittain

Lähde: Elon data (2023)

Tieto- ja asiantuntijatyö



Muut toimialat



0% 100%

Henkilöstön osuudet ikäluokittain

- 17–26 v
- 27–36 v
- 37–46 v
- 47–56 v
- 57–62 v

Teknologian kehitys, automatisaatio ja uudet digitaaliset työkalut vauhdittavat asiantuntijatehtävien ja tiedolla työskentelyn määrää<sup>1</sup>. Tietotyössä korostuvat myös jatkuva uuden oppiminen, luovuus, vuorovaikutustaidot ja verkostoissa työskentely. Tiimissä työskentely on yleisintä ylempien toimihenkilöiden kohdalla (sisältää asiantuntijat, esihenkilöt, johto), joista yli 80 prosenttia tekee Tilastokeskuksen työolotutkimuksen mukaan tiimityötä. Tiimityöskentelyä tukevien viestintä- ja kommunikaatiotaitojen merkityksen on arvioitu lisääntyvän työelämässä<sup>2</sup>. Asiantuntijatyössä voi esiintyä myös sosiaalisesti kuormittavia työtehtäviä erityisesti sosiaali- ja terveydenhuollon tehtävissä.

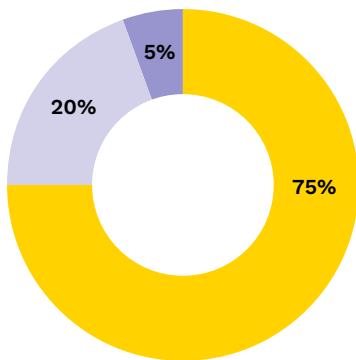


## Työkyky asiantuntija- ja tietotyössä

Työntekijän arvio omasta työkyvystä ennustaa tutkitusti sairauspoissaoloja ja koettua terveydentilaa<sup>3</sup>. Yhteen kysymykseen perustuvassa itsearvioinnissa vastaajaa pyydetään arvioimaan omaa työkykyään asteikolla 0–10, jossa 0 tarkoittaa, ettei henkilö koe pystyvänsä ollenkaan työhön ja 10 tarkoittaa, että vastaajan työkyky on parhaimmillaan. Itsearvioinnin tuloksessa 0–5 luokitellaan heikoksi työkyvyksi, 6–7 kohtalaiseksi, 8–9 hyväksi ja 10 erinomaiseksi.

**Suurin osa tieto- ja asiantuntijatyön parissa työskentelevistä kokee työkykynsä vähintään hyväksi. Kuitenkin noin neljänneksellä työkyvyn kokemus on enintään kohtalainen.\***

Lähde: Elon Työyhteisömittari (2023)



### Koettu työkyky

- Hyvä/kiitettävä
- Kohtalainen
- Heikko

\* Työyhteisömittari on Elon asiakkailleen tarjoama kartoitustyökalu tiedolla johtamiseen. Työkalun avulla saadaan tilannekuva työpaikan voimavaroista, joita vahvistamalla voidaan tukea henkilöstön työkykyä. Kyselyyn vastaa vuosittain yli 25 000 henkilöä suomalaisilta työpaikoilta.

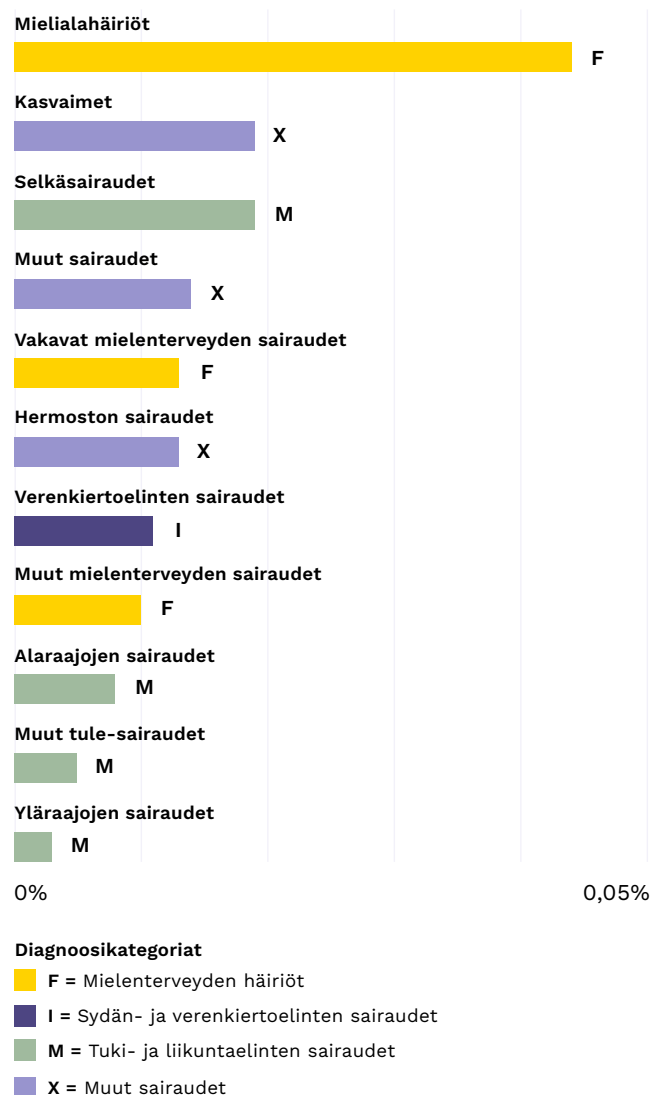
## Työkyvyttömyys asiantuntija- ja tietotyössä

**Mielialahäiriöt ovat asiantuntija- ja tietotyössä yleisin työkyvyttömyyseläkkeen peruste.\***

Työkyvyttömyyseläkkeiden alkavuus kuvaa myönnettujen työkyvyttömyyseläkkeiden suhdetta asiantuntija- ja tietotyön parissa työskentelevien vakuutettujen kokonaismäärään. Mielialahäiriöt ovat asiantuntija- ja tietotyössä yleisin työkyvyttömyyseläkkeen syy. Asiantuntijatyössä työkyvyttömyyttä aiheuttavat kuitenkin myös muut tekijät, kuten selkäsairaudet.

### Työkyvyttömyyseläkkeiden alkavuus

Lähde: Elon data (2023)



\* Tämän raportin kuvaajat on rakennettu tarkastelemalla yrityksiä, joissa johtajien, asiantuntijoiden sekä erityisasiantuntijoiden osuus ylitti 80 % yrityksen henkilöstöstä vuonna 2023.

---

## LÄHTEET – TYÖN ARKI

### Lukuohje lähteisiin

Tässä raportissa lähdeviittaukset on sijoitettu siten, että numeroinnin ollessa virkkeen sisällä viitataan vain kyseisen virkkeen numerointia edeltävään osuuteen, kun taas numeroinnin sijaitessa virkkeen lopetusmerkin ulkopuolella lähdeviittaus koskee koko kappaletta tai edellisen lähdeviittauksen jälkeisiä virkkeitä aina kyseiseen numeroviittaukseen asti. Lähdeluettelossa on annettu koko lähdeviittaus, kun lähde esiintyy ensimmäisen kerran. Kun samaan lähteeseen viitataan uudelleen, annetaan lähteen (pää) kirjoittajan sukunimi ja julkaisuvuosi sekä tarvittaessa tarkempia tunnistetietoja, kuten lähteen nimi.

### Asiantuntija- ja tietotyö

- [1] Kalakoski, V., Paajanen, T. & Valtonen, T. (2021). Aivotyö kuormittaa ja innostaa joka alalla. Työterveyslaitos, [www.tyoelamatieto.fi](http://www.tyoelamatieto.fi). Haettu 2.7.2024 osoitteesta [www.tyoelamatieto.fi](http://www.tyoelamatieto.fi)
- [2] Opetushallitus. (2020). Osaaminen 2035: Näkemyksiä ja suuntaviivoja. Opetushallitus. [https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaaminen\\_2035.pdf](https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaaminen_2035.pdf)
- [3] Ahlstrom, L., Grimby-Ekman, A., Hagberg, M. & Dellve, L. (2010). The work ability index and single-item question: associations with sick leave, symptoms and health – a prospective study of women on long-term sick leave. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 36 (5), 404–412.

### Kuvaajien ulkoiset lähteet

Tilastokeskus. (2024). Työvoimatutkimus. Työlliset ammatin (Ammattiluokitus 2010) ja sukupuolen mukaan, 15–74-vuotiaat. Työlliset, 15–74-vuotiaat muuttujina Vuosi, Sukupuoli, Ammatti 2010 ja Tiedot. PxWeb (stat.fi)

# Kuormitus- ja voimavaratekijät

## Johdanto

Asiantuntija- ja tietotyöhön voi sisältyä aikataulu- paineita, useamman eri työtehtävän rinnakkaisuutta, työtehtävien päällekkäisyydestä johtuvia työn keskeytyksiä, tietotulvaa, tarkkuutta vaativaa työtä sekä yksityiskohtien muistamista. Verkostoissa työskentely voi tuoda mukanaan myös eri tahojen asettamia ristiriitaisia odotuksia työlle. Fyysinen kuormitus liittyy useimmiten näyttöpäätetyöskentelyn ja istumatyön aiheuttamaan kuormitukseen. Haitallista kuormitusta voidaan ennaltaehkäistä työn vaatimuksia kohtuullistamalla ja työn voimavaroja lisäämällä. Asiantuntija- ja tietotyössä työkyvyn keskeisiä voimavaroja ovat erityisesti työn vaatimuksia vastaava osaaminen, työn kehittävyys, vaikutusmahdollisuudet työhön, hyvä johtaminen ja työyhteisön tuki.

## Psykososiaalinen kuormitus

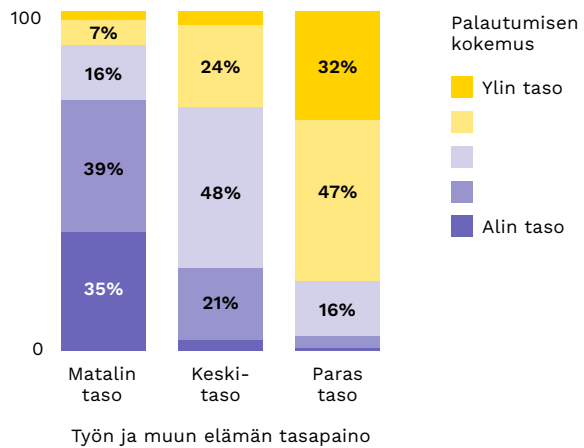
Asiantuntija- ja tietotyöhön sisältyy usein uuden tiedon vastaanottamista, käsittelyä, omaksumista ja tiedon tuottamista. Hallitsematon tietotulva voi johtaa tilanteeseen, jossa uuden tiedon omaksuminen vaikeutuu ja työtilannetta on vaikea hallita.<sup>1,2</sup> Ylemmistä toimihenkilöistä (sisältää asiantuntijat, esihenkilöt ja johtajat) käsiteltävän tietomäärän koki tilastokeskuksen työolotutkimuksessa liian kuormittavaksi 31 %<sup>3</sup>. Edellytykset työn hallintaan voivat myös heikentyä, mikäli työ on liian pirstaloitunutta pieniin kokonaisuuksiin, viestintäkanavia on tarpeettoman paljon, työpaikalla välitettävä informaatio on epäselvää, puutteellista tai ristiriitaista.

Asiantuntijatyöhön sisältyy usein eri työtehtävien rinnakkaisuutta ja samanaikaista tekemistä sekä toisistaan erillisten tehtäväkokonaisuuksien muistamista. Työn fokuksen liiallinen hajaantuminen ja työn pirstaloituminen tarpeettoman pieniin kokonaisuuksiin lisää työkuormitusta ja voi heikentää työssä suoriutumista.<sup>4</sup>

Asiantuntija- ja tietotyö vaatii keskittymistä, jolloin työn keskeytykset heikentävät työn sujumista. Kuormittavin vaikutus keskeytyksillä syntyy, mikäli keskeyttävä tehtävä on tietosisällöltään erilainen kuin käynnissä oleva, jolloin muistia kuormittaa toisistaan erilaiset työtehtävät yhtä aikaa<sup>5</sup>. Asiantuntijatyötä luonnehtii itseohjautuvuus. Työn suorittaminen on usein ajasta ja paikasta riippumatonta. Työn joustavuus tukee parhaimmillaan työkykyä. Työstä palautuminen voi kuitenkin heikentyä, mikäli työn ja vapaa-ajan välinen raja hämärtyy ja työn ja vapaa-ajan välisen rajan erottaminen vaikeutuu<sup>6</sup>.

**Työstä palautumisen kokemus on vahvempi, kun työ- ja muu elämä ovat tasapainossa. Erityisesti tieto- ja asiantuntijatyössä työn ja vapaa-ajan välinen raja voi olla häilyvä.\***

Lähde: Elon Työyhteisömittari (2023)



Asiantuntijatyössä korostuu usein vaatimus jatkuvaan oppimiseen ja oppimisen merkityksen on arvioitu korostuvan tulevaisuudessa<sup>7</sup>. Oppiminen ja kehittymismahdollisuudet tukevat työkykyä. Puutteellinen oppimisen tuki voi johtaa siihen, että henkilö kokee oppimisvaatimukset kuormittavina.

Asiantuntijatyötä tehdään usein osana verkostoa, jonka myötä työlle voidaan asettaa odotuksia useammalta eri taholta. Työn priorisointia ja aikataulusta joudutaan usein sovittamaan yhteen työtä ympäröivän verkoston kanssa ja työn sujuvuus voi riippua työkaverin tai tiimin toiminnasta. Laajat keskinäiset riippuvuudet ja monimutkainen sidoksisuus voivat heikentää työn ennakoitua, työtä koskevien odotusten selkeyttä ja työtilanteiden hallittavuutta.<sup>8</sup>

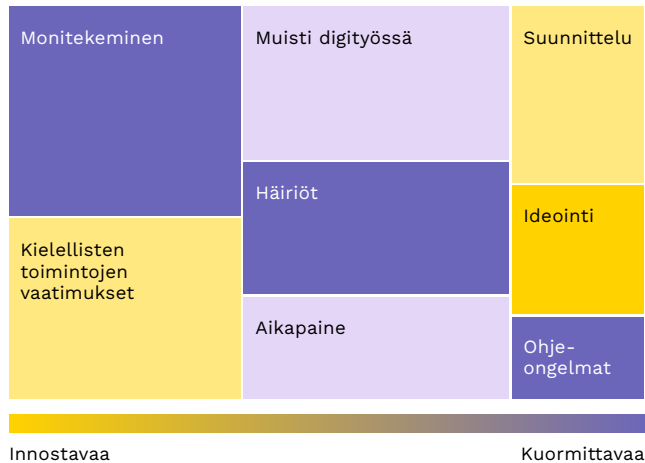
Monen asian tekeminen samanaikaisesti, ohjeiden, viestien, asiakirjojen ja keskusteluiden kuunteleminen, lukeminen ja kirjoittaminen sekä yksityiskohtien ja työvaiheiden muistaminen ovat yleisimpiä osa-alueita asiantuntijatyössä<sup>9</sup>. Kun tarkastellaan sekä osa-alueen yleisyyttä että sen aiheuttamaa kuormitusta, voidaan arvioida tekijän riskiä työkyvyn kannalta. Esimerkiksi monen eri tehtävän suorittaminen samaan aikaan on toimistotyössä asiantuntijoilla yleistä ja koetaan pääasiassa kuormittavaksi tekijäksi, jolloin osa-alueen aiheuttama haaste on työkyvyn kannalta merkittävä. Monitekemistä ja häiriöitä on tärkeä vähentää työn arjessa sekä selkiyttää työtä koskevia ohjeita ja odotuksia. Toisaalta vaikkapa kielelliset toiminnot, kuten keskusteluiden seuraaminen ja asiakirjojen lukeminen ovat vahvasti läsnä asiantuntijatyössä, mutta osa-alue ei erotu merkittävimpien kuormitustekijöiden



joukossa, ja moni kokee sen jopa innostavana tekijänä. Monet osa-alueista koetaan sekä innostavina että kuormittavina.

### Moni asiantuntijatyön vaatimus voidaan kokea sekä innostavana että kuormittavana

Lähde: Työelämätiето, Työterveyslaitos, www.tyoelamatieto.fi (2021)



Epäselvät tai ristiriitaiset odotukset työskentelylle ja epäselvät työn tavoitteet heikentävät työkykyä. Pitkittyessään kohtuuttomat työvaatimukset ja työ määrä lisäävät ylikuormituksen ja työuupumuksen riskiä. Työn vaatimusten ja tavoitteiden tulisi sopia työntekijän voimavaroihin, osaamiseen ja käytettävissä olevaan aikaan. Työssä psykososiaalista kuormitusta voivat aiheuttaa myös työyhteisön sisäiset ristiriidat ja epäasiallinen kohtelu. Mielenterveyteen vaikuttaa elämän kokonaiskuormitus. Jos työssä on ollut pitkään jatkunutta kohtuutonta kuormitusta, voivat työelämän ulkopuoliset vastoinkäymiset ja kuormitustekijät vaikuttaa entistä enemmän työkykyyn.

### Mahdollisia kuormitustekijöitä asiantuntijatyössä



## Fyysinen kuormitus

Tietotyötä tehdään pääsääntöisesti istuen ja istumatyön määrä voi kasvaa tietotyön lisääntyessä. Toimistotyössä istuminen vie usein suurimman osan työajasta. Jatkuva istumatyö ja näyttöpäätetyöskentely aiheuttavat haitallista kuormitusta tuki- ja liikuntaelimestölle.<sup>10</sup> Toimistotyössä haitallista fyysistä kuormitusta aiheuttavat<sup>11</sup>:

- Pitkäkestoinen ja yhtäjaksoinen istuminen ja paikallaanolo
- Näyttöpäätetyöskentelyssä samoina toistuvat pään tai käsien liikkeet, hankalat ja tukemattomat käden asennot
- Istumatyöhön liittyvä kumara, kiertynyt tai taaksepäin taipunut niskan asento, kumara ja tukematon selän asento

Liiallisella istumisella on yhteyksiä mm. sydän- ja verisuonitauteihin sekä tuki- ja liikuntaelinsairauksien riskiin. Säännöllisten kävelytaukojen pitäminen on vaikuttava keino vähentää istumatyön haittoja. Lyhyetkin, muutamien minuuttien kestoiset kävelyt aktivoivat lihaksistoa ja hermostoa, mikä katkaisee pitkäkestoisesta ja passiivisesta paikallaanolon aiheuttamaa kuormitusta. Myös istumisen ja seisomisen vaihtelu esim. sähköpöydän avulla vähentävät haitallista kuormitusta. Liikunnan harrastaminen vapaa-ajalla ei yksinomaan riitä vähentämään istumatyön haittoja, vaan keskeisintä on lisätä fyysistä aktiivisuutta ja vastapainoa istumiselle myös työpäivään<sup>12,13</sup>.

## Muut kuormitustekijät

Satunnaiset työmatkat voivat lisätä mielekästä vaihtelua asiantuntijatyöhön. Runsaaseen matkustamiseen voi kuitenkin liittyä työajan venymistä, työn ja muun elämän yhteensovittamisen vaikeuksia, työaikoihin liittyvää kuormitusta (esimerkiksi matkustaminen yöllä, aikaeroväsymys). Työkyvyn tukikeinot matkutyössä voivat sisältää esimerkiksi tiedon jakamista ja neuvontaa matkakohteista (esimerkiksi kohteessa liikkuminen, kulttuuriset tavat, matkustusterveys) sekä tukea työmatkojen organisointiin ja suunnitteluun (esimerkiksi lentojen ja hotellien varaus), jotta työaika vapautuu muihin työtehtäviin. Lisäksi työn ja työajan suunnitteluissa voidaan arvioida palautumisen tarve esimerkiksi aikaeroväsymyksen vuoksi. Matkustustarpeen arvioinnissa voidaan huomioida mahdollisuus korvata matkutyö verkkovälitteisillä tapaamisilla<sup>14,15</sup>.

Tieto- ja asiantuntijatyö tapahtuu usein etänä. Ilman riittävää yhteydenpitoa työntekijän ja työyhteisön välillä työkaverit ja esihenkilö voivat jäädä etäiseksi<sup>16</sup>. Haavoittuvassa asemassa ovat erityisesti uudet ja työuran alussa olevat työntekijät. Etätyössä työntekijän ja työyhteisön välisiä kohtaamisia on vähemmän, jolloin työkykyyn liittyvien haasteiden (esimerkiksi päihdeongelmat) havaitseminen voi olla vaikeampaa.

Yhteydenpidon avulla työn sujuvuutta ja työkykyä koskevat ongelmat on helpompi tunnistaa ajoissa. Etätöissä kuormitustekijöiksi voivat myös nousta työajan piteneminen ja työn- ja muun elämän välisen rajan hämärtyminen, etäkokousten määrästä johtuva huokoisuuden puute työpäivässä sekä etätöipisteen heikko ergonomia.<sup>17,18,19</sup>

## Keskeisiä voimavaroja

Asiantuntijatyössä on parhaimmillaan paljon voimavaroja, jotka tukevat työkykyä. Keskeisiin voimavaroihin kuuluvat mm. työn kehittävyys, työstä palautuminen, vaikutusmahdollisuudet työhön, hyvä johtaminen sekä yhteisöllisyys.

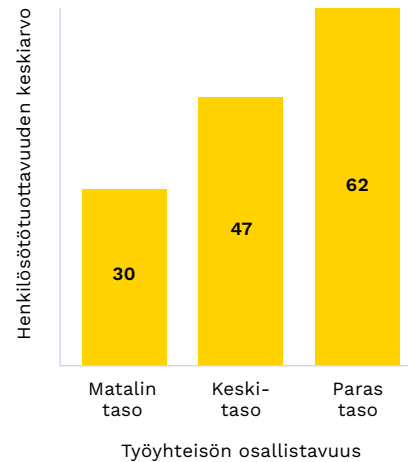


## Työn kehittävyys

Työkykyä tukeva asiantuntijatyö on sopivan haastavaa ja tarjoaa oppimisen ja kehittymisen mahdollisuuksia. Työn kehittävyys on yksi tärkeimmistä työkyvyn voimavaroista asiantuntijatyössä<sup>20</sup>. Asiantuntijatyö tarjoaa usein monipuolisia mahdollisuuksia hyödyntää osaamista, taitoja ja henkilökohtaisia vahvuuksia työssä. Oppimisen kannalta ovat tärkeitä riittävä työyhteisön tuki, reflektointi ja vuoropuhelu sekä oppimiselle varattu aika. Ilman riittävää tukea ja resursointia jatkuvista oppimisvaatimuksista voi muodostua kuormitustekijä<sup>21,22</sup>. Parhaimmillaan asiantuntijatyön tekijät oppivat työn arjessa, kun tietoa sovelletaan käytännön tilanteissa ja siirretään työntekijöiden välillä. Vertaisoppiminen työkalverilta toiselle on yksi tärkeimmistä oppimisen keinoista työpaikalla<sup>23</sup>. Oppimista voivat usein tukea myös sopivasti mitoitettujen uusien työtehtävien ja vastualueiden saaminen sekä osallistumismahdollisuudet työpaikan toiminnan, tuotteiden tai palveluiden kehittämiseen. Oppimista voidaan johtaa suunnitelmallisesti, jolloin oppimiselle tarjotaan aikaa ja tukea. Runsaiden oppimisvaatimusten kohdalla voidaan oppimistarpeita priorisoida vuoropuhelussa työntekijän kanssa.

**Henkilöstötuottavuusindeksi\*\* (0–100) on työyhteisökyselyistä muodostettava tunnusluku, joka lasketaan henkilöstön osaamista, työkykyä ja motivaatiota koskevista tuloksista. Osallistavassa työyhteisössä henkilöstötuottavuus on keskimäärin korkeampaa.\***

Lähde: Elon Työyhteisömittari (2023)



\*\* Henkilöstötuottavuusindeksi on laskettu Elon asiakasyritysten työyhteisömittarista. Laskenta perustuu julkaisuun: Aura ym. Henkilöstötuottavuuden johtaminen 2018. Aura Consulting Oy. Helsinki.

## Palveleva johtaminen

Työkykyä tukevaan johtamiseen kuuluvat oikeudenmukainen kohtelu, arvostuksen osoittaminen henkilöstölle, jämakkyys ja epäkohtiin puuttuminen, aloitteellisuuteen kannustaminen, selkeä työtä koskevien odotusten ja tavoitteiden viestiminen ja rohkeus kehittää työpaikan toimintamalleja. Nämä johtamisen teot muodostavat niin sanotun palvelevan johtamisen kokonaisuuden, joka edistää tutkitusti muu muassa työn imua, sitoutumista työpaikkaan, luottamusta ja yhteenkuuluvuutta työyhteisössä, muutoksiin sopeutumista ja työssä suoriutumista. Palveleva johtaminen vähentää myös riskiä henkilöstön työuupumukselle<sup>24</sup>. Esihenkilötyössä onnistuminen edellyttää, että esihenkilö käy jatkuvaa vuoropuhelua työntekijöiden kanssa ja tunnistaa työn sujuvuuden haasteet ja hyvinvointia heikentävät riskit työn arjessa.

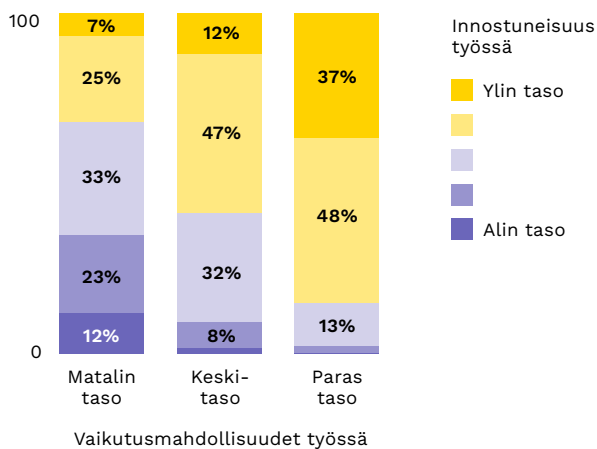
## Vaikutusmahdollisuudet

Asiantuntijatyö tarjoaa usein monipuolisesti vaikutusmahdollisuuksia työhön. Työntekijän vaikutusmahdollisuudet voivat tarkoittaa päätäntämahdollisuuksia esimerkiksi seuraavissa asioissa: työajat, työn toteutamispaikka, työtehtävien priorisointi, työmenetelmät, töiden suoritusjärjestys ja työn suoritustapa, työpaikan yhteisten asioiden kehittäminen. Sopivasti mitoitettujen ja hyvät vaikutusmahdollisuudet vähentävät työkyvyttömyysriskiä<sup>25</sup>. Hyvien vaikutusmahdollisuuksien merkitys työkyvyn ylläpidon kannalta kasvaa, kun työn

vaatimukset vahvistuvat<sup>26</sup>. Sopivat vaikutusmahdollisuudet riippuvat osin työn luonteesta. On tärkeää kohdistaa huomio niihin vaikutusmahdollisuuksiin, jotka kussakin työssä ovat olennaisia työn sujuvuuden ja työntekijän edellytysten näkökulmasta. Työn luonteeseen sopimaton ja liian suuri päätäntävalta ilman selkeitä työn tavoitteita voivat heikentää työn vastuualueiden selkeyttä ja lisätä työkuormitusta.<sup>27</sup>

### Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön on keskeinen voimavara erityisesti tietotyössä. Kun vaikutusmahdollisuuksia koetaan enemmän, myös työssä innostuneisuus on usein vahvempaa.\*

Lähde: Elon Työyhteisömittari (2023)



\* Tämän raportin kuvaajat on rakennettu tarkastelemalla yrityksiä, joissa johtajien, asiantuntijoiden sekä erityisasiantuntijoiden osuus ylitti 80 % yrityksen henkilöstöstä vuonna 2023.

### Työyhteisön tuki

Tieto- ja asiantuntijatyö toteutuu yhä useammin tiimityönä. Tiimityön merkityksen kasvaessa työkykyjohtamisessa on entistä tärkeämpää edistää työyhteisön vuorovaikutuksen toimivuutta, yhteisöllisyyden kehittymistä ja tuen jakamista työyhteisön jäsenten kesken. Työyhteisön tuki vähentää työuupumuksen riskiä ja edistää työkykyä. Työyhteisön tuki voi tarkoittaa esimerkiksi työn sujuvuutta tai ongelmien ratkaisua tukevan tiedon ja neuvojen tarjoamista, käytännönläheistä apua työtehtävien suorittamisessa, työssä onnistumista tukevan palautteen jakamista ja kannustamista<sup>28</sup>. Etätyössä on tärkeää kiinnittää erityistä huomiota työyhteisön tuen jakamiseen. Lisäksi kannattaa hyödyntää läsnäpalaverien edut erityisesti yhdessä oppimisen ja innovaatioiden syntyminen kannalta.

### Työstä palautuminen

Työstä palautuminen on kehon ja mielen elpymistä työn rasituksista. Työntekijän osaamista vastaavat työtehtävät, kohtuullinen työ määrä ja työaikataulu luovat

edellytyksiä työstä palautumiselle. Ylikuormittuminen hidastaa palautumista eikä työstä palautumista voi myöskään ”varastoida etukäteen” esimerkiksi lomalla. Työkyvyn kannalta keskeisintä on säännöllinen ja tasainen palautuminen arjessa. Vapaa-ajalla työstä palautumista edistävät irrottautuminen työstä, riittävä lepo ja uni, mielekkäät harrastukset ja myönteiset sosiaaliset suhteet.

Palautumista tulisi tapahtua jo työpäivän aikana. Näin kuormitus ei kasaannu ja vapaa-ajalla ehtii tehokkaammin palautua<sup>29,30</sup>. Rentouttavien kahvi- ja lounastaukojen pitäminen tukee palautumista. Muita keinoja työstä palautumisen edistämiseksi työssä ovat esimerkiksi lyhyet ”mikrotauot” (alle 5 minuuttia), kevyempien ja raskaampien työtehtävien vaihtelu päivän aikana, siirtymäaika kokousten välissä, taukoliikunta tai lihaksia rentouttavat venyttelyliikkeet työn lomassa. Lyhyetkin virkistäytymisen hetket edistävät palautumista ja sujuvoittavat työskentelyä<sup>31</sup>. Työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet työpäivän aikaisten taukojen pitämiseen, työaikoihin ja työvuoroihin tukevat työkykyä.

## LÄHTEET – KUORMITUS- JA VOIMAVARATEKIJÄT

### Lukuohje lähteisiin

Tässä raportissa lähdeviittaukset on sijoitettu siten, että numeroinnissa ollessa virkkeen sisällä viitataan vain kyseisen virkkeen numerointia edeltävään osuuteen, kun taas numeroinnin sijaitessa virkkeen lopetusmerkin ulkopuolella lähdeviittaus koskee koko kappaletta tai edellisen lähdeviittauksen jälkeisiä virkeitä aina kyseiseen numeroviittaukseen asti. Lähdeluettelossa on annettu koko lähdeviittaus, kun lähde esiintyy ensimmäisen kerran. Kun samaan lähteeseen viitataan uudelleen, annetaan lähteen (pää) kirjoittajan sukunimi ja julkaisuvuosi sekä tarvittaessa tarkempia tunnustietoja, kuten lähteen nimi.

### Psykososiaalinen kuormitus

- [1] Kalakoski, V., Lahti, H., Paajanen, T., Valtonen, T., Ahtinen, S., Kauppi, M., Turunen, J., Ojajärvi, A. & Luukkala, K. (2022). Viisi avua aivotyöhön – Viisikko: Tutkimushankkeen loppuraportti. Työterveyslaitos.
- [2] Kalakoski, V. (2014). Cognitive ergonomics. Haettu 12.8.2024 osoitteesta Cognitive ergonomics – OSHwiki | European Agency for Safety and Health at Work (europa.eu)
- [3] Sutela, H., Pärnänen, A., Keyriläinen, M. (2019). Digiajan työelämä – Työolotutkimuksen tuloksia 1977–2018. Helsinki: Tilastokeskus.
- [4] Kalakoski, V. & Nikunlaakso, R. (toim.). (2020). SujuKE-Sujuvuutta työhön kognitiivisella ergonomialla. Helsinki: Työterveyslaitos.
- [5] Frese, M., & Zapf, D. (1994). Action as the core of work psychology: A German approach. Teoksessa H.C. Triandis, M.D. Dunnette & L.M. Hough (toim.). Handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 4, 2nd ed. (sivut: 271–340). Palo Alto, CA, US: Consulting Psychologists Press.
- [6] Väänänen, A., Toivanen, M., Selander, K., Joensuu, M. & Airaksinen, J. (toim.). (2024). Työn Suomi. Työolot, työkyky ja työhyvinvointi terve suomi -tutkimuksessa. Helsinki. Työterveyslaitos.

- [7] Kokkinen, L. (toim.). (2020). Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Työterveyslaitos. Helsinki.
- [8] Toivanen, M., Yli-Kaitala, K., Viljanen, O., Väänänen, A., Turpeinen, M., Janhonen, M. & Koskinen, A. (2016) Aikajärjestys asiantuntijatyössä. Helsinki. Työterveyslaitos.
- [9] Kalakoski ym. (2022).

## Fyysinen kuormitus

- [10] Mänttari, S., Karkulehto, J., Säynäjäkangas, P., Rauttola, A-P., Paajanen, T. & Lukander, K. (2024). SitFit – Kävelytauoilla aktiivisuutta ja terveyttä istumatyöhön. Helsinki. Työterveyslaitos.
- [11] Työterveyslaitos. Ergonomian tietopankki. Haettu 1.8.2024 osoitteesta <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/ergonomian-tietopankki/toimisto-ja-tietotyö>
- [12] Mänttari ym. (2024).
- [13] Chau, JY., der Ploeg, HP, van Uffelen, JG., Wong, J., Riphagen, I., Healy, GN., Gilson, ND., Dunstan, DW., Bauman, AE., Owen, N., Brown, WJ. (2010). Are workplace interventions to reduce sitting effective? A systematic review. *Preventive Medicine* 51(5): 352–356.

## Muut kuormitustekijät

- [14] Työterveyslaitos. Matkatyön kuormitus hallintaan. Haettu 12.8.2024 osoitteesta [https://www.nollis.fi/media/uploads/nollis\\_toimintakortti\\_matkaty%C3%B6.pdf](https://www.nollis.fi/media/uploads/nollis_toimintakortti_matkaty%C3%B6.pdf)
- [15] Weiss, M & Zacher, H (2024). Another trip? Functional and dysfunctional coping with business travel. *Journal of Managerial Psychology*.
- [16] Costin A, Roman AF, Balica RS. (2023). Remote work burnout, professional job stress, and employee emotional exhaustion during the COVID-19 pandemic. *Frontiers in Psychology*, 14.
- [17] Työterveyslaitos. Palautumisen edistäminen etätyössä. Haettu 12.8.2024 osoitteesta <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyokyvyn-tukeminen-etatyossa-opas-organisaatioille/palautumisen-edistaminen-etatyossa>
- [18] Työterveyslaitos. Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ. Haettu 12.8.2024 osoitteesta <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo>
- [19] Työterveyslaitos. Työkivyn tuen käytännöt etätyössä. Haettu 12.8.2024 osoitteesta <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyokyvyn-tukeminen-etatyossa-opas-organisaatioille/tyokivyn-tuen-kaytannot-etatyossa>

## Keskeisiä voimavaroja

- [20] Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Turunen, J. (2024). The relative importance of various job resources for work engagement: A concurrent and follow-up dominance analysis. *BRQ Business Research Quarterly*, 27(3), 227-243.

- [21] Crouse, P., Doyle, W., & Young, J. D. (2011). Workplace learning strategies, barriers, facilitators and outcomes: A qualitative study among human resource management practitioners. *Human Resource Development International*, 14(1), 39–55.
- [22] Anselman, S (2022). Learning barriers at the workplace: Development and validation of a measurement instrument. *Front. Educ.*, 15 July 2022 Sec. Educational Psychology
- [23] Haltia, Petri; Hanhike, Tiina; Kyrkkö, Kirsi; Lyly-Yrjänäinen, Maija; Närhinen, Antti; Orsila, Reetta; Ranki, Sinimaaria; Varje, Pekka; Ylikännö, Minna (2024). Työelämän tilannekuvia: Työhyvinvoinnista ja osaamisesta löytyy tuottavuuden kasvun mahdollisuuksia. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus. Työ- ja elinkeinoministeriö. Työterveyslaitos. 2024.
- [24] Kaltiainen J., Hakanen J. Fostering task and adaptive performance through employee well-being: the role of servant leadership. *BRQ Bus. Res. Quar.* 2022;25(1):28–43.
- [25] Knardahl, S., Johannessen, H. A., Sterud, T., Härmä, M., Rugulies, R., Seitsamo, J., & Borg, V. (2017). The contribution from psychological, social, and organizational work factors to risk of disability retirement: a systematic review with meta-analyses. *BMC public health*, 17(1), 176.
- [26] Canivet, C., Choi, B., Karasek, R., Moghaddassi, M., Staland-Nyman, C., & Östergren, P. O. (2013). Can high psychological job demands, low decision latitude, and high job strain predict disability pensions? A 12-year follow-up of middle-aged Swedish workers. *International archives of occupational and environmental health*, 86(3), 307–319.
- [27] Joensuu, M (2014). Job control as a predictor of mental and cardiovascular health: a prospective multicohort study. Akateeminen väitöskirja. Työterveyslaitos.
- [28] Jolly, P. M., Kong, D. T., & Kim, K. Y. (2021). Social support at work: An integrative review. *Journal of Organizational Behavior*, 42(2), 229–251.
- [29] Lyubykh, Z., Gulseren, D., Premji, Z., Wingate, T. G., Deng, C., Bélanger, L. J., & Turner, N. (2022). Role of work breaks in well-being and performance: A systematic review and future research agenda. *Journal of occupational health psychology*, 27(5), 470–487.
- [30] Kujanpää, M., Syrek, C., Lehr, D. et al. (2021). Need Satisfaction and Optimal Functioning at Leisure and Work: A Longitudinal Validation Study of the DRAMMA Model. *J Happiness Stud* 22, 681–707.
- [31] Albulescu, P., Maccinga, I., Rusu, A., Sulea, C., Bodnaru, A., Tulbure, BT. (2022) "Give me a break!" A systematic review and meta-analysis on the efficacy of micro-breaks for increasing well-being and performance. *PLoS One*. 2022 Aug 31;17(8):e0272460.

## Kuvaajien ulkoiset lähteet

Valtonen, T., Kalakoski, V. & Paajanen, T. (2021). Aivotyössä on erilaisia tehtäviä ja tilanteita. Työterveyslaitos, [www.tyoelamatieto.fi](http://www.tyoelamatieto.fi). <https://www.tyoelamatieto.fi/fi/aineistot/aivotyossa-on-erilaisia-tehtavia-ja-tilanteita>

# Ilmiöt ja trendit

## Johdanto

Tieto- ja asiantuntijatyön keskeisiä muutostrendejä ovat työelämän kiihtyminen ja tehostuminen, työnteon tapojen muutoksen mukanaan tuomat vaikutukset työyhteisöjen rakentumiseen sekä tekoälyn kehitys. Keskeisiä keinoja työkyvyn tukemiseen muutosten keskellä ovat oppimisen johtaminen, työskentelyä tukevat pelisäännöt, koko työyhteisön osallistaminen ja kannustavan ilmapiirin vaaliminen.

## Sujuva aivotyö

Tietotyön kasvavia vaatimuksia voidaan tarkastella työelämän kiihtymisen ja tehostumisen kautta (työelämän intensifikaatio)<sup>1,2</sup>. Työn tehostuminen tarkoittaa, että työtahti kiristyy. Työtehtäviä suoritetaan samanaikaisesti ja työn huokoisuus vähenee. Työtahdin kiristymisen lisäksi vaatimukset itseohjautuvaan työskentelyyn, päätöksentekoon ja työuranhallintaan sekä osaamisen kehittämiseen ovat kasvaneet<sup>3</sup>. On tunnistettu, että työn liiallinen tehostuminen heikentää työntekijöiden työssä suoriutumista sekä työhyvinvointia ja -motivaatiota<sup>4,5,6</sup> jolloin ilmiötä tulee tarkastella myös työkykyjohtamisen näkökulmasta. Tässä osiossa tietotyön tehostumista tarkastellaan kasvavien oppimisvaatimusten, ajanhallinnan ja keskittymiskyvyn näkökulmista.

- Tietotyössä korostuu jatkuva työssä oppiminen ja sen johtaminen
- Ajanhallintaa tarvitaan niin organisaation, esihenkilöiden, työnteon yhteisöjen kuin yksittäisten työntekijöiden tasolla
- Yhteiset pelisäännöt keskeytyksettömästä ajasta sekä hiljaisista työtiloista tukevat keskittymiskykyä
- Työtehtävien priorisointi ja niihin kuluvan ajan hahmottaminen luovat työssä aikaa olennaiselle

## Kasvatavat osaamisvaatimukset edellyttävät oppimisen johtamista

Tietointensiivisessä työssä osaamisen kehittämisen vaatimukset ovat lisääntyneet<sup>7</sup>. Työkäisten jatkuvan oppimisen merkitys on noussut työelämäkeskustelun keskiöön yhteiskunnan muutostrendien (muun muassa kiristynyt kilpailu, ilmastonmuutos, digitalisaatio) sekä hallitusohjelmaan vuonna 2019 kirjatun jatkuvan oppimisen uudistuksen myötä<sup>8,9</sup>. Vaikka lisääntyvät oppimisvaatimukset ovat esillä työelämän muutospuheissa, on hyvä ymmärtää jatkuvan oppimisen ilmiön yhtäaikainen ajattomuus ja ajankohtaisuus.

Työelämän muuttuminen on itsessään pysyvä tila, mikä luo perustan yksilöiden, yhteisöjen ja organisaatioiden kehittymiselle ja oppimiselle.<sup>10</sup> Organisaatioissa ymmärretään oppimisen tärkeys, mutta oppimisen tukemisen keinot perustuvat usein rajatusti ajatukseen kurseista ja koulutuksista<sup>11</sup>. Nämä eivät kuitenkaan enää yksinään riitä vastaamaan nopeasti muuttuviin osaamisvaatimukseen. Kun oppiminen on jatkuvaa ja työn lomassa tapahtuvaa työssä oppimista, tulee organisaatioiden kehittää keinoja päivittäin tapahtuvan oppimisen tukemiseksi.<sup>12</sup>

Työssä oppimista mahdollistavia ja rajoittavia tekijöitä voidaan tarkastella yksilön ja työpaikan ominaisuuksien näkökulmista<sup>13,14,15</sup>. Työssä oppimisen yksilöllisiä lähtökohtia ovat aikaisempi osaaminen ja kokemukset, motivaatio, toimijuus ja sitoutuneisuus, itseluottamus sekä elämäntilanne<sup>16</sup>. Yksilön oppimisen edellytyksinä on korostettu muun muassa uteliaisuutta, orientoitumista oppimiseen ja sitoutuneisuutta<sup>17</sup>. Samaan aikaan työpaikan ominaisuudet vaikuttavat merkittävästi työssä oppimisen mahdollisuuksiin. On esimerkiksi tunnistettu, että organisaatiokulttuuri, jossa yksilöllä on riittävät mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä sekä virheiden tekeminen sallitaan, edistää työssä oppimista<sup>18</sup>. Työssä oppimista voidaan tukea muun muassa rakentamalla organisaatioon turvallinen ja luottamuksellinen oppimisympäristö<sup>19</sup>. Työpaikan osallistamiskulttuuri on keskeinen tekijä oppimisen mahdollistamisessa, sillä tasavertainen mahdollisuus osallisuuteen työyhteisössä edistää oppimista. Hyvät yhteistyösuhteet (kollegat, esihenkilöt, johto), joissa on mahdollista keskustella avoimesti, arvioida projektien onnistumisia ja epäonnistumisia sekä antaa positiivista ja rakentavaa palautetta luovat mahdollisuuksia arkiseen oppimiseen. Lisäksi esimerkiksi organisaation selkeät roolit ja vastuualueet sekä henkilöstöjohtamisen eri käytännöt, kuten työn kierrot voivat tukea työssä oppimista.<sup>20</sup>

Tutkimukset osoittavat, että kohtuulliset oppimisvaatimukset työssä lisäävät työn merkityksellisyyttä ja työn imua. Kun oppimisvaatimukset lisääntyvät hyvin vähän tai hyvin paljon työn merkityksellisyys koetaan alhaisempaan.<sup>21,22</sup> Vanhemmat työntekijät voivat kokea enemmän työn tehostumista ja tehostuneita tieto- ja taitopohjaisia oppimisvaatimuksia, kun taas nuoremmat työntekijät kokevat enemmän tehostuneita urasuunnitteluun ja päätöksentekoon liittyviä vaatimuksia. Työntekijän iällä ei kuitenkaan ole yhteyttä tehostuneiden työvaatimusten työhyvinvoinnin (työuupumus, työn imun kokemus) kokemuksiin.<sup>23</sup> Osaamis- ja oppimisvaatimukseen on pystyttävä tarjoamaan työntekijöille erilaisia resursseja ja mahdollisuuksia, sillä on viitteitä, että yli- tai alimitoitettujen oppimisvaatimukset heikentävät yksilön työhyvinvointia ja -kykyä.<sup>24,25,26</sup>

## Viisi askelta oppimisen käynnistämiseen työpaikalla (katso oppimisen starttipaketti)

- Puhu oppimisesta
- Mahdollista aikaa
- Kehittäminen kuuluu kaikille
- Jaa osaamista
- Tue yksilöä

Lue lisää ja lataa käyttöösi:  
Oppimisen starttipaketti >

## Työn olennaistaminen ja ajanhallinta

Eräitä merkittävimmistä työn kuormitustekijöitä aivotyössä ovat työn keskeytykset ja häiriöt, usean tehtävän suorittaminen samanaikaisesti sekä projektityöhön liittyä aikapaine<sup>27</sup>. Verkostoissa työskentelyn tuottama työn sidoksisuus ja työn teon yhteisöjen monipuolisuus vaativatkin ajanhallintaa niin organisaation, esihenkilöiden, työn teon yhteisöjen kuin yksittäisten asiantuntijoiden tasolla. Työtehtävien priorisointi tukee ajanhallintaa<sup>28</sup>. Ajanhallinnan tukeminen on yhteydessä niin työn tuloksellisuuteen kuin työntekijöiden hyvinvointiin<sup>29</sup>.

Työkykyjohtamisen merkitys ajanhallinnassa on yhä korostuneempi sirpaloituneessa työssä ja monimutkaisissa työympäristöissä, joissa tuottava työ vaatii yksilösuoritusten sijasta laajaa yhteistyötä. Verkottuneessa työssä onkin olennaista löytää organisaation ydintehtävät ja selkeyttää yhteiset päämäärät. Monimutkaiset päällekkäiset projektit voivat haitata toistensa edistymistä. Tämän vuoksi olisikin tärkeää, että niin organisaation johdolla kuin työntekijöillä olisi jaettu käsitys prioriteeteista sekä erilaisiin työtehtäviin kuluva ajasta. Tehtäväkokonaisuuksien keston tunnistaminen sekä aikabudjetointi tukevat asiantuntijoiden ajanhallintaa.<sup>30</sup>

Myös organisaation sisäisissä pienemmissä työn teon yhteisöissä on pidettävä huolta tavoitteiden ja aikataulujen selkeydestä sekä varmistettava kaikkien projektiin osallistuvien sitoutuneisuus yhteisiin päämääriin. Yhteinen ymmärrys työtehtävien kokonaisuudesta, osatavoitteet ja tehtävien selkeä ja tasapuolinen jakautuminen eri henkilöille ovat olennaisia yhteistyön sujuvuudelle. Lisäksi organisaatioissa voidaan tukea ajanhallintaa mahdollistamalla etätyöskentelyn ja luomalla toimistoissa erilaiseen työskentelyyn sopivia ympäristöjä. Myös ajankäytön pelisäännöistä sopiminen ja esimerkiksi keskeytyksettömän työajan luominen voivat olla hyödyllisiä.<sup>31</sup>

Asiantuntija voi omassa työssään rajata työtään priorisoimalla, minkä apuna ovat esimerkiksi konkreettisten tehtävälustausten tekeminen ja osatehtävien hahmottelu. Tehtävien priorisointi voi tapahtua useista näkökulmista, joita voivat olla esimerkiksi kiireellisyys tai kiinnostavuus. Asiantuntijan ajankäytön suunnittelu tapahtuu myös osittain yhteistyössä esihenkilön kanssa. Työnantajan on tarjottava riittävästi suuntaviivoja työn priorisoinnille. Esihenkilöllä onkin merkittävä rooli aikaa kunnioittavan kulttuurin luomisessa sekä yhteisten ajanhallintakeinojen sopimisessa muuttuvissa olosuhteissa. Avoin keskusteluilmapiiri ajankäyttöön liittyen sekä esihenkilön tuntemus yksilöiden työskentelytavoista auttavat haasteisiin puuttumisessa.<sup>32</sup>

## Keskittymiskyvyn elvyttäminen

Yhtenä ajanhallinnan keskeisenä rakennuspalasena on työntekijöiden keskittymiskyvyn turvaaminen. Asiantuntijan tuottavuus ja kyky keskittyä ovat vahvasti yhteydessä toisiinsa, joten keskeytysten hallinta on monella tapaa organisaatioiden edun mukaista<sup>33</sup>. Keskeisimpiä tekijöitä keskittymiskyvyn tukemisessa ovat yhteiset pelisäännöt, keinot tietotulvan hallintaan, tilojen suunnittelu ja työn tauotus, joiden avulla häiriöitä ja keskeytyksiä voidaan vähentää. Keskittymiskyvyn elvyttäminen rakentuu yhtäältä työympäristöstä, toisaalta yhteisön yhdessä sovitusta käytänteistä sekä yksilöiden toimintatavoista.

Merkittävä osa tieto- ja asiantuntijatyötä tekevästä työskentelee avokonttoreissa, joissa olisi hyvä tarjota erilaisia työskentelytiloja esimerkiksi ryhmätyöhön ja hiljaiseen työskentelyyn. Myös riittävä valaistus, sekä hälyn ja äänen vähentäminen, näköesteet ja työpis- teiden sijoittelu tukevat keskittymistä avonaisissa tiloissa<sup>34</sup>. Lisäksi keskittymiskykyä voidaan tukea myös mahdollistamalla joustavat etätyöratkaisut. Toisaalta myös etätyöskentelyyn voi kohdistua keskittymistä alentavia tekijöitä esimerkiksi etätyöympäristön aiheuttamat häiriöt.

Yhteisön yhteisillä sopimuksilla voidaan varmistaa, että tiloja käytetään tarkoituksenmukaisesti siten, että esimerkiksi palaverit siirrytään pitämään neuvoteluhuoneisiin. Työympäristön tarkoituksenmukaisen hyödyntämisen ohella kognitiivista ergonomiaa voidaan tukea sopimalla yhteisesti, kuinka paljon kalenterista voi varata keskeytyksettömää työaikaa ja miten työyhteisössä viestitään sekä kuinka nopeasti viesteihin on reagoitava. Tietotulvan vähentämiseksi on järkevää selkeyttää, mitkä viestintäkanavat ovat sopivimpia kuhunkin tilanteeseen sekä varmistaa viestinnän selkeys ja harkitut vastaanottajalistat. Lisäksi tietojen säilyttämisen tavat, kuten kansiorakenteiden ja tiedostopohjien yhdenmukaisuus on selkeää ja aikaa säästävää.<sup>35</sup>



Yksilön vastuulla on noudattaa yhdessä sovittuja toimintatapoja ja kunnioittaa keskeytyksettömäksi varattua aikaa. Esimerkiksi keskusteluiden käyminen tai yksityisten asioiden hoitaminen on hyvä tehdä etäämmällä työpisteestä. Lisäksi jokaisen on hyvä varata kalenteristaan aikaa keskittymisen mahdollistavaan työskentelyyn. Ilmoitusten ja hälytysten kytkeminen pois päältä sekä sovellusten älä häiritse -tila mahdollistavat oman keskeytyksettömän työn. Kysymistä ja neuvomista varten on hyvä varata erillinen aika kalenterista ja käyttää harkintaa siinä, voiko käsiteltävää asiaa siirtää myöhempään ajankohtaan.<sup>36</sup>

## Työyhteisön sosiaalinen hyvinvointi

Etä- ja hybridityön yleistyttyä työyhteisöjen sosiaaliset käytänteet ovat murruksessa. Suomessa työssäkävien ihmisten kokemana yksinäisyys on lisääntynyt ja yhteisöllisyyden kokemukset ovat polarisoitumassa<sup>37</sup>. Ihmisen yksi keskeinen perustarve on kokea yhteenkuuluvuutta<sup>38</sup> eli kokea kuuluvansa osaksi yhteisöä. Yhteisöllisyys ja yhdessä tekeminen myös lisää parhaimmillaan työn imua, eli myönteistä motivaatio- ja tunnetilaa työssä<sup>39</sup>. Työyhteisön tuki myös vähentää työuupumuksen riskiä<sup>40</sup>. On tärkeää, että tunteiden ja vuorovaikutuksen laadun merkitys tunnustetaan työyhteisöissä. Yhteisöllisyyden vahvistamisen käytäntöihin tulee panostaa tietotyön johtamisessa.

- Ihminen haluaa kokea kuuluvansa yhteisöön / Ihmisellä on luontainen tarve kuulua sosiaaliseen yhteisöön
- Suomessa työkäisten kokemana yksinäisyys on lisääntynyt
- Työpaikan kannustava ja rohkaiseva tunneilmapiiri vahvistaa yhteenkuuluvuutta ja ehkäisee työyksiäisyyttä
- Riittävän tuen saaminen (apu, neuvot, työtä tukeva tiedon saanti, palaute, käytännön tuki)

## Tunteet kuuluvat työpaikoille

Tunteet ovat läsnä ihmisten toiminnassa, vuorovaikutuksessa, päätöksenteossa sekä ajattelussa, ja niillä on keskeinen rooli työelämässä niin yksilöiden kuin organisaatioiden näkökulmasta<sup>41,42</sup>. Yksittäisten työntekijöiden tunteet liittyvät muun muassa motivaatioon sekä työhyvinvointiin ja -tyytyväisyyteen. Organisaatioiden näkökulmasta tunteiden rooli nousee esiin muun muassa työyhteisöjen sosiaalisissa suhteissa ja työelämän muutostilanteissa sekä työn kehittämisenä. Esimerkiksi oppimisen johtamisen näkökulmasta

on havaittu, että tunteet (esimerkiksi turvallisuus, uteliaisuus ja rohkeus) edistävät työssä oppimista, kun taas toiset tunteet (esimerkiksi ulkopuolisuus ja epävarmuus) voivat rajoittaa oppimista työpaikoilla<sup>43</sup>. Tunteet voivat siis edistää tai rajoittaa tavoiteltuja päämääriä, minkä vuoksi niistä on hyvä olla tietoinen.

## Työssäkävien yksinäisyys on lisääntynyt

Yksinäisyys on tunnistettu kansainvälisellä tasolla yhteiskunnalliseksi ja kansanterveydelliseksi ongelmaksi<sup>44</sup>. Vuonna 2023 Suomessa työssäkävistä väestöstä yksinäisyyttä on kokenut lähityössä 28 %, hybridityössä 25 % ja pelkästään etätyötä tehneistä 32 %. On havaittu, että yleinen yksinäisyys on kasvanut kokoaikaisessa etätyössä vuosina 2021–2023.<sup>45</sup> Työelämässä koetusta yksinäisyydestä ei juurikaan puhuta, vaikka joka viides suomalainen työssäkävä kokee yksinäisyyttä ja joka kolmas ulkopuolisuutta<sup>46</sup>.

Työyksiäisyys tarkoittaa, että työntekijä kokee itsensä ulkopuoliseksi työpaikalla, tuntee eristyneisyyttä muusta työyhteisöstä ja heikkoa yhteenkuuluvuutta työyhteisöönsä<sup>47,48,49</sup>. Työssä koettu yksinäisyys voidaan paikantaa työkykyriskiksi, sillä työyksiäisyys voi heikentää työsuorituksia, lisätä työuupumusoireita ja vähentää työn imun kokemuksia<sup>50,51,52</sup>. On myös tunnistettu, että työyksiäisyys voi heikentää organisaatioon sitoutumista sekä kokemusta kollegoilta ja esihenkilöltä saatavasta tuesta<sup>53</sup>. Kokemus yhteyden puuttumisesta ja vähäisestä yhteisöllisyydestä altistaa työyksiäisyyden kehittymiselle.<sup>54</sup> Esimerkiksi etä- ja hybridityöhön voi sisältyä riskejä työyhteisöjen laadukaiden sosiaalisten suhteiden rakentumiseen<sup>55</sup>. Mutta toisaalta on myös viitteitä, ettei työn tekemisen paikka ole yhteyksissä koettuun työyksiäisyyteen<sup>56</sup>.

## Yksiäisyyden ehkäiseminen työpaikoilla

Työssä koetun yksinäisyyden kokemuksia voidaan ehkäistä vahvistamalla työyhteisön vuorovaikutuksen ja viestinnän laatua ja tarjoamalla tukea ja apua kollegoille<sup>57</sup>. Keskeistä työyksiäisyyden ehkäisyssä on kannustavan ja tukevan työilmapiirin kehittäminen, sillä on havaittu, että mahdollisuudet vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön eivät yksinään poista koetun ulkopuolisuuden kielteisiä vaikutuksia<sup>58</sup>. On muun muassa tunnistettu, että suurimpia riskejä yhteisöllisyydelle ovat työssä koettu eettinen stressi ja ristiriitaiset odotukset työlle<sup>59</sup>. Työntekijät, jotka eivät koe työyksiäisyyttä kokevat vahvempaa yhteenkuuluvuutta organisaatioonsa ja käyttäytyvät proaktiivisemmin, minkä vuoksi työpaikkojen kannattaa tukea työyhteisöjen tiimitymistä ja kannustavan ilmapiirin rakentamista<sup>60</sup>.

## Näin vähennät yksinäisyyttä työpaikalla (mukaillen HelsinkiMissio 2024)

- Tunnista yksinäisyyden ja ulkopuolisuuden tunne
- Ota yksinäisyys puheeksi
- Suhtaudu myötätuntoisesti itseen ja toisiin

Lataa HelsinkiMission tehtäväkirja yksinäisyydestä: [Tehtäväkirja >](#)

## Tekoäly ja työn murros

Tekoälyllä viitataan tietokoneisiin tai tietokoneohjelmiin, jotka kykenevät älykkäiksi miellettyihin tehtäviin<sup>61</sup>. Tekoälyn ja automaation kehityksellä on laajoja vaikutuksia yhteiskuntaan ja työelämään. Teknologisen kehityksen vauhtia ja tarkkoja vaikutuksia on kuitenkin haastava ennakoida, sillä muutokset etenevät harvoin suoraviivaisesti<sup>62</sup>. Toistaiseksi tekoäly on korvannut lähinnä rutiininomaisia ja toistuvia tehtäviä, mutta jatkossa myös tietotyön helposti ennustettavissa olevia toimintoja voidaan siirtää ihmiseltä tekoälylle<sup>63</sup>. Vaikka osa tehtävistä onkin mahdollista automatisoida, tekoälyn kehityksen myötä ennakoidaan syntyvän myös uudenlaista työtä. Murroksen keskellä tieto- ja asiantuntijatyön parissa työskentelevien työkykyä voidaan tukea varmistamalla riittävä osaaminen tarvittavien taitojen muuttuessa.

- Tekoälyn kehittyessä ihmisen osaamisessa korostuvat vuorovaikutustaidot, luovuus, empatia ja monialainen yhteistyö
- Tekoäly voi olla merkittävänä apuna tiedonsaannissa ja tiedon hallittavuudessa
- Työpaikkojen on hyvä kiinnittää huomioita työntekijöiden yksilöllisiin tuen tarpeisiin tekoälyn käyttöönotossa
- Tekoälyn myötä voi syntyä uusia työtehtäviä esimerkiksi eettisen asiantuntijuuden parissa

## Tekoäly muuttaa työtehtäviä

Jo tällä hetkellä tekoäly on vahvasti läsnä monen asiantuntijatehtävissä työskentelevän arjessa. Esimerkiksi puheentunnistus ja kielenkääntäminen sujuvat tekoälyltä jo huomattavan hyvin. Lisäksi tekoälyratkaisuja kokeillaan parhaillaan myös liikenteessä, lääketieteessä sekä tunneilmaisujen tunnistamisessa<sup>64</sup>. Nopeat muutokset voivat herättää huolta työtehtävien katoamisesta sekä oman osaamisen riittävydestä. Tekoälyn ihmistyötä korvaavista vaikutuksista onkin esitetty erilaisia näkemyksiä, mutta kokonaisten

työtehtävien sijasta voi olla mielekkäämpää tarkastella muutoksia yksittäisten toimintojen tasolla, sillä vain harvoissa työtehtävissä kaikki työ on siirrettävissä tekoälylle<sup>65</sup>. Samalla, kun pohditaan ihmisen ja koneen välistä työnjakoa, on usein aiheellista kiinnittää huomiota myös ihmisten väliseen työnjakoon sekä tehdä siihen tarvittaessa uudistuksia<sup>66</sup>.

Tekoälyn korvattaessa yksinkertaisempia kognitiivisia tehtäviä, ihmisille voi vapautua aikaa toistuvan työn parista haastavampiin toimintoihin<sup>67</sup>. Vaikeutuvien tehtävien myötä syntyy myös mahdollisuuksia kehittää asiantuntijoiden osaamista uudella tavalla<sup>68</sup>, mikä voi vahvistaa heidän työkykyään. Toisaalta tämä voi myös vähentää työn huokoisuutta ja aikaisempien rutiininomaisten työtehtävien tuomaa vaihtelua työssä. Tiedonsaannin parantamisessa ja tiedon hallittavuudessa tekoäly on ihmiselle merkittävänä apuna<sup>69</sup>. Tekoälyn avulla voidaan tehokkaasti haravoida ja suodattaa hyödyllistä tietoa sekä tuottaa analyysejä suurista tietomääristä, joiden hallinta ihmisten toimesta olisi vaikeaa ja kuormittavaa<sup>70</sup>.

Sen sijaan monipuolista kommunikointia, tunteiden osoittamista, intuition tai luovuuden käyttämistä ja kulttuurin ja ihmisen toiminnan ymmärtämistä vaativat tehtävät eivät todennäköisesti ole nopeasti korvattavissa tekoälyllä<sup>71</sup>. Tekoälyajassa monialainen yhteistyö, vuorovaikutustaidot, joustavuus ja empatia korostuvatkin, kun ihmisten työskentely koostuu entistä enemmän luovasta ongelmanratkaisusta yhdessä muiden kanssa<sup>72</sup>. Yhä globalisoituvassa maailmassa ja erityisesti ikääntyvässä Suomessa korostuu myös asiantuntijoiden kyky tehdä yhteistyötä eri kulttuureista tulevien ihmisten kanssa<sup>73</sup>.

Luovuuden ja sosiaalisen älykkyyden ohella kyky ennakoida tulevaa sekä päätöksenteko erottavat yhä ihmisiä ja koneita<sup>74</sup>. Päätöksenteko vaatii laajaa kokonaisuuksien hahmottamista ja ymmärrystä siitä, mikä on järkevää tietyissä kontekstissa ja näissä ihminen on yhä ylivoimainen<sup>75</sup>. Lisäksi tekoäly ohjaa tilastollinen päättely, jolloin moraal- ja arvokysymykset eivät ole aina samalla tavalla huomioituna kuin ihmisen päätöksenteossa. Kuitenkin päätöksenteko vaatii usein eettistä pohdintaa ja voikin ajatella, että tekoälyn kehityksen myötä uusia työtehtäviä voi syntyä esimerkiksi eettisen asiantuntijuuden parissa<sup>76</sup>.

## Oppiminen ja osaaminen tekoälyajassa

Työelämän murroksessa myös työssä tarvittavat taidot muuttuvat, mikä edellyttää koulutuksen tarjoamista sekä kannustamista osaamisen kehittämiseen työpaikoilla. Tekoälyn ja muun digitalisaatiokehityksen vaikutus työhyvinvointiin riippuukin vahvasti johtamiskäytännöistä sekä työntekijöiden osaamisesta huolehtimisesta<sup>77</sup>. Toisaalta pelkästään koulutuksen ja osaamisen lisääminen sellaisenaan ei ole ratkaisu

varmistaa työelämän vaatimia riittäviä tietotaitoja, vaan on myös ennakoitava, millaista osaamista omalla toimialalla ei jatkossakaan pystytä korvaamaan tai ole perusteltua korvata teknologialla<sup>78</sup>. Myös jatkuvan oppimisen merkitys korostuu<sup>79</sup>. Kivijalan oppimiselle tekoälyajassa muodostavat alakohhtaisten työtehtävien taitojen hallinta sekä luova ja sosiaalinen älykkyytensä<sup>80</sup>.

Työntekijöiden osallistaminen uuden teknologian hankintaprosesseihin sekä käyttöönottoon on tärkeä osa muutosjohtamista. Kun työntekijät otetaan mukaan näihin prosesseihin, työn mielekkyytensä sekä motivaatio käyttää uutta teknologiaa tuottavuutta kohentavalla tavalla lisääntyvät<sup>81</sup>. Mitä aikaisemmin työntekijät pääsevät ja innostuvat tutustumaan tekoälyyn tai muuhun teknologian kehitykseen, sitä todennäköisemmin he pystyvät hyödyntämään uuden tekniikan luomia mahdollisuuksia<sup>82</sup>. Vaikka tekoälyyn perustuvaa järjestelmää vain hyödyntäisi työnsä tukena ilman, että järjestelmää on koulutettava, vaatii käyttö ja tehokas hyödyntäminen kuitenkin ymmärrystä järjestelmän toimintaperiaatteista<sup>83</sup>. Ymmärrys siitä, mitä tekoäly tekee, auttaa myös löytämään mahdollisia virheitä ja korjaamaan ne. Myös ihmisen ja koneen vuorovaikutteinen oppiminen on jatkossa entistä vahvemmin läsnä työelämässä<sup>84</sup>.

---

## LÄHTEET – ILMIÖT JA TRENDIT

### Lukuohje lähteisiin

Tässä raportissa lähdeviittaukset on sijoitettu siten, että numeroinnin ollessa virkkeen sisällä viitataan vain kyseisen virkkeen numerointia edeltävään osuuteen, kun taas numeroinnin sijaitessa virkkeen lopetusmerkin ulkopuolella lähdeviittaus koskee koko kappaletta tai edellisen lähdeviittauksen jälkeisiä virkeitä aina kyseiseen numeroviittaukseen asti. Lähdeluettelossa on annettu koko lähdeviittaus, kun lähde esiintyy ensimmäisen kerran. Kun samaan lähteeseen viitataan uudelleen, annetaan lähteen (pää) kirjoittajan sukunimi ja julkaisuvuosi sekä tarvittaessa tarkempia tunnustietoja, kuten lähteen nimi.

### Sujuva aivotyö

- [1] Ks. Kubicek, B., Paškvan, M., & Korunka, C. (2014). Development and validation of an instrument for assessing job demands arising from accelerated change: The intensification of job demands scale (IDS). *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 898–913. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.979160>
- [2] Ks. Mauno, S., Herttalaampi, M., Minkkinen, J., Feldt, F. & Kubicek, B. (2023). Is work intensification bad for employees? A review of outcomes for employees over the last two decades. *Work & Stress*, 37:1, 100-125. <https://doi.org/10.1080/02678373.2022.2080778>
- [3] Kubicek ym. (2014).

- [4] Mauno, S., Minkkinen, J., Tsupari, H., Huhtala, M., & Feldt, T. (2019a). Do older employees suffer more from work intensification and other intensified job demands? Evidence from upper whitecollar workers. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 4(1). <https://doi.org/10.16993/sjwop.60>
- [5] Mauno, S., Minkkinen, J., & Auvinen, E. (2019b). Nakertaako työn intensiivisyyden lisääntyminen työssä suoriutumista ja työn merkityksellisyyttä? Vertaileva tutkimus eri ammattialoilla. *Hallinnon Tutkimus*, 38(4), 271–288. <https://doi.org/10.37450/ht.98052>
- [6] Mauno ym. (2023).
- [7] Kubicek ym. (2014).
- [8] Dufva, M. (2020) Megatrendit (2020). Sitran selvityksiä 162. Sitra.
- [9] VN (2023). Yhdessä jatkuvaa oppimista uudistamassa: Jatkuvan oppimisen uudistus –hankkeen loppuraportti. Valtioneuvoston julkaisuja 2023:11. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-950-2>
- [10] Lemmetty, S., & Collin, K. (2022). Johdanto: Jatkuva oppiminen ja työelämä (aikuis)kasvatustieteellisessä viitekehityksessä. Teoksessa S. Lemmetty, & K. Collin (Eds.), *Jatkuva oppiminen ja aikuispedagogiikka työssä* (pp. 7–20). Jyväskylän yliopisto. Sophi, 150. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-9443-3>
- [11] Lizier, Amanda & Reich, Ann (2020). Learning through work and structured learning and development systems in complex adaptive organisations: ongoing disconnections. *Studies in Continuing Education* 43, 1–16.
- [12] Ks. Lemmetty, S., Jaakkola, M., Collin, K., & Pihlajamaa, J. (2022). Jatkuva työssä oppiminen: lähtökohtia, edellytyksiä ja seurauksia. Teoksessa S. Lemmetty, & K. Collin (Eds.), *Jatkuva oppiminen ja aikuispedagogiikka työssä* (s. 22–55). Jyväskylän yliopisto. Sophi, 150. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-9443-3>
- [13] Choi, Woojae, Jacobs, Ronald L. (2011). Influences of formal learning, personal learning orientation, and supportive learning environment on informal learning. *Human Resource Development Quarterly* 22 (3), 239–256.
- [14] Lemmetty ym. (2022).
- [15] Tynjälä, Päivi (2013). Toward a 3-P model of workplace learning: A literature review. *Vocations and Learning* 6 (1), 11–36. [doi.org/10.1007/s12186-012-9091-z](https://doi.org/10.1007/s12186-012-9091-z)
- [16] Tynjälä (2013).
- [17] Decius, Julian, Schaper, Niclas & Seifert, Andreas (2021). Work Characteristics or Workers' Characteristics? An Input-Process-Output Perspective on Informal Workplace Learning of Blue-Collar Workers. *Vocations and Learning* 14 (2), 285–326.
- [18] Decius ym. (2021).
- [19] Vähäsantanen, K., Paloniemi, S., Hökkä, P., & Vasama, T. (2022). Tunteet ja työssä oppiminen: rohkeus, turvallisuus, epävarmuus ja häpeä. Teoksessa S. Lemmetty, & K. Collin (Eds.), *Jatkuva oppiminen ja aikuispedagogiikka työssä* (pp. 300–330). Jyväskylän yliopisto. Sophi, 150. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:jjyu-202212025454>
- [20] Ks. Lemmetty ym. (2022).
- [21] Mauno ym. (2019a)
- [22] Mauno ym. (2019b)
- [23] Mauno ym. (2019a)
- [24] Ks. Lemmetty ym. (2022).

- [25] Ks. Mauno ym. (2019a)
- [26] Ks. Mauno ym. (2019a)
- [27] Kalakoski, V., Paajanen, T. & Valtonen, T. (2021). Aivotyö kuormittaa ja innostaa joka alalla. Työterveyslaitos, [www.tyoelamatieto.fi](http://www.tyoelamatieto.fi). Haettu 2.7.2024 osoitteesta Aivotyö kuormittaa ja innostaa joka alalla | Työelämä tiedo | [www.tyoelamatieto.fi](http://www.tyoelamatieto.fi)
- [28] Yli-Kaitala, K., Toivanen, M., Viljanen, O. ja Janhonen, M. (2016). Fokus kateissa, aika palasina? Ajanhallinnasta asiantuntijatyössä. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/sites/default/files/2021-11/fokus-kateissa-aika-palasina-ajanhallinnan-opas.pdf>
- [29] Ropponen, A., Bergbom, Barbara; Härmä, Mikko; Sallinen, Mikael (2018). Asiantuntijan työajat: yhteydet työhön ja hyvinvointiin. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-790-3>
- [30] Yli-Kaitala ym. (2021).
- [31] Yli-Kaitala ym. (2021).
- [32] Yli-Kaitala ym. (2021).
- [33] Yli-Kaitala ym. (2021).
- [34] Kalakoski, V. (2014). Cognitive ergonomics. Haettu 5.7.2024 osoitteesta Cognitive ergonomics - OSHwiki | European Agency for Safety and Health at Work ([europa.eu](http://europa.eu))
- [35] Työterveyslaitos. Aivotyön pelisäännöt -miniopas. Haettu 5.7.2024 osoitteesta Ratkaisuja sujuvampaan aivotyöhön | Työterveyslaitos ([ttl.fi](http://ttl.fi))
- [36] Työterveyslaitos. Aivotyön pelisäännöt -miniopas. Haettu 5.7.2024.
- ## Työyhteisön sosiaalinen hyvinvointi
- [37] Kaltiainen, J., Hakanen, J. & Suutela, S. (2024) Miten Suomi voi? Tuloksia yhteisöllisyydestä työssä. Työterveyslaitos. Haettu 15.7.2024 osoitteesta <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/70-kokee-yhteisollisyytta-tyossa-muilla-kokemukset-heikentyivat-entisestaan>
- [38] Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. The Guilford publications.
- [39] Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Turunen, J. (2024). The relative importance of various job resources for work engagement: A concurrent and follow-up dominance analysis. *BRQ Business Research Quarterly*, 27(3), 227-243.
- [40] Schaufeli, W., & Bakker, A. B. (2004). Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- [41] Hökkä, P., Vähäsantanen, K., & Ikävalko, H. (2023). An integrative approach to emotional agency at work. *Vocations and learning*, 16(1), 23-46. <https://doi.org/10.1007/s12186-022-09299-3>
- [42] Vähäsantanen ym. (2022).
- [43] Vähäsantanen ym. (2022).
- [44] Lim, M.H., Eres, R. & Vasan, S. (2020) Understanding loneliness in the twenty-first century: an update on correlates, risk factors, and potential solutions. *Soc Psychiatry Psychiatr Epidemiol* 55, 793–810. <https://doi.org/10.1007/s00127-020-01889-7>
- [45] Kaltiainen ym. (2024).
- [46] Helsinki Missio (2024) Työelämän yksinäisyys 2024-barometri. Work to Belong. Work to Belong — HelsinkiMissio
- [47] Ozcelik, H., & Barsade, S. G. (2018). No employee an island: Workplace loneliness and job performance. *Academy of Management Journal*, 61(6), 2343-2366. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.1066>
- [48] Tanskanen, J., Siiriäinen, A., Kemppinen, S., Mäkelä, L., & Urrila, L. (2023). Yhdessä etä- ja hybridityössä!: Tutkimus työksinäisyydestä ja ennaltaehkäisevän ja korjaavan toimintamallin kehittäminen. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-395-065-8>
- [49] Wax, A., Deutsch, C., Lindner, C., Lindner, S. J., & Hopmeyer, A. (2022). Workplace loneliness: the benefits and detriments of working from home. *Frontiers in public health*, 10, 903975. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.903975>
- [50] Ozcelik ym. (2018).
- [51] Tanskanen ym. (2023).
- [52] Wax ym. (2022).
- [53] Wax ym. (2022).
- [54] Tanskanen ym. (2023).
- [55] Ks. Becker, W. J., Belkin, L. Y., Tuskey, S. E., & Conroy, S. A. (2022). Surviving remotely: How job control and loneliness during a forced shift to remote work impacted employee work behaviors and well-being. *Human Resource Management*, 61(4), 449–464. <https://doi.org/10.1002/hrm.22102>
- [56] Wax, A., Deutsch, C., Lindner, C., Lindner, S. J., & Hopmeyer, A. (2022). Workplace loneliness: the benefits and detriments of working from home. *Frontiers in public health*, 10, 903975. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.903975>
- [57] Tanskanen ym. (2023).
- [58] D'Oliveira, T. C., & Persico, L. (2023). Workplace isolation, loneliness and wellbeing at work: The mediating role of task interdependence and supportive behaviours. *Applied Ergonomics*, 106, 103894. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2022.103894>
- [59] Kaltiainen ym. (2024).
- [60] Wax ym. (2022).
- ## Tekoäly ja työn murros
- [61] Alasoini T. (2019). Tekoäly ja työn muutos sosiologisen työelämä tutkimuksen kohteena. Työelämän tutkimus Vol 17 Nro 3 (2019). Tekoäly ja työn muutos sosiologisen työelämä tutkimuksen uutena kohteena – pdf ([journal.fi](http://journal.fi))
- [62] Alasoini T. Digitalisaation vaikutus työhön (video). Työ ja tekoäly. Työterveyslaitos. Haettu 8.7.2024 osoitteesta Työ ja tekoäly | Työterveyslaitos ([ttl.fi](http://ttl.fi))
- [63] Alasoini (2019).
- [64] Linturi R. Tekoälyn murros (video). Työ ja tekoäly. Työterveyslaitos. Haettu 8.7.2024 osoitteesta Työ ja tekoäly | Työterveyslaitos ([ttl.fi](http://ttl.fi))
- [65] Alasoini (2019).
- [66] Alasoini (2019).
- [67] Bankins, S., & Formosa, P. (2023). The Ethical Implications of Artificial Intelligence (AI) For Meaningful Work. *Journal of Business Ethics* 185, 725–740. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05339-7>
- [68] Bankins & Formosa (2023).

- [69] Kalakoski V. Tekoäly työelämässä (video). Työ ja tekoäly. Työterveyslaitos. Haettu 8.7.2024 osoitteesta Työ ja tekoäly | Työterveyslaitos (ttl.fi)
- [70] Linturi. Haettu 8.7.2024.
- [71] Koski, O. & Husso, K. (2018). Tekoälyajan työ: neljä näkökulmaa talouteen, työllisyyteen, osaamiseen ja etiikkaan. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 19/2018. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-311-5>
- [72] Saari E. Mitä osaamista asiantuntija tarvitsee tulevaisuudessa? (video) Työ ja tekoäly. Työterveyslaitos. Haettu 8.7.2024 osoitteesta Työ ja tekoäly | Työterveyslaitos (ttl.fi)
- [73] Saari. Haettu 8.7.2024.
- [74] Saari. Haettu 8.7.2024.
- [75] Alasoini (2019).
- [76] Saari. Haettu 8.7.2024.
- [77] Alasoini (2019).
- [78] Alasoini T. Eettisiä näkökulmia (video). Työ ja tekoäly. Työterveyslaitos. Haettu 8.7.2024 osoitteesta Työ ja tekoäly | Työterveyslaitos (ttl.fi)
- [79] Koski & Husso (2018).
- [80] Alasoini T. Eettisiä näkökulmia. Haettu 8.7.2024.
- [81] Koski & Husso (2018).
- [82] Linturi. Haettu 8.7.2024.
- [83] Koski & Husso (2018).
- [84] Alasoini T. Eettisiä näkökulmia. Haettu 8.7.2024.

# Ratkaisuja työhön

## Johtaminen

### Oppimisen ja osaamisen johtaminen

- Toimialan ja työpaikan tulevien **osaamisvaatimusten arviointi ja ennakointi**
- **Oppimistarpeista puhuminen ja oppimisen merkityksen korostaminen** työn arjessa
- **Oppimistarpeiden priorisointi** vuoropuhelussa työntekijöiden kanssa
- Riittävän **ajan tarjoaminen** oppimiselle
- **Oppimisen ja osaamisen kehittämisen mittarien määrittäminen ja seuraaminen**
- **Yksilöllisten tarpeiden huomiointi** oppimisen tukemisessa
- **Vertaisoppimisen ja osaamisen jakamisen edistäminen** (esimerkiksi tiedon jakamisen käytännöt, työpari- ja tiimityöskentelyssä)
- **Palautekulttuurin kehittäminen** (vertaispalaute työntekijältä toiselle, toiminnallisten / hallinnollisten esihenkilöiden palaute työntekijöille, työntekijöiden palaute esihenkilöille)
- Asiakkailta ja verkostoista syntyvän **ymmärryksen ja palautteen jakaminen työyhteisön sisällä**
- **Henkilökohtaisten vahvuuksien tunnistaminen ja käyttömahdollisuuksien tarjoaminen**
- Henkilökohtaisten **kehityssuunnitelmien ja urapolkujen laatiminen**
- **Kohdennettu ryhmämuotoinen uravalmentus** (esimerkiksi työuran alku, keski- tai seniorivaiheessa)
- Yhteiset foorumit ja **osallistumisen mahdollisuudet työn ja työpaikan yhteisten kehittämiseen**

### Palveleva johtaminen

- **Oikeudenmukainen ja reilu kohtelu**
- **Palautekulttuurin kehittäminen** (palautteen vastaanottaminen työntekijöiltä ja palautteen jakaminen työntekijöille)
- **Arvostuksen osoittaminen**
- **Aloitteellisuuteen kannustaminen**
- **Rakentava suhtautuminen virheisiin**
- **Selkeä työtä koskevien tavoitteiden ja odotusten viestiminen**
- **Rohkeus kehittää työpaikan toimintamalleja**
- **Myönteinen uuden kokeiluun kannustaminen**
- **Kehittymisen tukeminen ja urapolkujen rakentaminen**

## Erytistä etätöön johtamisessa

Hyvän johtamisen periaatteet ovat etätöössä pääosin samoja kuin lähijohtamisessakin. Etätöössä korostuvat seuraavat johtamisen keinot:

- **Säännöllinen yhteydenpito** työntekijöiden kanssa työmäärästä, työn sujumisesta ja työhyvinvoinnista
- **Yhteiset käytännöt viestintävälineiden käytöstä**
- **Itseohjautuvuuden tukeminen** (esim. neuvonta ajanhallinnan keinoissa, työn priorisoinnissa tukeminen)
- Työn- ja muun elämän yhteensovittamista sekä **työn ja vapaa-ajan välisen rajan ylläpitoa tukevan kulttuurin edistäminen**
- **Johdon ja esihenkilön tarjoama esimerkki työkykyä tukevaan tasapainoon** työn- ja muun elämän välillä
- **Selkeät pelisäännöt tiedon jakamiseen ja tallentamiseen**
- **Huokoisuuden varmistaminen** etätöössä (kokousten määrä ja kokousten kesto)
- **Työergonomiaa tukevan tiedon jakaminen ja ergonomista työskentelyä tukevien työvälineiden tarjoaminen** (esimerkiksi lisänäyttö näyttöpäätetyöhön)

Tutkimustiedon<sup>1</sup> mukaan monipaikkaisessa työssä korostuu ihmissuuntautuneen johtamisen merkitys, johon kuuluvat identiteetti johtaminen ja palveleva johtaminen. Identiteetti johtamiseen kuuluu, että johtaja edustaa, ohjaa ja vahvistaa ryhmän yhteistä identiteettiä. Palvelevaan johtamiseen puolestaan kuuluu esimerkiksi työntekijöiden kuuntelu, kannustaminen, arvostuksen osoittaminen, vahvuuksien huomiointi sekä työtä koskevien tavoitteiden ja odotusten selkiyttäminen.

## Sujuvan aivotyön tukeminen

### Kognitiivisen ergonomian vahvistaminen

- **Keskittymistä vaativan työn tukeminen** työtilojen suunnittelun, työtilojen käyttö-ohjeiden ja etätöökäytäntöjen avulla
- **Työajankäytön pelisäännöistä sopiminen** (esimerkiksi keskittymistä tukeva ja keskeytyksetön työaika)
- **Tietotulvan vähentäminen ja tiedonhallinnan kehittäminen** (esimerkiksi yhteiset käytännöt tiedon tallentamisesta ja säilyttämisestä, viestintäkanavien- ja välineiden määrän kohtuullistaminen, viestinnän tarkoituksenmukainen kohdentaminen)



- **Tiedonkulun sujuvoittaminen** (informaation ajantasaisuus ja ymmärrettävyys)
- Tiedonkulun häiriöiden ja tiedon saatavuuden epäkohtien puheeksi ottaminen
- Tietotulvan vähentäminen projektityössä **selkiyttämällä vastuut**. Tiedon jakaminen kohdennetusti tarpeen mukaisesti.
- **Yhteiset käytännöt ja vastuunjako** tiedon tallentamisesta ja säilyttämisestä
- Viestintäkanavien- ja välineiden määrän kohtuullistaminen
- Viestinnän tarkoituksenmukainen kohdentaminen
- **Valmiit pohjat, mallit ja tarkistuslistat** sujuvoittamaan tiedon tuottamista, omaksuttavien asioiden jäsentämistä ja kirjaamista
- Pällekkäisten **projektien määrän kohtuullistaminen**

### Työn suunnittelu ja organisointi

- **Jaettu käsitys työn prioriteeteista** sekä erilaisiin työtehtäviin kuluva ajasta
- **Kiireen hallinta huolellisella aikabudjetoinnilla**, hyvällä työn suunnittelulla ja kiireellisiä työtilanteita ennakoimalla
- **Työtä koskevien odotusten selkiyttäminen** ja ohjeet työn priorisoinnille

### Tiedonkulun hallinta

- **Tiedonkulun edistäminen** (esimerkiksi informaation kulun esteiden tunnistaminen)
- Tarpeettoman tietotulvan vähentäminen

### Fyysisen kuormituksen vähentäminen

- **Fyysisen työergonomian vahvistaminen** (esimerkiksi ergonomisiin työasentoihin perehdyttäminen, riittävästi säätömahdollisuuksia tarjoava työpöytä ja työtuoli)
- **Taukoliikunta tai lihaksia rentouttavat venyttelyliikkeet** työn lomassa
- **Jatkuvan paikallaolon vähentäminen** (esimerkiksi lyhyet jaloittelut työpäivän aikana, sähköpöytien hyödyntäminen)

### Työn ja muun elämän yhteensovittamisen tukeminen

- **Yksityiselämän näkökulmien huomiointi** osana työkyvyn ylläpitoa
- Joustavuus ja vaikutusmahdollisuudet työaikoihin
- Etätömahdollisuudet

- Perhevapaalta työhön paluun toimintamallit
- **Esihenkilöiden koulutus** työpaikan keinoista työn ja muun elämän yhteensovittamisen tukemiseen

### Palautumisen käytännöt

- **Henkilöstökoulutukset ja tiedon jakaminen palautumista edistävästä keinoista** vapaa-ajalla
- **Työpäivän aikaiset palautumiskäytännöt** (esimerkiksi kevyempien ja raskaampien työtehtävien vaihtelu päivän aikana, yhteiset taukokäytännöt ja vaikutusmahdollisuudet taukojen ajankohtaan, siirtymäaika kokousten välissä)

### Työn muokkaukseen sisältyviä vaiheita<sup>2</sup>

- Työn muokkaus lisää työntekijän edellytyksiä työskentelyyn, kun jokin vamma, sairaus tai elämäntilanne heikentävät työkykyä.
- Vaikuttava työn muokkaus edellyttää työpaikalla yhteisesti sovittuja toimintamalleja. Työpaikan yhteinen toimintamalli edistää henkilöstön tasapuolista kohtelua.

### Työn muokkaukseen sisältyviä vaiheita

- Työn muokkauksen käytäntöjen suunnittelu.
- **Työn muokkaustarpeen tunnistaminen** (esimerkiksi työntekijän itsensä, työkaverin, esihenkilön tai työterveyshuollon toimesta)
- **Yksilöllisen tilanteen hahmottaminen ja tiedon kerääminen**. Mikä kuormittaa työssä erityisesti? (esimerkiksi sosiaaliset työn vaatimukset, keskittymistä vaativat työtehtävät) Mitkä ovat tärkeitä työn voimavaroja yksilöllisessä tilanteessa? (esimerkiksi mikä lisää työn mielekkyyttä, mitkä työtehtävät sujuvat parhaiten) Millaista tukea tarvitaan?
- **Yksilöllisten keinojen määrittäminen** työpaikan toimintamallin mukaisesti (esimerkiksi työajan muokkaus, työkykyä tukevat työvälineet, lisätty tuki keskittymiselle, toiminnan ohjaus työn arjessa, sosiaalisesti kuormittavien työtilanteiden korvaaminen muilla työtehtävillä)
- Työn muokkauksen keinojen käyttöönotto työn arjessa
- Työn sujuvuuden ja työkyvyn tilanteen seuraaminen

### Muita työkyvyn tuen keinoja

- **Uravalmennus** (yksilö- tai ryhmävalmennus)
- **Stressinhallinnan tuki** (esimerkiksi yksilö tai ryhmävalmennus)
- Yksilöterapia
- **Työterveyshuollon tuki elintapainterventioissa** (esimerkiksi ravitsemusterapia painonhallinnan tai terveellisen ruokavalion tukena, päihdekuntoutus)

---

## LÄHTEET – RATKAISUJA TYÖHÖN

### Lukuohje lähteisiin

Tässä raportissa lähdeviittaukset on sijoitettu siten, että numeroinnin ollessa virkkeen sisällä viitataan vain kyseisen virkkeen numerointia edeltävään osuuteen, kun taas numeroinnin sijaitessa virkkeen lopetusmerkin ulkopuolella lähdeviittaus koskee koko kappaletta tai edellisen lähdeviittauksen jälkeisiä virkkeitä aina kyseiseen numeroviittaukseen asti. Lähdeluettelossa on annettu koko lähdeviittaus, kun lähde esiintyy ensimmäisen kerran. Kun samaan lähteeseen viitataan uudelleen, annetaan lähteen (pää) kirjoittajan sukunimi ja julkaisuvuosi sekä tarvittaessa tarkempia tunnistetietoja, kuten lähteen nimi.

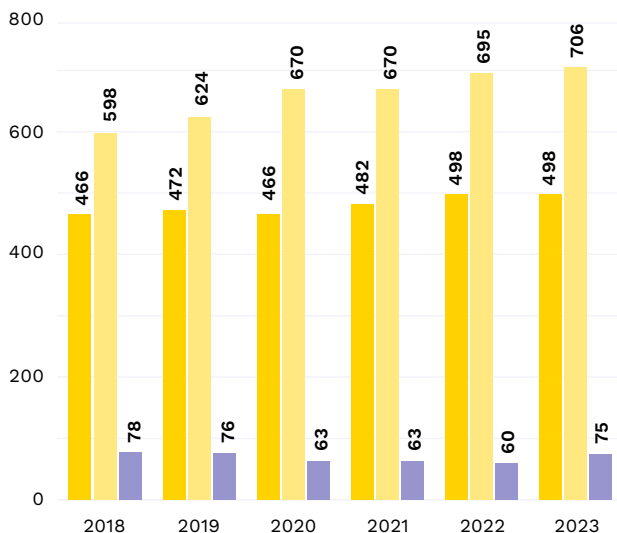
- [1] Työterveyslaitos. Johtaja yhteisöllisyyden rakentajana hybridi-työssä -tutkimuskooste. Luettu 3.2.2025
- [2] Nevala ym. (2023). Työn muokkauksen toimintamalli. Opas työpaikoille ja työkyvyn tuen ammattilaisille. Työterveyslaitos.

# Tilastot ja kuvaajat

Asiantuntijatyön parissa johtajina, erityisasiantuntijoina tai asiantuntijoina työskentelevien määrä on kasvussa.

Lähde: Tilastokeskus, Työvoimatutkimus (2018–2023)

Työllisten määrä,  
tuhatta henkilöä



Ammattiryhmä

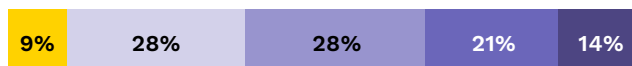
- Asiantuntijat
- Erityisasiantuntijat
- Johtajat

Asiantuntija- ja tietotyö vaatii usein korkeaa koulutustasoa, minkä vuoksi nuorimman ikäluokan osuus yritysten henkilöstöstä on tieto- asiantuntijayrityksissä pienempi kuin muilla toimialoilla.\*

Lähde: Elon data (2023)

Henkilöstön osuudet ikäluokittain

Tieto- ja asiantuntijatyö



Muut toimialat



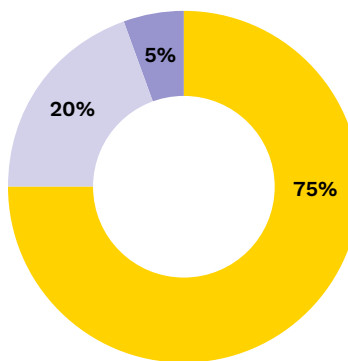
0% 100%

Henkilöstön osuudet ikäluokittain

- 17–26 v
- 27–36 v
- 37–46 v
- 47–56 v
- 57–62 v

Suurin osa asiantuntija- ja tietotyön parissa työskentelevistä kokee työkykynsä vähintään hyväksi. Kuitenkin noin neljänneksellä työkyvyn kokemus on enintään kohtalainen.\*

Lähde: Elon Työyhteisömittari (2023)



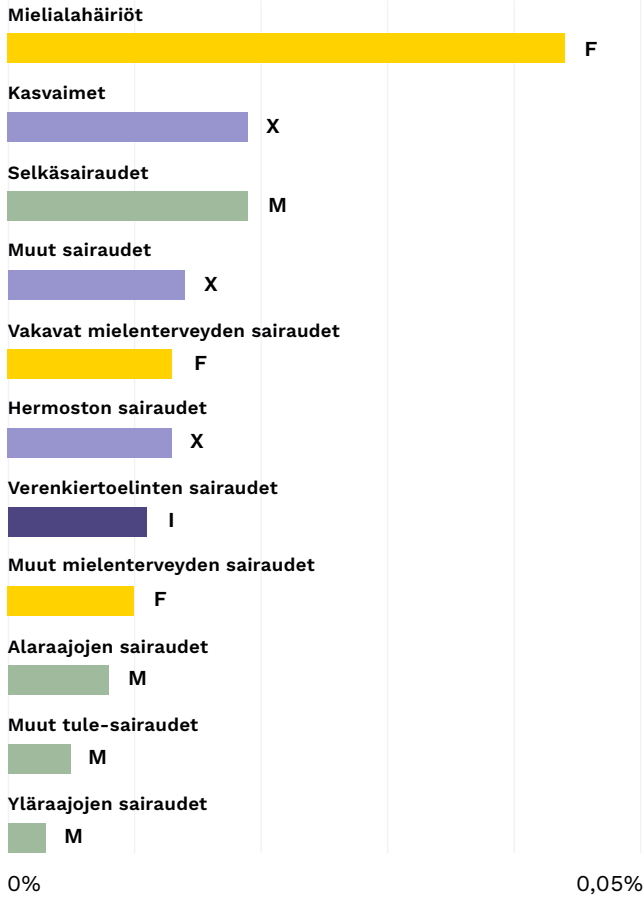
Koettu työkyky

- Hyvä/kiitettävä
- Kohtalainen
- Heikko

Mielialahäiriöt ovat asiantuntija- ja tietotyössä yleisin työkyvyttömyyseläkkeen peruste.\*

### Työkyvyttömyyseläkkeiden alkavuus

Lähde: Elon data (2023)

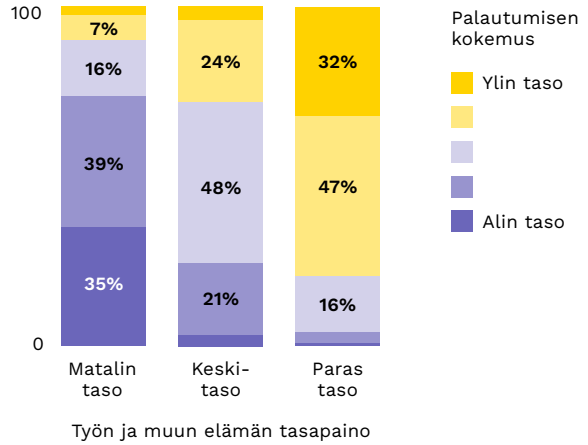


**Diagnosikategoriat**  
**F** = Mielenterveyden häiriöt  
**I** = Sydän- ja verenkiertoelinten sairaudet  
**M** = Tuki- ja liikuntaelinten sairaudet  
**X** = Muut sairaudet

### Kuormitus- ja voimavaratekijät

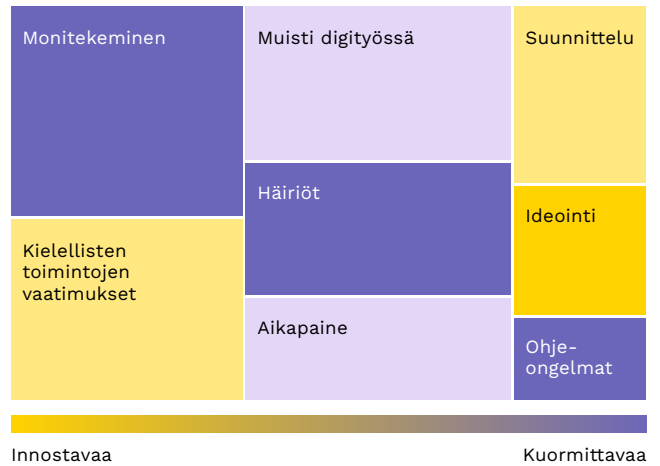
Työstä palautumisen kokemus on vahvempi, kun työ- ja muu elämä ovat tasapainossa. Erityisesti asiantuntija- ja tietotyössä työn ja vapaa-ajan välinen raja voi olla häilyvä.\*

Lähde: Elon Työyhteisömittari (2023)



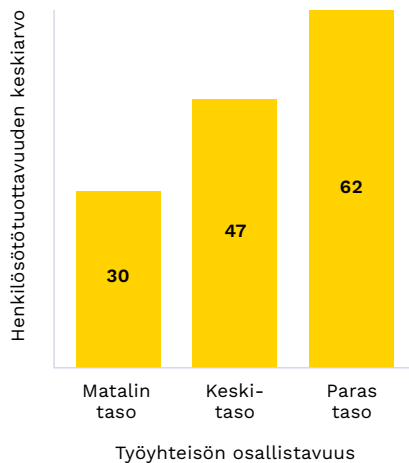
Moni asiantuntijatyön vaatimus voidaan kokea sekä innostavana että kuormittavana.

Lähde: Työelämätiето, Työterveyslaitos, www.tyoelamatiето.fi (2021)



Henkilöstötuottavuusindeksi\*\* (0–100) on työyhteisökyselyistä muodostettava tunnusluku, joka lasketaan henkilöstön osaamista, työkykyä ja motivaatiota koskevista tuloksista. Osallistavassa työyhteisössä henkilöstötuottavuus on keskimäärin korkeampaa.\*

Lähde: Elon Työyhteisömittari (2023)



## Työyhteisömittarin kuvaus

Työyhteisömittari on Elon asiakkailleen tarjoama kartoitustyökalu tiedolla johtamiseen. Työkalun avulla saadaan tilannekuva työpaikan voimavaroista, joita vahvistamalla voidaan tukea henkilöstön työkykyä. Kyselyyn vastaa vuosittain yli 25 000 henkilöä suomalaisilta työpaikoilta.

Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön on keskeinen voimavara erityisesti tietotyössä. Kun vaikutusmahdollisuuksia koetaan enemmän, myös työssä innostuneisuus on usein vahvempaa.\*

Lähde: Elon Työyhteisömittari (2023)

